

## **Pflege und Nutzung der Ressourcen ausscheidender Mitarbeiter**

Auszug aus: Hohr, Klaus-Dieter / Bernd Schmid: Senior-Experten und andere Antworten auf die demografische Entwicklung in der Rhein-Neckar-Region.

In: Happe, Guido (Hrsg.): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten. Gabler Verlag 2007.

### **I. Ausgangssituation**

Durch Marktanpassungen und demographische Entwicklung verändert sich mittelfristig die Situation in Unternehmen und am Arbeitsmarkt:

1. Jüngere qualifizierte Mitarbeiter werden Mangelware und neigen zu Unternehmen, die neben interessanten Tätigkeiten und Karrieremöglichkeiten, für gute Arbeitsbedingungen und eine akzeptable Work-life-Balance stehen.
2. Ältere Professionelle werden länger und in wechselnden Funktionen flexibler arbeiten wollen (und/oder müssen).
3. Immer weniger Mitarbeiter mittleren Alters werden immer mehr beansprucht (Leistungsverdichtung) und haben daher kaum Spielraum für Mitarbeiterentwicklung und Themen, die nicht zum aktuellen Kerngeschäft gehören.
4. Geradezu paradox dazu stehen derzeit vielerorts Fragen des Personalabbaus (von Älteren) im Vordergrund. Dadurch gehen, oft unbemerkt, den Unternehmen Knowhow und wertvolle Erfahrungen verloren. Für die Betroffenen können erhebliche Verunsicherungen bezüglich der weiteren Lebensgestaltung entstehen. Aber auch für die Aktiven kann das näher rückende zwangsweise Ende der Unternehmenszugehörigkeit zum unterschwellig belastenden Thema werden.
5. Entgegen manchen Klischees gilt zumindest für viele anspruchsvolle Tätigkeiten, dass Ältere aus vielen Gründen besonders leistungsfähig sind und sein wollen, insbesondere wenn die Arbeitssituation ihrem sich ändernden Lebens-Rhythmus entspricht.

### **II. Qualifizierung „ausscheidender Mitarbeiter“ als Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen**

1. Qualifizierte (demnächst) ausscheidende Mitarbeiter haben oft ein Interesse, in veränderter Funktion weiter im Unternehmen eingebunden zu sein. Von Seiten des Unternehmens wie von Seiten der Mitarbeiter steht jedoch ein Weitermachen in alten Funktionen meist nicht zur Debatte.
2. Eine Übergangsqualifikation in einen neuen (Lebens-) Abschnitt könnte die Bindung ans Unternehmen erhalten und das Feld bereiten für neue Rollen in Bezug auf das Unternehmen

und/oder anderes gesellschaftliches Engagement, das auch dem Image des Herkunfts-Unternehmens zuträgt.

3. In vielen Organisationen kommt eine Betreuung der Mitarbeiter innerhalb der Führungsbeziehungen oder der offiziellen Personalbetreuung zu kurz. Nur für einen kleinen Teil der Betroffenen kann hier durch bezahlte Maßnahmen wie zum Beispiel Coaching Abhilfe geschaffen werden. Kollegiale Beratungen sind oft nicht üblich oder innerhalb des Interessengeflechtes der Organisation schlecht möglich.
4. Auch bei Arbeitsplatznahen Qualifizierungen könnten zusätzliche Mentoringverhältnisse die überall unterversorgte persönliche Betreuung ergänzen. Betreuer mit Erfahrung im Feld aber Abstand zum Tagesgeschäft, mit Zeit und Freude am Generationendialog sowie mit Qualifikationen im Bereich Beratung können hier sehr hilfreich sein.
5. Viele Unternehmen erteilen für Themen, die sie aus fachlichen Gründen oder aus Kapazitätsgründen nicht selbst verfolgen können, teure Aufträge für Gutachten, ergänzende Dienstleistungen oder Beratungen. Oft genug kommt dabei wenig Nützliches für die konkrete Entwicklung des Unternehmens heraus. Häufig fehlt die Ankoppelung an die besondere Situation des Unternehmens beziehungsweise an die Mentalität und Arbeitssituation der dort gegenwärtig arbeitenden Menschen. Hier könnten Seniorexperten als Scouts, als Netzwerker, als Spezialisten und Gutachter und so weiter tätig sein. Da sie nicht in erster Linie eigene Geschäftsinteressen verfolgen, können sie solche Funktionen mit besserer Ortskenntnis, mit Muse und Sorgfalt, in freimütiger Kooperation mit vielen anderen Seniorexperten und zu sehr viel günstigeren Konditionen ausfüllen.
6. Es könnten sich also zwischen Unternehmen und ausscheidenden Mitarbeitern ein neues Zusammenspiel mit wechselseitigem Nutzen ergeben, weshalb sich auch von beiden Seiten lohnt Zeit und Ressourcen zu investieren. Vermutlich wäre dies auch für beide Partner die bessere Alternative zu manchen Versuch des ausscheidenden Mitarbeiters, den erlittenen Verlust durch hohe Abfindungen zu kompensieren.
7. In jedem Falle handelt es sich um eine finanziell wie kulturell lohnende Investition, auch wenn hier zunächst die im Bildungsbereich der Organisationen üblichen Kosten für Weiterbildung und eventuelle weitere Supervision und organisatorische Betreuung anfallen. Vermutlich wird ein Mehrfaches davon auf den verschiedenen Wirkungsebenen eingespart und ein materieller wie immaterieller Mehrwert geschaffen.

### **III Projekt Qualifizierung „ausscheidender Mitarbeiter“ als Beitrag zur Leistungs- und Lebenskultur in Wirtschaft und Gesellschaft**

Das Kultur-Niveau einer Gesellschaft erkennt man am Umgang mit den Kindern und mit den Alten (russisches Sprichwort).

Oder: If you think that profound education is too complicated, try incompetence.

1. Viele Menschen, die bestimmte Berufsrollen oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten Organisation beenden (müssen), fühlen sich zu jung, um aus der Berufswelt auszusteigen. Sie würden gerne engagiert bleiben oder sich neu engagieren, idealerweise in Tätigkeiten mit geringerer Verantwortung, Belastung und Verdienst, in denen aber ihre Berufs- und Lebenserfahrung gewürdigt wird.
2. Viele ausscheidende Mitarbeiter haben auch Interesse an neuen Themen und Beziehungen, also daran, die Freiräume zu nutzen und sich neue sinnvolle Selbstverständnisse, Tätigkeiten und Erfahrungswelten zu erschließen. Auf sich alleine gestellt, erweist sich jedoch die Verwirklichung entsprechender persönlicher Pläne oft als schwierig, insbesondere, wenn dies völlig losgelöst von bisherigen Erfahrungen und Kompetenzen bzw. von praktischen Umsetzungsmöglichkeiten versucht wird. Hier können einzelne Unternehmen beziehungsweise ein regionales Netzwerk von Unternehmen hilfreiche Rahmen setzen.
3. In Zeiten, in denen 50% der Akademiker keine eigenen Kinder haben, sind sorgfältig gepflegte Begegnungen zwischen den Generationen rund um das Thema Beruf, Wirtschaft und Gesellschaft Maßnahmen der Persönlichkeitsbildung und der generationenübergreifenden Gesprächskultur. Beides kommt den Unternehmen und ihrem sozialen Umfeld wieder zugute.
4. Damit ein generationenübergreifender Dialog gelingen kann, müssen zur vorhandenen Erfahrung verstärkt kommunikative, intuitive und emotionale Kompetenzen erworben werden. Ratschläge und Beurteilungen sollten hinter Zuhören können und Verstehen der Wirklichkeit des anderen zurückstehen können. Es geht eher darum, miteinander und voneinander zu lernen am Beispiel der eigenen Lebenswirklichkeit wie auch am persönlichen Versuch, das eigene Leben zu verstehen und zu verantworten. Ohne eine gewisse Schulung und nachhaltige Pflege einer förderlichen Gesprächskultur scheitern viele gut gemeinte Versuche des Generationenaustausches mit wechselseitiger Enttäuschung.
5. Da wegen der demographischen Entwicklung auch in Unternehmen zunehmend Menschen aus anderen Gesellschafts- oder Kulturbereichen integriert werden müssen, können solche

Projekte auch zu einer integrativen Kultur in Unternehmen und so zur kulturellen Integration des gesellschaftlichen Umfelds beitragen.

6. Sicher kann man sich fragen, ob den Unternehmen eine so weiterreichende Verantwortung für ihre Mitarbeiter und für die gesellschaftliche Entwicklung zukommt. Außer dass man damit rechnen muss, dass eine solche Unternehmenskulturpflege mittelfristig zum Wettbewerbsfaktor werden wird, scheint das Pendel des Zeitgeistes zu einer neuen Werteorientierung und Bereitschaft zu gesellschaftlicher Verantwortung zurück zu schwingen.

### **Beispiel für ein Pilotprojekt eines Senior-Experten/Mentors**

Herr Meyer ist Führungskraft in einem internationalen Konzern. Mitte 50, lernt im Rahmen einer einjährigen berufsbegleitenden Qualifikation für Seniorexperten den dortigen Umgang mit Audiodokumenten kennen.

Alle Referate, Übungen, dargestellten Praxisbeispiele, werden dort auf Audio aufgezeichnet und den Teilnehmern auf CDs ebenso zur Verfügung gestellt, wie Referate von nicht in den Kursen tätigen Fachleuten und Beratungsbeispiele erfahrener Berater. So können sich die Teilnehmer im Zug, im Auto oder sonst wo nebenher hörend mit wesentlichen Inhalten und Orientierungen auseinandersetzen. Obwohl all diese Inhalte auch als Lesestoff zur Verfügung stehen, spricht doch das Hören sehr viel mehr an. Die Wertorientierung und die Persönlichkeit der Sprechenden, die Atmosphäre der Situation und was sonst zwischen den Zeilen hindurch tönt, spricht in Ober- und Untertönen den Hörer auch intuitiv und emotional an.

Herr Meyer hat im Konzern auch guten Kontakt zur Abteilung für innere Kommunikation. Dort wird die übliche am Selbstverständnis von Presseabteilungen orientierte interne Kommunikationsarbeit gemacht.

Angeregt durch die Erfahrung bei der Seniorexperten-Qualifikation bietet Mitarbeiter X der Leitung der Abteilung für innere Kommunikation an, zusammen mit zwei jüngeren dortigen Mitarbeitern ein Konzept zu erarbeiten, wie wesentliche Reden wichtiger Schlüsselfiguren im Konzern auf Tonträger aufgezeichnet und den Mitarbeitern so zur Verfügung gestellt werden können, dass sie zeitnah und persönlich, wenn auch über ein Medium über die Ansichten der Schlüsselfiguren informiert werden. Dies würde er gerne nach seinem Ausscheiden aus dem Konzern gegen geringes Honorar und in Abstimmung mit seinen sonstigen Lebensbedürfnissen für das Unternehmen tun.

Zwar wird einem solchen Angebot zunächst nicht mit besonderem Enthusiasmus begegnet, dennoch ist man bereit, ein Experiment zu wagen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass sich im Konzern die Klagen über fehlende Kommunikation und Orientierungen häuften, obwohl im Prinzip

alle wesentlichen Inhalte auf Papier oder im Intranet zur Verfügung stehen. Erleichtert wird dies dadurch, dass Herr Meyer für seine guten Kontakte, sein diplomatisches Geschick im Umgang mit wichtigen Schlüsselfiguren, wie auch für seine Aufgeschlossenheit und Experimentierfreude bekannt ist.

Die beiden jüngeren Mitarbeiter der Presseabteilung bekommen den Auftrag, im Zusammenspiel mit der Herrn Meyer Knowhow und Erfahrungen für ein solches Konzept zusammenzutragen und einen Vorschlag für eine Pilotphase zu unterbreiten. Herr X macht sich ohne Zeitdruck daran, alles Notwendige zu recherchieren und vorhandene Erfahrungen auszuwerten. Aufgrund eines akzeptierten Pilotkonzeptes und der Betreuung durch Herrn Meyer führen die beiden jüngeren Mitarbeiter das Pilotprojekt im Konzern mit beachtlicher Resonanz durch. Die Betreuung durch Herrn Meyer verhilft ihnen dazu, anlässlich dieses Projekts zu lernen, was an Botschaften im Konzern wichtig ist und wie man sich auf den dafür geeigneten Bühnen angemessen bewegt. Das Mentoring durch Herrn Meyer bietet ihnen eine persönliche Qualifikation im Konzern, die ihnen kein übliches Weiterbildungsprogramm hätte bieten können. Für Herrn Meyer war es eine Gelegenheit, sein Interesse für Kommunikationspsychologie im Kreise anderer Interessierter mit praktischer Relevanz zu verfolgen und seine Erkenntnisse kombiniert mit seiner Berufserfahrung und dem Vertrautsein mit dem Konzern und dem Kontakt zu jüngeren Mitarbeitern fruchtbar zu machen. In diesem Arbeitsgebiet möchte er sich vertiefen und ist bereit in ähnlicher Funktion im Namen des Konzerns für andere Unternehmen oder gesellschaftliche Organisationen tätig zu werden.

### **Unternehmensübergreifende Initiative in der Metropolregion Rhein-Neckar**

Die hier dargestellten Themen werden unter verschiedenen Überschriften schon länger eher allgemein diskutiert als durch konkrete Projekte vor Ort vorangebracht. Allerdings muss man sich wohl auch auf längere Entwicklungszeiträume einstellen, wenn man bedenkt, wie langwierig sich Entwicklungen zum Beispiel zum Thema Fachkarrieren darstellen.

Es gab in den vergangenen Jahren immer wieder einzelne Maßnahmen in Unternehmen, an die für diese Entwicklungen angeknüpft werden kann. Zum Beispiel spielt zunehmend innerhalb der Organisationen Mentoring, also eine Betreuungsbeziehung zwischen erfahrenen Stelleninhabern und eher neuen Stelleninhabern (ohne direkte Führungsbeziehung) eine gewisse Rolle. Auch gibt es nach Ausscheiden von erfahrenen Mitarbeitern gelegentlich Beraterverhältnisse, um das Knowhow in der Organisation zu halten. Seniorexperten werden häufiger in der Entwicklungshilfe und gelegentlich auch sonst eingesetzt.

Doch ist gerade von engagierten Personalentwicklern insbesondere mit Hinweis auf die derzeit angespannte Lage Skepsis zu hören, ob neue Ansätze derzeit auf fruchtbaren Boden fallen

könnten. Am ehesten gehen noch Weiterbildungsangebote wie zum Beispiel 50 plus Programme. Doch zeigt die Erfahrung, dass der Übergang älterer Mitarbeiter in andere Arbeitsfelder nicht mit Weiterbildungsmaßnahmen allein ermöglicht werden kann. Engpass sind die Möglichkeiten, in Unternehmen real tätig werden zu können. Um hier voranzukommen, müsste das bestehende Gefüge an Rollenverständnissen, Funktionen im Unternehmen und Vorstellungen von Arbeit- und Lernprozessen erweitert und ausdifferenziert werden. Initiativen hierfür müssten aus den Unternehmen kommen, aber auch die noch tätigen oder schon verabschiedeten Mitarbeiter müssten Ideen entwickeln, wo und wie sie für die Unternehmen nützlich sein könnten und wie dies organisiert werden könnte. Nicht zuletzt können Weiterbildung und Supervision einen Rahmen für Austausch und gemeinsame "Markterschließung" sein. Die Motivation, sich an solchen Entwicklungen zu beteiligen, erwacht oft erst dann, wenn ins Bewusstsein kommt, dass man selbst in wenigen Jahren betroffen sein könnte. Förderer und Betreuer solcher Initiativen von heute können die Nutznießer von morgen sein.

Viele Unternehmen sind von ihrer Werthaltung her und aus Einsicht in die gesellschaftliche Notwendigkeit auch im unternehmenseigenen Interesse zur Unterstützung solcher Entwicklungen bereit, doch gibt es kaum geeignete Vorstellungen und Formen, auf die zurückgegriffen werden könnte. Es müssen daher überzeugende Beispiele nicht nur für die Qualifikation von Seniorexperten und Mentoren, sondern auch für deren fruchtbaren Einsatz im Unternehmen und anderen gesellschaftlichen Initiativen geschaffen und vermittelt werden.

Initiativen stoßen hier auf mit anderen Themen ohnehin stark belastete Fachleute und Entscheidungsträger. Zwar wird grundsätzlich die Bedeutung des Themas erkannt, da jedoch die Verknappung an verfügbaren Arbeitskräften erst ab 2008 erwartet wird, glaubt man, sich diesem Thema auch erst dann konkret widmen zu müssen. Verständlicherweise denken viele Entscheider an flächendeckende Lösungen für aktuelle Probleme und weniger an langfristig angelegte Pilotprojekte. Wird man aber nicht dann, wenn die Probleme auf breiter Ebene akut werden, auf in Pilotprojekten bewährte Ansätze und Methoden zurückgreifen wollen? Für Projekte, in denen gerade diese Entwicklungen geleistet werden, gilt es Unterstützung zu gewinnen.

Wenn man sich vor Augen führt, mit wie viel verschiedenen Aspekten man sich auseinander setzen und akzeptable Lösungen finden muss, ist ganz klar, dass es sowohl interdisziplinäre Zusammenarbeit als auch längerfristiges Experimentieren in mehreren Feedback-Schleifen braucht, um den Unternehmen dann solide Empfehlungen und konkrete Maßnahmen anbieten zu können. Die Unterschiedlichkeiten auf Seiten der interessierten Mitarbeiter sind vielfältig und es bedarf differenzierter Betrachtungen, um Voraussetzungen für Erfolg und Zufriedenheit zu schaffen. Aber auch auf Seiten der Unternehmen gilt es, die richtigen Lernprozesse zu vollziehen.

Zunächst ist wichtig, den richtigen Menschen zur richtigen Zeit die richtigen Angebote zu machen, sich einer weiteren gemeinsamen Entwicklung zu versichern, ohne bestimmte künftige Formen der Zusammenarbeit schon verabreden zu können. Dann müssen die Betroffenen selbst, wie auch ihr Umfeld verstehen, wie sich hier, oft noch parallel zur bisherigen Tätigkeit, eine neue Entwicklung auftut. Dann müssen im Unternehmen Bereiche gefunden werden, die Interesse daran haben, Menschen als Seniorexperten oder auch als Mentoren in ihre Arbeitsprozesse und Organisationsbeziehungen zu integrieren. Schließlich müssen Themen und Beratungsbedarfe identifiziert werden, die von Seniorexperten beziehungsweise Mentoren in besonderer Weise versorgt werden können. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sich diese Menschen nicht wie gewohnt voll einspannen lassen, sondern Raum für eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen und Menschen, aber auch für ihre sonstigen Lebensvollzüge beanspruchen. Dies kann im negativen Fall als etwas anstrengende Umständlichkeit und im positiven Fall als angemessene Distanz und Sorgfalt erfahren werden. Hier gilt es, faire Beurteilungen und Gleichgewichte für alle Beteiligten zu finden. Dabei wird man auch herausfinden, welche Projekte und Betreuungsbedarfe durch diese Kooperationsformen besonders bereichert werden und für die Unternehmen finanziell sowie fachlich attraktiv sind und für welche, auch nach notwendigen Anpassungen, die Bilanz neutral oder gar negativ ausfällt.

Aus diesen unternehmerischen Überlegungen sowie einem gesellschaftlichen Engagement für die Region, ist die gemeinsame Absicht entstanden, verschiedene Interessen von Unternehmen in der Metropolregion Rhein-Neckar im Umgang mit demographischem Wandel zu verbinden und sich untereinander zu vernetzen. In einem Pilotprojekt trägt eine Arbeitsgruppe von Unternehmensvertretern bisherige Erfahrungen zusammen und entwickelt gemeinsam sinnvolle Formen für die Qualifizierung und den Einsatz von Seniorexperten beziehungsweise Mentoren in ihren Unternehmen. Diese Gruppe versteht sich selbst als eine lernende Pilotgruppe, die sich zur Weiterverfolgung des Themas regelmäßig trifft. Dieser Kreis wird durch die Leiterin des Regionalbüros für berufliche Weiterbildung des Wirtschaftsministeriums moderiert, damit sich Unternehmen verschiedener Größe gleichermaßen eingeladen und repräsentiert fühlen.

Die Mitarbeiter, die für diese Qualifizierung in Frage kommen, werden durch die Unternehmen benannt. Ebenso sollen Bereiche in den Unternehmen identifiziert werden, die sich an dem gemeinsamen Lernprojekt beteiligen wollen. Die Projektentwicklung und Qualifizierung wird in Kooperation mit dem in der Region ansässigen Institut für systemische Beratung (ISB-Wiesloch - Fachinstitut für Professions- und Organisationskultur-Entwicklung) betrieben.

Da die Metropolregionen Rhein-Neckar das Thema demografischer Wandel als eines der möglichen Schwerpunktthemen für die nächsten Jahre diskutiert, steht zur Diskussion, das beschriebene Pilotprojekt in diesem Rahmen durchzuführen und damit Maßstäbe zu setzen.

In jedem Fall konnte die Auseinandersetzung mit dem Thema zur öffentlichen Diskussion beitragen, wie zum Beispiel im Herbst 2006 auf einer Fachtagung in Heidelberg ("Altern als Chance") oder auf der Jahrestagung des European Mentoring and Coaching Council (Köln November 2006) oder in diesem Buchbeitrag.

Autor: Bernd Schmid  
Quelle: isb