

Standortbestimmung 50 bis 67+ – Chance für Unternehmen und Mitarbeitende

Mechtild Ehses-Flohr

Hekatron Technik GmbH und Hekatron Vertriebs GmbH, Sulzburg

Beschäftigte in deutschen Unternehmen arbeiten immer länger. In den vergangenen Jahren ist die Altersgrenze bei Renteneintritt in Deutschland laut einer Studie der Bundesregierung auf gegenwärtig 65 Jahre gestiegen – Tendenz steigend [1]. Leider wird das Älterwerden im betrieblichen Kontext bislang selten als Chance und Gewinn betrachtet. Dabei birgt der demografische Wandel eine Bereicherung für Beschäftigte und Unternehmen.

Aus einer ressourcenorientierten Perspektive würden ältere Beschäftigte ihren reichen Erfahrungsschatz stolz einbringen, sich für berufliche und gesellschaftliche Themen engagieren und diese aktiv mitprägen. Diese Auffassung teilt auch Ingo Kramer, Präsident der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA):

„Arbeit und Alter ist für Arbeitgeber ein Schlüsselthema, um im demografischen Wandel wettbewerbsfähig zu bleiben. Es gilt, die Potenziale älterer Mitarbeiter wertzuschätzen und ihre Erfahrung und Motivation für das Unternehmen zu erhalten. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind gemeinsam gefordert, lebenslange Weiterbildung und Gesunderhaltung stärker als Selbstverständlichkeit zu begreifen“ [2].

Wie könnte also eine Nutzung der Potenziale der Generation 50+ aussehen? Hier rücken Personalabteilungen in den Fokus: „Die Integration älterer Mitarbeiter ist eine Frage des richtigen Managements, das über die präventive betriebliche Gesundheitsförderung hinausgeht.“, so das bundesweite Demographie Netzwerk e.V. [3]. Die Herausforderung für Personalabteilungen liegt darin, die gesellschaftlichen Entwicklungen, wirtschaftliche, betriebliche sowie persönliche Veränderungen im Blick zu halten und darauf betriebliche Antworten zu finden, die zur jeweiligen Belegschaft und Branche passen.

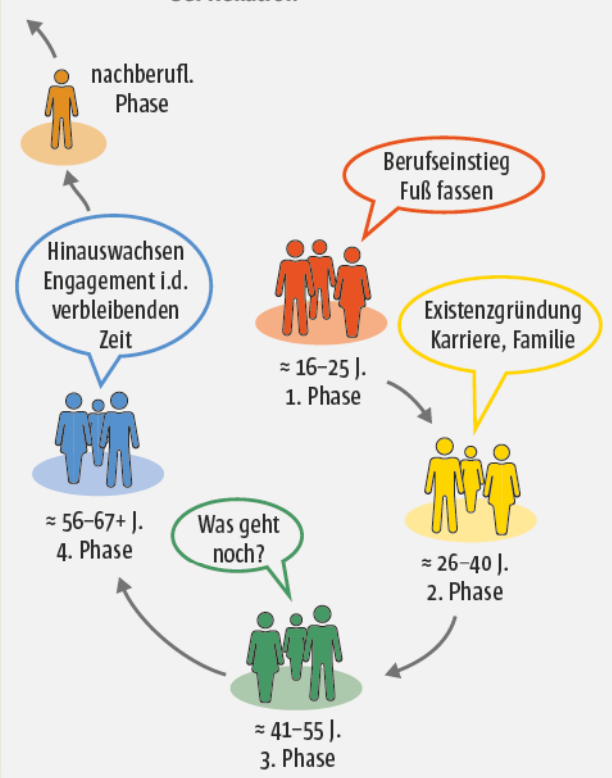
Die beiden Hekatron Gesellschaften Hekatron Technik GmbH und Hekatron Vertriebs GmbH (nachfolgend als „Hekatron“ bezeichnet) sind gewachsene mittelständische Unternehmen, die sich für die Förderung kultureller Vielfalt im Unternehmen stark machen. Personalentwicklung beinhaltet maßgeschneiderte Fördermaßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte. Sie ist auf den individuellen

Bedarf und unterschiedliche Lebensphasen ausgerichtet. Mit einer lebensphasenorientierten Personalarbeit ist Hekatron Vorreiter, dabei wird Personalentwicklung vor dem Hintergrund der jeweiligen Lebensphase der Beschäftigten gedacht.

„Lebensphasenorientierte Personalarbeit“

Mitarbeitende durchlaufen während ihrer Beschäftigungen in Unternehmen und Organisationen mehrere Lebens- und Berufsphasen, in denen immer wieder eine neue Standortbestimmung sowie Neuorientierung notwendig wird. Wie in ►►► Abbildung 1

Abbildung 1 Lebensphasenorientierte Personalarbeit bei Hekatron



dargestellt, werden im Rahmen der „Lebensphasenorientierten Personalarbeit“ bei Hekatron die Wechselwirkungen von persönlichen und beruflichen Veränderungen berücksichtigt und neue Wege gesucht.

Die Perspektive, die Unternehmen wie Hekatron damit einnehmen, ist in erster Linie an den Mitarbeitenden selbst orientiert. Wenn Unternehmen eine Personalarbeit der Wertschätzung verfolgen, die Mitarbeitenden als die Umsetzer des Unternehmenserfolgs betrachtet werden, sich die Lebensarbeitszeit auf 67 Jahre erhöht, durch die zunehmende Digitalisierung Umbrüche und Neuorientierungen anstehen, stellen sich folgende Fragen:

- Welche Auswirkungen haben die oben genannten Entwicklungen auf die älteren Mitarbeitenden, die von der Anzahl zunehmen werden?
- Wie hat sich das Altern über die letzten Jahrzehnte gewandelt?
- Wie sehen Mitarbeitende heute ihre Situation in dieser Altersphase?
- Welche Möglichkeiten gibt es, diese Mitarbeitenden einzubeziehen, mit ihnen zusammen neue Modelle zu entwickeln, sodass sie ihre verbleibende Zeit nicht „absitzen“ oder „abarbeiten“?
- In welcher Wechselwirkung stehen Unternehmenskultur, Funktionen, die persönliche Lebensphase und Lebenssituation in dieser Zeit?
- Wie gelingt es, Transparenz und Planbarkeit zu erhöhen?

Im folgenden Beitrag stehen die Mitarbeitenden im Alter von 50–67+ Jahren im Vordergrund. Das sind 17 Jahre im Berufsleben, die es zu gestalten und zu nutzen gilt – für den Mitarbeitenden wie für den Betrieb. Zu schade, sie einfach „durchlaufen“ zu lassen.

„Nicht das Alter ist das Problem, sondern unsere Einstellung dazu ...!“ (Cicero)

Herausforderungen der letzten beruflichen Phase

Lange Zeit wurde das Arbeitsleben in drei Abschnitte aufgeteilt: Ausbildung, Berufstätigkeit und Ruhestand.

Durch die oft körperlich fordernde Arbeit, mangelnde Gesundheitsvorsorge etc. war im vorigen Jahrhundert der Ruhestand „wohlverdient“, der Lebensabend unter Umständen eher kurz.

Die stetig steigende Lebenserwartung, eine stabilere Gesundheit und materieller Wohlstand der heute 65- bis 85-jährigen [4] hat eine neue Phase ent-

stehen lassen: die nachberufliche Phase. Diese neu-gewonnene Lebensphase ist in der Regel gekennzeichnet von einer weitgehenden Unabhängigkeit, viel Lebenserfahrung, von relativ stabiler Gesundheit und dem größtmöglichen Wohlstand im Leben. Grund genug, die eigenen „Bilder im Kopf“ über das Altern und den kommenden Ruhestand „neu zu malen“, sich darauf auszurichten und diese Chance zu nutzen.

Obwohl der Gewinn einer weiteren Phase Grund genug zur Freude wäre, lässt sie sich nur schwer in die eigene Denkweise integrieren. Bilder über das „Älterwerden“ haben sich bereits festgesetzt und steuern das Leben in Form von Vorstellungen, Glaubensgrundsätzen oder Erfahrungen von Menschen, die wir kennen. Oft werden ältere Mitarbeitende zwischen 50 und 67 Jahren aus einer defizitorientierten Sicht betrachtet. Ihnen wird unterstellt, dass ihre Leistungsfähigkeit und ihr Engagement abnehmen und dass im Unternehmen die Fehlzeiten steigen. Dies betrifft die Sichtweise des Einzelnen auf sich selbst sowie die gesellschaftliche Sicht auf das Älterwerden insgesamt.



Mitarbeitende in dieser Lebensphase sind nicht pauschal über einen Kamm zu scheren. Sie besitzen durch ihre Lebensbiografie individuellere Vorstellungen und Fähigkeiten. Wenn Unternehmen diese für sich nutzbar machen wollen, sollten sie auch damit beginnen, diese individueller zu betrachten.

Menschen in dieser Lebensphase haben eine doppelte Aufgabenstellung zu bewältigen: Einerseits stehen sie vor der Herausforderung, ihr Engagement im Unternehmen zu prüfen, evtl. anzupassen oder neu zu definieren. Andererseits braucht die Vorbereitung des Übergangs in die nachberufliche Phase Aufmerksamkeit, Mut und Kreativität, um die Weichen für sich neu zu stellen und den betrieblichen Kontext loszulassen.

Hier sind viele Szenarien möglich: Manch einer will so schnell wie möglich in den Ruhestand eintreten, andere arbeiten gern und auch gern länger. Es gibt Mitarbeitende, bei denen „die Luft raus“ ist und Mitarbeitende, die in der verbleibenden Zeit noch einen sinnvollen Beitrag leisten oder sich einer neuen Herausforderung stellen möchten. Und es gibt eine nicht zu unterschätzende Zahl von Mitarbeitenden, die sich mit dieser Thematik nicht auseinandersetzen.

Leider wird der Gedanke an den möglicherweise gravierendsten Übergang im Leben – dem Ende der

Berufstätigkeit – oft weggeschoben. Hierfür gibt es viele Gründe: Die Angst vor dem Ende des Lebens, Unwissenheit, wenig Erfahrung damit, bewusst neue Wege einzuschlagen, Bequemlichkeit und vieles mehr. Es herrscht die Tendenz des „Nicht-Hinschauen-Wollens“ und des „Nicht-Darüber-Sprechens“.

Neuorientierung und Hinauswachsen

In der letzten beruflichen Phase findet ein Prozess der Neuorientierung statt, der bei jedem Beschäftigten individuell abläuft (» Abbildung 2). Hekatron konnte dabei nachfolgende Fragestellungen identifizieren, die bei Mitarbeitenden und Unternehmen grundsätzlich im Vordergrund stehen.

Für Mitarbeitende stehen folgende Fragen im Vordergrund

- Was passiert mit mir auf persönlicher Ebene?
- Welche Vorstellungen habe ich für die verbleibende Zeit im Unternehmen?
- Wie möchte ich die letzte Berufsphase bis zum Übergang in die nachberufliche Phase nutzen?
- Welche Vorstellungen habe ich für meine nachberufliche Phase?

Die Fragen für das Unternehmen könnten sein

- Wie könnten Rahmenbedingungen aussehen, um frühzeitig in die Auseinandersetzung zu gehen?
- Wie könnte ein gelungener Einsatz des Mitarbeitenden aussehen?
- Wie können wir bessere Planbarkeit bekommen?

Für den Mitarbeitenden ist das Älterwerden im Betrieb weder Fluch noch Segen – es bietet vielmehr die Chance, sich in dieser Zeit betrieblichen Aufgabenstellungen (neu) zu widmen und gleichzeitig die Weichen zu stellen, um aus dem Berufsalltag hinauszuwachsen. Ohne Begleitung sowie entsprechende Rahmenbedingungen wird dies aus o.g. Gründen nicht einfach passieren.

» Diese Phase braucht Aufmerksamkeit und Investition, um zur Chance zu werden. Eine Prozessbegleitung bietet einen Mehrwert für Mitarbeitende und den Betrieb gleichermaßen.

Mehrwert und Nutzen für Unternehmen und Mitarbeitende

Sowohl Unternehmen und Vorgesetzte als auch der Mitarbeitende profitieren von der lebensphasenorientierten Personalarbeit. » Tabelle 1 fasst die wesentlichen Vorteile für die jeweiligen Beteiligten übersichtlich zusammen.

Der innerbetriebliche Prozess der Phase 50 bis 67+ im Unternehmen

In der lebensphasenorientierten Personalarbeit wird bei Hekatron die letzte berufliche Phase noch einmal in einzelne Abschnitte unterteilt. Selbstverständlich kommt es beim Beginn des gesamten Prozesses auf

Abbildung 2 Persönlicher Prozess der Neuorientierung in der letzten beruflichen Phase

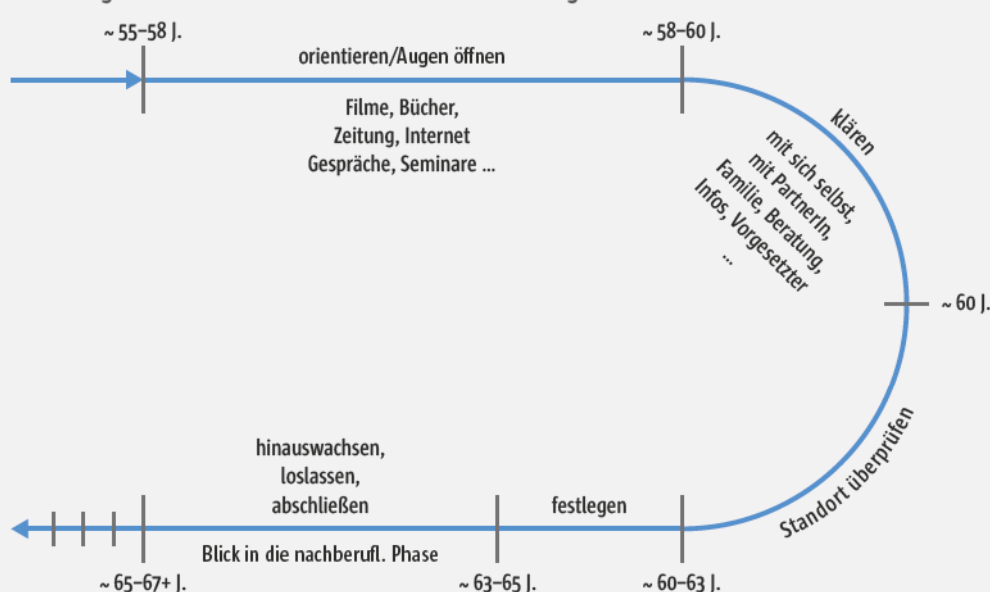



Tabelle 1 Gegenüberstellung von Mehrwehrt und Nutzen für die Beteiligten

Für Unternehmen	Für Vorgesetzte	Für Mitarbeitende
Mitarbeitermotivation durch Wertschätzung	Orientierung/Sensibilisierung für diese Phase	Orientierung/Sensibilisierung für diese Phase
Schwierige Themen proaktiv angehen und Lösungen generieren	Mitarbeitende, die proaktiv ins Gespräch gehen, haben die Scheu bereits überwunden	Eigene Klarheit darüber, was in dieser Phase „dran“ ist; Bewusstwerden über die eigenen Gestaltungswünsche
Wissen und Erfahrungen im Unternehmen sinnvoll einsetzen	Konzentration auf Stärken, Erfahrungen, Kompetenzen; Überforderung und Unterforderung vermeiden oder bearbeiten, anstatt aussitzen	Fokussierung auf neue/erweiterte/angepasste Aufgabenstellungen
Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterqualifizierung, Return on Investment	Optionsvielfalt	In Auseinandersetzung gehen statt Stillschweigen der Phase; den Kompetenzen angemessene Arbeitsformen finden
...

die individuelle Betrachtung jedes einzelnen Mitarbeitenden an. Die Prozess-Begleitung auf betrieblicher Ebene startet jedoch meistens mit ca. 55 Jahren.

- 
- Orientierungsphase: ca. 55 bis 59 Jahre
 - Klärungsphase: ca. 59 bis 63 Jahre
 - Vereinbarungsphase: ca. 63 bis 65 Jahre
 - Übergabephase: ca. 65 bis 66 Jahre
 - Abschluss und Verabschiedung: ca. 66 bis 67+ Jahre
 - Übergang in die nachberufliche Phase: ca. 65 bis 67+ Jahre

Die Orientierungsphase

Die Orientierungsphase bildet die Basis aller darauffolgenden Phasen. Sie ist der erste Teil der letzten beruflichen Phase und Voraussetzung für alle nachfolgenden Aktivitäten des Mitarbeitenden und für mögliche Angebote des Arbeitgebers. Sie bietet Zeit für Rückschau, für Standortfindung, für Anregungen, sie dient der Orientierung zur nächsten Lebensphase und zur Fokussierung von verbleibenden Möglichkeiten im Beruf, zur Sinnfindung und auch zum Austausch mit anderen Mitarbeitenden in der gleichen Phase. Es geht darum, den Blick zu öffnen und Klarheit über die eigenen Vorstellungen zu gewinnen.

Orientierung heißt Orientierung. Es ist eine Phase, in der es noch nicht um Festlegung geht. Diese Phase kann mehr oder weniger lang sein. Auf neue Gedanken kommt jemand, wenn er sich auf die Ent-

deckungsreise begibt, vieles andenkst, im Austausch mit anderen neuen Impulsen folgt. Erst dann setzt die konkreter werdende Klärungsphase ein.

Das Orientierungsseminar

Das von Hekatron angebotene Orientierungsseminar bietet eine geführte Möglichkeit, die Phase der Orientierung in den Blick zu nehmen sowie „den Blick schweifen zu lassen“. Die Teilnahme ist freiwillig und es gibt wenig Standardisierung. Die Annahme ist auch hier: Es gibt nicht nur den einen Weg.

Mitarbeitende von Hekatron haben das Orientierungsseminar als „Augenöffner“ bezeichnet. Es bedeutet erkennen, Aufbruch und Auftakt für weitere Maßnahmen. Viele Teilnehmer/-innen merken erst hier, dass sie bereits in die letzte berufliche Phase eingetreten sind und vor welchen Herausforderungen und Möglichkeiten sie stehen.

Das Seminar findet in Gruppen von acht Mitarbeitenden statt, die sich zwar in der gleichen beruflichen Phase befinden, sich jedoch hinsichtlich ihrer Position oder ihres Tätigkeitsfelds im Unternehmen unterscheiden. Dieses Seminar kann auch offen für Mitarbeitende anderer Firmen sein. Generell wird es von Mechthild Ehses-Flohr als Leiterin des Personal-Bereichs „Beratung und Prozessbegleitung“ geleitet und moderiert. Hierbei geht es sowohl um die Reflexion der aktuellen Situation (Wo stehe ich beruflich und privat?), als auch um die Ausarbeitung von persönlichen Zielen für die Zukunft (Wo will ich beruflich und privat hin? Was sollte ich dafür klären, organisieren

und erarbeiten, um dies zu erreichen? Wie kann ich mich innerlich auf den Weg machen?). Informationen zu Möglichkeiten in dieser Phase, zum Prozess im Unternehmen, zu Unterstützungsmöglichkeiten sowie zum Thema „Zufrieden und gesund älter werden“ runden das Orientierungsseminar ab.

Neben der Betrachtung der eigenen Fragestellungen ist die Erarbeitung von konkreten Schritten zur Umsetzung der eigenen Ziele abschließender Bestandteil des Seminars. Jeder Mitarbeitende konzentriert sich dabei auf die eigene Situation. Im Austausch mit den anderen Teilnehmern entstehen viele Anregungen und Rückmeldungen.

Praktische Implikationen aus dem Orientierungsseminar

Die Ergebnisse aus der Orientierungsphase bilden das Fundament für daraus ableitbare Maßnahmen. Die Maßnahmen wiederum können sich dabei konkret auf die Ergebnisse des Orientierungsseminars beziehen. Hekatron hat hier ein Maßnahmen-Portfolio, aus dem bedarfsgerecht eine Auswahl getroffen werden kann.

Führungsgespräch: Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus dem Orientierungsseminar, die im betrieblichen Kontext von Bedeutung sind, finden Führungsgespräche mit dem jeweiligen Vorgesetzten statt. Dieser erhält damit Kenntnisse über die Besonderheiten der letzten beruflichen Phase und darüber, wie sich die Interessen, Möglichkeiten und Potenziale von Mitarbeitenden verändern. Auf diese Weise behält die Führungskraft Interessen, Know-how, Veränderungen etc. des Einzelnen im Blick. Eine mögliche Unter- oder Überforderung kann eher angesprochen werden.

Workshops für Führungskräfte: In diesem Zusammenhang werden zusätzlich spezielle Workshops angeboten, um Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitenden zwischen 50 und 67+ zu qualifizieren. Themen der Workshops sind unter anderem: die eigene Vorstellung von älterwerdenden Mitarbeitenden zu überprüfen, den gesamten Prozess in dieser Phase zu kennen und die eigene Verantwortung und Möglichkeiten zu besprechen. Themen können auch sein: Potenziale erkennen und einsetzen, mögliche Konfliktsituationen zwischen älteren Mitarbeitenden und jungen Führungskräften, Kenntnisse und Umgang mit Altersstereotypen etc. Zielsetzung der Workshops ist die Erhaltung eines „neutralen Blicks“ gegenüber älteren Mitarbeitenden und deren optimale Einsatzmöglichkeiten.

Betriebliche Nachtreffen: Um die Firmenkultur und die dazugehörigen Prozesse bei der Begleitung von älteren Mitarbeitenden zu fördern und stetig zu ver-

bessern, bietet Hekatron jährliche Nachtreffen auf übergeordneter Ebene an. Teilnehmer der Nachtreffen sind die jeweiligen Teilnehmer des Orientierungsseminars, deren Führungskräfte, Mitarbeiter der Personalabteilung, Mitglieder des Betriebsrats sowie die Geschäftsleitung. Es werden die Erkenntnisse aus dem Orientierungsseminar verdichtet und mögliche Themen und Klärungs- und Handlungsbedarf angesprochen. Ziel ist, Impulse für die Weiterentwicklung von Rahmenbedingungen in dieser Altersphase zu sammeln sowie daraus „Tools und Handwerkszeug“ für die künftige Prozessbegleitung zu erarbeiten.

- **Informationsveranstaltungen:** Beispiele für Ergebnisse und Ableitungen der Nachtreffen können wiederum Angebote wie z.B. diverse Beratungs- und Informationsveranstaltungen zu Finanzthemen oder Arbeitszeitmodellen sein, sowie die Möglichkeit zur Teilnahme an diversen präventiven Programmen.
- **Impulsvorträge:** Vorträge zum Umgang mit Belastungen wie z.B. der Pflege von Angehörigen gehören genauso dazu, wie die Aufnahme von speziellen Weiterbildungsangeboten für die Zielgruppe 50 bis 67+ zur ganzheitlichen Betrachtung der letzten Berufsphase.

Patenschaft im Betrieb: Beim Lernen zu beispielsweise digitalen Themen können ältere Mitarbeitende auch durch jüngere Paten unterstützt werden, die sie anhand konkreter Umsetzungsbeispiele und Praxistipps unterstützen.

Kompetenzbilanzierung: Für Mitarbeitende in der letzten beruflichen Phase gibt es außerdem die Möglichkeit einer „Kompetenzbilanzierung“. Hierbei werden die individuellen Stärken herausgearbeitet, festgehalten und geklärt, wie diese aktuell und künftig eingesetzt werden könnten. Die Kompetenzbilanz eignet sich dazu, diverse Kenntnisse und Erfahrungen aus unterschiedlichen Lebensbereichen (beruflich und außerberuflich) herauszuarbeiten. Aus der Analyse der individuellen Stärken und Fähigkeiten können die Führungskraft und der Mitarbeitende wichtige Impulse für den Einsatz in der letzten beruflichen Phase ableiten.

» Orientierungsseminar, Kompetenzbilanzierung und Gespräche mit der Führungskraft können in Zusammenarbeit mit der Personalberatung oder Personalentwicklung zu konkreten Vereinbarungen wie z.B. der Nutzung von Arbeitszeitmodellen führen.

Folgephasen nach der Orientierungsphase

Klärungsphase: Nach der Orientierung stehen konkrete Klärungsschritte an, z.B. über die Nutzung von Arbeitszeit- und/oder flexiblen Ausstiegsmöglichkeiten, neue oder angepasste Einsatzmöglichkeiten und Vereinbarungen dazu, Personalentwicklungsgespräche und ggf. eine erneute Standortbestimmung (Auffrischungsseminar), finanzielle Standortklärung, Gespräche im familiären Umfeld.

Vereinbarungsphase: Nach der Klärung von Möglichkeiten ist es Zeit für Vereinbarungen und Festlegungen in Gesprächen zwischen dem Mitarbeitenden, Führungskraft und Personal. Außerdem wird hier vereinbart, wie und wann die getroffenen Vereinbarungen an die Kollegen bzw. Abteilungen kommuniziert werden.

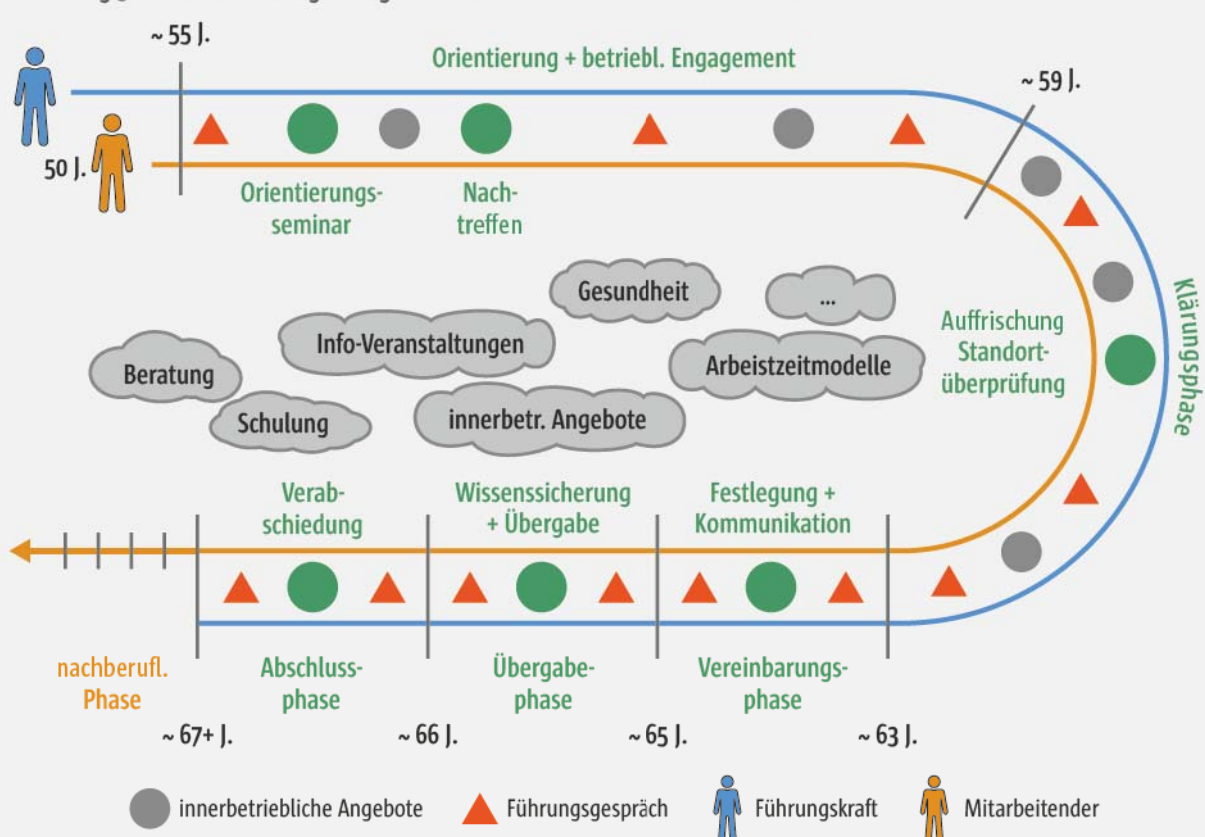
Übergabephase: Steht die Planung fest, kann ein nächster Schritt unternommen werden. Bestandteil der Übergangsphase ist die Wissenssicherung und die Vereinbarung dazu, wie, was und wann etwas gesichert wird. Dies betrifft hauptsächlich das noch nicht dokumentierte Erfahrungswissen. Ein Nachfolger kann eingearbeitet werden. In dieser Phase werden die eigenen Aufgaben abgeschlossen, dokumentiert bzw. übergeben.

Abschluss und Verabschiedung: Viele Mitarbeitende machen sich schon früh Gedanken dazu. Abschluss heißt, einen Punkt setzen und keine neuen Aufgaben anzunehmen. Es ist nicht leicht abzuschließen und loszulassen. Selbsterkenntnis und Teamverständnis sind dabei nicht immer die leichtesten Aufgaben. Dem Mitarbeitenden, der Führungskraft und dem Team sollte man die Möglichkeit geben, darüber zu sprechen. Einer offiziellen Abschlussfeier geht oft eine individuelle Verabschiedung von langjährigen einzelnen Kollegen voraus. Zu einer wertschätzenden Verabschiedung im Unternehmen gehören Worte des Vorgesetzten evtl. auch der Unternehmensleitung.

Übergang in die nachberufliche Phase: Mitarbeitende kommen aus einer Arbeitsstruktur in eine Phase, die erst einmal nicht strukturiert ist. Sie tun sich leichter, wenn sie die ersten Wochen und Monate der nachberuflichen Phase planen. Das erleichtert den Übergang.

» Abbildung 3 veranschaulicht noch einmal zusammenfassend die Prozessbegleitung durch Hekatron in der gesamten letzten beruflichen Phase.

Abbildung 3 Die Prozess-Begleitung bei Hekatron in der letzten beruflichen Phase



Bedeutung der Prozessbegleitung in der letzten beruflichen Phase für Mitarbeitende

Durch die Betrachtung des Lebensphasenmodells im Allgemeinen und der letzten beruflichen Phase im Speziellen wird den Mitarbeitenden der Lebens- und Berufsweg deutlich. Eine ganzheitliche (berufliche und persönliche) Betrachtung zeigt einen wertschätzenden Umgang mit dem Mitarbeitenden und seiner Lebensleistung. Dies wirkt sich stärkend auf das gesamte Umfeld aus. Der Mitarbeitende kann auch mit 50+ seine Sichtweisen überprüfen, sich seine eigene Orientierung erarbeiten, um für sich Klarheit zu erhalten und sich neu auszurichten. Da sich der Blick hierbei auch auf die eigenen Stärken und mögliche Lernfelder (Zeitmanagement, digitale Kommunikation, Stressmanagement, ...) richtet, wird eine realistische Basis für die weitere Tätigkeit im Unternehmen und den Übergang in die nachberufliche Phase geschaffen. Außerdem erhält der Mitarbeitende Unterstützung für einen konstruktiven Einstieg in das Gespräch mit dem Vorgesetzten. Der Mitarbeitende hat die Möglichkeit, selbst zu erarbeiten, auf welche Themen er ein Augenmerk legen muss, was sich möglicherweise verändert hat und welche „Gefahren“ lauern (Tendenz, in die eigene altersstereotype Falle zu tappen; Tendenz des Wegschauens; Tendenz, die Realität extrem zu verschönen oder extrem pessimistisch zu sehen).



Eine realistisch positive Einstellung gegenüber dem Älterwerden entsteht nur durch Auseinandersetzung.

Bedeutung für Unternehmen

Was hat das Unternehmen von einer solchen Vorgehensweise? Auch Mitarbeitende stellen diese Frage. Ist dies nicht eine verdeckte „Aktion“ des Arbeitgebers, die Älteren galant auszugliedern? Auch hier zeigt sich, wie die Bilder wirken.

Die Investition in eine prozesshafte Betrachtung der Phase 50 bis 67+ hat viele „Returns“: Die Wirkung der Botschaft einer Unternehmensleitung, sich diesem Prozess zu stellen, ist nicht zu unterschätzen. Der Raum zur Auseinandersetzung ist hiermit eröffnet und muss Einzug in die Führungsarbeit halten, um den Nutzen generieren zu können. Denn der „Return“ entsteht nur durch die aktive Ansprache und Nutzbarmachung durch die Führungskraft in dem – wirtschaftlich betrachtet – beispielsweise die Machbarkeit von Aufgabenstellungen gemeinsam be-

trachtet und überprüft werden, um Know-how sowie Interessen des Mitarbeitenden gezielt einzusetzen.

Mitarbeitende sind dann eingeladen an der Weiterentwicklung mitzuwirken, sich einzubringen, mehr ins Gespräch zu gehen und eher schwierige Themen anzusprechen. Dies führt zu mehr Transparenz in alle Richtungen, wodurch Optionen erst entstehen können.

Durch die Standortbestimmung werden Handlungsfelder sukzessiv in Gespräche und Planung mit aufgenommen und weiterverfolgt.



Diese Potenziale nutzbar zu machen bedeutet, sich konsequent mit den Stereotypen und Widerständen auseinanderzusetzen und den Chancenblick einzunehmen.

Folgende Erfolgsfaktoren haben sich für das Gelingen einer lebensphasenorientierten Personalarbeit bei Hekatron bewährt:

- Die Unternehmensleitung steht hinter einer lebensphasenorientierten Personalarbeit. Eine proaktive Entscheidung und Unterstützung von oberster Ebene sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung!
- Die Unternehmensleitung stellt Ressourcen für das Angebot und die Prozessbegleitung an geeigneter Stelle zur Verfügung.
- Die Unternehmensleitung erkennt an, dass die Arbeit mit Themen rund um Mitarbeitende der Altersspanne 50 bis 67+ eine sehr individuelle und langsam entstehende Arbeit ist, da es sich gesellschaftlich um eine Tabuzone handelt. Deshalb braucht es hier Kapazitäten und Freiraum zur „Forschung und Entwicklung“ von neuen Tools und Vorgehensweisen.
- Die Notwendigkeit der Schulung und Begleitung der Führungskräfte durch Schulungen, Workshops und Unterstützung beim Führen von Mitarbeitenden in der letzten beruflichen Phase
- Anerkennen, dass mit jedem Lebensjahr auch die biografische Ausprägung/einzelnen Lebenserfahrungen wachsen und dadurch auch die Arbeit individueller wird (je älter der Mitarbeitende, desto individueller die Arbeit)
- Förderung der Selbstverantwortung des Mitarbeitenden, der sich den Themen und Angeboten selbst stellt.
- Freiwilligkeit und Diskretion

Eine erfolgreiche Einbeziehung und Erweiterung der Personalarbeit mit 50+-Themen bedeutet Inves-

titionen: Es ist kein Selbstläufer! Das Unternehmen und der einzelne Mitarbeitende müssen sich immer wieder den eigenen Altersstereotypen stellen. Das Thema muss vom Management mitgetragen werden.

Die Eigeninitiative, die Auseinandersetzungsbereitschaft und das Vertrauen in die Führungszusammenarbeit in Prozesse, die mit Hemmschwellen behaftet sind (wie z.B. auch Veränderungsprozesse) wird gefördert. Dies wirkt in alle Bereiche der Führungsarbeit und Personalentwicklung hinein. Frühe Bearbeitung von 50+-Themen zahlt sich in barer Münze aus, wenn dadurch konflikthafte Auseinandersetzungen und Abfindungen nicht nötig sind, ganz zu schweigen von den Verlusten, die durch Demotivation, Frustration und Resignation entstehen.

Aber: Rom wurde auch nicht an einem Tag erbaut. Man sollte Schritt für Schritt starten und einzelne Angebote nach und nach einführen. Sinnvollerweise steht am Beginn die Implementierung einer Orientierungsphase und evtl. eines Orientierungs-

seminars, um in das Themenfeld hineinzuwachsen. Danach können Prozesse und weitere Module/Veranstaltungen sukzessive weiterentwickelt werden.

Literatur

1. Demografie Portal des Bundes und der Länder, Lebenserwartung steigt schneller als das Renteneintrittsalter – Renteneintrittsalter und Lebenserwartung, 1960–2015. URL: https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Renteneintrittsalter_Lebenserwartung.html (abgerufen am 13.07.2018)
2. Kramer Ingo. Der Ideenwettbewerb „Arbeit und Alter“. In: Arbeit und Alter – Mehrwert für Unternehmen und Beschäftigte. Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2014.
3. Das Demographie Netzwerk e.V., Thema Gesund arbeiten – flexibel in Rente. URL: <https://demographie-netzwerk.de/praxis/themen/> (abgerufen am 13.07.2018)
4. Generali Deutschland AG. Generali Altersstudie Studie 2017 – Wie ältere Menschen in Deutschland denken und leben. Springer Verlag 2017.



Mechtilde Ehses-Flohr, Pädagogin, Personal- und Organisationsentwicklung

Mechtilde Ehses-Flohr ist seit 2004 in der Personalentwicklung der Hekatron Technik und Hekatron Vertriebs GmbH tätig. Seit 2015 leitet sie den Bereich Beratung und Prozessbegleitung im Bereich Personal mit dem Ziel, Führungskräfte und Mitarbeiter durch eine ganzheitliche Betrachtung in ihrer Weiterentwicklung und ihren Arbeitsthemen zu unterstützen. Schwerpunkt ihrer Tätigkeit ist die Beratung und Begleitung von Führungskräften, der Bereich Gesundheit im Betrieb sowie die lebensphasenorientierte Standortbestimmung und Weiterentwicklung.

Seit 2007 entwickelt sie den Prozess für die Altersgruppe 50–67+ im Betrieb sukzessive weiter. Sie bietet Orientierungsseminare für diese Zielgruppe an. Dies auch im freiberuflichen Bereich.