

Zielgruppe 50 plus – Erfahrung führt

Von Marcus Schmitz und Johannes Thönneßen

Die Situation entbehrt nicht einer gewissen Ironie. Vor wenigen Jahren entließen viele Unternehmen Mitarbeiter über 50 in den vorzeitigen Ruhestand und reduzierten auf diese Weise – staatlich gefördert – ihre Personalkosten. Gleichzeitig verzichteten sie auf Neueinstellungen. Der „Faktor Personal“ hat durch diese Verfahrensweise in den letzten Jahren keine besondere Wertschätzung erfahren. In vielen Fällen herrscht eine durch Mitarbeiterbefragungen belegte Unzufriedenheit. In der Konsequenz sind Belegschaftsstrukturen entstanden, deren Altersverteilung sehr problematisch ist. Oftmals liegt die Altersspanne lediglich zwischen Mitte dreißig und Anfang fünfzig.

Nun wird vielen Unternehmen schmerzhaft bewusst, dass es ihnen an allen Ecken und Enden auch aufgrund der demografischen Entwicklung und der gelebten „Jugendorientierung“ der letzten Jahre an Fach- und Führungspersonal mangelt. Die Berichte häufen sich, nach denen Firmen bereits Aufträge auf Grund von Personalmangel ablehnen bzw. Projekte verschieben müssen (1). In der Konsequenz gerät die Generation über 50 vollkommen berechtigt wieder stärker in den Fokus.

Situation der Generation 50 plus – Versuch einer Systematisierung

Greift man auf das Generationenmodell nach Zemke, Raines und Filipczak zurück, so werden der Generation 50 plus – den „Veteranen“ – vor allem Eigenschaften wie Pflichtbewusstsein, Disziplin, Loyalität und Verlässlichkeit zugeschrieben. Nach unseren Erfahrungen aus den Seminaren mit dieser Zielgruppe kann diese Aufzählung um Fürsorge und Menschlichkeit gegenüber den Mitarbeitern ergänzt werden. Versucht man die Situation dieser Generation in Unternehmen zu systematisieren, können im Wesentlichen vier Gruppen gebildet werden.

Zunächst die Hochmotivierten. Erfolgreich, mit Perspektiven, aus innerem Antrieb heraus handelnde Führungskräfte. Sie erfahren im Unternehmen – meistens durch unmittelbare Vorgesetzte und Akzeptanz bei den Mitarbeitern Wertschätzung und sind an durch ihre persönlichen Werte, die sie leben, geschätzt.

In der zweiten Kategorie können diejenigen zusammengefasst werden, die durch aktuelle Entwicklungen und Veränderungen überfordert sind. Die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen fehlt und so ist diese Gruppe generell mit dem Unternehmen verbunden, andererseits aber demotiviert, weil „jeden Tag eine andere Sau durch’s Dorf getrieben wird“. Die wichtigen Werte Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit finden sich im Unternehmensalltag nicht mehr wieder.

Die dritte Gruppe bildet sich aus denjenigen, die demotiviert sind, weil sie im Unternehmen keine Wertschätzung erfahren. PE-Programme binden die Zielgruppe der Erfahrenen nicht mehr ein, Weiterbildung wird als Schulung erlebt, wie man Schüler unterrichtet und nicht, wie man Erfahrung wertschätzt und einbringen kann. Darüber hinaus leiden die Mitglieder dieser Kategorie häufig darunter, dass Geleistetes nicht anerkannt wird.

Und dann gibt es noch die Gruppe, die den Ausstieg aus dem System geplant hatte und nun erfahren muss, dass die Planungen sich nicht in die Realität umsetzen lassen. Das sind diejenigen, die auf die Inanspruchnahme von Vorruhestandsmodellen gebaut und nun bitter enttäuscht werden. Sie können nicht aussteigen und sollen stattdessen – haarscharf am Stichtag vorbei geschraubt – noch einige Jahre zur Verfügung stehen.

Unternehmen können sich immer weniger die letzten drei Gruppen leisten. Mehr noch: Sie sind darauf angewiesen, dass die Generation 50 plus sich aktiv einbringt, ihr Potenzial dem Unternehmen zur Verfügung stellt. Dieses Potenzial, zum Beispiel durch Erfahrung und daraus resultierender Überlegtheit ist für den Unternehmenserfolg von wichtiger Bedeutung. Dies belegt zum Beispiel eine aktuelle Studie der IGS Organisationsberatung, die 114 Führungskräfte in persönlichen Interviews zur gelebten Unternehmenskultur befragt hat. Danach gaben über insgesamt 20,4 % der Führungskräfte an, mit den anliegenden Aufgaben- und Themenstellungen überfordert zu sein. Differenziert man diese Angaben nach Altersgruppen, dann geben 22,4 % der bis 50-Jährigen eine Überforderung an. Bei den über 50-Jährigen sind dies lediglich 15,2 %.

Insofern spricht viel dafür, dieser Gruppe spezielle Weiterbildungsangebote in Unternehmen anzubieten. Wir haben ein solches gemeinsam mit RWE Power und hier dem Bereich Personalentwicklung erarbeitet. Seit einigen Jahren machen wir mit dem nachfolgend aufgeführten Seminar-Design hervorragende Erfahrungen speziell bei „erfahrenen Führungskräften“.

Das Konzept: Führungswerkstatt

Genau hier kann ein "Führungstraining" für Führungskräfte 50 plus ansetzen – an den konkreten Erfahrungen der "alten Hasen". Einen Einstieg, den wir bei unserem Seminar wählen, ist der Vergleich "Führung früher – Führung heute". Meist wird bei der Gegenüberstellung schon deutlich, dass es Führung heute vor allem mit dem Umgang mit Dilemmata zu tun hat. Typisch ist der Konflikt zwischen sozialer Verantwortung und Effizienz. Oder der beschriebene Konflikt, in übergeordnete Entscheidungen eingebunden zu sein und dazu in vielen Gremien zu sitzen, andererseits als Ansprechpartner für die Mitarbeiter zur Verfügung stehen zu sollen und zu wollen.

Die Diskussion solcher Dilemmata führt zu einer immer wieder zu beobachtenden Reaktion: Die Teilnehmer stellen meist überrascht fest, dass es ihren (gleichaltrigen) Kollegen genauso ergeht, was sie als entlastend erleben. Sie erfahren weiterhin, dass es für diese Art von Konflikten keine Patentlösung und keine Richtlinien gibt. Es gibt auch kein richtig oder falsch – es gibt nur sie als Führungskraft mit ihren persönlichen Werten. Sie müssen in solchen Situationen eine Entscheidung treffen und sich der Konsequenzen bewusst werden – und diese akzeptieren.

Teil 2 und der wesentliche Part der „Führungswerkstatt“ setzt ebenfalls an den Erfahrungen der Teilnehmer an. Hier bauen wir auf Konzept der kollegialen Fallberatung. Die Teilnehmer benennen zunächst aus ihrem aktuellen Umfeld Fragestellungen, die offen und noch nicht gelöst sind. Aus der Vielzahl der Fallschilderungen werden gemeinsam Fälle ausgewählt und mit den Anwesenden diskutiert und hinterfragt. Nach Klärung der geschilderten Situation werden Lösungsansätze erarbeitet. Uns als Moderatoren kommt dabei die Aufgabe zu, einerseits den Prozess zu gestalten, andererseits – wenn sinnvoll – tiefer in die Analyse einzusteigen und ergänzende Ansätze und Hilfestellungen einzubringen. So werden oftmals abstrakte Vorschläge wie „Du musst mal ein Gespräch mit dem Mitarbeiter führen.“ zu konkreten Gesprächsleitfäden entwickelt.

In einem Follow-up-Termin ca. ein halbes Jahr später werden dann die durchgeführten Umsetzungen besprochen, Ergebnisse diskutiert und generelle Erkenntnisse abgeleitet.

Wir möchten die erlebten Fragestellungen anhand häufig auftretender Fragestellungen aus der Energie- und der Chemiebranche beschreiben, um den

großen Nutzen dieser Vorgehensweise gerade im Bezug auf die angesprochene Zielgruppe zu verdeutlichen.

Viele Teilnehmer benennen als schwierige Situation den Umgang mit problematischen Mitarbeitern: Innere Kündigungen, nicht angemessene Arbeitsleistungen, Unzufriedenheit auf beiden Seiten (Führungskraft und Mitarbeiter). Über die kollegiale Beratung erhalten sie eine Reihe konkreter Empfehlungen zum weiteren Vorgehen. Diese werden auf ein Flipchart geschrieben und dem Fallgeber nach Abschluss der "Beratung" mitgegeben mit der Bitte, den Fall sowie den Maßnahmen-Katalog zum Follow-up Termin wieder mitzubringen.

Bei diesem Follow-up Tag gibt es immer wieder Führungskräfte, die nicht nur das empfohlene Gespräch geführt haben und dabei dem erarbeiteten Gesprächsleitfaden gefolgt sind (der vor allem Sicherheit für ein Problemgespräch gegeben hat).

Vielmehr berichten diese auch, dass sie sich plötzlich mit dem Mitarbeiter, den sie vorher als besonders kritisch und unzugänglich erlebt haben, stundenlang unterhalten haben. Wir erinnern uns an eine Führungskraft, die vier Stunden alle Angelegenheiten besprochen und bereinigt hat, was zu einer erheblichen Verbesserung der Zusammenarbeit geführt hat. Dabei wurde auch vereinbart, die Gespräche zur Regel werden zu lassen und sich in bestimmten Abständen auszutauschen.

Ein weiteres nicht selten angesprochenes Problem ist der Umgang mit Mitarbeitern, die entweder eine Alkoholerkrankung oder psychische Probleme haben – ein zunehmendes Problem in vielen Unternehmen. Gerade Fälle des zweiten Themenkreises nehmen stark zu, was auch ein Personaler bestätigen: „Bei uns fällt jeder vierte Langzeitkranke aufgrund psychischer Probleme aus.“ Ein typischer Rat in solchen Fällen ist die Inanspruchnahme von Experten, die entweder im Unternehmen oder extern zur Verfügung stehen. Hier wird im Follow-up von Eskalationsketten und der in Anspruch genommenen Hilfe durch eben diese Experten berichtet. Wege, die die betreffenden Führungskräfte ohne ein Seminar nicht gegangen wären.

Es werden durchaus auch Probleme mit der eigenen Führungskraft angesprochen. Dabei geht es z.B. um nicht eingehaltene Versprechungen und die Vorbereitung auf sachliche Gespräche mit dem eigenen Chef. Auch wenn diese Fälle weitaus schwieriger zu bewältigen sind, werden auch hier Erfolge im Follow-up berichtet. Konkret sind uns zum Beispiel folgende Fälle in Erinnerung geblieben. Eine sehr gewissenhafte und sorgfältige Führungskraft hatte einen Mitarbeiter zu führen, der von seiner Persönlichkeit her vollkommen anders "gestrickt" war. Seine Devise war „Schauen wir mal, es wird schon klappen. Hauptsache, es geht immer weiter.“ Hier hat die kollegiale Beratung sowie das von uns Trainern unterstützte Aufzeigen der sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten Erstaunliches bewirkt. Die Führungskraft erkannte eigene typische Verhaltensweisen und die des Mitarbeiters und verstand, dass die Differenzen hierin begründet waren. Die Erleichterung, dass nicht Unfähigkeit die Ursache für das Problem war, führte dazu, dass der Teilnehmer weitaus gelassener mit dem Mitarbeiter umgehen konnte und im Follow-up-Termin kaum wieder zu erkennen war. Die persönliche Entwicklung war im höchsten Maße bemerkenswert.

Ein weiterer Fall, bei dem uns ein Teilnehmer beim Follow up von der konkreten Umsetzung zu seiner Fragestellung berichtet hat: "Ich habe angefangen, meine Vorschläge gegenüber meinem Chef schriftlich zu formulieren und – wenn sie immer noch nicht aufgegriffen werden – schließlich auch dem nächsthöheren Vorgesetzten zur Kenntnis geschickt. Erstaunlich, welche Wirkung das erzielt hat!"

Diese Vorgehensweise und dieses Design ermöglicht, die Gruppen zwei bis vier in der oben dargestellten Systematik „abzuholen“. Ein großer Vorteil ist, dass dies kein

Trainer oder Moderator übernimmt, es machen die Teilnehmer selbst. Dabei wird auch die Motivation der ersten Gruppe „genutzt“. Auf diese Weise können positive Effekte für alle Beteiligten generiert werden.

Fazit

Was uns bei diesen Seminaren immer wieder aufgefallen ist, sind folgende Punkte, die uns bemerkenswert erscheinen:

- Es gibt keine Zurückhaltung, konkrete Fälle anzusprechen.
- Die Bereitschaft ist hoch, sich von Kollegen beraten zu lassen.
- Theoretische Hinweise durch die Trainer werden dankbar aufgenommen, wenn sie die Wirkungsweise der vorgeschlagenen Lösung verdeutlichen.
- Teilnehmer berichten im Follow-up häufig, dass neben dem eigenen Fall die Fragestellung der Kollegen und die damit verbundenen Lösungsansätze zu eigenem Handeln ermutigt haben („Als ich den Fall von Kollegen xy hörte, wurde mir klar, welches Problem ich bezüglich meines Mitarbeiters yz habe. Ich habe daraufhin die Lösungsansätze ebenfalls mit Erfolg umgesetzt.“)
- In vielen Fällen werden zum Follow-up Tag konkrete neue Fragestellungen mitgebracht. Die Gelegenheit, Meinungen und Ratschläge von Kollegen und Trainern einzuholen, wird aktiv genutzt und nicht als Schwäche gesehen.
- Häufig wird die Forderung geäußert, neben dem vorgesehenen Follow-up-Tag die Gruppe beizubehalten und sich in regelmäßigen Abständen wieder zu treffen. Ein wirksames Netzwerk wird implementiert.

Insofern treffen wir mit dieser Vorgehensweise genau die Belange unserer Zielgruppe. Wertschätzung durch die Einbeziehung der Erfahrung der Seminarteilnehmer wird vermittelt, konkrete und praxisbezogene Hilfestellung geboten und Zeit für die eigene Reflexion gegeben.

Die 50-plus-Belegschaften müssen nicht das „Lernen lernen“. Sie benötigen ihren Fähigkeiten entsprechende Foren und Möglichkeiten. Neben dem Angebot von speziell zugeschnittenen Standortbestimmungen hilft nach unserer Erfahrung vor allem die Implementierung von Veranstaltungen für erfahrene Mitarbeiter nach dem Grundkonzept der kollegialen Fallberatung.

Sie erhalten konkrete Hilfestellungen, „lernen“ automatisch aufgrund eigener Erkenntnisse und von anderen und finden einen ihren Qualitäten angemessenen Rahmen. Die Methode wird als zutiefst wertschätzend erlebt und motiviert für die konkrete Umsetzung. Damit wird auch ein finanzieller Nutzen für das Unternehmen generiert. Wir sind oft aus Veranstaltungen gegangen, bei denen wir, ohne dies im Einzelnen rechnerisch nachgewiesen zu haben, sicher sind, dass das Unternehmen viel Geld gespart hat, weil Probleme konkret bearbeitet und „Folgeschäden“ vermieden wurden.

Auf diesem Weg kann Erfahrung nutzbar gemacht und "gewertschätzt" werden. Dies ist unseres Erachtens die grundlegende Aufgabe jeder Maßnahme bei der Zielgruppe 50 plus.

(1) Ruth Fend / Thomas Fromm: Aus Mangel an Belegschaft, Financial Times Deutschland, 12.6.2007, S. 25

(2) Zemke, R.; Raines, C.; Filipczak, B.: Generations at Work, Amacom, 2000

(3) IGS Organisationsberatung GmbH im Auftrag der Vereinigung der hessischen Unternehmervverbände, der Arbeitgeberverbände Hessen Metall und HessenChemie sowie der hessenstiftung – familie hat zukunft: Studie zur familienfreundlichen Unternehmenskultur, 2007, Ergebnisse unter www.igs-beratung.de