

„Silbergeneration“ ist Gold wert

Management. Unternehmen entdecken Senior Retention für sich: Ältere erst gar nicht in Pension gehen zu lassen oder aus der Pension zurückzuholen - als Mittel gegen den Arbeitskräftemangel.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Die Arbeitskräfte fehlen (siehe auch Seite K4), also geht es darum, die Arbeitsmarktreserven zu aktivieren. Ein bürokratisches Wort, das unter anderem ältere Personen meint, die das Pensionsantrittsalter bereits erreicht haben. Sie länger im Unternehmen zu halten oder gar aus der Pension zurückzuholen, ist, was Unternehmen aktuell versuchen. So auch die Politik, die jüngst neue Anreize für längeres Arbeiten im Pensionsalter beschlossen hat. Bis zu einer Zuverdienstgrenze von 1000 Euro sollen Pensionisten keine Beiträge zur Pensionsversicherung mehr zahlen.

Doch Senior Retention gelinge nur, wenn die Kultur bei der Verabschiedung so war, dass Pensionisten auch gern wieder zurückkommen. Sträuben sich aber ehemalige Mitarbeitende zurückzukehren, nütze Werbung oder PR wenig bis gar nichts. Das sagte Leopold Stieger, Doyen der Personalentwicklung und Coach für Seniorinnen und Senioren (seniors4success) kürzlich bei einer Veranstaltung des Forum Personal in Linz.

Entscheidend ist also auch hier die Unternehmenskultur. Begünstigend sei, sagt Walter Reisenzein vom Forum Personal, wenn „die Zusammenarbeit der Generationen als sinnvoll erlebt wird“ und wenn es einen Altersmix unter den Beschäftigten gebe. Zentral sei auch, sagt Personalentwickler und Karriereberater Alexander Norman, die gegenseitige Akzeptanz der Generationen im Unternehmen. Dieses Verständnis der Älteren für die Jüngeren und umgekehrt könne man durch Maßnahmen stärken, sagt auch Martina Auer-Klass, Head of Group Human Resources beim Baunternehmen Porr. Etwa durch Seminare wie „X,



(MOO)

Y, Z - Generationen besser verstehen“ oder „Heterogene Teams führen“, aber auch durch Ältere, die in die Rolle eines Coaches schlüpfen. Der Effekt: Rund 300 Mitarbeitende sind in ihrem Unternehmen aktuell über das Pensionsantrittsalter hinaus tätig. Es gelang, die Fluktuation der über 50-Jährigen zu reduzieren, und rund zehn Prozent der Neueintritte sind älter als 50 Jahre.

Früh thematisieren

Wichtig sei, sich als Unternehmen langfristig mit dem Thema zu beschäftigen: Reisenzein spricht von zehn bis 15 Jahren, Auer-Klass von fünf Jahren vor dem Pensionsantrittsalter. Im ersten Schritt gehe es zu schauen: Kann die Person in den kommenden Jahren den bisherigen Job weiter ausführen, oder gibt es - speziell wenn es sich um körperlich fordernde Tätigkeiten handelt - an-

dere Einsatzgebiete. Stichwort: „ein gesundes Altern ermöglichen“, sagt Auer-Klass.

In einem zweiten Schritt sollte über die Planung der Zeit nach Erreichen des Pensionsantrittsalters gesprochen werden. Was können sich die Mitarbeitenden, was das Unternehmen vorstellen. Schließlich geht es für das Unternehmen ja auch darum, eine gute Nachfolge zu planen und Wissenstransfer (nicht zu unterschätzen ist neben dem Faktenwissen auch das emotionale Wissen) zu ermöglichen. Wichtig sei, dieses Gespräch vertraulich zu führen, rät Reisenzein, und nicht mit einem Performance-Interview zu verquicken.

Dieses Miteinanderreden aber, da sind sich alle Experten einig, sei als vertrauensbildende und -erhaltende Maßnahme der Schlüssel. Unternehmen müssten auch damit

rechnen, dass manche Mitarbeitende eine Weiterarbeit ausschließen. Im schlechten Fall, weil sie innerlich längst gekündigt haben und nur noch „auf den Touchdown in die Pension warten“, wie es Norman formuliert.

Und als Empfehlung für Unternehmen, die jetzt beginnen, sich mit Senior Retention zu beschäftigen: Zuhören und die Betroffenen einladen, darüber zu reden, was sie brauchen und sich wünschen. Einen breiten Rahmen an Möglichkeiten zu schaffen, innerhalb dessen größtmögliche Flexibilität herrscht. Und „in kleinen Schritten und nicht mit dem großen Ding zu starten“. Entscheidend bei der Senior Retention sei, sagt Reisenzein, „Individualität, was Gehalt, Arbeitszeit und -inhalt betrifft“. Gelingt sie, ist die „Silbergeneration“ Gold wert.