

Senior Retention. Es ist nicht so schwer, ältere Mitarbeiter länger im Betrieb zu halten oder wieder zurückzugewinnen.

Jetzt soll ich wieder gefragt sein?

VON LEOPOLD STIEGER

Seit 18 Jahren – so lang fasse ich mich schon mit dem Thema „ältere Mitarbeiter“ – spricht man von einem Fachkräftemangel. Jetzt, 2023, ist er tatsächlich da. Und es hat sich schlagartig die Position für die Unternehmen verändert. Heute suchen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen Job, der zu ihnen passt. Das Ergebnis ist die Umkehr vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt. Heute bestimmen Bewerber die Verhandlung, ein Paradigmenwechsel.

Was ist geschehen? In den vergangenen Jahren haben viele Unternehmen gedacht, dass ältere Mitarbeiter leistungsunfähig, unflexibel, teuer und wenig anpassungsfähig sind. Sie haben diese Zielgruppe beschleunigt in die Pension entlassen.

Die Plattform Seniors4Success hat vor eineinhalb Jahren eine Umfrage, wie Mitarbeiter in die Pension entlassen werden, durchgeführt. Dabei stellte sich u. a. heraus, dass 25 Prozent der Pensionisten in den letzten fünf Jahren keine oder nur wenig Weiterbildung bekommen haben. Wenn man sich das vor Augen hält, dass jüngere Kollegen Weiterbildung erhalten, ältere aufgrund ihres Alters nicht mehr, dann weiß man, wie viel es geschlagen hat. Logischerweise sinkt das Engagement-Level schlagartig. Motto: Wir brauchen ein junges Team! Aber ohne eine Mischung mit Älteren ist die Zukunft nicht zu bewältigen. Heute weiß man, dass gemischte Teams die besten Ergebnisse bringen.

Jetzt stehen wir vor der Frage, wie wir ältere Mitarbeiter länger halten oder ehemalige wieder zurückgewinnen können. Im Moment gibt es viele Rückhol-Versuche. Personalabteilungen stürzen sich in die Akquisition von ihren ehemaligen Mitarbeitern. Aber nur ganz wenige Aktionen sind zum Herzeigen. Warum reagieren ehemalige Mitarbeiter so? Sicherlich spielt das damalige Betriebsklima, das viele nicht in guter Erinnerung haben, eine entscheidende Rolle. Jetzt sollen sie

plötzlich wieder gefragt sein? Was kann man tun, damit in Zukunft ehemalige Mitarbeiter bei Bedarf wieder zurückkommen? Für viele Unternehmen ist es momentan wahrscheinlich schon zu spät. Aber man kann den Boden für die Zukunft aufbereiten.

Wenn das Bild vom Arbeitsplatz und der Kultur im Unternehmen schlecht ist, kann keine PR-Methode helfen, Mitarbeiter wieder zurückzugewinnen. Die Antwort ist simpel und man braucht keine großen HR-Tools: Es gehört die Situation im Unternehmen für ältere Mitarbeiter geändert. Es geht um ein von Wertschätzung geprägtes Verhalten, Menschen für das Unternehmen zu begeistern. Der Start für dieses Umdenken kann z. B. ein Workshop mit den zukünftigen Pensionisten sein, in dem sie artikulieren können, was ihnen wichtig ist oder wäre.

Suchen, was fehlt

Spätestens hier müsste die Personalentwicklung handeln – hoffentlich ausgehend vom Top-Management, das dazu umdenken muss. Die PE-Abteilungen sollen nicht länger Defizit-Sammler, sondern echte Entwickler sein. Es genügt nicht, wenn auf dem Türschild „Personalentwicklung“ steht. Sie sind es gewohnt zu sammeln, was im Unternehmen fehlt. Steht ein Defizit fest, dann erhält der Mitarbeiter die dafür passende Lösung, in der Hoffnung, dass sie wirkt. Personalentwicklung in der eigentlichen Form ist aber etwas anderes, nämlich ein Bemühen, die Talente und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter zu entwickeln, zu fördern und sie so an die Oberfläche zu bringen.

Wo das gelingt und wo der Boden für eine solche Kultur aufbereitet ist, kann sich auch ein Mitarbeiter wirklich entfalten, entsteht eine Bindung mit dem Unternehmen, und die Bereitschaft, sich einzusetzen, ist dann vorhanden. Diese Kultur wird auch spürbar und ausstrahlen.

Prof. Dr. Leopold Stieger (* 1939) ist Betriebswirt, Unternehmer und Gründer und CEO der Plattform Seniors4Success.at.