

„Die Rose rettet nichts mehr“

Wird mit älteren Mitarbeitenden gut umgegangen, profitieren alle. Rechtzeitig im Betrieb darauf zu schauen ist wesentlich.

SABINE DEUBLER

Eine Rose auf dem Schreibtisch. Mehr gab es nicht für die Beschäftigten einer großen Organisation der öffentlichen Verwaltung, als sie in Pension gingen. Keine Abschiedsfeier, keine Rede, keine Würdigung ihrer Arbeit während vieler Jahre. Die Hälfte der solcherart Beschenkten warf die Blume einfach weg. „Viele dort hätten auch gar keine Verabschiedung gewollt. Die waren froh, endlich weg zu sein“, sagt Wilhelm Baier. Der Salzburger Arbeits- und Organisationspsychologe erklärt, warum: Eine Rose mache auch nicht wieder gut, was in den Jahren davor verabsäumt worden sei.

Versäumen können Arbeitgeber viel, wenn sie nicht auf ihre älteren Mitarbeitenden schauen. Laut ist der Ruf nach Fachkräften, auch weil seit Beginn der Coronapandemie viele entnervt ihre erlernten Jobs verlassen haben. Leise sind dagegen die Stimmen derer, die ihre Chefleute darum bitten, ihre Arbeit an ihr Alter anzupassen. Sei es durch weniger körperlich anstrengende Tätigkeiten oder mehr Innendienst statt Dienstreisen. Man will ja nicht alt wirken und schlecht geredet wird schnell. „Altersdiskriminierung ist in Österreich verbreitet. Wir schauen schnell auf die Defizite, die das Alter bringt“, so Baier. Dabei würden Firmen sehr profitieren, wenn sie achtsam mit erfahrenen Mitarbeitenden umgingen.

Ein Vorteil ist beispielsweise, dass wertgeschätzte Ältere ihr Wissen gern vollumfänglich an Jüngere weitergeben. Ein weiterer deren bessere Gesundheit und Leistungsfähigkeit bis zum Pensionsantritt. Und darüber hinausgedacht arbeiten etliche Neopensionisten auch weiterhin für ihr Unternehmen. Dann vielleicht nur noch 10 oder 15 Stunden, wie es eben für beide Seiten passt. „Diese Leute werden gebraucht werden. Es geht zurzeit vor allem um die vielen Babyboomer, die in den nächsten 15 Jahren in Pension gehen werden. Nach ihnen kommen ja weniger Junge nach“, schildert Baier. Er hat gemeinsam mit der Ar-



Nur eine Rose zum Abschied in die Pension, das ist das Gegenteil von Übergangsmanagement.

beitspsychologin Brigitta Gruber im November 2021 ein Praxishandbuch zu einem durchdachten Übergang in die Pension veröffentlicht. Beide sind Mitgründer der Salzburger Gesellschaft für partnerschaftliche und gesundheitsfördernde Unternehmenskultur und haben jahrzehntelange Coach-erfahrung. Im Buch „Demografischer Wandel und betriebliches Übergangsmanagement“ beschreibt das Duo, wie Führungsebenen Arbeitsfähigkeit erhalten, Wissen sichern und Beschäftigte begleiten können.

Am wichtigsten überhaupt sei Wertschätzung, betont der Arbeitspsychologe. Sobald Firmen analysiert haben, wie viele Mitarbeitende in wie vielen Jahren in Pension gehen werden (sofern sie so lang bleiben), geht es ans Reden. In anlassbezogenen Gesprächen oder Jahresgesprächen sollten Führungskräfte mit den Betroffenen reden, wo sie stehen und wie es ihnen geht. Die späte Arbeitsphase und der Übergang in die Pension seien offen und direkt anzusprechen. Damit klären sich wichtige Fragen wie „Was braucht er oder sie, um weiterhin das Potenzial ausschöpfen zu können?“.

Wie altersgerechte Arbeitsplätze oder altersgerechte Führung aussähen, erfahre man auf Internetplattformen wie der seinen und bei arbeitsmedizinischen Diensten, so Baier. Wertschätzung ist seiner Überzeugung nach das Um und Auf. Sie werde unterschätzt, sei aber der wichtigste Faktor für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit. „Es geht darum, wie es mir gelingt, mit meinen Ressourcen die Arbeitsanforderungen zu bewältigen“, so Baier. Das Arbeitsklima als Gesundheitsfaktor werde schwer unterschätzt. „Man arbeitet ja für den Chef oder die Chefin, das hört im Leben nie auf. Wertschätzung hält gesund, fehlende Wertschätzung macht krank.“ Die sogenannte Gratifikationsforschung liefere dafür regelmäßig wissenschaftliche Belege. Wertschätzung hält gesund, während der Erwerbsjahre und in der Pension. Das kommt nicht nur dem jeweiligen Menschen und dem Betrieb zugute, sondern auch dem Gesundheitssystem, das sich Kosten spart.

Auch für Führungskräfte sei es oft eine Hürde, gutes Übergangsmanagement zu betreiben. Viele davon gehen selbst in ein paar Jahren in Pension und wissen nicht, wie sie

selbst damit umgehen sollen, geschweige denn mit den Bedürfnissen der älteren Beschäftigten.

Unterstützung für Betriebe gibt es: „Der Fonds Gesundes Österreich bietet ein spezielles Förderprogramm mit Zuschüssen für Betriebe an, die den demografischen Wandel mit Projekten besser bewältigen wollen“, so Baier. „Silber-Karrieren“ kann sich in Österreich, Deutschland und der Schweiz laut einer Befragung rund die Hälfte der Erwerbstätigen vorstellen. Dieses Potenzial gehe auf jenes der Frauen hinweist: Viele pflegen alte Eltern oder Schwiegereltern, werden in der Arbeit jedoch nur als Arbeitskraft gesehen. Ihnen geht irgendwann die Energie aus. Baier schildert aus seinen und Brigitta Grubers Coachings: „Sie empfinden die Pension als befreiend, weil dann wenigstens eine Last wegfällt.“ Würden Führungskräfte nachfragen, auf diese privaten Zusatzaufgaben eingehen und die Frauen entlasten, wären viele dieser Frauen bereit, auch nach ihrem Ausscheiden für ihren Dienstgeber zu arbeiten. Frauen sind hier eine besondere Zielgruppe, da viele wegen Kindererziehung und der Pensionsreform nur kleine Pensionen bekommen werden. Baier: „Sie brauchen auch in der Pension einen Zuverdienst. Das ist eine Chance für Firmen.“

In vielen Firmen läuft es gut mit dem Übergang in die Pension. Dort weiß man: Am Ende einer Erwerbslaufbahn ist eine Abschiedsfeier ganz wichtig. Rituale helfen Menschen dabei, Übergänge zu bewältigen. Sie haben eine Bedeutung für die in Pension Gehenden und die Verbleibenden, da sie zeigen, wie man im Betrieb miteinander umgeht. Das stärkt den Zusammenhalt.

Naht die Pension, sei nicht „alles vorbei“, wie mancher glaube, betont Wilhelm Baier. Es tue gut, rechtzeitig Perspektiven für die nächste Lebensphase zu entwickeln. Dann stehe es auch gut um die Lebensfreude.

Wilhelm Baier, Brigitta Gruber: „Demografischer Wandel und betriebliches Übergangsmanagement“, Schäffer-Poeschel-Verlag, November 2021, 169 S., 39,95 Euro.

KARRIERESPRUNG

BSH



Margareta Seiser ist neue Marketingleiterin der BSH Hausgeräte und leitet das Marketing für Großgeräte von Europas führendem Hausgerätehersteller in Österreich.

Intertravel



Seit 1. Februar ist der Salzburger Christian Gröfler (37) neuer Geschäftsführer des Griechenland-Spezialisten Intertravel, an dem das Verkehrsbüro Anteile in Höhe von 67 Prozent hält.

ISS



Seit 1. Jänner gehören die Bereiche Marketing, Presse sowie Unternehmenskommunikation des Facility-Services-Anbieters ISS Österreich zum Verantwortungsbereich von Isabella Waldbauer-Schulner.

Barmherzige Brüder



Mit Jahresbeginn ist die 51-jährige Juristin Mag. Martina Rupp-Waldsam neue Leiterin der Personalabteilung des Krankenhauses der Barmherzigen Brüder Wien.

Nestlé



Mit Jänner hat die Wienerin Petra Dörr (42) die Leitung des Bereichs Operations bei Nestlé Österreich übernommen. Sie ist seit 2018 im Unternehmen und war zuletzt Head of Procurement.

EHL



Mag. (FH) Ingrid Neugebauer (42) übernahm die Vertriebsleitung für die Geschäftsfelder Mietwohnungen und Eigentumswohnungen bei der zur EHL-Gruppe zählenden EHL Wohnen GmbH.

Rehrl + Partner
PERSONALBERATUNG GMBH

SPEZIALISTEN FÜR SPEZIALISTEN

Sie sind ein Zahlenprofi und verfügen über ein hohes analytisches Denkvermögen? Zur Verstärkung des Teams im Tennengau besetzen wir die Position **Mitarbeiter in der Kreditabwicklung (m/w/d)**

In dieser verantwortungsvollen Schlüsselfunktion übernehmen Sie die ganzheitliche Bearbeitung von Kreditbewilligungen, -abwicklungen und dem Risikomanagement. Ihre Herausforderung erstreckt sich von der Vorbereitung und Prüfung von Kreditentscheidungen über die Kontrolle von Sicherheiten bis hin zur Erstellung von Bilanzanalysen. Sie sorgen für eine lückenlose Dokumentation und stellen eine reibungslose Korrespondenz mit internen sowie externen Partnern sicher.

Wir wenden uns an Personen, die über eine kaufmännische oder bankenspezifische Ausbildung verfügen. Idealerweise verfügen Sie über erste Berufserfahrung oder konnten sich bereits Fachkenntnisse in einer vergleichbaren Funktion aneignen. Es erwartet Sie eine abwechslungsreiche Tätigkeit in einem erfolgreichen Unternehmensumfeld mit ausgeprägten Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Jahresbruttogehalt ab € 45.000,- abhängig von beruflicher Qualifikation und Erfahrung

Informationen zu dieser und weiteren Stellen finden Sie unter:
www.rehrl.at

Rehrl + Partner ist eine Personalberatung mit klaren Spezialisierungen und Kernkompetenzen im Recruiting.
Rehrl + Partner Personalberatung GmbH · 5020 Salzburg · Imbergstraße 20
+43-662-82 05 74 · office@rehrl.at