

Wertschätzend, sensibel, altersgerecht

Übergangmanagement: Warum altersgerechte Führung wichtig ist und wieso Führungskräfte, die dies beherzigen, auch dem Fachkräftemangel vorbeugen

VON ELISABETH PRECHTL

Der demografische Wandel stellt die Gesellschaft und auch die Unternehmen vor große Herausforderungen: Die „Babyboomer“ (geboren vor 1964) sind bereits in Pension oder stehen kurz davor. Damit gehen dem Arbeitsmarkt viele Fachkräfte und den Unternehmen teils über Jahrzehnte angesammeltes Wissen verloren.

Die Psychologen Brigitta Gruber und Wilhelm Baier stellen die älteren Arbeitnehmer und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt. Um Führungskräfte für die Phase vor der Pensionierung der Mitarbeiter zu sensibilisieren, haben sie das Buch „Demografischer Wandel und betriebliches Übergangmanagement“ verfasst, in dem sie die Herausforderungen des Wandels, Chancen und dafür notwendige Werkzeuge darstellen.

„Es geht darum, die Arbeitsbewältigungsfähigkeit und die Gesundheit der Arbeitnehmer zu erhalten“, sagt Baier: Ansonsten bestehe die Gefahr, dass Arbeitnehmer frühzeitig die Arbeitsstelle verlassen

(müssen). Rund 15 Jahre vor dem geplanten Pensionsantritt beginnt die „Neuorientierungsphase“: „Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit muss laufend thematisiert werden, auch mit Spezialisten“, sagt Baier. Die psychische und physische Gesundheit soll erhalten werden oder sich zumindest nicht verschlechtern. Arbeitnehmern müsse man zum Beispiel Weiterqualifizierungsangebote aufzeigen und ihnen signalisieren, dass sie auch im Fall von gesundheitlichen Problemen in anderer Funktion als bisher im Unternehmen eingesetzt werden können.

„Wissenslandkarten“

Ein wichtiger Faktor ist laut Baier auch der Wissenstransfer: Die Arbeitnehmer seien zum Teil über Jahrzehnte Teil der Belegschaft und würden sehr viel wertvolles Wissen ansammeln, zum Teil auch in kritischen Bereichen: „Geht das verloren, stellt das ein hohes Risiko dar.“ Wichtig sei hier die richtige Dokumentation, etwa in Form einer „Wissenslandkarte“. Ein ordentlicher Übergang sei einerseits ein Signal an den



15 Jahre vor der Pensionierung beginnt die „Neuorientierungsphase“. (cbx)



Wilhelm Baier

(Foto Flausen)



Brigitta Gruber

(privat)

ausscheidenden Mitarbeiter: Wer sich wertgeschätzt fühle, identifiziere sich mit seiner Arbeit und erkläre sich bei entsprechenden Angeboten eher bereit, auch nach der Pensionierung zu arbeiten. Der Bedarf dafür sei groß. Zudem sei die Art, wie mit den Älteren umgegan-

gen werde, auch ein Signal für den Rest der Belegschaft.

„Und Studien zeigen, dass Menschen mit guter Arbeitsfähigkeit im Alter länger selbstständig und mobil sind.“ Übergangmanagement habe daher auch eine große volkswirtschaftliche Bedeutung.

KOMMENTAR

VON ELISABETH PRECHTL



Gedanklich in Pension?

Ein Willkommenspaket, eine Führung durch das Unternehmensgebäude, eine Vorstellungsrunde mit den Kollegen, oft wird dem neuen Mitarbeiter auch ein „Mentor“ für die Einarbeitungsphase an die Seite gestellt. Beginnt ein neuer Mitarbeiter im Unternehmen, wird oft sehr viel Zeit und Energie in den Aufnahme- und Einarbeitungsprozess investiert („Onboarding“) – und das ist auch gut.

Anerkennung für Ältere ist wichtig

Schließlich soll sich die neue Arbeitskraft vom ersten Tag an willkommen fühlen. Das Gefühl zu vermitteln, dass es bei Fragen jederzeit einen Ansprechpartner gibt, ist wichtig.

Mindestens genauso viel Energie sollte laut Arbeitspsychologen in den „Offboarding“-Prozess investiert werden (siehe nebenstehender Artikel). Dieser beginnt bis zu 15 Jahre vor dem eigentlichen Pensionsantritt. Bei einer Lkw-Fahrerin oder einem Bauarbeiter ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie die gelernte Tätigkeit nicht bis zur Pensionierung werden ausüben können. Die simple Frage „Was brauchst du?“ ist ein Zeichen von Anerkennung und Wertschätzung. Und diese Gespräche verhindern, dass Mitarbeiter sich gedanklich in die Pension verabschieden.

✉ e.prechtel@nachrichten.at

WERBUNG

WIFI.
Dein Begleiter
zum Erfolg.

05-7000-77
wifi.at/ooeJetzt
buchen!

WERBUNG

TRESCON

AKTUELLE KARRIEREANGEBOTE

Global Manager Procurement, Südtirol, Tirol oder Region Bodensee

Sonderfahrzeugbau | ab 100.000,- Jahresbrutto zzgl. Firmen-Pkw
Kenn-Nr.: 10806-OÖN

Leitung Personal- und Unternehmensentwicklung, Linz

Dienstleistungsunternehmen | ab € 5.200,- Monatsbrutto
Kenn-Nr.: 10739-OÖN

Regionalmanager/in für Raum- und Regionsentwicklung, Steinbach an der Steyr

Regionalmanagement OÖ GmbH | ab € 3.250,- Monatsbrutto
Kenn-Nr.: 10776-OÖN

International Partner Management, Steyr

Dienstleistung/Bildungswesen | ab € 3.000,- Monatsbrutto
Kenn-Nr.: 10811-OÖN

Sekretariat / Office Management, Linz

TRESCON Personalberatung | ab € 2.000,- Monatsbrutto
Kenn-Nr.: 10769-OÖN

INTERESSE GEWECKT?

Mehr Informationen finden Sie unter
karriere.trescon.at

NEW WORK LIMAK LEADERSHIP

Wie up-to-date ist Ihr Führungsstil?

Die LIMAK bietet Führungskräften die notwendigen Tools zur Erweiterung der Führungskompetenzen sowie Management- und Leadership-Ansätze wie agiles Führen auf Basis von OKRs.

ÖÖNACHRICHTEN UND LIMAK VERGEBEN
VIER TEILSTIPENDIEN IM
GESAMTWERT
VON EUR 16.800,-



- 1 x Master in Management (MIM) Leadership Excellence and New Work
- 3 x Universitätslehrgang Leadership Experience

Bewerbungsschluss: 5.9.22

Bewerbung, Informationen und
Teilnahmebedingungen:
www.limak.at/stipendien

ÖÖNachrichten

Austrian Business School
JKU | LIMAK

Jetzt
Teilstipendien
sichern