

Das Zukunftsgespräch

Zukunftsgespräche sind regelmäßig stattfindende Gespräche über die arbeitsbiographischen Perspektiven älterer Mitarbeiter, die das Management mit diesen ab einem bestimmten Alter (50 oder 55 Jahre) führt. In den Gesprächen geht es um die einvernehmliche Planung des Zeitraums, den der Mitarbeiter noch bis zu seinem Ruhestand im Betrieb verbringt. Einvernehmliche Planung bedeutet, daß das Management und der Mitarbeiter ihre jeweiligen Vorstellungen offen legen und im Gespräch versuchen, auf einen gemeinsamen Nenner in puncto Austrittszeitpunkt, in puncto Arbeitseinsatz, in puncto Wissenstransfer und in puncto Qualifizierung zu kommen. Ihre Verständigung ist die Grundlage für die Gestaltung der Arbeitsbiographie in den verbleibenden Jahren.

Warum soll man Zukunftsgespräche führen?

Berufsaustritte verlaufen oft unerfreulich für alle Seiten. Die Betriebe wissen in den seltensten Fällen über die Absichten ihrer Beschäftigten Bescheid und versäumen deshalb eine Nachfolgeplanung oder Vorkehrungen für den Wissenstransfer. Die Beschäftigten wiederum fühlen sich in den letzten Jahren häufig überfordert, an den Rand gedrängt und nicht mehr genügend beachtet, was sie den inneren Rückzug antreten lässt.

Zukunftsgespräche im hier verstandenen Sinne schützen die Betriebe vor abrupten Abschieden und die Mitarbeiter vor der inneren Emigration. Sie ‚humanisieren‘ den Berufsaustritt, indem sie ihn überhaupt erst einmal zum Thema machen und ihn dann verhandeln, planen und vorbereiten. Durch sie wird die Bedeutung des älteren Mitarbeiters für den Betrieb noch einmal ausdrücklich hervorgehoben und verankert. Dementsprechend sind Zukunftsgespräche kein Selektionsinstrument. Dies muss den Mitarbeitern klar kommuniziert werden; andernfalls sind die positiven Wirkungen nicht realisierbar.

Was muss man bei Zukunftsgesprächen beachten?

Die Einführung einer personalpolitischen Innovation, wie sie das Zukunftsgespräch darstellt, ruft in der Regel bei den Mitarbeitern zunächst einmal Unsicherheit, Misstrauen, ja sogar Angst hervor. Will mich der

Betrieb los werden, leitet er mit solchen Gesprächen die ‚Trennung‘ ein, bahnt er meine Entlassung an? Solche Fragen kochen heutzutage, wo weitverbreitet Arbeitsplatzangst herrscht, schnell hoch. Deshalb muss die Funktion des Zukunftsgesprächs der Belegschaft kommuniziert werden. Die Botschaft ist: ‚Mit diesen Gesprächen wenden wir uns nicht von den älteren Mitarbeitern ab, sondern wir wenden uns ihnen ausdrücklich zu. Es geht uns darum, sie so lange wie möglich und so lange sie mögen in der Firma zu halten und Vorkehrungen zu treffen, dass sie das bei guter Gesundheit schaffen. Es geht uns um einen guten (Arbeits-)Lebensabend im Unternehmen.‘ Nur wenn man die Gespräche in diesem Geist führt, wird sich der ältere Arbeitnehmer öffnen und seine individuellen Pläne sowie seine Vorstellungen über die Gestaltung der dritten Arbeitslebensphase zum Ausdruck bringen.

Mit dem Zukunftsgespräch geschieht im Unternehmen etwas sehr Basales: Betrieb und ältere Mitarbeiter machen sich wechselseitig mit ihren Absichten bekannt, sie treten in Beziehung zueinander. Sie handeln ihre ihnen noch verbleibende gemeinsame Zukunft miteinander aus. Das Management sagt, was es im Sinn hat mit dem Mitarbeiter und es fragt ihn nach seinen eigenen Plänen. Es überwindet damit die Scheu, in die ‚Privatsphäre‘ des Beschäftigten vorzudringen und es gibt seine eigenen Absichten freimütig preis. Der ältere Mitarbeiter sagt, wie es ihm an seinem Arbeitsplatz gefällt, wie er mit den Anforderungen physisch, mental und psychisch zurechtkommt, wohin er im Unternehmen noch will, welche Aspirationen er noch hat und er fragt, ob sich seine Vorhaben in der Firma verwirklichen lassen. Er gibt damit seine Zurückhaltung gegenüber dem Betrieb auf und bringt seine persönlichen Ambitionen ein. Beide gleichen im Grunde ihre Ziele ab, schauen, ob diese miteinander kompatibel sind und vereinbaren Maßnahmen. Management und Mitarbeiter sprechen dabei auf gleicher Augenhöhe miteinander.

Die Kunst dabei ist, in einer hierarchischen Organisation herrschaftsfrei zu miteinander zu kommunizieren. Das Zukunftsgespräch darf kein Mittel sein, einseitig den Willen des Arbeitgebers durchzusetzen, und es ist auch kein Instrument, den Informationsstand des Personalwesens über die älteren Beschäftigten zu vervollkommen. Es ist vielmehr ein echter Dialog, in den beide etwas einbringen.

Es ist wichtig, die sensible Materie ‚Zukunftsgespräch‘ im Einvernehmen mit dem Betriebsrat einzuführen. Er hat in dieser Frage Mitbestimmungsrechte und kann durch seine Unterstützung/Zustimmung Ängste in der Belegschaft zerstreuen. Es ist auch zu überlegen, ob nicht Betriebsräte obligatorisch oder auf Bitte der Beschäftigten hin an diesen Gespräch teilnehmen.

Das Setting des Zukunftsgesprächs

1. Das Zukunftsgespräch sollte institutionalisiert werden, d.h. in einem festen Bezugsrahmen und einem festen Rhythmus stattfinden. Zukunftsgespräche werden mit Beschäftigten geführt, die das 50. Lebensjahr (alternativ: das 55. Lebensjahr) erreicht haben. Sie finden in einem Rhythmus von fünf Jahren statt, allerdings hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, jedes Jahr nach einem ‚Routinegespräch‘ nachzusuchen, entweder, weil sich seine Planungen geändert haben, oder weil er über die Verwirklichung der vereinbarten Ziele reden will.
2. Das Zukunftsgespräch muss klar abgegrenzt sein von Personal- oder Leistungsbeurteilungsgesprächen, die einen eher strategischen Charakter haben.
3. Das Zukunftsgespräch sollte von Personen geführt werden, die in hinlänglicher Distanz zum betroffenen Mitarbeiter stehen. Der unmittelbar Vorgesetzte ist in der Regel zu involviert, um das Gespräch ‚unbelastet‘ führen zu können.
4. Das Zukunftsgespräch darf keine unverbindliche Plauderei sein, sondern es muss in Vereinbarungen zwischen Betrieb und Mitarbeiter münden, auf deren Einhaltung beide pochen können. Andernfalls versickert der gute Ansatz im Tagesgeschäft und im betrieblichen Alltag.

Das Procedere des Zukunftsgesprächs

Das Zukunftsgespräch ist in ein bestimmtes Vorgehen eingebettet, das die folgenden vier Schritte umfasst:

1) Review der Person

In einem ersten Schritt unterziehen die Verantwortlichen die betreffenden älteren Beschäftigten einer eingehenden Betrachtung. Bei dieser individuellen Bewertung befinden sie über die jeweilige Kompetenz und das jeweilige Leistungsvermögen /die Gesundheit der Person, sie wagen eine Prognose über die Passung von Kompetenz/Leistungsvermögen auf zukünftige Anforderungen und sie formulieren ihre Wünsche an den fraglichen Mitarbeiter. Beurteilungskriterien dabei sollten sein:

- mehr die Leistungsbreite und Einsatzvielfalt und weniger die Leistungsspitze und Spezialisierung (erweitertes Leistungsvermögen),
- mehr die grundlegende Fähigkeit, mit veränderten Arbeitsumgebungen umzugehen und weniger die konkrete Anpassungsbereitschaft an einen bestimmten Arbeitsplatz (erweiterte Flexibilität),
- mehr das Querschnittswissen und die soziale Kompetenz und weniger das aktuelle Fachwissen.

2) Klärungs- und Handlungsbedarf

Danach listen die Verantwortlichen die Resultate ihrer Betrachtungen, die sie zusammen mit den Vorgesetzten der älteren Beschäftigten vorgenommen haben, auf. Es kristallisieren sich die folgenden Personengruppen heraus:

- Personen, die leistungsstark, fit und wandlungsfähig sind,
- Personen, die der Arbeit noch gewachsen sind, aber zukünftig Probleme bekommen könnten,
- Personen, die angeschlagen sind und bei denen unsicher ist, ob sie bis zur Rente durchhalten werden.

Für jede Person wird ein Klärungs- und Handlungsbedarf festgelegt: z.B. Qualifikation für einen anderen Arbeitsplatz, Aufstieg, Vorbereitung der Nachfolgeregelung, Suche nach einem weniger belastenden Arbeitsplatz etc.

3) Anforderungsabgleich im Gespräch

Nach dieser Positionsbestimmung durch das Management werden die Zukunftsgespräche mit den älteren Mitarbeitern durchgeführt. Sie werden sorgfältig vorbereitet (vergleiche. Leitfaden) und von Personen geführt, die das Vertrauen der Älteren genießen. In den Zukunftsgesprächen kommen die folgenden Themen zur Sprache:

- Zufriedenheit mit der jetzigen Arbeitssituation,
- gesundheitliche Situation,
- berufliche und private Pläne der Älteren (vorzeitiges Ausscheiden, Arbeiten bis zur Rente etc.),
- Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit,
- betriebliche Pläne.

Beim Anforderungsabgleich sollte von allen Beteiligten einerseits die besondere Kompetenz Älterer berücksichtigt werden, um entsprechende Aufgaben zu finden. Andererseits sollten Tätigkeiten in Betracht gezogen werden, in denen Ältere ihre besonderen Stärken einbringen können. Stärken Älterer sind gemeinhin:

- Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Betrieb,
- Soziale Kompetenz,
- Gelassenheit,
- Effektiver Einsatz von Zeit und Energie,
- Sicherheit und Kunstfertigkeit in der Arbeitsausführung,

- Erfahrungswissen/Berufserfahrung,
- Expertise / Elaboration,
- Praktische Intelligenz,
- Routine,
- Vorausschauendes Denken/Weit- und Überblick,
- Stressresistenz.

Einsatzfelder für Ältere können sein

- Qualitätssicherung,
- Kundenberatung,
- Wissenstransfer,
- Qualifizierung Einarbeitung und Schulung Jüngerer,
- Back Office – Tätigkeiten.

4) Schriftliche Zusammenfassung

Die Ergebnisse des Zukunftsgesprächs, also die einvernehmlich erzielten Verabredungen zwischen Betrieb und älterem Arbeitnehmer/in, werden schriftlich festgehalten. Auf ihre Einhaltung können die Beschäftigten in den Routine-Gesprächen drängen.

Der Leitfaden

Vorbemerkung: Das Zukunftsgespräch sollte an einem ‚neutralen Ort‘, in freundlicher Atmosphäre und ohne Zeitdruck stattfinden. Es empfiehlt sich, nicht mit der Tür ins Haus zu fallen, sondern den Mitarbeiter zunächst über den Sinn und Zweck dieses Gesprächs und vor allem über den Geist, in dem es geführt werden soll, zu informieren.

- 1) Wie **zufrieden** sind Sie mit ihrer jetzigen Arbeitssituation?
 - Was gefällt Ihnen gut?
 - Womit haben Sie Probleme?
- 2) Wenn Sie **zurückblicken** auf Ihre Entwicklung im Unternehmen, lief da alles nach Plan, oder hätten Sie gern einen anderen Weg eingeschlagen?
- 3) Wie geht es Ihnen **gesundheitlich**?

- Fühlen Sie sich den körperlichen Anforderungen noch gut gewachsen?
 - Wie kommen Sie mit dem Stress in der Arbeit zurecht?
- 4) Reicht Ihre **Qualifikation** aus, mit der Entwicklung in der Arbeit Schritt zu halten?
- Wo hätten Sie gerne eine Weiterbildung?
- 5) Wo sehen Sie ihre ganz persönlichen **Stärken** in der Arbeit?
- im Umgang mit Menschen (soziale Kompetenz)?
 - in der fachlichen Qualifikation?
 - im Organisationstalent (improvisieren)?
 - -weiteres?
- 6) Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, **wie lange** Sie **noch** arbeiten wollen?
- Wollen Sie bis zur Regelaltersgrenze arbeiten?
 - Wollen Sie früher aufhören und wenn ja, wann in etwa?
 - Denken Sie daran, mit der Arbeitszeit kürzer zu treten?
 - Falls Schichtarbeit, wollen Sie aus der Wechsel-/Nachtschicht heraus?
- 7) Was sind ihre beruflichen **Ziele** für die Zeit **bis zur Rente**?
- Wollen Sie noch aufsteigen?
 - Wollen Sie noch hinzulernen, etwas Neues probieren?
 - Sind sie zufrieden mit Ihrer jetzigen Situation?
- 8) Wie wird sich ihre **persönliche Situation** entwickeln?
- Kinder, Enkel?
 - Pflege der Eltern?
 - außerberufliches Engagement?
- 9) Wie geht es Ihnen bei dem Gedanken, Ihre jetzige Arbeit **noch 10 Jahre** machen zu müssen?
- 10) Was könnte das Unternehmen tun, um Ihnen ein **gesundes Altern** im Betrieb zu ermöglichen? Würden Sie betriebliche Angebote zur Gesundheitsförderung wahrnehmen?

- 11) Können Sie es sich vorstellen, später eine **andere** und evtl. leichtere **Tätigkeit** im Unternehmen zu übernehmen?
 - auch wenn diese weniger gut bezahlt ist?
 - auch wenn diese eine Halbtags­tätigkeit ist?

- 12) Können Sie es sich vorstellen, später in eine **andere Abteilung**, einen anderen Bereich des Unternehmens zu wechseln?
 - wenn damit ein Aufstieg verbunden ist?
 - wenn damit eine andere Tätigkeit verbunden ist?
 - wenn Sie dieselbe Tätigkeit weiter machen?

- 13) Könnten Sie sich vorstellen, dass in ihre jetzige Arbeit neue Bestandteile kommen wie
 - Wissensweitergabe an Jüngere ?
 - Einarbeitung des Nachfolgers ?
 - Beratungstätigkeiten ?

- 14) Was sind Ihre **konkreten Ziele** für die nächsten 5 Jahre?
 - Wie kann der Betrieb Sie bei der Zielerreichung unterstützen?
 - Was bringen Sie selber ein, um diese Ziele zu verwirklichen?

- 15) Haben Sie Vorstellungen, wie Ihr berufliches Erfahrungswissen dem Unternehmen erhalten werden kann?

- 16) Haben wir etwas Wichtiges vergessen, das für ihre Zukunft von Bedeutung ist?

Nachbemerkung: Die Gesprächsergebnisse sollten schriftlich festgehalten werden, insbesondere die Vereinbarungen zwischen Betrieb und Beschäftigtem. Nach Abschluss des Gesprächs sollen die wesentlichen Eckpunkte noch einmal zusammengefasst werden und die Gesprächspartner sollten einander versichern, dass man sich richtig verstanden hat.

Ansprechpartner

Josef Reindl, ISO - Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. (reindl@iso-institut.de)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
 Kompetenzzentrum
 Düsseldorf­er Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



RKW
 Kompetenzzentrum