

Coaching durch ältere, erfahrene Mitarbeiter

Ältere Mitarbeiter können firmenintern als Trainer oder Coach eingesetzt werden und so wertvolles Erfahrungswissen weitergeben.

Die Belegschaften der Unternehmen werden immer älter. Bis 2020 steigt der Anteil der über 50-Jährigen an den Erwerbstätigen in der Europäischen Union auf fast 35 Prozent. Fragwürdig wird damit auch die Personalstrategie, die viele Unternehmen noch heute, bezogen auf ihre älteren Mitarbeiter, praktizieren: Sie lassen diese in den letzten 10 bis 15 Jahren ihrer Berufstätigkeit sozusagen nur noch mitlaufen, ohne weiterhin in deren Entwicklung zu investieren. Diesen Luxus können sich die Betriebe aufgrund des demografischen Wandels künftig nicht mehr erlauben. Denn mit jungen Mitarbeitern allein können sie ihren Bedarf an Arbeitskräften nicht decken.

Mit dem Älterwerden von Belegschaften gewinnen auch Personalthemen wie beispielsweise der Erhalt der körperlichen Leistungsfähigkeit an Bedeutung. Autohersteller wie BMW zum Beispiel haben bereits die ersten altersgerechten Fließbänder eingeführt. Doch auch die geistige Frische und Leistungskraft gilt es zu bewahren. Deshalb denken immer mehr Betriebe über spezielle Weiterbildungsprogramme für ihre älteren Mitarbeiter nach, die – auch wegen des gestiegenen Renteneintrittsalters – noch zehn Jahre und mehr im Berufsleben stehen werden.



Potenzial erfahrener Mitarbeiter nutzen

Berufliche und soziale Kompetenzen älterer Mitarbeiter sind wertvolles Kapital. So gehen erfahrene Mitarbeiter zum Beispiel Probleme im Arbeitsalltag meist strukturierter und entspannter an. Sie geraten nicht so schnell in Panik und erkennen oft schneller, welcher Lösungsweg zielführend ist. Sie haben häufig auch stärker als ihre jungen Kollegen das große Ganze vor Augen. Weil für sie das Thema „Karriere machen“ nicht mehr im Fokus steht, geben sie ihr Fach- und Erfahrungswissen bereitwillig weiter.

Was liegt also näher, als dieses Potenzial für den Unternehmenserfolg zu nutzen? Einige Firmen tun dies bereits in Form von Mentoren-Programmen, bei denen erfahrene Mitarbeiter ihren jüngeren Kollegen als individuelle Ansprechpartner mit Rat und Tat zur Seite stehen. Eine wachsende Zahl von Unternehmen geht außerdem dazu über, ältere Mitarbeiter als firmeninterne Trainer, Berater oder Coaches für ihre Kollegen einzusetzen.

Eine Ursache hierfür: Aufgrund des sich immer rascher ändernden Unternehmensumfelds ist der Veränderungs- und somit Lernbedarf in den Unternehmen gestiegen. Außerdem wird der Lern- und Entwicklungsbedarf stets individueller. Nicht jeder Büroarbeiter braucht eine Excel-Schulung, nicht jeder Verkäufer ein Training in Sachen Einwandbehandlung. Jeder Mitarbeiter braucht aufgrund seines unterschiedlichen Vorwissens eine individuelle Unterstützung.

Was aber für alle Mitarbeiter gleichermaßen gilt: Aufgrund des Veränderungsdrucks müssen sie lernen selbst zu erkennen, wo bei ihnen ein Lern- und Entwicklungsbedarf besteht und wie dieser

selbst oder mit selbstorganisierter Unterstützung befriedigt wird. Auch beim Entwickeln dieser Kompetenz benötigen sie Unterstützung, weshalb eine wachsende Zahl von Unternehmen erfahrene Mitarbeiter als Coaches ausbildet.

Was firmeninterne Trainer und Coaches können müssen

Doch nicht jeder berufserfahrene Mitarbeiter eignet sich als Trainer oder Coach. Solche Mitarbeiter müssen Lust auf den Kontakt mit Menschen und ein Gespür für sie haben. Ein Trainer muss in der Lage sein, in einem Seminar auf verschiedene Typen zu- und eingehen zu können. Ein Coach muss mit Menschen eine so innige Vertrauensbeziehung aufbauen können, dass diese mit ihm auch über berufliche Probleme und Barrieren sprechen, die ihre Wurzeln in ihrer Persönlichkeit haben.

Eine Voraussetzung dafür ist eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen Menschen. Akzeptiert und respektiert ein Coach oder Trainer andere Wertvorstellungen und Einstellungen nicht, kann er auch keine vertrauensvolle Beziehung zu seinem Gegenüber aufbauen. Folglich kann er ihn auch nicht zu Einstellungs- oder Verhaltensänderungen motivieren. Eine weitere Grundanforderung: Trainer und Coaches müssen sich als Person zurücknehmen können. Es geht nicht darum, sich zu profilieren, sondern andere Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen und zu begleiten.

Sind diese Grundvoraussetzungen erfüllt, brauchen die angehenden Trainer und Coaches auch die notwendigen Kompetenzen, um ihre künftigen Aufgaben erfüllen zu können. Ein Trainer muss zum Beispiel wissen, wie Lernprozesse bei Menschen verlaufen; er muss diese gestalten und strukturieren können. Außerdem benötigt er gruppenspezifisches Know-how. Er sollte zum Beispiel wissen, wie er Menschen zum Lernen motiviert und wie er mit Konflikten innerhalb von Gruppen umgeht. Ähnlich verhält es sich bei einem Coach. Da er jedoch primär mit Einzelpersonen arbeitet und mit ihnen auch über persönliche Themen spricht, benötigt er zusätzlich ein hohes Einfühlungsvermögen und ein fundiertes psychologisches Know-how.

Vorteile interner Trainer und Coaches

In vielen Unternehmen ist der Veränderungs- und Lernbedarf so groß, dass er mit externen Trainern, Beratern und Coaches allein nicht mehr gedeckt werden kann. Hinzu kommen folgende Nachteile, die ein Engagement externer Spezialisten mit sich bringt:

- Sie kennen die Kultur, Historie und Arbeitsabläufe in der Organisation nicht und müssen erst eingearbeitet werden.
- Sie sind in der Organisation nicht verankert und verfügen über kein firmeninternes Netzwerk.
- Sie sind bei akuten Problemen nicht immer sofort erreichbar und ansprechbar.
- Sie sind Externe, zu denen die Betroffenen unter Umständen weniger Vertrauen als zu Kollegen haben.

Gerade wenn es um die Strategieumsetzung auf der Bereichs- und Mitarbeitererebene geht, empfiehlt sich demnach der (ergänzende) Einsatz firmeninterner Trainern, Berater und Coaches. Dadurch können Unternehmen ihren älteren Mitarbeitern eine Entwicklungsperspektive jenseits der Führungslaufbahn aufzeigen. Das wiederum sorgt für einen Motivationsschub, denn sie bekommen das Gefühl, nicht aufs Abstellgleis geschoben zu werden, sondern weiterhin einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens leisten zu können.

Der Einsatz älterer Mitarbeiter als firmeninterne Coaches, Berater oder Trainer stellt zudem sicher, dass wertvolles Erfahrungswissen an die jüngere Generation weitergegeben wird. Dadurch entwickelt sich das Unternehmen in Richtung einer lernenden Organisation. In der Organisation etabliert sich allmählich eine Kultur des Lernens und der Veränderung – eine Grundvoraussetzung, um als Unternehmen in einem dynamischen Umfeld erfolgreich zu sein.