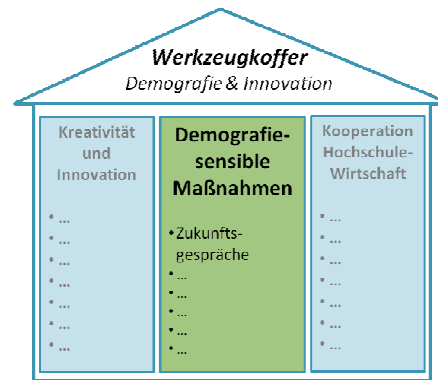


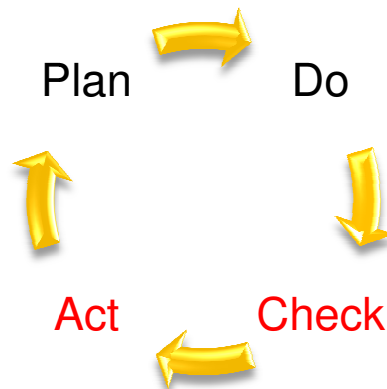
## Zukunftsgespräche



### Um was geht es?

Zukunftsgespräche sind regelmäßige Gespräche zwischen den älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen und dem Personalmanagement eines Unternehmens. Sie dienen der Zukunftsplanung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bis zu deren Ruhestand. Im Dialog sollen Austrittszeitpunkt, Einsatz, Qualifizierung und Wissenstransfer einvernehmlich festgelegt werden.

### Wo liegt das Demografiemerkzeug innerhalb des PDCA-Zyklus?



### Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Solche Gespräche helfen den Betrieben, mehr über die Absichten ihrer Beschäftigten herauszufinden, und sie erleichtern die Nachfolgeplanung. Zudem können die Unternehmen dadurch frühzeitig Vorkehrungen für den Wissenstransfer tätigen. Die älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fühlen sich häufig ausgeschlossen, wodurch sie sich innerlich zurückziehen. Mit Hilfe der Zukunftsgespräche kann sich der Betrieb vor unerwarteten Abschieden schützen und ältere Arbeitskräfte vor dem inneren Rückzug bewahren. Überdies wird durch sie der Berufsaustritt überhaupt thematisiert und die Bedeutung der älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für das Unternehmen explizit betont.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale  
Unternehmensberatung mbH

gsub



Projekt:



## **Wie wird vorgegangen?**

In einem ersten Schritt werden die Rahmenbedingungen des Zukunftsgesprächs vereinbart. Zukunftsgespräche führt man mit allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die das 55. Lebensjahr vollendet haben, durch und wiederholt diese nochmals bei Erreichen des 60. Lebensjahres. Für den Zeitraum dazwischen sind sog. „Routine-Gespräche“ vorgesehen, um den Soll- und Istzustand abzugleichen.

Das Gespräch selbst verläuft nach einem bestimmten Schema, das sich in die nachfolgenden Schritte unterteilen lässt:

### **1) Bewertung der Person**

In einem ersten Schritt wird zunächst das Leistungsvermögen der Person betrachtet und hinsichtlich zukünftiger betrieblicher Anforderungen und Wünsche bewertet. Diese erste Bewertung erfolgt durch einen Vertreter des Personalmanagements.

Im Zentrum dieser Beurteilung stehen das Leistungsspektrum, die vielseitigen Einsatzmöglichkeiten, die Qualifikation, mit veränderten Arbeitsbedingungen zurechtzukommen ebenso wie das Querschnittswissen und die Schnittstellenkompetenz der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Dagegen wird nicht so viel Wert auf die Leistungsspitze, das Fachwissen, die spezifische Anpassungsbereitschaft an einen bestimmten Arbeitsplatz und die Spezialisierungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gelegt.

### **2) Klärung und Handlungsbedarf**

Nach der Analyse des Leistungsvermögens der Personen kristallisieren sich drei Personengruppen heraus:

- Personen, die man unbedingt halten möchte,
- Personen, die man gerne weiterhin im Betrieb hätte,
- Personen, bei denen ein „weicher“ Ausstieg (Vorruhestand, Altersteilzeit) denkbar ist.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:



Projekt:



### 3) Anforderungsabgleich im Gespräch

Im Anschluss an diese Positionsbestimmung werden die Zukunftsgespräche durch Personen, die das Vertrauen der älteren Mitarbeiter genießen, durchgeführt. Folgende Punkte werden in den Zukunftsgesprächen thematisiert:

- berufliche und private Pläne (Aufstieg, andere Beschäftigungsaussichten, Austritt aus dem Beruf etc.),
- die Zufriedenheit mit der gegenwärtigen Arbeitssituation,
- die Veränderung der Arbeit in den folgenden Jahren sowie die persönlichen Potenziale der Angestellten, mit den neuen Herausforderungen umgehen zu können,
- die betrieblichen Absichten.

### 4) Schriftliche Zusammenfassung

Die einvernehmlichen Resultate des Zukunftsgesprächs werden schriftlich fixiert.

#### ***Welcher Aufwand ist erforderlich?***

Als Voraussetzung für die Durchführung von Zukunftsgesprächen gilt die Fähigkeit der guten Gesprächsführung. Der Mehraufwand, der sich aus den Gesprächen für den Betrieb ergibt, wird durch das höhere Engagement der älteren Beschäftigten ausgeglichen.

#### ***Was ist besonders zu beachten?***

Im Unterschied zum Personal- und Leistungsbeurteilungsgespräch soll das Zukunftsgespräch als ein Gespräch zwischen Gleichen konzipiert sein. Das Ziel ist, die älteren Beschäftigten möglichst lange im Betrieb halten zu können, auch unter dem Aspekt sich verändernder Anforderungen. Besonders hilfreich ist die Einbindung des Betriebs- und Personalrates.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale  
Unternehmensberatung mbH

gsub



Projekt:



### **Literatur:**

- Adenauer, S. et al.; Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (IfaA) (Hrsg.) (2009): Der demografiefeste Betrieb. Düsseldorf.
- Bertelsmann Stiftung; Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2008): Demographiebewußtes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis Gütersloh.
- Reindl, J. et al. (2004): Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen, Frankfurt am Main.

### **Internet Links:**

- [www.demowerkzeuge.de/index.php](http://www.demowerkzeuge.de/index.php)
- [www.mit-offenen-augen.de](http://www.mit-offenen-augen.de)

### **Anmerkungen:**

Autor: Dr. Hans-Dieter Schat

Die vorliegende Datei „Zukunftsgespräche“ entstammt dem Werkzeugkoffer des Projektes KrIDe (<http://www.kride.de/kride/content/werkzeuge.php>). Weitere Informationen zum Projekt KrIDe erhalten Sie unter: <http://www.kride.de>.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale  
Unternehmensberatung mbH

**gsub**



Projekt:

