



Nutzen Sie die Qualitäten erfahrener Mitarbeiter?

Auszug aus der Studie zum Thema Age Implementation im Mittelstand

Die deutsche Arbeitswelt war jahrelang vom Jugendwahn geprägt. Durch Frühpensionierungen und bewusste Aussiebung bei Stellenneubesetzungen wurde das Durchschnittsalter der Belegschaft in einigen Firmen bis auf unter 30 Jahre gesenkt.

Die demographische Entwicklung jedoch macht eine Trendwende notwendig. Zukünftig werden immer weniger junge Mitarbeiter immer mehr älteren Mitarbeitern gegenüber stehen. Wollen die Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich sein, müssen sie diese gesellschaftliche Entwicklung in ihren Innovations- und Personalstrategien berücksichtigen.

Inwiefern beziehen mittelständische Unternehmen diesen tiefgreifenden Wandel in ihre Personalstrategien ein? Gibt es bereits Ansätze zum optimierten Einsatz Älterer, die auch realisiert werden? Die Antwort darauf macht wenig Mut: Ältere Mitarbeiter sind noch immer die Stiefkinder der Personalpolitik. Dabei gehören die über 45-Jährigen nicht zuletzt aufgrund ihrer Erfahrung und ihres Wissens oft zu den Leistungsträgern der Unternehmen.

Bewusstsein und Bedeutung

Noch immer dominieren Personalabbau und Kostenreduktion die Personalstrategien. Gerade die älteren Mitarbeiter werden dabei häufig als „Einsparpotenzial“ betrachtet, während der stetig nahende Fachkräftemangel noch in weiter Ferne zu liegen scheint. Nach diesem Muster vermeidet ein Großteil der befragten Unternehmen, seine Personalpolitik an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Obwohl die Auswirkungen der demographischen Entwicklung bereits überall in den Medien diskutiert werden, sind sie in den Unternehmen nur selten Thema:

- Zwei Drittel der befragten Unternehmen gaben an, sich bisher noch nicht bewusst mit dem Thema des optimierten Einsatzes erfahrener Mitarbeiter auseinander gesetzt zu haben
- Sogar mehr als die Hälfte der befragten Personalleiter gaben an, überhaupt noch nichts von dieser Thematik gehört zu haben
- Nur 21,2 Prozent der befragten Unternehmen stellen gezielt ältere Mitarbeiter ein.

Entsprechend beschäftigt sich lediglich jedes fünfte Unternehmen systematisch mit dem optimierten Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern. 70 Prozent der Befragten räumten jedoch ein, dass das Thema als relevant für ihr Unternehmen einzustufen sei. Die Erkenntnis reift also, auch wenn die Integration

alternder Belegschaften noch wenig in den Unternehmen verankert ist.

Stärken und Schwächen

Erinnern Sie sich an den großen Bellheim, der aufgrund seiner ausgebufften, ja teilweise sogar sehr eigenwilligen Art und Weise mit einem Reigen Gleichgesinnter das angestammte Unternehmen vor dem Bankrott rettet? Wenn ja, dann kennen Sie den Prototypen des talentierten, erfahrenen Mitarbeiters, der die Chancen seiner Erfahrungskompetenz gezielt nutzt. Dies ist übrigens einer der wenigen Fälle, in denen erfahrene Menschen positiv dargestellt werden. Als seine größte Stärke werden Leistungsbereitschaft, Sozialkompetenzen und Kundenorientierung herausgestellt. Und dieser Hinweis macht doch Mut, da gerade jetzt die Unternehmen diese Qualitäten verstärkt einklagen. In immer komplexer werdenden Märkten ist das richtige Gefühl für die Bedürfnisse der Kunden sehr hilfreich. Somit ist klar, dass sich in vertriebsund kundenorientierten Prozessen ein großer Erfahrungsschatz besonders gut nutzen lässt.

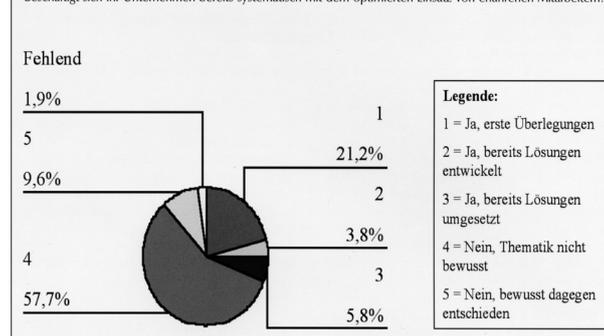
Aber wie überall gibt es auch bei Bellheim eine zweite Seite der Medaille – und die heißt Eigenwilligkeit. Dass erfahrene Mitarbeiter nicht immer einfach zu managen sind, bestätigen auch die Befragungsergebnisse. Als größte Problemstellung der über 45-Jährigen wurde neben der Belastbarkeit auch die Veränderungsbereitschaft und die Flexibilität genannt. Dieses Ergebnis verwundert nicht sehr; denn wer schon eine Vielzahl von Veränderungen durchlebt hat, sieht das eine oder andere Experiment etwas distanzierter. Man könnte es auch als Realitätssinn bezeichnen, was da manch jüngerer Kollege als mangelnde Flexibilität konstatiert. Dies kann natürlich nicht heißen, dass die Herausforderungen der sich wandelnden Unternehmen an den Erfahrenen mir nichts, dir nichts vorbeigehen können. Im Gegenteil: Gerade die erfahrenen Mitarbeiter müssen sich kontinuierlich mit neuen Anforderungen aktiv auseinandersetzen. Nur wer dies fortdauernd tut, kann in der

zweiten Hälfte des Erwerbslebens vorne mitmischen. Die Vorstellung, dass Veränderungen lediglich ein Thema der Jugend sind, können wir uns nicht mehr leisten – ebenso wenig die Vorstellung, dass alle Altersgruppen gleich flexibel damit umgehen müssen.

Wissen und Handeln

Wissenstransfer wird als dringlichste Aufgabe gesehen. Diese Er-

Beschäftigt sich Ihr Unternehmen bereits systematisch mit dem optimierten Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern?



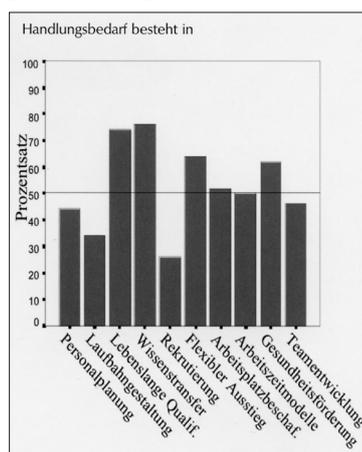


kenntnis ist nachvollziehbar und das Bedürfnis nach Know-how äußerst sinnvoll, denn der Verlust von Wissen schmerzt Unternehmen sehr. Und die Folgen sind konkret spürbar. So können beispielsweise unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren plötzlich nicht mehr aufrechterhalten werden. Häufig werden die Ursachen für derartige



Entwicklungen aber erst zu spät erkannt: Mitarbeiter mit spezifischem Erfahrungswissen stehen dem Unternehmen dann nicht mehr zur Verfügung – und es wurde versäumt, deren Erfahrungsschatz auf eine breitere Anzahl von Mitarbeitern zu übertragen. Der systematische Wissenstransfer dient also in erster Linie dem Ziel der Wertschöpfungsicherung. Er kann darüber hinaus jedoch auch der Wertschöpfungssteigerung dienen. Insbesondere in Kundenprozessen können jüngere Mitarbeiter von den Älteren viel Praktisches lernen. Das entsprechende Organisationsmodell dazu, die Transfer-Tandems, erzielen ähnliche Effekte wie Hochleistungsteams, nach dem Motto: „Gemeinsam gewinnt man mehr.“ Entsprechend lernen auch die Älteren von den Jüngeren. Systematischer Wissenstransfer ist laut Befragung also nicht nur gefragt, sondern auch doppelt lohnend.

Auch die kontinuierliche Ausbildung erfahrener Mitarbeiter steht auf der Prioritätenliste weit oben; denn nur wer Mut zu Veränderung besitzt, kann seinen Ansprüchen treu bleiben. Die häufigsten personalstrategischen Fehler der Vergangenheit sind gerade in diesem Bereich zu verzeichnen.



Qualifizierungsmaßnahmen wurden ab dem 35. Lebensjahr meist zur Nebensache. Der Grund: Die Mitarbeiter sind dann in der Hochphase ihres Wertschöpfungsbeitrages und sollen nicht unnötig durch Qualifizierungsmaßnahmen belastet werden. Diese falsche Rücksichtnahme rächt sich allerdings in der Regel 15 Jahre später. Denn

dann wird deutlich, dass sich die Anforderungen von Außen meist drastisch verändert haben und der nun ältere Mitarbeiter keine geeignete Strategie entwickeln konnte, um diesen neuen Ansprüchen gerecht werden zu können. Für viele bleiben dann nur die immer weniger akzeptierten Nischen.

Will man diese Negativ-Effekte vermeiden, so müssen die Personalverantwortlichen folgende Fragen professionell beantworten:

- Wie können erfahrene Mitarbeiter nachhaltig geführt werden?
- Wie können erfahrene Mitarbeiter am effektivsten eingesetzt werden?

- Wo können erfahrene Mitarbeiter am besten eingesetzt werden?

Die damit verbundenen personalpolitischen Herausforderungen sind den wenigsten Unternehmen in ihrer Schärfe bewusst. Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, muss eine Unternehmenskultur etabliert werden, in der das Bild des erfahrenen Mitarbeiters erneuert wird. Fundierte Praktiken zur Förderung und zum optimierten Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern müssen implementiert werden. Dabei wird der Personalbereich nicht nur für sich handeln können. Er muss die Lösungen gemeinsam mit dem Innovationsmanagement entwickeln – mit dem Ziel eine zukunftsfähige und dynamische Organisation bei alternden Belegschaftsstrukturen aufzubauen.

K.O.M.®

K.O.M.® (HC)

WORT'FLAMME

K.O.M.® GmbH Kommunikations- und Managementberatung
K.O.M.® HC Human Consult & Training
Ein Unternehmenszweig der K.O.M.® GmbH
Wortflamme® Verlags- und Dienstleistungsgesellschaft mbH

Höhrenbergstraße 1
D-78476 Allensbach
Fon +49 (0) 75 33 / 93 59-00
Fax +49 (0) 75 33 / 93 59-29

www.kom-neun.de
www.kom-hc.de
www.wortflamme.de