

Die Renaissance der 40-Jährigen

Große Unternehmen setzen auf Motivation älterer Mitarbeiter: Denn die werden schließlich noch gebraucht

Mit dem Gefühl innerer Unzufriedenheit lief Klaus R., 42 Jahre und leitender Angestellter der Siemens AG, München, schon länger herum. Angesichts der momentanen Situation glaubte er, bei Siemens in einer beruflichen Sackgasse zu stecken. Zwei Alternativen sah er für sich: Entweder einen Firmenwechsel oder jetzt schon Frieden zu machen mit einer Situation, die keine großen Herausforderungen mehr an ihn stellte. Gerade recht kam da das Angebot von Siemens, an einem so genannten 'KOMPASS-Projekt' teil zu nehmen, das der Berater und Personalentwicklungsspezialist Hans Heusgen, Feldafing bei München, speziell für Mitarbeiter und Führungskräfte, die älter als 40 Jahre sind, konzipierte. Das Ergebnis dieses KOMPASS-Projekt schildert Klaus R. so: "Mit neuer Power und einer konkreten Zukunftsplanung konnte ich die im Workshop erarbeiteten Schritte konsequent umsetzen. Dass ich nun in Kürze für Siemens in China herausfordernde Aufgaben übernehme, hätte ich mir vor dem ersten Workshop nicht träumen lassen."

Klaus R. hatte Glück. Denn in vielen Unternehmen wird für Mitarbeiter, die die magische Marke von 40 Jahren überschritten haben, nur noch wenig getan, bestätigt der Kieler Dr. Gerhard Breitzkreuz, Initiator des Arbeitskreises "Personalentwicklung ab 40". Die betriebliche Förderung konzentrierte sich stärker auf die sogenannten High Potentials, die begehrten Endzwanziger und Anfang Dreißiger, die sich durch eine hohe Grundqualifikation und vor allem durch Jugend auszeichnen, kritisiert Experte Breitzkreuz. Dabei verbringt ein heute 40jähriger Mitarbeiter mindestens noch 15 bis 20 Jahre im Unternehmen. "Ökonomisch betrachtet findet eine unglaubliche Verschwendung statt, wenn die vorhandenen Kompetenzen über diese lange Zeit nicht besser ausgeschöpft werden," ergänzt Berater Hans Heusgen, der sich seit Jahren mit dieser Problematik befasst.

Angesichts der sozio-demographischen Entwicklung bemüht sich beispielsweise auch das Bundesministerium für Bildung und Forschung in einem Projekt um eine optimierte Nutzung der vorhandenen Kompetenzen und Potenziale älterer Mitarbeiter. Welche Lösungen zur Bewältigung der Folgen einer alternden Erwerbsbevölkerung die beteiligten Wissenschaftler und Praktiker entwickeln, lässt sich unter der Webseite 'www.demotrans.de' verfolgen. Und auch die deutschen Vorzeigeunternehmen, z.B. DaimlerChrysler, Springer Verlag, Siemens, Deutsche Bank, Lufthansa oder Mannesmann, allesamt Mitglieder des o.a. Arbeitskreises, wollen ihren Teil zu beitragen, um das über Jahre aufgebaute Know-how den Betrieben zu erhalten, wemgleich nicht ganz uneigennützig. Schließlich decken die jungen Bewerber den Personalbedarf der Unternehmen nicht ausreichend ab.

Neue Perspektiven realisieren

Pro 40' nennt sich beispielsweise ein dreitägiges Informations- und Orientierungsprogramm der Lufthansa für die Mitarbeiter, die sich in der zweiten Berufshälfte befinden. Ziel es ist, diese einerseits über Personalpolitik, Personalentwicklungsgrundsätze und Trends am Arbeitsmarkt zu informieren. Andererseits liefert 'Pro 40' Hilfen für die Selbsteinschätzung und für die persönliche Entwicklungsplanung.

Noch weitreichender das KOMPASS-Projekt von Siemens. Auslöser hierfür: die Ergebnisse einer Befragung des 2.000 Mitarbeiter starken Zentralbereichs Technik in München und Erlangen. Demnach zeigten sich vor allem die älteren unter den Befragten unzufrieden mit ihrer weiteren beruflichen Perspektive und äußerten entsprechend Missmut über ihre persönliche Situation, erläutert Wolfgang Mai, zuständiger Siemens-Projektleiter im Personalmanagement. "Die 40- bis 50jährigen Mitarbeiter meldeten uns zurück, dass sie in dieser Hinsicht von der Personalentwicklung eine stärkere Unterstützung erwarteten," begründet Personalleiter Horst Harenberg, weshalb Siemens den Berater Hans Heusgen beauftragte, das so genannte 'KOMPASS-Projekt' (vgl. Interview) durchzuführen. "KOMPASS hat das Ziel, die Eigenverantwortung und Initiative der Mitarbeiter zu erhöhen, neue Perspektiven zu eröffnen, um die individuelle Motivation und Zufriedenheit zu verbessern", bringt

Heusgen es auf den Punkt. Im dreitägigen Workshop ermittelt Heusgen von jedem Teilnehmer ein individuelles Fähigkeitsprofil gemäß dem Motto "Was kann ich?". Darauf folgt eine detaillierte Zielbestimmung ("Was will ich?") und ein konkreter Umsetzungsplan ("Wie erreiche ich mein Ziel?"). "Natürlich ist es wichtig", betont Wolfgang Mai, "dass sich die persönlichen Entwicklungspläne innerhalb des Unternehmens umsetzen lassen."

Und auch für Hans Heusgen steht fest: "Ideal ist es, wenn es eine optimale Passung zwischen den Wünschen des Mitarbeiters und den Möglichkeiten bzw. Herausforderungen im Unternehmen gibt." Demgemäß nehmen Gespräche zwischen Teilnehmern, Führungskräften, Trainer und Personalmanagement einen zeitlich breiten Raum ein. "Nur wenn hier Hand in Hand gearbeitet wird, stimmen die Ergebnisse von KOMPASS", bekräftigt Hans Heusgen. Zusätzliche Unterstützung bei der Umsetzung ihrer persönlichen Entwicklungsplanung erhalten die Mitarbeiter in einer zweitägigen Follow-up-Veranstaltung. Richard L., einer der Teilnehmer äußert stellvertretend für seine Kollegen: "Jetzt, wo jeder seine Ziele definiert hat, heißt es: dran bleiben, dran bleiben, dran bleiben." Und dass sich Einsatz und Engagement lohnen, zeigen die Resultate: "Für die meisten Teilnehmer mündete das Projekt in eine deutliche Veränderung ihrer bisherigen Arbeitsinhalte," zieht Wolfgang Mai für sich ein positives Fazit. "Die meisten konnten neue Fach- und Führungsaufgaben in einem anderen Unternehmensbereich im In- oder Ausland übernehmen. Demzufolge entstand bei den Teilnehmern eine starke Aufbruchsstimmung," berichtet Mai. In den Betrieben muss umgedacht werden. Denn spätestens in zwei bis drei Jahren, da ist sich Berater Hans Heusgen sicher, werden Unternehmen wieder vermehrt auf die Kompetenzen erfahrener Mitarbeiter bauen müssen. Schließlich fordere dann der Rekrutierungsengpass eine 'Wiederentdeckung' der älteren Mitarbeiter.

Weitere Infos: www.kompass-standortbestimmung.de

Autor: Michael Gestmann

Personalmanagement muss den Fokus verschieben

Frage:

Sie haben mit dem KOMPASS-Prozess bei Siemens ein spezielles Angebot für über 40jährige Mitarbeiter eingeführt. Warum?

Harenberg:

In einer Mitarbeiterbefragung stellten wir fest, dass die Gruppe der über 40jährigen eine stärkere Unterstützung von uns erwartete, ihnen berufliche Perspektiven offen zu halten. Weil wir die Erfahrungen und das Können dieser Mitarbeitergruppe für äußerst wichtig erachten, war uns sofort klar, dass wir hier aktiv werden müssen. Deshalb begannen wir mit dem KOMPASS-Projekt, dass zum Ziel hat, insbesondere älteren Mitarbeitern eine weiterhin attraktive berufliche Zukunft zu eröffnen.

Frage:

Wie kommt es, dass diese Zielgruppe bis dahin von der Personalentwicklung nicht ausreichend berücksichtigt wurde?

Harenberg:

Siemens hat, wie die meisten anderen Unternehmen auch, in den vergangenen Jahren vor allem auf die Nachwuchsentwicklung gesetzt. Auf die erfahrenen Mitarbeiter haben wir uns in der falschen Annahme verlassen, dass sie am Zenit ihrer Karriere wohl zufrieden seien und keine weiteren Laufbahnpläne verfolgen. Dass dem nicht so ist, hat uns zunächst überrascht.

Frage:

Welche Rolle spielt der immer deutlicher werdende Nachwuchsmangel auf dem Arbeitsmarkt für Ihr Umdenken in der Personalarbeit?

Harenberg:

Natürlich ist uns bewusst, dass schon heute die jüngeren Mitarbeiter nicht mehr den Bedarf der Industrie decken können. Angesichts der immer knapper werdenden Personalressourcen ist es also ein Muss, die vorhandenen Mitarbeiter mit ihrer Kompetenz optimal zu nutzen. Hinzu kommt, dass die rasanten Veränderungen in der Wirtschaft ja nicht nur für den Nachwuchs, sondern auch für erfahrene Mitarbeiter eine Herausforderung bedeuten, auf die sie flexibel reagieren müssen.

Um alle Mitarbeiter beschäftigungsfähig zu halten, muss das Personalmanagement neu ausgerichtet werden und Personalentwicklungskonzepte für erfahrene Mitarbeiter und Führungskräfte entwickeln.

Frage:

Der KOMPASS-Prozess ist ein solches Konzept. Welche Ziele verfolgen Sie damit?

Harenberg:

Die dreitägigen Workshops von Hans Heusgen sind kein Training im klassischen Sinne, sondern der Anstoß für einen persönlichen Entwicklungsprozess bei den Teilnehmern. Durch Austausch und Reflexion sollen die Mitarbeiter sich wieder ihres Wertes bewusst werden, verschüttete Ziele und Wünsche wiederentdecken und neue berufliche Herausforderungen finden. Wir glauben, damit die Eigenverantwortung und Initiative der Teilnehmer zu wecken und ihnen einen Push für eine zweite Karriere zu geben. Um dies zu ermöglichen, bieten wir entsprechende Unterstützung und bei Bedarf gezielte Fortbildung an, damit die Umsetzung der Pläne auch gelingt.

Frage:

Wie kommt KOMPASS bei der Zielgruppe an?

Harenberg:

Bisher haben etwa 40 Mitarbeiter das Angebot genutzt und sie waren alle sehr angetan. Viele haben ihre derzeitigen Aufgaben stark umstrukturiert, einige haben bereits neue Aufgaben, zum Teil sogar im Ausland, übernommen oder anspruchsvolle Aufgaben in einem anderen Unternehmensbereich übernommen. Durchgängig wurde uns rückgemeldet, dass sich die Teilnehmer jetzt ihrer Grenzen und Möglichkeiten bewusster seien und mit neuer Motivation und Zufriedenheit ihrer Arbeit nachgehen.

Frage:

Wie reagiert das Umfeld der Teilnehmer auf den neuen Elan der Kollegen?

Harenberg:

Die Erfolge der KOMPASS-Workshops sprechen sich natürlich im Unternehmen herum und motivieren andere, die eigene Weiterentwicklung selbst aktiver voranzutreiben. Aber es gibt auch Schwierigkeiten, zum Beispiel seitens der Führungskräfte. Sie müssten die KOMPASS-Teilnehmer bei der Umsetzung ihrer Pläne unterstützen, wozu aber noch nicht alle bereit sind. Hier ist das Personalmanagement noch stärker gefragt, das Konzept und die darinliegenden Chancen bekannt zu machen. Wir haben zum Beispiel jetzt beschlossen, das Training über unsere Tochtergesellschaft Siemens Qualifikation und Training im ganzen Konzern anzubieten. So hoffen wir, dem Prozess noch stärkere Wirkung zu geben und den notwendigen Kulturwandel im Unternehmen voranzutreiben.

Horst Harenberg ist Personalleiter der Siemens AG, Zentralabteilung Technik, München und Erlangen