

Altes Eisen zu Gold

Deutsche Unternehmen entdecken Mitarbeiter über 40 Jahre zunehmend als Erfolgsfaktor für die Zukunft

Für Heinz Fischer, Bereichsvorstand Personal der Deutschen Bank, steht außer Zweifel: "Der Nachwuchs wird knapp, der Altersdurchschnitt steigt. Viele sehen darin ein Problem, Fischer sieht darin auch Vorteile: "Mitarbeiter über 40 besitzen überdurchschnittlich großes Fach- und Erfahrungswissen und sind Träger der Unternehmenskultur." Daher versucht das Frankfurter Geldinstitut zunehmend, in Know-how, Erfahrung und Motivation seiner älteren Mitarbeiter zu investieren.

Ein Novum. Die meisten Personalentwicklungsprogramme richten sich an jüngere Mitarbeiter. Nach einer Studie des Statistischen Bundesamts werden lediglich ein Prozent der über 55-jährigen Angestellten an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt. Bei den 50- bis 55-Jährigen sind es fünf Prozent. Für Gerhard Breitreuz, Initiator des bundesweiten Arbeitskreises "Personalentwicklung ab 40", ist das verhängnisvoll: "Ein 45-jähriger Mitarbeiter verbringt voraussichtlich noch 15 bis 20 Jahre im Unternehmen. Ökonomisch betrachtet, ist es eine unglaubliche Verschwendung, die vorhandenen Kompetenzen über so lange Zeit nicht besser auszuschöpfen."

Die demographische Entwicklung zwingt zum Umdenken. Das Kölner Institut der Deutschen Wirtschaft prognostiziert, es werde in wenigen Jahren Arbeitsengpässe geben - spätestens dann, wenn die geburtenschwächeren Jahrgänge die Nachfolge der Ruheständler übernehmen sollen.

Sinneswandel bei Unternehmen

Doch langsam findet bei deutschen Unternehmen ein Umdenken statt. Für Siemens war auslösender Faktor eine Mitarbeiterbefragung im Zentralbereich Technik. Bei dessen ältesten der rund 2000 Mitarbeiter dominierten Unzufriedenheit und Frust. "Uns wurde klar, dass die Leute, auf die wir uns immer stillschweigend verlassen haben, enttäuscht waren, weil wir nichts für sie taten", sagt Wolfgang Mai, verantwortlicher Projektleiter.

Um das zu ändern und den alten Hasen einen Schub für die zweite Karriere zu geben, beauftragten Siemens und die Deutsche Bank einen auf diese Problematik spezialisierten Personalentwickler, Hans Heusgen. In dreitägigen Workshops ermittelte der Trainer 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?"). Zwei eintägige Folgeveranstaltungen unterstützen die Teilnehmer bei der Realisierung. "Entscheidend ist, dass am Ende alle Beteiligten profitieren", sagt Christine Szogas, zuständige Projektleiterin Personal bei der Deutschen Bank. "Gespräche zwischen Teilnehmern, Führungskräften, Trainer und Personalmanagement sind Voraussetzung dafür", erklärt Siemens-Manager Mai. Die Lufthansa setzt bei ihren Fortbildungsmaßnahmen auf das hauseigene Programm "Pro 40". Die Teilnehmer daran ist freiwillig. Allerdings finden die Veranstaltungen in der Freizeit statt. Zudem muss jeder Interessent 150 DM Eigenanteil pro Seminar zahlen. Besonders angesprochen ist laut Thomas Mayer, Trainer der Lufthansa School of Business, wer bislang keine Führungslaufbahn eingeschlagen hat. In den Veranstaltungen kommen beispielsweise Verfahren zur Selbsteinschätzung zum Einsatz. "Diese Ergebnisse sind wesentliche Grundlage für die beruflichen Zukunftspläne der Mitarbeiter", sagt Mayer. Primär gehe es darum, unerkannte Handlungsspielräume des Einzelnen herauszufinden, Eigeninitiative zu fördern und Aktivitäten daraus abzuleiten. Jedoch betont auch Mayer: "Dabei ist die Einbeziehung der Vorgesetzten unverzichtbar.

Denn die berufliche Perspektive muss mit den betrieblichen Belangen harmonieren, wenn sie realistisch und umsetzbar sein soll."

Karriereschub durch Teilnahme

Die Teilnahme an solchen Programmen führt oft zur Zuteilung von mehr Verantwortung, etwa zu Fach- und Führungsaufgaben in einem anderen Unternehmensbereich im In- oder Ausland. So geschehen bei Klaus Kircher, leitender Angestellter bei Siemens und Teilnehmer des Programms für ältere Mitarbeiter: Demnächst geht er für den Konzern von München nach China. Vor allem eines sei für den Erfolg entscheidend, erläutert Deutsche-Bank Personalentwicklerin Szogas: "Mit der stärkeren Eigeninitiative ändern sich Selbstwahrnehmung und Handlungsspielraum." Daraus erwachse die nötige Energie, um selbst gesteckte berufliche Ziele zu erreichen.