

Mitarbeiter über 40

Nicht das Alter zählt

Wer heute über 40 Jahre alt ist, hat nicht nur auf dem Arbeitsmarkt schlechte Karten. Auch in der betrieblichen Weiterbildung werden ältere Mitarbeiter ignoriert. Doch der Jugendwahn beginnt zu bröckeln. Alter und Erfahrung werden neu gewürdigt.

Die Berichterstattung in den Medien spiegelt es wider: Themen wie Rekrutierung, Einstiegsprogramme und Förderung von High Potentials beherrschen Fachzeitschriften und Tageszeitungen.

Die betriebliche Förderung konzentriert sich heutzutage auf die sogenannten High Potentials, also die begehrten Endzwanziger und Anfang Dreißiger, die sich durch eine hohe Grundqualifikation und vor allem durch Jugend auszeichnen.

Wer aber die magische Marke von 40 überschritten hat, taucht in der Personalentwicklung praktisch nicht mehr auf - obwohl er mit seiner Erfahrung und Kompetenz das Rückgrat jedes Unternehmens ausmacht.

"Ein heute 45-jähriger Mitarbeiter verbringt voraussichtlich noch 15 bis 20 Jahre im Unternehmen. Ökonomisch betrachtet, ist es eine unglaubliche Verschwendung, die vorhandenen Kompetenzen über diese lange Zeit nicht besser auszuschöpfen", mahnt Dr. Gerhard Breitzkreuz, Berater der Human Ressource Consulting in Kiel und Initiator des Arbeitskreises "Personalentwicklung ab 40".

Arbeitnehmer werden immer älter

Einerseits fehlen vielen Unternehmen konkrete Laufbahnpläne für Mitarbeiter jenseits der 40. Andererseits erfordert die demographische Entwicklung eine optimierte Nutzung der vorhandenen Kompetenzen. Die Statistik macht es deutlich: die Erwerbsbevölkerung wird immer älter. In wenigen Jahren schon wird es Arbeitskräfteengpässe geben, prognostiziert das Institut der Deutschen Wirtschaft in Köln. Spätestens dann, wenn die sogenannten Babyboomer (heute im Alter von 30 bis 49 Jahren) in das Vorruhestandsalter kommen, können die geburtenschwächeren Jahrgänge der heute unter 30-Jährigen die frei werdenden Stellen nicht mehr ausreichend besetzen.

Noch leisten sich die Deutschen den Luxus, auf leistungsfähige ältere Mitarbeiter zu verzichten, wie jüngst der Energiekonzern RWE, der sogar schon 51-Jährige in den Vorruhestand schickte, um so sein Problem mit dem Stellenabbau vermeintlich clever zu lösen. Doch die Zeiten ändern sich. Sozialwissenschaftler Jochen Pack vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation gegenüber der Wirtschaftswoche: "Künftig werden wir die Frage stellen: Wie halten wir die Leute möglichst lange in der Arbeit?"

Nicht das biologische Alter zählt

Schuld an der gängigen Praxis, jung mit gut gleichzusetzen, ist das hartnäckige Vorurteil, dass Innovations- und Leistungsfähigkeit bereits in den mittleren Jahren beträchtlich nachlassen. Aktuelle Forschungsergebnisse stehen aber im krassen GEGENSATZ DAZU: Demnach hängt die Leistungskraft und Innovationsfähigkeit weniger mit dem biologischen Alter als mit den fördernden oder hemmenden Bedingungen zusammen, denen die Menschen unterliegen. Auf der Website "Demotrans.de" zielt das Bundesministerium für Bildung und Forschung darauf ab, Gesellschaft, Wirtschaft und Politik für die unausweichliche demographische Entwicklung zu sensibilisieren. So sollen die Beschäftigungschancen Älterer langfristig erhöht und deren berufliche Kompetenzen stärker gefördert, beziehungsweise aktiviert werden.

Maßnahmen für ältere Semester

Doch bisher gibt es nur wenige Unternehmen, die auf die konzentrierten Bemühungen der Öffentlichkeitsarbeit reagieren. Intensive Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Semester sind in der deutschen Wirtschaft die Ausnahme. Gerade mal ein Prozent der über 55-Jährigen ist an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt, so das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage des Statistischen Bundesamts. Bei den 50- bis 55-Jährigen sind es fünf Prozent.

"Solange ältere Menschen in unserer Gesellschaft ein negatives Image haben, kann es sich ein

Unternehmen kaum leisten, öffentlich kundzutun, dass es auf die "Alten" setzen will", erklärt Gerhard Breitzkreuz. Der Gedanke benötige deshalb nicht nur unternehmensintern, sondern über die Firmengrenzen hinaus Unterstützung im Marketing.

Aktive Unterstützung

Doch gibt es erste Beispiele dafür, dass Unternehmen sich aktiv mit dem Thema Personalentwicklung ab 40 auseinandersetzen. Die Siemens AG beispielsweise erfuhr durch eine Mitarbeiterbefragung im rund 2000 Mann starken Zentralbereich Technik, dass Unzufriedenheit und Frust das dominierende Gefühl ihrer älteren Mitarbeiter ist. "In der Gruppe der 40- bis 50-Jährigen wurde uns rückgemeldet, dass sie sich von der Personalentwicklung im Stich gelassen fühlen", berichtet Wolfgang Mai, Projektleiter im Personalwesen des untersuchten Unternehmensbereichs bei Siemens. "Uns wurde bewusst, dass die Leute, auf die wir uns stillschweigend verlassen haben, enttäuscht von uns sind."

Gemeinsam mit einem externen Partner entwickelte Siemens als Reaktion auf die Umfrageergebnisse vor drei Jahren den so genannten Kompass-Prozess. Das Konzept des Managementtrainers Hans Heusgen aus Feldafing bei München richtet sich ausschließlich an Mitarbeiter und Führungskräfte jenseits der 40 mit mehrjähriger beruflicher Erfahrung.

Die Teilnehmer können während des dreitägigen Workshops ihre berufliche Orientierung überprüfen und neue Herausforderungen im Unternehmen suchen. So sollen sie ihre zweite Berufs- und Lebenshälfte motiviert und erfolgreich angehen lernen sowie eigenverantwortlich ihre persönliche Entwicklung vorantreiben.

Damit sich ein solcher Prozess entwickeln könne, müsse allerdings grundsätzlich umgedacht werden. "Unternehmen müssen die Aufbruchstimmung bei den Mitarbeitern tatsächlich wünschen und zulassen", betont der Kompass-Trainer Hans Heusgen. "Wenn die Teilnehmer die Eigeninitiative für ihre persönliche Entwicklungsplanung übernehmen, beginnen sie auch ganz konkret etwas vom Unternehmen einzufordern. Führungskräfte und Personalwesen müssen da mithalten können, um diese neue Energie für das Unternehmen nutzbar zu machen. Sonst suchen sich die Mitarbeiter im schlimmsten Fall außerhalb des Unternehmens neue Rahmenbedingungen."

Employability langfristig erhalten

Auch andere Unternehmen beginnen, sich auf die vorhandenen Kompetenzen ihrer Belegschaft zurückzubedenken. "Pro 40" heißt beispielsweise ein Programm bei der Lufthansa, das Teil einer umfangreichen Employability-Initiative ist. Ziel ist es, den Mitarbeitern Weiterbildungsmöglichkeiten aufzutun, die zwar für ihre derzeitige Beschäftigung nicht notwendig sind, mit denen sie aber ihr Kompetenzspektrum aufbauen können. Die Angebote sind ausschließlich freiwilliger Natur und werden durch ein Freizeitopfer sowie einen Obolus von 150 Mark von den Teilnehmern mitfinanziert. Thomas Mayer, Trainer und Berater bei der Lufthansa School of Business: "Wir wollen den Mitarbeitern die auch sonst übliche hohe Qualität der Weiterbildung bieten, aber die Preise so günstig wie möglich halten. Deshalb haben wir hier einen anderen Abrechnungsmodus gewählt als bei den betriebsbedingten Weiterbildungen."

Neue Wege in der Firma

Das Teilprogramm "Pro 40" richtet sich gezielt an die älteren Mitarbeiter. Eine Vorselektion für die Teilnahme gibt es nicht, Thomas Mayer betont jedoch, dass gerade diejenigen angesprochen seien, die keine Führungslaufbahn eingeschlagen hätten. In zwei Tages- und einer anderthalbtägigen Veranstaltung lernen die Mitarbeiter zunächst die Möglichkeiten kennen, die ihnen die firmeneigene Personalentwicklung bietet. Eine Lernstilanalyse während des ersten Moduls rundet den motivatorischen Einstieg in das Programm ab.

Im zweiten Teil dreht sich alles um das Thema Selbsteinschätzung, wobei den Teilnehmern Gelegenheit gegeben wird, sich über ihre eigene Persönlichkeitsstruktur, ihre Rolle in Teams sowie über ihre Wünsche und Ziele Gedanken zu machen.

Modul drei schließlich soll das tatsächliche Verhalten erkennen helfen. Dazu werden Elemente des Outdoortrainings angeboten, die in intensiven Feedbackrunden reflektiert werden. Die Überprüfung

der Selbsteinschätzung aus den vorangegangenen Modulen sowie die Ableitung von weiteren Entwicklungsmöglichkeiten stehen im Vordergrund. Thomas Mayer: "Wir legen Wert darauf, dass die Teilnehmer hier keine Berufsberatung erwarten. Es geht vielmehr darum, jedem Einzelnen Handlungsspielräume aufzuzeigen und die Eigeninitiative zu fördern. Die Mitarbeiter sind gefordert, das Gelernte für sich selbst aufzugreifen und - falls erwünscht - Aktivitäten daraus abzuleiten. Der erste Ansprechpartner ist dabei der direkte Vorgesetzte."

Keine Berufsberatung

Das Angebot kommt an, und die zweimal jährlich angebotenen Module sind praktisch immer ausgebucht. Zu Massenkündigungen oder firmeninternen Bewerbungen sei es bisher nicht gekommen. Weit häufiger als der Wunsch nach einem neuen Job sei die Erkenntnis, dass es sich lohnt, neue Kompetenzen aufzubauen und das bisherige Arbeitsumfeld dadurch zu verbessern. Das Unternehmensziel "Mitarbeiterbindung" geht für Lufthansa offensichtlich auf.

Nicht das Alter zählt

Aktuelle Beispiele wie Siemens und Lufthansa zeigen, dass neue Motivation und Perspektiven auch bei älteren Mitarbeitern gefragt sind. Nicht das Alter, sondern die vielmehr die äußere Wertschätzung und Wahrnehmung steuern den Grad der Entwicklungsmöglichkeiten. Bald wird es sich kein Unternehmen mehr leisten können, die beruflichen Kompetenzen erfahrener Mitarbeiter brachliegen zu lassen. Wenn schon nicht aus Einsicht, so doch aus der Not des Personalengpasses heraus, wird der längst fällige Veränderungsprozess recht bald zwangsläufig beginnen müssen.

"Personalarbeit muss sich neu ausrichten"

Eine Mitarbeiterbefragung im Zentralbereich Technik der Siemens AG ergab, dass viele der Beschäftigten zwischen 40 und 50 Jahren frustriert sind und sich von der Personalarbeit im Stich gelassen fühlen. Personalleiter Horst Harenberg berichtet über die Einführung des Kompass-Trainings für ältere Mitarbeiter.

Herr Harenberg, sie haben mit dem Kompass-Training bei Siemens ein spezielles Angebot für über 40-jährige Mitarbeiter eingeführt. Warum?

Wir waren ziemlich unangenehm überrascht über die negative Rückmeldung unserer älteren Mitarbeiter aus der Befragung. Die Gruppe der über 40-Jährigen macht den größten Teil unserer Belegschaft aus. Deshalb, und natürlich auch auf Grund Ihrer besonderen Erfahrung, sind sie extrem wichtig für das Unternehmen. Uns war sofort klar, dass wir etwas für diese mittlere Schicht tun müssen, um sie aus ihrer als unangenehm erlebten Routine herauszuholen.

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

Siemens hat, wie die meisten anderen Unternehmen, in den vergangenen Jahren vor allem auf die Nachwuchsentwicklung gesetzt. Auf die erfahrenen Mitarbeiter heben 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 die Mitarbeiterbefragung gezeigt.

Welche Rolle spielt der Nachwuchsmangel für das Umdenken?

Natürlich ist uns bewusst, dass der Nachschub schon heute nicht mehr den Bedarf der Industrie decken kann. Angesichts der immer knapper werdenden Personalressourcen ist es also eine Verschwendung. Die vorhandenen Mitarbeiter mit ihrer Kompetenz nicht besser 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 die Personalarbeit neu ausgerichtet werden und ergänzende Schwerpunkte erhalten.

Das Kompass-Training ist ein solcher Schwerpunkt. Welche Ziele verfolgen Sie mit den Workshops?

Die Workshops sind nicht wirklich ein Training, sondern der Anstoß für einen persönlichen Entwicklungsprozess bei den Teilnehmern. Durch Austausch und Reflexion sollen die Mitarbeiter sich wieder ihres Werts bewusst werden, verschüttete Ziele und Wünsche wieder entdecken und

neue berufliche Orientierung finden. Wir erhoffen uns, damit die Eigenverantwortung und Initiative der Teilnehmer zu wecken und ihnen einen Push für eine zweite Karriere zu geben.

Wie kommt das Kompass-Training bei der Zielgruppe an?

Die bisherigen Teilnehmer waren alle sehr angetan. Einige von ihnen haben bereits neue Aufgaben übernommen, oder sogar den Unternehmensbereich gewechselt. Durchgängig wurde uns rückgemeldet, dass sich die Teilnehmer des Kompass-Trainings jetzt ihrer Grenzen und Möglichkeiten bewusster seien und mit neuer Motivation und Zufriedenheit Ihrer täglichen Arbeit nachgehen.

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

Die ersten Erfolge sich natürlich im Unternehmen herum und motivieren andere, es auch zu versuchen. Aber es gibt auch Schwierigkeiten, zum Beispiel seitens der Führungskräfte. Als Vorgesetzte müssen sie die Teilnehmer des Kompass-Trainings bei der Umsetzung ihrer Pläne unterstützen, wozu aber noch nicht alle bereit sind. Hier ist das Personalwesen noch stärker gefragt, das Konzept und die darin liegenden Chancen bekannt zu machen.

Autorin: Sabine Suntner
Personalmagazin 8/2001