

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement: Potenziale der Mitarbeiter über 45 effektiv nutzen

"Wenn die deutsche Wirtschaft nicht endlich beginnt, für die über 50-Jährigen die Beschäftigungschancen signifikant zu verbessern, dann macht die Verlängerung der Lebensarbeitszeit auf das 67. Lebensjahr keinen Sinn." (Horst Seehofer, CSU-Vorsitzender, 19.10.2010)

Sinkende Geburtenzahlen und steigende Lebenserwartungen kennzeichnen die Altersstrukturen in Deutschland. Dieser demographische Wandel wird in den nächsten Jahren weitreichende Folgen für deutsche Unternehmen haben. Laut einer Prognose des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) werden bis zum Jahr 2025 bis zu sieben Millionen Erwerbsfähige wegfallen. Auch eine Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) ergab, dass jedes zweite der 20 000 befragten Unternehmen einen Fachkräfteengpass befürchtet. Schon jetzt gibt es einen Mangel an jungen Nachwuchsfachkräften, wodurch sich im Verhältnis der Anteil älterer Arbeitnehmer erhöht und das Durchschnittsalter der Mitarbeiter in Betrieben steigt. Bald werden die 50- bis 60-Jährigen sogar die stärkste Beschäftigungsgruppe darstellen. Doch auf die größer werdende Bedeutung der Förderung und Bindung älterer Mitarbeiter ist die Wirtschaft bisher nicht ausreichend vorbereitet.

Eine Untersuchung des IAB zeigt, dass zwischen 2002 und 2008 nur ein Prozent der Betriebe eine gezielte Weiterbildung für Ältere angeboten hat. Bisher wurden ältere Mitarbeiter stattdessen oft frühzeitig in den Ruhestand entlassen, da viele Führungskräfte an eine verminderte Leistungsfähigkeit im Alter glauben. Die Altersforschung zeigt jedoch, dass es sich bei dieser Defizithypothese um eine falsche Annahme handelt. Keineswegs ist es so, dass alle Fähigkeiten mit dem Alter nachlassen. Erfahrungswissen, Qualitätsbewusstsein, Vernetzung von vorhandenen Kenntnissen und Selbstständigkeit sind zusammen mit Zuverlässigkeit, Nutzung von Netzwerken sowie Urteilsvermögen nur einige der Kompetenzen, die im Laufe des Alters sogar zunehmen. Beim Älterwerden ändert sich somit nicht das Leistungsniveau, sondern nur die Art der Leistungen.

Doch dies wird bei den meisten deutschen Unternehmen noch nicht hinreichend berücksichtigt. Wenn langjährige Mitarbeiter pensioniert werden, entsteht oft ein großer Verlust von Fachwissen, wenn die Mitarbeiter ihre besonderen Kompetenzen nicht vorher an jüngere Kollegen weitervermittelt haben. Auch betriebswirtschaftlich gesehen können durch eine gezielte Förderung älter werdender Mitarbeiter Kosten sowohl für Frühpensionierung und Abfindung als auch für Suche, Einarbeitung und Fortbildung von Nachwuchskräften gespart werden. Daher ist bei Personalverantwortlichen ein grundlegender Einstellungswandel dringend erforderlich: Es gilt zu lernen, alle unterschiedlichen Lebensphasen von Mitarbeitern wertzuschätzen, ihre Vorteile zu erkennen und gezielt Potenziale von Arbeitnehmern jeden Alters zu fördern. Insbesondere ist auch auf die Bindung langjähriger Mitarbeiter zu achten, damit das Erfahrungswissen und die vielfältigen Stärken der Mitarbeiter dem Unternehmen erhalten bleiben.

Moldzio & Partner – Institut für Personalauswahl möchte Unternehmen daher für die Bedeutung des lebensphasenorientierten Personalmanagements sensibilisieren. Die Unter-

nehmensberater haben in Kooperation mit dem Personal- und Organisationsberater Jörg Löwenstein das Projekt "45+" entwickelt, das sich speziell mit den Potenzialen und Entwicklungsbereichen von Mitarbeitern ab 45 Jahren beschäftigt. Ziel dieses Programms ist die Verankerung eines Lebensphasenmodells im Personalmanagement sowie eine gezielte Förderung der Potenziale älterer Mitarbeiter. Damit möchten die Unternehmensberater erreichen, dass die Kompetenzen älterer Mitarbeiter stärker betont bzw. entwickelt werden. Auf diese Weise können die angesprochenen Wissensträger in Kombination mit der Dynamik jüngerer Kollegen ihren wichtigen Beitrag zum Erfolg ihres Unternehmens leisten.

Dazu gehört unter anderem ein systematischer Transfer von "Know-how" im Unternehmen durch eine verbesserte Zusammenarbeit von Jung und Alt, z.B. durch Mentoringprogramme oder altersgemischte Teams. Jüngere Mitarbeiter können im direkten Arbeitskontakt von der Expertise und langen Berufserfahrung der Kollegen profitieren. Durch die Wertschätzung, die den Älteren und ihrem Wissen entgegengebracht wird, steigen gleichzeitig deren Zufriedenheit sowie ihre Motivation, weiterzuarbeiten statt in den vorzeitigen Ruhestand zu gehen. Außerdem sollten ältere Mitarbeiter mehr entsprechend ihrer Möglichkeiten, Talenten und Wünschen eingesetzt werden.

Moldzio & Partner – Institut für Personalauswahl berät seit 1999 Unternehmen in Fragen der beruflichen Eignungsdiagnostik. Die Unternehmensberatung entwickelt Auswahlverfahren und Methoden zur Potenzialerkennung für Unternehmen und führt diese durch. Darüber hinaus qualifizieren die Berater Verantwortliche in Unternehmen für die Durchführung entsprechender diagnostischer Verfahren. Nun haben die Unternehmensberater früh den Bedarf an gezielter Förderung der Mitarbeiter ab 45 erkannt und mit der Entwicklung ihres neuen Konzepts ihr Leistungsrepertoire erweitert. Eine konkrete Zielerarbeitung erfolgt dabei immer im Dialog mit den Unternehmen und orientiert sich an deren Bedürfnissen, doch dass ein genereller Bedarf für ein solches "Seniors-Programm" in der deutschen Wirtschaft vorhanden ist, ist mehr als deutlich.

Kontakt:

Matthias Mickleit
Moldzio & Partner - Institut für Personalauswahl
Stolbergstraße 13
22967 Tremsbüttel
Tel.: 04532/ 26 61-13
Fax: 04532/ 26 61-21
mickleit@moldzio.com
www.moldzio.com

Jörg Löwenstein
Personalberatung | Organisationsentwicklung
Hans-Christian-Möller-Str. 22
25469 Halstenbek
Tel.: 04101/ 85 64 82
kontakt@joergloewenstein.de