

Die Reifeprüfung

Potenzial oder Pension? Vielen Unternehmen gelingt es nicht, wertvolles Wissen älterer Mitarbeiter zu nutzen. Warum das ein Fehler ist, verrät **Mag. Claudia Poje**.

Personalentwicklung heißt für mich, dass „der richtige Mann bzw. die richtige Frau am richtigen Arbeitsplatz“ eingesetzt wird. Damit meine ich einen optimalen Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – persönliche Stärken sollen durch Personalförderung verstärkt und Schwächen minimiert werden. Dazu ist einerseits eine Bedarfserhebung der Mitarbeiter-Qualifikationen notwendig. Die Bedeutung der PE hat in den letzten Jahrzehnten zugenommen, da die Arbeitswelt einen ständigen Wandel unterworfen ist – in jedem Arbeitsbereich gibt es laufend Änderungen. Grundsätzlich funktioniert die Personalentwicklung beispielsweise im Bereich der Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte sehr gut. Junge Mitarbeiter werden sukzessive aufgebaut – auch diverse Frauenförderungsprogramme laufen nach diesem Prinzip.

Leider sieht dies weniger gut in den Bereichen des Generationsmanagement aus, da die positiven Aspekte der älteren Arbeitskräfte kaum berücksichtigt werden. Die Anhebung des Pensionsalters und damit »

„Und wann gehen Sie in Pension?“ Für viele Personalverantwortliche gehört die 50+ Generation längst zum alten Eisen



Mentoren wissen mehr: Kluge Unternehmen nutzen die Erfahrung älterer Mitarbeiter

die Auswirkungen auf die Unternehmen, speziell die Aufgabe an die Personalentwicklung, wurde von vielen Personalisten noch nicht realisiert. Gerade hier wäre die PE gefragt – ein breites Spektrum, wo Erfahrungswissen optimal eingesetzt werden kann. Es ist keine Seltenheit, dass etwa 53-jährige Männer bei einem Vorstellungsgespräch gefragt werden, wann sie in Pension gehen würden. Frei nach dem Motto: „Sie gehen ja bald in Pension.“ Es ist leider immer noch in den Köpfen der Personalisten, dass ein 53-jähriger Mitarbeiter bald in Pension geht.

Natürlich müssen Trainings- und Schulungskosten für das Unternehmen rentabel sein, doch in 12 Jahren spielen sich viele Kosten ein. Bei welchem Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin kann ich mir als Unternehmer sicher sein, dass ich ihn bzw. sie noch 12 Jahre an meinen Betrieb binde? Ältere Mitarbeiter wechseln seltener den Job und sind sicher „loyaler“ dem Betrieb gegenüber.

Ich persönlich würde mir wünschen, dass wesentlich mehr ältere Arbeitskräfte als Mentoren eingesetzt werden, wie dies auch schon bei einigen Firmen der Fall ist (gerade bei der Führungskräfteentwicklung). Weiters können ältere Arbeitskräfte zunehmend in die Ausbildung von „Jüngeren“ eingesetzt werden, z.B. bei Schulungen, eben in der Lehrlingsausbildung (wie dies auch öfters schon der Fall ist). Ich denke, dass gerade die Weiterbildung auch im höheren Alter einen höheren Stellenwert hat – ganz nach dem Motto: „immer am Ball bleiben“. Der Rat an ältere Arbeitnehmer ist von meiner Seite, dass man sich nicht zu-

rücklehnt und einfach sagt, das und jenes will ich nicht mehr lernen, weil ich in paar Jahren in Pension gehe. Schauen wir uns die Druckbranche an, speziell jene Berufe, die es heute nicht mehr gibt (z.B. Schriftsetzer). Jene, die mit dem Lauf der Zeit gegangen sind, haben in anderen (vielleicht ähnlichen Bereichen) Fuß fassen können. Jene, die die Augen verschlossen haben, sind arbeitsuchend. Für berufliche Veränderungen ist es niemals zu spät!

In Netzwerkgesprächen mit ehemaligen Führungskräften bzw. Geschäftsführern erkennt man, was man von erfahrenen Experten lernen kann. Für sie stellt sich die Frage nach der Employability von Älteren nicht. Unternehmen haben einen Gewinn von älteren Mitarbeitern wie z. B. gerade im Vertrieb und Verkauf – sie wirken gelassener und überzeugender im Umgang mit Kunden, haben umfassenderes Wissen. Für langfristige Erfolge zählen Erfahrungswissen und Weitergabe von infor-

mellem Wissen und Unternehmenskultur. Bei hoher Fluktuation kann nie wirklich eine Unternehmenskultur entstehen. Betrachtet man einige Familienbetriebe, so werden die Werte des Unternehmens an die nächste Generation weitergegeben. Und dieses Unternehmen kann meist gut innovative Ideen und Traditionen mischen.

Rückblickend bedauern die ehemaligen Führungskräfte, dass PE nur in wenigen Fällen in Form von Bildungsmanagement strategisch abläuft. Der konkrete Bildungsbedarf sollte erhoben, die Kostenanalyse erstellt und die konkreten Transfermaßnahmen verfolgt werden. In einigen Betrieben gilt Weiterbildung als Incentive, und das erworbene Wissen wird nur in wenigen Fällen umgesetzt.

Mag. Klaus Poeckh, ehemaliger Exportleiter und Geschäftsführer mit weltweiten Erfahrungen berichtete im Netzwerktreffen von seinen Erfahrungen:

„Großkonzerne sprechen zwar von PE, doch immer steht die Einsparung im Vordergrund. Diese Erfahrung machte ich als Betroffener wie auch durch Kontakte zu anderen Firmen und Kollegen. Die Personalentwicklung ist zwar kreativ, doch fehlt es meist an Budget. Es werden Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter abgewogen und man tendiert in Richtung Projektentwicklung bzw. Projektarbeit. Der Wissenstransfer zwischen den Generationen erfolgt individuell. Oft wird dies mit Konzepten ‚verordnet‘, doch dann entsteht auch Angst bei älteren Mitarbeitern – Angst vor dem Abbau. Man sollte sich mit Kollegen, die davon betroffen sind, auseinandersetzen, sollte Erfahrungen sammeln, damit man gerüstet ist, wenn man selbst in diese Situation kommt!“

Ing. Friedrich Kriegler, ehemaliger Technischer Leiter sowie Leiter für Vertrieb und Marketing, bringt es auf den Punkt: „Eine Gesellschaft, die freiwillig auf Wissens- und Erfahrungspotenziale verzichtet, verarmt. Voraussetzung dafür ist Bewusstseinsbildung, zum Beispiel bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Richtung der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens.“ Auch er sieht die Mentoren- oder Coaching-Tätigkeit der älteren Arbeitnehmer als Möglichkeit, Arbeit umzuschichten und den Erfahrungsschatz im Unternehmen zu halten. ■

Mag. Claudia Poje ist Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologin, Trainerin und Lehrgangsführerin am bfi Wien und an der bfi Wien Akademie.

 **Klick! www.bfi-wien.at**