

Mitarbeiterentwicklung

Wie ältere Mitarbeitende zum Erfolgsfaktor werden können

Heiss umkämpft ist der Arbeitsmarkt, wenn es um die besten und talentiertesten Nachwuchskräfte geht. Ganz anders sieht dies am anderen Ende der Altersskala aus: Selbst hervorragendste Fachkräfte mit schier unendlicher Erfahrung landen in den Personalplanungen der Unternehmen immer öfter auf dem Abstellgleis. Gegenmassnahmen zeigt dieser Beitrag.

› Markus Guldemann

Schlägt man heute den Stellenteil in der Zeitung auf oder informiert sich auf einem der vielen Online-Stellenmärkte, so wird schon bald ein Muster offensichtlich: Beinahe jeder Arbeitgeber sucht augenscheinlich den perfekten Mitarbeitenden, den Alleskönner, die sagenumwobene «eierlegende Wollmilchsau». Die Anforderungen an die Kandidaten werden enorm hoch gesteckt. «Ihr Profil: Sie verfügen über eine kürzlich abgeschlossene, topaktuelle Ausbildung auf höchster Stufe, sind zwischen 20 und 30 Jahre alt und bringen mindestens 40 Jahre Berufserfahrung mit», so scheint der Grundtenor der Stellenanzeigen zu lauten.

Jüngere Generation im Vorteil

Dass dieses Anforderungsprofil nicht erreicht werden kann, ist allen beteiligten Parteien bewusst. Entsprechend geht es darum, denjenigen Kandidaten zu rekrutieren, der diesem Idealbild am nächsten kommt. Es ist nicht überraschend, dass die Wahl bei Personalentscheiden zu meist auf jüngere Kandidaten fällt: Sie gelten als dynamischer, gedanklich flexibler und zudem kostengünstiger als die ältere Generation. Zudem verfügen sie in

der Regel über eine deutlich aktuellere Ausbildung. Ein weiterer Faktor sind oft auch die älteren Arbeitnehmer selbst. Sie haben sich ihren Status erarbeitet, sind

kurz & bündig

- › Um als Arbeitnehmer nachhaltig auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein, ist ein stetiges Hinterfragen und Weiterentwickeln der «Persönlichen Marktfähigkeit» unumgänglich.
- › Sieger im Rennen um den Erfolg werden jene Unternehmen sein, welche ihre Mitarbeitenden auch im Alter bei ihrer stetigen Weiterbildung unterstützen und in der Lage sind, diese gut ausgebildeten und erfahrenen Mitarbeitenden ideal einzusetzen.
- › Eine langfristige sowie nachhaltige Lösung für die Generation ab 50 Jahren kann nur dann erreicht werden, wenn sowohl der Arbeitgeber wie auch der Arbeitnehmer aktiv an einer Veränderung mitwirken.

oft nicht unzufrieden mit dem Erreichten und streben auf das Ende der beruflichen Laufbahn hin keine grossen Veränderungen mehr an. Ihre Prioritäten verschieben sich zunehmend in den Bereich der privaten Ziele und Wünsche; so fehlen ihnen im Vergleich zur jüngeren Konkurrenz der berufliche Ehrgeiz und die Bereitschaft, das Privatleben zugunsten der beruflichen Ambitionen zurückzustellen.

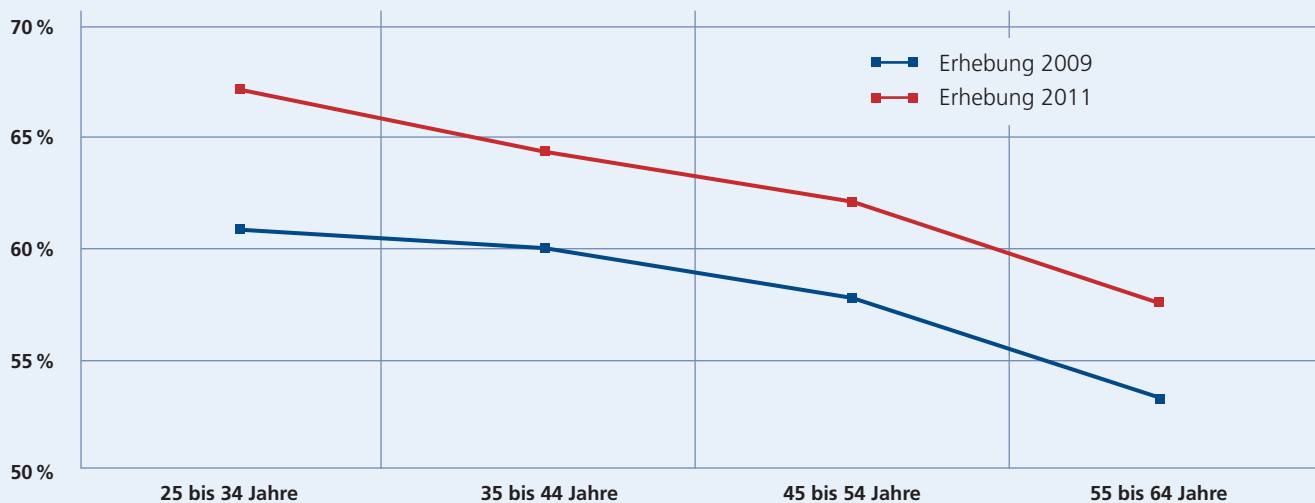
Als Ergebnis lässt sich seit einigen Jahren ein starker Anstieg der Arbeitslosigkeit bei der Generation der über 50-Jährigen beobachten. Machten Personen zwischen 50 und 64 Jahren im Jahr 2005 noch 20 Prozent der Erwerbslosen aus, so stieg dieser Anteil innert weniger als zehn Jahren um ein Viertel an (25% im Jahr 2014)! Dasselbe Phänomen zeigt sich übrigens auch bei der Sozialhilfe: Hier stieg die Quote der Sozialhilfeempfänger bei Personen zwischen 55 und 64 Jahren von 1,9 Prozent (2005) auf 2,5 Prozent (2014).

Problemzone Erfahrungsverlust

Angesichts dieser Zahlen verwundert es wenig, dass Themen wie Erfahrungsbeziehungsweise Know-how-Verlust in

Abb. 1: Weiterbildung: wenig Unterstützung im Alter

Die Bereitschaft der Arbeitgeber, Weiterbildungen zu unterstützen, nimmt mit zunehmendem Alter der Mitarbeitenden stark ab.



Quelle: Bundesamt für Statistik BFS, Neuenburg

der Schweizer Wirtschaft aktueller sind denn je. «Knowledge Management» oder «Know-how-Datenbanken» sind die Stichworte der Stunde.

Selbstverständlich ist das Problem komplexer, als dass es alleine auf den zunehmenden Verzicht auf erfahrene Mitarbeitende zurückgeführt werden könnte. Im Gegenteil, vermehrt ältere Arbeitnehmer einzustellen, verzögert die Problemstellung lediglich bis zu deren Austritt beim Erreichen des Pensionsalters. Um nachhaltig von der Erfahrung und dem Know-how dieser Generation profitieren zu können, sind Anpassungen bei der Aufbauorganisation sowie der Firmenkultur oft unumgänglich.

Erfahrung allein genügt nicht

Und doch: Den schwarzen Peter alleine den Unternehmen zuzuschieben, wäre nicht richtig. Schliesslich gibt es durchaus Gründe, die zur aktuellen Situation geführt haben. Wäre die vermehrte Anstellung von erfahreneren Mitarbeitern grundsätzlich wirtschaftlich sinnvoller, so würde dies längst umgesetzt. Somit wären wir wieder bei der ursprünglichen

Fragestellung: Was ist der Grund, dass jüngere Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt besseren Anklang finden?

Ein wichtiger Faktor ist sicherlich, dass sich diese Generation aktiv mit der «Persönlichen Marktfähigkeit» auseinandersetzt und sich laufend darum bemüht, für den aktuellen wie auch für potenzielle zukünftige Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Sie bildet sich laufend weiter, bemüht sich, ihr Wissen und Know-how auf dem aktuellsten Stand zu halten.

Mit zunehmendem Alter werden diese Bemühungen immer weiter reduziert. Auch die Bereitschaft des Arbeitgebers, Weiterbildungen des Mitarbeitenden zu unterstützen, lässt kontinuierlich nach (siehe Abb. 1). Der scheinbar gesicherte Arbeitsplatz, das Erreichen der angestrebten Position und die Erfüllung der beruflichen Zielsetzungen bieten eine trügerische Sicherheit und führen dazu, dass die eigene «Arbeitsmarktfähigkeit» oft vernachlässigt und nicht mehr aufrechterhalten wird.

Dies rächt sich, sobald wirtschaftliche Veränderungen den Arbeitgeber dazu

zwingen, heikle Personalentscheide zu fällen. Gegenüber den aktuell ausgebildeten und auch sonst gut aufgestellten jungen Konkurrenten kann der ältere Arbeitnehmer dann nur noch seine Erfahrung in die Waagschale werfen – und unterliegt damit dem besseren Gesamtpaket der jungen Mitarbeitenden.

«Lebenslanges Lernen»

Was braucht es also, dass ältere Mitarbeitende ihren Erfahrungsvorteil auch wirklich ausspielen können? Die Antwort ist eigentlich simpel: Sie müssen dem eingangs beschriebenen Idealbild der «eierlegenden Wollmilchsau» besser entsprechen als die jüngere Konkurrenz. Die immense Erfahrung und das erworbene Know-how bilden hierfür die ideale Grundlage, reichen alleine aber nicht aus. Auch mit zunehmendem Alter ist es unerlässlich, seine Fachkompetenz stets auf einem aktuellen Stand zu halten und seine Führungskompetenzen weiter zu schärfen.

Die «Persönliche Marktfähigkeit» ist auf dem Arbeitsmarkt das wichtigste Gut, und dies nicht erst nach dem Verlust der Arbeitsstelle. Ein äusserst erfahrener Ar-

beitnehmer, dessen Know-how auf dem aktuellsten Stand ist, kommt dem angestrebten Idealbild doch schon sehr nahe.

Lösungsansätze

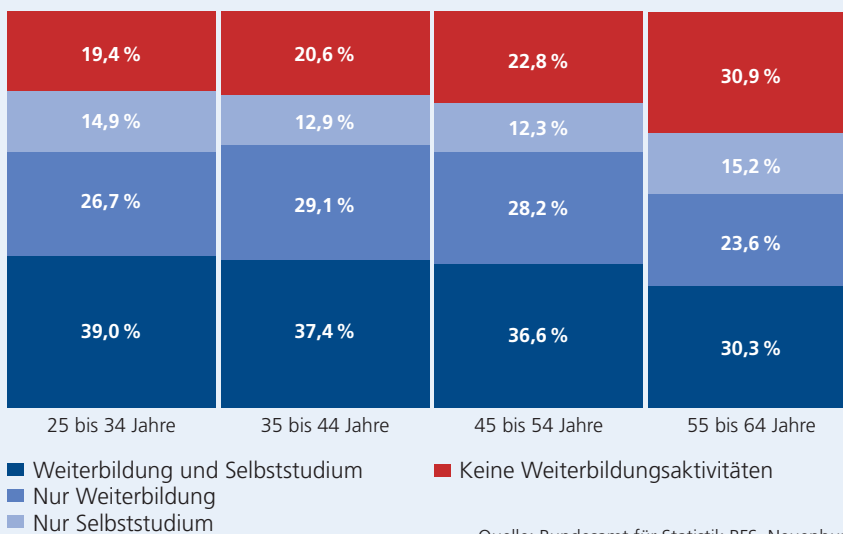
Dass die hohe Arbeitslosigkeit der älteren Generation, insbesondere ab dem 50. Altersjahr, ein Problem für die Gesellschaft darstellt, ist der Schweiz durchaus bewusst. Mit politischen Mitteln und viel Überzeugungsarbeit sollen Unternehmen dazu bewogen werden, vermehrt ältere Arbeitnehmer bei sich aufzunehmen, auch wenn dies wirtschaftlich nicht immer Sinn ergibt.

Leider fokussieren sich Politik und Interessensverbände mit diesem Ansatz lediglich darauf, den Arbeitgebern die gesamte Verantwortung zuzuschieben. Für eine langfristig nachhaltige Lösung des Problems braucht es aber beide Parteien. Aus dieser Überzeugung entstand das Projekt «Markt-Fähigkeit 40 Plus». Die beiden Partner, der Verein «50 plus Schweiz» als Interessensvertreter der erfahrenen Arbeitnehmer und die Ideetransfer GmbH als spezialisierter und mit dem Qualitätslabel «Edu Qua» zertifizierter Weiterbildungsanbieter, bieten unter dieser Marke ein Angebot sowohl für Unternehmen wie auch für Privatpersonen an. Die angebotenen Dienstleistungen sollen dazu beitragen, dass sich Arbeitnehmer auch ab dem 40. Altersjahr weiterhin aktiv mit ihrer persönlichen «Arbeitsmarktfähigkeit» auseinandersetzen und so allfälligen Überraschungen schon frühzeitig vorbeugen können.

Die Dienstleistungspalette für Privatpersonen basiert auf dem «Markt-Fähigkeit 40 Plus»-Zertifikatslehrgang, welcher sich flexibel an die jeweilige Ausgangslage und die individuellen Bedürfnisse anpassen lässt. So umfasst das Angebot explizit Lehrgänge für Arbeitnehmer, für Stellenlose sowie für Personen, welche nach längerer Absenz vom Arbeitsmarkt einen beruflichen Wiedereinstieg anstreben. Dank des modularen Aufbaus des Zertifikatslehrganges können die Mo-

Abb. 2: Weiterbildungsaktivitäten nach Alterskategorie

Mit zunehmendem Alter wird die eigene Weiterbildung immer stärker vernachlässigt.



dule aber auch einzeln gewählt sowie die Dienstleistung somit noch individueller auf den persönlichen Handlungsbedarf abgestimmt werden. Gleichzeitig umfasst das Produktportfolio auch ein Unterstützungsangebot für Unternehmen. Die Firmen sollen angeregt werden, ihre Strukturen und Abläufe zu überdenken und zu optimieren, um das schlummernde Potenzial der gut ausgebildeten und erfahrenen Mitarbeitenden auch tatsächlich voll nut-

zen zu können. Dabei ist die Dienstleistungspalette vielseitig: Mittels gezielter Personalentwicklung können allfällige Kompetenzlücken der Mitarbeitenden geschlossen werden. Die Unterstützung im Bereich des Personalmanagements hilft den Unternehmen, Ressourcen und Kompetenzen der Mitarbeitenden ideal auf die Unternehmensziele abzustimmen. <<

Weblink: www.marktfaehigkeit40plus.ch



Porträt



Markus Guldemann

Inhaber, Prozessbegleiter, Ideetransfer GmbH

Das Netzwerk Ideetransfer bietet in der Unternehmens- und Personalentwicklung individuelle, auf die Bedürfnisse und auf die aktuelle Job- und Lebenssituation ausgerichtete Ausbildungen sowie Förderungen an. Dabei werden die benötigten Kompetenzen je nach Themenrelevanz gezielt gefördert. Das Bearbeitungstempo sowie die Zeiteinteilung werden flexibel auf den jeweiligen Auftraggeber abgestimmt, um die Ausbildung in den Geschäftsalltag zu integrieren.



Kontakt

markus.guldemann@ideetransfer.ch, www.ideetransfer.ch

