

HANSER

Vorwort

Norbert Herrmann

Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter - den demografischen Wandel souverän
meistern

ISBN: 978-3-446-41006-0

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41006-0>

sowie im Buchhandel.

1 Einleitung

„Keine Zukunft vermag gutzumachen, was du in der Gegenwart versäumst.“

Albert Schweitzer

Sind Sie bereit für neue Führungsaufgaben? Sind Sie bereit, die Verantwortung dafür zu übernehmen, dass Ihr Unternehmen am Standort Deutschland langfristig erfolgreich bleibt? Haben Sie erkannt, dass die Zukunft erfolgreichen Unternehmertums auch – oder vor allem – davon abhängen wird, ob und wie man rechtzeitig mit dem demografischen Wandel umgeht? Denn dass wir immer älter werden und zu wenig Junge nachkommen, ist eine unumstößliche Tatsache.

Die schlechte Nachricht dabei ist: Deutschland wird vom demografischen Wandel am schnellsten betroffen sein. Wir sind eins der ältesten Völker der Welt und werden die Auswirkungen deshalb als Erste zu spüren bekommen. Die gute Nachricht: Der demografische Wandel ist keine Katastrophe. Denn eine Katastrophe wäre unvorhersehbar, ohne die geringste Möglichkeit zu reagieren. Aber so ist es nicht, im Gegenteil – er bietet auch zahlreiche Chancen. Erkennen Sie sie und nutzen Sie sie!

Dieses Buch wird Ihnen wertvolle Hilfestellung leisten. Es zeigt zukunftsfähige Modelle auf, mit denen Sie den vorhersehbaren Wandel zum Wohle aller meistern können. Dafür müssen jedoch ungewohnte Wege eingeschlagen, unter Umständen muss sogar eine mutige Kurskorrektur vorgenommen werden. Das erfordert eine neue Sichtweise der Geschäftsführung, der Personalleitung, der Führungskräfte und der Mitarbeiter selbst und lässt sich unter den zu erwartenden Gegebenheiten nicht vermeiden. Schließlich ist der Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften absehbar und auch schon konkret spürbar. Jährlich verlassen bis zu 150.000 junge hochkarätige Spitzenkräfte das Land. Hinzu kommt, dass die Unternehmen künftig auf ihre älteren Mitarbeiter setzen müssen. Denn es wird bald keine großzügigen Abfindungen oder Aufhebungsverträge für Menschen bis 55 mehr geben, um sie frühzeitig loszuwerden. Spätestens ab 2009 wird es hierfür keine staatliche Begünstigung mehr geben, daher werden sich in Zukunft dieses Vorgehen nur noch wenige Unternehmen leisten können.

Seit vielen Jahren aber herrscht in unserer westlichen Welt uneingeschränkt der Jugendwahn. Auch und besonders in den großen und mittelständischen Unternehmen. Sie werden dort kaum Mitarbeiter finden, die älter sind als 50 und schon gar nicht über 60. Das Durchschnittsalter in deutschen Großunternehmen liegt bei Anfang 40. Jugend steht dabei für Dynamik – und Dynamik steht für Erfolg. Alles Neue ist spannend und aufregend, weckt Erwartungen. Doch werden neuen Mitarbeitern häufig Fähigkeiten und Potenziale zugesprochen, die diese gar nicht haben, mit dem Ergebnis, dass zu hoch gesteckte Ansprüche sehr bald enttäuscht werden. Ältere und langjährige Mitarbeiter hingegen werden oft nur wenig geschätzt. Denn von dem, was man gut kennt und als selbstverständlich nimmt, erwartet man nichts Besonderes, Unbekanntes, Neues.

Das jedoch ist ein fataler Irrtum. In den meisten der älteren Mitarbeiter steckt weit mehr Potenzial als vermutet. Nutzen Sie diese Möglichkeiten, sie liegen direkt vor Ihnen. Denn wem es gelingt, intelligente Wege zu finden, um das reich vorhandene Potenzial älterer Mitarbeiter zu erschließen, und es gleichzeitig schafft, den qualifizierten Nachwuchs für sich zu gewinnen, wird die negativen Auswirkungen des demografischen Wandels am wenigsten zu spüren bekommen. Und damit die Nase im Wettbewerb vorn haben.

Die Grundlage für jede weitere Überlegung zu einer effizienten Personalpolitik ist zunächst ein detaillierter Businessplan. Jedes zukunftsorientierte Unternehmen muss wissen: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Bleiben wir am Standort Deutschland? Verlagern wir das Unternehmen oder Teile ins Ausland? Welches sind unsere Kernaufgaben und unsere wichtigsten Prozesse? Welche Schlüsselfunktionen haben wir zu besetzen? Welche Kompetenzen brauchen wir dafür? Welche davon haben wir im Hause und welche müssen wir extern beschaffen?

Auf diese Fragen brauchen Sie nachhaltige und verlässliche Antworten. Nutzen Sie sie als Basis, um unterschiedliche Erfolgsszenarien zu entwickeln, die mit einer langfristigen Unternehmenspolitik realisiert werden können. Natürlich gehören dazu die passende Mitarbeiterstrategie und eine darauf abgestimmte Führungsarbeit. Betrachten Sie Ihre Mitarbeiter wie ein Wertpapierportfolio. Schließlich sind Ihre Leute mindestens genauso wertvoll. Welches Potenzial steckt in ihnen? Wie entwickeln sie sich? Welches Risikopotenzial verbirgt sich? Es ist immens wichtig, Mitarbeiter zu beurteilen, um daraus entsprechende Handlungsoptionen für das Unternehmen, aber auch für die Betroffenen abzuleiten. Niemand würde eine sinnvolle Wertpapierstrategie darin sehen, alles zu kaufen, was neu auf den Markt kommt, oder alles, was billig ist. Das geht auch nicht bei der Personalstrategie.

Es gilt also – den demografischen Wandel vor Augen – frühzeitig die Weichen zu stellen, um alle definierten Schlüsselfunktionen und Schlüsselkompetenzen passend

besetzen zu können. Aber wer passt wohin? Wie sollte die ideale Altersstruktur im Unternehmen aussehen? Was zeichnet junge Mitarbeiter aus und für welche Aufgaben eignet sich ein älterer Kollege viel besser? Die Jungen wollen die Welt erobern. Sie besitzen neues Wissen, sind stürmisch und haben den Mut, etwas zu verändern. Das sind Eigenschaften, die jedes zukunftsorientierte Unternehmen braucht. Deshalb ist es enorm wichtig, ihnen die Möglichkeit zu geben, etwas Neues durchzusetzen und Erfahrungen damit zu sammeln. Ebenso wertvoll aber ist die umfassende Erfahrung älterer Mitarbeiter. Sie wissen, was geht und was nicht, sie haben aufgrund ihrer bereits erlebten Erfolge und Misserfolge ein ausgewogenes Auge für den Markt und für Chancen. Außerdem können sie besser mit Unsicherheit und Komplexität umgehen. Jedes Unternehmen braucht beide Vorzüge! Das ist wie bei Yin und Yang. Gegensätze ergänzen sich einfach gut. Und wenn Jung und Alt die Möglichkeit zum Austausch haben, die Chance bekommen, sich miteinander auseinanderzusetzen, dann steht am Ende immer das bestmögliche Ergebnis. Zum Wohle des Unternehmens.

Das ist selbstverständlich eine Frage der Unternehmenskultur. Sie muss es ermöglichen, dass Qualität langfristig entwickelt wird. Dazu gehört, ältere Mitarbeiter ebenso zu akzeptieren wie jüngere und ihr Erfahrungswissen zu schätzen. Die zu erwartende demografische Entwicklung in Deutschland macht aus dieser wirtschaftlichen, aber zweifellos auch sozialen Verantwortung eines Unternehmens eine existenzsichernde Notwendigkeit. Im Klartext heißt das nichts anderes, als dass die Zukunft deutscher Unternehmen künftig mehrheitlich auf Menschen im Alter zwischen 50 und 65 lastet. Was bedeutet das? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Unternehmer?

Und welche für die Mitarbeiter? Jeder Einzelne hat in dieser Situation die Verantwortung, sich als Angestellter, Arbeiter oder Beamter seine Beschäftigungsfähigkeit und damit seine Zukunftsfähigkeit zu erhalten. Das heißt, als Mitarbeiter muss man bereits in seiner „guten Zeit“ dafür sorgen, dass Wissen und Kompetenz nicht veralten. Sich auf eine besondere Spezialisierung zu verlassen ist extrem gefährlich und macht angesichts des raschen Fortschritts schnell überflüssig. Deshalb die dringende Forderung: Spätestens in der Lebensmitte sollten Mitarbeiter Bilanz ziehen, einen Schritt auf die Seite treten und sich Fragen stellen wie: Nutze ich in meinem Beruf meine echten Stärken und Kompetenzen? Was habe ich erreicht? Was will ich noch erreichen? Was macht mir Freude, was belastet mich? Sie müssen den Mut aufbringen, sich neues Wissen anzueignen und ihre vorhandenen Kompetenzen zu erweitern.

Jeder Einzelne muss die Eigenverantwortung für seine Beschäftigungsfähigkeit übernehmen. Sie macht sich an drei Punkten fest:

- Gesundheit und Vitalität,
- Selbstmotivation und Führung,
- berufliche Attraktivität und neue Kompetenzen.

Die Krux in den meisten Unternehmen ist jedoch, dass die für die Zukunft gefährdete Problemgruppe nicht etwa die der Mitarbeiter 50 plus ist, sondern die der 40 plus. Sie starten denkbar schlecht vorbereitet in ein heute schon absehbares längeres Arbeitsleben. Sie werden bis mindestens 65 Hochleistung bringen müssen. Dabei sind sie bereits stark belastet. Sie stehen auf dem Höhepunkt ihres beruflichen Lebens, sind extrem gefordert – zeitlich, physisch, psychisch. Das Dilemma ist, sie haben keine Zeit, sich über ihre Zukunftsfähigkeit Gedanken zu machen. Das heißt, diese Leute rauschen mit Volldampf in ihre eigene Krise. Denn sie werden weder mental noch physisch in der Lage sein, bei dem herrschenden Druck, dem aktuellen Tempo und der wachsenden Komplexität bis 65 oder gar 67 durchzuhalten.

Das glauben Sie nicht? Die betriebsärztlichen Einsätze in deutschen Unternehmen beweisen es. Es sind nicht die Arbeitsunfälle im klassischen Sinn, die Betriebsärzte inzwischen am häufigsten auf den Plan rufen. Vielmehr handelt es sich um Einsätze wegen Gehörsturz, Herzinfarkt, Schwindelanfällen, psychischer Probleme – klassische Burn-out-Syndrome eben. Das sind lautlose Schicksale, die gerne unter den Teppich gekehrt werden. Bloß keine Schwächen zeigen – schon gar nicht die Erfolge. Auf diesem Wege rasen zahlreiche, beruflich sehr erfolgreiche Menschen direkt in ihr gesundheitliches und damit berufliches Verderben.

Und hier kommt die Unternehmensleitung ins Spiel. Ihre Herausforderung, aber auch ihre nicht übertragbare Verantwortung ist es, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass ihre Mitarbeiter sich diesen Tatsachen stellen. Das ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe! Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter auf diese Selbstverantwortung vorbereiten. Sie müssen gefordert und gefördert werden. Es kann nicht sein, dass man die Leute über kurze Strecken „ausbeutet“. Sie müssen die Möglichkeit haben, Langstreckenqualität zu entwickeln, damit sie bis 65 arbeitsfit und gesund sind.

Es genügt also künftig nicht, Geschäftsprozesse und Organisationsformen an kommende Gegebenheiten anzupassen. Vielmehr müssen sich die Verantwortlichen in den Unternehmen sehr genau ansehen, wie sich das reichlich vorhandene Potenzial der Mitarbeiter besser nutzen lässt. Die Organisation muss dieser Notwendigkeit untergeordnet werden. Deshalb ist zu untersuchen, welche Einflussfaktoren im Unternehmen auf die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter wirken – positiv oder

negativ. Stichwort: präventive Gesundheitspolitik. Auch das ist in Zukunft eine wichtige Führungsaufgabe. Und es liegt in der Verantwortung des Managements zu fragen: Welche Arbeitsplätze, welche Arbeitsabläufe machen krank? Was können wir tun, um unsere Mitarbeiter gesund zu erhalten?

Aber nicht nur die Verantwortung für vorhandene und ältere Mitarbeiter steht im Mittelpunkt einer erfolgreichen Personalstrategie im Angesicht des demografischen Wandels. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen ebenso konsequent und professionell junge Mitarbeiter für die passenden Aufgaben am externen Arbeitsmarkt rekrutiert werden. Im Kampf um den Nachwuchs gilt es intelligente Instrumente zu entwickeln, um sich für die jungen qualifizierten Kräfte attraktiv zu machen. Eine spannende und effiziente Möglichkeit sind Kooperationen mit Schulen, Hochschulen, Fachschulen oder Universitäten. Dort bekommt man den direkten Draht zum Nachwuchs. Wie tritt man als Unternehmen auf? Wie kann man sich professionell und attraktiv für die jungen Leute präsentieren? Auf diese Fragen brauchen Sie gute Antworten!

Unter all diesen Aspekten zeigt sich, dass die Zeitbombe tickt:

- Es wird weniger qualifizierten Nachwuchs geben.
- Mitarbeiter, die hohen physischen oder psychischen Belastungen ausgesetzt sind, werden aus gesundheitlichen Gründen gar nicht in der Lage sein, bis 65 oder gar 67 ihren Beruf auszuüben.
- Die Kostenstruktur aufgrund des Senioritätsprinzips ist nicht mehr bezahlbar. Ältere Mitarbeiter verdienen mehr als ihre jungen Kollegen.

Daraus ergeben sich drei Schwerpunkte, für die dringend Lösungen zu suchen sind:

- Das Innovationsproblem: Die Jungen fehlen für den Austausch zwischen Jung und Alt.
- Das Leistungsproblem. Die Alten können schwere körperliche und extrem belastende psychische Arbeit nicht mehr leisten.
- Das Kostenproblem: Die Alten sind teurer als die Jungen.

Deshalb: Ein zukunftsfähiger Unternehmer muss sich beizeiten auf den Weg machen, um die wichtigste und teuerste Ressource Mensch zu pflegen. Wie also sieht die Personalpolitik aus, die sicherstellt, dass die Talente der Leute optimal genutzt werden und dass die Motivation auch über die längere Zeit erhalten bleibt und nicht verloren geht? Das Buch stellt nicht nur die wichtigsten Schlüsselfragen rund um eine erfolgreiche Mitarbeiterstrategie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, sondern gibt schlüssige Antworten und nützliche Handlungsoptionen. Es liefert Erkenntnisse als Basis für eine nachhaltige Personalpolitik, die die definierten Unternehmensziele konsequent und effektiv unterstützt.

Meine Kernempfehlungen an Unternehmenslenker lauten:

- Schließen Sie mit den Mitarbeitern in Ihren Schlüsselfunktionen ab 40 einen „Ressourcenpakt“, um im Gegenzug die Leistungsfähigkeit und Lust der Leute zu erhalten – auch jenseits der 50.
- Arbeiten Sie zur Nachwuchssicherung mit anderen Unternehmen in Ihrer Region und/oder mit bedeutenden Wertschöpfungspartnern (Zulieferer und Hersteller) zusammen. Das Problem kann nicht auf Kosten des anderen gelöst werden.

Dazu ist neues Denken und sind neue Konzepte erforderlich, um eine Antwort auf die Frage zu erhalten: Wie schaffen wir es, dass unser Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels wettbewerbsfähig und damit zukunftsfähig bleibt? Das Buch zeigt innovative Wege auf.