



**Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte –
News-Letter Nr. 1/08**

„War for talents“

Sehr geehrte Damen und Herren,

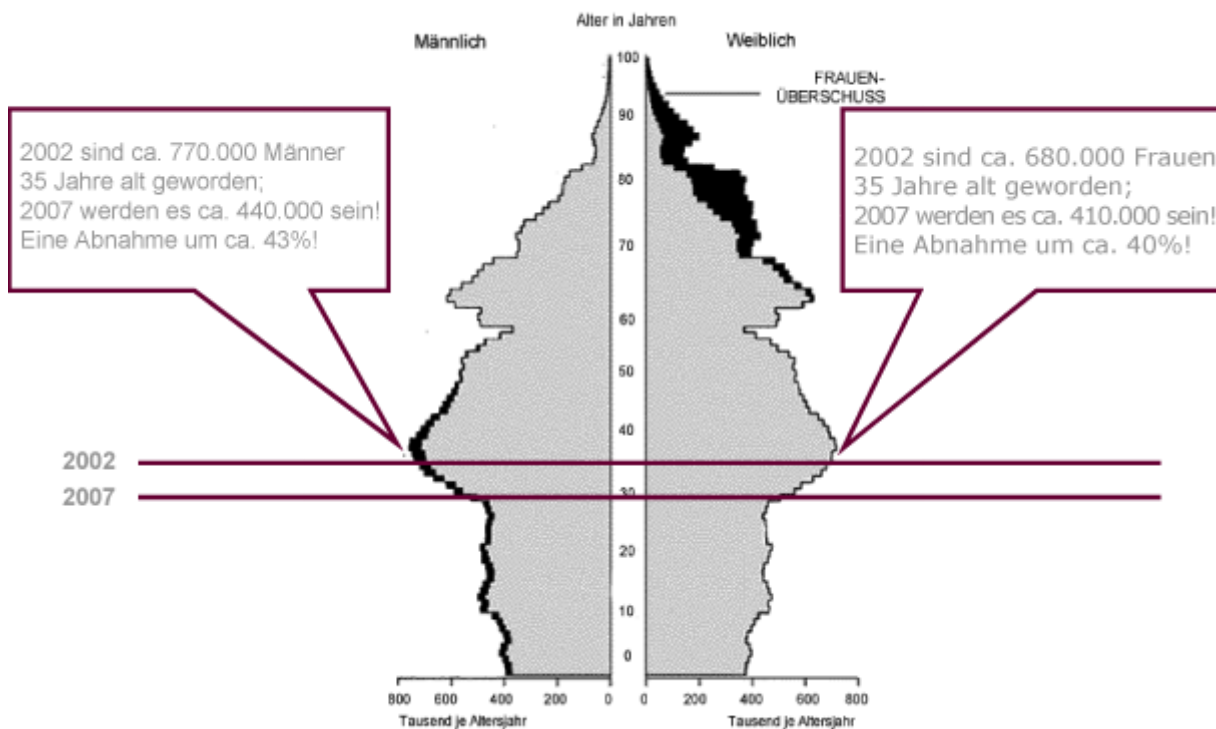
in unserer Tätigkeit als Berater stellt sich immer häufiger die Frage, wo finden wir die richtigen Mitarbeiter, wie können wir die Fachkräfte an uns binden?

Die Bevölkerungsentwicklung ist der grundlegendste Faktor für die Wirtschaft. Gemessen an dieser Bedeutung ist es kaum erklärbar, dass die Demographie in der Ausbildung von Wirtschaftsstudenten und zukünftigen Führungskräften kaum vorkommt.

Die Alterspyramide Deutschlands aus dem Jahr 2002 und der Perspektive für 2007 macht deutlich, dass sich die demographische **„Verfügbarkeit“ von potentiellen Führungskräften im richtigen Alter rasant verringert.**

Daraus lässt sich schlussfolgern:

1. Es wird für die Unternehmen ein Kernthema, die **„richtigen Mitarbeiter zu finden und zu halten“**, das Human Capital wird maßgeblich den Erfolg von Unternehmen bestimmen.
2. Für die **Nachwuchsführungskräfte**: die Chancen, den richtigen Job und die Erfüllung der individuellen Lebensplanung zu realisieren, verbessern sich stetig.



War for Talents: Arbeiterlos statt arbeitslos! Nicht nur die jungen – auch ältere Mitarbeiter sind gefragt!

Zum Beispiel beginnt die Werbung um die zukünftigen Mitarbeiter in dem gehobenen Hotel- und Gastgewerbe bereits zu Beginn der Ausbildung in den Privatschulen. Wöchentlich präsentieren sich internationale Konzerne vor den Studenten, bieten sich als Arbeitgeber durch hochprofessionelle Präsentationen an, zeigen Trainee-Programme auf - natürlich mit der **entsprechenden Bindung bis zu 7 Jahren!**

Der Aufbau interner High-Potentials ist einer der Wege, um ein qualitativ abgesichertes Konzernwachstum in einem immer enger werdenden Bewerbermarkt abzusichern, natürlich auch mit dem Gedanken an die langfristige Mitarbeiterbindung, d.h. **Erfahrung und Wissen bleibt auf absehbare Zeit im Unternehmen.**

Der Jugendkult der vergangenen Jahre, die 50+ Regelungen in den Unternehmen zur Verschlinkung der Organisationen haben dazu geführt, dass landesweit Beschäftigte über 50 zur Ausnahme gehören, in 60 % der Betriebe gibt es sie überhaupt nicht mehr, obwohl sich das Durchschnittsalter der Bevölkerung in den vergangenen 40 Jahren um 5 Jahre erhöht hat.

So konnten wir vor einigen Monaten in den führenden deutschen Tageszeitungen eine ganzseitige Anzeige der Coburger Unternehmensgruppe *Brose* lesen, die unter der Schlagzeile „Senioren gesucht“, zahlreiche vakante Stellen für Fach- und Führungskräfte anbot. Die Betonung lag hier eindeutig auf dem Wörtchen „Senioren“, also auf Menschen jenseits der Lebensmitte: ein Novum in der Arbeitswelt von heute.

Altersgemischte Gruppen arbeiten am effizientesten

Wie erwähnt, sieht man das so im Headquarter der Unternehmensgruppe *Brose*, auf deren Aufsehen erregende Stellenausschreibungen mit dem Schwerpunkt „Senioren gesucht“ schon hingewiesen

wurde. In Anbetracht der weltweiten Expansion der Gruppe war es jedoch unabdingbar, ganz gezielt auch auf Männer und Frauen über 50 zuzugehen, die das Wachstum des Unternehmens begleiten, die sich kraft ihrer Berufserfahrung deutlich schneller zurechtfinden in einem neuen Betrieb als jüngere Newcomer, und die vor allem den Jungen mit der Fülle ihres Ressourcenpotenzials zur Seite stehen können. Untersuchungen in verschiedensten Unternehmen zeigen, dass Arbeitsgruppen am besten und effizientesten funktionieren, wenn sie aus Jungen und Älteren bestehen (vielleicht hätte die New-Economy auch einen Mix der Generationen benötigt?)

Mittlerweile gewinnt übrigens das in vielen Berufsjahren erworbene Know-How der „graumelierten Köpfe“ auch für andere Unternehmen einen immer höheren Stellenwert. Zum Beispiel aus meiner Erfahrung in der Automobilbranche: Hier halten die Unternehmen diese Menschen schon allein deshalb für unverzichtbar, weil sie noch „von der Pike auf“ das Handwerk des Autobauens erlernt haben, während man heutzutage bei der Ingenieurausbildung überwiegend auf so genannte „virtuelle Werkzeuge“ setzt, die junge Leute also schon sehr früh zu Spezialisten heranbildet. Doch kommt es bei der Kundenberatung nicht nur auf die Theorie an, sondern auch auf ein solides praktisches Wissen.

Senior-Manager „auf Zeit“ sind stark im Kommen

Angesichts der wachsenden Aufgabenkomplexität in den Unternehmen, vor allem aber aufgrund des demographischen Wandels der Bevölkerungsstrukturen, werden sich diejenigen Betriebe, die weiterhin nur auf die Karte der Jüngeren setzen, zunehmend schwer tun. Denn: Das Ausmaß des Problems stetig höherer Lebenserwartung einerseits, rückläufiger Geburtenraten andererseits, ist gewaltig, gleichwohl in seiner Brisanz und Tragweite noch immer weithin unterschätzt.

Laut einer UNO-Erhebung wird der Anteil der über 60-Jährigen von heute 21,8 % in 2050 auf 41,5 % steigen, der Anteil der unter 20-Jährigen von gegenwärtig 21,6 % auf schätzungsweise 14,3 % zurückgehen.

Diese wenigen Zahlen mögen verdeutlichen, wie unumgänglich die länger- bis langfristige Beschäftigung älterer Mitarbeiter in Gegenwart und Zukunft ist. Dadurch gewinnt das so genannte Interim-Management oder Management auf Zeit immer mehr an Bedeutung. Diesem aktuellen Trend folgend, haben sich in einigen Ländern bereits diverse Netzwerke und Agenturen gebildet (in Österreich in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer und Industriellenvereinigung), die erfahrene Entscheidungsträger zur vorübergehenden Besetzung leitender Positionen vermitteln. Die Ergebnisse zeigen, dass gestandene Führungskräfte, trotz relativ kurzfristiger, im Durchschnitt 5-monatiger Einsatzdauer und minimaler Einarbeitungszeit, befähigt sind, Probleme speziell im mittelständischen Bereich, zunehmend aber auch in größeren Betrieben mit mehr als 1.000 Mitarbeitern erfolgreich in den Griff zu bekommen.

Der Paradigmenwechsel – eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe

Personalpolitisch vorausschauende Unternehmen sind gut beraten, ihre Vorurteile gegenüber der **Generation 50-Plus** abzubauen. Denn die Chance, eine „olympiareife Mannschaft“ aus Jüngeren zusammenzubekommen, dürfte aus den bereits erwähnten Gründen immer geringer werden. Wohl aber ergibt die Kombination von Jung und Alt eine neue Qualität, nämlich aufs Ganze gesehen, die Summe beider Teile.

Frank Schirrmacher, sagt zu diesem Thema in seinem Buch „Das Methusalem-Komplott“: „Wir müssen, wie in allen Bereichen, die Normen neu definieren“ und Thomas Druyen, Vorstand der Peter Ustinov Stiftung in Genf spricht in diesem Zusammenhang von einem „fundamentalen Umdenkprozess in der westlichen Gesellschaft“ und dieser Umdenkprozess, speziell in der Arbeitswelt, muss in den Köpfen beginnen (Olymp des Lebens, das neue Bild des Alters).

In der konkreten Umsetzung heißt dies für die Unternehmen:

- Anstelle der stark genutzten Frühpensionierungen müssen Alternativen gefunden werden, die das Potenzial der älteren Mitarbeiter möglichst lange an das Unternehmen bindet.
- Man müsse ältere Mitarbeiter so einsetzen, dass sie auch von sich aus gerne im Betrieb bleiben, sie leistungsgerecht beschäftigen, damit sie auch leistungsfähig bleiben, evtl. kontinuierliche Verringerung der Arbeitszeit
- Auch die Belegschaft in den Unternehmen muss auf diesen Umsteuerungsprozess eingestimmt werden, d.h. dass ältere Arbeitnehmer gesucht und eingestellt werden.
- Die schwerere Kündbarkeit der Älteren sollte durch neue, liberalere Regelungen des Gesetzgebers nicht mehr zum Einstellungshindernis werden.

Dazu Kofi Annan sinngemäß: Wir müssen erkennen, dass die Menschen in Gegenwart und Zukunft im Alter einen größeren Beitrag für die Gesellschaft leisten können und leisten werden als jemals zuvor.

Gedanken des Monats mit den Worten von Axel Gloger:

**„Wir sind am Ende des Jugendkults:
Kampf um die Besten heißt auch kämpfen um die Älteren“.**

Mit diesem Leitsatz wünschen wir Ihnen weiterhin einen schönen Vorfrühling und viel Freude und Energie für die herausfordernden Aufgaben der nächsten Monate.

Viel Glück.

Barbara Wietasch und das WIETASCH & Partner-Team

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.