

# „Älteren Ingenieuren muss Weiterbildung möglich sein“

**DEMOGRAFISCHER WANDEL:** Der Fachkräftemangel setzt die Unternehmen unter Druck. Neue Lösungen müssen her. Die beiden Unternehmensberater Alexander Hufnagl und Ehrhard Flato sehen in der Förderung älterer Mitarbeiter einen wichtigen Eckpfeiler neuer Strategien. „Ein Umdenken ist gerade in Klein- und mittelständischen Unternehmen wichtig“, mahnen sie.

VDI nachrichten, Bonn, 29. 4. 11, jul

**VDI NACHRICHTEN:** Laut einer VDI-/IW-Studie verschärft der demografische Wandel jedes Jahr den „Ingenieur-Engpass“. Was können Unternehmen tun, um ihre Forschungs- und Innovationsleistung zu erhalten?

**HUFNAGL:** Bereits heute finden Unternehmen nicht mehr für jeden in Rente gehenden Ingenieur einen adäquaten Ersatz. Und das ist erst der Anfang. Da Ingenieure das Rückgrat des forschungs- und industrieorientierten Geschäftsmodells Deutschlands darstellen, sind neue Lösungen gefordert.

**Wie können solche Lösungen aussehen?**

**FLATO:** Wenn der Arbeitsmarkt für Fachkräfte leergefegt ist, muss sich der Blick nach innen richten. Ältere Ingenieure dürfen nicht länger von der Weiterbildung abgekoppelt werden, sondern müssen die Chance bekommen, ihre Beschäftigungsfähigkeit, dazu zählt auch ihre gesundheitliche Leistungsfähigkeit, zu erhalten. Ein Umdenken ist gerade in Klein- und mittelständischen Unternehmen wichtig. Denn im Kampf um gute Fachkräfte sind Konzerne überlegen, da sie meist mehr Geld und bessere Rahmenbedingungen bieten.

**Was raten Sie?**

**HUFNAGL:** Die Zahl der 55- bis 64-Jährigen wird laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung bis 2020 um rund 40 % zunehmen. Doch nur wenige Betriebe sind auf diesen Alterungsprozess ihrer Belegschaften vorbereitet und nutzen das Potenzial älterer Fachkräfte. Der Anteil der Firmen, die in Gesundheitsförderung und Weiterbildung Älterer investieren, ist in den letzten Jahren sogar gesunken. Dabei gilt es, gerade deren Kompetenzen aktuell zu halten.

**Viele Mitarbeiter sind lernentwöhnt. Wie können sie motiviert werden?**

**FLATO:** Es ist eine Frage der Persönlichkeit, der Berufsbiografie und der Motivation, in welchem Maße jemand dazu bereit ist, eigene Kompetenzen immer wieder zu erneuern und zu erweitern. Es ist

jedoch auch eine Aufgabe des Unternehmens, die Voraussetzungen für Kompetenzerweiterung zu schaffen. Dazu ist die betriebliche Weiterbildung so zu gestalten, dass Arbeit und Lernen verzahnt werden, etwa in Form von Job-Rotation und Job Enrichment. Dadurch wird ein an der Erwerbsbiografie orientierter Lernprozess möglich.

**Was kann ein systematisches Kompetenzmanagement leisten?**

**HUFNAGL:** Ein zukunftsgerichtetes Kompetenzmanagement erfordert eine regelmäßige Überprüfung der Mitarbeiterpotenziale, der Abstimmung von Kompetenz- und Arbeitsplatzprofilen sowie der Kompetenzentwicklung und Weiterbildung. Hintergrund ist, dass sich sowohl die Stellen als auch die Personen, die sie einnehmen, ändern. Daher bedarf es einer dynamischen Gestaltung des Personalmanagements. Erfolgreich sind die Mitarbeiter, aber auch Unternehmen, die rechtzeitig merken und wissen, in welchen Bereichen sie sich zusätzlich Wissen verschaffen und Arbeitsplätze verändert werden müssen.

**Wie schaffen Sie es, dass Mitarbeiter nicht Angst vor Veränderungen oder neuen Lernanforderungen haben?**

**FLATO:** Es kommt auf die Unternehmenskultur an. Die Botschaft muss lauten: Mitarbeiter jeden Alters werden gebraucht, sind gewollt und wichtig. In den Unternehmen müssen neue Werte vermittelt werden, auch hinsichtlich Fehlertoleranz. Es muss klar sein, dass man auch mit über 60 ein wichtiger Teil des Unternehmens ist und seinen ganz eigenen Beitrag leistet. Dazu bedarf es individueller Entwicklungsperspektiven.

**Sind Unternehmen mit den Anpassungen an den demografischen Wandel überfordert?**

**HUFNAGL:** Sicherlich, die personalpolitischen Handlungsfelder im Spannungsfeld der demografischen Entwicklung sind vielschichtig. Unsere Empfehlung lautet, zunächst zu ermitteln, welches Handlungsfeld besonders akut ist. Das können das Kompetenzmanagement, die Gesundheitsförderung und die Qualifizierung älterer Mitarbeiter sein. Auf diese Thematik sollte man sich zunächst konzentrieren. Anschließend können dann bedarfsbezogen weitere Demografie-Projekte umgesetzt werden.

**Lohnt sich der Aufwand?**

**FLATO:** Unternehmen, die ihre Personal- und Beschäftigungsstrategien grundlegend neu angehen, erzielen Kosten-, Qualitäts-, Innovations- und Ressourcenvorteile. Das sollte überzeugen.

MICHAEL GESTMANN

## Wie Unternehmen demografiefest werden

- ▶ Der promovierte Maschinenbauingenieur Alexander Hufnagl und der diplomierte Betriebswirt Ehrhard Flato beraten Unternehmen, wie sie ihre Organisation demografiefest machen können. Flato ist Autor des Buches „Zukunftsweisendes Personalmanagement – Herausforderung demografischer Wandel – Fachkräfte finden, Talente halten, Erfahrung nutzen“. M. G. ▶ [www.flato-hufnagl.de](http://www.flato-hufnagl.de)



„Talente halten, Erfahrung nutzen“, lautet das Credo der beiden Berater Ehrhard Flato (rechts) und Alexander Hufnagl. Foto: privat