

NN

# „Auf ein Karrieremuster fixiert“

Gerade Großunternehmen hemmen sich so selbst — Erfahrung mit Älteren fehlt

**Neu sortieren**  
Wende in der Personalpolitik

Dem einstigen amerikanischen Oligarchen John D. Rockefeller wird der Spruch zugeschrieben: „Pure Wohltätigkeit allerdings wäre in der Personalpolitik fehl am Platze, bei den Neueinstellungen muss schon alles zusammenpassen. Beim Vorsortieren der Bewerber sollten dennoch lang gepflegte Routinen korrigiert wer-

## EINGEKREIST

den: Mappe auf, aha, Kandidat über 50 Jahre alt, Mappe zu.

Solche Reflexe passen nicht in unsere Zeit und schon gar nicht zu dem lauthals beklagten Fachkräftemangel. Nachdem der Arbeitsmarkt der vergangenen Jahre die Unternehmen verwöhnt hatte, schwenkt der Trend zunehmend in Richtung eines bewerberfreundlichen Marktes um. Da heißt es, Abstriche zu machen von der Vision des olympiareifen Kandidaten oder der Kandidatin.

Viele Betriebe, vor allem kleinere und mittlere, tun das schon. „in den besten Jahren“ an. Davon sollten sie reden, damit andere es ihnen nachmachen.

Für die Betroffenen selbst heißt es ebenfalls, alte, hinderliche Einstellungen abzulegen. Schließlich gilt es, ab 50 noch 16 oder 17 weitere Jahre im Arbeitsleben zu steuern. Eine lange Zeit, mit automatischen Alltags-Kontakten, die viele Menschen brauchen.

ANGELA GIESE



Eckart Severing forscht in Nürnberg zum Thema betriebliche Bildung. Foto: f-bb

Doch es hapert an der Umsetzung. Die „Leuchttürme wie die BMW-Fabrik in Leipzig oder Brose“ in Coburg, mit bewusst altersgemischten Teams, vervielfältigen sich nicht. Den Knackpunkt sieht der Professor auch darin, dass „die Personalpolitik auf ein Karrieremuster fixiert“ sei: Aufstieg bis 45 und ab 50, spätestens 55 Jahren der Rückzug. „Insbesondere größere Unternehmen haben die Erfahrung im Umgang mit Menschen über 50 verloren.“ Die „Übriggebliebenen“ gelten nicht als Gruppe mit eigenen Stärken.

## Teufelskreis von Vorurteilen

Auf diese Weise entstehe ein „trauriger Kreis von Vorurteilen“. Ältere resignieren auf dem langen Weg zum Wiedereinstieg („die wollen mich ja doch wieder nicht“), und Unternehmen treffen auf resignierte Ältere, genau wie sie erwartet hatten. Die Folge: Bei Neueinstellungen halten sie sich wieder an Junge. Arge-Leiter Rückel bestätigt aus seiner Praxiserfahrung diesen „Teufelskreis“. So festigten beide Seiten ihre Vorurteile.

Ausbrechen lasse sich aus diesem Kreislauf, indem die Arbeitslosen systematisch – auch seelisch – aufgebaut werden und wieder lernen, Eigeninitiative zu ergreifen. Auf diesem Prinzip fußt die Praxis der regionalen Projekte 50plus.

## Mitarbeiter nicht „durchsortiert“

Die Großunternehmen auf der anderen Seite könnten von den kleinen und mittleren Firmen lernen, meint Severing. „Sie haben mehr Erfahrung mit alternen Belegschaften.“ Und die Mitarbeiter würden seltener nach einem Raster „durchsortiert“.

ANGELA GIESE

Arge (Arbeitsgemeinschaft aus Arbeitsagentur und Kommune) Nürnberg.

## „Seele des Unternehmens“

Das Phänomen beschäftigt auch die Wissenschaft. Mit den Vorruhestandslösungen ging bisweilen „die Seele des Unternehmens verloren“, sagt Eckart Severing, Leiter des Nürnberger Forschungsinstituts f-bb. Die Leute, oft qualifiziert, leistungsfähig und mit jahrzehntelanger Berufserfahrung, standen plötzlich auf der Straße. Viele Betriebe erkennen nun das Problem, wenn sie kaum heterogene Belegschaften haben.

**ERLANGEN** – Irgendwo in Europa. Irgendwoin Kraftwerksteller mit einem Problem, das alles andere als trivial ist: Die Anlage im Milliardenwert ist komplett montiert, fix und fertig. Doch das Herzstück fährt nicht hoch. Alle Versuche der Inbetriebnahme scheitern. Schlimm, denn jede Stunde Verzögerung kostet Bares.

Dann erinnert sich einer der Techniker an einen längst ausgeschiedenen Ingenieur, der die Anlage in und auswendig kennt. Der Mann wird aufgetrieben und eingeflogen. Er braucht keine Messgeräte, um den Fehler zu finden. Der Mann hält sein Ohr an die Ummanfaltung und horcht nach innen. „Die Kupferwicklungen sind es“, lautet sein genialer Befund.

Das Beispiel dokumentiert, was Erfahrung wert ist. Freilich, es sind keineswegs solche Spezialisten, die Probleme auf dem Arbeitsmarkt haben. Aber manchmal erkennen die Betriebe diejenigen Bewerber nicht, deren Wissen sie brauchen könnten.

Zu lang dauerte die Phase in den 80er und 90er Jahren, in den die Frühverrentung ein probates und weidlich genutztes Mittel zur Verjüngung der Belegschaften war. In vielen Führungsetagen „fehlt es an Erfahrung im Umgang mit älteren Bewerbern“, sagt Claus-Dieter Rückel, Chef der