

Personalwirtschaft

Generationswechsel zwingt zum Umdenken

von Nicola Schuldt-Baumgart

Denn wenn ältere Arbeitnehmer ihr Berufsleben beenden, ist nicht nur ein Arbeitsplatz neu zu besetzen; in der Regel hinterlässt der Mitarbeiter auch eine Wissenslücke.

In den kommenden zehn Jahren werde die Hälfte der 4000 Schichtarbeiter im Werk Linz in den Ruhestand gehen, sagt Georg Reiser, Personalchef von Voestalpine. Daher sei das Personalmanagement eine der größten Herausforderungen für den österreichischen Stahlverarbeiter.

Das Unternehmen fördert deshalb den Wissenstransfer zwischen Alt und Jung. Prägnant visualisiert wird die Unternehmenspolitik mit dem Bild des "Drei-Generationen-Unternehmens". In Tandems geben ältere Facharbeiter ihr Wissen an die Nachfolgeneration weiter.

Kontinuierliche Weiterbildung

Auch Linda von dem Bussche, Leiterin Personalbeschaffung und -entwicklung bei BASF bestätigt, dass kontinuierliche Weiterbildung und Flexibilität mehr denn je gefragt sind. Umso wichtiger sei es, zu wissen, wie, wann und an welchem Ort man am besten lerne.

Der Chemiekonzern hat in Ludwigshafen ein Lernzentrum eingerichtet, in dem die Mitarbeiter eine gute Lernumgebung und darüber hinaus bei Bedarf eine individuelle Lernberatung erhalten.

Rund 7000 Medien wie Fachbücher und Lernsoftware stehen ihnen zur Verfügung. Nicht alle hätten positiv auf das Angebot reagiert, erinnert sich die Personalmanagerin. "Das war allerdings ein Anfangsproblem und hat sich inzwischen geändert."

Bodenständigkeit und Kompetenz

Dass Personalentwicklung kein Privileg der Großunternehmen ist, zeigt der westfälische Unternehmensverbund Mach2. Seit 15 Jahren bietet der Verein kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) Serviceleistungen für die Personalentwicklung an. Das Angebot kommt gut an.

Denn auch bei KMU erhöhen technologischer Wandel und demografische Veränderungen den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern. Gleichzeitig fehlen oft aber die personellen Ressourcen. "Die Chancen für mittelständische Unternehmen liegen daher in der Kooperation", sagt Bernd Helbich, Personalexperte bei Mach2.

Den Erfolg des stetig wachsenden Verbundes führt Helbich auf einen Mix aus Bodenständigkeit und Kompetenz zurück: "Wir bieten keine hochgestochenen Potenzialanalysen, sondern erarbeiten für jedes unserer Mitgliedsunternehmen ein maßgeschneidertes Angebot."

Unentdeckte Hoffnungsträger, mangelnde Karriereförderung - so lautet in vielen Unternehmen die Bilanz, wenn es um Talentmanagement geht. "Wohlgemerkt - hier ist nicht die Rede von kleinen Unternehmen, bei denen der Chef sich noch selbst um das Thema Personal kümmert, sondern von international tätigen Großunternehmen", sagt Asmus Komm, einer der Leiter der Human-Resources-Initiative von McKinsey.

Vor allem die quantitative Personalplanung stecke bei vielen Unternehmen in den Kinderschuhen, wie eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung ergab. Zwar haben demzufolge die meisten Unternehmen bereits in die Personalentwicklung investiert und Prozesse oder IT-Tools entwickelt. Bei der Umsetzung bestünden oft aber erhebliche Defizite, so Komm.

Studie Die Unternehmensberatung McKinsey hat 98 Führungskräfte von 46 internationalen Konzernen aus 14 Ländern gefragt: Welches sind die Hindernisse für effektives Talentmanagement?

Förderung Versteckte Talente der Mitarbeiter zu finden wird zunehmend zur Aufgabe des Managements. Erfolgreiche Führungskräfte wenden mindestens 20 Prozent ihrer Zeit für das Talentmanagement auf, so McKinsey.

FTD.de, 18.09.2008

© 2008 Financial Times Deutschland, © Illustration: FTD.de

ZUM THEMA

- [Personalwirtschaft: Netzwerk ist wertvoller als jede Datenbank](http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/:Personalwirtschaft-Netzwerk-ist-wertvoller-als-jede-Datenbank/412624.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/:Personalwirtschaft-Netzwerk-ist-wertvoller-als-jede-Datenbank/412624.html)
- [Personalwirtschaft: Loslassen und trotzdem alles im Griff haben](http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Personalwirtschaft-Loslassen-und-trotzdem-alles-im-Griff-haben/413954.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Personalwirtschaft-Loslassen-und-trotzdem-alles-im-Griff-haben/413954.html)
- [Personalwirtschaft: Mit Bonus gibt der Mitarbeiter Gas](http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/:Personalwirtschaft-Mit-Bonus-gibt-der-Mitarbeiter-Gas/412518.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/:Personalwirtschaft-Mit-Bonus-gibt-der-Mitarbeiter-Gas/412518.html)
- [Personalwirtschaft: Zeitarbeit wird feste Größe](http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/:Personalwirtschaft-Zeitarbeit-wird-feste-Größe/412636.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/:Personalwirtschaft-Zeitarbeit-wird-feste-Größe/412636.html)
- [Personalwirtschaft: Vom Verwalter zum Vordenker](http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/:Personalwirtschaft-Vom-Verwalter-zum-Vordenker/411107.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/:Personalwirtschaft-Vom-Verwalter-zum-Vordenker/411107.html)