

## SCHWERPUNKT FÜHRUNGSKRÄFTE 50PLUS

## TALENTMANAGEMENT: NICHT AUF POTENZIALE VERZICHTEN

von Dr. Michael Faller



Dr. Michael Faller

In den Unternehmen gibt es in der Regel nur einen Weg nach oben: den schnellen und direkten Aufstieg vom sogenannten High Potential zum Manager. Das hat gravierende Folgen: Die Firmen übersehen das große Potenzial der Generation 50+, ohne das sie bald nicht mehr auskommen werden.

In wenigen Jahren vom Trainee zum Manager – so sieht heute der klassische Werdegang einer erfolgreichen Führungskraft aus. Wer es mit 40 Jahren noch nicht in eine Leitungsposition geschafft hat, ist ziemlich spät dran. Dass Mitarbeiter mit 50 Jahren oder älter noch den Sprung schaffen, ist selten. Die Gründe: Die Recruiting- und Personalentwicklungsabteilungen haben ihren Fokus auf sogenannte High Potentials um die 30 Jahre. Ältere Mitarbeiter haben sie selten im Blick. Die 50-Jährigen wiederum haben sich oftmals mit einer Position als Experte abgefunden. Viele streben nicht mehr nach einer Beförderung – trotz entsprechender Qualifikation und Eignung.

**Hausgemachter Führungskräfteengpass**

Unternehmen, die diese Entwicklung hinnehmen, verzichten nicht nur auf wertvolles Know-how der Generation 50+. Sie steuern direkt auf einen hausgemachten Führungskräfteengpass zu. Denn das Angebot an jungen Nachwuchsmanagern wird künftig geringer sein als der Bedarf. Bereits heute stellt die Generation der 45- bis 55-Jährigen mit rund

11,3 Millionen die meisten Arbeitnehmer. In der Altersgruppe der 35- bis 45-Jährigen sind es bereits zwei Millionen weniger. Umso wichtiger, dass Unternehmen rechtzeitig auch auf die Potenziale älterer Mitarbeiter setzen.

Das zahlt sich in mehrfacher Hinsicht aus. Den Firmen kommt bei den Mitarbeitern 50+ nicht nur ihre beachtliche Berufs- und Projekterfahrung und größere Gelassenheit in herausfordernden Situationen zugute. Ein entscheidender Gewinn ist auch die wieder gestiegene Flexibilität und Mobilität. Denn regelmäßig haben diese Mitarbeiter schon „große“ oder gar erwachsene Kinder. Sie verfügen wieder über mehr Zeit und eine höhere Bereitschaft zur örtlichen Veränderung. Projektbezogene Auslandseinsätze sind häufig weniger problematisch als bei Vertretern der jüngeren Generation. Insbesondere hochqualifizierte Mütter, die ihre Karriere zu Gunsten der Familie unterbrochen haben, wollen häufig noch einmal „durchstarten“. Schließlich liegen vor den heute 50-Jährigen noch mindestens 15 Arbeitsjahre. Unternehmen sollten dieses Potential nicht ungenutzt lassen.

**Vorurteile entkräften**

Die Vorurteile hingegen, ältere Arbeitnehmer seien nicht mehr so begeisterungsfähig, unflexibel oder weniger motiviert, wurden durch zahlreiche wissenschaftliche Studien widerlegt. Oftmals zeigen ältere Arbeitnehmer sogar bessere und vor allem konstantere Leistungen. Was die Gehirnleistung angeht, können nach Studien des Wissenschaftlers Prof. Christian Stamov-Roßnagel vom Center of Lifelong Learning der Jacobs University Bremen erst im Alter von 60 Jahren messbare Unterschiede ausgemacht werden – zum Beispiel, was die Reaktionsgeschwindigkeit betrifft. Selbst dann gilt jedoch: Die älteren Menschen sind zwar langsamer, machen aber weniger Fehler. Sicher ist zudem: Je komplexer und schwieriger die Aufgaben, desto geringer ist der Unterschied zwischen Alt und Jung. Die Erfahrung zeigt zudem, dass altersgemischte Teams besonders erfolgreich sind, wenn es um die anspruchsvollen Herausforderungen in der heutigen Wirtschaftswelt geht.

Klar sein muss jedoch auch: Ein 50-Jähriger weiß sehr genau, welche berufliche Belastung

er auf sich nehmen möchte. Das heißt, sein zeitliches Engagement kann tatsächlich geringer sein als das eines 30-Jährigen, der sich von unzähligen Überstunden einen Karrierevorteil verspricht. Dies muss einkalkuliert werden, wenn es darum geht, einen gestandenen Experten für eine Führungsposition zu gewinnen.

**Talente 50+ aufspüren**

Aufgrund der klassischen Firmenstrukturen und überkommenen Identifikationsprozesse sind ältere Potenzialträger schwieriger zu entdecken. Ein Talent-Management 50+ muss daher Talente unter den älteren Mitarbeitern regelrecht aufspüren. Dabei muss geklärt werden, warum ihre Karriere nicht mehr weiterlief: Hat sich der Mitarbeiter beispielsweise stärker auf die Familie konzentriert? Oder hat der damals eingeschlagene Karriereweg nicht zu 100% gepasst? Fehlte oder fehlt es an Qualifikationen, die sich nachholen lassen? Haben bestimmte persönliche Ereignisse den Werdegang gebremst?

Zur Unterstützung sind unter anderem Development Center möglich, in denen gemeinsam mit den Mitarbeitern nach den Potenzialen und Fähigkeiten erfahrener Mitarbeiter geforscht und nach geeigneten Positionen Ausschau gehalten wird. Auch Coaching kann bei diesen Fragen wichtige Impulse geben. Schließlich aber geht es um nicht weniger als einen Kulturwandel, für den das Unternehmen immer wieder deutlich machen muss, dass es die älteren Mitarbeiter und ihre Erfahrung schätzt, ihnen weitere Karriereschritte zutraut und diese fördert. Wichtig ist dabei, dass auch die Führungskräfte für die Potenziale älterer Mitarbeiter sensibilisiert werden. —

**Kontakt: [info@baumann-ag.com](mailto:info@baumann-ag.com)**

Dr. Michael Faller, 38, ist Geschäftsführender Gesellschafter der Baumann Unternehmensberatung, einer Personalberatung im Executive Search in Deutschland. Zuvor war der promovierte Jurist als Rechtsanwalt in einer internationalen Wirtschaftskanzlei im Bereich des Arbeitsrechts mit dem Schwerpunkt Vorstands- und Geschäftsführerberatung tätig, zuletzt als assoziierter Partner.