

## **Added Experience: Der Versuch, Erfahrung und Wandel zu verknüpfen**

Die Deutsche Lufthansa AG hat sich in den letzten Jahren dramatisch gewandelt. Auf dem Weg von der staatseigenen Fluglinie zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen in einem globalen Wettbewerbsumfeld waren Schritte notwendig, die nicht nur organisatorische Strukturen und Geschäftsprozesse sondern auch Einstellungen, Verhaltensweisen und Denkmuster radikal verändern sollten. Durch Aufteilung der einzelnen Geschäftsfelder in neue selbständige Unternehmen, sind im Kernbereich, der Lufthansa AG, nur noch halb so viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt wie vor der Sanierung, von diesen aber 80% im direkten Kundenkontakt. Der inzwischen sichtbare Erfolg aus diesem Organisationsentwicklungsprozeß ist vor allem der Tatsache zu verdanken, daß es gelungen ist, aus den natürlichen Konflikten zwischen Erneuern und Bewahren, zwischen Innovation und Tradition und, wenn man es verallgemeinert auf Personen bezieht, zwischen 3-jähriger und 30-jähriger Unternehmenszugehörigkeit zu einem gemeinsamen Aufbruch zu kommen.

Einige Eskimovölker setzen Ihre Alten, die nicht mehr mitarbeiten können, einfach auf einer Eisscholle aus; wir Mitteleuropäer verbannen Erfahrung durch Vorruhestandsmodele aus unseren Unternehmen. In beiden Fällen geht es im übertragenen Sinne darum, tatsächlichen oder vermeintlichen Ballast abzuwerfen. Denn Erfahrung, die Innovationen kritisch und teilweise auch destruktiv hinterfragt, wird als Ballast empfunden. Daß die junge, aufstrebende Nachwuchsführungskraft nicht mehrere Jahrzehnte warten möchte, bis sich aufgrund der Pensionierung ihres Vorgesetzten nun endlich die Chance zum ersehnten Aufstieg ergibt, ist sicher nachfühlbar. Aber das ist nicht der einzige Grund, warum Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die älter als 50 Jahre sind, die einzige hierzulande noch auf breiter Front diskriminierte Arbeitnehmergruppe darstellen.

Worin diese Diskriminierung der Älteren besteht, woher sie kommt, ob und in welcher Weise die Diskriminierten vielleicht sogar selbst zu ihrer Diskriminierung beitragen, darauf möchte ich in dem folgenden Statement schlaglichtartig eingehen. Außerdem möchte ich das Added Experience Programm, eine neu entwickelte Form der Anpassungsqualifizierung als unseren Antwortversuch bei Lufthansa auf diese Herausforderung kurz vorstellen.

Der technologische Wandel führt zu völlig veränderten Arbeitsumständen, aber auch zu völlig neuen Anforderungen an uns alle. Die Maßeinheit, in der das alles gemessen wird, heißt Geschwindigkeit. Ob es der Prozessor im PC, die Technik der Telekommunikation oder die Überbrückung von Entfernungen mit Verkehrsmitteln ist: Der Fortschritt wird daran gemessen, um wieviel schneller die neue Technologie ist, und daraus folgend, um wieviel effizienter wir die uns zur Verfügung stehende Zeit nutzen können. „Doing more with less“, heißt die Formel, die hinter all den Projekten zu prozessorientierten Organisationsformen, zum Process Redesign und zum Total Quality management stehen. Daß herkömmliche Methoden zur Führung von Mitarbeitern sich im Zuge dieser technologischen Entwicklung ebenfalls wandeln müssen, erscheint augenfällig. Und so werden auch hier Programme entwickelt, vom Coaching für Füh-

rungskräfte über Time Management bis zu Performance Evaluation Systemen. Ein wahres Eldorado für Unternehmensberater.

Das einzige, was die Dynamik des Wandels zu stören scheint, sind die älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, deren fachliche Qualifikation im Umgang mit neuen Technologien man vorsichtshalber erst gar nicht an das sich verändernde Umfeld anpaßt; sie würden die neue Technik ja ohnehin nicht oder zumindest nicht in der vorgegebenen Zeit erlernen. Und dann auch noch die destruktiven Äußerungen zu den neuen Formen des Managements: Alles sei schon einmal dagewesen und hätte schon damals nicht den gewünschten Erfolg gebracht. Das ist doch schier zum Verzweifeln. Wie soll man denn mit solchen Leuten den notwendigen Wandel bewerkstelligen? Als einzigen Ausweg haben in der Vergangenheit viele Unternehmen die verschiedenen Modelle für vorzeitige Pensionierungen gesehen. Andererseits haben diese Modelle auch Möglichkeiten geboten, einen unumgänglichen Arbeitsplatzabbau noch relativ sozialverträglich zu gestalten.

Wir haben bei Lufthansa in den Sanierungsjahren 1992 und 1993 insgesamt 8500 Arbeitsplätze über verschiedene freiwillige Ausscheidemodelle abbauen müssen. Ein großer Teil davon waren Vorruhestandsvereinbarungen. Darin zeigte sich für mich in beeindruckender Weise die Identifikation gerade der älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit dem Unternehmen Lufthansa und ihre Solidarität mit den jüngeren Mitgliedern der Lufthansa-Familie: Fast 90% der theoretisch Anspruchsberechtigten haben die Möglichkeiten der verschiedenen Vorruhestandsmodelle genutzt und damit einen erheblichen Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze von jüngeren Kollegen und Kolleginnen geleistet. Es war uns damals natürlich bewußt, daß mit jedem dieser älteren Lufthanseaten auch ein Stück gewachsenes Know How unser Unternehmen verlassen würde, daß Erfahrungslücken entstehen würden. Gleichzeitig haben sich aber auch ungewöhnlich viele Entwicklungschancen für junge Nachwuchstalente ergeben. Was aber kommt nach dem Vorruhestand?

Bei uns folgten 1994 und 1995 die beiden bisher erfolgreichsten Geschäftsjahre in unserer Unternehmensgeschichte. Das hat aber mit Sicherheit nichts damit zu tun, daß in den Jahren zuvor viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Vorruhestand gegangen sind. Im Gegenteil, an einigen Stellen ist erst jetzt deutlich geworden, wie wertvoll die in Jahren „heimlich“ gewachsene Erfahrung dieser Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen war. Um noch einmal auf das Thema „Geschwindigkeit“ zurückzukommen: Es hat sich gezeigt, daß Erfahrung für Innovationen nicht nur hinderlich ist, sondern sie ab und zu auch von zeit- und kostenintensiven Holzwegen abhalten kann, was letztlich der Geschwindigkeit des Gesamtsystems wieder positiv zugute kommen kann.

Aus Sicht der Personalentwicklung folgte den Vorruhestandslücken zunächst eine Vielzahl von Stellenbesetzungen, von individuellen Entwicklungen, denn viele der durch Vorruhestand frei gewordenen Stellen konnten nicht ersatzlos gestrichen werden. Der Einspareffekt ergab sich häufig erst an der zweiten oder dritten Stelle einer Kette von Stellenbesetzungen, die notwendig wurden, um die betriebsnotwendigen Funktionen zu erhalten. Wenn man sich aber unsere aktuelle Alterspyramide, die Verteilung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf die einzelnen Altersgruppen, ansieht,

wird eines unserer künftigen Probleme bereits deutlich: Eine ganze Altersgruppe der Jahrgänge 1931 bis 1938 ist fast vollständig verschwunden.

Das bedeutet, wiederum aus der Sicht der Personalentwicklung, daß wegen der extrem niedrigen Altersfluktuation in den nächsten Jahren die Möglichkeiten für individuelle Karriereentwicklungen deutlich geringer als üblich und sehr viel geringer als in den beiden letzten Jahren sein werden. Das Gestalten und Aufzeigen lateraler Entwicklungswege als Alternative zu rein aufstiegsorientierten Karrieren ist eine der Varianten, die wir bereits eingeführt haben, es wird aber nicht ausreichen.

Es wird auch darauf ankommen, die im Unternehmen verbliebenen Altersgruppen bei der Suche nach einem kooperativen und sich gegenseitig fordernden und fördernden Miteinander zu unterstützen. Wie kann so etwas aussehen und welche Dinge sind dabei zu berücksichtigen? Ich denke, man sollte dabei zunächst einmal vom Idealbild eines zukunftssicheren Menschen ausgehen: Er oder sie sollte neben einem hohen Maß an fachlicher Qualifikation vor allem flexibel im Denken sein, bereit und in der Lage, sich ständig neuen Technologien und Anforderungen zu stellen, belastbar, mit einer hohen sozialen Kompetenz ausgestattet und vor allem lernfähig und lernwillig. Und wenn er oder sie dann auch noch langjährige Berufserfahrungen besäße, wäre dann nicht das Optimum erreicht?

Diesem Idealbild am nächsten kommen müßten eigentlich die älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. In der betrieblichen Realität sind wir aber dem einen oder anderen Fall gar nicht so traurig, wenn sie das Unternehmen verlassen. Woran liegt das eigentlich, daß wir den Älteren, teilweise sicher sogar zu Recht, Wandel- und Technologiefeindlichkeit vorwerfen können? Wir bzw. unsere Vorgänger haben diese Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen damals doch sicher auch sorgfältig ausgewählt, so wie wir das heute tun. Und die Karriere, die sie gemacht haben, ist doch auch nicht dem Zufall zu verdanken, sondern der Tatsache, daß sie sich immer wieder für höhere Aufgaben als qualifiziert empfohlen haben. Es muß also etwas verlorenen gegangen sein im Laufe ihrer Entwicklung.

Was das ist, das da verloren gegangen ist, sieht man besonders deutlich, wenn man die Altersstruktur der Teilnehmer an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen betrachtet. Es scheint in der betrieblichen Realität einen Zeitpunkt zu geben, ab dem man seine eigene Persönlichkeit nur noch durch Zugewinn an praktischer Erfahrung (in der Regel kostenlos) und nicht mehr durch Teilnahme an teuren Bildungsprogrammen weiterentwickeln kann. Die durchschnittliche Trainingsdauer von 4,5 Tagen pro Mitarbeiter/-in und Jahr für Nachwuchskräfte bei Lufthansa reduziert sich mit zunehmender Betriebszugehörigkeit kontinuierlich. Das liegt einerseits daran, daß in der heutigen Zeit konsequenter und weitreichender Kostensenkungsprogramme die verfügbaren Trainingsmittel zunächst auf die neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konzentriert werden müssen, um sie zu produktiver, effizienter und auf die Unternehmensziele ausgerichteter Mitarbeit zu befähigen. Andererseits ist auch die vermutet niedrige Nachfrage die Ursache für das geringe Angebot an speziellen Trainingsveranstaltungen für ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Ein völlig anderer Aspekt ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig. Körperliche und geistige Fitneß unterscheiden sich in einem Punkt überhaupt nicht: Jeder ist dafür selbst verantwortlich! Und nur beides zusammen garantiert „Employability“, das erkennbare Potential, beschäftigt und von seinem Arbeitgeber weiterentwickelt zu werden. Insofern wäre es zu einfach, in der Rückwärtsbetrachtung von der Wirkung zur Ursache die Verkettung von persönlichem Beschäftigungsproblem ⇒ Wandlungsunfähigkeit ⇒ Innovationsfeindlichkeit ⇒ Anschlußverlust an die technologische Entwicklung und ⇒ nicht stattgefundener Anpassungsqualifizierung alleine beim Arbeitgeber als Verursacher enden zu lassen. So ist es aber nicht. Jeder Einzelne ist gefordert. Aber weil wir alle - zum Glück - Menschen mit Stärken und Schwächen sind, brauchen wir Hilfe zur Selbsthilfe, oder, anders ausgedrückt, jemand muß unseren Ausreden den Boden entziehen. Jeder, der schon einmal ohne anhaltenden Erfolg versucht hat, sich selbst auf eine gesündere Lebens- und Ernährungsweise umzustellen, weiß, wovon ich rede.

Wir haben den Aspekt der „Employability“ im Rahmen der jüngsten Potentialerhebung in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Bodenservice als Nebenaspekt gezielt mituntersucht. Wir sind bei der Untersuchung, die sich schwerpunktmäßig auf die ca. 250 Führungskräfte der genannten Bereiche erstreckt hat, auf eine Reihe von Managern gestoßen, deren Teilnahme an einer Anpassungsqualifizierungsmaßnahme so weit zurückliegt, daß eine allmählich abnehmende „Employability“ zumindest zu befürchten ist. In verschiedenen Gesprächen mit Betroffenen und deren Vorgesetzten haben wir versucht, aus den vorhandenen Bildungsangeboten geeignete auszuwählen, und dabei festgestellt, daß ein passendes Angebot bisher nicht verfügbar war.

Der Schritt zur Entwicklung eines neuartigen Bildungsangebots für diese Zielgruppe war deswegen naheliegend. Folgende Schwerpunkte sollten dabei gesetzt werden:

- Vermittlung von PC-Kenntnissen inkl. Bedienung von Online-Diensten
- Auffrischung von Methoden Know How im Bereich Führung
- Kennenlernen von und Einbindung in Überlegungen über künftige Vertriebsarbeitsplätze
- Auffrischung von Kenntnissen über Arbeitstechniken
- Renovierung des betriebswirtschaftlichen Hintergrundwissens

Für die konkrete Ausgestaltung des Trainings haben wir folgende Rahmenbedingungen vorgegeben:

- Das Programm soll modular aufgebaut sein, um die Abwesenheitszeiten besser kalkulierbar zu machen.
- Der Aufbau soll eigeninititative Elemente möglich machen, d.h. einige Trainingsteile sollten in der Freizeit stattfinden können.
- Die Kosten sollen möglichst niedrig sein.
- Das Angebot soll die Teilnahme möglichst vieler Interessenten (ohne Qualitätsverlust) möglich machen.

Herausgekommen ist ein Programm, das sich anschickt, einer der ganz großen „Renner“ unseres internen Seminarprogramms zu werden: Das Added Experience Programm. Es ist eine Verbindung von klassischem Training und Workshop/Informationsaustausch. Das Training ist modular aufgebaut, wobei nicht alle Module gewählt werden müssen, sondern je nach individuellem Bedarf entschieden werden kann. Insgesamt werden folgende 5 Module angeboten: Coaching und Zielvereinbarung (5+2 Tage), BWL (5 Tage), PC-Management-Instrument (5 Tage), Selbstmanagement (3 Tage) und Verhandlungstechnik (2 Tage), wobei das Modul Coaching obligatorisch ist und von allen Teilnehmern gewählt werden sollte. Mit diesem Angebot soll eine vielfältige, aber gleichzeitig sehr spezifische Auffrischung der theoretischen Kenntnisse erreicht werden. Zwischen den einzelnen Trainingseinheiten finden Workshops statt, die vor allem dem Dialog zwischen dem Top-Management und dem Teilnehmerkreis dienen sollen. Als Workshopthemen sind derzeit vorgesehen: Vertrieb 2000, Arbeitsplatz 2000 im Vertrieb, Rolle und Entwicklung der Airlinekooperationen und Bodenservice 2000.

Das erste Trainingsmodul wird noch im Sommer diesen Jahres starten. Inwieweit einzelne Elemente über die individuelle Vor- und Nachbereitung hinaus in den Bereich der Freizeit verlegt werden, wird in den nächsten Wochen noch im Detail zu klären sein. Der Hinweis auf diesen offenen Punkt in der Seminarankündigung scheint jedenfalls nicht zu einer schwächeren Nachfrage geführt zu haben, wenn man die große Zahl interessierter Nachfragen betrachtet.

Möglicherweise gelingt es uns, mit diesem Programm einen wichtigen Beitrag gegen die Diskriminierung älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu leisten. Es könnte aus Unternehmenssicht deutlich machen, daß Ältere mit ihren langjährigen Erfahrungen und aktuell gehaltenen Kenntnissen in der bunten Mischung der Human Resources durchaus einen wertvollen und wertschöpfenden Stand haben sollen und können. Nach außen könnte das sichtbar werden in einer gelungenen Symbiose aus Tradition und Jugendlichkeit, aus Reife und Frische, aus Bewährtem und Innovativem und damit letztlich im Erfolg bei den ebenso bunt gemischten Kundengruppen. Gleichzeitig gelingt uns hoffentlich das Signal an die älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, daß sie einerseits für den gemeinsamen Unternehmenserfolg wichtig sind, daß aber andererseits die persönliche Verpflichtung zu ständigem Lernen niemals aufhört. Vielleicht hat dazu bisher nur ein solches Programm gefehlt.

Als Versuch eines Fazits möchte ich einen Weg beschreiben, den Herr Professor Martin Hilb von der Universität St. Gallen, den „Appenzeller Weg“ nennt: *Nicht das „entweder - oder“ sondern das „sowohl - als - auch“*. Erfahrung und Wandel sind jeweils nicht Werte an sich, sondern nur in der gelungenen Kombination aus beiden, dem „sowohl - als - auch“, können wir die Richtung finden, in die wir uns täglich auf den Weg machen müssen. Voraussetzungen für das Gelingen dieser Kombination ist der offene Dialog zwischen allen Beteiligten und die Maßeinheit, in der es gemessen werden kann, ist das Ausmaß überwundener Vorurteile.

Juni 1996

Matthias Möllenev



peopleXpert gmbh  
wannenstrasse 62  
ch-8610 uster

<http://www.peoplexpert.ch>  
HR Due Diligence // Begleitung von Veränderungsprozessen // Personalmanagement Training