

Jugendkult war gestern

Der Rheinisch-Westfälische Genossenschaftsverband hat die Zeichen der Zeit erkannt. Dem Jugendkult stellt der Verband ein Personalentwicklungskonzept für Arbeitnehmer im Alter von 45 plus entgegen.



In Zeiten des demografischen Wandels müssen sich auch die Schwerpunkte in der Personalentwicklung verändern. Politiker und Wirtschaftsexperten diskutieren bei jeder Gelegenheit über verlängerte Lebensarbeitszeiten und Maßnahmen gegen den drohenden Fachkräftemangel, weil der Nachwuchs fehlt. Der Generation der erfahrenen Angestellten kommt vor diesem Hintergrund eine ganz neue Bedeutung zu. Beim Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband, kurz RWGV, denken Vorstand und Personal schon länger über zukunftsweisende Weiterbildungsmodelle für die Zielgruppe der Betriebszugehörigen in der Altersklasse 45 bis 50 plus nach. Rund 640 Mitgliedsgenossenschaften aus den Bereichen Banken, Landwirtschaft und Gewerbe sind dem RWGV angeschlossen und werden von ihm in seinem Geschäftsgebiet in Nordrhein-Westfalen und im nördlichen Rheinland-Pfalz betreut.

Innerhalb des genossenschaftlichen Verbundes ist die Rheinisch-Westfälische Genossenschaftsakademie RWGA für die Entwicklung neuer PE-Konzepte zuständig. Maßnahmen für Personal- und Organisationsentwicklung gehören seit jeher zum festen Serviceportfolio des RWGV. Das jüngste Qualifizierungskonzept der RWGA nimmt nun die Mitarbeiter ins Visier, die Marketing-Experten gern als „Best Ager“, „Generation Gold“ oder „Silver Ager“ bezeichnen. Die Beachtung, die ältere Berufstätige als

arrivierte Personengruppe in der Werbung erfahren, erleben langgediente Mitarbeiter in den Unternehmen in der Regel bei weitem nicht. Ganz im Gegenteil: Der „Jugendkult“ dominierte viele Jahre unsere Gesellschaft – auch und besonders auf dem Arbeitsmarkt. „Die Überbewertung der jüngeren Mitarbeiter in unserer Arbeitswelt ist schon lange nicht mehr zeitgemäß“, meint Udo Urner, Akademieleiter der RWGA und RWGV-Bereichsleiter Bildung, und ergänzt: „Wir müssen heute Personalentwicklung und Arbeitsbedingungen verstärkt auf die Bedürfnisse der erfahrenen Mitarbeiter abstimmen. Auf ihren Einsatz und auf die Nutzung der dort vorhandenen Kompetenzen kommt es in den nächsten Jahren und Jahrzehnten entscheidend an.“

Weiterbildungsangebot für Mitarbeiter 45 plus

Nach etlichen verbandsinternen Strategiesitzungen zum Thema Generationenmanagement haben die Bildungsstrategen des RWGV die Maxime ausgegeben: Wir brauchen ein Weiterbildungsangebot für die Gene-

ration 45 plus, das mehr ist als ein klassisches Training. Dazu Udo Urner: „Die Mehrheit der langjährigen Angestellten hat viele Schulungen durchlaufen. Die fachliche Weiterbildung wollen wir bedarfsgerecht ergänzen. Wir brauchen ein neues, attraktives Angebot, mit dem wir die Motivation und Leistungsfähigkeit der erfahrenen Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum fördern und unterstützen.“

In Kooperation mit dem Unternehmen Quest-Team, einem Experten auf dem Gebiet der strategischen Personal- und Potentialentwicklung, wurde das neue Qualifizierungskonzept auf die Beine gestellt. Sein Akronym „PePe“ steht für die Leitidee, „die Potenziale langjähriger Mitarbeiter zu erhalten und zu entwickeln“. Mit den Potenzialentwicklern vom Quest-Team arbeitet der RWGV schon seit über zehn Jahren im Bereich seiner Führungskräfteentwicklung erfolgreich zusammen. Das Team ist im besten Sinne eingespielt.

Schon nach den ersten Präsentationen in Mitgliedskreisen wurde deutlich: Das Angebot trifft den Nerv vieler Unternehmen im

„ Die Überbewertung der jüngeren Mitarbeiter in unserer Arbeitswelt ist schon lange nicht mehr zeitgemäß. Wir müssen heute Personalentwicklung und Arbeitsbedingungen verstärkt auf die Bedürfnisse der erfahrenen Mitarbeiter abstimmen.

Udo Urner, Akademieleiter der RWGA und RWGV-Bereichsleiter Bildung

Verband, Personalentwickler reagierten begeistert. „Vor allem auch im krisengeschüttelten Bankensektor erleben wir eine große Resonanz. Die Banken sind auf ihre erfahrenen Mitarbeiter angewiesen und wollen deren Wissen über die Generationen erhalten“, meint Andreas Dünow, Co-Geschäftsführer bei Quest-Team.

Fachlich übergreifende Kompetenzentwicklung

Eine der ersten Banken, die das Programm PePe für ihre Mitarbeiter beim RWGV buchte, ist die VR Bank Bergisch Gladbach. Im Oktober 2010 entsandten Vorstand und Personalabteilung 60 ihrer Banker in das Programm, knapp ein Viertel ihrer Belegschaft. Die Teilnehmer sind zwischen 50 und 65 Jahren und kommen aus allen Fachabteilungen und Hierarchieebenen. Der Anteil von Männern und Frauen ist in etwa gleich hoch. Alle haben schon eine ganze Reihe fachbezogener Weiterbildungen während ihrer Karriere absolviert. Raphael Franken, Personalentwickler der VR Bank Bergisch Gladbach, spricht für die Mehrheit seiner Kollegen, wenn er die Erwartungshaltung beschreibt: „In ihrem Fachgebiet sind unsere Mitarbeiter firm und sozusagen austrainiert. Eine fachlich übergreifende Kompetenzentwicklung, die wie das PePe-Programm die ganze Persönlichkeit fördert, empfindet jeder Kollege als Bereicherung.“ Dies unterstreicht auch PePe-Teilnehmerin Astrid Feldhoff. Die 52-Jährige ist seit mehr als elf Jahren als Kundenbetreuerin in der Bank in Bergisch Gladbach tätig. „Ich finde das Angebot toll. Unser Arbeitgeber zeigt uns damit, dass wir ihm wichtig sind und dass er uns weiter fördern möchte.“

Bis Ende 2012 werden Feldhoff und ihre Kollegen an vier bis fünf Intensiv-Workshops teilnehmen, so die Planung. Dabei betont der Personalverantwortliche Raphael Franken: „Ein wichtiger Faktor des Konzepts ist die freiwillige Teilnahme: Unsere Mitarbeiter sollen ganz bewusst diese Maßnahme als Investment in ihre persönliche Entwicklung begreifen und sich hier engagieren.“ So finanziert die Bank das Projekt, aber die Mitarbeiter stecken zur Hälfte ihre private Zeit hinein. Das verhindere die sonst schon recht verbreitete Konsumhaltung von „Seminar plus Häppchen inklusive“, meint Franken. Neben den Bankmitarbeitern sind auch immer Vertreter von Vorstand und Personalleitung mit dabei. Das Signal für die Teilnehmer ist ganz bewusst gesetzt: Die Veranstaltung ist der Unternehmensführung wichtig, sie will erfahren, wie es den Mitarbeitern aktuell ergeht und wie ihre Bedürfnisse und Probleme gelagert sind.

Veränderungen akzeptieren und Wissen weitergeben

Zum Auftakt der Workshop-Reihe stimmte der renommierte Wirtschaftsvisionär Professor Franz Josef Radermacher als Gastreferent die Teilnehmer auf die brennenden Fragen unserer Zeit ein. Radermacher ist unter anderem als Autor des Buchs „Welt mit Zukunft“ bekannt, in dem er die Herausforderungen und Gefahren unseres Globalisierungszeitalters beschreibt. Unter dem Motto „Global denken – Lokal handeln“ erfuhren die 60 Teilnehmer bei einem mitreißenden Impulsvortrag, was die derzeitigen globalen Veränderungen für den Einzelnen bedeuten und wie er sich am besten darauf

einstellen kann. Das Quest-Team unter der Leitung von Philipp Jung stimmte dann im März dieses Jahres die Gruppe auf die Seminarschwerpunkte Change Management und Wissensmanagement ein. Ein Leitsatz blieb Teilnehmerin Feldhoff dabei besonders im Gedächtnis: Wenn Menschen den immer gleichen Gewohnheiten ausgesetzt sind, dann bleiben sie meistens auch dieselben. „Dieser Satz hat mich ermutigt, Veränderungen nicht als bedrohlich zu empfinden. Wer will sich schon im Leben nicht weiterentwickeln?“, so Feldhoff.

Gerade der Bankenbereich wurde in den letzten Jahren infolge der Finanzkrise kräftig durchgerüttelt. Veränderungen in den Unternehmen waren und sind an der Tagesordnung. Der Vorstandsvorsitzende der VR Bank Bergisch Gladbach, Franz Hardy, war bislang bei jedem PePe-Termin dabei: „Veränderungsprozesse bringen oft unweigerlich auch Widerstände mit sich. In dieser Qualifizierung lernen unsere Mitarbeiter ganz praktisch anhand eines ausgefeilten Methodenmixes, wie sie am besten mit Veränderungen umgehen und flexibel im Wandel agieren.“

Im Kapitel Wissensmanagement drehte sich alles um Fragen der Wissensvermittlung und des Know-how-Transfers unter den Mitarbeitergenerationen. Die Teilnehmer lernen hier, wie sie Wissen und Erfahrungen effizient und nachhaltig an ihre jüngeren Kollegen weitergeben und im Unternehmen halten können. Dazu Astrid Feldhoff: „Wir sehen immer wieder, wie beim Ausscheiden von langgedienten Mitarbeitern wichtiges Wissen und Kundenkontakte verloren gehen. In diesem Seminar erfahren wir, wie sich das Wissen für unsere Bank und unsere Kunden erhalten lässt.“ Dabei spielen Mentoren- und Lernsysteme sowie Wissenszirkel eine große Rolle.

Tipps für die Work-Life-Balance

Einen ganz persönlichen Profit nahmen die Teilnehmer auch aus dem Workshop im Oktober mit: Hier wurde das Thema Lebenszeitmanagement behandelt. Die Frage, wie sich alle Lebensbereiche des Menschen, sowohl Berufs- als auch Privatleben, in ein

„ Wir erleben die Maßnahme als Wertschätzung für uns und unsere Arbeit. Und das tut einfach gut.

Astrid Feldhoff, Kundenbetreuerin, VR-Bank, Bergisch Gladbach

sinnvolles und befriedigendes Gleichgewicht bringen lassen, berührt heute jeden Berufstätigen. Burnout und Erschöpfungszustände sind ein gravierendes Problem in unserer Zeit geworden. Die Menschen fühlen sich vielfach überfordert, ihre Work-Life-Balance ist aus dem Gleichgewicht geraten. Nicht wer sich krank und geschwächt ins Büro schleppt, handelt professionell, sondern Menschen, die ihre Potenziale kennen und langfristig so einsetzen, dass sie nicht ausbreiten.

Im PePe-Programm, das mit einer kurzen Diagnose der Ist-Zustände im Unternehmen einsteigt, lernen sich die Teilnehmer selbst besser kennen und einzuschätzen. Sie erfahren, wie gut sie beim Balanceakt zwischen Berufs- und Privatleben unterwegs sind. Wer sich als stressanfällig und Burnout-gefährdet erlebt, bekommt Anregungen an die Hand, wie er sich langfristig leistungsfähig, gesund und fit halten kann.

Der zweite Schwerpunkt dieses Seminars, das Thema Gesundheitsmanagement, ist damit unmittelbar verknüpft. Hier erhalten die Teilnehmer hilfreiche Denkanstöße und praktische Tipps für eine gesunde Lebensführung im Spannungsfeld zwischen Beruf und Privatleben. Tina Ernst, eine im Coaching-Bereich erfahrene Fitness- und Wellness-Trainerin, ist speziell für diesen Schwerpunkt mit an Bord. Sie vermittelt den Teilnehmern, wie sie sich effektiv auch an stressigen Tagen entspannen können, macht mit ihnen Fitness-Übungen und gibt Anregungen, die sich auch gut in einen eng getakteten Arbeitstag einbauen lassen.

Gefühl der Wertschätzung

Grundsätzlich sind die Themenschwerpunkte der einzelnen Workshops bei PePe mehr oder weniger festgelegt. Die Trainer legen aber großen Wert darauf, dass „sich der Ablauf aus dem Prozess mit den Teilnehmern heraus ergibt. So werden Themen auch spontan aufgegriffen und im Plenum oder

in Kleingruppen anhand von Fallarbeit behandelt. Zentrale Einsicht: Die Lösungen für Probleme lassen sich nicht von oben verordnen. Untersuchungen zeigen, dass Ergebnisse wesentlich länger nachwirken, wenn sie von den Beteiligten selbst erarbeitet werden.

Die PePe-Teilnehmer der VR Bank Bergisch Gladbach haben sich den nächsten Termin schon in ihrem Kalender notiert: Im März 2012 geht es um einen Themenkomplex, der erfahrungsgemäß für die Motivation und Leistungsfähigkeit der Menschen eine besondere Rolle spielt. Im Konfliktmanagement schauen sich alle gemeinsam an, wie die Mitarbeiter kommunizieren, wie gut sie zusammenarbeiten und wie sie ihre Konflikte bewältigen. Außerdem steht die Stärkung der persönlichen und sozialen Kompetenz – im Fachjargon Team- und Dialogkompetenz – auf der Agenda. Sie ist immer eng mit der Frage verwoben, wie sich der Einzelne in schwierigen Situationen verhält.

Alles in allem versteht sich das PePe-Qualifizierungsprogramm als Katalysator für eine neue Unternehmenskultur der Kommunikation, Identifikation und gegenseitigen Unterstützung. Oder wie Teilnehmerin Astrid Feldhoff es formuliert: „Wir erleben die Maßnahme als Wertschätzung für uns und unsere Arbeit. Und das tut einfach gut.“



Autor

Philipp Jung,
Geschäftsführer der Quest-
Team GmbH & Co. KG, Ent-
wickler PePe-Konzept, Nie-
dersteinebach (Westerwald),
philipp.jung@quest-team.de



Autor

Karl Lenz,
Abteilungsleiter beim Rhei-
nisch-Westfälischen Genossen-
schaftsverband RWGV, Rösrath-
Forsbach, karl.lenz@rwgv.de