

# Anerkennung informeller Kompetenzen älterer Beschäftigter

## Das Beispiel der Firma Fahrion Engineering GmbH & Co. KG

### JENS FAHRION

Geschäftsführer der Fahrion Engineering GmbH & Co. KG

---

**Den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnet die Fahrion Engineering GmbH & Co. KG seit rund 15 Jahren auf ihre eigene Weise. Die Ursachen hierfür liegen in einer bestimmten Firmenbiografie, die zu einer völlig eigenen Vorgehensweise bei der Mitarbeiterrekrutierung und zu einer besonderen Wertschätzung älterer Arbeitnehmer/-innen mit ihren ausgeprägten informellen Kompetenzen führte. Im Beitrag werden Gründe benannt, die eine gezielte Ansprache der Generation 50plus bei der Gewinnung und Beschäftigung von Fachkräften mit sich bringt.**

### Ereignisse der Firmengeschichte als Auslöser für ein demografiesensibles Unternehmensleitbild

Als mittelständischer Familienbetrieb mit knapp 100 Beschäftigten erarbeitet die Firma Fahrion Engineering GmbH & Co. KG an ihrem Standort Kornwestheim bei Stuttgart Konzepte im Bereich Fabrik-, Industrie- und Anlagenplanung für ihre Kunden aus dem produzierenden Gewerbe. Das Dienstleistungsportfolio reicht von planerischen Einzelaufträgen wie CAD-Layoutierungen oder Materialflusssimulationen bis hin zu einer umfassenden, ganzheitlichen Planungs- und Realisierungsleistung, die sich von der Standortfrage über verschiedene Detaillierungsgrade von Fabrikkonzepten und über die Realisierung mit Bau- und Montageüberwachung bis hin zur schlüsselfertigen Übergabe kompletter neu- oder umstrukturierter Produktionswerke erstreckt. Die Kunden entstammen verschiedensten Industriezweigen, weshalb Techniker/-innen sowie Ingenieurinnen und Ingenieure aller Fachbereiche beschäftigt werden. 1975 von Otmar Fahrion als Konstruktionsbüro im Umfeld der Luft- und Raumfahrtindustrie gegründet, wuchs das Unternehmen

rasch auf 90 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an und erweiterte dabei sein Leistungsangebot zum Anbieter planerischer Komplettlösungen.

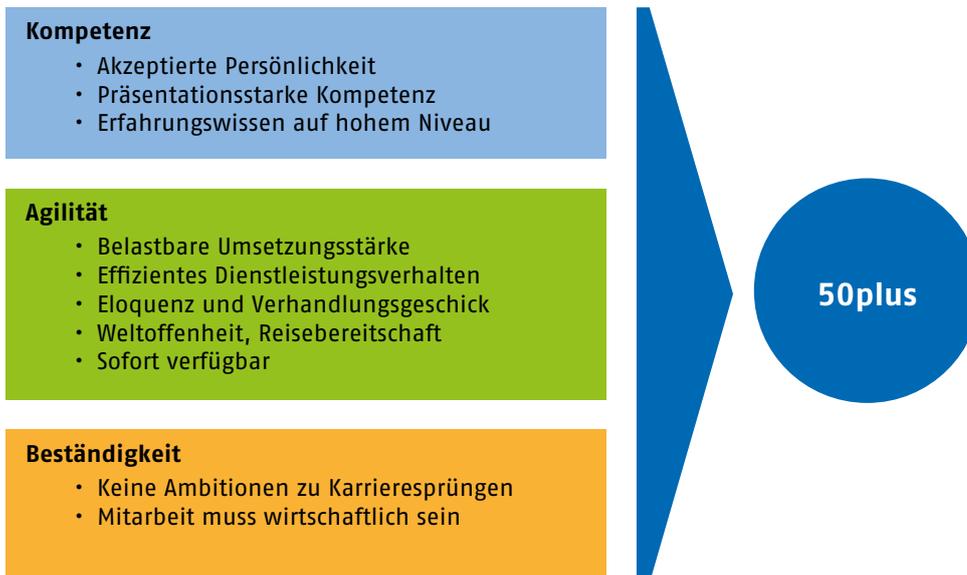
Die Jahre 1999 und 2000 waren im wirtschaftlichen Umfeld von einer Rezession geprägt, die viele Großunternehmen zur Freisetzung und Frühverrentung ihrer älteren Belegschaften veranlasste. Fahrion Engineering erlitt in dieser Zeit durch zufällige, gleichzeitige Kündigungen einen Schwund kompetenter Beschäftigter, die als Projektleiter in der Lage waren, nicht nur überhaupt einen Auftrag im Sinne des Kunden abzuarbeiten, sondern einen kompletten Fertigungsbetrieb zu planen und zu realisieren. Diese existenzgefährdende Situation galt es damals schleunigst durch Neueinstellungen zu bereinigen. In diesem Zusammenhang stellte die Geschäftsleitung Überlegungen darüber an, welche herausragenden Fähigkeiten solche wertvollen Beschäftigten in der Projektleitung auszeichnen. Sie kam zum Schluss, dass neben generalistischem Wissen über verschiedene Ingenieursdisziplinen hinweg sowie wirtschaftlichen und juristischen Fragen bezüglich des Projektmanagements vor allem informelle Kompetenzen von Bedeutung sind, die nicht im Rahmen der Ausbildung, sondern nur durch jahrelange Erfahrung und aktive Geschäftstätigkeit erworben werden können (vgl. Abb. 1). Beobachtungen unter dem eigenen Firmenpersonal führten zur Schlussfolgerung, dass die für eine erfolgreiche Projektleitung erforderlichen »weichen« Fertigkeiten wie Eloquenz, Verhandlungsgeschick, wirtschaftliches Denken und Stehvermögen tendenziell häufiger sowie die generalistischen, fachübergreifenden Kenntnisse in aller Regel in der oberen Altersklasse der Belegschaft vorzufinden sind.

### Gezielte Rekrutierung älterer Fachkräfte als Teil der Öffentlichkeitsarbeit

Die neu gewonnenen Erkenntnisse flossen in die folgenden Runden der Mitarbeiteranwerbung mit ein. Gewöhnliche Stellenanzeigen in ortsansässigen Zeitungen weckten nur bescheidenes Interesse bei der anvisierten Zielgruppe. Erst

Abbildung 1

## Informelle Kompetenzen älterer Beschäftigter



der provokative Zusatz »Mit 45 zu alt, mit 55 überflüssig?« verbunden mit dem Hinweis, dass erfahrenen Projektleiterinnen und -leitern mit einem Alter von bis zu 65 Jahren eine verantwortungsvolle Tätigkeit geboten wird, verhalf zum Durchbruch. Von den plötzlich eingegangenen 500 Bewerbungen ließen sich fast 200 als fachlich passend klassifizieren. Mittels intensiver Bewerbungsgespräche ließen sich wiederum fünf Personen identifizieren, die über die begehrten informellen Kompetenzen verfügten und somit in die Projektleiterriege eingeordnet werden konnten. Dabei war es entscheidend, das Augenmerk nicht nur auf Äußerlichkeiten zu richten, sondern den Bewerbern genügend Zeit einzuräumen, um aus ihrem bisherigen Erwerbsleben zu berichten und dort nachzuhaken, wo entscheidende Schlüsselbegriffe fielen. Mit der anschließenden Einstellung der geeigneten Bewerber schloss sich die gefährliche Personallücke.

Die Anwerbung älterer Techniker/-innen sowie Ingenieurinnen und Ingenieure widersprach Ende der 1990-er Jahre komplett dem Zeitgeist. War es üblich, gerade den älteren Beschäftigten über Abfindungen den Austritt aus den Unternehmen schmackhaft zu machen, lud Fahrion Engineering erstens gerade diese Personen zum Bewerbungsgespräch ein, stellte sie zweitens bei entsprechender Eignung ein und vollzog drittens eine gezielte, aktive Anwerbung dieser Personengruppe – ein neues Phänomen im Personalwesen. Dieser Umstand ist dafür verantwortlich, dass die Firma im In- und Ausland auf Kongressen und Seminaren über ihre Strategien im Umgang mit dem demografischen Wandel referiert und sich der Wissenschaft als Forschungspartner anbietet, wie etwa im aktuellen Projekt IBU (»Ältere Arbeitnehmer als Innovationsexperten bei

der Bewältigung des Unplanbaren«) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) München, der Universität Augsburg und dem Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrttechnik (vgl. PORSCHE-HUECK/HEIDLING/NEUMER in diesem Heft).

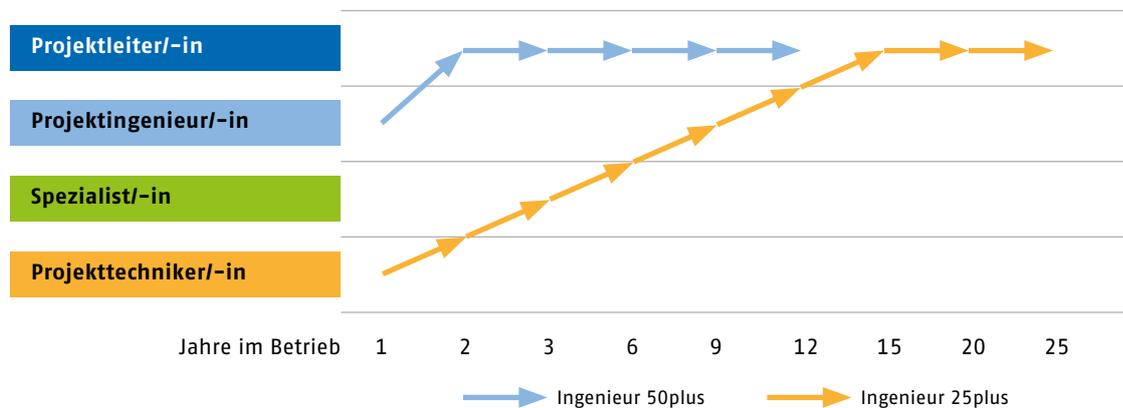
### Wirtschaftliche Effizienz beim Einsatz älterer Fachkräfte führt zu neuer Wertschätzung

Angesichts der informellen Kompetenzen liegen die Argumente zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/-innen anscheinend auf der Hand. Ohne die Erfahrung und das generalistische Wissen als unabdingbare Voraussetzung wären viele komplexe Projekte schlicht nicht durchführbar. Somit bleibt noch die Frage offen, inwiefern sich der Einsatz wirtschaftlich rechtfertigen lässt, da oftmals Senioritätsprinzipien greifen, bei denen steigende Löhne und Lohnnebenkosten sowie ein verbesserter Kündigungsschutz mit dem Älterwerden im Unternehmen einhergehen.

Aus Abbildung 2 (S. 40) geht hervor, dass Studienabgänger/-innen und frisch ausgebildete Techniker/-innen gemäß ihren neu erworbenen Fachkompetenzen bei Fahrion Engineering auf der Hierarchiestufe »Projekttechniker/-in« einsteigen. Sie benötigen eine innerbetriebliche Weiterbildung, die sich an den Prinzipien von »Learning by doing« orientiert und somit auf der jahrelangen Teilhabe am operativen Planungsgeschäft beruht, um je nach persönlichen Voraussetzungen über diverse Zwischenstufen wie »Spezialist/-in« oder »Projektingenieur/-in« nach rund 12 bis 15 Jahren die höchste Stufe »Projektleiter/-in« zu erreichen. Jeder weitere Schritt auf der Karriereleiter nach

Abbildung 2

Betriebliche Integrationszeit von Jung und Alt im Vergleich



oben bedeutet auch gleichzeitig für das Unternehmen einen Sprung in der Profitabilität seiner Mitarbeiter/-innen, da diese immer flexibler und höherwertiger einsetzbar und im Gefolge für ihre Aktivitäten von Seiten der Kunden auch überproportional besser entlohnt werden. Leider sind jüngere Beschäftigte kaum bereit, diesen langen, steinigen Weg zu beschreiten. Die Bewerbungsunterlagen legen offen, dass die Jüngeren in der Regel nur zwei bis drei Jahre bei ein- und demselben Unternehmen verbleiben, um dann ihre Karriereambitionen durch Aufbau einer interessanten beruflichen Laufbahn mittels Unternehmenswechsel zu befriedigen.

Die Generation 50plus hegt solche Karriereerwartungen indes nicht mehr, sondern ist an einer langfristigen, für das Unternehmen optimal planbaren Beschäftigung interessiert. Da unter älteren Bewerberinnen und Bewerbern in der Planungsbranche häufig Führungspersonen zu finden sind, die in ihrem früheren Arbeitsverhältnis bereits in Produktions-, Betriebs- oder gar Werksleitungsfunktionen angestellt waren, lässt sich die Einarbeitungszeit mit dem Ergebnis der Reife zum eigenständigen Projektmanagement auf ein bis zwei Jahre reduzieren.

Da die Fähigkeiten zur Planung und Führung von Projekten bereits andernorts an den früheren Arbeitsplätzen erworben wurden, ist zum Abschluss der vollständigen Integration in die Firma Fahrion Engineering nur noch ein konzeptioneller Feinschliff über typische innerbetriebliche Abläufe nötig. Krankheits- und urlaubsbedingte Personalengpässe in der Projektleitung können in annehmbarer Zeit durch Umstrukturierung des Projekteinsatzes

aufgefangen werden, zumal Projektleiter/-innen sowohl für Kolleginnen und Kollegen derselben Hierarchiestufe einspringen können als auch geringer dotierte Tätigkeiten ausführen können. Umgekehrt aber können junge Absolventinnen und Absolventen nur den Ausfall ihresgleichen ersetzen, nicht jedoch die Projektleitung. Besonders rentabel ist der Einsatz älterer Arbeitnehmer/-innen in den kleinen und mittleren Betrieben. Dort sind verstärkt Generalisten gefragt, da nicht für jede in den Unternehmen aufkommende Einzelfrage eine eigene Stelle eingerichtet werden kann. Typischerweise finden sich die Mitarbeiter/-innen, insbesondere das Führungspersonal, in Doppel- und Dreifachfunktionen wieder.

### Wertschätzung älterer Beschäftigter lohnt sich

Als Resümee kann festgehalten werden, dass Unternehmen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einem geeigneten Arbeitsumfeld, das nicht von körperlich anspruchsvollen Tätigkeiten geprägt ist, sogar Vorrang einräumen können, da die obere Altersklasse tendenziell eine überdurchschnittliche Befähigung zur Bewältigung komplexer Führungsaufgaben besitzt und sich ihre Betätigung aufgrund kürzerer Lern- und Einarbeitungsphasen zudem als äußerst wirtschaftlich darstellt. Im Zuge des demografischen Wandels mit noch nicht absehbarem Bevölkerungsrückgang lohnt es sich, den Einsatz älterer Mitarbeiter/-innen neu zu bewerten, nicht zuletzt auch in Form einer neuen Wertschätzung ihrer umfassenden informell erworbenen Kompetenzen. ◀