

## **50 + Potenzial für kleinere und mittlere Unternehmen**

### **1. Langwieriger Weg**

Die Fahrion Engineering GmbH in Kornwestheim plant und realisiert Veränderungen an Produktionsanlagen und komplette Fabriken für Industriekunden. Anlässe sind Hoch- oder Rückläufe, Verlagerungen, Fusionen oder Aufspaltungen, Änderungen im Produktmix, neue Produkte, Änderungen der Fertigungstiefe, Rationalisierung, usw. Schwerpunktkunden sind metall- und kunststoffverarbeitende Unternehmen. Fahrion Engineering beschäftigt 100 festangestellte Ingenieure verschiedener Fachrichtungen.

Die Arbeiten werden in Projektteams durchgeführt, die in der Regel jeweils aus einem Projektleiter, einem Projektingenieur, einem Prozess-Spezialisten, einem Betriebswirt und einem CAD-Fachmann bestehen. Die vielseitigen und beständig wechselnden Aufgaben erfordern generalistisches Wissen und Standhaftigkeit bei der Umsetzung. Die entsprechende Ausbildung zum Projektingenieur erfolgt in drei bis sechs Jahren und die zum Projektleiter in zehn bis zwölf Jahren.

Leider sind nur wenige junge Leute gewillt, diesen langen, steinigen Weg in der Fabrikplanung durchzustehen, oder nach Abschluss eines Projekts weiter zu beschreiten. Von zehn „Startern“ verbleiben auf Dauer nur drei bis vier bei Fahrion. Die dadurch entstehenden ständigen Personalverluste und die zwischenzeitlich sehr kurzfristigen Aufträge haben uns veranlasst, in Bezug auf die Personalrekrutierung Neuland zu betreten. Dazu mussten wir uns drei Fragen beantworten:

1. Welche Aufgaben werden uns zukünftig übertragen?
2. Welchen Typus „Ingenieur“ brauchen wir dazu?
3. Eignen sich jüngere oder ältere Mitarbeiter besser dafür?

## **2. Neuausrichtung gemäß Erfordernissen**

Einschneidende Veränderungen in drei Kundenbereichen der Fahrzeugindustrie - „Fahrzeughersteller“, „Zulieferer“ und „Logistiker“ - ergaben durch Globalisierung, kürzere Dauer der Modellzyklen, Begrenzung auf Kernbereiche und andere Einflussfaktoren auch einschneidende Veränderungen in unserer Auftragsstruktur. Dazu gehörten vor allem extrem kurzfristige Termine, reduzierte Planungsdauer, Vorgaben für flexible und wiederverwendbare Anlagen, permanente und gezielte Betreuung von Lieferanten, sowie ständige Erneuerungsprozesse. Daraus resultieren deutlich andere Qualifikationsanforderungen als Einstellungskriterien für zukünftige Mitarbeiter:

- hohe Prozesskompetenz
- Realisierung- und Managementfähigkeit
- Motivation, Loyalität und Bereitschaft zur Arbeit mit modernen Methoden und Geräten, somit zur ständigen Weiterbildung
- Reisebereitschaft und -fähigkeit, Sprachen
- kurzfristige Verfügbarkeit
- Möglichkeit zu einer verlässlichen und planbaren Dauer der Zusammenarbeit

Diese sechs Kriterien erfüllen insgesamt meist nur ältere Mitarbeiter. Das obligate fachliche Defizit im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern, die fehlenden CAD-Kenntnisse, kompensieren wir durch eine interne Pflichtschulung in der Einarbeitungsphase.

### **3. Fünfzigjährige reaktiviert**

Durch Schließung von Betrieben konnte Fahrion 1999 die dort freigesetzten Planungschefs anstellen. Die Leistungen dieser über 50-Jährigen waren so beeindruckend, dass wir uns im Jahr 2000 entschlossen, gezielt weitere ältere Mitarbeiter zu rekrutieren.

Eine der üblichen Annoncen brachte keinen Erfolg. Wir stellten fest, dass die meisten arbeitslosen Ingenieure über 50 durch ständige Absagen und Brüskierungen resigniert hatten und sich auf herkömmliche Anzeigen nicht mehr bewarben. Darum schalteten wir eine neuartige Anzeige mit der provokanten Überschrift:

„Mit 45 zu alt, mit 55 überflüssig“

Daraufhin erhielt die Firma 523 Bewerbungen. Etwa 280 geeignete Kandidaten kamen in die engere Wahl. Wir entschieden uns, statt der vorgesehenen vier neuen Mitarbeiter sogar 19 Ingenieure einzustellen, davon 15 über 50-Jährige. Mit dieser aufgestockten Mannschaft waren wir in der Lage, unseren Kunden auch neue Geschäftsfelder anzubieten und zusätzliche Aufträge anzunehmen, so aus Südafrika, USA, Mexiko, Brasilien, China, sowie West- und Osteuropa. Diese Situation hat sich nachhaltig positiv entwickelt und stabilisiert. Insofern konnten wir 2002 nochmals sieben Mitarbeiter im Alter zwischen 40 und 55 Jahre einstellen.

#### **4. Kampf den Vorurteilen**

Unternehmen stellen ältere Mitarbeiter oft nicht ein, weil sie angeblich unflexibel und langsam, kränklich und ohne Leistungswillen, sowie beruflich nicht auf der Höhe sind. Tatsächlich aber müssen jüngere Mitarbeiter durch Familie, Kinder, Ausbildung, Sport und Freizeitverpflichtungen oder Bau von Eigenheimen permanent größere Ablenkungen bewältigen. Sie sind also wesentlich mehr eingeschränkt in ihrer betrieblichen Verfügbarkeit und Flexibilität. Auch der Krankenstand lässt bei diesem Personenkreis zu wünschen übrig, weil sie glauben, dass sie sich Fehlzeiten eher erlauben können. Ältere Mitarbeiter sind dagegen bestrebt, ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen.

Über Aktivität und Initiative entscheidet grundsätzlich nicht das Alter, sondern die individuelle Eignung und Mentalität. Mitarbeiter, die eine zweite berufliche Chance erhalten, sind meist sehr loyal und motiviert. Unsere Wochenendpendler aus Bremen, Bielefeld, Stendal, Dessau, Jena, Amberg und Salzburg sind durchweg älter als 50 Jahre.

Zu einer 6-monatigen Projekt-Realisierung in den USA wollten wir unseren 30 - 40-jährigen Mitarbeitern eine Chance geben. Nach 3 Absagen, Frau in Schwangerschaft, Sportler kann nicht während der Saison weg, Häuslebauer muss Handwerker beaufsichtigen, führte dann ein 62-jähriger mit größter Motivation die Arbeit vor Ort aus.

Fahrion hält eine gesunde Mischung zwischen jüngeren und älteren Kollegen für ideal, weil sie für den optimalen Wissens-Transfer und die besten Ergebnisse sorgt. Inzwischen hat unsere Belegschaft die angestrebte Altersstruktur:

- 30 Prozent unter 35 Jahren
- 40 Prozent unter 50 Jahren
- 30 Prozent über 50 Jahren

Daraus bilden wir gezielt nach Alter gemischte Arbeitsgruppen. Darin sind aktuelles Wissen und moderne Arbeitsmethoden mit Erfahrung und Stehvermögen kombiniert, um so gemeinsam erfolgreich zu sein.

## **5. Marktvorteile**

Die Vorgehensweise ist für Fahrion hoch wirtschaftlich. Mit jedem Mitarbeiter über 50 können wir nach wenigen Monaten, oftmals auch sofort, Aufträge mit schwierigem Inhalt zusätzlich annehmen. Dieser Stellhebel zur Personalrekrutierung sichert uns enorme Marktvorteile. Zudem sind wir nicht mehr gezwungen, uns mit überhöhten Honoraren um Jung-Ingenieure am dichtgedrängten Arbeitsmarkt Stuttgarts zu beteiligen.

## **6. Nachwachsendes Potenzial**

Noch viele Jahre wird der Arbeitsmarkt Ingenieure im Alter von über 50 anbieten. Unter den Arbeitslosen befinden sich fast 10 % Ingenieure, davon 70 Prozent älter als 50 Jahre. Außerdem steigt der Anteil älterer Arbeitnehmer demographisch bedingt ständig weiter. Viele Unternehmen werden zudem verstärkt ältere Mitarbeiter vorzeitig freistellen. Damit entsteht ein großes Reservoir des „nachwachsenden Wertstoffs - ältere Arbeitnehmer“, das genutzt werden kann und muss.

Für Arbeiten mit großer körperlicher Belastung oder für Akkordarbeiten sind ältere Mitarbeiter nicht geeignet, dafür umso mehr für Berufe, in denen Erfahrung und mentale Leistung verlangt wird, z.B. als Projektmanager, Konstrukteur und Planer. Wir werden dieses Reservoir nutzen und damit unsere Geschäftsprozesse optimieren.

## **7. Fazit**

Es muss wieder normal sein, dass arbeitsfähige und arbeitswillige Menschen bis zum Eintritt ins gesetzliche Rentenalter beschäftigt und bei Verlust des Arbeitsplatzes eine neue Chance am Arbeitsmarkt erhalten. Bei richtigem Einsatz ist ihre Tätigkeit ökonomisch sehr hoch. Gerade kleine und mittelgroße Unternehmen sollten sich deshalb mit der Frage auseinandersetzen, ob es sich nicht auszahlt, ältere Mitarbeiter zu reaktivieren.