



Mit 55 noch einmal durchstarten .....Wettbewerb um die Generation 50+ ... Seite 1 und 4  
 Neuer Job –  
 Lohnt sich das mit 45+ noch? .....Auf zu neuen Ufern ..... Seite 2  
 Altes Eisen oder für immer jung? .....Personalentwicklung für Ältere .....Seite 3

**Bestimmen Sie Ihren persönlichen Karriereanker:**

In Hinblick auf eine Standortbestimmung zur eigenen Karriereplanung ist der von Edgar Schein entwickelte „Karriereanker“ ein sehr hilfreiches Instrument.

Das Modell geht davon aus, dass es bei Fach- und Führungskräften in Summe 8 verschiedene Grundorientierungen in Bezug auf die eigene Karriereentwicklung gibt.

Jedoch ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich je eine berufliche Grundorientierung „der individuelle Karriereanker“ schwerpunktmäßig ausgeprägt und „karrierebestimmend.“

Schein unterscheidet folgende Karriereanker:

- Technisch funktionale Kompetenz
- Befähigung zum General Management
- Selbstständigkeit und Unabhängigkeit
- Totale Herausforderung
- Unternehmerische Ausrichtung
- Dienst und Hingabe an eine Sache
- Sicherheit und Beständigkeit
- Lebensstilintegration.

Für die Bestimmung des persönlichen „Ankers“ ist es nie zu spät. Seinen eigenen Karriereanker zu kennen, befähigt Sie, zielgerichtet nach den eigenen Grundorientierungen und Stärken zu agieren und Ihre Karriere (auch und gerade für die zweite Lebenshälfte) entsprechend besser und individueller planen und selbst managen zu können. Haben Sie Interesse an der Bestimmung Ihres persönlichen Karriereankers und an einem entsprechend darauf ausgerichteten Karrierecoaching helfen wir Ihnen gerne weiter.

# Mit 55 noch einmal durchstarten

**Mit 55 Jahren in den Ruhestand? Das wird künftig nicht mehr möglich sein. Viele Firmen verfolgen Modelle wie Altersteilzeit und Vorruhestand aufgrund des Fachkräftemangels nicht weiter. Zunehmend werden für zu besetzende Positionen gerne ältere (50+) Kandidaten zu Vorstellungsgesprächen eingeladen. Die Folgen sieht man bereits am Arbeitsmarkt: der Anteil der 55-65Jährigen in Arbeit ist seit 1998 von etwa 37% auf inzwischen 52% gestiegen.**

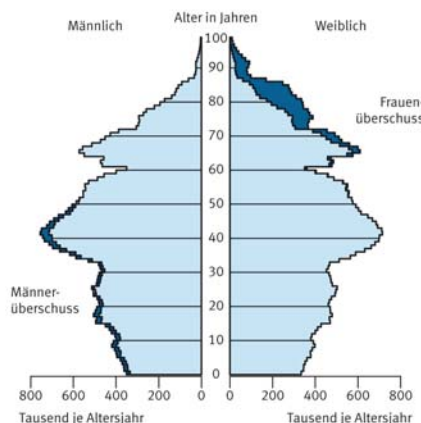
Das Bild der sogenannten Alterspyramide wird immer wieder gezeigt, wenn es um den demographischen Wandel und seine Folgen für die Allgemeinheit geht. Dabei wird häufig die Frage nach der Finanzierbarkeit zukünftiger Renten gestellt. Bei diesem engen Blickwinkel übersieht man einen mindestens ebenso wichtigen Aspekt - die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in den nächsten Dekaden.

Sinkende Geburtenraten und eine kontinuierliche Steigerung der Lebenserwartung führen zu einer erheblichen Veränderung der Altersstruktur unserer Gesellschaft. Wir müssen in Deutschland innerhalb der nächsten dreißig Jahre von einem Bevölkerungsrückgang von 82,3 Millionen (2005) auf 79,8 Milli-

onen Einwohner ausgehen. Der Anteil der jüngeren Arbeitnehmer von 20 bis 34, die gemeinhin als besonders leistungsfähig gelten, wird deutlich abnehmen. (2005: 14,9 Mill., 2035: ca. 12,2 Mill. Quelle Eurostat 2006). Mit einem Verzögerungseffekt zeigt sich diese Entwicklung auch in der Altersgruppe der 35-44Jährigen. Die Anzahl älterer Erwerbstätiger nimmt dagegen in den nächsten Jahren kräftig zu. Für den Arbeitsmarkt heißt das: es wird in Zukunft Engpässe bei der Rekrutierung geben und das Durchschnittsalter der Belegschaft wird sich deutlich erhöhen. **Der demographische Wandel wird in den nächsten Jahren die Herausforderung der Personalentwicklung und Rekrutierung werden.**

*Fortsetzung auf Seite 4*

**Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands (31.12.2005)**



Seit etwa 40 Jahren werden weniger Kinder geboren. Deutschland wird in den nächsten Jahrzehnten „überaltern“. Jeder weiß es, aber keiner will es wahrhaben, wie die immer wieder in den Medien angefachten Diskussionen über „Rente mit 67“ belegen.

(Quelle: Stat. Bundesamt, Stat. Jahrbuch 2007)

# Neuer Job – Lohnt sich das mit 45+ noch?

Die Personalpolitik der meisten Unternehmen ist auf jüngere Mitarbeiter ausgelegt. Von ihnen wird weniger Widerstand gegen die hohe Arbeitsbelastung erwartet, zugleich mehr Innovation und Flexibilität. Der überwiegende Anteil aller Stellenausschreibungen ist auf Personen im Alter von 25 bis 35 Jahren ausgelegt. Auch im Bereich Personalentwicklung fallen ältere Arbeitnehmer oft durch das Raster. So werden ihnen z. B. Qualifizierungsmaßnahmen nicht mehr angeboten, da sie ja 'eh bald in Rente gehen', und manchmal fallen sie sogar aus standardisierten Beurteilungssystemen raus. Dahinter steckt die Vermutung, dass sich Menschen jenseits einer gewissen Altersgrenze nicht mehr verändern oder anpassen können und es für jüngere Vorgesetzte oft schwer ist, einen älteren Mitarbeiter zu bewerten und zu fördern.



Der demographische Wandel stellt dies alles auf den Kopf. Ein Unternehmen, das im Wettbewerb bestehen will, ist auf die älteren Mitarbeiter angewiesen. In den nächsten 25-30 Jahren wird der Bauch der Alterspyramide, die Jahrgänge vor 1960, bis zum vermutlichen Rentenalter von 67 Jahren die wichtigste Arbeitskräfteresource sein. Denn der Kampf um neue Arbeitskräfte beginnt schon heute: der Jahrgang 1985 zum Beispiel ist mit 936.000 jungen Erwachsenen rund 1/3 kleiner als der 1965- Jahrgang (1.475.154; Stand 2005 ). Auch ältere Arbeitnehmer einzustellen und vor allem auch weiterzubilden, um sie dem Arbeitsmarkt zu erhalten, ist demnach überlebensnotwendig für die Unternehmen.

Auf der anderen Seite steigt die Lebenserwartung in Deutschland weiter an. Wie das Statistische Bundesamt mitteilt, beträgt die durchschnittliche Lebenserwartung bei Geburt nach dem Stand 2004/2006 für neugeborene Jungen 76,6 Jahre und für neugeborene Mädchen 82,1 Jahre. Auch für ältere Menschen ist die Lebenserwartung weiter angestiegen. 2004/2006 beläuft sich die Lebenserwartung von 60-jährigen Männern auf weitere 20,6 Jahre. 60-jährige Frauen können statistisch gesehen mit 24,5 weiteren Lebensjahren rechnen. (Quelle: Stat. Bundesamt [www.destatis.de](http://www.destatis.de))

Das führt ebenfalls zu der Frage, wann man das Arbeitsleben verlassen möchte und ab welchem Alter man keine neuen berufsbedingten Herausforderungen mehr annehmen möchte.

Zudem beträgt die Halbwertszeit des Wissens höchstens fünf bis zehn Jahre, was bedeutet, dass ständige Weiterbildung für

Ältere notwendig ist, um die Einsatzmöglichkeiten zu sichern. Lebenslanges Lernen ist also kein Luxus, sondern eine Maßnahme der Existenzsicherung.

Um das Rosten zu verhindern, sollte man daher auf das zu lange Rasten am selben Arbeitsplatz verzichten. Geplante Wechsel innerhalb und außerhalb des Unternehmens bieten die besten Lernmöglichkeiten, da

- Wissen erworben wird,
- neue Sichtweisen und Ideen gefördert werden,
- Monotonie und Routine unterbrochen werden,
- neue soziale Konstellationen erlebt werden,
- andere Anforderungen gestellt werden,
- oft Qualifikationen aufgebaut werden, die zwischen den Fachbereichen angesiedelt sind.

Dabei sollte vom Einzelnen mit einem Arbeitsplatzwechsel nicht immer eine bessere Entlohnung oder ein hierarchischer Aufstieg verbunden werden. Vielmehr sind es Chancen zum Lernen, Sich-Weiterentwickeln und Interessant-Bleiben für den Arbeitsmarkt.

**Wer mit 45+ keine Stellenwechsel und aufwendigen Weiterbildungsprogramme mehr in Betracht zieht, wird sich die Frage stellen (lassen) müssen, ob er die nächsten 20 Jahre genau an dieser Stelle mit diesem Wissen sitzen bleiben darf und will.**



# Altes Eisen oder Für immer jung?

In der Altersgruppe 45+ steckt bei einem gesunden Unternehmensaufbau der größte Prozentsatz des „menschlichen Kapitals“ einer Firma: viel Potenzial, Erfahrung und Kompetenz. In der Lebensphase zwischen 40 - 55 Jahren stellen sich viele Fach- und Führungskräfte wichtige Fragen nach ihrer Zielrichtung und Lebensplanung für die nächsten Jahrzehnte. Gelingt es dem Unternehmen und dem Menschen, diese Phase konstruktiv zu gestalten, wird Lähmung, innere Kündigung und Frustrationspotenzial vermieden: „altes Eisen“ entsteht erst gar nicht. Stattdessen bleiben die Älteren „für immer jung“ - die ideale Kombination von Erfahrung und Dynamik, von der das ganze Unternehmen profitiert.

**Mit gezielten Personalentwicklungsimpulsen können die Potenziale der Zielgruppe 45+ aktiviert werden:**



## 1. Durch Coaching:

Coaching kann zur Standortbestimmung und Formulierung der zukünftigen Lebens- und Arbeitsperspektive der Mitarbeiter 45+ genutzt werden. Und zwar mit zwei Zielrichtungen: Zum einen werden die Arbeitnehmer von einem Coach dabei unterstützt, wichtige persönliche und berufliche Fragen zu reflektieren und die weitere Zukunft konstruktiv zu gestalten.

Zum anderen können ältere Mitarbeiter selbst als Coaches ausgebildet werden, um dann je nach Funktion (Vertrieb, IT, Technik, etc.) als Ratgeber von Nachwuchskräften und / oder ihrer Mitarbeiter zu fungieren.

## 2. Durch professionell gesteuerte Mentoringprogramme:

Einerseits profitieren die Mentees von dem Erfahrungsschatz der Mentoren, andererseits fungieren die Mentees als Impulsgeber und Herausforderer für die Mentoren. Wichtig ist dabei, dass der Mentee nicht dem Mentor unterstellt ist. Nur dann kann es zu einer spannenden und inspirierenden Rollenkonstellation kommen.

## 3. Durch maßgeschneiderte Persönlichkeitsseminare:

In Persönlichkeitsseminaren werden folgende Fragen bearbeitet:

- Was will ich noch erreichen im (Berufs-) Leben?
- Will ich weitermachen wie bisher oder noch einmal neue Herausforderungen wagen?
- Wie sieht meine bisherige Bilanz aus?
- Wie verändert sich mein Kompetenzportfolio im Alter?
- Was kann, will, muss ich hinzulernen?

Solche Seminare bieten den Teilnehmern die Möglichkeit, im Austausch und in der Auseinandersetzung mit den anderen Partizipierenden eine Standortbestimmung und ein Zukunftsszenario zu erarbeiten.

Mit diesen bewährten Instrumenten kann das Unternehmen diese für die Unternehmenszukunft unverzichtbare Zielgruppe 45+ gezielt aktivieren und dahingehend beeinflussen, noch einmal durchzustarten und die eigenen Kräfte für sich und das Unternehmen freizusetzen.



## Möglichkeiten der Personalentwicklung



### Coaching

*Coaching ist ein äußerst wirkungsvolles Instrument der Personalentwicklung: Hierbei unterstützt ein externer „Coach“ Fach- und Führungskräfte bei Veränderungen und Anpassungen an neue Bedingungen, um in Zukunft innovativ, flexibel und produktiv zu bleiben.*

### Mentoring

*Durch Mentoring wird das interne Potenzial der Mitarbeiter gefordert und gefördert. Mentoringprogramme nutzen die Kompetenzen und Unternehmenskenntnisse der bewährten Mitarbeiter als Mentoren, sowie die innovativen Impulse von Nachwuchskräften als Mentees. Im Mentorenprogramm wird die wechselseitige „Befruchtung“ von Mentoren und Mentees professionell initiiert und gesteuert. Ein erfahrener Mentor bildet mit dem Mentee eine intensive kommunikative Beziehung, in der viele Fragen von Business und Persönlichkeit thematisiert werden.*

### Seminare

*Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung geben Impulse zur Auseinandersetzung mit wichtigen Fragen der persönlichen Weiterentwicklung und erhöhen Motivation und Leistungsbereitschaft.*

### Impressum

Für die Inhalte des Newsletters sind verantwortlich:

**Kempers & Partner Personalberatung**  
**Reichwald & Partner Unternehmens- und Personalentwicklung**

Der Newsletter erscheint 2x im Jahr in einer Auflage von 2.000 Exemplaren. Er wird kostenlos an Kunden, Interessenten und vermittelte Führungskräfte verteilt.

Grafik/Satz/Produktion: [www.augen-werk.de](http://www.augen-werk.de)  
Anregungen senden Sie bitte an: [Info@k-p-p.de](mailto:Info@k-p-p.de).

## Mit 55 kann das Berufsleben noch einmal spannend werden.

Fortsetzung von Seite 1

Sind ältere Arbeitnehmer tatsächlich weniger innovativ, flexibel, leistungsfähig und belastbar? **Ab wann zählt ein Mitarbeiter zum „alten Eisen“?** Der Rückschluss auf das Alter eines Menschen leitet sich am einfachsten über das Aussehen und die körperliche Beweglichkeit her. Dies sind aber für viele Jobs die unwichtigsten Kriterien für eine Personalentscheidung. Viel wichtiger sind geistige Mobilität, soziale Kompetenz, fachliche Ausbildung und Erfahrung. Hier hängen viele ältere Arbeitnehmer die Jungen ab. Zumal dann, wenn Unternehmen in diese erfahrenen Mitarbeiter investieren und Ihnen Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Leider ist das Weiterbildungsangebot sowie Entwicklungschancen für die Generation 50+ in den meisten Unternehmen unterrepräsentiert. Hier gilt es umzudenken.

Personalentwicklungsmaßnahmen von Firmen müssen darauf ausgerichtet werden, ältere Mitarbeiter für die Zukunft möglichst lange gesund und geistig flexibel im Berufsleben zu halten. Auch sind neue Arbeitsmodelle für ältere Mitarbeiter zu entwickeln. Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt: 4-Tage-Wochen, drei Wochen arbeiten und eine Woche frei oder eine Erhöhung des Urlaubsanspruchs bei sich verringertem Gehalt.

Doch nicht nur die Unternehmen müssen sich umstellen, auch die Fach- und Führungskräfte müssen einen Paradigmen-

wechsel vollziehen. Natürlich gibt es Berufe, die rein körperlich ein Arbeiten über 60+ nicht mehr möglich machen. Aber gilt dies auch für „Kopfarbeiter“? Ist die Vorstellung: **„Wenn ich erst einmal in Rente bin, fange ich mein Leben an“**, nicht eine Sackgasse? Sollte nicht eine Balance gefunden werden zwischen erfolgreich und mit Spaß im Alter arbeiten und dennoch das Leben genießen? Arbeiten sollte als ein wichtiger Bestandteil eines Lebensmodells im Alter verstanden werden. Anstelle also mit 50 auf die Rente zu warten, stellt sich für jeden Arbeitnehmer 50+ künftig die Frage: **Was will ich in den nächsten 15+ Jahren erreichen?**

Unternehmen mit einer stark jugendzentrierten Unternehmenspolitik, die das frühzeitige Ausscheiden älterer Mitarbeiter begünstigen und keine altersgerechte Arbeitsgestaltung erlauben, werden ins Hintertreffen geraten. Gerade KMUs müssen in Zukunft mit den gut zahlenden Großunternehmen in Konkurrenz um die jüngeren Arbeitnehmer treten. Diesen Wettbewerb um die jüngeren Arbeitnehmer können die KMU's schwerlich gewinnen, den Wettbewerb um 50+ schon, wenn sie flexible Arbeitszeitmodelle anbieten.

**Die Generation 50+ sollte ihrerseits aktiv die eigene Weiterentwicklung einfordern und selbstverantwortlich vorantreiben. Frei nach dem Motto: **Strebst Du noch vorwärts oder bremst Du schon ab?****

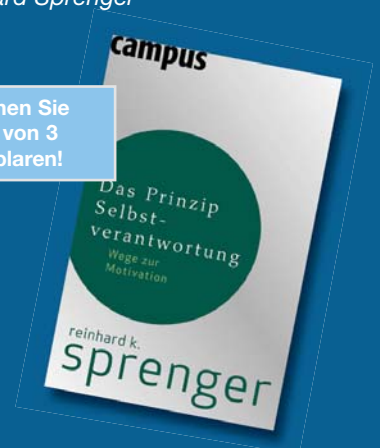


## Buchempfehlung

### Das Prinzip Selbstverantwortung

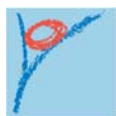
Reinhard Sprenger

Gewinnen Sie eines von 3 Exemplaren!



Der Autor des bekannten Bestsellers „Mythos Motivation“ räumt auf provokante Weise mit dem „Jammern“ auf. Anstelle von Schuldzuweisungen und Nicht-Zuständig-Seins fordert er dazu auf, das Berufsleben selbst in die Hand zu nehmen. Führungskräfte bekommen Tipps zur Stärkung der Selbstverantwortung ihrer Mitarbeiter. Unser Resümee: **Selbst verantwortlich aktiv werden und das Buch lesen!**

Schicken Sie uns ein Mail mit Ihrer Anschrift, wenn Sie an dem Buch Interesse haben. **Unter allen Einsendungen bis zum 31.01.2008 werden wir drei Exemplare dieses Buches verlosen!**



**Reichwald & Partner**  
Unternehmens- und Personalentwicklung

Reichwald & Partner ist eine Unternehmensberatung, die sich auf die Themenbereiche Personal- und Organisationsentwicklung, Training und Coaching spezialisiert hat.

Wir unterstützen Großunternehmen und KMU's in allen Fragen der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter und begleiten Sie professionell bei der Durchführung notwendiger Veränderungsprozesse.

Reichwald & Partner  
Unternehmens- und  
Personalentwicklung  
Christianstraße 8  
45470 Mülheim an der Ruhr

Tel.: 0208-36 07 53  
Fax: 0208-43 91 437  
E-Mail: info@reichwald-partner.de  
Web: www.reichwald-partner.de

Unser Partner für die Suche und Vorauswahl von Fach- und Führungskräften:

**KEMPERS & PARTNER**  
PERSONALBERATUNG

Kempers & Partner Personalberatung bietet Ihnen ein starkes, erfahrenes und kompetentes Team, um Sie in allen Fragen rund um den Prozessablauf im Personalmanagement kompetent zu unterstützen.

Kempers & Partner  
Personalberatung  
Burgstraße 5  
51371 Leverkusen

Tel.: 0214-20 69 38-0  
Fax: 0214-20 69 38-38  
E-Mail: info@k-p-p.de  
Web: www.k-p-p.de