

## IM QUALITÄTSMANAGEMENT GESUCHT: ÄLTERE MITARBEITER

# Erfahrung vor Jugend

**Wer in Deutschland über fünfzig ist und arbeitslos wird, hat schlechte Karten. Ältere Menschen werden vom Arbeitsmarkt vielfach geradezu verdrängt, indem Unternehmen sie einfach nicht mehr einstellen. Dabei spricht das Pauschalverhalten der Arbeitgeber den Tatsachen Hohn: Bestimmte Leistungsvoraussetzungen nehmen mit steigendem Alter zu. Außerdem geht den Unternehmen durch die Ausgrenzung der Älteren aus dem Arbeitsleben strategisch wichtiges Erfahrungswissen verloren. Zur Situation speziell für Qualitätsmanager befragte die QZ die Personalberaterin Katharina Kwiedor der Münchner Managementberatung Weber Consulting GmbH.**

**QZ: Die meisten Unternehmen konzentrieren sich bei der Neubesetzung von Stellen pauschal auf junge Bewerber. Warum ist das Ihrer Ansicht nach so?**

Kwiedor: Diese Entwicklung hat ja generell in unserer Gesellschaft Einzug gehalten. Fast alle gesellschaftlichen Bereiche sind momentan vom so genannten Jugendwahn betroffen, und der Arbeitsmarkt ist daher auch keine Ausnahme. Die meisten Unternehmen setzen sehr gezielt auf junge Mitarbeiter. Von den jüngeren Kandidaten versprechen sie sich nämlich mehr Leistungsbereitschaft, höhere Flexibilität und bessere Kenntnisse in der modernen

fahrungswissen geht verloren. Langjährige Kontakte und bewährtes Know-how lassen sich nicht so leicht ersetzen.

**QZ: Nun lässt die demografische Entwicklung den Altersschwerpunkt der Arbeitnehmer immer höher steigen. Wie lange können es sich Unternehmen noch leisten, in ihrer Einstellungs politik derart einseitig vorzugehen?**

Kwiedor: Die Unternehmen müssen hier so schnell wie möglich lernen umzudenken. Sie müssen die Entwicklungen in der Demografie wahrnehmen und die Weichen auch in diese Richtung stellen. Die sinkenden Geburtenzahlen sowie die steigende Lebenserwartung werden in einigen Jahren dazu führen, dass in Deutschland das Durchschnittsalter beträchtlich ansteigen wird. Dies wird auch bei der Erwerbsbevölkerung entscheidend zu spüren sein. Aus verschiedenen Statistiken lässt sich

men müssen sich so bald wie möglich darauf einstellen.

**QZ: In mancherlei Hinsicht zeigt der Arbeitsmarkt für Qualitätsmanager eine separate Entwicklung, wir haben mehrfach**



## „Ältere Mitarbeiter gehen mit schwierigen Situationen souveräner um“

Technologie. Das sind die Eigenschaften, die immer noch die Top-Einstellungskriterien darstellen. Diese Strategie der Unternehmen führt auch dazu, dass das Durchschnittsalter in den Unternehmen deutlich sinkt. Je mehr ältere Mitarbeiter durch junge ausgewechselt werden, desto mehr Er-

herauslesen, dass bis zum Jahr 2010 der Anteil der Erwerbstätigen unter vierzig um ein Viertel sinken wird. Gleichzeitig wird aber die Altersklasse der vierzig- bis sechzigjährigen Arbeitnehmer um fünf Millionen Menschen wachsen. Dies ist eine unaufhaltsame Entwicklung, und die Unterneh-

**darüber berichtet. Geht dieser Arbeitsmarkt auch in Bezug auf ältere Mitarbeiter eigene Wege?**

Kwiedor: Ja, auf jeden Fall, ganz aktuell beobachten wir im Einstellungsverhalten der Unternehmen eine klare Trendwende. Das Qualitätsmanagement stellt auf dem Arbeitsmarkt eine echte Ausnahme dar. Dies ist der einzige Bereich, der trotz der momentan schwierigen Wirtschaftslage verstärkt auf der Suche nach Personal ist. Ohnedies werden hier händeringend neue Mitarbeiter gesucht. Hinzu kommt noch, dass in diesem Bereich vor allem erfahrene Persönlichkeiten benötigt wer-

den. Dies betrifft insbesondere die Führungspositionen. Die Unternehmen haben nämlich erkannt, dass gerade bei Führungsaufgaben Berufs- und Lebenserfahrung eine entscheidende Rolle spielen. Ältere Mitarbeiter haben bereits Höhen und Tiefen in der Wirtschaft erlebt und sind somit in der Lage, mit schwierigen Situationen viel souveräner umzugehen.

**QZ: Gerade das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter dürfte in manchen Unternehmen unerschätzbar sein. Würden Sie so weit gehen zu sagen, dass die Arbeitgeber durch ihre Fo-**



**kussierung auf junge Mitarbeiter wertvolles Potenzial verschenken?**

Kwiedor: Genauso ist es. Im Qualitätsbereich ist dies jedoch erkannt worden, und die Unternehmen versuchen hier gezielt entgegenzuwirken. Unserer Personalberatung liegen sehr viele Anfragen von Kunden vor, die vor allem erfahrene Führungspersönlichkeiten suchen. In jüngster Vergangenheit haben wir auch schon mehrere Positionen besetzt, für die Unternehmen sogar ganz gezielt nach Mitarbeitern über vierzig beziehungsweise über fünfzig Jahren gesucht haben.

**QZ: Können Sie von einem solchen Fall berichten?**

Kwiedor: Gern. Vor zwei Monaten hat sich zum Beispiel ein Metall verarbeitendes Unternehmen aus Baden-Württemberg von seinem 35-jährigen Qualitätsmanager getrennt und diesen durch einen 54-jährigen ersetzt. Der jüngere hatte zwar gute Fach- und Normenkenntnisse, verfügte aber nicht über die nötige Führungs- und Lebenserfahrung. Er hatte große Schwierigkeiten im internen Bereich sowie auch den Kunden gegenüber, sich und das Unternehmen zu repräsentieren und die nötige Seriosität auszustrahlen. Der neue Mitarbeiter konnte aufgrund seines Alters und seiner umfassenden Qualitätserfahrung mit heiklen Situationen viel besser umgehen.

**QZ: Ein weiterer Trend im Qualitätsbereich besteht darin, dass bei Stellenbesetzungen immer stärker bestimmte Soft Skills gefordert werden, wir berichten immer wieder darüber. Spielt diese Entwicklung älteren Bewerbern jetzt in die Hände?**

Kwiedor: Sie haben völlig Recht, die Soft Skills spielen eine wesentliche Rolle bei

## „Im Qualitätsbereich werden erfahrene Führungspersönlichkeiten gesucht“

der Einstellung von Qualitätsmanagern. Unter allen Einstellungskriterien machen sie inzwischen ungefähr sechzig bis siebenzig Prozent aus. Heute werden von den Unternehmen vor allem Qualitätsmitarbeiter gesucht, die ein gutes Auftreten haben und eine natürliche Autorität besitzen, um sich intern sowie auch bei Kunden und Lieferanten durchsetzen zu können. Führungserfahrung, Persönlichkeit und Verhandlungsgeschick sind die Schlagwörter, die einen guten Qualitätsmanager von heute ausmachen. Und dies sind genau die Eigenschaften, die viele ältere Bewerber von Haus aus mitbringen.

**QZ: Was empfehlen Sie älteren Mitarbeitern, die sich noch einmal beruflich verändern möchten oder müssen?**

Kwiedor: Wir sehen hier für ältere Mitarbeiter durchaus sehr gute Chancen. Unternehmen legen sich nämlich bei ihrer Suche nach Personal nicht mehr auf eine Altersbegrenzung fest. Bei der Einstellung

### Katharina Kwiedor



geb. 1981, wechselte nach ihrer betriebswirtschaftlichen Ausbildung zur Weber Consulting GmbH in München. Dort ist sie seit drei

Jahren Senior Personalberaterin für Qualitätspositionen im Automotivebereich sowie verantwortlich für das gesamte Bewerbermanagement

geht es jetzt hauptsächlich darum, dass der Kandidat das neue Anforderungsprofil erfüllt, wozu die Persönlichkeit und die Erfahrung ganz entscheidend beitragen. Ältere Bewerber sollen somit in ihren Bewerbungsunterlagen vor allem auf ihre speziellen Kenntnisse verweisen. Das betrifft

besonders die Mitarbeiterführung, die Kunden- sowie Lieferantenverhandlung sowie auch die Prozessverbesserung. Zusätzlich

empfehlen wir älteren Bewerbern, sich an spezialisierte Personalberatungen zu wenden, da diese ihre Qualifikation viel besser einschätzen können.

**QZ: Wie viele der Kollegen in Ihrem eigenen Unternehmen haben die Fünfzig hinter sich gelassen?**

Kwiedor: Unser Team besteht derzeit aus sechzehn Mitarbeitern und vier davon sind über fünfzig. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt ungefähr bei vierzig Jahren. □

### Kontakt

Katharina Kwiedor  
T 08 9/66 62 86-0  
info@weberconsulting.de  
www.weberconsulting.de