

# AQE Advisors

Age  
Management  
Masterclass

Sehen Sie sich die Beispiele für bewährte Verfahren an, die aus verschiedenen EU-Ländern gesammelt wurden, und lassen Sie sich inspirieren für Ihre Arbeit.

Unsere Beispiele eignen sich für Personalmanager, die Altersmanagementmaßnahmen in ihren Unternehmen durchführen.

Die Beispiele können auch als Schulungsinstrument für Lehrer, Ausbilder und Dozenten an verschiedenen Bildungseinrichtungen dienen.

Alle Fallstudien sind verfügbar unter:

<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Unternehmen

---

AQE-Berater, a.s.

Interview mit Lucie Kratochvílová und Žaneta Bajerová

## Sektor

---

DRITTER: Beratung und Ausbildung für die öffentliche Verwaltung

## Spezialisierung

---

AQE ist ein kleines Beratungsunternehmen, das seine Dienstleistungen in den Bereichen strategisches Management, regionales Entwicklungswesen, Evaluierung, Bildung, EU-Finanzierung, Projektmanagement, Wirtschaft und Informationssysteme anbietet.

## Dimension des Altersmanagements

---

### Lernen, Training und lebenslanges Lernen

- Analyse des Qualifikationsbedarfs der Organisation, der mit den verfügbaren Fähigkeiten und dem individuellen Bildungsstatus älterer Arbeitnehmer in Einklang steht, und deren Nutzung in der Methodik und den Inhalten der Ausbildung;
- Kontinuierliche Überwachung des Bildungsstatus der Arbeitnehmer;
- Ausbildungsmöglichkeiten als integraler Bestandteil der Karriereplanung und nicht nur einfach als Job
- Organisation der Arbeit, die dem Lernen und der Entwicklung förderlich ist – beispielsweise im Rahmen von Teams und Gruppen mit gemischtem Alter;
- Nutzung älterer Arbeitnehmer und ihrer besonderen Qualifikationen sowohl als Förderer der Weiterbildung älterer und jüngerer Arbeitnehmer als auch als organisatorischer "Wissenspool".

## Erwartete Ergebnisse

---

Von der Umsetzung des Mentoring-Prozesses erwarten wir einen Rückgang der Fluktuation neuer Mitarbeiter, so, dass jeder neue Mitarbeiter so lange wie möglich bei uns bleibt und nach dem Ende der Einführungsphase (1,5 Jahre) Junior Manager I wird. Dieser Prozess steht in engem Zusammenhang mit der Erfüllung des Grades der erforderlichen Kompetenzen nach dem Kompetenzmodell.

## Hauptgründe für die Entscheidung zur Umsetzung der Altersmanagement-massnahmen

---

Der Hauptgrund für die Einführung des Mentoring-Prozesses in unserem Unternehmen war die hohe Fluktuation neuer Mitarbeiter, die die Einführungsphase nicht bewältigen konnten und das Unternehmen noch vor dem Ende dieser Phase verließen.

Das Hauptziel für uns ist es, eine gute langfristige Beziehung zum Kunden aufrechtzuerhalten. Aufgrund der Tatsache, dass unsere Kunden zur öffentlichen Verwaltung gehören, kann dieses Ziel nur erreicht werden, wenn wir über lange Zeit kontinuierlich mit den selben Mitarbeitern arbeiten.

## Unser Weg zum Altersmanagement

---

Zu den Maßnahmen, die unsere Arbeit am stärksten beeinflussen, gehört Mentoring. Das ist der Prozess der Übertragung der Kompetenzen von erfahrenen Führungskräften auf Nachwuchskräfte. Jeder neue Mitarbeiter durchläuft einen komplexen Prozess der Ausbildung und des Erwerbs von beruflichen Fähigkeiten und Unternehmens-Know-how. Unser Ziel ist es, diese Mitarbeiter nach der Schulung bei uns zu halten und der Mentoring-Prozess hilft uns dabei.

Ein neuer Mitarbeiter bekommt seinen Mentor bei Arbeitsaufnahme. Der Prozess der Einstellung eines Mitarbeiters ist ein dreistufiges Verfahren. Zuerst spricht der Personalmanager mit dem Kandidaten, dann mit dem Firmenchef und schließlich trifft der Kandidat seinen zukünftigen Mentor.

Der gesamte Mentoring-Prozess ist eher informell, weil es nur wenige von uns im Unternehmen gibt. Wir verwenden jedoch einen Leitfaden für die Bedienung, und wir sind alle darin geschult, wie man mit einer neuen Person arbeitet, von dem Moment an, in dem er oder sie ins Unternehmen kommt, bis zum Ende der Einführungsphase.

Nach dem ersten Arbeitsjahr in unserem Unternehmen wird der neue Mitarbeiter sowohl vom Geschäftsführer als auch von seinem Mentor bewertet. Diese Bewertung ist einer von mehreren informellen, aber systemischen Prozessen. Nach Abschluss der Einführungsphase definieren wir einen Mitarbeiterschulungsplan in Bereichen, in denen deren Weiterentwicklung wünschenswert ist.

Es war vor allem wichtig für uns, den Prozess einzurichten, unsere Bedürfnisse zu definieren und systematisch und langfristig mit diesen Bedürfnissen zu arbeiten. Auch die Mentoren beginnen, das Potenzial ihrer Mentees zu erkennen, und sie lernen, damit zu arbeiten. In der Vergangenheit wurde die Entwicklung der Wirtschaft weitgehend durch das mangelnde Wissen der Führungskräfte im Bereich des Personalmanagements behindert. Alle Führungskräfte wurden daher in den Bereichen Management, Führung, Mentoring, Meeting Management, Zeitmanagement, Kommunikation, digitale Kompetenzen etc. umfassend geschult, so dass Führungskräfte eine Inspiration für ihre jüngeren Kollegen sind.

Der Prozess der Realisierung der Bedeutung und der gesamtumfassenden Einbeziehung des Mentoring-Prozesses war wichtig. Jeder Mitarbeiter, der Untergebene hat, sollte ein Mentor sein - Führung als gutes Beispiel - ihnen helfen und sicherstellen, dass sie sich in unserer Organisation wohlfühlen. Manager werden zu Mentoren, wenn sie für diese Rolle reif sind, in der Regel nach etwa acht Jahren Betriebszugehörigkeit. Sie müssen ein bestimmtes Niveau aller wichtigen Kompetenzen erreichen, um Mentoren zu werden.

Mentoring ist sehr neu; wir nutzen es seit etwa fünf Jahren. Jetzt ist der ganze Prozess formalisiert, wir wissen genau, wer der Mentor ist und wer der Mentee ist. Wir wissen, welcher Zeitraum für die Anpassung vorgesehen ist und auf welcher Ebene der neue Mitarbeiter wachsen muss. Aber wir haben auch einige neue Mitarbeiter, die in der Lage waren, auch ohne Hilfe von Mentoren den Einführungsprozess abzuschließen und in unserem Unternehmen Arbeitsplatz zu bleiben.

Wir haben eine eigene Akademie im Unternehmen, in der sich jeder Mitarbeiter weiterbilden kann. Da wir selbst pädagogische Dienstleistungen anbieten, ist die Entwicklung unserer eigenen Fähigkeiten eine Kernaufgabe. In der Akademie haben wir eine Datenbank von Schulungen entwickelt, die wir intern im Unternehmen anbieten können und die mit Bildungsplänen verknüpft sind. Jeder Mitarbeiter kann einen Kurs wählen und seine Ausbildung nach Bedarf ergänzen. Der Prozess der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter erfolgt intern mit eigenen Mitteln.

Das Altersmanagement ist Teil unserer Unternehmensstrategie und wir haben einen Manager ernannt, der dafür verantwortlich ist. Gleichzeitig ist die Frage des Altersmanagements Teil der Dienstleistungen, die wir unseren Kunden anbieten. Auf jeden Fall sehen wir das Altersmanagement als langfristigen Prozess, der sowohl systematisch als auch strategisch angegangen werden muss.

## Stärken und Schwächen unseres Ansatzes

---

### Stärken:

- Verringerung der Fluktuation (Arbeitsplatzfluktuation)
- Steigerung der Qualität der von uns erbrachten Dienstleistungen und damit verbundene signifikante Stärkung des professionellen Niveaus des Unternehmens mit strategischen Auswirkungen
- Finanzielle Einsparungen

### Schwächen:

- Mentoring ist sehr zeitaufwändig und ein langfristiger Prozess

## Der Aha! Moment während des Prozesses

---

*Lucie Kratochvílová:*

Es war üblich, dass neue Mitarbeiter das Unternehmen während der Einführungsphase verlassen. Die Arbeit in unserem Unternehmen ist sehr anspruchsvoll, und wenn neue Mitarbeiter nicht richtig betreut werden, gehen sie einfach. Im Laufe der Zeit haben wir erkannt, dass dies vor allem eine Fassade von

Vorgesetzten ist, und dass es ebenso notwendig ist, an unseren Führungs- und Führungskompetenzen zu arbeiten.

Die neuen Mitarbeiter haben uns verlassen, obwohl wir ihr Gehalt nach dem ersten Jahr erhöht haben. Wir erkannten, dass Geld nicht die wichtigste Motivation für die Arbeit in unserem Unternehmen ist.

*Žaneta Bajerová:*

Trotz der informellen und freundlichen Atmosphäre im Mentoring-Prozess im Unternehmen ist es notwendig, deutlich zu machen, dass neue Mitarbeiter verstehen, dass der Manager und sein Mentee unter keinen Umständen Freunde sein können.

## Massnahmen zur Unterstützung dieser Initiative

---

Der Prozess des Mentoring und konsequente Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter wird als gemeinsamer Teil der Mitarbeiterbetreuung im Unternehmen fortgesetzt.

## monitoring der Auswirkungen

---

Um die laufende Qualität unserer Dienstleistungen zu gewährleisten, müssen alle Mitarbeiter des Unternehmens in mehreren überwachten Bereichen regelmäßig einer Bewertung unterzogen werden:

- Sozialverhalten
- Kommunikation
- berufliche Fähigkeiten
- digitale Kompetenzen

Jeder Mitarbeiter hat seinen eigenen Bildungsplan, und während der Auswertung durchlaufen sie zuerst eine Selbstbewertung, dann werden sie von ihren Vorgesetzten und Kollegen bewertet. Nach der Verarbeitung dieser Daten erhält der Mitarbeiter Empfehlungen, welche Aspekte seiner Kompetenzen durch Weiterbildung ergänzt werden sollten. Nach einer bestimmten Zeit bewerten wir, ob diese Schulung die erwarteten Auswirkungen auf die Mitarbeiter hatte und ihre berufliche Entwicklung auf das erforderliche Niveau verbessert werden konnte. Wir verstehen diese Überwachung als Teil des Altersmanagementprozesses, weil wir mit den Kompetenzen unserer Mitarbeiter arbeiten und deren langfristige Verbesserung begleiten.

## Positive Auswirkungen der Initiative

---

Mit der Einführung des Mentoring-Prozesses konnten die Abgänge in unserem Unternehmen, was unser Hauptziel war, um geschätzte 40 % reduziert werden. Mit anderen Worten, wenn zuvor 5 von 10 neuen Mitarbeitern früher gegangen sind, werden jetzt nur noch 3 vorzeitig ausscheiden.

## Persönliche Empfehlung

---

Wenn man etwas systematisch und für eine lange Zeit tut, hat es letztlich finanzielle Auswirkungen. Wenn die Leute uns nicht verlassen, müssen wir nicht immer wieder Neue ausbilden.

Die Stärke des Unternehmens liegt in den Menschen.

Erasmus+: Age Management Masterclass  
2018-1-CZ01-KA202-048133



# Age Management Masterclass

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

\*\*\*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

\*\*\*

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

\*\*\*

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

\*\*\*

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

\*\*\*

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union