



Meeting vom 30. Oktober 2012

Generationengerechtes Personalmanagement

Bericht

Eine neue Studie im Auftrag des Bundesamtes für Sozialversicherungen zeigt, dass

- 34 % der Bevölkerung über das ordentliche AHV-Alter hinaus arbeiten (steigende Tendenz)
- rund 43 % vor dem regulären Pensionsalter aus dem Erwerbsleben austreten (sinkende Tendenz)
- nur 23 % zum regulär vorgesehenen Zeitpunkt in den Ruhestand wechseln.

Die aktuelle gesetzliche Regelung ist de facto ein Minderheitenprogramm.

Ein paar Thesen und ihre Diskussion

- *Wirtschaft und Gesellschaft beklagen grosse Mühe bei der Suche nach Fachkräften; Nachwuchs und Zuwanderung decken die Nachfrage nicht mehr.*

Kommentar: Ältere könnten den Mangel abfedern, vorausgesetzt sie bleiben im Lernprozess integriert, sichern ihr Kompetenzniveau und erhalten die Möglichkeit, ihre Arbeitseinsätze flexibel zu regeln.

- *Genau die Gruppe der Gutqualifizierten äussert deutlicher den Wunsch, länger im Erwerbsprozess zu bleiben. Man kann sie halten, wenn die Arbeitspensen flexibler und auf individuelle Stärken zugeschnitten organisiert sind.*

Kommentar: Gutqualifizierte erleben häufig weniger Druck, viel mehr Flexibilität und bessere Chancen bei einem Neuanfang ausserhalb ihrer angestammten Firma. Schlechter Ausgebildete verweilen länger im Erwerbsleben, um ihr Renteneinkommen aufzustoeken; ihre Zahl dürfte künftig steigen. Sicher schreckt die Alternative 100% oder 0% die Mitarbeitenden ab.

- *Unerwünscht ist überlanges Verweilen in Führungspositionen, weil das die Chancen der nachrückenden Generation schmälert und die Organisation sklerotisieren kann.*

Voraussetzung für höhere Mobilität auf Kaderebene sind etablierte Fachlaufbahnen, die attraktive Umstiege und Entwicklungen bis zuletzt ermöglichen.

Kommentar: Selbstverständlich bezieht sich das duale System von Fach- und Führungskarrieren auf die ganze Erwerbsarbeit, nicht nur auf einzelne Generationen. Gelegentlich wird die Dualität erweitert durch eine dritte, die Projektkarriere. Denn hierarchische Positionen werden nur geräumt, wenn eine attraktive Perspektive als Alternative winkt.

- *Männer und Frauen zwischen 25 und 45 drängen ebenfalls auf zeitlich flexiblere Arbeitsverträge.*

Sie wollen ihre Familienrollen verantwortungsvoll gestalten, ohne aber zugleich ihre Laufbahnchancen zu gefährden. Erwerbstätige jenseits von 50 suchen gelegentlich nach Möglichkeiten, ihr Arbeitspensum vorübergehend zu reduzieren, um ältere Familienangehörige zu pflegen.

Kommentar: Es gibt kein Argument, das gegen höhere Flexibilität bei Arbeitsverträgen und in Organisationen spricht. Wenn Aufgabenbündel sich massschneidern lassen, finden sich leichter Personen, die sie erledigen können und wollen. Eine Pensenreduktion auf 80% ist vorübergehend oft möglich; weniger als 60% kaum zu haben, ausser die Reduktion sei definitiv und mit einem Wechsel der Funktion verbunden.

- *Jede Flexibilisierung starrer Vertragsverhältnisse – hierarchische wie pensenmässige - ist mit entsprechenden Vorkehrungen im Lohnsystem und bei den Sozialversicherungen zu verbinden.*

Kommentar: Leider gelten Fragen rund um Pensionskassen und AHV als kompliziert und Sache von Spezialisten; Beitragslücken bei den Sozialversicherungen wirken sich im Alter aber schmerzlich aus und steigende Pensionskassenbeiträge für Mitarbeiter ab 45 (verbunden mit Entlastung zu Beginn der Erwerbsarbeit) machen diese „teuer“ und reduzieren deren Arbeitsmarktchancen.

- *Alle arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen belegen, dass altersdurchmischte Teams produktiver sind als homogene, was für konsequentes 4-Generationen-Management spricht.*

Kommentar: Soziale Dynamiken setzen sich leider effektiver durch als abstraktes Denken und Forschungsergebnisse; Menschen organisieren sich selbst nun mal am liebsten homogen, weil das Konsenssuche verkürzt und Reibung reduziert. Nach gewisser Zeit „schwitzen“ gemischte Teams ihre anstrengenden Minderheiten aus. Heterogenität funktioniert meistens nur als Resultat konsequenten *Team-Buildings*.

- *Generell gilt, dass viel Wissen über generationengerechte Arbeitsverhältnisse vorhanden ist. Doch das Wissen setzt sich im Arbeitsalltag nur selten durch.*

Kommentar: Mitarbeitende über 55 werden nur ausnahmsweise weiter entwickelt und müssen für Weiterbildung kämpfen. Und oft wird Weiterbildung sehr instrumentell verstanden, als Aufstiegsvehikel, das man links liegen lässt, wenn keine Beförderungen mehr drin liegen. Es gibt den Appell, das Alter weniger wichtig zu nehmen und „den Menschen“ unabhängig davon in seiner Leistungsfähigkeit wahrzunehmen. Der Wunsch ist bekannt aus Gleichstellungsdebatten rund um Frauen und Migranten; er verkennt menschliche Wahrnehmungsgesetze, die auf Kategorien basieren. Erst wenn Migrantinnen zum Beispiel männliche Schweizer Identitäten annehmen, kommen sie in Bewerbungsverfahren bis zum Interviewtermin...

Natürlich sind einmal mehr Führungskräfte gefragt, die individuelle, förderliche Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden pflegen. Solche sind (ausserhalb von HR) nicht zahlreich zu finden und mittels Ausbildungsmassnahmen nur begrenzt zu produzieren. Wie kann – ganz grundsätzlich - erwünschtes Verhalten bei Drittpersonen überhaupt erzeugt und gefördert werden? Am ehesten gelingt dies – abstrakt formuliert - durch Integration in soziale Referenz-Systeme, die Haltungen und Verhalten verbindlich einfordern, abstützen und belohnen. Solche Führungssysteme aufzubauen kommt einem mehrjährigen, intensiven Projekt gleich.

Die wichtigsten Säulen für ein generationengerechtes HR-Dach:

- Individualisierte, generationengerechte Führung; Personalförderung ins Belohnungssystem von Vorgesetzten einbauen
- mit Personalstrukturanalyse arbeiten und entsprechend rekrutieren
- altersunabhängige Förderung, Mobilität und Wertschätzung; Leistungsfähigkeit und Beitrag zum Unternehmensziel als zentrale Werte
- kontinuierliche Weiterbildung vom Start bis zur Rente; an Funktion und Bedarf orientiert oder thematisch frei gewählte informelle und formelle Weiterbildung

- flexible Arbeitsmodelle (bezüglich Zeit, Ort, Technik) für möglichst viele
- Laufbahnen: Führungs-, Fach- und Projektkarriere; auch die Kombination verschiedener Laufbahnen mit Umstiegen und Quereinstiegen
- Mitarbeitende aus resignativer Zufriedenheit holen und mit neuen Aufgaben betrauen; langjährige Routine vermeiden
- Führungsfunktion rotieren lassen oder Ablösung beizeiten einleiten; attraktive Jobs für erfahrene Fachkräfte schaffen
- frühzeitige Nachfolgeplanung/-regelung; Personalförderung mittels Einsätzen in Stellvertretung
- Wissenstransfer sicherstellen, z.B. mittels Mentoringformen
- Eigenverantwortung: Jeder/jede kümmert sich (auch) um seine Entwicklung, analysiert seine Wahlmöglichkeiten, beweist Engagement, Loyalität und Verlässlichkeit und sucht zusammen mit Vorgesetzten und HR nach Perspektiven (Vorbilder dafür publik machen)
- Lohnsysteme und Pensionskassenregelungen fair, leistungsbezogen und generationengerecht gestalten; längere Erwerbstätigkeit mit stimmigen Arrangements ermöglichen; Modelle für schrittweisen Ausstieg zwischen 62 und 70 Jahren anbieten
- Massnahmen und Instrumente im Unternehmen kontinuierlich überprüfen
- Eigentümer/VR/Geschäftsleitung sind mit dem Demographie-Thema vertraut und verfolgen eine gemeinsame Politik

Dezember 2012/ema & cr