

Best Practice

Eine nachhaltige Personalpolitik ist ein Gewinn für beide Seiten

Unternehmen stehen aufgrund des zunehmend knappen Angebots vor der personalpolitischen Herausforderung, das verfügbare Potenzial an Arbeitskräften besser zu nutzen. Dies gilt insbesondere auch mit Blick auf die Generation der älteren Arbeitnehmenden. Die Aussagen von Personalfachleuten aus drei Unternehmen zeigen: Es ist möglich, mit zukunftsorientierten Massnahmen eine Win-Win-Situation für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer zu schaffen. **Daniela Baumann**

Einer aktuellen Umfrage des Personaldienstleisters Manpower zufolge bekunden 37 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen Schwierigkeiten, ihre offenen Stellen zu besetzen (siehe auch Beitrag auf Seite 25). Schon länger ist klar, dass es dem Arbeitsmarkt in vielen Bereichen an qualifizierten Fachpersonen mangelt und noch vermehrt mangeln wird. Anstelle kurzfristiger Personalentscheide, häufig getrieben vom Grundsatz «Hauptsache jung, unverbraucht, dynamisch, motiviert, leistungsfähig», ist deshalb ein vorausschauendes, nachhaltiges Personalmanagement gefragt, das der demografischen Alterung der Bevölkerung Rechnung trägt.

«Die richtige Person am richtigen Ort ist altersunabhängig der bestmögliche Arbeitnehmer.»

Die Rheinmetall Air Defence AG, ehemals Oerlikon Contraves und heutige Tochtergesellschaft des internationalen Rheinmetall-Konzerns, hat vor zwei Jahren ein entsprechendes Projekt in Angriff genommen: Unter Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus eines Arbeitnehmenden wurden und werden für die verschiedenen Altersstufen unterschiedliche Massnahmen erarbeitet und umgesetzt. Mitarbeitende über 50 profitieren so von verschiedenen Arbeitszeitmodellen wie Altersteilzeit oder einem flexiblen Altersrücktritt.

Offen nachgedacht wird über die Beschäftigung von über 65-Jährigen, wie Daniel Fehr, der Leiter Personalentwicklung und Wissensmanagement, bestätigt: «Das Unternehmen braucht gute Mitarbeitende unabhängig ihres Alters. Gleichzeitig stellen wir fest, dass diese nach 65 gerne weiterarbeiten möchten, sofern sie sich nach wie vor fit fühlen.»

Verständnis fördern und Karriereverläufe überdenken

Die Arbeitsgruppen sind bei der Rheinmetall Air Defence, deren 800 Mitarbeitende in Zürich Flugabwehr-Systeme entwickeln und herstellen, bewusst altersdurchmisch. Damit das Miteinander der Generationen auch bei zunehmender Altersspanne funktioniert, werden zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses eigens Veranstaltungen durchgeführt. Im Weiteren gingen die Überlegungen mit Blick auf die berufliche Entwicklung der Angestellten ab einem gewissen Alter in Richtung sogenannte «Bogenkarriere», erklärt Daniel Fehr. So könnten ältere langsam aus der operativen Verantwortung ausscheiden und ins zweite Glied zurücktreten, sich in einem anderen Bereich aber nach wie vor weiterentwickeln. «Dies bedingt eine Einstellungsänderung in der Gesellschaft. Ein solcher Karriereverlauf darf nicht mehr als Versagen taxiert werden», sagt Fehr.

Schliesslich betrachtet der HR-Spezialist auch Massnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zwar nicht nur, aber besonders für ältere Arbeitnehmende als lohnende Investition: «Auf lange Sicht zahlt es sich aus, stets etwas für seine physische und psychi-

sche Gesundheit zu tun. So bleibt man arbeitsfähig und motiviert.»

Andere Fähigkeiten – andere Ansprüche

Das Alter ist bei Rheinmetall auch bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender kein Kriterium – erst recht nicht angesichts der sich abzeichnenden Schwierigkeiten, in Zukunft genügend Fachkräfte zu finden. Vielmehr gehe es jeweils darum, dass der Kandidat oder die Kandidatin das Anforderungsprofil erfülle und ins bestehende Team passe, betont Daniel Fehr. Kommt hinzu, dass ältere Personen gegenüber jüngeren für das Unternehmen längst nicht nur Nachteile haben – im Gegenteil: «Wenn wir Personen über 50 einstellen, stehen die Chancen gut, dass sie uns bis zur Pensionierung treu bleiben. Junge wechseln den Job meist schneller», weiss Fehr. Ein wegen der Lohnkosten etwas teurerer, älterer Mitarbeitender komme das Unternehmen unter dem Strich doch günstiger zu stehen als ein junger, der nach kurzer Zeit wieder ersetzt werden müsse.

Von der Loyalität abgesehen stuft der Wissensmanager von Rheinmetall Air Defence die Erfahrung der älteren Arbeitnehmenden als sehr wertvoll ein. Ebenso schätzt er deren Ruhe und Gelassenheit sowie ihre Funktion als Instuktoren und Brückenbauer innerhalb des Unternehmens. «Ältere verfügen über andere Fähigkeiten als jüngere. Wir müssen sie jeweils richtig einsetzen, damit sie zum Tragen kommen.» Die weit verbreitete Vorstellung, wonach ältere Menschen per se weniger leistungsfähig seien, lässt Fehr nicht gelten.



Bilder: zög

Daniel Fehr, Rheinmetall Air Defence AG



Angela Winkelmann, Helvetia Schweiz



René Hoppeler, Zürcher Kantonalbank

Er gibt ausserdem zu bedenken, dass Arbeitnehmende je nach Lebensphase unterschiedliche Ansprüche und Bedürfnisse haben. So werde mit zunehmendem Alter mehr Wert auf die Führungsqualität, Respekt und Fairness seitens des Vorgesetzten gelegt. Auch würden im Alter die Frage nach dem Sinn der Arbeit und eine höhere Flexibilität der Arbeitszeit wichtiger. Schliesslich gehöre dazu, dass sich teils Müdigkeit und körperliche Probleme bemerkbar machen. «Es gilt, jeden Fall einzeln zu betrachten: Bei einer Person ist die Lösung die Frühpensionierung, bei einer anderen eine neue Aufgabe und bei einer dritten die Anpassung des Arbeitsplatzes.»

Helvetia: Arbeit bis 70 möglich

Das Versicherungsunternehmen Helvetia spricht von einem beträchtlichen Anteil über 50-jähriger unter den rund 2500 Mitarbeitenden in der Schweiz. Der Personalbestand bilde in etwa die Demografie der arbeitsfähigen Bevölkerung in der Gesellschaft ab. Wie die Leiterin Human Resources, Angela Winkelmann, erklärt, wird nicht grundsätzlich zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmenden unterschieden, wenn es um die berufliche Entwicklung geht. Die verschiedenen Angebote für die Altersgruppe über 50 berücksichtigten indes altersspezifische Wünsche.

Um etwa dem Bedürfnis nach einer Verlängerung des Erwerbslebens nachzukommen, wurde das Pensionskassen-

Reglement angepasst, damit Mitarbeitende bis maximal zum 70. Altersjahr weiterarbeiten können. Ebenso ermöglicht Helvetia Reduktionen des Beschäftigungsgrades, regelmässige Aus- und Weiterbildungen zur Sicherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit sowie Aktivitäten des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Auch die Bogenkarrieren sind ein Thema: «Während die Führungsverantwortung an eine jüngere Führungskraft abgegeben wird, bleibt das gesamte Fach- und Erfahrungswissen der älteren Person im Rahmen einer Fachspezialisten-Anstellung erhalten», benennt Winkelmann den Vorzug dieses Modells.

Lernbereitschaft ist das A und O

Was Neuanstellungen anbelangt, bildet auch bei der Helvetia Versicherung das Alter kein oder allenfalls nur ein nachgelagertes Kriterium. Im Zentrum stehen klar die Anforderungen an die Qualifikation und die Leistungsbereitschaft. «Wir sind überzeugt, dass die richtige Person am richtigen Ort unabhängig ihres Alters den bestmöglichen Arbeitnehmer darstellt.»

Angela Winkelmann stellt fest, dass ältere Mitarbeitende manchmal weniger bereit sind, sich auf Veränderungen einzulassen, etwa im Umgang mit technologischen Entwicklungen. «Sie kompensieren dies jedoch oft durch andere Fähigkeiten wie ihr Erfahrungs- und Fachwissen und ihre Ruhe im Lösen konkreter Themenstellungen.» Der HR-

Verantwortlichen ist primär wichtig, dass ein Mitarbeitender die Lernbereitschaft an den Tag legt, um den Entwicklungen zu folgen und sich veränderten Anforderungen zu stellen. Das sei jedoch personenabhängig und nicht zwingend altersbedingt.

ZKB fährt gut mit gleitender Pensionierung

Ein weiterer Akteur aus dem Finanzdienstleistungs-Sektor, der sich der Problematik bewusst und deshalb aktiv geworden ist, ist die Zürcher Kantonalbank (ZKB). «Dass die demografische Entwicklung für uns relevant ist, wird dadurch sichtbar, dass unsere Belegschaft in den letzten zehn Jahren im Schnitt jeweils um 0,2 Jahre alterte», zeigt Personalleiter René Hoppeler die Aktualität des Themas auf. Derzeit sind 15 Prozent der 5000 Mitarbeitenden zwischen 50- und 60-jährig.

Entsprechend lang ist die Liste der Möglichkeiten, welche die ZKB seinen älteren Angestellten anbietet: Ein flexibler Altersrücktritt im Sinne einer vorzeitigen Pensionierung existiert bereits seit 2005, die bis anhin restriktiv gehandhabte Flexibilisierung in die andere Richtung wird laut Hoppeler ab 2014 stark erweitert. Künftig soll einer Verlängerung der Erwerbstätigkeit nichts mehr im Wege stehen. Ein schon seit Jahren bewährtes Modell ist die Altersteilzeit mit maximal drei Reduktionsschritten bis zu einem Mindestpensum von 40 Prozent, das interessierte Mitarbeitende ▶

- überdies während sechs Monaten testen können. «Die bisherigen Erfahrungen mit der gleitenden Pensionierung sind sehr positiv», so Hoppeler.

Vorteile überwiegen Schwächen

In drei mehrtägigen Standortbestimmungen für die Altersgruppen 45+, 50+ sowie 55+ kommen so unterschiedliche Themen zur Sprache wie das Erkennen, Akzeptieren und Nutzen altersspezifischer Besonderheiten, die potenzialorientierte Gestaltung der Lebensphasen, der Erhalt und die Förderung von Motivation, Leistungsfähigkeit sowie persönlicher Zufriedenheit. Darüber hinaus profitieren ältere ZKB-Mitarbeitende von Weiterbildungskursen, die das spezifische Lernverhalten dieser Altersgruppe berücksichtigen. Ausserdem gewähre die Bank grosszügig Sabbaticals und unbezahlte Urlaube.

In einer SWOT-Analyse weist die Zürcher Kantonalbank deutlich mehr Vor- als Nachteile älterer Mitarbeitender aus. Um nur einige davon zu nennen: Sie haben gemeinhin ein hohes Verantwortungsbewusstsein, minimieren Risiken, fällen Entscheide mit Bedacht, arbeiten pflichtbewusst und zuverlässig und sind in der Summe nicht weniger produktiv als ihre jüngeren Kollegen. Denn: Die allfällige langsamere Arbeitsweise machen sie mit besserer Qualität, sprich weniger Fehlern, wieder wett. Demgegenüber verfügen ältere Mitarbeitende laut Analyse der ZKB möglicherweise über veraltetes Wissen, blockieren Aufstiegschancen, zeigen Angst vor Veränderungen und mangelnde Weiterbildungsbereitschaft.



Bild: X&Y/2013 Rheinmetall Air Defence

Das Personalmanagement von Rheinmetall hat sämtliche Altersgruppen unter den Mitarbeitenden im Blick, nicht nur die ältere Generation.

Tipps aus dem Erfahrungsschatz

Die Beispiele zeigen: Es gibt durchaus Strategien im Umgang mit der demografischen Alterung der Bevölkerung und der Herausforderung, die bestehenden Ressourcen bestmöglich einzusetzen. Und was raten die drei HR-Fachpersonen ihren Kollegen in anderen Firmen? Daniel Fehr vom Industrieunternehmen Rheinmetall warnt davor, die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt zu unterschätzen. Die Unternehmen müssten sich Gedanken machen, wie sie das Potenzial der Arbeitnehmenden ab 50 Jahren optimal nutzen können. «Wenn dies gelingt, wird daraus eine Win-Win-Situation für den Arbeitgeber wie den Arbeitnehmer.»

Angela Winkelmann von Helvetia erachtet für eine erfolgreiche strategische Personalplanung und den Wissenserhalt im Unternehmen den richtigen Mix von jungen und älteren Mitarbeitenden als entscheidend. «Dabei gilt es, eine Kultur der zielorientierten Zusammenarbeit der Generationen zu pflegen. Das ist bei uns Teil der ungeschriebenen, aber gelebten Unternehmenskultur.» Ähnlich sieht es René Hoppeler, Personalverantwortlicher der Zürcher Kantonalbank, indem er die Bedeutung eines ausgewogenen Personalportfolios mit Blick auf die fachlichen, die sozialen und weitere Kompetenzen unterstreicht. Seine Überzeugung: «Die Person und deren Erfahrung kommen vor dem Alter.» ■

Unternehmensentwicklung beginnt bei Ihrer eigenen Entwicklung.

Aktuelle Seminare: «Zeit- und Energiemanagement» vom 14. – 15. November 2013; «Mit Körper und Stimme wirksamer kommunizieren» vom 19. – 20. November 2013; «Konflikt als Chance» vom 20. – 22. November 2013; «Starke Emotionen erfolgreich bewältigen» vom 2. – 4. Dezember 2013. Details, Anmeldung und alle weiteren Themen und Termine finden Sie unter: www.bwi.ch