

Der älteren und der jüngeren Generation gerecht werden

Der demografische Wandel zwingt Unternehmen, den veränderten Bedürfnissen ihrer Belegschaft Rechnung zu tragen. —VON RUEDI WINKLER

overview Der Anteil der älteren Menschen an der Gesamtbevölkerung nimmt stetig zu. Für Unternehmen bedeutet diese Entwicklung, dass sie sich **umorientieren** und auf die veränderte Altersstruktur ihrer Belegschaft eingehen müssen. Firmen sollten sich vermehrt mit den **Bedürfnissen ihrer älteren Mitarbeitenden** auseinandersetzen und ihnen beispielsweise die **Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten** bieten. Daneben ist es wichtig, dass **Betriebe auch die jüngeren Fachkräfte nicht vernachlässigen** und ihnen gute Arbeitsbedingungen bieten. So lässt sich die Motivation der ganzen Belegschaft fördern. Mit **Mentoring** erhalten jüngere und ältere Mitarbeiter die **Chance, voneinander zu profitieren** – und nicht zuletzt die **Zusammenarbeit** zwischen den Generationen zu **verbessern**. Dabei darf das Management nicht die ganze Verantwortung für Veränderungsprozesse an die Personalverantwortlichen abschieben – es ist die **Aufgabe der obersten Führungsebene, den Anstoss zu geben**.

Bis vor einigen Jahren konnten Arbeitnehmer nicht jung genug sein – ältere Mitarbeitende dagegen galten in vielen Unternehmen als Ballast. Doch nun tritt eine Gegenbewegung ein. Der Bevölkerungsanteil der Menschen über Fünfzig nimmt stetig zu. Unternehmen sehen der Tatsache, dass jene Mitarbeitenden zahlreicher werden, die bisher bei Beförderungen und bezahlter Weiterbildung deutlich vernachlässigt wurden, mit gemischten Gefühlen entgegen. Der Abschied von einer Praxis, die in den letzten Jahrzehnten die Mitarbeiter oft nach dem Jahrgang auswählte und die Frühpensionierung als eine gängige Lösung für verschiedenste Probleme einsetzte, ist nicht leicht. Langsam realisieren die Unternehmen aber, dass sie in absehbarer Zeit auf diese Leute angewiesen sein werden – auf ihr Know-how sowie auf ihre Bereitschaft, auch mit über Fünfzig noch Neues zu lernen und anzugehen. Damit ist auch schon angetönt, dass eine Umorientierung nicht nur bei Führungskräften nötig wird, sondern auch bei den Arbeitnehmenden.

Die Reaktionen, die der «Schock der Demografie» auslöst, sind teilweise übertrieben. Vielfach wird der Eindruck erweckt, dass die Arbeitswelt nun völlig neu gestaltet werden müsse. Dem ist natürlich nicht so. Es gibt bereits heute Unternehmen mit einer angepassten Altersstruktur, bei denen die über 45-Jährigen stärker vertreten sind als die Jüngeren. Uns ist keine Untersuchung

bekannt, die nachweist, dass solche Unternehmen a priori weniger innovativ, weniger wettbewerbsfähig oder weniger leistungsfähig wären. Und auch heute arbeiten, gerade in der Schweiz, schon viele Menschen bis zum offiziellen Pensionsalter und die meisten davon erbringen ihre Leistung genauso wie die Jüngeren. In vielen Betrieben ist es im übrigen so, dass sich die Belegschaft aus Mitarbeitenden verschiedenen Alters zusammensetzt.

Entwicklung nicht unterschätzen

Diese Feststellungen haben nicht das Ziel, die Auswirkungen der demografischen Entwicklung zu relativieren. Um sich auf die bevorstehenden Veränderungen vorzubereiten, braucht es eine Auseinandersetzung mit den möglichen Einflüssen des demografischen Wandels auf die Altersstruktur der Beschäftigten, auf die Führung, die Organisation und das Personalmanagement eines Unternehmens.

Die demografische Entwicklung führt zu mehr älteren Mitarbeitenden – dazu gehören alle ab 45 Jahren – und weniger jüngeren. 1990 waren 2,11 Millionen Menschen in der Schweiz 25- bis 44-jährig und 1,57 Millionen 45- bis 64-jährig. 2040 werden es laut Prognose des Bundesamtes für Statistik 1,79 Millionen 25- bis 44-Jährige und 1,85 Millionen 45- bis 64-Jährige sein. Einerseits sollten also bestimmte Anpassungen an

RUEDI WINKLER, lic. oec. publ., ist Inhaber eines Büros für Personal- und Organisationsentwicklung in Zürich und Co-Präsident des Netzwerkes für die Arbeitsgesellschaft (nag). Davor war er Direktor des Arbeitsamtes der Stadt Zürich.
mail@ruediwinkler.ch

die Bedürfnisse der Älteren erfolgen, denn sie werden auch den grösseren Teil der Belegschaft stellen. Andererseits nimmt der Stellenwert der Jüngeren zu, da es weniger von ihnen gibt. Der Wettbewerb zwischen den Firmen um Mitarbeiter unter 45 wird sich künftig verschärfen. Die Unternehmen stehen also vor der Herausforderung, sich in Zukunft stärker um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden über 45 zu kümmern und gleichzeitig für Jüngere attraktiv zu bleiben – sonst verliert es letztere bzw. kann sie schon gar nicht mehr für sich gewinnen.

Flexiblere Arbeitszeiten

Dazu müssen Führungskräfte aber wissen, wie die Bedürfnisse von älteren Angestellten aussehen. Untersuchungen zu diesem Thema stimmen in einigen Bereichen fast immer überein. Ältere Mitarbeitende legen vor allem auf die folgenden Punkte grossen Wert:

- ▶ Im Rahmen der Möglichkeiten anpassbare Arbeitszeiten.
- ▶ Fairness bei den Chancen für Beförderungen und für die Weiterbildung.
- ▶ Respektvoll(er)e Behandlung durch die Führungskräfte.
- ▶ Ein einsichtiger Sinn der Arbeit sollte vorhanden sein.
- ▶ Keine Vorurteile gegen das Alter.

Auf den ersten Blick scheint es, dass diese Wünsche nicht sonderlich schwierig zu erfüllen sind – doch der Eindruck täuscht. Zum Beispiel die Forderung nach angepassteren Arbeitszeiten: Dieser Schritt wird vermutlich künftig nicht nur nötig sein, damit die Älteren ihre Leistung bis zum Pensionsalter erbringen können, sondern auch, damit das Potenzial der Jüngeren, die eine Familie haben oder eine grössere Weiterbildung anstreben, voll zum Zuge kommen kann. Noch anspruchsvoller aber sind die übrigen Punkte. Vor

allem jene, die das Verhalten betreffen: ein respektvoller(er) Umgang der Führungskräfte, keine Vorurteile gegen das Alter, faire Chancen bei Beförderungen und bei der Weiterbildung. Je nachdem, wie es Führungskräften gelingt, diesen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden, können sie auf motivierte Mitarbeiter zählen bzw. neue für sich gewinnen – oder Spitzenleute verlieren.

Signale von Topmanagement

Damit ist auch klar, dass die Anpassungen an die demografischen Veränderungen nicht einfach an das HR-Management delegiert werden können. Wenn von der obersten Ebene eines Unternehmens nicht klare Signale für eine entsprechende Führungs- und Firmenkultur ausgehen, dann erleidet das HR-Management auch bei bestem Willen und höchster Kompetenz ziemlich sicher Schiffbruch. Die folgenden zwei Beispiele zeigen, in welche Richtung die Signale der Führung gehen sollten:

1. Das Modell X und das Modell Y.
2. Das Kompetenzmodell.

1. Das Modell X und das Modell Y

Eberhard Ulich (2001, S. 434ff) hat einen Ansatz, den der amerikanische Unternehmensberater David McGregor bereits 1960 vorgestellt hatte, weiterentwickelt: das «Modell X» und das «Modell Y». Die beiden Modelle gehen von einem unterschiedlichen Menschenbild aus. Hinter dem Modell X steht das Bild des passiven, unselbstständigen Menschen, der nur unter strengen Vorschriften seine Arbeit macht und kontrolliert werden muss. Die Folge ist eine passive Arbeitshaltung, wenig Verantwortungsbewusstsein und keine Initiative. Das Modell Y geht von einem verantwortungsbewussten, leistungsfreudigen Menschen aus, der entsprechend Handlungsspielraum

asddasdasd

Illustration: Lorenz Meier

erhält, selbst Rechenschaft über seine Arbeit ablegt und sich weitgehend selbst kontrolliert. Das führt zu einem hohen Engagement, zu Initiative und Verantwortungsgefühl für die Arbeit. Wer also möchte, dass ältere, erfahrene Menschen aktiv bleiben, Neues lernen und umsetzen und mit jüngeren Mitarbeitern gut zusammenarbeiten, erreicht dies nur mit einem Ansatz, der Modell Y zugrunde legt. Gleichzeitig kann das Unternehmen auch nur so für qualifizierte Junge attraktiv sein.

2. Das Kompetenzmodell

Das zweite Beispiel weist in eine ähnliche Richtung: Die Wissenschaft geht seit einigen Jahren bei der Beurteilung der Fähigkeiten älterer Menschen zunehmend vom Kompetenzmodell aus – und verwirft den Ansatz des früher verbreiteten Defizitmodells. Dieses legt den Fokus vor allem darauf, welche Fähigkeiten im Laufe des Älterwerdens verloren gehen, und vernachlässigt jene Fähigkeiten, die sich entwickeln und neu dazu kommen. Das Kompetenzmodell hingegen betrachtet vor allem jene Kompetenzen, die mit dem Älterwerden zunehmen oder zusätzlich erworben werden. Dass die Art des Blickwinkels einen sehr entscheidenden Ein-

fluss auf die Motivation der Menschen hat, ist offensichtlich. Genauso wie es auf der Hand liegt, dass Unternehmen noch viel leisten müssen, bis der Blickwinkel konsequent in Richtung des Kompetenzmodells ausgerichtet ist. Hier gilt wiederum, dass der Anstoss von der obersten Führung ausgehen muss. Dies ist nicht nur in bezug auf ältere Arbeitnehmer wichtig, sondern es ist auch ganz entscheidend für die Motivation der Jüngeren und für eine erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen in den Unternehmen.

Voneinander profitieren

Um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass ein Aspekt der Vielfalt der Belegschaft das Alter ist, haben einige grössere Firmen damit begonnen, im Rahmen des Diversity Managements die Dimension «Alter» mit einzubeziehen. Dabei wird mit den bekannten Instrumenten des Diversity Managements gearbeitet. Viviane Schmidt (2004) empfiehlt ein schrittweises Vorgehen, bei dem zunächst die Bedeutung der Altersunterschiede und -entwicklungen im Unternehmen geklärt wird. Im nächsten Schritt geht es darum, eine Vision, ein Konzept zur Diversity-Dimension

Alter zu entwickeln – um dieses dann den Führungskräften und der Belegschaft zu kommunizieren. Als nächstes sollten konkrete (Teil-)Konzepte umgesetzt werden, um dann die Resultate zu erheben, zu kommunizieren und allfällige Korrekturen vorzunehmen – bevor es als letztes darum geht, das Gesamtkonzept im Unternehmen zu etablieren.

Dokumentierte Beispiele von Firmen (z. B. ABB, Landesbank in Kiel, Basler Kantonalbank – siehe Kasten auf dieser Seite), die bereits Schritte in diese Richtung unternommen haben, gibt es nicht allzu viele. Es ist vermutlich kein Zufall, dass die meisten mit einem Mentoringsystem beginnen, wobei eine ältere Führungskraft mit einer jüngeren eine Partnerschaft eingeht, in der die jüngere von der Erfahrung der älteren Person profitieren kann und der Austausch beiden neue Aspekte und Sichtweisen eröffnet. Ein solches Mentoring führt zwar meist zu einem besseren Verständnis zwischen den Generationen, ist aber noch nicht gleichzusetzen mit der Einführung eines systematischen und umfassenden Alters-Managements. Hier sind die Bemühungen in den Unternehmen unterschiedlich weit fortgeschritten. Die Notwendigkeit solcher Massnahmen anerkennen bisher

Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit dem Älterwerden

Zunehmend	Gleichbleibend	Abnehmend
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lebens- und Berufserfahrung, betriebs-spezifisches Wissen ▶ Urteilsfähigkeit ▶ Zuverlässigkeit ▶ Besonnenheit ▶ Qualitätsbewusstsein ▶ Kommunikationsfähigkeit (je nach Autor auch gleichbleibend) ▶ Kooperationsfähigkeit ▶ Konfliktfähigkeit ▶ Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein ▶ Positive Arbeitseinstellung ▶ Ausgeglichenheit und Beständigkeit ▶ Angst vor Veränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Leistungs- und Zielorientierung ▶ Systemdenken ▶ Kreativität ▶ Entscheidungsfähigkeit ▶ Physische Ausdauer und psychisches Durchhaltevermögen ▶ Kooperationsfähigkeit (je nach Autor auch zunehmend) ▶ Konzentrationsfähigkeit (je nach Autor auch abnehmend) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Körperliche Leistungsfähigkeit ▶ Geistige Beweglichkeit ▶ Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und ▶ Verarbeitung ▶ Kurzzeitgedächtnis ▶ Risikobereitschaft ▶ Aufstiegsorientierung ▶ Lern- und Weiterbildungsbereitschaft

Quelle: Bruggmann (2000), S. 25

vor allem grössere Unternehmen.

Klare Signale setzen

Auf der Stufe des Personalmanagements ist es im Zuge des demografischen Wandels grundsätzlich nicht nötig, neue Instrumente zu kreieren. Es ist aber wichtig, die gängigen Massnahmen um die Dimension Alter zu ergänzen. So geht es beispielsweise bei der Personalbedarfsbestimmung nicht mehr nur darum, wie viel Personal eine Firma mit einer bestimmten Qualifikation braucht, sondern auch, wie die altersmässige Zusammensetzung sein soll. Bei der Personalrekrutierung wird die Frage immer wichtiger, welches Alter Bewerber für ein gut durchmischtes Team haben sollten. Personalentwicklung wird künftig auch für Menschen über 50 ein Thema, das Altersspektrum für Weiterbildung und Laufbahnpla-

nung reicht von 25 zu 55. Wenn Unternehmen solche Themen zum Gegenstand von Diskussionen machen, setzen sie damit klare Signale, die auch für die Kultur im Betrieb bedeutend sind.

Leistung und Alter hängen nicht zusammen

Oft wird angenommen, ältere Mitarbeitende seien weniger leistungsfähig. Studien zeigen aber immer wieder, dass zwischen dem Alter und der Arbeitsleistung kein Zusammenhang besteht. Michael Bruggmann (2000) hat in seiner Dissertation «Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource» eine grosse Zahl solcher Untersuchungen erfasst und kommt zum Schluss: «Wenn auch mit dem Alter einhergehende Verschiebungen in den Leistungsvoraussetzungen zu beobachten sind, so äussern sich diese nach heutigem Forschungsstand

nicht in einem generellen Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung.» Es liegt auf der Hand, dass bei anderen Leistungstests (zu Reaktionszeiten o.ä.) ein klarer Zusammenhang zwischen Alter und den entsprechenden Leistungswerten besteht. Aber bei der Arbeitsleistung per se kann dieser Zusammenhang nicht nachgewiesen werden. Ferner bleibt festzuhalten, dass mit zunehmendem Alter bestimmte Leistungen zu- und andere abnehmen. Diese können aber im Arbeitsprozess meist kompensiert werden bzw. sich gegenseitig kompensieren (siehe Tabelle auf Seite xy).

Es steht fest, dass die demografische Entwicklung von Unternehmen und Beschäftigten Veränderungen und Umstellungen verlangt. Die wohl grösste Herausforderung liegt darin, die vorhandenen Potenziale der Jüngeren und der Älteren zu entfalten und die Zusammenarbeit der Generationen optimal zu gestalten. Nur wer sich bestmöglichst auf die neuen Gegebenheiten einstellt, wird auch aus diesem Rennen als Gewinner hervorgehen.

Wie die Basler Kantonalbank ältere Mitarbeiter einsetzt

Die Basler Kantonalbank (BKB) hat ein Programm ins Leben gerufen, das es ihren älteren Mitarbeitern erlaubt, den **Wechsel vom aktiven Geschäftsleben in den Pensionistenstatus** weniger abrupt zu vollziehen. Seit 1997 gibt es bei der BKB ein Seniorenteam, das sich aus ausgewählten **ehemaligen Angestellten** zusammensetzt. Die meisten von ihnen waren vorher Standortleiter oder Kundenberater. Ihre Aufgabe ist es, **Senioren zu beraten** – vor allem in finanziellen Angelegenheiten. Pro Senectute Basel-Stadt hat gemeinsam mit der BKB diese Dienstleistung entwickelt und erfolgreich implementiert. Die Idee dahinter ist, dass Ältere am besten von Menschen beraten werden, die in einer **vergleichbaren Situation** sind und dementsprechend ähnliche Anliegen haben – und vor allem die **Bedürfnisse verstehen**, die sich aus der neuen Lebenssituation ergeben. Die pensionierten Mitarbeiter sind in ihrem Pensum flexibel und erhalten die Möglichkeit, weiterhin ihre **Erfahrung einzusetzen** und ihre Netzwerke zu nutzen. Zudem erfahren sie durch die

Arbeit mit den Kunden Wertschätzung. Das **BKB-Seniorenteam** besteht aus elf Mitarbeitern – neun Männern und zwei Frauen – die auf Stundenbasis als Berater arbeiten, aber auch Sondereinsätze in der Bank absolvieren. Sie sind **im Durchschnitt 60 bis 70 Jahre alt** und werden laufend durch Weiterbildungen geschult. Daneben nehmen sie auch an allen Bankanlässen teil. Das Programm ist auf **sehr gute Resonanz** gestossen. Die älteren Kunden schätzen, dass die Berater sie auf Wunsch auch zuhause besuchen und die nötige **Kompetenz und Erfahrung** mitbringen. Für die ehemaligen BKB-Mitarbeiter ist es vor allem wichtig, dass ihr Team innerhalb der Bank getragen wird, gerade auch von der Geschäftsleitung. Andreas Waespi, CEO bei der Bank Coop und Konzernleitungsmitglied der BKB, plant, das Modell der Seniorenberatung **auch bei der Bank Coop** umzusetzen – und zwar gesamtschweizerisch. (mue)

► www.bkb.ch

Literatur

- Bruggmann, M.** (2000): *Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Clemens, W.; Höpfinger, F.; Winkler, R.** (Hrsg.) (2005): *Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen*. Haupt Verlag, Bern.
- von Cranach, M. et al.** (Hrsg.) (2004): *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle*. Haupt Verlag, Bern.
- Schmidt, V.** (2004): *Diversity Dimension Alter*. Verlag Dr. Müller, Düsseldorf.
- Ulich, E.** (2001): *Arbeitspsychologie*. vdf Hochschulverlag der ETH Zürich.