

Referat am Tamedia Stellenmarkt-Meeting 2006 vom 06.09.2006

Ältere Mitarbeitende – das Potential der Zukunft. Was heisst das fürs HR?

Von Ruedi Winkler

1. Einleitung

Ich habe zuerst drei Vorbemerkungen. Die erste: Der Titel meines Referats lautet „Ältere Mitarbeitende – das Potential der Zukunft. Was heisst das fürs HR?“.

Folie

Richtig müsste noch ein Wörtchen eingefügt werden: „Ältere Mitarbeitende – auch ein Potential der Zukunft. Was heisst das fürs HR?“. Denn selbstverständlich sind nach wie vor die Jungen ein wichtiger Teil des Potenzials der Zukunft. Entscheidend ist, dass wir erkennen, dass sowohl die Jüngeren wie die Älteren zum Potenzial der Zukunft gehören. Und grundsätzlich geht es bei allen um dasselbe: Gelingt es uns, die Voraussetzungen zu schaffen, damit das vorhandene Potenzial aller Mitarbeitender zur Entfaltung kommen kann.

Die zweite: Wir befinden uns in einer Uebergangsphase von der Industrie- zur sogenannten Wissensgesellschaft. Wir wissen zwar nicht, wo wir in dieser Uebergangsphase genau stecken, aber sicher ist, dass dem Wissen in allen seinen Formen zunehmend mehr Bedeutung zukommt. Man spricht folglich vom Produktionsfaktor Wissen, der an Bedeutung gewinnt, und dazu führt, dass das relative Gewicht der klassischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital abnimmt. Das entscheidende Wissen, das zu Kreativität, Innovationen und klugen Lösungen führt ist höchstens teilweise in Datenbanken gespeichert, lebendig wird es aber auf jeden Fall nur in den Köpfen der Menschen. Dieses wichtigste Kapital der Zukunft zu pflegen ist die Herausforderung, ganz gleich ob die Köpfe etwas jünger oder älter sind.

Die dritte: In Finnland spricht man von einem Übergang von einer „Kultur der Frühverrentung zu einer Kultur des langen Erwerbslebens“ oder auf die Unternehmen bezogen von „der betrieblichen Altersentwöhnung zur betrieblichen Altersgewöhnung“. Dass eine solche Kulturveränderung erstens Zeit braucht und zweitens nicht von selbst kommt, liegt auf der Hand. Eine erfolgreiche Gestaltung dieses Übergangs ist nur möglich,

wenn alle gesellschaftlich und wirtschaftlich wichtigen Gruppen gemeinsam an dieser Aufgabe arbeiten. Sie hat ja entsprechend auch sehr verschiedene Dimensionen, allen voran eine gesellschaftliche, dann aber auch eine politische und wirtschaftliche. Entsprechend sind der Staat, die Gesellschaft und die Unternehmen ebenso gefordert wie die Bürgerinnen und Bürger und die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

2. Und wo ist das Potential?

Als ich mich vor einigen Jahren mit der Frage der älteren Mitarbeitenden zu befassen begann, da überraschte mich die riesige Diskrepanz zwischen dem, was in wissenschaftlichen Untersuchungen über die Menschen zwischen 45 und 65 zu lesen war und was in der Praxis so generell über Menschen in dieser Altersklasse gesagt wird. Ich möchte dazu drei markante Beispiele anführen:

Folie

1. Untersuchungen zeigen, dass Ältere lernfähig sind versus Ältere sind begriffsstutzig und lernen nicht mehr.
2. Untersuchungen zeigen, dass es kaum je gelingt, aufgrund von Arbeitsleistungen das Alter der Leistenden zu bestimmen versus bei den Älteren nimmt die Arbeitsleistung regelmässig ab.
3. Untersuchungen zeigen, dass Ältere geistig zulegen können und die intellektuellen Fähigkeiten nicht abnehmen versus die Älteren werden geistig unbeweglicher und die intellektuellen Fähigkeiten nehmen ab (volkstümlich, sie werden „sturer du dümmer“).

In jüngerer Zeit dringen die in den Untersuchungen gemachten Feststellungen langsam etwas an die Oberfläche, aber nur zaghaft. Es hat sicher auch etwas damit zu tun, was Einstein einmal so umschrieb: „Vorurteile sind schwieriger zu zertrümmern als Atomkerne.“ In der Wissenschaft aber haben diese Erkenntnisse zu einer Kehrtwende geführt, an Stelle des Defizit-Modells ist das Kompetenzen-Modell getreten. Man erkannte, dass nicht das Defizit-Modell die Realität abbildet, sondern das Kompetenzen-Modell. Das heisst die Wissenschaft entdeckte immer mehr, dass das älter Werden ein sehr ambivalenter Prozess ist, in dem die Menschen selbstverständlich in bestimmten Bereichen schwächer werden, offensichtliche Beispiele sind das Seh- und Hörvermögen und die physischen körperlichen Kräfte. Auf der anderen Seite aber legen die meisten Menschen in verschiedenen Bereichen zu und es wird deutlich, dass das Potenzial gerade auch im Hinblick auf die Arbeit gleich bleibt oder sogar grösser wird. Es drängte sich also vom

wissenschaftlichen Standpunkt auf, die Kompetenzseite in den Vordergrund zu stellen und nicht die Defizitseite. Da dies aber noch lange nicht zum Allgemeinwissen gehört, ist es wie ein Schatz, von dem man weiss, dass es ihn gibt, man weiss sogar wo er ist (nämlich bei den älteren Mitarbeitenden), aber man weiss oft nicht, wie er gehoben werden kann.

Kompensation möglich

3. Wie heben wir den Schatz?

Ich will es mit einem Bild sagen: Man muss den Zugang zum Schatz, sprich Potential, freilegen und dann muss man noch wissen, wie man ihn hebt. Den Zugang zum Schatz finden wir, indem wir uns klar werden, welche Veränderungen das älter Werden mit sich bringt oder bringen kann und die Art, wie damit umzugehen ist.

Untersuchungen zeigen immer wieder ähnliche Ergebnisse, wenn es darum geht, die Kernpunkte zu definieren, auf die geachtet werden muss, wenn man die Potenziale der älteren Mitarbeitenden nutzen möchte. Gemäss z.B. von Ilmarinen/Tempel 2002 sind es vor allem diese:

Folie

- Abbau der Vorurteile gegenüber den Älteren
- Respektvolles Führungsverhalten
- Angepasste Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitszeitflexibilität
- Perspektiven offen halten, z.B. kein altersbedingter Weiterbildungs- und Beförderungstopp
- Einsicht in den Sinn der Arbeit
- Gesundheitspflege

Fokussiert auf die Beschäftigungsfähigkeit kann man dies so zusammenfassen:

Folie

- Beschäftigungsfähigkeit ermöglichen: Arbeitszeitflexibilität, respektvolle Führung, angepasste Infrastruktur, angepasste Arbeitsorganisation, keine –Altersdiskriminierung.

- Beschäftigungsfähigkeit erhalten: Gesundheitspflege, lebenslanges, altersangepasstes Lernen.
- Beschäftigungsfähigkeit attraktiv machen: Anreize für längeren Verbleib in der Arbeit setzen, Perspektiven offen halten z.B. durch angepasste Beschäftigung, Weiterbildungsunterstützung, Beförderungsmöglichkeiten usw. Und als „Negativanreiz“ die Anreize für die Frühpensionierung senken.

Interessant ist nebenbei bemerkt, dass die Länder und Firmen, die bereits in diesen Fragen aktiv wurden, praktisch immer einen oder mehrere dieser Punkte in ihren Programmen aufgegriffen haben.

Damit habe ich kurz umrissen, warum man ruhig sagen darf, dass die älteren Mitarbeitenden auch zum Potential der Zukunft gehören und auf welchem Weg man an dieses Potenzial herankommen kann.

Und wenn Sie jetzt noch einmal kurz zu meiner Bemerkung am Anfang des Referates zurückblenden, als ich gesagt habe, es gehe nie nur um das Potential der Älteren oder der Jüngeren, sondern immer um das Potenzial aller Altersgruppen, dann stellen Sie unschwer fest, dass es unter den Massnahmen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Älteren fördert, keine einzige gibt, die nicht auch den Jungen zu Gute käme, denken Sie nur an die Arbeitszeitflexibilität und die Diskussion um Familie und Beruf, die Gesundheitspflege, das offen halten von Perspektiven und die respektvolle Führung, um nur einige zu erwähnen.

Ich komme zum zweiten Teil meines Referates:

4. Was kann das HR tun?

Provokativ lautet die Antwort auf diese Frage:

Gar nichts, wenn die Unternehmensführung nicht die Voraussetzungen schafft und Verantwortung übernimmt.

Wenn ich im folgenden von den Möglichkeiten des HR spreche, dann geschieht dies immer unter der Annahme, dass die Unternehmensführung ihre Rolle im strategischen Bereich, im Bereich der Ressourcen und im Bereich der Unternehmenskultur aktiv wahrnimmt. Tut sie das nicht, wird es fürs HR schwierig. Einige Dinge sind trotzdem möglich, aber es kommt einer Fahrt im Gegenwind mit schwindenden Kräften gleich.

Zuerst ist jedoch noch etwas zum HR zu sagen. In den meisten kleinen und mittleren Unternehmen gibt es gar kein HR im wirklichen Sinne, sondern vielmehr eine oder mehrere Personen, die sich um die Personaladministration kümmern. Das heisst in diesen Betrieben muss die Unternehmensführung direkt dafür sorgen, dass sie nicht von den demografischen Veränderungen überrollt wird. Und dort, wo es ein HR gibt, ist zu sagen, dass dieses in den meisten Unternehmen nicht gerade eine übermässig dominante Rolle spielt. Wenn wir diese real existierenden Verhältnisse auf der einen Seite anschauen und auf der anderen wissen, dass es in vielen Betrieben auch um ziemlich tiefgreifende kulturelle Veränderungen geht, dann wird uns bewusst, vor welchen Herausforderungen das HR und die Führung stehen. Unternehmen, bei denen z.B. das HR nicht direkt in der Geschäftsleitung vertreten ist, würden gut daran tun, dem HR auch die nötigen Finger zu geben, damit es –zum Wohle des Unternehmens – die Faust machen kann.

Das Potential der älteren Mitarbeitenden zur Entfaltung zu bringen ist das eine, von einer wirklich gelungenen Aktion kann man aber erst sprechen, wenn das auch beim Potenzial der Jüngeren geschieht und wenn zwischen diesen Potenzialen Synergieen entstehen. Das heisst, es ist sorgfältig auf mögliche Ziel- und andere Konflikte zu achten. Betrachtet man die im ersten Teil des Referats als Schlüssel zum Potential der Älteren aufgeführten Massnahmen, dann hängt dies vor allem auch mit der Art der Durchführung und insbesondere davon ab, ob nicht zwischen den Generationen der Eindruck entsteht, die eine werde der anderen vorgezogen.

Folie

Massnahmen und ihr Konflikt- bzw. Synergiepotential

Massnahme	Konflikträchtig	Synergetisch	Neutral
Abbau der Vorurteile gegenüber den Älteren	Dann, wenn die Jungen sich dadurch vernachlässigt vorkämen	Ja, wenn es dazu führt, dass die Generationen besseren Kontakt zueinander finden	
Respektvolles Führungsverhalten		Kommt allen zu Gute	
Angepasste Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung	Ja, wenn die Jungen den Eindruck erhalten, alles	Ja, wenn dadurch die Älteren „wieder voll	

	richte sich nur noch nach den Älteren	dabei sind“	
Arbeitszeitflexibilität	Dann, wenn diese nur für die Älteren eingeführt würden.	Dann, wenn Modelle für alle Lebensphasen angeboten werden.	
Perspektiven offen halten z.B. kein altersbedingter Weiterbildungs- und Beförderungsstopp	Kann aus Gründen der knappen Ressourcen zu Konflikten führen oder wenn Jüngere den Eindruck haben, Ältere stünden ihnen vor der Karriere.	Wenn es gelingt allen Mitarbeitenden spezifische Perspektiven zu zeigen.	
Einsicht in den Sinn der Arbeit			Ist für Jüngere und Ältere von Vorteil.
Gesundheitspflege	Wenn nur ältere Mitarbeitende davon profitieren.		Wenn alle Generationen miteinbezogen werden (was für die Wirkung sehr wichtig ist).

RW

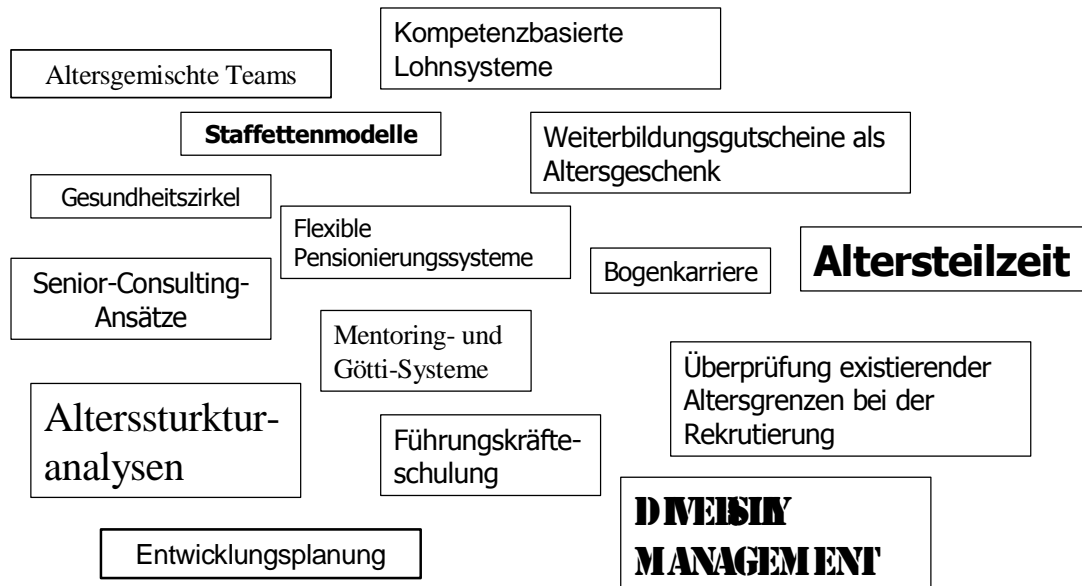
Instrumente des altersgerechten Personalmanagements

Die demografische Herausforderung erweitert die Arbeit des HR um eine neue Dimension. Die Auswahl an Instrumenten für ein altersgerechtes Personalmanagement ist gross. Wie der untenstehende Überblick zeigt, braucht es dafür kaum neue Instrumente, es ist lediglich eine auf die neuen Anforderungen ausgerichtete Auswahl und allenfalls Anpassung nötig.

Folie

Tabelle: Instrumente des altersgerechten Personalmanagements (nach Zölch)

Instrumente eines altersgerechten Personalmanagements



Ich möchte hier nicht auf einzelne Instrumente eingehen, die kennen Sie besser als ich, sondern auf einige grundlegende Aspekte hinweisen, die mir für ein altersgerechtes Personalmanagement und vor allem auch für das erfolgreiche Management der Generationen absolut zentral erscheinen.

Ältere lernen anders

Folie

Lebenslanges Lernen ist erst dann keine Schlagwort mehr, wenn das Lernen auch altersadäquat angeboten und ermöglicht wird. Kommt dazu, dass Lernen in den Unternehmen nicht Selbstzweck ist, sondern ein ganz bestimmtes Ziel verfolgt und wirksam und mit kleinstmöglichem Aufwand erfolgen sollte. Untersuchungen zum Lernverhalten der älteren Menschen zeigen, dass diese beim Lernen erfolgreicher sind, wenn das neu Gelernte in irgend einer Form auf schon vorhandene Kompetenzen aufbaut und das neu Gelernte möglichst in einem Zusammenhang mit der Arbeit steht und dort auch rasch eingeübt werden kann. Das HR sollte

sich deshalb im Zusammenhang mit der Weiterbildung der älteren Mitarbeitenden mit Vorteil mit den Prinzipien des erfahrungsgeleiteten Lernens und mit Modellen des arbeitsbezogenen Lernens beschäftigen. Dazu kommt, dass ältere Mitarbeitende auch immer wieder aktiv das Verlernen und Vergessen üben müssen, dies im Unterschied zu Jungen, die noch wenig „belastet“ sind von früher Gelerntem oder von Erfahrungen. Das HR sollte deshalb bei den Weiterbildungsmaßnahmen der Älteren darauf achten, dass Lernen altersadäquat geschehen kann. D.h. nicht, dass nicht auch in bestimmten Fällen gemischte Lerngruppen tauglich sind, in vielen Fällen profitieren die Jungen natürlich auch von Lernformen, die z.B. nahe an der konkreten Arbeit passieren.

Dazu noch ein weiterer Aspekt. Um erfolgreich von der Kultur der Frühverrentung zu einer Kultur des langen Erwerbslebens vorzustossen und das Gefühl bei vielen um 55 herum, dass das Arbeitsleben irgendwie vorbei sei zu vermeiden, kommen wir nicht darum herum Modelle zu entwickeln, die es ermöglichen, im Alter zwischen ca. 45 und 55 eine Phase der vertieften Aus- oder Weiterbildung einzufügen, die nicht immer berufsbegleitend möglich sein wird. Zur Zeit gibt es in dieser Hinsicht wenig Modelle, vor allem auch kaum solche, die die finanziellen Aspekte genügend berücksichtigen.

Führungsschulung

Will ein Unternehmen erfolgreich von einer betrieblichen Altersentwöhnungen zur betrieblichen Altersgewöhnung wechseln, dann ist auch eine spezifische Vorbereitung der Führungskräfte unabdingbar. Denn diese prägen mit ihrem Verhalten und mit ihren Werthaltungen wesentlich die Kultur eines Unternehmens. Es ist deshalb wichtig, dass die Führungskräfte bezüglich den Veränderungen im Laufe des älter Werdens über die zunehmenden Unterschiede von Menschen gleichen Alters sehr genau Bescheid wissen und ihr Führungsverhalten darauf ausrichten. Eine so ausgerichtete Führungsschulung hat sich insbesondere mit den folgenden Themen auseinanderzusetzen:

Folie

- Was heisst Kulturveränderung für die Führung und wie ist sie zu gestalten?
- Wie gehe ich als Führungskraft mit lieb gewordenen Vorstellungen und Vorurteilen in Bezug auf das Alter um?
- Kennen der häufigsten altersbedingten Veränderungen in arbeitsrelevanten Bereichen.
- Warum ist das Alter kein taugliches Kriterium bei der Auswahl von Personen für bestimmte Funktionen und Stellen?
- Potenziale erkennen bei Mitarbeitenden unterschiedlichen Alters.

- Zusammenstellen und Führen von Teams unterschiedlichen Alters.

Motivation

Folie

Es ist ja nicht so, dass der grösste Teil der älteren Mitarbeitenden heute darauf brennt, bis zum gesetzlichen Pensionsalter oder darüber hinaus arbeiten zu können. Oft hat es damit zu tun, dass Ältere den Eindruck haben, ihre Arbeit werde nicht geschätzt und die Jungen würden ihnen vorgezogen. In einer Kultur, in der älter werden eher verdrängt und jung sein fast a priori besser ist, ist das nicht erstaunlich, aber diese Haltung ist nicht zukunftstauglich. Die Zukunft gehört allen Altersstufen und sie gehört der Zusammenarbeit und dem Nutzen der verschiedenen Stärken der Mitarbeitenden, unabhängig ihres Alters. Das ist eine klare Führungsaufgabe und wer hier keinen Erfolg hat, muss sich mit der Motivation der Älteren gar nicht mehr beschäftigen.

Wissen, was die Firma weiss

Folie

Es gibt den Ausspruch „Wenn die Firma X wüsste, was die Firma X weiss“. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die Unternehmen oft nicht oder sehr ungenau wissen, welche Kompetenzen ihre Mitarbeitenden haben. Naturgemäss haben ältere Mitarbeitende vor allem im Bereich der Erfahrung mehr Kompetenzen als jüngere, daher fällt dieses Nichtwissen über die Mitarbeitenden und ihre Kompetenzen bei den Älteren mehr ins Gewicht. Ein altersgerechtes Personalmanagement, das diesen Namen verdient, muss deshalb bestrebt sein, die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu kennen und den Personaleinsatz und die Personalplanung und -entwicklung unter Berücksichtigung dieser Kompetenzen zu planen. Altersmässig gemischte Teams, Qualitätszirkel und Arbeitsgruppen sind dann erfolgreich und kreativ, wenn die Synergien zwischen den verschiedenen Altersgruppen zum Tragen kommen. Das ist nur möglich, wenn man nicht nur das Alter, sondern vor allem auch die Kompetenzen kennt. Solche Teams zusammenzustellen, ohne dass man weiss, welche Kompetenzen die Mitglieder haben, ist wenig erfolgsversprechend.

Ich komme zum Schluss: Bei der Beschäftigung mit den Fragen des demografischen Wandels kommt immer wieder die Frage, welche Bedeutung kommt ihm denn wirklich zu. Ist es denn so einschneidend,

wenn das Durchschnittsalter der Menschen einige Jahre steigt und der Anteil der Beschäftigten über 45 etwas höher ist. Ich habe versucht, darzulegen, dass es hier nicht nur um diese Frage geht, sondern dass es vielmehr darum geht, dass sich die Menschen so oder so im Laufe ihres Lebens verändern und diesen Veränderungen im Interesse der Unternehmen Rechnung getragen werden sollte. Um erfolgreich zu sein, sind sie auf die Entfaltung und Nutzung der Potentiale ihrer Mitarbeitenden angewiesen, ganz ungeachtet, ob diese 25 oder 62 Jahre alt sind.

31.8.06