

Innovative Erfahrungen – Generationen in der Arbeitswelt

Der demographische Wandel und seine Konsequenzen für die Personalpolitik standen im Fokus der Referate und Diskussionen an der dritten Schwerpunktveranstaltung des Forums zum Thema «Brüchiger Generationenkitt? Generationenbeziehungen im Umbau». Neue Arbeitsmodelle und die Frage nach dem optimalen Einsatz von intergenerationellem Wissenstransfer haben Möglichkeiten, aber auch Konfliktfelder deutlich aufgezeigt.

Die Alters Guillotine neu ansetzen

«Erfahrungswissen darf nicht aus den Augen verloren werden» plädierte Prof. Dr. Paul Messerli in seiner Einführung. Wichtiger noch ist dessen gekanntes Nutzen, ergänzte Prof. Dr. Norbert Thom in seinem Referat zum Thema Generationen in der Arbeitswelt. Thom steht klar für ein intergeneratives Personalmanagement ein, das sich nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden quer durch alle Altersstufen richtet. Altersdurchmischte Teams und der daraus resultierende intergenerative Austausch von Erfahrungen sind heute notwendiger Bestandteil von Personalpolitik – sei es im öffentlichen oder im privaten Sektor, in Grossunternehmen oder in KMUs. Erstmals sind zwei, gar drei Generationen gleichzeitig auf dem Arbeitsmarkt vertreten. Babyboomer treffen auf Generation X und Y. Intergeneratives Verständnis heisst nicht nur Konfliktmanagement, sondern bedeutet auch eine Chance, von der junge wie ältere Mitarbeiter profitieren und Arbeitsprozesse somit optimiert werden können. Die Frührentenquote ist ein Alarmsignal für das Demographiemanagement, warnte Thom.

Ein flexibles Personalmanagement, das Massnahmen zur Integration älterer Semester ergreift, ist heute ein Muss. Thom plädierte in erster Linie für altersgerechte Weiterbildung und den sinnvollen Einsatz von Talenten. Individuelle Muster und Wertvorstellungen müssen berücksichtigt, darauf aufbauende Anreize und Motivation geschaffen werden. Denn «Talente hat man auch im Alter», so Thom, «wenn man die Chance auf Weiterbildung hat und nutzt». Zudem, ergänzte Thom, «einen 50-Jährigen weiter zu bilden ist durchaus ein Vorteil für das Unternehmen. Schliesslich bleibt der ja noch mindestens zehn Jahre. Ein junger Trainee hingegen sucht schnell mal nach neuen Herausforderungen.»

Neue Arbeitsmodelle als Chance und Herausforderung zugleich – zwei Beispiele

Ein Modell, das vielversprechend in die von Thom geforderte Richtung agiert, ist jenes der SBB Consulting. Dr. Martin Schenk und Werner Nuber stellten das Zwei-Säulen-System der SBB vor. Die Senior Advisers der 1. Säule und die Managementberater der 2. Säule stehen dem jüngeren Kader beratend zur Seite. Dadurch kann in erster Linie frühzeitiger Pensionierung vorgebeugt, gleichzeitig aber auch ein Wissenstransfer zum jüngeren Kader ermöglicht werden. Die SBB setzt mit dem Modell nicht nur auf Wissenserhalt: Know how der Älteren sowie neue Kompetenzen jüngerer Generationen sollen sich gegenseitig befruchten und damit einen optimalen Perspektiven- und Kompetenzenmix schaffen, der den einzelnen Projekten zugute kommt.

Der Übertritt in die SBB Senior Consulting Group erfolgt mit 59 Jahren: je nach Projekt wird man als Senior Adviser als Berater hinzugezogen. Das Modell birgt Nutzen- und Konfliktfelder zugleich, dessen sind sich Schenk und Nuber bewusst: Der Vorteil ist ganz klar die Teamarbeit und der damit einhergehende Wissensaustausch. Sich als ehemalige Führungskraft in eine Linienführung zu integrieren kann aber auch schwierig sein. Bereits erarbeitete Netzwerke und Fähigkeiten stehen mangelnder Geduld und Flexibilität sowie schwachem Teamgeist gegenüber.

Auch der öffentliche Sektor setzt auf den Altersmix als Chance. Altersdiversität als Personalstrategie bedeutet laut Dr. Barbara Schaerer, Direktorin des Eidgenössischen Personalamtes, erhöhte Kreativität und breit abgestützte Entscheide durch multiplen Perspektiven- einbezug. Kurz gesagt: Altersdiversität führt zu ganzheitlichen Lösungen. Aber auch hier hat man mit Kommunikationsproblemen, Vorurteilen sowie generationsbedingt differentem Wertedenken zu kämpfen. Obwohl ein dem Zwei-Säulen-System der SBB Consulting Group ähnliches Projekt beim Bund nicht funktioniert hat, glaubt auch Schaerer an Teamarbeit zwischen Jung und Alt. Denn die Altersstruktur der Mitarbeiter auf Bundesebene zeigt deutlich: Die Mehrheit bilden mit grossem Abstand männliche Mitarbeiter über 40. Diese werden in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren gehen. Die Statistik bezüglich der nachrückenden «Jungen» ist ernüchternd. Wie schon Thom in seinen Studien belegte: Es gibt ein 2:1-Verhältnis auf dem Arbeitsmarkt – die Babyboomergeneration besetzen mehrheitlich die verfügbaren Stellen während die Generationen X und Y sich nur zögerlich für den öffentlichen Sektor interessieren. Der Bund reagiert mit zeitgemäßem Personalmarketing, das heisst mit Auftritten an Hochschulen, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und damit verbundenen Aussichten auf Kaderstellen. Ein flexibles und modernes Arbeitsfeld soll die «Jungen» locken. Als Ergänzung setzt der Bund auf altersgerechte Personalpolitik. Ältere im Arbeitsprozess zu behalten lautet das Plädoyer von Schaerer. Das beinhaltet nicht nur flexible Arbeitszeitformen und Weiterbildungsprogramme, der Bund gleicht zudem Arbeitgeberbeiträge bei Anstellung oder Weiterbeschäftigung über das Rentenalter hinaus aus, dies vor allem, um der hohen Quote an Frührentnern (62,2 %/ 2010) entgegen zu wirken. Der Generationendiskurs werde auch beim Bund in die Personalpolitik integriert, beteuerte Frau Schaerer «Es ist eine Chance für Jung wie für Alt. Für Erstere, weil sie eine gesuchte Ware sind, für Letztere, weil sie so die Möglichkeit haben eigenständig zu entscheiden, wie sie ihr Altern gestalten möchten».

Gesundheitsmanagement – Pflicht und Sorge der Arbeitgeber

Mit Thoms Leitgedanken «Wer alt werden will, muss früh damit anfangen», setzte sich auch PD Dr. med. Georg Bauer in seinem Vortrag auseinander. Das Ressourcen-Belastungsverhältnis in der Arbeit ist für Bauer ein aussagekräftiger Indikator zur Vermeidung von hohen Absenzen und Frühpensionierung. Körperlich anstrengende Arbeit, aber auch psychische Belastungen, wie Zeitdruck, unklare Rollenverhältnisse, Mobbing, mangelnde Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Überforderung am Arbeitsort können das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stark beeinflussen und zu einer Reduktion der Leistungsfähigkeit führen. Ein hohes Ressourcen-Belastungsverhältnis geht nicht nur mit positiver Gesundheit einher, ein salutogener Betrieb zeichnet sich zudem durch motivierte und zufriedene Mitarbeiter aus, mit einer hohen Bindung zum Betrieb. Besonders im Alter nimmt die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ab – jedoch nicht das kalendarische, sondern das biologische Alter zählt. Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung als Teil eines jeden Betriebs sollte laut Bauer eine zentrale Strategie zur Reduktion gesundheitlicher Ungleichheit zwischen jungen und älteren Mitarbeitern und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit sein. Der Weg zu einer salutogenen Betriebsorganisation wird mit dem Begriff «Systemisches Betriebliches Gesundheitsmanagement» umschrieben. Dazu gehört sowohl die Analyse eines Betriebes, wie auch die Optimierung durch Schulungen der Führungskräfte. Nur wenn die Interaktion zwischen Betrieb und Mitarbeiter gewährleistet und optimiert ist, kann man auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, insbesondere der Mitarbeitenden 50Plus, eingehen und damit das Ressourcen-Belastungen-Verhältnis nicht nur altersgerecht, sondern vor allem menschengerecht anpassen.

Maja Hornik