

Eine altersgerechte Personalpolitik (Teil 1/2)



Im Jahre 2010 werden über 45% der Schweizerischen Arbeitnehmenden (und auch der Kunden) älter als 45 Jahre sein. Der heutige Gastautor hat schon vor Jahren erkannt, dass eine altersgerechte Personalpolitik eine strategische Aufgabe ist, die von der Personalabteilung nicht allein bewältigt werden kann, sondern von der Unternehmensleitung mit Überzeugung angepackt und umgesetzt werden muss. Die demografische Entwicklung bringt es mit sich.

Einleitung von Alex Müller, Chefredaktor Praxisreport

So hatte ich bereits ein erstes Mal im Oktober 2003 Gelegenheit, mich an einer Fachtagung in Fribourg mit dem Thema **«Employability und Demographie / Wie erfolgreiche Unternehmen sich auf die Zukunft vorbereiten»** intensiv auseinander zu setzen.

Kürzlich bin ich mit Herrn Dr. Kres erneut in Kontakt getreten, weil das Thema mittlerweile zu einem «Dauerbrenner» geworden ist, und ich es deshalb unbedingt «aufs Tapet» in Form eines Praxisreports bringen will. Dabei spielt natürlich der sich laufend verschärfende War for Talents eine entscheidende Rolle, dass das teils brachliegende Potenzial der älteren Generation in den Unternehmen nachhaltiger genutzt werden muss als bisher.

Es genügt also bei weitem nicht mehr, den Wohltäter zu spielen und den dynamischen, unkonventionellen und erfolgshungrigen «jungen Wilden» (die ich durch meine vielfältigen Kontakte sehr schätze) wieder einmal ein «Silberhaar» zur Seite zu stellen. Aufgrund des demografischen Wandels sind diese Zeiten vorbei!

Praxisreport vom Gastautor Dr. M. Kres

Erfolgskriterien für Entwicklung und Umsetzung

Der demografische Wandel bewirkt, dass Nachwuchskräfte knapper werden und Unternehmen ihr Augenmerk vermehrt auf ältere Mitarbeitende richten müssen. Dass dabei Frühpensionierungen nicht das alleinige Rezept sein können, liegt auf der Hand. Sie sind schlichtweg zu teuer. Dass eine einseitige Erhöhung des Rentenalters in der Praxis wenig bringt, leuchtet auch ein. Betrachtet man die Unternehmensrealität, so gibt es immer noch viel zu wenig Jobs für Menschen über 60, auch wenn in letzter Zeit aufgrund des Arbeitskräftemangels ein Sinneswandel stattgefunden hat. Was also ist zu tun?

Ein Ansatz, der in immer mehr Unternehmen diskutiert und angewandt wird, ist eine altersgerechte Personalpolitik – eine Personalpolitik, welche der demografischen Entwicklung Rechnung trägt und daraus unternehmerischen Nutzen schafft. Im folgenden Artikel wollen wir die Grundlagen einer altersgerechten Personalpolitik erarbeiten und erfolgreiche Beispiele aus der Praxis darstellen.

Kultur – Altern als Bestandteil des sozialen Umfelds

Unternehmen, welche eine altersgerechte Personalpolitik in Personal-Handbüchern festlegen, scheitern. Nicht von ungefähr ist wohlgemeinten Initiativen von Personalabteilungen, welche unter Umständen sehr wohl bereit wären, ältere Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren, in den Entscheidungsgremien der Linie wenig Erfolg beschieden.

Es fehlt weiterhin vielfach am Bewusstsein für die Potenziale älterer Menschen; diese gelten als nicht mehr wertschöpfend. Sie werden mit gängigen Attributen wie Unflexibilität, mangelnde Entwicklungs- und Risikobereitschaft etc. behaftet – im Unternehmen hat dies keinen Platz – frei nach der Devise: «Man altert zwar, aber bitte nicht bei mir!» Diese Betrachtung greift zu kurz. Sie stellt das Lebensalter als einen Zustand dar, als eine Variable, als externalisierbare Kosten und nicht als einen soziokulturellen Prozess, der früher oder später die gesamte Unternehmung durchdringen wird.

Die Entwicklung einer Unternehmenspolitik erfolgt stets unter der Berücksichtigung des relevanten Umfelds. Im Wesentlichen betrifft dies die soziale, die technologische, die rechtliche und die ökologische Dimension. Wir plädieren dafür, dass in die soziale Dimension explizit die demografische Entwicklung aufgenommen wird. Konsequenterweise erhalte die Thematik des «Alters» eine unternehmenskulturelle Dimension. Leider wird diesem Aspekt in aktuellen Unternehmensmodellen noch zu wenig Bedeutung zuerkannt: Eine Politik schafft Rahmenbedingungen, auf deren Basis die Strategie definiert wird, welche wiederum die Massnahmen bestimmt. Wenn nun versucht wird, erst mit den Massnahmen zu beginnen, wird das Pferd von hinten aufgezäumt – ein erwiesenermassen schwieriger Prozess, für den das Unternehmen oft gar (noch) nicht bereit ist. Eine altersgerechte Personalpolitik muss somit eine unternehmenskulturelle Dimension aufweisen. Wenn nicht in der Unternehmensvision verankert ist, dass die demografische Entwicklung ein wichtiger Marktparameter ist, dann bleiben alle weiteren Versuche für die Planung und Umsetzung einer altersgerechten Personalpolitik zwecklos.

Von der Kultur zur Strategie

Gehen wir einmal davon aus, eine normativ-kulturelle Verankerung des Themas «Alter» existiert. Was ist nun zu tun? Der nächste Schritt ist die Entwicklung einer altersgerechten Personalstrategie, welche die Leitlinien für die Umsetzung definiert. Es macht Sinn, hierbei sämtliche Elemente des Personalmanagements festzulegen.

Beispielhafte Elemente einer altersgerechten Personalstrategie können etwa sein:

Einstellung

Einstellungen werden bei uns ausschliesslich aufgrund von Kompetenz und nicht nach Alter vorgenommen. (Endress & Hauser, Investitionsgüter)

Trennung

Eine Trennung erfolgt bei uns niemals aus Altersgründen. Wir lehnen Frühpensionierungen konsequent ab. (Krämer AG, Gerätebau)

Evaluation

Die Personalevaluation wird bei uns systematisch durch das Element der Arbeitsplatzbegeisterung und -zufriedenheit ergänzt, um allfällige Personalrotationen anzuregen. (Hopitaux Universitaires de Genève, öffentliche Dienste)

Honorierung

Die Bezahlung erfolgt bei uns aufgrund der effektiv erreichten Wertschöpfung und nicht aufgrund der Firmenzugehörigkeit. (API, Software-Unternehmen)

Entwicklung

Personalentwicklung hört nicht mit 45 Jahren auf. Sie durchdringt alle Altersgruppen gleichzeitig. (Migros, Handel)

Beim 2. Teil dieses Praxisberichts geht es um die eigentliche Umsetzung einer altersgerechten Personalpolitik. Dabei nimmt der unternehmerische Prozess eine strategische Dimension ein.

Michael Kres, Dr. oec. HSG

Partner promote TM GmbH

Partner und Geschäftsführer promote TM Employability Consulting AG.

Zertifizierter ProPosition-Coach.

Vortragstätigkeit an Universitäten und Fachhochschulen in der Schweiz und international in Fragen des zukunftsorientierten Personalmanagements.

Autor verschiedener Bücher und Berichte in den Themenbereichen «Demografische Verschiebung» und «Employability».

promove TM

Büchnerstrasse 26, 8006 Zürich

Tel. 044 360 20 90, Fax 044 360 20 91

michael.kres@promovetm.ch

www.promovetm.ch



Ab 1. April 2008:

Sonneggstrasse 55, 8006 Zürich