

Eine altersgerechte Personalpolitik (Teil 2/2)



Mit der Durchsetzung einer altersgerechten Personalpolitik darf sich nicht allein die Personalabteilung befassen. Andere Betriebsbereiche, insbesondere die für die Arbeitsabläufe Zuständigen sollten einbezogen und für diese Aufgaben sensibilisiert werden.

Praxisreport von Dr. oec. Michael Kres

Von der Strategie zur Umsetzung

Für die Mitwirkung von Führungskräften bietet sich in einem ersten Schritt die Altersstrukturanalyse an. Diese ist eine Art Jahrringkalender, welcher darstellt, wie sich verschiedene Alterskategorien im Zeitverlauf in den einzelnen Abteilungen der Unternehmen bewegen. Oft findet man heraus, dass die Altersklassen nicht gleichmässig und demografiekonform in der Unternehmung verteilt sind, sondern dass es eindeutige Gruppierungen gibt, welche sich im Zeitverlauf zur Pension hin bewegen. So hat beispielsweise eine Versicherungsgesellschaft entdeckt, dass 80% ihres Aussendienstes in 5 Jahren pensioniert sein wird.

Basierend auf der Altersstrukturanalyse wird festgelegt, wie eine Verflüssigung der Altersstruktur – das in den meisten Fällen resultierende Ziel – angestrebt werden kann. Ziel ist es, die Diversität als gestalterisches Leitprinzip zu akzeptieren. Konkret auf die einzelnen Elemente des Personalmanagements angewandt, kann dies etwa bedeuten:

Einstellung

Um das Potenzial älterer Bewerberinnen und Bewerber richtig zu würdigen und auf unternehmerische Relevanz zu prüfen, gibt es für sie einen angepassten Rekrutierungsprozess. Dieser zeichnet sich im Wesentlichen dadurch aus, dass ältere Kandidaten erst einmal von der Linie interviewt werden, bevor die Personalabteilung ihr Wort mitredet. Es gilt die Devise: «Savoir être prédomine le savoir faire.» Kultur – Altern als Bestandteil des sozialen Umfelds

Trennung

Eine Trennung hat, wie auch die Einstellung, nicht basierend auf Altersgründen zu erfolgen. Ebenso schützt ein gewisses Alter vor Kündigungen nicht! So ist die «sozialverträgliche» Frühpensionierung nicht eine altersgerechte Lösung, da sie – abgesehen von ihren immensen volkswirtschaftlichen Kosten – kaum dazu beiträgt, konkret Nutzen zu erzeugen. Viel schlimmer: Die «Survivors» stellen sich ihrerseits auf eine Frühpensionierung ein. So beginnt ein frühzeitiges Ablösen vom Arbeitgeber. Altersgerechte Lösungen sind vielmehr solche, welche rechtzeitig einer Desidentifikation entgegenwirken und dafür sorgen, dass Mitarbeitende über die gesamte Firmenzugehörigkeit ihren Kompetenzen entsprechend eingesetzt werden können und wollen. Altersgerechte Trennungspolitik bedingt frühzeitige Begleitmassnahmen, um ein Ausscheiden in die Frühpension zu verhindern, wie etwa hausinterne Programme zur Steigerung oder Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit.

Evaluation

Die Evaluation misst neben der eigentlichen Leistungserbringung auch Komfortfaktoren wie Zufriedenheit des Arbeitnehmers mit seiner Funktion oder zukunftsorientierte Parameter wie die Bereitschaft, sich in den nächsten beiden Jahren in der Firma weiterentwickeln zu wollen. Nicht zu unterschätzen ist in diesem Kontext die Möglichkeit für die Mitarbeitenden, neben einer regelmässig stattfindenden Evaluation durch Vorgesetzte oder Kollegen, auch Zugang zu einer Selbstevaluation zu haben.

Honorierung

Altersorientierte Personalpolitik resultiert oft in sehr flexiblen Gehaltssystemen. So verdrängen Cafeteria-Systeme starre Gehaltsrahmen oder es werden Innovatives anstelle von Sabbaticals eingeführt.

Entwicklung

Um den Spannungsbogen zwischen Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten, ist eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung notwendig. Unsere Arbeitswelt verändert sich in Richtung einer Wissensgesellschaft. Wissen und Kompetenz werden zu einem zentralen erfolgskritischen und wettbewerbsrelevanten Faktor. Um Wissenspotenziale und -synergien im Unternehmen hinreichend zu nutzen, bedarf es vor allem eines Dialogs zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden wie er etwa anhand von Berufs-Tandems stattfinden kann.

Die Einführung und Umsetzung einer altersgerechten Personalpolitik ist also ein unternehmerischer Prozess, welcher eine eindeutige strategische Dimension aufweist. Bleibt zu hoffen, dass diesem Aspekt im Unternehmen vermehrt Bedeutung zukommt. Denn eines ist klar: Unternehmen, welche aus der demografischen Entwicklung Nutzen schlagen, werden im Zeitverlauf an Attraktivität auf dem Markt gewinnen.

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

Sonneggstrasse 55, 8006 Zürich

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

michael.kres@promovetm.ch

www.promovetm.ch

