

Employability und demografische Entwicklung: Das Ying und Yang des Personalmanagements

In konjunkturell angespannten Zeiten ist Personalabbau ein Dauerthema. Oft trifft es jedoch diejenigen, die der Firma irgendwann aufgrund ihrer Erfahrung am meisten fehlen werden: Aeltere Mitarbeiter, die vor dem offiziellen Rentenalter in die Frühpension geschickt werden. Die meisten Frühpensionierungen erfolgen – irrtümlicherweise, wie die berufliche Praxis in den letzten Jahren gezeigt hat – aus Kostengründen. Wenn Unternehmen feststellen, dass mit dem Abgang erfahrener Mitarbeiter auch ein Teil der Unternehmenskultur und mit ihr an Produktivität verloren gegangen ist, ist es meist zu spät. Kombiniert man diese Erkenntnis mit der Tatsache, dass im Zuge der demografischen Entwicklung immer mehr Menschen immer älter werden, so lassen sich Frühpensionierungswellen kaum mehr legitimieren.

Was also ist zu tun? Ein Ausweg stellen Employability-Massnahmen dar. „Employable“ oder arbeitsmarktfähig sind Menschen dann, wenn sie aufgrund ihrer aktuellen Tätigkeit ihren Wert am internen und externen Arbeitsmarkt zumindest gleich halten. Employability-Massnahmen dienen also dazu, den Erfahrungsschatz der Mitarbeiter für die eigene Unternehmung – oder allenfalls darüber hinaus – möglichst breit zu halten und gleichzeitig strategiekonform zu erschliessen. Dies ist vor allem bei älteren Mitarbeitern sinnvoll, da diese – aufgrund ihrer meist längeren Firmenzugehörigkeit – über einen wertvollen Erfahrungsrucksack verfügen, der allerdings im Laufe der Zeit von Routinetätigkeiten überdeckt wurde und somit nur mehr im Untergrund vorhanden ist. Es ist nun jedoch bedeutend einfacher, dieses Erfahrungswissen erneut auszugraben als es erst mühsam aufzubauen. Das Ziel von Senior-Policies ist genau diese vermehrte Einbindung von Erfahrungen älterer Mitarbeiter in die Unternehmensprozesse. Praxisbeispiele zeigen, dass sich mit intelligenten Senior-Policies nicht nur die Produktivität und Innovationsfähigkeit von Unternehmen steigern lassen, sondern dass darüber hinaus deren Attraktivität am Arbeitsmarkt zunimmt.

Nehmen wir das Beispiel der SBB. Aufgrund der Bahnreform von 1998/1999 entfiel die Beschäftigungsgarantie. Langjährige und ältere Mitarbeiter sahen sich plötzlich von Umstrukturierungen betroffen, in denen es für sie selbst keinen Platz mehr gab. Die SBB waren aber seit jeher als sicherer Arbeitgeber bekannt. So beschloss die Geschäftsleitung weiterhin am Sozialkontrakt festzuhalten, worauf im März 2001 das Projekt „Chance“ Einzug in die Arbeitsmarktpolitik hielt. „Chance“ räumt sämtlichen Mitarbeitern, die ihre angestammte Stelle aufgrund von Neustrukturierungen verlieren, eine Chance zur beruflichen Neuorientierung ein. Es werden vor allem die fachliche und persönliche Arbeitsmarktfähigkeit der Betroffenen erhöht. Eigeninitiative entwickeln und Kompetenzen erkennen sind Ziele in diesem Prozess, in dem die Betroffenen linienmässig in das Projekt „Chance“ integriert werden. Es gibt bei der Versetzung keine Freiwilligkeit. Wer der Versetzung nicht zustimmt, dem wird gekündigt. Die individuellen Aktionspläne umfassen etwa Kurse in Deutsch, Arbeitstechnik oder in Informatik. Die Mitarbeiter erhalten auch Unterstützung bei ihren internen und externen Bewerbungen. Seit der Einführung von „Chance“ gehört die SBB auf dem Arbeitsmarkt zu den beliebtesten Arbeitgebern der Schweiz.

„Chance“ ist ein ausgereiftes Modell für ein grosses Dienstleistungsunternehmen. Es gibt jedoch auch erfolgsversprechende Massnahmen für kleinere Industrieunternehmen. So ist etwa die Firma Krämer AG, welche Spezialwerkzeuge für die pharmazeutische Industrie herstellt, u.a. deshalb am Arbeitsmarkt attraktiv, weil ihre älteren Mitarbeiter nicht ausgemustert werden, sondern etwa für die Integration neuer Kollegen verantwortlich sind. Im Gegenzug verpflichten sie sich, im Rahmen ihrer Möglichkeiten von diesen neue technische Fähigkeiten wie etwa CAD-Programme zu

erlernen. Dies steigert das Zusammengehörigkeitsgefühl der altersdurchmischten Teams enorm und bringt der Firma eine sehr tiefe Fluktuationsrate.

Employability: Vom Konzept zur Einstellung

Employability ist weniger Konzept als Einstellung. Wer denkt, dass er durch eine steigende Arbeitsfähigkeit seiner Mitarbeiter diese an andere Unternehmen verliert, hat den Ansatz falsch interpretiert. Employability fördert schon dadurch die Innovationsfähigkeit von Unternehmen, da diese nun gezwungen werden, spannende Projekte durchzuführen, wenn sie nicht die besten Mitarbeiter an Mitbewerber verlieren wollen. Employability ist der Glaube an die Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter ebenso wie an die eigene Attraktivität als Arbeitgeber. Durch die Delegation von Selbstverantwortung und grössere Eigenautonomie der Mitarbeiter entsteht Unternehmertum – ein Prozess, welcher seit Jahren immer wieder aus Unternehmersicht gefordert wird. Warum also nicht die Attraktivität der eigenen Mitarbeiter steigern? Gute Unternehmen haben nichts zu verlieren: Sie werden durch konsequente Employability-Massnahmen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern wissen.