

Wie Unternehmen die demografische Chance nutzen können

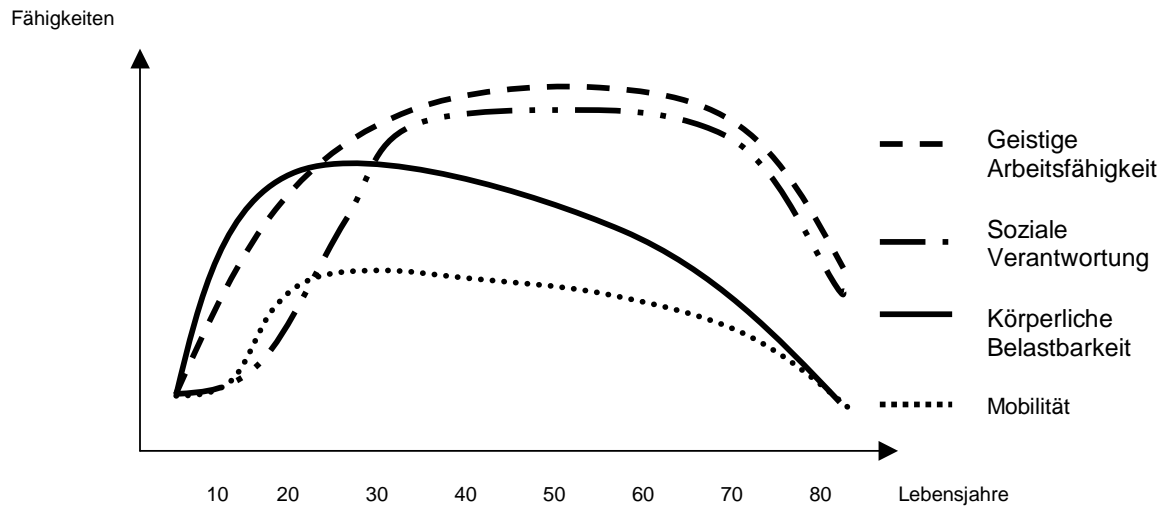
Summary

Die demografische Entwicklung lässt sich nicht leugnen: Immer mehr Arbeitnehmer werden immer älter. Der heutige Arbeitsmarkt und seine Mechanismen tragen dieser Entwicklung nur ungenügend Rechnung. Noch immer sind die meisten Instrumente einseitig auf die Bedürfnisse junger Arbeitnehmer ausgerichtet. Um sich für die Zukunft zu wappnen, wird das Personalmanagement in Unternehmen vermehrt die Bedürfnisse und Interessen älterer Arbeitnehmer mit den unternehmerischen Nutzenvorstellungen kombinieren müssen. Dass uns dabei das Preisargument, ältere Arbeitnehmer seien zu teuer, nicht weiterhilft, liegt auf der Hand. Vielmehr muss der Fokus auf die Steigerung der Produktivität der betroffenen Mitarbeiter gelenkt werden. Sie sind dort einzusetzen, wo sie wirklich stark sind: In koordinativen, unterstützenden Tätigkeiten – allenfalls mit Führungscharakter – auf jeden Fall jedoch mit aktiver Einflussmöglichkeit auf laufende Projekte. Zukunftsweisende Modelle sind bereits vorhanden: So stellen etwa Praktikergemeinschaften und Arbeitskräftepools praxiserprobte Ansätze dar, die Fähigkeiten älterer Mitarbeiter besser zu nutzen und gleichzeitig die Produktivität der Unternehmen zu erhöhen.

Die demografische Chance

Im Jahr 2020 werden in der Schweiz 47% der Gesellschaft über 45 Jahre alt sein. Das Durchschnittsalter der Arbeitnehmer wird steigen und stellt eine ernsthafte Belastungsprobe für einen Arbeitsmarkt dar, der grösstenteils Anreizmechanismen für jugendliche Karrieristen bereithält, die Interessen und Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer jedoch weitgehend ausblendet.

Die steigende Anzahl von reiferen Arbeitnehmern repräsentiert ein immenses brachliegendes Potential für die Wirtschaft, das zu nutzen eine der spannenden Herausforderungen der nahen Zukunft ist. Betrachten wir die Leistungskurve im Leben eines Menschen, so sehen wir, dass sich in der zweiten Lebenshälfte ein beeindruckendes Kompetenz-Arsenal angesammelt hat : Das soziale Verantwortungsbewusstsein ist ausgeprägter als in jungen Jahren, die geistige Arbeitsfähigkeit lässt bis ins Pensionsalter nur unmerklich nach und auch mit der Mobilität – nennen wir sie als stellvertretenden Faktor für Flexibilität – steht es im Vergleich zu jungen Schweizerinnen und Schweizern gar nicht so schlecht. Einzig die körperliche Belastbarkeit nimmt mit dem Alter ab. Ältere Arbeitnehmer sind also offensichtlich weniger stressresistent als jüngere.



Kompetenzmuster in verschiedenen Lebensphasen

Ist denn aber nicht in neuester Zeit eine Abkehr vom lange vorherrschenden Jugendkult erkennbar? Werden nicht wieder vermehrt ältere Arbeitnehmer eingestellt? Wir vermuten, dass der vermeintliche Trend eher kurzfristiger Art ist und der Not gehorcht. Aufgrund des ausgetrockneten Arbeitsmarktes werden ältere Fach- und Führungskräfte momentan zwar bei Einstellungen mitberücksichtigt. Bei der nächsten Rezession – und diese kommt bestimmt – werden diese Leute dann aber wieder zuerst freigestellt, weil sie ja in den Augen vieler Unternehmen „zu teuer“ und „zu wenig flexibel“ sind.

Pools zur Steigerung der Produktivität

Lösungen tun not. So sind denn auch bereits erfolversprechende Modelle bekannt, wenn auch in der Schweiz bislang noch wenig verbreitet. Arbeitsmodelle zur Nutzung der Kompetenzen von älteren Mitarbeitern können nur dann nachhaltig sein, wenn sie sowohl die Interessen der Arbeitgeber wie auch diejenigen der Arbeitnehmer gleichzeitig wahren. Ein Unternehmen, das seinen Vorteil darin sieht, Options und Boni an die Firmenzugehörigkeitsdauer zu knüpfen und somit Firmentreue auf dem Arbeitsmarkt negativ zu sanktionieren, stellt seine Interessen über diejenigen seiner Mitarbeiter. Letztere verlieren im Fall einer Entlassung durch ihre erhöhten Lohnvorstellungen auf dem Markt an Wert. Gerade für ältere Mitarbeiter wird dann die erneute Jobsuche - kombiniert mit den hohen Sozialleistungen – eine schwierige Sache.

Die bislang gebräuchlichen Modelle haben eindeutig den *Kostenfokus* im Visier. Sie bieten Lösungen an, welche primär darauf bedacht sind, die Lohnkosten älterer Mitarbeiter im Zaum zu halten und so damit zu sorgen, dass die demografische Entwicklung nicht zwangsläufig zu einem Anstieg der Lohnkosten und somit zu einem Absinken der gesamtwirtschaftlichen Produktivität führt. Zukunftsweisende Modelle setzen den Hebel anderswo an: Sie steigern die *Produktivität* der betroffenen Mitarbeiter. Das erstaunliche daran ist: Keiner dieser Ansätze ist spezifisch für das Alter entwickelt worden. Sie stehen sämtlichen Altersgruppen offen und offenbaren dadurch erst ihr volles Einsatzpotential. Wir sprechen von:

- Praktikergemeinschaften und
- Arbeitskräftepools

Praktikergemeinschaften sind von Spezialisten in einer Branche gegründete Erfahrungsgruppen, mit dem Ziel, Erfahrungswissen untereinander austauschen, voneinander zu lernen und neues Wissen in firmeneigene Projekte einzubringen. Sie entstammen kaum je der Initiative eines einzelnen Unternehmens, sondern werden eher durch Verbände, Gewerkschaften aber auch durch private Initiativen ins Leben gerufen. Effektiv geführte Praktikergemeinschaften entwickeln neue Ideen, lösen Probleme, machen Best Practices publik und steigern ganz allgemein die Professionalität der Lösungsfindung in Unternehmen. In der Schweiz sind erste Ansätze von Praktikergemeinschaften etwa in Erfahrungsgruppen von Ingenieuren oder gewerblichen Unternehmern zu erkennen. Neuerdings formieren sich auch erfahrene Fachleute in der Telekommunikation, um jungen Teams in verschiedenen Unternehmen beratend zur Seite zu stehen.

Arbeitskräftepools sind professionell geführte, überbetriebliche Netzwerke, in denen sich erfahrene Mitarbeiter unabhängig von Rang und Führungsgrad entweder aus eigenem Antrieb oder im Auftrag ihres Arbeitgebers einbringen können, um Erfahrungswissen dort einzusetzen, wo es den grössten unternehmerischen Nutzen bringt. So umfasst etwa der deutsche Gesamthafenbetrieb als Pool sämtliche in einem Hafen benötigten Berufsgruppierungen. Die am Pool beteiligten Unternehmen, welche alle stark schwankenden Arbeitsauslastungen ausgesetzt sind, decken ihre Spitzenauslastung ausschliesslich mit Pool-Mitarbeitern ab. Es gilt die Regel : Je mehr der Pool benutzt wird, desto vorteilhafter werden die Konditionen für das Unternehmen, welche sich einen Mitarbeiter ausleiht. Dies steigert die Flexibilität der beteiligten Firma bei gleichzeitiger Senkung der Betriebskosten. Die Tatsache, dass beständig mehr Leute und Unternehmen am Netzwerk beteiligt sind, sowie der durchschnittlich steigende Qualifikationsgrad der Mitarbeiter zeugt vom Erfolg des Modells in der Praxis.

Stellvertretend als Schweizer Beispiel sei der Arbeitskräftepool von promote TM GmbH genannt. Die Firma unterhält ein Netzwerk, welches sich auf das Pooling von erfahrenen Fach- und Führungskräften in einzelnen Branchen spezialisiert hat und zwischen Unternehmen entsprechendes Wissen vermittelt, also zwischenbetriebliche Jobrotation – stets unter Berücksichtigung der Konkurrenzsituation der einzelnen Unternehmen - fördert. Die Verzahnung des Netzwerks mit einer grossen Zahl von Unternehmen erlaubt eine flexible Abdeckung von Schwankungen im Produktionsvolumen und wird als interessante Alternative zur eigenen Einstellung – aber auch zum Abbau – von Personal gesehen.

Attraktiv für Firma und Mitarbeiter

Unternehmen, welche die geografische Chance erkennen, setzen ältere Mitarbeiter vermehrt dort ein, wo sie Ihre Stärken in konkreten Nutzen für das Unternehmen umwandeln können: In koordinativen, unterstützenden Tätigkeiten – allenfalls mit Führungscharakter – auf jeden Fall jedoch mit aktiver Einflussmöglichkeit auf laufende Projekte. Eine Personalpolitik, welche aktiv Praktikergemeinschaften iniziert oder dafür sorgt, dass ausgewählte Mitarbeiter in einem überbetrieblichen Arbeitskräftepool mitmachen, sorgt dafür, die Effizienz vor allem älterer Mitarbeiter zu erhöhen. Dies ist gerade für kleine und mittlere Unternehmen interessant. Ihnen mangelt es oft an der kritischen Grösse für nachhaltigen Wissensaustausch, weshalb gerade sie auf ein professionelles Netzwerk-Management angewiesen sind. Je grösser ein Netzwerk, desto grösser die Basis und somit der Erfolg. Je vielfältiger die Ausgestaltung, desto kreativer die Lösungsfindung.

Arbeitskräftepools und Praktikergemeinschaften bieten eine sozialverträgliche und gleichzeitig kostenoptimierende Alternative zur Nutzung der demografischen Chance. Durch die gleichzeitige Tätigkeit an verschiedenen Projekten in- und ausserhalb der angestammten Firma halten die Mitarbeiter nicht nur ihr Fachwissen auf dem laufenden und bringen aktiv Ideen in firmeneigene Projekte ein, sie bauen sich auch ein überbetriebliches Kontaktnetz auf, welches es Ihnen erlaubt, im Falle einer Konsolidierung der eigenen Unternehmung, aus eigener Kraft rasch neue Berufschancen zu ergreifen. Sie sind somit ein konkreter Beitrag der Arbeitgeber zur Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Die Bedenken vieler Unternehmen, durch die Einbringung eigener Mitarbeiter in überbetriebliche Netzwerke Informationen an die Konkurrenz preiszugeben, erweisen sich in der Praxis als unbegründet. Aufgrund eines Pool-Vertrags, welcher unter anderem festhält, mit welchen Unternehmen kein Kontakt gewünscht ist, einer selektiven Auswahl der einzubringenden Mitarbeiter durch das Unternehmen und einer professionellen Moderation der Kontakte wird sichergestellt, dass keine Betriebsgeheimnisse ausgetauscht werden können. Der Austausch findet rein auf einer Projekt- und Erfahrungsebene statt. Er funktioniert auf dem Prinzip: Wer Erfahrung weitergibt, der wird Erfahrung ernten.

Die genannten Pool-Konzeptionen stellen eine „Win-Win“-Situation für alle beteiligten Parteien dar: Die Unternehmen erhalten Zufluss von neuem Know How, die Arbeitnehmer steigern ihre Arbeitsmarktfähigkeit. Und ganz nebenbei nimmt auch die Attraktivität der Firmen am Arbeitsmarkt zu.