

Respektvoller Umgang der Generation «50+» und der «Young Generation»

Der demographische Wandel stellt Gesellschaft, Staat und Wirtschaft vor grosse Herausforderungen. Differenzierte Arbeitsaufgaben, neue Arbeitszeit- und Pensionierungsmodelle regen neben einer gezielten Förderung von älteren Arbeitnehmenden zu wichtigen Diskussionen an. «Generation Gold» versus «Young Generation» war denn auch das Thema des 3. Ostschweizer Personaltags in Gossau (SG). Die Veranstaltung vermittelte Ansichten, Erfahrungen und Beispiele aus der Praxis.

Unter dem Patronat der *Freien Erfahrungsgruppe Personal Ostschweiz (FEP)* gaben die Veranstalter am 3. Ostschweizer Personaltag nützliche Impulse für eine mitarbeiterorientierte Unternehmensführung mit Blick auf die demographischen Veränderungen. Namhafte Referenten und eine Talkrunde mit Experten vermittelten einen Überblick. Dabei wurde deutlich, dass sich viele Unternehmen noch zu wenig mit dieser anspruchsvollen Thematik auseinandergesetzt haben. Sogar der Leiter Personal

bei der Thurgauer Kantonalbank, *Markus Hundsichler*, sagte, dass er erst durch sein Referat so richtig für die Auswirkungen der demographischen Veränderungen sensibilisiert worden sei.

Das Referenzszenario des Bundesamtes für Statistik

Einleitend erklärte *Albert Koller*, Koordinator der FEP: «Die Menschen werden immer älter und haben gleichzeitig weniger Kinder. Zugleich nimmt die internationale

Wanderung zu. Als Folge der *steigenden Lebenserwartung* und der *tieferen Geburtenrate* ändert sich die altersmässige Zusammensetzung der Gesamt- und der Erwerbsbevölkerung rasant.

Heute ist gut ein Viertel der Schweizer Erwerbsbevölkerung älter als 50 Jahre. In 15 Jahren dürfte es bereits ein Drittel sein.»

Albert Koller, selbst Personalleiter bei *Jansen AG* in Oberriet, fügte weiter bei: «Gemäss dem neuen Referenzszenario des Bundesamtes für Statistik wird sich die ständige Wohnbevölkerung der Schweiz von zur Zeit 7,5 Mio. auf 8,2 Mio. im Jahr 2036 erhöhen und dann leicht auf 8,1 Mio. im Jahr 2050 sinken.

Bis 2050 wird die Zahl der über 64-Jährigen um über 90% zunehmen, während jene der 20- bis 64-Jährigen um 4% und die Zahl der 1- bis 19-Jährigen um 15% sinken wird.

Die Erwerbsbevölkerung wird von jetzt 4,2 Mio. bis ins Jahr 2018 auf 4,5 Mio. steigen und dann bis Ende 2050 wieder auf einen Stand von 4,1 Mio. zurückgehen.»

Durch «Verjüngungskur» mehr Dynamik und Kreativität?

Auch *Albert Koller* kam durch die Adecco-Studie^(*) auf das von vielen Unternehmen vernachlässigte Thema zu sprechen und berichtete über die *Worst Case Practice* des schwedischen Handyherstellers *Ericsson*: «Dieses Unternehmen hat Mitarbeitenden ab dem 35. Lebensjahr ein grosszügiges Abgangsangebot offeriert, um mit einer «Verjüngungskur» mehr Dynamik und Kreativität zu erhalten. Mittlerweile hat *Ericsson* 1000 Mitarbeitende über 35 entlassen. In der Schweiz haben verschiedene Firmen – unter anderem *Helvetia* – die Generatio-

Lebhafte Talkrunde. Von links: Franz Gutmann von Adlatus Ostschweiz, Marc Lüchinger, lernender Konstrukteur der Jansen AG, Moderatorin Mascha Santschi, Fernando Ferrari, Leiter Personal bei der Helvetia Versicherungen, und Thomas Daum, Direktor des Schweizer Arbeitgeberverbandes.



Bilder: Roland P. Poschung

(*) Vgl. «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 13 vom 28. Juni 2007, S. 14 ff.

nenfrage der alternden Gesellschaft aufgenommen. Gemäss einer GDI-Studie setzt die «Generation Gold» die Trends. Das beste Alter liegt nach ihr zwischen 50 und 60 Jahren. Das ist ein klares Indiz dafür, dass wir uns spätestens nach 40 nicht mehr an den Idealen der Jugend, sondern an den Idealen der späteren Lebensphasen orientieren.»

Auf der anderen Seite ist auch die heranwachsende «junge» Generation für die künftige Leistungsfähigkeit der Volkswirtschaft von besonderer Bedeutung. «Die Jugend von heute ist unser Humankapital von morgen. Bereits jetzt steht fest, dass uns aufgrund der sich verändernden Altersstruktur in Zukunft *immer weniger Fachkräfte* zur Verfügung stehen werden. Also: Je weniger es uns gelingt, junge Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren und für die beruflichen Anforderungen von morgen fit zu machen, umso stärker wird sich der Fachkräftemangel auf unsere Unternehmen auswirken», betonte Albert Koller.

«Public Private Cooperation»

Prof. em. Dr. Dres h. c. *Rolf Dubs*, Institut für Wirtschaftspädagogik an der Universität St.Gallen, skizzierte die *Auswirkungen* der älter werdenden Belegschaften auf einzelne Unternehmen und die Gesamtwirtschaft. In seinen Ausführungen ging er auf die Lebensängste der Menschen, der Mitarbeitenden ein: «Je nach höherer Berufskarriere sind auch die Lebensängste grösser. Die Ursachen lassen sich durch Elemente der Angst, dass man den Anschluss verpassen, nicht mehr lernfähig und die Stelle verlieren könnte, erklären.»

Unter dem Begriff «*Public Private Cooperation*» zeigte der HSG-Wirtschaftsexperte die Zusammenhänge zwischen Weiterbildung und Wissensmanagement auf. Aus staatlicher Sicht wurde der Verzicht

Panel: Respektvoller Umgang zwischen der Generation «50 plus» und der «Young Generation»

Der Personaltag gestaltete sich nicht nur aus Referaten, auch Workshops und eine Talkrunde liessen viel Freiraum für einen Austausch von individuellen Erfahrungen und Stellungnahmen. «Generationen im Gespräch über ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg», hiess das Motto.

Für die Zukunft sei ein respektvoller Umgang zwischen den älteren und jüngeren Mitarbeitenden wichtig. Die Bereitschaft zum Lernen, Flexibilität und Mobilität würden das Arbeitsbild der Zukunft prägen. Berufs- und Familienarbeit müssten in den Unternehmen angepasst werden (Stichworte, die an der Tagung fielen, waren in diesem Zusammenhang auch Kinderbetreuung, Tagesschulen, Kinder-Spitex). Entscheidend seien flexible Arbeitszeiten, durchmischte Teams auf allen Stufen und die kontinuierliche Weiterbildung. Das war der Tenor des von Mascha Santschi moderierten Panels.

(ropo)

auf ein Norm-Rentenalter dargestellt. Umfangreich zeigen sich die Aufgaben für Unternehmen:

- Erhöhung der flexiblen Lebensarbeitszeit,
- Abschwächung des formalen Hierarchiedenkens,
- mehr Job-Rotation,
- Veränderung der altersgemässen Arbeitsplätze
- Realisierung eines Monitoring-Programms für einen nachhaltigen Wissenstransfer,
- Work-Life-Balance und

– ein schrittweiser Rückzug aus der Arbeit.

Massnahmen der Firma Liebherr in Nenzing/Österreich

Das österreichische Unternehmen Liebherr – es konstruiert, produziert und vertreibt maritime Umschlagsgeräte sowie Raupenkrane – setzt auf Wachstum (8% pro Jahr) und ein sinnvolles Personalprogramm:

«Die Zeiten, in denen die Personalleiter nur Inserate schalten mussten, diese Zeiten sind endgültig vorbei. Das Personalwesen wird sich in Zukunft mehr mit der kontinuierlichen Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden auseinandersetzen müssen.

Die Zukunft wird deshalb für uns alle spannend.» Mit Blick in die Zukunft drängten sich für *Manfred Brandl*, Geschäftsführer Produktion im Werk in Nenzing in Vorarlberg, konkrete Massnahmen auf:

1. Imageverbesserung durch richtige Kommunikation
2. Anzahl der Lehrlinge erhöhen
3. Reduktion der Fertigungstiefe
4. Ausweitung des Zulieferanteiles aus osteuropäischen Ländern
5. Einsatz von Robotern
6. Arbeitsplatzgestaltung mit Rücksichtnahme auf die immer älter werdenden Mitarbeitenden und
7. neue Fabriken in Regionen in denen Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.

Albert Koller, Koordinator der Freien Erfahrungsgruppe Personal Ostschweiz (FEP).





Die Frauen werden auch durch den demographischen Wandel immer wichtiger.

Die Firma Liebherr realisierte 2006 einen Umsatz von 6 Mio. Euro; zwei Jahre zuvor waren es noch 3 Mio. Euro. Die Produktionswerke befinden sich in Nenzing (AU), Rostock (D), Sunderland (GB) und Killarney (IR).

Qualität aller Altersstufen richtig nutzen

«Qualität der Mitarbeitenden aller Altersstufen richtig nutzen.» Unter diese Kernaussage stellt Markus Hundsbichler, Leiter Personal der Thurgauer Kantonalbank, die Veränderungsprozesse in «seinem» Unternehmen.

- Die Belegschaft bei der Thurgauer Kantonalbank umfasst rund 670 Mitarbeitende (ohne Lernende), davon sind 51,9% Männer, 48,1% Frauen.
- Zum Kader zählen 208 Personen (31%), davon sind 88% Männer und 12% Frauen.

- Altersmässig nehmen die 41- bis 50-Jährigen mit 27,9% den Spitzenplatz ein, gefolgt von den 31- bis 40-Jährigen (26,0%) und 21- bis 30-Jährigen (20,6%).
- Bezogen auf das Geschlecht stehen die 51- bis 60-Jährigen mitarbeitenden Männer mit 65,5% an der Spitze (Frauenanteil: 34,5%).
- Bei den bis 20-Jährigen schwingen die Frauen mit 63,6% oben aus (Anteil Männer 36,4%).
- Im Mittelfeld liegen die 41- bis 50-jährigen Männer mit 56,1% (Frauen 43,9%) und die 31- bis 40-jährigen Männer mit 50,6% (Frauen: 49,4%).

Markus Hundsbichler stellte fest: «Der Frauenanteil nimmt mit zunehmendem Alter kontinuierlich ab, und die Rückgewinnung beziehungsweise die Reintegration der Frauen wird ein immer wichtigeres Thema. Der Anteil der über 40-Jäh-

rigen wird sich im Verlaufe der Jahre auf deutlich über 50% erhöhen; der Anteil der 60-Jährigen wird geringer ausfallen.»

Weibliche Mitarbeitende nehmen an Bedeutung zu

«Ganz allgemein wird die Rekrutierung von jüngeren Mitarbeitenden schwieriger», so Markus Hundsbichler. Älteren Mitarbeitenden, vor allem den Frauen, kommt eine steigende Bedeutung zu. Auch die Kundschaft der Bank wird älter. Ein wichtiges Segment ist das der «50+», demnach verändern sich die Bedürfnisse in der Beratung und Betreuung (Berater im gleichen Lebenszyklus/Kundenbeziehung). Als besondere Herausforderungen sieht Markus Hundsbichler die folgenden Themen:

- Wissenserhaltung als neuer Schwerpunkt (lebenslanges Lernen)
- ältere Mitarbeitende als Leistungsträger anerkennen (Spannungsfeld zwischen Dynamik, Erfahrung und Kontinuität)
- Karriere nicht nur hierarchisch deklariert
- Gesundheitsförderung und Erhaltung der Leistungsfähigkeit
- ältere Kundschaft und entsprechende Erwartungen an den Berater
- Bereitstellen von genügend Ausbildungsplätzen

Wichtig sind nach Markus Hundsbichler auch *grosszügige Angebote* im Bereich der *externen Weiterbildung* (finanziell, zeitlich, altersunabhängig), Management Development als Aufgabe der obersten Führung und die Gleichbehandlung älterer und jüngerer Mitarbeitender.

Sinnvolles Miteinander von Jung und Alt im Arbeitsprozess

Für die «Senioren» wird bei der Thurgauer Kantonalbank ein *gezieltes Kursangebot* prä-

sentiert. Die Themeninhalte basieren auf der klaren Definition fachlicher Defizite und der funktionsbezogenen Notwendigkeit. Die Lehr- und Lernformen werden je nach Alterskategorie angepasst. Wichtig sind zudem die gezielte Nutzung von Beziehungen (Optimierung Netzwerk).

Aus der Sicht des Personalwesens wird eine Abkehr vom Slogan «jung gleich dynamisch und erfolgreich» festgestellt.

Die Beurteilungskriterien müssen demnach angepasst werden: «Nicht primär zahlenorientierte Kriterien, sondern auch vermehrt wieder qualitätsorientierte Betrachtungen gewinnen an Bedeutung. Die Wertschätzung hat nicht hauptsächlich via Lohn und Bonus, sondern durch Lob, Anerkennung und Kooperation (Einbezug) zu erfolgen.»

Als Ziele für ältere Mitarbeitende sieht Markus Hundsichler die folgenden Massnahmen:

- Ältere Mitarbeitende sind selbstbewusste Anbieter von marktfähigen Dienstleistungen,

- erbringen selbstverantwortlich dauerhafte Leistungen,
- erhalten die fachliche Kompetenz und
- nutzen ihr Lern- und Leistungsvermögen.

Allgemein gelte es, die *Vorzüge von älteren Mitarbeitenden* zu erkennen, sie demnach zu führen, den Umgang mit ihnen prozess- und zielorientiert zu pflegen sowie das Potenzial zu nutzen. In der *Gesundheitsförderung* will man die Mitarbeitenden physisch und psychisch betreuen, die Auseinandersetzung mit sich selbst anregen (Ziel: Soll- und Ist-Situation, mein Beitrag zum Erfolg, meine Stärken und Schwächen, akzeptieren der eigenen Rolle/Aufgaben). Daraus lassen sich *neue Arbeitszeitmodelle* für ältere Mitarbeitende ableiten, so beispielsweise Leistungsanreize für Weiterbeschäftigung nach der Pensionierung, Wiedereinstiegsmöglichkeiten für Frauen und konkrete Pensionierungsmodelle.

Managerinnen und Manager der Zukunft

«Neue Arbeitswelten, neue Managertypen!» Dr. Doris Aebi, Mitinhaberin der Executive Search Firma Aebi und Kuehni AG (Zürich), ging in ihrem Referat auf eine *ganzheitliche Entwicklung* ein. Sie beleuchtete gesellschaftliche Aspekte der demographischen Veränderung, zeigte globale Trends mit unterschiedlicher regionaler Wirkung auf und verglich das Rekrutierungsmuster im Management mit der Vergangenheit und Zukunft. Speziell gewichtete sie die Paradigmen der Informationsgesellschaft im «globalen Dorf». Zur neuen Karrieretypologie für Managerinnen und Manager meinte Dr. Doris Aebi:

«Was am Anfang als krummer Weg, Umweg, Irrweg, Abweg oder sogenannter Knick erscheint, ist oft der Anfang oder



Dr. Doris Aebi, Mitinhaberin der Executive Search Firma aebi+kuehni ag, Zürich.

sogar die Voraussetzung zu neuen Perspektiven und einer neuen Karriere. Aufsteiger-, Quereinsteiger-, Einsteiger- und Umsteigerkarrieren sind die neuen Karrieremuster.

Sie ergänzen einander in den verschiedenen Phasen des Lebenszyklus und können in verschiedenen Abfolgen einander abwechseln.»

Die Managerinnen und Manager der Zukunft können mit der zunehmenden Dynamik, Komplexität und Vielfältigkeit umgehen. «Managerinnen und Manager der Zukunft akzeptieren, dass die gegenseitigen Abhängigkeiten steigen und daher Zusammenarbeit und nicht Einzelkämpfertum gefragt ist. Sie sind in der Lage, ein offenes, innovationsfreudiges Klima zu schaffen und Neugier zu kultivieren, sie fördern das aktive Handeln der Mitarbeitenden. Auch lernen diese Managertypen aus Fehlern und geben selbst ein Beispiel und sie können Faszination, Hingabe, Sinn und Siegerwillen vermitteln.»

Der nächste 4. Ostschweizer Personaltag wird am 5. Juni 2008 stattfinden. ■

Roland P. Poschung

www.personaltag.ch

Markus Hundsichler, Leiter Personal der Thurgauer Kantonalbank

