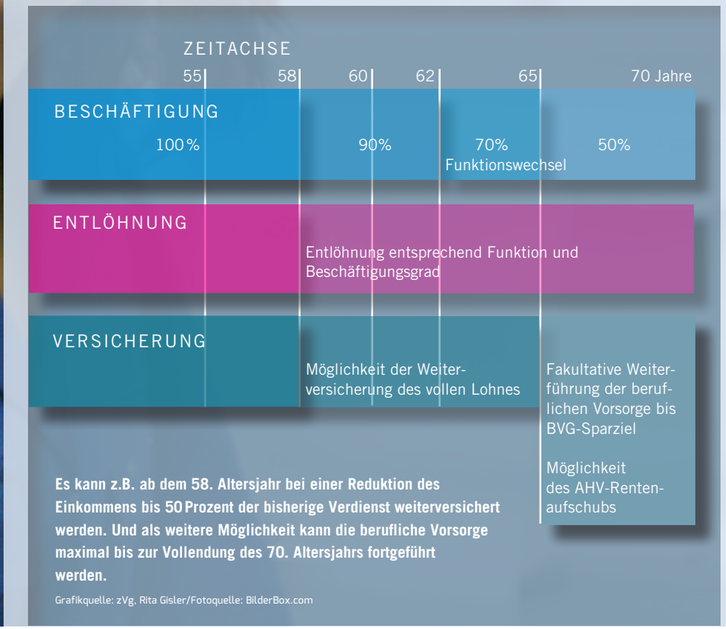
Die besten Jahre

BEST GENERATION MANAGEMENT In den nächsten 10 Jahren werden eine Million Männer und Frauen aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Ihnen folgen demografisch bedingt nur eine halbe Million neue Arbeitskräfte nach. Ältere, erfahrene Mitarbeitende werden zu einem Erfolgsfaktor der Zukunft, denn sie verfügen über unverzichtbare Ressourcen. Mit geeigneten Rahmenbedingungen, eingebunden in Best Generation Management, können sie dem Erwerbsleben gewinnbringend erhalten bleiben.

TEXT RITA GISLER UND RENÉ MOSER

BEISPIEL: ARBEITS UND FINANZIERUNGSMODELL



Grafikquelle: zVg, Rita Gisler/Fotoquelle: BilderBox.com

Der Fachkräftemangel ist in aller Munde und in Berufen des Gesundheitswesens, den technischen MINT-Berufen und in spezifischen kaufmännischen Funktionen bereits Realität. Und er wird sich weiter verschärfen, denn die schrittweise Pensionierung der geburtenstarken Babyboomer-Generation steht bevor. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verfügen über betriebsspezifisches Erfahrungswissen und langjährige Kundenbeziehungen. Neben der Entwicklung von geeigneten Arbeits- und Finanzierungsmodellen muss das intergenerationale Zusammenwirken von Alt und Jung mit ihren unterschiedlichen, sich ergänzenden Fähigkeiten und Kompetenzen gestaltet werden.

50PLUS WIRD ZUM POLITIKUM

Im Januar dieses Jahres haben Economiesuisse und der Schweizerische Arbeitgeberverband in einer gross angelegten Medienkonferenz die Debatte unter dem Titel «Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz» lanciert. Auch der Bund wies bei der Veröffentlichung seiner gesundheitspolitischen Prioritäten «Gesundheit 2020» bereits im Januar 2013 darauf hin, dass es aufgrund der demografischen Entwicklung immer wichtiger werde, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Arbeitsprozess zu halten. Im April 2015 lud Bundesrat Schneider-Ammann zu einer Nationalen Konferenz ein, um mit Fachverbänden, Gewerkschaften und den Kantonen erste Lösungsansätze zu diskutieren.

WELCHE FRAGEN STELLEN SICH?

Das faktische Rentenalter zeigt den noch anhaltenden Trend zur Frühpensionierung: bei den Männern liegt es heute bei 64.1 Jahren und bei den Frauen bei 62.6 Jahren. Mit entsprechenden Massnahmen soll mittelfristig eine messbare Steigerung erzielt werden. Bei der längeren Einbindung von älteren Arbeitnehmern geht es einerseits um das Aufrechterhalten von Leistungsfähigkeit und Motivation. Dazu dienen innerbetriebliche Massnahmen wie Gesundheitsförderung, Arbeitsplatzgestaltung, eine gezielte Weiterbildung, angepasste Funktionen und Zeitmodelle.

Andererseits braucht es Lösungen seitens der Sozialversicherungen, die einen individuellen und flexiblen Altersrücktritt begünstigen. In der ersten Säule besteht die Möglichkeit des herausgeschobenen Rentenbezugs mit einer entsprechenden Erhöhung der AHV-Rente. Und auch die zweite Säule ist parat, denn bereits im Jahr 2011 wurden im Bundesgesetz über die Berufliche Vorsorge mit den Artikeln 33a und 33b BVG Bestimmungen eingeführt, um die Arbeitsmarktbeteiligung älterer Arbeitnehmender zu fördern.

So kann aktuell ab dem 58. Altersjahr bei einer Reduktion des Einkommens bis 50 Prozent der bisherige Verdienst weiterversichert werden. Und als weitere Möglichkeit kann die berufliche Vorsorge maximal bis zur Vollendung des 70. Altersjahrs fortgeführt werden. Bedingung dafür ist die weitere Erwerbstätigkeit. Mit der Vorsorgereform 2020, welche aktuell diskutiert wird, sind weitere Erleichterungen geplant, so sind zum Beispiel die nach Alter gestaffelten Beiträge der 2. Säule nach dem 45. Altersjahr nicht mehr zu erhöhen.

GEGEN DIE ALTERSDISKRIMINIERUNG

Der OECD-Bericht zur Situation älterer Arbeitnehmender in der Schweiz, publiziert im November 2014, weist im europäischen Vergleich eine überdurchschnittlich hohe Erwerbsquote der über 55-Jährigen in der Schweiz aus. Sie beträgt in der Schweiz nämlich 68 Prozent gegenüber dem europäischen Durchschnitt von 46 Prozent. Dies ist eine sehr erfreuliche Feststellung.

Jedoch weist der Bericht aber auch auf Diskriminierung bei der Rekrutierung, bei der beruflichen Weiterbildung und auch bei der Entlöhnung hin. Eine Studie des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Uni Bern vom Sommer 2014 «Karrieren in der Lebensmitte – mehr Wunsch als Realität» unterstreicht diese Aussagen. Sie zeigt empirisch auf, wie vielerorts im Arbeitsleben Altersdiskriminierung erfolgt, in der Regel begründet durch eine in den Köpfen verankerte Vorstellung von unflexiblen, wenig kreativen und veränderungswilligen älteren Angestellten.

RESSOURCEN DER GENERATION 50PLUS

Älterwerden ist generationenspezifisch, denn die heute 55-Jährigen altern anders als vor 20 Jahren. Bei der Betrachtung muss von der Prägung der Babyboomer Generation ausgegangen werden. Bei den Babyboomern handelt es sich um die nach dem Zweiten Weltkrieg zwischen 1943 und 1966 Geborenen. Sie sind im sich entwickelnden Wohlstand und in Friedenszeit aufgewachsen, hatten einen besseren Zugang zur Bildung und damit mehr Karrierechancen. Babyboomer sind in der Regel gesund, aktiv und selbstbestimmt. Aufgrund ihrer Bildung sind sie gut in der Lage, den gesellschaftlichen und technischen Wandel zu meistern und sich in der heutigen mobilen, sich ständig ändernden Gesellschaft zu bewegen.

In der Studie «Talent Scout 60+» hat sich Frau Prof. Dr. Margrit Stamm, em. Ordinaria für Pädagogische Psychologie und Erziehungswissenschaften an der Universität Fribourg, mit den Talenten und der Expertise der Babyboomer-Generation auseinandergesetzt. Die Studie umfasste 450 zwischen 1948 und 1953 geborene Babyboomer. Sie kommt zum Schluss, dass Entwicklung über die ganze Lebensspanne stattfindet. Beim kognitiven Potential gebe es zwar Einschränkungen, aber auch viele nicht ausgeschöpfte Kapazitäten.

In der Studie gaben 57 Prozent der befragten noch nicht Pensionierten an, auch nach der Pensionierung erwerbstätig bleiben zu wollen. Wichtige Voraussetzungen für ihre Bereitschaft sind die Anerkennung und Wertschätzung ihrer spezifischen Ressourcen und Fähigkeiten und geeignete Rahmenbedingungen, damit diese zum Vorteil aller Beteiligten genutzt werden können.

ERFOLGSMODELL

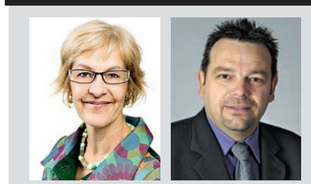
Beim Best Generation Management werden unternehmensspezifische Arbeits- und Finanzierungsmodelle für Ältere entwickelt. Es gilt, die Ressourcen Älterer zu fördern, potentielle Karriereknicks zu thematisieren und die Vorteile von altersgemischten Teams herauszuschälen.

Mit diesem Führungsansatz verbinden sich Teams intergenerational, um voneinander zu profitieren. Erfahrungswissen, Führungsstärke und Sozialkompetenz der Älteren paaren sich mit Flexibilität, Arbeitstempo und technologischem Know-how der Jüngeren. Mit Best Generation Management profitieren Unternehmen so lange wie möglich und sinnvoll von ihren fitten, aktiven und leistungsbereiten älteren Mitarbeitenden. Dabei gestalten die Mitarbeitenden ihre spätere Erwerbsphase eigenverantwortlich mit.

KOMPETENZ

Im Vordergrund steht sicherlich die Nutzung der knappen Ressource «Fachkräfte» mit dem Ziel, über genügend und geeignetes Fach- und Führungspersonal auf allen Hierarchiestufen zu verfügen und die Schlüsselfunktionen kompetent zu besetzen. Wichtige Voraussetzung für Motivation und Leistungsbereitschaft der Älteren sind Anerkennung und Wertschätzung ihrer spezifischen Ressourcen und Fähigkeiten. Motivation und Leistungsfähigkeiten haben einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Mit altersdurchmischten, intergenerational verbundenen Teams wird die demografische Entwicklung rechtzeitig abgebildet und das Image einer modernen, zukunftsfähigen Arbeitsgeberin gestärkt. Und last but not least leistet Best Generation Management einen langfristigen Beitrag an Kundenbindung und Kundenzufriedenheit.

DIE AUTOREN



Rita Gisler, Inhaberin von Rita Gisler STRATEGIEN, ist Expertin für Altersfragen und Unternehmensentwicklerin. Sie berät Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung und wirkt mit in strategischen und wissenschaftlichen Projekten. strategien@ritagisler.ch René Moser, Geschäftsführer der HumanExcellence AG, unterstützt Unternehmer und ist Themenführer für die Leistungsbereitschaft von Menschen im Arbeitsprozess. rene.moser@humanexcellence.ch
Rita Gisler und René Moser haben Best Generation Management entwickelt und begleiten die Einführung.