www.silberfuchs-netz.ch

Meeting vom 8. Juni 2010

Bericht

Abgelöscht, angeschlagen und demotiviert – oder einfach selbstgenügsam routiniert

Case Management für Mitarbeitende, die sich jenseits von 50 allmählich zurückziehen und verabschieden?

Seit Beginn diskutiert das Netzwerk „Silberfuchs“ Massnahmen, um Langjährigkeit, Überdruss und Kompetenzverlust von Mitarbeitenden in den letzten 15 Jahren ihres Erwerbslebens zu vermeiden. Vorbeugen ist besser als heilen. Doch Tatsache bleibt, dass in sehr vielen Unternehmen Arbeitskräfte tätig sind, die unter den alltäglichen Anforderungen leiden und für die sich ihre Vorgesetzten und KollegInnen Alternativen wünschen. Liegt in kompetentem Case Management für sie eine (Er-)Lösung?

Wie verläuft die „Karriere“ von „Problemfällen“? Sie interessieren sich nicht mehr für ihren Job und das Unternehmen, bekunden Mühe mit technischen Innovationen, haben alles einfach schon gesehen, wehren sich gegen Veränderungen, zählen die verbleibenden Jahre etc. Auf das ganz allmähliche Versacken reagiert die Umgebung mit Schonhaltung, Umgehungsstrategien, Distanzierung... bis nach einem Chefwechsel Klartext verlangt und Versetzung oder Outsourcing verlangt werden.

Was kann Case Management in diesem Zusammenhang leisten? Ursprünglich war Case Management ein Instrument des Absenzen- und Gesundheitsmanagements. Ist die Methode auch bei Personen mit unübersehbaren Produktivitätsverlusten nützlich?

Corinne Panchaud, Leiterin der Abteilung Care Management des Zentralen Personaldienstes Basel-Stadt, baute den erfolgreichen, freiwillig genutzten Dienst seit 2006 schrittweise auf.

- „Come back“ heisst das erfolgreiche Angebot im Kanton Basel-Stadt; der Dienst wird ausschliesslich bei gesundheitlichen Problemen aktiv.
- Das „Come back“-Team besteht aus 14 Personen, im Care Management sind 20 Personen tätig; fachlich (Sozialarbeit, Psychologie, HR- Expertise) und altersmässig (zwischen 27 und 58) ist Heterogenität wichtig. Es gibt 4 Teams zu 3 bis 5 Personen; die Kunden werden auf diese Teams (gemäss verfügbarer Ressourcen) aufgeteilt.
- Pro 1000 Mitarbeitende war in 66 Fällen ein Einsatz nötig; rund 1/3 der gemeldeten Kurzabsenzen lösten intensive Begleitung aus. 84 % der Fälle, die von „Come back“ begleitet werden, kamen in der ersten evaluierten Phase an einen Arbeitsplatz zurück.
- In der Verwaltung Basel-Stadt sind 30 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 45 Jahre alt und älter, nur 9 % der Beschäftigten sind unter 30 Jahren.

Das Handout ihres Referats liegt diesem Bericht bei.

Diskussionspunkte rund um das Referat:

- Entscheidend ist der Dialog im Dreieck Vorgesetzte/r – Mitarbeiter/in/ - Care Management. Ohne aktive Rolle der Vorgesetzten läuft gar nichts; das HR-Management vertritt die Arbeitgeberperspektive; die Care Managers sind Begleitpersonen an der Seite des/ der Mitarbeitenden.
- Welche Rolle fällt der Führung konkret zu? Der/die Vorgesetzte muss sich aktiv um Integration der Person kümmern, allenfalls organisatorische Veränderungen ins Auge fassen oder die Vermittlung in angemessene, verwandte Aufgaben unterstützen. Es macht Sinn, das Kader für diese spezifischen Aufgaben zu trainieren. Wenn ein Mitarbeiter Care Management einschaltet, kann die Führung die Kooperation nicht verweigern. Wenn der Arbeitnehmer nicht mitmacht, kann eine Kündigung nach der Karenzfrist (bei der Stadt Basel 365 Tage) erfolgen.
- Was passiert mit Informationen, die Personalverantwortliche im Zusammenhang mit „Come back" erhalten? Zusammen mit dem Datenschutzbeauftragten wurde festgelegt, was ins Personaldossier kommt, was wann gelöscht wird und wer Einblick erhält.

- Eigenes, internes Case Management oder Einkauf dieser Dienstleistung? Beide Varianten weisen Vor- und Nachteile auf; nur grosse Unternehmen leisten sich solche spezialisierten Fachleute im eigenen Haus.

Case Management für „Abgelöschte"?

Unter welchen Bedingungen könnte die Case Management- Methode auch für Personen Nutzen stiften, welche am angestammten Platz die erforderliche Produktivität nicht mehr erbringen?

- *Voraussetzungen* im Unternehmen sind: Wertschätzung von Reife und Grauhaarigen; Personalpolitik mit Teilzeitbeschäftigung, Sabbaticals, Rotationen, Weiterbildung als Selbstverständlichkeit usw.
  Die oberste Führung muss sich mit dem Integrationsgedanken für Ältere identifizieren.

- *Aktionsfeld*: Ist genau zu definieren, sonst erhält ein solcher Dienst die Funktion eines für die Führung bequemen Abschiebebahnhofs. Welche Merkmale muss jemand aufweisen, um den Dienst in Anspruch zu nehmen? Braucht es ein Bekenntnis, dass die Person der Organisation erhalten bleiben soll? Ist die Nutzung freiwillig oder kann der/die Vorgesetzte verordnen? Wie intensiv ist die vorgesetzte Person zu involvieren? Was alles ist vorgesehen, bevor ein Outplacement oder eine Frühpensionierung ins Auge gefasst werden?
  Was genau geschieht mit den Personen, die gar nicht merken, wie sehr sie abbauen?

- *Finanzen*: Wer trägt die Kosten für die Begleitung der Suche nach neuen Aufgaben? Wer trägt allenfalls die Lohndifferenz zwischen neuem und altem Job? Pensionskasse? Spezialtopf des HR-Management?
  Schaffung einer Sozialkostenstelle, welche die Löhne für Personen mitträgt, die Produktivitätsdefizite aufweisen und ihnen damit eine Chance in Teams verschaffen, die sonst kein Interesse hätten. Oder Finanzierung ganzer Stellen, die extra für solche Personen eingerichtet werden (Helsana verfügt über entsprechende Erfahrungen).

- *Beschäftigung*: Aufgaben identifizieren und entsprechend anbieten für Personen mit Leistungsdefiziten; evtl. Schaffung eines Pools von liegen gelassenen oder längerfristig pendenten Arbeiten, die in Projektform gegossen und an die besagte Zielgruppe vergeben werden.

- *Kein Ghetto*: Eine entsprechende Dienstleistung unterstützt idealerweise auch motivierte und leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei/für einen Wechsel; die „Starken“ könnten dann Vorbildfunktion übernehmen.

- Einmal mehr: *Führung*: Sensibilisierung der Vorgesetzten für Dequalifizierungsprozesse und stillen Rückzug, Vermittlung von Knowhow zur Förderung Älterer und von Wissen über Arbeitsrecht und Sozialversicherungen.

- *Traube von Massnahmen*: Standortbestimmungen, Kompetenzenbilanzen, Förderung von (reiferen) Talenten, zentrale Placement-Funktion, Veränderung von Aufgabenportfolios, Definition von Funktionen für *very experienced people* in ganz verschiedenen Tätigkeitsfeldern und dann auch Formen von Case Management.

1.7.2010/cr-ema