Thema: Demografisch fitte Unternehmen

Bericht zum Meeting vom 26. Januar 2017

Was machen die vorbildlichen Unternehmen besser als der Durchschnitt? Das erste Meeting im Jahr 2017 näherte sich dem Thema Personalpolitik einmal mehr aus der Helikopterperspektive und nahm umfassende Konzepte ins Blickfeld. Was erwarten wir von demografie-sensiblen Arbeitgebenden? Weil allen bewusst ist, dass gängige Prozeduren und Verhältnisse Personen zwischen 25 und 40 bevorzugen, erlauben wir uns auch konstruktive Fantasien und Wünsche.
Die unternehmerischen Voraussetzungen sind sehr unterschiedlich; halten wir uns nur vor Augen, dass zum Beispiel bei Google das Durchschnittsalter bei 30 Jahren, bei der Schweizer Post bei 45 liegt.

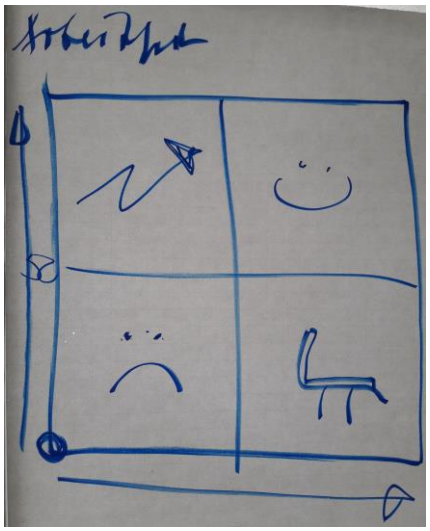
Erfahrung als nutzbringende und genutzte Ressource
Stiftungsdirektor Werner Widmer stellt die Stiftung Diakoniewerk Neumünster vor, die das Akutspital Zollikerberg und verschiedene Einrichtungen für Wohnen im Alter umfasst und 1400 Mitarbeitende beschäftigt. Das Unternehmen investiert viel in die Pflege seiner Kultur und geniesst einen entsprechenden Ruf. Werner Widmer unterscheidet klar zwischen Erinnerung und Erfahrung; nicht alles Erlebte wandelt sich in Wissen oder Kompetenz. Man muss aus Erfahrung etwas machen, sie reflektieren, «Lehren» formulieren – dann kann sie Ressource werden. Er schildert das Verhalten seines ersten Chefs, der ihm ganz selbstverständlich den Rücken deckte, als er fachlich – als Anfänger - neben den Schuhen ging. Diese Erfahrung prägt ihn bis heute in seinem Führungsverhalten, sie setzte Massstäbe. Das Wort Re-spekt meint für Widmer: zweimal hinschauen. Erinnerung wird re-spektiert und kritisch reflektiert, dann kann sie - als Erfahrung – zur Ressource für die erlebende Person und andere avancieren.
Für Werner Widmer sind demografisch fitte Unternehmen von einer Kultur geprägt, die reflektierte Erinnerung in Ressourcen wandelt. Organisatorische Voraussetzungen dafür sind einerseits Plattformen für die Artikulation, Reflektion und Umwandlung von Erinnerungen, also konkrete Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie Team- und Kadersitzungen. Ein Beispiel: Gewisse Zeit nach ihrem Start im Spital Zollikerberg fragte er eine frühere Mitarbeiterin des Hotels Baur au Lac: «Welche Erfahrung möchten Sie gern vom früheren Arbeitsort ins Spital transferieren?» Ihre Antwort: «Dass es gegenüber Gästen das Wort „nein" nicht gab». Frisch rekrutierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aufgefordert, eine (oder 2,3) wichtige Erfahrung vom früheren Arbeitsplatz am neuen Ort einzubringen.
Ein anderes Setting in diesem Zusammenhang sind «Give me 5»-Workshops: Altersdurchmischte Gruppen tauschen Erfahrung zu fünf Werten aus. Dadurch gewinnt Erinnerung – operationalisiert - an Nutzen, unabhängig von Alter und Stellung der Person, als Teil der Betriebskultur. In der Führungsentwicklung des Unternehmens wird grosser Wert auf den Austausch reflektierter Erfahrung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden gelegt; der ambitiöse Begriff dieses Konzepts lautet: Bi-direktionale Biografieorientierung in der Führung. Im Diakoniewerk wird – als weiteres Format in diesem Kontext – auch wechselseitiges Führungsmentoring zwischen Jüngeren und Älteren praktiziert.

Fairness gegenüber Reiferen, wenn das Kerngeschäft wegbricht
Oscar Oppliger, HR-Spezialist bei der Post CH, konstatiert eine sehr unausgewogene Altersstruktur bei PostMail. Die Mehrheit der Mitarbeitenden – insgesamt 60'300 - ist über 50, am schwächsten vertreten sind Personen zwischen 30 und 40 Jahren. Diese unausgewogene Struktur ergab sich in den letzten 16 Jahren, weil Arbeitsplätze abzubauen waren; in der Folge sank die Zahl neuer Anstellungen, weniger Junge rücken nach und das Durchschnittsalter stieg. Zwischen 2010 und 2015 wählten viele Mitarbeitende 58+ die vorzeitige Pensionierung, weil sich die Konditionen laufend verschlechtern und man von günstigeren Umwandlungssätzen profitieren wollte. Betriebswirtschaftlich (Mechanisierung, Internetverkehr statt Poststellenbesuch, elektronische anstelle physischer Versände) braucht die Briefpost immer weniger Leute.

Auch für ü65 gibt's bei der Post Anstellungen, die Zeitungs-Zustellung z.B. besorgen viele Ältere mit kleineren Pensen. Oder sie gestalten z.B. Führungen in den Briefzentren.

Gute Möglichkeiten für Teilzeitbeschäftigung bietet die Briefzustellung, doch in einer Belegschaft auf eher tieferem Lohnniveau kann sich das nicht jeder leisten; Jüngere zieht das weniger an. Die Post schützt ältere Mitarbeitende, die gelegentlich auch unter körperliche Abnutzung leiden (Verlängerung Kündigungsfrist von 3 auf 5 Monate ab 50 nach 20 Jahren Betriebszugehörigkeit; zusätzliche Ferienwoche ab 60, Anstellungsgarantie bis 62 für MA ü55, die 20 Jahre bei Post gearbeitet haben; Altersteilzeit ab 58 mit Reduktion bis zu 50 %; gestaffelte Teilpensionierung ab 58). Wer den Betrieb vor dem offiziellen Rentenalter verlässt, wird finanziell aber nicht unterstützt.
Unter dem Titel „Horizont 55+" lädt die Briefpost zur laufbahnbezogenen Standortbestimmung ein, gibt Einblick in ihre Pensionierungsmodelle, will in erster Linie aber Motivation und Wertschätzung vermitteln und den Horizont erweitern. Mitarbeitergespräche über 45, die früher gar nicht mehr stattfanden, beinhalten heute sowohl Leistungseinschätzung wie auch Weiterbildungsmassnahmen, die stark auf praktische Einsätze (in unvertrauten Feldern) ausgerichtet sind. Aktuell ist die Konzeptualisierung der Bogenkarriere im Gange; man orientiert sich am Modell der lebenszyklusorientierten Personalarbeit und versucht, die Mitarbeitenden in ihrer spezifischen biografischen Situation abzuholen. Generell ist die Post bemüht, als Kompensation zum schwindenden Briefverkehr, neue Geschäfte an Land zu ziehen. Die Verantwortlichen sind angesichts unberechenbarer Entwicklungen auch in naher Zukunft sehr gefordert.

Altersbilder korrigieren und die Nachfrage nach reiferen Arbeitskräften ankurbeln
Der Arbeitsmarktspezialist Urs Schmid vom Aargauer Departement Volkswirtschaft und Inneres stellt das mobile RAV-Team des Kantons vor, das er leitet. Diese Taskforce wird aktiviert im Zusammenhang mit Massenentlassungen und sucht Firmen auf, um neue Lösungen einzufädeln, solange die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch beschäftigt sind.
Ältere Arbeitskräfte haben es schwer, sobald sie ihren Job verlieren und einen neuen suchen müssen, die Sucharbeitslosigkeit braucht Nerven und Selbstbewusstsein. 50Jährige brauchten 2015 im Durchschnitt 354 Tage, um eine neue Stelle zu finden; 15-24Jährige bloss 131 Tage. 20 % der über 50jährigen wurden ausgesteuert. In den letzten 17 Jahren hat der Bestand an Stellensuchenden 45+ kontinuierlich zugenommen, besonders kräftig ist das Wachstum bei 45–59Jährigen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass höheres Ausbildungsniveau und Bildungsabschlüsse im Entlassungsfall die Chance auf eine Neuanstellung kaum beeinflussen; von überwältigender Bedeutung ist das Alter. Für ü55 ist eine neue Anstellung so rar wie der Sechser im Lotto.
Die Wiedereingliederung von Personen 50+ ist aufwändig, teuer und sie dauert lange. Arbeitsmarkt-Massnahmen wie Coaching und Kurse sowie Beratung/Vermittlung durch RAVs sind sicher nicht falsch, zeigen aber zu wenig Wirkung. Die Benachteiligung basiert auf Vorurteilen und Stereotypen. Deshalb setzt der Kanton Aargau auf einen anderen (oder zweiten) Lösungsansatz: Er will die Nachfrage nach 50+ auf dem Arbeitsmarkt steigern und verflüssigt Clichévorstellungen von reiferen Menschen. Mit der Plakat-Kampagne Altersbilder – die grosses öffentliches Echo auslöste – vertritt er die Überzeugung, dass nicht das Alter, sondern die Qualifikation entscheidet. Arbeitgeber und Öffentlichkeit werden für das Potenzial der über 50Jährigen sensibilisiert. Nebenbei ist beabsichtigt, die Bezugstage von Arbeitslosenentschädigung um 10% zu reduzieren und Betroffene bei selbstbewussterem Auftreten zu stärken.
Urs Schmid verweist auch auf das erfolgreiche Mentoringprogramm «Tandem 50plus» unter dem Dach der Kampagne „Potenzial 50plus" im Aargau; in der direkten Begegnung und dank Einbindung in persönliche Beziehungsnetze verlieren Vorurteile an Bedeutung und es öffnen sich Türen.
Bezüglich «Kultur» und Fairness bei Massenentlassungen kann Urs Schmid leider seit der Jahrhundertwende kaum Fortschritte beobachten.



Urs Schmids Matrix (links) öffnet sich zwischen den Achsen Arbeitskompetenz und Langjährigkeit der Anstellung. Die vier Symbole stehen für vier Gruppen Betroffener bei Massenentlassungen (im Uhrzeigersinn, von oben links) Arbeitsmarktfitte, die sich rasch neu orientieren; Kompetente, mit dem Arbeitgeber identifizierte, welchen der Umstieg in einen neuen Job Kraft kostet; treue Arbeitskräfte, die sich ohne grosse Investition in Kompetenzzuwachs auf ihrem Stuhl sicher wähnen; wenig Qualifizierte ohne lange Betriebszugehörigkeit.

Im Silberfuchs-Blog (www.silberfuchs-blog.ch) ist ein neuerer Beitrag enthalten, der die unternehmerische Mechanik grosser globalisierter Firmen zur Produktion einer jugendlichen Belegschaft aufdeckt. Dass diese Arbeitgeber sozusagen nie (ausser für den Verwaltungsrat) Personen über 50 anstellen, bezeugen Personalvermittler öffentlich ohne Scheu.
Systematische Beobachtungen und Datenvergleiche zeigen (gemäss E. Michel-Alder) eine grosse Wanderungsbewegung von globalisierten Unternehmen zu öffentlichen Arbeitgebern, KMUs, sozialen Institutionen, NGOs sowie von den Zentren ins «Hinterland». Diese Unternehmen praktizieren Altersdiskriminierung viel weniger. Der Arbeitsmarkt für Ältere ist nicht derselbe wie der für Personen um 30.

Ergänzung: Aus dem Wissensfundus des Netzwerks Silberfuchs schöpft die umfassende Liste von **Massnahmen demografisch fitter Arbeitgeber,** die im *Anhang* zu finden ist.

In Gruppen erarbeitete Aktionspläne:

Reifere Arbeitnehmende für Weiterbildung interessieren:

- Ent-lernen unterstützen; Hilfe beim Abschied vom «Mehr desselben» bieten. Denn was lange erfolgreich war, ist nicht zwingend weiterhin produktiv.
- Die Motive sind persönlich und je nach Lebensphase ganz unterschiedlich; wer keine Aufstiegsziele mehr hat, braucht gelegentlich Hilfe, um den Nutzen von WB zu erkennen.
- Fachleute mit verlässlichem Überblick über alle Möglichleiten sind als Beratende unverzichtbar.
- Spezifisch auf Personen zwischen 40 und 55 wird wenig angeboten und zusammen mit 25Jährigen setzen sich Reifere nicht immer gern in die Schulbank.
- Im Internet finden sich sehr spannende Lernmodule, doch ohne begleitendes Präsenzprogramm im Austausch mit KollegInnen ist die Aussteigerquote sehr hoch.
- Erfordert WB eine Reduktion der Erwerbsarbeit, sind die Kosten rasch ein Stolperstein.
- Die Weiterbildungslandschaft ist im Umbruch, die Nachfrage verschiebt sich von Wissen auf Können, Selbstmanagement und zwischenmenschliche Fähigkeiten (was Roboter nicht zustande bringen). Das motiviert zum Abwarten.
- Wer sich selbst nicht bewegt, wird bewegt. Führung ist dabei der Hebel.

Geld nicht in Outplacementkosten, sondern für Entwicklungen im Unternehmung investieren

- Interne Praktikumsplätze, Schnupperchancen und Job-Rotation für Personen, die an Wechsel interessiert sind.
- Zuhanden der Führungskräfte: Indikatoren für Leute, die sich beruflich bewegen müssen. Z.B. Krankheitstage, innerer Rückzug usw. (-> Thema wurde an einem früheren Meeting ausführlich diskutiert).
- Aktive Personalentwicklung: Die Verantwortung liegt bei der Führung, die Umsetzung je nachdem bei HR- Fachleuten -> muss aber beobachtet werden, denn Vorgesetzte behalten gern die Leistungsstarken und schieben Personen ab, die ihnen wenig liegen.
- Konzept «Jungbrunnen», die von Sifu entwickelte Struktur Spektrum: Junge, Trainees, Azubis, Leute nach der Lehre oder der Mutterschaft, und solche, die an Wechsel interessiert sind, arbeiten in einer produktiv tätigen Abteilung, die auch Standortbestimmungen, WB und Coaching anbietet: Wenn intern etwas frei wird, kommt jemanden aus Pool zum Zug. Die Personen füllen auch Absenzen und werden nach aussen ausgeliehen, um Erfahrungen zu sammeln. Solche Strukturen setzen eine gewisse Betriebsgrösse oder einen Zusammenschluss von Firmen (analog Berufslehrverbünde) voraus. -> *Dokumentation im Silberfuchs-Archiv.*
- Unterstützendes Coaching für Mitarbeitende mit Wechselwunsch; evtl. WB für Mitarbeitende, die sich selbständig machen möchten.

Die Post im digitalen Wandel

- Potenziale der Marke nutzen (vertrauenswürdig, zuverlässig) und damit neue, profitable Geschäftsfelder aufbauen (was politisch auf Widerstand des Gewerbes stossen kann); zum Beispiel Kurzbesuche bei Älteren und Stromablesen.
- Arbeitsbedingungen laufend flexibilisieren; den Aufbau von parallelen Karrieren und späteren Umstieg fördern (was Pöstler mit gelbem Blut nicht suchen).
- Wachstumsfelder identifizieren und Betriebe zukaufen, z.B. in der Securitybranche.
- In Würde kleiner werden, Mitarbeitende aber für andere Tätigkeiten umqualifizieren.

6.2.17 ema und cr