

Meeting vom 23. März 2010

Essenz

Generationenstrategie ganzheitlich

Ausgangssituation:

Üblicherweise stehen an den Silberfuchs-Meetings Einzelaspekte generationengerechten HR-Managements im Fokus und werden vertieft ausgelotet. Am Märztreffen 2010 ging es um Integration aller wichtigen Dimensionen mit dem Ziel, ein Gesamtbild zu entwickeln.

Ziel

einer HR-Generationenstrategie ist es, die Leistungspotentiale der Mitarbeitenden (bis 70...) zu stärken und produktiv/kreativ zu nutzen.

Wesentliche Bausteine sind:

- **Wissen, Analyse, Dokumentation:**
 - o Personalstruktur erfassen und für die kommenden zehn Jahre hochrechnen; Altersverteilung in der Belegschaft kennen und entsprechend rekrutieren
 - o Kompetenzübersicht erstellen, Nachwuchs planen und fördern, Ersatzbedarf reflektieren
 - o Prozesse des Wissensmanagements und des Knowhow- Transfers etablieren

- **Rahmenbedingungen im Unternehmen:**
 - o *Kultur:* Individuelle Potentiale und Leistungen wahrnehmen (Verzicht auf pauschalisierende Urteile über Gruppen); Leistung, nicht Zuschreibungen als Basis für Positionen und Förderung; Vorbilder und Modelle ermöglichen und sichtbar machen; Sensibilität für Konsequenzen des demografischen Wandels stärken
 - o *Führung:* Hohes Engagement in Beziehungen zwischen vorgesetzter und geführter Person; respektvolle Wahrnehmung und Anerkennung der Mitarbeitenden; Belohnung der Führungskräfte für die Förderung reiferer Arbeitskräfte
Spezielle Impulse/Schulungen für altersgerechte Führung und Umgang mit Spezialproblemen (z.B. Motivation bei Personen ohne Aufstiegsperspektiven)
 - o *Lohnsysteme:* strikt leistungs- und outcomebezogene Entlohnung; Verzicht auf Erfahrungszuschläge ohne fassbare Wertschöpfung; keine Dienstaltersgeschenke; Lernzulage und/statt Leistungsbonus

- *Pensionskasse*: Verzicht auf attraktive Varianten für frühzeitigen Ausstieg; Beitragsprimat; hohe Beiträge nicht nach 52; zusätzliche Arbeitgeberbeiträge für länger Arbeitende (über 65) als Anreiz
- **Arbeitsorganisation:**
 - Teilzeitpensen auf möglichst vielen Hierarchieebenen ermöglichen
 - Alternsgerechter, stufiger Ausstieg bis 70
 - Erholung/Entlastung und Sabbaticals ab Mitte 50
 - Job-Enrichment, dynamisch sich ändernde Aufgabenportfolios
 - Wechselnde Arbeits- und Einsatzorte
 - Sowohl Fach- wie Führungslaufbahnen
- **Mitarbeitendenstruktur:**
 - In Teams und Projekten Generationen mischen (soviel Heterogenität wie produktiv nötig, so wenig Homogenität wie tragbar)
 - Interne Mobilität (z.B. ohne Rücksicht auf Departements- und Bereichsgrenzen)
 - Cross-Generation-Mentoring
- **Laufbahnprozesse:**
 - Stärken und Interessen realisieren; keine potentialfernen Ambitionen bestärken
 - Dequalifizierender Langjährigkeit vorbeugen; Funktionszyklen zeitlich begrenzen (z.B. Sieben Jahre -Regel)
 - Bogenkarrieren ohne namhafte Status- und Prestigeeinbussen
 - Mitarbeitergespräche bis zum Ausstieg; Leistungs- und Zielvereinbarungen kontrollieren und belohnen
- **Kompetenzerneuerung:**
 - Formelle, altersgerecht strukturierte Weiterbildung erschliessen
 - informelle Knowhow-Entwicklung in entsprechenden Gefässen fördern
 - Arbeitsmarktattraktivität aufrecht erhalten oder steigern
 - Kompetenzen-Bilanzen als Instrument, noch brachliegende Potentiale zu entdecken und zu nutzen
- **Reflexion und Reifung:**
 - Über eigene Biografie und Reifung nachdenken (entsprechend Weichen stellen)
 - Laufbahn in Übereinstimmung mit persönlicher Entwicklung und aktueller Rolle überprüfen
 - Vertiefte Standortbestimmung „in der Mitte“; Assessment zwischen 45 und 54 als Grundlage für eine erneuerte Berufswahl und Weiterbildung
 - > Gefässe dafür: Netzwerke von Betroffenen innerhalb der Unternehmung; Workshops und Seminare intern und extern
- **Gesundheit und Lebensstil:**
 - Impulse und Unterstützung zur Entwicklung eines nachhaltigen Lebensstils
 - Gesundheitskompetenz zielgruppenspezifisch fördern
 - Kantinenverpflegung, Ergonomie und andere Rahmenbedingungen glaubwürdig ausrichten
 - Beratungsangebote
- **Kundenperspektive:**
 - Produkt- und Dienstleistungsinnovationen für alternde Staatsbürger und Käuferinnen an die Hand nehmen
 - Kundenbetreuung den sich wandelnden Ansprüchen anpassen
 - > Dabei das Wissen der reiferen Mitarbeitenden nutzen

Praktisch alle Elemente – so klar sie hier auf Reifere ausgerichtet sind – sind auch für jüngere Arbeitskräfte ohne Standardlebenslauf, Mütter und Väter von grosser Bedeutung und zugleich Merkmals attraktiver Arbeitgebender.

März 2010/ ema