



Thema: VEP-Jobs

VEP = Very Experienced Persons

Eine ganz neue Fragestellung: Kompetenzen Reiferer optimal nutzen

Bericht zum Meeting vom 18. Juni 2015

Der demografische Wandel, die fitten 60plus und das längere Verweilen in der Arbeitswelt machen Personalarbeit und Führung in einer Linienfunktion wieder spannend: Neue Themen fordern die Kreativität heraus.

Wenn Arbeitskräfte länger bei der Stange bleiben, muss die Passung zwischen beruflichen Aufgaben und aktuellen persönlichen Talenten der Reiferen stimmen oder neu austariert werden. Darüber liest man in den bewährten Standardwerken zum HR-Management noch kaum etwas. Bisher wurde am ehesten versucht, die Zeit zurück zu drehen und mittels Computer- und Sprachkursen die Fünfzigjährigen auf die Fitness von 40jährigen zu trimmen. *Fifty is the new thirty!* Oft weisen 55Jährige aber ein anderes Profil auf, als sie mit 30 zeigten, Interessen und Fähigkeiten verschieben sich oder treten neu zutage, Diese ändern Stärken und Motivationen gezielt zu nutzen, wäre ökonomisch klug.

Das Thema ist ein Minenfeld, gepflastert mit Stereotypisierungen. Längst nicht jeder über 55 ist weiser und gelassener als die 25Jährigen. Es gilt, die Profile langjährig Beschäftigter individuell zu prüfen, Muster herauszukristallisieren und die parallele Berufs- und Persönlichkeitsentwicklung allenfalls neu zu verknüpfen. Passt das Arbeitskleid noch zum Menschen? Wie sieht es punkto Job Rotation, Job Enlargement und Stellenwechsel oder grundlegenden Veränderungen innerhalb der vertretenen Funktion im zurückliegenden Jahrzehnt aus? Nach Weiterbildung zu fragen, erübrigt sich meistens; über 55Jährige lernen im günstigen Fall *on the job*.

Um langjährige Mitarbeitende in Bewegung zu setzen, gibt es die Varianten ziehen oder drücken. Unternehmen können also 1. **attraktive neue Job-Angebote** machen oder 2. zum begleiteten **Aufbruch** verpflichten.

Zu 1): Mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg bieten über 50-jährigen, international tätigen Maschinenmonteuren (die genug Flugzeuge von innen gesehen haben) eine Weiterbildung in Richtung Logistik an und offerieren entsprechende Stellen. Ein Detailhändler reserviert „generalistischere“ Jobs im Kundendienst, bei der Qualitätssicherung, in Kontrollfunktionen, im Lehrlingswesen und in Projektleitungen für ü50.

Zu 2): Ein grosses Ingenieurunternehmen schickt jeden Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin zwischen 48 und 52 extern in einen mehrstufigen Career-Check und platziert ihn/sie danach – je nach Ergebnis – intern neu oder ermutigt zum Wechsel.

ABB oder Robert Bosch lagern seit vielen Jahren das obere Kader in eine Beratergesellschaft aus. Weil dieser kleine Kreis – wie Frühpensionierte – die Strukturen hinter sich lässt, verändert er die Unternehmenskultur nicht. Letzteres ist aber unerlässlich, wenn verschiedene Generationen zusammen Grosses bewirken sollen.

Margrit Stamms neue Studie TalentScout 60+ zeigt das beeindruckende Potential von Personen in der siebten Lebensdekade, das sich durch emsige Nutzung weiter mehrt. Wie gelingt das? Woher kommen Initiativen? Von Unternehmen, Mitarbeitenden oder Arbeitslosen? Systemisch gesehen, hängen Impulse, Aktivitäten und kreative Lösungen zusammen und bedingen einander wechselseitig. Unternehmen können von Outplacement-Kunden und unfreiwillig Selbständigen ü50 lernen, welche Art von Tätigkeiten besonders begehrt sind.

Verbindliche Regeln steuern Verhalten: Verlangt eine Firma von allen Mitarbeitenden zwischen 57 und 60 eine Standortbestimmung und führt jede Weigerung zur Entlassung mit 60, wird diese Sprache wohl verstanden und die Reiferen schauen sich auf den verschiedensten Informationsplattformen nach passenden Aufgaben für ü60 um. Sie entwickeln auch Ideen und machen Vorschläge. Ganz abgesehen vom ausgetretenen Pfad in Richtung Beratung und Coaching. Wechseln Führungskräfte in namhafter Zahl jedes Jahr aus der Linie in eine Stabsfunktion, hat dies Signalwirkung und lädt zum Kopieren ein. Anspruchsvolle Aufgaben, die solide Betriebs- und Branchenkenntnisse voraussetzen, wären vorzugsweise mit eigenen VEPs zu besetzen und nicht extern auszuschreiben – das könnte Silberfuchse ermutigen. Welche genau sind das??

Natürlich existieren viele Tätigkeiten in Schulen, bei den SBB, der Polizei, in der Krankenpflege etc., welche, abgesehen von der Integration neuer Technologien, die gleichen Aktivitäten von Personen mit 25 wie mit 65 erfordern. Da empfiehlt sich ein Quiz um festzustellen, ob die Beschäftigten „Ackerbauern“ oder „Nomaden“ sind und was diesen hilft, ihren Beruf auch mit 60 noch mit Begeisterung auszuüben. Genügen Zusatzaufgaben und Nebentätigkeiten?

Konkrete Fallstudien:

Kanton X: Die Verantwortliche für Saläre und Personaladministration (zuständig für rund 1000 Löhne), ist eine Fachspezialistin und zu 100 % angestellt. Sie möchte mit 61 auf 50 % Berufstätigkeit reduzieren, doch mit diesem Pensum lässt sich ihre Aufgabe nicht erledigen. Jemanden zusätzlich mit 50% Beschäftigung einzustellen, lässt der Stellenplan nicht zu. Der Arbeitgeber ist interessiert, Person und Knowhow zu erhalten. Vorschlag: Die Fachfrau übernimmt neu Spezialaufgaben (Liegengebliebenes) in einem 50 %-Pensum. Für die Lohnadministration wird eine neue Person 100 %ig angestellt. Um solche Flexibilität zu ermöglichen, wird ein Pool eingerichtet, aus dem die 50 % für Spezialaufgaben finanziert werden. Die bisherige Stelleninhaberin arbeitet die Neue ein und übernimmt die Stellvertretung; der Übergang lässt sich sanft realisieren. Hauptproblem ist die Einrichtung dieses Pools mit rund 1 Mio. Franken Inhalt. Leider sind Mutationsgewinne bereits im Finanzplan verrechnet. Unterstützend für die Argumentation ist die Vielzahl ähnlich gelagerter Fälle in der Verwaltung; mit einer Änderung der Arbeitszuschnitte lässt sich Knowhow-Transfer effektiver bewerkstelligen. Über den Tag hinaus stellt sich ohnehin die Frage, wie Spezialjobs aufzuteilen sind, damit nicht nur eine einzelne Person sie kompetent ausüben kann.

Grosser Versicherer: Wie lassen sich Mitarbeiter und Unternehmung gleichermaßen für Motiviertheit und Produktivität bis 65 engagieren? Braucht es Weiterbildung? Umstiege? Eine persönliche Standortbestimmung kostet Fr. 3000.- bis Fr. 10'000.- (für Einzelpersonen; in Kleingruppen deutlich weniger) und gäbe Antworten, wäre aber nur wirksam als Pflichtveranstaltung. Würden damit nicht unerfüllbare Erwartungen an Einsatzmöglichkeiten und Arbeitsmarkt geweckt? Ohne stärkere Bewegung in den Belegschaften, in den Branchen, also Unternehmens übergreifend, und stimmige VEP-Aufgaben-Portfolios geht's wohl kaum.

Und noch ein Hinweis: Wenn Standortbestimmungen extern durchgeführt werden, entstehen offenbar andere Resultate als mit internem Personal. Vertraulichkeit, Interessenbindung, eingeschliffene Denkmuster und fehlende Vorstellungskraft sind hohe Barrieren.

Komplexe Gastronomieunternehmung: Konkrete gelungene Beispiele von Umstiegen dienen als Basis zum Herausschälen von Mustern und Regeln. Zum Beispiel:

- Der 58jährige Küchenchef will die letzten 5 Jahre seiner Berufslaufbahn etwas anderes machen und übernimmt die Warenannahme, zu der auch die Qualitätskontrolle gehört. Er interpretiert die Aufgabe neu und hilft dank seiner Kompetenz, viel Geld zu sparen.
- In der Rüsterei arbeiten 4 Mitarbeiter; ein früherer Koch übernimmt die Leitung und steuert nun die Arbeit und ihre Ergebnisse deutlich wirksamer und motivierender.
- Die Cafeteria besuchen vorwiegend ältere Kundinnen und Kunden, dort arbeiten Mitarbeiterinnen 50plus optimal.

Disponieren, Planen, Qualität sichern, Koordinieren – sehr allgemein ausgedrückt: generalistische Aufgaben - aber auch periodisch anfallende Tätigkeiten, Office-Dienst, Reinigung, Statistiken erstellen usw. eignen sich bestens für VEPs, auch in Teilzeitpensen. Reklamationen, Kundendienst, Trouble-Shooting fällt abgeklärten Personen mit guter interner Vernetzung und Unternehmenskenntnis leichter als neu Rekrutierten. Auch sekundäre Dienstleistungen (zum Beispiel Patientenbegleitung) passen gut zu älteren Füchsen.

Nochmals ganz generell formuliert ist der Einsatz von VEPs in *Except-Prozessen* optimal.

VEP-Positionen – ein paar generelle Aussagen:

- Wer die VEP-Talente wirklich anzapfen will, muss die Arbeitsprozesse und die Arbeitszuschnitte ebenso wie die Pensen im Unternehmen – zusammen mit Betroffenen - ein Stück weit neu definieren. Die Jobs dürfen anspruchsvoll ausfallen – das reduziert Motivationsprobleme.
- (Junge wie) reifere Arbeitskräfte fordern mehr Kontrolle über ihre Arbeitssituation sowohl zeitlich wie räumlich; sie schätzen inhaltliche Gestaltungsspielräume sehr und nutzen sie.
- Gesundheitsförderung, Ergonomie und Prävention sind für ü55 deutlich wichtiger als für Dreissigjährige.

12.7.2015/ema und cr