

Brückenschlag zwischen den Generationen

Der gesellschaftliche Wandel im Arbeitsmarkt beschäftigt auch die Ostschweizer Unternehmen. Der Wandel ist geprägt durch die Begriffe «50 plus», «Fachkräftemangel» und dem Wunsch nach altersgerechten und flexiblen Formen. Rolf Brunner von der Continuum AG in St.Gallen berät Firmen in der Entwicklung und Implementierung neuer Modelle. Und anderem hat er bei der Pronto AG gemeinsam mit CEO Hans Herzog neue Möglichkeiten entwickelt. Im Gespräch erklären Brunner und Herzog, wo das eigentliche Problem der Generationenentwicklung liegt und welches die möglichen Lösungsansätze wären.

Rolf Brunner, unsere Alterspyramide steht auf dem Kopf: Wir werden immer mehr ältere Personen haben, die in das Pensionierungsalter wechseln, und immer weniger junge, die nachrutschen und die Pensionierten «tragen». Habe ich das Kernproblem richtig erfasst?

Rolf Brunner: Absolut. Genau darum geht es. Um diese Ausgangslage und die daraus resultierenden Entwicklungen. Als Folge des demografischen Wandels entsteht ein «Fachkräftemangel», der unsere Wirtschaft und die Gesellschaft stark tangieren wird.

Rolf Brunner:

«Die wirtschaftliche Dynamik erfordert schnelle, präzise und griffige Vorgehensweisen in den Betrieben.»

Akzentuiert wird dies noch seit der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative. Daher: Das inländische Potenzial an Fachkräften, vor allem jenes der Altersgruppe «50 plus», soll besser und intensiver ausgeschöpft werden.

Nun gibt es verschiedene Möglichkeiten, diesen Problemen zu begegnen. Welchen Ansatz verfolgen Sie?

Rolf Brunner: Es geht in erster Linie darum, die älteren Fachkräfte – jeglicher Hierarchiestufen im Übrigen – zu motivieren, mindestens bis zum Pensionierungszeitpunkt, oder wenn möglich gar darüber hinaus, zu arbeiten und im Arbeitsprozess mitzuwirken.

Zentral dürfte sein, die Öffentlichkeit zu sensibilisieren. Wie kann dies gelingen?

Rolf Brunner: Ganz bestimmt geht es darum, via Medien zu sensibilisieren. Insbesondere aber müs-

sen wir erreichen, dass die im Grundsatz tangierten Betriebe und deren Mitarbeitenden sich die Frage stellen: Wie können wir umdenken? Wie wollen wir inskünftig die Ressource «Alter» konsequenter und optimal nutzen? Wollen wir uns den veränderten Lebensmodellen anpassen? Mithin geht es darum, im Betrieb die nächste – also die jüngere – Generation mit der älteren intensiver zu verbinden. Wir wollen motivieren, einen Brückenschlag zwischen diesen Gruppierungen in einem Betrieb zu vollziehen.

Braucht es in erster Linie ein Umdenken oder geht es viel mehr darum, die positiven Auswirkungen der entsprechenden Massnahmen aufzuzeigen?

Rolf Brunner: Bestimmt braucht es beides. Der Fachkräftemangel ist manifest, je nach Branche intensiver als in anderen. Die wirtschaftliche Dynamik erfordert jedoch schnelle, präzise und griffige Vorgehensweisen in den Betrieben. Wir kommen nicht umhin, die neu entstehenden Lebensmodelle sinnvoll zu adaptieren. Dabei soll das Ziel darin bestehen, Frühpensionierungen zu reduzieren; dadurch aktivieren wir das Potenzial für den Arbeitsmarkt und die Bereitschaft für einen freiwilligen Verbleib der Beschäftigten im Erwerbsleben über den Pensionierungszeitpunkt hinaus wird gesteigert. Grundsätzlich kann man sagen: Es besteht der Wunsch nach altersgerechten, flexiblen und wertschätzenden Formen des Übergangs vom aktiven Berufsleben in den dritten Lebensabschnitt.

Wird diese Thematik bereits in die Praxis eingebracht? Und wie präsentiert sich die Ausgangslage?

Rolf Brunner: Neueste Zahlen des Bundesamtes für Statistik zeigen, dass die Integration der älteren Arbeitnehmer in den vergangenen fünf Jahren deutlich

***Rolf Brunner von der Continuum AG
und Hans Herzog von der Pronto AG.***



gestiegen ist. In der Schweiz liegt die Erwerbsbeteiligung der 55- bis 64-Jährigen derzeit mit knapp 76 Prozent höher als in den meisten anderen Ländern der OECD. Wir dürfen aber noch nicht zufrieden sein und die Hände in den Schoss legen. Denn: Die Altersgruppe ist immer noch deutlich schlechter im Arbeitsmarkt integriert als etwa die 40- bis 54-Jährigen, deren Erwerbsquote 91 Prozent beträgt. Im Rahmen eines «NRP-Forschungsprojektes» in Zusammenarbeit zwischen den Standortförderungen der Kantone SG, AR und TG, der Wirtschaftsregion St.Gallen (WISG) sowie der FHS Ostschweiz, wurden gemeinsam mit Unternehmen drei Modellgruppen entwickelt: Beschäftigungsgradreduktion (Entlastung, Work-Life, Teilzeit-Kultur), berufliche Auszeit (Weiterbildung, Umschulung, Orientierung etc.) sowie Arbeitsportfolio (Set von ergänzenden Aufgaben wie Lehrauftrag, Coaching usw.).

Hans Herzog:

«Pronto möchte einheitliche Beschäftigungsmodelle schaffen, welche auf die Firma und die Mitarbeitenden zugeschnitten sind.»

Hans Herzog, Sie haben zusammen mit Rolf Brunner die erwähnten Probleme in Bezug auf Ihr Unternehmen intensiv durchleuchtet und entsprechende Massnahmen daraus abgeleitet. Zu welchem Schluss ist man gekommen?

Hans Herzog: Beschäftigungsreduktionen wurden in der Vergangenheit schon individuell und nach Bedarf umgesetzt. Zum einen aufgrund von gesundheitlichen Einschränkungen, aber auch zur Entlastung des Mitarbeitenden. Bis jetzt verfügte Pronto über keine fixen Beschäftigungsmodelle, Wünsche der Mitarbeitenden wurden individuell behandelt. Pronto möchte nun jedoch einheitliche Beschäftigungsmodelle schaffen, welche auf die Firma und die Mitarbeitenden zugeschnitten sind. Diese dienen dazu, Leitplanken in der Anwendung zu setzen. Als Basis dazu helfen die Modelle des Forschungsprojektes. Wenn für alle Mitarbeitenden die gleichen Voraussetzungen gelten, gibt es weniger Unstimmigkeiten, und es besteht eine gewisse Verbindlichkeit.

Und wie geht man anschliessend vor?

Rolf Brunner: Es soll in den Unternehmen individuell geprüft werden, inwiefern die erwähnten Modelle einzeln oder in Kombination passgenau implementiert werden können. Damit soll letztlich erreicht werden, dass wertvolles Know-how jeder einzelnen betroffenen Person in der Unternehmung erhalten bleibt. Zugleich erhält das Unternehmen Zeit, die Übergabe von Funktionen, beziehungsweise die Nachfolge im Unternehmen, über alle Hierarchiestufen hinweg sorgfältig zu planen, zu sichern und ge-

zielt umzusetzen. Das viel diskutierte Thema «Nachfolge» in KMU betrifft nicht nur den Familienunternehmer, sondern ebenso auch seine Mitarbeitenden und vor allem Schlüsselpersonen.

Wie lief dies bei der Pronto AG ab?

Hans Herzog: In einem Team wurden Beschäftigungsmodelle untersucht und den Bedürfnissen der Firma entsprechend angepasst. Die ausgewählten Modelle wurden der Geschäftsleitung vorgestellt und werden nun schrittweise implementiert. Bei einer Infoveranstaltung werden die Beschäftigungsmodelle den Mitarbeitenden präsentiert und künftig in den jährlichen Mitarbeitergesprächen thematisiert. Das Ziel der Beschäftigungsmodelle ist zum einen eine gute Mitarbeiterbindung, zum anderen bleibt das Know-how der Firma erhalten. Wir wollen ältere Angestellte begleiten, ihre Bedürfnisse erkennen und passende Lösungen finden. Dies fördert die Motivation und erhöht die Gesundheit, was beiden Parteien letztlich von Nutzen ist. Pronto möchte mit einer Teilfinanzierung auch das Engagement der Mitarbeitenden fördern, etwa wenn sie bei einer Auszeit an einem Sozialprojekt teilnehmen.

Gibt es auch Bedenken vonseiten der Unternehmensführung oder der involvierten Mitarbeiter?

Rolf Brunner: Ganz bestimmt. So unter anderem bei der Fragestellung, ob die Generation «50 plus» überhaupt bereit ist, einen solchen Paradigmenwechsel mitzutragen. Und oftmals herrscht bei Unternehmern die Meinung, dass eine Frühpensionierung durchaus auch das Personalbudget entlasten kann. Hier frage ich mich, ob auch der mutmassliche Know-how-Verlust im Endeffekt mit einkalkuliert wird.

Hans Herzog: Es ist ganz klar: Wichtige Fragen müssen vor der Implementierung geklärt werden. Die Umsetzung eines Modells setzt voraus, dass sie für den Arbeitgeber vom wirtschaftlichen Aspekt her vertretbar ist. Dazu gehören eine reibungslose Organisation und eine Stellvertretungsregelung, die bereits vor der Abwesenheit gewährleistet sein muss. Ein wichtiger Punkt ist auch die Auslastung der Pronto, die sehr jahreszeitenabhängig ist. Hier ist beispielsweise eine frühzeitige und genaue Planung eines Sabbaticals sehr wichtig, um Engpässe zu vermeiden. Die finanziellen Konsequenzen einer Auszeit beziehungsweise einer Beschäftigungsreduktion werden vorgängig mit dem Mitarbeitenden besprochen. Er muss sich über die Einbussen, speziell bei den Sozialleistungen, bewusst sein. Bedenken kann es auch im Bezug auf das Betriebsklima geben, wenn sich die einen eine Auszeit leisten können und andere aus finanziellen Gründen nicht.

Interview: Marcel Baumgartner

Bild: Stéphanie Engeler