

Martina Zölch
Anja Mücke
Anita Graf
Axel Schilling

Fit für den demografischen Wandel?

Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis

Digitaler Auszug aus der 1. Auflage 2009

Beitrag von Axel Schilling

**«Gute Praxis» eines altersngerechten
Personalmanagements»**

(Seiten 244 - 257)

Teil V

Von Beispielen ‹Guter Praxis› lernen

‹Gute Praxis› eines altersngerechten Personalmanagements

Axel Schilling

1. Einleitung

Für die Ausrichtung des Personalmanagements auf eine altersngerechte Perspektive gibt es viele betriebliche Beispiele, die mit unterschiedlichen Massnahmen versuchen, dieser Aufgabe gerecht zu werden. Diese Massnahmen beziehen sich sowohl auf den Umgang mit älter werdenden Mitarbeitenden im Unternehmen als auch auf die Beziehungen zwischen den Generationen. Ihre Einbettung in eine umfassende Human Ressource- bzw. Unternehmensstrategie wird im Regelfall als notwendig betrachtet, im konkreten Einzelfall aber nicht gleichermassen umgesetzt. Vielmehr besteht die Gefahr, erfolgreiche Beispiele aus anderen Unternehmen in die eigene Praxis zu übernehmen, ohne deren strategische Einbettung ausreichend zu berücksichtigen. Das Lernen aus ‹Best practices› stellt in diesem Zusammenhang sowohl eine Chance wie auch eine Gefahr dar. Eine Chance bieten solche Beispiele, weil sie den Beweis der Praxistauglichkeit bereits erbracht haben. Die Gefahr ist bereits angedeutet worden: Eine Übernahme von Praxisbeispielen ohne Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmensstrategie und -kultur birgt eine Reihe

von Risiken in sich, wie beispielsweise die nicht ausreichende Akzeptanz, Widerspruch zu anderen personalpolitischen Massnahmen etc.

Mittlerweile liegen eine ganze Reihe von Publikationen vor, in denen Beispiele ‹Guter Praxis› vorgestellt werden (vgl. u. a. Morschhäuser & Huber, 2008; Happe, 2007; Holz & Da-Cruz, 2007) und auch die in diesem Buch vorgestellten Praxisbeispiele sollen dazu dienen, die Palette möglicher Ansätze und Massnahmen zu erweitern. Basierend auf den europäischen Leitlinien ‹Altern in der Arbeitswelt› (Eurolink Age, 2001) wird im folgenden Beitrag ein Strukturierungsrahmen vorgeschlagen, in dem die Vielzahl an Beispielen gelungener betrieblicher Praxis eines alternsgerechten Personalmanagements eingeordnet werden kann. Einleitend wird hierzu zunächst der Begriff der ‹Guten Praxis› reflektiert und weitere Ansätze vorgestellt, um Beispiele ‹Guter Praxis› zu systematisieren. Das Kapitel schliesst mit einem kurzen Fazit ab.

2. Zum Begriff der ‹Guten Praxis›

Die Begriffe ‹Good Practice› und ‹Best Practice› werden häufig synonym verwendet. Beide Begriffe meinen ‹vorbildhafte Massnahmen› in der unternehmerischen Praxis, die als Orientierung für andere dienen können.

Conrad (2004) spricht von Best Practice als einem Zauberwort, beschreibt es als eine Weiterführung von Benchmarking und konkretisiert: ‹Best Practice ist ein pragmatisches Verfahren. Es systematisiert vorhandene Erkenntnisse erfolgreicher Institutionen oder Anwender usw., vergleicht unterschiedliche Lösungen, die in der Praxis angewendet werden, bewertet sie anhand vorhandener Ziele, und legt auf diesem Fundament fest, welche Anordnungen und Handlungsweisen am besten zur Zielerreichung beitragen.› (Conrad, 2004, S. 13–14).

Wenn hier im Weiteren der Begriff ‹Good Practice› bzw. ‹Gute Praxis› verwendet wird, dann vor allem darum, weil ‹Best Practice› doch den Eindruck vermitteln könnte, als sei hier ein Idealzustand erreicht, der nicht mehr zu übertreffen sei bzw. auch, dass es den einen besten Weg gäbe, der für alle Unternehmen gälte. ‹Beispiele guter Praxis› sind als Anstoss zu verstehen, die eigene betriebliche Praxis kritisch zu hinterfragen und Anregungen zu geben, eigene Wege zu suchen. Denn was in anderen betrieblichen Kontexten richtig ist, muss nicht zwangsläufig auch für das eigene Unternehmen

gut sein. Vielmehr besteht die Herausforderung des Lernens aus «Guter Praxis» darin, den Transfer auf den eigenen betrieblichen Kontext zu erarbeiten.

Beispiele von guter Praxis stehen in der Gefahr, dass sie von anderen Anwendern unkritisch übernommen werden, ohne dass die jeweiligen spezifischen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren der Beispiele ausreichend berücksichtigt werden. Solche «blinden Nachahmungen» werden von Hilpert (1999) sogar als sinnlos beschrieben.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Umsetzung von Beispielen guter Praxis nicht auf spezifische Einzelmassnahmen beschränken kann, sondern in eine gesamthafte Strategie einzubetten ist.

Walker (1997, S. 21 ff.), nennt in diesem Zusammenhang vier «Grundsätze nachahmenswerter Methoden», die aus seiner Sicht für den Erfolg solcher Projekte wichtig sind:

- Förderung durch die Unternehmensspitze,
- ein die Herausbildung solcher Methoden begünstigendes personalpolitisches Umfeld,
- Engagement der älteren Arbeitnehmenden und
- Umsichtige und flexible Durchführung.

3. Mögliche Inhalte eines altersgerechten Personalmanagements

Nachfolgend wird ein inhaltlicher Strukturierungsrahmen für Beispiele «Guter Praxis» vorgestellt. Dieser soll helfen, bereits vorliegende Ansätze und Massnahmen «Guter Praxis» einzuordnen, aber auch Anregungen dafür zu bekommen, in welchen Handlungsfeldern eines altersgerechten Personalmanagements Unternehmen aktiv werden können resp. bereits aktiv geworden sind. Der Strukturierungsrahmen orientiert sich an den Prozessfunktionen des Personalmanagements. Dabei ist es wichtig, sich nicht allein auf die Gruppe älter werdender Arbeitnehmender zu beschränken, sondern dieses Thema als eine generationenübergreifende Aufgabe zu verstehen.

Für die Strukturierung eines altersgerechten Personalmanagements gibt es unterschiedliche Systematisierungsansätze und -beispiele.

So identifizieren Casey et al. (1993) fünf Hauptgebiete:

- Rekrutierung und Austritt (job recruitment and exit);
- Lernen, Entwicklung, Beförderung (training, development, promotion);

- Flexible Arbeitsorganisation (flexible working practice);
- Ergonomie und Arbeitsgestaltung (ergonomics and job design);
- Einstellungswandel gegenüber älter werdenden Mitarbeitenden (changing attitudes towards ageing worker).

In ähnliche Richtung weist das Modell zur Förderung der Arbeitsfähigkeit, das als Grundlage für ein so genanntes «Age Management» und als Strukturierungsmöglichkeit für Beispiele guter Praxis dienen kann (Ilmarinen, 1999). Wichtig hierbei ist, dass es nicht nur um die Sicherung der Arbeitsfähigkeit von älter werdenden Mitarbeitenden geht. Das Modell beschreibt genauso, wie bei jüngeren Mitarbeitenden oder Mitarbeitenden mittleren Alters Voraussetzungen geschaffen und verbessert werden können, sich in das Arbeitsleben zu integrieren. Das Modell setzt dabei auf vier Faktoren:

- *Arbeitsumgebung:*

Im Bereich der Arbeitsumgebung gibt es verschiedene Ansatzpunkte, die man hinsichtlich älter werdender Mitarbeitenden beachten sollte. Diese betreffen Fragen der Ergonomie und Sicherheit am Arbeitsplatz. So sollte beispielsweise Arbeit in ungünstiger Haltung oder monotone, repetitive Arbeit minimiert oder ganz vermieden oder der Pausengestaltung besondere Beachtung geschenkt werden.

- *Organisation, Führung:*

Die Arbeitsorganisation ist wesentlich für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden. Unklarheit und Konfusion von Rollen, Beaufsichtigung und Einmischung in die Arbeit, gefordertes erhöhtes Arbeitstempo, Angst vor Versagen und Fehlern sowie Mangel an Freiheitsgraden, an Möglichkeiten auf die Arbeit Einfluss zu nehmen, sich weiterzubilden und die Arbeit professionell auszuführen sowie fehlende Anerkennung und Respekt, stellen Risikofaktoren für die Arbeitsfähigkeit dar. Dies betrifft somit insbesondere Aspekte der Arbeits- und der Aufgabengestaltung, aber auch der Führung der Mitarbeitenden. Die besonderen Anforderungen an die Führung gegenüber älter werdenden Mitarbeitenden liegen in einer aufgeschlossenen nicht stereotypen Einstellung gegenüber dem Alter, der Bereitschaft zu kooperieren, der Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung sowie der Kommunikationsfähigkeit (vgl. Teil IV). Ausserdem ordnet Ilmarinen (ebd.) Fragen der Arbeitszeitgestaltung diesem Bereich zu. Insbesondere der Gestaltung von Schicht- und Nachtarbeit ist hierbei Aufmerksamkeit zu schenken.

- *Individuum:*

Der dritte Bereich zielt darauf ab, durch Gesundheitsförderung und Stärkung der psychischen und sozialen Ressourcen, die Auswirkungen von Krankheit auf die Arbeit zu verringern. Neben Massnahmen der Arbeits- und Aufgabengestaltung betrifft dies die Förderung eines gesunden Lebensstils durch beispielsweise Bewegungsprogramme oder Gesundheitspolicies gegen Rauchen und Alkohol am Arbeitsplatz. Zudem soll der Aufbau von Netzwerken gezielt gefördert und beispielsweise die Problemlösefähigkeit und das Gedächtnis gezielt trainiert werden.

- *Professionelle Kompetenz:*

Aufbau, Erhalt und Entwicklung von professioneller Kompetenz ist der vierte Bereich in diesem Modell. Mögliche Aus- und Weiterbildungslücken zwischen Mitarbeitenden verschiedener Altersgruppen sollten geschlossen werden. Dabei ist es wesentlich, dass Mitarbeitende aller Altersgruppen gleichermassen an Weiterbildungsmassnahmen teilnehmen und der Gestaltung der Lernsituation und der Lehr-/Lernmethoden besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird.

In ähnliche Richtung weisen europäische «Leitlinien einer guten betrieblichen Praxis (‘good practice’))» (Eurolink Age, 2001). Diese wohl am meisten verbreitete inhaltliche Systematik ist im Rahmen eines Forschungsprojektes der Europäischen Kommission zum Thema «Altern in der Arbeitswelt» entwickelt worden. Diese Leitlinien basieren auf vergleichenden Studien in insgesamt acht Mitgliedsländern der Europäischen Union. Sie richten sich an Unternehmungen wie auch öffentliche Verwaltungen, sollen aber auch ältere Arbeitnehmende bei ihren Bemühungen zur Überwindung von Benachteiligungen im Erwerbsleben aufgrund ihres Alters unterstützen. Im Rahmen dieser Leitlinien werden sechs zentrale Handlungsfelder der betrieblichen Personalplanung und -entwicklung identifiziert:

- Lernen, Fort- und Weiterbildung: Hier geht es um die Ermutigung aller Mitarbeitenden zu lebenslangem Lernen und darum, ihnen Zugang zu Fort- und Weiterbildungsangeboten wie auch zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten während des gesamten Arbeitslebens zu ermöglichen.
- Flexible und moderne Arbeitsorganisation: Sowohl die Arbeitszeit wie auch die Arbeitsorganisation berücksichtigen die sich verändernden

- den Arbeitswünsche und -erfordernisse, die sich aus den jeweiligen Lebensumständen (z. B. durch familiäre Veränderungen) ergeben.
- Arbeitsplatzgestaltung und betriebliche Gesundheitsförderung: Arbeitsabläufe und -anforderungen orientieren sich nicht nur an guten Leistungen, sondern auch an der Vermeidung von gesundheitlichen Risiken bzw. der Förderung der Gesundheit.
 - Einstellung von neuen Mitarbeitenden: Einstellungen neuer Mitarbeiter/innen basieren auf der benötigten fachlichen Qualifikation und Kompetenzen und benachteiligen Bewerber/innen nicht aufgrund ihres Alters. Hierzu gehört auch der Verzicht auf die Vorgabe von Altersgrenzen in Stellenanzeigen.
 - Innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel: Ebenso wie bei Einstellungen sind auch bei Beförderungen nur sach- und tätigkeitsbezogene Kriterien von Bedeutung, d. h., Beförderungen stehen grundsätzlich allen geeigneten Beschäftigten offen.
 - Ausscheiden aus dem Erwerbsleben und Übergang in die Rente: Bei Entlassungen sind objektive und arbeitsbezogene Kriterien und nicht das Alter massgebend. Beim Ausscheiden sollten unterschiedliche Optionen ermöglicht werden.
 - Einstellungswandel gegenüber älteren Arbeitnehmer/innen: Ein Einstellungswandel der gesamten Belegschaft setzt voraus, dass über Benachteiligungen und Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden aufgeklärt wird und die Bedeutung der Nutzung altersspezifischer Vorzüge und Stärken für das Unternehmen verdeutlicht wird.

Diese inhaltliche Systematisierung wurde auch im Rahmen des Projektes ‹Prime Time› eingesetzt. Aufbauend auf den Systematisierungsbeispielen der Europäischen ‹Leitlinien einer guten betrieblichen Praxis› für ein Altern in der Arbeitswelt wurde im Rahmen des Projektes mit Bezug zu den Prozessfunktionen des Personalmanagements ein Verfahren zur Analyse und Bewertung entwickelt (AGE-R-Profiler), dass im Rahmen der unternehmensspezifischen Standortbestimmungen erprobt wurde (vgl. hierzu auch Teil I, Kapitel 1 und 2 sowie Teil II, Kapitel 2):

a. Rekrutierung

Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender geht es neben dem Verzicht auf Altersangaben in Stellenanzeigen auch um eine proaktive Lehr-

lingsausbildung sowie um die gezielte Einstellung von Personen einer bestimmten Altersgruppe.

Die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden wird häufig in den Kontext der Mitarbeitendenbindung gestellt (vgl. Rimser 2006, S. 37). In Zeiten des «War for Talents» geht es auf der einen Seite darum, junge Fachkräfte zu rekrutieren. Hier wird der demografische Wandel vielen Unternehmen aber sehr enge Grenzen setzen. Auf der anderen Seite geht es aber darum, dass bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden keine Diskriminierungen aufgrund des Alters vorgenommen werden (Naeyele 2004, S. 203 und OECD, 2003, S. 22). Noch immer kommen in vielen Stellenanzeigen explizite Altersangaben vor, die Bewerbende ab einem bestimmten Alter ausschliessen. Bisher gibt es auch nur wenige Beispiele dafür, dass ganz gezielt ältere Mitarbeitende gesucht werden (vgl. z. B. Morschhäuser, Ochs & Huber, 2008, S. 49 ff.). Ein sehr interessantes Beispiel stellt jedoch die Fahrion Engineering GmbH dar, die gezielt Ingenieure, Techniker und Meister für Projektstätigkeiten im Alter bis 65 Jahren per Stellenanzeige gesucht hat. Das Unternehmen hat diese Zielgruppe bewusst angesprochen und festgestellt, dass Mitarbeitende in dieser Altersgruppe die Anforderungen aus den Stellenbeschreibungen wie hohe Prozesskompetenz, Realisierungs- und Managementfähigkeiten, Reisebereitschaft, kurzfristige Verfügbarkeit besonders gut erfüllen. Zudem sind Voraussetzungen für eine verlässliche Dauer der Zusammenarbeit gegeben, da diese Mitarbeitende meist nicht mehr kündigen werden und über eine hohe Loyalität gegenüber dem Betrieb verfügen. Das Unternehmen hat mit der Veränderung in ihrer Rekrutierungspraxis sehr gute Erfahrungen gemacht. Auch die Betreuung einer ebenfalls älter werdenden Kundschaft kann dazu führen, dass Unternehmen gezielt auf ältere Beschäftigte setzen, wie dies beispielsweise die Credit Suisse getan hat. Die Credit Suisse suchte explizit ältere und erfahrene Kundenberaterinnen und -berater, um den Bedürfnissen ihrer älteren Kundschaft besser entsprechen zu können.

Auch wenn durch den Arbeitskräftemangel mit dem letzten konjunkturellen Aufschwung eine gewisse Sensibilisierung für diese Thematik stattgefunden hat, setzen sich doch viele Unternehmen nach wie vor enge Altersgrenzen bei der Rekrutierung, die oftmals eher verdeckt wirksam werden. Sei es, dass ältere Bewerbende sich durch die (Bild-) Sprache oder das Medium, über das gesucht wird, nicht angesprochen

fühlen oder dass Bewerbungsdossiers von älteren Personen, von der Linie zur Seite gelegt bzw. nicht eingehender studiert werden.

Interessant ist, dass es zwischen externer und interner Einstellungs- bzw. Stellenbesetzungspraxis Unterschiede gibt, wobei hier der bereits oben angesprochene Aspekt der Mitarbeitendenbindung zu berücksichtigen ist. So weiss man betriebsintern um die Bedeutung des betrieblichen Erfahrungswissens von älteren Mitarbeitenden und mögliche Folgen eines Know-how-Verlusts bei einem (pensionierungsbedingten) Weggang werden erkannt. Bei Neueinstellungen wird das Erfahrungswissen älterer Personen, das sie in ihrer bisherigen betrieblichen Praxis gesammelt haben, dahingegen oft eher als «Behinderung» gesehen, sich neuen Strukturen zu öffnen.

Im Sinne einer guten Praxis ist es notwendig, die bisherige Einstellungspraxis zu überprüfen, um potenzielle Bewerbendenpools nicht von vornherein auszuschliessen.

b. Arbeitszeit

Im Bereich der Arbeitszeitgestaltung geht es darum, Arbeitszeitmodelle einzuführen, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden in unterschiedlichen Lebensphasen Rechnung tragen und eine stärkere Differenzierung und Individualisierung ermöglichen. Dies trifft auf Mitarbeitende z. B. in der Familienphase ebenso zu wie für ältere Mitarbeitende. So kann im Falle belastender Arbeitsbedingungen, beispielsweise bei Schichtarbeit, aber auch bei einer Veränderung des Leistungsvermögens älterer Mitarbeitender der gezielte Einsatz von Teilzeitarbeit ein Ansatz guter Praxis sein. Die technologische Entwicklung mit Teleworking-Arbeitsplätzen ermöglicht es, individuellen Bedürfnissen nach einer Flexibilisierung des Arbeitsorts zu entsprechen. Dies schliesst auch Lebensarbeitszeitmodelle mit ein, die Belastungsschwankungen und persönliche Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen einschliessen (vgl. Holz & Da Cruz, 2007). Gefragt sind jedoch auch die Neuregelung der gesetzlichen Altersversorgung und betrieblicher Pensionen, um z. B. die Möglichkeiten einer Altersteilzeit ohne gravierende finanzielle Verluste zu ermöglichen.

c. Arbeitsgestaltung

Bei der Arbeitsgestaltung scheint es zunächst in erster Linie um die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsmitteln zu

gehen, um einseitige Belastungen und Überbeanspruchungen zu vermeiden. Diese Aspekte bekommen mit zunehmendem Lebensalter sicher eine grössere Bedeutung. Aber auch hier ist es zentral, nicht erst bei den älteren Mitarbeitenden mit arbeitsgestalterischen Massnahmen anzusetzen. Denn oftmals ist es ein «Verschleiss» in jüngeren Jahren, der auf ungünstige gestaltete Arbeitsbedingungen zurückzuführen ist, der sich dann mit zunehmender Tätigkeitsdauer und oftmals höherem Lebensalter in gesundheitlichen Problemen niederschlägt. Darüber hinaus geht es aber darum, Arbeitstätigkeiten so zu gestalten, dass sie Lernangebote enthalten und eine ständige Weiterentwicklung «on the job» ermöglichen, denn «das grösste Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts mehr zu lernen gibt» (Hacker, 2004). Tätigkeiten mit Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten entsprechen nach Hacker (1998) im Wesentlichen den Merkmalen, die er auch als «vollständige Tätigkeiten» bezeichnet. Für die Gestaltung solcher Tätigkeiten können Massnahmen wie Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation, aber auch die Schaffung von Gruppenarbeit (Naegele, 2004, S. 214) sinnvolle Hilfsmittel sein. Eine entwicklungsförderliche Gestaltung von Arbeitsaufgaben kann zum Spezialisierungsfallen vorbeugen und somit dem Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden vorbeugen und sie bindet zudem die Mitarbeitenden an das Unternehmen.

Gruppenarbeit mit einer gezielten Altersmischung kann zudem dazu eingesetzt werden, die unterschiedlichen Fähigkeiten, Ressourcen und Perspektiven der Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Altersgruppen zu nutzen. Dies unterstützt zudem Wissenstransfer sowie den Austausch und das Verständnis zwischen den Generationen. Solche Massnahmen sind umso erfolgversprechender, je früher die betroffenen Mitarbeitenden in diese Veränderungsmassnahmen einbezogen werden.

d. Betriebliche Gesundheitsförderung

Die betriebliche Gesundheitsförderung hat zum Ziel die individuelle körperliche und geistige Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern. Dies kann durch Angebote zur Erhaltung der körperlichen und geistigen Fitness erfolgen, z. B. durch Möglichkeiten zur individuellen oder gemeinsamen sportlichen Betätigung oder durch physiotherapeutische Massnahmen oder durch Trainings zur Vorbeugung von Stress und Burn-out.

Neben verhaltensorientierten Massnahmen sind gesundheitsfördernde Massnahmen, die an den Verhältnissen – den Aufgaben und Arbeitsbedingungen – ansetzen von besonderer Bedeutung, da diese eine präventive Wirkung entfalten können (vgl. Ulich & Wülser, 2009). Auch Gesundheitszirkel können hier ein wirksames Instrument sein (vgl. ebd.). Zu berücksichtigen sind auch branchenspezifische Unterschiede, d.h. ob die Beschäftigten eher körperlichen oder psychischen Belastungen ausgesetzt sind. Hier bieten sich regelmässige Gesundheitschecks an. Unternehmen sollten darüber hinaus aber auch gesundheitsrelevanten Kennzahlen nach Altersgruppen erheben, um altersspezifischen Handlungsbedarf aufdecken zu können.

Darüber hinaus ist es – im Sinne einer präventiven Wirkung – aber auch notwendig, auf die Bedeutung körperlicher und geistiger Aktivität für das Wohlbefinden und die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit hin zu sensibilisieren. Gerade bei Berufsgruppen, die belastenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind, sollte dies bereits frühzeitig und nicht erst ab 50plus erfolgen, um verschleissbedingten Erkrankungen vorzubeugen.

e. Honorierung

In vielen Unternehmen und Verwaltungen beinhalten Lohnsysteme noch Automatismen zwischen steigendem Lebensalter und steigendem Lohn. Ein solches Senioritätsprinzip wirkt sich sowohl auf die Einstellungspraxis von älteren Bewerbenden als auch die Freisetzung von älteren Mitarbeitenden problematisch aus. So weisen Nagels & Da-Cruz (2007, S. 53 ff.) in einem praxisnahen Rechenbeispiel darauf hin, wie die Erhöhung des Durchschnittsalters einer Belegschaft um fünf Jahre zu einer Erhöhung der Personalkosten um 4 % führen kann. Hier gilt es eine langjährige Tradition der Lohnentwicklung in Frage zu stellen, die auf Altersautomatismen basiert. Neben einer Plafonierung des Lohns ab einer wesentlich früher als bis anhin zu definierenden Altersstufe gilt es hier vor allem, Instrumente zu entwickeln, die in stärkerem Mass Gehaltskomponenten wie Produktivität, Kompetenz und Leistung berücksichtigen. Allerdings ist es wichtig, insbesondere bei der Leistung, auch Beurteilungskriterien zu entwickeln und zu berücksichtigen, die den Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden unterschiedlicher Altersgruppen angemessen Rechnung tragen.

f. Lernen, Fort- und Weiterbildung

Im Zusammenhang mit den obigen Erläuterungen zu den «Leitlinien einer guten betrieblichen Praxis (‘good practice’)» (Eurolink Age, 2001) ist bereits auf die Notwendigkeit lebenslangen Lernens und beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten hingewiesen worden. Die aktuelle Praxis zeigt allerdings, dass betrieblicherseits nicht (mehr) bzw. weniger in ältere Mitarbeitende investiert wird. So sinkt die Zahl der Teilnehmenden an berufsbegleitenden Weiterbildungsmaßnahmen bereits ab dem 37. Lebensjahr deutlich (Rimser 2006, S. 36). Auch die Anzahl an Weiterbildungstagen nimmt mit zunehmendem Alter markant ab (Zölch, Mücke & Korn, 2007). Dabei gelten die Defizit-Theorien der intellektuellen Leistungsfähigkeit im Alterungsprozess als überholt. Mit Rossnagel (2008, S. 12) lässt sich festhalten: «Kognitives Altern wirkt sich auf die Lernfähigkeit nur in geringem Masse aus», wenn die «Lernenden die Kontrolle über das Lerntempo und die Unterstützung von Lernunterstützungen haben ...». Die Weiterbildung älterer Beschäftigter bedingt deshalb, alternative Lernformen zu entwickeln. Es gilt zu berücksichtigen, dass nach den bisher vorliegenden Erkenntnissen ältere Arbeitnehmenden andere Lernerfordernisse und eine andere Didaktik brauchen. Diese muss es ihnen z. B. ermöglichen, neues Wissen und bereits bestehendes Wissen sinnvoll miteinander zu verknüpfen und es ihnen erlauben, ihre eigenen Erfahrungen und Qualitäten einzubringen. Älteren Mitarbeitenden ist es im Regelfall wichtiger, wertschätzend in den Lernprozess eingebunden zu werden und die Sinnhaftigkeit bzw. den Nutzen neuer Lerninhalte für die bisherigen oder zukünftigen Tätigkeiten erkennen zu können. Hierfür ist es von entscheidender Bedeutung, dass das Gelernte auch tatsächlich angewendet werden kann und entsprechende Anforderungen durch neue Aufgaben und Projekte gestellt werden.

g. Innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel

Bereits in den europäischen Leitlinien (s. o.) wurde darauf hingewiesen, dass innerbetriebliche Beförderungen nicht an Altersgrenzen scheitern dürfen, sondern an objektiven Kriterien auszurichten sind. Entsprechend sind geltende Kriterien für die Laufbahnförderung daraufhin zu überprüfen, ob sie Diskriminierungspotenzial aufweisen. Andererseits darf nicht von einem Automatismus ausgegangen werden, der einen

permanenten beruflichen ‹Aufstieg› annimmt. Die klassische Karriere, die traditionell eine Führungslaufbahn beinhaltet, muss durch eine horizontale Fachkarriere und/oder Projektkarriere ergänzt werden (vgl. Holz, 2007, S. 159 ff.). Gerade für ältere Mitarbeitende bieten sich zudem Senior-Consulting-Modelle, Bogenkarrieren und Interimsvertretungen an, die ihrem Erfahrungswissen und veränderten Rollen Rechnung tragen.

In diesem Sinne wird es darauf ankommen, berufliche Karrieren zu entwickeln, die die Motivation und das Interesse an den Arbeitsinhalten fördern. Dies kann beispielsweise durch Änderungen der Arbeitsinhalte in Form von Job Rotation oder die Zusammenarbeit in altersgemischten Projektgruppen realisiert werden, aber auch durch eine Karriereplanung geschehen, die nicht von einem Aufstieg bis zum beruflichen Ausscheiden ausgeht. Eine solche Karriereplanung setzt einen Einstellungswandel sowohl bei den betroffenen Beschäftigten, vor aber auch bei den Vorgesetzten voraus. Letztere dürfen solche Planungen bzw. Standortbestimmungen nicht als einen Mangel an Motivation oder Engagement fehlinterpretieren.

h. Freisetzung und Austritt

Die oben angesprochene Laufbahnplanung sollte – da wo absehbar – auch den Übergang in die Pensionierung berücksichtigen. Hierzu gibt es eine ganze Reihe an Ansätzen ‹Guter Praxis›, die in Betracht gezogen werden können beispielsweise Möglichkeiten des flexiblen bzw. gleitenden Übergangs durch Teilzeitarbeit, Jobsharing oder befristete Verträge etc. Diese Formen der Flexibilisierung ermöglichen es nicht nur dem/r Beschäftigten, sich nach und nach auf den neuen Lebensabschnitt vorzubereiten, sondern sie bieten auch Anknüpfungspunkte, um den intergenerativen Wissenstransfer und die Weitergabe von erfolgskritischem Wissen zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten bzw. dem Nachfolger, der Nachfolgerin sicherzustellen. Einer rechtzeitig initiierten Nachfolgeplanung kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu. In Zusammenhang mit dem Wissenstransfer sind in der Praxis bewährte Instrumente und Ansätze, wie Mentoring, Arbeit in altersgemischten Projektteams, Coaching oder Lernen im Tandem vorhanden. Eine abrupte Freistellung von älteren Beschäftigten, wie sie z. T. durch Frühpensionierungen oder Entlassungen im Rahmen von Restrukturie-

rungen in den 90er-Jahren in der Schweiz und anderen europäischen Ländern erfolgt sind (Vuille, 2000; Guillemard, 2003), läuft diesen Forderungen entgegen. Hier bleibt zu hoffen, dass in der aktuellen rezessiven Phase, sollte es zu Entlassungen und Restrukturierungen kommen, die Lehren aus den Erfahrungen der 90er-Jahre gezogen werden.

i. Einstellungswandel und Kultur

Im Zentrum eines Einstellungs- und Kulturwandels in einem Unternehmen steht eine generationenübergreifende Kultur der Wertschätzung. Das Neben- oder Gegeneinander von Jugendkult und Altenkultur sollte von einem wertschätzenden Miteinander abgelöst werden, das die gegenseitigen Stärken und Fähigkeiten achtet. Voraussetzung für einen solchen Wandel ist die Formulierung einer generationengerechten Unternehmenskultur und die Sensibilisierung der Führungskräfte, die die Grundlage für den Abbau von Diskriminierung in Einstellung und Handeln bildet (vgl. Kapitel IV). Letztendlich wird nur unter diesen Bedingungen die Gewähr dafür bestehen, dass die oben erwähnte Weitergabe von erfolgskritischem Wissen gelingt.

4. Fazit

Die in diesem Kapitel aufgezeigten Ansätze einer ‹Guten Praxis› eines altersngerechten Personalmanagements machen eine Vielzahl möglicher Anknüpfungspunkte deutlich. Die in diesem Buch vorgestellten Praxisberichte aus Unternehmen in der Schweiz bieten eine breite Palette möglicher Überlegungen, Ansatzpunkte und Massnahmen, die von der Analyse der Ausgangssituation, über einzelne gezielte Massnahmen bis hin zu integrierten Konzepten eines altersngerechten Personalmanagements reichen. Sie sind als Anstoss zu verstehen, die eigene betriebliche Praxis kritisch zu hinterfragen und sollen dazu dienen, passende Wege für das eigene Unternehmen zu suchen, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. Viele Beispiele bauen auf Bekanntem auf und dies macht deutlich, dass für ein altersngerechtes Personalmanagement das ‹Rad meist nicht neu erfunden werden muss›. Häufig liegen Instrumente in Unternehmen bereits vor. Sie müssen lediglich wieder entdeckt bzw. darauf hin überprüft werden, ob sie altersngerecht angepasst und in ein Gesamtkonzept

integriert werden müssen. Wichtig ist, dass alternsgerechtes Personalmanagement sich nicht auf Einzelmassnahmen beschränkt, sondern in einen wertschätzenden Kulturwandel und ein strategisches Gesamtkonzept des Personalmanagements eingebettet sein muss, die als Grundlage die Umsetzung von Massnahmen in einzelnen Handlungsfeldern unterstützen. Ein solches Gesamtkonzept muss die Führungskräfte auf den unterschiedlichen Ebenen, d.h. sowohl die Geschäftsleitung wie auch die Linienvorgesetzten einbeziehen. Aber auch die Mitarbeitenden müssen entsprechend sensibilisiert und angesprochen werden. Darüber hinaus machen die oben stehenden Aspekte deutlich, dass ein alternsgerechtes Personalmanagement immer auch als generationenübergreifendes Anliegen zu verstehen ist, damit ein Unternehmen «fit für den demografischen Wandel» wird.