

Demografie-Management: Das Potenzial der Generation „Silber“ besser erschliessen

Wir wissen, dass sich in vielen Unternehmen eine Verschiebung der Altersstruktur nach oben abzuzeichnen beginnt. Bis ins Jahr 2020 werden 31% der arbeitenden Bevölkerung der Schweiz zwischen 50 und 65 Jahre alt sein (OECD, 2003). Das Bundesamt für Statistik prognostiziert für die kommenden Jahrzehnte ein erhebliches Arbeitskräftedefizit. Der Ruf nach der Nutzung des „silbernen“ Potenzials älterer Mitarbeitender und der Stärkung ihrer Produktivität wird eindringlicher. Fachleute betonen die Wichtigkeit eines strategischen Demografie-Managements. Die grosse Frage dabei ist, wie es gelingt, dieses „silberne“ Potenzial zu nutzen, um die Produktivität und Innovationskraft des Unternehmens langfristig zu gewährleisten. Eine wissenschaftliche Evaluation der Pädagogischen Hochschule des Kantons St.Gallen PHSG zeigt Wege auf, wie Investitionen in die Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender nachhaltig Wirkung erzielen.

Kanton St.Gallen: Eine öffentliche Verwaltung nimmt sich der Herausforderung an

Die St. Galler Regierung verabschiedete im Jahr 2007 ein Massnahmenpaket zur gezielten Förderung der Flexibilität, Leistungsbereitschaft und Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden. Die Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung (POE) des kantonalen Personalamts erarbeitete hierzu ein Konzept mit zwölf Angeboten. Drei Angebote daraus richten sich gezielt an die Altergruppe 50plus. Diese werden seit vier Jahren rege nachgefragt. Das umfassendste Angebot „50plus: Bilanz ziehen – Zukunft entwerfen“ wurde durch die Pädagogische Hochschule des Kantons St.Gallen (PHSG) auf dessen Wirksamkeit und Nachhaltigkeit wissenschaftlich untersucht. Die Ergebnisse lassen aufhorchen und zeigen Wege auf, wie Ressourcen älterer Mitarbeitender wirksam mobilisiert und ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft nachhaltig gefördert werden kann.

Workshop „50plus: Bilanz ziehen – Zukunft entwerfen“: Ein wirksames Konzept zur gezielten Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender

Der Workshop „50plus: Bilanz ziehen – Zukunft entwerfen“ basiert auf dem Konzept der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen und Tempel (2002), welche in 20jähriger arbeitswissenschaftlicher Forschung die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden in Finnland untersucht und vier Bereiche von Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit definiert haben. So bestehen neben den Bedingungen des Arbeitslebens individuelle Faktoren wie die Gesundheit, Ausbildung und Kompetenz sowie Einstellungen, Werthaltungen, Motivation und Arbeitszufriedenheit. Dabei bilden für eine gewisse Leistungsfähigkeit physische, mentale und soziale Aspekte der Gesundheit eine grundsätzliche Voraussetzung. Weiter müssen Mitarbeitende über ausreichende berufliche Kenntnisse und auch fachliche und soziale Kompetenzen verfügen. Oft unterschätzt werden die sozialen und moralischen Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden sowie deren Motivation und Arbeitszufriedenheit. Diese sind für die Arbeitsfähigkeit von grosser Bedeutung. Die Arbeitsbedingungen mit ihren physischen, psychischen und organisatorischen Beanspruchungen, der Gemeinschaft der Mitarbeitenden und der Führungskräfte haben zusätzlich einen signifikanten Einfluss darauf, wie gut oder schlecht Mitarbeitende ihre Ressourcen einsetzen.

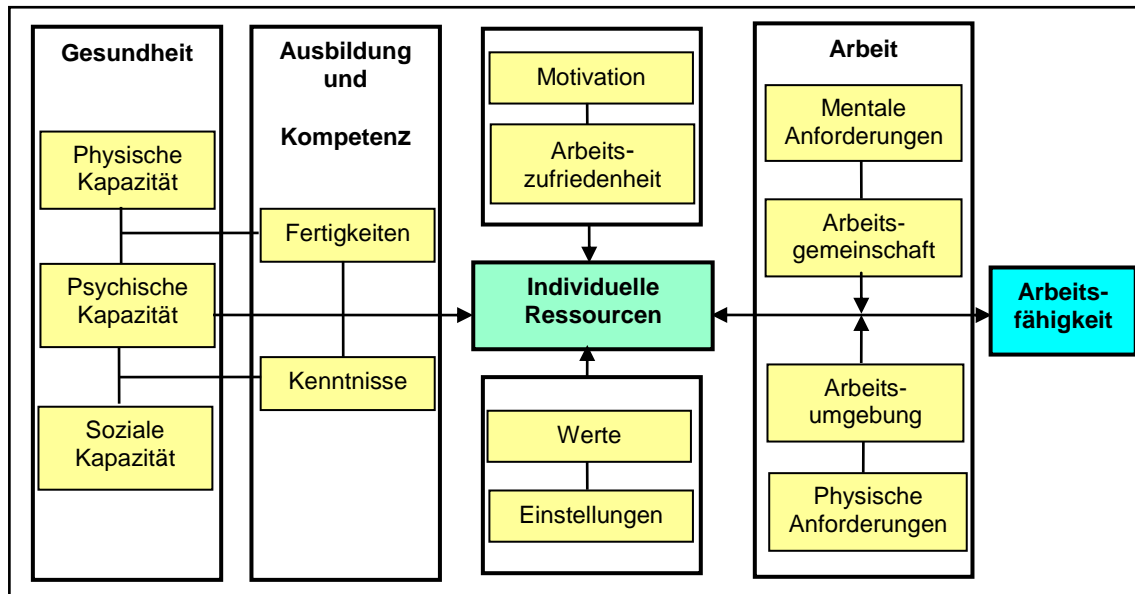


Abb. 1. Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit aus individueller Sicht (Ilmarinen & Tempel, 2002)

Soll das Potenzial älterer Mitarbeitender also optimal genutzt werden, sind Überprüfungen und gegebenenfalls Optimierungen in allen vier Bereichen notwendig.

Der Workshop „50plus: Bilanz ziehen – Zukunft entwerfen“ setzt bei einer intensiven Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit ihrer bisherigen Berufskarriere an und legt Abnutzungserscheinungen, festgefahrene Einstellungen, aber auch Zukunftsängste offen. Über diesen berufsbiographischen Ansatz, verbunden mit einer Ressourcenanalyse, werden Ressourcen erschlossen, Entwicklungspotenzial geortet und neue Sichtweisen eröffnet. Darauf aufbauend erarbeiten die Teilnehmenden Handlungsoptionen und Perspektiven zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen. Ergänzend entwickeln sie Strategien im Umgang mit Stress, Belastungen, Kränkungen und Krisen. Über den Einbezug der Vorgesetzten werden die Bedingungen der Arbeit gegebenenfalls optimiert und Transfer und Nachhaltigkeit sichergestellt. Zur Prozesssteuerung und Umsetzung erster Transferleistungen ist der Workshop modular aufgebaut und zur Transferunterstützung mit einem individuellen Coaching-Angebot ausgestattet.

Wichtigste Wirkungsfelder des Workshops

Die Evaluation der Pädagogischen Hochschule des Kantons St. Gallen PHSG (Steger, 2008) stellt in ihrem Bericht deutliche und nachhaltige Einstellungsveränderungen sowie ein verbessertes Selbstbewusstsein der Workshopteilnehmenden fest. Die Einstellungsveränderungen sind zentral und führen dazu, dass die Mitarbeitenden vermehrt Eigenverantwortung für ihr Handeln übernehmen und eine positivere Einstellung gegenüber ihrer beruflichen wie auch privaten Situation sowie den verbleibenden Berufsjahren entwickelt haben. Belastende Situationen gehen sie aktiv, mit mehr Gelassenheit und Distanz an. Sie zeigen eine höhere Motivation gegenüber ihrer Weiterentwicklung und – bildung und weisen ein verbessertes Gesundheitsverhalten aus. Als besonderer Effekt wird eine Steigerung des Commitments erwähnt. Dieses erhöhte Commitment wird darauf zurückgeführt, dass die Mitarbeitenden das Engagement des Arbeitgebers für die

Bereitstellung dieses Angebots als Zeichen der Wertschätzung für ihre langjährige Tätigkeit werten. Rückmeldungen von Vorgesetzten bestätigen anhaltende positive Verhaltensveränderungen. Als konkrete Auswirkungen des Workshops sind beispielsweise Optimierungen bei der Aufgabenzuteilung, der Besuch von Weiterbildungen, Stellenwechsel oder Wiedereingliederung in das Team zu nennen.

Einbettung der Massnahmen in ein strategisches Demografie-Management

Auf den Bereich der Arbeit hat der Workshop nur beschränkt Einfluss. Begleitende Organisationsentwicklungsmassnahmen zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeitenden bis zur Pensionierung legen den Boden für Massnahmen auf individueller Ebene. Langfristige und nachhaltige Wirkungen lassen sich nicht allein durch isolierte, punktuelle Eingriffe und partielle Veränderungen verwirklichen. Unbedingt erforderlich sind integrierte Ansätze. Ein Workshop als interaktiv-direkter Ansatz sollte deshalb über ein strategisches Demografie-Management mit strukturell-systemischen Strategien und Massnahmen koordiniert werden, um die Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeitenden bis zur Pensionierung durch altersdifferenzierte Massnahmen des Personalmanagements sicherzustellen.

Die Auswahl an Instrumenten des Demografie-Managements ist gross. Entsprechende Instrumente wie altersgemischte Teams, Gesundheitszirkel, Job Rotation, Mentoring, Senior-Consulting-Ansätze, belastungsreduzierte Schichtarbeitsgestaltung, Altersstrukturanalysen, Entwicklungsplanung, Bogenkarriere, flexible Pensionierungssysteme sind in vielen Unternehmen teilweise bereits vorhanden, aber wenig systematisch angewendet. Zentrale Massnahmen zur direkten Förderung der Arbeitsfähigkeit und –motivation setzen bei den Führungskräften sowie den Mitarbeitenden an. Das Verhalten der Führungskräfte trägt massgeblich zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender bei, wie Untersuchungen belegen (Ilmarinen & Tempel, 2002). Über ihre Einstellungen und Erwartungen wirken sie auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden ein und setzen letztlich die Instrumente und Massnahmen des Demografie-Managements um. So wurde im Kanton St. Gallen beispielsweise im Rahmen eines strategischen Vorgesetztenseminars begleitend eine spezifische Schulung zur Thematik der Personalentwicklung älterer Mitarbeitender durchgeführt.

Zusätzlich können Leistungsbereitschaft, -fähigkeit und –motivation der Mitarbeitenden über gezielte Massnahmen wie Personalentwicklungsgespräche, Workshops zur beruflichen Standortbestimmung oder Mobilisierung der Ressourcen gesteigert werden.

Innovation und Produktivität durch gezielte Investition in das Humankapital

Bedeutende Studien zur Innovation und Produktivität belegen, dass die zu erfüllende Tätigkeit und der Umgang der Unternehmen mit den Herausforderungen einer alternden Belegschaft die Produktivität und Innovationsbereitschaft beeinflussen (vgl. Bergmann, Prescher & Eisfeldt, 2006; Göbel & Zwick, 2009, Veen, 2008). Unternehmen haben also die Steigerung von Produktivität und Innovation in der Hand, durch ein intelligentes und gezieltes Investment in ihr Humankapital sowie in ihre Arbeitsbedingungen. Die Einbindung der Investitionen in ein Gesamtkonzept „Demografie-Management“ erhöht deren Wirksamkeit und damit den Return on Investment. Gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeitende

sind besser in der Lage, die steigenden Anforderungen und Erwartungen zu erfüllen. Eine gute soziale Integration, Innovationsfreude, Offenheit für Neues sowie ein fokussiertes Ressourcenmanagement können durch gezielte Massnahmen entscheidend gefördert werden.

Bergmann, B., Prescher, C. & Eisfeldt, D. (2006). Alterstrends der Innovationstätigkeit bei Erwerbstätigen. *Arbeit* 1/15, 18 – 28.

Göbel, C. & Zwick, T. (2009). Age and Productivity - Evidence from Linked Employer Employee Data. *ZEW Discussion Paper No. 09-020*.

Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010*. Hamburg: VSA-Verlag.

OECD (2003). *OECD-Beschäftigungsausblick 2003*. Auf dem Weg zu mehr und besseren Arbeitsplätzen. Online im Internet:

<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/8103095e.pdf> (Zugriff: 2.5.2011)

Steger Vogt, E. (2008). *Evaluation Workshop für demotivierte Mitarbeitende zwischen 50 und 60 Jahren der Staatsverwaltung St.Gallen*. Qualitative Wirkungsanalyse. Rorschach: Pädagogische Hochschule (internes Dokument).

Veen, S. (2008): *Demographischer Wandel, alternde Belegschaften und Betriebsproduktivität*. München: Rainer Hampp.

Autorenschaft:

Elisabeth Steger Vogt ist Arbeits- und Organisationspsychologin, Dozentin und Coach mit spezifischer Expertise in Demografie-Management und der Konzeptionierung und Umsetzung von Interventionsmassnahmen in Organisationen.

Elisabeth Steger Vogt
Arbeits- und Organisationspsychologin & Coach
Pädagogische Hochschule St. Gallen PHSG
Institut Schulentwicklung & Beratung
Müller-Friedberg-Str. 34
CH- 9400 Rorschach
Telefon +41 71 858 71 32
elisabeth.steger@phsg.ch
www.phsg.ch

Peter Bösiger ist betrieblicher Ausbilder und individualpsychologischer Coach. Er ist Experte für die Zielgruppe 50plus, entwickelt Konzepte für Unternehmen und setzt diese als Erwachsenenbildner um.

Peter Bösiger
eidg. dipl. Betriebsausbilder HFP & Coach
Farnhubelstrasse 17
CH-4658 Däniken
Telefon +41 62 291 10 16
Mobile +41 79 415 95 61
info@consequent.ch
www.consequent.ch