

16. HR – Forum, 26. Januar 2011 Bern

Referat: «Nachwuchs vs Powerager» -

Problem oder Paradox?

Sehr geehrte Damen

Sehr geehrte Herren

Wenn ich in die volle Runde hier im Kursaal Bern schaue, sehe ich doch in klarer Mehrheit „Power-Ager“ und etwas weniger Nachwuchstalente ... mit welchen Sie sich als Firmenchef oder in verantwortlichen Funktionen im Personalwesen tagtäglich beschäftigen. Also doch ein etwas einseitiger Boxkampf, wenn ich das Sujet der Einladung zum heutigen Anlass betrachte.

Doch im Brennpunkt steht für einmal nicht wer den Kampf gewinnen wird, sondern vielmehr ob wir es schaffen werden, die beiden Gegensätze so zu nutzen, dass wir für unsere Volkswirtschaft die Ressourcen bestmöglich und effizient nutzen können.

Nun wer sind denn **diese „Powerager“** überhaupt?

Sind es ambitionöse, ehrgeizige Chranpfer, gestresste Manager und wenn nötig sogar mit Hilfe von Medikamenten leistungsfähig erhaltene Mittfünfziger ?

Oder sind sie doch schon etwas ausgebrannt und weniger leistungsfähig als sie selbst glauben?

In der Werbung wird diese „Powerager“-Generation beschrieben als lebenslustig, aufgeschlossen und mit dynamischem Auftritt ... und die grauen Haare zeugen von Reife und Lebenserfahrung! Ich würde Ihre grossen Chancen (Slide) auch bezeichnen mit: Erfahrung und Teamfähigkeit

Uebrigens, fünf weltweit bekannte „Powerager“ – die letzten Sommer auch in Bern ihre intakte Leistungsfähigkeit unter Beweis stellten – sind die Mitglieder der bekannten Hardrockgruppe AC/DC, welche vor 33 Jahren (!) sinnigerweise bereist ein Album mit dem Namen „Powerage“ auf den Markt gebracht haben.

Demgegenüber stehen die **aufstrebenden Nachwuchskräfte**, gut ausgebildete, neugierig und weltoffen. Und deren Chancen liegen (Slide 2) deshalb entsprechend in ihrer Lernfähigkeit und den Kenntnissen der neuen Technologien, die Sie schon in der Jugend aufgesogen haben.

Tatsache ist aber auch, dass die geburtenstarken Jahrgänge der „Babyboomer-Generation“ immer schneller gegen dieses ominöse Rentenalter von 65 hinwachsen und dahinter der benötigte Nachwuchs fehlt.

Und hier stellen sich die Ihnen bestens bekannten Fragen wie:

- Wie lange können wir uns dies noch leisten?
- Wer bezahlt die Renten der heute jüngeren Arbeitsgeneration
- Wo bezieht die Wirtschaft inskünftig die fehlenden Arbeitskräfte?
- Gibt es überhaupt einen erfolgreichen Generationen-Mix?

Wie sollen nun diese verschiedenen Generationen gemeinsam zusammen den Arbeitsmarkt beleben können?

Wie sollen die ganz unterschiedlichen Hintergründe es ermöglichen, dass trotzdem beide Generationen zusammen ihren Anteil auf dem Arbeitsmarkt abdecken können.

Als Basis für die anschließende Podiumsdiskussion möchte ich Ihnen und den Podiumsteilnehmern einige Gedanken und Thesen zu Entwicklungen auf den Arbeitsmärkten vorstellen.

Dabei beschränke ich mich auf folgende Bereiche: (Slide)

- Demographische und gesellschaftliche Entwicklungen
- Altersdiversivität als Chance oder wie wir Generationen einbinden
- Herausforderung an die Führung / Management

1. Der Planet der Alten oder die demographische Entwicklung als Herausforderung:

- Unsere Bevölkerung überaltert – in den westlichen Ländern noch schneller als in den bevölkerungsstarken BRIC's (BRA, RUS, IND, CHI) und in schwächer entwickelten Gesellschaften.
- Die für den wirtschaftlichen Wohlstand massgebende Babyboomer-Generation der Nachkriegszeit ist in der letzten Phase im Arbeitsprozess und wird bald abtreten.
- Die Ueberalterung ist vor allem ein Problem der reichen Länder und trifft die starken Wirtschaftsnationen ganz besonders. Nachwuchs ist nicht mehr nötig um das Alter zu finanzieren. Dazu gibt es Pensionskassen und Altersvorsorgesysteme.
- In der Schweiz gab es 1970 gegen 110'000 Geburten, im Jahre 2009 waren es noch gut 78'000. Die Zahl der benötigten Arbeitskräfte steigt aber weiter und kann nur durch Zuwanderer aus dem Ausland gedeckt werden.
- Gemäss Bundesamt für Statistik wird im Jahre 2030 – das sind keine 20 Jahre – ein Drittel der erwerbstätigen Bevölkerung zwischen 51 und 65 Jahre alt sein.
- Und im Jahr 2050 wird jeder dritte Einwohner der Schweiz – dannzumal rechnet man mit 9 Mio Einwohnern – über 60 jährig sein.
- Doch auch in unserem wichtigsten Handelspartner Deutschland könnten die Arbeitskräfte ausgehen. Gemäss Prognosen dürfte das Arbeitskräftepotential bis im Jahre 2015 um über 15% oder 6.5 Mio Arbeitnehmer schrumpfen.
- Wie stark die Relation zwischen Erwerbstätigenquote und der Leistungsstärke der Volkswirtschaft ist zeigt die Liste der Nationen welche bei den 55-64jährigen (2009) bereits weniger als 50% im Arbeitsprozess hatten: Italien, Frankreich, Griechenland, Spanien, Portugal, Irland – praktisch ein „who is who“ der kriselnden europäischen Staaten!

Fazit:

Ohne besondere Massnahmen zur Belebung des Arbeitskräftepotentials lassen sich die demographischen Wandel der Bevölkerungszahlen nicht mehr korrigieren.

Und – meine sehr geehrten Damen und Herren - die zentrale Frage lautet: Kann die Wirtschaft auf das Potential, die Erfahrung und das Know How dieser Generation verzichten?

Das grösste Potential liegt ohne Zweifel bei den älteren Personen – den heutigen „Poweragern“. **Weniger Frührentner, späteres Pensionierungsalter, neue Arbeitszeitmodelle und ein höherer Frauenanteil sind Ansätze dazu.**

Ich bin überzeugt, dass unsere Wirtschaft in den nächsten 10-15 Jahren ohne die massive Unterstützung der heute 50-65jährigen nicht mehr über die Runden kommen werden!

2. Altersdiversität als neue Chance oder wie Generationen erfolgreich eingebunden werden können.

Sind sich die Arbeitgeber bewusst, in welche Richtung wir uns mit dem demographischen Wandel bewegen? Oder weshalb zählen vielerorts Mitarbeiter über 50 bereits zum „alten Eisen“ und finden auf dem Arbeitsmarkt – wenn überhaupt – eine adäquate Stelle?

- Seit den Neunziger Jahren nimmt in der Schweiz die **Zahl der Frühpensionierungen** stets zu. Sind es noch gegen 90% im Alter von 58 Jahren, welche noch im Arbeitsprozess sind, sinkt diese Quote gegen 60% bei den 62jährigen und unter 50% bei den 64jährigen Arbeitnehmern.

Diese Entwicklung stützt die These nicht, dass die Erfahrung, das Know How oder die Teamfähigkeit und Loyalität von Power-Agern besonders gefragt wäre.

Liegt es an der fehlenden Leistungsfähigkeit, an fehlenden Skills von neuen Technologien oder vielleicht auch der ungenügenden Anpassungsfähigkeit der Mittfünfziger?

Studien zeigen, dass altersgemischte Teams die besseren Resultat erzielen:
Altersdiversität steigert sowohl die Produktivität der älteren als auch jene der jüngeren Mitarbeiter!

Altersdiversität ist demzufolge nicht nur „nice to have“, sondern eine grosse Herausforderung an das Management, in der es gilt auch ältere Menschen leistungsfähig und innovationsfreudig zu erhalten.

Was heute oft erst grosse Konzerne mit internen Berater-Pools anbieten, dürfte in naher Zukunft auch ein Modell für KMU-Betriebe werden. So stellen wir auch fest, dass plötzlich bereits pensionierte Ingenieure und Spezialisten auf dem Arbeitsmarkt als temporäre Kräfte gesucht werden. Dies gilt aber auch für Fachkräfte im Bereich Sicherheitskontrollen, Qualitätssicherung oder Prozessentwicklung.

Fazit

Trotz höheren Personal-Kosten – ältere Mitarbeiter sind in der Regel teurer als junge Arbeitnehmer, womöglich noch aus dem Ausland - dürfte es insbesondere auch für KMU's inskünftig eine interessante Alternative oder sogar ein Notwendigkeit sein, sich mit älteren Mitarbeitern die Belegschaft zu verstärken und diese Ressourcen im Arbeitsprozess zu reintegrieren.

Ich freue mich, in der Podiumsdiskussion bereits bewährte Praxismodelle kennen zu lernen.

3. Wirkungsfelder der Altersdiversität

Altersdiversität heisst es zu erkennen und dann auch zu nutzen. Dies bietet aber auch einige Herausforderungen an die Führung.

Ich möchte Ihnen nur ansatzweise einige Bereiche aufzeigen, welche damit verbunden sind und noch heute oft unterschätzt oder überhaupt nicht in den Strategien oder Management –Prozessen aufgenommen sind: (Slide)

Strategien:

Business-Strategien berücksichtigen oft nicht die Bedürfnisse der Arbeitskräfte. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile verlangen oder bedingen nicht nur die besten Geschäftsstrategien sondern auch Mitarbeiter, welche entsprechend ausgerüstet und ausgebildet sind, um diese Strategien umzusetzen und ihre Rolle verstehen, um diese Ziele zu erreichen.

Manpower hat im Juli 2010 eine weltweite Studie bei 38'000 Unternehmen in 36 Ländern durchgeführt und u.a. festgestellt dass:

In Europa nur 37% aller befragten Unternehmen eine **Workforce –Strategie** haben, welche mit der Business-Strategie in line ist. Und ganze 55% mussten die Frage verneinen.

Von diesen 55% denken immerhin 20 % daran, dies zu überdenken oder anzupassen, wohingegen 62% nichts gedenken zu unternehmen.

Diese Tendenz wird noch verstärkt durch eine Umfrage der Boston Consulting Group und des Berichts der World Federation of People Management Organizations, dass nur gerade 15% aller Unternehmen weltweit eine strategische Planung der Nachfolge oder des Ersatzes mehr als drei Jahre im Voraus betreiben.

Auch im **Bereich Kommunikation** haben Studien ergeben, dass die weder die Bedürfnisse noch die Erwartungen der sogenannten „Internet-Generation“ wirklich bekannt sind. Und im Bereich Social Networks (Facebook, Xing, LinkedIn, etc) hatten letzten Frühling von 870 befragten Schweizer Unternehmen keine 10% konkrete Benutzerstrategien und Guidelines für Ihre Mitarbeiter.

Die **Rekrutierung von Mitarbeitern** hat sich längst in die online-Plattformen verschoben und die Konkurrenz resp. das Angebot globalisiert sich zunehmend.

Ganz besonders gefordert ist **die Führung** im Umgang mit Nachwuchskräften und jungen Führungskräften vs. bestandenem, erfahrenen und oft auch verdienstvollen Persönlichkeiten. Hier sind neue Modelle der Führung ebenso gefragt wie notwendig.

Die „Powerager“-Generation hat noch ein ganz anderes Verständnis von Führung und ist durch andere **Wertvorstellungen** geprägt (Slide). Wir sehen uns mit bis zu fünf Generationen gegenüber konfrontiert und dies wird sich in Zukunft noch stärker akzentuieren, weil die Zeitdauer der einzelnen Phasen eher kürzer wird als in der Vergangenheit. Dies in erster Linie bedingt durch die technologische Entwicklung, welche uns in immer kürzeren Abständen mit neuen Tools und Systemen eindecken wird.

Geschätzte Damen und Herren, ich bin überzeugt, dass die Führung und das Managements sowohl in grösseren Unternehmen wie aber auch in KMU's besonders gefordert sein wird, diese Herausforderungen zu meistern.

- Strategien für Arbeitskräfte in einer zunehmend älteren Bevölkerung
- Nachfolge-/ Karriereplanung 3-5 Jahre
- Globaler Kampf um die besten Arbeitskräfte
- Sicherung des Know hows als kritischer Faktor für den Erfolg

Austausch und Sicherung des Wissens

Eine der grössten Herausforderung im Unternehmertum ist seit eh und je die Weitergabe, die Sicherstellung des Know Hows, welches in Jahrzehnten erworben und damit der Unternehmung Vorsprung und Kompetenz gesichert hat.

Kein Unternehmen kommt um diese Frage herum. Und die Nachwuchskräfte können noch so gut ausgebildet sein, die modernsten Tools und Management-Theorien kennen, das Wissen und die Erfahrung eines „Poweragers“ werden sie nie haben!

Das Wissen hat sich über Jahrhunderte jeweils ca. alle 50 Jahre verdoppelt. Aber im Internetzeitalter hat sich dieser Wert auf weniger als 10 Jahre reduziert und er wird wohl noch beschleunigt.

Da braucht es andere Methoden, um damit umgehen zu können. Und da hat der Nachwuchs einen grossen Vorteil gegenüber den „Poweragern“:

Sie haben es bereits im Vorschulalter gelernt mit neuesten Technologien umzugehen und sich mit ständigen Neuerungen auseinanderzusetzen. Sie können Wissen sehr schnell aneignen und sind es gewohnt im „Multi-Tasking“ zu arbeiten. Sie holen Informationen, Ideen, Lösungen aus dem Internet, über Google oder via Facebook und haben auf (fast) alles on-line Zugriff. Das ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil, den es zu nutzen gilt in der Zusammenarbeit.

4. Mögliche Lösungsansätze

Damit das Zusammenspiel der Nachwuchskräfte mit den „Poweragern“ nicht zum Problem wird aber auch kein Paradox ist, werden an allen Beteiligten zusätzliche Anforderungen gestellt. Nur wer dies meistert und flexibel und effizient die Vorteile beider Generationen nutzen kann, wird inskünftig den berühmten Schritt voraus sein.

HR –Strategien

Es ist aufgrund der erwähnten Entwicklung in den nächsten Jahrzehnten von grosser Bedeutung, wie sich tendenziell längerfristig ausgerichtet HR-Strategien gegenüber den oft sehr kurzfristigen Erfolg suchenden Business-Strategien durchsetzen können. Diese Bereitschaft ist noch zuwenig sichtbar.

Chancen erkennen und anbieten

Die demographische Entwicklung und die wirtschaftlichen Bedürfnisse bieten nicht nur Problem sondern ebenso viele Chancen. Dies ist zu erkennen und situativ zu nutzen. Nachwuchskräfte sind früher in der Lage komplexe Probleme anzugehen und zu lösen dank Top-Ausbildung und neuen Technologien. Andererseits muss dem Nachwuchs diese Chance auch geboten werden – sonst sind sie weg in andern Märkten!

Andererseits kommen wir nicht umhin, den erfahrenen und noch immer leistungsfähigen „Poweragern“ **neue Arbeitsmodelle** anzubieten.

Früh pensionierungen sind ein Luxus – insbesondere im tertiären Dienstleistungssektor - und nicht sinnvoll, solange die Leistungsfähigkeit noch vorhanden ist. Zwingende Pensionierung mit 65 ist schon bald nicht mehr tragbar, denn wir brauchen die Arbeitskräfte noch länger im Arbeitsprozess.

Jedoch sind angepasste Funktionen mit weniger Stress, mehr Erholungs- und Freizeit und dem sukzessiven Abbau der Arbeitszeit anzubieten.

Dazu sind auch die **gesetzlichen und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen** auf die neue Situation am Arbeitsmarkt der 2020er Jahre anzupassen

Und schliesslich braucht es auch die **Bereitschaft der Arbeitnehmer**, dass je nach Funktion mit 55-60 Jahren der Höhepunkt erreicht werden dürfte und danach auch der erste Schritt zurück angenommen wird. Selbstverständlich auch mit Einbussen in der finanziellen Entschädigung.

Dies ist keine Degradierung oder Schande, sondern ein natürlicher Prozess, welcher sowohl volkswirtschaftlich Sinn machen würde als auch für den Arbeitgeber im Sinne der **Nachfolgeplanung** und des **Know How Transfers** optimal wäre und für den Mitarbeiter bezüglich Lebensqualität, Gesundheit und Stress nur Vorteile bringt.

Altersdiversität als Bereicherung der Teams erkennen und die Bedürfnisse und Erwartungen der unterschiedlichen Generationen bestmöglich aufeinander abstimmen und einzubinden.

Nur wer es schafft, diese „Brücken“ zu bauen, den Sinn und Zweck klar zu machen und die Kommunikation untereinander sicherstellen kann, hat gute Chancen auch bei alternder Belegschaft genügend Power der Alten und neue, verrückte Ideen und Visionen der Jungen zum gemeinsamen Erfolg zu vereinen.

Urs Schüpbach , Januar 2011