

Das Miteinander der Generationen fördern und leben

Die Helvetia Versicherungen geht die Herausforderungen des demografischen Wandels im Personalwesen aktiv an. **—VON AGNES JOESTER**

In Kürze Auf dem Arbeitsmarkt ist der demografische Wandel bereits zu spüren: Mangel an Fachkräften gibt es in verschiedenen Branchen, Tendenz steigend. Die Helvetia Versicherungen hat in Bezug auf Diversity das Miteinander der Generationen als Grundhaltung in der Personalpolitik definiert. Zudem hat das Unternehmen verschiedene Massnahmen für Mitarbeitende der Zielgruppe 50plus entwickelt und ausgearbeitet. Dazu gehören Laufbahngestaltung, flexible Arbeits- und Pensionierungsmodelle sowie Programme zur Gesundheitsförderung.



AGNES JOESTER, *Dipl.-Psychologin, ist Organisationsentwicklerin im Management Development/Human Resources der Helvetia Versicherungen in St. Gallen.*
agnes.joester@helvetia.ch

Mit der demografischen Entwicklung geht eine Zunahme der älteren Arbeitskräfte einher. Laut dem Bundesamt für Statistik wird in der Schweiz die Zahl der Arbeitskräfte im Alter zwischen 30 und 40 Jahren bis ins Jahr 2020 im Vergleich zum Jahr 2000 um ein Fünftel abnehmen. Dagegen soll sich die Zahl der Arbeitskräfte im Alter von 50 bis 64 Jahren um ein Drittel erhöhen. Schon im Jahr 2010 wird die Mehrzahl der Arbeitskräfte über 40 Jahre alt sein.

Ende der Neunzigerjahre wurde die Mitarbeitendengruppe 50plus nicht nur in der Versicherungsbranche wie folgt beschrieben: Zu teuer, kein Investitionsziel – am besten vorzeitige Pensionierung als Trennungslösung. Sechs Jahre später der Wechsel: Ältere Mitarbeiter gelten als wertvolle Ressource mit grossem Erfahrungsschatz, fundierten Fachkenntnissen, sie bürgen für Stabilität und Kontinuität und punkten mit guter Kenntnis formeller und informeller Strukturen. Diesen (Kultur)wandel vom No-body zum Know-body galt es, voranzubringen.

Eine Umfrage bei Mitarbeitenden im Alterssegment 50plus sowie beim Arbeitgeber brachte Interessantes an den Tag: Für die Mitarbeiter zählt die Suche nach dem Sinn und der Freude bei der Arbeit, das Einbringen eigener Ideen und persönliches Know-how, innovativ zu sein und mitgestalten zu können. Gleichzeitig befürchten sie, nicht mithalten zu können. Um dem entgegenzuwirken, wollen

sie ihr Wissen immer auf dem aktuellen Stand halten. Der Arbeitgeber erwartet, dass die Mitarbeitenden leistungsstark ihrer Arbeit nachgehen und sie nicht nur eine vertikale, sondern auch eine horizontale Karriere anstreben.

In einem nächsten Schritt nahm die Helvetia die Altersstruktur der Mitarbeitenden unter die Lupe. 2005 waren bereits 42 Prozent aller Mitarbeitenden über 45 Jahre alt und lediglich 16 Prozent unter 30. Die Innendienstmitarbeitenden über 45 hatten laut eigener Angaben im Durchschnitt nur 3,5 bis 4 Weiterbildungstage pro Jahr besucht. Diese Tatsache war nicht nur erschreckend für die HR-Verantwortlichen, sondern auch für die Geschäftsleitung. Vor dem Hintergrund einer Arbeitslosenquote von rund 3 Prozent und des drohenden Fachkräftemangels in der Schweiz ist es notwendig, auch langjährige Mitarbeiter beruflich weiterzuentwickeln. In der HR-Strategie wurde das Thema «Diversity» mit dem Fokus auf Geschlecht und Alter berücksichtigt.

Die Policy der Geschäftsleitung bestand darin, das Miteinander der Generationen als Grundhaltung in der Personalpolitik zu definieren. Wichtige Ansätze sind:

- ▶ Mit einer bewusst gestalteten Generationenpolitik dem demografischen Wandel begegnen und damit als attraktiver Arbeitgeber im Markt auftreten.
- ▶ Die Wertschätzung und Chancengleichheit von jüngeren und älteren



Bild: istockphoto.com/DavidLewis

Tägliche Fitness fördert die Leistungsfähigkeit: Das gilt für Alt und Jung.

Mitarbeitenden aktiv fördern.

- ▶ Die Eigenverantwortung für den beruflichen Werdegang fordern und fördern.

Basierend auf diesen Grundsätzen stehen verschiedene Angebote für alle Alterssegmente zur Verfügung:

- ▶ Lehrlingsoffensive: Aktuell bildet die Helvetia 109 Lernende aus – bis 2010 sollen es 136 sein.
- ▶ Insurance Trainee Programm für Bachelor-Absolventen: Ein auf die Studienabgänger zugeschnittenes Ausbildungsprogramm, in dem sie während zwölf Monaten Einblick in drei unterschiedliche Bereiche der Versicherung erhalten.
- ▶ PEP: Ein Programm zur Potenzialerschließung und -pflege, das hilft, (Nachwuchs-)Führungskräfte zu erkennen und weiterzuentwickeln.
- ▶ Mentoringprogramm im Projekt

«Frauen und Führung»: 14 Mentees werden von 14 Mentorinnen oder Mentoren während eines Jahres begleitet. Zusammen thematisieren sie die persönliche Entwicklung und die berufliche Karriere der Mentee im Unternehmen.

- ▶ Standortbestimmung 45plus, offen für alle Mitarbeitenden ab 45 Jahren: Wer bin ich, wo stehe ich, was will ich, wie soll es weitergehen? Alle Mitarbeiter über 45 haben die Chance zur persönlichen Standortbestimmung. Somit können sie die eigene Zukunft im Unternehmen aktiv mitgestalten.
- ▶ Vorbereitung auf die Pensionierung gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern angehen. Neben der individuellen Unterstützung werden künftig Pensionierte in einem dreitägigen Workshop auf den neuen Lebensabschnitt vorbereitet.

Darüber hinaus bietet die Helvetia speziell für ältere Mitarbeitende ein ganzes Paket von Massnahmen an:

1. Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten und fördern
2. Flexible Arbeits- und Pensionierungsmodelle
3. Altersgerechte Führung und angepasste Lernformen

1. Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten und fördern

Im Jahr 2006 wurde Mitarbeitenden über 40 ein massgeschneidertes Konzept zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz und in der Freizeit angeboten. Ziel war es, die Teilnehmenden über verschiedene Angebote und Themen in einem wissenschaftlich begleiteten einjährigen Programm für einen gesunden und aktiven Lebensstil zu motivieren und die Wirkung anhand

Kulturwandel: Ältere Mitarbeitende werden vom No-body zum Know-body.

medizinischer Daten zu veranschaulichen.

Daneben bietet die Helvetia Mitarbeitenden über 45 an, im Rahmen eines zweitägigen Workshops ihre berufliche Lage zu reflektieren. Der Fokus liegt auf der Wahrnehmung der individuellen Stärken. Welche Fähigkeiten und Ressourcen habe ich bisher erworben? Will ich nochmals durchstarten und mein Wissen und Können zeigen? Oder möchte ich lieber ein wenig runterfahren und mein Know-how an andere weitergeben? Wie sieht mein beruflicher und persönlicher Lebensplan für die nächsten Jahre aus? «Der Workshop hat bei mir eine Menge ausgelöst,» erzählt eine Teilnehmerin. «Die aktive Reflexion über das, was ich bis jetzt erreicht habe, wo ich stehe und wohin ich in der Zukunft gehen will, hat mir gut getan. Ich versuche heute, meine Freizeit noch aktiver und bewusster zu gestalten – ein Ausgleich, den ich unbedingt brauche. Wenn ich im privaten Bereich aufge-

tankt habe, bin ich ausgeglichener und kann den Berufsalltag mit all seinen Tücken besser bewältigen.»

Die Helvetia will die Betreuung und Beratung der einzelnen Mitarbeitenden so individuell wie möglich gestalten. Sei es, dass eine Weiterbildung diskutiert wird, oder dass ein interner Wechsel das Optimale darstellt. Auch kann der Wechsel in ein Teilzeitpensum oder die Aufnahme eines Stages den Weg zum Erfolg darstellen.

Im klassischen Berufsverlauf geht es bis zum Alter von 45 Jahren kontinuierlich und mehr oder weniger schnell die Laufbahntreppe hoch. Bis zur Pensionierung wird mit Volldampf weitergearbeitet, um anschliessend mit einer Vollbremsung von 100 auf Null zu kommen. Es erstaunt daher nicht, dass viele Pensionierte im Anschluss an ein hundertprozentiges und ausgefülltes Berufsleben in ein Loch fallen und mit dem Ruhestand nicht umgehen können. Sinnvoller ist es, die Berufskarriere all-

mählich ausschwingen zu lassen, sprich den Arbeitseinsatz nach und nach zu reduzieren. Die Arbeitszeitmodelle der Helvetia ermöglichen dies.

2. Flexible Pensionierungs- und Arbeitsmodelle

Die Helvetia wird ihre Pensionierungsmodelle anpassen. Mitarbeitende ab 55 einzustellen wird damit wieder interessant werden. Gleichzeitig wird das Pensionskassensystem die Möglichkeit bieten, über das «normale» Pensionierungsalter von 65 Jahren hinaus tätig zu bleiben oder allmählich das Arbeitspensum herunterzufahren.

Die Quote der Teilzeitarbeit liegt bei 15,2 Prozent, wobei der Anteil der Führungskräfte gerade mal 4 Prozent ausmacht. Entscheidend für die Umsetzung dieses Modells sind Einstellung und Grundhaltung der Entscheidungsträger zum Thema Vollzeit- respektive Teilzeittätigkeit. Die Hoffnung ist, das gängige Vorurteil, dass eine Führungskraft nur 100 Prozent arbeiten kann, durch positive Beispiele aufzuweichen.

3. Altersgerechte Führung und angepasste Lernformen

Aktuelle Entwicklungen der Hirnforschung belegen, dass die Fähigkeit zum Lernen niemals aufhört. Manche psychischen und physischen Funktionen verändern sich kaum, andere wiederum schon – sie können zu- oder abnehmen (siehe Tabelle auf dieser Seite).

Tab.: Veränderung psychischer und physischer Funktionen im Alter

zunehmend	gleichbleibend	abnehmend
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lebens- und Berufserfahrung ▶ Betriebsspezifisches Wissen ▶ Urteilsfähigkeit ▶ Zuverlässigkeit ▶ Pflicht und Verantwortungsbewusstsein ▶ positive Arbeitseinstellung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Leistungs- und Zielorientierung ▶ Systemdenken ▶ Kreativität ▶ Kooperationsfähigkeit ▶ Konzentrationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Körperliche Leistungsfähigkeit ▶ geistige Schnelligkeit ▶ Geschwindigkeit der Informationsaufnahme ▶ Risikobereitschaft

Quelle: Peter F. Müller, Personalfachkongress 2005

Worauf mit zunehmendem Alter geachtet werden muss, so Matthias Kliegel von der Universität Zürich, ist, dass sich die Formen und Arten des Lernens verändern. Sie müssen auf die Mitarbeitenden angepasst werden. Aufgaben und Arbeitsformen sind so zu gestalten, dass lebenslanges Lernen und aktiv tätig zu sein möglich werden. Es stellt sich die Frage, wie altersgerechtes Lernen in Ausbildungsmodulen berücksichtigt werden kann, ohne zu stigmatisieren und auf Defizite zu fokussieren: Wann ist es sinnvoll, nach Alter zu trennen, und wann ist es klug, Menschen unterschiedlichen Alters zu mischen? Die Herausforderungen an Führungskräfte punkto Personalentwicklung und Ausbildung sind gross: Wie führen

sie Mitarbeitende, die viel älter oder jünger als sie selber sind? Wie lässt sich die Motivation dieser Mitarbeitenden erhalten und fördern?

Die genannten Entwicklungen führen zu einem Miteinander der Generationen. Grundsätzlich gilt: Wenn Men-

schen unterschiedlichen Alters aufeinandertreffen, stossen auch unterschiedliche Werthaltungen, Erfahrungen und Einstellungen aufeinander. Genau dieses Miteinander der Generationen gilt es im Unternehmen zu fördern und zu fordern.

Zahlen & Fakten

Ähnlich wie in allen westeuropäischen Ländern hat sich das Bild der Alterspyramide in der Schweiz im Laufe des 20. Jahrhunderts verändert. Um 1900 waren nur 6 Prozent der Bevölkerung über 65 Jahre alt. Im Jahr 2000 zählte man 796 Personen, die älter als 100 waren – im Jahr 1900 waren es gerade mal zwei. 2005 betrug die durchschnittliche Lebenserwartung der Männer 78,7

Jahre, die der Frauen 83,9 Jahre, wobei es regionale Unterschiede gibt. Der Anteil der Kinder und Jugendlichen sinkt, zugleich erhöht sich die Zahl der älteren Personen. Ende 2005 waren knapp 22 Prozent der Schweizer Wohnbevölkerung jünger als 20, der Anteil der Pensionierten (ab 65 Jahre) betrug rund 16 Prozent

► www.swissworld.org

Gezielt

werben Sie in den Monatsmagazinen der Verlagsgruppe Handelszeitung!



PME Magazine

Private Banking

Schweizer Bank

Schweizer Versicherung

io new management

Haustech

Unsere Publikationen erscheinen Monat für Monat mit kompetent recherchierten Informationen und bieten damit ein glaubwürdiges Umfeld für Ihre Werbung. Optimieren Sie Ihren Medienplan mit den Monatsmagazinen der Handelszeitung und sichern Sie sich heute die Entscheider von morgen!

Handelszeitung Fachverlag AG
Telefon +41 (0)43 444 58 72
fachverlag@handelszeitung.ch, www.handelszeitung.ch

Handelszeitung Fachverlag AG