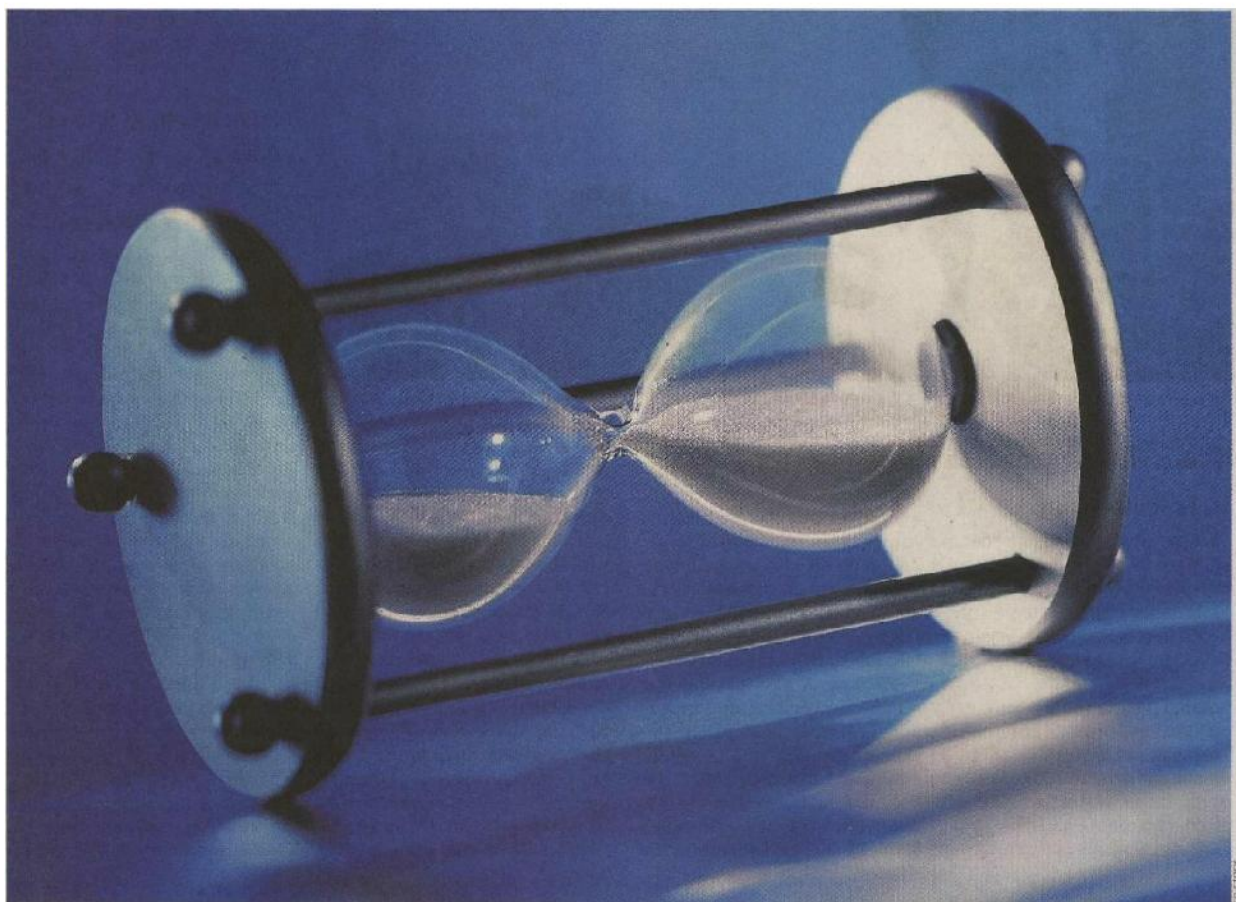


Die Zukunft kommt schon bald

DEMOGRAPHIE Umfragen der «Handelszeitung», von Capgemini und dem St. Galler Institut für Qualitätssicherung zeigen: Die wenigsten Unternehmen kümmern sich aktiv um ihre alternde Belegschaft - obwohl das Thema sehr bald sehr akut wird.



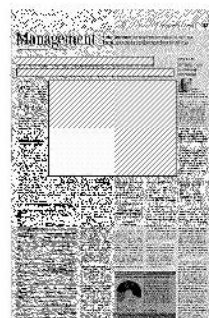
Die Zeit läuft davon für Unternehmen, die sich noch nicht mit der Zukunft ihrer älter werdenden Belegschaft auseinandersetzen.

THOMAS PFISTER

Walter Kielholz, Oswald Grübel, Kaspar Villiger & Co. sind der lebende Beweis: Ohne altgediente Kämpen oder gar Pensionäre funktioniert unsere Wirtschaft nicht. Es gibt offenbar nirgends neue, unverbrauchte und vertrauenswürdige Jung- und Mittelalt-Manager, denen man grössere Aufgaben zutraut - allen internen Nachwuchs-

förderungsprogrammen und renommierten Executive Searchers zum Trotz. Nur in Jahrzehnten ungebrochenen Wachstums gestählte, reife bis sehr reife Persönlichkeiten haben offenbar das Zeug zum Turnaround-Manager.

Erst ein Drittel der Betriebe setzt demographiebezogene Projekte bereits um.



Argus Ref 34696082

Das trifft sich gut. Beziehungsweise das passt perfekt ins Bild der demographischen Entwicklung. Denn es wird über kurz oder lang in vielen Betrieben eine zunehmende Zahl älterer Erwerbspersonen und eine abnehmende Zahl jüngerer geben.

Dies ist eine demographische Tatsache, derer sich jedoch noch lange nicht alle Arbeitgeber bewusst sind: «Die Problematik des demographischen Wandels und der Beschäftigung älterer Arbeitnehmender ist in der Schweiz – mit Ausnahme weniger Grossunternehmen, die entsprechende Projekte gestartet haben – noch kaum angekommen», weiss der Arbeitsmarktexperte Toni Holenweger von der Gruppe Corso in Zürich.

Diverse aktuelle Umfragen bestätigen dies: Rund 35% der Unternehmen setzen sich gemäss eigener Aussage noch überhaupt nicht aktiv mit dem demographischen Wandel auseinander oder haben erst begonnen, Informationen einzuholen. Ein weiteres Drittel der Schweizer Unternehmen befindet sich in einer wie auch immer gearteten «Planungsphase». Und erst in rund 32% der Unternehmen werden demographiebezogene Massnahmen bereits umgesetzt – im Vordergrund stehen dabei Einzelmassnahmen; umfassende Massnahmenpakete sind deutlich seltener.

Dies hat das IQB-FHS, Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft der FHS St. Gallen, in einer Befragung unter den 1600 umsatzstärksten Schweizer Unternehmen ermittelt. Die von der «Handelszeitung» erhobenen Angaben einer Auswahl von Unternehmen zeigt ein ähnliches Bild (siehe Tabelle).

Und auch die Personalabteilungen der 80 grössten Firmen im deutschsprachigen Raum bestätigen diese Resultate: Im neu erschienenen Capgemini «HR-Barometer 2009» steht zwar: «Erheblich an Bedeutung gewonnen hat das

Thema Demographischer Wandel/ Alternde Workforce» – aber «erst» bei 30% der Befragten. (Immerhin: In der letzten Befragung 2007 waren es noch 11%). Dies, obwohl 58% der von Capgemini angefragten Personaler aussagen, dieses Thema würde «zum künftig wichtigsten HR-Thema» überhaupt.

Krise setzt andere Prioritäten

Aber eben erst in der Zukunft. Und so weit sind wir noch lange nicht. Im Gegenteil. Die momentan wütende Krise mit den bereits prognostizierten 5% Arbeitslosen bis im kommenden Jahr wirft nun selbst die zaghaften Ansätze zu einer weitsichtigen Personalpolitik allenthalben bereits wieder über den Haufen. Denn Priorität hat im Moment nicht das Halten von Fachwissen im Betrieb und das Verhindern von Braindrain sowie Know-how-Abfluss, sondern schlicht die Reduktion des Personalkostenblocks. Und ältere Mitarbeiter sind halt oft teurer.

Zynische Firmenleiter mögen sich sogar ausrechnen, dass ein heute freigestellter Grauer Panter bei effektiv eintretendem Bedarf zu einem späteren Zeitpunkt vermutlich immer noch verfügbar sein dürfte, da ihn die Konkurrenz wohl kaum mit Handkuss absorbiert. Und je spezialisierter die Fachkraft, desto eher bleibt sie ohne Job – und kommt nach der Krise gerne auch zu schlechteren Konditionen zurück.

Da bleibt den HR-Abteilungen dann vielerorts nur übrig, die Faust im Sack zu machen, denn noch immer ist ihr Einfluss auf strategische Unternehmensentschei-

«In vielen Betrieben werden solche Projekte zur Makulatur werden.»

Toni Holenweger
Arbeitsmarktexperte

dungen höchst gering, wie das «HR-Barometer 2009» ebenfalls

deutlich macht.

Die Quintessenz: Nur wenige – und darunter meist grosse Dienstleister – haben effektiv konkrete Strategien, um auf die Altersentwicklung in den Personalbeständen adäquat zu reagieren. Doch auch sie bieten meist nur ausgewählten Personen oder Personalkreisen lebensaltersgerechte Karrieremodelle oder spezifische Individualösungen. Die ansonsten meist bescheidenen Efforts beschränken sich auf breit angelegte Informationskampagnen zur flexiblen oder vorzeitigen Pensionierung.

Dabei wäre das vorherrschende Thema die lebenslange Aus- und Weiterbildung im Betrieb, die Aufrechterhaltung der Motivation und das situationsbezogene Einsetzen der Mitarbeitenden gemäss ihrer individuellen Leistungsfähigkeit.

«Für Unternehmen mit einer nachhaltigen Entwicklungsstrategie wird die gegenwärtige Krise an dieser Orientierung nichts ändern», hofft Arbeitsmarktexperte Holenweger, «in vielen anderen Betrieben werden solche Projekte aber an Bedeutung verlieren oder gänzlich zur Makulatur werden – mit der Folge, dass sie im kommenden Aufschwung vom strukturellen Faktum des demographischen Wandels noch stärker betroffen sein werden», befürchtet er.

Diese Woche verschickt das Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft (IQB-FHS) der Fachhochschule St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, in Zusammenarbeit mit der «Handelszeitung» an 1600 Unternehmen seine jährliche Umfrage zum Schweizer Weiterbildungsmarkt auf Managementstufe. Die Schlüsselergebnisse werden im Herbst in der «Handelszeitung» publiziert.

MASSNAHMEN 50+	
Welche Firmen das Problem erkannt haben	
Firma	Massnahmen für Mitarbeitende 50+
ABB Schweiz AG	Ja
Amag AG	Noch nicht
APG	Nein
Ascom AG	«Individualisierung»
Banque Cantonale Vaudoise	Nein
Basler Kantonalbank + Bank Coop	Nein
Basler Versicherungen	In Bearbeitung
BearingPoint Switzerland AG	Nein
Berner Kantonalbank	Im Rahmen des ord. Personalentwicklungsprozesses
Bernische Kraftwerke BKW	Nein
Bucher Guyer AG	Individuelle Standortbest.; Entwicklungsgespräche
Cham Paper Group	Weiterbildung
Ciba AG	Nein
Coop	«Projekt 50+»: Ergonom. Massnahmen; flexible Pens. Div.; «Impuls 50+» für Kader; Part-Time 58+
Credit Suisse	Nein
Deloitte AG	Nein
Die Schweizerische Post	Kurs Standortbest 50+; Prime-Time-Projekt
Emmi	Nein
Ernst & Young AG	Nein
Georg Fischer AG	Projekt in Bearbeitung
Hewlett-Packard	Nein
F. Hoffmann-La Roche AG	Stress-, Health-, Life-Management; Weiterbildung
Hupac Intermodal AG	Nein
IBM Schweiz AG	Diverse; jährliche Zielvereinbarungsgespräche
Implenia Management AG	Nein
Jelmoli AG	Grundsätzlich nicht; in Einzelfällen Ja
Karl Steiner AG	IP Nein, aber Eingehen auf individuelle Wünsche
Kernkraftwerk Leibstadt AG	Vorbereitung auf Pensionierung; flex. Pensionierung
Komax AG	Mehr Ferien
KPMG	Nein
Lindt + Sprüngli AG	Nein
Manor AG	In Bearbeitung
Mettler Toledo	Nein
Nestlé SA	Ja
Novartis	Div. Begleit- und Weiterbeschäftigungsmassnahmen
Orange Communications SA	Nein
PricewaterhouseCoopers	Reduziertes Arbeitspensum
SFS Services AG	Nein
Siemens Schweiz AG	Nein
Sunrise AG	Nein
Swisscom	Nein
SwissLife	Div.; 45+; 50+ Workshops, MA-Bindung
Swiss Re	Teilpensionie.; Weiterbesch. über Pensionsalter 63 (!)
Synthes GmbH	In Bearbeitung
UBS AG	Time Flex 57+; schrittweiser Ausstieg, div. Modelle
Victorinox AG	Vorbereitung auf Pension.; Arbeit über Pensionsalter
V-Zug AG	Zusammen mit Swisssen, in Diskussion (ab 2010)
Weidmann Infra AG	Altersteilzeit
Zürcher Kantonalbank	Gleitende bzw. flexible Pensionierung
Zürich Versicherungs-Gesellschaft	Diverse Massnahmen

QUELLE: «HANDELSZEITUNG», UMFRAGE WINTER 2008