

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

POTENZIAL ÄLTERER MITARBEITENDER NUTZEN

Vorurteile abbauen – Erfahrungsschätze heben

Werden erfahrene Mitarbeitende pensioniert, geht viel Know-how für den Arbeitsmarkt verloren. Das EU-Forschungsprojekt «ExpAct» soll ein Umdenken bewirken und das wertvolle Potenzial älterer Mitarbeitenden rechtzeitig nutzbar machen. *Von Claudia Sidler-Brand (*)*

Alle wollen alt werden, aber keiner will es sein. Trotzdem werden wir alle unvermeidlich älter. Mit dem Älterwerden wächst aber auch die Erfahrung, die vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels ein grosses Potenzial darstellt. Leider dominiert in vielen Unternehmen noch ein defizitäres Altersbild, was dazu führt, dass vorhandenes Potenzial nicht genutzt wird.

Mit der Pensionierung gehen immer auch wertvolle Fähigkeiten und Expertise für den Arbeitsmarkt verloren. Es braucht deshalb ein neues Altersbild, das davon ausgeht, dass ältere Mitarbeitende durchaus über Potenzial verfügen.

Im EU-Forschungsprojekt «Experience keep people active» entwickelt die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW School of Management and Law gemeinsam mit Partnern aus Deutschland, Italien und Ungarn eine Plattform, um dieses Erfahrungspotenzial sichtbar und nutzbar zu machen.

Defizitäres Altersbild prägt die Unternehmenskultur

In einer von einem defizitären Altersbild geprägten Unternehmenskultur werden ältere Mitarbeitende mit abnehmender Leistungsfähigkeit, mangelnder Flexibilität und nachlassender Motivation assoziiert. Wer über Jahre hinweg in derselben Funktion arbeitet, gilt aufgrund von veralteten Kompetenzen als alt. Im Zuge der industriellen Revolution 4.0 sind viele Unternehmen damit konfrontiert, ihre Produkte und Dienstleistungen an eine neue Technologiesgeneration anzupassen. Bei der Zuordnung der Beschäftigungsfelder zur Altersgruppe zeigt sich, dass sich ältere Mitarbeitende oft um auslaufende Produktlinien kümmern – meist in der Hoffnung, dass diese noch bis zum Pensionsalter bestehen bleiben.

Dies hat jedoch wenig mit abnehmender Leistungsfähigkeit oder mangelnder Flexibilität seitens der Mitarbeitenden zu tun. Einige Unternehmen investieren nicht genug in die Kompetenzerhaltung, vergessen

dabei aber, dass ältere Mitarbeitende über viel erfahrungsbasiertes Potenzial verfügen. In Kombination mit der Erhaltung der Kompetenzen kann dieses Potenzial für Unternehmen von grossem Wert sein. Die Zuordnung «Altes zu Alten» und die geringe Wertschätzung von erfahrungsbasiertem Wissen wirkt auf die Mitarbeitenden zurück: Sie fühlen sich selber alt.

Die angebotenen Modelle entsprechen dem defizitären Altersbild: Die «Alten» sollen in Altersteilzeit und flexibilisierten Pensionierungsmodellen langsam aus dem Berufsleben ausscheiden. Für gut Ausgebildete ist



Claudia Sidler-Brand: «Es braucht ein neues Altersbild und neue Berufsrollen in den Unternehmen.»

dieses Angebot oft nicht attraktiv. Gefragt ist ein neues Altersbild in den Unternehmen, welches davon ausgeht, dass ältere Mitarbeitende über erfahrungsbasiertes Potenzial verfügen, das gebraucht wird. Es gibt Bereiche, Funktionen und Tätigkeiten, in denen die älteren Mitarbeitenden mehr bieten können als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Zum Beispiel im Coaching, der Weiterbildung oder im Mentoring; Bereiche, in denen erfahrungsbasierte Kompetenzen besonders wichtig sind.

Diskrepanz zwischen Qualifikation und Anforderung

Das Projekt «ExpAct» setzt sich deshalb für die Aufwertung von nicht genutztem Wissen und Erfahrungen von älteren Mitarbeitern ein. Im Rahmen des Projekts entwickeln die Forschungspartner eine Software im Baukastensystem, mit dem das erfahrungsbasierte Potenzial älterer Mitarbeitender identifiziert und für den Arbeitsmarkt nutzbar gemacht werden kann. Dieser berufliche Erfahrungsschatz soll so für die älteren Mitarbeitenden und für die Unternehmen sichtbar werden und zu einem Umdenken führen. Damit wird ein Beitrag zur Überwindung der Diskrepanz

zwischen den Qualifikationen älterer Arbeitnehmender und den Anforderungen der Arbeitgebenden geleistet werden.

Begreift man ältere Mitarbeitende wirklich als Potenziale, bestehen in der aktuellen Unternehmenswelt viele weitere Diskrepanzen. Die meisten Menschen wollen nicht weiterbeschäftigt werden – sie wollen gebraucht werden, aufgrund ihrer Erfahrungen und Kompetenzen. Die aktuellen Angebote der Unternehmen sind oft nicht attraktiv genug. Es braucht ein neues Altersbild und neue Berufsrollen in den Unternehmen, die davon ausgehen, dass ältere Mitarbeitende wirklich eine wertvolle Ressource sind.

() Dr. Claudia Sidler-Brand ist Bereichsleiterin Dienstleistungsprojekte und Dozentin am Zentrum für Human Capital Management an der ZHAW School of Management and Law. Sie berät nationale und internationale Unternehmen und arbeitet mit Eva Gmür am Projekt Expact (www.expact.eu), das von Andri Färber geleitet wird. Vorgängig zu ihrer Tätigkeit an der ZHAW war sie unter anderem bei der UBS als Public Policy Advisor sowie im Management Development tätig und bei EY Ernst & Young für das Employer Branding verantwortlich. (sidr@zhaw.ch)*