

Neue Strategien für den alternden Arbeitsmarkt

Über Manpower Inc.

Manpower Inc. (NYSE: MAN) ist ein weltweit führender Personaldienstleister. Das Unternehmen schafft Angebote, die Kunden in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt zum Erfolg verhelfen. Das Unternehmen bietet Arbeitgebern eine Palette von Diensten für den regulären und saisonbedingten Personalbedarf: Fest-, Temporär- und Vertragsanstellung, Mitarbeiter-Assessments und -Auswahl, Aus- und Weiterbildung, Outplacement, Outsourcing und Beratung. Dank eines globalen Netzwerks von 4'400 Büros in 73 Ländern und Regionen ist Manpower in der Lage, die Bedürfnisse seiner jährlich 400'000 Kunden zu befriedigen. Dazu zählen nicht nur kleine und mittlere Unternehmen aus allen Wirtschaftszweigen, sondern auch die weltweit grössten multinationalen Konzerne. Manpowers Ziel besteht in der Steigerung der Produktivität durch verbesserte Qualität, Effizienz und Kostensenkung im gesamten Personalbereich, wodurch sich Kunden auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Manpower Inc. operiert unter fünf Markennamen: Manpower, Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells und Right Management. Weitere Informationen über Manpower finden Sie unter www.manpower.com.

Über Right Management

Right Management (www.right.com) ist der weltweit führende Anbieter von integrierten Beratungsleistungen rund um den Beschäftigungs-Zyklus. Right Management hilft Kunden, die Investitionen in ihr Humankapital optimal zu nutzen und unterstützt gleichzeitig die Mitarbeitenden der Kunden, ihr gesamtes Potenzial auszuschöpfen. Right Management ist eine Tochtergesellschaft von Manpower Inc., einem der weltweit führenden Personaldienstleistungsunternehmen, das Dienstleistungen schafft und erbringt, damit seine Kunden in der sich verändernden Arbeitswelt erfolgreich sein können.

Inhalt

Zusammenfassung	2
-----------------	---

Einleitung	3
------------	---

Siegreich im Kampf um Talente und Beschäftigung	4
---	---

Prognostizieren und Einplanen zukünftiger Talentknappheit

Optimierung des Talentflusses

Ältere Arbeiter verstehen und rekrutieren

Die richtigen Arbeitnehmer finden und behalten

Älteren Arbeitnehmern helfen, die richtige Entscheidung zu treffen

Pflegen der Talent-Pipeline

Die Rolle der Regierung bezüglich Arbeit und Renten	16
---	----

Die Kosten der Überalterung

Veränderungen anregen

Förderung eines nachhaltigen BIP-Wachstums durch Arbeitsmarktstrategien

Schlussfolgerung	24
------------------	----

Zusammenfassung

Welcher Prozentsatz Ihrer Beschäftigten wird in den nächsten fünf bis zehn Jahren in den Ruhestand treten und welche Auswirkungen hat dies auf Ihr Unternehmen? Diese Schlüsselfrage sollte weltweit auf der Tagesordnung von Managersitzungen stehen, denn der Mangel an talentierten Arbeitskräften nimmt zu und es wird schwieriger, diese nach dem Ruhestand zu ersetzen. Der potenzielle Verlust an Produktivität und intellektuellem Kapital könnte verheerende Auswirkungen für Unternehmen haben, welche heute noch nicht darauf vorbereitet sind, sich an die neue Wirklichkeit des alternden Arbeitsmarktes anzupassen. Es zeichnet sich eine Zwickmühle ab, da viele der Beschäftigten, welche die gewünschten Talente besitzen, auch über die notwendige finanzielle Flexibilität und Anstellungsmöglichkeiten verfügen, um in den Ruhestand zu treten oder ein flexibleres Arbeitsverhältnis einzugehen.

Kurzfristig müssen sich Arbeitgeber insbesondere darauf konzentrieren, den Exodus der älteren Beschäftigten zu bremsen, deren Fähigkeiten und Fachwissen für das Unternehmen am wertvollsten sind. Gleichzeitig müssen Nachfolger auf ihre neue Verantwortung vorbereitet werden und soviel wie möglich lernen, bevor die älteren Beschäftigten den Arbeitsmarkt verlassen. Ältere Arbeitskräfte anzuziehen und zu behalten wird für die Unternehmen von wachsender Bedeutung sein, da die ältere Bevölkerung die grösste verfügbare und nicht ausgeschöpfte Ressource an Arbeitskräften darstellt. Viele von ihnen sind im Rentenalter noch bei guter Gesundheit und könnten noch lange einen Beitrag leisten. Die beste Möglichkeit ist es also, ihnen Stellen anzubieten, die für ältere Arbeitnehmer geeignet sind und sie als wertvolle Mitglieder des Teams würdigen. Eine Pauschallösung für alle älteren Erwachsenen gibt es jedoch nicht. Es ist also wenig sinnvoll, die Anstellungsmöglichkeiten standardisieren zu wollen.

Die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt werden sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer einen schwierigen Übergang bedeuten, da beide Parteien eine traditionelle Sichtweise hinsichtlich der letzten Arbeitsjahre mitbringen. Noch besorgniserregender ist, dass Arbeitgeber den bevorstehenden Ruhestand ihrer Mitarbeiter immer noch als Möglichkeit sehen, um Kosten einzusparen – dies ist gefährlich und kurzfristig.

Langfristig müssen die Arbeitgeber die Talentnutzung optimieren, indem sie sich der Bindung jedes Arbeitnehmers an das Unternehmen widmen. Dies

geschieht durch kontinuierliche Anstrengungen, welche die regelmässige Bewertung von Fähigkeiten und Karrierezielen, Schulungen sowie die Gleichschaltung der Interessen und Fähigkeiten des Einzelnen und der Bedürfnisse der Organisation einschliesst, damit die Arbeitnehmer ihre Bedeutung erkennen und engagiert arbeiten. Angesichts des Talentmangels, welcher den Unternehmen bevorsteht, dürfen Talente nicht verschwendet werden und es sollte niemanden geben, dessen Fähigkeiten und Wissen überflüssig werden könnten. Aus diesem Grund müssen differenziertere Lösungen ausgearbeitet werden, um mit dem Talentbedarf der Unternehmen umzugehen.

Diese neue Art des Talentmanagements wird auch Einfluss auf die Vorbereitung von Arbeitnehmern auf den Ruhestand nehmen, da der Arbeitgeber eine grössere Rolle dabei spielen wird, zu definieren wie der Ruhestand für die älteren Arbeitnehmer aussieht. Um auch für Arbeitnehmer, die das Rentenalter bereits erreicht haben, attraktiv zu bleiben, müssen Arbeitgeber die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen, für alle, die eine Übergangsphase einplanen möchten, um effiziente Pläne für die zweite Hälfte Ihres Lebens auszuarbeiten. Diese Pläne müssen realistisch und umsetzbar sein, denn es gibt eine ganze Palette an möglichen Lösungen, die ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben herstellen können; auch die finanziellen Folgen hängen von der Entscheidung der Arbeitnehmer und ihrer persönlichen Situation ab.

Um eine Krise des Vorsorgesystems zu vermeiden, die durch eine zu grosse Anzahl Empfänger von Renten- und Sozialversicherungsleistungen verursacht würde, müssen die Regierungen sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer zum Handeln anregen, so dass die älteren Arbeitnehmer länger auf dem Arbeitsmarkt bleiben. Einige Regierungen machen bereits Fortschritte in diesem Bereich und zeigen, dass es möglich ist, Lösungen für das Problem der alternden Arbeitskräfte zu finden, die für beide Seiten gewinnbringend sind.

Welcher Prozentsatz Ihrer Beschäftigten
wird in den nächsten fünf bis
zehn Jahren in den Ruhestand treten
und welche Auswirkungen
hat dies auf Ihr Unternehmen?

Einleitung

Arbeitgeber sind heute einer realen und komplexen Bedrohung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ausgesetzt, welche durch den Verlust von Fähigkeiten und Fachwissen entsteht, der immer dann auftritt, wenn ein erfahrener älterer Arbeitnehmer in den Ruhestand tritt, ohne dass ein Nachfolger verfügbar ist. Dies liegt unter anderem an der ungenügenden Personalplanung der Arbeitgeber, aber auch am Mangel an verfügbaren Talenten, um die grosse Anzahl Arbeitnehmer der Baby-Boom-Generation zu ersetzen, die dem Rentenalter entgegengehen.

Der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) zufolge werden zwischen 2025 und 2030 jährlich 12 Millionen Arbeitnehmer weltweit den Arbeitsmarkt verlassen. Die grössten Auswirkungen hat dies in den Ländern mit der ältesten Bevölkerung, insbesondere Japan, Italien und Deutschland. In den nächsten Jahren werden in Japan 1 Million Arbeitnehmer in Rente gehen und es wird für Manager schwer werden, die offenen Stellen neu zu besetzen. Zusammen mit der Talentknappheit, die bereits in vielen Ländern hemmende Auswirkungen zeigt, wird der Exodus in den Ruhestand eine bremsende Wirkung auf viele nationale Wirtschaften haben, da die Renten von einer ungenügenden Anzahl Erwerbstätiger finanziert werden müssen. Die Situation sieht weltweit ähnlich aus. Die Bevölkerung altert schnell und die Geburtenraten nehmen ständig ab. Den Arbeitgebern stellt sich die Frage: Woher werden die Arbeitnehmer der Zukunft kommen?

Doch obwohl sich die Arbeitgeber der Situation bewusst sind, suchen nur wenige nach langfristigen Lösungen, um die sich abzeichnende Talentknappheit und den Verlust von Fachwissen zu bekämpfen. Könnten die Arbeitgeber hoffen, dass Produktivitätssteigerungen, neue Technologien und die Globalisierung den Bedarf an Arbeitskräften reduzieren werden? Oder werden die Bemühungen der Unternehmen dadurch beeinträchtigt, dass die Methoden, mit welchen sie die Talentprobleme bisher gelöst haben, nun nicht mehr anwendbar sind?

Auch die Arbeitnehmer wissen seit Jahren, dass sie Verantwortung für ihre eigene Zukunft übernehmen und sich finanziell auf den Ruhestand vorbereiten müssen. Es gibt viele Anzeichen dafür, dass staatliche oder vom Arbeitgeber finanzierte Renten reduziert oder gestrichen werden könnten. Trotz dieser Gefahr der finanziellen Unsicherheit und der Möglichkeit, länger zu leben, als man es finanzieren kann, suchen nur wenige ältere

Erwachsene weltweit in den letzten Beschäftigungsjahren nach einer neuen Anstellung oder versuchen, ihre Beschäftigung auch jenseits des staatlich festgelegten Rentenalters beizubehalten. Obwohl der Anteil älterer Erwachsener, die länger arbeiten, in einigen Ländern zunimmt, möchten die meisten aus dem Arbeitsmarkt austreten, sobald ihre finanzielle Situation es ihnen gestattet. Es ist vielfach belegt, dass ein grosser Teil der älteren Erwachsenen noch fähig wäre, zu arbeiten und einen Beitrag zu leisten, doch die meisten tun dies nicht. Warum? Was hindert die Menschen daran, länger zu arbeiten?

Die Situation ist komplex und es gibt viele Herausforderungen. Doch die mögliche Antwort liegt höchstwahrscheinlich in nicht-traditionellen Methoden, die sowohl Unternehmen als auch Regierungen anwenden müssen, um sicherzustellen, dass ältere Erwachsene freiwillig länger auf dem Arbeitsmarkt bleiben, vor dem Ruhestand notwendiges Fachwissen an ihre Kollegen weitergeben und so zum Erfolg ihres Unternehmens und zur nationalen Wirtschaft beitragen. Damit dies geschehen kann, müssen Arbeitgeber und Regierungen diese Herausforderung in ihre Agenda integrieren. Und dies muss bald geschehen, um im Kampf um Talente und die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer bestehen zu können.

Der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung zufolge werden zwischen 2025 und 2030 jährlich 12 Millionen Arbeitnehmer weltweit den Arbeitsmarkt verlassen.

Siegreich im Kampf um Talente und Beschäftigung

Die Herausforderung im Zusammenhang mit alternden Arbeitskräften und wachsender Talentknappheit ist komplex und vielseitig. Aus diesem Grund haben die Arbeitgeber immer noch Schwierigkeiten zu bestimmen, wie am besten geplant werden soll, um einen strategischen Vorteil zu erlangen. Die Frage ist nicht nur, wie man ältere Arbeitnehmer dazu anregen kann, im Unternehmen aktiv zu bleiben und weiterhin einen Beitrag zu leisten, sondern es geht auch darum, das Potenzial der jüngeren Generationen bestmöglich zu nutzen, da sie nicht zahlreich genug sind, um ihre Vorgänger vollständig zu ersetzen. Darüber hinaus müssen diese Massnahmen im Einklang mit der Unternehmenskultur stehen.

Im Laufe der letzten zehn Jahre haben Globalisierung und anhaltende technische Fortschritte zu bedeutenden Produktivitätssteigerungen sowie der Entstehung eines globalen Talentmarktes geführt, wodurch der Einfluss der weltweit wachsenden Talentknappheit teilweise gemindert wurde. Diese Faktoren geben den Arbeitgebern die Illusion, dass sich der Mangel an Arbeitskräften auch weiterhin von selbst ausgleichen wird. Aus diesem Grund unterschätzen viele die Bedeutung einer Vorausplanung im Hinblick auf die für die nächsten Jahre angekündigten Massenpensionierungen.

Die Produktivitätssteigerungen vermitteln den Arbeitnehmern ein Gefühl der Sicherheit und sie konzentrieren sich aus diesem Grund auf andere, unmittelbare Sorgen, in der Hoffnung, dass andere das Problem lösen werden, bevor sie selbst direkt davon betroffen sind. Diese Einstellung ist gefährlich.

Die Arbeitgeber haben sich weitgehend darauf konzentriert, ihren Bedarf an Beschäftigten zu reduzieren bzw. ihn durch verschiedene Massnahmen wie das Outsourcing von Nicht-Kerngeschäften und die Auslagerungen von Produktionsstätten in andere Länder mit einer höheren Anzahl verfügbarer Talente zu decken. Sie haben ausserdem die Effizienz ihrer Arbeitsprozesse weiter gesteigert, um einen grösseren Personalbedarf zu verhindern. Die Talentknappheit nimmt jedoch ein neues Ausmass an und ausgereifere Lösungen werden notwendig sein, damit Unternehmen erfolgreich geführt werden können, selbst wenn es schwieriger wird, Schlüsselposten zu besetzen und die Produktivität weiter zu steigern.

Im Jahre 2050 wird es in Europa nur einen Erwerbstätigen für jede Person im Ruhestand geben.

Quelle: Bruno Tobback, Chair's conclusions, OECD Forum on Aging, 18. Oktober 2005

Der Verlust von qualifizierten und erfahrenen Arbeitskräften – insbesondere in Sektoren mit einem hohen Anteil an älteren Arbeitnehmern – könnte zu einem Rückgang des Wirtschaftswachstums führen. Angesichts der schrumpfenden jungen Bevölkerung, werden sich die Unternehmen verstärkt auf ältere Arbeitnehmer stützen müssen, ansonsten setzen sie sich dem Risiko aus, Geschäfte aufgrund von Personalmangel zu verlieren.

Quelle: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, "Age an employment in the new Member States", 2006

Innerhalb der nächsten 25 Jahre wird in Japan eine Abnahme der Erwerbstätigen um 16% (entspricht 10 Millionen Menschen) erwartet.

Quelle: The Economist, „How to manage an aging workforce“, 18. Februar 2006

Offiziellen Statistiken zufolge leben im Vereinigten Königreich circa 2,8 Millionen Menschen über 45 ohne bezahlte Arbeit.

Quelle: BBC News, Julian Knight, „How UK‘, turned it's back' on older workers“, 24. September 2006

Prognostizieren und Einplanen zukünftiger Talentknappheit

Eine gründlichere Methode der Personalplanung (siehe Abbildung 1) muss mit einer demographischen Analyse der Beschäftigten beginnen, bei der identifiziert wird, welche Arbeitnehmer in den Ruhestand gehen und welche sich dem Rentenalter nähern. Indem der altersbedingte Rückgang an Arbeitskräften für das kommende Jahrzehnt im Voraus errechnet wird, kennen die Arbeitgeber die Talentknappheit, mit der sie konfrontiert werden und können vorausplanen und die Folgen dieses Personalmangels für ihr Unternehmen durchdenken.

Obwohl der alternde Arbeitsmarkt und der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften grosse demographische Probleme darstellen, haben nur 33 Prozent der HR-Spezialisten die demographische Zusammensetzung ihres Unternehmens analysiert und nur 31 Prozent haben die zukünftigen Pensionierungsraten ausgerechnet. Dies zeigt eine Umfrage von Workplace Forecast, die im Jahr 2006 von der Society of Human Resource Management unter 1'232 HR-Spezialisten durchgeführt wurde. Da zwei Drittel der Arbeitgeber noch nicht mit einer ausreichenden Planung kommender Pensionierungswellen begonnen haben, gibt es offensichtlich noch kein angemessenes Bewusstsein für mögliche geschäftliche Folgen, die Pensionierungen in wenigen Jahren haben könnten. Eine genaue Analyse der langfristigen

unternehmerischen Pläne, der Wachstumstrends und anderer Faktoren, welche Angebot und Nachfrage bestimmen, ist die Basis für eine Prognose des Talentbedarfs in jeder Organisation. Diese Informationen können dann gemeinsam mit den prognostizierten Pensionierungen gekoppelt werden, um die potenziellen Talentdefizite des Unternehmens zu analysieren.

Des Weiteren ist auch eine genaue Einteilung aller Arbeitsplätze innerhalb des Unternehmens entsprechend ihrer Bedeutung für die Erreichung der Unternehmensziele notwendig, um die möglichen Auswirkungen kommender Pensionierungen in Schlüsselfunktionen abzuschätzen. Anhand eines Vergleichs dieser Informationen mit der allgemeinen Prognose der Anzahl Pensionierungen kann bestimmt werden, welche Pensionierungen für das Unternehmen ein wichtiges Defizit verursachen.

Da nun klar ist, worauf sich das Unternehmen konzentrieren muss, um einen ständigen Talenteinfluss zu garantieren, sind Strategien zu entwickeln, um die nötigen Talente zu rekrutieren und die Mitarbeiter in Schlüsselposten, die sich dem Rentenalter nähern, zu behalten. Gleichzeitig muss das Unternehmen jüngere Arbeitnehmer mit hohem Potenzial identifizieren und fördern, um jene zu ersetzen, welche in den Ruhestand treten werden. Dieser Kreislauf aus demographischer Prognose und Personalplanung wird ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensplanung werden, sobald sich die Talentknappheit ab dem Jahr 2010 verstärken wird.

Abbildung 1: Prognose und Planung von austrittsbedingter Talentknappheit



Optimierung des Talentflusses

Die nächste Phase des ständigen Strebens nach Produktivitätsverbesserung konzentriert sich darauf, das Potenzial jedes Arbeitnehmers im Laufe seiner Karriere voll auszuschöpfen. Eine starke und gesunde Wirtschaft kann es sich nicht leisten, Personen ohne klare Karrierepläne auszubilden, oder die Fähigkeiten einzelner Arbeitnehmer überflüssig werden zu lassen, ohne ihnen den Übergang zu einer neuen, produktiven und ihren Qualifikationen entsprechenden Rolle zu ermöglichen. Man muss der Kombination von

Qualifikationen, Interessen und Lebensführungsprioritäten jedes Einzelnen mehr Aufmerksamkeit schenken und diese an die Talentbedürfnisse des Unternehmens anpassen. Das lebenslange Lernen muss ein wesentlicher Bestandteil der Kultur jedes Landes werden, beginnend mit der Grundausbildung bis zur Fortbildung auch während des Ruhestands. Des Weiteren müssen die Fähigkeiten, die Arbeitshaltung und die Eigenschaften eines Arbeitnehmers im Laufe seiner Karriere in regelmässigen Abständen bewertet werden, um das Potenzial (oder das fehlende Potenzial) der Person genau zu kennen. Diese Bewertungen

Abbildung 2: Optimierung des Talentflusses

Strategische Bewertung, Weiterbildung und Einsatz der Arbeitnehmer im Laufe ihres Berufslebens entsprechend den Firmenbedürfnissen, um ihr Potenzial bestmöglich zu nutzen



werden sowohl vom Arbeitnehmer als auch vom Arbeitgeber genutzt, um für den Arbeitnehmer in jeder Phase seiner Karriere den besten Platz innerhalb des Unternehmens zu finden.

Die Abbildung 2 zeigt, dass es für die Optimierung des Talentflusses innerhalb des Unternehmens wichtig ist, zunächst die gefragtesten Arbeitnehmer auf allen Hierarchieebenen direkt in Schulen und Universitäten zu rekrutieren. Sobald diese neuen Mitarbeiter in das Unternehmen eintreten, werden ihre Fähigkeiten bewertet, damit eine für sie angemessene Stelle innerhalb des Unternehmens gefunden werden kann. Anschliessend sind Karrierepläne zu entwickeln, damit ihre Fähigkeiten ausgebaut werden können und eine Übereinstimmung mit den Bedürfnissen des Arbeitgebers sichergestellt wird.

Im Laufe der Karriere des einzelnen Arbeitnehmers sollten regelmässig Bewertungen durchgeführt werden, um zu beurteilen, inwiefern er den künftigen Talentbedürfnissen des Unternehmens entspricht.

Das Management muss dann entscheiden, ob:

- der Karriereentwicklungsplan angepasst werden muss, um Kompetenzen zu verbessern.
- der Erwerb von neuen Qualifikationen notwendig ist, da die Fähigkeiten des Arbeitnehmers in absehbarer Zeit durch den technischen Fortschritt oder eine veränderte Geschäftsplanung überflüssig werden könnten.
- die Fähigkeiten und Kenntnisse des Arbeitnehmers so gefragt sind, dass diese schnellstmöglich ausgebaut und weiterentwickelt werden sollten, damit er schneller einen grösseren Beitrag im Unternehmen leisten kann.

Diese Zwischenbilanzen während der Karriere geben auch dem Arbeitnehmer die Möglichkeit, Wünsche zu äussern, allenfalls seine Karriere neu zu orientieren und darüber zu diskutieren, inwiefern diese Neuorientierung mit den Talentbedürfnissen des Unternehmens vereinbart werden kann.

In späteren Karrierejahren sind die Schlüsselemente Bewertung, Weiterbildung und Karriereentwicklung immer noch von gleicher Bedeutung, doch es gibt einige neue Faktoren zu berücksichtigen. Als Mitglied der ältesten Arbeitnehmergruppe hat der Mitarbeiter sehr wahrscheinlich viel Erfahrung und Wissen erworben und das Abwanderungsrisiko wird verstärkt, da er beschliessen könnte, andere berufliche Möglichkeiten wahrzunehmen oder vorzeitig in den Ruhestand zu treten. Aus diesem Grund ist für den

Mitarbeiter und das Unternehmen eine grössere Bandbreite von Alternativen zu erforschen. Es wird beispielsweise einige ältere Mitarbeiter mit einer bedeutenden Menge an wertvollem intellektuellem Kapital geben, und andere Mitarbeiter, welche im Laufe ihrer gesamten Karriere nur gering qualifizierte Arbeit geleistet haben, deren intellektuelles Kapital demnach nicht unerlässlich für das Unternehmen ist. Aus diesem Grund werden verschiedene Optionen in Betracht kommen, je nachdem ob ein Arbeitnehmer einen hohen oder geringen Wert für das Unternehmen besitzt.

Damit ältere Mitarbeiter länger voll berufstätig bleiben, könnte der Arbeitgeber Anreize und attraktive Arbeitsbedingungen schaffen, zum Beispiel flexible Arbeitszeiten und Heimarbeit. Falls der Mitarbeiter in den Ruhestand treten will, besteht auch die Möglichkeit eines Sabbaticals, damit er eine verdiente Arbeitspause hat, oder ein Übergang zu anderen Anstellungsformen, wie Contracting, Beratung oder Teilzeit. Eine Alternative ist auch das Outplacement in eine Beratungs- oder Personaldienstleistungsfirma, falls der Mitarbeiter nur noch gelegentlich arbeiten möchte. Natürlich werden auch einige Mitarbeiter zur vorgesehenen Zeit in den Ruhestand treten oder eine Frühpensionierung akzeptieren, weil sie bewusst mit der zweiten Phase ihres Lebens beginnen möchten.

Alle erwähnten Arbeitszeitmodelle unterliegen selbstverständlich den Arbeitsgesetzen, die von Land zu Land sehr unterschiedlich sein können und daher genauestens untersucht werden müssen, bevor eines der in diesem Dokument vorgeschlagenen Talentnutzungsmodelle umgesetzt wird. Die Arbeitgeber sollten auch gemeinsam mit ihren Regierungen nach einer Anpassung dieser Arbeitsgesetze streben, wenn sie für die Herausforderungen des heutigen Arbeitsmarktes nicht mehr geeignet sind.

Arbeitgeber können Anreize für ältere Mitarbeiter schaffen, damit diese länger voll berufstätig bleiben, zum Beispiel durch neue und attraktivere Arbeitsbedingungen, wie flexible Arbeitszeiten und Heimarbeit.

Ältere Arbeiter verstehen und rekrutieren

Einer der Hauptgründe, weshalb die Arbeitgeber nicht mehr vorgehen, um ältere Mitarbeiter im Rahmen ihrer Talentmanagementstrategie einzustellen oder zu behalten, ist, dass sie noch nicht verstanden haben, wie dies effizient geschehen kann. Die Arbeitgeber haben sich in den letzten Jahren zwar stark für eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bei berufstätigen Eltern eingesetzt, doch sie haben noch nicht erkannt, was das Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben für die älteren Arbeitnehmer bedeutet. Sobald die Arbeitnehmer die Erziehung ihrer Kinder hinter sich haben und der Übergang in eine neue Phase beginnt, verändert sich ihre Perspektive und folglich ihre Prioritäten. Viele pflegen ihre alten und kranken Eltern oder helfen ihren erwachsenen Kindern wiederum bei der Kinderbetreuung. Andere entdecken die Welt durch Reisen oder Tätigkeiten, welche ihnen in jüngeren Jahren verschlossen waren. Diese aktiven Erwachsenen sind nicht wie die typischen älteren Menschen vergangener Generationen.

Die Arbeitgeber haben sich in den letzten Jahren zwar stark für eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bei berufstätigen Eltern eingesetzt, doch sie haben noch nicht erkannt, was das Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben für die älteren Arbeitnehmer bedeutet.

Die älteren Erwachsenen der neuen Generation fühlen sich im Unterschied zu früheren Generationen in der Lage, ihr Leben bewusst zu verändern und einen langfristigen Arbeitsvertrag aufzugeben, um etwa ein eigenes Unternehmen zu gründen oder eine zweite Ausbildung zu beginnen. Viel geschrieben wurde insbesondere über amerikanische Frauen in ihren Vierzigern oder Fünfzigern, welche beschlossen, aus ihrem Anstellungsverhältnis auszusteigen, um eine eigene Firma zu gründen, anstatt innerhalb eines Unternehmens Karriere zu machen. Auch heute befinden wir uns in einer ähnlichen Situation, in welcher Unternehmen der Einstellung von älteren Mitarbeitern nicht genügend Bedeutung beimessen. Es ist vielfach belegt, dass ältere Arbeitnehmer zuverlässiger, engagierter und loyaler gegenüber ihren Arbeitgebern sind als ihre jüngeren Kollegen. Gerade deshalb sollten sie eine wichtige Zielgruppe bei der Mitarbeiterbindung sein, was jedoch nicht immer der Fall ist. Warum?

Eine mögliche Erklärung ist, dass es auch ältere Arbeitnehmer gibt, die dem traditionellen Stereotyp des alternden Mitarbeiters entsprechen, dessen Fähigkeiten hinter denen seiner Kollegen zurückbleiben, dessen Arbeitshaltung leicht zynisch ist und dessen Gesundheit nachlässt, was zu vermehrter Abwesenheit führt und – in Ländern wie den USA, wo die Arbeitgeber die Gesundheitsversorgung der Angestellten bezahlen müssen – die Kosten für den Mitarbeiter steigert. Diese Arbeitnehmer sind die Minderheit. Doch da sie oft negativ auffallen, werden sie viel stärker wahrgenommen. Aktive, fähige ältere Mitarbeiter hingegen werden von ihren Kollegen aufgrund ihres Beitrags geschätzt und häufig nicht in ihrer Eigenschaft als „ältere“ Mitarbeiter wahrgenommen.

Als Schlüssel für die Einbindung von älteren Erwachsenen in den Personalbestand gelten die gleichen Faktoren, die auch für andere Arbeitnehmergruppen wichtig sind:

- **Leistungsbasierte Vergütung:** Eine leistungsorientierte Vergütung – im Gegensatz zu Lohnerhöhungen aufgrund des einfachen Dienstalters – ermöglicht es dem älteren Mitarbeiter, genau zu wissen, wo er im Vergleich zu seinen Arbeitskollegen steht. Anderenfalls stellt sich der Mitarbeiter die Frage, ob er über seinem eigenen Wert bezahlt wird, nur weil er seit langem im Unternehmen tätig ist.
- **Respektvoller Umgang:** Wichtig ist, dass sowohl Manager als auch jüngere Arbeitskollegen dem älteren Mitarbeiter mit Respekt und Würde begegnen, wie es bei allen Arbeitnehmern der Fall sein sollte. Unüberlegte Scherze, beispielsweise über das Alter einer Person, können als respektlos und abwertend empfunden werden.
- **Klares Verständnis der gestellten Anforderungen:** Es darf nicht angenommen werden, dass ein älterer Mitarbeiter nur aufgrund seines Dienstalters immer weiß, was von ihm erwartet wird. Neue Managementmethoden und eine sich rapide verändernde Unternehmenswelt können bei älteren wie auch jüngeren Mitarbeitern Unsicherheiten bezüglich der Prioritätensetzung verursachen.
- **Zugehörigkeitsgefühl:** Da sich die demographische Zusammensetzung der Angestellten verändert, sollte sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter in die Teamentwicklung wie auch die informelle Kommunikation einbezogen werden.

- **Gleiche Behandlung:** Unterschiede in der Behandlung von älteren und jüngeren Arbeitnehmern können fast unbemerkt gemacht werden, zum Beispiel durch das Einplanen von Teambuilding-Aktivitäten, die für den älteren Mitarbeiter nicht geeignet sind, oder durch das Bereitstellen von Weiterbildungsmöglichkeiten nur für jüngere Teammitglieder. Teamleiter müssen sich der Verschiedenheiten innerhalb ihres Teams bewusst sein und Entscheidungen treffen, die die gleiche Behandlung aller garantieren.
- **Zugang zu den notwendigen Tools, Ressourcen und Informationen:** Wie alle anderen Mitarbeiter benötigen auch ältere Angestellte die gleichen Werkzeuge, Ressourcen und Informationen, um die übertragenen Aufgaben effizient wahrnehmen zu können.
- **Zugang zu den notwendigen Schulungen:** Nur weil eine Person älter ist und ihre Aufgaben bereits effizient erfüllt, bedeutet das nicht, dass sie nicht mehr an Schulungen interessiert ist oder diese überflüssig findet. Alle notwendigen Schulungen, um eine bestimmte Aufgabe wahrzunehmen, müssen allen Mitarbeitern zugänglich sein. Unternehmen, die berufsbegleitende Weiterbildungen für alle Mitarbeiter schaffen, werden eine grössere Anziehungskraft auf die Arbeitssuchenden ausüben als andere.
- **Offenes und ehrliches Feedback von beiden Seiten:** Häufig merken ältere Mitarbeiter nicht, dass ihre Leistungsfähigkeit abnimmt. Und Vorgesetzte und Arbeitskollegen wollen aus Respekt gegenüber ihrem Alter und ihrem Status ihre Gefühle nicht verletzen. Damit tut man dem Mitarbeiter keinen Gefallen, da dieser an ehrlichem Feedback interessiert sein wird, um an seinen Leistungsproblemen arbeiten zu können. Wenn dagegen keine intakte Kommunikation mit den Vorgesetzten besteht, sind ältere Arbeitnehmer oft nicht in der Lage, ihren Wunsch nach einer Anpassung des Berufslebens aufgrund neuer privater Prioritäten zu äussern. Folglich verpasst der Vorgesetzte die Gelegenheit, dem älteren Mitarbeiter eine neue Aufgabe zu übertragen und verliert ihn frühzeitig an den Ruhestand.
- **Starkes Teamwork:** Ein starkes Teamwork fördert die Produktivität aller Teammitglieder, unabhängig von ihrem Alter und ihrer Voll- oder Teilzeitbeschäftigung.
- **Anerkennung:** Es ist nie falsch, eine gute Leistung zu loben. Das Bedürfnis der Mitarbeiter – aller Altersgruppen und Hierarchiestufen – nach Anerkennung wird häufig vom Management vernachlässigt, insbesondere während der arbeitsintensivsten Perioden, wo die Anerkennung gerade am wichtigsten wäre.
- **Aufstiegsmöglichkeiten:** Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sollten allen Arbeitnehmern während ihrer gesamten Karriere offen stehen. Es wäre ein Fehler anzunehmen, dass ein Mitarbeiter, nur weil er sich dem Rentenalter nähert, diese Anregung nicht mehr braucht, um seine Leistungen zu verbessern.
- **Verständnis des Beitrags im Unternehmen:** Angesichts der rapiden Entwicklung der modernen Unternehmen ist es für alle Mitarbeiter wichtig, ihren persönlichen Beitrag zur Umsetzung der übergeordneten Unternehmensziele genau zu kennen. Dies ist besonders wichtig, falls sich die Aufgabenverteilung und die Unternehmensstruktur für ältere Mitarbeiter verändern.
- **Sicherheit:** In vielen Unternehmen, besonders in denjenigen, die ihren Personalbestand in den letzten Jahren gekürzt haben, entwickeln ältere Mitarbeiter mit höheren Löhnen die Angst, zu teuer für das Unternehmen zu werden. Die Vermittlung eines Sicherheitsgefühls ist der Schlüssel für die längere Einbindung und Produktivität älterer Mitarbeiter.

Natürlich haben nicht alle diese Faktoren die gleiche Bedeutung und es gibt sicherlich noch weitere wichtige Punkte, wie zum Beispiel das räumliche Arbeitsumfeld, das möglicherweise an einige altersbedingte körperliche Probleme angepasst werden muss, damit der Mitarbeiter angenehmer arbeiten kann. So gibt es zum Beispiel eine Reihe von Büromaterialien, welche die Arbeit für Menschen mit Arthritis erleichtern, zum Beispiel dickere Stifte und Schreibutensilien, Tastaturen und Mausmatten mit Handstütze, Taschenrechner oder Telefone mit grösseren Tasten usw. Es gibt auch einfache Möglichkeiten, die Schrift auf Computerbildschirmen zu vergrössern, damit ältere Menschen sie einfacher lesen können. Indem man diese Ausstattung standardmässig im Unternehmen anbietet (z.B. als Alternative bei der Bestellung von Büromaterial oder neuer Software), ist es für die Mitarbeiter nicht nötig, ausdrücklich auf ihre körperlichen Beschwerden aufmerksam zu machen, und sie fühlen sich im Unternehmen respektiert und geschätzt.

Die richtigen Arbeitnehmer finden und behalten

Ein typischer Fehler von Unternehmen ist die Annahme, dass sich ältere Mitarbeiter nicht mehr für Weiterbildungen und Karriereentwicklung interessieren. Wenn ein leitender Angestellter über 50 in einem Unternehmen als weise und routiniert genug betrachtet wird, um ein guter CEO zu sein, und jüngere Mitarbeiter für eine solche Aufgabe nicht in Frage kommen, warum geht man dann davon aus, dass Angestellte der mittleren Führungsebene sich im gleichen Alter nicht mehr nach Herausforderungen sehnen? Und wenn ein früherer CEO noch mit 70 Jahren qualifiziert ist, um Verwaltungsratsmitglied eines der 500 weltweit führenden Unternehmen zu sein, warum sollte ein mittlerer Angestellter nicht in der Lage sein, im gleichen Alter eine andere berufliche Tätigkeit auszuüben? Und warum sollte man davon ausgehen, dass alle älteren Arbeitgeber nur qualifiziert sind, um Aufgaben mit wenig Verantwortung zu übernehmen, wie zum Beispiel Freiwilligenarbeit in Krankenhäusern oder NGO's? Hier liegt die Herausforderung bei den Arbeitgebern. Sie müssen die veränderten Prioritäten der älteren Arbeitnehmer erkennen und innovative Möglichkeiten finden, um sie länger in das Unternehmen einzubinden. Auch sollten ihnen Aufgaben übertragen werden, welche sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter wertvoll sind.

Dank des medizinischen Fortschritts ist die durchschnittliche Lebenserwartung heute um Jahrzehnte höher als in den 1950er Jahren und die meisten Tätigkeiten sind körperlich weniger anstrengend als in der Vergangenheit. Es ist also völlig angemessen davon auszugehen, dass ältere Arbeitnehmer noch einen Beitrag im Unternehmen leisten können. Natürlich gibt es viele Beispiele von älteren Arbeitnehmern, die zugelassen haben, dass ihre Fähigkeiten überflüssig wurden – teilweise weil sie sich selbst der Lage nicht bewusst waren und nicht für die Aktualisierung ihrer Kenntnisse gesorgt haben, teilweise weil es den Unternehmern nicht gelungen ist, eine auf lebenslangem Lernen basierende Unternehmensphilosophie zu entwickeln, um die Arbeitnehmer auf den neuesten Stand zu bringen. Diese ungenügende Einstellung zum Lernen ist allerdings nicht in allen Unternehmen und nicht bei allen Personen verbreitet.

Es gibt ausserdem grosse Unterschiede bezüglich Interessen, langfristigen Plänen, finanzieller Situation, Gesundheit und Lebenserwartung unter den Arbeitnehmern über 50. Diese Unterschiede führen zu grossen Diskrepanzen was die Bereitschaft der

Arbeitnehmer betrifft, noch fünf, zehn oder 20 Jahre weiterzuarbeiten. Man kann ebenso wenig davon ausgehen, dass alle Arbeitnehmer aus dem Arbeitsmarkt aussteigen wollen, sobald ihre finanzielle Situation es ihnen ermöglicht. Ein wachsender Anteil dieser Bevölkerungsgruppe ist fähig und bereit noch einige Jahre länger zu arbeiten, vorausgesetzt sie finden Arbeit und werden zum Bleiben ermutigt.

Laut des Amerikanischen Vereins für Rentner (American Association for Retired Persons – AARP) möchten 70 Prozent der Arbeitnehmer, die noch nicht im Ruhestand sind, auch nach dem Erreichen des Rentenalters arbeiten oder sogar niemals ganz in den Ruhestand gehen. Im Rahmen seiner Untersuchungen fand der AARP heraus, dass die Arbeitnehmer, die länger arbeiten möchten, andere Arbeitsbedingungen wünschen. Flexibilität ist für ältere Arbeitnehmer zum Beispiel sehr wichtig: Sie möchten ihre eigenen Arbeitszeiten einrichten können und das Arbeitspensum reduzieren, um Zeit für die Familie und andere Aktivitäten zu haben.

Nachdem viele Regierungen der OECD-Staaten bisher Frühpensionierungen unterstützt haben, um eine hohe Arbeitslosigkeit zu vermeiden, versuchen sie heute, die Arbeitnehmer davon zu überzeugen, länger zu arbeiten.

Quelle: Willi Leibfritz, „Retiring later makes sense“ OECD Observer, Januar 2003

Dies widerspricht der Vorstellung, die viele Arbeitgeber von einem verlängerten Berufsleben haben. Die Standardlösung amerikanischer Unternehmer lautet heute, den Arbeitnehmern mehr Geld anzubieten, damit sie länger in der gleichen Vollzeitstellung verbleiben, wohingegen die Arbeitnehmer häufig die Teilzeitarbeit vorziehen würden. Eine Umfrage des AARP unter älteren Arbeitnehmern nach dem idealen Arbeitsplatz ergab, dass 53 Prozent Teilzeitarbeit und 41 Prozent Heimarbeit als wichtigste Elemente betrachten. Mit 86 Prozent bzw. 76 Prozent waren die „angemessen bezahlte Freizeit“ und „flexible Arbeitszeiten“ die wichtigsten Anliegen (AARP-Studie über Arbeit und Karriere, 2002).

Lange Arbeitszeiten sind vermutlich ein zentraler Faktor, der die älteren Arbeitnehmer dazu veranlasst, in den Ruhestand zu gehen. Laut Studien der OECD ist dies besonders in Japan, Australien, den USA, Kanada, der Schweiz und dem Vereinigten Königreich spürbar, wo der Anteil älterer männlicher Angestellter, die 50 Stunden oder mehr pro Woche arbeiten, höher ist als in anderen Ländern („Live Longer, Work Longer“, OECD 2006, S. 79).

Es gibt heute auch zu wenig attraktive Anstellungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer, die zwar in ihrem Unternehmen bleiben möchten, aber dennoch eine Veränderung des Arbeitsverhältnisses in den letzten Arbeitsjahren wünschen. Dies ist ein wichtiger Grund, weshalb die Arbeitgeber keinen Erfolg haben, ihre älteren Arbeitnehmer länger zu behalten, und sie oft an die selbstständige Erwerbstätigkeit verlieren.

Ein Arbeitgeber, der flexible Teilzeitmodelle für ältere und jüngere Arbeitnehmer einrichtet, wird sich seinen Konkurrenten gegenüber einen Vorteil bei der Rekrutierung und Einbindung von Arbeitnehmern verschaffen, da sich das Kräfteverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer angesichts der bevorstehenden Talentknappheit immer mehr zu Gunsten des Letzteren verschiebt. Es ist nachvollziehbar, dass Arbeitnehmer, die diese modernen Alternativen wahrnehmen können, um ein besseres Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben herzustellen (indem sie das Schultheaterstück ihrer Enkelkinder besuchen können oder Zeit haben, sich um die kranke Mutter oder den kranken Ehepartner zu kümmern), auch eine grössere Loyalität gegenüber ihrem Unternehmen aufweisen. Unternehmen sollten alles daran setzen, eine ganze Bandbreite von Anstellungsmöglichkeiten anzubieten, wie beispielsweise Arbeitsteilung, reduziertes Arbeitspensum, Arbeit auf Projektbasis usw. Bezahlte Sabbaticals für ältere Arbeitnehmer sind ebenfalls ein Weg, den Verlust von wichtigem Know-how zu vermeiden und so den Fachleuten eine verdiente Pause zu gewähren. Besonders wenn diese bereits seit mehreren Jahren für das Unternehmen arbeiten.

Ein Arbeitgeber, der flexible Teilzeitmodelle für ältere und jüngere Arbeitnehmer einrichtet, wird sich seinen Konkurrenten gegenüber einen Vorteil bei der Rekrutierung und Einbindung von Arbeitnehmern verschaffen, da sich das Kräfteverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Angesicht der bevorstehenden Talentknappheit immer mehr zu Gunsten des Letzteren verschiebt.

Aber wie kann der Arbeitgeber moderne Anstellungsmodelle anbieten, die keine Vollzeitbeschäftigung darstellen, ohne dass dabei die

Leistung der Arbeitnehmer in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich an Produktivität, Qualität und Kontinuität verliert? Der Schlüssel liegt darin, den Personalbestand als ein Ganzes zu betrachten und die Arbeitsstellen im Einklang mit der Aufgaben- und Kompetenzverteilung neu zu definieren. Danach wird es möglich sein, logische Wege zu finden, um Vollzeitstellen in neue Stellen umzuwandeln, die im Einklang mit den neuen Anstellungsmöglichkeiten stehen. Dazu muss der Arbeitgeber ein besseres Verständnis der Zusammenhänge zwischen verschiedenen Funktionen innerhalb des Unternehmens entwickeln und die Kontinuität des Informationsaustauschs zwischen verschiedenen Arbeitsteams sicherstellen. Damit diese neuen Arbeitsmöglichkeiten Erfolg haben können, müssen auch die leitenden Angestellten lernen, mit alternativen und modernen Arbeitsmodellen umzugehen, und es müssen erfolgsfördernde Massnahmen ergriffen werden, um eine hohe Qualität und Produktivität zu sichern.

Anstatt die Verantwortung für die Ausarbeitung der oben genannten Programme den HR-Abteilungen zu übertragen, empfehlen wir den Arbeitgebern auch diejenigen Arbeitnehmer in die Planung mit einzubeziehen, die sich für ein alternatives Arbeitsverhältnis interessieren könnten und gemeinsam ein Pilotprogramm durchzuführen, das als Vorbild für das ganze Unternehmen dient. Erfahrungen mit der Teilung von Arbeitsplätzen oder anderen Alternativen zur Verbesserung des Gleichgewichts zwischen Berufs- und Privatleben für berufstätige Mütter haben bewiesen, dass die Personen, welche direkt an den neuen Alternativen interessiert sind, am besten geeignet sind, um eine günstige Strukturierung der neuen Aufgaben auszuarbeiten. Das gleiche sollte auch für ältere Arbeitnehmer gelten, die ein verändertes Arbeitsverhältnis wünschen.

Ein Pilotprojekt würde eine schnellere Einführung der modernen Arbeitsoptionen ermöglichen und den älteren Arbeitnehmern zeigen, dass ihr Unternehmen sich für ihre Bedürfnisse einsetzt. Es ist wichtig, einen solchen Einsatz zu zeigen, wenn man als Arbeitgeber für die älteren Arbeitnehmer glaubwürdig sein möchte. Starke Arbeitgeber und attraktive Anstellungsmöglichkeiten für ältere Mitarbeiter sind die wichtigsten Elemente bei der Einstellung älterer Arbeitnehmer zur Besetzung offener Stellen.

Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass die meisten Arbeitgeber einige Jahre brauchen werden, bevor sie effiziente Wege finden, um die von älteren Mitarbeitern bevorzugten Teilzeitarbeitsplätze anzubieten. Ältere Arbeitnehmer müssen sich bewusst sein, dass es in der

Zwischenzeit schwierig sein wird, eine Teilzeitanstellung in einem anspruchsvollen Aufgabenbereich zu finden. Es könnte notwendig sein, gewisse Kompromisse einzugehen, wie zum Beispiel Arbeit auf Projektbasis mit mehreren Wochen Vollzeitarbeit und längeren arbeitsfreien Phasen nach Abschluss des Projekts.

Eine der grössten Herausforderungen für Arbeitgeber, die ältere Arbeitnehmer einstellen möchten, ist es, diese zu finden. Die beste Möglichkeit, ältere Arbeitnehmer anzuziehen, ist das Angebot von geeigneten Stellen. Doch es gibt einige weitere Quellen, um Zugang zu älteren Arbeitssuchenden zu erhalten:

- **Hinzuziehen von Experten mit Erfahrung in der Rekrutierung älterer Arbeitnehmer:** Ältere Kandidaten haben andere Arbeitsziele und persönliche Prioritäten als jüngere Kandidaten. Dies muss berücksichtigt werden, um eine erfolgreiche Anwerbung dieser anspruchsvollen Altersgruppe zu gewährleisten.
- **Partnerschaft mit einem nationalen oder örtlichen Seniorenverband:** Eine offizielle Rekrutierungspartnerschaft mit einer Organisation, der das Wohlergehen der Senioren am Herzen liegt, kann Kontakt zu einer grossen Anzahl von Personen herstellen, die nach neuen Arbeitsmöglichkeiten suchen, ob Vollzeit, Teilzeit oder Projektarbeit.
- **Kontaktaufnahme mit Industrieverbänden um spezifische Talentknappheit auszugleichen:** Um einen spezifischen Mangel auszugleichen, zum Beispiel an Ingenieuren, ist es vorteilhaft, sich an einen grossen Verband im Bereich des Ingenieurwesens zu wenden, der über ein Netzwerk von pensionierten Ingenieuren verfügt, die bereit wären, die Arbeit wieder aufzunehmen, ob Vollzeit, Teilzeit oder auf Auftragsbasis.
- **Partnerschaft mit einem anerkannten Personaldienstleister:** Ältere Menschen sehnen sich oft nach der Flexibilität, die die Temporärarbeit bietet. Personaldienstleister verfügen häufig über ein Netzwerk von sofort einsetzbaren, qualifizierten und verlässlichen Kandidaten aus allen Alters- und Bevölkerungsgruppen.
- **Schaffung eines Ehemaligenverbandes:** Wenn der Kontakt zu ehemaligen Angestellten – besonders jenen mit besonders begehrten Qualifikationen – auch nach ihrem Austritt aus dem Unternehmen erhalten bleibt, können einige von ihnen in der Zukunft wieder für Teilzeit- oder Beratungsarbeit eingesetzt werden, auch wenn sie sich bereits im Ruhestand befinden. Ehemalige Angestellte könnten sich auch für eine Mentorenrolle interessieren.

- **Aufzeigen der Vielfalt des eigenen Unternehmens in Stellenanzeigen:** Wenn aus Ihren Stellenanzeigen nicht klar hervorgeht, dass sich Ihr Personal aus verschiedenen Generationen zusammensetzt, könnte der Eindruck entstehen, Ihr Unternehmen sei älteren Arbeitnehmern gegenüber nicht offen.
- **Strategischer Ausgleich von Talentknappheit durch ältere Arbeitnehmer:** Eine von Manpower kürzlich durchgeführte Umfrage unter nahezu 37'000 Arbeitgebern in 27 Ländern (Manpower-Umfrage über Talentknappheit 2007) hat gezeigt, dass die weltweit meistgesuchten Berufe folgende sind:

Top 10 der Talentknappheit weltweit 2007

1. Aussendienstmitarbeitende
2. Facharbeitende (v.a. Schreiner, Schweisser, Klempner)
3. Techniker (v.a. Produktion, Operationen, Ingenieurwesen und Instandhaltung)
4. Ingenieure
5. Buchhalter
6. Arbeiter
7. Arbeitnehmende in der Produktion
8. Chauffeure
9. Management / Geschäftsführung
10. Bauführer / Maschinenoperateure

Quelle: Manpower-Umfrage über Talentknappheit, 2007

Top 10 der Talentknappheit in der Schweiz 2007

1. Facharbeitende (v.a. Elektriker, Maurer oder Schreiner)
2. Ingenieure
3. Verwaltungsassistenten/persönliche Assistenten
4. Techniker
5. Angestellte im Gastgewerbe
6. Management / Geschäftsführung
7. Aussendienstmitarbeitende
8. Krankenschwestern
9. Ärzte und Gesundheitspersonal (ausser Krankenschwestern)
10. Kundendienstmitarbeitende/Kundensupport

Quelle: Manpower-Umfrage über Talentknappheit, 2007

Indem ältere Erwachsene für Stellen, bei denen eine grosse Talentknappheit besteht, eingestellt würden, könnte man offene Stellen schneller besetzen als die Konkurrenz. Insbesondere, wenn diese Stellen für ältere Erwachsene attraktiv sind.

- **Neuer Einsatz von Arbeitnehmern im Rentenalter:** Sobald ein Mitarbeiter sein Arbeitspensum reduzieren möchte, um in den Teilruhestand zu gehen, könnte er an ein Personaldienstleistungsunternehmen vermittelt werden, um einerseits für andere Unternehmen zu

arbeiten, aber auch für das eigene Unternehmen auf Projektbasis verfügbar zu bleiben. Gerade bei der Weiterleitung eines Mitarbeiters an einen Personaldienstleister sind oft besondere arbeitsrechtliche Bestimmungen zu berücksichtigen.

- **Vermeiden von Altersdiskriminierung:** In den meisten Industrieländern sind ältere Arbeitnehmer gesetzlich vor einer altersbedingten Diskriminierung geschützt. Doch der Umfang dieses Schutzes variiert von Land zu Land. Um den Namen Ihres Unternehmens zu schützen und sicherzustellen, dass dieses einen guten Ruf bei älteren potenziellen Arbeitnehmern hat, muss sowohl der Wortlaut der betreffenden Gesetze als auch ihr Geist respektiert werden.

Älteren Arbeitnehmern helfen, die richtige Entscheidung zu treffen

Ältere Arbeitnehmer sind mit unzähligen Möglichkeiten, Sorgen und Risiken konfrontiert, sobald sie sich dem Rentenalter nähern, was Stress verursachen kann. Hinzu kommt, dass der Ruhestand heute nicht mehr so definiert ist wie in früheren Generationen. Aus diesem Grund wissen die meisten Leute nicht, ob sie die richtige Entscheidung treffen. In einer kürzlich durchgeführten Umfrage bei Arbeitnehmern ab 55 betrachteten nur 22 Prozent den Ruhestand als „Erholung“ oder „verlängerten Urlaub“. Die Situation hat sich also offensichtlich stark verändert („Revisioning Retirement“, Ken Dychtwald). Denn zum Zeitpunkt der Einführung der staatlichen Rentensysteme lag die Lebenserwartung weitaus tiefer als heute. Wer heute in den Ruhestand geht, muss annehmen, dass er noch 20 oder 30 Jahre vor sich hat. Ausserdem leisten die meisten älteren Arbeitnehmer heute im Unterschied zu ihren Vorfahren keine harte körperliche Arbeit mehr und können aufgrund einer besseren körperlichen Verfassung sehr viel länger arbeiten, sofern sie dies wünschen.

Wenn man all diese Faktoren berücksichtigt, so scheint es offensichtlich, dass man die zweite Hälfte seines Lebens genauso sorgfältig planen sollte wie die erste Hälfte – wenn nicht noch sorgfältiger. Der Ruhestand kann neu als Möglichkeit definiert werden, ein neues Leben und auch neue Arbeitsoptionen zu planen und nicht mehr nur als der obligatorische Rück- oder Austritt aus dem Arbeitsleben. Viele Arbeitgeber denken, dass sie sich an einer so persönlichen Entscheidung der Mitarbeiter nicht beteiligen sollten. Doch wir sind anderer Meinung. Wenn der Arbeitgeber eine wichtige und glaubhafte potenzielle Rolle in den Plänen der Mitarbeiter, die in irgendeiner Form erwerbstätig bleiben wollen, spielen möchte, so sollte er den Mitarbeitern zumindest erklären, welche Arbeitsmöglichkeiten,

Fähigkeiten und positiven Eigenschaften sie haben und inwiefern das Unternehmen auch in Zukunft mit ihnen arbeiten möchte. Nur so kann eine Lösung gefunden werden, die beiden Parteien in Zukunft eine Zusammenarbeit ermöglicht.

Ein solcher Entscheidungsprozess für Mitarbeiter vor dem Ruhestand sollte ein normaler Teil der Karriereentwicklung oder der Arbeit des Personaldienstes sein. Ein solches Vorgehen wird von einem qualifizierten Berater angeboten und dient dazu festzustellen, ob ein Mitarbeiter die persönliche Motivation besitzt, um weiterhin zu arbeiten, aber auch ob er finanziell, psychologisch und körperlich für den Ruhestand bereit ist. Im Rahmen dieses Gesprächs werden dem Mitarbeiter beispielsweise folgende Fragen gestellt:

- Habe ich Weiterbildungsmöglichkeiten genutzt, um meine Kenntnisse zu aktualisieren und für meinen Arbeitgeber weiterhin nützlich zu sein?
- Wenn ich weiter arbeite, möchte ich die bisherige Tätigkeit weiter ausüben oder etwas Neues ausprobieren?
- Wenn ich jetzt in Rente gehe, habe ich die finanziellen Mittel, um mich und meine Familie für den Rest meines (und ihres) Lebens zu versorgen?
- Wenn in der Zukunft irgendwann meine staatliche oder vom Arbeitgeber bezahlte Rente gekürzt oder gestrichen wird, kann ich immer noch für mich aufkommen, oder müsste ich dann arbeiten?
- Wenn ich jetzt in den Ruhestand gehe und dann kein Geld mehr habe, kann ich mit meinen Fähigkeiten auch in 10 oder 20 Jahren Arbeit finden?

Wenn der Mitarbeiter in den Ruhestand gehen möchte (innerhalb von ein paar Monaten oder fünf Jahren), sollte man ihn unterstützen und einen persönlichen Übergangsplan ausarbeiten. Dieser Plan hilft den Arbeitnehmern, Prioritäten für ihr neues Leben zu setzen (z.B. Freunde und Familie, gemeinnützige Dienste, Spiritualität, Erziehung, Freizeit und Wellness), zu entscheiden, wo sie leben möchten, die finanziellen Folgen des Ruhestands abzusehen und Arbeitsmöglichkeiten während des Ruhestands zu untersuchen.

*Ein Entscheidungsprozess
für Mitarbeiter vor dem Ruhestand
sollte ein normaler Teil der
Karriereentwicklung oder
der Arbeit des Personaldienstes sein.*

Pflegen der Talent-Pipeline

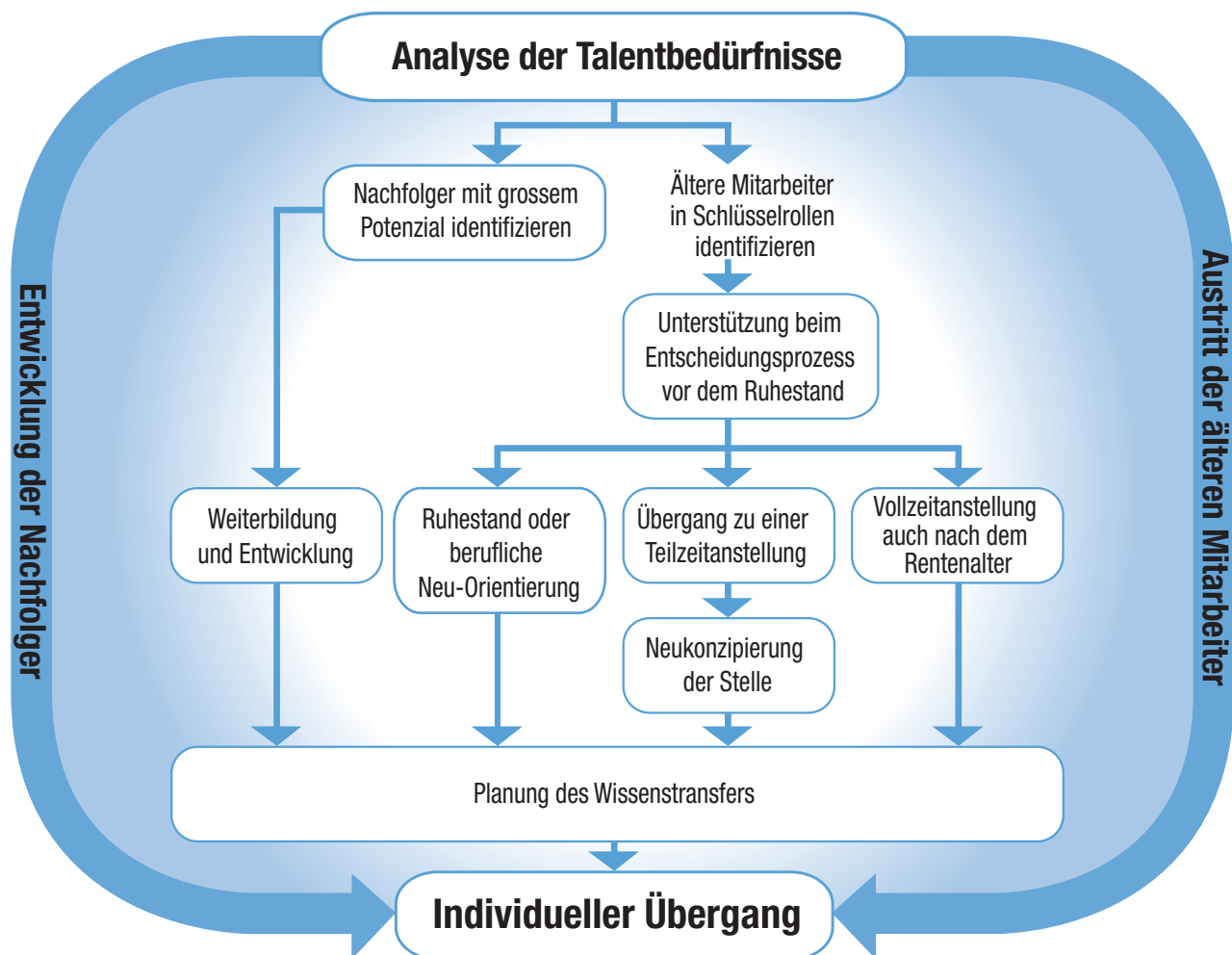
Bevor der Austritt von wichtigen älteren Mitarbeitern aus dem Unternehmen beginnt, muss dieses für den Übergangsprozess Strategien ausarbeiten. Darunter fällt auch eine Strategie für den Wissenstransfer – um sicherzustellen, dass das Wissenskapital im Unternehmen bleibt.

In Abbildung 3 wird sichtbar, dass der erste Schritt für das Unternehmen in einer Analyse der Talentbedürfnisse besteht. Hier werden die Teile des Unternehmens identifiziert, welche am meisten unter dem Austritt von qualifizierten Mitarbeitern leiden würden. Die Funktionen innerhalb des Unternehmens

können nach Bedeutung und Risiken geordnet werden, damit leitende Angestellte und HR-Mitarbeiter ihre Bemühungen zunächst auf das Füllen der wichtigsten Lücken konzentrieren können.

Die nächste Phase dieses Prozesses konzentriert sich auf die Vorausplanung der Nachfolge. Es werden Kandidaten mit hohem Potenzial identifiziert, um die wichtigsten Mitarbeiter des Unternehmens nach dem Ruhestand zu ersetzen und die Kontinuität des Unternehmens zu sichern. Die Nachfolger müssen ausgebildet und effizient auf ihre neue Aufgabe vorbereitet werden, damit ihr beruflicher Entwicklungsprozess genau auf den Austritt der wichtigen Mitarbeiter abgestimmt ist.

Abbildung 3 : Talent-Pipeline



Danach müssen klare Strategien entwickelt werden, um den Wissenstransfer zwischen älteren Arbeitnehmern und ihren Nachfolgern zu garantieren. Die wichtigsten Mitarbeiter haben normalerweise am meisten Zeit im Unternehmen verbracht und verfügen über das grösste Wissen bezüglich des Unternehmens und der Branche. Dieses Wissen könnte durch ihren Ruhestand für das Unternehmen verloren gehen.

Das Wissen kann nicht vollständig übertragen werden, doch man kann:

- entscheidende Kenntnisse und Projekte identifizieren und übertragen
- wichtige Informationen, Arbeitsprozesse und Kontakte schriftlich festhalten
- ein Mentoring-Programm einrichten, in dem der austretende Mitarbeiter seinen jeweiligen Nachfolger ausbildet und durch praktische Anwendung Wissen vermittelt.

Eine andere Möglichkeit, den Wissenstransfer zu ermöglichen, ist die Bildung von Praxisgemeinschaften. Hier tauschen Gruppen von Mitarbeitern aus dem ganzen Unternehmen entweder direkt oder per Internet Informationen aus. Kürzlich pensionierte Manager können entweder direkt Teil dieser Praxisgemeinschaften sein oder aber verschiedene Seminare anbieten. Sie können auch ausgewählt werden, um im Rahmen eines Mentoring-Programms den Lernprozess zu erleichtern.

Arbeitgeber können ausserdem Pools von pensionierten Mitarbeitern zusammenstellen, die auf Projektbasis arbeiten möchten. Diese Mitarbeiter können so ihre privaten Pläne verwirklichen und trotzdem weiterhin auf Projektbasis ihr Wissen einbringen und aufrechterhalten. Eine Partnerschaft zwischen jungen Vollzeitbeschäftigten und erfahrenen Mitarbeitern im Ruhestand ist ebenfalls eine Möglichkeit, Wissen zu übertragen.

Ein individueller Übergangsplan ist der letzte Teil des Prozesses und er betrifft den Mitarbeiter und seinen unmittelbaren Vorgesetzten. Hierbei wird ein Zeitplan für den Austritt festgelegt und es werden Aktivitäten und Massnahmen ausgearbeitet, um den Übergang abzuschliessen.

Ratschläge bezüglich des Wissenstransfers kann jedes qualifizierte Consulting Unternehmen geben.

Bevor der Austritt von wichtigen älteren Mitarbeitern aus dem Unternehmen beginnt, muss dieses für diesen Übergangsprozess Strategien ausarbeiten. Darunter fällt auch eine Strategie für den Wissenstransfer – um sicherzustellen, dass das Wissenskapital im Unternehmen bleibt.

Die Rolle der Regierung bezüglich Arbeit und Renten

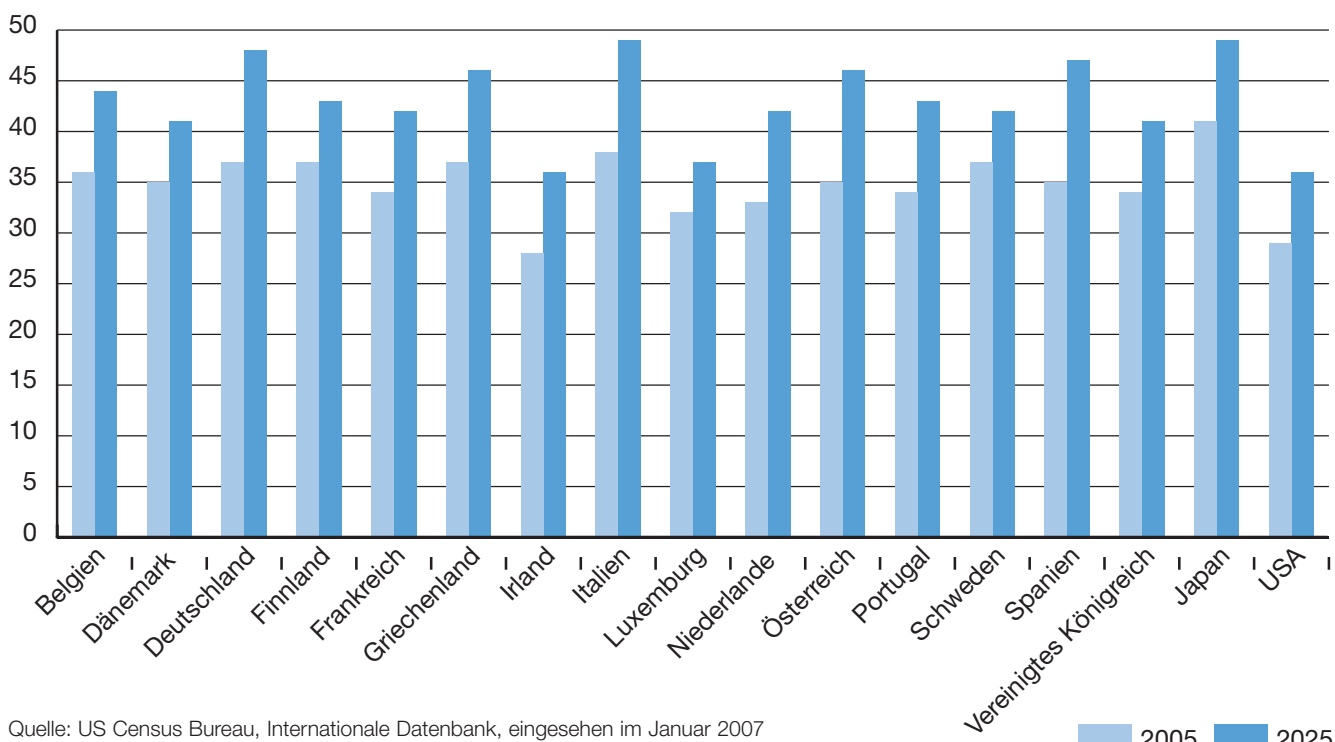
Die Kosten der Überalterung

Die meisten Regierungen der Welt suchen verzweifelt nach geeigneten Strategien, um die gesellschaftliche und finanzielle Hürde zu bewältigen, die durch den grossen Anteil an vom Staat abhängigen Rentnern entstanden ist. Es ist heute eine Tatsache, dass die staatlichen Renten- und Sozialversicherungen ihre finanziellen Pflichten bald nicht mehr erfüllen können. Es wird zu viele Leistungsempfänger geben und zu wenig Erwerbstätige, um diese Leistungen durch Sozialabzüge zu finanzieren.

Die Bevölkerungsprognosen für das Jahr 2025 (siehe Abbildung 4) zeigen, wie sehr sich der Anteil der über 50-Jährigen in den EU-15-Staaten, in Japan und den USA vergrössern wird und wie schwierig die Herausforderung für die jüngeren Generationen und die Regierungen sein wird, um die ältere Generation zu unterstützen und Finanzierungslücken zu füllen.

Das Sozialversicherungsprogramm der USA zeigt deutlich, warum die Regierungen in einer Sackgasse angelangt sind. Als das Programm im Jahre 1935 ins Leben gerufen wurde, war das Rentenalter auf 65 angesetzt, doch die durchschnittliche Lebenserwartung lag bei 61 Jahren. Heute kann der Ruhestand dank Frührenten und höherer Lebenserwartung 20 Jahre oder länger dauern, während 1935 die meisten Versicherten nicht lange genug lebten, um Leistungen zu empfangen. Die Sozialversicherung ist heute eine finanzielle Bürde, welche die Regierung von 1935 nie voraussehen konnte. Aus diesem Grund könnte das System ab 2017 Defizite verbuchen und bis 2040 alle Gelder verbraucht haben, sofern keine Massnahmen ergriffen werden, um dies zu verhindern. Das ist eine beängstigende Vorstellung für Arbeitnehmer um die 30, die sich dem Rentenalter nähern werden, wenn keine Gelder mehr übrig sind.

Abbildung 4: Anteil der über 50-Jährigen an der Gesamtbevölkerung (EU-15-Staaten, Japan, USA – 2005 und Prognose 2025)



Quelle: US Census Bureau, Internationale Datenbank, eingesehen im Januar 2007

2005 2025

Die französische Regierung befindet sich bereits heute in einer Defizitsituation, wobei die fehlenden Mittel in diesem Jahr (2007) voraussichtlich € 3.5 Milliarden (US\$ 4.5 Milliarden) betragen werden. Im Vergleich dazu fehlten im Jahr 2006 € 2.4 Milliarden, nach Angaben eines Berichts vom 11. Januar 2007 des *Conseil d'orientation des retraites* (COR) an Ministerpräsident Dominique de Villepin. Dieser sprach von einem „dringenden Reformbedarf“.

In Frankreich kommt erschwerend hinzu, dass 62,2 Prozent der Erwachsenen zwischen 55 und 64 nicht erwerbstätig sind. Dies liegt unter anderem an dem tief angesetzten Mindestrentenalter von 60 Jahren, das den frühzeitigen Empfang von staatlichen Leistungen ermöglicht, und der allgemeinen hohen Arbeitslosigkeit. Die Regierungen müssen sich der Herausforderung der Rentenreform bald und resolut stellen, wenn sie die finanzielle Zukunft ihrer Bürger sichern wollen. Es wird schwierig sein, die Reformen durchzusetzen, da die notwendigen Opfer wie höhere Steuern, verringerte Leistungen und längere Erwerbstätigkeit beim Volk nur auf wenig Akzeptanz stossen werden. Doch es gibt bereits einige Länder, die beweisen, dass ein Wandel möglich ist.

Das schwedische Rentensystem wurde beispielsweise zu einem Vorbild für Länder, die nach alternativen Möglichkeiten suchen. In Brasilien, Russland und Polen wurden Teile davon übernommen. Das neue schwedische Rentenmodell knüpft die staatlichen Renten an das individuelle Einkommen und die durchschnittliche Lebenserwartung. Es ähnelt den bisherigen Modellen, da die Erwerbstätigen weiterhin die aktuellen Renten finanzieren. Doch indem die Leistung an Einkommen und Bevölkerungsprognosen geknüpft wird, hat die Regierung die Möglichkeit, sich an neue finanzielle und demographische Gegebenheiten anzupassen. Sollte sich das Wirtschaftswachstum verringern, so gehen auch die Leistungen zurück. Je grösser die Lebenserwartung in einer bestimmten Bevölkerungsgruppe, desto geringer die Leistungen, die sie beanspruchen können. Es muss bemerkt werden, dass dieses System erst 1999 eingeführt wurde und die schwedische Wirtschaft sich seitdem bester Gesundheit erfreut. Bisher mussten die Leistungen also noch nie gesenkt werden. Doch für Regierungen, welche handeln müssen, bevor ihre Pensionskassen bankrott

sind, ist die schwedische Rentenreform – oder zumindest einige Elemente derselben – eine Möglichkeit. (“Pensions Going Swedish,” *The Wall Street Journal-Europe*, 5. März 2007).

Es gibt keine Zauberformel zur Lösung des Rentenproblems, doch die Regierungen der ganzen Welt richten den Blick auf Schweden, dessen Rentenmodell als die beste Alternative unter den bisher als eher unbefriedigend geltenden Vorschlägen scheint.

Kent Weaver, Georgetown University, Interview in *The Wall Street Journal-Europe*, 5. März 2007.

Die Regierungen sind zu einem grossen Teil dafür verantwortlich, die längere Einbindung älterer Mitarbeitern in den Arbeitsmarkt und ihren dauernden Beitrag zur nationalen Wirtschaft sicherzustellen. Denn sie setzen die Arbeits- und Sozialregeln fest, die von Arbeitnehmern und Arbeitgebern respektiert werden müssen. In der Vergangenheit konzentrierten sich die Regierungsprogramme darauf, den älteren Arbeitnehmern den Austritt aus dem Berufsleben zu erleichtern, um Platz für jüngere Mitarbeiter zu schaffen. Doch in der heutigen Situation müssen die Regierungen ihre Denkweise radikal ändern. Sie beginnen langsam damit, die älteren Arbeitnehmer durch Anreize dazu anzuregen, so lange wie möglich berufstätig zu bleiben und die Arbeitgeber ebenfalls durch Anreize zu ermutigen, ältere Arbeitnehmer einzustellen und zu behalten.

Veränderungen anregen

In einer kürzlich von Manpower durchgeführten Umfrage unter mehr als 28'000 Arbeitgebern in 25 Ländern gaben nur 14 Prozent der Befragten an, über spezifische Strategien zu verfügen, um ältere Arbeitnehmer zu rekrutieren und so offene Stellen zu besetzen. Nur 21 Prozent der Befragten gaben an, über Strategien zu verfügen, um ältere Arbeitnehmer länger im Unternehmen zu behalten (siehe Abbildung 5).

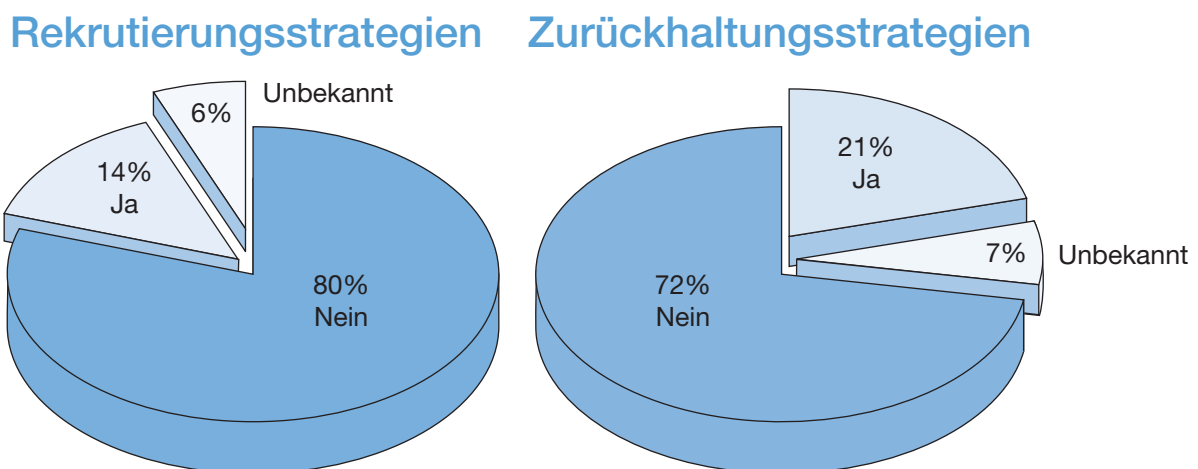
Die Studie ergab auch, dass Arbeitgeber in einigen Regionen über sehr viel weiter entwickelte Anstellungs- und Zurückhaltungsstrategien verfügen, als in anderen Regionen (siehe Abbildung 6). In Singapur haben beispielsweise 48 Prozent der Befragten eine Rekrutierungsstrategie und 53 Prozent der Befragten eine Zurückhaltungsstrategie für ältere Arbeitnehmer.

Die Ergebnisse aus Singapur sind teilweise darauf zurückzuführen, dass die Regierung die Attraktivität älterer Arbeitnehmer durch das Angebot von Anreizen für Unternehmen erhöht hat. Die *Singapore Workforce Development Agency* (WDA) hat ein Programm mit Anreizen eingerichtet, das „Advantage!“ heisst und Unternehmen ermutigt, Arbeitnehmer über 40 einzustellen oder Arbeitnehmer über 62 erneut in den Arbeitsmarkt einzugliedern. Dieses Programm umfasst 4 Teile – Zuschüsse für die Erarbeitung neuer Arbeitsoptionen, Zuschüsse für die Weiterbildung, Arbeitsvermittlungsdienste und Unterstützung bei der

Wiedereingliederung von Arbeitnehmern – und Unternehmer können bis zu S\$ 300'000 (US\$ 200,000) verdienen, je nachdem wie intensiv sie sich am Programm beteiligen.

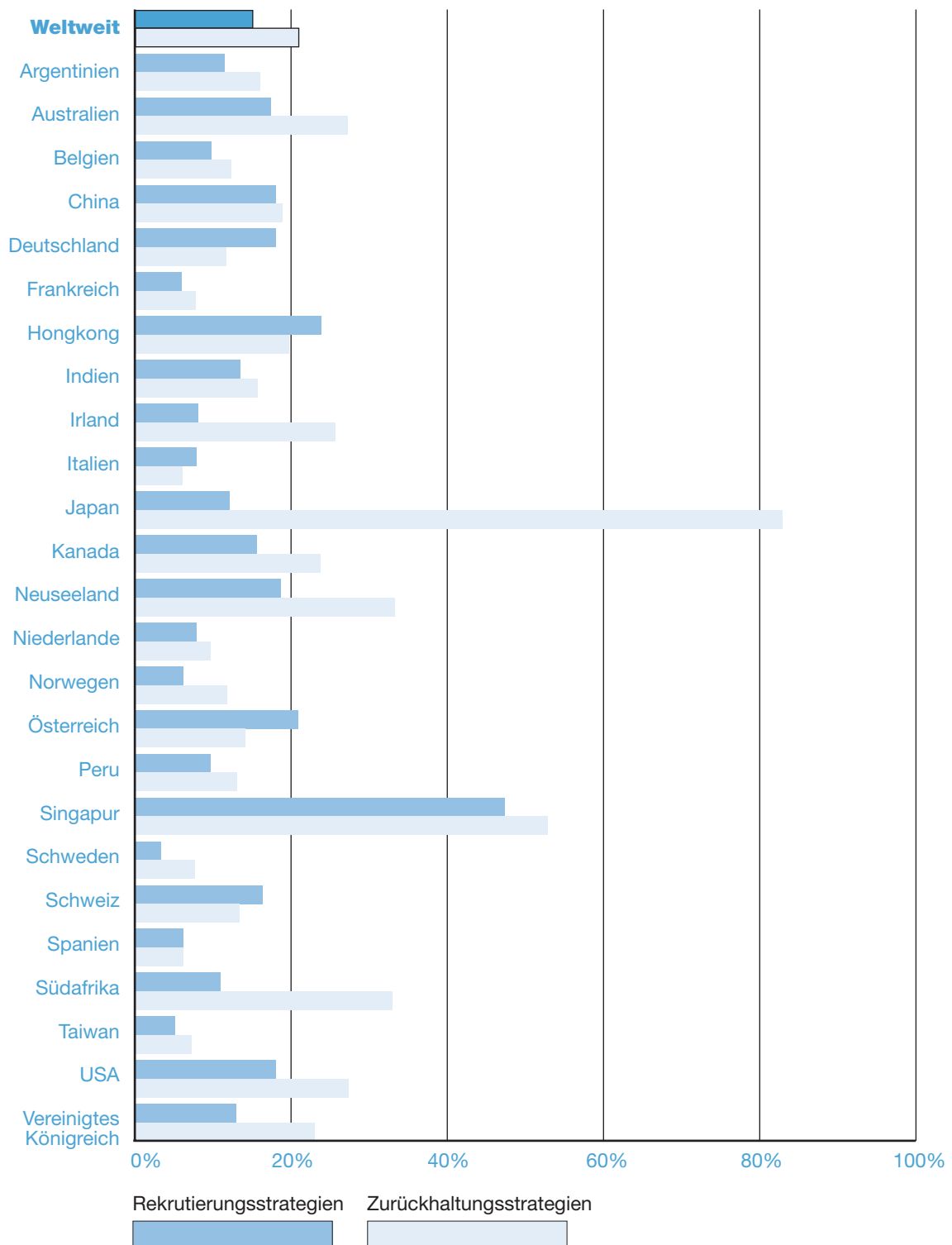
Ähnlich sieht die Lage in Japan aus, wo 83 Prozent der Arbeitgeber bereits Strategien ausgearbeitet haben, um erfahrene Arbeitnehmer länger an das Unternehmen zu binden. Dies ist insbesondere deshalb so wichtig, weil eine Million japanischer Arbeitnehmer in den nächsten drei Jahren in den Ruhestand treten könnte. Um diese Austrittswelle einzudämmen hat die Regierung das Gesetz zur Stabilisierung der Arbeit älterer Arbeitnehmer von 1971 geändert. Ziel dieses Gesetzes ist die Förderung der Wohlfahrt und der beruflichen Sicherheit älterer Arbeitnehmer und die langfristige Stabilisierung des Arbeitsmarkts. Das Gesetz sieht vor, dass das Rentenalter ab April 2006 für eine Dauer von 13 Jahren auf 65 Jahre angehoben wird und ermutigt die Arbeitgeber ausserdem, das Anstellungsverhältnis aufrecht zu erhalten, sofern dies die Angestellten wünschen und diese zu produktiver Arbeit fähig sind.

Abbildung 5: Anteil Arbeitgeber aus den 25 untersuchten Ländern und Hoheitsgebieten, welche über Rekrutierungs- und Zurückhaltungsstrategien für ältere Arbeitnehmer verfügen



Quelle: Manpower-Umfrage unter mehr als 28 000 Arbeitgebern in 25 Ländern und Hoheitsgebieten, Oktober 2006

Abbildung 6: Anteil Arbeitgeber mit Rekrutierungs- und Zurückhaltungsstrategien für ältere Arbeitnehmer



Quelle: Manpower-Umfrage unter mehr als 28 000 Arbeitgebern in 25 Ländern und Hoheitsgebieten, Oktober 2006

Die japanischen Gesetzgeber haben auch den Schutz gegen altersbedingte Diskriminierung im Rahmen der Gesetzesänderung verstärkt. Unter anderem sind Arbeitgeber verpflichtet, älteren Arbeitnehmern ein Arbeitszeugnis für eine neue Anstellung auszustellen und rekrutierende Unternehmen müssen die älteren Arbeitssuchenden darüber informieren, warum für eine offene Stelle eine gewisse Altersgrenze festgelegt wurde. Es wurden auch Anstellungsprogramme für die Integration älterer Arbeitnehmer ausgearbeitet, die länger erwerbstätig bleiben möchten.

Härtere Gesetze gegen die altersbedingte Diskriminierung sind besonders wichtig, da in nahezu allen OECD-Mitgliedsstaaten das Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit für ältere Arbeitslose sehr viel höher ist als für Arbeitslose zwischen 25 und 49. Hinzu kommt, dass ältere Arbeitssuchende, die eine neue Anstellung finden, sehr häufig einen weitaus geringeren Lohn erhalten als bei ihrer letzten Anstellung. ("Live Longer, Work Longer," OECD, 2006, S. 35). Die meisten Industrieländer verfügen heute über Gesetze gegen die altersbedingte Diskriminierung, doch es kann noch viel mehr getan werden, um älteren Arbeitnehmern das Berufsleben zu erleichtern.

Das japanische Beispiel zeigt deutlich, dass Anreize der Regierung der Auslöser für die Unternehmen waren, um proaktive Massnahmen zur längeren Einbindung von Arbeitnehmern zu ergreifen. Dies wird dadurch belegt, dass zwar 83 Prozent der Arbeitgeber über Strategien zur Einbindung älterer Arbeitnehmer verfügen, aber nur 12 Prozent über Rekrutierungsstrategien (siehe Abbildung 6). Das bedeutet also, dass sich die Arbeitgeber noch nicht für die Rekrutierung einsetzen, weil dies noch nicht obligatorisch ist.

Das Ausmass der von Arbeitgebern ausgearbeiteten Strategien zur Rekrutierung und Integration älterer Arbeitgeber zur Verminderung der Talentknappheit hängt von einer Reihe von Faktoren ab. Folgende sind die wichtigsten:

- Grösse des nationalen Arbeitsmarktes
- demographisches Profil der erwerbstätigen Bevölkerung
- gegenwärtiger Einfluss von Talentknappheit
- Regierungsprogramme und Gesetzgebung, die die Anstellung älterer Arbeitnehmer fördern oder erschweren.

Wenn eine Regierung die Anstellungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmer verbessern möchte, so liegt ein Teil der Antwort in der Bereitschaft, Veränderungen durchzusetzen und Arbeitgeber zum Handeln zu bewegen, indem neue Anreize und strengere Regeln geschaffen werden.

Eine andere Möglichkeit der Regierung, den Wandel zu fördern, ist die Flexibilisierung von Gesetzen und politischen Massnahmen, die ältere Arbeitnehmer häufig davon abhalten, länger zu arbeiten. Zusätzlich zu den oben beschriebenen Strategien der Regierungen in Singapur und Japan versuchen auch andere Länder das Problem zu lösen, indem einerseits das obligatorische Rentenalter, ab dem Leistungen empfangen werden, heraufgesetzt oder abgeschafft wird und andererseits Anreize für Arbeitgeber geschaffen werden, um ältere Arbeitnehmer einzustellen und zu behalten.

Darüber hinaus werden die Regierungen politische Massnahmen ergreifen müssen, um ein verlängertes Berufsleben auch für die Arbeitnehmer finanziell attraktiv zu machen. In vielen Ländern werden Frührente und Arbeitslosigkeit durch Steuervorteile und grosszügige Sozialleistungen gefördert, da die staatliche Rente nicht ausgezahlt wird, wenn der Empfänger noch arbeitet, oder zu viel verdient. Wenn sie hohe Steuern zahlen müssen und die Rente durch längere Arbeit nur unwesentlich erhöht wird, ist es für die Arbeitnehmer sinnvoller, in Frührente zu gehen, anstatt weiter zu arbeiten. Um diesen Trend umzukehren müssen die ungünstigen Folgen einer längeren Erwerbstätigkeit eliminiert und finanzielle Anreize für ältere Arbeitnehmer geschaffen werden, wie zum Beispiel Steuervorteile für ältere Erwerbstätige, die länger auf dem Arbeitsmarkt bleiben.

Ein Beispiel einer solchen Umkehrung der Situation ist die Entscheidung der deutschen Regierung im November 2006, das Rentenalter auf 67 anzuheben und gleichzeitig die Wiedereingliederung von Arbeitslosen über 50 in den Arbeitsmarkt zu fördern. Die im Juli 2006 lancierte "50 Plus"-Initiative bietet deutschen Arbeitgebern Integrationszuschüsse, um ältere Arbeitnehmer einzustellen. Arbeitskräfte, die eine Anstellung mit einem tieferen Lohn als ihrem letzten Lohn akzeptieren, können einen Ausgleichslohn erhalten. Es handelt sich hierbei um ein zusätzliches Einkommen, das vom Staat finanziert wird, um Lohnunterschiede auszugleichen.

Die "50 Plus"-Initiative umfasst Regierungsmassnahmen sowie eine Zusammenarbeit mit Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen, um vier Ziele zu erreichen:

- Die Erwerbstätigkeit bei Personen über 50 bis 2010 auf 55 Prozent anzuheben.
- Die Anzahl Frühpensionierungen für Arbeitnehmer ab 55 erheblich zu reduzieren.
- Die Wiedereingliederungsrate für ältere Arbeitslose durch Lohnzuschüsse zu verbessern.
- Die Anzahl Weiterbildungen zu erhöhen, um Fertigkeiten zu vermitteln, die notwendig sind, um den steigenden Ansprüchen für eine neue Anstellung zu genügen.

Wie die deutsche Regierung werden auch andere Länder nationale Weiterbildungs- und Schulungsprogramme ausbauen müssen, um die Teilnahme älterer Arbeitnehmer zu verstärken und das lebenslange Lernen zur Gewohnheit zu machen. Die berufliche Weiterbildung kann nicht den Arbeitgebern überlassen werden. Indem die Regierungen in Entwicklungs- und Ausbildungsprogramme investieren, die es älteren Erwachsenen beispielsweise nach längerer Arbeitslosigkeit ermöglichen, sich im Umgang mit neuen Technologien und Arbeitsprozessen zu üben, verbessern sie die Anstellungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmer mit geringen Qualifikationen. Diese Umschulungsprogramme sind besonders für Personen geeignet, die nach mehreren Jahren Ruhestand wieder in den Arbeitsmarkt eintreten, aber auch für all jene die körperliche Arbeit geleistet haben, die sie nun nicht mehr ausführen können oder die aus anderen Gründen ihren Beruf wechseln möchten.

Es ist wichtig anzumerken, dass solche staatlich finanzierten Schulungsprogramme eine Gelegenheit für Regierungen bieten, die Ausbildung strategisch auf die Sektoren abzustimmen, in denen die bedeutendste Talentknappheit herrscht. Wenn ein Land wie Indien beispielsweise feststellt, dass nicht genügend Arbeitnehmer mit den notwendigen Fähigkeiten zur Verfügung stehen, um als Netzwerktechniker im rapide expandierenden Sektor der IT-basierten Dienstleistungen zu arbeiten, so wäre dies eine Gelegenheit für die Regierung, in diesem Bereich Weiterbildungen für ältere Arbeitnehmer zu entwickeln und die Talentknappheit zu bekämpfen.

Indem sie den zukünftigen Talentbedarf voraussehen und Schulungsprogramme einrichten, um diesen zu decken, können die Länder sich auf dem globalen Markt einen klaren Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Wenn eine Regierung die Anstellungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmer verbessern möchte, so liegt ein Teil der Antwort in der Bereitschaft, Veränderungen durchzusetzen und Arbeitgeber durch neue Anreize und strengere Auflagen zum Handeln zu bewegen.

Förderung eines nachhaltigen BIP-Wachstums durch Arbeitsmarktstrategien

Das Wachstumspotenzial des Bruttoinlandprodukts (BIP) wird vom heute grenzenlosen globalisierten Arbeitsmarkt bestimmt und viele Länder erleiden im Wettbewerb Nachteile, wenn sie nicht über genügend qualifizierte Arbeitskräfte verfügen, um den Erfolg ihrer Unternehmen auf ihren Märkten zu sichern. Ältere Arbeitnehmer sind nur ein Bestandteil eines gesunden Arbeitsmarktes und sie länger in den Arbeitsmarkt einzubinden ist nur eine Strategie, auf die sich die Regierungen konzentrieren müssen, um in ihrem Land einen wettbewerbsfähigen Arbeitsmarkt zu haben und die nationale Wirtschaft nachhaltig zu stärken.

Es wird für die Regierungen unerlässlich sein, die Gesamtheit der Arbeitskräfte ihres Landes genauer zu analysieren und herauszufinden, wie man Stärken einsetzen kann, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, insbesondere auf internationaler Ebene und im Kampf um die Auslandsdirektinvestition. Abbildung 7 zeigt deutlich, dass zunächst die im Land verfügbaren Talente und deren Einsatzmöglichkeiten analysiert und diese dann mit den gegenwärtigen und zukünftigen Talentbedürfnissen der Arbeitgeber verglichen werden müssen. Anhand dieser Daten können

Wirtschaftssektoren mit einem grossen Wachstumspotenzial identifiziert werden, die durch die verfügbaren Talente weiter ausgebaut werden können, aber auch mögliche wirtschaftliche Risiken, die durch eine ungenügende Anzahl verfügbarer qualifizierter Arbeitnehmer in gewissen Sektoren verursacht werden können.

Die kreativen Strategien einiger Regierungen, um ältere Arbeitnehmer dazu anzuregen, länger berufstätig zu bleiben oder wieder in den Arbeitsmarkt einzutreten, sind ein guter Ausgangspunkt für eine nachhaltige Arbeitsmarktstrategie. Doch es müssen zusätzliche Massnahmen getroffen werden, um das Potenzial der Arbeitskräfte von Morgen zu optimieren.

Indem die Arbeitsmarktstrategien auf die wirtschaftlichen Risiken und Möglichkeiten des Landes abgestimmt werden, können Ausbildungs- und Schulungsinitiativen in die richtige Richtung gelenkt werden, um notwendige Talente für die Zukunft auszubilden. Zusätzlich wird eine Anpassung der Ausbildungssysteme für junge Erwachsene, Arbeitslose, Unterbeschäftigte und ältere Erwachsene an die wirtschaftlichen Anforderungen des Landes die Gefahr der Talentknappheit abwenden und gleichzeitig die Talentreserven in Sektoren verstärkt ausbauen, die vermehrt Auslandsdirektinvestition anziehen.

Abbildung 7: Arbeitsmarktstrategie für nachhaltiges Wirtschaftswachstum



Die mexikanische Regierung profitierte beispielsweise jahrelang vom Ruf ihres Landes, eine Quelle für billige, unqualifizierte Arbeitskräfte mit einer starken Arbeitsmoral zu sein. Als die Welt herausfand, dass das gleiche auch für China und andere asiatische Länder galt, ging das Wachstum der mexikanischen Fabriken oder Montagebetriebe in zollfreien Produktionszonen (*Maquiladoras*) aufgrund der internationalen Konkurrenz dramatisch zurück. Das Land muss nun eine effiziente Arbeitsmarktstrategie ausarbeiten, um neue Auslandsdirektinvestitionen von multinationalen Konzernen aus den USA und der ganzen Welt anzuziehen. Die Frage ist, ob Mexiko mit seinem schwachen Bildungssystem und verbreiteter Armut eine Talent-Nische entwickeln kann, die zukünftigen Generationen wirtschaftlichen Wohlstand bringt. Man wird erst mit der Zeit feststellen, ob die strategischen Bemühungen Erfolg haben.

Migrationspolitik und -programme sind ein weiterer Bereich, in welchem die Regierungen bedeutende Massnahmen ergreifen können, um ihre verfügbaren Talentreserven aufzustocken. Dazu muss die Immigrationspolitik angepasst werden, um besonders Einwanderer anzuziehen, die über die im Land benötigten Fertigkeiten verfügen. Ausserdem müssen Anreize für expatrierte Arbeitnehmer und Studenten aus dem eigenen Land geschaffen werden, damit sie in ihre Heimat zurückkehren und dort arbeiten.

China und die Philippinen versuchen heute der Abwanderung von Fachkräften entgegen zu wirken, da viele ihrer besten und qualifiziertesten Arbeitnehmer das Land verlassen haben, um sich im Ausland weiterzubilden (China) oder dort zu arbeiten (Philippinen). Beide Länder leiden nun unter Talentknappheit in Sektoren, in denen es qualifizierte und fähige expatrierte Arbeitskräfte gäbe. Aus diesem Grund ist es zur Priorität geworden, diese wieder in ihre Heimat zu holen, damit sie zur Zukunft ihrer eigenen Gesellschaft beitragen.

In einer von Talentknappheit geprägten Zukunft wird ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum nur mit einem starken und dynamischen Arbeitsmarkt möglich sein. Dazu zählen die älteren Arbeitnehmer sowie weitere Gruppen, die heute unter den Erwerbstätigen nicht ausreichend vertreten sind. Die Herausforderung für die Regierungen der einzelnen Staaten liegt darin, die Interessen und Fähigkeiten älterer Erwachsener in Einklang mit den Interessen und Anforderungen der Arbeitgeber zu bringen, bevor die Massenpensionierungen einsetzen und in anderen Gesellschaftsbereichen grossen Schaden anrichten.

Die Herausforderung für die Regierungen der einzelnen Staaten liegt darin, die Interessen und Fähigkeiten älterer Erwachsener in Einklang mit den Interessen und Anforderungen der Arbeitgeber zu bringen, bevor die Massenpensionierungen einsetzen und in anderen Gesellschaftsbereichen grossen Schaden anrichten.

Schlussfolgerung

Oberste Priorität für die Arbeitgeber von heute sollte eine zukunftsgerichtete Prognose und Personalplanung sein. Dies ist wichtig, um festzustellen, wann Schlüsselmitarbeiter in den Ruhestand gehen werden und weil es nur wenig Kandidaten geben wird, um diese zu ersetzen. Ohne diese Analysen und Prognosen ist es wahrscheinlich, dass viele Unternehmen nicht mehr expandieren und die Bedürfnisse ihrer Kunden decken können, weil sie unter einer unerwarteten Talentknappheit zur Besetzung von Schlüsselposten leiden. Arbeitgeber verfügen aus zwei Gründen nicht über Talentmanagementstrategien, um ältere Arbeitnehmer einzustellen und zu behalten: einerseits kennen sie keine effizienten Strategien, andererseits verstehen sie nicht, warum es sich hierbei schon heute um eine Priorität handeln muss.

Die Arbeitgeber haben in den letzten Jahren zwar eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf für berufstätige Eltern ermöglicht, doch sie haben noch nicht verstanden, was ein gesundes Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben für ältere Arbeitnehmer bedeutet. Diese sehnen sich nach flexiblen Arbeitsverhältnissen mit grösserer Freiheit. Eine bedeutende Anzahl älterer Arbeitnehmer wäre bereit und fähig, noch einige Jahre zu arbeiten, doch man muss sie einstellen und zum Bleiben ermutigen. Die beste Möglichkeit, ältere Arbeitnehmer anzuziehen, ist die Einrichtung von für sie interessanten Arbeitsmöglichkeiten wie zum Beispiel Teilzeitstellen. Den Wettlauf um die Talente werden die Arbeitgeber gewinnen, die viele Teilzeitstellen einrichten, um ältere Arbeitnehmer anzuziehen, und existierende Stellen in Teilzeitstellen umwandeln, um ihre Mitarbeiter einige Jahre länger im Unternehmen zu behalten.

Da Talente immer schwieriger zu finden und zu behalten sind, wird es für die Arbeitgeber unerlässlich sein, den Talentfluss zu optimieren und die Fähigkeiten der Arbeitnehmer im Laufe ihrer gesamten Karriere auf die Bedürfnisse des Unternehmens abzustimmen. Dies geschieht durch strategische Rekrutierung; regelmässige Beurteilung von Fähigkeiten, Interessen und Kenntnissen; die Angleichung der Fähigkeiten an gegenwärtige und zukünftige Bedürfnisse des Unternehmens und die Einführung des lebenslangen Lernens als Priorität. Es zeichnet sich eine Zwickmühle ab, da viele der Beschäftigten, die Talente besitzen, welche die Unternehmen behalten müssen, auch die notwendige finanzielle Flexibilität besitzen, um in den Ruhestand zu treten oder ein flexibleres

Arbeitsverhältnis einzugehen. Das bedeutet, dass die am meisten benötigten Arbeitnehmer auch diejenigen sind, bei denen die höchste Austrittswahrscheinlichkeit besteht, wodurch Fähigkeiten, Wissen und Erfahrung verloren gingen. Umsichtige Arbeitgeber werden innovative Strategien ausarbeiten, um diese so wichtigen Mitarbeiter so lange wie möglich zu behalten.

Doch sogar die engagiertesten Arbeitnehmer werden irgendwann in den Ruhestand gehen. Den Talentfluss zu kontrollieren und sicherzustellen, dass Arbeitnehmer mit hohem Potenzial zu potenziellen Nachfolgern ausgebildet werden, um die älteren Mitarbeiter bei ihrem Austritt zu ersetzen, wird ein wichtiger Aspekt des Personalmanagements der Zukunft sein. Ein effizienter Plan für den Wissenstransfer kann die Fähigkeit des Arbeitgebers deutlich erhöhen, kritisches Wissenskapital zurückzuhalten und ein nachhaltiges Leistungsniveau in der Übergangsphase zwischen dem austretenden Mitarbeiter und seinem Nachfolger zu sichern.

Gleichzeitig wird vorausgesagt, dass viele staatliche Renten- und Sozialversicherungen ihre finanziellen Pflichten bald nicht mehr erfüllen können, weil es zu viele Leistungsempfänger geben wird und zu wenig Erwerbstätige, um diese Leistungen durch Sozialabzüge zu finanzieren. Wenn eine Regierung die Anstellungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmer verbessern möchte, so liegt ein Teil der Antwort in der Bereitschaft, Veränderungen durchzusetzen und Arbeitgeber durch neue Anreize und strengere Auflagen zum Handeln zu bewegen.

In einer von Talentknappheit geprägten Zukunft wird ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum nur mit einem starken und dynamischen Arbeitsmarkt möglich sein, mit älteren Erwachsenen und anderen Gruppen, die heute unter den Erwerbstätigen noch nicht ausreichend vertreten sind. Die Regierungen müssen sich auf die Ausarbeitung von Talententwicklungs- und Talentnutzungsstrategien konzentrieren, um einen wettbewerbsfähigen Arbeitsmarkt zu schaffen und die Wirtschaft des Landes nachhaltig zu stärken. Die Herausforderung für die Regierungen der einzelnen Staaten liegt darin, die Interessen und Fähigkeiten älterer Erwachsener in Einklang mit den Interessen und Anforderungen der Arbeitgeber zu bringen, und dies bevor Massenpensionierungen einsetzen und andere Gesellschaftssektoren grossen Schaden erleiden. Die Lösung dieses Problems sollte eine besondere Priorität auf der Agenda aller Regierungen sein.

Manpower, Generaldirektion
Löwenstrasse 56 - 8021 Zürich
www.manpower.ch

© 2007, Manpower Inc. All rights reserved.