

40_vorwaerts

Beruf – Reifen – Leisten – Leben

Die Mitarbeiter-Mischung macht es

Josef Eisner · Thursday, October 10th, 2013

10.10.2013 – Die demografische Entwicklung nimmt die Assekuranz gleich doppelt in die Zange. Auf der Produktseite bekommen vor allem die Lebens- und Krankenversicherer die Folgen bereits jetzt zu spüren, und ausnahmslos alle wird es über kurz oder lang – wie die gesamte Wirtschaft – auch in der Personalpolitik massiv treffen. Letzteres Problem stand bei der 14. Jahresveranstaltung des BWV München im Mittelpunkt.



Im Jahre 2020 wird sich die Zahl 50- bis 59-jährigen Mitarbeiter bei der [Generali Deutschland-Gruppe](#) gegenüber 2010 verdoppelt haben.

In der gleichen Zeitspanne verfünffacht sich der Verlust an „Konzern-Erfahrungsjahren“ durch Renteneintritte auf 10.000.

Anders als vieles, mit dem sich Versicherer aufgrund ihres Geschäftsmodells befassen, lässt sich das ganz ohne aufwändige aktuarielle Modelle und sehr exakt berechnen, konstatierte das für Personal zuständige Holding-Vorstandsmitglied Christoph Schmallenbach bei der 14. Jahresveranstaltung des [BWV München](#).

Trotzdem finden diese Folgen des demografischen Risikos in vielen Unternehmen noch immer sehr wenig Beachtung, wundert sich der gelernte Informatiker.

Gravierende Alterungsunterschiede in den Konzernunternehmen

In der Generali-Gruppe wurde die Thematik seinen Worten zufolge 2009 zunächst mit einer Altersstrukturanalyse im gesamten Konzern auf die Agenda gesetzt. Dabei seien bei den einzelnen Konzernunternehmen sehr unterschiedliche Ergebnisse ermittelt worden.

Schon deshalb müssen laut Schmallenbach auch die Maßnahmen differenziert ausgestaltet werden, um dieser Herausforderung erfolgreich begegnen zu können. Grundsätzlich klar muss aus seiner Sicht jedoch sein, dass das Demografie-Management nicht allein den Personalabteilungen aufgebürdet werden darf.

Vielmehr müsse es als eine zentrale Führungsaufgabe verstanden werden. Dies vor allem auch deshalb, weil nachhaltige Änderungen in der Unternehmenskultur erforderlich seien.

Weniger Nachwuchskräfte mit anderen Werte-Vorstellungen

Schließlich sehen sich die Unternehmen bei ihrer Nachwuchsrekrutierung künftig nicht nur einer – demografisch bedingt – quantitativ schrumpfenden Bewerberzahl gegenüber. Sie werden vielmehr zugleich qualitativ mit den teils völlig anderen Wertevorstellungen der „Generation Internet“ konfrontiert, machte Schmallenbach aufmerksam.

So spiele die Frage einer „sanften“ statt einer „vertikalen“ Karriere oder nach einem [Sabbatical](#) mittlerweile oft schon beim Einstellungsgespräch eine zuweilen wichtige Rolle. Solche früher kaum vorstellbare Tabubrüche durch die Bewerber sind für viele Personalchefs noch ziemlich gewöhnungsbedürftig, stellte der Generali-Arbeitsdirektor fest.

Gleichwohl müsse sich das strategische Personalmanagement auf solche Veränderungen einstellen. Dies beispielsweise durch die Entwicklung von stärker lebensphasen-orientierten Arbeitszeitmodellen.

Gute Erfahrungen mit „altersgemischten Tandems“

Ähnliches gelte mit Blick auf ältere Mitarbeiter, um diese und ihr Wissen selbst nach ihrem Eintritt in den regulären Ruhestand – beispielsweise in beratenden Funktionen – weiterhin an das Unternehmen zu binden. Auch dies werde bei der Generali inzwischen praktiziert.

Besonders gute Erfahrungen habe das Unternehmen außerdem mit „altersgemischten Tandems“ im IT-Bereich gemacht, berichtete Schmallenbach. Hier könne auf diese Weise die Affinität der Jüngeren gegenüber neuen Technologien mit der Erfahrung der Älteren kombiniert werden.

Führungskräfte müssen Vorreiterfunktion übernehmen



Aber auch alle anderen Staffelstab-Übergaben ließen sich erheblich erleichtern, wenn ein Wechsel aus Führungsaufgaben von älteren Mitarbeitern nicht mehr wie bisher automatisch als „Gesichtsverlust“ empfunden werde. Um solche Ängste zu überwinden, müssten die Führungskräfte bis hinauf in die Vorstandsebene hier eine Vorreiterrolle übernehmen.

Der Wandel in der gesellschaftlichen Mentalität befördert eine wieder stärkere Einbindung der Älteren durchaus, klärte [Professor Dr. Alois Baumgartner](#), emeritierter Inhaber des Lehrstuhls für christliche Sozialethik an der Ludwig-Maximilians-Universität in München, bei der Veranstaltung auf.

Anders als einst werde der Status des Einzelnen heute nämlich nicht mehr über seine Herkunft oder sein Vermögen definiert, sondern vor allem über seine berufliche Tätigkeit.

Noch viele Tabus und Vorurteile in den Betrieben

Allerdings müsse nun auch in den Köpfen der Führungskräfte wie der einzelnen Mitarbeiter noch ein Umdenken hinzukommen, ergänzte Dr. Susanne Schuett. Gerade in den Betrieben gebe es bisher „kein Thema, das mit so vielen Tabus, Vorurteilen, Mutmaßungen und Befürchtungen

