

"GESUNDE ZUKUNFT" -

WARUM SIE PUNKTO MITARBEITERINNENAUSWAHL UND –ENTWICKLUNG TROTZ SHARE-HOLDER-VALUE LÄNGERFRISTIG DENKEN SOLLTEN!

Mag. Claudia Wenzl-Wintersteiger

In den letzten Jahren wurden unter dem Stichwort "Employer Branding" zahlreiche Maßnahmen gesetzt, um sich Wettbewerbsvorteile auf dem Bewerbermarkt zu schaffen. Angesprochen wurden dabei aber meist Uni-Absolventen oder Personen mit nur wenigen Jahren Berufserfahrung. Warum gerade nur diese Zielgruppe für viele Unternehmen so erstrebenswert scheint, ist in Anbetracht zahlreicher neuerer Untersuchungen und auch der demografischen Entwicklung kaum nachzuvollziehen.

Dieser Artikel empfiehlt Ihnen, den Fokus vermehrt auch auf "ältere MitarbeiterInnen" und "Wiedereinsteigerinnen" als Mitarbeiterpotential zu richten.

1. Mangel an qualifizierten MitarbeiterInnen in Zentraleuropa und in den CEE-Ländern

In unserer "Leadershipstudy – CEE Länder" haben wir 120 Managern aus 14 zentral- und osteuropäischen Ländern u. a. folgende Frage gestellt:

- "Wie einfach ist es für Ihre Landesorganisation gute MitarbeiterInnen zu finden?"
- Auf einer Skala von 1 (=sehr schwierig) bis 10 (=sehr einfach) bewerten 81% im unteren Bereich zwischen 1 und 5 und der Mittelwert liegt bei nur 4,07 (vgl. Abb. 1).

**Wie einfach ist es für Ihre Landesorganisation gute MitarbeiterInnen zu finden?
(1 = sehr schwierig / 10 = sehr einfach)**

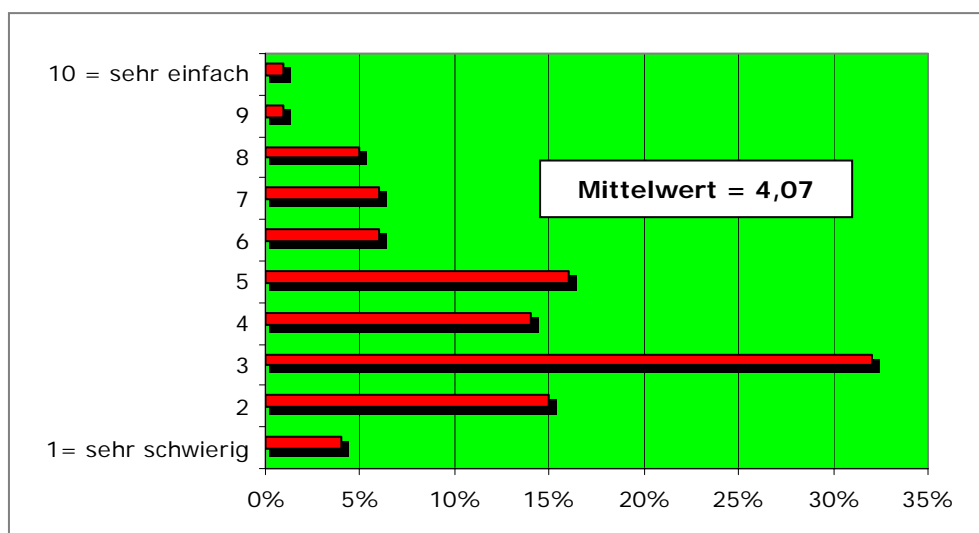


Abb. 1: Quelle: TRAIN Consulting / Leadership Study – CEE Länder (2006)

Ich habe diese Ergebnisse mit zwei anderen aktuellen Studien in Abgleich gebracht:

2. Es gibt kaum Strategien, ältere Arbeitskräfte (50+) zu beschäftigen

Laut einer Telefonumfrage durch das Market Institut unter 700 Unternehmen, geben 86% der Befragten an, dass es in Ihrem Unternehmen keine Strategie gibt, ältere Arbeitnehmer zu beschäftigen (vgl. Abb. 2). Das überrascht umso mehr, als es doch mittlerweile bekannt sein sollte, dass in Europa im Allgemeinen und in Österreich im Besonderen die Zahl der älteren Personen zunimmt. Bereits in 10 Jahren werden die über 45-Jährigen mit rund 40% der Erwerbsfähigen die größte Arbeitsgruppe sein (Quelle Arbeiterkammer). Dabei liegt die Beschäftigungsquote der Menschen zwischen 55 und 65 jüngsten Daten zufolge bei nur 28,7%. Ältere Personen werden nur sehr selektiv für Topjobs gesucht. (vgl. Abb. 3).

Werden in Ihrem Betrieb Initiativen und Projekte verfolgt, die darauf abzielen, ältere ArbeitnehmerInnen (50+) zu beschäftigen?

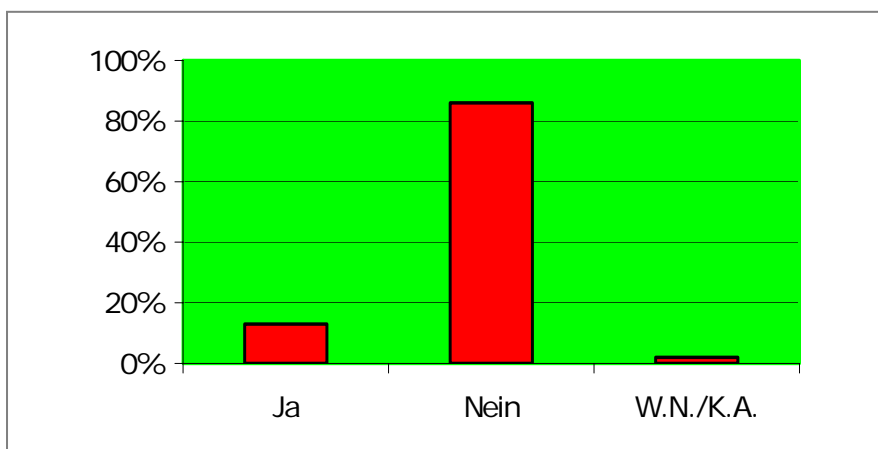


Abb. 2: Quelle: Der Standard / Telefonumfrage unter 700 Unternehmen / Zukunftsforum Österreich

Bevorzugen Sie eher jüngere oder ältere Personen (50+) bei gleicher Eignung für folgende Stellen?

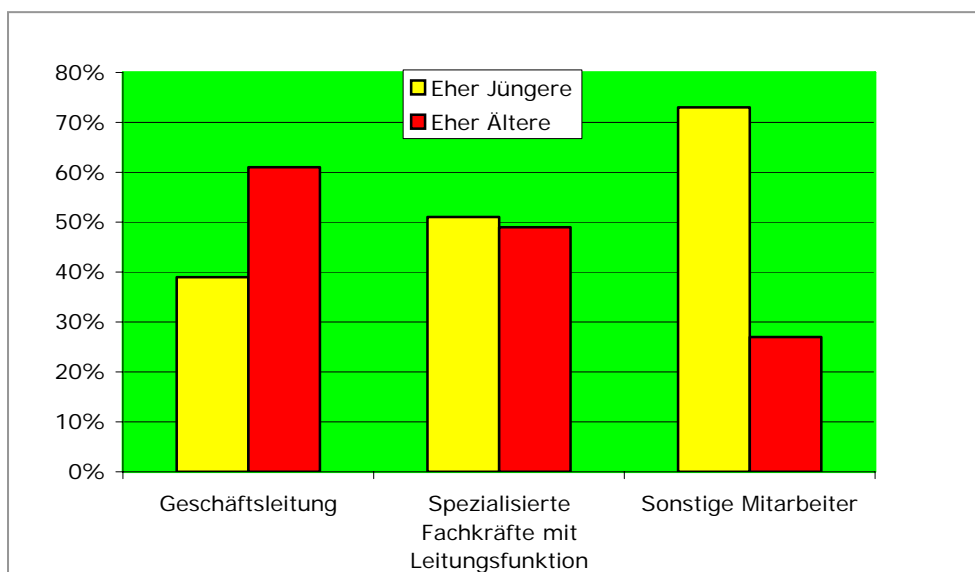


Abb. 3: Quelle: Der Standard / Telefonumfrage unter 700 Unternehmen / Zukunftsforum Österreich

3. "Gläserne Decke" für Frauen

Im neuesten "Global Gender Gap Report 2006" liegt Österreich in Sachen Geschlechtergleichstellung nur an 26. Stelle. Vor allem in Sachen ökonomischer Gleichstellung und Chancen im Beruf schneidet Österreich schlecht ab: Nur Rang 81, zwischen Paraguay und Argentinien. Saadia Zahidi, die Leiterin des Reports, macht für die schlechten ökonomischen Chancen der Frauen vor allem die "gläserne Decke" verantwortlich.

4. Viele Fragen und mögliche Lösungsstrategien

Vergleicht man diese Studienergebnisse, müsste der eine oder andere doch etwas verblüfft sein:

- Warum werden trotz offensichtlichem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften nach wie vor ältere ArbeitnehmerInnen frühzeitig in Pension geschickt oder nicht an Bildungsprogrammen beteiligt?
- Warum gibt es in der Mehrzahl der Unternehmen nach wie vor keine gezielten Programme um Frauen (v.a. Wiedereinsteigerinnen) zu fördern?
- Wird dieser Pool an Arbeitskräften nach wie vor nicht gesehen?
- Warum wird in Unternehmen nach wie vor so kurzfristig gedacht, wenn es um die Auswahl und Entwicklung von MitarbeiterInnen geht?

Der Blick auf obige Fakten verdeutlicht, dass es nicht darum geht, Frauen und Ältere um deretwillen zu fördern. Es geht schlicht und ergreifend um ökonomische Interessen der Unternehmen und Handeln ist spätestens jetzt angesagt. Anbei möchte ich nun einige Ideen liefern:

4.1. "Kreatives Zusammenarbeiten" - Diversity

U.S. Amerikanische Unternehmen beschäftigen sich – u.a. auch aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen in den Vereinigten Staaten – mit dem "Diversity-Konzept". Damit ist gemeint, dass sich die Workforce eines Unternehmens ähnlich divers zusammensetzen sollte wie die Gesamtbevölkerung. Die Diversifizierung bezieht sich dabei v.a. auf Alter, Geschlecht und Rasse, aber auch auf Persönlichkeits- und Arbeitsstile. Es zielt darauf ab, sich diese Unterschiede im Sinne eines produktiven Arbeitsklimas und besseren Kundenverständnisses zu Nutze zu machen. Es hat also rein ökonomische Interessen.

Umgelegt auf WiedereinsteigerInnen und ältere ArbeitnehmerInnen, sollten sich Unternehmen die Frage stellen, wie ein Nebeneinander von Jung und Alt, Teilzeit und Vollzeit sinnvoll integrierbar ist.

4.2. Anpassung der Kostenstruktur

Seit Jahren wird über eine Abflachung der Gehaltskurve geredet, um ältere MitarbeiterInnen günstiger zu machen. Doch getan wird wenig. Hier wird auch viel zu sehr die Verantwortung auf die Politik abgeschoben, die zugegebenermaßen seit Jahren verabsäumt, die Lohnnebenkosten für ältere MitarbeiterInnen zu senken. Es gibt ein Konzept, das sich simpel "Pay for the job" nennt. Damit ist gemeint, dass nicht das Alter, sondern die Verantwortung und das Know-how entscheidend für die Bezahlung ist. In Anbetracht von Kollektivverträgen in Österreich kein leicht umzusetzendes Konzept. Trotzdem habe ich immer wieder im Rahmen von Rekrutierungsgesprächen festgestellt, dass mir ältere potentielle ArbeitnehmerInnen erzählt haben, dass es Ihnen nicht unbedingt auf den Verdienst ankommt, denn sie hätten schon Haus gebaut und die

Kinder seien schon aus dem Haus. Es geht also darum betriebliche Konzepte zu finden, die es erlauben, diesen Gedanken sozial verträglich umzusetzen.

Auf der anderen Seite bemerkt man in den letzten 2 bis 3 Jahren immer häufiger, dass ein aus meiner Sicht sehr sinnvolles Konzept zunehmend an Bedeutung verliert: Einige Unternehmen hatten sich davon verabschiedet, Köpfe ("Headcounts") zu zählen, sondern sind dazu übergegangen, Teilzeitkräfte nur nach Ihrer Anwesenheitszeit zu zählen ("Full Time Equivalent"). Die Börse fokussiert seit neuestem aber wieder die Kennzahl "Heads", was dazu führt, dass Teilzeitprogramme wieder vernachlässigt werden und Karenzlerinnen für ihren Unternehmensausstieg wahnwitzige Summen kassieren.

4.3. Teilzeitprogramme

Die Zahl der Altersteilzeitbezieher ist in Österreich weiter rückläufig. Auch das neue Elternteilzeitgesetz wird von den meisten Unternehmen mehr als Belastung denn als Chance gesehen. Frauenförderungsprogramme lösen in Österreich selbst bei Frauen großes Unbehagen aus. Mit solchen Programmen, so die gängige Meinung, würde man automatisch die Männer diskriminieren.

Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass sich Unternehmen, die auf Teilzeitkonzepte für ältere MitarbeiterInnen und Frauen setzen, einen unglaublichen Wettbewerbsvorteil durch loyale und motivierte MitarbeiterInnen schaffen. Zahlreiche Studien beweisen, dass TeilzeitmitarbeiterInnen in ihrer Arbeitszeit effizienter sind.

Auch das Vorurteil, dass man zumindest in Managementfunktionen nicht Teilzeit arbeiten kann, ist zu hinterfragen, denn die skandinavischen Länder und Holland belehren uns eines besseren. Im Nike Headquarter in Holland war ich als Personaldirektor für den Europäischen Textilbereich zuständig. Dort waren nicht nur 17% der MitarbeiterInnen Teilzeitangestellte, sondern v.a. waren auch viele ManagerInnen Teilzeit angestellt. Wichtig war nur, dass es in jedem Team mindestens einen Tag pro Woche gab, an dem alle im Büro waren, um Meetings abzuhalten und anstehenden Dinge "Face-to-face" zu besprechen.

Studien aus Finnland, Niederland und Schweden, die sich schon seit den 90-er Jahren mit der Älterenpolitik beschäftigen, belegen, dass eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten, sei es eine Arbeitszeitreduzierung, Veränderungen in der Schichtarbeit oder zusätzliche freie Tage, dazu beitragen, dass ArbeitnehmerInnen weniger Krankenstandstage aufweisen oder nicht frühzeitig den Arbeitsmarkt verlassen.

4.4. Weiterbildung

Aus einer aktuellen AK-Studie geht hervor, dass hinsichtlich der beruflichen Weiterbildung das 45. Lebensjahr eine statistisch signifikante Schwelle ist (vgl. Abb. 4). Dabei geben 39% an, dass Ihnen keine Weiterbildungsmaßnahmen angeboten wurden, während 37% der über 45-jährigen Frauen und 27% der über 45-jährigen Männer als Hintergrundangaben, dass die Weiterbildung keine Anerkennung fände (Quelle: AK-Studie).

In Anspruch genommene Weiterbildung im Jahr 2002:

Frauen unter 45 Jahren	83%
Frauen über 45 Jahren	17%
Männer unter 45 Jahren	74%
Männer über 45 Jahre	26%

Abb. 4: Quelle: AK Studie: "Ältere Arbeitnehmer brauchen Jobs nach Maß."

Weiterbildungsmaßnahmen sollten naturgemäß auch älteren MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen. Ebenfalls empfiehlt es sich, auch Karenzlerinnen nicht vom Bildungsprogramm auszuschließen. Es scheint, als würde hier eine zentrale Führungsaufgabe stark vernachlässigt.

4.5. MitarbeiterInnen-Auswahl

Ich bin ein großer Verfechter eines "kompetenz-orientierten Auswahlverfahren", sprich zunächst muss klar sein, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten für einen Job relevant sind und auf dieser Basis sollte rekrutiert werden. Dabei ist mir immer wichtig, dass auf Basis vergangener Erfahrungen rekrutiert wird, d.h. der Kandidat muss Beispiele aus seinem Leben erzählen können, in denen er gewisse Kompetenzen schon unter Beweis stellen konnte. Im konkreten ist es nicht unbedingt relevant, dass die Erfahrungen in einem beruflichen Kontext gemacht wurden. Bei einer Kompetenz wie "Multi-Tasking" hat eine 2-fache Mutter oft mehr aufzuweisen als jemand, der sich bisher einzig und allein auf seinen Job konzentrieren musste.

In Hinblick auf Frauen und ältere ArbeitnehmerInnen empfiehlt es sich zudem oft, die gesamte Rekrutierungsstrategie zu überdenken. Viele Vorurteile punkto Belastbarkeit und Einsatzbereitschaft gilt es hier zu überdenken. Auch ist hier zu überlegen, ob wirklich jeder Job Vollzeit ausgefüllt werden muss oder ob im konkreten Fall andere, kreativere Lösungen möglich sind.

Besondere Aufmerksamkeit sollten Sie darauf richten, Ihren Bewerberpool möglichst zu vergrößern. Auch wenn die Suche dann etwas länger dauert, könnten Sie beispielsweise versuchen, einen Pool zu generieren, in dem die Hälfte weiblich und/oder über 40 ist.

5. Integriertes Gesamtkonzept

Unlängst habe ich fast Tränen gelacht als ich im Harvard Business Manager eine humoristische Fallstudie zur Einführung einer Diversity Strategy bei Globalnature gelesen habe.¹ Darin wird der Strategieverantwortliche im Konzern damit beauftragt, eine Diversity Strategy aufzusetzen und umzusetzen. Nachdem die Amerikaner hier ja viel Erfahrung haben, nimmt er seine US-Kollegin mit ins Boot und gemeinsam entwerfen Sie eine Strategie mit einem genauen Maßnahmenplan. Nach getaner Arbeit verschicken Sie die Strategie via Email an alle Länderverantwortlichen zur Umsetzung. Leider scheint der Plan wenig Anklang zu finden. An diesem Beispiel lässt sich gut festmachen, worauf aus meiner Sicht bei solchen Prozessen zu achten ist:

1. Frauenförderung und Förderung älterer ArbeitnehmerInnen ist Chefsache, d.h. diese Aufgabe kann nicht zur Gänze von seitens des Vorstandes an einen

¹ C. de Anca & C. Geißler: "Wenn Männer Frauen fördern" in Harvard Business Manager, Oktober 2006, S. 108 ff.

Strategieverantwortlichen delegiert werden. Ohne sichtbare Unterstützung des Top-Managements kann so eine Strategie nie greifen.

2. Von Anfang an ist es wichtig, dass eine möglichst breite Einbeziehung aller relevanten MitarbeiterInnen erfolgt. Fast überall, wo solche neuen Konzepte eingeführt werden, ist auch ein Cultural Change nötig und der funktioniert am besten durch breite Mitarbeiter-Beteiligung von Anfang an.
3. Zum einen ist es wichtig, dass Sie Ihre Diversity-Ziele klar festlegen; doch genauso wichtig ist eine gewisse "Ergebnisoffenheit" von seitens den Top-Managements, sonst brauchen Sie gar nicht erst ihre Mitarbeiter in den Prozess einbinden.
4. Bevor Sie loslegen, ist eine ausführliche Organisationsdiagnose absolut anzuraten. Nur so können Sie feststellen, ob ihre Kultur zur Strategie passt und wo mögliche Ansatzpunkte für Initiativen liegen.
5. Nachdem Sie die geeigneten Initiativen identifiziert haben, ist eines noch sehr wichtig: Wie machen Sie die Erfolge messbar und v.a. allem wie schaffen Sie Anreizsystem für Führungskräfte, um dieser Strategie Leben einzuhauchen?

Die Pflege des Human Capital wird in den nächsten Jahren über die Umsetzbarkeit Ihrer Unternehmensstrategie entscheiden. Um sich hier den entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu sichern, ist es notwendig, hier einen Prozess aufzusetzen, der mehr bedarf als des Aufsetzens eines Strategiepapiers und die Kommunikation desselbigen.