

Integration durch Talent Management und Age Diversity

Im Acht-Länder-Vergleich landen Schweizer Unternehmen auf dem vorletzten Platz hinsichtlich der Vorbereitung auf das Altern ihrer Belegschaft. Dies zeigt die Studie des Adecco-Instituts zum «Demografischen Fitness Index». Ältere Generationen können jedoch durch gezielte Programme frühzeitig integriert werden.

Der in Zukunft stark veränderte Arbeitsmarkt verlangt von der Unternehmung von morgen ganz andere Handlungsweisen. Im Fall der Generationen-Integration lässt sich ableiten: Nur wenn eine Firma generationenübergreifend den Mitarbeitenden ermöglicht, in das interne Talent-Management-Programm aufgenommen zu werden, wird diese Firma auch erfolgreich im Age Diversity Management sein und daher im Wettbewerb langfristig bestehen können.

Der Begriff Talent Management bezeichnet die Betreuung der internen Leistungs- und Potenzialträger eines Unternehmens. Dies schliesst die Begleitung dieser Mitarbeitenden im ganzen Lebenszyklus ein (siehe Grafik), das heisst von der Identifikation bis hin zur Partnerschaft bei einem Austritt aus dem Kreislauf. Ein generationenübergreifendes Talent Management Programm ist also ein ganzheitliches, integriertes personalpolitisches Konzept mit dem Ziel einer nachhaltigen Unternehmensbindung der Talente über alle Altersstufen hinweg.

Der Lebenszyklus eines Talents hat folgende Struktur: Die 1. Phase (Identifikation) zielt auf die richtige Auswahl potenzieller Leistungs- und Potenzialträger ab; die 2. Phase (Evaluation) trägt dazu bei, die identifizierten Talente und deren Kompetenzen zu beurteilen und so deren Profile zu erhalten. Unter Career Management als 3. Phase des Lebenszyklus verstehen wir eine Beratung der Talente in ihrer internen Karriere. Die 4. Phase (Development, also die Entwicklung der Talente) dient dem Ausbau der identifizierten entwicklungsfähigen Bereiche. In der 5. Phase (Transition, also Übergang) werden die Talente im Unternehmen frühzeitig entwickelt und auf neue Positionen im Sinn einer vorausschauenden Nachfolgeplanung vorbereitet. Und die 6. und letzte Phase der Partnerschaft unterstützt das Unternehmen, um mit den aus dem Lebenszyklus heraustretenden Talenten in Kontakt zu bleiben.

Age Diversity Management: Meist wird der Begriff «Diversity» als «Vielfalt» übersetzt. Im Kontext einer Firma bezieht sich diese Vielfalt auf die individuelle Verschiedenheit der Mitar-

beitenden, der Kunden, der Aktionäre und anderer Stakeholder. Heute arbeiten in einer internationalen, multinationalen und/oder globalen Unternehmung Menschen aus aller Welt zusammen. Diese unterscheiden sich durch zahllose Merkmale wie Alter, Nationalität, Geschlecht, Kultur oder Familienstatus.

Während früher in den Firmen diese Vielfalt eher als Konfliktpotenzial denn als Chance betrachtet wurde, ist es heute hingegen für die

tenden entsteht. Daher wird es immer wichtiger, diese internen Leistungs- und Potenzialträger mit ihren Kompetenzen über alle Generationen hinweg an die Unternehmung zu binden. Während eine zu hohe Fluktuation generell grosse Kosten und Know-how-Verluste verursacht, kann der Verlust einzelner Talente sogar zu substantziellen Einbussen führen – unabhängig davon, ob diese Schlüsselpersonen jünger oder älter sind. Eine Möglichkeit, diese Talente an die Firma zu binden, besteht darin, Mitarbeitende über alle Generationen hinweg in den unternehmensweiten Talent Pool aufzunehmen. So kann das Unternehmen in seinem Talent-Management-Programm den Mitarbeitenden ein ausreichendes Spektrum an Möglichkeiten zur Gestaltung der Berufslaufbahn anbieten. Nur so erhalten diese Talente generationenübergreifend weitere Fortbildungsmöglichkeiten, was der insgesamt älter werdenden Belegschaft erlaubt, ihr Erfahrungswissen gewinnbringend ins Unternehmen einzubringen. Im Kontakt mit anderen Menschen – mit Mitarbeitenden ebenso wie beispielsweise mit Kunden – ist dieses Wissen für die Firma besonders wertvoll.

Age Diversity Management bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, auf die zuvor beschriebenen Metatrends rechtzeitig einzugehen und einen Massnahmenplan zu erarbeiten. Vielfalt ermöglicht Kreativität und erhöht die Innovationskraft. Beides trägt so zum Erfolg der Unternehmung bei. Dies wird auch im Rahmen der Studie zum «Demografischen Fitness Index» (DFX) des Adecco-Instituts bestätigt: Je höher der DFX ist, desto eher kann das Unternehmen seine Konkurrenzfähigkeit, seine Innovationskraft und seine Produktivität steigern – um bis zu 20 Prozent.

Zusammenfassend geht es bei der Integration verschiedener Generationen darum, die älteren Mitarbeitenden ebenso wie die jüngeren in die Unternehmung einzubeziehen, durch die Wertschätzung ihrer Vielfalt und durch den Respekt füreinander. Zudem sollte die Firma geeignete Arbeitskräfte unabhängig von ihrem Alter in das Talent-Management-Programm aufnehmen, so dass diese sich beruflich und persönlich weiterentwickeln können. Weiter sollte das Unternehmen ein personalpolitisches Konzept zum Age Diversity Management erarbeiten und implementieren. Wenn diese Massnahmen erfolgreich umgesetzt werden, wird dieses Unternehmen auch langfristig im zukünftigen Wettbewerb bestehen können.

*Stefan Hamilos und
Pascal Scheiwiller*

In den Talent Pool des Unternehmens gehören Mitarbeitende aus allen Generationen

Unternehmensführung wichtig, diese Verschiedenartigkeit der Mitarbeitenden zu verstehen, um die darin liegenden Kräfte «auf den Boden» zu bringen und dann letztlich den Unternehmenserfolg zu steigern.

Um eine optimale Zusammenarbeit in einer Unternehmung zu erzielen, müssen die Arbeitskräfte ihre Arbeitskollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitenden so akzeptieren, wie sie sind. Voraussetzung hierfür ist ein Verständnis des eigenen kulturellen Hintergrunds, denn nur so lässt sich das «Andere» oder das «Fremde» nachvollziehen. Missverständnisse können vermieden und ein reibungsloses Miteinander gewährleistet werden.

Im Fall des Age Diversity Management muss die Unternehmung eine Kultur schaffen, die Alter und Erfahrung schätzt. Diese sollte in Betracht ziehen, dass jede Generation mit typischen prägenden Werten aufwuchs und dass nur ein interaktiver, generationenübergreifender Austausch über diese Werte und Normen eine tolerante Zusammenarbeit fördert.

Die Altersstruktur der Belegschaft wird ein immer wichtigerer Faktor. Mehr noch: Die älteren Arbeitskräfte werden für die Firmen in den nächsten Jahren unentbehrlich sein, da ein zunehmender Mangel an qualifizierten Mitarbei-

Die Autoren

Stefan Hamilos (l.), Business Development Manager, und **Pascal Scheiwiller**, Director Human Capital Solutions, sind beide bei Adecco Human Capital Solutions tätig.
Kontakt: stefan.hamilos@adecco.ch, pascal.scheiwiller@adecco.ch



Lebenszyklus der Talente einer Unternehmung



© by Adecco Human Capital Solutions (Schweiz)