

Vielfalt als Erfolgsfaktor

Bei Swiss Life arbeiten fünf Generationen miteinander. Damit der Generationen-Mix erfolgversprechend funktioniert, setzt der Lebensversicherer auf Massnahmen, die Mitarbeitende untereinander vernetzen und die ihren spezifischen Bedürfnissen entgegenkommen.

Von Marianne Rupp

Die Altersstruktur in den Firmen ist breiter geworden. Es arbeiten zunehmend mehr Generationen zusammen. Bei Swiss Life sind fünf Generationen unter einem Dach, vom jüngsten Mitarbeitenden mit 16 Jahren bis zum ältesten mit 74 Jahren. «Als Arbeitgeber unterstützen wir diese Vielfalt, weil altersdurchmischte Teams unterschiedliche Optiken einbringen, die sich im Lösungsfindungsprozess und in ausgewogenen Produkten niederschlagen. Die Generationenvielfalt ist ein Erfolgsfaktor», sagt Bettina Kurth, Leiterin HR bei Swiss Life Schweiz. Um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in ihren unterschiedlichen Lebensphasen – 33 Prozent sind über 50 Jahre, 22 Prozent jünger als 35 – zu erfassen und zu unterstützen, hat Swiss Life 2015 mit konzeptionellen Überlegungen zum Thema Generationenmanagement begonnen. Die konkrete Ausgestaltung der Massnahmen folgte im Jahr 2016 und 2017.

Vom Leitmotiv des Versicherers – «Das längere und selbstbestimmte Leben» – wurde die Initiative «Berufsleben aktiv gestalten» abgeleitet. Diese Initiative teilt sich in drei Erfolgsfaktoren auf: Employability, Work Ability und Diversity. «Im ersten Punkt geht es darum, die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten und zu fördern, um das

längere Leben auch in einer längeren erfolgreichen Berufsphase abdecken zu können», erläutert die Personalleiterin. Dabei stehe die stetige Weiterentwicklung im Vordergrund. Im Austausch mit den Vorgesetzten wurde dazu unter anderem ein Instrument entwickelt, der sogenannte Portfolio Dialog. «Mit diesem befähigen wir Führungsleute zu erkennen, wie ihr Team betreffend Qualifikationen und Diversity zusammengesetzt ist und welche Anforderungen es zukünftig brauchen wird aufgrund der strategischen Ausrichtung». Dadurch können die Vorgesetzten die Kompetenzen der Mitarbeitenden gezielt unterstützen und entwickeln.

Gleichzeitig wurde ein neues Modul eingeführt, um noch besser auf die Bedürfnisse der Teamleiter eingehen zu können: Kurth: «Im «Leadership Labor» können Führungsleute selber Themen einbringen, die sie und ihr Team beschäftigen und wir vernetzen sie mit geeigneten Fachleuten.» Die HR-Leiterin hebt hervor, dass absichtlich nicht auf Schulungsmassnahmen gesetzt wurde, sondern auf den Dia-

log. «Das Generationenmanagement ist ein Haltungsthema. Wir wollen die Haltung über den Dialog verändern und entwickeln.» So wurden etwa Vorgesetzte und Mitarbeitende

porträtiert und intern vorgestellt, die sich in spezifischen Situationen befinden. «Eine solche Vorbildrolle kann beispielsweise ein jüngerer Mitarbeiter sein, der ein Team übernommen hat, wobei der ehemalige Teamleiter weiter im Team arbeitet. Oder auch Männer, die in kleinen Teilzeitpensen arbeiten und so die klassische Rollenverteilung in der Familie aufbrechen», erzählt Kurth.

Private Bedürfnisse mit der Arbeit vereinbaren

Im zweiten Punkt, der Arbeitsfähigkeit, geht es gemäss Bettina Kurth darum, den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden in ihren verschiedenen Lebensphasen entgegenzukommen, soweit dies betrieblich möglich ist. «Die innere Motivation, sich in der Arbeitswelt einzubringen, soll möglichst lange erhalten bleiben. Dies unterstützen wir mit verschiedenen Arbeitsmodellen», erläutert Kurth. Swiss Life biete daher verschiedene Arbeitszeit-Modelle an, dank denen Mitarbeitende ihre privaten Bedürfnisse besser mit der Arbeit vereinen können. So gibt es etwa verschiedene Time-out-Modelle, z.B. der teilbezahlte Sabbatical für jüngere Mitarbeitende (und nicht nur für Direktionsmitglieder ab 50 Jahren) oder die Möglichkeit, Ferientage zu kumulieren, um eine längere Auszeit zu beziehen. Weiter ist auch ein Ferienkauf möglich: Man verzichtet auf einen Teil des Lohnes und erhält dafür mehr Ferien. Wer 100 Prozent arbeitet, kann zehn Ferientage pro Jahr kaufen. «Das ist eine sehr selbstbestimmte Möglichkeit, mehr Flexibilität und Zeit für sich in Anspruch zu nehmen», hält die HR-Leiterin fest. Sehr geschätzt und oft genutzt werde das Angebot «mobile office». «Bei diesem Modell arbeitet der Mitarbeitende nicht im Geschäft, sondern da, wo er will.» Das sei sehr spontan und unbürokratisch möglich in Absprache mit dem Vorgesetzten. Für regelmässiges «mobile office» werde eine kleine Vereinbarung aufgesetzt. Allerdings sei «mobile office» nicht in allen Funktionen möglich, etwa beim Empfang. «Aber auch unser Kundendienst und die Telefonzentrale sind heute im «mobile office» unterwegs – mit positiven Rückmeldungen», erklärt Kurth.

Weitere flexible Arbeitsmodelle rund um die Pensionierung kommen älteren Mitarbeitenden zugute. So auch ein Modell mit den Namen «Modell 58+». «Das Modell bietet Mitarbeitenden die Möglichkeit, einen

Funktionswechsel zu machen, Verantwortung abzugeben, eine Spezialistenfunktion zu übernehmen oder den Beschäftigungsgrad zu reduzieren», erklärt Bettina Kurth. Das Modell ermögliche trotz der Veränderung, die Pensionskassenbeiträge und Leistungen auf dem bisherigen Niveau zu erhalten.

Lunch-Roulette der Generationen

Der dritte Punkt in der Initiative «Berufsleben aktiv gestalten» ist die Vielfalt. Kurth: «Um die Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen zu fördern, haben wir das Lunch-Roulette eingeführt.» Dabei hilft ein Matching Generator, Mitarbeitende unterschiedlichen Alters miteinander zu vernetzen, um sich dann für ein gemeinsames Mittagessen zu verab-

«Die innere Motivation, sich in der Arbeitswelt einzubringen, soll möglichst lange erhalten bleiben.»

Bettina Kurth,
Leiterin HR bei Swiss Life Schweiz

den. «Das Modell ist so erfolgreich, dass sogar die Geschäftsleitung mitmachen wollte, als sie davon erfuhr, freut sich Kurth. So hat das HR im Rahmen des Lunch-Roulettes für die Geschäftsleitung Mittagessen mit den Lernenden organisiert. Eine weitere Austauschplattform wird bald implementiert: das Reverse-Mentoring. «Mentoring soll nicht immer vom erfahrenen zum jüngeren Mitarbeitenden stattfinden, sondern auch umgekehrt», sagt die Personalleiterin. «Es soll eine gegenseitige Mentor-Mentee Beziehung entstehen.»

Ganz neu – eben wurde der Pilot abgeschlossen – ist die Massnahme mit dem Titel «Ask an expert». Sie soll den Wissenstransfer fördern. «Jeder Mitarbeitende kann auf dem Intranet seine speziellen Kompetenzen aufzei-

gen», erklärt Bettina Kurth. «Wer Interesse hat an diesem Wissen und Können, kann sich direkt melden.» Es wurde jedoch eine Rahmenstruktur erarbeitet, damit Leute mit spezifischen Kompetenzen nicht tagelang ihr Wissen teilen und die Arbeit vernachlässigen. Kurth selber hat sich im Rahmen des Pilotprojektes bei einem Kollegen über Businesspläne informiert. «Ich habe von dieser Stunde unglaublich profitiert, es war sehr spannend», so ihr Fazit.

Zum Thema Wissen teilen und Kompetenzen sichtbar machen sei ein weiteres Projekt in Bearbeitung, wie die HR-Leiterin sagt. «Es gibt Kompetenzen, die nicht durch eine Weiterbildung mit Abschlusszertifikat validiert sind, etwa Freiwilligenarbeit, Familienarbeit oder Engagements in der Gemeinde», erläutert Kurth. «Unser Ziel ist es, solche Kompetenzen sichtbar und fassbar zu machen.»

Kernelemente des Generationenmanagements

Am Anfang, als das Thema Generationenmanagement aufkam, dachte man, ein paar neue, passende Massnahmen einzuführen würde reichen, erinnert sich Kurth. Das war falsch. «Generationenmanagement ist ein Change-Projekt», weiss sie heute. «Die Haltung der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden hat sich verändert und wird sich wohl noch stärker verändern, weil sie die positiven Auswirkungen der Massnahmen erleben.» Um die Denkweise und die Haltung nachhaltig zu verändern, setzt die HR-Leiterin auf Sensibilisierungsmassnahmen. «Im Dialog regen wir die Vorgesetzten zur Selbst-Reflexion an, zeigen Rollenbeispiele auf und möchten sie so dazu bringen, eigene Vorurteile und Stereotype zu erkennen und abzubauen», erläutert Kurth. Stereotype zu erkennen sei eines der Kernelemente des Generationenmanagements und betreffe Führungsverantwortliche wie Mitarbeitende gleichermaßen. Ein weiterer Grundbaustein sei das Commitment des Managements. Kurth: «Die Haltung muss vom Management getragen und vor allem vorgelebt werden, damit sie glaubwürdig ist.»

Ein Patentrezept für die Ausgestaltung eines Generationenmanagements gebe es jedoch nicht, ist Kurth überzeugt. Man könne zwar Ideen für Massnahmen von anderen Betrieben übernehmen. «Aber den Weg muss jedes Unternehmen anhand seiner eigenen Kultur gehen.» ●

«Stereotype zu erkennen, ist eines der Kernelemente des Generationenmanagements», weiss Bettina Kurth, Leiterin HR bei Swiss Life Schweiz.



BILD: ZVG