

Generation Resource Management

Die Arbeitswelt der Zukunft

Die Arbeitswelt von heute befindet sich in einem stetigen Wandel. Den Veränderungen der externen Rahmenbedingungen, in Form von neuen Märkten, zusätzlichen Mitbewerbern und gesellschaftlichem, politischen und rechtlichen Einflüssen steht ein Wandel der inneren Rahmenbedingungen durch neue Technologien und schnelleren Arbeitsprozessen gegenüber. MMag. Markus Rimser, Erfolgsautor mit Prädikat "Bester Trainer 2006", skizziert in diesem Beitrag die innovative Konzepte des Human Resource Managements.



Mag. Markus Rimser, ist studierter Betriebswirt, Pädagoge und HR-Manager. Er arbeitet als externer Personalentwicklungsberater und Referent für innovative HR-Konzepte in Österreich, Deutschland und in der Schweiz. Durch seine Beratungs- und Trainertätigkeit in namhaften Unternehmen (Voestalpine AG, Österreichisches Parlament, Fischer Ski GmbH, Raiffeisenbankengruppe) wurde der Autor auch international bekannt. 2006 wurde der Personalist vom WIFI als bester nationaler Trainer für Erwachsenenbildung gewählt und sein Lehrgangskonzept "Generation Resource Management – Innovative HR-Konzepte im demografischen Wandel", welches ab Februar 2007 erstmals gestartet wird, mit dem Trainer Award 2006 ausgezeichnet. markus.rimser@corporateconsult.net (0676) 5215098

Noch nie waren Unternehmen und deren Belegschaften in Flexibilität und Innovationsfähigkeit derart gefordert, um in Zeiten des Wandels ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und auszubauen. In den nächsten zehn bis zwanzig Jahren droht eine neue Herausforderung auf Europas Staaten und deren (Volks-) Wirtschaften einzufallen: die demografische Veränderung der Bevölkerungsstrukturen. Was in manchen Ländern auf gesellschaftspolitischer Ebene (Rentendiskussion und Anhebung des Rentenalters in Deutschland, Lissabon-Strategie der Europäischen Gemeinschaften, EU-Projekt WAGE in Österreich) bereits erkannt ist, zeichnet sich als Auswirkung auf Unternehmen und deren MitarbeiterInnen schon jetzt ab. Dafür verantwortlich sind die Alterung der Gesellschaft und damit einhergehend die Alterung der Belegschaften und das stetige Absinken der Erwerbsbevölkerung. Die Folge davon ist eine radikale Veränderung des Produktionsfaktors Arbeit.

Um im Arbeitsprozess die Quantität und Qualität der Ressource Personal sicherzustellen, werden bestehende HR-Programme gefordert sein, durch Anpassung und Neukonzeption den veränderten Rahmenbedingungen neue Instrumente für die Beschaffung, Entwicklung und Veränderung von Personal bereit zu stellen und damit auch langfristig das Bestehen und den Erfolg des Unternehmens (mit) zu garantieren. Wie die bisherige Beratungsarbeit aktueller Good Practise Beispiele gezeigt hat, genügt es keineswegs, nur innerhalb der Gestaltung von HR-Konzepten den demografischen Herausforderungen zu begegnen, vielmehr werden nachhaltige Rahmenbedingungen und Kulturaspekte über die Konkurrenzfähigkeit der nächsten zehn bis zwanzig Jahre entscheiden.

Ausgangspunkt des Generation Resource Managements als betriebliche Handlungsanleitung im demografischen Wandel stellt eine umfassende, branchenspezifische Analyse der internen und externen Unternehmensspezifika dar. Dazu zählen Altersstrukturanalysen des gesamten Unternehmens, aber auch Analysen in bestimmten Funktionsgruppen oder Berufstypen. Diese werden im Rahmen der demografischen Analyse den externen Rahmenbedingungen, das heißt den demografischen Zahlen, Daten und Fakten des regionalen und landesspezifischen Umfelds gegenübergestellt und entsprechend bewertet.

► **Arbeitszeitgestaltung:** Gerade die technologische Entwicklung macht auch vor Veränderungen der Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung nicht Halt. Teleworking- und Heimarbeitsplätze, Jobsplitting und Jobsharing sind die neuen Trends der Arbeitsorganisation. Da sich mit dem Alter auch die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen verändern, möglicherweise das Interesse für Freizeit, Pflege von Mitmenschen, aber auch das eigene Körperbewusstsein steigen, macht es auch Sinn über eine variable Arbeitszeitgestaltung (Lebensarbeitszeitgestaltung) insbesondere für ältere MitarbeiterInnen nachzudenken. Eine flexible Arbeitszeitgestaltung, mögliche SeniorInnenpausen, vor allem aber neu gestaltete Szenarien für einen Berufsausstieg zählen hier zu adäquaten Maßnahmen.

► **Arbeitsfähigkeit:** Mit steigendem Alter einer Belegschaft gehen auch körperliche Abbauprozesse und Veränderungen in der Leistungs- und Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter einher. Generation Resource Management stellt im Rahmen des Handlungsfeldes Arbeitsfähigkeit mit dem Arbeitsfähigkeitsindex (ABI) ein Instrument zur Verfügung, welches die Arbeitsfähigkeit von MitarbeiterInnen erfassen und mit anderen Branchen oder Abteilungen vergleichbar machen kann.

► **Gesundheitsförderung:** Mit der Zunahme des Alters kommt es auch zu einer Abnahme der körperlichen und geistigen Fähigkeiten, das Leistungsvermögen älterer ArbeitnehmerInnen sinkt. Stimmt diese These, so sind Personalverantwortliche gezwungen, einerseits das Leistungsvermögen dort konstant zu halten

VIELE ÄLTERE MITARBEITER SIND SO FRUSTRIERT IN DEN RUHESTAND ENTLASSEN WORDEN, DASS DIESE IHR WISSEN UM KEINEN PREIS MEHR MIT JUNGEN KOLLEGEN TEILEN WOLLEN.



oder auszubauen, wo es eine Notwendigkeit darstellt, andererseits jedoch auch die, mit dem Alter entstehenden Fähigkeiten, also Vorteile des Alters gegenüber der Jugend, zu erkennen und dafür entsprechenden Einsatz zu finden. Im Mittelpunkt der betrieblichen Gesundheitsförderung steht also nicht nur die Stärkung der physischen Belastbarkeit, sondern vor allem auch Hilfe bei der Bewältigung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, insbesondere verursacht durch technische oder arbeitsstrukturelle Gegebenheiten.

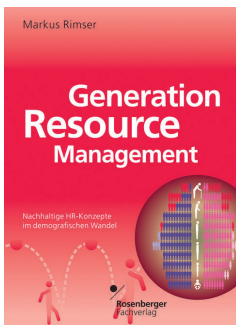
► **Intergenerativer Wissenstransfer:** Es ist Teil der heutigen Praxis, ältere MitarbeiterInnen aufgrund der hohen Kostenbelastung in den Vorruhestand zu entsenden, oft nicht immer auf dem elegantesten Wege ("golden handshake"). Dies führt oftmals dazu, dass das in vielen Jahren durch Erfahrung angeeignete Wissen dieser MitarbeiterInnen verloren geht, einerseits weil es keinerlei Übergabeszenarien für diese Art von Wissen gibt. Oftmals lässt sich auch beobachten, dass es für den Prozess der Wissensweitergabe kein geeignetes Instrument oder keine geplante Möglichkeit gibt, das Erfahrungswissen zu teilen.

► **Weiterbildung älterer Beschäftigter:** Neue Arbeitsformen bedingen neue Lernformen innerhalb der berufsbegleitenden Weiterbildung. Wie aktuelle Statistiken beweisen sinkt die Zahl der Weiterbildungsteilnehmer in der Altersgruppe ab 37 deutlich, die Gründe dafür sind sehr vielfältig. Altersbegleitende Weiterbildung muss also den MitarbeiterInnen entgegenkommen, Erfahrungen und Qualitäten erfragen und Sinnstiftung für neue Inhalte betreiben. Gerade das Jobrotationsprinzip erlebt eine Renaissance, alt bewährte Rezepte wie Job Enrichment oder Job Empowerment sollen zukünftig für eine altersspezifische Qualifizierung sorgen.

► **Rekrutierung und Mitarbeiterbindung:** In Zeiten des "War for Talents" müssen sich Personalverantwortliche zweierlei Fragestellungen widmen: Einerseits, wie gute, qualifizierte und vor allem junge Fachkräfte in das Unternehmen geholt werden können, andererseits, wie in Zeiten der massiven Abwerbung durch Headhunting genau diese MitarbeiterInnen langfristig erhalten und an das Unternehmen gebunden werden können. Die Ausgestaltung eines Employer Brandings, also einer Marke als attraktiver Arbeitgeber, stehen in diesem Handlungsfeld genauso zur Diskussion wie die Förderung des Nachwuchses, Kooperationen mit (Fach-)Hochschulen, Öffnung technischer Berufe für Frauen und Gestaltung familien- und frauenfreundlicher Arbeitsplätze und Rahmenbedingungen.

► **Unternehmens- und Führungskultur:** In diesem Punkt handelt es sich um Wertschätzungskultur. Die zunehmende Alterung der Belegschaften wird einerseits zu einer stärkeren Polarisierung von Jung und Alt führen, andererseits ist es denkbar, statt bisher zwei, in Zukunft drei Generationen im

Arbeitsprozess vorzufinden. Die bisherige Praxis des "Jugendkults" ist medial bereits am Wandel zu einer "Altenkultur", doch genau darin liegt auch die Problematik: es geht nicht um jung oder alt, sondern um das wertschätzende Miteinander im Arbeitsprozess. Und genau diese Wertschätzung muss die Unternehmenskultur vermitteln, nicht nur nach Innen, sondern – auch als ehrlich gemeinte Personalstrategie – nach Außen. Ein erster Schritt auf dem Weg zur gegenseitigen Wertschätzung stellt die Forderung nach dem Abbau bestehender Diskriminierungen des Alters, nicht nur im Sprachgebrauch (Ageism), sondern auch in Form von Handlungen (Frühverrentung) und Einstellungen (typisch Attributionen des Alters). Bestehende Leistungs- und/oder Qualifikationseinschränkungen als objektive Barrieren können mit dem Ziel der Chancengleichheit behoben, ausgeglichen oder gemindert werden. Eine entsprechende Betriebsbindung sowie Weitergabe des kritischen Wissens kann auch nur im Rahmen einer Wertschätzungskultur ablaufen, die sich jedoch nur durch Taten und nicht durch Polemik zeigt: das gezielte Abholen der MitarbeiterInnen durch Interessensbekundungen in Form von MitarbeiterInnenbefragungen, der Festsetzung von Unternehmensleit- und -richtlinien, die den gemeinsamen Umgang regeln sollen, bis hin zum Wertschätzungs- und Führungskräfte- und -training stellen geeignete Maßnahmen zur Bewältigung der demografischen Veränderung dar.



Lesetipp: MMag. Markus Rinser, Generation Resource Management, Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel, Rosenberger Fachverlag, Leonberg