



Autor

Markus RimserSelbstständiger Personalentwickler,
Trainer, Coach, Berater, Fachbuchautor

markus.rimser@corporateconsult.net

Generation Resource Management HR-Konzepte für den demografischen Wandel

Der demografische Wandel betrifft uns alle: Unternehmen müssen sich Gedanken machen, wie sie zukünftig qualifiziertes Personal finden und halten wollen. Mitarbeiter stehen vor der Frage, wie sie in einer zunehmend fordernden Arbeitswelt bis zur Pensionierung die erwarteten Leistungen erbringen können. Was das Personalmanagement dazu beitragen kann, Unternehmen und deren Belegschaften nicht nur fit, sondern nachhaltig gesund zu halten, beschreibt der folgende Beitrag.

Statistische Fakten

Die Österreichs Gesellschaft altert – ein Faktum, das spätestens seit den Debatten über die Finanzierung unseres Rentensystems bekannt ist. Dieselbe Entwicklung zeigt sich in der Erwerbsbevölkerung: Der Anteil der über 55-Jährigen wird sich bis zum Jahr 2025 um fast fünfzig Prozent erhöhen, während sich der Anteil der 14- bis 17-Jährigen um zwanzig Prozent verringert. Laut Statistik Austria sinkt die Zahl derer, die ihre Lebensmitte – und damit nicht selten ihr Leistungsoptimum – erreicht haben, bis 2035 um circa zwölf Prozent.

Was bedeuten diese Zahlen für ein Unternehmen? Die Fachliteratur unterscheidet originäre und sekundäre Konsequenzen (Markus Rimser 2006). Alternde Belegschaften, Nachwuchsmangel und längere Lebensarbeitszeiten gehören zu den originären Konsequenzen einer Alterspyramide, die sich immer stärker von ihrer Ideallinie entfernt. Davon abgeleitet zeigen sich sekundäre Konse-

quenzen, die Personalentscheider umtreiben. Zum Beispiel in Form folgender Fragen:

- Wie gehe ich mit Rekrutierungs- und Fluktuationsproblemen infolge des demografischen Wandels um?
- Wie erhalte ich die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit meiner Mitarbeiter?
- Wie sichere ich das Wissen jener Leistungsträger, die in den Ruhestand treten?
- Wie setze ich unterschiedliche Generationen im Unternehmen optimal ein und fördere ein Miteinander der Altersgruppen?
- Wie Sorge ich dafür, dass mein Unternehmen mit einer alternden Belegschaft innovativ, leistungsfähig und auf dem neuesten Stand der Technik bleibt?

In einer europaweiten Studie aus dem Jahr 2006 untersuchte das deutsche Institut für Mittelstandsforschung (IfM) 725 teilneh-

mende Unternehmen aus den Bereichen Produktion, Handel und Gastronomiegewerbe, sowie Verkehrs- und sonstige Dienstleistungsbetriebe mit bis zu 250 Mitarbeitern. Die Kernfrage war, wie sich Klein- und Mittelbetriebe auf die demografischen Veränderungen vorbereiten. Dabei wurde den Autoren der Studie schnell deutlich, dass sich die originären und sekundären Probleme einer wandelnden Altersstruktur nur auf den Ebenen der gesamten Organisation und der Unternehmenskultur lösen lassen. Punktuell gesetzte Interventionen – wie zum Beispiel Seminare für die Gruppe der 45plus, Mitgliedschaften in Fitnessclubs oder Gesundheits-Vorträge – wirkten den Ergebnissen zufolge nur kurzzeitig. Vielversprechender ist ein nachhaltiges Generation Resource Management, das aus vielen ineinandergreifenden Einzelbausteinen besteht (Abbildung 1).

Demografische Analyse

Ausgangspunkt des Generation Resource Managements sollte eine Untersuchung des Status quo im Unternehmen sein. Dazu zählen Altersstrukturanalysen, die sich auf die gesamte Organisation, aber auch auf Funktionsgruppen oder Berufstypen beziehen. Kennzahlen wie die Entwicklung des Durchschnittsalters lassen sich über SAP- oder Excel-Files grafisch darstellen. Mit dem „DemografieKompass“ bietet die Initiative demoBIB (www.demobib.de) eine kostenlose Software zur Analyse der Personalstruktur. Ausgehend vom Ist-Zustand kann der Nutzer mit diesem Instrument Entwicklungsszenarien entwerfen, indem er den voraussichtlichen qualitativen und quantitativen Mitarbeiterbedarf sowie mögliche Ab- und Zugänge definiert. Bei der Auswertung der Daten sollten Personalverantwortliche auch externe Rahmenbedingungen berücksichtigen, insbesondere Informationen zum regionalen und Umfeld. So zeigen demografische Analysen der Montanstadt Leoben, dass sich die Erwerbsbevölkerung bis 2030 um 22 Prozent verringern wird und es für die dort angesiedelten Unternehmen schwierig sein wird, den Personalbedarf bei gleichbleibendem Produktionsniveau aus dem lokalen Umfeld zu decken. Die Arbeitgeber müssen Personal aus anderen Regionen rekrutieren.

Ein weiteres Beispiel: Wenn Statistiker für die kommenden fünf Jahre einen Rückgang der Lehrlingsquote (prozentueller Anteil der

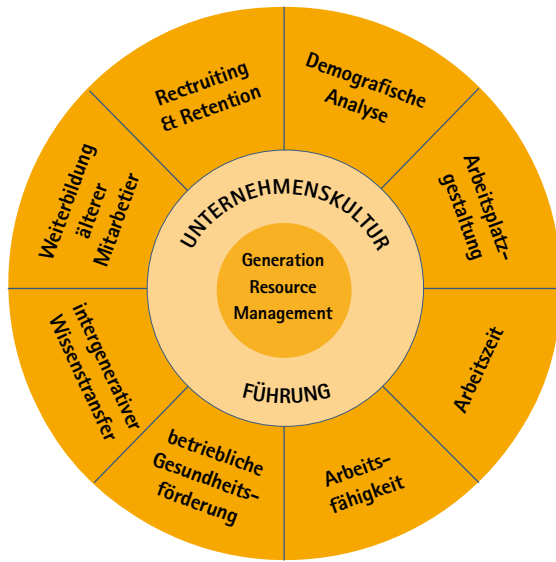


Abbildung 1: Bausteine des Generation Resource Managements.

Lehrlinge an der Bevölkerungsgruppe der 14- bis 19-Jährigen) prognostizieren, können ausbildende Betriebe ebenfalls leicht folgern, dass sie ihre Rekrutierungsbemühungen verstärken müssen. Das könnte beispielsweise in Form von Lehrlingscastings geschehen, wie sie der Drogeriemarkt dm durchführt, aber auch durch einen GirlsDay, wie ihn unter anderem das Stahlunternehmen voestalpine organisiert.

Arbeitsplatzgestaltung

Zeigt die Analyse, dass das Durchschnittsalter im Unternehmen oder einer bestimmten Mitarbeitergruppe steigt, gilt es zu prüfen, ob die Arbeitsplätze und die Arbeitsorganisation den Anforderungen einer alternierenden Belegschaft gerecht werden. Dabei geht es nicht nur um die Ergonomie von Schreibplätzen und Maschinen, sondern auch um Arbeitsabläufe und -prozesse. Welche Schichtmodelle lassen sich mit einer alternierenden Belegschaft umsetzen? Eine Frage wie diese kann den Beginn eines Veränderungsprozesses markieren, der das gesamte Unternehmen betrifft.

Im Regelfall bilden Arbeitgeber dafür moderierte Fokusgruppen, die sich aus Mitarbeitern, Führungskräften, Belegschaftsvertretern und Fachexperten zusammensetzen – und in einem ersten Schritt Handlungspotenziale nach Dringlichkeit und Wichtigkeit ordnen. Im Anschluss daran erarbeiten sie, meist in Kleingruppen, Lösungen und bereiten die Umsetzung vor.

Finden sich in einer Abteilung nur punktuelle Belastungssymptome, kann es sinnvoll sein,

Arbeitsplätze zu identifizieren oder einzurichten, die sich für diese Mitarbeiter eignen. So könnten Beschäftigte, die nach jahrelanger körperlicher Arbeit ihren bisherigen Tätigkeiten nicht mehr nachgehen können, neue Aufgaben in der Lagerverwaltung oder der Poststelle übernehmen. Arbeitnehmer, denen angesichts fehlender Entwicklungsperspektiven die Motivation abhanden kommt, könnten als interner Ausbilder, Coach, Mentor oder Berater aufblühen.

Arbeitsfähigkeit

Mit dem Arbeitsbewältigungsindex (ABI) oder auch Work Ability Index (WAI) lässt sich die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern erfassen. Dabei handelt es sich um einen Fragebogen, den finnische Arbeitswissenschaftler in den 1980er-Jahren entwickelt haben. Er misst Arbeitsfähigkeit anhand von Selbstaussagen der Beschäftigten in sieben Dimensionen:

- ▶ Arbeitsfähigkeit im Vergleich zur besten je erreichten Arbeitsfähigkeit
- ▶ Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Arbeitsanforderungen
- ▶ Anzahl der aktuellen, vom Arzt diagnostizierten Krankheiten
- ▶ Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeit durch Krankheiten
- ▶ Krankenstand in den vergangenen zwölf Monaten
- ▶ Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren
- ▶ Psychische Leistungsreserven

Der WAI-Wert kann von 7 (keine Arbeitsfähigkeit) bis 49 (maximale Arbeitsfähigkeit) reichen. Ausgehend von diesem Status quo können Personalverantwortliche mit den Arbeitnehmern überlegen, wie sie die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten und steigern können.

Gesundheitsförderung

Besonders wirksam sind Programme, die sowohl die physische als auch die psychische Gesundheit der Beschäftigten im Blick haben. Ob Unternehmen ihre Gesundheitsziele mit

Rückentraining oder Anti-Stress-Seminaren erreichen, ist unerheblich. Entscheidend ist zum einen, dass die Ideen und der Wille zur Umsetzung aus der Belegschaft selbst kommen, zum anderen, dass die Gesundheitskonzepte gut und abteilungsübergreifend geplant sind sowie überall dort ansetzen, wo sich Belastungen zeigen. Praktische Erfahrungen – zum Beispiel aus dem LIFE-Programm der voestalpine – zeigen, dass der Erfolg der Programme auch vom Vorbild und Engagement der Vorgesetzten abhängt.

Arbeitszeitgestaltung

Im Lauf der Jahre verändern sich die körperlichen, aber auch die geistigen und seelischen Bedürfnisse von Menschen. In jeder Lebensphase gewinnen andere Themen an Bedeutung, zum Beispiel die Erziehung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen. Daher macht es Sinn, über eine variable Gestaltung der (Lebens-) Arbeitszeiten nachzudenken, die den Beschäftigten mehr Freizeit lässt, wenn sie diese benötigen. So könnte ein Mitarbeiter in den ersten Jahren seiner Berufstätigkeit mehr arbeiten als in einer Phase, in der die Familiengründung ansteht. Flexible Arbeitszeiten fördern die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter, weil sie Doppelbelastungen verringern und Work-Life-Balance ermöglichen. Eine Darstellung verschiedener Modelle und Tipps für die Umsetzung finden sich unter anderem auf den Webseiten der Österreichischen Wirtschaftskammer (www.wko.at) und des Beratungsunternehmens Kibis Work-Life-Management (www.work-life.at, www.kibis.at).

Intergenerativer Wissenstransfer

Die heutige Praxis, ältere Mitarbeiter aufgrund der hohen Kostenbelastung in den Vorruhestand zu entsenden („golden handshakes“), ist nicht immer die beste Lösung für Unternehmen. Denn sie führt oft dazu, dass Wissen und Erfahrung verloren gehen. Nur wenige Arbeitgeber haben Übergabeszenarien für diese Art von Wissen etabliert. Hinzu kommt, dass viele Mitarbeiter frustriert in den Ruhestand gehen und ihr Wissen nicht an junge Kollegen weitergeben wollen. In Skandinavien werden Arbeitsformen wie altersgemischten Teams, Tandems und Patenmodellen bereits seit Jahren erfolgreich eingesetzt, um „Brain-Drain“ zu verhindern. (Juhani Ilmarinen und Jürgen Tempel 2002).

Weiterbildung älterer Beschäftigter

Neue Arbeitsweisen bedingen neue Lernformen. Statistiken des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw) aus dem Jahr 2008 belegen, dass die Zahl der Weiterbildungsteilnehmer in der Altersgruppe ab 37 deutlich sinkt. Die Ursachen sind vielfältig. Sehr häufig nimmt die Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten ab. Oft genannte Gründe sind „Ich lerne da nichts Neues“, „Das bringt mich in der Karriere nicht weiter“ oder „Weiterbildung ist was für die Jungen“. Nicht selten fühlen sich ältere Mitarbeiter zudem von Seminarleitern oder Trainern „nicht abgeholt“.

Altersgerechte Weiterbildung sollte daher gezielt auf Wissen und Vorerfahrung der Lernenden eingehen. Sie sollte nach Erfahrungen und Qualitäten fragen und Sinnstiftung für neue Inhalte betreiben. Was viele Unternehmen zu wenig berücksichtigen: Weiterbildung „on the job“ – zum Beispiel mittels Jobrotation oder Job Enrichment – bietet zahlreiche Möglichkeiten, Wissenserwerb anzustoßen.

Rekrutierung und Mitarbeiterbindung

In Zeiten des „War for Talents“ (McKinsey 2004) müssen sich Personalverantwortliche vor allem zwei zentrale Fragen stellen: Wie können wir qualifizierte Fach- und Führungskräfte in das Unternehmen holen? Und wie können wir angesichts der zunehmenden Abwerbungsversuche von Headhuntern eben diese Mitarbeiter langfristig halten? Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Ausgestaltung einer Arbeitgebermarke, die jene Kräfte anzieht, die das Unternehmen benötigt. Weitere mögliche Handlungsfelder sind die Nachwuchsförderung, Kooperationen mit Hochschulen sowie familienfreundliche Arbeitszeiten, die das Unternehmen für Fach-

und Führungskräfte mit Kindern attraktiv machen. Pauschale Recruiting-Lösungen gibt es nicht. Jedes Unternehmen muss für sich selbst überlegen, welche Mitarbeiter es sucht und wie es diese Zielgruppe für sich begeistern kann.

Unternehmens- und Führungskultur

Aufgrund längerer Lebensarbeitszeiten werden in Zukunft voraussichtlich drei statt zwei Generationen im Arbeitsprozess stehen, die unterschiedliche Erfahrungen und Voraussetzungen mitbringen. Das Altern der Belegschaften könnte zu einer Polarisierung dieser Generationen führen. Umso wichtiger ist eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung.

Ein erster Schritt auf dem Weg zur Wertschätzungskultur ist ein gezielter Abbau altersbezogener Diskriminierungen, die durch Sprache („die Jugend von heute“), Handlungen (Frühverrentung) und Einstellungen beziehungsweise Vorurteile („Ältere sind veränderungsresistent“) zum Ausdruck kommen. Im Zuge der „Kulturarbeit“ sollten Arbeitgeber objektive Barrieren abbauen, indem sie zum Beispiel Systeme einer rein altersbezogenen Vergütung oder Projektvergabe abschaffen. Darüber hinaus gilt es, Chancengleichheit zu ermöglichen und die Fähigkeiten von Mitarbeitern aller Altersgruppen zu fördern.

Nur in einem wertschätzenden Umfeld fühlen sich die Beschäftigten ihrem Unternehmen verbunden und sind motiviert, Wissen weiterzugeben. Diese Kultur zeigt sich in konkreten Taten – zum Beispiel dann, wenn die Geschäftsführung eine Mitarbeiterbefragung einführt oder Unternehmensleitlinien veröffentlicht, die den Umgang miteinander regeln. All dies sind Bausteine, die dazu beitragen, dass Unternehmen die demografischen Veränderungen bewältigen.

Generation Resource Management wirkt besonders nachhaltig, wenn verschiedene Abteilungen und Hierarchieebenen im Unternehmen interdisziplinär daran arbeiten. Wichtige Voraussetzungen sind eine gründliche Analyse des demografischen Risikos, ein gutes Konzept zur Bewältigung des Wandels sowie ein klares Commitment der Entscheidungsträger, das sich auch im Leitbild und der Unternehmenskultur niederschlägt. Obwohl die Wirtschaftskrise viele personalrelevante Themen in den Hintergrund gedrängt hat: Dank des demografischen Wandels muss der Fokus auf dem wichtigsten Produktionsfaktor bleiben: dem Menschen.

LITERATURTIPPS:

Generation Resource Management – Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel, von Markus Rimser, Rosenberger Fachverlag 2006.

Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen, von Sibylle Adenauer, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 172, 2002a, S. 19-34.

Seniorität contra Jugendwahn. Quo vadis HR?, von Peter Holliger, in: Magazin Training, Nr. 7, November 2005, S. 48-50.

Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, von Juhaani Illmarinen und Jürgen Tempel, VSA-Verlag 2002.

War for Talents ist nicht vorbei: Bedarf an Topstudenten steigt – professionelles Personalmarketing entscheidend, hrsg. von McKinsey & Company, Pressemitteilung vom 18. November 2004.

So macht Ihre HR eine gute Figur: www.dpw.at

