

Unsere Studie über die Ergebnisse der Online-Befragung zum Generationenmanagement in Österreich und Deutschland vom März 2010 ist auf Anfrage erhältlich.



Generationenmanagement im HRM in Österreich und Deutschland

Stavangergasse 2/2/8
A-1220 Wien

Mobil +43 676 3034534

E-Mail office@beisheim.at

Web www.beisheim.at

Margret Beisheim / Karin Pape

1. Demografische Entwicklung
2. Einstellungen zur Generationenfrage in den Unternehmen
3. Personalwirtschaftliche Handlungsfelder
4. Nachhaltige Personalarbeit durch Generationenmanagement

Demografische Entwicklung

Es liegt auf der Hand: Die demografische Entwicklung der Bevölkerung wird in unseren Industrienationen in den kommenden Jahren und Jahrzehnten gravierende Veränderungen hervorrufen.

Die Bevölkerungsstruktur in Österreich zeigt in den vergangenen Jahren deutliche Anzeichen der demografischen Alterung: Der Anteil der Kinder und Jugendlichen ist stark gesunken, aber die Bevölkerung im Pensionsalter hat zahlen- und anteilmäßig stark zugenommen. Dies wird auch am Durchschnittsalter der österreichischen Bevölkerung sichtbar: Lag dieser Wert zu Beginn der 1970er Jahre noch bei 36,1 Jahren, so liegt das Durchschnittsalter heute bei 40,9 Jahren. (Statistik Austria: Bevölkerungsstand 2008, 22)

In Deutschland werden bereits 2020 laut Statistischem Bundesamt ungefähr 40 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung über 50 Jahre alt sein. Einerseits werden nicht

genügend jüngere Nachwuchskräfte am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, andererseits, wird durch neue gesetzliche Regelungen wie die Erschwerung der Frühverrentung die Belegschaft länger im Unternehmen bleiben.

Einstellungen zur Generationenfrage in den Unternehmen

Lange Zeit wurde die Rekrutierung von Arbeitnehmern unter 40 als erstrebenswert angesehen, vor allem um „frischen Wind“ ins Unternehmen zu holen. Unabhängig davon, wie sich diese Strategie bewährt hat und wie man sie bewerten mag, wird ihre Fortsetzung in Zukunft kaum mehr möglich sein, weil die Rekrutierung von High Potentials und Talented People immer teurer und auch immer weniger aussichtsreich sein wird. Damit stellt sich die Frage, was mit den älteren Beschäftigten geschehen soll, die in Zukunft länger in den Organisationen verbleiben werden.

In vielen Unternehmen ist man grundsätzlich über den demografischen Wandel informiert, doch fehlt es häufig noch an einer realistischen Einschätzung, was diese Entwicklung für die eigene Organisation bedeutet. Auch die Planung bzw. Umsetzung geeigneter (Vorbereitungs-)Maßnahmen steckt noch in den Kinderschuhen. Viele Unternehmen bleiben in der Analysephase stecken und verdrängen das Thema. Es regelt sich jedoch nicht von allein.

Falls weiterhin nichts geschieht, besteht die Gefahr, dass die Leistungsfähigkeit der Unternehmen sinkt und gleichzeitig ältere Arbeitnehmer durch zunehmenden Fachkräftemangel immer mehr überfordert oder „abgehängt“ werden. Ihr Wissen bliebe dann ungenutzt oder würde teilweise in andere Unternehmen abfließen, in denen man ihnen Karriere- oder zumindest Entwicklungsoptionen anbietet und ihre Erfahrung wertschätzt.

Glücklicherweise ist jedoch bei einigen Unternehmen ein beginnender Paradigmenwechsel im Umgang mit der Altersfrage der Belegschaft zu erkennen. Während ältere Mitarbeiter lange als zu teuer, veränderungsresistent und schwer zu motivieren galten, schätzen heute immer mehr Unternehmen und Personalverantwortliche das Potenzial und das Erfahrungswissen der Generation 50+ oder zumindest 45+. Natürlich ist im Einzelfall bei der Besetzung von Stellen immer wieder der Nutzen einer personellen Verjüngung gegen den Nutzen des Erfahrungswissens und des „Langzeitgedächtnisses“ des Unternehmens abzuwägen. Dabei sind nicht nur die Arbeitsmarktlage und die gesetzliche Situation zu betrachten, sondern ebenso andere Faktoren wie beispielsweise die Kunden- bzw. Absatzstruktur. Warum sollen z.B. Marketingkonzepte für die Zielgruppe 50+ von viel jüngeren Marketingmitarbeitern entworfen werden? Auch lassen sich ältere Kunden lieber von gleichaltrigen, erfahrenen Beratern betreuen.

Offensichtlich ist nicht das Alter der Potenzialträger entscheidend, sondern wie sich das bereits vorhandene Potenzial auch der Älteren voll entfalten bzw. wie es besser an das Unternehmen gebunden werden kann.

Auch wenn Aussagen über die Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern nur im Einzelfall getroffen werden können und in der Regel auch für jüngere Belegschaftssegmente sehr unterschiedlich ausfallen, so gibt es in der Praxis und in der Literatur doch einen Konsens darüber, dass ganz allgemein bei jüngeren Arbeitnehmern Stärken wie Schnelligkeit, Spontaneität, Kraft, Flexibilität, Offenheit gegenüber Veränderungen und neuen Entwicklungen, Risikobereitschaft sowie aktuelles Fach- und Methodenwissen vorherrschen. Bei älteren Arbeitnehmern werden dagegen vor allem eine größere Gelassenheit und Übersicht, Verantwortungsbewusstsein, gutes Urteilsvermögen, Erfahrungen und betriebsspezifisches Wissen, Kontakte, Zuverlässigkeit sowie routiniertere Kommunikation als Stärken wahrgenommen.

Personalwirtschaftliche Handlungsfelder

Was ist zu tun? Um die Ressourcen aller Arbeitnehmer in der Zukunft optimal zu nutzen, sind zunächst die wichtigsten strategischen Personalfragen zu beantworten:

Welche Kompetenzen benötigen wir im Unternehmen in der Zukunft? Wie werden sich der Arbeitsmarkt und der Wettbewerb entwickeln? Welche Potenziale haben wir bereits in der Organisation? Wie können diese entdeckt und „gehoben“ werden?

Je nach personalstrategischer Ausrichtung rücken folgende Handlungsfelder in den Fokus:

- Bindung statt Ausgliederung:
Identifikation von Stärken und Potenzialen durch gezielte Potenzialanalysen nicht nur der jüngeren Arbeitnehmer, gezielter Einsatz dieser Stärken; Wertschätzung der Erfahrung und der Kompetenzen auch von älteren Arbeitnehmern
- Personalentwicklung:
Lerndesign und Lernpsychologie für Ältere, altersgruppenbezogene Angebote in der Weiterbildung, horizontale Laufbahnen, Job Enrichment
- Führung:
Rückwirkung der Altersentwicklung auf Führung bewusst machen und anpassen – zum Beispiel Führen von Älteren durch Jüngere, Dialoge zwischen Führungskräften und Mitarbeitern über das Thema initiieren

- Wissenstransfer/Wissensmanagement:
Patenschaften, altersgemischte Teams, Einarbeitungsprogramme/Schulung durch ältere Kollegen, Vermeidung von Spezialisierung in veraltende Wissensbestände
- Organisationskultur:
Kultur- und Bewusstseinsveränderung: Kooperation der Generationen statt Ausgrenzung der Älteren, Bewusstmachung und Abbau der latenten Altersdiskriminierung
- Arbeitsorganisation:
Arbeitsplatzgestaltung, rechtzeitige Mischung von Tätigkeiten, Job Rotation, und auch hier sind altersgemischte Teams sinnvoll.
- Arbeitszeit:
Teilzeit- und andere flexible Arbeitszeitmodelle, flexible Verrentungsmodelle, Vermeidung anhaltender Überbelastungen durch Überstunden

Nachhaltige Personalarbeit durch integriertes Generationenmanagement

Durch solche Maßnahmen wird die Arbeit des Personalmanagements in Zukunft noch komplexer werden. Um diese Komplexität zu bewältigen und vor allem die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu sichern, sollte die Personalarbeit ihre Personalstrategie in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie entwickeln. Im günstigsten Fall einer „integrierten Personalstrategie“ werden die unterschiedlichen Funktionsbereiche des Human Resources Managements – d. h. die Fachleute für Recruiting, Personalplanung, Personalentwicklung und Grundsatzfragen – die zukünftigen Maßnahmen miteinander abstimmen. Dabei geht es um eine ganzheitliche Betrachtung aller Aspekte in einem zukunftsorientierten „Generationenmanagement“.

Die Frage, wie die Kompetenzen der verschiedenen Altersgruppen im Unternehmen zum Wohle der gesamten Organisation miteinander verknüpft werden können, ist chancenreich und herausfordernd. Nicht nur die großen, auch die kleineren und mittelständischen Unternehmen sollten sich nicht nur möglichst bald den Herausforderungen stellen, sie können die Leistungsbeiträge der Beschäftigten aller Altersstufen auch als Chance für eine sozial ausgewogene Kooperation in der Unternehmung nutzen. Damit können die Auswirkungen der demografischen Veränderungen bewältigt und obendrein wohl auch Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

Wien / Wiesbaden 6/2009

Die Autorinnen:

Dipl.-Ök. Dr. Margret Beisheim ist Lektorin an der WU Wien und der FH Wien im Bereich Human Resource Management. Als Unternehmensberaterin, Trainerin und Coach unterstützt sie Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen insbesondere im Veränderungsprozess, in der Teamentwicklung und bei der individuellen Potenzialanalyse.

www.beisheim.at



Dipl.-Ök. Karin Pape ist Unternehmensberaterin in Deutschland. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte sind die Begleitung von individuellen und organisationalen Veränderungsprozessen. Mit der langjährigen Erfahrung als Personalentwicklerin und Führungskraft im Vertrieb eines internationalen Konsumgüterkonzerns verknüpft sie theoretische und praktische Erfahrung besonders in der Führungskräfteentwicklung.

www.metrionconsulting.de

