

Generationenmanagement

# Zeit aktiv zu werden

Diskussionen über die immer älter werdende Bevölkerung und die unverhältnismäßig geringe Beschäftigungsquote dieser Personen, sind in den Medien allgegenwärtig. Viele Unternehmen schrecken derzeit noch davor zurück, das Thema aktiv in Angriff zu nehmen. Erst wenn es meist bereits zu spät ist, befas- sen sich Unternehmen mit möglichen Maßnahmen.

Oberösterreich hat aber durchaus Vorzeigebetriebe, wovon sich einige im Betriebsnetzwerk *Älter werden. Zukunft haben* zusammengeschlossen haben. Zahlreiche Unternehmen haben die Situation im eigenen Betrieb bereits analysiert und erste Schritte eingeleitet. Was ist notwendig, um MitarbeiterInnen über 45 für Weiterbildungen zu begeistern und auch über 55 noch aktiv am Wertschöpfungsprozess zu beteiligen? Viele der aktuellen Maßnahmen liegen im Bereich des Gesundheitsmanagements, weitere mögliche Ansatzpunkte sind **Wissenstransfer, Sensibilisierung von Führungskräften und die Gestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitsinhalte.**

**Studie Generationenmanagement**

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, welche auch die Beraterin und Lektorin an der Wirtschaftsuniversität Wien, Dr.<sup>in</sup> Margret Beisheim gemeinsam mit Diplom-Ökonomin Karin Pape von Metrion Management Consulting GbR aus Deutschland in ihrer Studie *Generationenmanagement in österreichischen und deutschen Unternehmen* im Herbst 2009 beleuchtet haben. Die Ergebnisse sind zwar noch nicht endgültig ausgewertet, allerdings deuten die ersten Rückläufe an, dass Generationenmanagement für fast jedes zweite Unternehmen ein Thema mit großer bis sehr großer Bedeutung ist.

„Ältere arbeiten nicht schlechter sondern anders.“  
 Dr.<sup>in</sup> Margret Beisheim,  
 Wirtschaftsuniversität Wien

Nach den vorläufigen Ergebnissen der Studie stehen drei Handlungsfelder im Fokus der befragten Unternehmen:

**1) Know-how Sicherung als Zukunftsthema**

Der wichtigste Aspekt nach Ansicht von Dr.<sup>in</sup> Beisheim ist der Wissenstransfer zwischen den Generationen und die Know-how Sicherung. Denn im Vergleich zu anderen Handlungsfeldern zeigt sich hier die größte – branchenunabhängige – Übereinstimmung der StudienteilnehmerInnen. Die Frage bleibt jedoch: Welche Maßnahmen können Betriebe setzen? „Einige Betriebe haben positive Erfahrungen mit Job Rotation, um das Wissen über die Abteilung hinaus zu transportieren, andere begegnen dieser Anforderung mit altersgemischten Teams, in denen implizites, von den Wis-

sensträgern schwer verbalisierbares Wissen leichter gelernt und übertragen werden kann“, so Diplom-Ökonomin Karin Pape.

**2) Sensibilisierung von Führungskräften und MitarbeiterInnen**

Ein weiteres großes Thema ist die Sensibilisierung der Führungskräfte und MitarbeiterInnen im Unternehmen in Bezug auf den demografischen Wandel und dessen Auswirkungen auf den Betrieb. Gerade Führungskräfte sollten lernen, wie sie die Potenziale der unterschiedlichen Altersklassen im Unternehmen nutzen. „Wichtig ist eine Bewusstmachung der gängigen Vorurteile gegenüber der vermeintlich geringeren Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen 50+. Sie sollten erfahren, dass Ältere nicht schlechter, sondern anders arbeiten und dafür andere Rahmenbedingungen benötigen“, ist Dr.<sup>in</sup> Beisheim überzeugt.

**3) Arbeitsplätze und Arbeitsinhalte adäquat gestalten**

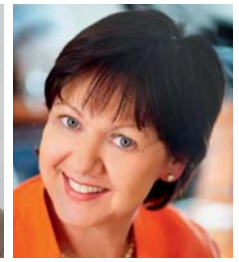
Handlungsbedarf zeigt sich weiters bei der Arbeitsplatzgestaltung und den Arbeitsinhalten: Ältere sind nach den Erkenntnissen der Arbeitswissenschaft tendenziell weniger belastbar und stressresistent als die Jungen. Die Arbeitsplätze sollten daher unter dem Aspekt der körperlichen Belastung und des Zeitdrucks analysiert und gegebenenfalls angepasst werden. „Langjährige MitarbeiterInnen können ihre Kompetenzen besser entfalten, wenn sie bei den Arbeitsinhalten ihre berufliche Erfahrung einbringen können“, so Pape.

**Umdenken in der Gesellschaft notwendig**

Um ein Umdenken in der Gesellschaft herbeizuführen, ist Bewusstseinsbildung vor allem auch mit Unterstützung der Medien erforderlich. Das Demografienetzwerk *Älter werden. Zukunft haben* leistet in Oberösterreich dazu bereits einen wichtigen Beitrag. Good-Practice Beispiele von öö. Unternehmen werden präsentiert, wichtige Player der öö. Wirtschaft und Politik einbezogen und Bewusstseinsbildung in der Öffentlichkeit geleistet. Ein weiterer Schritt in Richtung besserer Akzeptanz von längerer Beschäftigung in der Bevölkerung wäre gesetzt, wenn die Möglichkeiten der Unternehmen hinsichtlich flexibler Arbeitszeitgestaltung gesetzlich erleichtert würden. Konzepte der Vertrauensarbeitszeit oder eine individuelle Reduzierung der Wochenarbeitszeit sind nur zwei Möglichkeiten, die Dr.<sup>in</sup> Beisheim und Dipl.-Ökonomin Pape sehen.



Diplom-Ökonomin Karin Pape



Dr.<sup>in</sup> Margret Beisheim


**Was können Unternehmen konkret tun?**

- Erstellen Sie eine Altersstrukturanalyse sowie eine Projektion für die nächsten 10 Jahre. Wie sieht Ihre Alterspyramide im Unternehmen aus?
- Planen Sie den erforderlichen Personalbedarf für die Zukunft sowohl qualitativ als auch quantitativ.
- Identifizieren Sie notwendige Handlungsfelder.
- Die Unternehmensspitze muss Generationenmanagement als strategisches Thema anerkennen und Maßnahmen aktiv unterstützen!
- Beziehen Sie nicht nur die Top-Führungskräfte mit ein, sondern auch jene MitarbeiterInnen, die im Unternehmen eine Schlüsselrolle einnehmen.
- **Wichtig:** Es gibt keine Ideallösung. Jedes Unternehmen braucht individuelle, aber auch integrierte Konzepte.

**INFOBOX**

Expertenforum  
**„Ältere und Wissensmanagement“**  
 am 16. Juni 2010  
 Gemeinsam mit dem Demografienetzwerk, den ExpertInnen der WU Wien und der voestalpine personalberatung GmbH wird zum Thema Generationen- und Wissensmanagement diskutiert. UnternehmensvertreterInnen sprechen über ihre Erfahrungen.

Das Demografienetzwerk  
**„Älter werden. Zukunft haben“**  
 ... ist Kompetenzzentrum für Generationenmanagement, Plattform für Information und Know-how Transfer, Impulsgeber für Innovationen sowie die Schnittstelle zwischen Forschung, Anwendung, (Interessens-)Politik, AnbieterInnen und der Wirtschaft. Am **19. Oktober 2010** wird der Unternehmensaward **„minerva“** verliehen. Alle Infos finden Sie unter [www.wage.at](http://www.wage.at).

**ÄLTER WERDEN. ZUKUNFT HABEN!**   
**WAGE. WINNING AGE. GETTING FUTURE!**