

14 Zur praktischen Umsetzung des Generation Resource Managements

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, wie vielfältig sich die betrieblichen Handlungsfelder im demografischen Wandel zeigen. Dass es keine pauschale Lösungsstrategie in der Bewältigung demografischer Konsequenzen (vgl. Kapitel 3) geben kann, scheint ebenso klar zu sein wie die demografischen Fakten selbst. Nun stellt sich die durchaus gerechtfertigte Frage, inwieweit die in diesem Buch bisher dargestellten Lösungsstrategien auch praktisch zu verwerten sind. In diesem abschließenden Kapitel möchte ich Sie, liebe Leserin und lieber Leser, mit meinen bisherigen Erfahrungen der praktischen Umsetzung des Generation Resource Managements konfrontieren und Ihnen einen Einblick in mögliche Umsetzungsstrategien, betriebliche Ablaufszenarien, Kosten- und Zeitstrukturen des Generation Resource Management Programms geben.

14.1 Warum ein ganzheitliches Generationenmanagement?

Wann immer ein neues Produkt auf den Markt kommt, stellt sich die Frage: „Wer braucht es?“ Neugier, Skepsis, aber auch das Wissen um den Überfluss an neuen Managementinstrumenten rechtfertigen die Frage auch in Bezug auf das Generation Resource Management. Bei der Präsentation des Modells kommt es immer wieder vor, dass die Zuhörer die demografischen Daten (vgl. Kapitel 2.2) in Frage stellen und damit den Bedarf nach veränderten HR-Konzepten verleugnen. In diesem Zusammenhang führt HOLLIGER (vgl. 2005) die Analogie des Tsunami vor, bei dem die Verdrängung der Gefahr und Ignoranz der Bedrohung letztlich zu Handlungsunfähigkeit und Machtlosigkeit geführt haben.

Unternehmen, welche die Dynamik der demografischen Entwicklung unterschätzen, werden nicht nur an Handlungsfähigkeit einbüßen, sondern vor allem im ständig härter werdenden Wettbewerb verlieren. So bedrohlich die statistischen Zahlen, Daten und Fakten (vgl. Kapitel 2.2.1 bis 2.2.3) wirken, so gering ist die Bereitschaft vieler Unternehmer, sich auf den demografischen Wandel vorzubereiten.

Die bisherige Praxis an alter(n)sgerechten HR-Konzepten zeigt, dass vor allem Unternehmen ab einer Mitarbeiterzahl von 250 dem Thema durchaus offen gegenüber stehen, ja vielleicht schon die eine oder andere Handlung dazu gesetzt haben. In der Regel finden sich jedoch nur Teilaspekte (z. B. Integration einer Rückenschule in der betrieblichen Weiterbildung oder ergonomische Arbeitsplatzgestaltung) umgesetzt, jedoch kein ganzheitliches, auch in der Unternehmensstrategie verankertes Generationenmanagement.

Warum wohl nicht? Oft werden Kostengründe oder Zeitmangel genannt, der Fokus liege auf „wichtigeren Themen“. Auch die Einschätzung, es werde „schon nicht so schlimm kommen“, gilt als Argument für das Ausbleiben einer konsequenten Umsetzung. Hinter vorgehaltener Hand hört man sehr oft auch den Vorwurf, Vorstände und Manager planten Betriebsergebnis und Unternehmenserfolg ohnehin nur auf die kurz- bis mittelfristige Dauer ihrer Dienstverträge. Weitsicht und langfristige Strategien müssten dem eigennützigen Denken weichen.

Immerhin ist der Umgang mit der demografischen Herausforderung in diesen Unternehmen zum Thema geworden, man hat bzw. wird sich damit auseinandersetzen. Ganz anders zeigt sich die Durchdringung des Themas bei Klein- und Mittelbetrieben – hier ist vielerorts die Problematik noch gar nicht bewusst, andere wiederum haben zuwenig Zeit und Ressourcen, um sich dem Thema zu widmen. Schade, denn eines lässt sich bereits jetzt vorhersagen: Die großen Unternehmen werden in der Bewältigung des demografischen Wandels den Klein- und Mittelbetrieben gegenüber in jedem Fall einen Vorteil haben, man denke hier z. B. an Rekrutierung von neuen Fachkräften in ausgetrockneten Märkten, oder an die Umsetzung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Das Fazit lässt sich mit folgendem Satz ziehen: Der Handlungsbedarf im demografischen Wandel steckt, was die Umsetzung betrifft, noch in den Kinderschuhen. In einigen Branchen (z. B. primärer und sekundärer Sektor) wird noch genug an Überzeugungsarbeit zu leisten sein, damit entsprechende Konzepte und HR-Modelle in bestehende Managementsysteme integriert werden. Denn eines haben die bisherigen demografischen Analysen (Kapitel 5) in den Unternehmen auch gezeigt: Wer sich bisher eingehend mit effektiven HR-Konzepten auseinandergesetzt hat, nicht nur darüber spricht, sondern diese auch im alltäglichen Betrieb lebt,

wird in der Herausforderung demografischer Veränderungen nur geringfügige Anpassungen vornehmen müssen.

Unternehmen, die jedoch bisher dem Human Resource Management sowohl konzeptionell als auch praktischer Natur nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt haben, werden ihre Fehler mit Eintritt der demografischen Veränderung zur Potenz gesteigert vorgeführt bekommen.

14.2 Grundlegendes zur praktischen Umsetzung

Wenn ich in meiner bisherigen Beratertätigkeit etwas gelernt habe, dann, dass betriebliche Veränderung ausschließlich über betriebliches Handeln erfolgt, betriebliches Handeln jedoch organisiert, strukturiert, begleitet und permanent reflektiert werden muss. Dies zeigt sich auch bei der Umsetzung des Generation Resource Managements. In den von mir bisher begleiteten Workshops und Lehrgängen kommt sehr oft der Vorschlag, Generation Resource Management als Projekt zu definieren und den Regeln eines standardisierten Projektmanagements zu unterwerfen.

Programm anstelle von Projekt

Aus praktischer Sicht, vor allem für die Organisation und Strukturierung der Umsetzung könnte man diesem Vorschlag zustimmen, dennoch weigern sich die meisten praxiserprobten Personalisten, in der Durchführung des GRM von einem Projekt zu sprechen. Die Begründung liegt darin, dass ein Projekt einen Projektbeginn und ein Projektende hat, damit zu gegebener Zeit ausläuft und dann seinen Zweck erfüllt hat.

Generation Resource Management verdient jedoch die Beschreibung als Programm, d. h. als ein permanent stattfindendes, sich neu entwickelndes und an aktuelle Veränderungen anpassendes Management- und Organisationssystem, welches die Stärken und Schwächen der Generationen balanciert und daraus Innovation und Wettbewerbsfähigkeit für den langfristigen Unternehmenserfolg gewinnt. Generation Resource Management wird damit zu einem Ergebnis gelebter Unternehmenskultur, andererseits erzeugt es auch Unternehmenskultur, nämlich durch die permanente Bewusstmachung und Anpassung an innere und äußere, soziale, demografische und wirtschaftliche Veränderungen.

Wer also Generation Resource Management im eigenen Unternehmen einführen möchte, muss am Beginn nicht nur die individuelle Implementierung planen, sondern vor allem überdenken, ob und wie eine kontinuierliche Pflege und Begleitung des Programms sicherzustellen ist.

Für Generationen anstelle für Ältere

In vielen Presseaussendungen und Veröffentlichung von Unternehmen, die mit entsprechenden HR-Maßnahmen auf die demografischen Veränderungen reagieren, finden sich Titel mit Zielgruppenzuschreibungen wie z. B.: 45plus, Golden Fifty, Best Agers oder ähnliche. Damit werden die in den Maßnahmen enthaltenen Instrumente, Techniken und Vorhaben einer speziellen Belegschaftsgruppe, nämlich den Älteren (ob nun 40+, 45+ oder 50+) zugeordnet. Aus der praktischen Erfahrung hat sich jedoch, ähnlich wie im Seniorenmarketing (vgl. MEYER-HENTSCHEL 2000), gezeigt, dass die entsprechenden (formulierten) Programme bei den betroffenen Mitarbeitern zunehmend auf Widerstand stoßen und meistens als Projekt beendet und ad acta gelegt werden.

Generation Resource Management versteht sich, wie der Name deutlich sagen soll, als Programm für alle (Generationen): unterstützend für ältere Mitarbeiter, vorbeugend für jüngere Mitarbeiter und verbindend zwischen den Generationen.

Management Attention

Viele innerbetriebliche Projekte verlaufen zwar im Auftrag der Unternehmensleitung, die Projektkontrolle liegt jedoch meistens bei der verantwortlichen Projektleitung.

Generation Resource Management als nachhaltiges HR-Programm braucht nicht nur die Befürwortung, sondern vor allem die Initiierung und Kontrolle durch die Unternehmensführung. Erst dadurch kann das langfristige Bestehen und die permanente Weiterentwicklung des Programms garantiert werden. Wie die bisherigen Best-Practice-Beispiele (vgl. LIFE-Programm der Voest Alpine, Kapitel 13) gezeigt haben, stellt Management Attention eine der strategisch wichtigsten Erfolgsgarantien für ein erfolgreiches Generationen Resource Management dar.

Mit den soeben angeführten Erfolgsgarantien:

1. Programm anstelle von Projekt,
2. Für Generationen anstelle für Ältere,
3. Management Attention,

ist eine konzeptionelle Grundvoraussetzung für die Implementierung des Generation Resource Managements geschaffen. In den folgenden Kapiteln möchte ich Ihnen die stufenweise Einführung und Umsetzung des GRM- Programms in seinen Grundzügen darstellen.

14.3 Das GRM-Programm

Die praktische Umsetzung des Generation Resource Managements teile ich in vier Phasen auf:

1. Konzeptionierung
2. Implementierung
3. Durchführung
4. Controlling

Um das Generation Resource Management als nachhaltiges HR-Programm starten zu können, bedarf es einer gründlichen Vorbereitung im Vorfeld. In der praktischen Durchführung erhält die erste der vier Programmphasen die Bezeichnung (1) *Konzeptionierung*. In diesem Zeitabschnitt muss klar sein, wer was wie und mit wem unter Zuhilfenahme welcher Mittel und Ressourcen tätigen wird. Erfahrungsgemäß passieren genau in dieser Phase die meisten Fehler, weshalb es sinnvoll ist, für den Ablauf der Konzeptionierungsphase einen entsprechenden Zeit- und Ressourcenplan aufzustellen und regelmäßig zu kontrollieren.

Je nach Betriebsgröße kann von einer unterschiedlichen Dauer der Konzeptionierungsphase ausgegangen werden, in der Regel ist ein halbes Jahr (bei Klein- und Mittelbetrieben) bzw. ein ganzes Jahr (bei Großbetrieben) für die gründliche Vorbereitung einzuplanen.

Nach der grundlegenden Konzeptionierung des GRM-Programms fällt der Startschuss: Dann ist auch geklärt, welche Teilprogramme in welchen