

Der Weg zum 3-Generationen-Unternehmen

Nachhaltigkeit von Person und Produktivität über 50 Jahre Arbeitsleben

Human Work Index

Autor

Univ. Lektor Dr. Rudolf Karazman

IBG Institut für humanökologische Unternehmensführung – F&E

Wirtschaftsuniversität Wien /Abt. HRM

Medizinische Universität Wien

Facharzt für Psychiatrie und Neurologie, Psychotherapeut, Arzt für Arbeitsmedizin

Unternehmensberater

1070 Wien, Mariahilferstraße 50/14

Tel.: 01-5243751

Mobile: 0699-10075055

r.karazman@ibg.co.at

Länger arbeiten? Und das gerne? Auch noch gesund? Und produktiv?

Das Älterwerden der Belegschaften soll eine Chance sein?

Wird auf die Jungen vergessen? Wie geht es den anderen Generationen?

Denken wir in unserem Unternehmen über die Stärken jeder Generation?

Welche Kompetenzen brauchen wir am Markt der Zukunft?

1. Human Resources: Ein Kostenfaktor wird zur Kostbarkeit

Mit dem Programm Generationen-Balance begleitet IBG Betriebe auf dem Weg zu einem 3-Generationen-Unternehmen. Historisch bedingt wurde die Belegschaft in der Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation altersindifferent behandelt und war an der Altersgruppe 20 bis 40 normiert und standardisiert. Bei Dominanz der 20 bis 45-Jährigen in den Belegschaften funktionierte ein Prime Age-Unternehmen auch gut. Die Lebenserwartung war massenhaft nicht so, daß Menschen über 45+ zur Mehrheit wurden; und die Frühpensionierungspolitik seit 1980 entsorgte die Älteren und mit ihnen auch Reibungszonen, die zu einer Weiterentwicklung der Unternehmen in Richtung mehrere Altersgruppen gedrängt hätte. Der Rationalisierungsdruck auf Unternehmen war so stark, daß jede Schwäche und jede Krankheit dankbar aufgenommen wurde, um Mitarbeitern die sozialverträgliche Frühpensionierung nahezu legen. Heute wird die Altersklasse 45+ zur Mehrheit, und zwar unabhängig von künftiger Pensionspolitik, erst recht aber aufgrund künftiger Pensionspolitik. Das Älterwerden von Belegschaften ist nicht das Problem, es findet aber erstmals in Prime Age-Unternehmen statt, wo historisch alle Bilder, Strukturen und Prozesse an der Altersgruppe 25 bis 40 entwickelt wurden (DIN, Refa, altes Eisen...). Aber auch jungen Einsteigern war die Unternehmensorganisation noch nicht richtig gewachsen. Es gab genug Nachwuchs und Fluktuation von Jungen wurde eher als Selektion interpretiert und weniger als Mangel von nachhaltigem HRM. Die Vergangenheit war durch ein scheinbares Zuviel an Mitarbeitern geprägt. Nun ändert sich der Stellenwert der Mitarbeiter grundlegend:

- Der Anteil der berufstätigen Bevölkerung sinkt trotz Zuwanderung absolut bis 2030
- Arbeitskräfte-Mangel wird sich ausweiten, insbesondere in OÖ, Wien und Steiermark
- Je wertvoller die Dienstleistung, umso wertvoller die Menschen und ihr Verbleib
- Menschen sind länger aktiv, kreativ, innovativ, attraktiv - und erst recht ab 50
- Der Rationalisierungsdruck verflacht und mit ihm die „Notlösung“ Frühpension
- Attraktivität für Junge und ihre nachhaltige Integration wird Wettbewerbsvorteil
- Basel II und Humanvermögen als Wertkomponente fordern Nachhaltigkeit im Personaleinsatz

Die demografische Herausforderung für Unternehmen ist daher:

- über eine Zeitspanne von 50 Jahren produktive Arbeitsbedingungen sichern
- Unterschiede zwischen den Generationen produktiv kombinieren und Diversity leben lernen
- Altersdifferenziertes HRM für alle 3 Generationen
- Humanvermögen - als Vermögen der Mitarbeiter jeden Alters zur Mitarbeit an der Zukunft
- Mitarbeiter zur Verantwortung für ihre Entwicklung, Arbeitsfähigkeit und Gesundheit anregen

Geht das, ein halbes Jahrhundert zu arbeiten, gerne, gesund? Produktiv im Beruf stehen - von 15 bis 65? Älterwerden ist doch Abbau! Und Arbeit macht doch krank! Kann es überhaupt eine produktive Antwort auf die demografische Veränderung geben?

Ja. Seit mehr als zehn Jahren begleitet IBG Betriebe dabei, der Unterschiedlichkeit der Generationen Vielfalt und Wahlmöglichkeiten in Kultur, Karriere, Training, Arbeitsorganisation und persönlicher Kompetenz zur Seite zu stellen (www.arbeitundalter.at). Ein 3-Generationen-Unternehmen beginnt im Kopf, durch Entrümpelung unwissenschaftlicher Vorurteile über Arbeit, Wirtschaftlichkeit und Alter.

2. Arbeit als Grundlage für persönliches Wachstum und Werden

Ob Sigmund Freud, Viktor Frankl oder Jeanne Achterberg. Gemeinsam sehen sie Arbeit und Liebe als Boden für persönliche Entwicklung, Wohlbefinden und Gesundheit. In diesen beiden Räumen werden wir. Und solange wir werden, wachsen wir und bleiben arbeits- und genussfähig. Ohne Arbeit werden wir krank, aber nicht jede Arbeit hält uns gesund. Arbeit fördert, wo sie fordert, ohne zu überfordern, wo Entwicklung, Sinnfindung, Herausforderung, Interesse, wo wir in der Aufgabe *wirklich* aufgehen.

Diese **persönliche Produktivität** ist die **Grundlage für Leistung ebenso wie für Gesundheit**. Arbeit selbst kann Arbeitsfähigkeit und Gesundheit fördern. Und Gesundheit ist daher ein Produktivitätsindikator. Erst die Behinderung dieser Produktivität im Berufsleben macht krank. Wir definieren persönliche Produktivität in 3 Dimensionen menschlicher Arbeit (siehe Folie):

- **Arbeitsbewältigung** – Ich kann meine Arbeit schaffen
- **Arbeitsinteresse** – Ich will diese Arbeit, weil sie mir was bedeutet
- **Zusammen-Arbeit** – Ich darf diese Arbeit machen, sie ist abgestimmt und führt zusammen

Sind diese 3 Ebenen gut gelebt, wirkt die Arbeit nachhaltig und eine solche Arbeitsdynamik erlaubt, bis zur Pension gerne und gesund zu arbeiten. Mit dem Human Work Index kann dies auch gemessen und verbessert werden (www.healthatwork.at). Wir sind auf Arbeit ausgelegt und arbeiten ein Leben lang - als Baby, als Jugendliche, neben dem Beruf und nach Pensionsantritt. Und dort, wo wir im Beruf arbeiten (dürfen), geht es uns wie dem Unternehmen gut. Nur wenn wir nicht arbeiten (dürfen) wie wir können und wollen, wenn wir aus dem Prime Age-Rahmen fallen und unbeteiligt abzarbeiten beginnen, entstehen Krankheit, Konflikte und Krisen.

Eine produktive Arbeitsdynamik verankert uns in soziale Beziehungen - ins Team, ins Kundengespräch, in die Aufgabe – und dabei entsteht Entwicklung und Gesundheit. Gesundheit entsteht nicht im Körper, sondern außerhalb und betriebliche Gesundheitsförderung ist zuallererst gelungene Ein-Beziehung (und nicht Wirbelsäulen-Gymnastik). Ein-Beziehung beginnt mit Erwartungen der Umgebung – Erwartungen des Managements, der Führung, der Kollegen.

Verlust von Produktivität und Arbeitsfähigkeit beginnt mit fehlenden oder falschen Erwartungen rundherum, die als äußere Pensionierung die innere bewirken. Ein 3-Generationen-Unternehmen beginnt

im Kopf aller, damit richtige Erwartungen gegenseitig die schlummernden Potentiale jeder Generation HERAUS fordern.

3. Leistungsprofile der Generationen: Quantitative Dynamik und qualitatives Wachstum

Älterwerden ist ein Umbauprozess der Leistungspotentiale und kein Abbauprozess, qualitativ sogar ein Wachstumsprozess. Leistungseinbußen zwischen 15 und 65 sind kein Naturgesetz des Alterns, sondern eher Ergebnis von Normen, Mythen, Lebensstil oder Behinderungen. Die 3 Domänen der menschlichen Leistungsfähigkeit verändern sich zwischen 15 und 65 unterschiedlich (siehe Folie):

3.1. Fachlich-geistig-soziale Leistungspotentiale nehmen mit dem Altern zu.

- **Vom ICH zum WIR** charakterisiert die Entwicklungspsychologie über ein Arbeitsleben (Folie). Für die jüngere Generation steht das ICH im Mittelpunkt: ausprobieren, beweisen, erreichen, sich sichtbar machen, auffallen, aufsteigen, Erfahrungen sammeln, lernen, durchsetzen. In der aktiven Phase sind Karriere und Gehalt zentral; in der sozialen Phase werden es Würde und Gesundheit. Mit den Jahren steigen Bereitschaft für und Interesse an Anderen, am Weitergeben an die Kollegen, an Netzwerken und Beziehungen. Hier vervielfacht sich die persönliche Produktivität. In jungen Jahren ist viel ICH ausgelebt und ab 40 wird viel Platz für die Anderen, für die Kollegen, für den Kunden. Teamfähigkeit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit steigen mit der personalen Reifung, was im Einzelfall aber Gegenteiliges nicht ausschließt: Stress, Diskriminierung, Vorurteile können Ältere zu grantelnden Misanthropen machen. An den steigenden sozialen Leistungspotentialen setzen Modelle wie das Tandem-Prinzip oder die Horizontale Karriere an.
- **Empathie, Mut, Entschiedenheit**, Überzeugungskraft, Beziehungsstabilität sind Stärken über 40; **Neugier, Experimentierfreude**, Idealismus und Risikobereitschaft sind bei Jüngeren lebendiger ausgeprägt. Mensch-zu-Mensch-Arbeiten wie Kundenarbeit, Führung, Entwicklung oder Aufbau von Teams fallen mit dem Älterwerden leichter und tiefer aus. Das höchste Burn Out-Risiko in Mensch-zu-Mensch-Berufen besteht in den ersten Jahren, beim Einstieg. Einbeziehung Älterer im Team senkt den Stress der Jüngeren, Jüngere im Team fördern auch bei Älteren Dynamik – vorausgesetzt ein respektvoller Umgang. Mentoring-Bereitschaft und Coaching-Bedarf finden hier ihre Entsprechung.
- **Vom regelgeleiteten zum intuitiv-ganzheitlichen Handeln**: Arbeitsprozesse werden am Anfang meist regelgeleitet umgesetzt: Regeln, Definitionen, Schablonen, digitales Denken, Messungen, Vergleiche, Instrumente, akribischer Blick aufs Einzelne, Festhalten an Buchstaben. Die kontinuierliche Arbeit an solchen Aufgaben führt zu einer inneren Gefühls- und Datenbank und verdichtet das Arbeiten zu Ganzheiten, Komplexen, Mustern, Situationen, die mit intuitiver Erkenntnis- und Entscheidungsmethodik bewältigt werden. Intuition ist die rascheste und tiefste Form des Denkens. Das Schauen geht ins Sehen über, mitunter auf den ersten Blick. Vom einzelnen Ton über die Tonleiter zur Melodie Erfahrung und Alter lassen

Aufgaben mit Erfassen, Analysieren, Beurteilen, Entscheiden und Strukturieren leichter bewältigen. Der Erfahrene weiß um Prozesse, Zeitverläufe und den Unterschied vom Akuten und Relevanten.

3.2. Psychische Leistungspotentiale sind in allen Generationen auf gleichem Niveau Folie

- Konzentration, Assoziationsvermögen, zentrale Aktivierung bleiben gleich oder steigen leicht. Ebenso das **Intelligenz-Niveau** mit einem Wandel von „fluider“ zu „kristalliner“ Qualität.
- Die **Gedächtnisleistungen** bei „alten“ Inhalten bleiben gleich gut, die Merkfähigkeit für Neuerworbenes ist bei Jungen besser, wenn Unwichtiges gelernt wird. Die Abnahme des Kurzzeitgedächtnisses und der Merkfähigkeit ist abhängig von Lebensstil und Gesundheit.
- Die **Lernfähigkeit** bleibt im wesentlichen gleich und es werden gleiche Resultate erzielt, wenn drei wichtige Generationenunterschiede im Training berücksichtigt werden:
 - Nachlernen* von unterschiedlichen Schulzeiten
 - Train the Trainer* in Generationenunterschieden: altersgerechtes Verhalten
 - Altersgerechte Didaktik* – jede Generation in spezifischer Lernkultur sozialisiert
- Sensorische Einbußen erschweren unkompensiert die Arbeitsbewältigung.

3.3. Körperliche Leistung und Stresstoleranz sind bei Jüngeren besser

- **Abbau der Muskeldichte und der Sauerstoffaufnahme** in der Lunge sind erste „Alterscheinungen“ ab 30. Sie sind durch Training modellierbar, aber sie sind. Aufgaben die mit Stehen, Gehen, Heben, Tragen zu tun haben, fallen mit dem Älterwerden viel schwerer. Die gleiche körperliche Arbeitsanforderung bedeutet für einen 50 Jährigen mehr Leistung und mehr Verausgabung als für wen mit 30 und damit entsteht die Tendenz zu chronischem, kontraproduktiven Stress.
- **Stressverträglichkeit sinkt:** Die neurohormonellen Prozesse sind weniger stabil und regenerationsfreudig, was zu sinkender Stressverträglichkeit, erhöhter Verwundbarkeit und Erregbarkeit führt. Drucksituationen, Unvorhersehbarkeit, Zwischenfälle können Jüngere besser tolerieren. Auch die Schlafarchitektur wird zerbrechlicher und der Schlaf zu kurz. Auch die sensorischen Veränderungen wie leichte Abnahme beim Hören und Nachsehen erschweren die Arbeitsbewältigung objektiv.
- Die Körpertemperatur sinkt und damit der Energieverbrauch. Bei gleicher Ernährung werden wir dicker, weil wir weniger Kalorien verbrauchen. Ab 45 hat im Durchschnitt jede/r eine medizinische Diagnose.

Die Stärken der Jungen und die der Älteren ergänzen sich zu einer ganzheitlichen Leistungsfähigkeit. Diese Generationenunterschiede sind Quellen einer nachhaltigen Produktivitäts- und Teamentwicklung, wenn ihre Unterschiedlichkeit auch berücksichtigt und genutzt wird: Der Ältere kann in der Filiale nicht mehr 6 Stunden stehen, dafür aber zwei schwierige Kundengespräche führen. Die Jüngere kann noch 100 Kunden betreuen, der Ältere nicht mehr, dafür aber 10 Spezialaufgaben übernehmen, u.U. die Jungen ins Verständnis des Kunden einführen oder in die informellen Erfolgsfaktoren. Die Hektik der

Fertigung kann der Jüngere besser abschütteln, das Vertrauen des Kunden der Ältere intensiver erwerben. Gleichberechtigung durch unterschiedliche Behandlung.

Übersicht: Änderungen der Leistungsfähigkeit mit dem Älterwerden und Perspektiven

Körperliche Leistungsfähigkeit	Psychische Leistungsfähigkeit	Fachlich-personal-soziale Leistungsfähigkeit
Abnahme ↓	Gleichbleibend ≈	Zunahme ↑
<ul style="list-style-type: none"> • Stresstoleranz sinkt, Neurohormone weniger synchron (z.B. Melatonin) • Muskulatur, beginnend im Oberschenkel • Sauerstoff Aufnahme über Lunge • Körpertemperatur sinkt um 0,4C • Sensorische Leistungskraft wird schwächer (Weitsicht) • Schlafarchitektur zerbrechlicher • Psychoemotionale Verwundbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Intelligenzleistung = • Aufmerksamkeit + • Konzentration (+) • Assoziation • Gedächtnis (Merkfähigkeit neuer Inhalte geringer), • Zentrale Aktivierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vom regelgeleiteten zum ganzheitlich- intuitiven Arbeiten • Implizites Wissen • Empathie + • Gelassenheit + • Selbstbewusstsein und Überzeugungskraft • Soziale Aufgaben, Weitergeben • Verantwortung, Entschiedenheit, Mut
<ul style="list-style-type: none"> • Stresssituationen wie Druck, Gefahren, Konfrontationen, Abwertungen, aggressive Kritik • körperlich Anforderungen wirken verausgabender • Arbeiten mit Stehen, Heben, Gehen, Tragen oder mit schweren Körperhaltungen • Nacht- und Frühschichten verausgabender 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernfähigkeit gleich • Neugelertes etwas schwieriger behalten, wenn es nicht wichtig ist • Fähigkeit, zur Aneignung von Neuem eher steigend 	<p>Gefahr der Unterforderung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komplexe Aufgaben • Weniger Aufgaben, dafür schwierigere • Beziehungsaufgaben • Beurteilung
<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion körperlicher Anforderungen • Reduktion von Nacht- und Frühschichten 45 • Kontrolle und Vorhersehbarkeit von Situationen • Verarbeitung aversiver Emotionen erleichtern • Reduktion schlechter Organisation und 	<ul style="list-style-type: none"> • Altersgerechte Didaktik • Nachhilfe, Auffrischen im Lernen, Methodik • Altersgerechtes Trainer Verhalten • Selbstbewusstsein und Lernbereitschaft fördern • Vorurteile aktiv entgegenarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierige Aufgaben mit Spielraum • Sozial anspruchsvolle Aufgaben • Schwierige Kunden • Einbeziehung in Unternehmenszukunft • Beziehungsmanagement • Selbststeuerung • Führung, Leitung, Projektmanagement • Integration und Ausbildung anderer • Know How Sicherung

(Tabelle: R.Karazman, Management Handbuch Generationenbalance, 2003)

4. Die wichtigsten Hebel für ein 3-Generationen-Unternehmen

In einer altersunspezifischen Arbeitswelt hat jede Generation ein Risiko, an ihr zu leiden: Die Jüngeren mit Qualifikationsstress und vielen Umwegen, die Midlifer an dem großen Schatz bei sich und den Mangel an Räumen dafür, die Älteren durch Defizitbilder, fehlende Erwartungen und Stress.

HR-Nachhaltigkeit im Unternehmen definiert 3 Hebel für eine altersgerechte Flexibilisierung der Arbeitsprozesse, um Mitarbeiter in jeder Generation optimale Entwicklungs- und Ertragsbedingungen bis zum Pensionsantritt zu ermöglichen. Optimale Ertragsbedingungen für jede Generation verlangt altersgerechte Flexibilität im Arbeitsprozess über die 3 Hebel der Generationenbalance (Folie):

- **Reduktion der Schwere** psychobiologischer Arbeitsanforderung
- **Heben der Schwierigkeit** der fachlich-sozialer Anforderungen
- **Förderung der Einbeziehung** in Unternehmensentwicklung

Die Altersvielfalt braucht diese Diversity Strategie und diese deckt sich mit dem Ranking der Wünsche von MitarbeiterInnen über 45 für eine Arbeitswelt, in der sie gerne und gesund bis zum Pensionsantritt arbeiten würden. Diese Rangreihung wurde von IBG durch Befragung und Interview bei 4.500 Arbeitnehmern aus allen Branchen gewonnen.

Übersicht: Nachhaltige Arbeitsbedingungen aus Sicht Mitarbeiter 45+ 1996-2000, diverse Branchen, n=4.500, Ranking der Nennungen

1. Information + Einbeziehung in Unternehmenszukunft
2. Anerkennung älterer Mitarbeiter + Respekt
3. Arbeitszeitreform beim Älterwerden
4. Kompetenzförderung + Horizontale Karriere
5. Personalentwicklung + Förderung älterer Mitarbeiter
6. Veränderung + Wechsel der Abteilung
7. Selbstgestaltung bei Arbeitsanforderungen
8. Teamqualität und kollegiale Beziehungen
9. Arbeitsergonomie + Arbeitsdruck reduzieren
10. Klare Organisation- altersgerechtes Change Management
11. Gesundheitsleistungen

(Tabelle: R.Karazman, Management Handbuch Generationenbalance, 2003)

Begonnen wurde diese Analyse in der Giro-Credit 1996 im Programm „Productive Ageing“ . Alle Maßnahmen sind Maßnahme letztlich für alle Generationen.

Neben diesen allgemeinen Veränderungen gibt es altersaffine Besonderheiten:

- Mit dem Alter nehmen die interpersonellen Unterschiede zu und diese Unterschiedlichkeit verlangt nach Berücksichtigung, Wahlmöglichkeiten, Flexibilität, Ausnahmen oder spezieller Förderung.
- Ältere Mitarbeiter haben seltener, dafür länger Krankenstand und daher eine höhere Krankenstandsrate; mit dem Älterwerden dauert es länger, bis man sich erholt.

5. Unternehmensstrategie und Vision *Generationenbalance*TM

Die Grunderkenntnisse aus *Productive Ageing* dienen im Beratungsangebot *Generationenbalance* als eine Grundlage. Ziel der GB ist ein Prozess zur nachhaltigen Sicherung des strategischen Humanvermögens eines Unternehmens angesichts demografischer Veränderungen und neuer HR-Bedingungen. Als „Strategisches Humanvermögen“ definieren wir das langfristige Vermögen eines Unternehmens, die jeweilige Belegschaft bestmöglich zur Umsetzung der Strategie durch Nutzung der Generationenprofile zu befähigen und durch Nachhaltigkeit des Humanvermögens Ertrag und Wert eines Unternehmens zu steigern.

Die Ziele der *Generationenbalance* sind:

- **bestmögliche Leistung von jeder Generation**
- **durch bestmögliche Entwicklung für jede Generationen**
- **vom Eintritt ins Unternehmen bis zum Pensionsantrittsalter**

Bestmögliche Entwicklung heißt altersentsprechende Entwicklung von Beziehungsqualität, Arbeitsinteresse, Kompetenz, Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Lebensqualität – gemessen im *Human Work Index* und Ausdruck der Win-Win-Qualität.

Der strategische Nutzen durch einen Prozess *Generationenbalance* ist:

- **Produktivität der Prozesse** und Innovationsdynamik beim Kunden erhöhen
- **Nachhaltigkeit von Strategischem Humanvermögen** sichern
- **Ertrag und Unternehmenswert** durch Nachhaltigkeit, Marke und Innovation

6. Integrierte HR-Ziele in einem Prozess *Generationenbalance*

Die strategischen Ziele der *Generationenbalance* leiten zu einer integrierenden HR Strategie mit folgenden Teilzielen:

- Längerer Verbleib älterer Mitarbeiter im Arbeitsprozess ermöglichen
- Nachhaltige Integration junger Nachwuchskräfte erreichen
- Team- und Beziehungsqualität über Generationenunterschiede entwickeln
- Bewusstmachung und Weitergabe von Wissen und Erfahrung Älterer an Junge
- Automatisierung von unattraktiven und schwerstbelastenden Arbeiten

Ein „Längerer Verbleib Älterer“ definiert vier Aufgaben für das Unternehmen:

- Kompensation bei bestehenden Einbussen der Arbeitsfähigkeit (Rehab)
- Prävention neuer Einbussen, Krankheiten, Krisen und Konflikte (BGF)
- Integration bei aversiven Reaktionen auf die Pensionspolitik
- Innovation von Kultur und Prozessen sowie von neuen Leistungen

7. Die Phasen im Prozess *Generationenbalance*

Da der Personalabbau meist auch Personalmanagement-Abbau war und PE über Frühpensionierung letztlich als selffulfilling prophecy alle auf Frühpensionierung getaktet hat, beginnt der Strukturwandel nicht nur beim Kulturwandel, sondern beim Einstellungswandel zu Arbeit, Mitarbeit und Mitarbeitern: Mitarbeiter sollen von der Frühpension auf Arbeit bzw. längeren Verbleib orientieren und Manager vom Head Count zum Behalten der Mitarbeiter! Beide Partner müssen sich um 180° wenden und treffen sich bei „*Arbeitsfähigkeit und Arbeitsinteresse*“. Prozessziel Nr.1 bei „*Generationen-balance*“ ist es, *Willen, Vision und Mut zum Wandel* durch Bewusstseinsbildung mittels Theorie, Wissenschaft und Praxiswissen zu erreichen. Die wissenschaftliche Vision PRODUCTIVE AGEING™ hat sich hier bewährt. Es hilft, die blockierenden Vorurteile und Halbweisheiten durch wissenschaftlich gesicherte Befunde über Generationen zu ersetzen, und damit lösungsfähig zu werden.

	Phase	Aufgaben
1	Willen zum Wandel	Vision Productive Ageing – Seminare, Workshops... Wissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeit, Alter, Unternehmen Prinzipien für altersgerechte Unternehmensgestaltung Humanindikatoren und Bewertung Models und Methoden
2	Management Strategie	Analyse der Ist-Situation <ul style="list-style-type: none"> • Altersprofile, Altersprognosen • Kostenprognosen, Kulturanalyse Strategie und HR – Welches Vermögen der MA brauchen wir? Management-Vision GB HRM Implikationen, MbO-Vereinbarung, BSC Entwicklung einer KO-Führung mit BR & Netzwerk Prozess-Strukturen
3	Programm-Konzeption	Interne & externe Experten Massgeschneiderter Prozess & Indikatoren Zeitplan, Budgets
4	Entfaltung und Einführung	Kommunikation, Bewusstsein, Trainings Umsetzung der geplanten Massnahmen Steuerung und Monitoring
5	Evaluation	Ergebnis und Prozessevaluation Indikator HUMAN WORK INDEX et al.

8. MATURE MANAGEMENT: Entwicklung von Management-Vision und Ko-Führung

Die Bewusstseinsbildung bildet die Grundlage für die Entwicklung einer Management-Vision für das Unternehmen mit optimalen Entwicklungsbedingungen und adäquaten Zielen für alle Generationen:

- Wissen wir um unsere Altersentwicklung Bescheid? In 10 Jahren?
- Welche Mitarbeiter brauchen wir, um unsere Strategie erfolgreich zu machen?
- Haben alle Mitarbeiter gleiche Chancen und Respekt?
- Berücksichtigen wir die Unterschiede und die Reduktion körperlicher Kapazitäten?
- Unterstützen wir die Jungen und Neuen gut, sodass sie rasch Bestleistung bieten können?

Die Management-Vision führt zu Zielstellungen, Plänen und Indikatoren und bietet die Grundlage für die Ko-Führung mit der Personalvertretung, die einen eigenständigen, aber zusammenführenden Beitrag entwickeln kann.

9. Konzeption der Massnahmen

GB eröffnet als strategisches Change-Programm Optimierungs- und Flexibilisierungsvorschläge die Experten-Rolle der Mitarbeiter, des Managements und aller Key Persons und sammelt Models und Massnahmen für folgende Themen:

1. Werte, Leitbild, Beziehung
2. Führungsqualität und Einbeziehung
3. Teamqualität und Teamorganisation
4. (Horizontale) Karriere und Umstieg aus Karrieren
5. HRM (MAG, MbO, Budgets, Karriere)
6. Arbeitszeiten
7. Ergonomie & Prozesse
8. Personalentwicklung und Weiterbildung
9. Wissensmanagement
10. Gesundheitsmanagement und Sicherheit
11. Personalcontrolling
12. Personalmarketing und Recruiting
13. Image und Wertbildung

Wichtig ist das Programm Generationenbalance über die Vision und Strategie des Managements zu entwickeln. Die Träger des Konzeptions-Prozesses können Expertengruppen aus internen Mitarbeitern und externen Beratern sein.

10. Human Work Index: Indikator für Humanvermögen, Produktivität, Stabilität

Der HWI ist ein 3-dimensionaler Index, der misst, wie nachhaltig die Arbeitsdynamik ist. Der **Human Work Index erlaubt eine Prognose** über die psychobiologische und psychosoziale Stabilität der Belegschaft und damit über den Verbleib im Arbeitsprozess. Die Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung wird in einem Navigator dargestellt und dieser kann als Steuerungsinstrument für ein Sustainability Management dienen. Der Navigator misst die Nachhaltigkeit von Belegschaft,

Produktivität und Wachstum. Die Prognosekraft baut auf bald 20 Jahre Forschung und Validierung mit über 50.000 Referenzdaten aus Europa. Der Index integriert die Erfahrungen und Instrumente des FIOH/Helsinki und von IBG. Technisch ist der HWI ein Fragebogen aus 22 Fragen, aus einem Algorithmus und einem Portfolio-System zur Berechnung der Prognosen. Der HWI ist validiert mit Produktivität, Qualität, Lebenserwartung, Lebensqualität, Verbleib, Frühpensionierung, Unfallhäufigkeit, Gesundheit sowie künftigen Krankenstandskosten. Er eignet sich als Indikator für Humanvermögen, für die BSC, als Kommunikationsknoten im Betrieb zwischen Management und Betriebsrat und als Argument am Aktienmarkt.

„Generationenbalance – 3 Generationen Unternehmen“, „Productive Ageing“¹ und „Human Work Index“ wurden von IBG in fast 20 Jahren Forschungs- und Beratungstätigkeit in Europa entwickelt. Sie sind urheberrechtlich geschützt.