

ATTRAKTIV ALS ARBEITGEBER MIT GENERATIONENMANAGEMENT

IÖB-CHALLENGE X ASFINAG

We bring your strategy to life

Generationenmanagement

In jedem Unternehmen arbeiten unterschiedliche Generationen unter einem Dach. Die Generation „Babyboomer“ stellt den größten Anteil der Beschäftigten und blickt auf das Ende des Arbeitslebens. Die jüngeren Generationen haben andere Ansprüche, die die Arbeitgeber vor neue Herausforderungen stellen.

Generationenmanagement steht auf der Agenda.

Und sie ist der Schlüssel zur Arbeitgeberattraktivität.

Beschäftigte erwarten von Generationenmanagement:

- Eingehen auf individuelle, persönliche Entwicklungs- und Arbeitsbelange
- Dialog in einer wertschätzenden Führungskultur



„Um Wissen produktiv zu machen, müssen wir lernen, sowohl den Wald als auch den einzelnen Baum zu sehen. Wir müssen lernen, Zusammenhänge herzustellen.“

Peter Ferdinand Drucker, 1909 – 2005, geb. in Wien, Begründer der Managementlehre.

3 Handlungsstränge im Konzept

1

Unternehmenskultur

- Schaffung gegenseitiger Wertschätzung im Generationenmix
- Aspekte der Führungskultur, wie z.B. Vertrauen, Freude an Leistung, Wertschätzung von Erfahrung und Neugierde
- Führungskräfte zum Vorleben und Umsetzen befähigen
- Verankerung in Werten und Führungsleitlinien

2

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement

- Lebensphasenorientierte Personalentwicklung, Qualifizierung Karrierewege, Ausgleiten
- Schaffung generationsgerechter Rollen für Knowhow-Transfer und nahtlose Übergänge
- Arbeitszeitmodelle und Regelungen (nicht nur Gleitzeit), z.B. Arbeitszeitanpassung an Lebensumstände (Baby, Studium, Weiterbildung, Gesundheit, Pflege, Gleiten in die Pension, Arbeiten parallel zur Pension, ...)
- Flexibilisierung der Arbeit mit techn. Voraussetzung, um diese Flexibilität leben zu können (Notebooks, Teams-Besprechungskultur etc.)

3

Zusammenhängend Implementieren

- Personalmanagementmaßnahmen wie Arbeitszeitmodelle, Flexibilisierung der Arbeit, Stellenbesetzung, Nachfolgeregelungen, Ausgleitmodelle anpassen
- Personalentwicklungsmaßnahmen an den Lebensphasen ausrichten
- Kommunikation, Kampagnen und Miniworkshops „Generationsübergreifende Zusammenarbeit“
- Neue Rollen zum Leben erwecken, z.B. Generationen-Coach (kulturell), Wissenstransfer-BegleiterIn
- Generationsspezifische Themen in Mitarbeitergesprächen integrieren
- Angebote für angehende Pensionisten und für eine aktive Pension, z.B. TZ, Senior Expert Pool, WissensbegleiterIn



Das Zusammenwirken der 3 Handlungsstränge schafft eine Kultur, mit der sich ASFINAG als generationsübergreifender attraktiver Arbeitgeber positioniert.

1 Unternehmenskultur ausrichten

Zwei Elemente der Unternehmenskultur verstärkt betrachten

Kommunikation und gegenseitige Wertschätzung

Offenheit und Vertrauen zwischen allen Generationen sowie eine angemessene gegenseitige Wertschätzung sind Grundvoraussetzungen für eine Unternehmenskultur, die das Verantwortungsbewusstsein und den Austausch innerhalb eines Unternehmens fördern soll. Eine hohe Bedeutung nimmt die positive Haltung zum Lernen ein, die das Management den Beschäftigten aller Altersgruppen über alle Lebensphasen hinweg immer wieder demonstrieren sollte. (Source HRM.de)



Überprüfen, ob:

- Werte und Führungsleitlinien diese Kultur spiegeln und ggf. anpassen
- Die Kommunikation im Unternehmen, (Sprache, Bildwahl) dieser Diversität entspricht

Entsprechende Optimierungen erarbeiten
Kampagnen zur Kommunikation starten + mit Miniworkshops aufarbeiten

Führungsarbeit

Die konkrete Umsetzung dieser Grundsätze obliegt in erster Linie den Führungskräften. Sie sollten zwar durchaus leistungsorientiert agieren, andererseits jedoch auch für unterschiedliche Lebensphasen und die damit einhergehenden Zusammenhänge sensibilisiert sein und Möglichkeiten haben, darauf zu reagieren und entsprechend zu steuern.

Das hilft der Führung: Instrumente seitens des Personalmanagements und die Möglichkeit zu eigenen Vorgehensweisen beraten zu werden.



Überprüfen, ob:

- Instrumente der Personalarbeit (Personalmanagement und PE) sowie Arbeitsmodelle und Bedingungen anzupassen sind

Entsprechende Optimierungen erarbeiten
Weiterbildung „Generationsübergreifende Führung“ einführen





2 Lebensphasen-orientiertes Personalmanagement 1/3

Förderung der beruflichen und persönlichen Entwicklung in jeder Lebensphase

1. Phase

- Ausbildung
- Berufseinstieg
- Karriere Start

2. Phase

- Direkt Einstieg
- Berufliche Entwicklung horizontal/vertikal (Karriere)
- Familienphase Elternzeit Kinderbetreuung
- Berufsrückkehr nach Elternzeit
- Weiterbildung

3. Phase

- Karrierhöhepunkt
- Berufliche Entwicklung horizontal / vertikal
- Berufsrückkehr nach Familien Pflegephase
- Betreuung pflegbedürftiger Angehöriger
- Zusatz-/ Aufbauqualifikation

4. Phase

- Begleiteter Ausritt
- Aktiv in der Pension
- Pension

Schaffung / Optimierung von Möglichkeiten der Auszeit in jeder Lebensphase: z.B. auch durch Sabbatical, Weltreise, Hausbau

2 Lebensphasen-orientiertes Personalmanagement 2/2

**Pensionsanwärter + Pensionisten aktivieren,
Wissen an neue und jüngere Kollegen zu transferieren**

Aktionsschwerpunkte

Personal-Entwicklung	Systematisches Onboarding	Kooperative Gespräche PE-Gespräche	Beurteilung	Führungs-Feedback	Aus- und Fortbildung Lernen	Potential-Analyse Potential Förderung	Aufstiegs Programme Förderprogramme	Führungskräfte-Entwicklungsprogramme	Seminar Generations übergreifende Führung
	Coaching	Mentoring/ Cross Mentoring	Hospitation	Paten-Programm	Lernbegleitung Lernformen	Intergenerations-austausch, z.B. in Projekten	Einarbeitung nach längerer beruflicher Auszeit	Seminare Orientierung in der Lebensmitte + Pension planen	Kollegiale Beratung
Personal-politische Angebote	Flexible Arbeitszeitmodelle Mobile Arbeit	Langzeitkonto Sabbatical	Feedback Mitarbeiterbefragung	Sozialberatung	Familienservice Pflege-Unterstützung	Laufbahnpfade	Austausch / Netzwerk Pflege / Eltern etc.	Gender / Diversitätscheck / -zirkel	BGM ¹ : altersgerechte Angebote
Angebote 2-3 Jahre vor dem Ruhestand	ATZ ² Modelle	Seminar Vorbereitung auf die Pension	Individuelle Offboarding-Beratung	Wertschätzung Jubilare	Ausbildung zum, Wissenstransfer begleiter	Tandemphase zur Nachfolge	Senior-Expertpools	Alumninetzwerk (selbst organisiert)	Seminare zur Vorbereitung auf den Ruhestand
Angebote im Ruhestand		Post-Work Kommunikation: z. B. News aus dem Unternehmen, Mitwirkungsangebote im Ruhestand		Pensionärs-Events, z.B. Weihnachtsfeier für Ehemalige	Weiterhin Wissenstransfer begleiter sein	Mitwirkungsmodelle/Arbeitsmöglichkeiten	Verbleib im Senior-Expertpool		Aktiv-Angebote in der Pension

2 Lebensphasen-orientiertes Personalmanagement 3/3

**Möglichkeiten das Ausgleiten in die Pension
attraktiv zu gestalten und aktiv zu begleiten**

Aktionsschwerpunkte

Personal-Entwicklung	Systematisches Onboarding	Kooperative Gespräche PE-Gespräche	Beurteilung	Führungs-Feedback	Aus- und Fortbildung Lernen	Potential-Analyse Potential Förderung	Aufstiegs Programme Förderprogramme	Führungskräfte-Entwicklungsprogramme	Seminar Generations übergreifende Führung
	Coaching	Mentoring/ Cross Mentoring	Hospitation	Paten-Programm	Lernbegleitung Lernformen	Intergenerations-austausch, z.B. in Projekten	Einarbeitung nach längerer beruflicher Auszeit	Seminare Orientierung in der Lebensmitte + Pension planen	Kollegiale Beratung
Personal-politische Angebote	Flexible Arbeitszeitmodelle Mobile Arbeit	Langzeitkonto Sabbatical	Feedback Mitarbeiterbefragung	Sozialberatung	Familienservice Pflege-Unterstützung	Laufbahnpfade	Austausch / Netzwerk Pflege / Eltern etc.	Gender / Diversitätscheck / -zirkel	BGM ¹ : altersgerechte Angebote
Angebote 2 -3 Jahre vor dem Ruhestand	ATZ ² Modelle	Seminar Vorbereitung auf die Pension	Individuelle Offboarding-Beratung	Wertschätzung Jubilare	Ausbildung zum, Wissenstransfer begleiter	Tandemphase zur Nachfolge	Senior- Expert Pools	Alumninetzwerk (selbst organisiert)	Seminare zur Vorbereitung auf den Ruhestand
Angebote im Ruhestand		Post-Work Kommunikation: z. B. News aus dem Unternehmen, Mitwirkungsangebote im Ruhestand	Pensionärs-Events, z.B. Weihnachtsfeier für Ehemalige	Weiterhin Wissenstransfer begleiter sein	Mitwirkungsmodelle/Arbeitsmöglichkeiten	Verbleib im Senior-Expertpool		Aktiv-Angebote in der Pension	

Das Ausgleiten in die Pension attraktiv gestalten

+ Vertiefende Aspekte

Die Führungskraft übernimmt wichtige Aufgaben beim Ausgleiten und wird zusammen mit dem Personalbereich aktiv:

- Sie stößt den Wissenstransfer an, gibt den Rahmen und die Instrumente vor, motiviert die Beteiligten und begleitet den Prozess.
- Sie stellt Möglichkeiten zur aktiven Ausgestaltung der Pension vor, die das Unternehmen anbietet: Beispielsweise Wissensweitergabe an Nachfolgerinnen/Nachfolger, Beratertätigkeiten im Rahmen von bedarfs- bzw. anlassbezogenen Aufgaben.
- Sie steht dem/der Mitarbeitenden als Ansprechpartner zur Seite (Übergang in die Pension als kritisches Lebensereignis; eventuell Neubewertung der beruflichen Situation).

Senior Expert Pool

- Eine weitere Möglichkeit, den Kontakt zu ehemaligen Beschäftigten mit langjährigem Erfahrungswissen auch über das Berufsleben hinaus zu halten, ist der Aufbau eines Senior Expert Pools.

Einsatzmöglichkeiten

- Ein Interimsmanager, da auf die Schnelle kein geeigneter Kandidat auf dem Markt gefunden wird
- Ein Senior Expert mit spezifischem Knowhow, das im Unternehmen aktuell nicht ersetzt werden kann.
- Ein erfahrener Projektmanager, der ein junges Team begleitet.
- Eine personelle Unterstützung aufgrund von Mutterschutz oder einer Langzeiterkrankung.

Kontakt halten zu ehemaligen Kolleginnen und Kollegen und diese Kooperation für beide Seiten fruchtbar machen

+ Vertiefende Aspekte

Über Kommunikation und Kontakt hinaus, ist nützlich sein / wertiger Teil einer Gemeinschaft sein, ein wichtiger Bestandteil

Kommunikation (Post-Work)

- Ehemaligenverteiler
- Regelmäßige Neuigkeiten aus dem Unternehmen
- Teilnahme/Einladung zu Events
- Anlassbezogene Grüße, z.B. Geburtstag, Feiertage,
- Beratungsmöglichkeiten für aktive RuheständlerInnen
- Sportangebote „SeniorenInnen-Liga“

Wertige Beiträge leisten können

- Teilnahme am Senior Expert Pool
- Teilnahme an Foren und Projekten als Wissensbegleiter und Erfahrungsträger
- Pensionisten im Erwerbsleben halten (flexibel und im reduziertem Stundenausmaß) z. B. weiterhin als Wissensbegleitung

3 Implementierung

Die Implementierung erfolgt in 3 Schritten



Schritt 1

Die Bestandsaufnahme

- Unternehmenskultur
- Personalmanagement

Gespräche/Interviews

Sichtung der Instrumente

Sichtung der bisherigen Angebote

Priorisierung der Handlungsfelder mit Hebelwirkung

Schritt 2

Ergebnis der Bestandsaufnahme und Abstimmung des Vorgehens

- Ideenpapier + aktive Schritte zur Anpassung der Unternehmenskultur
- Vorschlagskatalog für Handlungsfelder mit Hebelwirkung, z.B.
 - Anpassung Arbeitszeitmodelle
 - Anpassung PE-Maßnahmen lebensphasenorientiert
 - ggf. Anpassung von Führungsinstrumenten
 - Ausgleitmodelle/-aktivitäten
 - Kooperationsmöglichkeiten und Angebote für Ehemalige

Entwicklung der Kampagne: Kommunikation im Unternehmen und Workshops zum Thema

Schritt 3

Die Umsetzung

1. Die abgestimmten Anpassungen im Personalmanagement vornehmen
2. Die Kampagne starten, wenn erste Anpassungen und neue Angebote vorhanden sind.
3. Für die weiteren notwendigen Ausbauschritte einen Beirat als Soundingboard einrichten



ASFINAG positioniert sich als nachhaltiger Arbeitgeber -> Reduzierung von Personalproblemen / Steigerung von Motivation und Zufriedenheit / optimalere Nutzung bestehender Ressourcen / Erhalt/Weitergabe von Erfahrungswissen

Die Prozessbegleiter und TrainerInnen

Gerhard Waczek
MTI Senior Consultant
Österreich



Marina Puri
MTI Senior Consultant
Österreich

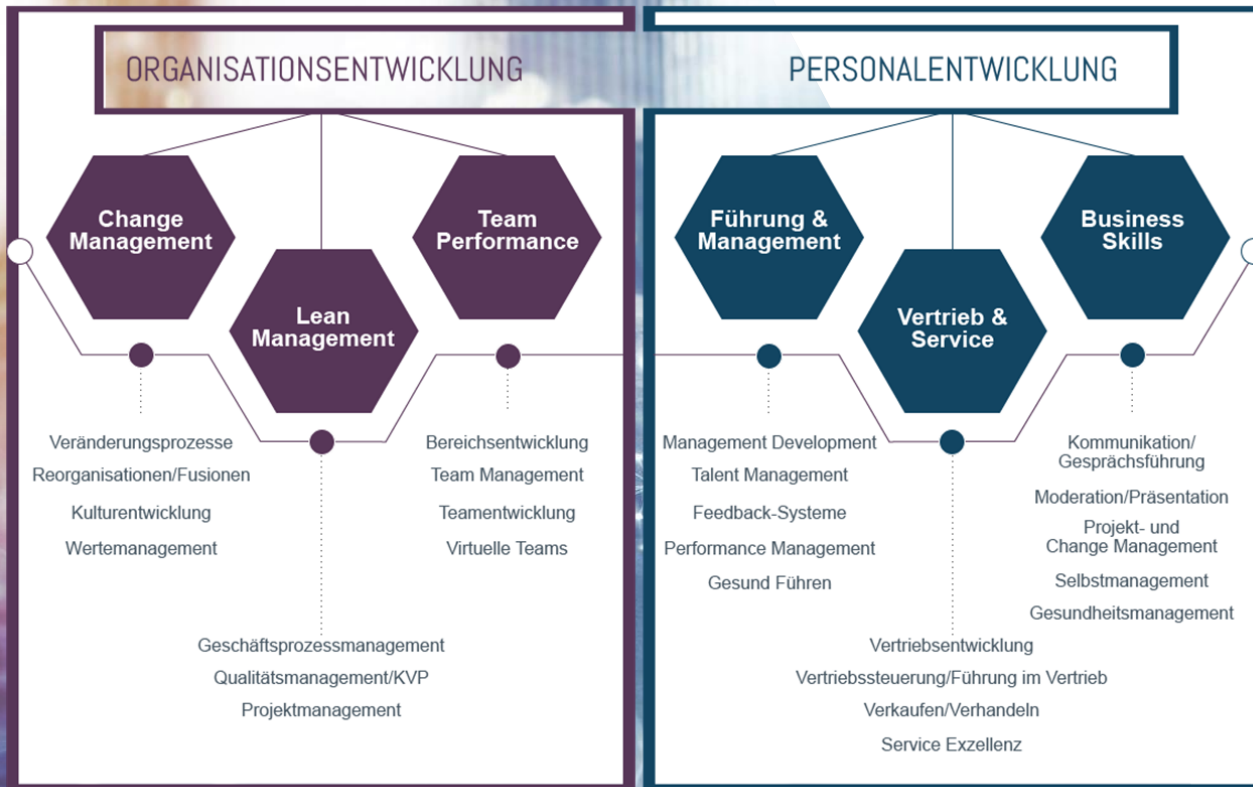


MTI Geschäftsleitung



Hans-Peter Machwüth
Geschäftsführer MTI

Über Machwürrh Team International



Personal- und Organisationsentwicklung seit 1989 - 5000 erfolgreiche Projekte – über 30 Jahre Erfahrung mit maßgeschneiderten und unternehmensspezifischen Komplettlösungen.

Mit unseren Kooperationspartnern weltweit unterstützen wir Sie in Umsetzung Ihrer Strategien!

Headquarter
Machwürrh Team International GmbH
Germany
Phone: + 49 4262 93 12-0 | Fax: + 49 4262 93 12 99
Email: info@mwteam.com

MTI Büro Österreich
DI. Dr. Gerhard Waczek
Phone: +43 (0) 22 38 775 46
Email: oesterreich@mwteam.com



MACHWÜRRH TEAM INTERNATIONAL
Organisations- und Personalentwicklung seit 1989

