



Foto: Ormer

editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

geht es Ihnen auch manchmal so, dass Sie lieber in kurzen Zeiträumen denken und nicht weiter planen wollen als bis zum Abschluss des nächsten Projekts, bis zur nächsten Deadline, bis zur nächsten Aufgabe? Wenn der Druck von außen zunimmt und das Arbeitspensum steigt, ist es zuweilen leichter, nur den ersten Berg im Blick zu haben und die Gipfel dahinter vorerst zu ignorieren. Der Vorteil: Wir können uns ganz auf unsere aktuelle Aufgabe konzentrieren. Der Nachteil: Wenn es schlecht läuft, versäumen wir, wichtige Weichen für die Zukunft zu stellen.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wie diesen neigen sowohl Menschen als auch Organisationen dazu, die langfristige Perspektive aus dem Blick zu verlieren. Unternehmen fahren „auf Sicht“, sie konzentrieren sich auf den anstehenden Auftrag oder auf das „Notfallprogramm“, das sie bis zum Ende der Krise führen soll. Aber was kommt danach? Wer sich nur im Hier und Jetzt bewegt, entwickelt sich nicht weiter und muss später zusehen, wie die anderen vorbeiziehen.

Eine nachhaltige Personalarbeit verliert sich nicht im laufenden Quartal, sondern hat künftige Generationen im Blick. Sie denkt in Szenarien und baut Ressourcen auf, die das Unternehmen langfristig weiter bringen. Ihr Fokus sind nicht die Kosten, sondern die Entwicklung. Anregungen für ein solches Human Resource Management finden Sie in dieser Ausgabe. Wir beschreiben darin die wichtigsten Stellhebel einer auf Nachhaltigkeit angelegten Personalwirtschaft (Seite 14) und stellen Beispiele aus der Praxis vor (Seite 17). Außerdem geben wir Empfehlungen für die nachhaltige Führungskräfteentwicklung

(S. 20) und erklären, wie Generationenmanagement in Unternehmen funktioniert (Seite 23).

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht
Ihre

Bettina Geuenich

DREI FRAGEN AN ...



Foto: Schuh

Ulrich Schuh, Pensionsexperte und Leiter der Abteilung Wirtschaft und Finanzen am Institut für Höhere Studien (IHS)

Herr Schuh, wie lange werden wir künftig arbeiten?

Das tatsächliche Pensionsantrittsalter ist in Österreich im internationalen Vergleich extrem niedrig – es liegt bei 59 Jahren bei Männern und 58 Jahren bei Frauen. Angesichts der steigenden Lebenserwartung sollten wir sechs bis sieben Jahre länger arbeiten, so dass wir zumindest das Regel-pensionsalter von 65 Jahren beziehungsweise 60 Jahren erreichen.

Was muss sich dafür in der Arbeitswelt ändern?

Die Arbeitswelt war in der Vergangenheit stark durch Jugendkult geprägt – nicht zuletzt durch die Verfügbarkeit junger Kräfte

der Babyboomer-Generation. Ich erinnere mich, dass die EU-Kommission vor Jahren eine Stelle ausschrieb und darauf hinwies, dass Bewerber nicht über 35 sein durften. Arbeitnehmer sollten jung und dynamisch sein, Ältere wurden mittels Frühpensionierung vom Arbeitsmarkt verdrängt. Noch in den 1970ern lag das tatsächliche Pensionsantrittsalter über 60 Jahren. Seitdem ist es schrittweise gesunken. Ich glaube, dass Unternehmen ihre Einstellung zum Alter ändern müssen. Das geschieht schon – und ich bin zuversichtlich, dass sich diese Entwicklung fortsetzen wird, unterstützt durch eine Rücknahme von Instrumenten wie der Frühpensionierung.

Was können Personalverantwortliche tun, um Mitarbeiter länger im Beruf zu halten?

Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten mehr Bereitschaft zur Weiterbildung mitbringen. Die ältere Generation muss sich darauf einstellen, dass sie stetig Neues dazu lernen muss und Unternehmen sollten das fördern. Außerdem sollten sie ältere Mitarbeiter stärker motivieren. Motivation ist das Um- und Auf jeder Tätigkeit und je mehr der Einzelne das Gefühl hat, einen wichtigen Beitrag zu leisten, desto eher wird er sich langfristig beruflich engagieren.