

Sehen Sie sich die Beispiele für bewährte Verfahren an, die aus verschiedenen EU-Ländern gesammelt wurden, und lassen Sie sich inspirieren für Ihre Arbeit.

Unsere Beispiele eignen sich für Personalmanager, die Altersmanagementmaßnahmen in ihren Unternehmen durchführen.

Die Beispiele können auch als Schulungsinstrument für Lehrer, Ausbilder und Dozenten an verschiedenen Bildungseinrichtungen dienen.

Alle Fallstudien sind verfügbar unter:

https://www.amm-project.eu/



© 2021 Age Management Masterclass

#### Unternehmen

#### CGM Software Rumänien

Interview mit Hr. Alexandru Cobjuc, Manager von CGM Software Romania in der Firmenzentrale in lasi.

#### Sektor

Vierter: Wissensbasierter Teil der Wirtschaft (Informationstechnologie)

# Spezialisierung

CGM Software Romania ist Teil der globalen eHealth CompuGroup Medical SE, einem Anbieter mit einem umfassenden Portfolio innovativer IT-Lösungen für die Gesundheitsbranche. Sie unterstützen alle Arten von medizinischen und organisatorischen Aktivitäten in Arztpraxen, Apotheken, Labors und Krankenhäusern. CGM hilft diesen Organisationen, die Effizienz zu verbessern, die Versorgung zu optimieren, die Patientenzufriedenheit zu steigern und gleichzeitig die Rentabilität zu verbessern. Somit stellt sich das Unternehmen vollständig in den Dienst der Gesundheitsdienstleister, Ärzte, Apotheker, Labors und Krankenhäuser. Die Vision: Ihre Arbeit immer einfacher und bereichernder zu gestalten. Das Büro in lasi beschäftigt ca. 200 Mitarbeiter

#### Webseite:

## https://www.cgm.com

# Hauptgründe für die Entscheidung zur Umsetzung der Altersmanagement-Massnahmen

Alle genannten Maßnahmen (wie Fortbildung, flexibles Programm, Teambuilding-Programm... und vieles mehr!) gehören zur IT-Branche. Bedenken Sie, dass dies eine neue Branche ist, die einen neuen Ansatz für die Arbeit entwickelt hat und wie der Mitarbeiter dazu angeregt werden kann, engagiert, produktiv und zufrieden mit der Arbeit zu bleiben. Natürlich ist Geld wichtig, aber diese anderen Maßnahmen machen jetzt tatsächlich den Unterschied zwischen Unternehmen aus.

In der IT herrscht ein hohes Maß an Wettbewerb um die beste Personalbeschaffung, und der Markt ist sehr dynamisch. Daher mussten wir uns zusätzliche Anreize des Arbeitspakets einfallen lassen. Diese Merkmale werden einerseits von den Mitarbeitern selbst gefordert und andere sind Teil unserer Organisationskultur und -politik bei der Herangehensweise an Arbeit und Geschäft.

Ich denke, dass diese Maßnahmen unsere Mitarbeiter motivieren, da sie sie mit anderen Angeboten oder früheren Jobs vergleichen können, die sie hatten.

Wir sind auch der Ansicht, dass die IT-Branche einen dynamischen Personalfluss aufweist. Mitarbeiter sind daran gewöhnt, ihren Arbeitsplatz zu wechseln und kontinuierlich von anderen IT-Unternehmen angeworben zu werden. Deshalb sind sie über andere Angebote auf dem Markt gut informiert und können tatsächlich die Vorteile auswählen, die ihren Anforderungen am besten entsprechen.

Wir können nicht über Senioren sprechen, die in unserem Unternehmen arbeiten, aber die Altersspanne stieg von 25 auf etwa 30 Jahre - dies bedeutet, dass sich die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter von denen eines jüngeren Alters unterscheiden. Die meisten unserer Mitarbeiter hatten ihrem Status andere soziale Rollen hinzugefügt: Sie haben Familien, ein erstes oder zweites Kind - in diesem Jahr feierten viele unserer Mitarbeiter ihr zweites!

# Dimension des Altersmanagements

### Lernen, Training und lebenslanges Lernen:

- besondere Anstrengungen zur Motivation der Lernenden, zur Festlegung von Methoden und zur Unterstützung;
- systematische Evaluierung;
- spezifische Bestimmungen, um Austritt zu vermeiden;
- Analyse des Qualifikationsbedarfs der Organisation, Abgleich dieser mit den verfügbaren
  Qualifikationen und dem individuellen Bildungsstatus älterer Mitarbeiter und deren Verwendung in der Methodik und den Inhalten der Ausbildung;
- kontinuierliche Überwachung des Bildungsstatus der Mitarbeiter;
- Definieren von Ausbildungsmöglichkeiten als integraler Bestandteil der Karriereplanung und nicht nur als Job.

### Flexible Arbeitszeitpraktiken:

• die Anpassung von Schichtplänen.

#### Umfassende Ansätze:

- Fokus auf der Verhinderung von Altersmanagement Problemen (Teambuilding-Programm).
- Gesundheitsschutz & Gesundheitsförderung:
- regelmäßige Gesundheitskontrollen;
- Schulung von Vorgesetzten und Schlüsselkräften in Gesundheitsmanagement Techniken;
- Ergonomische (Neu)Gestaltung des Arbeitsplatzes.

### Unser Weg zum Altersmanagement

Unser Management ist in Branchen organisiert – in der Programmierung haben wir Front-End, Back-End und QA, sowie mehrere kleinere Sektoren. Das Budget wird pro Mitarbeiter verteilt, und jeder Sektor verfügt über ein Gesamtbudget, das der Anzahl der Mitarbeiter entspricht. Die Abteilungsleiter machen die jährliche Bewertung jedes Mitarbeiters (dies geschieht zu Beginn eines jeden Jahres, bis April). Die Evaluierungen geben Auskunft über den Ausbildungsbedarf jedes einzelnen Mitarbeiters, was er braucht, um zu wachsen und immer kompetenter zu werden. Das Unternehmen bezahlt die professionellen Zertifizierungen; der Mitarbeiter muss nur Zeit investieren, um zu lernen. Es ist eine Win-Win-Situation.

Die persönliche Entwicklung umfasst sowohl technische Fähigkeiten als auch Soft Skills. Gefragt sind am meisten: Kommunikation, Führung, Sprachen (Englisch, Deutsch und Italienisch). Wir waren mit den Deutschkursen nicht so erfolgreich, aber natürlich ist Englisch Pflicht, weil die Arbeitsteams gemischt sind, wir arbeiten mit Deutschen, Österreichern, Amerikanern, Italienern, Holländern zusammen und sie alle müssen Englisch sprechen.

Die flexible Arbeitszeit basiert auf den monatlichen Arbeitszeiten und berücksichtigt überhaupt keinen Tagesablauf. Es gibt Mitarbeiter, die sehr früh morgens um 6.30-7.00 Uhr zur Arbeit kommen, und es gibt andere Mitarbeiter, die später kommen, um 10.00 oder 11.00 Uhr. Tagsüber sind die wichtigsten und obligatorischsten Treffen mit den Arbeitsgruppen – die im Voraus programmiert werden, aber eine Anwesenheitspflicht erfordern. Für den Rest der Zeit ist das Programm so flexibel wie möglich. Mitarbeiter können eine kürzere oder längere Mittagspause einlegen (auch 1-2 Stunden, wenn sie möchten). Wichtig ist nur, dass bis Ende des Monats die 160 Arbeitsstunden abgedeckt sind.

Ein weiterer Zusatz zu diesem Programm sind 2 Tage pro Monat Homeoffice. Wenn Sie eine besondere Situation haben (z. B. ein krankes Kind oder ein anderer Notfall), kündigen Sie dem Unternehmen an, dass Sie zu Hause bleiben werden und das ist alles. Sie werden über Video an den obligatorischen Besprechungen teilnehmen. Wir haben eine sehr positive Rückmeldung zu dieser Möglichkeit und es gibt immer mehr Mitarbeiter, die mehr Tage im Homeoffice wünschen. Auch der IT-Markt fördert dies, es ist ein Trend. Wir werden mit der Zeit sehen, wie sich das entwickeln wird.

Für Studenten, die mit uns arbeiten (und ein guter Teil unserer Mitarbeiter sind Studenten) haben wir Teilzeitjobs für 4-6 Stunden und sie können die flexible Arbeitszeit für das Erreichen von Kursen und Laborstunden an den Fakultäten nutzen. Außerdem können sie einen Monat Urlaub beantragen, um Abschlussprüfungen an den Universitäten zu leisten.

Das Praktikumsprogramm umfasst 30 Personen pro Jahr. Das Programm dauert 3 Monate, plus eineinhalb Monate Theorie und Praxis dann können sie wählen, ob sie als Mitarbeiter im Unternehmen bleiben wollen.

Das Teambuilding-Programm zielt darauf ab, die Arbeitsteams besser funktionieren zu lassen, die Kommunikation und die Zusammenarbeit zu erleichtern, so dass diese Teams immer produktiver werden. Es ist ein sehr geschätztes Programm und es liegt ganz in der Verantwortung des Teamleiters, wie er dieses Programm verwaltet.

Es gibt ein monatliches Budget, das auf die Finanzierung gemeinsamer Mittagessen oder anderer gemeinsamer Aktivitäten abzielt. Teams können entscheiden, dieses Budget in dieser Form zu verwenden oder für ein gemeinsames Wochenende einmal im Trimester zu verwenden. In der Regel finden diese Wochenendausflüge irgendwo in Rumänien statt, wo sie auch neue Orte besuchen und die Landschaft entdecken können.

Es liegt ganz bei jedem Team, zu entscheiden, wie es diese Teambuilding-Programme organisiert, sie sind informell und sie folgen keiner genauen Struktur, die vom Unternehmen auferlegt wird. Es ist ein Programm für Mitarbeiter, das von den Mitarbeitern selbst nach ihren Bedürfnissen und Interessen entworfen wird.

Einige andere Anreize, um die Treue und Stabilität unserer Mitarbeiter zu fördern:

- Jeder Mitarbeiter erhält 1 zusätzlichen Urlaubstag für jedes Arbeitsjahr mit dem Unternehmen
- Arbeitnehmer erhalten private Rentenzahlung, nach 3 Jahren Mitarbeit im Unternehmen

# Stärken und Schwächen unseres Ansatzes

## Flexible Arbeitszeiten

Mitarbeiter können in ihrem eigenen Tempo arbeiten, dadurch fühlen sie sich am Arbeitsplatz wohler und sie steigern Effizienz, Produktivität und Verantwortung. Der Trend zum Homeoffice steigt stark, aber dabei müssen wir ein wenig vorsichtig sein, denn manchmal verstehen die Arbeitnehmer dieses Konzept anders. Es muss klar sein, dass Arbeit Arbeit ist, auch wenn sie von zu Hause aus erledigt wird.

### Kontinuierliche Ausbildung

Die Verbesserung von Kompetenzen und Fähigkeiten in der IT-Branche ist ein Muss, daher ist es sehr wichtig, Menschen zum kontinuierlichen Lernen zu ermutigen, und die Finanzierung ihrer Kompetenzen macht sie professioneller, sie wechseln vom Einstiegsniveau in einen höheren Level. Natürlich besteht

immer die Gefahr, dass sie nach Investitionen in ihre Fähigkeiten in ein anderes Unternehmen wechseln, aber die Vorteile der Ausbildung von Menschen sind höher als das Risiko, sie zu verlieren.

### Das Teambuilding-Programm

Dieses Programm bringt einen wichtigen Mehrwert für die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsgruppen. Wir können diese Teambuilding-Programme nicht in einer engen und kontrollierten Weise entwerfen, denn genau diese Freiheit jedes Teams, ihre eigenen Programme zu konstruieren, ist der stärkste Punkt. Das Risiko besteht darin, dass wir die Schaffung kleiner geschlossener Gruppen innerhalb des Unternehmens fördern, aber das Hauptinteresse besteht darin, dass jede Arbeitsgruppe reibungslos und effizient funktioniert.

# Der Aha! Moment während des Prozesses

Jedes Büro von CGM arbeitet unabhängig – Aktivitäten, Budgets, alles. Auf europäischer Ebene habe ich beispielsweise an mehreren Tagungen der Union teilgenommen, und es gab Gelegenheiten, bei denen Vertreter der anderen Länder bestimmte Vorteile für die Arbeitnehmer verlangten. Jedes Mal gab es eine Debatte, dass es sich nicht um ein globales Problem handelte, sondern um Fragen globaler Art auf europäischer Ebene, und es wurden keine einzelnen Fragen oder Anforderungen diskutiert. Jede Einheit stellt ein separates Budget dar, sie haben Verkäufe, Einnahmen und Ausgaben.

Bedeutet das, dass die anderen Branchen nicht glauben, dass sie das Budget für so etwas ausgeben sollten?

Sie denken, sie sollten, und sie wollen, aber sie sind davon abhängig, wie der General Manager das Budget gestaltet, das ist genau das, was die jeweiligen Vertreter der Mitarbeiter forderten, mehr Leistungen, Ausbildung, Budget zur persönlichen Entwicklung, aber es hängt von einzelnen ab.

Wie kam CGM Rumänien dazu?

Wir haben es nicht bekommen... Wir haben es geschaffen! ... Es ging nicht darum, "das ist, was wir von Ihnen als Management wollen", aber da wir von 3 Mitarbeitern auf heute 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewachsen sind, haben wir unser eigenes Budget so organisiert, wie wir es für angemessen hielten. Und es wurde ein bisschen nivelliert, das sind die Ausgaben, das ist das Budget. Natürlich machen wir dieses Budget einmal jährlich immer für das nächste Jahr, und wir schließen all diese Ausgaben für alle unsere Programme für die Mitarbeiter ein und die Geschäftsführung akzeptiert sie natürlich mit Anpassungen. Solange wir irgendwie einen Gewinn im Jahresvergleich machen, verwalten wir unseren Haushalt so, wie wir ihn für am besten halten, und zwar so, wie wir es hier brauchen.

## Massnahmen zur Unterstützung dieser Initiative

Jedes Jahr sind alle diese Programme in den Haushalt eingebettet und für das nächste Jahr vorgesehen. Jedes Büro von CGM arbeitet unabhängig voneinander – Aktivitäten, Budgets, alles. Da wir von 3 Auf 200 Mitarbeiter heute aufgestockt haben, haben wir unser eigenes Budget so organisiert, wie wir es für angemessen hielten. Und es wurde ein bisschen nivelliert, das sind die Ausgaben, das ist das Budget. Jährlich machen wir dieses Budget für das nächste Jahr, und wir schließen all diese Ausgaben für alle unsere Programme für die Mitarbeiter ein und die Geschäftsführung akzeptiert sie natürlich mit Anpassungen. Solange wir irgendwie am Ende des Jahres Gewinn machen, verwalten wir unser Budget so, wie wir es für am besten halten, was wir hier brauchen.

# Überwachungssystem der Auswirkungen

Wir haben jährliche Bewertungen von jedem Mitarbeiter – die von jedem Teamleiter verwaltet werden. Diese Auswertungen bieten uns Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeiter und deren Leistung im Unternehmen und sind auch hilfreich, um das Weiterbildungsprogramm, das Teambuilding-Programm oder die flexible Arbeitszeit zu bewerten. Direkte Rückmeldung wird auch von allen unseren Mitarbeitern sehr geschätzt und wir erhalten bei jeder sich bietenden Gelegenheit.

Die simple Tatsache, dass wir von einem kleinen Team von 3 Mitarbeitern auf fast 200 gewachsen sind, zeigt, dass wir sehr gute Arbeit leisten und dass wir unseren Platz als wichtiges Büro für CGM Global Company und als bedeutender Arbeitgeber auf dem lokalen IT-Markt gefunden haben.

# Positive Auswirkungen der Initiative

Erhöhte Motivation und Wohlbefinden der Mitarbeiter ist der Haupteffekt des Teambuilding-Programms. Es ist wichtig für sie zu wissen, dass das Unternehmen daran interessiert ist, dass sie glücklich, zufrieden sind und bereit, gute Arbeit zu leisten! Auch das Teambuilding-Programm macht gutes Marketing für das Unternehmen – Mitarbeiter sprechen mit anderen Menschen – Familie, Freunden – und das ist gut, um Informationen über CGM in der Gemeinschaft zu verbreiten. Damit werden wir für potenzielle Mitarbeiter, Auszubildende und Praktikanten attraktiver.

Das kontinuierliche Ausbildungsprogramm vermittelt unseren Mitarbeitern wichtige Fähigkeiten – sowohl technische als auch Soft Skills – und steigert die Effizienz der Arbeitsteams. Im Vergleich zu anderen Kollegen in Europa kann ich sagen, dass unsere Mitglieder geschickt und entschlossen sind, gut zu arbeiten.

Die flexible Arbeitszeit erhöht tatsächlich die Produktivität – jeder Mitarbeiter arbeitet in seinem eigenen Tempo und die Arbeit von zu Hause aus hilft ihm, sicher zu sein, dass, wenn etwas passiert (wie eine Notsituation in der Familie), er auch im Homeoffice arbeiten kann.

### Persönliche Empfehlung

Die Pflege Ihrer Mitarbeiter ist nicht einfach und kostet viel Geld. Jenseits des Geldes braucht man viel Geduld und Zeit, um mit Menschen zu arbeiten. Und ich denke, dass der wichtigste Aspekt, der den Unterschied gemacht hat, ist, dass ich Menschen als Menschen behandelt habe und nicht als Ressourcen. Manchmal ist es schwer und frustrierend, von wenigen Leuten auf Hunderte zu wachsen bedeutet, dass Sie eine große Menge an Zeit für diese Menschen aufwenden müssen. Aber ohne diesen Aufwand, da bin ich sicher, wären wir jetzt nicht hier an diesem Punkt. Ich denke, das hat den Unterschied gemacht.

Also, sei einfach menschlich, mehr nicht!

Erasmus+: Age Management Masterclass 2018-1-CZ01-KA202-048133



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

\* \* \*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

\*\*\*

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

\*\*\*

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

\*\*\*

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

\*\*\*

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.

