



Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts Nr. 341

# GENERATIONEN-BALANCE IM UNTERNEHMEN

Empfehlungen und Praxis-Tipps  
für eine alter(n)sgerechte Arbeitswelt in KMU



<b>#1</b>	Wie die Zeit vergeht	5
<b>#2</b>	Jugendkult und Alterswahn	7
<b>#3</b>	Das Generationenhaus	11
<b>#4</b>	Active-Aging für Klein- und Mittelbetriebe (KMU)	19
<b>#5</b>	Auch Chefinnen und Chefs werden älter	27
<b>#6</b>	Erste Schritte	29
<b>#7</b>	Glossar	33
<b>#8</b>	Weiterführende Informationen	
	Nützliche Links	35
	Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner	38

IMPRESSUM

Diese Broschüre wurde in Kooperation mit dem Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort im Rahmen des KMU-Aktionsprogrammes 2017/18 erstellt.

**Medieninhaber und Herausgeber:** WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien

**Projektleitung:** Mag. Gertrude Steinkellner-Reisinger, Mag. Thomas Rubik, WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich

**Autor:** Mag. Thomas Gerhard

**Fachberatung:** Dr.in Irene Kloimüller, Susanne Oberleitner-Fulmek, Via Netzwerk GmbH

**Redaktion:** Mag. Thomas Gerhard

Dr.in Irene Kloimüller, Wert:Arbeit, [www.wertarbeit.at](http://www.wertarbeit.at)

Mag. Thomas Rubik, Mag. Claudia Scarimbolo, Mag. Gertrude Steinkellner-Reisinger, WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich

Mag. Maria Kaun Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit, WKÖ

Assistenz: Renate Breimann

**Layout:** design.ag, Alice Gutleiderer, [www.designag.at](http://www.designag.at)

**Druck:** „agensketterl“ Druckerei GmbH

Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens, UW 866

**Auflage:** 2.000 Stück, **Stand:** Juni 2018, **Verlags- und Herstellungsort:** Wien



**Haftungsausschluss:** Alle Angaben erfolgen, trotz sorgfältigster Bearbeitung, ohne Gewähr und Haftung des Medieninhabers.

**Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe und vorheriger Rücksprache.

**Das WIFI Unternehmerservice**

ist ein Team des WIFI der Wirtschaftskammer Österreich. Es bereitet neue Themen auf, die für Unternehmen in Zukunft wichtig werden. Zu aktuellen Themen werden Veranstaltungen, Publikationen und Webinare angeboten. Im Mittelpunkt steht das Entwickeln und Koordinieren von geförderten Beratungsprogrammen mit Kofinanzierungspartnern auf österreichischer und europäischer Ebene. [www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at)

**Hinweis:** Diese Broschüre wird allen Mitgliedern der Wirtschaftskammer Österreich kostenlos zur Verfügung gestellt.

# #0

GENERATIONEN-  
BALANCE IM  
UNTERNEHMEN

## Vorwort



### Sehr geehrte Unternehmerin, sehr geehrter Unternehmer,

Sie halten nun die zweite Auflage der Broschüre „Generationen-Balance im Unternehmen“ in Ihren Händen. Bereits vor 9 Jahren, als wir die erste Informationsbroschüre zur Generationenbalance speziell für Unternehmerinnen und Unternehmer herausgaben, war die Relevanz dieses Zukunftsthemas schon sehr stark sichtbar. Heute wissen wir, dass sämtliche Aussagen in dieser Broschüre richtig waren, ja zum Teil sogar noch schneller eingetreten sind. Gesamt gesehen wird die Gesellschaft stetig älter – die Zahl der Kinder und Jugendlichen nimmt ab und der Anteil älterer Personen steigt. In dieser zweiten aktualisierten Fassung spannen wir den Bogen von der demografischen Entwicklung hin zu den Chancen für Unternehmen, welche bereit sind, die Weichen für eine generationengerechte, und damit erfolgreiche Zukunft zu stellen.

Es lohnt sich also, einen Blick auf die Altersstruktur Ihrer Belegschaft zu werfen und über alternsgerechtes Führen und eine alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung nachzudenken. Ist Ihnen bewusst, dass heute bis zu fünf Generationen im Arbeitsprozess involviert sein können? Was sind die Vorzüge jeder Altersphase? Und welchen unternehmerischen Vorteil bringt der Einsatz altersgemischter Teams? Kluge Strategien sind gefragt, wenn die richtige Person am richtigen Platz zum Einsatz kommen soll.

Mit dieser leicht lesbaren und mit Zahlen, Daten und Fakten versehenen Publikation unterstützt Sie das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft in Kooperation mit dem WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich mit Empfehlungen und Praxistipps auf dem Weg zu einem nachhaltigen, modernen und zukunftsfitten Unternehmen. Im Rahmen einer gelebten Generationenbalance ergeben sich – je nach Altersphase – typische Fähigkeiten, die zum Vorteil des Unternehmens genutzt werden können. Ansprechpartnerinnen und -partner sowie aktuelle Links runden diesen Leitfaden ab.

*Markus Raml*

**Mag. Markus Raml**  
WIFI-Kurator



# #1

GENERATIONEN-  
BALANCE IM  
UNTERNEHMEN

## Wie die Zeit vergeht

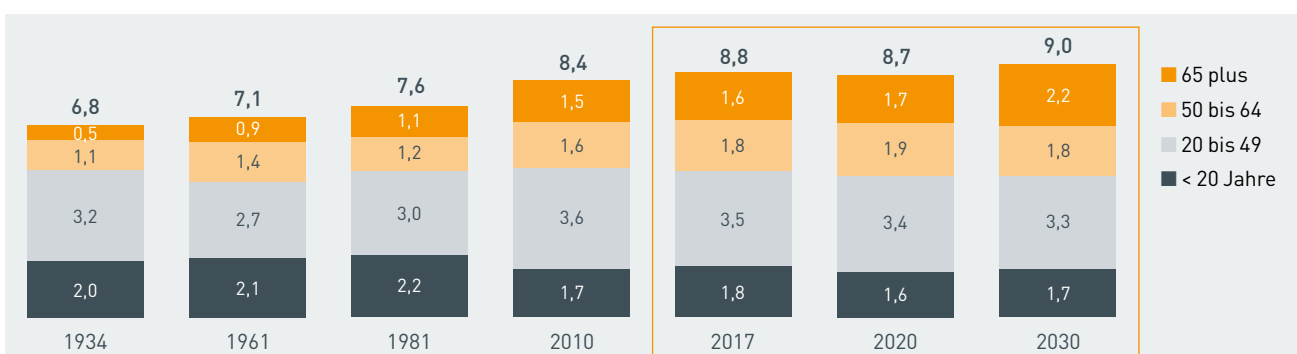
**Gestern noch die Meisterfeier und heute schon Gedanken an Übergabe und Pension. Kinder, wie die Zeit vergeht und was hat sich in den Jahren dazwischen nicht alles verändert.**

Die Jahre fliegen und vieles ändert sich. Märkte, Produkte, Kundenbeziehungen sind im Fluss, Ihre MitarbeiterInnen, Ihr Team, Ihre Mannschaft ist es auch. Viele Gesichter kommen und gehen, manche bleiben und werden mit Ihnen und Ihrem Betrieb älter. Es lohnt sich, einen Blick auf die **Altersstruktur** Ihrer MitarbeiterInnen zu werfen, über **altersgerechtes Führen** und eine **altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung** nachzudenken.

### 1.1. Unsere Gesellschaft wird älter – Chefinnen und Chefs, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch

Alte und Junge leben in jeder Gesellschaft zusammen. Die Zusammensetzung von Jung und Alt hat sich jedoch in den letzten Jahren einschneidend verändert. Die Alterspyramide „steht am Kopf“, immer mehr Ältere stehen weniger Kindern und Jugendlichen gegenüber.

#### Demografischer Wandel – ein Megatrend auch in Österreich



Bevölkerung in Österreich nach Alter (Millionen); Quelle: [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung\\_nach\\_alter\\_geschlecht/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/index.html); Jänner 2017

**Der demografische Wandel bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Gesellschaft!**

- Seit 2005 leben in Österreich erstmals mehr Menschen über 40 als unter 40 Jahren.
- Die erwerbstätige Bevölkerung in Österreich wird bis zum Jahr 2020 um 130.000 Personen zunehmen, wobei bei den Jüngeren (15 – 45 Jahre) eine Abnahme um 240.000 (!) und bei den Älteren eine Zunahme von 370.000 vorausgesagt wird (Quelle: Statistik Austria).
- Eine 2015 in Österreich geborene Frau kann (statistisch betrachtet) damit rechnen 83,6 Jahre alt zu werden, ein Mann 78,6 (Quelle: <http://wko.at/statistik/Extranet/Langzeit/Lang-Lebenserwartung.pdf>).
- 45 % der ÖsterreicherInnen meinen, dass man sich heute zwischen 60 und 70 im „neuen mittleren Alter“ befindet.
- Menschen definieren den Begriff Alter neu – dabei liegt das „gefühlte Lebensalter“ um 10 bis 15 Jahre unter dem tatsächlichen Alter.

Wer auf eine Lebenserwartung von 80 oder mehr Jahren blicken kann, hat keinen altersbezogenen Grund, sich mit 50 oder 60 vom aktiven Erwerbsleben zu verabschieden. Auch das Gesetz hat diese Entwicklung bedacht, die Pensionsreform hat eine Verlängerung der Gesamtlebensarbeitszeit für viele Berufsgruppen beschlossen.

## 1.2. Der demografische Wandel und seine Folgen

Die Köpfe der Marketing-Strategien beschäftigt der Umbruch unserer Gesellschaft schon lange. Sicher haben Sie es schon bemerkt:

- Die Werbung zeigt nicht mehr ausschließlich das Lebensumfeld junger Menschen, sondern berücksichtigt zunehmend auch die Generation 50+.
- Der Gesundheitsmarkt und das damit verbundene Produkteumfeld boomen.
- Tourismus-, Sport- und Wellnessangebote sind auf die Interessen und Möglichkeiten der Best Agers abgestimmt.
- Universitäten bieten Studienangebote für die Zielgruppe 50+ an.
- Altersgerechtes Design (benutzerfreundlich, z.B. Handy mit großen Tasten und einfacher Menüführung) ist gefragt.

Vorausblickende Unternehmen reagieren nicht nur im Marketingbereich. Wer die Märkte von morgen glaubwürdig und kompetent bedienen möchte, braucht auch die passenden personellen Ressourcen.

## 1.3. „Aus“ für den goldenen Handshake

**Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kosten Geld, sind eigenwillig und oft nicht mehr voll leistungsfähig. Also, nur nichts anbrennen lassen, je jünger die Mannschaft, desto leistungsfähiger das Unternehmen.**

Ein Kredo, das sich in Zeiten demografischen Wandels grausam rächen kann und zudem falsch ist! Wer auf „altersbereinigte“ Mannschaften setzt vergisst, dass:

- Wissen und Kompetenz älterer MitarbeiterInnen entscheidende Wettbewerbsvorteile schafft;
- In Branchen mit direktem Kundenkontakt das Kunden- und Mitarbeiterprofil übereinstimmen sollte;
- Die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte (FacharbeiterInnen) schwieriger werden wird, weil weniger Junge als Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen.
- Gesetzliche Regelungen ein längeres Arbeiten im Betrieb notwendig machen.

Wie also reagieren? Junges Team oder Senioren-Mannschaft – welcher Altersmix ist optimal? Mit welchen Bildern verbinden wir jung und alt in Gesellschaft und Arbeitswelt? Sprechen wir über Kult, Mythos und Stereotype.

# #2

GENERATIONEN-  
BALANCE IM  
UNTERNEHMEN

## Jugendkult und Alterswahn

### 2.1. Jung, alt – was heißt das schon?

Der Prozess des Alterns beginnt mit dem Tag der Geburt. Aber ab wann ist man alt, wo liegt die Grenze zwischen jung und dynamisch und alt und abgenutzt? Frauen werden immer noch bereits mit 40 als „alt“ bezeichnet. Männer haben – ganz entgegengesetzt zu den biologischen Erfahrungen – ein späteres „Ablaufdatum“ und werden oft erst ab 50 oder sogar darüber als „alt“ etikettiert.

„Männer altern, Frauen werden alt gemacht“, schreibt Bascha Mika in ihrem Buch (Bascha Mika: Mutprobe. Frauen und das höllische Spiel mit dem Älterwerden. C. Bertelsmann Verlag, München 2014) und äußerte in einem Interview am 29. April 2016 für die Augsburgener Allgemeine wie folgt dazu: „Männer dürfen einfach älter werden, da wird wenig an ihre Jahre gekoppelt. Sie gelten auch im zunehmenden Alter noch als viril, ihre Falten machen sie eher sexy. Während die bei einer Frau als unschön gelten ...“

Dabei sagt das kalendarische Alter recht wenig aus – es gibt junge Menschen, die stillstehen und 80-jährige, die vor Vitalität strotzen.

Ein kritischer Blick auf den **Prozess des „Älterwerdens“** zeigt interessante Details:

- Wir altern individuell, jeder zu einem anderen Zeitpunkt und in anderer Weise.
- Jeder Alterungsprozess verläuft anders und führt zu Abnahmen aber auch zu Zunahmen bei bestimmten Funktionen.
- In jeder Lebensphase des Alterns sind die Chancen sich zu ändern, zu lernen und neue Perspektiven zu entwickeln absolut gegeben.
- Unsere Lebens- und Erwerbsbiografie prägt entscheidend die Art und Weise, wie wir älter werden.

Kein Grund zur Panik also, wenn das Lichtermeer auf dem Geburtstagskuchen immer größer wird, die privaten und beruflichen Chancen sind voll intakt, wenn da nicht diese dummen Vorurteile wären ....

Mit 35, 45 oder 50:  
Ab wann ist man alt?

## 2.2. Stereotype und Vorurteile

**Italiener essen den ganzen Tag Spaghetti, Franzosen denken nur an die Liebe und Amerikaner bringen den Kaugummi nicht aus dem Mund.**

**Ob jung oder alt:  
Vorurteile prägen unsere  
„Bilder im Kopf“!**

Solche vorgefertigten Urteile und Denkweisen werden als Stereotype bezeichnet. Auch in der Arbeitswelt sind junge oder ältere MitarbeiterInnen mit ganz bestimmten Bildern und Sichtweisen (Vorurteile, Stereotypen) konfrontiert:

So werden jüngere MitarbeiterInnen gerne als dynamisch und aggressiv gesehen, mit hohem Ehrgeiz, sich bis an die Grenzen der eigenen Belastungsfähigkeit für die Belange des beschäftigenden Unternehmens einzusetzen. Ältere Arbeitskräfte gelten als verbraucht, technologie- und lernfeindlich und zählen die Tage bis zur Pension.

### 8 Vorurteile gegenüber älteren MitarbeiterInnen

**Ältere MitarbeiterInnen sind: ... und was sich dagegen sagen lässt!**



<b>1</b>	<b>zu teuer</b>	Das Einkommen älterer MitarbeiterInnen ist zwar in manchen Fällen höher als jenes der jüngeren, dafür steht oftmals wertvolles Fach-Know-how zur Verfügung. Im Falle des Ausscheidens muss dieses Fachwissen via externe Beratungsleistungen teuer zugekauft werden.
<b>2</b>	<b>weniger leistungsfähig</b>	Wer nur auf die körperliche Leistungsfähigkeit schaut, hat Recht; ältere MitarbeiterInnen verfügen über andere Qualitäten, die im geistig-sozialen Bereich liegen!
<b>3</b>	<b>häufiger krank</b>	Die Statistik sagt das Gegenteil, die Zahl der Krankheitsfälle ist geringer, allerdings im Falle der Fälle ist die Zahl der Absenztage höher!
<b>4</b>	<b>nicht lernfähig</b>	Stimmt nicht, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen anders, aber nicht schlechter!
<b>5</b>	<b>technologie-feindlich</b>	Jede Neuerung hat Feinde – aber es stimmt: Skepsis und Ablehnung nehmen im Alter zu! Macht nichts, denn gerade dieser Konfliktprozess kann positiv genutzt werden, um erforderliche Korrekturen durchzuführen!
<b>6</b>	<b>von der Qualifikation her out</b>	Was die Schulbildung betrifft, so stimmt dieses Argument natürlich zwangsläufig! Der Erwerb von Zusatzqualifikationen aber ist keine Frage des Alters, sondern der individuellen und betrieblichen Bildungskultur! Nicht zu unterschätzen ist das hohe Maß an Erfahrungswissen, das so manche fehlende Formalqualifikation ausgleicht.
<b>7</b>	<b>für die Zukunft des Unternehmens nicht wichtig</b>	Der Rückgriff auf junge Arbeitskräfte lahmt, es stehen – bedingt durch demografische Veränderungen – schlichtweg nicht genügend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung!
<b>8</b>	<b>bei Kunden unerwünscht</b>	Stimmt in sehr jungen Branchen mit hoher Trenddynamik! Für viele Branchen aber gilt: Kunden schätzen die höhere Verkaufskompetenz älterer MitarbeiterInnen! Insbesondere ältere Kundinnen und Kunden lassen sich gerne von Gleichaltrigen beraten!



Stereotype sind zwar hartnäckig und schwer zu verändern, aber sie bewegen sich doch! So zeichnet sich in den letzten Jahren bei der Einschätzung älterer MitarbeiterInnen ein Wandel ab. Ihr Wissen wird geschätzt, was durch folgende Bezeichnungen zum Ausdruck kommt: Seniorexpertin/Senioirexperte, Senior-Consultant oder Business Angel (als Coach für Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer).

## 2.3. Jedes Alter hat seine Qualitäten

Menschen ändern sich im Zeitablauf, in ihren Einstellungen, ihren Werthaltungen und natürlich auch in ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit. Verabschieden Sie sich ganz rasch von der einfachen Gleichung:

**Älter = weniger = schlechter**

und ersetzen Sie diesen Ansatz durch:

**Älter = anders!**

Der Alterungsprozess von Menschen (Arbeits- und Lebensbedingungen spielen hier eine wichtige Rolle) bedeutet Abbau, Umbau und Aufbau von Qualitäten zugleich und genügt der Devise: „Aus alt mach neu!“. Hier eine Übersicht:

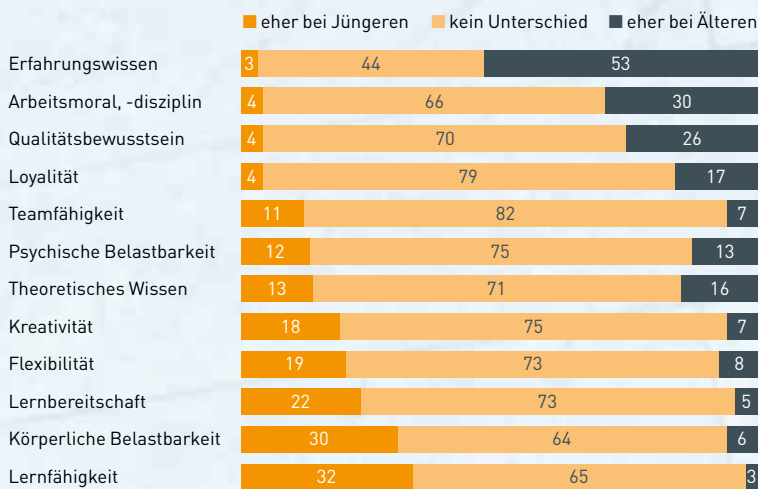
Leistungsbereich	Auswirkungen des Alterungsprozesses
<b>Körperliche Leistungsfähigkeit</b> —	Schnelligkeit, Beweglichkeit, Ausdauer, Kraft, Hören, Sehen nehmen ab!
<b>Psychische Leistungsfähigkeit</b> + / -	Intelligenz, Aufmerksamkeit, Konzentration und Assoziationsleistung bleiben gleich!
<b>Soziale Leistungsfähigkeit</b> +	Strategisches Handeln, ganzheitliches Verständnis von Situationen, Selbstbewusstsein, Besonnenheit, Überzeugungskraft, Verantwortung, Empathie, Gelassenheit und Loyalität nehmen zu!



Mit dem Alter wandelt sich das Leistungsprofil.



Die folgende Grafik gibt eine Übersicht über Eigenschaften, die von jüngeren und älteren ArbeitnehmerInnen erwartet wird:



Quelle: Personalmanagement in Zeiten des Demografischen Wandels. Inaugural Dissertation von Maïke Benz, 2010 (nach Prof. Lutz Bellmann, 2003, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung)

Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter wird älter, ein Prozess, der mit dem Tag des Berufseintritts beginnt! Wer diesen Alterungsprozess berücksichtigt und Mitarbeiter altersgerecht einsetzt, braucht um Produktivität und Leistungsfähigkeit seines Unternehmens nicht zu fürchten.

Ein zentraler Satz der Altersforschung lautet:  
**„Produktivität ist nicht vom Alter abhängig, sondern von der Organisation der Tätigkeit“**

(Prof. Juhani Ilmarinen, weltweit führender Experte für Arbeitsfähigkeitsförderung, Finnland)

Nehmen Sie die Herausforderung an – oft reichen kleine Eingriffe und Umstellungen im Bereich der Betriebsorganisation, um altersgerechte Arbeitsplätze zu schaffen.

# #3

GENERATIONEN-  
BALANCE IM  
UNTERNEHMEN

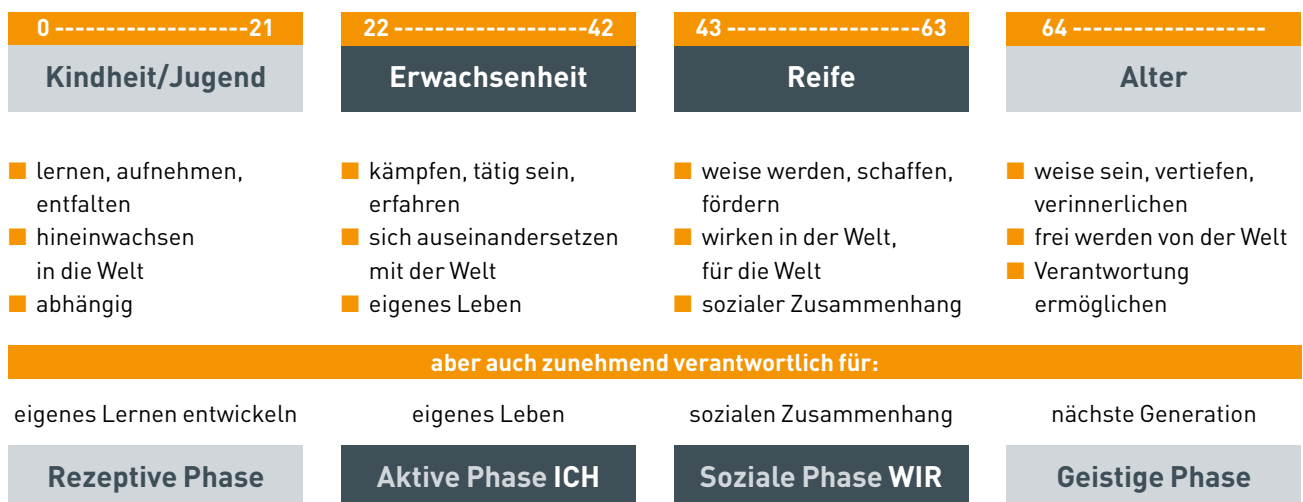
## Das Generationenhaus

### 3.1. 150 Jahre unter einem Dach

**Ja, die gute alte Zeit – Bilder von Waldmüller machen die Erinnerung lebendig: Opa sitzt im Eck und schnitzt, der Vater arbeitet mit Meister und Gesellen an einem Werkstück und die Kinder leisten Hilfsdienste und spielen ganz nebenbei. 3 Generationen unter einem Dach, eine schöne Vorstellung von integrativem Leben.**

Der Idealfall: Das **Mehr-Generationenunternehmen**, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlichen Alters und in verschiedenen Lebensphasen in einem gegenseitigen Austauschprozess bei entsprechender Wertschätzung für jede Altersgruppe und Stärken der Lebensphase, auch von Seiten der Vorgesetzten. Es lohnt sich, einen Blick auf die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter in unterschiedlichen Entwicklungsphasen zu werfen sowie auf die einzelner Generationen. Zunächst die Lebensphasen:

**Mehrere Generationen in einem Unternehmen – eine Zweckgemeinschaft zum gegenseitigen Vorteil!**



Quelle: IBG, in Anlehnung nach Lievegoed B. (1997)

Diese allgemeine menschliche Entwicklung bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Für das Generationenmanagement ergeben sich – je nach Altersphase – typische Fähigkeiten, die zum Vorteil des Unternehmens genutzt werden können.

Jede Lebensphase hat  
typische Stärken!

**Entwicklungsphasen weisen bei vielen typische Bedürfnis- und Verhaltensmuster auf:**

■ **Ganz jung: Wild und experimentierfreudig**

Ausprobieren, erleben, unternehmen, suchen – das alles am besten gleichzeitig!  
Die Umgebung, sich neu auftuende Perspektiven und Chancen beeindrucken und nehmen die ganze Aufmerksamkeit in Anspruch.

**TOP:** Die Fähigkeit, sich zu begeistern und für neue, unbekannte Herausforderungen einzusetzen.

■ **Über 30: Die Sehnsucht nach Ordnung**

Etwa um die 30 entsteht ein erstes Bedürfnis nach Kontinuität und Ordnung, nach klaren Aufgaben und Strukturen.

**TOP:** Die Fähigkeit, logisch zu planen und zu organisieren.

■ **Ab 35: Die Frage nach dem Sinn**

Ab 35 Jahren erweitert sich der Horizont über die eigenen Grenzen und Aufgaben hinaus. Werte, Sinn und die Einordnung der eigenen Arbeit in ein größeres Werte- und Bezugssystem werden wichtig. Die bislang gewonnene Erfahrung erlaubt das zielsichere und rasche Treffen von Entscheidungen, gepaart mit der Übernahme von Verantwortung für sich und andere!

**Aber Vorsicht:** Wer in dieser Lebensphase keinen Sinn in seiner Arbeit sieht, erlebt eine alterstypische Sinn-Krise, die nicht selten der Anstoß für einen ersten inneren Rückzug, eine stille innere Kündigung oder einen Jobwechsel sein kann.

**TOP:** Führungsarbeit, Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben und komplexer Projekte.

■ **Über 40: Vom Ich zum Du**

Diese, stark sozial geprägte Phase erlaubt erstmals auch ein Zusehen, wie andere begehrte Arbeiten machen! Wichtig ist, dass das, was wertvoll und notwendig ist, getan wird, letztlich egal, von wem. Die Unterstützung jüngerer MitarbeiterInnen, Teamführung, Mentoring oder Coaching stehen im Vordergrund.

**TOP:** Die Fähigkeit, andere Menschen zu führen, Trainings- oder Coaching-Aufgaben wahrzunehmen.

■ **Ab 50: Selbständig denken und handeln**

Der Wunsch, selbständig Konzepte und Strategien zu entwickeln, ist stark ausgeprägt, die vorhandenen Erfahrungen schaffen dazu die notwendigen Voraussetzungen. Der Blick auf das Wesentliche ist geschärft, ebenso wie die Fähigkeit, Potenziale anderer MitarbeiterInnen wahrzunehmen und weiter zu entwickeln.

**TOP:** Strategisches Denken, Führung durch Zielvereinbarung.

Natürlich ist dieser Zyklus idealtypisch; die betriebliche Alltagsrealität ist nur allzu häufig geprägt von Intrigen und Machtkämpfen, persönlichen Defiziten oder einer Geschlechter- und Generationenkonkurrenz.

Den dadurch entstehenden Reibungsverlusten fallen wertvolle Motivationspotenziale, Kompetenzen und Fähigkeiten zum Opfer; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben in ihrer Entwicklung stehen, halten passiv bis zur Pensionierung durch oder verlagern ihren Interessenschwerpunkt in die Freizeit.

**Ein anderer und ergänzender Blick ist die Betrachtung der Werte einzelner Generationen:**

Generationen definieren sich über Ereignis- und Erlebnisparallelität während entscheidender persönlicher Entwicklungsstufen in der Kindheit, Pubertät und Adoleszenz. Daher geht man davon aus, dass sie gemeinsame Erfahrungen und Werte, gemeinsame Identitäten, ähnliche Einstellungen und Verhalten und ähnliche Wahrnehmung und Kommunikation haben.

Es gibt also ganz spezifische Einflussfaktoren, die in der Jugend prägen, wie zum Beispiel jetzt die Digitalisierung oder die Umweltschutzbewegung der 80er Jahre.

Derzeit sind, wenn man die Ältesten und die Jüngsten (wie Lehrlinge) dazu zählt, fünf Generationen im Arbeitsprozess, wobei die Baby Boomer Generation und die Generation X den größten Anteil an Beschäftigten ausmachen.

Generation	Geburtsjahre
68er Generation „Wirtschaftswundergeneration“	1945–1955
Baby Boomer	1955–1970
Generation X	1970–1985
Generation Y	1985–2000
Generation Z	2000–2015





Die Zuordnung der Jahre zu den einzelnen Generationen unterscheiden sich in den USA oder Deutschland und Österreich geringfügig. Es seien einige Punkte herausgegriffen, aber Achtung vor Stereotypen. Denn innerhalb jeder Generation gibt es verschiedene Sub-Strömungen und große interindividuelle Unterschiede.

**Babyboomer** haben zum Großteil die Arbeit in den Mittelpunkt ihres Lebens gerückt und den Begriff „Workaholic“ geprägt. Die Arbeit steht im Mittelpunkt, in der Arbeit sind sie eher teamorientiert.

Die **Generation X** (Generation Golf) hingegen wird als individualistisch und materialistisch (Statussymbole) beschrieben. Arbeit ist Mittel zum Zweck für ein gutes Leben.

Die **Generation Y** oder auch Millenials legen Wert auf eine sinnvolle Arbeit und Selbstverwirklichung. Der Umgang mit digitalen Medien und Arbeitsmittel ist selbstverständlich, sie sind die ersten Digital Natives.

Die heute Jugendlichen gehören zur sogenannten **Generation Z**. Sie sind mit digitalen Technologien aufgewachsen. Internet und Smartphone gehören zu ihrem Leben privat und beruflich selbstverständlich dazu, aber Arbeit und Privates werden wieder bewusst gut getrennt.

Für die Personalentwicklung und die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lohnt es sich, zumindest die Grundwerte von Generationen und die jeweilige Entwicklungsphase, in der Mitarbeitende stehen, im Blickfeld zu haben.

## 3.2. Im Karriere-Dschungel: Patch-Work-Erwerbsbiografien

Ausbildung – Erwerbsleben (oft ein ganzes Leben lang im einmal erlernten Beruf) – Ruhestand: Was für katholische Priester, ÖBB-Lokführer und manch andere Berufsgruppen noch gelten mag, ist im beruflichen Alltag heute eher die Ausnahme.

**Patch-Work-Erwerbsbiografien** zeigen oft einen bunten Mix aus (unselbständiger) Erwerbstätigkeit, Auszeiten, Selbständigsein und Weiterbildungsaktivitäten.

Die Rahmenbedingungen der Arbeitsmärkte sind schon längst im Umbruch – einige wichtige Veränderungen:

- Verlängerung der Ausbildungszeiten bis hin zum lebenslangen Lernen
- Veränderungen am Arbeitsmarkt (Konjunkturzyklen, steigende Qualifizierungsanforderungen)
- Höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen
- Doppelbelastungen von Frauen und Männern durch Beruf und Familie
- Pluralisierung der Lebensformen und Lebensstile.

### PRAXIS-TIPP

Überprüfen Sie Ihr Auswahlverhalten bei der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Lebenslaufanalysen und Einstellungsgespräche brauchen heute mehr Toleranz und Offenheit und sollten die Veränderungen am Arbeitsmarkt berücksichtigen!

Erwerbsbiografien sind bunt –  
ein Umdenken in der  
Rekrutierungspolitik ist gefordert!



### 3.3. Glücklich mit Arbeit: Life-Balance

Ein Ausgleich zwischen allen Lebensbereichen schafft Win-Win-Situationen!

Die Antwort auf die Veränderungen am Arbeitsmarkt und die starke Individualisierung unserer Lebensstile heißt **Life-Balance**; ein Konzept, das Maßnahmen umfasst, die Privat- und Berufsleben auf intelligente Weise verzahnen. Dadurch werden Berufsbiografien möglich, die auf unterschiedliche Lebensentwürfe und Lebensphasen Rücksicht nehmen.

Übrigens: Gerade für den Gedanken der Life-Balance spielt aktives Generationen-Management eine entscheidende Rolle.

Im Idealfall entsteht eine dreifache Win-Win-Situation – für Beschäftigte, Unternehmen und Gesellschaft – wie die folgende Gegenüberstellung zeigt.

Beschäftigte	Unternehmen	Gesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bessere Vereinbarkeit von privater Lebensplanung und Erwerbstätigkeit</li> <li>■ Bessere Chancen für Frauen, ihre ökonomische Unabhängigkeit zu sichern</li> <li>■ Männer mit Kindern haben Chancen, ihrer Vaterrolle gerecht zu werden</li> <li>■ Höhere Lebenszufriedenheit</li> <li>■ Kein Know-how-Verlust durch lange Abwesenheitszeiten vom Arbeitsplatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Höhere Arbeitsmotivation</li> <li>■ Weniger Fehlzeiten</li> <li>■ Erhalt von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der MitarbeiterInnen</li> <li>■ Geringere Personalfuktuation</li> <li>■ Grundlage für eine „Kultur des Vertrauens“</li> <li>■ Stärkere Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen</li> <li>■ Positive Effekte bei der Mitarbeiterrekrutierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überwindung klassischer Rollenbilder</li> <li>■ Förderung der Beschäftigungsfähigkeit aller Altersgruppen</li> <li>■ Bessere Ausschöpfung des Humankapitals</li> </ul>

### 3.4. Altern will gemanagt sein

Auf den richtigen Alters-Mix kommt es also an, auf ein ausgewogenes Miteinander unterschiedlicher Generationen in unterschiedlichen Lebensphasen, mit dem Fachbegriff als **Generationen-Management** bezeichnet.

Generationen-Management ist eine wichtige Managementaufgabe, die Vorteile aller Generationen zu nutzen und für ein respektvolles Miteinander aller Altersgruppen zu sorgen – ein erster Schritt ist die **Analyse der Altersstruktur**.

Altersstrukturanalyse: Wie verteilen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die einzelnen Altersgruppen?

Welches Durchschnittsalter soll die Belegschaft aufweisen, welche Altersstruktur ist für einen Betrieb optimal? Mit einer einfachen Zahl lässt sich diese Frage nicht beantworten, mit einigen kritischen Fragen zu Altersstruktur und Altersorientierung kommen Sie der Sache schon näher.



## Altersstruktur-Check für Ihr Unternehmen

Altersgruppen:

unter 20 Jahren, 20–29 Jahre, 30–39 Jahre, 40–49 Jahre, 50–59 Jahre, über 60 Jahre

10 unterstützende Fragen zur Altersstruktur	+	+/-	-
1. Ist jede Altersgruppe grundsätzlich vertreten?			
2. Gibt es einen Altersbauch (Überbesetzung einzelner Altersgruppen)?			
3. Werden in ausreichendem Maß Jüngere rekrutiert und im Unternehmen gehalten?			
4. Ist die Weitergabe von Erfahrungswissen gesichert?			
5. Ist das Know-how für Kernprozesse bzw. Schlüsseldienstleistungen in der Hand von Altersgruppen, die noch länger im Arbeitsprozess stehen?			
6. Können anstrengende körperliche Tätigkeiten ergonomisch unterstützt, automatisiert und auch an eine nachkommende jüngere Generation zum Teil umgelagert werden?			
7. Nehmen auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teil?			
8. Gibt es ältere MitarbeiterInnen, die über das gesetzliche Mindestpensionsalter hinaus im Betrieb geblieben sind?			
9. Ist für die nächsten Jahre eine starke pensionsbedingte Fluktuation zu erwarten?			
10. Kennen Sie die Altersstruktur Ihrer Branche (Nachwuchspotenzial) und jene in der Region Ihres Betriebes?			



Achten Sie nicht nur auf den aktuellen Status, sondern schieben Sie das Zeitlineal um 3, 5 oder 10 Jahre in die Zukunft! Sie erkennen schnell, wo Ihre Altersstruktur Handlungsbedarf aufweist und Adaptierungen notwendig werden!

### 3.5. Sind Sie jung oder jung? Ein Plädoyer gegen „Jugendblindheit“

So sieht er aus, der Idealmitarbeiter: Jung, gesund und zumeist männlich – eine Fixierung, die seit dem Antidiskriminierungsgesetz eigentlich verboten ist! An seinen Potenzialen, Fähigkeiten und Kompetenzen orientieren sich Millionen von Arbeitsplatzbeschreibungen. Wer nicht in diesen Raster passt, ist zweite Wahl in der Arbeitswelt – seine besonderen Kompetenzen gehen im schlechtesten Fall verloren oder bleiben ungenützt.

Generationsmanagement versucht, jeder Generation den idealen Arbeitsplatz mit angepassten Arbeitsbedingungen zu bieten (**Diversity Management**). Keine uniforme Arbeitswelt, sondern eine Arbeitswelt, die mit den MitarbeiterInnen mitwachsen kann und so die Stärken und Ressourcen aller optimal nutzt (**Talent-Management**).

**Talent-Management heißt:**  
Die Stärken jeder Altersgruppe optimal nutzen!

Zwei Überlegungen stehen im Vordergrund:

### **ALTERNSGERECHTE KARRIEREPLANUNG**

Alternsgerechte Karrieremodelle bieten eine (betriebs-)lebenslange Perspektive zur Weiterentwicklung. Dabei werden – absolut alternsgerecht – schwere, körperliche Arbeit und ungünstige Arbeitszeitmodelle (z.B. Nacht- oder Schichtarbeit) unter Berücksichtigung betrieblicher Möglichkeiten durch neue psychische und soziale Herausforderungen ersetzt. Wenn keine Alternativtätigkeiten möglich sind, können meistens besonders belastende bzw. alternsungerechte **Teiltätigkeiten** ergonomisch adaptiert oder im Ausmaß reduziert werden.

Betriebe, die über ein breit gefächertes Anforderungsprofil verfügen, können Arbeitsanforderungen alternsgerecht anpassen:

#### ■ **Umschichtung von Arbeitsplatzanforderungen**

Die alte Stelle wird neu gewichtet, wobei auf strategische Aufgaben, Mentorenfunktionen und Work-Life-Balance besonderer Wert gelegt wird.

#### ■ **Austausch von Aufgaben**

Einzelne, alterskritische Aufgaben (z.B. Arbeiten bei zu hohem Lärmpegel) werden ausgetauscht und durch alternsgerechte Inhalte ersetzt.

#### ■ **Aufnahme neuer Aufgabenfelder**

Betreuung mit neuen Aufgaben wie Mitarbeit in Projekten, Übernahme von Sonderfunktionen, Aufbau neuer Kundenkontakte, Nützen spezifischer Kompetenzpotenziale.

### **HORIZONTALE BERUFSVERLÄUFE** (Jobwechsel ohne Aufstieg)

Arbeitsplätze werden analysiert und – im Hinblick auf ihre Eignung für unterschiedliche Altersphasen – in 4 großen Gruppen eingeteilt:

#### ■ **Einstiegsarbeitsplätze**

Arbeitsplätze für BerufseinsteigerInnen bzw. neue MitarbeiterInnen in einem Unternehmen. Eine längere Verweildauer auf einem Einstiegsarbeitsplatz wird nicht erwartet.

#### ■ **Aufstiegsarbeitsplätze**

Anspruchsvolle Arbeitsplätze, verbunden mit starker körperlicher oder psychischer Belastung. Das hohe Maß an Belastungsfaktoren lässt eine Dauerbesetzung nicht zu; entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen bereiten für einen Arbeitsplatzwechsel vor.

#### ■ **Verweilarbeitsplätze**

Verweilarbeitsplätze sind alternsgerecht anpassbar und zeichnen sich durch abwechslungsreiche Aufgaben und Tätigkeiten aus. Diese Arbeitsplätze sind bis zur Erreichung des Regelpensionsalters bewältigbar.

#### ■ **Ausstiegsarbeitsplätze**

Alternsgerechte Arbeitsplätze, die alterskritische Belastungen bewusst vermeiden und dafür sorgen, dass Erfahrungswissen an jüngere oder neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergegeben wird.

### **FACHKARRIEREN**

Diese bieten Entwicklungsmöglichkeiten für hochqualifizierte Fachkräfte, die im Unternehmen möglichst produktiv und motiviert verbleiben sollen und stellen eine gute Alternative zu Führungskarrieren da. Die persönliche Entwicklung ist für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit mit dem Älterwerden eine wichtige Voraussetzung. Daher stellen Fachkarrieren auch alternsgerechte Modelle dar.

# #4

GENERATIONEN-  
BALANCE IM  
UNTERNEHMEN

## Active-Aging für Klein- und Mittelbetriebe (KMU)

### 4.1. Die Mehr-Generationen-Chefin Der Mehr-Generationen-Chef

„Immer diese Jungen – nichts bringen Sie auf die Reihe“ oder: „Er schafft das einfach nicht mehr, aber mit 62 hat man hier eigentlich auch nichts mehr verloren!“  
**Rhetorische Patzer von Chefinnen und Chefs, die nicht ohne Auswirkungen auf die Arbeitsleistung bleiben!**

**Alternsgerechtes Führungsverhalten** hat einen signifikanten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit. Auch wenn das Schlagwort **„Respect for the Ageing“** auf die Integration älterer Menschen in den Arbeitsprozess abstellt, eine gute Führungsperson hat ein offenes Ohr für die Anliegen aller Altersgruppen.

„Mehr-Generationen-ChefInnen“  
haben ein offenes Ohr für die  
Anliegen aller Altersgruppen.

#### PRAXIS-TIPP

Vermeiden Sie eine offene oder versteckte Bevorzugung oder Diskriminierung einzelner Altersgruppen. Werden Sie ein „Gegenüber für alle Altersgruppen“!

Die folgenden Maßnahmen helfen bei der Umsetzung:

#### ... Fairplay für alle Altersgruppen

- Achten Sie auf die Potenziale jedes Mitarbeiters, egal in welcher Altersgruppe; sowohl ältere als auch sehr junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ihre Stärken!
- Sparen Sie nicht mit Wertschätzung und Anerkennung – für Lob oder anerkennende Worte ist man nie zu jung oder zu alt!
- Stellen Sie Chancengleichheit bezüglich Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen sicher.
- Führen Sie lebensphasenbezogene Mitarbeitergespräche; berücksichtigen Sie die unterschiedlichen Bedürfnisse, Erwartungshalten und Talente der einzelnen Altersgruppen.

- Haben Sie ein offenes Ohr für die Erfahrungen aller Altersgruppen; nehmen Sie Kritik und Verbesserungsvorschläge ernst, egal, aus welcher Altersgruppe sie kommen.
- Sorgen Sie für einen Austausch der Generationen durch altersgemischte Teams, gemeinsames Lernen, Coaching junger Nachwuchskräfte durch ältere MitarbeiterInnen etc.
- Legen Sie die Zukunft Ihres Betriebes in die Hände aller Altersgruppen, sorgen Sie daher für einen Altersmix bei wichtigen Zukunftsprojekten, bei der Einschulung auf neue Techniken etc.
- Sorgen Sie für eine altersmäßige Durchmischung der Teams, weil sich die Potentiale und von Jung und Alt gut ergänzen können. Führungskräfte müssen für altersgemischte Teams gut vorbereitet werden, damit sich keine Konkurrenz bildet. Wichtig ist auch, dass genügend Zeit für Austausch und Kommunikation zu Verfügung steht.

## 4.2. Von Fischen und Köpfen – wo Unternehmenskultur anfängt!

**Diese Branche ist nichts für Alte, wer hier nicht aussieht wie Sunny Boy persönlich, hat beim Chef keine Chance!**

Welche Bedeutung haben die Begriffe „jung“ und „alt“ für Ihre Unternehmenskultur?

Der Fisch beginnt bekanntlich am Kopf zu stinken, nicht altersgerechte Unternehmen erkennt man an ihrer altersfeindlichen Unternehmenskultur!

Ist Ihre Unternehmenskultur „altersfit“?	+	+/-	-
1. Gibt es Stereotype, die einzelne Altersgruppen diskriminieren könnten?			
2. Wird ein altersgruppendifferenzierendes Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern toleriert („Da kommt wieder der Seniorentrupp!“ „Lehrjahre sind keine Herrenjahre, also Mund halten!“)?			
3. Schaffen Sie altersdemokratische Kommunikationsstrukturen (z.B. der Verzicht auf Titel oder das Ansprechen mit dem Vornamen).			
4. Unterstützen Sie eine offene Kommunikation zwischen allen Altersgruppen? (durch z.B. altersgemischte Teams)			
5. Ordnen Sie (ev. unterbewusst) bestimmte Attribute wie Erfolg, Dynamik, Innovation nur bestimmten Altersgruppen zu?			
6. Provoziert das Klima im Unternehmen „Erwartungs-Erwartungen“ bei bestimmten Altersgruppen („Ich weiß, ich bin alt und eigentlich dafür nicht vorgesehen, aber ...“).			
7. Haben grundsätzlich alle MitarbeiterInnen altersunabhängig Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen? Wer nimmt tatsächlich an welchen Maßnahmen teil?			
8. Werden Stellenanzeigen altersgruppen- und auch geschlechtsneutral formuliert? Anmerkung: alles andere wäre ungesetzlich			
9. Haben Sie Ihre Führungskräfte in Bezug auf das Thema Alter sensibilisiert und geschult?			
10. Werden Einstellungs- und MitarbeiterInnengespräche im Hinblick auf Alter (und Geschlecht) vorurteilsfrei geführt?			
11. Ist das Menschenbild der Marketing- und insbesondere der Werbeabteilung offen für alle Generationen (soweit nicht branchenspezifische Restriktionen vorliegen)?			



#### PRAXIS-TIPP

Setzen Sie sich mit den Werten, Tabus, Mythen und Stigmata in Ihrem Unternehmen aktiv auseinander. Welche Bedeutung spielen die Begriffe „jung“ und „alt“ für Ihre Unternehmenskultur?

### 4.3. Ein Arbeitsplatz für jedes Alter

**Mit 62 noch Möbeltragen, als Schichtarbeiter am Fließband oder jeden dritten Tag im Nachtdienst! Nicht jede Tätigkeit ist altersbeliebig gleich gut ausführbar.**

Eine der wichtigsten Aufgaben von **Active Aging** ist die Bereitstellung altersgerechter Arbeitsplätze; also nicht: Arbeitsplätze für Ältere, sondern ein ständiges Mitwachsen des Arbeitsplatzangebots mit der sich verändernden Altersstruktur der Belegschaft.

**Was Jung und Alt nicht gleich gut können:**

Alterskritische Tätigkeiten	Altersgeeignete Tätigkeiten
<p><b>Nicht geeignet sind Tätigkeiten ...</b> <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ unter extremen Umwelteinflüssen (Hitze, Kälte, Lärm, Temperaturwechsel)</li> <li>■ die ein Arbeiten in Zwangshaltung (z.B. ständiges Bücken) erfordern</li> <li>■ die ein differenziertes Hör- und Sehvermögen erfordern</li> <li>■ bei denen das Arbeitstempo fremdbestimmt ist</li> <li>■ die so einfach strukturiert sind, dass Erfahrung keine Rolle spielt</li> <li>■ die keine ausreichenden Erholungsphasen ermöglichen</li> <li>■ die untrainiert und nicht vertraut sind</li> <li>■ die gegen den eigenen Willen und ohne Sinnzuordnung ausgeführt werden.</li> </ul>	<p><b>Geeignete Tätigkeiten sind ...</b> <input type="checkbox"/></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualitätssicherung</li> <li>■ Tätigkeiten mit hoher Verantwortung für Menschen und Betriebsmittel</li> <li>■ Tätigkeiten, die ein umfassendes Wissen über die Gesamtzusammenhänge im Betrieb erfordern (wichtig, um Kundinnen und Kunden optimal zu betreuen!)</li> <li>■ Beratung in Service und Vertrieb</li> <li>■ Instandhaltung/Wartung</li> <li>■ Mitarbeit im Bereich F &amp; E</li> <li>■ Altersgerechter Kundenkontakt</li> <li>■ Coaching und Mentoring</li> <li>■ Krisenintervention bei Projekten</li> <li>■ Aufbau eines betrieblichen Wissensmanagements</li> </ul>

**Active Aging bedeutet: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aktiv unterstützt, ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Umgesetzt wird das durch altersgerechte Adaptierungen von Arbeitsplätzen, Flexibilisierungen von Tätigkeiten oder Arbeitszeit, Entwicklung von Perspektiven, etc.**

#### PRAXIS-TIPP

Führen Sie eine Ergonomieanalyse durch und stellen Sie fest, welche Arbeitsplätze für welche Altersgruppe(n) geeignet sind. Versuchen Sie, durch Umgestaltungsmaßnahmen Ihr Arbeitsplatzangebot so zu steuern, dass Sie für jede Altersgruppe einen Arbeitsplatz anbieten können.



**Kleine Veränderungen können Arbeitsplätze für zusätzliche Altersgruppen öffnen.**

Oft helfen kleine Veränderungen, um einen Arbeitsplatz für zusätzliche Altersgruppen zu öffnen; vieles davon ist ohnehin bereits gesetzlich geregelt (z.B. im Arbeitnehmerschutzgesetz). Dazu einige Beispiele:

**PRAXIS-TIPP**

**... so öffnen Sie Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

- Erhöhen Sie die Auflösung der Bildschirmeinstellung
- Setzen Sie Ihre Standardschrift auf eine höhere Punktezahl (die Schrift wird größer und damit leichter lesbar)
- Verwenden Sie Bildschirme mit hoher Leucht- und Farbqualität
- Führen Sie regelmäßige Bildschirm-pausen ein, die für Augenübungen genutzt werden können (es gibt dafür bereits eigene Software)
- Sorgen Sie für optimale Beleuchtungsverhältnisse (Erhöhung des Ausleuchtungsgrades)
- Setzen Sie technische Hebehilfen ein – schulen Sie MitarbeiterInnen in der Anwendung ein und gehen Sie selbst mit gutem Beispiel voran!
- Reduzieren Sie wo immer möglich Lärm (bereits einfache Gummimatten können Maschinenlärm merklich reduzieren).
- Achten Sie darauf, dass MitarbeiterInnen (falls vorgesehen) regelmäßig Gehörschutz verwenden.

#### 4.4. Flexible Organisation macht vieles leichter

**„Kannst du für mich heute Nachtschicht machen?  
Ich übernehme dafür dein Wochenende.“**

**Organisatorische Flexibilität entscheidet über den Verbleib älterer MitarbeiterInnen im Betrieb.**

„Geht oder geht nicht“ kann langfristig über Wohlfühlen und damit Verbleib im Unternehmen entscheiden! Mit zunehmendem Alter werden Mängel und fehlende Flexibilität in der Arbeitsorganisation als Belastung empfunden.

... was (insbesondere älteren) MitarbeiterInnen auf den Magen schlägt! ☹

- Kurzyklische und gleichförmige Tätigkeiten
- Monotonie am Arbeitsplatz
- Arbeitsplätze ohne „Zusammenschau“, die also nur einen winzigen Ausschnitt aus dem gesamten Produktions- oder Dienstleistungskreislauf zum Inhalt haben.
- Starre quantitative Leistungsnormen (ohne Berücksichtigung qualitativer Aspekte!)
- Belastende Arbeitszeitgestaltung (Nachtarbeit, Schichtarbeit mit wechselndem Dienstbeginn)
- Zeitdruck
- Häufiger Temperaturwechsel (z.B. bei Arbeiten im Kühlbereich bzw. in Hitzezonen)
- Vorgabe eines Arbeitstempos bei taktgebundenem Arbeiten
- Arbeiten mit gesundheitsbeeinträchtigenden Arbeitsstoffen
- Allgemeine organisatorische Mängel wie unklare Arbeitsvorgaben, fehlende Einschulung, unzureichende Arbeitsmittel etc.
- Isoliertes Arbeiten belastet – sorgen Sie dafür, dass die Arbeitsplatzorganisation einen regelmäßigen Kontakt mit anderen MitarbeiterInnen vorsieht!

#### PRAXIS-TIPP

Überprüfen Sie Ihre Organisation – wo könnte ohne Effizienzverluste – ein höheres Maß an Flexibilität eingebaut werden? Spielraum bietet eine intelligente Organisation der Arbeitszeit!

Einige Beispiele:

- Wahlmöglichkeiten für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entsprechend ihrer Arbeitsfähigkeit, Lebensphase und Lebenssituation.
- Autonomie bei der Arbeitseinteilung (z.B. Tauschmöglichkeit, Besetzungsentscheidung durch das Team) innerhalb bestimmter Grenzen.
- Bevorzugung von Dienssystemen mit Wechsel im Uhrzeigersinn bei Schichtarbeit.
- Freizeitausgleich bei Mehrarbeit anstatt finanzieller Abgeltung der Überstunden.
- Ab 45 Jahren sollte es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern freigestellt werden, Nachtarbeit zu leisten.
- Einführung von Altersteilzeit bzw. Zeitmodellen, die einen gleitenden Übergang in die Pension ermöglichen.
- Angebot von Sabbaticals, einer Art Langzeiturlaub (Auszeit) mit „Job-zurück-Garantie“.

## 4.5. Die Wissensstafette

**Die Maschine spinnt schon wieder, wer weiß, wie man diese Fehlermeldung wegbekommt – im Handbuch gibt es dazu keine Anweisung. Ja, der alte Novak, der kannte da einen Trick, aber der ist schon seit einem halben Jahr in Pension, und: aufgeschrieben hat er nichts!**

Wie heißt es so schön: „Wenn ein Mitarbeiter geht, ohne sein Wissen weiterzugeben, brennt eine ganze Bibliothek“.

**Explizites Wissen** ist Wissen, das für alle zugänglich und lernbar ist. Es findet sich in Handbüchern, Betriebsanweisungen oder anderen Dokumentationen.

**Implizites Wissen** hingegen steckt in Personen, ist an deren Erfahrung, Intuition oder Übung gebunden und wird meist nicht bewusst bzw. unaufgefordert weitergegeben.

Wissen, das nur in den Köpfen der MitarbeiterInnen gespeichert ist, kann für immer verloren sein!

**PRAXIS-TIPP**

Lassen Sie ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht einfach ziehen, ohne den wertvollen Schatz an Erfahrungswissen im Unternehmen zu behalten. Aber Vorsicht: Niemand kann das Gehirn anderer Menschen absaugen wie die Festplatte eines Computers! Nur wer sich geschätzt und mit dem Unternehmen verbunden fühlt wird bereit sein, das über lange Jahre erworbene Insider-Wissen preiszugeben und damit anderen zur Verfügung zu stellen.

**... Datentransfer: Wie aus implizitem explizites Wissen wird!** 

- Vermeiden Sie grundsätzlich, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum Know-how speichern, ohne dies in ausreichender Form zu dokumentieren!
- Vermeiden Sie Wissensmonopole einzelner MitarbeiterInnen; sie müssen sonst für den Fall eines unerwarteten Ausscheidens (Tod, Kündigung) mit erheblichen Problemen rechnen!
- Bauen Sie – unabhängig vom Alter der Belegschaft – eine zentrale Wissensdatei („Handbuch“) auf, in der alle betriebsrelevanten Daten gespeichert werden. Sorgen Sie für eine permanente Aktualisierung und Datenpflege.
- Bitten Sie ältere MitarbeiterInnen, deren Ausscheiden sich durch Pensionierung abzeichnet, Produkt-, Prozess- oder Kundenwissen in geeigneter Form aufzuzeichnen und/oder an nachfolgende KollegInnen persönlich weiterzugeben!
- Setzen Sie ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch in Paten-, Coaching- oder Mentorensystemen ein, damit jüngere aus der Erfahrung älterer lernen können.
- Nützen Sie das Erfahrungswissen älterer MitarbeiterInnen durch Einsatz im Bereich Qualitätssicherung und -verbesserung.
- Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen ihren eigenen Arbeitsplatz nicht durch „Wissenspreisgabe“ gefährden – sorgen Sie daher für ein Klima von Wertschätzung und Vertrauen!

**4.6. Hänschen lernt mit Hans**

**Typisch Werner, der fragt nun schon zum dritten Mal und nervt den Trainer!  
Warum checkt der das nicht? So kommen wir ja nie weiter!**

Wohl noch nie etwas von **alternsgerechter Didaktik** bzw. lebenslangem Lernen gehört? Wir alle haben die Chance zu lernen, in jedem Alter und im Bereich aller Themen. Es kommt wesentlich auf das WIE der Vermittlung, auf die Haltung der Lehrenden, auf die Berücksichtigung von Ängsten und Barrieren sowie die Sinnhaftigkeit des zu Erlernenden an:

**... Lehr- und Lern-„Sünden“ im Umgang mit älteren MitarbeiterInnen!** 

- Lerntechnik wird vorausgesetzt – ein Fehler, wenn man bedenkt, dass aktives Lernen oft Jahre zurückliegt!
- Lerninhalte und Unterrichtsmaterialien, die zu keiner wirklichen Wissenserweiterung führen und daher eigentlich gar nicht notwendig sind: Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind kritischer und getrauen sich, Stoffinhalte zu hinterfragen!
- Erfahrungswissen wird nicht oder nicht ausreichend eingebunden!
- Es geht zu schnell – ältere MitarbeiterInnen „kommen nicht mehr mit“! Nimmt man den Zeitdruck weg, nivellieren sich die Lernleistungen!
- Der Lehrstoff ist schlecht gegliedert; dies schlägt sich – insbesondere bei komplexen Inhalten – rasch auf die Lernleistung nieder!

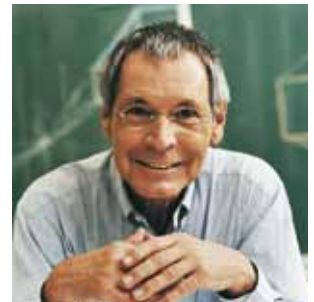
**Alternsgerechte Didaktik berücksichtigt die Lerngewohnheiten unterschiedlicher Altersgruppen.**



- Pausen fehlen – Ermüdung und Konzentrationsschwäche sind die Folge!
- Der Lernstoff wird zu stark „filetiert“ – die Einsicht in das Ganze geht verloren!
- Es wird ausschließlich frontal vorgetragen, audiovisuelle Medien werden nicht eingesetzt!

#### PRAXIS-TIPP

Falls Sie über eine betriebsinterne Weiterbildung verfügen: Überprüfen Sie, ob die Wissensweitergabe unter Einsatz einer altersngerechten Didaktik erfolgt. Wenn Sie MitarbeiterInnen auf externe Schulungsmaßnahmen schicken, informieren Sie sich, ob die TrainerInnen kompetent genug sind, ihre Didaktik an die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen anzupassen.



#### Altersgerechte Didaktik: Eine Lernhilfe für alle Altersgruppen

- Sprechen Sie alle Altersgruppen (auch ältere MitarbeiterInnen) gezielt auf Bildungsangebote an und motivieren Sie zur Inanspruchnahme von Lernangeboten.
- Bieten Sie bei Lernentwöhnung spezifische Wiedereinstiegsschulungen an, um Lernängsten entgegenzuwirken.
- Vermeiden Sie LehrerInnen – SchülerInnen – Situationen! Bevorzugen Sie eine partnerschaftliche Lernsituation, die den Wissens- und Erfahrungsstand der Lernenden respektiert und ernst nimmt.
- Lassen Sie einzelne Inhalte selbst aktiv erarbeiten – das fördert die Lernmotivation und kommt insbesondere älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegen.
- Selbstgesteuertes Lernen gibt die Möglichkeit, das Lerntempo individuell festzulegen.
- Vermeiden Sie in Gruppenarbeiten Konkurrenzsituationen zwischen unterschiedlichen Altersgruppen.
- Lernen muss Sinn machen – prüfen Sie, ob die Lehrinhalte in der konkreten beruflichen oder privaten Situation verwertbar sind.
- Wählen Sie einen arbeitsplatznahen Lernort. Vermeiden Sie reine „Off-Job-Qualifizierungsmaßnahmen“.

## 4.7. Das Kutschbock-Prinzip

**Nein warte, nicht mit der Türe ins Haus fallen – ich kenne diesen Kunden seit Jahren ganz genau und weiß, was er braucht. Lass mich ein bisschen plaudern und Smalltalk machen und dann erklärst Du die Vorzüge der neuen Produktlinie.**

Alt und jung gemeinsam auf dem „Kutschbock“, sei es beim Verkaufsgespräch, in der Beurteilung von Beratungsberichten oder bei der Abnahme einer neuen Produktionsanlage. Im Idealfall eine Symbiose von menschlichen und fachlichen Eigenschaften, die letztlich dem ganzen Unternehmen zugute kommt.

#### PRAXIS-TIPP

Setzen Sie **altersgemischte Teams** z.B. in Projekten ein. Sie profitieren so von den speziellen Vorzügen der einzelnen Altersgruppen und erreichen – ganz nebenbei – einen exzellenten Transfer von Wissen, nämlich in der Praxis an konkreten Aufgaben. Ein weiterer Vorteil von altersgemischten Teams ist die Vielfalt von Perspektiven, die eingebracht werden können, und die Bildung von Netzwerken.

**Altersgemischte Teams bilden eine Symbiose zum Vorteil des Unternehmens.**



## 4.8. Fitness-ABC

**Oh weh, mein Rücken, das kommt von diesen schweren Kisten, die man so schlecht anpacken kann! Irgendwann bekomm' ich davon sicher noch einen Bandscheibenvorfall.**

Gesundheit ist ein unverzichtbares Gut jedes Menschen und natürlich auch eine wesentliche Bedingung für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bis zum Pensionsalter. Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz ist eine Lebensaufgabe, die Statistik spricht eine klare Sprache:

### Arbeit & Gesundheit – eine unheilige Allianz? -

- Psychosoziale Belastungen – beispielsweise durch Stress oder Mobbing – sind häufig die Ursache für Befindlichkeitsstörungen oder Unlustgefühlen bei der Arbeit.
- Wer einzelne Muskeln oder die Wirbelsäule regelmäßig falsch belastet, darf sich über Beschwerden und eine steigende Zahl von Krankheitstagen nicht wundern.

#### PRAXIS-TIPP

Sehen Sie Gesundheit nicht als ein Privatthema Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter! Sehen Sie Gesundheit als eine der wichtigsten Führungsaufgaben!

**Gesundheitsmanagement ist zentrale Führungsaufgabe.**

Durchleuchten Sie die Arbeitsprozesse Ihrer MitarbeiterInnen. Wo gibt es Tätigkeiten, die die Gesundheit belasten oder gefährden? Lassen Sie sich von ExpertInnen beraten und führen Sie kostengünstige Erst- bzw. Einzelmaßnahmen ein.

Machen Sie auch vor Ihrem eigenen Arbeitsplatz nicht Halt! Haben Sie Gefährdungspotenziale erst einmal erkannt, stellen Sie diese ab bzw. gehen – was Vorbeugemaßnahmen betrifft – mit gutem Beispiel voran.

### Fit für Arbeit & Freizeit: Gesundheitstraining im Betrieb +

- Sensibilisieren Sie Ihre Belegschaft: Gesundheitsförderung ist keine Sache nur für SportfanatikerInnen!
- Bauen Sie ein Programm zur Gesundheitsprophylaxe und aktiven Gesundheitsförderung für Ihre Belegschaft auf.
- Setzen Sie – je nach Betriebstyp – Schwerpunkte, beispielsweise:
  - Nachtschicht-Trainings zur besseren Verträglichkeit von Nachtarbeit
  - Schlafmanagement (zur Vermeidung bzw. Bewältigung von Schlafstörungen)
  - Ernährungstraining
  - Fitnesstraining für SchichtarbeiterInnen
  - Kooperationen mit Fitness-Centern
  - Ergonomie im häuslichen Bereich
  - „Rückenschule“
- Denken Sie auch an den mentalen Bereich – viele Erkrankungen sind heute psychosomatisch bedingt, beispielsweise durch
  - Stress durch (unnötigen) Zeitdruck oder geringen Handlungsspielraum
  - Fehlende Regenerationszeiten durch ein hohes Maß an Überstunden
  - Negative Kundenkontakte
  - Konflikte mit ArbeitskollegInnen
  - Fehler im Führungsverhalten
 Trainings, (externe) Mediation, Mitarbeitergespräche und eine regelmäßige Evaluation des eigenen Führungsverhaltens können hier Abhilfe schaffen!

# #5

GENERATIONEN-  
BALANCE IM  
UNTERNEHMEN

## Auch Chefinnen und Chefs werden älter



**Was, der Hubmayer hat an seinen Sohn übergeben, der war doch gar nicht so alt!  
Ich kann mich noch erinnern, da haben wir zwei die Branche ganz schön aufge-  
mischt, aber das ist jetzt auch schon 40 Jahre her?!**

Auch Chefinnen und Chefs werden älter und glaubt man der Statistik, so steht in den nächsten 5 Jahren ca. der Hälfte aller österreichischen Unternehmen ein Generationswechsel in der Führungsetage ins Haus. Wie ist das bei Ihnen – haben Sie sich bereits Gedanken über einen Wechsel am Chefsessel gemacht oder ist dieser Bereich ein absolutes Tabu-Thema?

**Platzmachen auf dem Chefsessel –  
(k)ein Thema?**

### Killerphrasen im Übergabespiel

- Ich bin unersetzlich, ohne mich läuft gar nichts, meine Arbeit kann (leider) niemand übernehmen.
- Mein Betrieb ist mein Leben – ohne Arbeit gehe ich zugrunde! Also nicht darüber nachdenken und warten, was passiert!
- Wer erst einmal übergeben hat, mit dem kann man machen was man will!
- In meiner Familie gibt es niemanden, der als Nachfolger („Chefin/Chef“) in Frage kommt!
- Meine Familie ist der Tod des Unternehmens – jeder will ziehen, aber keiner will arbeiten!

Zugegeben, manche Statements haben Ihre Richtigkeit, aber dennoch lohnt es sich, bei Zeiten über eine geordnete Unternehmensnachfolge nachzudenken! Viele Aussagen, die für MitarbeiterInnen zutreffen, sind auch für Vorgesetzte relevant – beispielsweise:

- Mit zunehmendem Alter verändert sich das Qualifikationsprofil.
- Auch Chefinnen und Chefs brauchen alternsgerechte Arbeitsplätze – dies betrifft die Ergonomie ebenso wie die Arbeitsorganisation.

Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe muss langfristig geplant werden.

- Die Einschätzung durch die MitarbeiterInnen ändert sich: Aus „jungen Wilden“ ist eine Senior-Chefin/ein Senior-Chef mit angegrauten Schläfen geworden.
- In manchen Branchen kommt es zu einer großen Diskrepanz zwischen dem Altersprofil der Kunden und mit dem Alter des Chefs.

Wer sich intensiver mit dem Problemfeld der Unternehmensnachfolge befassen möchte, findet Rat in einschlägigen Publikationen oder bei spezialisierten Beraterinnen und Beratern. Im folgenden ein kurzer Überblick über wichtige Aspekte im Nachfolgekarsuell.

#### Familienunternehmen in 3. Generation – so klappt's:

- Thematisieren Sie rechtzeitig die Bereitschaft zur Übergabe!
- Erarbeiten Sie einen „Familienkodex“: Welche Stellung haben die einzelnen Familienmitglieder? Wer ist als Nachfolger („Chefin/Chef“) geeignet? Wer soll welche Funktion(en) im Unternehmen ausüben?
- Sind die Regelungen im Testament mit dem „Familienkodex“ abgestimmt?
- Welche Spannungsfelder innerhalb der Familie müssen angesprochen bzw. gelöst werden?
- Informieren Sie Ihre Familie ehrlich und offen über den Status Ihres Betriebes in den Schlüsselbereichen Kunde/Markt/Produkt, Erfolg/Risiko, Finanzen und Personal.
- Erarbeiten Sie einen konkreten Zeitplan für die Übergabe!
- Ist im Zusammenhang mit der Übergabe eine Veränderung der Unternehmensstruktur oder der Rechtsform notwendig?
- Ist es sinnvoll, dass Familienmitglieder rechtlich für die Gewerbeausübung vorgesehene Qualifikationen (z.B. Befähigungsnachweis) selbst erwerben?
- Stellen Sie die Finanzierbarkeit der geplanten Übergabe sicher! Hilfreich dazu sind Gespräche mit Bank und Steuerberatung!
- Ist Ihre persönliche Altersversorgung sichergestellt (z.B. durch eine Leibrente)?
- Welche Rolle spielen Sie nach der Übergabe im Unternehmen (nicht immer ist ein Totalrückzug die beste Variante!)
- Informieren Sie leitende MitarbeiterInnen und SchlüsselkundInnen in geeigneter Weise über die geplanten Veränderungen.
- Bereiten Sie sich auf Ihre neue Lebensphase vor; vermeiden Sie durch eine gezielte Zeitstrukturierung (Sport, Hobbies, ehrenamtliche Tätigkeiten, beratende Mitarbeit im Betrieb) einen „Pensionsschock“.
- Denken Sie auch an Ihre Partnerin/ihren Partner und das große Zeitvolumen, das mit dem Pensionseintritt für gemeinsame Aktivitäten zur Verfügung steht! Wer sich nicht rechtzeitig auf die neue Zweisamkeit umstellt, darf sich über Beziehungskrisen nicht wundern.

Kann in den Reihen der eigenen Familie keine potentielle Nachfolge ausfindig gemacht werden, bleiben der Verkauf oder die Stilllegung des Unternehmens. In beiden Fällen ist mit erheblichen finanzrechtlichen Konsequenzen zu rechnen, über die meist nur Steuerberatung oder Unternehmensberatung umfassend informieren können!

Altersgerechtes Denken ist auch für Chefinnen und Chefs Pflichtsache!

Alles besser als es auf den schlimmsten Fall ankommen zu lassen: Ein plötzlicher Ausfall des Chefs durch Tod oder Krankheit ohne geeignete Übergaberegulung oder Notfallplan.

# #6

GENERATIONEN-  
BALANCE IM  
UNTERNEHMEN

## Erste Schritte

**Gedanken – Anregungen – Informationen: Wo anfangen? Wie den ersten Schritt setzen?  
Gut, wenn vieles im Kopf passiert – besser noch, wenn konkrete Maßnahmen folgen!  
5 Minuten und ein bisschen Prozentrechnen und der Einstieg ist geschafft!**

### ■ ANALYSIEREN SIE DIE ALTERSSTRUKTUR IHRES BETRIEBES

Füllen Sie die Tabelle aus und berechnen Sie den Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den einzelnen Altersgruppen (nominell und in Prozent der Gesamtmitarbeiterzahl).

Hinweis: Umseitige Mustertabelle sollte es Ihnen leicht machen, selbst mit Hilfe eines Tabellenkalkulationsprogramms (z.B. EXCEL) eine Auswertung zu erstellen.

**Eine Altersstrukturanalyse gibt erste Hinweise auf den zukünftigen Handlungsbedarf.**



Betrieb:

## Max Mustermann, Tischlerei

Name der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters	Alter in Lebensjahren						Gesamt	Geschlecht	
	< 20	20-29	30-39	40-49	50-59	60>		männlich	weiblich
Martin Berner				1			1	1	
Angelika Kögler		1					1		1
Josef Benes					1		1	1	
Karl Andechs					1		1	1	
Lisa Lammer	1						1		1
Renate Reiner			1				1		1
Franz Rubner						1	1	1	
Robert Waldner			1				1	1	
Ali Özgür	1						1	1	
Ursula Sommer						1	1		1
Florian Hager					1		1	1	
Claudia Theiss					1		1		1
Karl Neuner					1		1	1	
Christa Wolff	1						1		1
<b>MitarbeiterInnen nach Köpfen</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
<b>MitarbeiterInnen nach Altersgruppen %</b>	<b>21,4</b>	<b>7,1</b>	<b>14,3</b>	<b>7,1</b>	<b>35,7</b>	<b>14,3</b>	<b>100,0</b>		
<b>MitarbeiterInnen nach Geschlecht %</b>							<b>100,0</b>	<b>57,1</b>	<b>42,9</b>

## ■ INTERPRETIEREN SIE DIE ERGEBNISSE

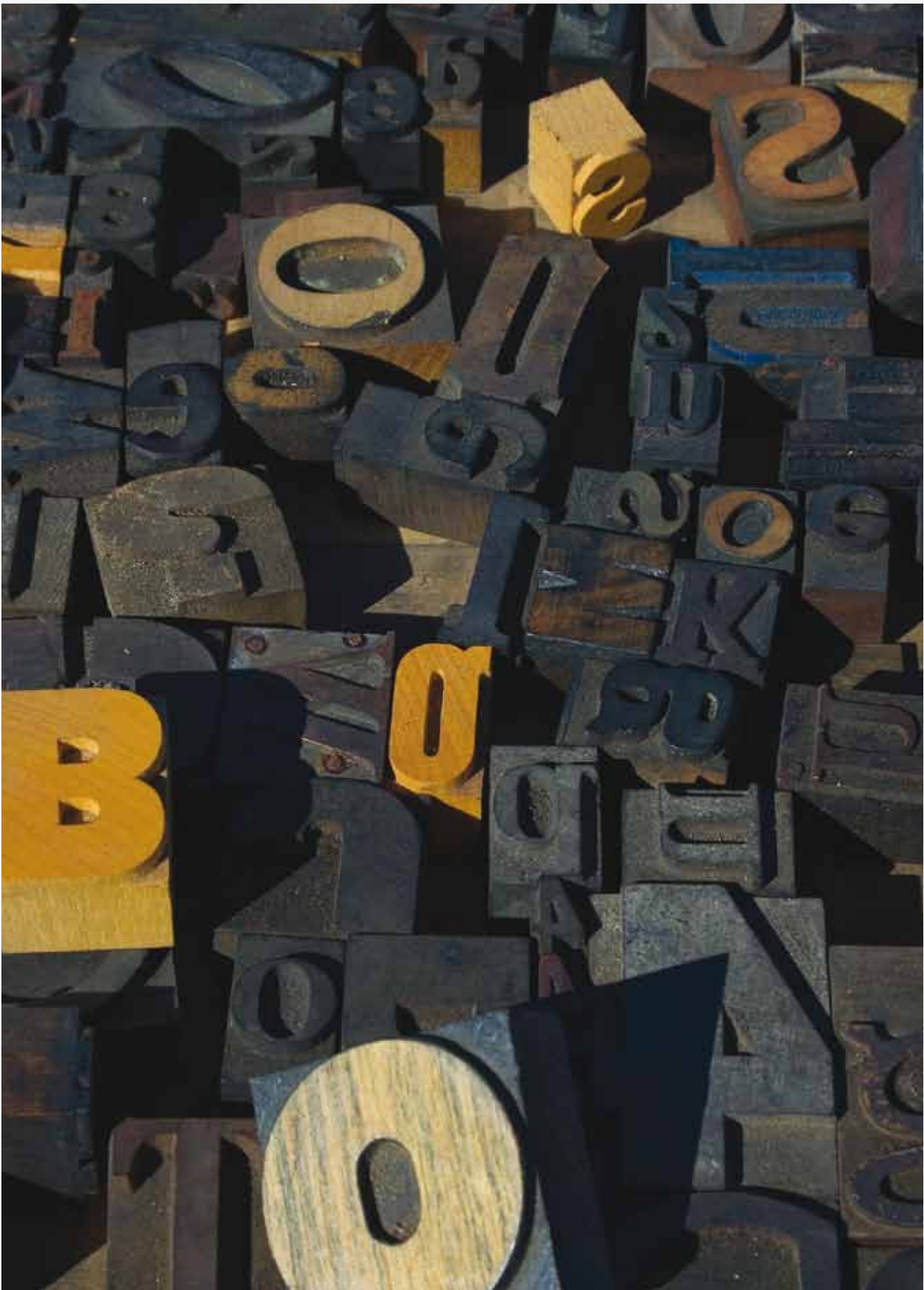
Bewerten Sie Ihre Altersstruktur und überlegen Sie, welche Konsequenzen sich für Ihren Betrieb in den nächsten 3 bis 5 Jahren ergeben. Natürlich gibt es keine Patentrezepte, aber aus den Ergebnissen lassen sich doch Tendenzen für erforderliche Maßnahmen ablesen.

Wenn Ihre Altersstrukturanalyse zeigt, dass ...	... dann sollten Sie:
... der Anteil der MitarbeiterInnen unter 30 Jahre unter 10 % liegt,	... zur Sicherung eines langfristig ausgewogenen Altersmixes junge Nachwuchskräfte rekrutieren.
... die Gruppe der 40–55jährigen stark vertreten ist,	... Ihre Weiterbildungsstrategie überprüfen und sicherstellen, dass alle MitarbeiterInnen in Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen werden.
... die Zahl der über 55jährigen dominiert,	... überprüfen, ob diese in ihrem Arbeitsbereich bleiben können oder ob neue Tätigkeitsfelder erschlossen werden müssen.
... der Anteil der Frauen in Ihrem Unternehmen hoch ist bzw. in den nächsten Jahren weiter zunehmen wird,	... Maßnahmen einführen, die zur Unterstützung der Familienfreundlichkeit beitragen.
... in den kommenden Jahren wichtige LeistungsträgerInnen den Betrieb verlassen werden,	... rechtzeitig Maßnahmen zur Sicherstellung eines Know-how-Transfers ergreifen und die Suche bzw. Einarbeitung geeigneter NachfolgerInnen vorbereiten.

## ■ FORMULIEREN SIE STRATEGIEN UND REAGIEREN SIE MIT KONKRETEN MASSNAHMEN

Die Altersstrukturanalyse gibt erste Hinweise, wo in den nächsten Jahren ein Handlungsbedarf gegeben ist. Jetzt müssen Detailanalysen folgen, um geeignete Strategien und Maßnahmen zu erarbeiten. Wer dies nicht alleine schafft, kann sich an spezialisierte UnternehmensberaterInnen wenden, die dann mit Rat und Tat zur Seite stehen oder sich über einen der zahlreichen Links weitere Informationen selbst beschaffen!







# #7

GENERATIONEN-  
BALANCE IM  
UNTERNEHMEN

## Glossar

<b>Active Aging</b>	Unterstützung von MitarbeiterInnen beim aktiven Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit durch Adaptierungen von Arbeitsplätzen, Veränderungen von Tätigkeiten, Entwicklungsperspektiven usw.
<b>Alt</b>	Altern beginnt mit dem Tag der Geburt; in der Arbeitswelt werden üblicherweise Personen ab ca. 45 – 50 Jahren als ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert.
<b>Altersgerecht</b>	einem bestimmten Alter, einer bestimmten Altersgruppe entsprechend
<b>Altersgerecht</b>	Gezielte Abstimmung von Prozessen, Maßnahmen und Denkhaltungen auf die einzelnen Altersphasen des Menschen, auf das Älterwerden im Arbeitsprozess
<b>Altersgerechte Arbeitsplätze</b>	Arbeitsplätze, deren Gestaltung den alterungsbedingten Wechsel im Qualifikationsprofil berücksichtigen.
<b>Altersgerechte Unternehmensführung</b>	Führungsverhalten, das die Erwartungen und Möglichkeiten der MitarbeiterInnen in unterschiedlichen Lebensphasen berücksichtigt!
<b>Altersgerechte Didaktik</b>	Didaktik ist die Wissenschaft vom Lehren; altersgerechte Didaktik berücksichtigt die spezifischen sozialen Faktoren des Lernens bei Älteren, wie zum Beispiel negative Schulerfahrungen, Lernentwöhnung, Versagensängste, Lern-Motivationsstruktur, Vorwissen und Lebenserfahrung in der Lehr-Methode.
<b>Altersgemischte Teams</b>	Zusammensetzung von Teams mit unterschiedlichen Altersgruppen. Sie beugen einer Entfremdung der Altersgruppen vor und nutzen die Potentiale aller Altersgruppen
<b>Altersgerechtigkeit</b>	Altersgerechtigkeit stellt die Bedürfnisse älterer Menschen in den Vordergrund.
<b>Altersgrenze</b>	Gesetzliches Alter, ab dem der Übergang in den Ruhestand (Pension) möglich ist.
<b>Alterskritische Tätigkeiten</b>	Tätigkeiten, deren Ausübung mit dem Älterwerden bzw. für Ältere deutlich schwerer fällt und die Arbeitsfähigkeit gefährdet.
<b>Altersstruktur</b>	Verteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einzelne Altersgruppen.

<b>Altersteilzeit</b>	Arbeitszeitmodelle, die einen zeitlich reduzierten Einsatz ab Erreichen einer bestimmten Altersgrenze vorsehen.
<b>Arbeitsfähigkeit</b>	Ist das Zusammenspiel von individueller Gesundheit, Kompetenz und Einstellungen mit den Arbeitsanforderungen. Sie beschreibt das Potenzial eines Menschen, eine Anforderung zu einem gegebenen Zeitpunkt unter den gegebenen Bedingungen zu bewältigen.
<b>Business Angel</b>	Ältere Personen mit entsprechender Qualifikation, die Ihr Wissen begleitend an JungunternehmerInnen (oft zu günstigen Konditionen) weitergeben.
<b>Demografie</b>	Wissenschaft von der Bevölkerungsentwicklung.
<b>Demografischer Wandel</b>	Der demografische Wandel beschreibt den Veränderungsprozess der Altersstruktur der Bevölkerung Österreichs, insbesondere der Erwerbstätigen
<b>Digital native, Digital immigrant</b>	native: Eine Person, die in der digitalisierten Welt aufgewachsen ist (Generation Z) immigrant: Eine Person, die sich mit der digitalen Welt vertraut gemacht hat, aber nicht in ihr groß geworden ist.
<b>Diversity Management</b>	Differenzierung des Arbeitsplatzangebots unter Berücksichtigung der sozialen Vielfalt und der unterschiedlichen Kompetenzprofile der MitarbeiterInnen.
<b>Ergonomie</b>	Schaffung geeigneter Ausführungsbedingungen für die menschliche Arbeitsleistung; Abstimmung Mensch-Arbeit („Maschine“).
<b>Explizites Wissen</b>	Lernbares Wissen, das in kodifizierter Form zur Verfügung steht; leicht weiterzugeben.
<b>Familienkodex</b>	Innerfamiliäre Vereinbarungen und Regeln im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben.
<b>Generationenmanagement</b>	Umfassende (Unternehmens-)Strategie, welche die Unterschiede zwischen MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen wahrnimmt und auf eine optimale altersspezifische Bedürfnisbefriedigung abstellt.
<b>Generationenbalance</b>	Integration aller Generationen im erwerbsfähigen Alter in den Arbeitsprozess unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Stärken und Bedürfnisse.
<b>Horizontale Berufsverläufe</b>	Wechsel des Arbeitsplatzes im Interesse einer altersgerechten Ausgestaltung (muss nicht mit hierarchischem Aufstieg verbunden sein).
<b>Implizites Wissen</b>	Persönlich durch Erfahrung und Übung erworbenes Wissen, an Personen gebunden, meist nicht kodifiziert und daher schwerer weiterzugeben.
<b>Lebenslanges Lernen</b>	Lebenslanges Lernen umfasst alle formalen, nicht formalen und informellen Lernformen an verschiedenen Lernorten – so auch die Arbeit, von der Kindheit bis ins hohe Alter. Lernen wird als konstruktives Verarbeiten von Informationen und Erfahrungen zu Kenntnissen, Einsichten und Kompetenzen verstanden.
<b>Life-Balance</b>	Optimale Abstimmung zwischen privaten und beruflichen Interessen.
<b>Patch-Work-Biografie</b>	Biografien, die von klassischen linearen Lebensläufen abweichen und Brüche enthalten.
<b>Respect for the Aging</b>	Besondere Berücksichtigungen der Interessen älterer Menschen. Erstes Europäisches Nationalprogramm zur Förderung Älterer in der Arbeitswelt (Finnland).
<b>Sabbatical</b>	Langzeiturlaub (Auszeit) mit „Job-zurück-Garantie“
<b>Stereotyp</b>	Vorurteil, Klischeebild
<b>Talent-Management</b>	Individuelle Förderung der Fähigkeiten und Kompetenzen der MitarbeiterInnen; Berücksichtigung unterschiedlicher Talente bei der Aufgabenverteilung.

# #8

GENERATIONEN-  
BALANCE IM  
UNTERNEHMEN

## Weiterführende Informationen

### NÜTZLICHE LINKS

#### ■ [altersstrukturcheck.auva.at](https://www.altersstrukturcheck.auva.at)

Der AUVA-Altersstrukturcheck erhebt den Ist-Stand der Altersverteilung im Betrieb und ermöglicht einen Blick in die Zukunft. Das Ergebnis kann als Grundlage dienen, um betriebsspezifischen Handlungsbedarf zu erkennen und Ausgangspunkt für passgenaue Maßnahmen der Prävention und Personalentwicklung sein.

#### ■ [www.ams.at/\\_docs/400\\_IBB\\_Infoblatt.pdf](https://www.ams.at/_docs/400_IBB_Infoblatt.pdf)

Die Impulsberatung ist ein kostenfreies Beratungsangebot des AMS, das Betriebe bei der Bearbeitung von Personal- und Organisationsentwicklungsfragen unterstützt. Durchgeführt wird die Beratung von einem vom AMS beauftragten Beratungsunternehmen.

#### ■ [www.arbeitundalter.at](https://www.arbeitundalter.at)

Eine von den Sozialpartnern eingerichtete Homepage. Hier werden Hintergrundinformationen über altersgerechte Arbeitsorganisation, „good practice“-Beispiele sowie Checklisten für die Implementierung auf betrieblicher Ebene zur Verfügung gestellt. „Arbeit und Alter“ kann als Wissensdatenbank und virtuelle Unternehmensberatung genutzt werden.

#### ■ [www.asep.at](https://www.asep.at)

Der Austrian Senior Experts Pool ASEP und seine Mitglieder, die Senior Experts, bilden ein „Kompetenznetz“ von Führungskräften und ExpertInnen im „Unruhezustand“. Sie stellen ihre Erfahrungen, ihr Wissen und ihre Netze ehrenamtlich zur Verfügung. Senior Experts verwirklichen das Konzept einer „dritten Lebensphase“, die durch Gesundheit, Aktivität und Dienst an der Gemeinschaft gekennzeichnet ist. ASEP agiert unabhängig und überparteilich.

■ [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de)

Mit dem Werkzeugkasten des deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für eine demografieorientierte Personalarbeit sollen Anreize und Hilfestellungen zu einem betrieblichen Transfer auf breiter Basis geschaffen werden – in Orientierung an einer flächendeckenden Verbreitung.

■ [www.demografieberatung.at](http://www.demografieberatung.at)

Hier steht ein kostenfreies Beratungsangebot für Betriebe bei der Gestaltung von alter(n)sgerechten und lebensphasenorientierten Arbeitswelten zur Verfügung.

■ [eguides.osha.europa.eu/AU\\_de](http://eguides.osha.europa.eu/AU_de)

Dieser e-Guide enthält praktische Informationen, Tipps und Beispiele zum Thema Altern der Belegschaft und zu den Möglichkeiten, die dies mit sich bringt. Er zeigt außerdem, wie sich altersbedingte Herausforderungen am Arbeitsplatz meistern lassen. Der Inhalt dieses e-Guides richtet sich an vier unterschiedliche Zielgruppen: Arbeitgeber/innen, Arbeitnehmer/innen, Personalmanager/innen und Experten/Expertinnen des ArbeitnehmerInnenschutzes (für die Zwecke dieses e-Guides einschließlich Vertretung der Arbeitnehmer/innen, Vertretung für Sicherheit und Gesundheitsschutz und Arbeitsinspektor/innen). Es ist im gesamten e-Guide möglich, zwischen den Profilen zu wechseln.

■ [www.fachkraefte-toolbox.de](http://www.fachkraefte-toolbox.de)

Bearbeitet werden Themen rund um folgende Fragen: Wie können Sie Fachkräfte gewinnen und halten? Wie tritt Ihr Unternehmen mit dem Akademiker-Nachwuchs in Kontakt? Oder wie übertragen Sie das wertvolle Wissen älterer Mitarbeiter auf die junge Generation?

■ [www.initiative50.or.at](http://www.initiative50.or.at)

Die Initiative 50 ist ein gemeinnütziger Verein, dessen Ziel darin besteht, die dauerhafte berufliche Wiedereingliederung älterer Arbeitssuchender zu unterstützen.

■ [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit bietet Wissen und Unterstützung für Arbeitgeber und Beschäftigte, die im Rahmen gezielter Veränderungsprozesse ihre Arbeitskultur verbessern und ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern wollen. Sie wurde im Jahr 2002 in Deutschland als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Sozialversicherungsträgern, Gewerkschaften, Stiftungen und Arbeitgebern gestartet und wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert.

■ [www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at)

Bietet Angebote und Nachfrage zur Unternehmensnachfolge sowie Serviceleistungen rund um das Thema an.

■ [www.nestorgold.at](http://www.nestorgold.at)

Das Gütesiegel NESTORGOLD des Sozialministeriums wird an Unternehmen und Organisationen verliehen, deren gesamte Organisationsstruktur generationen- und altersgerecht gestaltet ist und in denen die Potentiale und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen jedes Alters und in allen Lebensphasen berücksichtigt werden.

■ [www.netzwerk-altern.at](http://www.netzwerk-altern.at)

Diese Webseite informiert über einschlägige wissenschaftliche Aktivitäten und Veranstaltungen der NetzwerkpartnerInnen, gibt Auskunft über themenrelevante europäische Programme und Initiativen und bietet der Jungen Alter(n)sforschung eine Plattform. Die Servicestelle kann für Beratung und weiterführende Hinweise kontaktiert werden.

■ [news.wko.at/news/oesterreich/Demografische\\_Entwicklung\\_in\\_Unternehmen.html](http://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische_Entwicklung_in_Unternehmen.html)

Der kostenfreie WKÖ Demografie-Check ist ein Tool zur betrieblichen Altersstrukturanalyse und Fachkräftesicherung. Es ist leicht zu bedienen und liefert ein schnelles Ergebnis zur gegenwärtigen und zukünftigen Altersstruktur Ihrer Belegschaft sowie einen Vergleich mit Ihrer Branche und Ihrem Bundesland.

■ [www.oepia.at](http://www.oepia.at)

ÖPIA ist die Österreichische Plattform für Interdisziplinäre Altersfragen. Sie wurde 2009 als nationale Wissenschaftsplattform von führenden österreichischen WissenschaftlerInnen verschiedener Disziplinen gegründet, die sich mit Fragen des Alter(n)s und den Perspektiven der gesellschaftlichen Alterung befassen. Seit 2016 koordiniert die ÖPIA im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWFW) das nationale Netzwerk Altern. Die ÖPIA ist gemeinnützig, überparteilich und unabhängig. Sie dient dem Kontakt und der nationalen interdisziplinären Zusammenarbeit sowie der internationalen wissenschaftlichen Vernetzung.

■ [www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at)

Das WIFI Unternehmerservice ist ein Team des WIFI der Wirtschaftskammer Österreich. Es bereitet neue Themen auf, die für Unternehmen in Zukunft wichtig werden. Zu aktuellen Themen werden Veranstaltungen, Publikationen und Webinare angeboten. Im Mittelpunkt steht das Entwickeln und Koordinieren von geförderten Beratungsprogrammen mit Kofinanzierungspartnern auf österreichischer und europäischer Ebene.

■ [www.wage.at](http://www.wage.at)

Das WAGE-Netzwerk greift praxisrelevante Fragestellungen zum Thema „Arbeit und Alter“ auf und erarbeitet gemeinsam mit Unternehmen, arbeitsmarktpolitischen AkteurInnen und ExpertInnen Lösungen und innovative Zukunftsperspektiven. Es geht darum, wettbewerbsfähig zu bleiben und der demografischen Entwicklung proaktiv zu begegnen: „Älter werden. Zukunft haben!“



## WIFI UNTERNEHMERSERVICE – ERFOLG BRAUCHT KOMPETENTE PARTNERINNEN UND PARTNER

Infos zu geförderten Beratungen und Förderprogrammen erhalten Sie in Ihrem Bundesland und unter: [www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at)

### ■ BURGENLAND

Michael Heindl  
T 05 90 907 2320  
E michael.heindl@wkbgl.at

### ■ KÄRNTEN

Dr. Wolfgang Dörfler  
T 05 90 904 252  
E wolfgang.doerfler@wkk.or.at

### ■ NIEDERÖSTERREICH

DI Dr. Raimund Mitterbauer  
T 02742 851 16500  
E raimund.mitterbauer@wknoe.at

### ■ OBERÖSTERREICH

Mag. Dr. Sabine Wolfsteiner  
T 05 7000 7050  
E sabine.wolfsteiner@wifi-ooe.at

### ■ SALZBURG

Dr. Lorenz Huber  
T 0662 88 88 323  
E lhuber@wks.at

### ■ STEIERMARK

Dr. Leopold Strobl  
T 0316 601 357  
E leopold.strobl@wkstmk.at

### ■ TIROL

Mag. Wolfgang Teuchner  
T 05 90 905 1380  
E wolfgang.teuchner@wktiro.at

### ■ VORARLBERG

Christl Marte-Sandholzer  
T 05522 305 323  
E marte.christl@wkv.at

### ■ WIEN

Mag. Alois Frank  
T 01 514 50 1160  
E alois.frank@wkw.at

