



SICHTWEISEN



**FÜHRUNGSKULTUR UND ETHIK  
IM ZEITALTER DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS**

**NETZWERK „ÄLTER WERDEN. ZUKUNFT HABEN!“**

EIN FORUM FÜR INFORMATION UND ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

## IMPRESSUM

**Herausgeber:** Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“

Ein Projekt der oberösterreichischen Sozialpartner  
und des Landes Oberösterreich  
in Kooperation mit öö. AkteurInnen

**Netzwerkmanagement:**

Kammer für Arbeiter und Angestellte OÖ, EU-Projektbüro  
Volksgartenstraße 40, 4020 Linz  
+43 732 69 06-2446

[projektbuero@akooe.at](mailto:projektbuero@akooe.at)

[www.arbeiterkammer.com](http://www.arbeiterkammer.com)

**Projektleitung:** Edith Konrad

**Projektassistenz:** Tanja Bogner, Birgit Schallmeiner

**Redaktion:** Annette Jäckel

**Grafik:** Andreas Zarzer

**Illustrationen:** Sabine Kliment

**Bildnachweis:** Günter Gröger (grox): Seite 15, 26, 27, 77, 84

art + fashion / Mediendienst.com: Seite 42, Der Standard: Seite 43

PRofessional PR / IKEA: Seite 75, VSG Produktionsschule factory: Seite 77, 78, 79

Das Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ bekennt sich zum Prinzip  
des Gender Mainstreamings auf allen Ebenen.

Bei den vorliegenden Texten oblag den jeweiligen AutorInnen die Wahl  
bezüglich der Verwendung geschlechtergerechter Formulierungen.

**Verlag:** TRAUNER Verlag + Buchservice GmbH, Linz

**Herstellung:** TRAUNER Druck GmbH & Co KG, Linz

Erste Auflage: April 2009

ISBN 978-3-85499-572-2

© Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“

[www.wage.at](http://www.wage.at)

ÄLTER WERDEN.  
ZUKUNFT HABEN!



WAGE. WINNING AGE. GETTING FUTURE!

## FÜHRUNGSKULTUR UND ETHIK IM ZEITALTER DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

### SICHTWEISEN



**Johann Kalliauer**  
AK OÖ-Präsident

**Viktor Sigl**  
Wirtschaftslandesrat

**Rudolf Trauner**  
WKO OÖ-Präsident

# UNTERNEHMENSKULTUR: WERTSCHÄTZUNG VERSUS ÖKONOMIE?

## Vorwort

Zum vierten Mal haben wir UnternehmensvertreterInnen, PersonalistInnen, BetriebsrätInnen und WissenschaftlerInnen zur alljährlichen Netzwerktagung nach Oberösterreich eingeladen.

Im Zentrum der Diskussion stand die Frage nach Führungskultur und Ethik im Zeitalter des demografischen Wandels.

Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung werden alle Bereiche unseres Lebens verändern – und damit auch die Arbeitswelt. In intensiver Zusammenarbeit beschäftigen sich die oberösterreichischen Sozialpartner und das Land Oberösterreich bereits seit 2004 aktiv mit Fragen rund um eine alter(n)sgerechte Arbeitswelt in den Betrieben. Zu Beginn des EU-Projekts „**WAGE – Winning Age, Getting Future**“ wurden wir noch skeptisch beäugt und zuweilen sogar als Schwarzmalerei abgetan. Mittlerweile – nach fünfjähriger Pionierarbeit, großartiger Kooperation und Weiterführung der Aktivitäten im Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ – hat sich das Bild gewandelt: Von ExpertInnen, Organisationen und Betrieben aus dem In- und Ausland erhalten wir Anerkennung für den Weitblick, den wir damals bewiesen haben. Wir sind stolz, dass es uns gelungen ist, hinsichtlich der Wertschätzung Älterer einen Paradigmenwechsel einzuleiten. Diesen erfolgreich eingeschlagenen Weg der kontinuierlichen Thematisierung und intensiven Sensibilisierungsarbeit werden wir in den nächsten Jahren konsequent weiterverfolgen. – Und das auch oder gerade in Zeiten einer schwierigen Wirtschaftssituation, in denen andere Themen die Arbeitsmarktdiskussionen beherrschen. Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung werden uns die nächsten Jahre und Jahrzehnte begleiten und verlangen deshalb nach nachhaltigen Strategien und präventiven Maßnahmen. Unser langfristiges Ziel lautet deshalb, betriebliche und überbetriebliche Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass gelebte Wertschätzung für Beschäftigte aller Generationen in den Betrieben Oberösterreichs möglich wird.

Ökonomie existiert nicht abseits einer Gesellschaft und ihres Wertekanons. Diese gewichtige Wechselwirkung zwischen ethischen Werten und Wirtschaft hat uns dazu bewogen, dieses Thema ins Zentrum der Herbsttagung 2008 zu rücken und mit namhaften ExpertInnen zu diskutieren.

Entwicklungen kritisch hinterfragen und eigene Werthaltungen reflektieren: In diesem Prozess sind Individuen, Gesellschaft und Unternehmen gleichermaßen gefordert. Dies soll deshalb Beitrag zu einer Wertediskussion sein und zugleich Aufforderung an alle AkteurInnen, gemeinsam an dieser Gestaltung einer ethischen Wirtschaftsordnung mitzuarbeiten.

# INHALT

## **Führungskultur und Ethik im Zeitalter des demografischen Wandels**

Ein Forum für Information und Erfahrungsaustausch – 15. und 16. Oktober 2008 in Linz

Impressum	2
<b>Unternehmenskultur: Wertschätzung versus Ökonomie?</b>	
Vorwort	5
<b>Wertschätzende Führungskultur im Spannungsfeld zwischen profitorientierter Wirtschaft und individualisierter Arbeitswelt</b>	
Einleitung	8
<b>Werte</b>	
Geleitwort Pater Anselm Grün	12
<b>15. OKTOBER 2008: DISKUSSION MIT EXPERTEN/EXPERTINNEN IM LANDESSTUDIO DES ORF OÖ</b>	
<b>Wie sieht für Sie die Führungspersönlichkeit von heute und morgen aus?</b>	
Statements	15
<b>Länger arbeiten – sollen, können, wollen?</b>	
Gastbeitrag Josef Moser	16
<b>Wer als Führungskraft auf ältere Beschäftigte setzt, investiert in die Zukunft</b>	
Gastbeitrag Peter Scheinecker	20
<b>Führungskultur und Ethik im Zeitalter des demografischen Wandels</b>	
Gastbeitrag Michaela Erkl-Zoffmann	21
<b>Gut älter werden</b>	
Gastbeitrag Helmut Obermayr	23
<b>... und wie ist Ihre Sichtweise zum Führungsverhalten von heute und morgen?</b>	
Statements aus dem Publikum	24
<b>Oida, du bist Spitze!</b>	
Gastbeitrag Joschi Auer	26
<b>16. OKTOBER 2008: INFORMATIONSFORUM IM SIEMENSFORUM LINZ</b>	
<b>Alter und Arbeit – Historische Trends und aktuelle Herausforderungen</b>	
Einführungsvortrag Josef Ehmer	29
<b>Active Ageing – Maßnahmen für eine altersgerechte Arbeitswelt in Österreich</b>	
Gastbeitrag Andreas Eckwolf	31
<b>„Warum geht der Kerl nicht in Pension?“</b>	
Gastbeitrag / Interview Michael Josef Oberschmidleitner	32
<b>Von der Ressourcen- zur Potenzialentwicklungsgesellschaft</b>	
Gastbeitrag / Interview Gerald Hüther	34
<b>FORUM 1</b>	
<b>Neue Machtverhältnisse brauchen neue Durchsetzungsstrategien</b>	
Christine Bauer-Jelinek	37
<b>Wenn sich alles in Zahlen auflöst</b>	
Gastbeitrag / Interview Walter Ötsch	41

<b>Lieblingsschlagworte oder Zeichen neuer Unternehmenskultur?</b>	42
Gastbeitrag Karin Bauer	
<b>Ein Zuhause für die Seele</b>	44
Gastbeitrag / Interview Gernot Grammer	
<b>FORUM 2</b>	
<b>Der Drei-Generationenbetrieb 2025 – Vision und Wirklichkeit</b>	47
Juhani Ilmarinen	
<b>Nur die Besten trauen sich</b>	50
Gastbeitrag / Interview Anne Katrin Matyssek	
<b>AUVA – Partner im Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“</b>	52
Gastbeitrag Marina Pree-Candido	
<b>Eine wertvolle Mischung</b>	53
Gastbeitrag / Interview Maximilian Wurm	
<b>Betriebsnetzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“</b>	55
<b>FORUM 3</b>	
<b>Generationsmanagement in KMU – Wertschätzung leben und Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen den Generationen gestalten</b>	57
Gerhard Hochreiter	
<b>Toleranz, Respekt – und Humor</b>	59
Gastbeitrag / Interview Gudrun Trutmann-Peter	
<b>Systematischer Wissenstransfer mit dem TransferWerk – ein neues Angebot des Netzwerks „Älter werden. Zukunft haben!“</b>	61
Gastbeitrag Grit Terhoeven	
<b>Im Herzen des BRP-Konzerns</b>	64
Gastbeitrag / Interview BRP Powertrain Gunskirchen	
<b>FORUM 4</b>	
<b>Alternssensible MitarbeiterInnen-Führung mit dem Faktor Anerkennung</b>	67
Brigitta Geißler-Gruber	
<b>Busfahren – ein Lebensberuf: sabbours setzt Initiative für älter werdende Beschäftigte</b>	69
sabbours	
<b>Vertrauen in die MitarbeiterInnen</b>	71
Interview Pecho-Druck, Stefan Haselsteiner	
<b>Die Musik(er) im Gefühl</b>	73
Gastbeitrag / Interview Elisabeth Fuchs	
<b>„Man muss Menschen mögen, um eine gute Führungskraft zu sein“</b>	74
Gastbeitrag / Interview Helen Duphorn	
<b>DAS THEMA ANDERS BETRACHTET</b>	
<b>Kurzfilm Drehmomente</b>	77
Gastbeitrag Markus Luger	
<b>Wasserträger</b>	80
Geschichte zum Alter von Paulo Coelho	
<b>... und was wir aus dieser Geschichte lernen können</b>	81
Neue Arbeitswelt 50plus	
<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	83

# WERTSCHÄTZENDE FÜHRUNGSKULTUR IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN PROFITORIENTIERTER WIRTSCHAFT UND INDIVIDUALISIERTER ARBEITSWELT

Einleitung: Edith Konrad, Annette Jäckel

Wertschätzung der MitarbeiterInnen von Jung bis Alt, Weiterbildung für alle Beschäftigten, Gesundheitsprävention zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit .... Können Führungskräfte ethische Werte tatsächlich leben, wenn der Markt-„Wert“ eines Unternehmens in erster Linie an ökonomischen Zielgrößen gemessen wird? Das Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ forciert eine gesellschaftspolitische Debatte vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

In Oberösterreich steigt laut WIFO-Prognose die Beschäftigtenzahl zwischen 2006 und 2012 um 37.500 Personen. Der Anteil der Beschäftigten (unselbstständig und selbstständig), die älter als 45 Jahre sind, wird zunehmen. Gleichzeitig sinken die Beschäftigtenzahlen der unter 45-Jährigen.

## Zum Vergleich:

- **Im Jahr 2006** lag der Anteil der 15- bis 29-Jährigen bei 27 Prozent, der 30- bis 44-Jährigen bei 42,3 Prozent. 30,7 Prozent der Beschäftigten gehörten zur Altersgruppe 45+.
- **Im Jahr 2012** wird der Anteil der 15- bis 29-Jährigen auf 26,5 Prozent sinken, weniger wird auch die Anzahl der Beschäftigten zwischen 30 und 44 Jahren, die um mehr als 5 Prozent abnehmen und dann bei 37 Prozent liegen wird. Hingegen wird es um fast sechs Prozent mehr Beschäftigte geben, die älter als 45 Jahre sind, ihr Anteil wird für 2012 auf 36,5 Prozent prognostiziert.

Seit Jahren wird auf diese Entwicklung hingewiesen. Eine Entwicklung, die keine spezifisch österreichische ist, sondern – mit unterschiedlichen Facetten und Nuancen – weltweit Folgen haben wird.

Als die PartnerInnen des Netzwerkes „Älter werden. Zukunft haben!“ 2004 beschlossen, in einem ersten gemeinsamen Projekt die Auswirkungen der demografischen Entwicklung genauer zu untersuchen und den damit verbundenen Herausforderungen aktiv und präventiv zu begegnen, betraten sie damit nicht nur in Österreich Neuland. Wie schnell sich die Situation ändern kann, dokumentieren heute – fünf Jahre später – zahlreiche, europaweit entwickelte Ansätze und Modelle. Diese zeigen, wie sich auf betrieblicher, überbetrieblicher, regionaler, aber auch normativer Ebene konkrete Rahmenbedingungen schaffen lassen, die ein gutes Älterwerden in der Arbeitswelt ermöglichen. Das Thema Demografie und insbesondere die Frage, wie man den Auswirkungen auf die unterschiedlichsten Lebensbereiche in der Praxis begegnen kann, stehen heute nicht nur im Mittelpunkt vieler EU-Strukturprogramme, sondern auch im Fokus einer aufmerksam gewordenen Öffentlichkeit. Dem Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ kommt in diesem Zusammenhang die Rolle zu, Erfahrungen als Beispiele „guter Praxis“ weiterzugeben und konkrete Lösungsansätze, die innerhalb des Sozialpartnerprojekts bereits erarbeitet wurden, national und international zu verbreiten.

*„Menschen haben ein gutes Gespür dafür, ob es ihnen in einem Unternehmen gut geht oder nicht. Und sie werden künftig eher die Möglichkeit haben, Konsequenzen daraus zu ziehen, wenn etwa ein neuer Vorgesetzter einen Stil pflegt, der ihnen persönlich nicht passt, oder wenn die ganze Firma sich in eine Richtung verändert, die nicht mehr die ihre ist. Sie werden Kapitäne ihres Lebens-Schiffs.“*

**Ulrich Hemel**

Theologie-Professor und Unternehmer,  
in brand eins 08/08

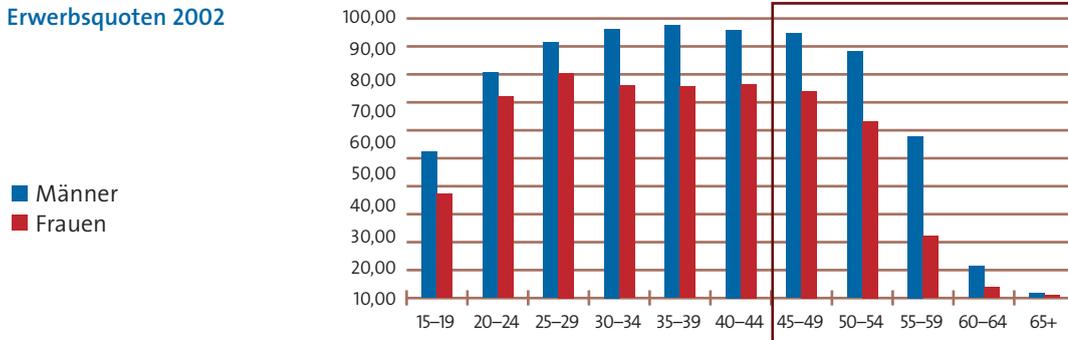
Wenn es um künftige Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsgestaltung geht – und das haben die PartnerInnen

des Netzwerkes „Älter werden. Zukunft haben!“ frühzeitig erkannt –, rückt das Potenzial älterer Beschäftigter zunehmend in den Mittelpunkt. Damit eröffnen sich neue Handlungs- und Gestaltungsspielräume, sowohl überbetrieblich als auch innerhalb der Unternehmen. Vor dem Hintergrund der demografischen Herausforderungen in einer globalisierten Wirtschaft und der zunehmend wissensorientierten Gesellschaft wird es nicht nur für die betrieblichen EntscheidungsträgerInnen, sondern vor allem auch für Führungskräfte im Management internationaler Konzerne, großer Institutionen usw. immer schwieriger, sich in diesem Spannungsfeld zwischen profitorientierter Wirtschaft und individualisierter Arbeitswelt zu bewegen, ethische Grundsätze im Auge zu behalten, diese in der Unternehmenskultur zu verankern und letztendlich auch zu leben.

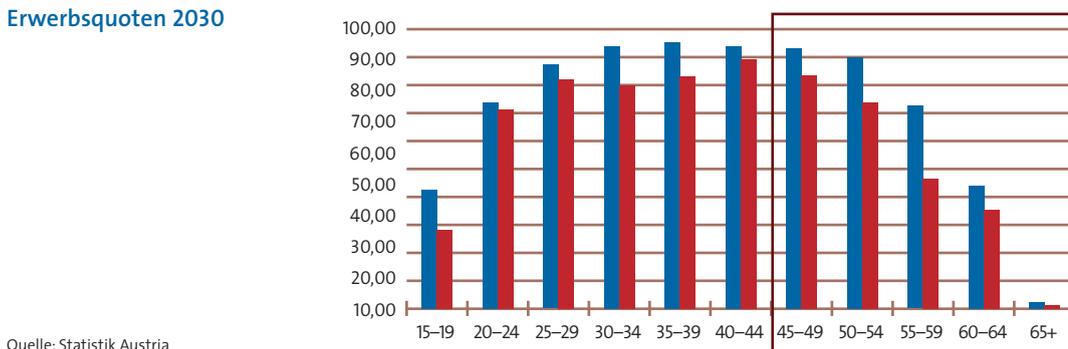
Denn eines hat nicht zuletzt die aktuelle Entwicklung auf den weltweiten Finanzmärkten durch die Entkopplung von Real- und Finanzwirtschaft deutlich

gemacht: Geraten ethische und soziale Wertehaltungen zugunsten von Profit wie auch Gewinnmaximierung ins Hintertreffen, können scheinbar gut funktionierende Wirtschaftssysteme über Nacht ins Wanken geraten und sich zu einem für alle spürbaren (Erd-) Beben der Weltwirtschaft verbreitern. Was passieren kann, wenn Kontrollmechanismen umgangen werden und Grundsätze sozialer Marktwirtschaft an Durchsetzungskraft verlieren, das führt uns die Finanzkrise seit Herbst 2008 sehr anschaulich vor Augen. Es ist sicherlich kein Zufall, dass damit einhergehend verstärkt Fragen nach Verantwortung und den ethischen Grundwerten zum Thema gemacht werden. Ökonomische und betriebswirtschaftliche Überlegungen werden vielfach nicht mehr losgelöst von ethischen und sogenannten „weichen“ Faktoren diskutiert, die für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ebenso eine Rolle spielen.

Erwerbsquoten 2002



Erwerbsquoten 2030



Quelle: Statistik Austria

*„Ich glaube, indem ich den Mitarbeitern und der Qualität ihrer Arbeit vertraue, statt sie permanent zu kontrollieren, und ihnen so Freiräume gebe, selbstständig Entscheidungen zu treffen, ist für sie das Unternehmen zu einem besseren Lebensraum geworden.“*

**Stefan Haselsteiner**

Geschäftsführer von Pecho-Druck

Ethik ist eine Frage der Haltung, nicht des Handelns. Mit einer öffentlichen Debatte über die Rolle von Führungskräften in diesem Spannungsfeld von Ökonomie und Ethik will das Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ neue Akzente in einer bisher noch zu wenig geführten Diskussion setzen. Denn für die Unternehmen wird es aus Sicht der NetzwerkpartnerInnen zunehmend wichtig, die Unternehmensidentität auf Basis von Vertrauen, Integrität und Fairness zu entwickeln. Aus diesem Grund haben es sich die PartnerInnen des Netzwerkes „Älter werden. Zukunft haben!“ zur Aufgabe gemacht, Optionen aufzuzeigen, wie Haltungen nachhaltig verändert werden können – denn jeder Handlung und Entscheidung geht eine Haltung voraus. Einigkeit besteht darüber, dass es wichtig und notwendig ist, ethisches Verhalten im Tagesgeschäft zu leben. Aber auch darüber hinaus die Anstrengung zu unternehmen, die eigene Werthaltung kontinuierlich zu hinterfragen und zu pflegen. Unternehmerische Entscheidungen werden von Menschen gefällt, die von persönlichen Werten und Zielen geprägt sind. Ein ethisches Unternehmensklima, vorgelebt durch die Führungskräfte und nachhaltig verankert in der Firmenkultur, macht den einzelnen Betrieb unverwechselbar.

Auftakt der Herbsttagung des Netzwerkes „Älter werden. Zukunft haben!“ war am 15. Oktober 2008 im Landesstudio des ORF OÖ eine Veranstaltung zum diesjährigen Thema „Führungskultur und Ethik im Zeitalter des demografischen Wandels“. Politisch Verantwortliche diskutierten mit hochrangigen ExpertInnen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Anwendung. Im Blickpunkt standen dabei Fragen der Verantwortung und Möglichkeiten des Individuums zur Mitgestaltung der betrieblichen Lebenswelten und die Verantwortung der Politik zur Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen. Beim ganztägigen Diskussionsforum am 16. Oktober im Siemensforum Linz ging es für die 150 TeilnehmerInnen und die NetzwerkpartnerInnen vorrangig darum, verschiedenste Sichtweisen zu „Führungskultur und Ethik im Spannungsfeld von profitorientierter Wirtschaft versus individualisierter Arbeitswelt“ zu generieren, neue

Ansätze zu diskutieren und diese für die Weiterarbeit im Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ nutzbar zu machen.

Die vorliegende Tagungsdokumentation ist eine Zusammenfassung der Beiträge und Diskussionen beider Veranstaltungstage, ergänzt durch Berichte und Artikel, die einzelne Aspekte des Themas ausführlicher beleuchten und die uns externe PartnerInnen dankenswerterweise zur Verfügung gestellt haben. Ein herzliches Dankeschön dafür. Ebenso möchten wir uns bei allen PartnerInnen des Netzwerkes bedanken, die uns in der Arbeit durch ihr Engagement und Impulse bereits seit Jahren so qualitativ unterstützen. Unser Dank gilt auch dem Land Oberösterreich für die finanzielle Unterstützung, welche diese gemeinsamen Aktivitäten überhaupt erst möglich macht.

Wir wünschen Ihnen nicht nur ein interessantes Durchblättern und Lesen der Tagungsdokumentation, sondern hoffen, dass Sie auch die eine oder andere Anregung für die Umsetzung im eigenen Verantwortungsbereich finden. Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung und Ideen für zukünftige Kooperationen unter [projektbuero@akooe.at](mailto:projektbuero@akooe.at).

**ÄLTER WERDEN.  
ZUKUNFT HABEN!**



**WAGE. WINNING AGE. GETTING FUTURE!**

**Netzwerkmanagement:**

Arbeiterkammer Oberösterreich,  
EU-Projektbüro

Weitere Informationen zum Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“, zur Arbeit des Betriebsnetzwerkes und zu den Angeboten der NetzwerkpartnerInnen zur Bewältigung des demografischen Wandels finden Sie auf [www.wage.at](http://www.wage.at).

**DIE NETZWERKPARTNERINNEN  
UND NETZWERKPARTNER  
„ÄLTER WERDEN. ZUKUNFT HABEN!“:**

**operative:**

- AK OÖ – Arbeiterkammer Oberösterreich
- BFI OÖ –  
Berufsförderungsinstitut Oberösterreich
- Netzwerk Humanressourcen
- WIFI OÖ – Wirtschaftsförderungsinstitut  
Oberösterreich
- WKO OÖ –  
Wirtschaftskammer Oberösterreich

**externe, strategische:**

- AMS OÖ – Arbeitsmarktservice Oberösterreich
- Ars Electronica Center
- Ärztekammer für Oberösterreich
- AUVA –  
Allgemeine Unfallversicherungsanstalt
- Bundessozialamt  
Landesstelle Oberösterreich
- E-Werk Wels AG
- Industriellenvereinigung Oberösterreich
- SORA – Institute for Social Research
- Land Oberösterreich
- ÖGB OÖ –  
Österreichischer Gewerkschaftsbund
- OÖGKK –  
Oberösterreichische Gebietskrankenkasse
- ORF OÖ – Oberösterreichischer Rundfunk
- PGA – Verein für prophylaktische Gesundheitsarbeit
- Regionalmanagement Oberösterreich
- Team 7 Natürlich Wohnen GmbH

# WERTE

Geleitwort: Pater Anselm Grün

Welche Werte sind uns heute noch etwas wert? Wie können wir nachhaltig Werte schaffen, die nicht nur als gedrucktes Wort die Firmenbroschüre schmücken, sondern auch tatsächlich gelebt werden? Ein Geleitwort von Pater Anselm Grün.

Unsere Mönchsgemeinschaft orientiert sich an den christlichen Werten, wie sie der hl. Benedikt in seiner Regel konkretisiert hat. Da ist der oberste Wert die Verherrlichung Gottes. Es geht also um den Primat Gottes. Wir sind davon überzeugt, dass der Mensch nur dann richtig lebt, wenn er sich selbst nicht in den Mittelpunkt stellt, sondern über sich hinausschaut und – wie der hl. Benedikt von seinen Mönchen fordert – sein Leben lang Gott sucht.

Ein anderer Wert ist der Glaube an Christus im Bruder und in der Schwester. Man könnte das auch als Glauben an den guten Kern in jedem Menschen ansehen. Durch diesen Glauben an das Gute kann ich auch gut mit den Menschen umgehen, kann ich den Nächsten lieben und durch die Liebe in ihm das Gute hervorlocken.

Für mich persönlich ist das weite Herz, das Benedikt als Kennzeichen des spirituellen Menschen beschreibt, der wichtigste Wert der Regel. Weite heißt nicht Beliebigkeit, aber Offenheit, Freiheit von dem Zwang, alles und jeden bewerten oder beurteilen zu müssen. Die Weite ist ein anderer Begriff für Toleranz, für die Hoffnung und das Vertrauen, das ich in jeden Menschen setze, und die Freiheit gegenüber der Herrschaft äußerer Normen.

In Organisationen oder Erzieherenteams kann ich die Werte auf keinen Fall moralisierend einfordern. Durch Moralisieren schaffe ich keine Werte. Mir ist es wichtig, für die Werte zu werben. Werte machen das Leben wertvoll, das Miteinander und jeden Einzelnen. Werte geben auch einer Organisation einen Wert. Der englische Begriff von Wert, „value“, kommt vom lateinischen Wort „valere“, das

„gesund sein und stark sein“ bedeutet. Werte geben einer Organisation Stärke und Gesundheit.

Auch bei der Erziehung sollten wir Werte nicht fordern, sondern vielmehr selbst vorleben und das Wertvolle in den Kindern wecken. Jedes Kind hat ein inneres Gespür für das, was wertvoll ist, was ihm heilig ist. Das sollten wir erst einmal aus den Kindern selbst heraushören. Dann können wir es verstärken oder auch korrigieren, wenn wir erkennen, dass manche Kinder das Gespür für die wirklichen Werte vermissen lassen. Natürlich sollen Erzieher und Erzieherinnen Vorbilder sein. Aber ich erlebe, dass die Forderung, Vorbild sein zu müssen, die Pädagogen eher abschreckt. Sie fühlen sich damit überfordert. Wenn sie jedoch selbst erkennen, dass die Werte ihr Leben wertvoll machen und ihnen Gesundheit und Kraft schenken, dann haben sie eher Lust, diese Werte zu verkörpern und für sie zu werben.

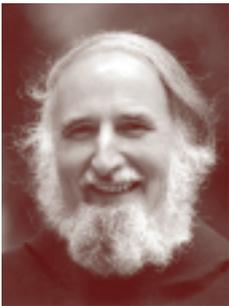
Es gibt in den verschiedenen Kulturen verschiedene Werte. Aber dennoch gibt es Grundwerte, die in allen Religionen und Kulturen in ähnlicher Weise gelten. Hans Küng hat die Diskussion um ein Weltethos angestoßen. Die Religionen sollten gemeinsam aus ihrer eigenen Tradition heraus an einem Weltethos arbeiten, das verbindlich für alle gilt. In unserer abendländischen Kultur kennen wir die vier Kardinaltugenden, die der wohl größte griechische Philosoph Platon im 4. Jahrhundert vor Christus aufgestellt hat. Es sind Gerechtigkeit, Tapferkeit, Maß und Klugheit. Sie gelten wohl für alle Menschen. Platon nimmt für sich in Anspruch, dass er damit dem Wesen der Menschen gerecht wird und der Entfaltung wahrer Humanität dient. Gerechtigkeit heißt zuerst einmal, den verschiedenen Bedürfnissen und Bereichen in sich gerecht zu werden, seinem Leib, seiner Seele und seinem Geist. Erst dann kann ich auch den Menschen um mich herum gerecht werden und sie richtig behandeln, damit sie aufrecht ihren Weg gehen können. Tapferkeit ist der Mut, das, was ich als richtig erkannt habe, auch zu leben, selbst wenn ich dabei Nachteile erleide oder verletzt werde. Der Mensch kann auf Dauer nur gesund leben,

wenn er seinem eigenen Maß gerecht wird, dem Maß seiner Fähigkeiten und Kräfte. Und Klugheit ist die Kunst, das für den Augenblick Richtige zu erkennen und zu entscheiden. Diese vier Grundwerte werden wohl von allen Menschen akzeptiert, weil sie dem Wesen des Menschen entsprechen.

Die christliche Tradition hat außerdem noch drei spirituelle Werte entfaltet: Glaube, Hoffnung und Liebe. Auch diese Werte können wohl von allen Religionen akzeptiert werden. Glaube meint nicht nur den Glauben an Gott, sondern auch den Glauben an den Menschen, den Gott als gut geschaffen hat und der daher in seinem Kern gut ist und sich nach dem Guten sehnt. In der Hoffnung hoffe ich immer für diesen konkreten Menschen und ich hoffe auf ihn. Ich kann warten, bis sich das Gute in ihm entfaltet durch alle Umwege und Irrwege hindurch. Und ohne Liebe ist das Leben nicht lebenswert. Liebe vermag Wunden zu heilen. Und Liebe ist ein Grundwohlwollen zu allen Menschen, die Bereitschaft, jeden Menschen in seiner Würde zu achten.

Diese sieben Grundwerte könnten durchaus die Grundlage sein für unsere Gesellschaft. Eine Gesellschaft, die die Werte vergisst, verliert an Wert. Das Miteinander wird immer schwieriger und das Leben der Einzelnen ist gefährdet. Daher sehnt sich die Gesellschaft nach Werten, die ihr Stabilität und Wert verleihen. Heute würde man die Grundwerte manchmal in einer anderen Sprache verkünden. Das Maß wird zur Nachhaltigkeit, nicht nur im Wirtschaften, sondern auch im Umgang mit den eigenen Kräften und mit den Menschen. Gerechtigkeit wird zur Solidarität und Tapferkeit zur Zivilcourage.

Jede Firma, die heute etwas auf sich hält, beschreibt in ihren Leitbildern die Werte als Grundlage ihres Wirtschaftens. Aber manchmal hat man den Eindruck, dass die Werte zwar auf Hochglanzpapier stehen, aber doch kaum in der Wirklichkeit gelebt werden. Sie sind für einige Firmen nur ein Alibi, nach außen gut dazustehen. Aber sie versuchen nicht, diese Werte in konkrete Verhaltensweisen umzusetzen. Werte sind eine Herausforderung, das Leben danach auszurichten. Sie müssen in Fleisch und Blut übergehen. Je weniger die Werte gelebt werden, desto mehr spricht man darüber. Daher müssen die Worte mit den Taten übereinstimmen. Nur dann wird die Wertediskussion fruchtbar. Wir werden uns im Gespräch über die Werte, die uns leiten, bewusst, was unserem Leben wahrhaft Wert verleiht, worauf wir persönlich bauen und worauf unsere Gesellschaft in Zukunft setzen kann. In der Erziehung die Lust an den Werten zu vermitteln, auf spielerische und kreative Weise, das halte ich für eine große Herausforderung für die Erzieherinnen und Erzieher. Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Humanisierung unserer Gesellschaft und für ein Miteinander aller Kulturen und Religionen in der einen Welt.



### **Pater Anselm Grün**

ist Klosterverwalter in der Benediktinerabtei Münsterschwarzach. Darüber hinaus widmet er sich der Arbeit mit Jugendlichen, hält Vorträge und Seminare, ist Buchautor und arbeitet als geistlicher Begleiter für Priester und Ordensleute in Krisensituationen.

[www.vier-tuerme.de](http://www.vier-tuerme.de)



**DISKUSSION MIT EXPERTINNEN UND EXPERTEN**  
15. OKTOBER 2008 IM LANDESSTUDIO DES ORF OBERÖSTERREICH

**FÜHRUNGSKULTUR UND ETHIK  
IM ZEITALTER DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS**

# WIE SIEHT FÜR SIE PERSÖNLICH DIE FÜHRUNGSKRAFT VON HEUTE UND MORGEN AUS?

## Statements



*„Arbeitsfähigkeit in den unterschiedlichen Lebensphasen, angepasst an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, angemessen fördern ist aus meiner Sicht eine der zentralen Führungsaufgaben.“*

**Juhani Ilmarinen**

FIOH Finnish Institute of Occupational Health



*„Die Einteilung des Lebens in die drei Phasen von Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Ruhestand ist nicht mehr zeitgemäß. Wir müssen nach Wegen suchen, um Lernen, Arbeiten und frei verfügbare Zeit im ganzen Lebenslauf zu verknüpfen.“*

**Josef Ehmer**

Universität Wien, Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte



*„Die Führungskraft von heute und morgen beherrscht die Spielregeln der Macht und setzt sie konstruktiv zum Wohle aller Generationen im Unternehmen ein.“*

**Christine Bauer-Jelinek**

Wirtschaftscoach und Psychotherapeutin, Leiterin des Instituts für Machtkompetenz



# LÄNGER ARBEITEN – SOLLEN, KÖNNEN, WOLLEN?

Gastbeitrag: Josef Moser

Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind unumkehrbar: Bis 2020 werden Beschäftigte 45+ die größte Gruppe der Erwerbstätigen stellen. Es geht deshalb darum, JETZT die Arbeitswelt für alle Generationen humaner zu gestalten.

## 1. SOLLEN WIR LÄNGER ARBEITEN?

Die allermeisten Menschen in unserer Arbeitsgesellschaft können dann in den Ruhestand gehen, wenn sie die dafür erforderlichen Voraussetzungen erreicht haben. Sei es durch entsprechende Beitragsjahre zur Pensionsversicherung, durch die Inkaufnahme von Abschlägen, wenn vor dem Regel-pensionsantrittsalter in Pension gegangen wird, in Form von Altersteilzeitvarianten als „gleitender Übergang“ in die Pension etc. Für manche Menschen ist auch aus gesundheitlichen Gründen ein Verbleib im Erwerbsleben nicht mehr möglich und einige ältere ArbeitnehmerInnen werden vom Arbeitgeber in die „Pension“ gedrängt. Durch die Pensionsreformen der letzten Jahre wurde das Pensionsantrittsalter in Österreich wesentlich erhöht und das Pensionsniveau massiv reduziert. Dahinter stehen mehrere Motive: Die Finanzierbarkeit des öffentlichen Pensionssystems soll gesichert werden, die private Pensionsvorsorge zusätzlich „attraktiver“ werden, die Beiträge zur Sozialversicherung sollen tendenziell gesenkt werden (Forderung nach Senkung der Lohnnebenkosten), durch Steigerung der Erwerbsquoten soll ein ausreichendes Arbeitskräftepotenzial gesichert werden usw. Die Grafiken auf der Seite 9 veranschaulichen die geplanten Änderungen der Erwerbsquoten der Erwerbstätigen ab einem Alter von 45 Jahren.

Weit verbreitet ist jedoch die Einstellung, je früher, desto besser in den „wohlverdienten“ Ruhestand zu gehen. Die steigende Lebenserwartung erlaubt, einen interessanten „Lebensabend“ länger genießen zu können, also endlich einmal etwas vom Leben zu haben! Diese Einstellung ist insofern verständlich, als man von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern, die älter als 45 oder 50 Jahre sind, oft

den Satz hört: „Was soll ich machen, ich bin jetzt über 50 Jahre alt, ich hab keine Chance mehr, einen anderen Job zu finden. Ich bin zu alt, mich nimmt keiner mehr.“ Dahinter steckt eine durchaus begründete Angst. Zwar war etwa in Oberösterreich 2008 die (ausgewiesene) Altersarbeitslosigkeit gering. Aber in den letzten zwei Jahren ist die Arbeitslosigkeit bei allen Altersgruppen mehr oder weniger stark gesunken, nicht so bei den über 50-Jährigen. Am Beginn des Konjunkturabschwungs zeichnet sich nun gerade bei dieser Altersgruppe deutlich ab, dass sie überdurchschnittlich vom Anstieg der Arbeitslosigkeit und Kurzarbeit betroffen ist. Wir alle wissen, dass es wirklich oft schwer ist, und hoffen, dass für Betroffene etwa nach der Beteiligung an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen vielleicht ein glücklicher Zufall zu Hilfe kommt und ein Arbeitsplatz gefunden wird. Generell ist jedoch der österreichische Arbeitsmarkt von einer massiven Diskriminierung älterer ArbeitnehmerInnen gekennzeichnet. Insbesondere ist die Bereitschaft der Unternehmen gering, ältere Arbeitslose zu beschäftigen bzw. noch in ihre Gesundheit und Ausbildung zu investieren.

Seit Mitte der 1980er-Jahre beobachten wir einen raschen Strukturwandel in der Wirtschaft. In vielen Industriebranchen hat dies zu einem starken Beschäftigungsabbau geführt. Die Beschäftigung in Dienstleistungsbranchen expandierte hingegen. Neu auf den Arbeitsmarkt drängende Gruppen fanden hier Beschäftigung. Jenen, die bisher in den nun schrumpfenden Branchen arbeiteten, gelang dies nur zum Teil. Das Alter spielte dabei eine wesentliche Rolle. In manchen Industrien ist die Beschäftigung innerhalb kurzer Zeit um die Hälfte oder sogar mehr zurückgegangen – zu denken ist etwa an die Stahl- oder Textilindustrie. Man konnte dabei immer wieder eines beobachten: Die Unternehmen versuchten, zuerst die älteren Beschäftigten abzubauen. Die Sozialpartner bemühten sich in der Folge, dass es zu Regelungen kam, die es den Betroffenen ersparten, in die Arbeitslosigkeit zu gehen. Die öffentliche Hand hat das durch verschiedene Maßnahmen unterstützt – zu erinnern ist an das Beispiel der sogenannten Krisenregions-

regelung hier in Oberösterreich. Damit wurde Frühpensionierung zu einem arbeitsmarktpolitischen „Ventil“ und zu individueller „Wohltat“ ohne das Stigma der Arbeitslosigkeit.

Man musste aber erkennen, dass nicht nur Unternehmen in den besonders betroffenen Branchen, wie etwa in der Grundstoffindustrie, auf die Möglichkeit der Frühpensionierung zurückgriffen. Die 1990er-Jahre waren gekennzeichnet von ständigen Rationalisierungsprozessen in den Unternehmen. Die Einführung neuer Technologien, neue Management- und Organisationsmethoden bis hin zu Ausgliederungen, Fusionen und Übernahmen gehören heute beinahe schon zum Alltag der Betriebe. Personalpolitik ist dabei immer ein wesentliches Element. Und nach wie vor hat sich nichts an der Strategie verändert, Ältere frühzeitig freizusetzen. Neue Fertigkeiten, die durch Rationalisierungen notwendig wurden, sollen durch junge und meist „billigere“ Arbeitskräfte in die Unternehmen kommen – das ist eigentlich die grundlegende Strategie.

Ältere ArbeitnehmerInnen haben es daher auf dem österreichischen Arbeitsmarkt schwer. Dies spiegelt auch die sehr niedrige Beschäftigungsquote Älterer wider. Nur 38,6 % (Eurostat, 2007) der über 55-Jährigen sind in Österreich beschäftigt. Laut EU-Vorgabe soll diese Quote bis 2010 auf 50 % angehoben werden. Österreich hat in diesem Bereich somit einen sehr großen Nachholbedarf.

## 2. KÖNNEN WIR LÄNGER ARBEITEN?

Wir treffen heute oft auf weitverbreitete Vorurteile, dass ältere ArbeitnehmerInnen weniger flexibel und langsamer sind. Dass ihre geistige Aufnahmefähigkeit geringer ist oder ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft nachlässt. Das wird wiederum noch durch das Lohnsystem verstärkt. Ältere sind meist in höhere Gehaltsstufen einzureihen. Außerdem sind Ältere, wie eingangs schon angesprochen, angeblich weniger motiviert – sie wollen nicht mehr. Sie wollen eher früher als später aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Wir müssen uns hier fragen, warum das so ist. Einer der Gründe mag sein, dass lange Zeit eigentlich immer genug Arbeitskräfte mit den nötigen Qualifikationen zur Verfügung standen. Zwar gab es immer wieder da und dort zeitlich begrenzte Engpässe, aber im

Großen und Ganzen war es so. Volkswirtschaftlich gesehen ist man also relativ verschwenderisch mit dem Arbeitskräftepotenzial umgegangen. Wir wissen schon lange, dass steigender Leistungsdruck zu einem „Auspowern“ von Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen in jungen Jahren führt, mit späteren gesundheitlichen Problemen und Leistungsschwächen. Die Zahl der Anträge auf Invaliditätspension ist hoch, obwohl bei dieser Pensionsform der finanzielle Verlust für die Betroffenen sehr groß ist (früher gab es zusätzlich die Alternative einer Pension aufgrund von geminderter Erwerbsfähigkeit, die für die Betroffenen eine höhere finanzielle Absicherung bedeutete).

Auch ein anderes Phänomen weist auf diese Problematik hin: Die Anzahl der Krankenstände pro Jahr sinkt mit dem Älterwerden, die Dauer der Krankenstände aber steigt: Die Altersgruppe der 50-jährigen Beschäftigten hat im Durchschnitt bis zu 30 Tage Krankenstand pro Jahr, die der 15- bis 40-jährigen Beschäftigten nur 15 Tage. Die direkten und indirekten Kosten für einen Krankenstandstag betragen bei der Mehrheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer rund 300 Euro pro Tag. Damit kommt es – ohne betriebliche Anpassung – mit der Zunahme der Altersgruppe 45+ zu einem Anstieg der betrieblichen Krankenstandsquote von derzeit rund 6 % auf eine Quote von z. B. 8 %. Ohne entsprechende Gegenstrategien kommt damit auf viele Unternehmen eine zusätzliche Belastung zu. Allein daraus ist ersichtlich, wie wichtig es ist, dass in den Betrieben vermehrt in betriebliche Gesundheitsförderung, alternsgerechte Arbeitsplätze etc. investiert wird, um die Beschäftigungsfähigkeit aller ArbeitnehmerInnen nachhaltig zu erhalten, denn auch Arbeit kann krank machen.

## 3. WOLLEN WIR LÄNGER ARBEITEN?

In der Debatte über die Finanzierbarkeit der zukünftigen Pensionsansprüche wird immer als „Schlupfloch“ die Möglichkeit der Invaliditätspension dargestellt, welche das Pensionssystem insgesamt gefährdet. Der Anreiz ist aber in Wirklichkeit nicht besonders groß, müssen doch hohe Abschläge in Kauf genommen werden. Auch ist der Zugang zur Invaliditätspension in manchen Fällen schwierig. Viele Menschen sind noch zu „gesund“, um diese Pension in Anspruch nehmen zu können. Diese Menschen finden jedoch auf dem Arbeitsmarkt keinen geeigneten Arbeitsplatz mehr, da sie

gesundheitlich zu sehr eingeschränkt sind. Sie werden daher zwischen den Institutionen Arbeitsmarktservice, Pensionsversicherungsanstalt und Gebietskrankenkasse im Kreis herumgeschickt. Der Umgang mit dieser Problematik ist derzeit unbefriedigend, über weite Strecken auch unmenschlich. Wichtig wäre eine wirksame Prävention im Vorfeld statt verschärfter Zugangsvoraussetzungen. Denn in erster Linie sind davon Gruppen mit geringerer Ausbildung, geringerem Einkommen und weniger attraktiven Beschäftigungsmöglichkeiten betroffen, denen von ExpertInnen der indirekte Vorwurf des „Sozialschmarotzertums“ gemacht wird.

Entsprechend müssen Gewerkschaften als Interessenvertretung reagieren: Für sie kann die Möglichkeit eines „zeitgerechten“ Pensionsantritts kein Privileg oder gar Schmarotzertum sein, sondern sie ist sozialer Fortschritt, der lange erkämpft wurde. Denn natürlich ist die Frage der Pensionsversicherung und deren Inanspruchnahme auch eine Frage der Verteilung des erwirtschafteten gesellschaftlichen Reichtums. Dieser ist in den letzten Jahrzehnten beträchtlich gestiegen, wurde aber gleichzeitig immer ungleicher verteilt. Das Ziel, bis zu einem höheren Alter zu arbeiten, wird angesichts rasant steigender Gewinne und Vermögen somit auch zur Frage der Umverteilung von unten nach oben!

Bei der Auseinandersetzung um den richtigen Zeitpunkt eines Pensionsantrittes muss neben den finanziellen Aspekten vor allem der humanitäre Aspekt stärker betont werden. Gesundheitsbelastung am Arbeitsplatz hat viele Formen erreicht: Neben den klassischen Belastungen, wie körperlicher Verschleiß, nehmen vor allem psychische Belastungen weiterhin zu. Schneller, besser, kostengünstiger produzieren bringt einerseits Wettbewerbsvorteile und höheren Gewinn, aber andererseits Stress (und die damit verbundenen gesundheitlichen Belastungen für die Beschäftigten). Wenn es in Unternehmen nicht gelingt, die Arbeit bewältigbar zu gestalten, sinkt die Beschäftigungsfähigkeit an sich, aber auch die Motivation, bis in höheres Alter unter diesem ständigen Druck zu arbeiten, und Ausstiegsszenarien werden immer attraktiver. Dazu kommt dann noch das Tempo, mit dem heute oft betriebliche Veränderungen stattfinden. Kaum ist eine Neuorganisation abgeschlossen, wird sie schon wieder umgestoßen oder verändert. Damit verändern sich aber auch die Anforderungen an die Beschäftigten rasch – sei es, was ihr Wissen

und ihre Fertigkeiten, aber auch was ihre Werthaltungen anbelangt. Wesentlich dabei ist, dass sich die Anforderungen oft rascher verändern, als dies für viele Beschäftigte bewältigbar ist. Zusätzlich problematisch dabei ist, dass gerade Ältere oft von Entwicklungs- und Bildungsmaßnahmen ausgeschlossen werden: Es lohnt sich ja nicht mehr, wird behauptet. Dadurch werden diese MitarbeiterInnen auch gegenüber Innovationen „abgeschottet“. Kommt es zu größeren Veränderungen, sind sie jene Gruppe, die darauf am schlechtesten vorbereitet ist. Das Gefühl, je älter man wird, desto weniger kann man „mithalten“, desto weniger wird man als Arbeitskraft geschätzt, ist letztlich ausschlaggebend für die Motivation, ob jemand länger im Betrieb bleiben will als unbedingt notwendig. Hier kommt Führungskräften und Personalverantwortlichen eine Schlüsselrolle zu.

#### 4. HUMANISIERUNG DER ARBEITSWELT ÜBERFÄLLIG!

Alle Prognosen zeigen, dass wir mit den Arbeitskraftressourcen in Zukunft besser umgehen müssen. Das sollte aus rein sozialen und humanitären Gesichtspunkten eigentlich selbstverständlich sein. Nun kommen aber auch noch wirtschaftliche Faktoren dazu, die nach neuen Konzepten und Lösungen rufen. Wir müssen uns also mit der Tatsache auseinandersetzen, dass sich die Altersstruktur der Bevölkerung und der Erwerbstätigen in den nächsten Jahrzehnten grundlegend verändert. Aufgrund der demografischen Entwicklung steigt das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen in den nächsten fünf bis zehn Jahren weiter rapide an. Teilt man die Erwerbstätigen in drei Altersgruppen, so wird der Anteil der älteren ArbeitnehmerInnen (also der über 45-Jährigen) bis 2020 zur größten Gruppe anwachsen.

Aus dieser Entwicklung ergibt sich eine Reihe von Herausforderungen. Denn gleichzeitig werden die Unternehmen immer schwerer jene Arbeitskräfte bekommen, die sie brauchen. Wenn die Erwerbsbevölkerung im Schnitt immer älter wird, so werden junge Fachkräfte im Vergleich dazu knapper. Die Zahl jener, die eine Ausbildung abgeschlossen haben und dann dem Arbeitsmarkt neu zur Verfügung stehen, wird sinken. Zudem gibt es typische Branchen, die vor allem für Jüngere interessant sind. Das sind etwa die neuen wachsenden Branchen wie die Informationsindustrie. Die Entwicklung dieser Unternehmen ist teilweise noch sehr

instabil und nicht gefestigt. Diese Situation ist offensichtlich mit jüngeren Arbeitskräften leichter zu bewältigen. Es wird interessant werden, wie sich die Altersstruktur dieser Unternehmen in Zukunft entwickeln wird.

Bei den traditionellen Unternehmen hat sich der Abbau von Älteren in den letzten Jahren zu einem speziellen Problem entwickelt. Der Abbau hat sich zwar meist als radikale Verjüngung der Belegschaft dargestellt. Neue Arbeitskräfte wurden oder werden aber kaum mehr aufgenommen oder die Beschäftigung wird sogar weiter reduziert. In manchen Betrieben zeigt sich dadurch eine zunehmend ungünstigere Altersstruktur: Die Beschäftigten liegen altersmäßig eng beisammen und das Durchschnittsalter steigt kontinuierlich an – wie ein langsam aufsteigender Pfropfen. In einigen Jahren werden plötzlich viele MitarbeiterInnen in kurzer Zeit in die Pension überwechseln. Das kann für ein Unternehmen eine sehr hohe Herausforderung werden.

Mit Appellen alleine ist es nicht getan, um ein Umdenken herbeizuführen. Unternehmen daran zu erinnern, dass sie durch einen pfleglichen Umgang mit ihrer Belegschaft eine gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen müssen, kann müßig sein, wenn laufend höhere Renditen verlangt werden. Letztlich müssen auch die externen Kosten (höhere Altersarbeitslosigkeit, höhere Invaliditätsraten usw.) internalisiert werden – also in betriebswirtschaftlich nachvollziehbaren Werten spürbar werden. Das könnte beispielsweise durch „Experience Ratings“ bei den Arbeitgeberbeiträgen zur KV und AIV entlang ihres Beschäftigungsverhaltens von

älteren bzw. gesundheitlich beeinträchtigten ArbeitnehmerInnen (Weiterentwicklung des derzeitigen Bonus-Malus-Systems in ein effektives Anreizsystem zur Beschäftigungsförderung Älterer) ermöglicht werden. Die Kündigung Älterer oder ein sehr niedriger Anteil Älterer hat z. B. zur Folge, dass die Beiträge zur Sozialversicherung höher sind – und umgekehrt. Ähnlich bei den Beschäftigten: Wer länger in Beschäftigung bleibt, erhält eine entsprechend höhere Pension.

Abschließend ist anzumerken, dass es eines Bündels an Maßnahmen bedarf, um ältere Menschen nachhaltig zu beschäftigen. Dabei geht es vor allem um den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, um laufende Investitionen in berufliches Wissen und Können und um die Förderung von altersgerechten Arbeitsplätzen. Nur so können ältere Menschen länger gesund und motiviert im Berufsleben verbleiben. Nur so können Unternehmen mit einem immer größeren Anteil älterer MitarbeiterInnen innovativ und wettbewerbsfähig bleiben.



**Josef Moser**

Arbeiterkammer Oberösterreich,  
Leiter Abteilung Wirtschaftspolitik.

[www.arbeiterkammer.com](http://www.arbeiterkammer.com)

# WER ALS FÜHRUNGSKRAFT AUF ÄLTERE BESCHÄFTIGTE SETZT, INVESTIERT IN DIE ZUKUNFT

Gastbeitrag: Peter Scheinecker

Zum vierten Mal haben wir UnternehmensvertreterInnen, PersonalistInnen, BetriebsrätInnen und WissenschaftlerInnen nach Oberösterreich gebracht. Der enge Zusammenhang zwischen Werten und Wirtschaft hat uns mit gutem Grund dazu bewogen, das Thema Führungskultur ins Zentrum unserer diesjährigen Netzwerktagung zu rücken.

## AUSGANGSSITUATION:

- Unsere Gesellschaft wird zunehmend älter. Laut Lissabon-Ziel soll EU-weit die Erwerbsquote älterer Menschen ab 55 Jahren bis zum Jahr 2010 auf 50 % ansteigen. Die Erwerbsquote älterer Menschen in Österreich liegt bei etwa 38 % und ist damit eine der niedrigsten in der Europäischen Union. Österreich und auch Oberösterreich haben also noch einiges vor sich. Gebraucht werden Konzepte, die bewusst auf die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen setzen und der Idee vom „Productive Aging“ Rechnung tragen.
- Etwa 5,2 Mio. Einwohner standen 2007 im Alter zwischen 15 und 60 Jahren. Ab 2015 werden deutlich mehr Personen ins Pensionsalter übertreten, als Jugendliche hinzukommen. Zwischen 2007 und 2020 wird die Zahl der 55- bis 64-Jährigen um ein Drittel zunehmen – von 930.000 auf 1,24 Mio. Menschen. Im selben Zeitraum wird die Zahl der 14- bis 17-Jährigen von knapp 400.000 auf 341.000 zurückgehen.
- Pensionsreformen einerseits und die Verringerung der Anzahl junger ArbeitnehmerInnen andererseits stehen einer vorzeitigen Verabschiedung älterer MitarbeiterInnen entgegen. Der starke Zuwachs der über 60-Jährigen hat aber auch gravierende Auswirkungen auf unser Sozialsystem. Grund: Die Finanzierung unseres solidarischen Kranken- und Pensionssystems erfolgt auf Basis einer ausgewo-

genen Altersstruktur innerhalb der Generationen. Fast die Hälfte der österreichischen Sozialausgaben wird dabei für die Altersversorgung aufgewendet!

- Die Wirtschaftskammer Oberösterreich vertritt ca. 22.000 Arbeitgeberbetriebe, die nur dann erfolgreich wirtschaften und damit unseren Wohlstand sichern können, wenn die entsprechend qualifizierten MitarbeiterInnen in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen. Dies gilt für die vielen mittelständischen Betriebe genauso wie für unsere industriellen „Flaggschiffe“.
- Die Erfahrung der älteren ArbeitnehmerInnen spielt in der Zukunft daher eine wichtige Rolle. Daraus resultieren Herausforderungen für die zukünftige Unternehmens- und Personalpolitik. Die Botschaft lautet: Wer diese Herausforderungen rechtzeitig annimmt, der profitiert.

## RESÜMEE DER NETZWERKTAGUNG:

- Gesellschaftspolitisch und aus betrieblicher Sicht muss alles unternommen werden, damit ältere ArbeitnehmerInnen auch jenseits der 45 gesund, gut ausgebildet und wertgeschätzt beschäftigt werden können.
- Wertschätzung, Führungskultur und betriebliche Ethik lassen sich daraus ableiten, wie fair und respektvoll das tägliche Miteinander von Geschäftsführung und MitarbeiterInnen ist. In diesem respektvollen und wertschätzenden Umgang – gerade gegenüber den älteren MitarbeiterInnen – liegt enormes Potenzial, um gute Leute zu finden und zu binden.
- Führung durch Wertschätzung bedeutet auch Wertschöpfung. Ein gutes Betriebsklima kann zum Wettbewerbsvorteil werden. Die vermeintlichen „Soft Facts“ eines Betriebes sind es, die die Attraktivität eines Arbeitsgebers ausmachen.

- Eine ganze Reihe von Betrieben hat die Zeichen der Zeit bereits erkannt und bemerkenswerte Ansätze für eine demografiegerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickelt. Wer es schafft, in seinem Betrieb eine Kultur der Wertschätzung zu verankern, hat

mehr getan, als das Image seiner Firma und seiner Marke zu verbessern. Er wird als attraktiver Arbeitgeber die besten Fachkräfte an sich binden und damit im Wettbewerb vor den anderen liegen.



**Peter Scheinecker**

Wirtschaftskammer Oberösterreich,  
Abteilung Sozial- und Rechtspolitik.  
[www.wkoee.at](http://www.wkoee.at)

## FÜHRUNGSKULTUR UND ETHIK IM ZEITALTER DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

Gastbeitrag: Michaela Erkl-Zoffmann

Eine wertschätzende Führungskultur hat positive Auswirkungen – für die MitarbeiterInnen ebenso wie für das Unternehmen. Und doch ist hier noch viel Sensibilisierungsarbeit, insbesondere was den Umgang mit Alter und Älter-werdenden ArbeitnehmerInnen anbelangt, vonnöten, um hier eine breite Umsetzung zu ermöglichen.

Der Titel der 4. Tagung des oberösterreichischen Netzwerks „Älter werden. Zukunft haben!“ bot schon am Vorabend Anlass für eine kontrovers geführte

Diskussion zwischen den SozialpartnerInnen auf der einen Seite und Christine Bauer-Jelinek auf der anderen Seite. Während die einen – gestärkt durch zahlreiche Good-Practice-Beispiele – die Auffassung vertreten, dass alter(n)sgerechtes Arbeiten immer mehr an Zustimmung erföhre, vertrat Christine Bauer-Jelinek die These, dass im Zeitalter der Globalisierung eine Umsetzung normativ gewünschter ethischer Ansätze in der Führung zwar von vielen angestrebt würde, heute aber vielerorts kaum durchsetzbar wäre. Sie argumentierte, dass Führungskräfte durch Forderungen nach einer wertschätzenden Ethik gegenüber älteren MitarbeiterInnen strukturell überfordert seien und ganz allgemein schon zu viel aufgebürdet bekämen.

Was sind die Grundlagen solcher Überzeugungen und unterschiedlichen Erfahrungen?

Das Entstehen von alter(n)sgerechten Führungsmodellen und einer – zumindest partiell umgesetzten – wertschätzenden Führungskultur nach finnischem Vorbild gibt die Hoffnung, einen zentralen Hebel im Umgang mit alterszentrierten Belegschaftsstrukturen gefunden zu haben. Durch wissenschaftlich fundierte Studien belegt (Längsschnittstudie über elf Jahre, Ilmarinen/Tempel 2002, S. 249), konnte nachgewiesen werden, dass eine höhere Anerkennung durch Vorgesetzte die Arbeitsfähigkeit um das 3,6-Fache verbessern kann.

Zwei Aspekte kommen hier zum Tragen: Zum einen haben viele Unternehmensverantwortliche – großer, aber auch mittlerer und kleinerer Unternehmen unterschiedlicher Branchen – festgestellt, dass es auch ökonomisch Sinn macht, das ExpertInnenwissen ihrer MitarbeiterInnen durch eine wertschätzende Partizipation an den Entscheidungen und Umsetzungsmaßnahmen in ihren Unternehmen einzubeziehen. Zum anderen gibt eine derartige Vorgehensweise beiden Seiten – den Führungskräften wie den MitarbeiterInnen – die Möglichkeit, einer sinnerfüllten Tätigkeit nachzugehen. Die Einbindung der MitarbeiterInnen bietet diesen die Gelegenheit, ihre täglich für die Unternehmen erbrachten Leistungen sichtbar zu machen, den Führungskräften wird eine lösungsorientierte, konfliktfreie(re) Vorgangsweise möglich, die durch eine motivierte Belegschaft umgesetzt wird.

Zurück zur These von Frau Bauer-Jelinek: Noch findet ein derartiges Umdenken im Umgang mit MitarbeiterInnen nicht automatisch statt, ganz im Gegenteil. Die Maxime für unternehmerisches Handeln erscheint mehr denn je an sogenannten Sachzwän-

gen und nicht an den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen orientiert.

Woran liegt das? An nicht vorhandenem Wissen, welche Vorteile eine partizipative, wertschätzende Führungskultur bringt? An der falschen Einschätzung, wie sich die Arbeitskräfteangebote in den nächsten Jahren entwickeln werden?

Ich meine – unabhängig davon, dass es auf alle diese Fragen keine eindimensionalen Antworten gibt –, dass nur eine Sensibilisierung und Information über das Altern und einen guten Umgang damit, beginnend bei den obersten EntscheidungsträgerInnen in Politik und Wirtschaft, Grundlage für ein nachhaltiges Umdenken und das Beschreiten neuer Wege sein kann und wird.

In diesem Sinne hat Frau Bauer-Jelinek recht mit ihrer These, dass nämlich vor allem Führungskräfte in mittleren Entscheidungsbereichen derzeit nur relativ wenig Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum haben, eine grundlegende Wende einzuleiten. Der neue Weg muss ganz oben in den Hierarchien eingeleitet werden. Dennoch sei zum Abschluss bemerkt, dass durch Zusammenschlüsse wie die Netzwerkstruktur, welche zum Beispiel durch WAGE seit nunmehr fünf Jahren aufgebaut wird, und ein beharrliches gemeinsames Ringen aller Interessenvertretungen, wie in Oberösterreich vorgeführt, die Umsetzung einer neuen Ethik im wirtschaftlichen Bereich auch für kleine und kleinste Strukturen nutzbringend und möglich ist.



### **Michaela Erkl-Zoffmann**

Mediatorin (Trigon); Unternehmensberaterin mit Erfahrung im Bereich Strategieentwicklung/Human Resources, langjährig als Personalberaterin tätig, Trainings, Coaching; Führungskräfteentwicklung, Begleitung von Leitbildprozessen und Zusammenführung verschiedener Organisationen (Harmonisierung von Strukturen, Finanzen, Marktauftritten etc.); Entwicklung und Begleitung des Programms „LIFE“ der voestalpine AG seit 2001.

[www.erkl-partner.com](http://www.erkl-partner.com)

# GUT ÄLTER WERDEN

Gastbeitrag: Helmut Obermayr

In einem Medienunternehmen wie dem ORF haben MitarbeiterInnen über 50 ihren selbstverständlichen Platz und leisten ebenso wertvolle Arbeit wie die jüngeren KollegInnen oder wie sie selbst in jüngeren Jahren.

Ihre langjährige Erfahrung qualifiziert sie ganz besonders zu strukturellen Aufgaben, etwa zur Tätigkeit einer Chefin, eines Chefs vom Dienst, wobei sie den Überblick über die Nachrichtenlage und die Sendungen im Auge haben. Sie können in bester Weise abschätzen, was das Publikum interessiert, sie haben im Lauf der Jahrzehnte viele Kontakte aufgebaut, die für eine gründliche Recherche notwendig sind, und sie können mit ihrem langjährigen Wissen in bester Weise erklärende Zusammenhänge herstellen. Jüngere JournalistInnen sind gut beraten, wenn sie auf die Erfahrungen der Älteren hören.

Als Moderatorinnen und Moderatoren vermitteln sie Kompetenz und Vertrautheit. Sie sind durch viele Jahre BegleiterInnen der HörerInnen und ZuseherInnen geworden. Ihr Alter garantiert dem Publikum Erfahrung und Zuverlässigkeit. Sehr oft übertreffen sie auch im Engagement und im journalistischen Feuer die Jüngeren, denn wer einmal Neugierde zu seinem Beruf gemacht hat, wird sie auch im reiferen Alter nicht verlieren.

In den technischen Bereichen ist Erfahrung ebenfalls wertvoll. Zwar sind die älteren KollegInnen nicht mit dem Computer in die Volksschule gegangen, sie haben sich jedoch durch ihr persönliches Interesse und ihre berufliche Ausbildung bestens dafür qualifiziert, auf dem neuesten Stand zu bleiben.

In diesem Sinn sind MitarbeiterInnen über 50 in unserem Medium und in unserem Studio eine wertvolle Gruppe. Sie brauchen keine spezielle Betreuung und Rücksichtnahme, sondern jenes Ausmaß an Achtung, das alle MitarbeiterInnen verdienen, egal wie alt oder jung sie sind.



**Helmut Obermayr**  
Landesdirektor des ORF Oberösterreich.  
[ooe.orf.at](http://ooe.orf.at)

# ... UND WIE IST IHRE SICHTWEISE ZUM FÜHRUNGSVERHALTEN VON HEUTE UND MORGEN?

## Statements aus dem Publikum



*„Gut-älter-Werden“ und Regionalentwicklung  
Der demografische Wandel hat fundamentale Auswirkungen auf soziale Systeme der Regionen. Ob städtischer Ballungsraum oder ländlicher Raum, ob Zu- oder Abwanderungsregion – ausnahmslos alle Räume sind von der Bevölkerungsentwicklung betroffen. Bislang gibt es noch kaum strategische Ansätze, die sich ganzheitlich mit der Entwicklung eines altersgerechten Umfeldes intensiv auseinandersetzen. Was kann altersgerechte Regionalentwicklung zum „Gut-älter-Werden“ in einer Region beitragen?  
Es gibt keine Patentrezepte. Um die Balance zwischen den Interessen von Jung und Alt nachhaltig zu gewährleisten und den Arbeits- und Lebensraum generationengerecht attraktiv zu halten, braucht es vor allem regionalpolitische Leadership. Das heißt, den Mut zu haben, die richtigen Fragen zu stellen, konkrete Schlüsse daraus zu ziehen und ausgewogen zu handeln. Dieses Handeln bedingt einerseits das Erkennen und Nützen der Chancen und Potenziale und andererseits den Mut zu unpopulären Maßnahmen. Es existiert ein endogener regionalpolitischer Handlungsrahmen für interkommunales Generationenmanagement und altersgerechte Infrastruktur-, Orts- und Stadtentwicklung.*

### **Christian Mayer**

Regionalmanagement OÖ, Geschäftsstelle Mühlviertel  
[www.rmooe.at](http://www.rmooe.at)



*Das „Gut-älter-Werden“ ist eine Kunst, die sowohl die Beschäftigten als auch die Verantwortlichen der Betriebe in der Hand haben. Betriebliche Gesundheitsförderung ab dem ersten bis zum letzten Arbeitstag trägt dazu bei, dass Menschen gut, gesund und gerne länger aktiv im Erwerbsleben sein können und Betriebe in keine unerwarteten Personalkrisen wie hohe Fehlzeiten, Fluktuation und Erwerbsunfähigkeit schlittern.  
Als Beraterin für Betriebliche Gesundheitsförderung begleite ich sabtours schon seit einiger Zeit bei dieser Art Personalpflege. Älterwerden wird nicht dem Zufall überlassen, sondern der Betrieb trifft Gesundheitsvorsorge, macht Entwicklungsangebote an die Beschäftigten wie Weiterbildung und Tätigkeitswechsel, passt Arbeitsbedingungen im Bedarfsfall und nach betrieblicher Möglichkeit an gewandelte Leistungsfähigkeit an und sabtours setzt auf gegenseitiges Verständnis und Anerkennung mit gesundheitsfördernden Führungs-MitarbeiterInnengesprächen.*

### **Marie Luise Stöttinger**

sabtours, Projektleitung „Busfahren – ein Lebensberuf“  
(mehr dazu auf den Seiten 69/70 der Tagungsdokumentation)  
[www.sabtours.at](http://www.sabtours.at)



*Wir wissen, dass altersgerechtes Arbeiten zur Voraussetzung hat, dass Führungsverhalten wertschätzend und sozial kompetent gegenüber allen Altersgruppen ausgeübt wird. Moralische Appelle sind nur bedingt erfolgreich. Daher sollte auch über Führungskultur und -ethik nicht ohne Beachtung der Rahmenbedingungen diskutiert werden. Konkret würde der Ausbau des gesetzlichen Rahmens zur Förderung altersgerechten Arbeitens dazu beitragen, Führungsverhalten in die von uns gewünschte Richtung zu beeinflussen, und letztlich Führungskräfte darin unterstützen, ethisch zu handeln. Es sind vor allem arbeitsrechtliche Normen, die dazu beitragen könnten, den gewünschten Rahmen für altersgerechtes Arbeiten neu abzustecken: Es geht unter anderem um die Festlegung einer klaren Verpflichtung im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, dass Arbeitsplätze altersgerecht zu gestalten sind. Im Bereich des Arbeitsverfassungsgesetzes sollte die Möglichkeit erzwingbarer Betriebsvereinbarungen über Grundsätze altersgerechten Arbeitens geschaffen werden, und arbeitsvertragsrechtlich könnte mehr Gestaltungsfreiheit bei Ausmaß und Lage der Arbeitszeit die Arbeitsfähigkeit stärken.*

**Cornelia Schmidjell**

AK Salzburg, Abteilung Sozialpolitik  
[www.ak-salzburg.at](http://www.ak-salzburg.at)

# OIDA, DU BIST SPITZE!

Gastbeitrag: Joschi Auer

Am 15. Oktober 2008 wurde im ORF-Landesstudio Oberösterreich vom Trio „humorsapiens“ die hohe Kunst des Kabarettis zelebriert – zum Leitthema des Netzwerks „Älter werden. Zukunft haben!“. Joschi Auer von „humorsapiens“ gibt Einblicke in dieses besondere Bravourstück des kabarettistischen Arbeitsalltags.

Life is a cabaret! Eh klar, das ganze Leben. Was? Was heißt da bis ins Alter? Was meint ihr jetzt mit alt? Wann bist du überhaupt alt? Wenn du die Lehre abgeschlossen hast? Wenn du selbst die ersten Lehrlinge ausgebildet hast? Wenn dein Chef jünger ist als du selber? Wenn du statt eines Jausenkaffees, sorry, Lunchbreak-Cappuccinos, Früchtetee trinkst? Aber was hat das eigentlich mit uns zu tun und mit unserem Kabarett? Was? Wir sollen auf der Bühne darstellen, worauf es ankommt, wenn man älter wird. Im Berufsleben. Kabarettistisch? Es heißt, life is a cabaret, aber nicht work is a cabaret, besonders in Zeiten wie diesen, oder? Das kann man doch gar nicht so einfach zeigen. Wie stellt ihr euch das vor? Wie bitte? Sehr witzig! Ja, ja, hab schon verstanden. Du brauchst dich eh nur auf die Bühne zu stellen, als Joschi, dann ist jedem alles klar. Du brauchst den Alten ja gar nicht mehr zu spielen, du verkörperst ihn auf Schritt und Tritt. Macht euch nur lustig über mich, Claudia und Paul, ihr, die ihr

gerade in der Mitte der Dreißiger herumsaust, immer Tempo, immer Action!

Aber jetzt in allem kabarettistischen Ernst. Wie bringen wir Eigenschaften, Einstellungen und Erwartungen älterer ArbeitnehmerInnen am besten rüber? Wie zeigen wir in ein paar kurzen Dialogen, in einer Liedzeile, was Erfahrung, Firmentreue oder verbale Kommunikationsfähigkeit für die Arbeitsleistung und damit für den Betrieb wert sind?

Denn wir wollen uns über die Älteren ja sicher nicht lustig machen, nur weil sie manchmal eine Kleinigkeit vergessen oder das neueste Computerprogramm noch nicht so ganz draufhaben! Eine ältere Mitarbeiterin und ein älterer Mitarbeiter sind schon mit Problemen fertig geworden, die die Jüngeren noch nicht einmal gehabt haben und vielleicht überhaupt nie haben werden! Was soll das jetzt wieder heißen? Weiß ich selber nicht so genau, jedenfalls müssen sie Wege für eine fruchtbare Zusammenarbeit finden! Fruchtbar? Jetzt nimm doch nicht alles so wortwörtlich! Schau doch uns selber an, unsere Kabarettgruppe. Wir arbeiten doch auch gut zusammen. Du meinst trotz des enormen Altersunterschieds? Jetzt sei doch nicht gleich so eingeschnappt. Jedenfalls kommt meistens was Herzeigbares heraus. Und du meinst, dass das die Leute interessiert, auch die Jungen? Das hoffe ich, denn eines ist klar. Irgendwann einmal sind auch sie ... na ja, genug gequatscht, machen wir uns endlich an die Arbeit!



**Die Kabarettgruppe „humorsapiens“ sind:**  
Joschi Auer, Claudia Woitsch, Paul Kotek.  
[www.humorsapiens.at](http://www.humorsapiens.at)



Das eigens für das Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ entwickelte Kabarett-Programm „Oida, du bist Spitze!“ können Unternehmen ab sofort für ihre eigenen Veranstaltungen buchen – PartnerInnen des Betriebsnetzwerks genießen dabei Vorteils-konditionen. Hier übernimmt das Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ einen Teil der Kosten.

Mehr Informationen erhalten Sie im EU-Projektbüro, [projektbuero@akoee.at](mailto:projektbuero@akoee.at),  
Tel.: +43 732 69 06-2446.



**INFORMATIONSFORUM**  
**16. OKTOBER 2008 IM SIEMENSFORUM LINZ**

**FÜHRUNGSKULTUR UND ETHIK**  
**IM ZEITALTER DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS**

# ALTER UND ARBEIT – HISTORISCHE TRENDS UND AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN

Einführungsvortrag: Josef Ehmer

In den letzten 150 Jahren ist in allen industrialisierten Gesellschaften ein Rückgang der Erwerbstätigkeit älterer Menschen zu beobachten. Dieser Rückgang steht in einem starken Kontrast zum demografischen Wandel, der ein längeres Leben, eine längere Phase des Alters und eine wesentliche Verbesserung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit älterer Menschen dokumentiert. Zugespielt könnte man sagen: Je länger und je besser die Menschen leben, je gesünder, leistungsfähiger und aktiver sie im höheren Alter sind, desto früher scheiden sie aus der Erwerbsarbeit aus. Warum ist das so? Und ist das gut so?

Der Vortrag untersucht diese Fragen auf der Grundlage aktueller Forschungen und gliedert sich in drei Teile: Beschreibung – Erklärung – Bewertungen und Schlussfolgerungen.

## 1. BESCHREIBUNG.

**Wie ist der Rückgang der Erwerbstätigkeit älterer Menschen in den modernen Gesellschaften verlaufen?**

Der erste Teil des Vortrags beschreibt die Entwicklung der Erwerbstätigkeit der Älteren in den wichtigsten Industriestaaten und in Österreich. In vorindustriellen Gesellschaften war es für die große Mehrheit der Menschen selbstverständlich, bis ans Lebensende zu arbeiten, zumindest aber so lange es die Kräfte zuließen. Heute arbeitet in einigen europäischen Ländern – darunter auch Österreich – fast niemand mehr über 60, und der endgültige Rückzug aus der Erwerbstätigkeit setzt für viele Menschen bereits um das 50. Lebensjahr ein.

**Das hervorstechende Merkmal dieses Trends ist seine Homogenität.** Er vollzog sich – wenn auch in unterschiedlicher Geschwindigkeit und auf unterschied-

lichem Niveau – in der gesamten hoch entwickelten Welt; bei Selbstständigen und bei Unselbstständigen; in fast allen Berufen; bei belastenden und weniger belastenden Arbeitsverhältnissen; bei Beschäftigten mit gutem Verdienst und hoher Pension genauso wie bei solchen mit niedrigem Einkommen und schlechter Altersversorgung.

In den letzten Jahren haben verschiedene Initiativen auf staatlicher, europäischer und internationaler Ebene versucht, diesen langen historischen Trend zu stoppen oder gar umzukehren. Ob diese Bestrebungen ihr Ziel erreichen, lässt sich heute noch nicht eindeutig beurteilen.

## 2. ERKLÄRUNG.

**Welche Faktoren haben diesen Trend hervorgerufen und vorangetrieben, wie kann man ihn erklären?**

Der Rückzug aus der Arbeitswelt im höheren Erwachsenenalter ist ein komplexes Phänomen mit vielen Facetten. Staatliche Pensionssysteme mit einer guten materiellen Absicherung und auch die Belastungen des Arbeitslebens sind zweifellos wichtig, sie reichen aber nicht aus, um den Trend zu erklären. Der entscheidende Einfluss kommt vielmehr zwei anderen Faktorenbündeln zu:

**Zum Ersten** geht es um **Diskriminierungen älterer Menschen auf dem Arbeitsmarkt**, die zu ihrer Verdrängung aus der Arbeitswelt führen. Diese Faktoren werden als „Push-Faktoren“ bezeichnet (von Englisch push = wegstoßen, verdrängen). Sie beruhen nicht auf tatsächlichen Leistungsdefiziten älterer Arbeitskräfte, sondern vor allem auf negativen Altersbildern und Stereotypen. **Zum Zweiten** geht es um die **Entstehung und Ausbreitung einer „Ruhestandskultur“**, die eine arbeitsfreie Lebensphase von 20 oder 25 Jahren vor dem Beginn altersbedingter Einschränkungen attraktiv erscheinen lässt und allmählich zur gesellschaftlichen Normalität werden ließ. Diese Faktoren werden als „Pull-Faktoren“ bezeichnet (von Englisch pull = ziehen, anziehen).

Gerade die **Kombination von Push- und Pull-Faktoren** hat dem immer früheren Rückzug aus der Arbeitswelt seine starke Dynamik und seine gesellschaftliche Akzeptanz verliehen.

### 3. BEWERTUNGEN UND SCHLUSSFOLGERUNGEN.

**Wie sollen wir den Rückgang der Erwerbstätigkeit älterer Menschen bewerten?**

**Wie sollen wir uns gegenüber dieser Entwicklung verhalten?**

**Welche Möglichkeiten haben wir, sie zu beeinflussen?**

Die Bewertung des Trends zum frühen Ruhestand ist ein besonders schwieriges Vorhaben, weil wir es hier mit unterschiedlichen Interessen, eingeschliffenen Ideologien, Denkweisen und Organisationsstrukturen zu tun haben. Hier werden folgende Positionen vertreten:

- Die Durchsetzung der „Ruhestandskultur“ steht in Zusammenhang mit dem zunehmenden Wohlstand der entwickelten Welt und mit der Ausdehnung der Freizeit im Tages-, Wochen- und Jahresablauf sowie im gesamten Lebenslauf. Diese gesellschaftliche Entwicklung kann und soll nicht rückgängig gemacht werden. **Infrage gestellt werden muss aber die strikte zeitliche Trennung zwischen Erwerbsphase und Ruhestand.** Anzustreben ist eine breite gesellschaftliche Debatte über die Möglichkeiten, das mittlere Lebensalter (das „Erwerbsalter“) in größerem Maß für Freizeit, Bildung und Familie zu öffnen und das höhere Lebensalter (das „Rentenalter“) für Erwerbsarbeit und Bildung.
- Eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit darf dabei nicht tabuisiert und ausgeschlossen werden, aber

sie sollte nicht im Zentrum stehen oder das einzige politische Ziel bilden. Wichtiger sind vielmehr Überlegungen, wie **eine gleichmäßigere Verteilung von Bildung, Freizeit, Familie, freiwilligen bürgerschaftlichen Aktivitäten und Erwerbsarbeit in allen Lebensphasen** erreicht und organisiert werden kann. Die Gesellschaft sollte sich das so stark gestiegene **Potenzial der älteren Menschen** in wesentlich größerem Maß zunutze machen, als dies in den letzten Jahrzehnten der Fall war. Umgekehrt sollten ältere Frauen und Männer den Gedanken nicht ausschließen, dass eine – ihren Fähigkeiten und Wünschen entsprechende – Erwerbstätigkeit zu einem gesunden, glücklichen und erfüllten Altern beitragen kann.

- Um die Möglichkeiten zur Erwerbstätigkeit für ältere Männer und Frauen zu erhöhen, müssen bestehende Diskriminierungen in Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt abgebaut werden. Dazu gehört eine Überprüfung der Altersstereotype bei UnternehmerInnen, Personalverantwortlichen, Gewerkschaften, jüngeren ArbeitnehmerInnen und bei den Älteren selbst. Dazu gehören aber auch verstärkte Bildungsangebote für ältere ArbeitnehmerInnen und flexible Übergangsformen zwischen Erwerbstätigkeit und Ruhestand.



**Josef Ehmer**

ist Professor am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Universität Wien.

[www.dieuniversitaet-online.at](http://www.dieuniversitaet-online.at)

# ACTIVE AGEING – MAßNAHMEN FÜR EINE ALTERNSGERECHTE ARBEITSWELT IN ÖSTERREICH

Gastbeitrag: Andreas Eckwolf

## Arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Schwerpunkte für ältere ArbeitnehmerInnen der Republik Österreich: Auswirkungen eines umfassenden Maßnahmenbündels und die Herausforderungen der nächsten Jahre.

Österreich steht unverändert zur gemeinschaftlichen Verpflichtung der EU, die Beschäftigungsquote älterer ArbeitnehmerInnen zu erhöhen und damit das europäische Wirtschafts- und Sozialmodell weiterzuentwickeln. Den Zielsetzungen des Europäischen Rates von Stockholm entsprechend wird seitens der österreichischen Bundesregierung ein besonderer Schwerpunkt auf den längeren Verbleib von Älteren auf dem Arbeitsmarkt gelegt: Ältere, erfahrene ArbeitnehmerInnen sind ein Erfolgsfaktor für den Erhalt und die Stärkung der Konkurrenzfähigkeit Österreichs im internationalen Wettbewerb, sie sind vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung ein unverzichtbares Potenzial an Humanressourcen, das substantiell zu Wirtschaftswachstum und Produktivitätsentwicklung beiträgt.

### Der arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Schwerpunkt für Ältere wurde in den letzten Jahren laufend weiterentwickelt und ausgebaut.

Als wesentliche Elemente sind Maßnahmen zur Lohnnebenkostenreduktion, Sonderregelungen bspw. in der Arbeitslosenversicherung, Forcierung von Beschäftigungssicherung bzw. beruflicher Wiedereingliederung, Early-Intervention-Strategie des Arbeitsmarktservice, Pensionsversicherungsreformschritte zu nennen.

Zur Absicherung des seit dem Jahr 2004 zu verzeichnenden kontinuierlichen Anstiegs der Beschäftigungsquote älterer Erwerbstätiger um knapp 10 Prozentpunkte (2004: 28,8 %, 2007: 38,6 %; Quelle: Eurostat) wurde in der letzten Legislaturperiode ein Nationales Aktionsprogramm zur Hebung der Beschäftigungsquote und -fähigkeit der Älteren beschlossen. Die damit verbundenen Zielsetzungen wurden und werden durch die Schwerpunktsetzung

„Active Ageing“ in der Strukturfondsperiode des Europäischen Sozialfonds für die Jahre 2007 bis 2013, durch die im Jahr 2008 finalisierten strategischen Leitlinien für Lebensbegleitendes Lernen, durch das 2007 gestartete Impulsprogramm „Productive Ageing“ des AMS sowie durch das von den Sozialpartnern gemeinsam mit dem AMS initiierte „Sonderprogramm Ältere“ für die Jahre 2005 bis 2007 (mit Verlängerung besonders erfolgreicher innovativer Maßnahmen vorerst bis Jahresende 2008) flankiert.

Parallel dazu wurden 2007 Meilensteine in der „Flexicurity“, wie z. B. Arbeitszeitflexibilisierung, begünstigte Weiterbildung, Absicherung prekärer Dienstverhältnisse, umgesetzt.

### Die eingesetzten Maßnahmenbündel zeigen erfreulicherweise ihre Wirkung:

Der Arbeitsmarkt für Ältere (50+) war im Jahresdurchschnitt 2007 gekennzeichnet von einem/einer:

- **sinkenden Bestand vorgemerkter Arbeitsloser:**  
42.882  
[= Veränderung ggü. 2006: -2.017 (-4,5 %)]
- **steigenden Anzahl unselbstständig Beschäftigter:**  
592.705  
[= Veränderung ggü. 2006: +31.538 (+5,6 %)]
- **sinkenden Verweildauer (in Tagen) in Arbeitslosigkeit:**  
109 Tage  
[= Veränderung ggü. 2006: -15 T. (-12,0 %)]
- **sinkenden Langzeitarbeitslosigkeit (> 1 Jahr) Älterer:**  
2.331  
[= Veränderung ggü. 2006: -1.022 (-30,5 %)]
- **sinkenden Arbeitslosenquote (Registerquote) Älterer:**  
6,7 %  
[= Veränderung ggü. 2006: -0,7 Prozentpunkte]

Generell ist die Arbeitslosigkeit Älterer im Jahresdurchschnitt 2007 im Vergleich zum Jahr 1998 um 13,9 % (-6.916) gesunken (Quelle: ELIS des BMWA). Damit ist die österreichische Arbeitsmarktpolitik auf dem richtigen Weg.

Angesichts der bereits jetzt und verstärkt in den Jahren 2009 und 2010 spürbaren Begleiterscheinungen

der weltweiten Finanzkrise sind allerdings weitere Aktivitäten und Anreize für eine alter(n)sgerechte Arbeitswelt zu setzen. Aus meiner Sicht ist es schon in nächster Zeit vorrangig, Maßnahmen und Möglichkeiten aufzuzeigen, zu entwickeln und umzusetzen, mit denen das Potenzial der älteren ArbeitnehmerInnen durch Maßnahmen im Bereich „Active Ageing“, unterstützt durch Betriebliche Gesundheitsförderung, noch besser genutzt werden kann. Andererseits müssen oft auch lieb gewonnene Gewohnheiten und Traditionen hinterfragt werden. International wird Österreich wegen seiner „Frührentungspraxis“ oft kritisiert, in der österreichischen Bevölkerung ist aber noch immer ein entsprechendes Stimmungsbild vorhanden. Deshalb muss viel in Aufklärung, in Information investiert werden, um hier

einen Meinungstrend umzukehren. Das betrifft natürlich auch UnternehmerInnen und ManagerInnen, die von der Leistungsfähigkeit und dem Potenzial älterer ArbeitnehmerInnen überzeugt werden müssen.

Aus den genannten Gründen sind regionale Initiativen wie das Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ so wichtig. Die Lebendigkeit dieses Netzwerkes und die darin diskutierten Herausforderungen und gemeinsam erarbeiteten Lösungswege haben schon längst zu einer überregionalen Bedeutung und Vorbildwirkung geführt. Die große Zahl der Personen aus unterschiedlichsten Institutionen, die an der Veranstaltung vom 15./16.10.2008 teilgenommen haben, hat das eindrucksvoll bewiesen.



**Andreas Eckwolf**

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, stellvertretender Leiter der u. a. für Angelegenheiten der Arbeitsmarktintegration Älterer zuständigen Abteilung II/2.

[www.bmsk.gv.at](http://www.bmsk.gv.at)

## „WARUM GEHT DER KERL NICHT IN PENSION?“

Gastbeitrag/Interview: Michael Josef Oberschmidleitner

Michael Josef Oberschmidleitner fragt nicht lange, sondern er macht einfach. Derzeit ist der studierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler Trainer an zwei Bildungsinstituten in Wien, schnitzt an seiner Dissertation zum Thema Berufsbilder und wälzt bereits Pläne, um eine Zeit lang in seinem Lieblingsland Namibia

arbeiten zu können. Beruflich kürzerzutreten oder sich auf eine ruhige Zeit nach der Pension zu freuen, das ist ihm in seinen 68 Jahren noch keine Sekunde in den Sinn gekommen.

30 Stunden in der Woche KursteilnehmerInnen auf den Europäischen Wirtschaftsführerschein vorzubereiten und zusätzlich noch Abendkurse zu Grund-

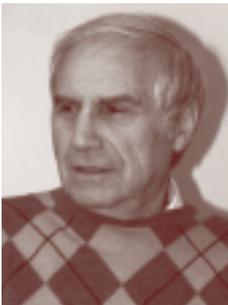
lagen der BWL oder Verkaufstrainings zu geben – warum arbeitet Michael Oberschmidleitner noch, wo er doch eigentlich nicht mehr „müsste“? „Weil es mir Spaß macht“, ist die eine Antwort, und die andere: „Weil es mir wichtig ist, eine Aufgabe und Zukunftsperspektive zu haben. Wenn jemand keine Aufgabe mehr hat, dann kann man doch regelrecht zuschauen, wie der IQ herunterrasselt.“

Im Trainerbereich, so seine Beobachtung, dünnt sich die Altersstruktur bereits mit 50+ deutlich aus. Mit seinen 68 Jahren ist Michael Oberschmidleitner an beiden Instituten der älteste Kursleiter, mehr als 7.000 TeilnehmerInnen hat er bereits unterrichtet. Drei weitere Trainer, die seinem Jahrgang am nächsten kommen, schätzt er auf „um die 60“. Das Alter oder sich alt fühlen ist für ihn kein Thema, wohingegen sich seine „jüngere“ Umgebung zu seinen 68 Lebensjahren so ihre eigenen Gedanken macht. „Ich spüre schon, dass sich manche, insbesondere die, die in hierarchischen Strukturen stecken, die Frage stellen: Warum geht der Kerl nicht in Pension? Weil sie an meiner Stelle ganz anders handeln würden. Und erst kürzlich hat mich eine Dame gefragt, weshalb ich nicht, wie andere Menschen in meinem Alter auch, mehr verreisen würde.“

Um genau solche Altersstereotype aufzubrechen, fordert Michael Oberschmidleitner, müsste schon die Wertevermittlung in der Schule eine andere sein. Ob er denn mittlerweile verstärkt von seinen jüngeren KollegInnen und auch den KursteilnehmerInnen um Rat gefragt werde? Ohne zu zögern kommt die Antwort: „Ja“, und er fügt hinzu: „Es ist aber auch eine große Verantwortung.“ Nicht automatisch zählen jedoch „die Alten“ zu den Erfahrenen. Diese Einstellung mancher Älterer kann nach seiner Ein-

schätzung genauso zu Konflikten im Miteinander der Generationen führen wie die Haltung von Jungen, die sich per se von älteren KollegInnen bevormundet fühlen würden.

Dass er sich weniger mit Menschen seiner Generation über berufliche Dinge austauschen kann, bereitet dem sportlich schlanken 68-Jährigen keinerlei Kopfzerbrechen. „Es gibt doch die Jungen“, entgegnet er. Großer Ansporn und Vorbilder für ihn sind seine beiden Professoren an der Universität, wo bereits selbstverständlicher ist, was Michael Oberschmidleitner in seinem Umfeld noch zu einem Exoten macht: Das Alter der Professoren ist 75 beziehungsweise 84.



### **Michael Josef Oberschmidleitner**

Im Alter von 14 riet man ihm, eine Lehre als Kupferschmied zu machen, den Rat befolgte er nicht. Michael Josef Oberschmidleitner, Europäer mit oberösterreichischen Wurzeln, hat bisher in 16 verschiedenen Berufen gearbeitet, lebt und arbeitet als Trainer in Wien und vervollständigt derzeit sein Englisch für den nächsten beruflichen Sprung: Er möchte als Lehrer für einige Monate in Namibia arbeiten.

**E-Mail: [magosi@hotmail.com](mailto:magosi@hotmail.com)**

# VON DER RESSOURCEN- ZUR POTENZIALENTWICKLUNGSGESELLSCHAFT

Gastbeitrag/Interview: Gerald Hüther

Den wohlverdienten Ruhestand möglichst bald antreten zu können: Nicht nur für viele Beschäftigte ein durchaus positives Zukunftsszenario. Auch die Arbeitswelt unterstützt das vorzeitige Ausscheiden älterer MitarbeiterInnen aus dem Arbeitsprozess. Ein Auszug aus dem Interview „Der Sturz der Männer ins Schwarze Loch der Pensionierung“. (Kernthema des Interviews mit Gerald Hüther und Leopold Stieger: Männer leiden stärker unter dem Ende der identitätsstiftenden Berufstätigkeit, als sie bereit sind, zuzugeben. Hirnforscher Gerald Hüther und der Pionier der Personalentwicklung Leopold Stieger befassen sich mit der Einstellung und Vorbereitung auf diese Veränderung.)

*Immer wieder gibt es Aussagen, dass Ältere im Arbeitsprozess nicht mehr zu gebrauchen sind. Sie sind langsamer, weniger kreativ, schwächer und veränderungsresistent. Stimmt das?*

**Gerald Hüther:** Wenn man Menschen, aber auch die Mitarbeiter in einem Unternehmen nur als Ressourcen betrachtet, die eine bestimmte Leistung zu erbringen haben, dann ist es natürlich zutreffend, dass es bestimmte Leistungen gibt, die jüngere Leute besser schaffen. Die sollen diese Arbeiten dann auch ruhig übernehmen. Aber die Älteren verfügen doch auch über Potenziale, die man gar nicht sieht, wenn man nur mit der Leistungsmaßbrille unterwegs ist. Wenn man diese oft verborgenen Potenziale sehen will, muss man eine andere Brille aufsetzen. Das wäre eine Brille, mit der man Nachhaltigkeit, Loyalität, Erfahrung, Verantwortlichkeit und Ähnliches sieht, was ein Unternehmen ebenso dringend braucht wie vordergründige Effizienz. Und schließlich gibt es ja neben den „betriebsfokussierten“ Brillen, mit denen man ältere Mitarbeiter betrachten kann, auch noch außerbetriebliche, gesamtgesellschaftliche oder

kommunale Brillen, durch die man noch eine ganze Menge mehr verborgener Potenziale entdecken kann, über die ältere Menschen verfügen und die – weil sie nicht gesehen werden – auch nicht entfaltet werden.

*Wie sieht die Vorbereitung auf den Ruhestand bisher in Unternehmen aus? Tun Unternehmen etwas, um das lebenslang angesammelte Wissen weiterhin nutzen zu können und eine Beziehung aufzubauen, sodass Ehemalige für neue, für andere Aufgaben als bisher gewonnen werden können?*

Es gibt [...] Unternehmen, die inzwischen bemerkt haben, dass ihnen mit den ausscheidenden Mitarbeitern wichtiges Potenzial verloren geht, und die nun versuchen, so etwas wie Senior-Partnerships aufzubauen, um in ihren Augen brauchbare, meist noch qualifizierte und sehr erfahrene Mitarbeiter länger in Unternehmen halten und nutzen zu können. Aber damit wird der Zeitpunkt des Ausscheidens nur nach hinten verlagert. Das ist kein wirklich neuer Ansatz. Die Verlängerung dessen, was ein Mitarbeiter bisher auch schon gemacht hat, hilft dem Betroffenen nicht, eine neue Perspektive für sein Leben nach der Pensionierung zu entwickeln.

*Was empfehlen Sie Menschen, die vor dem Übergang [in den Ruhestand] stehen und eigentlich der Meinung sind, dass ohnehin alles besser werden wird?*

In Zukunft wird es die Potenzialentwicklungsgesellschaft (statt einer heutigen Ressourcennutzungsgesellschaft) geben. Was heißt das? Es ist die Überzeugung, dass Menschen in jeder Phase ihres Lebens über größere Potenziale verfügen als im realen Leben sichtbar werden. Dabei geht es nicht mehr um Wettbewerb und Kampf gegeneinander, sondern um die Fähigkeit zu Kooperation – zusammen mit anderen. Dazu ist es aber notwendig, die eigenen Potenziale zu erkennen und zu wissen, wie sie entfaltet werden können.

### *Was für Potenziale wären das?*

Potenziale zeichnen sich ja dadurch aus, dass man sie nicht sehen kann. Es sind Möglichkeiten, die man in sich trägt. Was für Potenziale in älteren Menschen stecken, lässt sich nur herausfinden, indem wir ihnen Gelegenheit bieten und sie ermutigen, sich nach dem Ende ihrer Berufstätigkeit noch einmal ernsthaft mit der Frage zu befassen, ob das, was sie bisher gemacht haben wirklich das war, was sie in ihrem und aus ihrem Leben machen wollten. Ob es da nicht noch etwas gibt, was sich in all dieser Zeit des Eingebundenseins in ein Arbeitsleben noch gar nicht entfalten konnte. In gewisser Weise gleicht der Abschluss dieser Lebensphase ja einer „Entbindung“: Erstmals kann man sich jetzt frei entscheiden, was man wirklich aus jedem neuen Tag, jeden Monat und jedem Jahr in diesem Leben machen will. Es geht also um Erfüllung, um Sinn und Bedeutsamkeit und um das Wiederfinden der eigenen Begeisterungsfähigkeit. Was dabei dann entdeckt wird, ist vergleichbar mit der Entdeckung eines unbekanntes Kontinents. Auch Kolumbus hat sich ja erst auf den Weg gemacht, weil er davon überzeugt war, dass hinter dem Meer Indien zu finden war. Was er dabei aber gefunden hatte, war ein neuer Kontinent.



#### **Gerald Hüther**

Hirnforscher und Leiter der Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung der Universitäten Göttingen und Mannheim/Heidelberg. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen sowie populärwissenschaftlicher Sachbuchautor.

[www.psychiatrie.med.uni-goettingen.de](http://www.psychiatrie.med.uni-goettingen.de)



## FORUM 1

VORTRAGENDE: **CHRISTINE BAUER-JELINEK**

**SPIELREGELN DER MACHT IM SPANNUNGSFELD  
ZWISCHEN PROFITORIENTIERTER WIRTSCHAFT  
UND INDIVIDUALISIERTER ARBEITSWELT  
UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DIE ÄLTERE GENERATION**

# NEUE MACHTVERHÄLTNISSE BRAUCHEN NEUE DURCHSETZUNGSSTRATEGIEN

Info-Forum 1: Christine Bauer-Jelinek

Wie Führungskräfte im Spannungsfeld von profitorientierter Wirtschaft versus individualisierter Arbeitswelt ihre Werte leben und Age-Management implementieren können.

Unser westliches Wirtschaftssystem erlebte in den letzten 15 Jahren eine radikale Wandlung: von der sozialen Marktwirtschaft zu einem Turbokapitalismus (heute allgemein als Neoliberalismus bezeichnet). Diese Entwicklung ist nicht nur von theoretischer Bedeutung, sondern wirkt sich auf jede/n Einzelne/n im Alltag aus. Viele Menschen beschreiben ihre Lebensumstände mit ständigem Druck und Stress, sie erhalten wenig Anerkennung, klagen über die Abnahme von Loyalität und Solidarität sowie die Zunahme von Egozentrik und Aggression. Sie fühlen sich immer öfter mit ihren eigenen Werten nicht ernst genommen und in ihrer Würde verletzt. Der oft zitierte Wertewandel zeigt sich in zunehmendem Individualismus, abnehmendem Gemeinschaftsgeist, im Postulat der Eigenverantwortung und der Wettbewerbsorientierung, im Wachstumszwang der Wirtschaft, in Illusionen unter der Prämisse „Alles ist möglich“ und den Gesetzen der Mediengesellschaft: „Alles ist öffentlich“. Dieses subjektive Unbehagen entfaltet sich in einem der reichsten Länder der Welt, das über hohe soziale Sicherheit und über ein immer noch akzeptables soziales Auffangnetz verfügt. Jene Menschen, die ihr Unbehagen äußern, werden gerne als „Krankjammerer“ oder Leistungsverweigerer bezeichnet. Tatsächlich verweist eine solch offensichtliche Diskrepanz der Sichtweisen auf tiefer gehende Verwerfungen in einer Gesellschaft.

Die gesellschaftlichen Veränderungen, die seit dem Zusammenbruch des realen Sozialismus (1989 Fall der Mauer) Platz greifen, werden noch immer unterschätzt. Es handelt sich um einen fatalen Irrglauben, dass wir im Großen und Ganzen noch im selben Gesellschaftssystem leben wie in den 1980er-Jahren. Damals war Mitteleuropa von der sogenannten Sozialen Marktwirtschaft, einem Kapitalismus mit mensch-

lichem Antlitz (Keynesianismus), geprägt. Heute hat sich der Neoliberalismus angloamerikanischer Herkunft (eigentlich: Monetarismus) flächendeckend durchgesetzt. Die Wirtschaft gehorcht nicht mehr den Stakeholdern (den MitarbeiterInnen, KonsumentInnen, AnrainerInnen, der Umwelt), sondern vielmehr den Shareholdern (die über ihre Aktien an der kontinuierlichen Steigerung des Börsenkurses interessiert sind). Dieses System hat bereits in weiten Bereichen den alteuropäischen Wertekonsens verdrängt, der ausgehend von den Idealen der Aufklärung auf Freiheit der BürgerInnen, auf Gleichheit und Gemeinschaft setzte. Inbegriffen war die Vorstellung, dass alle Schichten der Bevölkerung mit Krankenvorsorge und kostenlosem Zugang zur Bildung versorgt würden und dass Wohlstand zum Teilen verpflichtete.

Aber auch die Konzerne selbst sehen ihren Königsweg zum Gewinn nicht mehr in der Produktion (Realkapitalismus, nach Stephan Schulmeister), sondern in ihrem Engagement auf den Finanzmärkten. Was bedeutet, dass die Finanzspekulationen erfolgreicher waren als der Verkauf von Autos. Diese zusätzlichen Gewinnchancen wurden durch den Ausbruch der Finanzkrise im Sommer 2008 zunichtegemacht oder müssen neu aufgesetzt werden. Jedenfalls hat diese Krise noch nicht abzuschätzende Auswirkungen auf die Beschäftigungspolitik der Unternehmen und es ist noch nicht abzusehen, ob eine grundlegende Systemänderung die Folge sein wird oder ob nun auch noch gigantische Summen aus den Staatskassen in privatisierte Unternehmen (Banken) fließen, weil verabsäumt wird, diese auch der Kontrolle zu unterziehen.

Im Neoliberalismus sind gigantische Gewinne für eine exklusive Minderheit deshalb möglich, weil Teile der Wirtschaft ihre Interessen (Profitmaximierung) mit ökonomischer Gewalt (Business-Krieg) durchsetzen können. Bei Firmenaufkäufen werden Kapital und Infrastruktur der Gegner übernommen oder vernichtet. Es entstehen „Sachzwänge“ im Bereich der Kostensenkung, die sich vor allem im Personalabbau auswirken. Immer mehr Menschen geraten unter Druck und nehmen Schaden: finanziell, sozial und

gesundheitlich. Als Folge dieses Wertewandels werden die Spielregeln der Konzerne unreflektiert auf Kleinbetriebe und öffentliche Institutionen angewendet: Alles muss „sich rechnen“, Staat und Gemeinden sollten wie profitorientierte Unternehmen geführt werden. Das Selbstwertgefühl von sozial denkenden Menschen bricht ein, sie werden als Sozialromantiker und Gutmenschen verächtlich gemacht. Menschliche Werte am Arbeitsplatz gehen verloren, Teamgeist und Solidarität werden zwar ständig beschworen, wirken aber kontraproduktiv und naiv. Die einzelne Führungskraft kann es mit einem Verhalten, das sie für sich als das „Wahre, Gute und Schöne“ definiert hat, nicht zu einem gesellschaftlich anerkannten Erfolg bringen, wenn ihre Werte jenen des herrschenden Systems widersprechen. Was also tun, wenn man seine Werte nicht verraten möchte? Den Neoliberalismus kann man übrigens zurzeit nicht auf demokratischem Weg abwählen, weil kaum eine der wählbaren Parteien den Ausstieg auf ihrem Programm hat. Dies ist – es sei hier der Einwurf erlaubt – eine demokratiepolitisch äußerst brisante Situation: Wer hat den Neoliberalismus gewählt, wer hat dem Prinzip, dass ein Staat sich wie ein Unternehmen verhalten soll, seine Stimme gegeben? Diese Fragen wären durchaus einiger weiterer Überlegungen wert.

Der Slogan des Neoliberalismus „Mehr Privat und weniger Staat“ macht deutlich, wer heute den Ton angibt: Die Wirtschaft hat die Vorherrschaft bereits übernommen und definiert inzwischen von vielen unbemerkt die Spielregeln der Macht – und nicht mehr das Volk, das als Souverän über die Politik den Grundkonsens einer Gesellschaft bestimmen sollte.

### DER KAMPF UM DIE BESTEN PLÄTZE

Diese Situation bedroht nicht nur sogenannte Randgruppen, sondern auch den Mittelstand und vor allem ältere ArbeitnehmerInnen. Klein- und mittelbürgerliche Lebensformen galten für die Nachkriegsgenerationen noch als Inbegriff der Sicherheit. Heute ist der Mittelstand von ständiger Existenzangst bedroht, weil durch Reformen, Privatisierungen und Shareholderprinzipien in der Privatwirtschaft gerade diese Schicht von Personaleinsparungen stark betroffen ist. Über ihren Mitgliedern schwebt das Damoklesschwert des Abstiegs. „Up or out“ heißt daher die Devise für viele. Will man seinen Lebensstandard einigermaßen absichern, muss man kontinuierlich nach oben streben, man muss danach trachten, in die lichten Höhen zu gelangen, wo in einflussreichen Netzwerken eine Hand die andere wäscht und man auch bei misslungenen Geschäften oder glücklosen Transaktionen

nicht mehr tief fallen kann. Wer es nicht schafft, in diese Gesellschaft Eingang zu finden, kann nicht wie früher ein beschauliches Leben in Erwartung einer guten Pension führen, sondern muss den sozialen Abstieg befürchten. Daher haben EntscheidungsträgerInnen in der freien Marktwirtschaft keinen großen Spielraum für unkonventionelle oder soziale Entscheidungen, die sie persönlich verantworten müssten.

Trotz der Prämisse einer Spaßgesellschaft wird die Angst für viele zum Leitgefühl ihres Lebens, und der Konkurrenzkampf gerät zum Dauerzustand. Wenn das Nichterreichen von vorgegebenen Umsatzzielen gleichbedeutend ist mit dem Verlust des Jobs, dann lässt der Selbsterhaltungstrieb schnell die eigenen Ideale in den Hintergrund treten. Wenn soziales Verhalten immer öfter persönliche Nachteile mit sich bringt, dann ist es kein Wunder, wenn die Menschen ihre humanistischen Werte über Bord werfen. Viele ManagerInnen stehen unter Zugzwang: „Tu ich es nicht, macht es ein anderer.“

### VERLAGERUNG DER MACHT

Die Spirale der sozialen Standards dreht sich nach unten, das System beginnt in seinen Grundfesten zu bröckeln. In dieser Phase setzt auch die Zivilgesellschaft unethischem Verhalten immer weniger Widerstand entgegen. Während auf Kooperation ausgerichtete Gemeinschaften eine starke soziale Kontrolle durch Familie, NachbarInnen und ArbeitskollegInnen ausüben, kommt es in überwiegend wettbewerbsorientierten Gesellschaften sehr rasch zur Abschaltung dieses Alarmsystems. Wegschauen, Verdrängen, Sich-nicht-Einmischen zählen dann zu den neuen Tugenden – schließlich ist ja jeder und jede für sich selbst verantwortlich.

Zu Beginn der Liberalisierung bestand noch Hoffnung, dass es sich bei diesen Phänomenen um Kinderkrankheiten handeln könnte, dass sich die Probleme „wie mit einer unsichtbaren Hand“ von selbst lösen würden, wie der liberale Ökonom Friedrich Hajek meinte. Nun legen die Berichte über Armut und Teilhabechancen von älteren ArbeitnehmerInnen den Schluss nahe, dass ein Gesellschaftssystem, das vor allem auf die Freiheit des Marktes setzt, massive „Kollateralschäden“ erzeugt: Während die einen mit allen Mitteln versuchen – zunehmend auch mit rechtswidrigen –, nicht zu den Verlierern zu gehören und sich ihren Anteil am Kuchen zu erkämpfen, haben andere nicht einmal die Chance, durch ihre Arbeit die Grundbedürfnisse ihrer Familien zu stillen.

Darauf kann man nun mit unterschiedlichen Machtstrategien reagieren: Die umfassendste wäre, das System wieder mehr in Richtung Kooperation und Solidarität zu lenken und deutliche Kontrolle durch die Politik auszuüben, wenn es nicht nur nach dem Gesetz des Stärkeren funktionieren soll. Die bisher gängige, aber nicht besonders wirksame Methode ist, das einzelne, meist unbedeutende Individuum als unmoralisch anzuprangern. Als neue Strömung zeichnet sich die Tendenz ab, die Maßnahmen auf die nächste Machtebene zu verlagern, auf die Makroebene (siehe: Ernst Gehringer, Sozialkapital). Will man den marktliberalen Grundkurs nicht verlassen, versucht man mit Initiativen, die von „oben“ kommen, der Negativentwicklung gegenzusteuern und ein Unrechtsbewusstsein zu schaffen. So fordert beispielsweise das Konzept „Corporate Social Responsibility“ (CSR) von den Unternehmen und den Führungskräften selbst mehr Verantwortung gegenüber der Gesellschaft oder ruft der Friedensnobelpreisträger Kofi Annan mit seiner Initiative „Global Compact“ globale Akteure und regionale Betriebe dazu auf, ihre Firmenpolitik an den Zielen der Vereinten Nationen zu orientieren und sich im Bereich der Menschen- und Arbeitsrechte sowie beim Umweltschutz zu engagieren.

#### WEGE AUS DEM DILEMMA

Netzwerke und Initiativen bilden sich um bedeutsame und erstrebenswerte Ziele. Dies ist ein wichtiger und anerkannter Schritt zur Bildung von Bewusstsein und zur Dokumentation der Sachlage. Doch solange es sich bei den Maßnahmen nur um Empfehlungen handelt, die bestehenden Gesetze leicht zu umgehen sind, die soziale Kontrolle immer schwächer wird und der/die Einzelne in seinem/ihrer ethischen Empfinden verunsichert ist, wird sich die Lage nur schwer entspannen lassen. Wie soll eine Führungskraft, die selbst unter ständigem Druck steht und sich real oder mental existenziell bedroht fühlt, soziale Entscheidungen treffen? Wie kann das Individuum auf diese Situation reagieren, wenn das Gesamtsystem kurzfristig nicht zu ändern ist?

Sollen Lösungsansätze zur Schaffung sozialer Rahmenbedingungen greifen, müssten vor allem EntscheidungsträgerInnen die gesellschaftliche Realität besser verstehen lernen und sich nicht so sehr mit einzelnen Symptomen verzetteln. Der schmerzliche Teil dabei besteht für viele darin, Illusionen und alte ideologische Glaubenssätze aufzugeben. Mut zum Kampf und zur Veränderung in großem Stil zu entwickeln, ist nicht einfach, weil in weiten Kreisen der

Kampf als Mittel zur Durchsetzung von Interessen geächtet ist. Dieses Kampfverbot ist in Teilen unserer Gesellschaft immer noch wirksam, während es in der Wirtschaft bereits durchbrochen wurde. Nachdem Veränderungen nicht von heute auf morgen Wirkung zeigen werden, bleibt es dem/der Einzelnen nicht erspart, in der täglichen Arbeit so weit wie möglich sich selbst treu zu bleiben, sich selbst dabei nicht ausbeuten oder ausbeuten zu lassen. Dieser Vorschlag mag im ersten Moment wie die Quadratur des Kreises klingen. Es bedarf jedoch meist nur einer bewussten Entscheidung, um sich den Einsatz von Machttechniken zu erlauben – einerseits zur Durchsetzung operativer Ziele und andererseits auch zur Veränderung des Systems. Eine sogenannte „Doppelstrategie“ ist für viele Menschen der einzig reale Ausweg.

Bei der täglichen Arbeit in der eigenen Organisation ist es hilfreich, die Diskrepanz zwischen „gesagt“ und „gelebt“ zu realisieren. Die geltenden Spielregeln der Macht erkennt man nicht an den Sonntagsreden, sondern an der gelebten Praxis. Menschen, die in mittleren Positionen tätig sind, müssen zudem ihr Augenmerk darauf richten, die „Mühlsteinfalle“ zu vermeiden: Sie versuchen oft viel zu lange, den Druck von oben persönlich abzufedern und ihren MitarbeiterInnen persönlichen Schutz angedeihen zu lassen. Diese Haltung ist zwar ehrenwert, führt jedoch über kurz oder lang ins Burn-out oder – wenn es sich um Unregelmäßigkeiten handelt – zum Disziplinarverfahren. Führungskräfte müssen dringend neben der viel zitierten Sozialkompetenz auch Machtkompetenz aufbauen. Dazu zählen Fähigkeiten wie: Ziele kennen und präzisieren, Widerstände bewerten, Legitimation und ethische Fragen klären, sich abgrenzen, Forderungen stellen, Konflikte bis zum Kampf eskalieren lassen, aber sich auch wieder versöhnen können. Teamfähigkeit wird auch weiterhin gebraucht. Doch wer sich wirklich durchsetzen will, muss sich außerdem Kampftechniken aneignen. Nachdem sich aber das System wahrscheinlich nicht so schnell ändern wird, tut man gut daran, seine Frustrationstoleranz (dicke Haut) und die Regenerationsfähigkeit (Energietankstellen) zu erhöhen. Wie groß auch immer der Arbeitsdruck ist, man sollte sich die Zeit nehmen, um Unterstützung von Gleichgesinnten zu suchen (netzwerken!). Dies sind extreme Anforderungen an die Persönlichkeit der Führungskräfte, zumal der Druck von unten (MitarbeiterInnen), von oben (Politik, Administration) und von außen (KonsumentInnen, Öffentlichkeit) ständig höher wird. Im Sinne der Psychohygiene sollte man lernen, Systemfehler von persönlichen

Mängeln zu unterscheiden. Statt durch Selbstausschöpfung Schaden zu nehmen oder aus Frustration zu unrechtmäßigen Handlungen zu greifen, sollte man sich einen gewissen Pragmatismus erlauben und Realitäten ins Auge blicken, auch wenn man sie nicht akzeptieren will.

Ein System, das so weit in die Gesellschaft eingedrungen ist wie der Neoliberalismus, kann man nicht mehr mit individuellen Aktionen verändern. Betrachtet man beispielsweise die Arbeiterbewegung, so kann man sehen, dass ihr Beginn vom Kampf geprägt war. Im 19. Jahrhundert mussten die ArbeiterInnen in der Folge der industriellen Revolution unter unmenschlichen Bedingungen um ihre Existenz ringen. Die PionierInnen des Sozialstaates schufteten täglich bis zu 16 Stunden, um sich danach noch zu organisieren und für ihre Interessen zu kämpfen. Sie waren damit maßgeblich an einem Wertewandel beteiligt, der die Würde der arbeitenden Bevölkerung begründete, das Leid reduzierte und menschliche Arbeitsbedingungen durchsetzte.

Wo aber bleibt heute der Widerstand? Wo ist der Hebel, an dem man ansetzen kann, um ein ungewolltes System aus den Angeln zu heben? In einer Demokratie sollte der Satz: „Da kann man nichts dagegen tun“, niemals gelten. Er ist mitverantwortlich, dass der Neoliberalismus im Rang einer unvermeidbaren Naturkatastrophe erscheint. Doch was sollen die BürgerInnen tun? Obwohl kritische NGOs, kluge Köpfe und beherzte Veranstaltungen die gesellschaftliche Lage immer deutlicher analysieren, zeichnet sich letztlich keine Richtungsänderung ab. Im Alltag greift der/die Einzelne oft selbst zu Aktionen des Widerstands und kritisiert beispielsweise den Chef persön-

lich – was meist mit einer deutlichen Verschlechterung der eigenen Situation endet, ohne das System beeinflusst zu haben. Andere versuchen durch wiederkehrendes Jammern im Kaffeehaus die Veränderung des Bewusstseins der Massen herbeizuführen, ohne dass jedoch konkrete Handlungen folgen würden. Weil die Protestaktionen bisher keine große Wirksamkeit entfaltet haben, kann der Neoliberalismus immer noch tiefer in die Gesellschaft eindringen, und er wird weiterhin die Gesellschaft in Gewinner und Verlierer spalten.

Wenn Sie tatsächlich eine andere Vorstellung von Gesellschaft haben, wenn die Menschen wieder mit weniger Angst und Kampf, dafür mit mehr Zeit und Sinn für Gemeinschaft und Kunst ihr Leben leben können sollen, dann müssen Sie mit Ihrem Ansinnen ernst machen und einen effektiven Widerstand organisieren. Es wird harte politische Arbeit brauchen, um dieses System zu verändern. Diskurs statt Jammern, Handeln statt Reden, neue Inhalte in bestehenden Parteien ins Spiel bringen oder neue Parteien und Initiativen gründen. Und wenn Sie sich jetzt fragen, woher wir die Zeit und die Kraft dafür nehmen sollen, dann hilft ein Blick in die Geschichte: Der Weg zu mehr Menschlichkeit und zu mehr Gerechtigkeit war nie ein bequemer. Um die aktuellen Herausforderungen zu meistern, ist es zielführend, ein neues Bewusstsein über Initiativen und Regelungen zu vermitteln. In einem neuen Wertekonsens müssten alle Beteiligten wieder stolz darauf sein können, wenn sie sich an humanistische Prinzipien halten und einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten können. Dafür brauchen wir ein starkes persönliches Engagement von vielen, einen neuen Gemeinschaftssinn, Kenntnis der Machtmechanismen und auch eine Portion Glück.



### **Christine Bauer-Jelinek**

Wirtschaftscoach und Psychotherapeutin, Leiterin des Instituts für Macht-Kompetenz in Wien, Gründerin der Initiative für Mikro-UnternehmerInnen, Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der Leopold-Kohr-Akademie in Salzburg, Lehrbeauftragte an der Wirtschaftsuniversität Wien, Sachbuchautorin.

[www.macht-kompetenz.at](http://www.macht-kompetenz.at)

Der Beitrag basiert auf Publikationen von Christine Bauer-Jelinek:

- „Die helle und die dunkle Seite der Macht: Wie Sie Ihre Ziele durchsetzen, ohne Ihre Werte zu verraten“, Salzburg 2009
- „Die geheimen Spielregeln der Macht und die Illusionen der Gutmenschen“, Salzburg, 2007 (Ecowin), einer der Jahres-Bestseller 2007
- „Business-Krieger. Überleben in Zeiten der Globalisierung“, Wien, München, 2003

# WENN SICH ALLES IN ZAHLEN AUFLÖST

Gastbeitrag/Interview: Walter Ötsch

Der Homo oeconomicus des Finanzkapitalismus hat die Moral aus dem Diskurs verbannt – zumindest theoretisch. Ein Gespräch mit Walter Ötsch über parasitäre Moral, Menschen als Computer und die Wichtigkeit des Selbstbildes.

*Das Erreichen vorgegebener ökonomischer Zielvorgaben auf der einen und Führungsverantwortung für die MitarbeiterInnen auf der anderen Seite: Welches Verständnis von Ethik und Moral hat hier überhaupt Platz?*

**Walter Ötsch:** In der ökonomischen Handlungstheorie ist Moral nicht explizit ein Thema. Der kanadische Philosoph Alec Taylor zeichnet in diesem Kontext die Ursprünge des Homo oeconomicus nach: eines kalten Kalkulators, dessen historische Wurzeln sich bis vor das 18. Jahrhundert zurückverfolgen lassen und welcher zur vorherrschenden Denkfigur im jetzigen Finanzkapitalismus geworden ist. Hier wird behauptet, dass der ökonomische Mensch keiner Moralität unterliegt. Tatsächlich besitzt er eine Moralität, man darf aber in der Theorie nicht darüber reden: Taylor spricht von „parasitärer Moral“. Schaut man sich jedoch soziale Diskurse an, lässt sich leicht feststellen, dass auch die Vertreter des Homo oeconomicus immer wieder die moralische Karte spielen: Diejenigen, die von „Sachzwängen“ im Kapitalismus sprechen, werfen ihren Gegnern unmoralisches Verhalten vor. Taylor hält dieses Nicht-Berücksichtigen von Moral in der ökonomischen Handlungstheorie für einen Denkfehler. Er argumentiert so: Der handelnde Mensch braucht eine Vorstellung von der Handlungssituation, d. h. auch von sich selbst in dieser Situation. Es geht also um ein Selbstbild. Aber ein Selbstbild kann nur ein moralisches Bild sein. Wir können uns selbst nicht als moralfrei denken. Führt man diesen Gedanken weiter, bedeutet dies, dass der Mensch grundsätzlich ein moralisches Wesen ist. Dann stellt sich aber nicht mehr die Frage, ob moralisch oder nicht, sondern: In welcher Art der Bewusstheit von Moralität handelt jemand? Je höher die Bewusstheit – und das betrifft beispielsweise auch das Selbstbild

eines Managers –, je ausgeprägter das Reflexionsvermögen der eigenen Handlungen ist, desto moralischer könnte man demzufolge handeln.

*Dieses technokratische Bild vom Homo oeconomicus spiegelt vor, dass der Mensch in keinerlei soziale Bezüge eingebunden wäre.*

Das traditionelle ökonomische Denken ist zu einer Leitideologie für die ganze Kultur geworden. Dieses Denken reduziert nicht nur den komplexen Organismus einer Firma auf ein Input- und Output-Schema, sondern betrachtet auch den Menschen wie einen Computer. In diesem Computerbild sind keine sozialen und kulturellen Komponenten enthalten: ein weiteres Beispiel parasitärer Moral. Indem sich der Finanzkapitalismus durchsetzen konnte, hat sich zugleich das reale Verhalten der Manager immer weiter von sozialen Grundlagen entfernt. Im Shareholdervalue löst sich alles in Zahlen auf. Menschen spielen darin keine Rolle mehr, sondern nur noch, ob man auf den richtigen Trend gesetzt hat oder nicht. Im Gegensatz dazu stehen alte Bilder, wie beispielsweise die des „Rheinischen Kapitalismus“. Hier war der Manager viel stärker in die soziale Umwelt eingebettet.

*Ist der Finanzkapitalismus gleichermaßen „Spielplatz“ für alle Generationen?*

Ein Teil des Finanzkapitalismus forciert sicherlich auch eine Art Jugendkultur, im Sinne von jung und erfolgreich. Die Beratungsfirmen beispielsweise setzen doch überwiegend auf Junge, die unmittelbar nach Abschluss der Universität in den verschiedensten Projekten als Consultants arbeiten.

*Wenn Managern in der aktuellen Debatte zur Krise des Finanzmarkts auch ein moralisches Versagen vorgeworfen wird, dann mehren sich die Stimmen, die sagen: „Wie hätten sie denn anders handeln sollen? An den Business Schools wurde ihnen in dieser Hinsicht doch kaum etwas beigebracht?“*

Man darf die moralischen Dilemmata, mit denen Manager konfrontiert werden, keinesfalls

unterschätzen, sondern sollte sie ernst nehmen. Bereits in der Ausbildung sollte man lernen, darüber zu reflektieren. Das Wissen über reflektive Werkzeuge und wie sie angewendet werden, d. h. „echtes“ sozialwirtschaftliches Denken, wo anhand von Fallanalysen die Auswirkungen des eigenen Handelns überprüft werden: All dies kann im Rahmen eines Studiums

vermittelt werden. Im Prinzip geht es jedoch immer um das eigene Selbstbild. Je mehr sich ein Mensch moralisch denkt, je mehr einem selbst die eigene Moralität bewusst wird, desto mehr soziale Regeln kann man letztendlich verlangen, aber auch selbst einsetzen.



### Walter Ötsch

ist Vorstand des Zentrums für Soziale und Interkulturelle Kompetenz an der Johannes Kepler Universität Linz.

[www.sozialekompetenz.org/oetsch](http://www.sozialekompetenz.org/oetsch)

## LIEBLINGSSCHLAGWORTE ODER ZEICHEN NEUER UNTERNEHMENSKULTUR?

Gastbeitrag: Karin Bauer

Generationenmanagement und wertschätzende Führung sollten auch in Zeiten des wirtschaftlichen Umbruchs nicht von der Tagesordnung der Unternehmen verschwinden.

Alte, vor allem alte Frauen, sind in den Medien unsichtbar. Auch in den Stellenausschreibungen. Gelegentlich sieht man sie in der Werbung für Nahrungsmittelergänzungen und Jungerhalter.

Aber: Generationenmanagement ist eines der Lieblingsschlagworte im modernen Personalmanagement. Unternehmen schmücken sich gerne mit Gesundheits- und Wellnessprogrammen für ihre Belegschaft, wollen so als „attraktive Arbeitgeber“ punkten und sicherstellen, dass alle später Mitte fünfzig noch fit sind.

Geht es allerdings um eine Reduktion der Belegschaften, dann hofft man eher großflächig auf die Kraft „natürlicher Abgänge“, statt nach den eigentlich benötigten Kompetenzen vorzugehen. Dann verliert

man kein Wort, wenn die Leute nur mehr auf das Ende ihres Erwerbslebens warten, statt dass mit den fitten Mittfünfzigern gemeinsam über Neupositionierung, über sinnvolles Weitermiteinander geredet wird. Dazwischen poppt im Mail die Meldung auf, dass trotz „der Krise“ Schönheits- und Verjüngungsoperationen boomen. Weg mit den Falten, aus den Augen, aus dem Sinn.

Wertschätzende Führung ist ebenfalls eines der beliebten Schlagworte. Persönliche Anerkennung wird als hohes Gut gehandelt, ist gut erforscht und belegt, macht diese MitarbeiterInnen produktiver, weniger krank und engagiert. Dutzende Umfragen weisen nach, dass zuerst „ein gutes Betriebsklima“ Lust auf Arbeit macht oder zu einem Wechsel des Arbeitgebers motiviert. Tatsächlich gehen aber Studien davon aus, dass fast zwei Drittel in den Belegschaften innerlich gekündigt haben. Gebrochene soziale Kontrakte, kaum je erlebte Wertschätzung geben eben wenig Impetus, an Alternativen zur Pensionierung zu denken. Endlich raus aus diesem System!

Das ist das große Bild – Schein und Sein in oft sehr krassem Widerspruch.

Im Detail hat es sich in den vergangenen Jahren deutlich angereichert. Nicht bloß um sonnige Broschüren von Outplacement- und Offboarding-BeraterInnen, auch um Führungskräfte mit echtem Interesse an Menschen, um zarte Pflanzen neuer Unternehmenskulturen, die mehr Spielraum geben. Von beiden Seiten – auch von jener der sogenannten „Alten“, die in ihren Ansprüchen funktional und monetär vom Senioritätsprinzip abrücken und bereit sind zu gemeinsamer Veränderung. Weil sie körperlich noch dazu in der Lage sind, weil sie ihre vergan-

genen 35 oder 40 Arbeitsjahre nicht nachhaltig frustriert haben, sodass noch Gestaltungskraft geblieben ist.

Die große Triebfeder im Hintergrund war wohl weniger ein plötzlicher Hype in humanistischem Management, ein Wettlauf der Herzenguten in den Chefetagen um das größtmögliche Erfüllen gesellschaftlicher Verantwortung. Triebfeder sind die Folgen der alternenden Gesellschaften. Und die mit ihnen alternden KonsumentInnen, die Glaubwürdigkeit – ob in einem Versicherungsprodukt oder einem Elektrogerät – gerne mit Beratung auf Augenhöhe kaufen. Damit geht es in den Unternehmen ans Eingemachte, an die Zukunftsfähigkeit. Mit jedem Jahr, mit dem wir der Gesellschaft mit einer Mehrheit der 60-Jährigen näher kommen, mehr. Daran vermag auch der derzeitige Eintritt in ein tiefes Konjunktural nichts zu ändern. Allerdings wird er Spreu vom Weizen trennen: Wer jetzt zarte Pflänzchen in Generationenfragen zwecks schnellen Sparens mit dem Rasenmäher kürzt, steht im nächsten Aufschwung ohne Ressourcen da. Wer jetzt seine Unternehmenskultur im Schnellschuss auf die momentan wichtigsten Lebensfunktionen ausdünnert, wird bei den „Alten“, die über Erfahrung, Wissen, Kraft und Willen zum Mitgestalten verfügen, verloren haben. Nicht nur intern, sondern quer durch alle Stakeholder. Unternehmen, die das inmitten ihrer kurzfristigen Dilemmata aus dem Fokus streichen, sollten dann aber böses Erwachen gleich einkalkulieren.



**Karin Bauer**

ist seit 1988 bei der Tageszeitung „Der Standard“ und leitet derzeit die Karriereredaktion.

Sie ist Buchautorin und Moderatorin.

[derstandard.at](http://derstandard.at)

# EIN ZUHAUSE FÜR DIE SEELE

Gastbeitrag/Interview: Gernot Grammer

Die FürsprecherInnen einer (Markt-)Wirtschaft als ethikfreier Raum sind in Zeiten der Wirtschaftskrise merklich leiser geworden. Aber: Wo genau beginnt er eigentlich, der Wirkungsraum von Ethik im unternehmensinternen Miteinander?

„Es sind gerade die Kleinigkeiten, an denen sich zeigt, ob gelebte Ethik im Unternehmen ihren Platz hat“, sagt Gernot Grammer. „Es fängt schon beim ‚Bitte‘ und ‚Danke‘ im Alltag an.“ Und genau dort, im vermeintlich Kleinen, endet bereits manche ethische Willensbekundung, denn: „Wie viele nehmen sich tatsächlich die Zeit für diese Kleinigkeiten?“

Nicht nur über Haltungen und Werte zu sprechen, sondern diese im Alltag verbindlich vorzuleben: Dies war Gernot Grammer während seiner Jahre als Chorherr im Stift St. Florian ein ebenso wichtiges und daher selbstverständliches Anliegen wie in seiner neuen Funktion als leitender Angestellter eines oberösterreichischen Elektronikunternehmens. Dass man gerade jetzt wieder vermehrt Ethik einfordert, überrascht den – auch betriebswirtschaftlich ausgebildeten – Theologen nicht: „Zeiten wie diese zeigen uns deutlich, dass der Markt nicht imstande ist, alles zu regeln, und dass Geld nicht nur für uns, sondern genauso gegen uns arbeiten kann. Deshalb brauchen wir allgemeingültige, verbindliche, menschliche Haltungs- und Denkweisen auch in und für die Wirtschaft. Haltungs- und Denkweisen, auf die sich der Einzelne verlassen kann. Ich glaube, dass der Mensch auf der einen Seite ein sehr neugieriges Wesen ist und neue Herausforderungen schätzt. Auf der anderen Seite sucht er jedoch nach einer sicheren Plattform, die ihm Orientierung bietet, einem Zuhause für die Seele.“

Spielt Ethik für ein Unternehmen nur eine sehr untergeordnete oder gar keine Rolle, dann hat dies deutliche Auswirkungen, beispielsweise in einer mangelhaften Fehlerkultur oder der fehlenden Wertschätzung für geleistete gute Arbeit. Die Voraussetzungen, die ein Betrieb mitbringen muss, damit Ethik für alle MitarbeiterInnen spürbar werden kann,

benennt Gernot Grammer in vier Schlagworten: Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit und Sachlichkeit. Er ist überzeugt, wenn diese „von oben her gelebt und zugelassen werden, dann können sie in allen Bereichen des Unternehmens wirksam und sichtbar sein. Hingegen, je mehr die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens kontrolliert werden, je mehr man ihnen suggeriert, dass ihnen nicht vertraut wird, der Verantwortungs-, Freiraum und die Kompetenzen der Beschäftigten geschmälert werden, desto schwieriger ist es in einem Unternehmen, Ethik einen guten Nährboden zu bereiten.“

Umfragen unter Führungskräften signalisieren eine sehr hohe Wertschätzung gegenüber älteren ArbeitnehmerInnen, die tatsächliche Einstellungspraxis spricht jedoch oftmals eine ganz andere Sprache. Wie erklärt sich Gernot Grammer diesen Widerspruch auf der Handlungsebene? Mangelt es hier letztlich an moralischem Bewusstsein? „Ich denke, dass die Mehrzahl der Manager und Managerinnen grundsätzlich ein menschenfreundliches Weltbild hat. Dass sie sich aber im Zugzwang ihrer Managementtätigkeit zu sehr auf Zahlen verlassen. Sie wissen durchaus um die Bedeutung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um ihre Erfahrung, ihre Loyalität, ihre Umsicht. Auf der anderen, für sie letztendlich ausschlaggebenden Seite schauen sie jedoch zu sehr auf die Kosten. Darüber hinaus genügt ein Blick in die Stellenanzeigen, um zu sehen, welches Mäntelchen derzeit den Beschäftigten umgehängt wird: Wir alle sollen jung, dynamisch, flexibel und cool sein. In dieses Bild passen ältere Dienstnehmer nur schwer hinein.“

Welche Folgen kann dieser Umgang mit älteren ArbeitnehmerInnen für die Unternehmenskultur haben? Was löst dies unter Umständen bei den Beschäftigten aus? Hier beobachtet Gernot Grammer, nicht zuletzt bei sich selbst, eine Sensibilität, die mit den Lebensjahren gewachsen ist: „Bekomme ich als Arbeitnehmer beständig eingepflegt, dass ich mit 50 zum alten Eisen zähle, und setze ich andererseits in Relation dazu, dass wir in Europa vielleicht bis zum 70. Lebensjahr arbeiten werden müssen, um zu erhalten, was wir gewohnt sind, frage ich mich zwangs-

läufig: Was passiert mit mir in diesen Jahren zwischen 50 und 70? Was für eine Kultur, was für ein Denken wird da sichtbar, was wird hier seitens der Unternehmen vorgelebt? Ein solcher Umgang mit älteren Beschäftigten fördert eindeutig eine Ellenbogen- und Angstgesellschaft. Lässt man zu, dass Angst, Frust und Sorge die Arbeitswelt dominieren, leiden automatisch Leistungsbereitschaft, Produktivität oder auch die Kreativität darunter.“ Jetzt aus reinem Marketingkalkül gezielt ältere ArbeitnehmerInnen einzustellen, ist für Gernot Grammer der falsche Weg: „Jedes Unternehmen ist ein Mikrokosmos, in dem sich die uns umgebende Welt im Kleinen wiederfindet. Wieso sollte es im Mikrokosmos ‚Unternehmen‘ nicht ebenso ein gesundes, herzhaftes, ehrliches, transparentes und wahrnehmendes Miteinander von Jung und Alt geben, wie ja sonst oft auch? Warum sollen wir ausgerechnet innerhalb eines Unternehmens ausschließlich jung, dynamisch und flexibel sein dürfen?“ Gernot Grammer schätzt deshalb an seiner derzeitigen beruflichen Tätigkeit die „gesunde und bunte Mischung“ der MitarbeiterInnen vom Lehrling bis hin zu den KollegInnen, die zur Generation 50+ gehören, und die Arbeit in altersgemischten Teams, die die Eigentümer des Unternehmens fördern.

Letztendlich entscheiden über Unternehmenserfolg und -misserfolg die MitarbeiterInnen und die Qualität ihrer Arbeit. „Als Führungskraft muss ich deshalb sehr genau wissen: Wer bin ich, was will ich und wo will ich hin? Im Stift St. Florian hatte ich die Gelegenheit, einen Garten anzulegen und ihn zu pflegen. Plane ich, einen Garten neu anzulegen, so muss ich schon vor der ersten Bepflanzung bedenken, damit ich nicht ununterbrochen Pflanzen versetzen oder

beschneiden muss: Wie viel Raum benötigen die einzelnen Sträucher oder Bäume, wie wird sich ihr Wuchs in fünf Jahren entwickeln? In einem Unternehmen funktioniert dies ganz ähnlich: Ich muss mir darüber im Klaren sein, was ich erreichen möchte, zeige diesen Weg für alle transparent und gut nachvollziehbar auf, schaue mir die Menschen an, mit denen ich zusammenarbeiten werde, und dann versuchen wir gemeinsam diesen Garten zu gestalten.“



### **Gernot Grammer**

Theologe sowie Absolvent des Lehrgangs für Tourismusmanagement der JKU Linz, bis 2006 Augustiner Chorherr von St. Florian und Priester, von Juni 2006 bis Dezember 2008 Placement Promotor für das Regionalmanagement OÖ.

Seit Jänner 2009 ist er verantwortlich für Einkauf und Marketing bei Zehetner Elektronik GmbH; seit April 2006 nebenberufliche Tätigkeit im Stift St. Florian als Verantwortlicher für Tourismus und PR.

[gernot.grammer@zehetner-elektronik.at](mailto:gernot.grammer@zehetner-elektronik.at)



FORUM 2  
VORTRAGENDER: **JUHANI ILMARINEN**

**DER DREI-GENERATIONENBETRIEB 2025 –**  
VISION UND WIRKLICHKEIT

# DER DREI-GENERATIONEN-BETRIEB 2025 – VISION UND WIRKLICHKEIT

## Info-Forum 2: Juhani Ilmarinen

Jüngere, mittlere und ältere Generation in der Arbeitswelt: Welche neuen Herausforderungen sind damit für Gesellschaft und Betriebe verbunden?

### HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GESELLSCHAFT

Denkt man an den Zeitraum, den ein Arbeitsleben umfasst, stellt man sich unweigerlich zwei Eckpfeiler vor, die eine scheinbar kontinuierliche Zeitspanne begrenzen: den Eintritt in das Berufsleben und den Austritt bei Erreichen des gesetzlich festgelegten Pensionsalters. Tatsache ist jedoch, dass wir im Verlauf eines Arbeitslebens, bei einer durchschnittlich aktiven Zeit vom 20. bis zum 65. Lebensjahr, pro MitarbeiterIn ca. fünf bis sechs produktive Jahre verlieren. Die Ursachen sind vielfältig: Die Jungen integrieren sich nicht optimal oder zu spät in das Arbeitsleben. Die mittlere Generation hat oftmals lange Abwesenheitsperioden bedingt durch Krankheit oder Umstrukturierungen in der Arbeitswelt. Die Älteren gehen zu früh in Pension. Gleichzeitig steigt der Druck der Gesellschaft bzw. Arbeitswelt auf die Jungen: Sie sollen möglichst frühzeitig ins Berufsleben einsteigen, um dann alles gleichzeitig zu schaffen: Schule – Studium – Arbeit – Familie.

### HERAUSFORDERUNG FÜR DIE BETRIEBE

- Jede Generation hat ihre Stärken und Schwächen. Jedoch: Die Stärken sind nur teilweise bekannt und werden nicht optimal genutzt.
- Die Zusammenarbeit zwischen den drei Generationen ist nicht optimal.
- Erwartungen an Führungskräfte sind altersabhängig.
- Ist Arbeitsfähigkeit altersabhängig?
- Ist Produktivität altersabhängig?

## I. STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DER DREI GENERATIONEN

### Jüngere Generation

- |                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| + Begeisterung, Motivation      | – unerfahren      |
| + lernfähig, entwicklungsbereit | – unsicher        |
| + energisch                     | – Bedarf an Hilfe |
| + aktiv                         | – enge Sichtweise |
| + kreativ                       | – nicht engagiert |

### Mittlere Generation

- |                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| + Fachkenntnisse           | – Überbelastung                |
| + Erfahrung                | – Gewohnheitsmensch            |
| + entwicklungsorientiert   | – frustriert, genug haben      |
| + Gelassenheit, Stabilität | – Mangel an Entwicklungsbedarf |
| + zuverlässig              | – Mangel an Arbeitsmotivation  |
| + energisch                | – Widerstand gegen Änderungen  |

### Ältere Generation

- |                          |                                |
|--------------------------|--------------------------------|
| + Erfahrungswissen       | – Mangel an Energie            |
| + Fachkenntnisse         | – Mangel an Entwicklungsbedarf |
| + mentor- und tutorfähig | – Warten auf die Pension       |
| + zuverlässig            | – Mangel an Arbeitsmotivation  |
| + glaubwürdig            | – Gewohnheitsmensch            |
| + Anerkennung, Respekt   | – frustriert, genug haben      |

## Älter werden bedeutet einen Zuwachs an mentalen und sozialen Fähigkeiten:

- + Strategisches Denken
- + Scharfsinn
- + Besonnenheit, Umsicht
- + Weisheit
- + Überlegtes Handeln
- + Logische Argumentation
- + Das Leben gut meistern können
- + Ganzheitliches Verständnis
- + Differenzierter Sprachgebrauch
- + Höhere Lernmotivation
- + Größere Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber
- + Geringere Abwesenheitszeiten
- + Mehr Arbeitserfahrung

## II. ERWARTUNGEN AN DAS FÜHRUNGSVERHALTEN

In den einzelnen Lebensphasen verändert sich die Erwartungshaltung der ArbeitnehmerInnen an das Management. Sechs Lebensphasen lassen sich dabei unterteilen: StudentInnen (< 25 Jahre), Lernende/r (< 35), Kompetente/r (< 45), Erfahrene/r (< 55), unterstützende/r Weise/r (< 65), Storyteller (65+).

### StudentInnen (< 25 Jahre)

Gecoacht werden: Die jüngste Gruppe der ArbeitnehmerInnen wünscht sich Unterstützung durch Erfahrung. Sie wollen geführt und mit einbezogen, zugleich aber auch darauf vorbereitet werden loszulassen und Fragen zu stellen.

### Lernende/r (< 35)

Autorität erhalten: ArbeitnehmerInnen in dieser Lebensphase möchten Verantwortung übernehmen. Das Management sollte ihnen Möglichkeiten zum Lernen, aber auch zum Erproben ihrer Führungsqualitäten bieten. Lernende wollen partnerschaftlich einbezogen werden.

### Kompetente/r (< 45)

Erweiterung der Verantwortung: In Entscheidungen mit einbezogen zu werden und wesentliche Angelegenheiten verantworten zu können, stehen nun im Vordergrund. Das Management sollte ihnen Zutritt zum internen Wissenskreis ermöglichen.

### Erfahrene/r (< 55)

Wertschätzung: ArbeitnehmerInnen wünschen sich Verständnis für ihre Bedürfnisse in den verschiedenen Lebensphasen und die Möglichkeit, eigene Grenzen ziehen zu können. Sie wollen weniger operative Aufgaben, sondern vermehrt Verantwortung für Vorbereitungen übernehmen.

### Unterstützende/r Weise/r (< 65)

Ihre Erfahrungen und Beziehungen nutzen: In dieser Lebensphase möchten ArbeitnehmerInnen beraten und um Rat gefragt werden. Respekt, aber auch der Wunsch nach Feedback durch das Management gewinnen an Bedeutung.

### Storyteller (65+)

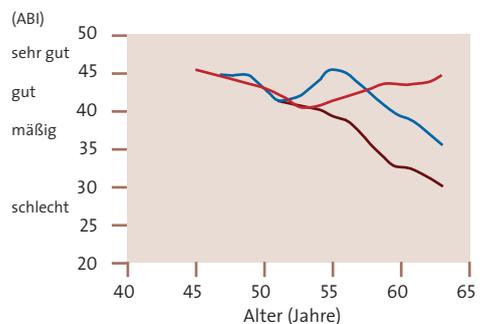
Das Gedächtnis der Organisation: Das Management sollte sie als unabhängige RatgeberInnen schätzen, deren Wissen auf einer breiten Basis gefragt ist und auch genutzt wird.

## III. ARBEITSFÄHIGKEIT

Eine gute Arbeitsfähigkeit bedeutet, dass Menschen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen die gewünschte Arbeit gut leisten können – es geht um die Passung zwischen Arbeitenden und Arbeit. Arbeitsfähigkeit setzt sich aus verschiedenen miteinander verknüpften Bereichen zusammen. Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ mit seinen vier Stockwerken verbildlicht modellhaft dieses Wechselspiel zwischen Gesundheit, Qualifikation, Werten und Arbeit. Die Arbeitsfähigkeit kann nur dann wachsen, wenn alle vier Stockwerke gleichzeitig im Auge behalten werden. Das Streben nach einer guten Arbeitsfähigkeit dauert im Idealfall ein Leben lang – indem es den sich verändernden Gegebenheiten in den verschiedenen Lebensphasen immer wieder neu anpasst. Dafür braucht es vielfältige, aber aufeinander abgestimmte Maßnahmen.

### ARBEITSFÄHIGKEIT

nach Ilmarinen - modifiziert von Dr. Richenhagen



- Individuelle Gesundheitsförderung, ergonomische Maßnahmen, verbessertes Führungsverhalten
- Nur Individuelle Gesundheitsförderung
- Keine Maßnahmen

Linz 161008, Juhani Ilmarinen / FIOH / Prof. Juhani Ilmarinen

#### IV. GENERATIONENMANAGEMENT – VISIONEN

Menschen unterschiedlichen Alters verfügen über unterschiedliche Stärken. Die größte Herausforderung besteht darin, lebensphasenbezogene Innovationen für jede der drei Generationen zu schaffen. Generationenmanagement gelingt dann, wenn die Stärken der jungen, mittleren und älteren Generation bekannt sind und auch genutzt werden.

#### Ziel ist ein besseres und längeres Arbeitsleben für alle Generationen.

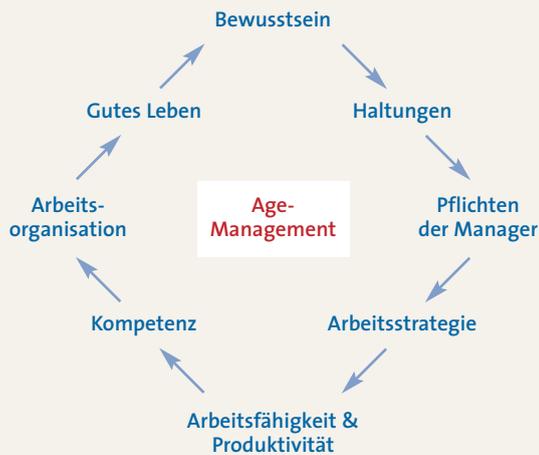
**Aber:** Warum sollen wir länger arbeiten?

Das Arbeitsleben muss für den Wohlstand der Gesellschaft verlängert werden.

Können wir es uns leisten, älter zu werden?

Höhere Beschäftigungsraten und geringere Abhängigkeitsraten (Verhältnis Erwerbstätige und Pensionistinnen) sind die Basis für gute, alte Gesellschaften.

Gutes Generationenmanagement führt zur Verlängerung und Verbesserung der Erwerbslebensläufe: Menschen, deren Potenziale genutzt und gefördert werden, leisten gute Arbeit und gehen spät in Rente. Der Schlüssel für erfolgreiches Generationenmanagement liegt bei den Führungskräften. Denn damit die Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen erhalten bleiben kann, sind Anerkennung und Wertschätzung durch die Führungskräfte entscheidend. Trainings können dazu beitragen, Führungskräfte nicht nur für neue Erkenntnisse zum Thema Arbeit und Alter zu sensibilisieren, altersrelevante Einstellungen und Bilder vom Älterwerden zu hinterfragen, sondern sie auch bei der Maßnahmenentwicklung für Generationenmanagement in ihren Unternehmen zu unterstützen.



Linz 161008, Juhani Ilmarinen / FIOH / Prof. Juhani Ilmarinen



#### Juhani Ilmarinen

Finnish Institute of Occupational Health (FIOH),  
bis Dezember 2008 Director of „Life Course and Work“-Theme.

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

# NUR DIE BESTEN TRAUEN SICH

Gastbeitrag/Interview: Anne Katrin Matyssek

Permanent Zeit- und Leistungsdruck aufbauen, MitarbeiterInnen im Unklaren über die Qualität ihrer Leistungen lassen, eine hektische, gereizte Stimmung verbreiten und damit in letzter Konsequenz ein gutes Betriebsklima dauerhaft verhindern: Führungskräfte und ihr Verhalten haben einen entscheidenden Anteil an der Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen und deshalb im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ von Juhani Ilmarinen ihren fixen Platz. Warum „Gesunde Führung“ zunächst bei den Führungskräften selbst ansetzen muss und weshalb es wenig Sinn macht, ein Verhalten anzutrainieren, wenn die Haltung nicht stimmt – ein Gespräch mit Psychologin und Psychotherapeutin Anne Katrin Matyssek.

*Welches Führungsverhalten ist es, das die MitarbeiterInnen wie auch die Führungskraft selbst krank macht?*

**Anne Katrin Matyssek:** Eine Führungskraft, die nicht auf sich selbst achtet und sich sprichwörtlich behandelt wie den letzten Hund, überträgt dieses Verhalten leider auch häufig auf ihren Umgang mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Verzichtet eine Führungskraft beispielsweise regelmäßig auf die Mittagspause und arbeitet beide Tageshälften ohne Unterbrechung durch, kann es passieren, dass, wenn am Nachmittag der Blutzuckerspiegel sinkt, sie zunehmend gereizter und aggressiver agiert. Das kann bis hin zum Anbrüllen der Mitarbeiter gehen. Das Betriebsklima wird ruiniert, wenn die Führungskräfte selbst hektisch sind, gestresst oder schlafgestört und entsprechend verstimmt in den Arbeitstag starten. Ganz anders, wenn sie sich mittags die Zeit nehmen, um in Ruhe zu essen, den Arbeitsplatz zu verlassen, sich mit anderen Dingen zu beschäftigen, und dann wieder entspannt an den Schreibtisch zurückkehren. Deshalb fange ich immer bei der Führungskraft selbst an und frage: „Wie gehen Sie mit

sich selbst um? Wie ist Ihr Pausenverhalten, wie gut können Sie nach Feierabend abschalten? Nehmen Sie sich Arbeit mit nach Hause?“

*Was können Führungskräfte konkret tun, um die Gesundheit der MitarbeiterInnen positiv zu beeinflussen?*

Juhani Ilmarinen hat gezeigt, dass Anerkennung ein enorm wichtiger Faktor für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ist. Und genau das ist auch meine Empfehlung für Führungskräfte: die Leistung zur Kenntnis zu nehmen und Feedback zu geben, positives wie negatives. Mich als Führungskraft für die Arbeit des Einzelnen zu interessieren, nach Fortschritten zu fragen, Unterstützung anzubieten oder mich auch, wenn es angebracht ist, nach Persönlichem zu erkundigen. Damit signalisiere ich als Führungskraft gegenüber der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter: Ich nehme dich als Person wahr. Wenn es die Organisationsgröße zulässt, halte ich es ebenfalls für sinnvoll, zum Geburtstag zu gratulieren. Ungeheuer wichtig ist auch die offene Tür. Hier geht es nicht darum, ständige Verfügbarkeit zu signalisieren, sondern dass es Zeiträume gibt bzw. vereinbart werden können, in denen man sich für die Anliegen der Beschäftigten verlässlich Zeit nimmt. Unterstützung zu geben, Fehler zuzulassen und ansprechbar zu sein, das ist gerade in Phasen der Umstrukturierung oder in wirtschaftlichen Krisensituationen, in denen die Mitarbeiter verunsichert sind, essenziell.

*Anerkennung und Wertschätzung den MitarbeiterInnen authentisch vermitteln zu können – das fällt nicht jeder Führungskraft auf Anhieb leicht ...*

Ich halte nichts davon, bestimmte Verhaltensweisen zu trainieren. Ich glaube vielmehr, wenn die Haltung nicht stimmt, dann muss ich auch kein Verhalten einüben. Deshalb versuche ich in meinen Seminaren, zunächst die menschenfreundliche Haltung zu stärken. Denn: Was ist eine Führungskraft ohne ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wenn diese ihren Job nicht gut ausüben (können), kann ich auch keine gute Führungskraft sein und dem Kunden oder der mir übergeordneten Ebene keine positiven Leistungen verkaufen. Im nächsten Schritt geht es darum,

dass Führungskräfte die Haltung hinterfragen, mit der sie an einzelne Mitarbeiter, aber auch an das ganze Team herangehen. Habe ich in meinem Kopf unter Umständen nicht nur ein, sondern vielmehr zwei Teams vor Augen? Einen Inner Circle mit meinen Top-Leuten, bei denen ich eigenständiges Arbeiten zulasse, und als Zweites einen Außenkreis mit den sogenannten Minderleistern, die ich engmaschiger kontrolliere? Was bedeutet dies für die Beschäftigten im Außenkreis? Fühlen sich diese tatsächlich von mir geschätzt? Wie wäre es, ihnen mit einem Vertrauensvorschuss zu begegnen, sodass auch sie die Chance haben zu zeigen, was in ihnen steckt? Die Seminar-Teilnehmer bekomme ich in puncto Wertschätzung dann ins Boot, wenn ich auf ihre persönliche Betroffenheit abziele: Wie geht es Ihnen damit als Führungskraft? Sie möchten doch auch – neben Ihrem guten Gehalt – hin und wieder für das, was Sie leisten, eine positive Rückmeldung bekommen? Dann geben auch die „Harten“ unter den Führungskräften zu: „Ja, da haben Sie schon recht. Ich brauche zwar keine Lobhudelei von meinem Chef, aber wenn er mir zeigt, dass er sich für das, was ich tue, interessiert, dann ist das schon nicht schlecht.“

*Braucht es Mut, sich dem Thema „Gesunde Führung“, psychische Gesundheit der MitarbeiterInnen zu widmen?*

Man benötigt schon ein gewisses Quantum an Bereitschaft zur Selbstreflexion, um sein Führungsverhalten infrage zu stellen, zu prüfen, wo es eventuell noch Baustellen gibt, wo ich noch mehr machen kann. Das erfordert mit Sicherheit auch ein wenig Mut. Meiner Erfahrung nach bringen den nur die Besten auf. In meinen Seminaren arbeite ich ja nur

mit Freiwilligen. Meine Teilnehmer schauen in ihrem Arbeitsalltag bereits genauer hin als andere. Sie sehen ihre Aufgabe nicht als Job, sondern sie sind auch mit dem Herzen dabei. Ich baue darauf, dass sich mein Anliegen der „Gesunden Führung“ durch sie wie ein positiver Virus immer weiter in den Leitungsebenen und innerhalb der Unternehmen ausbreitet.



**Anne Katrin Matyssek**

arbeitet seit 1998 als freie Beraterin zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Seit 2002 hat sich die diplomierte Psychologin und approbierte Psychotherapeutin auf gesundheitsgerechte MitarbeiterInnenführung unter dem Namen „do care!“ spezialisiert und hält Vorträge und Seminare zum Thema „Gesund führen“ sowie zu Wohlbefinden durch Wertschätzung bei der Arbeit. Eines ihrer Bücher trägt den Titel „Führungsfaktor Gesundheit – So bleiben Führungskräfte und Mitarbeiter gesund“.

[www.anne-katrin-matyssek.de](http://www.anne-katrin-matyssek.de)

# AUVA – PARTNER IM NETZWERK „ÄLTER WERDEN. ZUKUNFT HABEN!“

Gastbeitrag: Marina Pree-Candido

Von den vier Kernaufgaben der AUVA – Unfallverhütung, Unfallheilbehandlung, Rehabilitation und Entschädigungen – ist die Prävention die wichtigste. Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz können nur durch gemeinsame Bemühungen von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen verwirklicht werden.

Eine zentrale Rolle spielen dabei die innerbetrieblichen Führungskräfte. Sie nehmen durch ihr tägliches Handeln direkt und/oder indirekt Einfluss auf Wohlbefinden, Gesundheit, Sicherheit und Motivation ihrer MitarbeiterInnen. Gleichzeitig hat ihr Handeln (oder Unterlassen) Auswirkungen auf ihre eigene Gesundheit, ihre Befindlichkeit und ihre Leistungsfähigkeit.

Der bevorstehende demografische Wandel erfordert es, in Zukunft das Augenmerk bei der Beschäftigung mit Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz verstärkt auf ältere bzw. älter werdende MitarbeiterInnen zu richten. Der erste diesbezügliche Schritt der AUVA wird dementsprechend die Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für das Thema sowohl bei betrieblichen EntscheidungsträgerInnen als auch bei den einzelnen ArbeitnehmerInnen selbst sein.

Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Netzwerk werden wir seitens der AUVA bei unseren Kursen, Seminaren und Beratungen vermehrt in die Betriebe hinaustragen und umgekehrt die dort vorliegenden Anliegen und Bedürfnisse im Zusammenhang mit älter werdenden Belegschaften in Erfahrung bringen.

Für die Weiterarbeit des Netzwerkes wird es auch unbedingt notwendig sein, sich mit den vielfältigen Spannungsfeldern und Einflussfaktoren auf die Thematik zu beschäftigen. Jüngere versus ältere ArbeitnehmerInnen, Einfluss von sowohl Freizeitverhalten als auch Arbeitsalltag auf die Gesundheit, Arbeitsmarktsituation, Gewinnmaximierung versus Mitarbeiterorientierung, Wissenstransfer von älteren zu jüngeren MitarbeiterInnen, Konjunkturlage und Wertigkeit von Fertigkeiten und Fähigkeiten von MitarbeiterInnen sind nur einige Aspekte, die reflektiert gehören.

Das weitere Ziel der AUVA ist es, gemeinsam mit den Netzwerkpartnern praktikable, den Gegebenheiten der unterschiedlichen Betriebe und Branchen angepasste Instrumente, Methoden und Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit älterer bzw. älter werdender MitarbeiterInnen zu entwickeln. Gerade in Klein- und Mittelbetrieben, die zu einem Großteil von AUVAsicher betreut werden, wird es andere Umsetzungsstrategien und Wege brauchen als in großen



**Marina Pree-Candido**

AUVA (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt),  
ist stv. Leiterin des Unfallverhütungsdienstes Linz  
und Koordinatorin von AUVAsicher PZ Linz.

[www.auva.at](http://www.auva.at)

Unternehmen, um für alle Beteiligten positive Ergebnisse zu erreichen. Entscheidend für die Zukunft älterer MitarbeiterInnen in der Arbeitswelt wird es sein, UnternehmerInnen, innerbetrieblichen Führungskräften, aber auch jedem Arbeitnehmer, jeder Arbeitnehmerin leicht umsetzbare und durchführbare Möglichkeiten zur Erhaltung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz anzubieten.

Bei allem Engagement für das Thema darf nicht übersehen werden, dass es nur eines von vielen ist,

mit denen sich oberösterreichische Betriebe bzw. die dort Beschäftigten in diesen Tagen konfrontiert sehen und zum Wohle aller Beteiligten und Betroffenen auseinandersetzen müssen.

Das Bemühen um die Sicherheit und Gesundheit von Menschen darf allerdings – in Anlehnung an ein Zitat von Werner von Siemens – „... nicht als Vorschrift des Gesetzes aufgefasst werden, sondern als Gebot menschlicher Verpflichtung und wirtschaftlicher Vernunft“.

## EINE WERTVOLLE MISCHUNG

Gastbeitrag/Interview: Maximilian Wurm

**Wertschätzung, Teamfähigkeit, Bereitschaft zur Wissensweitergabe. Für Unternehmer Maximilian Wurm sind dies die wichtigsten Spielregeln, um eine gute Zusammenarbeit in altersgemischten Teams sicherzustellen.**

Im Jahr 2005 beteiligten sich WURM & Partner Unternehmensservice am Pilotprojekt WAGE (Winning Age Getting FuturE). Der sozialpartnerschaftliche Beratungsprozess im Rahmen von WAGE sensibilisierte auch für die Zusammensetzung der Teamstruktur. So wird seither sehr viel bewusster das gesamte Altersspektrum bei potenziellen MitarbeiterInnen ausgeschöpft. „In der Besetzung der Teams gibt es bei uns sicherlich einen Unterschied vor und nach WAGE. Während vorher seltener jemand aufgenommen wurde, der älter als 40 Jahre war, haben in der Zwischenzeit bei uns sechs Mitarbeiter dieser Altersgruppe neu angefangen.“ Und nicht nur das: „2007 und 2008 haben wir insgesamt zwölf Lehrlinge im Alter von 15 bis 19 Jahren eingestellt“, ergänzt Geschäftsführer Maximilian Wurm und fügt noch hinzu: „Bei uns ist ausnahmslos in jeder Abteilung eine altersgemischte Teamzusammensetzung für das Unternehmen sehr wertvoll.“

Bei der Analyse von Schwachstellen wird deshalb nun auch die individuelle Team-Altersstruktur mit berücksichtigt. Kann die Ursache für vermehrte Reklamationen eines Kunden darin begründet sein, dass in der Abteilung das Know-how älterer MitarbeiterInnen fehlt? Oder benötigt man eventuell Ergänzung durch die „mittlere Erfahrungsebene“? Geschäftsführer Maximilian Wurm, der sich die Leitung des Unternehmens mit zwei Partnern teilt, weiß jedoch ebenso um die Fallstricke in der Praxis. „Nicht jeder ist auf Antrieb bereit oder auch fähig, seine wertvollen Erfahrungen und sein großes Wissen an Jüngere weiterzugeben.“ So warf ein Lehrling frustriert das Handtuch, weil im Team genau dieser Austausch, das Hineinwachsen in neue Aufgaben durch aktive Wissensweitergabe, nicht möglich war.

Wertschätzende, offene Kommunikation ist Maximilian Wurm sehr wichtig. „Man darf sich nicht scheuen, die Dinge anzusprechen. Mir geht es jedoch nicht darum, mein Gegenüber zu verändern. Ich gebe Feedback, zeige mögliche Entwicklungsrichtungen auf. Es liegt dann an jedem Einzelnen, ob er diese Denkanstöße aufgreift oder nicht.“ Im Falle des nun lehrlingslosen Teams hat sein Feedback gefruchtet: Die MitarbeiterInnen wünschen sich unbedingt wieder eine junge Kollegin/einen jungen Kollegen,

an welche/n sie ihr Know-how weitergeben wollen. Wertschätzende Kommunikation bedeutet aber auch, dass die drei Geschäftsführer von WURM & Partner bei positiven wie bei negativen Entwicklungen offen und ehrlich informieren. Einmal im Monat trifft man sich deshalb auf der Kommunikationsfläche zum „Informationsforum“. Hier stehen die drei Geschäftsführer allen MitarbeiterInnen Rede und Antwort.

Und wenn sich Maximilian Wurm scherzhaft im Gespräch als „Teilzeit-Geschäftsführer“ bezeichnet, dann verbirgt sich dahinter ein weiteres, in der Unternehmenskultur fest verankertes Anliegen: die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Maximilian Wurm geht als Geschäftsführer mit bestem Beispiel voran, indem er konsequent für sich eine familienfreundliche Viertagewoche im Unternehmen umsetzt. Freitags ist er ausschließlich telefonisch erreichbar. Eine abteilungsübergreifend zusammengesetzte Arbeitsgruppe ist der Motor bei WURM & Partner Unternehmensservice für MFB: „Mensch, Familie und Beruf“. Sie plant und bietet kontinuierlich gemeinsame Aktivitäten an. 2004 wurde das Unternehmen viertbesten Arbeitgeber in Österreich, ein Jahr zuvor wurde erfolgreich das Re-Audit „Vereinbarkeit Familie und Beruf“ durchgeführt.



**Maximilian Wurm**

Geschäftsführer von WURM & Partner Unternehmensservice im Softwarepark Hagenberg. WURM & Partner, seit Dezember 2006 im eigenen Firmengebäude im Softwarepark Hagenberg, bietet individuelle Outsourcing-Lösungen für Rechnungswesen und IT und beschäftigt rund 80 MitarbeiterInnen. [www.wurmundpartner.at](http://www.wurmundpartner.at)

# BETRIEBSNETZWERK „ÄLTER WERDEN. ZUKUNFT HABEN!“

[www.wage.at](http://www.wage.at)

## BETRIEBSNETZWERK „ÄLTER WERDEN. ZUKUNFT HABEN!“

WURM & Partner ist Mitglied im 2008 neu gegründeten Betriebsnetzwerk. Das Betriebsnetzwerk wird in den nächsten Jahren weiter ausgebaut, um möglichst vielen Unternehmen das Thema „Generationenmanagement“ näherzubringen und die Betriebe demografiefit zu machen. Selbstverständlich bleibt auch in Zukunft genügend Raum für Erfahrungsaustausch und Diskussionen. In den halbjährlich stattfindenden Betriebsnetzwerktreffen werden von ExpertInnen aus der Praxis für Betriebe wichtige Themengebiete zum demografischen Wandel vorgestellt. Diese werden anschließend in Workshops und/oder Pilotprojekten vertiefend behandelt. Um das Thema „Wissenstransfer“ drehte sich 2008 nicht nur das Betriebsnetzwerktreffen, zusätzlich gab es bereits einen vertiefenden Workshop und ein Pilotprojekt.

Mehr Informationen zum Betriebsnetzwerk finden Sie auf [www.wage.at](http://www.wage.at)  
Kontakt: [projektbuero@akooe.at](mailto:projektbuero@akooe.at)

**ÄLTER WERDEN.  
ZUKUNFT HABEN!**



**WAGE. WINNING AGE. GETTING FUTURE!**

## BETRIEBSNETZWERK-PARTNER/-INNEN:

- Bezirksalten- und Pflegeheim Kremsmünster
- BRP Powertrain GmbH & Co. KG
- Caritas OÖ
- E-Werk Wels AG
- E+E Elektronik GmbH
- Energie AG OÖ
- Greiner Tool.Tech GmbH
- Gruber + Schlager GmbH
- Haidlmair GmbH
- Hoffmann Elektrokohle AG
- Hotel Weisses Rössl GmbH
- OÖ. Landesbank AG/Hypo OÖ
- Joka-Werke, Johann Kapsamer GmbH & Co KG
- Lenzing Plastics GmbH
- MAN Nutzfahrzeuge Österreich AG, Steyr
- Market calling Marketing GmbH
- ÖWD – Österreichischer Wachdienst GmbH & Co KG
- Pecho-Druck GmbH
- Pfeiffer HandelsgmbH
- pro mente OÖ
- sabtours Reisebüro- und Autobusbetrieb GmbH
- Spar AG, Marchtenk
- Team 7 Natürlich Wohnen GmbH
- voestalpine Stahl GmbH
- WAG – Wohnanlagen Gesellschaft m.b.H
- WURM & Partner Unternehmensservice
- Zürich Versicherungs-AG



## FORUM 3

VORTRAGENDER: **GERHARD HOCHREITER**

### **GENERATIONENMANAGEMENT IN KLEIN- UND MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN (KMU)**

WERTSCHÄTZUNG LEBEN UND WISSENS- UND ERFAHRUNGS-  
TRANSFER ZWISCHEN DEN GENERATIONEN GESTALTEN

# GENERATIONENMANAGEMENT IN KMU – WERTSCHÄTZUNG LEBEN UND WISSENS- UND ERFAHRUNGSTRANSFER ZWISCHEN DEN GENERATIONEN GESTALTEN

Info-Forum 3: Gerhard Hochreiter

Gerhard Hochreiter stellt in diesem Kurzvortrag, ausgehend von der Frage: „Warum ist ‚Generationenmanagement‘ ein Thema in Organisationen?“, zunächst gesellschaftliche und organisationsprägende Rahmenbedingungen vor, die diese Frage auslösen. Anschließend werden Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Unternehmen für Wissens- und Erfahrungstransfer aufgezeigt und unter folgenden drei Blickpunkten analysiert: Was ist das Ergebnis, die Wirkung? Wie – durch welchen Prozess – wurde das Ergebnis erreicht, gestaltet? Und vor allem: Mit welcher Intention, Grundhaltung wurde das Projekt initiiert?

**Die Basishypothese ist, dass die meisten Unternehmen das Wie und das Was sehr bewusst gestalten. Der Frage nach der Intention – welche sowohl das Wie als insbesondere das Ergebnis maßgeblich beeinflusst – wird kaum Raum gegeben.**

**Aus einer systemischen Perspektive fragt man sich: Was ist der Auslöser, um sich als Unternehmen überhaupt mit der Frage nach dem „Generationenmanagement“ zu beschäftigen?**

## **Gesellschaft der jungen Alten?**

Wir leben in einer Gesellschaft, in der wir – relativ gesund – immer älter werden. Die ZukunftsforscherInnen sprechen von einer „silbernen Revolution“: Die VertreterInnen dieser „Alten“ wollen weiterhin ihr Leben leben, konsumieren und ihren Hobbys nachgehen. Auf der anderen Seite sind wir aber auch eine Gesellschaft mit einem Wertewandel in Richtung Jung, Neu, Hip. Der Trend geht zu immer mehr Jugendlichkeit. Man darf nicht älter werden –

schon gar nicht so aussehen. Wir verlernen in der Gesellschaft auch die Wertschätzung von Bestand, Altem, Tradition. Wer alt ist, der ist am Rande der Gesellschaft und muss sich dort auch zurechtfinden. Auswirkung: Der Umgang mit Alter, mit den Alten wird nicht gelernt. Wir verlieren den Bezug zu unseren Traditionen und Wurzeln. Wir verlieren den Erfahrungsschatz unserer Vorfahren.

## **Google-Hypothese: Wir sind vor allem eine Info-Gesellschaft – weniger eine Wissensgesellschaft.**

Wir trotzen der Halbwertszeit unseres Wissens mit immer mehr an Informationen. Wir können uns in extrem kurzer Zeit Zugang zu allen möglichen gespeicherten Informationen verschaffen. Wir wissen, woher wir Informationen bekommen können, und wir nutzen dies auch. Aber: Gleichzeitig verlernen wir den Umgang mit diesen Informationen, da uns sowohl der Bezug als auch die Erfahrung fehlen. Wir wissen nicht mehr, wie wir diese Informationen gut nutzen bzw. aus Erfahrungen lernen können.

## **Die Effizienzfalle in Organisationen – zu viel Effizienz kann Know-how und Innovationskraft vernichten.**

In den Unternehmen sind wir angehalten, uns auf unsere Kernkompetenzen zu konzentrieren und den Ressourceneinsatz zu optimieren. Das Ergebnis ist: Wir verkürzen, wir fokussieren. Effizienz geht vor. Das kann zu High-Performance-Organisationen führen.

## **Folgende Gefahren bestehen:**

- Durch die zu starke Fokussierung auf Effizienz verlieren wir die Räume für Innovation: Wir haben keine Zeit mehr zum Nachdenken; Querdenken und andere Ideen haben keinen Raum in der Effizienzfalle.

- In Unternehmen wird der Fokus auf High Performance gelegt. Vergessen wird, was nicht unmittelbar Nutzen bringt. Die Auswirkung ist, dass wir wertvolles Erfahrungswissen zur Effizienzsteigerung voraussetzen, dass wir aber an diesem Produktionsfaktor nicht bewusst arbeiten. Dies bedeutet, dass das Wissen, das Erfahrene/Ältere zur Verfügung stellen könnten, immer mehr verloren gehen wird. „Wie sichern wir unser Kern-Know-how ab?“, das wird in Zukunft aber zu der zentralen Frage. Eine Antwort: Durch gezielten Erfahrungstransfer zwischen Jung und Alt.

## DIE PRAXISBEISPIELE:

### DIE INTENTION?

### WIE WURDE ES ANGEANGEN, UMGESETZT?

### WAS WAR DIE WIRKUNG?

(Auszug)

#### **Beispiel 1: Ein Engineering-Unternehmen aus OÖ spezialisiert auf automotive Projekte mit knapp 30 Mitarbeitern:**

##### **Intention:**

Die Intention war es, das Wissen der erfahrenen Projektleiter auf eine breitere Basis zu stellen. Die Projektleiter, die größere Projekte abwickeln können, waren der Engpassfaktor des Unternehmens. Der Fokus war damit auf den wichtigsten Geschäftsprozess „Projekte abwickeln“ gesetzt.

##### **Wie:**

Es wurde ein Projekt – mit jüngeren und älteren Mitarbeitern als Mitarbeitende – aufgesetzt. Diese erarbeiteten gemeinsam folgende Lösungen: a) eine Projektdatenbank, die auch Erfahrungswissen berücksichtigt; b) eine Mentorenlösung, die bewusst immer einen jüngeren mit einem älteren Projektleiter zusammenspannte; c) verpflichtende Erfahrungstransfer-Meetings, die anhand bestimmter praxisrelevanter Themen Wissenstransfer zwischen Erfahrenen und Jüngeren ermöglichten.

##### **Wirkung:**

Der Prozess wurde optimiert und der Engpassfaktor teilweise aufgelöst. Sowohl die Erfahrungstransfer-Meetings als auch die Mentorenlösung zeigten Wirkung: Jüngere wurden schneller qualifiziert, die Älteren übernahmen neue Rollen in den Projekten („Mentoren“, strategische Projektleiter). Der Markt hat diese Lösung akzeptiert und auch die Mehrkosten durch Mentoren getragen.

#### **Beispiel 2: Ein internationaler Pharmakonzern mit Hauptsitz in Deutschland**

##### **Intention:**

Das Unternehmen musste feststellen, dass in zehn Jahren der Altersdurchschnitt der Know-how-Träger und Führungskräfte 50 Jahre beträgt. Ein großer Teil der Kern-Know-how-Träger wird gleichzeitig in Pension gehen und auf der anderen Seite ist die Rekrutierung neuer, junger Mitarbeiter aufgrund der Schichtigkeit des Unternehmens schwierig. Es wurden folgende Schwerpunkte von der Geschäftsleitung definiert: a) Know-how-Sicherung des Erfahrungswissens; b) Gesundheitsbewusstsein bei der Belegschaft fördern (Prävention: gesündere Ernährung, mehr Bewegung ...); c) bewussten Umgang mit Alt und Jung forcieren; d) als Unternehmen auch für Junge attraktiver werden.

##### **Wie:**

Das Großprojekt „generations@work“ wurde initiiert. Mit folgenden Schwerpunkten wurde begonnen: a) Das Thema sollte im Unternehmen breit diskutiert, Dialoge gestartet werden. Dies erfolgte durch Information über den normalen Führungsrhythmus, Internet-Foren, Großveranstaltungen, Fokusgruppen quer zu den Standorten und zur Hierarchie. b) Know-how-Sicherung durch Mentorenmodelle, Dokumentation und bewusst gestaltete Staffelübergabe (Wissensstafette) bei Pensionierung. c) Starker Fokus im Weiterbildungsprogramm auf gesunde Ernährung, Stressabbau und mehr Bewegung (Sport). Dies wurde gestützt durch eine Verpflichtung der Führungskräfte, mit ihren Mitarbeitern zumindest eine solche Weiterbildung zu besuchen.

##### **Wirkung:**

Der Prozess wurde breit mit Dialogen gestartet. Das Thema wurde somit gezielt in das Unternehmen getragen und wird breit diskutiert. Massive Verbesserungen ergaben sich bis dato auf Seiten der Know-how-Sicherung und der bewusst gestalteten Übergabe von Know-how ausscheidender Älterer auf jüngere Mitarbeiter. Das „Gesundheitsprogramm“ wird allgemein gut aufgenommen und von den Führungskräften forciert. Zu den anderen Punkten – Attraktivität für Jüngere erhöhen, Verlust von vielen Know-how-Trägern gleichzeitig – wurde noch wenig initiiert.

### Einige Neuwaldegger Hypothesen zum Gelingen von Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen den Generationen:

- Die Grundintention – was will ich eigentlich erreichen – prägt die Wirkungen. Die Unternehmen sollten viel mehr Zeit investieren, sich klar zu werden, was sie warum wollen.
- Das Thema Generationenmanagement läuft dort sehr gut ab, wo es in der Praxis und aus der Notwendigkeit für das Geschäft grundgelegt ist und nicht theoretisch oder aufgesetzt wirkt. Der

Know-how-Transfer zwischen Jung und Alt gelingt vor allem dann sehr gut, wenn die Notwendigkeit im „Business“ begründet ist. Wenn sowohl das Problem als auch die Lösung sehr „handfest“ und nahe am Business sind, ist man nahe an der bestehenden Logik des Unternehmens.

- Ein zentraler Erfolgsfaktor ist, dass sich für die Jüngeren und für die Erfahrenen neue Rollen etablieren können, die sowohl von innen (MitarbeiterInnen) als auch von außen (Markt, KundInnen) akzeptiert werden.



#### Gerhard Hochreiter

Beratergruppe Neuwaldegg, berät Unternehmen und Organisationen u. a. bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen und der Einführung von Knowledge-Management.

[www.neuwaldegg.at](http://www.neuwaldegg.at)

## TOLERANZ, RESPEKT – UND HUMOR

Gastbeitrag/Interview: Gudrun Trutmann-Peter

„Es bleibt in der Familie.“ Dieses geflügelte Wort ist bei Nachfolgeregelungen in familiengeführten Unternehmen keine Selbstverständlichkeit. Laut Statistik schaffen nur ca. 50 Prozent den Sprung in die zweite und lediglich vier Prozent aller Familienbetriebe den Wechsel an der Unternehmensspitze bis in die vierte Generation. Ganz anders im Weissen Rössl am Wolfgangsee. Hier bereitet sich mit Gudrun Trutmann-Peter bereits die fünfte Generation auf die Übernahme des Ferienhotels vor.

Der Name der Familie Peter ist in St. Wolfgang untrennbar mit dem Traditionshotel verbunden, dem Ralph Benatzky in seinem Singspiel ein musikalisches Denkmal setzte. Am 30. 11. 2011 wird man im Salzkammergut sogar 100 Jahre Familie Peter im Weissen Rössl feiern können. Gleichzeitig markiert dieser Termin auch den Endpunkt einer erfolgreichen Stafettenübergabe: Gudrun Trutmann-Peter wird dann gemeinsam mit ihrem Mann Oliver Trutmann-Peter die Geschäftsführung des 4-Sterne-Superior-Hotels übernehmen.

100 GanzjahresmitarbeiterInnen und rund 40 Saisonkräfte setzen alles daran, dass mehr als 14.000 Gäste

jährlich uneingeschränkt die herzliche Gastfreundschaft im Weissen Rössl genießen können. Damit dieses komplexe Unternehmensgefüge auch in der Zeit eines Generationenwechsels nicht aus dem Takt gerät, steht Kommunikation an erster Stelle.

Nach Abschluss des Studiums 2001 fiel für Gudrun Trutmann-Peter und ihren Mann die Entscheidung, in das Familienunternehmen miteinzusteigen. 2002 wurde der Beschluss in die Tat umgesetzt. Als vierblättriges Kleeblatt tagen seither mindestens einmal im Monat die ältere und die jüngere Rössl-Generation. In dieser Runde werden auch einmal jährlich die Aufgaben für die kommenden zwölf Monate verteilt. Es geht für Gudrun und Oliver Trutmann-Peter um ein sukzessives Hineinwachsen in die verschiedensten Geschäftsbereiche des Betriebs. „Damit keine Unsicherheiten entstehen, ist es mir sehr wichtig, die neuen Aufgabenverteilungen stets klar an die Mitarbeiter zu kommunizieren“, stellt Gudrun Trutmann-Peter klar. Dies erfolgt über die regelmäßigen Treffen des gesamten Kaderteams.

Auch wenn das Weisse Rössl weit davon entfernt ist, sich auf den traditionsreichen Lorbeeren auszuruhen – erst im Frühjahr 2008 wurde ein weiterer Anbau fertiggestellt –, bleibt es trotzdem nicht aus, dass die nachrückende Generation andere Unternehmensvisionen mitbringt. „Als frisch Studierende glaubt man, vieles besser zu wissen und nun alles anders machen zu müssen“, erinnert sich Gudrun Trutmann-Peter an ihre erste Zeit als junge Nachfolgerin. „Es gab damals zahlreiche Diskussionen und Gespräche, in denen meine Eltern erklärt haben, warum sie manches anders entschieden haben oder bestimmte Dinge nicht umsetzen konnten.“

Insbesondere ein Faktor ist für Gudrun Trutmann-Peter entscheidend, damit die Übergabe von der älteren auf die jüngere Generation gelingen kann: Toleranz auf beiden Seiten. „Keinesfalls sollten die alte oder die junge Generation versuchen, ihre Anliegen mit der Brechstange durchzusetzen. Dass wir uns im Weissen Rössl mit Toleranz, sehr viel Respekt und Humor begegnen, auch wenn es einmal heftiger hergeht, macht sicher einen guten Teil des Erfolgs aus, warum das Miteinander und der Generationenwechsel bei uns so gut funktionieren.“



**Gudrun Trutmann-Peter**

seit Sommer 2008 zweite geschäftsführende Gesellschafterin im weltbekannten Ferienhotel Weisses Rössl in St. Wolfgang.

[www.weissesroessl.at](http://www.weissesroessl.at)

# SYSTEMATISCHER WISSENSTRANSFER MIT DEM TRANSFERWERK – EIN NEUES ANGEBOT DES NETZWERKS „ÄLTER WERDEN. ZUKUNFT HABEN!“

Gastbeitrag: Grit Terhoeven

Ein systematischer Know-how-Transfer sichert bei Berufsaustritt nicht nur das Fach- und das Erfahrungswissen langjähriger Beschäftigter für das Unternehmen, sondern prägt durch den wertschätzenden Umgang mit den aus der Firma ausscheidenden wie den neuen MitarbeiterInnen auch langfristig positiv die Unternehmenskultur.

*„Lieber Werner (oder Willi oder Heinz oder Josef oder ...)! An deinem heutigen letzten Arbeitstag möchten wir dir noch einmal ausdrücklich für die vielen Jahre deiner Tätigkeit für unser Unternehmen danken und dir für deinen neuen Lebensabschnitt alles Gute wünschen!“*

So oder so ähnlich verabschieden jeden Tag in jedem Unternehmen Vorgesetzte ihre MitarbeiterInnen nach dreißig, vierzig oder manchmal noch mehr Jahren. Jahre, in denen sie Anlagen bedient, Prozesse eingeleitet, Probleme gelöst und vieles mehr geleistet haben; in denen sie in den allermeisten Fällen jeden Tag das Beste zu geben versucht haben, das sie zu leisten imstande waren. Dabei haben sie Erfolge erzielt, neue Verfahren ausgetüftelt, Fehler gemacht und wieder geradegebogen, vielfältige Diskussionen geführt, gute und nicht so gute Ideen entwickelt, sich Know-how und Hilfe von anderen Stellen geholt und das Unternehmen nach vielen Seiten hin als ImagevertreterInnen repräsentiert.

Diese Erfahrungen haben sich zu einem einzigartigen Kompetenzprofil entwickelt, das den jeweiligen Stelleninhaber zu dem Experten für die Belange seines Arbeitsplatzes hat werden lassen. Und diese Erfahrungen nimmt er nun mit und wird mit dieser Rede seines Chefs nach Hause verabschiedet.

Wenn das Unternehmen langfristige Personalplanung betreibt, dann hat er in den letzten Wochen seinen Nachfolger schon kennengelernt und ihm gezeigt, wo alles aufgeschrieben steht und was an diesem Arbeitsplatz zu tun ist. Ganz oft kommt es jedoch vor, dass der Nachbesetzungsprozess länger gedauert hat oder ein Nachfolger gar nicht so leicht zu finden war. Vielleicht kam dieser von seinem alten Platz auch nicht so leicht frei oder die Stelle soll sogar eingespart werden und die KollegInnen sollen die Arbeit künftig „mitmachen“. Letzteres wäre dann erst recht ein Zeichen für den bisherigen Mitarbeiter, die Dankesrede an seinem letzten Tag lediglich als schönes, aber hohles Wortgebilde mitzunehmen. Dabei hofft er vielleicht insgeheim, dass sie schon noch merken werden, was sie an ihm gehabt haben, dass er ihnen in vielen Situationen fehlen wird, dass er Spuren hinterlässt in seinem Unternehmen ...

Im modern geführten Unternehmen wird eine Vielzahl von Kennziffern erhoben, um die Produktion zu überwachen, die Qualität zu sichern, mit Managementinformationssystemen das Unternehmen zu lenken und die Zielerreichung von Abteilungen und MitarbeiterInnen zu überprüfen. Dabei werden Kennzahlen für Anlagenverfügbarkeit, Reklamationsverläufe sowie, auf das Personal bezogen, Fehlzeiten, Produktivität und Arbeitssicherheit erhoben. Mithilfe dieser Zahlen werden in Benchmark-Verfahren Vergleiche mit den Firmen der Konkurrenten angestellt und – wenn nötig – Optimierungsprogramme aufgelegt. Dabei wird der eigentliche Unterschied, der zwischen den Firmen für den Kunden bei jedem Kontakt erleb- und erfahrbar ist, nur sehr peripher erfasst: Es geht um das Know-how, die Fähigkeit, flexibel auf Kundenwünsche einzugehen, und den innovativen Umgang mit Technik, kurz die Fähigkeiten und das Engagement und das Wissen der MitarbeiterInnen.

Für die Verschwendung von nicht genutztem Wissen, z. B. in Form von Doppelleistungen oder der Suche

nach ExpertInnen für bestimmte Problemlösungen, gibt es keine Kennziffern, häufig noch nicht einmal ein Bewusstsein. Dabei sind das Wissen und die Erfahrung der MitarbeiterInnen eines Unternehmens das wertvollste Kapital und der eigentliche Unterschied zwischen konkurrierenden Unternehmen. Und – die meisten MitarbeiterInnen sind bereit, sich für ihr Unternehmen zu zerreißen, wenn sie nur das Gefühl haben, dass ihre Arbeit anerkannt und wertgeschätzt wird, wenn sie sich weiterentwickeln können und sich und ihre Kompetenz gebraucht fühlen.

So hat der Rahmen, wie ein Mitarbeiter verabschiedet wird, Signalwirkung für die anderen, die bleiben, und jeder fragt sich bei der Gelegenheit, wie es für ihn selber in der Situation sein wird.

Die deutliche Achtung vor dem Wissen und der gezeigte Respekt vor der Erfahrung der MitarbeiterInnen sind die Grundlagen für die Wertschätzung von Mitarbeitern, die zu größerer Arbeitszufriedenheit und dadurch zu mehr Engagement und Motivation führen.

„Wir haben ein großes Interesse daran, dass du nicht einfach so weggehst, sondern dass dein Wissen, deine Erfahrung und dein Können nicht für uns verloren gehen. Aus diesem Grund bitte ich dich, an einem TransferWerk für deinen Nachfolger teilzunehmen. Ein ausgebildeter Moderator wird euch in mehreren Schritten durch einen systematischen Wissenstransferprozess führen. Als Erstes erarbeitet ihr gemeinsam eine sogenannte Jobmap, das ist eine Mindmap, in der alles, was an deinem Arbeitsplatz wichtig ist, was du mit wem zusammen tust, und alle weiteren

Aspekte deines Erfahrungswissens gesammelt und abgebildet werden. Das ist viel mehr, als du jetzt so denkst! Der TransferWerker wird euch durch die richtigen Fragen unterstützen, lenken und die Aufzeichnungen machen. Als nächsten Schritt überlegt und entwickelt ihr dann mit ihm gemeinsam Maßnahmen, mit denen dieses so gefundene Wissen weitergegeben werden kann. Manches muss erst erfasst oder aufgeschrieben werden, während es bei manchen Inhalten reicht, sie zu erzählen, zu zeigen, was auch immer. Dazu gehören immer auch die richtigen Ansprechpartner, das Herausarbeiten von Erfolgsstrategien, aber auch Schulungsmaßnahmen und und und ... Für uns ist wichtig, dass dein Wissen nicht verloren geht, dass die Lücke, die dein Weggang hinterlässt, möglichst klein wird. Darum bitten wir dich, uns in dem TransferWerk für deinen Nachfolger zu unterstützen.“

Wer auf diese Weise aus dem Unternehmen verabschiedet wird, spürt eine ganz andere Art von Wertschätzung und erlebt, dass gewünscht wird, im Unternehmen Spuren zu hinterlassen, dass die eigene Leistung den Aufwand eines systematischen Wissenstransfers wert ist. Durch die Vorgehensweise wird noch einmal allen Beteiligten deutlich, worum und um wie viel er sich gekümmert hat, was seinen speziellen Beitrag zum Erfolg der Abteilung und der Firma ausgemacht hat. Das motiviert zum einen, wirklich engagiert bei dem Prozess mitzuarbeiten, und bietet zum anderen einen guten Rahmen für das Ausscheiden aus der Firma.

Für den Nachfolger wird gleichzeitig deutlich, dass das Unternehmen sich sehr bemüht, ihm die besten Startbedingungen zu schaffen. Für ihn beginnt eine aufregende Zeit, in der er nach und nach lernt, sich



**Grit Terhoeven**

war Leiterin im Bereich Bildung, Training und Beratung der Personal-, Produktions- und Servicegesellschaft mbH, Salzgitter.

[grit@terhoeven.de](mailto:grit@terhoeven.de)

zu orientieren und zu begreifen, was von ihm erwartet wird. Er beginnt, für die vielen großen und kleinen täglichen Probleme Lösungen zu entwickeln, mit mehr oder weniger Hilfe der KollegInnen, mit mehr oder weniger Anleitung von Vorgesetztem oder Vorgesänger. So dauert es erwiesenermaßen bei Führungsaufgaben in der Industrie im Schnitt drei Jahre, bis der „Neue“ seine volle Leistung für das Unternehmen erbringen kann. Durch den Einsatz eines TransferWerks wird diese Einarbeitungszeit deutlich verkürzt. Dazu kommt noch die Wertschätzung, die der „Neue“ implizit durch das Bemühen um möglichst gute Startbedingungen erfährt. Gleichzeitig kann er sich viel genauer orientieren, welche Anforderungen an ihn gestellt werden.

Die Vorgehensweise bei einem TransferWerk mit dem zentralen Instrument der „Jobmap“ bietet neben der Transparenz aller Aspekte des jeweiligen Arbeitsplatzes auch die Chance der systematischen Prüfung und Verbesserung aller Prozesse und verhindert eine zu konservative Einarbeitung.

Systematischer Wissenstransfer mithilfe des TransferWerks ist ein neues Angebot der Arbeiterkammer Oberösterreich. Das Instrument wurde von Dipl.-Psychologin Grit Terhoeven für die Salzgitter AG entwickelt und vielfach erprobt. Die Arbeiterkammer Oberösterreich bietet Ihnen die Möglichkeit, dieses Instrument für Ihr Unternehmen einzuführen.

Der systematische Wissenstransfer mit dem TransferWerk sichert das Know-how Ihrer Firma und prägt mit dem wertschätzenden und würdigenden Rahmen für den Austritt Ihrer wertvollen Expertinnen sowie durch optimale Startbedingungen für Ihre neuen MitarbeiterInnen längerfristig die Kultur Ihres Unternehmens.

# IM HERZEN DES BRP-KONZERNS

Gastbeitrag/Interview: Julia Gal-Konwalinka, Birgit Allerstorfer, Alexandra Kautz

Wissen, was man wissen muss:  
Die BRP Powertrain GmbH & Co. KG (vormals BRP-Rotax), das Land Oberösterreich, die Gemeinden im Bezirk Wels-Land und die Oberbank errichteten gemeinsam das Regionale Innovations Centrum (RIC), ein 4.700 m<sup>2</sup> großes technisches Innovations-, Aus- und Weiterbildungszentrum, welches im Frühjahr 2009 seinen Betrieb aufnehmen wird. Mit dem RIC wird am Standort Gunskirchen eine Einrichtung für die Entwicklung zukunftsweisender Antriebs- und Motortechnologien und für die Ausbildung von hoch qualifiziertem Fachpersonal geschaffen. Das Investitionsvolumen beträgt 8,5 Mio. Euro.

Eine gute Ausbildung, die nicht nur zu einem klar umrissenen Berufsfeld qualifiziert, sondern von deren Qualität und dem erlernten Fachwissen man ein Berufsleben lang bis zum Ruhestand zehren kann. Diese Gewissheit eines „Lernens fürs Leben“ hat sich in den letzten Jahren radikal verändert – durch rasanten Technologiewandel und damit verbundene kürzere Produktlebenszyklen, einen erhöhten Wettbewerbs- und Innovationsdruck auf den globalen Märkten. Das nun propagierte „lebensbegleitende Lernen“ stellt MitarbeiterInnen aller Generationen und Unternehmen vor ganz neue Herausforderungen.

Ein Blick in den Fertigungsbereich beim Marktführer für die Motoren motorisierter Freizeitgeräte lässt diese kontinuierliche Herausforderung gut sichtbar werden: Seit Ende der 1990er-Jahre hat sich bei BRP Powertrain in Gunskirchen ein hoch automatisierter Arbeitsbereich zur Fertigung der 4-Takt-Motorenkomponenten entwickelt. Hier dominiert komplexes Hightech. Hoch qualifiziertes spezifisches Mechatronik-, Elektronik- oder CNC-Know-how ist notwendig, um diese modernen Produktionsanlagen und Systeme bedienen zu können. Auch der 2-Takt-Motor hat sich zu einem

Hightechprodukt mit modernster elektronisch gesteuerter Direkteinspritzung entwickelt und erfüllt damit alle relevanten Umweltauflagen.

„Zeiten, in denen bei Motoren der Elektronikanteil beständig wächst, ändern auch die dazugehörigen Berufsbilder“, beschreibt Julia Gal-Konwalinka, Personalentwicklerin bei BRP Powertrain, diese einschneidende Veränderung (nicht nur) für die Arbeit im Fertigungsprozess. „Der Technologiewandel geht mit völlig neuen Wissensgebieten einher und dieses neue Know-how lässt sich nicht mehr allein mittels Erfahrung erlernen. Die Dienstnehmer benötigen gezielte Unterstützung, um rasch in diese neuen Anforderungen hineinwachsen zu können.“ – Die Geburtsstunde des Regionalen Innovations Centrums (RIC).

Von der Produktion über Materialmanagement, Entwicklung bis hin zu Human Resources: Mit dem RIC, seinen maßgeschneiderten Bildungsangeboten und kontinuierlichen Qualifizierungsmaßnahmen, verfolgt BRP Powertrain in Zusammenarbeit mit dem bfi OÖ ein breit gefächertes Qualifizierungskonzept, das alle Unternehmensbereiche umfasst und MitarbeiterInnen jeden Alters einbezieht. Der Qualifizierungs- und Innovationsmotor dreht sich somit „im Herzen des BRP-Konzerns“, betont Birgit Allerstorfer, die Leiterin der RIC-Akademie. „Das RIC ist kein externer Bildungsanbieter, sondern wichtiger Bestandteil des Betriebes – und eng an das Unternehmens-Know-how gekoppelt.“ Vom RIC, eingebettet in (inter-)nationale strategische Partnerschaften, sollen aber nicht nur BRP Powertrain und die Beschäftigten profitieren. Die Qualifizierungsangebote stehen auch MitarbeiterInnen anderer Betriebe offen. Ein Paradigmenwechsel für den Motorenhersteller, sein hoch spezialisiertes Wissen nun via Trainingsangebote mit Unternehmen der Region zu teilen.

Der Produktionsbereich bei BRP Powertrain ist Startpunkt für die ersten Qualifizierungsangebote des RIC. Durch die Teilnahme am Sozialpartnerprojekt WAGE (Winning Age, Getting Future) hat man in Gunskirchen einen umfassenden Einblick in den

Qualifizierungsbedarf der dort Beschäftigten gewonnen. Zusätzlich wurden nun auch für ArbeiterInnen Entwicklungspfade geschaffen.

Julia Gal-Konwalinka: „Diesen Weg, beispielsweise vom ‚einfachen Fertiger‘ hin zum ‚qualifizierten Fertiger‘, haben wir transparent aufbereitet. Jeder weiß nun: Wenn ich ein bestimmtes Fortbildungsmodul besuche, dann erweitere ich mein Wissen, erhöhe meine Qualifikation und kann auch als Facharbeiter die Karriereleiter nach oben klettern.“ Im 4-Takt-Bereich, der im Vierschichtbetrieb gefahren wird, wird eine Freischicht ausschließlich für Schulungszwecke zur Verfügung gestellt, um so die zeitlichen Kapazitäten für Weiterbildung zu schaffen.

Nicht automatisch muss jedoch eine Höherqualifikation, beispielsweise vom Mechaniker zum softwareerprobten Mechatroniker, Ziel für die MitarbeiterInnen sein. Ebenso sind die Angebote des RIC auf eine Verbreiterung der Wissensgebiete der Beschäftigten ausgerichtet, die z. B. den Einsatz eines Fertigers bei Bedarf auch in der Montage ermöglicht. Diese breitere Qualifikation kann sich ebenso für ältere ArbeitnehmerInnen auszahlen, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr in ihrem bisherigen Arbeitsbereich dauerhaft tätig sein und so leichter eine neue Aufgabe im Unternehmen aufnehmen können.

Die Angebote des RIC sollen nicht nur passgenau auf die Bedürfnisse der Beschäftigten ausgerichtet sein, sondern auch gemeinsam mit ihnen entwickelt und zum Teil von ihnen selbst vermittelt werden. Geplant ist, dass beispielsweise erfahrene MitarbeiterInnen ihr Wissen in Seminaren an jüngere

KollegInnen weitergeben. Damit kann das RIC zu einem stärkeren Zusammenwachsen der Generationen beitragen, wie etwa durch den regen Austausch über Kursinhalte, den gemeinsamen Besuch von Vorträgen sowie das Lernen von- und miteinander. Dieses Miteinander ist ein elementarer Baustein, die ehrgeizige Vision für das RIC mit Leben zu füllen. Bei BRP Powertrain hat man sich das auf die Fahnen geheftet. Birgit Allerstorfer: „Eine lebendige Wissensdrehscheibe und Tragfläche zu schaffen, um mit viel Energie in die Zukunft zu starten.“

#### **BRP-Rotax GmbH & Co KG, nunmehr BRP Powertrain GmbH & Co. KG**

ein Tochterunternehmen der Bombardier Recreational Products Inc. (BRP), ist führend in der Entwicklung und Herstellung innovativer 4- und 2-Takt-Motoren für motorisierte Freizeitgeräte. Das Unternehmen hat in den letzten 50 Jahren mehr als 350 Motorenmodelle für Freizeitfahrzeuge entwickelt und über 6 Mio. Motoren produziert.

[www.rotax.com](http://www.rotax.com)



Im Bild v. li. n. re.:

**Julia Gal-Konwalinka**  
(Personalentwicklung),

**Birgit Allerstorfer**  
(Leiterin RIC-Akademie),

**Alexandra Kautz**  
(Projektmitarbeiterin RIC-Akademie)



## FORUM 4

VORTRAGENDE: **BRIGITTA GEIßLER-GRUBER**

### **ALTERNSENSIBLE FÜHRUNG VON MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN MIT DEM FAKTOR ANERKENNUNG**

SABTOURS REISEBÜRO UND AUTOBUSBETRIEB GMBH WELS  
UND PECHO-DRUCK GMBH LINZ

# ALTERNSENSIBLE MITARBEITER/-INNEN-FÜHRUNG MIT DEM FAKTOR ANERKENNUNG

## Info-Forum 4: Brigitta Geißler-Gruber

Auf die richtige, ‚gesunde‘ Mischung kommt es an: über Werterhaltungen im Wandel und die Bedingungen für ein wertschätzendes Gut-älter-Werden im Unternehmen. Ein Impulsbeitrag von Brigitta Geißler-Gruber.

Das Wirtschaftsmagazin *brand eins* widmet sich im September 2008 dem Thema Leistung. In die Debatte mischt sich ein Beitrag über den „Tödlichen Cocktail“<sup>1</sup>, der krank macht und der da besteht aus Arbeit ohne Sinn, Ziel und Anerkennung.

Seit den Achtzigerjahren untersucht der Düsseldorfer Medizinsoziologe Johannes Siegrist<sup>2</sup> die gesundheitlichen Folgen von beruflichen Anerkennungskrisen wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetes, Depressionen u. a. m. Er unterscheidet drei Formen der Gratifikation im Berufsalltag: das Gehalt, die Arbeitsplatzsicherheit und den weichen Faktor Anerkennung im Sinne von emotionaler Wertschätzung. Mit letzterem ist nicht das häufige Schulterklopfen gemeint. Ganz im Gegenteil: Die Hamburger *RespectResearch-Group* warnt davor, dass der derzeitige betriebliche Belobigungs- und Bewunderungsmarkt bei einer Vielzahl von Menschen zu dem Gefühl führt, dass sie nur mehr anerkannt werden, wenn sie bestimmte Bedingungen (am besten über-)erfüllen, und dass, wer die Gesundheit, das glatte Gesicht oder das jugendliche Auftreten verliert, auch seine Chancen auf Achtung, Beachtung und sogar Wahrnehmung verliert.<sup>3</sup>

Jede schöne Arbeit wird zur Zumutung, wenn das angemessene Echo ausbleibt. Dieses Dilemma trifft alle Menschen jedweder kultureller oder milieubezogener Herkunft und jeden Alters durchschnittlich

gleich. „Die Erwartung an Tauschgerechtigkeit“ (Siegrist) ist übergreifend. Dennoch gibt es im Laufe eines (Arbeits-)Lebens Akzentverschiebungen. Ein Mitarbeiter schildert es folgendermaßen: „Je älter ich werde, desto mehr habe ich das Gefühl, dass ich nicht mehr nur ein Rädchen sein will, das so gut wie gar keinen Einfluss auf irgendetwas hat. Ich bin Mitte 50. Irgendwann stellt sich die Sinnfrage.“<sup>4</sup> Er ist einer, der sich mit seiner Arbeit identifizieren will, und umso mehr verletzt ihn das Gefühl fehlender Anerkennung oder nicht mehr gebraucht zu werden.

In den letzten Jahrzehnten fand eine Ressourcenvergeudung statt: Ältere wurden in die Frührentierung oder mit „Golden Handshake“ aus der Arbeitswelt sozial abgefedert entlassen oder hinausgelobt. Damit wurde eine Denkhaltung begünstigt, dass Ältere eine verminderte Leistungsfähigkeit mitbringen und dass sich die Arbeitswelt nicht an den biopsychosozialen Wandel von Menschen im Laufe eines 40- bis 45-jährigen Erwerbslebens anpassen kann. Eine Erwartungshaltung der Beschäftigten wurde ausgeprägt, dass das Erwerbsleben deutlich vor dem regulären Pensionsalter endet und dann erst das „wahre schöne Leben“ beginnt.

Die Folgen des demografischen Wandels für das Wohlfahrtswesen sind klar und im Ansatz sind mit der Erhöhung des Pensionseintrittsalters wie auch mit wahrscheinlich noch folgenden Reformen die Weichen zur Vorbeugung gesellschaftlicher Krisen gestellt.

Arbeitsmarktpolitisch sind die Folgen auch deutlich, aber bei Weitem noch nicht ausreichend im Blickfeld der Handlungs- und EntscheidungsträgerInnen. Denn eine Pensionsreform ohne Reform des Arbeitslebens vermag es nicht, dass die Erwerbspersonen länger und gesund in Arbeit bleiben können und wollen.

1) Laudenbach, Peter (2008): Der tödliche Cocktail. In: *brand eins*, 10. Jg., Heft 09, S. 80–85.

2) Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben. Göttingen.

3) Vgl. Strobl, Ingrid (2008): Respekt, der von Herzen kommt. In: *Psychologie Heute*, 35. Jg., Heft 9, S. 21–25.

4) Laudenbach, Peter (2008), S. 83.

Dabei liegen bewährte Förderansätze zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit der Belegschaften und der Zukunftsfähigkeit der Betriebe auf dem Tisch: Das finnische Institut für Arbeitsmedizin (FIOH) hat in einer elfjährigen Längsschnittstudie nachweisen können, dass für ältere MitarbeiterInnen das Vorgesetztenverhalten den stärksten Einflussfaktor auf die Arbeitsfähigkeit darstellt. Personen, bei denen sich die Anerkennung durch die Vorgesetzten verbessert, haben eine 3,6-fach erhöhte Chance, ihre Arbeitsfähigkeit zu verbessern. Umgekehrt gilt dies auch: Diejenigen, bei denen sich Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz vermindert haben, weisen ein 2,4-fach höheres Risiko der Verschlechterung ihrer Arbeitsfähigkeit auf.<sup>5</sup>

Führung ist damit sowohl das Fundament als auch die Krönung betrieblicher Gesundheitsförderung und des Alternsmanagements. Auf der einen Seite lässt erst die Führungsentscheidung gesundheitsförderliche Betriebsangebote und Arbeitsgestaltung zu. Auf der anderen Seite bestimmt Führung (vom unmittelbaren Vorgesetzten bis zur Geschäftsführung) die betriebliche Beziehungskultur, wie Werte er- und gelebt werden. Das entscheidende Instrument neben den Entscheidungsqualitäten der Führungskräfte ist dabei die Kommunikation, optimalerweise der Dialog. Im Mittelpunkt des wertschätzenden Dialogs stehen: Erkennen der Personen und Ernstnehmen der Bedürfnisse und Vorschläge.<sup>6</sup>

Neurobiologische Untersuchungen<sup>7</sup> haben gezeigt, dass die Aussicht und insbesondere das Erleben von gelingenden Beziehungen – z. B. teilnehmend-partizipatives Verhalten sowohl im Privaten wie im Beruflichen und besonders auch in Zusammenhang mit bedeutsamen anderen wie z. B. ArbeitgebervertreterInnen – biologische Prozesse in Gang setzen. Dabei werden Botenstoffe ausgeschüttet, die sowohl Motivations- wie Gesundheitssysteme beeinflussen. Dieser Befund unterstreicht, dass gesundheits- und arbeitsfähigkeitsfördernde Führungskultur sich nicht an eine bestimmte Altersgruppe von Beschäftigten richten darf, sondern im Betrieb ein Beziehungsvermögen für alle aufgebaut und gepflegt werden soll. Ganz im Sinne der Einschätzung eines Mitarbeiters, von dem sein Personalleiter erzählt: „Vor einiger Zeit kam ein 60-jähriger Mitarbeiter mit dem Wunsch, in den Ruhestand zu gehen, zu mir. Ich sagte, es tut mir leid, aber ich kann nicht auf Sie verzichten. Verärgert verließ er mein Büro. Nach zwei Wochen rief mich dieser Mitarbeiter wieder an und sagte, dass er nun stolz darauf ist, im Unternehmen gebraucht zu werden. Aber warum musste er 60 Jahre alt werden, um das zu erfahren?“

5) Ilmarinen, Juhani & Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben. Hamburg, S. 249f.

6) Vgl. Geißler, H./Bökenheide, T./Schlünkes, H. & Geißler-Gruber, B. (2007): Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Frankfurt/M.

7) Bauer, Joachim (2006): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Hamburg.



### **Brigitta Geißler-Gruber**

ist Arbeitspsychologin und seit Mitte der 1990er-Jahre in den Bereichen Prävention und Gesundheitsförderung tätig.

Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin von arbeitsleben Geißler-Gruber KG.

[www.arbeitsleben.com](http://www.arbeitsleben.com)

# BUSFAHREN – EIN LEBENSBERUF: SABTOURS SETZT INITIATIVE FÜR ÄLTER WERDENDE BESCHÄFTIGTE

sabtours Reisebüro und Autobusbetrieb GmbH Wels

Was bedeutet es für ein Unternehmen, wenn 42 Prozent der MitarbeiterInnen zur Altersgruppe 50+ gehören – und das in einer Branche, in der, nach Untersuchungen aus den 1990er-Jahren, nur drei Prozent der Beschäftigten ihre Berufstätigkeit NICHT vorzeitig vor dem Erreichen der bisherigen gesetzlichen Altersgrenze von 57 Jahren beenden? Die Unternehmensgruppe sabtours initiierte 2007 ein umfassendes Programm zur Personalpflege und Personalentwicklung. Die Zielsetzung: Erhaltung des Arbeitsvermögens und mehr Lebensqualität im Beruf bis zur Pensionierung.

Seit mehr als 45 Jahren ist sabtours namhafter Anbieter im Touristik- und Busbereich. Die Unternehmenshistorie ist untrennbar mit den zahlreichen langjährigen und loyalen MitarbeiterInnen verbunden, die einen großen Anteil am Erfolg des Reisebüros und Autobusbetrieb-Spezialisten haben.

Sich wandelnde Anforderungen der Arbeitswelt wie auch veränderte Rahmenbedingungen (nicht nur) seitens des Gesetzgebers machten für das Unternehmen eine neue Standortbestimmung notwendig.



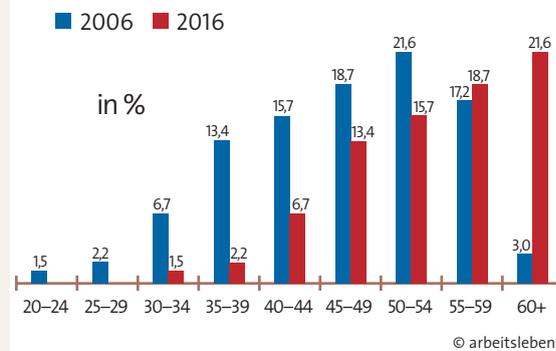
## Wolfgang Stöttinger,

geschäftsführender Gesellschafter sabtours:

„Die Belastungen steigen, die Lebensarbeitszeit wird durch die Pensionsreform verlängert, sinkende Geburtenziffern und steigendes Lebensalter verändern die Altersstrukturen. Die Tatsache, dass sich

das Pensionseintrittsalter von früher 57 auf zukünftig 65 Jahre verändern wird und dass gerade in dieser Altersgruppe durchschnittlich längere Krankenstände auftreten, hat uns dazu bewogen, nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen.“

ArbeiterInnen bei sabtours Reisebüro und Autobusbetrieb GmbH  
2006 und 2016  
(n=134)



Das sabtours-Programm „Busfahren – ein Lebensberuf“ wurde mit externer Unterstützung durch arbeitsleben Gmunden (Brigitta Geißler-Gruber), die OÖGKK und den Fonds Gesundes Österreich entwickelt. Die Projektleitung liegt bei sabtours in den Händen von Marie Luise Stöttinger. „Busfahren – ein Lebensberuf“ richtet sich grundsätzlich an alle MitarbeiterInnen, ob sie bei sabtours nun als BusfahrerIn, im Verkauf, in der Verwaltung oder in der Werkstätte arbeiten. Da insbesondere bei den BusfahrerInnen der Altersdurchschnitt sehr hoch ist, soll dieses Programm Arbeitsbedingungen schaffen, die für den Dienstgeber und die DienstnehmerInnen attraktiv sind. Ein Ergebnis ist beispielsweise die Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle, die speziell die Bedürfnisse älterer und gesundheitlich belasteter ArbeitnehmerInnen berücksichtigen.

Ob Linienbus-, Schulbus- oder ReisebusfahrerIn: Auch wenn die Anforderungen an die Person hinter dem Lenkrad sehr verschieden sind, in der Außenwahrnehmung wird hier kaum differenziert und der Beruf des Berufsfahrers allzu häufig unterschätzt.



Das weiß auch **Johann Eismair**, Betriebsratsvorsitzender bei sabbours:

*„Der Beruf eines Busfahrers beinhaltet weit mehr als nur den Transport der Fahrgäste von A nach B. Wer Busfahrer ist, erbringt eine umfassende Dienstleistung.*

*Der Busfahrer konzentriert sich mit äußerster Sorgfalt auf den Verkehr, denn er allein hat die Verantwortung für die Fahrgäste, die sich ihm anvertrauen. Er hilft älteren und behinderten Menschen beim Einsteigen, kümmert sich um verloren gegangene Kinder, gibt Fahrplanauskünfte ... Er muss jedoch ebenso mit randalierenden wie mit betrunkenen Jugendlichen umgehen können. Der Busfahrer trägt zudem die Verantwortung für einen Bus, der einige hunderttausend Euro kostet.“*

Eine Schlüsselrolle für Wohlbefinden und Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen liegt bei den Führungskräften. Deshalb widmet sich „Busfahren – ein Lebensberuf“ besonders der umfassenden Personalpflege durch wertschätzende MitarbeiterInnenführung und ein unterstützendes Betriebsklima. Um die Kommunikation zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen zu verbessern, wurden „anerkennde MitarbeiterInnengespräche“ eingeführt. Wesentlich war, dass hier Hinweise der Beschäftigten an ihre unmittelbaren Vorgesetzten – welche Dinge bei der Arbeit belasten und verbesserungswürdig sind – ernst genommen und in einen weiterführenden Aktionsplan mit aufgenommen wurden. Die nachfolgenden „gesunden Dialoge“ hatten das Ziel, dass gesundheitlich gefährdete MitarbeiterInnen aus den Erfahrungen von Gesunden und Gesundeten lernen

können. Das erste Resümee der Führungskräfte bei sabbours, die durch ein Schulungsprogramm umfassend auf die Gespräche vorbereitet wurden, ist sehr ermutigend:



*„99 Prozent der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen empfinden es als positiv, dass man sich erstmals auf mehreren Ebenen mit ihren Anliegen beschäftigt. Das hebt das Wertegefühl. Ganz wichtig ist auch die Aufarbeitung der Ergebnisse, damit die Beschäftigten sehen, was und dass etwas*

*geschieht. Dies ist aus meiner Sicht ausschlaggebend für den Erfolg des Projekts.“*

**Gabriele Vockenhuber**,  
Bereichsleitung ÖPNV



*„Für viele unserer Mitarbeiter war alleine die Tatsache, dass sich ein Vorgesetzter Zeit nimmt, um über Probleme und Wünsche zu sprechen, Anerkennung und Motivation zugleich. Weiters konnten viele ‚kleinere‘ Probleme, die den Arbeitsalltag für unsere Mitarbeiter erschweren, relativ leicht*

*beseitigt werden. Erfreulich für mich war, dass sich, abgesehen von diversen Problemen, alle Mitarbeiter bei sabbours sehr wohlfühlen und stolz sind, für diese Firma zu arbeiten. Unsere Mitarbeiter sehen in dieser Firma einen großen und sicheren Arbeitgeber, bei dem neben Wirtschaftlichkeit auch Menschlichkeit zählt.“*

**Robert Stöbich**,

Assistent der Geschäftsleitung Busbetrieb



### „Busfahren – ein Lebensberuf“

wurde 2007 begonnen. Das Programm läuft bis 2009. Nicht zuletzt aufgrund der überaus positiven Erfahrungen werden die hierin entwickelten und erfolgreich erprobten Maßnahmen auch über 2009 hinaus fortgeführt werden – und das weiterhin im Dialog mit den MitarbeiterInnen von sabbours.

[www.sabbours.at](http://www.sabbours.at)

# VERTRAUEN IN DIE MITARBEITER UND MITARBEITERINNEN

Gastbeitrag/Interview: Stefan Haselsteiner

Ziel jedes ökonomisch orientierten Betriebs ist es, Gewinne zu erwirtschaften und das Weiterbestehen des Unternehmens zu sichern. Darüber hinaus als Unternehmer Zielgrößen zu definieren und zu verfolgen, die die Führungskultur und die eigene Werthaltung betreffen, machen einen Betrieb nicht automatisch wirtschaftlich erfolgreicher als andere, jedoch kann durch sie das Unternehmen für die MitarbeiterInnen zu einem angenehmeren Lebensraum werden. Ein Gespräch mit Stefan Haselsteiner, Geschäftsführer von Pecho-Druck.

*Eine offene und vertrauensvolle Unternehmenskultur, regelmäßige Mitarbeiter- und jährliche Strukturgespräche für das gesamte Team, Angebote zu Stressbewältigung, Beschäftigung von MitarbeiterInnen mit Beeinträchtigungen: Wie leicht ist es, diese verschiedenen Anliegen in den Unternehmensalltag zu integrieren?*

**Stefan Haselsteiner:** Man muss es wirklich wollen und seine Ziele auch kontinuierlich weiterverfolgen. Wenn man sich nur aus Imagegründen in diese Richtung engagiert, kann es nicht gelingen. Der Start bei Pecho-Druck war nicht einfach. Es sind viele kleine Schritte. Als wir mit den Mitarbeitergesprächen begonnen haben, gab es zunächst große Vorbehalte wie: „Da sitzt man eine Stunde zusammen und nachher passiert sowieso nichts.“ Wenn die Mitarbeiter jedoch merken, in diesem Gespräch wird auf sie gehört, dann hat dies bereits sehr positive Auswirkungen. Nur so konnten wir erfolgreich die jährlichen Strukturgespräche einführen, bei denen sich das gesamte Team für zwei oder auch drei Tage zusammensetzt und intensiv anstehende Probleme und die weitere Entwicklung des Unternehmens diskutiert. Dadurch, dass hier besprochene Dinge tatsächlich

umgesetzt werden – oder die Entscheidung zumindest begründet wird, wenn etwas nicht realisiert werden kann –, freuen sich alle Mitarbeiter auf diesen intensiven Austausch, in dem Wissen: An diesen Tagen kann ich meine Anliegen und Ideen einbringen und es passiert wirklich etwas.

*Welche Reaktionen gab es, als Sie geplant haben, MitarbeiterInnen mit Beeinträchtigung bei Pecho-Druck zu beschäftigen?*

Wegen des Kündigungsschutzes hat mir zunächst jeder von einer Einstellung abgeraten. Dahinter stehen allerdings meist keine tatsächlichen Erfahrungswerte. Man „glaubt“, dass eine Trennung von einem Mitarbeiter mit Beeinträchtigung, sollte dieser der Funktion im Unternehmen nicht entsprechen, nicht mehr möglich sei. Das Bundessozialamt hat hier jedoch die früher etwas strengere Gesetzgebung mittlerweile viel weitsichtiger gefasst, sodass dies nicht mehr zutrifft. Wir bieten Schnuppertage für Menschen mit Beeinträchtigungen oder auch Migrantinnen an. Das ist für uns als Unternehmen eine große Chance, gute Mitarbeiter zu bekommen und zu schauen, ob die Zusammenarbeit und die Qualität der Arbeit passen. Genau so hat es bei der Einstellung unserer gehörlosen Kollegin funktioniert. Im Gegenzug wissen die Mitarbeiter aber auch, dass wir niemanden aufnehmen, wenn diese Kriterien nicht erfüllt sind.

*Von 2003 bis 2007 haben bei Pecho-Druck drei ältere MitarbeiterInnen ihre Tätigkeit aufgenommen. Was denken Sie über den Vorbehalt, die Einstellung älterer Beschäftigter lohne sich nicht, da man hier in Know-how von MitarbeiterInnen investiere, die das Unternehmen in absehbarer Zeit wieder verlassen?*

Es stimmt natürlich, dass ein älterer Beschäftigter nicht mehr so lange im Arbeitsleben bleibt wie ein junger. Aber gerade bei jüngeren Mitarbeitern kann es mir passieren, dass, nachdem man in einen aufwendigen Ausbildungsprozess investiert hat, sich der Mitarbeiter entscheidet, etwas Neues auszu-

probieren, und in einen anderen Betrieb wechselt. Bei Älteren ist die Fluktuation nach meinen bisherigen Erfahrungen geringer. Mir ist es einfach wichtig, jetzt die richtigen Mitarbeiter in einem guten Generationenmix im Unternehmen zu haben und sowohl ältere Beschäftigte als auch Lehrlinge einzustellen zu können.

*Soziales und wertschätzendes Engagement lässt sich nur schwer in Zahlen fassen. Woran merken Sie und Ihre MitarbeiterInnen, dass es sich gelohnt hat und weiterhin auch sinnvoll ist, diesen Weg weiterzugehen?*

Allein durch den Kontakt und die Zusammenarbeit mit verschiedenen sozialen Organisationen verändert sich etwas im eigenen Wertesystem; eine Weiterentwicklung, die ich auch an meine Kinder weitergebe. Als Geschäftsführer muss ich allerdings auch bereit sein, einen gewissen Teil meines Zeitbudgets für diese Dinge aufzuwenden. Ich glaube, indem ich den Mitarbeitern und der Qualität ihrer Arbeit vertraue, statt sie permanent zu kontrollieren, und ihnen so Freiräume gebe, selbstständig Entscheidungen zu treffen, ist für sie das Unternehmen zu einem besseren Lebensraum geworden. Im Spitzensport weiß man schon längst, womit man sich im Arbeitsleben zuweilen noch schwer tut: dass Menschen, die sich wohlfühlen, mehr Leistung einbringen und viel aufgabenorientierter arbeiten können. Darüber hinaus sind die Mitarbeiter, unabhängig ob es sich um ein großes oder ein kleines Unternehmen handelt, stolz darauf, wenn es in ihrem Betrieb ein Engagement gibt, das über das normale Maß hinausgeht. Dies schafft eine weitaus höhere Identifikation mit dem Unternehmen.



**Stefan Haselsteiner**

ist seit 2001 Geschäftsführer der in Linz ansässigen Druckerei Pecho-Druck, seit 2007 gemeinsam mit Karl-Heinz Ruderstorfer.

Das 1967 gegründete Unternehmen beschäftigt 21 MitarbeiterInnen.

[www.pecho-druck.at](http://www.pecho-druck.at)

# DIE MUSIK(ER) IM GEFÜHL

Gastbeitrag/Interview: Elisabeth Fuchs

Ihre MitarbeiterInnen: Hoch ausgebildete SpezialistInnen und IndividualistInnen mit enormem Kreativpotenzial. Elisabeth Fuchs sorgt als Dirigentin der Jungen Philharmonie Salzburg für weit mehr als nur den „guten Ton“.

Führen lernen vom Orchestergraben oder Konzertpodium? Beispielsweise in Managementfortbildungen schaut man auf diese intensive Arbeitsbeziehung schon seit geraumer Zeit genauer hin. Bietet doch die Arbeit eines Dirigenten oder einer Dirigentin mit dem Orchester Einblicke in den Führungsalltag, wie man sie sonst innerhalb eines Unternehmens so konzentriert und unmittelbar nicht ohne Weiteres erhält, inklusive eines unüberhörbaren Vorgeschmacks auf das gemeinsam erarbeitete Endergebnis.

Ob Probephöhne oder Konzertsaal: Die Rollen sind klar verteilt. auf der einen Seite, mit dem Rücken zum Publikum, Dirigentin Elisabeth Fuchs. Vis-à-vis musiziert das um sie gruppierte Ensemble von bis zu 100 MusikerInnen – nach ihren Vorgaben. Ein Spannungsfeld, dessen sich Elisabeth Fuchs sehr bewusst ist. „Alle meine Musiker sind individuelle Persönlichkeiten und besitzen ein hohes Kreativpotenzial, das sie auch ausdrücken möchten. Sie sind exzellent ausgebildet und investieren bis zu acht Jahre in ihr Studium. Vor diesem Hintergrund ist es nicht immer leicht zu akzeptieren, dass vorne jemand steht und sagt, wie diese oder jene Passage zu spielen ist.“

Ihr Gegenmittel: diesen Konflikt bei der Probenarbeit nicht ausblenden. „Ich muss die Musiker genau an diesem Punkt abholen und ihnen vermitteln können, dass das, was wir tun, nicht nur einzigartig, sondern auch genau das Richtige ist.“ Kein Unternehmen existiert um seiner selbst willen. Ziel ist stets, ein Produkt erfolgreich nach außen transportieren und auf dem Markt platzieren zu können. Ein Produkt, dessen Qualität ebenso von der Qualifikation der MitarbeiterInnen wie von der Güte des vorausgegangenen internen Entwicklungsprozesses bestimmt wird. Genauso verhält es sich beim Orchester. Der Konzertauftritt vor Publikum ist hier auch Messlatte dafür, ob

die während der Proben geleistete Führungsarbeit von Elisabeth Fuchs erfolgreich war, nämlich dann, wenn der Funke vom Konzertpodium auf das Publikum überspringt. „Das, was auf der Bühne geschieht, ist viel mehr, als einfach nur Noten zu spielen und ein gutes Konzert abzuliefern. Als Orchester auf der Bühne eine Energie, eine Botschaft transportieren zu können, mit der wir das Publikum wirklich erreichen, es mit zu integrieren, das ist unser Ziel.“

Dabei erwartet Elisabeth Fuchs von allen MusikerInnen ebenso hundertprozentigen Einsatz, wie sie ihn sich selbst nicht nur bei den Proben oder Konzerten, sondern auch in der aufwendigen Organisation des Orchesteralltags abverlangt. „Das Publikum spürt, wenn alle Musiker, vom ersten bis zum letzten Pult, mit vollem Einsatz dabei sind. Und hier liegt sehr viel am Dirigenten. Wenn dieser oder diese gut motivieren, wenn er oder sie den Musikern vermitteln kann, dass jeder wichtig ist, dann wird es ein tolles Konzert.“

Eine große und nicht immer leichte Herausforderung für DirigentInnen wie auch für Führungskräfte in Unternehmen, gegenüber ihren MitarbeiterInnen diese Wertschätzung auch tatsächlich zu leben. „Führen mit Gefühl“, so nennt es Elisabeth Fuchs. „Als Führungskraft darf ich nicht in erster Linie die Zahlen vor Augen haben, sondern ich muss immer zuerst den Menschen sehen. Wenn ich die Menschen im Gefühl habe, dann spüre ich doch automatisch, wenn im Orchester oder bei dem einzelnen Musiker etwas nicht stimmt, und schaue, wo und wie ich hier helfen kann. Führen mit Gefühl bewirkt nach meiner Erfahrung mehr Mitarbeitermotivation, als ich sie beispielsweise über Geld erzielen kann.“

Die MusikerInnen der Jungen Philharmonie sind StudentInnen oder AbsolventInnen des Mozarteums Salzburg, der Altersschnitt liegt deshalb zwischen 20 und 35, Elisabeth Fuchs ist 32 Jahre alt. Gemessen an den derzeitigen Maßstäben der freien Wirtschaft, ist die Dirigentin damit im allerbesten Alter, zumal sie zusätzlich, was keine Selbstverständlichkeit ist, mit bereits mehr als zehn Jahren Berufserfahrung punkten kann. Doch im Dirigentenalltag ticken die Uhren ein wenig langsamer. Hier kann es vielmehr passieren,

dass man für bestimmte Dinge zu jung ist bzw. dafür gehalten wird. So sieht sich Elisabeth Fuchs zuweilen durchaus mit dem unausgesprochenen Vorwurf konfrontiert, dass ihr für einige Werke des umfassenden Repertoires, das sie sich in einem Jahrzehnt erarbeitet hat, aufgrund ihrer erst gut 30 Jahre die notwendige „Tiefe“ fehle. Eine Summe aus Lebensalter und (Lebens-)Erfahrung bildet bei DirigentInnen den Maßstab eines akzeptierten und als notwendig angesehenen Reifeprozesses – der dazu führt, dass hier KünstlerInnen noch mit weit über 70 Jahren auf den Konzertpodien der Welt zu Hause sind. „Reife Dirigenten geben dem Publikum und den Musikern etwas, was ein ‚Junger‘ einfach noch nicht geben kann“, beschreibt es Elisabeth Fuchs und fügt hinzu: „Dirigieren trägt ein ungeheures Entwicklungspotenzial in sich. Als junger Dirigent muss mir einfach bewusst sein, dass Dirigieren ein ewiger Reifeprozess ist.“

Das Mozart-Requiem ist ein Beispiel für ein Werk, an dessen Tiefe man sich eigentlich erst als „reifer“ Dirigent stückweise heranarbeitet. Elisabeth Fuchs hat diese letzte Komposition von Wolfgang Amadeus Mozart jedoch bereits mehrfach aufgeführt. „Ich glaube, dass man, sofern seine innere Stimme dem zustimmt, niemals zu jung für ein Werk ist. Learning by Doing ist einfach unersetzlich. Erfahrungen zu sammeln, das ist doch in jeder Führungsposition, neben fachlicher und sozialer Kompetenz, das Wichtigste. Auch wenn ich mir nach so gut wie jeder Aufführung denke: Dieses und jenes kann noch sehr viel besser sein – und ich weiß, dass dieser Gedanke mit steigendem Alter bleiben wird –, freue mich schon heute darauf, genau diese Erfahrungen zu machen.“



#### Elisabeth Fuchs

ist Dirigentin der Jungen Philharmonie Salzburg. Der von ihr 1998 gegründete Klangkörper gastierte u. a. bereits bei den Salzburger Festspielen, beim Brucknerfest Linz, beim Riva del Garda Musikfestival und gestaltet seit der Saison 2004/05 in Salzburg einen eigenen Abo-Zyklus.  
[www.jungephilharmoniesalzburg.com](http://www.jungephilharmoniesalzburg.com)  
[www.kinderfestspiele.com](http://www.kinderfestspiele.com)  
[www.elisabethfuchs.com](http://www.elisabethfuchs.com)

## „MAN MUSS MENSCHEN MÖGEN, UM EINE GUTE FÜHRUNGSKRAFT ZU SEIN.“

### Gastbeitrag/Interview: Helen Duphorn

*MitarbeiterInnen klagen zunehmend über einen Mangel an Wertschätzung seitens der Führungskräfte: Was macht es aus Ihrer Sicht so schwierig, eine für beide Seiten stimmige Wertschätzungsbalance zu finden? Was können Faktoren sein, dass Wertschätzung bei den MitarbeiterInnen nicht ankommt?*

**Helen Duphorn:** Ich glaube, man muss Menschen mögen, um eine gute Führungskraft sein zu können. Wenn ich als Führungskraft meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mag, dann interessiere ich mich automatisch ebenso für ihre Weiterentwicklung wie auch ihr Bedürfnis nach Anerkennung und Feedback,

positiv wie negativ. Selbst dann, wenn man als Führungskraft nicht von Anfang an mit den verschiedensten Managementtechniken vertraut ist, öffnet eine auf Vertrauen basierende Beziehung Tür und Tor für Feedback von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen an einen selbst. Sie können so von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen selbst etwas über ihre Bedürfnisse lernen. Ich bin davon überzeugt, Dreh- und Angelpunkt ist ehrliches Interesse an seinen Mitmenschen. Das kann man nicht vorspielen.

*Wie kann Wertschätzung einen Beitrag zu guter Unternehmenskultur leisten?*

Ehrlichkeit und Einfachheit sind in der Unternehmenskultur von IKEA äußerst wichtige Werte. Diese Werte im Unternehmen zu leben bedeutet beispielsweise für „Ehrlichkeit“, dass jede Person für ihren Beitrag Anerkennung verdient. Unsere Unternehmenswerte und -kultur könnten dauerhaft keinen Bestand haben, wenn Führungskräfte die Leistungen und Erfolge der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für sich selbst beanspruchten. Um die Werte von IKEA dauerhaft zu stärken, müssen Führungskräfte bereit sein, einerseits dafür einzustehen, wenn sich Dinge nicht in die gewünschte Richtung entwickeln, und andererseits Lob und Anerkennung weiterzugeben, wenn alles hervorragend läuft.

*Erwarten MitarbeiterInnen heutzutage mehr Wertschätzung, weil sich die Erwartungen an Arbeit geändert haben? Arbeit, die nicht mehr allein den Lebensunterhalt und Status sichern, sondern auch sinnstiftend sein und Spaß machen soll?*

Das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung gab es meiner Meinung nach schon immer, es ist ein zutiefst menschliches Bedürfnis, unabhängig davon, ob jemand jung oder alt ist. Es stimmt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heutzutage anspruchsvoller geworden sind, aber es geht dabei nicht ausschließlich darum, dass eigene Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Wir sehen, dass unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von uns erwarten, dass wir soziale und Umweltverantwortung übernehmen. Die Erwartungshaltung an IKEA, eine gute Firma zu sein, ist sehr hoch – und das ist gut so!

*Wertschätzung zeigen in verschiedensten Ländern und Kulturen: Welche „Sprache“ verstehen alle Menschen?*

Ich habe die Möglichkeit gehabt, bereits in den verschiedensten Teilen der Welt zu leben, und war immer sehr erstaunt, wie ähnlich die Bedürfnisse der Menschen rund um den Globus sind. Jeder Mensch will gesehen, gehört und anerkannt werden. Respekt für und Interesse an anderen Menschen und ihrer Kultur zu haben, das wirkt überall auf der Welt.

*Was ist für Sie wichtig, um bei IKEA wertgeschätzt zu werden und gut älter werden zu können?*

Ich glaube, hier funktioniere ich genauso wie die meisten anderen Menschen. Ich möchte stolz auf mein Unternehmen sein können. Genauso wünsche ich mir Freiräume, Anerkennung und eine Menge Spaß an der Arbeit!



**Helen Duphorn**

Die gebürtige Schwedin ist, nach beruflichen Stationen u. a. in Indien und Frankreich, seit 2005 Country Managerin von IKEA Österreich.

[www.ikea.at](http://www.ikea.at)



KURZFILM „DREHMOMENTE“  
GESCHICHTE „DER WASSERTRÄGER“

# DREHMOMENTE

Gastbeitrag: Markus Luger

Ein Kurzfilm der VSG-Produktionsschule factory beendete den zweiten Tag des Forums für Information und Erfahrungsaustausch am 16. Oktober 2008 im Siemensforum. Die Jugendlichen der factory Produktionsschule, eines Angebots für Arbeit suchende junge Menschen, entwickelten und produzierten zugleich das Give-away für alle TagungsteilnehmerInnen: ein Jo-Jo, verbunden mit der Aufforderung, die Freifläche auf einer Seite mit der für jeden Teilnehmer/jede Teilnehmerin wichtigsten Kernbotschaft des Forums zu beschriften.

*„turn around, every now and then I get a little bit nervous, that the best of all the years has gone by“*  
**Bonnie Tyler**

Den „Dreh rauskriegen“ ... nicht immer ein einfacher Prozess. Nicht beim Filmdrehen und schon gar nicht bei der Jobsuche. Umso mehr darf man beeindruckt sein, wenn eine Gruppe jugendlicher TeilnehmerInnen der Produktionsschule Linz sich aufmacht und einen Film kreiert, der das Thema „Älter werden. Zukunft haben!“ behandelt. Älter werden wir alle, aber haben auch alle eine wünschenswerte Zukunft? Die meisten der Jugendlichen sind gerade dabei, einige Weichen in ihrem Leben zu stellen.

Wie zum Beispiel der Teilnehmer, der für die Regie von „Drehmomente“ verantwortlich war. Bevor ich hier also selbst lange erkläre, wie die Filmproduktion gelaufen ist, gleich ein paar Worte des Regisseurs: „Es war für mich ein Erlebnis, mit so vielen Leuten an einer Szene zu drehen. Ich bin so weit mit dem Produkt ganz zufrieden, soweit das der innere Selbstkritiker überhaupt zulässt. Die Idee die Altersklassen-Schwarz-Weiß-Malerei (Schwarz-Weiß als Bildstilmittel hat mir in diesem Zusammenhang sehr zugesagt) mit einem Augenzwinkern durch den Kakao zu ziehen, gefiel mir gut. Auch das tatsächliche Aufeinandertreffen der älteren und jüngeren Semester am Set war in diesem Sinne hochinteressant, der Umgang miteinander und vor allem mit welchem Elan sich viele der gecasteten ‚Älteren‘ reingehängt haben. Unterm Strich: ein gutes Projekt – sowohl im Werden als auch als Produkt.“

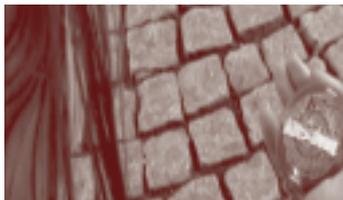
Ein weiterer Teilnehmer der Videowerkstatt hat sich ebenfalls intensiv mit dem Videoprojekt auseinandergesetzt und eine sehr interessante und tief greifende Interpretation verfasst:

„Zuallererst muss einmal gesagt werden, dass dieser Film in gewisser Weise eine ‚schwere‘ Kost ist. Also nicht ein Film für einen gemütlichen Abend, sondern viel eher eine Darstellung mit tiefem Inhalt. Zugegeben, den wohl tiefsten Sinn dahinter vermag ich im Moment noch nicht zu verstehen, aber ich werde dennoch mal versuchen, diesen Film zu interpretieren:



Ein Jo-Jo dreht sich und währenddessen nimmt das Leben seinen normalen Verlauf. Wenn jedoch etwas schiefeht, es zum Beispiel zu Boden fällt, hat das eine gewisse Symbolik des Scheiterns. Daher interpretiere ich in diesen Film unter anderem die Botschaft, dass die Zeit viel zu schnell vergeht, wenn man etwas nicht schafft. Also mal relativ schnell in dieser Nichts-können-Situation verharrt. Die Zeit bleibt nicht stehen, jedenfalls nicht wirklich, sondern

man versäumt nur Tag um Tag. Weiters könnte es heißen, dass man sich stets um seine Familie und die Mitmenschen kümmern soll, denn im Kreislauf des Lebens ist man bestimmt selbst mal in der Situation und würde sich über einen Sitzplatz in der Straßenbahn oder über einen Krankenhausbesuch freuen. Es mag seltsam klingen, aber wir sollten vorarbeiten, um nicht selbst später einmal in unser eigenes Spiegelbild sehen zu müssen. Möglicherweise völlig



falsch verstehe ich die letzte Szene, welche zumindest in mir das Gefühl weckt, dass, wenn man den ‚Drücker‘ aus der Hand gibt, man einfach dem anderen ausgeliefert ist. Solange man selbst bestimmt, wie das Leben verläuft, kann man auch seine Ziele sowie seine Entscheidung immer wieder überdenken. Wenn man aber erst mal so weit ist und diese ‚Macht‘ aus der Hand gibt, muss man volles Vertrauen in das Gegenüber haben, um nicht enttäuscht zu werden. (...)

Um noch weitere Rückmeldungen zum Filmprojekt zu ergattern, wurden vom Filmteam nach dem Dreh jeweils ein junger und ein älterer Schauspieler zu ihren Rollen und den Dreharbeiten kurz befragt:

#### **Fragen an einen Jugendlichen:**

*Frage: Hättest du lieber einen Jungen oder Alten gespielt?*

Antwort: Jung spiel ich lieber.

*Frage: Wie, denkst du, wirst du, wenn du alt bist?*

Antwort: Ich denke, ich wäre ein hipper Opa.

*Frage: Würdest du wieder schauspielern?*

Antwort: Ja, würde ich machen.

#### **Fragen an einen schon „Ältergewordenen“:**

*Frage: War es schwer, dich in die Rolle eines Jungen zu versetzen?*

Antwort: Es war sehr einfach, wahrscheinlich wegen meines jungen Herzens.

*Frage: Hättest du lieber einen Jungen oder Alten gespielt?*

Antwort: Egal, ich kann beides.

*Frage: Wie warst du, als du jung warst?*

Antwort: Ich habe Vollgas gegeben, z. B. war ich sehr sportlich und einer der ersten Skater von Linz.

*Frage: Würdest du gerne wieder schauspielern?*

Antwort: Auf jeden Fall.

Nun gut, einen Film zu drehen ist die eine Sache, aber wie kommt man zu der Idee und zum Drehbuch?

Ganz einfach, man denkt so lange nach, bis einem etwas einfällt. Das geht natürlich in der Gruppe einfacher als alleine. Und so haben wir das auch gemacht. Die Videowerkstatt hat gesammelt, geordnet, gesichtet, geschnüffelt, wieder verworfen, ausgewählt und präsentiert. Die Gruppe wusste immer mehr als jede einzelne Person und am Ende stand auch die ganze Gruppe voll hinter dem Projekt. Jeder hatte seine Ideen eingebracht und jeder hatte dann eben auch gewisse Aufgaben zu erledigen und Anforderungen zu erfüllen.

Das Jo-Jo als Symbol, aber auch als reales Spielzeug hat uns gut gefallen. Wenn uns mal nichts eingefallen ist oder wir beim Zusammenschneiden einen „Hänger“ hatten, dann griffen wir zu den Jo-Jos und versuchten, aus dem simplen Spiel neue Inspiration zu schöpfen.

> es geht auf und ab – man braucht dazu Führungskraft und Fingerspitzengefühl – man muss es in Bewegung halten – wenn es sich verheddert, braucht man Geduld, um die Dinge wieder zu ordnen – man darf nie den Kontakt und die Konzentration verlieren –

**... das gilt für ein Jo-Jo, aber auch für das Leben.**



#### **VSG – Verein für Sozialprävention und Gemeinwesenarbeit**

Fachtraining net - die edv & videowerkstatt.

Der Film Drehmomente gewann im Herbst 2008 den 2. Platz beim Oberösterreichischen Filmwettbewerb für Amateure, gleichzeitig erhielt das Filmteam auch einen Anerkennungspreis für Ausstattung, Musik und Regie.

[www.produktionsschule.at](http://www.produktionsschule.at)

# GESCHICHTE VOM „WASSERTRÄGER“

Geschichte zum Alter: Paulo Coelho

Eine indische Legende erzählt von einem Mann, der jeden Tag einen Liter Wasser in zwei großen Krügen in sein Dorf schaffte. Die Krüge hatte er an den Enden einer Stange befestigt, welche er über der Schulter trug.

Einer der Krüge war älter als der andere und hatte viele kleine Risse. Daher ging auf jedem Weg nach Hause die Hälfte des Wassers daraus verloren. Der ältere Krug schämte sich, weil er seine Aufgabe nur zur Hälfte erfüllte. Auch wenn er wusste, dass die Risse auf viele Jahre harter Arbeit zurückzuführen waren.

Eines Tages, als der Mann gerade Wasser aus dem Brunnen schöpfen wollte, schämte sich der Krug so sehr, dass er zu dem Mann sagte: „Ich wollte dich bitten, mir zu vergeben, denn da ich schon so lange gebraucht werde, kann ich nur die Hälfte meiner Ladung ans Ziel bringen und nur die Hälfte des Durstes stillen, der dich zu Hause erwartet.“ Der Mann lächelte und antwortete: „Beachte auf unserem Heimweg den Boden, über den wir gehen.“

Der Krug tat dies und sah, dass auf seiner Seite viele Blumen und Pflanzen wuchsen. „Kannst Du sehen, wie viel schöner die Natur auf deiner Seite ist?“ meinte da der Mann. „Ich wusste längst, dass du diese Risse hast, daher beschloss ich, sie zu nutzen. Ich habe Pflanzen, Gemüse und Blumen gesät, und du hast sie jeden Tag begossen. Ich konnte viele Rosen pflücken und mein Haus damit schmücken. Ich habe meine Kinder mit Salat, Kohl und Zwiebeln ernähren können. Wärest du nicht, wie du bist, wie hätte ich es dann tun können? Und alles ist bestimmt, alt zu werden und dann andere Eigenschaften zu erwerben. Es ist immer möglich, jede dieser neuen Eigenschaften zu unserem Vorteil zu nutzen.“

(aus: Paulo Coelho, Wege zum Glück)  
Wir danken Paulo Coelho für die freundliche Genehmigung zum Abdruck.

# WAS WIR DARAUS LERNEN KÖNNEN

- Reifere MitarbeiterInnen sind in der Regel verlässliche, beständige und erfahrene Arbeitnehmer.
- Ihr Know-how ist nicht leicht zu ersetzen.
- Sie kennen die Branche und die Kunden aus langjährigen Geschäftsbeziehungen.
- Durch ihre langjährige Erfahrung besitzen ältere MitarbeiterInnen oft ein fundiertes jobspezifisches Wissen, verfügen über eine gute Urteilsfähigkeit, können das Risiko besser abschätzen und haben einen ausgeprägteren Sinn für das Machbare.
- Sie kennen viele Wechselfälle des Berufslebens.
- Sie sind abgeklärt, können nicht mehr so leicht aus der Ruhe gebracht werden und lassen sich von Schwierigkeiten nicht so leicht beirren.
- Sie kennen Zusammenhänge und können diese auch leicht erkennen.
- Mit dem Alter nehmen die geistigen und sozialen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen zu.
- Ältere können Stress bei den jungen MitarbeiterInnen senken und diesen Tipps zur Vermeidung von Stress geben.
- Weitere Eigenschaften älterer MitarbeiterInnen sind Diplomatie, Ausgeglichenheit, Disziplin, Seriosität und Überzeugungskraft.
- Mit zunehmendem Alter kommt es oft zu einem Wechsel weg vom „Ich-Denken“ hin zum „Wir-Denken“.

Mit freundlicher Genehmigung zum Abdruck von  
Neue Arbeitswelt 50 plus.  
[www.neuearbeitswelt50plus.com](http://www.neuearbeitswelt50plus.com)



## ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

# ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Edith Konrad, Birgit Schallmeiner, Tanja Bogner

Ist es möglich, im Spannungsfeld von Profitorientierung und Individualisierung eine gute Führungskraft zu sein? Der Versuch, eine erste Zwischenantwort auf diese Frage in einem noch sehr jungen Diskurs zu geben, und zwar auf Basis der Podiumsdiskussion und des Erfahrungsaustausches in den Infoforen unserer Netzwerktagung Herbst 2008, könnte lauten: „Grundsätzlich ja, wenn ...“

„Ja“ deshalb, weil es prinzipiell jedem und jeder freigestellt ist, nach welchen Idealen er bzw. sie leben und an welchen Sach- und Karrieremaximen der oder die Einzelne sich orientieren will. Das gilt auch für Führungskräfte, Chefinnen und Chefs, die in ihrem Unternehmen LetztentscheiderIn und damit letztverantwortlich für Maßnahmen und ihre Auswirkungen nach innen wie außen sind. Für ManagerInnen größerer Betriebe und internationaler Konzerne, die an durch einen Aufsichtsrat oder eine Investorengruppe gesteckten Unternehmenszielen gemessen werden, verschärft sich dieses Spannungsfeld. Aus dem Anspruch, eigene Werte auch im Umgang mit MitarbeiterInnen zu leben, und den Zielvorgaben permanenter Gewinnoptimierung entwickelt sich ein scheinbar unüberwindbarer Widerspruch. Allein auf individueller Ebene wird der nicht lösbar sein. Vielmehr gilt es hier, Werte des vorherrschenden Wirtschaftssystems und der damit verbundenen Spielräume, die positiv und negativ (aus-)genutzt werden, zu hinterfragen und so zu verändern, dass dieser Widerspruch – wenn schon nicht aufgehoben – doch zumindest spürbar reduziert werden kann.

Wie können Führungskräfte angesichts dieses Spannungsfelds Generationenmanagement dauerhaft in die Unternehmenskultur implementieren? Diese Fragestellung wurde von den NetzwerkpartnerInnen mit hochrangigen ExpertInnen im Informationsforum diskutiert und gemeinsam wurden die Grenzen des Individuums „Führungskraft“ ausgelotet. Erfahrungen, nicht zuletzt unserer im Netzwerk

engagierten Betriebe, der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass für erfolgreiche Standortpolitik Faktoren wie generationengerechte betriebliche Rahmenbedingungen und gutes Arbeitsklima, Eigenverantwortung der Beschäftigten, gute Unternehmens- und Informationspolitik sowie Einbeziehung und Partizipation genauso wichtig sind wie die Verankerung von Wertschätzung in der Unternehmenskultur und als Führungsinstrument. Entscheidend ist aber auch, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen, die neue Spielräume eröffnen und der Vereinbarkeit ethischer Grundsätze und Werte mit betriebswirtschaftlichen Zielen nicht von vorneherein aus systemimmanenten Gründen entgegenstehen.

So geht es – und das ist die vorläufige Schlussfolgerung des Diskussionsforums 2008 – um einen Paradigmenwechsel hin zu mehr Wertschätzung und damit grundsätzlich um mehr Glaubwürdigkeit. Um Wertschätzung nicht nur gegenüber Älteren, sondern gegenüber Beschäftigten aller Generationen, samt der Förderung ihrer unterschiedlichen Stärken. Darum, normative Rahmenbedingungen für eine ökologische und soziale Marktwirtschaft zu ermöglichen. Und vor allem um ein unternehmerisches Handeln, das durch ethische Wertvorstellungen geprägt wird. Gesellschaft und Staat sind gefordert, Normen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die Unternehmen hier Orientierung bieten und deren Nichteinhaltung Konsequenzen nach sich zieht.

Vielfältige Impulse und praktische Anregungen durch neue Sichtweisen und neue Perspektiven für die gemeinsame Weiterarbeit im Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ stehen am Ende der zweitägigen hochkarätigen und spannenden Diskussion rund um ein Thema, das uns alle betrifft: Werte und Ethik in der Arbeitswelt. Und das Bild des schmackhaften Kuchens – von dem es ein Stückel gab, sich auch noch ein zweites ausging, aber ein drittes dann nicht mehr, weil das zeitliche Ende der Tagung erreicht war, der Appetit und die Lust auf „mehr“ geblieben sind –, dieses Bild, das eine Teilnehmerin am Ende der Veranstaltung skizzierte, fasst sehr

schön die vielen positiven Rückmeldungen, die uns erreicht haben, zusammen: dass es ruhig noch ein bisschen mehr hätte sein dürfen, weil dieses Tagungsthema so interessant, vielschichtig und gesellschaftspolitisch brisant ist.

Und brisant bleiben wird – auch in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen, die uns 2009 von globalen Umwälzungen bis hin zu für jeden und jede Einzelne/n individuell spürbaren Auswirkungen begleiten werden. Auch wenn in wirtschaftlich schwierigen Zeiten für Politik, Wirtschaft und vor allem die Betriebe andere Probleme auf den vordersten Rängen der Tagesordnung stehen: Die demografische Entwicklung ist unumkehrbar. Sie wird den Lebensraum und Arbeitsmarkt verändern und wird uns damit in ganz Europa auch weiterhin beschäftigen.

Wir möchten uns bei all jenen bedanken, die zum Gelingen der Herbsttagung 2008 des Netzwerks "Älter werden. Zukunft haben!" beigetragen haben. In den kommenden Jahren geht es weiter – mit neuen Schwerpunktthemen zum demografischen Wandel, im Dialog mit den NetzwerkpartnerInnen, VertreterInnen aus Politik und internationalen ExpertInnen. Wir freuen uns auf Sie bei den nächsten Diskussionsforen!

**ÄLTER WERDEN.  
ZUKUNFT HABEN!**



**WAGE. WINNING AGE. GETTING FUTURE!**



**EU-PROJEKTÜRO  
DER ARBEITERKAMMER  
OBERÖSTERREICH**

**Edith Konrad (Leitung)  
Birgit Schallmeiner  
und Tanja Bogner  
(Projektassistenten)**

[www.wage.at](http://www.wage.at)  
[www.arbeiterkammer.com](http://www.arbeiterkammer.com)

# PERSÖNLICHE ANMERKUNGEN

---

# PERSÖNLICHE ANMERKUNGEN

---

# PERSÖNLICHE ANMERKUNGEN

---

# ÄLTER WERDEN. ZUKUNFT HABEN!



WAGE. WINNING AGE. GETTING FUTURE!

## NETZWERK „ÄLTER WERDEN. ZUKUNFT HABEN!“

[www.wage.at](http://www.wage.at)

Die Auswirkungen des demografischen Wandels werden alle Bereiche unseres Lebens verändern – auch die Arbeitswelt. Wenn es um künftige Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsgestaltung geht, rückt das Potenzial älterer Beschäftigter zunehmend in den Mittelpunkt. Vor dem Hintergrund der demografischen Herausforderungen in einer globalisierten Wirtschaft und zunehmend wissensorientierten Gesellschaft wird es nicht nur für die betrieblichen EntscheidungsträgerInnen, sondern vor allem auch für Führungskräfte immer schwieriger, sich in diesem Spannungsfeld zwischen profitorientierter Wirtschaft und individualisierter Arbeitswelt zu bewegen, ethische Grundsätze im Auge zu behalten, diese in der Unternehmenskultur zu verankern und letztendlich auch zu leben.

Mit einer Debatte über die Rolle von Führungskräften im Spannungsfeld von Ökonomie und Ethik will das

Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ neue Akzente in einer bisher noch zu wenig geführten Diskussion setzen.

Das Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ hat das Ziel, Rahmenbedingungen für ein „Gut-älter-werden“ in den Betrieben Oberösterreichs zu schaffen und ist Gastgeber des jährlichen Forums für Generationenmanagement.

Die Dokumentation „Führungskultur und Ethik im Zeitalter des demografischen Wandels“ ist nicht nur eine Zusammenfassung der Beiträge und Diskussionen, die am 15. und 16. Oktober 2008 in Linz mit politisch Verantwortlichen, ExpertInnen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Anwendung anlässlich des Forums für Generationenmanagement geführt werden konnten. Zusätzlich werden die Beiträge ergänzt durch Berichte und Artikel, die einzelne Aspekte des Themas ausführlicher beleuchten.



Dieses Projekt wird im Rahmen des Programmes „Regionale Wettbewerbsfähigkeit OÖ 2007-2013“ aus Mitteln des EFRE (Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung) sowie aus Landesmitteln gefördert.

ISBN 978-3-85499-572-2

