

Jung & Alt – Alt & Jung
Generationenmanagement - Beratungsansätze im Vergleich
Sammlung, Beschreibung und Vergleich
von
Beratungsansätzen für Unternehmen
im europäischen Raum
(unter besonderer Berücksichtigung des deutschsprachigen
Sprachraumes)

Masterarbeit
am
Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Nicole Banyai, B.A.
Matrikelnummer 1210683001

September 2014

Begutachter: Mag. Andreas Kremla

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Wien, am 18.09.2014

Nicole Banyai

Zusammenfassung

Immer mehr Altersgruppen, welche gemeinsam am Arbeitsmarkt tätig sind, stellen die Unternehmen vor die Herausforderungen auf unterschiedliche Bedürfnisse der verschiedenen Generationen Rücksicht nehmen zu müssen sowie auftretende Konflikte zu lösen. Idealerweise kann durch diese Altersheterogenität ein wirtschaftlicher Mehrwert geschaffen werden.

In der vorliegenden Arbeit wird die demografische Entwicklung im deutschsprachigen Raum beleuchtet um danach die unterschiedlichen Generationen, die theoretischen Grundlagen des Generationenmanagements sowie eine Definition für den Begriff Generationenmanagement und die vorhandenen Initiativen und Projekte im deutschsprachigen Raum darzustellen. Im zweiten Abschnitt der Arbeit wird eine qualitative Erhebung, welche mittels leitfadengestützten Expertinnen- und Experteninterviews einerseits mit Personalverantwortlichen aus Unternehmen und andererseits mit Unternehmensberaterinnen und –beratern mit Expertise zum Thema Generationenmanagement durchgeführt wurden, behandelt. Wesentliche Ergebnisse dieser Inhaltsanalyse sind, dass ein individueller Zugang im Generationenmanagement sowie die Begleitung von externer Beratung und die Berücksichtigung unterschiedlicher Generationen sinnvoll sind. Konkrete Maßnahme im Bereich des Generationenmanagements sind Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zur Bewusstseinsbildung, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche mit besonderem Augenmerk auf die individuelle Arbeitsfähigkeit, die Sicherstellung des Wissenstransfers, laufende Aus- und Weiterbildungen, Fehlzeitenmanagement und gezielte Rekrutierungstätigkeiten um eine heterogene Altersstruktur im Unternehmen zu schaffen.

Schlüsselwörter: Generationenmanagement, Generationen, demographischer Wandel, alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung, Lebensphasenorientierung

Abstract

In the future an increasing number of age-groups will work together in the labour market. This confronts the companies with the challenge to consider the different needs of the generations and to solve conflicts, which may arise in teamwork out of the differences of the generations. In an optimal scenario it is possible to create an additional benefit for the economic success and the working situation through managing this heterogeneity.

In the present thesis the theoretical aspects of the generation-management as well as a definition for the term generation-management and the existing initiatives and projects in the German-speaking world are discussed in a first step. In the second section of the elaboration best-practice-examples and contributions of corporate consultants are presented – as the results of guided expert-interviews. The most important findings of the qualitative content-analysis of these interviews are that an individual way of generation-management is necessary; the measures have to fit the individual needs according to the period of life of the workers. Expert advice and monitoring by external consultants support this process. These implement the scientific foundations into praxis. It is important to consider the different generations in this process. Measures most frequently taken in the management of generations are measures for the health promotion and for the creation of awareness, appraisal interviews with the focus on the individual work ability, continuous training and further education, absence-management and specific recruiting-activities to create a heterogeneous age structure in the company.

Keywords: generation management, generation, demographic change, ageing-suitable workplace design, life-stage orientation

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----------|
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1. Ausgangssituation und Hintergrund | 7 |
| 1.2. Problemstellung und Forschungsfrage | 7 |
| 1.3. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit | 8 |
| 2. Theoretischer Hintergrund | 9 |
| 2.1. Situation in Europa | 9 |
| 2.2. Situation im deutschsprachigen Raum | 10 |
| 2.2.1. Österreich | 10 |
| 2.2.2. Deutschland und Schweiz | 11 |
| 2.3. Die gesellschaftliche Folgen des demografischen Wandels | 12 |
| 2.3.1. Die Folgen für Unternehmen | 13 |
| 2.3.2. Zukunftstrends | 14 |
| 2.4. Generationen in Unternehmen | 14 |
| 2.4.1. Die Einteilung der Generationen | 15 |
| 2.4.2. Konfliktfelder | 19 |
| 2.5. Generationenmanagement | 20 |
| 2.5.1. Definition Generationenmanagement | 20 |
| 2.5.2. Rahmen für das Generationenmanagement | 21 |
| 2.5.3. Altern am Arbeitsplatz | 23 |
| 2.5.4. Altersmanagement und Alternsmanagement | 24 |
| 2.5.5. Das Haus der Arbeitsfähigkeit | 25 |
| 2.5.6. Arbeitsfähigkeit | 26 |
| 2.5.7. Work Ability Index | 27 |
| 2.5.8. Generationenmanagement als Führungsaufgabe | 28 |
| 2.5.9. Lebenslagenorientierte Personalpolitik | 30 |
| 2.5.10. Altersgemischte Teams | 32 |
| 2.5.11. Handlungsfelder des Generationenmanagements | 34 |
| 2.5.12. Implementierung eines umfassenden Generationenmanagements | 36 |
| 2.6. Initiativen und Projekte | 40 |
| 2.6.1. Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten in Österreich | 40 |
| 2.6.2. Initiativen und Projekte in Österreich | 41 |
| 2.6.3. Initiativen und Projekte in Deutschland und der Schweiz | 43 |

| | |
|--|------------|
| 3. Empirischer Teil | 45 |
| 3.1. Grundlagen der empirischen Untersuchung | 45 |
| 3.2. Planung und Durchführung der Untersuchung | 45 |
| 3.3. Beschreibung der Stichprobe | 46 |
| 3.4. Beschreibung der Methode | 48 |
| 3.5. Entwicklung des Leitfadens | 48 |
| 4. Ergebnisse aus den Interviews | 53 |
| 4.1. Best Practice Beispiele – Generationenmanagement in Unternehmen | 53 |
| 4.2. Die Beratungspraxis | 78 |
| 5. Beantwortung der Hypothesen und Forschungsfragen | 90 |
| 5.1. Forschungsfragen | 90 |
| 5.2. Hypothesen | 92 |
| 6. Zusammenfassung | 98 |
| 7. Diskussion und Ausblick | 96 |
| | |
| Literaturverzeichnis | 98 |
| | |
| Abbildungsverzeichnis | 106 |
| | |
| Tabellenverzeichnis | 107 |
| | |
| Anhang | 108 |

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation und Hintergrund

Die aktuelle demografische und gesellschaftliche Entwicklung führt dazu, dass in Zukunft immer mehr ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Unternehmen tätig sein werden. Einerseits haben schwache Geburtenraten zur Folge, dass immer weniger junge Fachkräfte zur Verfügung stehen und immer weniger jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Beschäftigung stehen werden, andererseits resultiert aus der Anhebung des Pensionsalters und einer strengeren Reglementierung bei Frühpensionen eine längere Beschäftigung der Arbeitskräfte. Dadurch werden Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt: Sie müssen die Arbeitsbedingungen für unterschiedliche Generationen so strukturieren, dass die Arbeitsfähigkeit und Motivation der Älteren und der Jüngeren erhalten bleiben. Weiters müssen die besonderen Schwierigkeiten, die sich durch die Zusammenarbeit mehrerer Generationen in einem Unternehmen ergeben, berücksichtigt werden. Idealerweise schafft es ein Unternehmen sogar Vorteile aus dieser Zusammenarbeit zu schöpfen, in dem Vorurteile und Probleme beseitigt werden und Vielfalt als Chance gesehen werden kann. Dazu ist es notwendig die Werte und Einstellungen der unterschiedlichen Generationen zu kennen, offenzulegen und Verständnis für die anderen Generationen zu erzeugen. Es muss ein Bewusstsein für die Unterschiede der Generationen geschaffen werden, um die Interessen und Möglichkeiten aller Generationen im Unternehmen berücksichtigen zu können. Die Entwicklungswege für die Gesamtorganisation sind zeitgemäß zu gestalten, wobei der Spagat ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gesund im Unternehmen zu halten und trotzdem attraktiv für die jüngere Generationen als Arbeitgeberin und Arbeitgeber zu sein, bewältigt werden muss.

1.2. Problemstellung und Forschungsfrage

Die schwierige wirtschaftliche Lage und der steigende Konkurrenzdruck machen eine effektive, strategierorientierte Vorgehensweise und eine vorausschauende Personalpolitik notwendig. Probleme, welche sich durch die vermehrte Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen ergeben, erfordern ein umfassendes Generationenmanagement, um für diese und zukünftige Herausforderungen gewappnet zu sein. Daraus ergibt sich die Frage, ob diese Notwendigkeit bereits von den Unternehmen erkannt wird und ob Maßnahmen eingeleitet bzw. umgesetzt

werden. Von Interesse ist, wie Generationenmanagement implementiert wird und inwieweit arbeitswissenschaftliche Grundlagen berücksichtigt und ob beziehungsweise in welchem Ausmaß dieser Prozess von externen Beraterinnen und Beratern begleitet wird.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen daher die Forschungsfragen beantwortet werden:

- Welche Maßnahmen zum Generationenmanagement werden im deutschsprachigen Raum in Unternehmen umgesetzt?
- Inwieweit erfüllen diese Maßnahmen die nachstehenden Kriterien?
 - sie werden von externen Beraterinnen und Beratern begleitet,
 - es liegen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zugrunde und
 - es werden unterschiedliche Generationen im Prozess berücksichtigt.

1.3. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

In einem ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen des Generationenmanagements näher beleuchtet, dazu gehört die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Generationenprofilen, den Generationsunterschieden und den Herausforderungen für Unternehmen, die sich in Zukunft durch die Zusammenarbeit mehrerer Generationen ergeben werden sowie die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse, welche die Grundlagen für Empfehlungen und Praxismodelle bieten. Danach werden die Instrumente und die Implementierung des Generationenmanagements dargestellt. Der theoretische Teil wird mit den Fördermöglichkeiten, den Projekten und Initiativen in Österreich, Deutschland und der Schweiz zu dieser Thematik abgeschlossen. In weiterer Folge wird das Generationenmanagement in der Praxis aufgezeigt, wofür Expertinnen- und Experten befragt wurden. Einerseits wurden Beraterinnen und Berater, die Unternehmen bei der Implementierung und Umsetzung von Generationenmanagement unterstützen und auf andererseits Personalverantwortliche in Unternehmen, die für die Umsetzung von Generationsmanagement zuständig sind, interviewt. Die Ergebnisse dieser Expertinnen- und Experteninterviews werden als Best Practice Beispiele präsentiert und verglichen. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse, eine kritische Diskussion und ein Ausblick auf weitere Forschungsfelder bilden den Abschluss dieser Arbeit.

2. Theoretischer Hintergrund

Im folgenden Kapitel wird die Bevölkerungsentwicklung in Europa und in weiterer Folge die Situation in Österreich, Deutschland und der Schweiz näher beleuchtet, um dann die Herausforderungen beziehungsweise die daraus resultierenden Probleme ersichtlich machen zu können.

2.1. Situation in Europa

Die Überalterung der Gesellschaft und der demografische Wandel werden in den Medien vermehrt thematisiert und behandelt. Auf der einen Seite wird diese durch den Rückgang der Bevölkerung, aber auch durch den verstärkten Alterungsprozess verursacht (Bruch, H; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010). Dieser zunehmende Alterungsprozess wird auch im Eurostat Jahrbuch für das Jahr 2008 angeführt, es ist innerhalb Europas in Zukunft mit einer wachsenden Anzahl alter Menschen zu rechnen.

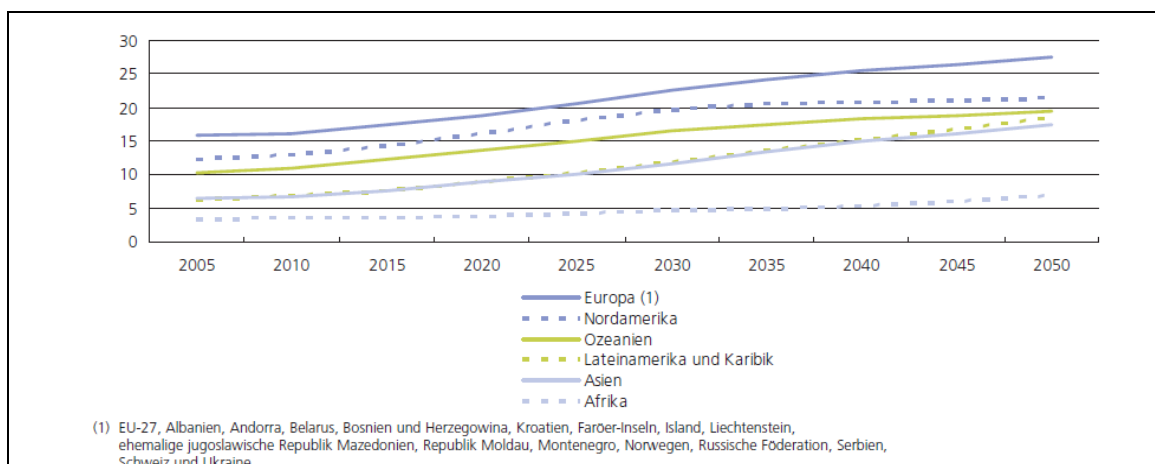


Abbildung 1: Anteil der Bevölkerung im Alter von 65 Jahren und darüber;

Quelle: Eurostat Jahrbuch; 2008; S. 90

Abbildung 1 zeigt auf, dass der Anteil der Bevölkerung im Alter von 65 Jahren und darüber vor allem in Europa kontinuierlich ansteigt. Dieser Anstieg der Lebenserwartung und dadurch insgesamt der älteren Bevölkerung führt auch dazu, dass auf Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerseite vermehrt ältere Menschen aktiv im Arbeitsprozess gefunden werden. Insgesamt ist die Alterung der Arbeitskräfte auf der einen Seite eine Folge der niedrigen Fruchtbarkeitsziffern und der längeren Lebenserwartung und auf der anderen Seite resultiert diese daraus, dass die Baby Boomer Generation immer älter wird und das Pensionsalter erreichen wird. Diese

Entwicklung wird die gesamte Europäische Union vor Herausforderungen stellen (Eurostat Jahrbuch; 2008).

2.2. Situation im deutschsprachigen Raum

2.2.1. Österreich

Laut Statistik Austria steigt auch in Österreich die Anzahl der Personen über 65 Jahren in den nächsten Jahren an, waren es im Jahr 2012 18% der Bevölkerung, die 65 Jahre und älter waren, werden dies im Jahr 2020 um 13% mehr sein, als 2012. Bis zum Jahr 2060 steigt der Anteil der Bevölkerung mit 65 und älter somit auf 29% an (http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html).

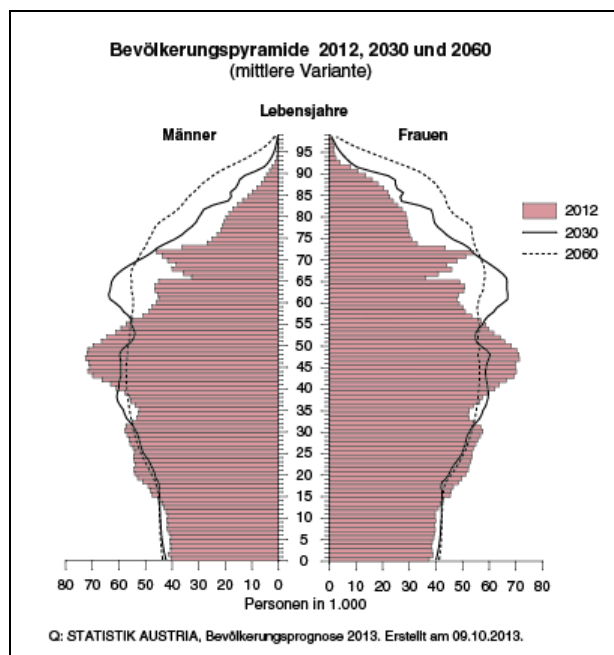


Abbildung 2 : Bevölkerungsprognose 2013, Quelle:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html#index1.

Wie in Abbildung 2 ersichtlich, ist bei der Bevölkerung über 65 Jahren mit starken Zuwächsen zu rechnen, da bis zum Jahr 2060 die Lebenserwartung zunimmt und sich die Altersverteilung innerhalb der Bevölkerung in Richtung älterer Menschen entwickeln wird, das heißt immer mehr Menschen erreichen ein hohes Alter. Durch den

Anstieg der älteren Bevölkerung und der Erhöhung des tatsächlichen Pensionsalters werden immer mehr ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Arbeitsleben stehen. Dadurch ergibt sich ein Wandel der derzeitigen Altersstruktur am Arbeitsmarkt. Die nachfolgende Abbildung 3 macht diese Umverteilung deutlich:

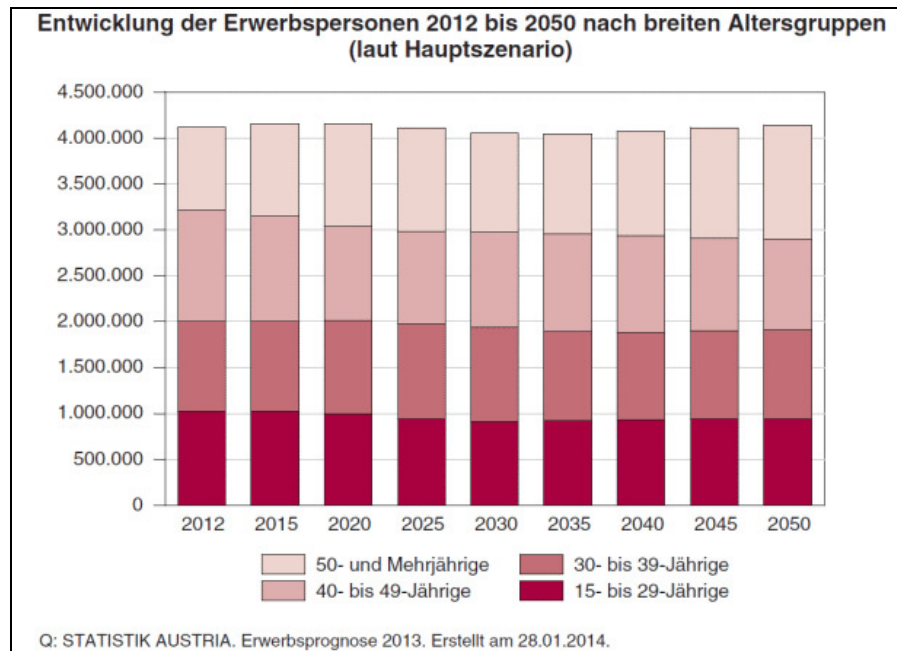


Abbildung 3: Erwerbsprognose 2013

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/index.html

Abbildung 3 zeigt auf, dass 2015 die Zahl der Erwerbspersonen im Alter von 50 und mehr Jahren bei einer Million liegt und der Anteil dieser Altersgruppe bis ins Jahr 2050 weiter steigen wird.

2.2.2. Deutschland und Schweiz

Die Prognosen für Deutschland sind mit denen von Österreich vergleichbar. Auch dort wird das Thema demografische Überalterung in der Literatur behandelt und thematisiert und als kritischer Faktor für den Arbeitsmarkt gesehen. Oertel (2007) hat in diesem Zusammenhang als Ursachen für die Überalterung die erhebliche Verbesserung des Lebensstandards, des allgemeinen Gesundheitszustandes und der medizinischen Versorgung definiert. Die Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt führen, wie in Österreich auch, langfristig zu einem Übergewicht älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, weil die in Beschäftigung stehenden Menschen immer älter werden und auch hier die Lebensarbeitszeit verlängert wird.

Es wird bereits bis 2020 eine deutliche Veränderung in der Altersstruktur in Deutschland spürbar werden, bis dahin werden die Altersgruppen der 50- bis 65jährigen und die der 80jährigen und Älteren deutlich wachsen. Im Gegenzug dazu, wird die Bevölkerung im Erwerbsalter am stärksten von Schrumpfung und Alterung betroffen sein (Statistisches Bundesamt; 2009).

Auch in der Schweiz ergibt sich ein ähnliches Bild, hier wächst die Altersgruppe der über 65jährigen in den nächsten Jahren stark an, diese wird 2050 einen Anteil von 28% an der Gesamtbevölkerung erreichen. Auch hier werden Mitglieder der geburtenstarken Jahrgänge der 1960er Jahre das Pensionsalter zwischen 2025 und 2025 erreichen (Bundesamt für Statistik; 2009).

2.3. Die gesellschaftliche Folgen des demografischen Wandels

Der demografische Wandel wirkt sich vor allem auf die Sozialversicherungssysteme aus, insgesamt ist mit wesentlich höheren Kosten im Bereich der Sozialversicherung zu rechnen. Die Pensionsversicherungen, aber auch die Krankenversicherungen sind mit steigenden Ausgaben konfrontiert. Das führt dazu, dass ein höheres Pensionsalter notwendig ist, um das System aufrechterhalten zu können. In Österreich besagt das Allgemeine Pensionsgesetz, dass Personen ab 65 Jahren als Regelpensionsalter bei Vorliegen der notwendigen Versicherungszeiten Anspruch auf Alterspension haben (http://www.jusline.at/4_Alterspension_Anspruch_APG.html). Ziel ist die Anhebung des tatsächlichen Pensionsalters und dadurch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit von Frauen und Männern gleichermaßen.

„Das Bundesverfassungsgesetz 1992 regelt die Angleichung der unterschiedlichen Altersgrenzen von männlichen und weiblichen Versicherten. Das derzeitige Eintrittsalter der Frauen für die Gewährung einer Alterspension - 60. Lebensjahr - wird beginnend mit 01.01.2024 schrittweise (bis zum Jahr 2033: Anhebung um 6 Monate pro Jahr) an jenes der Männer - 65. Lebensjahr - herangeführt“ (<https://www.sozialversicherung.at/portal27/portal/esvportal/servicescalculations/servicesCalculationsWindow?viewmode=content&action=2&contentid=10007.687037>).

Neben dem Anstieg der Kosten für das Pensionssystem müssen die Krankenkassen mit einem Kostenanstieg aufgrund der demografischen Entwicklung rechnen. Durch die

medizinische Entwicklung steigt auf der einen Seite die Lebenserwartung, auf der anderen Seite aber auch die Kosten für die Krankenversicherung.

„Gleichzeitig ist mit einem Rückgang auf der Einnahmenseite zu rechnen, da die Zahl derer, die als junge, tendenziell gesündere Erwerbstätige über ihre Beiträge die Krankenkassen finanzieren, maßgeblich abnimmt“ (Bruch, H; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010; S.40).

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist somit eine notwendige Voraussetzung, um die Sozialversicherungen weiterhin finanzierbar zu machen, denn die Gesellschaft ist derzeit noch stark von den niedrigen Beschäftigungszahlen von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern beeinflusst. Daraus ergibt sich ein Anstieg der Pensions- und Gesundheitskosten. Das Altern stellt somit auch eine Herausforderung für eine ausreichende und qualitative Sozial- und Gesundheitsversorgung dar (Ilmarinen, J.; 2006).

2.3.1. Die Folgen für Unternehmen

Durch den längeren Verbleib im Arbeitsleben und der zeitgleichen Nachfolge von jüngeren Personen, steigt die Vielfalt der Generationen am Arbeitsmarkt. Eine weitere Folge der immer älter werdenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist, dass immer mehr gut ausgebildete Fachkräfte aus dem Berufsleben aussteigen werden und im Gegenzug zu wenige ausgebildet werden. Dieser Mangel an Fachkräften bewirkt einen verstärkten Kampf um die vorhandenen Fach- und Führungskräfte. Somit sind Unternehmen gefordert auf der einen Seite die entsprechenden Ausbildungen zu fördern und eventuell auch anzubieten, auf der anderen Seite müssen sie auch darauf achten, dass sie als attraktive Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber diese Talente halten und fördern.

Die Schnelllebigkeit in unserer Gesellschaft führt dazu, dass ständig neue und innovative Produkte auf Seite der Konsumentinnen und Konsumenten gefordert werden, der Konkurrenzdruck auf die Unternehmen steigt.

„Deshalb sind innovative, alter(n)sgerechte Personalmanagement- und Führungsmaßnahmen gefragt, um die alternden Belegschaften leistungsfähig, produktiv und innovativ zu halten“ (Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010; S.44).

Weiters liegen neben den Herausforderungen die sich durch Vorurteile, Kommunikationsproblemen und daraus resultierenden Konflikten ergeben auch Potenziale in den Unterschiedlichkeiten. Diese Potenziale müssen genutzt werden, damit die Stärken eines heterogenen Teams voll ausgenutzt werden können. Wesentlich für Unternehmen ist es außerdem, dass der Wissenstransfer sichergestellt wird, um den Verlust von Know-How zu verhindern. Aus dem demografischen Wandel ergeben sich somit die zentralen Herausforderungen für Unternehmen: Im "War for Talents" sind qualifizierte Fach- und Nachwuchskräfte von Unternehmen sehr gefragt. Die alternden Arbeitskräfte können eine Gefahr für die Innovationsfähigkeit und Produktivität der Unternehmen darstellen. Es ist daher sehr wichtig, dass die Altersdiversität in der Belegschaft bewusst genutzt wird. Unternehmen müssen zudem darauf achten, dass es zu keinem Wissensverlust durch Pensionierungswellen kommt, hier muss der Wissenstransfer sichergestellt werden (Bruch, H.; et.al. 2010).

2.3.2. Zukunftstrends

Die Definition des Begriffes ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hat sich in den letzten Jahren gewandelt. War es vor einigen Jahren eine Randgruppe, bei der Unternehmer bestrebt waren, diese in Pension zu schicken, da es sich um teure Arbeitskräfte handelt, so sehen die Unternehmen heute bereits das Potenzial dieser Altersgruppe. Durch die Pensionsreform und den bereits teilweise vorherrschenden Fachkräftemangel in einigen Branchen wird die Notwendigkeit für die Förderung und Bildung altersgemischter Teams erkannt und auch schon umgesetzt. Hier erfolgte teilweise bereits eine umfassende Änderung der Personal- und Beschäftigungspolitik. Einige dieser Unternehmenspraktiken werden im empirischen Teil dieser Arbeit noch eingehender beleuchtet. In den meisten Fällen bleibt hier aber noch Entwicklungspotenzial offen.

„Festzuhalten bleibt, dass inzwischen das Bewusstsein für die Problematik des demografischen Wandels in Unternehmen gestiegen ist (...) andererseits wird das Problembewusstsein bisher in nur wenigen Unternehmen in konkrete Handlungen im Personalmanagement und der Personalführung überführt“ (Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010; S.48).

2.4. Generationen in Unternehmen

Durch die bereits dargestellten Herausforderungen für Unternehmen, ist eine gut funktionierende Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlich, um

nachhaltig erfolgreich sein zu können. Die demografische Entwicklung in Europa führt dazu, dass Generationenkooperationen in Zukunft vermehrt in den Unternehmen zu finden sein werden. Anstelle der Abschiebung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist deshalb ein entsprechendes Personalmanagement und Führungsverhalten notwendig. Durch die Stärkung der Potenziale aller Altersgruppen wird auch die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gestärkt, eine Vernachlässigung des Generationenmanagements hingegen kann durchaus negative Folgen für den Unternehmenserfolg nach sich ziehen. Die Eigenschaften und Prägungen der einzelnen Generationen bilden die Grundlage für die Maßnahmenplanung, um ein gelungenes Miteinander sicherstellen zu können. Diese Aspekte sollen im nächsten Abschnitt näher beleuchtet werden.

Oertel (2007) beschreibt das Zusammentreffen der Generationen am Arbeitsmarkt als „Prinz-Charles Effekt“, früher wurden die einzelnen Generationen abgelöst, heute hingegen überlappen die Lebensphasen der Generationen immer mehr.

Um dieses Zusammentreffen konfliktfrei und positiv für die Mitarbeiterinnen, die Mitarbeiter und das Unternehmen zu gestalten, ist es wichtig, sich mit den unterschiedlichen Generationen auseinanderzusetzen, um ihre Werte, Vorstellungen und Eigenheiten in einer generationenorientierten Personalarbeit berücksichtigen zu können.

2.4.1. Die Einteilung der Generationen

Zurzeit befinden sich vier bis fünf Generationen im Arbeitsprozess, für diese Generationencluster gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Modelle der Einteilung, eine Auswahl einiger Unterteilungen wird im Folgenden angeführt. Nach Bruch, Kunze und Böhm (2010) werden sie in die Nachkriegsgeneration (Geburtsjahrgänge ca. 1935-1945), die Wirtschaftswundergeneration (Geburtsjahrgänge ca. 1946-1955), die Baby Boomer Generation (Geburtsjahrgänge ca. 1956-1965), die Generation Golf (Geburtsjahrgänge ca. 1966-1980) und die Internetgeneration (Geburtsjahrgänge ab ca. 1981) unterteilt. Ein weiteres Modell unterteilt die Generationen in Silent Generation oder auch Schwarzkopf Generation genannt, diese umfasst alle Personen, die noch vor dem zweiten Weltkrieg geboren wurden. Der Begriff Baby Boomer wird hier ebenfalls für die Jahrgänge 1946 – 1962 verwendet. Die Generation X umfasst die Jahrgänge 1963-1977 und die Generation Y die Jahrgänge 1978 – 1986 (McIntosh-Elkins, J.; McRitchie, K.; Scoones, M.; 2007). Eine andere Einteilung nimmt Oertel

(2007) vor, es werden hier die Kategorien Kriegskinder (1937 – 1946), Konsumkinder (1947 – 1956), Krisenkinder (1957 – 1966), Medienkinder (1967 – 1976) und die Netzkinder (1977-1986) differenziert. Oftmals ist aber auch lediglich eine grobe Unterteilung in Jüngere Generation (bis 35 Jahre), Mittlere Generation (36 – 54 Jahre) und Ältere Generation (ab 55 Jahren) zu finden (Rump, J.; Eilers, S.; 2013).

Der Begriff „Generation“ wird in der Literatur als eine Alterskohorte beschrieben,

„(...) die Geburtsperiode und prägende gesellschaftliche und historische Ereignisse in den entscheidenden persönlichen Entwicklungsstufen, der Kindheit, Jugend und jungen Erwachsenenzeit, miteinander teilt“ (Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010; S. 92).

Betrachtet man diese prägenden gesellschaftlichen und historischen Rahmenbedingungen, können folgende generationenspezifische Ereignisse bzw. Sozialisationsumstände beschrieben werden: Personen, die vor 1945 geboren sind, sind in Krieg und Wirtschaftskrise aufgewachsen, die Generation der Baby Boomer sind in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs aufgewachsen und haben den zunehmenden Einfluss des Fernsehens erlebt. Die Generation Golf, beziehungsweise Generation X, ist mit arbeitenden, manchmal geschiedenen Eltern aufgewachsen. Sie waren meist relativ unabhängig – sogenannte Schlüsselkinder. Die Internetgeneration, auch als Generation Y oder Millennials betitelt, sind mit dem Internet aufgewachsen (Meyers, R.; 2009).

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Eigenschaften:

| Generation | Generationseigenschaften | Lebensphase | Alterungseffekte |
|---|--|--|---|
| Nachkriegs- generation (Geburts- jahrgänge 1935-1945) | <ul style="list-style-type: none"> - Zuverlässig - Loyal - Pflichtbewusst - Respekt für Hierarchie und Vorgesetzte - Materielle Werte | <ul style="list-style-type: none"> - im Ruhestand - Kinder sind aus dem Haus - Bewusstsein über Endlichkeit des Daseins | <ul style="list-style-type: none"> - Kritische Phase für psychisch und physische Leistungsfähigkeit - Immenses Erfahrungswissen |
| Wirtschafts- wunder- generation (Geburts- jahrgänge 1946 – 1955) | <ul style="list-style-type: none"> - Idealistisch - Skeptisch gegenüber Autoritäten - Postmaterielle Werte - Anspruchsvoll - Selbstbestimmung und Mitspracherecht wichtig | <ul style="list-style-type: none"> - Höhepunkt des Berufslebens bereits überschritten - In der zweiten Lebenshälfte angekommen - Scharnier-generation | <ul style="list-style-type: none"> - Rückgänge der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit vorhanden, aber stark inter-individuelle Differenzen - Großes Erfahrungswissen |
| Baby Boomer Generation (Geburts- jahrgänge 1956 – 1965) | <ul style="list-style-type: none"> - Durchsetzungsfähigkeit - Gute Teamfähigkeit - Konkurrenz- und Konfliktprobt - Umweltbewusstsein und Emanzipation | <ul style="list-style-type: none"> - Elterngeneration - Mittlere Lebensphase in der eine erste Bilanz gezogen wird. | <ul style="list-style-type: none"> - Erste Rückgänge der Leistungsfähigkeit können durch Einsatzbereitschaft und Erfahrungswissen ausgeglichen werden |
| Generation Golf (Geburts- jahrgänge 1966 -1980) | <ul style="list-style-type: none"> - Individualismus und materielle Werte - Karriereorientierung - Pragmatisch und Rational - nur kurzfristig loyal | <ul style="list-style-type: none"> - Mittlere Lebensphase - Im Berufsleben etabliert - Späte Familienplanung | <ul style="list-style-type: none"> - Im besten Erwerbsalter - Noch kaum Rückgänge der Leistungsfähigkeit - Sehr leistungsfähig und von ihrer Kompetenz überzeugt |
| Internet- generation (Geburts- jahrgänge ab 1981) | <ul style="list-style-type: none"> - Lernbereit - Technologieaffin - Hohe Flexibilität und Mobilität - Tolerant | <ul style="list-style-type: none"> - Etablierung im Berufsleben - Unabhängigkeit vor der Familiengründung - „Rush-hour“ des Lebens | <ul style="list-style-type: none"> - Körperlich und geistig sehr leistungsfähig - Hohe Lernfähigkeit - Wenig Erfahrungswissen |

Tabelle 1.: Überblick: Fünf Generationen am Arbeitsplatz

nach Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010; S. 111. (aktualisiert)

Wie in Tabelle 1 ersichtlich, differieren sowohl die Eigenschaften, die Lebensphasen und die Alterungseffekte der unterschiedlichen Generationen erheblich. So ist die Nachkriegsgeneration pflichtbewusst, loyal und zuverlässig und hat Respekt gegenüber Hierarchien und Vorgesetzten. Für die Wirtschaftswundergeneration hingegen ist Selbstbestimmung und Mitsprache wichtig, sie sind Autoritäten gegenüber skeptisch. Die Baby Boomer sind teamfähig, konkurrenz- und konflikterprobt, für die Generation Golf zählen Individualismus und Karriereorientierung, sie ist nur kurzfristig loyal, die Internetgeneration ist lernbereit, tolerant, flexibel und mobil, fordert aber auch hohe Flexibilität im Arbeitsleben.

Konflikte ergeben sich oft auch durch unterschiedliche Werthaltungen der Generationen, Werte sind wichtige Orientierungshilfen für Individuen.

„Werte werden vom Individuum in seinen verschiedenen Sozialisationsprozessen bewusst und vielfach unbewusst gelernt“ (Kolland, F.; 2012; S. 588).

Werte werden allerdings nicht nur durch das persönliche Umfeld, sondern auch durch gesellschaftliche Gegebenheiten und durch die Unternehmensstrukturen im Arbeitsleben geprägt, wodurch auch die Werte sowohl individuell als auch von Generation zu Generation unterschiedlich sind. Die eigenen Werte müssen daher neu überdacht werden, da man durch die vermehrte Zusammenarbeit der Generationen mit anderen, unterschiedlichen Wertesystemen konfrontiert wird. Offenheit für die Werte anderer ist deshalb eine grundlegende Voraussetzung für eine gelungene Zusammenarbeit. Allerdings sind diese Werte oft nicht bewusst und scheinen erst auf, wenn Konflikte auftauchen. Die generationenspezifischen Verschiedenheiten zu managen stellt eine große Herausforderung dar, bietet aber auch eine Chance für jedes Unternehmen.

Die unterschiedlichen Generationeneigenschaften, Lebensphasen und Alterungseffekte bewirken auch unterschiedliche Erwartungen an die Arbeit. So steht die ältere Generation der Jahrgänge 1946 - 1955 auf dem Höhepunkt ihrer beruflichen Karriere, bevorzugt persönliche Kommunikation und eine partizipative Führung weiters ist für sie die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit von hoher Bedeutung. Die mittlere Generation, Jahrgänge 1956-1965, hingegen bevorzugt eine konsensorientierte Führung und erwartet, dass ihre weiteren Entwicklungschancen aufgezeigt werden. Die Generation der Jahrgänge 1966 – 1979 ist karriereorientiert und bereits im Berufsleben etabliert. Sie ist gewohnt über neue Medien zu kommunizieren, hat klare Ziele und

erwartet auch Klarheit in der Führung. Die jüngere Generation ist auch schon im Berufsleben angekommen, allerdings im Gegensatz zur mittleren Generation noch unabhängig, da sie noch vor der Familiengründung steht, sie sind mit neuen Medien aufgewachsen und hinterfragen Autoritäten kritisch. Sie erwarten eine starke und visionäre Führung durch ihre geringe Lebens- und Arbeitserfahrung (Rump, J.; Eilers, S.; 2013). Die einzelnen Lebensphasen können heute einen langen Zeitraum umfassen, so kann die Phase der Familiengründung durchaus über mehrere Generationen vertreten sein: heute werden Männer zwischen 30 und 50 Jahren Väter und Frauen zwischen 25 und 40 Jahren Mütter. Ebenso kann lebenslanges Lernen zu Ausbildungszeiten in den 30er oder 40er führen, so überlappen die Lebensphasen mehrere Generationen. Die Berücksichtigung dieser Lebensphasen muss in der Personalpolitik möglich sein. Es ist somit eine sehr individuelle Herangehensweise notwendig. Die Generationeneigenschaften und Alterungseffekte bilden hierbei den Rahmen für entsprechende mögliche Maßnahmen, die dann auf individueller Ebene adaptiert werden müssen. Sie sind somit Anhaltspunkte für die Arbeitsplatzgestaltung.

2.4.2. Konfliktfelder

Jüngere, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sich durchaus bewusst, dass im heutigen Arbeitsleben ein „War of Talents“ herrscht, sie sind selbstbewusst und stellen Anforderungen an ihre Arbeit. Sie fordern Flexibilität und ihre Work-Life-Balance wird immer wichtiger. Durch dieses neue Selbstbewusstsein erfolgt auch nicht mehr wie früher eine Anpassung an die ältere Generation. Die klassischen hierarchischen Strukturen haben sich dadurch auch zum Teil aufgelöst - früher ergaben sich höhere Positionen im Unternehmen durch harte Arbeit und einer klassischen hierarchischen Karriere. Diese herkömmliche Leiterkarriere wird immer seltener - so sind ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit jüngeren Führungskräften konfrontiert, woraus sich schwierige Konstellationen ergeben können. Außerdem führen die neuen Technologien dazu, dass sich die ältere Generation auch in der neuen Situation der Lernenden befindet, in diesen Bereichen ist die jüngere Generation sattelfest und geübt.

Die unterschiedlichen Sozialisationsmuster und Erwartungen an die Arbeit ergeben auch unterschiedliche Konfliktfelder in der Zusammenarbeit der Generationen – es herrschen Vorurteile gegenüber den anderen Generationen, die so nicht stimmen, Verhalten wird falsch interpretiert. So wird ein häufiger Arbeitsplatzwechsel von der

älteren Generation teilweise als Unverlässlichkeit und mangelnde Loyalität gesehen, wohingegen diese Wechsel für die jüngere Generation einen ganz normalen Karriereverlauf darstellen. Die jüngere Generation empfindet das Verhalten der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hingegen als unflexibel und starr. Die jüngeren Arbeitskräfte haben den Wunsch nach Feedback, dieses zu geben und zu nehmen ist für die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer jedoch schwer. Jüngere wünschen sich Vorgesetzte die Orientierung bieten, aber auch Freiräume und Flexibilität zulassen (Rump, J.; Eilers, S.; 2013).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass noch nie so viele Generationen gemeinsamen arbeiten mussten, wie heute. Sowohl die individuellen Aspekte der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Notwendigkeit eines gelungenen Generationenmanagements für das gesamte Unternehmen zeigen die Wichtigkeit der besonderen Berücksichtigung dieser Thematik auf.

2.5. Generationenmanagement

In diesem Abschnitt wird der Bezug zur Führung von Generationen hergestellt. Nachdem eine für diese Arbeit geltende Definition dargestellt wird, wird einem weiteren Schritt der Rahmen des Generationenmanagements erläutert. In weiterer Folge wird das Thema Altern am Arbeitsplatz und die Ziele die sich daraus für Unternehmen ergeben beleuchtet, um darauf aufbauend die Begriffe Alters- und Alternsmanagement zu definieren. Das Haus der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsbewältigungsindex werden als Instrumente beziehungsweise Grundlage für die Gestaltung einer altersngerechten Arbeitsumgebung beschrieben. Anschließend werden die Aspekte des Führungsverhaltens und einer lebenslagenorientierten Personalpolitik näher beleuchtet. Die Vorteile und Chancen altersgemischter Teams und die Handlungsfelder für Unternehmen werden aufgezeigt, um danach einen kurzen möglichen Prozessverlauf der Implementierung eines Generationenmanagements darzustellen.

2.5.1. Definition Generationenmanagement

In der wissenschaftlichen Literatur ist keine allgemeingültige Definition des Begriffes „Generationenmanagement“ zu finden. Der Begriff wird auf der Internetseite www.wertarbeit.at von Irene Kloimüller folgendermaßen beschrieben:

„Generationenmanagement: Ist eine Haltung und (Unternehmens-)Strategie, welche die Unterschiede zwischen Mitarbeitenden verschiedenen Alters wahrnimmt und

entsprechende Bedürfnisse befriedigt und Stärken berücksichtigt“ (<http://www.wertarbeit.at/glossar.php>).

Für die vorliegende Arbeit und die nachfolgende empirische Untersuchung wird folgende Definition hergeleitet, welche anhand der nachfolgenden dargestellten theoretischen Grundlagen untermauert wird:

Generationenmanagement umfasst alle gezielt gesetzten Maßnahmen einer Organisation, welche die Zusammenarbeit aller Altersgruppen, eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und den Erhalt der Gesundheit aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum Ziel haben.

2.5.2. Rahmen für das Generationenmanagement

Oertel (2007) führt aus, dass die Beeinflussung der Persönlichkeitsmerkmale der Generationen nur schwer möglich ist, schon gar nicht kurzfristig. Diese Eigenschaften sind über einen längeren Zeitraum stabil und vor allem durch die Umwelt bestimmt. Weiters identifiziert Oertel aus Forschungsergebnissen drei Effekte, die an das Alter gekoppelt sind, die für diese Persönlichkeitsmerkmale der Generationen verantwortlich sind. Es sind dies die Positionierung im Lebenslauf, die Generationenprägung und die jeweiligen Zeitgeisteffekte. Die Stellung im Lebenslauf beziehungsweise die Lebensphasen umfassen unter anderem den Familienstand, die berufliche Position und das Lebensalter. Die persönliche Situation führt zu den grundlegenden Bedürfnissen der Generationen, diese sind innerhalb einer Generation ähnlich. Die Generationenprägung erfolgt in den frühen Lebensphasen durch gemeinsame Erlebnisse und Sozialisation. Die Zeitprägung wirkt sich auf alle in einer bestimmten Periode lebenden Generationen aus, dieser Effekt nimmt wahrscheinlich im Alter ab.

Wie bereits dargestellt, unterscheiden sich die Generationen in ihren Werten, Einstellungen und Haltungen, in ihren Kompetenzen und in ihren Erwartungen an die Arbeit (Rump, J.; Eilers, S.). Daraus ergibt sich auf Organisationsebene die Notwendigkeit einer zielorientierten Führung für eine gemeinsame Organisation. Denn wenn das Generationenmanagement sinnvoll und nachhaltig gestaltet wird, hat das positive Effekte auf die Bindung der Mitarbeiterinnen beziehungsweise Mitarbeiter und die Attraktivität als Arbeitgeberin beziehungsweise Arbeitgeber. Ausschlaggebend für

das Gelingen ist die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen, diese muss auf allen Ebenen vorhanden sein.

Sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitenden ergibt sich heute eine neue Durchmischung. Waren früher hierarchische Strukturen meistens noch im Vordergrund, so ergibt sich durch die Veränderungen der Generationenzusammensetzung eine Veränderung in diesen Konstellationen, das bedeutet eine Abkehr vom Senioritätsprinzip. Vermehrt sind jüngere Führungskräfte in Teams mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu finden. Hier ist die jüngere Führungskraft auf das Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiterin oder des älteren Mitarbeiters angewiesen, es ist daher durchaus sinnvoll die älteren, unterstellten Arbeitskräfte in Entscheidungen einzubinden.

Wie in den bisherigen Ausführungen ersichtlich, wirken viele Faktoren auf das Generationenmanagement in Unternehmen ein. All diese müssen berücksichtigt und regelmäßig evaluiert werden. Es kommt hier zu keinem Stillstand, nachdem sich auch der gesamte Bezugsrahmen des Generationenmanagements immer wieder neu strukturiert und ändert.

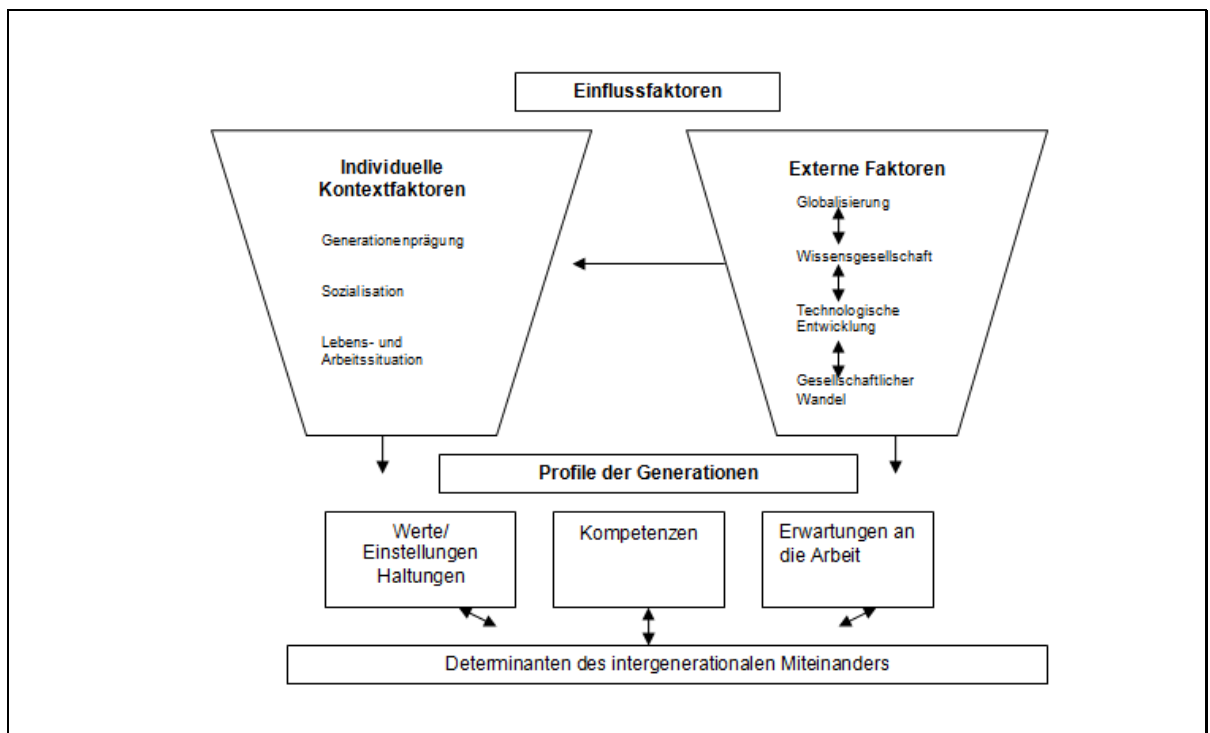


Abbildung 4: Bezugsrahmen des Generationenmanagements
nach (Rump; Eilers; 2013; S. 13).

Abbildung 4 zeigt auf, dass sowohl innere als auch externe Faktoren auf die Profile der Generationen einwirken. Die sich daraus ergebenden Werte, Kompetenzen und Erwartungen an die Arbeit sind die ausschlaggebenden Determinanten des intergenerationalen Miteinanders und daraus folgend des Generationenmanagements.

Um einerseits diesen Faktoren und andererseits den wirtschaftlichen Ansprüchen der Unternehmen gerecht zu werden, muss das Generationenmanagement effektiv und effizient gestaltet werden. Es muss an eine optimierte Arbeitsleistung beziehungsweise ein optimiertes Arbeitsergebnis und den sich verändernden Umweltbedingungen der Organisation angepasst werden. Für das Generationenmanagement bedeutet das, dass die Leitungsfähigkeit, die Motivation und die Zusammenarbeit der Generationen gefördert werden muss. Durch die rasche Veränderung ist Wissen, Innovationsbereitschaft, Gesundheit, soziale Kompetenz und Eigenverantwortung notwendig (Oertel, J; 2007). Besonderes Augenmerk wird derzeit vor allem noch auf die altersgerechte Arbeitsgestaltung gelegt.

2.5.3. Altern am Arbeitsplatz

„Es handelt sich letztlich um Veränderungsprozesse, die im unterschiedlichen Ausmaß jeden Menschen betreffen“ (Ilmarinen, J.; Tempel, J. ; 2002; S.90).

Die körperliche, psychische und fachliche Leistungsfähigkeit nimmt bei allen Arbeitenden im Alter ab. Es kann hier zwar durch gezielte Trainingsmaßnahmen entgegengesteuert werden, aufgehalten kann der Alterungsprozess allerdings nicht. Deswegen ist es wichtig, in einem ersten Schritt die Rahmenbedingungen für das Altern zu verbessern. Die Arbeitswelt muss so gestaltet werden, dass produktives Altern möglich ist – Schlagworte sind hier alternsgerechte Führung, lebenslanges Lernen, alternsgerechte Karriere- und Arbeitszeitmodelle, altersgemischte Teams, alternsgerechte Ergonomie und Gesundheitsförderung.

Altersgerechtes Personalmanagement soll altersbedingter Probleme entgegenwirken. Nachhaltiges Alters- und Alternsmanagement soll deshalb nicht nur punktuelle Lösungen anstreben, sondern ein breites Spektrum an Maßnahmen. Frerichs (in Richter, G.; 2009) hat Handlungsfelder und Gestaltungsmaßnahmen des Alternsmanagement dargestellt. Das Ziel wurde von ihm als der Erhalt und die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit über die gesamte Erwerbsbiografie definiert – diese

beruht auf den Dimensionen Gesundheit, Motivation und Qualifikation. Maßnahmen müssen somit die Arbeitsgestaltung, die Laufbahngestaltung, die Weiterbildung, die Förderung des Gesundheitsverhaltens und die Gratifikationsgestaltung umfassen. Motiviertes und gesundes Arbeiten soll so auch für ältere Arbeitende möglich sein, dadurch profitieren sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Einerseits bringt das Alter eine körperliche Verschlechterung der Leistungsfähigkeit mit sich, andererseits verbessern sich im Alter aber auch Fertigkeiten. Dies trifft beispielsweise im Rahmen der geistigen Fähigkeiten auf das strategische Denkvermögen, den Scharfsinn, die Besonnenheit, die Lebenserfahrung, die ganzheitliche Wahrnehmung und die Sprachkompetenz zu. Auch die soziale Kompetenz und das fachliche Wissen werden stärker, Arbeitsabläufe werden besser in ihrer Gesamtheit wahrgenommen und sowohl die persönlichen als auch die beruflichen Netzwerke werden mit den Jahren immer größer. Es kann daher zusammengefasst werden, dass jede Generation Stärken und Schwächen hat, die Stärken sollten von Unternehmen genutzt werden um sie als Wettbewerbsvorteil nutzen zu können.

Altersmanagement ist die Berücksichtigung von altersbezogenen Faktoren in den täglichen Abläufen, dies umfasst die Arbeitsregelungen sowie die individuellen Arbeitsaufgaben. Ziel ist, dass alle Mitarbeitenden an den Unternehmenszielen mitarbeiten können, egal wie alt sie sind. Die acht Ziele des Altersmanagement umfassen ein besseres Wissen und die entsprechende Einstellung gegenüber dem Altern, dass das Altersmanagement zu den Kernaufgaben zählt und als Pflicht von Führungskräften und Vorgesetzten gesehen wird. Weiters muss Altersmanagement als Bestandteil der Personalpolitik behandelt werden, um die Arbeitsfähigkeit und Produktivität zu fördern und lebenslanges Lernen zu ermöglichen. Zu den Zielen zählen außerdem entsprechende Arbeitszeitmodelle und den Übergang in die Pension für die Personen gut zu gestalten (Ilmarinen, J.; 2012).

„Die übergeordnete Zielsetzung von Alters- und Altersmanagement liegt in dem Erhalt, der Förderung und der produktiven Nutzung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften, wobei altersspezifische interindividuelle Unterschiede und intraindividuelle Entwicklungsdynamiken in besonderer Weise berücksichtigt werden müssen“ (Frerichs, F.; in Richter, G; 2009; S.71).

2.5.4. Altersmanagement und Alternsmanagement

Nachdem in der Literatur die Begriffe „Altersmanagement“ und „Alternsmanagement“ häufig verwendet werden, ohne dass sie explizit beschrieben werden, sollen im Nachfolgenden diese Begriffe genauer definiert werden. Prinzipiell beschreiben beide Begriffe Maßnahmen für eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitsumgebung und der Arbeitsbedingungen. Der Unterschied dieser zwei Begriffe liegt in der Zielgruppe und dem zeitlichen Aspekt dieser Maßnahmen. „Altersmanagement“ umschreibt Maßnahmen, die vorwiegend für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesetzt werden, um etwa körperliche Verschleißerscheinungen zu verhindern oder abzufedern und so die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. „Alternsmanagement“ hingegen umfasst präventive Maßnahmen, die sich an allen Altersgruppen orientieren. Im Alternsmanagement ist es wichtig, dass die individuellen Arbeits- und Lebensbedingungen großen Einfluss auf die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit im zunehmenden Alter haben (Bögl, J.; Frerichs, F.; 2011; in Richter, G.).

2.5.5. Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Die Strategie eines altersgerechten Unternehmens bildet die Grundlage für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit aller Generationen. Ilmarinen und Tempel haben 2002 die Faktoren, für die Arbeitsfähigkeit im Modell des „Haus der Arbeitsfähigkeit“ mit den vier Stockwerken Gesundheit, Qualifikation, Werte und Arbeit zusammengefasst (Ilmarinen, J.; Tempel, J.; 2002). Die Arbeitsfähigkeit kann nach diesem Modell nur erhalten werden, wenn die Stockwerke in einer ausgeglichenen Beziehung zueinander stehen. Das Modell ist in nachfolgender Abbildung abgebildet.

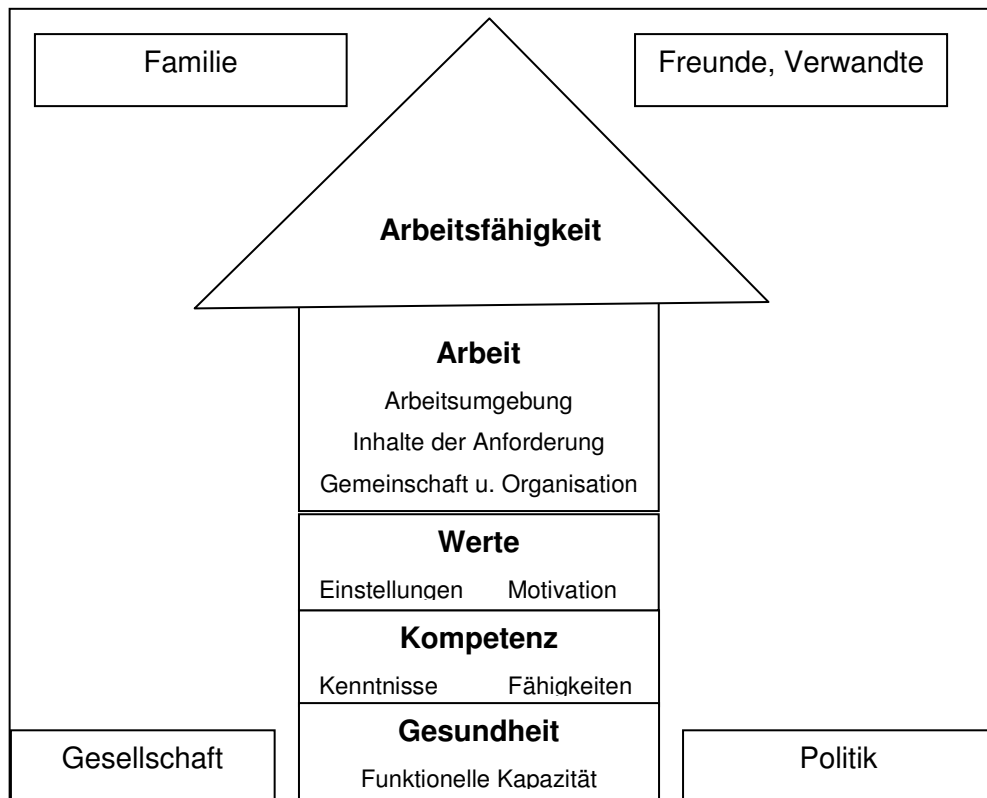


Abbildung 5: Haus der Arbeitsfähigkeit

(in Anlehnung an Ilmarinen, J.; Tempel, J.; 2002; S. 92).

Den Grundstein des Hauses bildet das soziale Umfeld, welches durch die Gesellschaft und die politische Situation bestimmt wird. Dieses Umfeld wirkt sich auf die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Menschen aus. Die Gesundheit wiederum bildet die Grundlage für den ersten Stock. Nur wer physisch, psychisch und sozial gesund ist, kann im ersten Stock fachliche Kompetenz durch Ausbildung und Erfahrung erwerben. Weiters ist hier auch die fachliche und soziale Kompetenz zu finden. Im dritten Stock sind die sozialen und moralischen Werte der Arbeitenden vertreten, die sie in ihr Arbeitsleben einbringen und welche auch zur Unternehmenskultur beitragen. Darauf baut der vierte Stock, die tatsächliche Arbeit, auf. Diese umfasst die Arbeitsumgebung, die Inhalte und die Anforderungen der Arbeit, die Gemeinschaft und die Organisation, aber auch das Management und das Führungsverhalten. Sofern Probleme auftreten, muss jedes Stockwerk überprüft werden und entsprechend in Ordnung gebracht werden (Ilmarinen, J.; Tempel, J.; 2002).

2.5.6. Arbeitsfähigkeit

Zur Erhalt der Arbeitsfähigkeit ist die altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik wesentlich, um Arbeitsbedingungen und Berufsverläufe so zu gestalten, dass die

Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zur Pension erhalten bleibt. Voraussetzung für die Arbeitsfähigkeit ist, dass eine physische und psychische Abnützung verhindert werden kann. Dafür müssen abwechslungsreiche Tätigkeiten und Arbeitsanforderungen gegeben sein. Aber auch der Erhalt der Lernfähigkeit ist sehr wichtig, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den sich verändernden Arbeitsbedingungen und –anforderungen anpassen können, somit muss die Möglichkeiten zur Weiterbildung und zum Lernen im Berufsleben geben sein (Buck, H.; Schletz, A., 2001).

Die Arbeitsfähigkeit wird von den individuellen körperlichen, geistigen und sozialen Kapazitäten der Arbeitenden bestimmt. Sofern diese Kapazitäten den Arbeitsanforderungen gerecht werden, kann der Begriff Arbeitsfähigkeit verwendet werden. Die Arbeitsfähigkeit umfasst aber nicht lediglich objektive messbare Kapazitäten, sondern auch Aspekte wie Ausbildung, Wissen, Fähigkeiten, Erfahrung und Motivation. Es ist wichtig, dass die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig überprüft wird, einerseits um den Rückgang der Arbeitsfähigkeit in einem frühen Stadium zu erkennen, aber auch damit bereits gesetzte Präventionsmaßnahmen evaluiert werden können. Es muss regelmäßig beurteilt werden, wie gut die derzeitige Arbeitsfähigkeit ist, aber auch wie die Arbeit in nächster Zukunft, unter Berücksichtigung der Arbeitsanforderungen, der Gesundheit und der mentalen Ressourcen bewältigt werden kann (Ilmarinen, J.; Tuomi, K; 1992).

Nach Ilmarinen (2006) ist die Förderung der Arbeitsfähigkeit die Lösung für das Problem der Überalterung. Das betrifft auf Seiten der Arbeitskräfte unter anderem die Dimensionen Gesundheit, körperliche und geistige Kapazitäten, Werte und Einstellungen. Auf Seiten der Arbeit gehören unter anderem Inhalte und die Anforderungen an die Arbeit, die Arbeitsumgebung sowie das Management und die Führung dazu. Die Arbeitsfähigkeit ist aber auch von der direkten Umwelt, wie Familie, Freunde und Verwandte der Menschen und der weiteren Umwelt, wie Politik und Gesellschaft abhängig. Für die Arbeitsfähigkeit ist eine ausgewogene Balance zwischen der Arbeit und der Arbeitskraft notwendig. Maßnahmen, die sich sowohl auf die Arbeit als auch auf die Mitarbeiterinnen beziehungsweise Mitarbeiter beziehen bewirken laut Ilmarinen eine Verbesserung des Wohlbefindens, der Lebensqualität aber auch der Produktivität und der Qualität der Arbeit und schaffen somit eine Win-win- Situation für Unternehmen und Arbeitskräfte.

2.5.7. Work Ability Index

Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter arbeitsbewältigungsfähig ist, besitzt sie oder er die Möglichkeit eine Aufgabe zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erfüllen. Die individuelle Kapazität muss in diesem Fall den Arbeitsanforderungen entsprechen. Diese können sich über die Zeit verändern und müssen in diesem Fall altersgerecht gestaltet werden (Ilmarinen, J.; Tempel, J.; 2002).

Um die Arbeitsfähigkeit bestimmen zu können, bietet der Work Ability Index (WAI) oder auch Arbeitsbewältigungsindex (ABI) genannt, eine Möglichkeit das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erheben (Ilmarinen, J.; 2007). Mit Hilfe eines Fragebogens, welcher insgesamt sieben Fragenkomplexe zur Einschätzung der Arbeitsfähigkeit beinhaltet, kann die Ist- Situation im Unternehmen erhoben werden. Die erreichte Punkteanzahl wird in Kategorien eingeteilt, welche sich in schlecht, mäßig, gut und sehr gut unterteilen, die maximale Punkteanzahl beträgt 49 Punkte. Bei Abweichungen sind die Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit zu analysieren (Ilmarinen, J.; Tempel, J.; 2002). Ein Missverhältnis von Person und Arbeitsanforderung zeigt sich durch einen niedrigen Work Ability Index Wert (Prümper, J.; Richenhagen, G. in Seyfried, B.; 2011). Die sieben Fragenkomplexe sind in nachfolgender Tabelle 2 aufgezeigt.

| Items | Punkteanzahl |
|--|--------------|
| Arbeitsbewältigungsfähigkeit im Vergleich mit der besten jemals erreichten | 0 -10 Punkte |
| Arbeitsbewältigungsfähigkeit im Verhältnis zu den Anforderungen der Arbeit | 2-10 Punkte |
| Anzahl der aktuellen Krankheiten, die von einem Arzt diagnostiziert worden sind | 1 – 7 Punkte |
| Geschätzte Behinderung bei der Arbeit als Folge dieser Erkrankungen | 1-6 Punkte |
| Krankenstand während des letzten Jahres (12 Monate) | 1 – 5 Punkte |
| Eigene Vorhersage über die Arbeitsbewältigungsfähigkeit ab jetzt innerhalb der nächsten zwei Jahre | 1- 7 Punkte |
| Mentale Ressourcen und Befindlichkeiten | 1-4 Punkte |

Tabelle 2: 7 Items des Work Ability Indexes (Ilmarinen, J.; Tempel, J.; 2002; S. 93).

Der Arbeitsbewältigungsindex kann mittels schnell umsetzbarer Erhebung gut spätere Arbeitsunfähigkeit vorhersagen. Es können so frühe Zeichen von nachlassender Arbeitsfähigkeit und die Bereiche für etwaige präventive Maßnahmen identifiziert werden (Ilmarinen, J.; Tuomni, K.; 1992).

Mit zunehmendem Alter werden die Work Ability Index Werte im Allgemeinen schlechter. Außerdem variiert die individuelle Arbeitsfähigkeit ab 45 Jahren stark. Das heißt, sofern keine Maßnahmen zur Förderung oder zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit gesetzt werden, nimmt die Arbeitsfähigkeit großteils mit dem Alter ab. Maßnahmen müssen allerdings umfassend sein und nicht nur einzelne Bereiche des Hauses der Arbeitsfähigkeit betreffen, andernfalls sind zwar positive Effekte zu verzeichnen, allerdings sind diese nicht nachhaltig. Dafür müssen die Faktoren des Hauses berücksichtigt werden und eine ganzheitliche Sichtweise eingenommen werden (Prümper, J.; Richenhagen, G.; 2011).

2.5.8. Generationenmanagement als Führungsaufgabe

Bruch, Böhm und Kunze (2010) empfehlen einen Ansatz der generationalen Führung, in dem sowohl die generationale Prägung, die Lebenssituation als auch die Alterungseffekte des einzelnen Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Dieser Ansatz steht allerdings im Gegensatz zu den bisherigen Ansätzen, in denen vor allem das Verhalten der Führungskräfte im Vordergrund stand. Es wurde bisher angenommen, dass unterschiedliche Führungsstile passend für alle Altersgruppen sind (Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010).

Neben diesen Aspekten des generationalen Führungsverhaltens identifizierte Bruch (in Rump, J.; Eilers; S.; 2013) Fallen im Umgang mit Altersdiversität, welche auftreten können, wenn Generationendiversität nicht ausreichend berücksichtigt wird. Dies kann dazu führen, dass die Potentiale der Arbeitskräfte nicht erkannt und genutzt werden, außerdem besteht die Gefahr von Verständigungsschwierigkeiten, Reibungsverlusten und Konflikten in der Zusammenarbeit. In diesem Zusammenhang sind drei typische Fallen zu erwähnen. In der Korrosionsfalle können Konflikte zwischen den Altersgruppen entstehen, es gibt Kommunikationsprobleme und das gemeinsame Ziel fehlt. Die zweite Gefahr besteht in der Resignationsfalle, in der ein Mangel an Wertschätzung, unzureichendes Empowerment und das Fehlen von Perspektiven vorherrschend sind. In der dritten Falle, der Trägheitsfalle ist die Zufriedenheit prinzipiell hoch, hier besteht die Bedrohung darin, dass das Bestreben entsteht, den

Status Quo aufrecht zu erhalten und somit nur eine langsame oder unzureichende Anpassung an die Umweltveränderungen möglich ist. Um diesen Gefahren vorzubeugen ist ein generations- und altersgerechtes Human- Resources-Management sinnvoll. Dieses lässt einerseits die produktive Energie im Unternehmen steigen, außerdem werden dadurch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Lernen befähigt und die Wandlungsfähigkeit bleibt erhalten, dadurch kann die Trägheitsfalle überwunden werden. Außerdem müssen die Arbeitskräfte für ein gemeinsames Ziel motiviert werden, dadurch kann die Korrosionsfalle vermieden werden. Für die Verhinderung der Resignationsfalle ist vermehrte Wertschätzung und das Aufzeigen von individuellen Perspektiven notwendig. Es erfordert somit

„...dass Arbeitgeber die unterschiedlichen Charakteristiken der Generationen erkennen und berücksichtigen, wenn es um Erwartungen bezüglich des Arbeitsverhaltens, der Ausbildung, der Kommunikation, der Entschädigung, der Sprache oder der Führung geht“ (Moser, B.; 2013; S.138).

Das heißt, dass eine wertschätzende Haltung von allen Generationen und gegenüber allen Generationen gefördert werden muss. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter befindet sich in einer spezifischen Phase des Lebens, jede und jeder hat unterschiedliches Wissen und Erfahrung. Der Erhalt des Wissens in der Organisation ist ein wesentlicher Aspekt, das Wissensmanagement und der Wissenstransfer müssen effektiv gestaltet werden. Für ein umfangreiches Generationenmanagement müssen sowohl das Wissen des Altersmanagement aber auch der individuelle Lebenslauf herangezogen werden. Nur so können die Bedürfnisse und Anforderungen der unterschiedlichen Phasen des Lebens integriert werden (Moser, B.; 2013).

Es ist die Individualisierung des Führungsverhaltens für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig. Das führt zur individuellen Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ist aber auch selbstwertfördernd (Bruch, H; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010). Hierfür ist die Kommunikation der Arbeitskräfte untereinander und mit den Führungskräften notwendig. Die individuellen Faktoren der unterschiedlichen Generationen, wie Werte, Lebensphase und Alterungseffekte müssen auch individuell berücksichtigt werden. Das heißt, es ist eine persönliche Führung mit intensivem Austausch zwischen Mitarbeiterinnen beziehungsweise Mitarbeitern und Führungskräften notwendig.

Für die unterschiedlichen Generationen ist daher ein jeweils unterschiedliches Führungsverhalten erforderlich. Das bedeutet, dass das jeweilige Führungsverhalten zwar individuell an die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter angeglichen werden muss, aber auch generationale Prägungen berücksichtigt werden müssen. So ist für die noch im Arbeitsprozess befindliche Nachkriegsgeneration ein flexibler Übergang in die Pension notwendig, es wird in dieser Generation Hierarchie zwar als wichtig erachtet, in ihre Entscheidungen fließt aber auch deren Erfahrung ein. Die Wirtschaftswundergeneration sieht eine hierarchische Struktur kritisch, deshalb ist eine eher partizipative Führung notwendig, außerdem muss die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit klar sein. Für diese älteren Generationen ist eine individuelle Leistungsbeurteilung sinnvoll. Die Generation der Baby Boomer benötigt das Aufzeigen von weiteren Entwicklungsmöglichkeiten, damit keine Demotivation eintritt. Für die Generation Golf ist eine Klarheit in den Zielen und der Führung notwendig, wohingegen für die Internetgeneration durch den Mangel an Lebens- und Arbeitserfahrung eine starke und visionäre Führung notwendig ist. Diese drei jüngeren Generationen sollten mittels kompetitiver Leistungsbewertung, das heißt im Wettbewerb mit den anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, beurteilt werden (Bruch, H; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010).

2.5.9. Lebenslagenorientierte Personalpolitik

Um die einzelnen Determinanten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch für die Gesamtorganisation im Gleichgewicht halten zu können, sollte das langfristige Ziel eine lebenslagenorientierte Personalpolitik sein.

„(...) nicht die Zugehörigkeit einer Altersgruppe oder Generation, sondern die berufliche und private Lebenslage ist Grundlage für generationenspezifische Beziehungen in der Arbeitswelt. (...) gibt es in den unterschiedlichen Lebensphasen charakteristische Lebenslagen, die Grundlage für spezifische Generationenbeziehungen sind“ (Richter, G.; 2009, S. 22).

Demnach muss bei der jungen Generation darauf Bedacht genommen werden, dass sie ausreichend Perspektiven für den Erhalt ihrer Leistungsbereitschaft und zur Förderung ihrer Begeisterung erhalten. Hingegen ist für die mittlere Generation die Berücksichtigung der familiären Verantwortung notwendig, weiters muss Qualifizierung ermöglicht werden. Die ältere Generation stellt für Unternehmen die größte Herausforderung dar, nachdem hier innerhalb der Generation die Lebenssituation und

die körperliche, geistige und fachliche Leistungsfähigkeit sehr unterschiedlich sein können und individuell berücksichtigt werden müssen. Für diese Altersgruppe ist die gezielte Nutzung des Erfahrungswissens, aber auch die Absicherung gegen die Angst vor Arbeitsplatzverlust sehr wichtig. Grundlage eines erfolgreichen Generationenmanagements ist somit die Vereinbarkeit von persönlicher Lebenssituation und Arbeit für alle Altersgruppen – alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen angesprochen und erreicht werden.

Damit kann auch die Zusammenarbeit der Generationen auf einem guten Fundament aufgebaut und umgesetzt werden, was sich wiederum positiv auf die Flexibilität des Unternehmens auswirkt.

„Mit Blick auf die Beziehung zwischen den Generationen ist festzuhalten, dass die innerbetriebliche Flexibilität wächst, wenn generationsübergreifende Kooperation und Kommunikation gezielt herbeigeführt wird“ (Richter, G.; 2009; S.33).

Neben diesen innerbetrieblichen positiven Aspekten wirkt sich Diversity Management und der Umgang mit Altersvielfalt im Unternehmen auch positiv auf die Außenwirkung des Unternehmens als Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber aus, denn die Implementierung von Age Diversity Maßnahmen und die Age Diversity Praxis einer Organisation steht in positivem Zusammenhang mit der Attraktivität des Unternehmens für Bewerberinnen und Bewerber (Rabl, T.; Triana, M.C.; 2013).

2.5.10. Altersgemischte Teams

Altersgemischte Teams bieten neue Möglichkeiten für Unternehmen, nachdem durch die Heterogenität bessere Arbeitsergebnisse erreicht werden können. Dies kann mittels der „Informations/Entscheidungsfindungs-Perspektive“ (Bruch, H; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010) begründet werden. Diese Sichtweise zeigt die große Vielfalt auf, die in heterogenen Teams durch die Informationen, Perspektiven, Erfahrungen, Fähigkeiten und Wissen der unterschiedlichen Teammitglieder vorhanden ist. Im Arbeitsalltag ist es so möglich, dass sich das Wissen und die Informationen der einzelnen Mitglieder ergänzen und sich dadurch die Leistungsfähigkeit der Gruppe erhöht und ist vor allem von Vorteil, wenn komplexe Aufgaben zu lösen sind. Dies gilt auch für Arbeitsgruppen, in denen eine große Altersvielfalt zu finden ist, auch hier sammeln sich die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen.

| Prozesse der kognitiven Diversität | Prozesse der sozialen Anziehung Prozesse der sozialen Identität |
|--|--|
| + verbesserte Entscheidungsfindungs- und Problemlösefähigkeit sowie Vermeidung von Gruppendenken | - Kommunikations- und Koordinationsprobleme |
| + Steigerung der Kreativität und Innovationsfähigkeit | - Gruppenkonflikte durch Vorurteile, Stereotypisierung, Misstrauen und Missverständnisse |
| + höheres Kundinnen- und Kundenverständnis | - Individuelle Unzufriedenheit |
| + Wissenstransfer | - hoher Zeitaufwand und Produktivitätsverluste |
| + wechselseitiges Lernen und gegenseitige Motivation | |

Tabelle 3: Chancen und Herausforderungen altersgemischter Teams

(nach Bruch, H; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010; S. 143)

Wie in Tabelle 3 ersichtlich, stehen auf der positiven Seite die Punkte verbesserte Entscheidungsfindungs- und Problemlösefähigkeit, welche sich aus heterogenen Sichtweisen, Wahrnehmungen und Wissen innerhalb der Gruppe ergeben. Daraus entwickeln sich auch eine Steigerung der Kreativität und Innovationsfähigkeit und die Fähigkeit sich besser auf Kundinnen und Kunden einstellen zu können. Der Austausch innerhalb der Gruppe führt wiederum zum Wissenstransfer, das macht den Arbeitsalltag abwechslungsreicher und steigert somit auch die Motivation der Mitarbeitenden. Demgegenüber stehen auf der andern Seite die Herausforderungen für die Unternehmen, die sich durch eine gemischte Altersstruktur ergeben können. Das sind zum einen Kommunikations- und Koordinationsprobleme, die sich durch etwaige Subgruppen innerhalb eines Teams ergeben können wodurch es zu einer Spaltung innerhalb eines Teams kommen kann. Zum anderen können durch Vorurteile, Stereotypisierungen, Misstrauen und Missverständnisse weitere Gruppenkonflikte entstehen, die die Zusammenarbeit hemmen. Wodurch weiters die individuelle Unzufriedenheit steigt. Durch Probleme in der Zusammenarbeit und mangelnder Motivation steigt auch der Zeitaufwand für zu erledigende Aufgaben. Unternehmen müssen diese Vielfalt an Wissen und Kompetenzen nutzbar machen und darauf achten, dass die intergenerationalen Spannungen und Konflikte bearbeitet werden. Es

ist sehr wichtig, dass die Ursachen dieser Konflikte berücksichtigt werden, um die richtigen Maßnahmen zu setzen, um diese Energien, die in Konflikte und Spannungen gesteckt werden, innerhalb des Teams in Produktivität umwandeln zu können (Bruch, H; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010).

Bei der Planung einer breiten Altersvielfalt müssen einerseits die Motivationen und Bedürfnisse der älteren Arbeitskräfte berücksichtigt werden, um ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten, andererseits dürfen auch die Bedürfnisse der jüngeren Generation nicht vernachlässigt werden, um sie stärker an das Unternehmen zu binden (Buck, H.; Schletz, A.; 2001).

Die Einführung altersgemischter Teams bedarf einer guten Planung. Die betriebliche Personalstrukturplanung muss sich an den soziodemographischen Belegschaftsstrukturen orientieren (Buck, H.; Schletz, A.; 2001). Die Rahmenbedingungen in der Organisation sind so zu gestalten, dass es zum Beispiel die Möglichkeit für einen sozialen Austausch gibt, dafür sollten Kommunikationsräume und zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Außerdem muss innerhalb des Unternehmens eine Kultur vorherrschen, in der Konflikte wahrgenommen und bearbeitet werden können. Hier ist besonders die Führung gefordert das Wir-Gefühl zu stärken und gemeinsame Ziele zu fördern und zu ermöglichen (Bruch, H; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010).

In altersgemischten Teams ist eine ausgewogene Altersstruktur wichtig, um die Vorteile der Unterschiedlichkeiten gut nutzbar machen zu können und so die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu fördern. Das heißt, dass der Anteil der jüngeren, mittleren und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem ausgewogenen Verhältnis stehen sollte. Dies trägt neben den positiven Effekten des großen Pools an Erfahrung, Wissen und Kompetenz auch dazu bei, dass starke Pensionierungswellen und Rekrutierungswellen entgegengewirkt werden kann (Buck, H.; Schletz, A.; 2001).

2.5.11. Handlungsfelder des Generationenmanagements

Die bisherigen Aspekte des Generationenmanagements zeigen auf, dass neue Blickpunkte in der Personalarbeit zu berücksichtigen sind, einerseits ist eine vermehrte Differenzierung und andererseits auch eine verstärkte Individualisierung notwendig. So ermöglicht zum Beispiel ein Lebensarbeitskonzept viele differenzierte

Arbeitszeitmodelle, aber es ist dadurch auch eine sehr individuelle Gestaltung der Arbeitszeit für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möglich (Buck, H.; Schletz, A.; 2001).

Umgelegt auf das Generationenmanagement ergeben aus den dargestellten Faktoren Maßnahmen, die alle Aufgaben des Managements umfassen. Allerdings sollte der Schwerpunkt im Bereich des Human Resources Managements liegen, nachdem hier die größten Veränderungen notwendig sind (Oertel, J; 2007).

Beisheim und Pape (2010) beschreiben Generationenmanagement als ein ganzheitliches Konzept, das Maßnahmen in der Personal- und auch in der Gesundheitspolitik umfasst. Es sollen hier keine Einzelmaßnahmen gesetzt werden, wie zum Beispiel lediglich zum Gesundheitsschutz oder zur besseren Übertragung von Wissen. Generationenmanagement muss als strategische Aufgabe gesehen werden, für die alle strategischen Unternehmensbereiche zusammenarbeiten müssen. Wichtig ist, dass sich das Management aktiv einbringt, es muss für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbar sein, dass die Bestrebungen von der Managementebene nicht nur unterstützt, sondern aktiv betrieben werden. Sie erläutern weiters, dass integrierte Maßnahmen gestaltet werden müssen, die vorausschauend geplant werden, außerdem sollen diese mit den Zielen des Unternehmens in Zusammenhang gesetzt werden.

„Auch in Verbindung mit CSR – der Corporate Social Responsibility – ist Generationenmanagement als ethische Aufgabe der Unternehmen zu verstehen, ihre Beschäftigten in allen Altersgruppen gesund und leistungsfähig zu erhalten, ihre Kompetenzen zu entwickeln und zu nutzen sowie für eine sozialverträgliche Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu sorgen“ (Beisheim, M; Pape, K; 2010; S.26).

In der Literatur sind unterschiedliche Handlungsfelder für das Generationenmanagement zu finden, so identifizieren Böhm, Kunze, Baumgärtner und Bruch (2013) die Bereiche Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement, Führung und Kultur, Personalentwicklung und Karrieremanagement. Auch Sporket (2009) beschreibt die Handlungsfelder für ein gelungenes Alternsmanagement, diese umfassen seiner Ansicht nach die Rekrutierung, die Betriebliche Gesundheitsförderung, die Qualifikations- und Kompetenzentwicklung, das Wissensmanagement, die Laufbahn- und Arbeitszeitgestaltung sowie die

Arbeitsorganisation und den Bewusstseins- beziehungsweise Einstellungswandel. Beisheim und Pape (2010) zeigen in den Ergebnissen ihrer Online Befragung als Handlungsfelder Weiterbildung und lebenslanges Lernen, die Bindung von Fach- und Führungskräften und das Wissensmanagement als die drei Felder mit dem größten Bedarf auf. Weiters wichtig sind ihrer Erkenntnis nach die strategische Personalplanung, die Gesundheitsförderung und die Zustimmung sowie die Sensibilisierung von Führungskräften. Ein weiteres Handlungsfeld ist das Lösen rechtlicher Fragen, wie zum Beispiel Regelungen für den Vorruhestand.

Die Handlungsfelder für ein umfassendes Generationenmanagement sind in der nachfolgenden Grafik zusammengefasst:



Abbildung 6: Handlungsfelder eines umfassenden Generationenmanagements
(eigene Darstellung)

2.5.12. Implementierung eines umfassenden Generationenmanagements

Will ein Unternehmen Generationenmanagement implementieren, empfiehlt sich zunächst eine Altersstrukturanalyse, um die Ist-Situation, das heißt die interne Unternehmenssituation, erheben zu können und zukünftige altersstrukturelle Probleme, wie etwa Pensionierungswellen, aufzudecken und weitere Schritte für die Implementierung entsprechender Maßnahmen planen zu können. Somit wird eine strategische Ziel- und Maßnahmenplanung ermöglicht (Oertel, J.; 2007). Diese Analyse schafft die Grundlage für eine systematische Strategie um mögliche Probleme in der Belegschaftsstruktur aufzuzeigen beziehungsweise vorhersagen zu können. Es können unterschiedliche Altersstrukturen aufgezeigt werden. Folgende Altersverteilungen sind möglich: alterszentrierte, komprimierte Altersstruktur, wo über längere Zeit keine jungen Arbeitskräfte eingestellt und zusätzlich die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter früher in Pension geschickt wurden, jugendzentrierte Altersstruktur sowie balancierte Altersstruktur, bei der kein akuter Handlungsbedarf besteht (Deller, J; Kern, S; Hausmann, E.; Diederichs, Y.; 2008). Durch diese genaue Untersuchung kann Expertinnenwissen und Expertenwissen im Unternehmen erhalten bleiben, welches wiederum für die Wettbewerbsfähigkeit besonders wichtig ist. Neben der Altersverteilung können zusätzlich weitere Kennzahlen und Faktoren, wie etwa Fehlzeiten oder Weiterbildungstage, erhoben werden, um den spezifischen Bedarf noch genauer untersuchen zu können (Deller, J; Kern, S; Hausmann, E.; Diederichs, Y.; 2008). In weiterer Folge ist die Schaffung von Bewusstsein für die Notwendigkeit von Generationenmanagement und die Sensibilisierung für dieses Thema notwendig. Hier muss die gesamte Belegschaft eingebunden werden. Auf der einen Seite ist es wichtig die Führungskräfte und das Management für das Thema zu gewinnen, um die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt zu bekommen, aber auch, um zu zeigen, dass es sich hier um ein wesentliches Thema handelt, welches auch vom Management aktiv mitgetragen wird. Auf der anderen Seite ist die Information und Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, um eine gute Basis für die Umsetzung der Maßnahmen, wie etwa die Schaffung altersgemischter Teams, wesentlich. Es muss somit das gesamte Unternehmen eingebunden werden.

Konkrete Handlungsempfehlungen für das Generationenmanagements werden in der Literatur wie folgt dargestellt. Zu den Hauptansatzpunkten für das Generationenmanagements zählen nach Oertel (2007) auf der einen Seite die

Schaffung einer demografiefesten Altersstruktur und zum anderen die Förderung der Leistungsfähigkeit abgestimmt auf das jeweilige Alter, das umfasst sowohl die Qualifikation als auch die Gesundheit der Arbeitskräfte.

| Unternehmens- ebene | Generationenmanagementmaßnahme |
|---------------------------|--|
| Gesamtorganisation | <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensanalyse und –controlling unter Altersdiversitätsaspekten • Integration von Gesundheit, Wertschätzung der Altersdiversität, von Gerechtigkeit, Handlungsautonomie und Risikobereitschaft in Leitbild, Personalpolitik, Führungsgrundsätze und Verhaltensregeln • Realisierung einer diversen Altersstruktur mit fließenden Übergängen • Netzwerkbildung • Wissens- und Gesundheitsmanagement • Flexibilisierung und Dezentralisierung der Unternehmensorganisation |
| Gruppe | <ul style="list-style-type: none"> • Situationsgerechte Gestaltung von Art und Grad der Teamdiversität • Förderung von gemeinsamen Ethos • Teamentwicklung zur Wertschätzung von Andersartigkeit • Förderung der Kommunikation, Kooperation und Kohäsion • Setzung von teamerfolgsbezogenen Maßnahmen • Integration und Fairness in der Führung, kooperativer Führungsstil |

| | |
|-------------------|--|
| Individuum | <ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der Altersdiversität und der individuellen Bedürfnisse in der Führung • Förderung des Wissens über andere Generationen und Altersstereotype und Stärkung der Schlüsselkompetenzen im Umgang mit Diversität • Alters- und generationengerechte Förderung der sozialen Kompetenz, geistigen und körperlichen Leistungsfähigkeit • Verbesserung von Motivation, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung durch individuelle Anreizgestaltung und Erhöhung der Handlungsautonomie |
|-------------------|--|

Tabelle 4: Generationsmanagementmaßnahmen nach Oertel (2007; S. 244)

Tabelle 4 stellt dar, dass nach Oertel (2007) bei der Implementierung von Generationenmanagement in einem ersten Schritt die Analyse der Situation im Unternehmen erfolgen muss um danach mit der Sensibilisierung und Information innerhalb des Unternehmens fortfahren zu können. Es wird ersichtlich, dass zuerst Maßnahmen gesetzt werden müssen, die die Gesamtorganisation betreffen um dann die Bedürfnisse der Gruppe und des Individuums berücksichtigen zu können.

Auch Bruch, Kunze und Böhm (2010) sehen die Berücksichtigung der Ebene des Gesamtunternehmens als wesentlichen Teil des Generationenmanagements, nachdem bestimmte Bereiche nur auf dieser Ebene berücksichtigt werden können, das sind die Altersstrukturanalyse, das Recruiting, flexible beziehungsweise altersgerechte Arbeitszeitmodelle, aber auch die Implementierung einer entsprechenden Unternehmenskultur. Konkrete Maßnahmen werden von ihnen folgendermaßen identifiziert:

| | |
|------------------------------------|---|
| Altersstrukturanalyse | Erhebung der Ist-Situation |
| alterssensible Rekrutierung | hierzu zählt auf der einen Seite die Rekrutierung von jüngeren Arbeitskräften, welche im Unternehmen eine entsprechende Fachausbildung erhalten aber auch um eine Überalterung der Belegschaft zu verhindern und auf der anderen Seite die Einstellung von älteren Arbeitskräften um bewusst altersgemischte Teams zu schaffen. |
| Altersgerechte | Lebensarbeitszeitmodell, Altersteilzeit, Flexibilisierung |

| | |
|---|---|
| Arbeitszeitmodelle und Regelungen für den langsamen Pensionseintritt | der Arbeitszeit, Jahresarbeitszeit, Sabbaticals,... Einbindung von bereits pensionierten Mitarbeiterinnen bis zur Zuverdienstgrenze |
| altersfreundliche Unternehmenskultur | Lernen innerhalb der Belegschaft und Kultur der Wertschätzung fördern. Führungskräfte müssen integriert und geschult werden, müssen sich ihrer Vorbildwirkung und ihrem Einfluss auf die gelebte Unternehmenskultur bewusst sein. |

Tabelle 5: Maßnahmen des Generationenmanagements

nach Bruch, H; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010 (eigene Darstellung)

Im Bereich der Personalbeschaffung muss besonderes Augenmerk auf die innovative Rekrutierung für Nachwuchsführungskräfte und Fachkräfte gelegt werden, das kann zum einen die Personalsuche auf Jobmessen oder Kooperationen mit Hochschulen, aber auch die Einstellung älterer Arbeitskräfte mit dem entsprechenden Fachwissen sein (Deller, J.; Kern, S.; Hausmann, E.; Diederichs, Y; 2008).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass im Rahmen der bereits dargestellten Handlungsfelder des Generationenmanagements vielfältige Maßnahmen möglich sind. Diese müssen die wesentlichen Faktoren wie die Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitskräfte, den Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens, die Förderung von Nachwuchs, die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, das lebenslange Lernen sowie die Attraktivität als Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber berücksichtigen. Außerdem sollten im Rahmen einer entsprechenden Arbeitsorganisation die Möglichkeit für flexible Arbeitszeitmodelle und ein sanfte Übergang in die Pension ermöglicht werden. Die regelmäßige Evaluierung der Maßnahmen und eine entsprechende Adaption bei Bedarf sind sehr wichtig. Langfristig soll das Generationenmanagement in der Unternehmenskultur und im Unternehmen so implementiert werden, dass es aktiv von allen Ebenen im Unternehmen gelebt wird.

2.6. Initiativen und Projekte

2.6.1. Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten in Österreich

Im Bereich Arbeit, Alter und Weiterbildung existieren in Österreich eine Vielzahl von Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für Arbeitskräfte und Unternehmen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben die Möglichkeit sich mit unterschiedlichen

finanziellen Unterstützungen, wie der Bildungskarenz, dem Bildungsteilzeitgeld oder dem Fachkräftestipendium Ihre Aus- und Weiterbildung finanziell fördern zu lassen. Aber auch Unternehmen können unter bestimmten Voraussetzungen Förderungen beantragen, so werden zum Beispiel Projekte im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, und hier vor allem der Schwerpunkt „Alternsgerechtes Arbeiten“, aber auch die Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über 45 Jahren, welche vorher Bezüge vom Arbeitsmarktservice erhalten haben, gefördert (http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_21/foerderungen). Ein weiteres Service des Arbeitsmarktservices ist die Flexibilitätsberatung für Betriebe, bei der Unternehmen ab 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit haben, sich vom Arbeitsmarktservice im Bereich lebenszyklenorientierter Bildungsplanung und Flexibilisierung, vor allem im Bereich Produktive Ageing, beraten zu lassen (http://www.ams.at/_docs/001_fbb_072007.pdf). Die Qualifizierungsberatung PLUS bietet Unternehmen die Möglichkeit, eine Beratung in Hinblick der Höherqualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten, um die Produktivität im Unternehmen zu fördern (<http://www.ams.at/wien/service-unternehmen/qualifizierung/qualifizierungsberatung-betriebe-plus>).

2.6.2. Initiativen und Projekte in Österreich

2.6.2.1. Fit2work

Im Rahmen der Initiative Fit2work können sich einerseits Arbeitskräfte beraten lassen, wenn durch gesundheitliche Beeinträchtigungen ihre Arbeitsfähigkeit gefährdet ist (http://www.fit2work.at/home/Angebot_fuer_Personen/?lang=DE) andererseits werden Unternehmen von Kooperationspartnerinnen und -partnern österreichweit beraten, um die Arbeitsfähigkeit ihrer Belegschaft zu fördern beziehungsweise langfristig zu verbessern (http://www.fit2work.at/home/Angebot_fuer_Betriebe/?lang=DE). Die Beratung von Fit2work ist für Beschäftigte und Betriebe kostenlos, die Initiative wird aus öffentlichen Mitteln finanziert. Ziel der Beratungen ist die Verbesserung der Produktivität indem die Arbeitsfähigkeit der Arbeitskräfte gefördert wird, dadurch sollen weniger Krankenstände anfallen und die Möglichkeit bis zur Pensionierung gesunde Arbeitsbedingungen vorgefunden werden. Die Betriebe müssen sich aktiv in das Projekt einbringen und die entsprechenden Strukturen und Ressourcen schaffen. Um die momentane Situation im Unternehmen erheben zu können, durchläuft jedes Unternehmen einen Basischeck, dieser umfasst strukturierte Gespräche und eine Begehung (<https://www.auva-fit2work.at/betriebsberatung/fragen-und-antworten#f10>).

2.6.2.2. Der ABI Plus™

Der ABI Plus™ wird von der Allgemeinen Unfallversicherung und der Pensionsversicherung angeboten, mit Hilfe des ABI Plus™ kann die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemessen werden. Grundlage des ABI Plus™ ist der bereits beschriebene Work Ability Index, welcher allerdings noch um die Dimensionen Werte, Arbeitsbedingungen und Kompetenz erweitert wurde. Gemessen wird die Übereinstimmung der Arbeitsanforderungen mit den Ressourcen der Arbeitskräfte. Mit Hilfe dieses Messinstrumentes können auch die Bereiche dargestellt werden, in denen Handlungsbedarf besteht (<https://www.auva-fit2work.at/betriebsberatung/begriffserklaerung>).

2.6.2.3. Arbeit und Alter

Beim Netzwerk Arbeit und Alter handelt es sich um eine Initiative von Wirtschaftskammer, Arbeiterkammer, Industriellenvereinigung und Gewerkschaftsbund. Es werden auf der Homepage www.arbeitundalter.at erfolgreiche Unternehmensbeispiele im Bereich Alter und Arbeit dargestellt (http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_3.1/beispiele-erfahrungen/beispiele-a-z). Weiters liefert die Homepage gesammelte Informationen zu den Bereichen Förderungen, Arbeitsgestaltung und die Möglichkeit in einem kurzen Selbstcheck zu testen, inwieweit die Arbeitsbedingungen im Unternehmen altersgerecht gestaltet sind (http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_0/home).

2.6.2.4. Nestor^{GOLD}

Das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz verleiht an Firmen, die einen Zertifizierungsprozess durchlaufen und die Voraussetzungen einer altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung erfüllen, die Auszeichnung NESTOR^{GOLD}

„Unternehmen und Organisationen fördern die Potentiale und Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen in allen Lebensphasen und nutzen den Generationendialog nicht zuletzt für die Förderung und Weiterbeschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen“ (http://www.arbeitundalter.at/index.php?option=com_content&view=article&id=220:nestorgold).

Der Ablauf der Nestor^{GOLD} Zertifizierung erfolgt in vier Schritten. Ausgangspunkt für den Assessierungsprozess ist die Unterzeichnung der Charta, womit Unternehmen die Bereitschaft für die Gestaltung von altersgerechten Arbeitsbedingungen kundtun. Aus einer Alters- und Geschlechtsstrukturanalyse ergeben sich dann die Ansatzpunkte für

ein alters- und geschlechtergerechtes Vorgehen. In einem weiteren Schritt folgen die Sensibilisierung und die Motivation der Führungskräfte und der Arbeitskräfte um darauf aufbauend mit der Implementierung eines umfassenden Alternsmanagements, beginnen zu können. Im Rahmen der Assessierung werden vier zentrale Handlungsfeldern und Indikatoren für das Gütesiegels Nestor^{GOLD} bewertet. Die erste Dimension umfasst das Individuum, hier wird die Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch die Führungsverantwortung für die Weiterentwicklung der Menschen in fachlicher und auf persönlicher Ebene gesehen. Innerhalb der zweiten Dimension, der Organisation, werden Prozesse genauer betrachtet, die eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung begründen und damit die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zum Pensionseintritt unterstützen. In der dritten Dimension Kultur sind die Werte und Handlungen des Unternehmens zu finden, diese müssen ein altersgerechte Organisation und das lebenslange Lernen unterstützen. Im Rahmen der vierten Dimension, der Vitalität, wird überprüft, inwieweit das Engagement für Altersgerechtigkeit sowohl innerhalb der Organisation besteht, aber auch von dieser nach außen getragen wird (http://www.nestor.at/cms/nestor/attachments/1/4/6/CH2030/CMS1343900590810/informationen_und_indikatoren_nestor_gold.pdf).

2.6.3. Initiativen und Projekte in Deutschland und der Schweiz

Auch in Deutschland und der Schweiz gibt es zahlreiche Initiativen und Projekte, eine kleine Auswahl daraus soll im Folgenden aufgezeigt werden.

In Deutschland existiert hier zum Beispiel das Demographienetzwerk, in dem sich insgesamt rund 400 Unternehmen zusammengeschlossen haben. Hier soll im Rahmen von zwölf Themenkreisen ein Austausch beziehungsweise eine Erweiterung des vorhandenen Wissens erfolgen und dadurch Innovationen unter anderem in den Bereichen altersneutraler Personalpolitik, umfassender Förderung der Gesundheit und Wissenstransfer gefördert werden (<http://demographie-netzwerk.de/ueber-ddn.html>). Auch bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat sich eine Reihe von Unternehmen vereinigt, um die Qualität innerhalb der Arbeit zu erhöhen. Aus dieser Initiative ist auch das Demografienetzwerk entstanden. Initiiert wurde INQA durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Im Rahmen dieses Netzwerkes hat sich der Initiativkreis „30, 40, 50 plus – Älterwerden in Beschäftigung“ herausgebildet, auch hier steht der Wissensaustausch für interessierte Menschen und Unternehmen im

Vordergrund (<http://demographie-netzwerk.de/links.html?L=%252Fproc%252Fself%252Fenviro>). Die Deutsche Rentenversicherung bietet in 20 Beratungsstellen für Unternehmen die Möglichkeit, sich zum Thema demografischen Wandel beraten zu lassen (http://www.genial-driv.de/sid_6820871A64A3430DE98FB44935EE170A.cae04/DE/02_generationenmanagement/genial_generationenmanagement_im_arbeitsleben_node.html). Außerdem besteht die Möglichkeit mit Hilfe des Genial-Checks die Personalpolitik von Unternehmen auf die Demografiefestigkeit zu überprüfen, es können damit konkrete Handlungsfelder aufgezeigt werden (http://www.genial-driv.de/DE/03_analyseinstrumente/01_check_fuer_betriebe/01_was_kann_geniAL_check_leisten/was_kann_geniAL_check_leisten_node.html).

In der Schweiz ist aus dem Thema des Fachkräftemangels heraus eine Fachkräfteinitiative entstanden, welche vier Handlungsfelder umfasst. Diese sind einerseits die Höherqualifizierung und die Förderung von Innovationen, andererseits auch Förderung von entsprechenden Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmende und die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Diese Handlungsfelder sollen vom Staat als Arbeitgeber unmittelbar umgesetzt werden, die Sozialpartner sollen ihre Mitglieder zu dieser Thematik sensibilisieren, um eine proaktive Herangehensweise zu fördern (<http://www.admin.ch/aktuell/00089/index.html?lang=de&msg-id=48927>). Die Plattform Demographieforum Schweiz wurde von Unternehmen ins Leben gerufen, um einen Wissensaustausch und die Entwicklung eines nachhaltigen Generationenmanagements zu fördern (<http://www.demographieforum.ch/was>).

3. Empirischer Teil

3.1. Grundlagen der empirischen Untersuchung

Grundlage der vorliegenden empirischen Untersuchung waren die Forschungsfragen sowie die Hypothesen die sich daraus ableiten ließen. Aus den Forschungsfragen, welche Maßnahmen zum Generationenmanagement im deutschsprachigen Raum in Unternehmen umgesetzt werden und inwieweit diese Maßnahmen die nachstehenden Kriterien erfüllen

- sie werden von externen Beraterinnen und Berater begleitet,
- es liegen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zugrunde und
- es werden unterschiedliche Generationen im Prozess berücksichtigt.

wurden folgende Hypothesen abgeleitet:

- Hypothese 1: Es wird im deutschsprachigen Raum die Notwendigkeit erkannt, Generationenmanagement in Unternehmen aktiv zu betreiben.
- Hypothese 2: Im deutschsprachigen Raum beziehen sich die Maßnahmen immer stärker auf die Zusammenarbeit und die Bedürfnisse mehrere Generationen anstatt wie bisher lediglich auf die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.
- Hypothese 3: Die aktuelle Forschung bildet die Grundlage für die Maßnahmenentwicklung.
- Hypothese 4: Die Implementierung eines umfassenden Generationenmanagement wirkt sich positiv auf die gesamte Arbeitssituation in Unternehmen aus.
- Hypothese 5: Die Implementierung von Generationenmanagement innerhalb der Unternehmen erfolgt mit Hilfe von externen Beraterinnen und Beratern.

Ziel der vorliegenden empirischen Untersuchung war es, diese Hypothesen zu bestätigen beziehungsweise zu widerlegen.

3.2. Planung und Durchführung der Untersuchung

Für die Durchführung der empirischen Erhebung wurden in einem ersten Schritt Unternehmen mit Praxisbeispielen und Expertinnen beziehungsweise Experten zum

Thema Generationenmanagement im Internet recherchiert. Anhand der Rechercheergebnisse wurden geeignete Interviewpartnerinnen und -partner kontaktiert. Insgesamt wurden zwölf qualitative Interviews geführt. Diese haben einen Zeitrahmen von fünfundzwanzig Minuten bis eineinhalb Stunden in Anspruch genommen und wurden leitfadengestützt geführt. Die Gespräche wurden mittels Tonband aufgezeichnet und im Anschluss zur Auswertung der Ergebnisse transkribiert. Die entsprechenden Transkriptionsprotokolle sind im Anhang dieser Arbeit zu finden. Ziel der Interviews war die Erhebung und Darstellung von Best-Practice Beispielen für Generationenmanagement in Unternehmen im deutschsprachigen Raum.

3.3. Beschreibung der Stichprobe

Für die Beantwortung der Forschungsfrage und die Darstellung einer Praxis-Sammlung war es wesentlich, Expertinnen beziehungsweise Experten zu befragen, die bereits Erfahrungen im Bereich des Generationenmanagements gesammelt haben und den Prozess der Entwicklung und Implementierung geeigneter Maßnahmen initiiert und durchgeführt bzw. begleitet haben. Es sind hier vor allem Unternehmensberaterinnen und -berater sowie Personalverantwortliche von Unternehmen in Frage gekommen.

Eine Übersicht der Interviewpartnerinnen und -partner bietet die nachstehende Tabelle:

| Unternehmen | Interviewpartnerin bzw. -partner | Funktion | Datum |
|--|--|-----------------------------------|--------------|
| Arbeitsmarktservice Niederösterreich | Mag. ^a Ingrid Schmidbauer | Gleichbehandlungs- beauftragte | 19.05.14 |
| Caritas Oberösterreich | Mag. Schustereder Herbert | Personal- entwicklung | 15.04.14 |
| Süßwarenhersteller | Herr J.A. Schweiz | Leitung Human Resources | 04.04.14 |
| micro TEC – Gesellschaft für Mikrotechnologie mbH | Reinhardt Andrea Elisabeth Deutschland | Miteigentümerin | 16.04.14 |
| sabtours Touristik GmbH | Mag. ^a Vockenhuber Gabriele | Projektmanagerin | 05.03.14 |
| SONNENTOR Kräuterhandels GmbH | Doppler Klaus | Personal- entwicklung | 29.04.14 |
| TNT Express (Austria) GmbH | Neuwirth Erich | Personalmanager | 28.02.14 |
| Wiener Kranken- anstaltenverbund: Sozialmed. Zentrum Süd – Kaiser Franz Josef Spital | Mag. ^a Kölldorfer Evelyn | Direktorin des Pflegedienstes | 13.05.14 |
| Beratungsunternehmen | Interviewpartnerin bzw. -partner | Funktion | Datum |
| ADG – Akademie der Generationen | Mag. Frank Hartwig Armin | Berater | 14.04.14 |
| Dr. ⁱⁿ Magret Beisheim | Dr. ⁱⁿ Beisheim Magret | Beraterin | 19.03.14 |
| factor-D Diversity Consulting GmbH | Wondrak, MBA Manfred | Berater | 25.03.14 |
| Viacona GmbH | Oberleitner-Fulmek, MSc Susanne | Beraterin | 08.04.14 |

Tabelle 6: Übersicht Interviewpartnerinnen und -partner (eigene Darstellung)

Im Zeitraum Februar 2014 bis Mitte Mai 2014 wurden insgesamt 12 Gespräche mit Expertinnen und Experten im deutschsprachigen Raum geführt. Sieben

Interviewpartnerinnen und –partner wurden persönlich befragt, fünf Interviews wurden aufgrund der großen räumlichen Distanz telefonisch geführt. Jeweils ein Gespräch wurde mit Personalverantwortlichen in Deutschland und der Schweiz geführt. Insgesamt wurden Führungskräfte aus acht Unternehmen und vier Unternehmensberaterinnen beziehungsweise –berater befragt. Die Gespräche dauerten zwischen fünfundzwanzig Minuten und eineinhalb Stunden.

3.4. Beschreibung der Methode

Bei der Methode der Erhebung handelte es sich um leitfadengestützte qualitative Expertinnen- und Experteninterviews. Ziel war es möglichst umfassende Informationen über die Praxis des Generationenmanagements zu erhalten. Zur Auswertung wurden die Tonaufzeichnungen der geführten Interviews transkribiert, anschließend anhand der vorliegenden Forschungsfrage und der daraus abgeleiteten Hypothesen analysiert, dargestellt und verglichen. Dies erfolgte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse in der das vorhandene Material strukturiert und kategorisiert wurde und dadurch einen Vergleich der Ergebnisse möglich machte. Ziel der Inhaltsanalyse ist es Kommunikationsmaterial nach vorab festgelegten Schritten systematisch zu analysieren (Mayring, P.; 2007). Zur Auswertung der Interviews wurden Kategorien gebildet, welche sich an den Forschungsfragen und Hypothesen orientierten und anhand derer die Ergebnisse der Gespräche dargestellt. Die einzelnen Unternehmen wurden einzeln dargestellt, die Beraterinnen und Berater mittels der einzelnen Kategorien zusammengefasst und präsentiert.

Leitfadeninterviews und die qualitative Inhaltsanalyse bieten nach Flick, von Kardoff und Steinke (2008) Zugänge zu der subjektiven Sichtweise von Expertinnen und Experten. Die Erhebung der Daten erfolgt im natürlichen Kontext. Um hier einen möglichst großen Spielraum für die Antworten zu gewährleisten, muss das Prinzip der Offenheit berücksichtigt werden. Dafür müssen offene Fragen gestellt werden. Nachdem es sich bei der Thematik Generationenmanagement um ein relativ junges Themengebiet handelt, mit bisher wenig wissenschaftlichen Studien, lassen sich mittels offener Interviews umfassende Informationen generieren. Durch das persönliche Gespräch kann noch weiter in die Tiefe gegangen werden, Missverständnisse oder Fragen bei komplexen Inhalten können gleich aufgeklärt werden und man erhält praxisnahe Informationen.

3.5. Entwicklung des Leitfadens

Für die Entwicklung des Interviewleitfadens musste berücksichtigt werden, dass die Expertinnen und Experten mittels geeigneter Fragen beim Thema gehalten werden und alle relevanten Gesichtspunkte von Maßnahmen des Generationenmanagements abgefragt werden. Zur besseren Übersicht wurden die Leitfäden für die Gespräche in Themenblöcke gegliedert. Für die Befragung von Personalverantwortlichen und Beraterinnen beziehungsweise Berater waren zwei unterschiedliche Designs des Leitfadens notwendig, um zielgerichtete Fragen stellen zu können.

Der Leitfaden umfasste insgesamt 31 Fragen für Unternehmen beziehungsweise 26 Fragen für die Beratungsunternehmen, welche die Überprüfung und Beantwortung der Hypothesen und der Forschungsfragen ermöglichen sollten. Hierzu wurden zu den einzelnen Themenblöcken auch Bewertungsfragen eingefügt, um eine bessere Vergleichbarkeit zu ermöglichen.

Zum Einstieg in das Gespräch wurden die allgemeinen Unternehmensdaten wie Unternehmensgröße und –branche erfragt. Bei den Unternehmensberatungen wurden hierzu Branchen und Unternehmensgrößen erfragt, in denen vermehrt Generationenmanagement betrieben wird.

Um die abgeleiteten Hypothesen überprüfen zu können, wurden diese für die Erstellung einzelner Items herangezogen, so ergaben sich für die Hypothese 1, es wird im deutschsprachigen Raum die Notwendigkeit erkannt, Generationenmanagement in Unternehmen aktiv zu betreiben, folgende Fragen für Unternehmen:

- Altersstruktur des Unternehmens: Kennen Sie das Durchschnittsalter in Ihrem Unternehmen?
- Welche Herausforderungen an das Unternehmen ergeben sich durch die Altersstruktur und
- Wie bewerten Sie die Notwendigkeit von Generationenmanagement in Ihrem Unternehmen?

Beraterinnen und Berater wurden lediglich nach den Herausforderungen, die sich durch eine gemischte Altersstruktur ergeben und nach der Bewertung der Notwendigkeit für Generationenmanagement.

Für die Beantwortung der Hypothese 2, ob sich im deutschsprachigen Raum die Maßnahmen immer stärker auf die Zusammenarbeit und die Bedürfnisse mehrerer Generationen, anstatt wie bisher auf die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beziehen, hatten sowohl die Führungskräfte als auch die Beraterinnen und Berater folgende Fragen zu beantworten:

- Werden bei diesen Maßnahmen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt (nicht nur einzelne Generationengruppen, wie z.B. ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer)?
- Wie wichtig finden Sie die Berücksichtigung mehrerer Generationen (im Gegensatz zur Fokussierung auf eine Altersgruppe, z.B. ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern)?

Hypothese 3, ob die aktuelle Forschung die Grundlage für die Maßnahmenentwicklung bildet, sollte mittels der Fragen

- Welche wissenschaftlichen Grundlagen wurden beziehungsweise werden berücksichtigt?
- sowie der Bewertungsfrage: Wie gut wurden die wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis umgesetzt?

beantwortet werden.

Zur Beurteilung der Hypothese 4, ob sich die Implementierung eines umfassenden Generationenmanagement positiv auf die gesamte Arbeitssituation in Unternehmen auswirkt, wurde zuerst der Bezug zum Alter(n)smanagement hergestellt, um dann konkret die Auswirkungen von Maßnahmen zum Generationenmanagement zu bewerten:

- Exkurs Alter(n)smanagement: Wie wirkt sich die Implementierung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab 55 Jahren aus?
- Wie bewerten Sie die Auswirkungen von Generationenmanagementmaßnahmen auf die gesamte Arbeitssituation im Unternehmen?

Hypothese 5, dass für die Implementierung entsprechender Maßnahmen in Unternehmen externe Beratung in Anspruch genommen wird, wurde mit der Frage

- Welche Rolle spiel(t)en externe Beraterinnen und Berater im Prozess?

überprüft.

Für die Darstellung von Best Practice Beispielen und die Beantwortung der Forschungsfragen waren noch weitere Fragen notwendig, welche weiter in die Tiefe gingen und die Maßnahmen zum Generationenmanagement noch näher beleuchteten. So wurden sowohl die Führungskräfte der Unternehmen und die Beraterinnen beziehungsweise Berater nach

- den Grundsätze/Leitbilder/Visionen des Generationenmanagements,
- sowie welche Schritte für Generationenmanagement entwickelt und
- welche konkreten Maßnahmen sich ergeben bzw. ergaben

gefragt.

Bei den Interviews mit den Unternehmen, wurden der aktuelle Stand und die zukünftigen Pläne des Generationenmanagement mit den Fragen

- Wo steht das Generationenmanagement jetzt? Welche Schritte werden gerade umgesetzt und
- Wie wird das Projekt weiterverlaufen? Welche Maßnahmen sind in Zukunft geplant? Wo wollen Sie in 5 oder 10 Jahren stehen?

erhoben.

Die Beurteilung des Projektes und des Prozessverlaufes sowie der Umsetzung des Projektes erfolgte mittels folgender Fragen:

- Wie bewerten Sie das Projekt insgesamt?
- Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten?
- Was ist besonders gut gelungen?

- Wie bewerten Sie den Erfolg der Umsetzung?

Um die Beurteilung der externen Beratung noch genauer analysieren zu können, wurden die Fragen

- An welchen Punkten der Entwicklung war die Unterstützung durch die Beraterinnen und Berater besonders wichtig?
- Was war besonders hilfreich beziehungsweise was als besonders hilfreich an der Beratung erlebt wird? Was war weniger hilfreich beziehungsweise was wird als weniger hilfreich an der Beratung erlebt?
- Wie sinnvoll und notwendig die Begleitung durch externe Beraterinnen und Beratern insgesamt bewertet wird

gestellt.

Die Bewertung des vorhandenen Beratungsangebotes erfolgte mit der Frage

- Wie bewerten Sie das vorhandene Beratungsangebot zum Thema Generationenmanagement?

Zum Abschluss des Gespräches wurden die Gesprächspartnerinnen und –partner gefragt, ob die

- bisher umgesetzten Maßnahmen in ihren Unternehmen beziehungsweise in Unternehmen, welche von ihnen beraten wurden in Bezug auf ein umfassendes Generationenmanagement als ausreichend bewertet werden,
- welches Resümee aus den bisherigen umgesetzten und geplanten Maßnahmen gezogen wird,
- ob es eine persönliche Erfahrung mit Generationenmanagement gibt und
- ob noch gerne weitere Aspekte angesprochen werden wollen.

4. Ergebnisse aus den Interviews

In der vorliegenden Studie wurden insgesamt Führungskräfte von acht Unternehmen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz befragt, welche Maßnahmen zum Generationenmanagement in ihren Organisationen umsetzen, wobei diese in einigen Fällen nicht als explizites Generationenmanagement betitelt werden. Ein Unternehmen wehrt sich sogar gegen den Begriff, es soll hier keine Unterscheidung des Managements zwischen den Generationen erfolgen (Reinhardt). Weitere Interviewpartnerinnen und -partner waren Unternehmensberatungen, die Organisationen zum Thema Generationenmanagement beraten und bei der Implementierung begleiten.

Im folgenden Abschnitt sollen nun in einem ersten Schritt die befragten Unternehmen als Best-Practice Beispiele dargestellt werden und im zweiten Schritt die Unternehmensberaterinnen und -berater kurz präsentiert werden, um dann die einzelnen Kategorien der Befragung strukturiert darstellen und gegenüberstellen zu können. Anhand der Ergebnisse der Bewertungsfragen und den quantitativen Inhalten werden die Forschungsfragen und die daraus abgeleiteten Hypothesen beantwortet. Die Darstellung der Unternehmen erfolgt in alphabetischer Reihenfolge.

4.1. Best Practice Beispiele – Generationenmanagement in Unternehmen

4.1.1. Arbeitsmarktservice Niederösterreich

Das Arbeitsmarktservice Niederösterreich ist ein öffentliches Dienstleistungsunternehmen und beschäftigt in 22 regionalen Geschäftsstellen sowie der Landesgeschäftsstelle in Wien insgesamt 850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wesentliche Aufgabe des Arbeitsmarktservices Niederösterreich ist die Existenzsicherung für versicherte Personen ohne Arbeitsplatz. Außerdem werden arbeitsuchende Personen an offene Arbeitsstellen im Raum Niederösterreich vermittelt. Zu den Aufgabenbereichen zählen weiters die Information, Beratung, Qualifizierung und finanzielle Förderung von Unternehmen und Arbeitsuchenden.

Herausforderungen für das Unternehmen durch die Altersstruktur

Das Durchschnittsalter innerhalb des Unternehmens liegt bei über 45 Jahren. Durch diesen Altersdurchschnitt ergibt sich die Herausforderung für die Organisation, dass in den nächsten Jahren mit einigen Pensionierungen zu rechnen ist. Darum muss

besonders darauf geachtet werden, dass die älteren Arbeitskräfte möglichst lange mit möglichst guter Arbeitsfähigkeit in Beschäftigung bleiben können.

Wissenschaftliche Grundlagen des Generationenmanagements

Im Generationenmanagement des Arbeitsmarktservices Niederösterreich werden wissenschaftliche Grundlagen berücksichtigt. Zu nennen sind hier zum Beispiel das Haus der Arbeitsfähigkeit und die wissenschaftlichen Erkenntnisse von Juhani Ilmarinen. Die Umsetzung dieser wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis wird als schwierig erlebt, nachdem die Arbeitsplätze großteils hoch standardisiert sind, deshalb besteht hier wenig Spielraum.

Grundsätze, Leitbilder und Visionen des Generationenmanagements

Als Leitbild wird jenes des gesamten Gesundheitsmanagements herangezogen, das Generationenmanagement wird als Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements betrieben. Der Grundsatz lautet hier, dass „wir alle Beschäftigungsgruppen (...) im Sinne von Diversity, gleichrangig beobachten und schauen, welcher Maßnahmenbedarf da ist“ (Schmidbauer; 00:06:14-4).

Ablauf und Maßnahmen für das Generationenmanagement

Die notwendigen Maßnahmen für das Generationenmanagement ergaben sich durch die Assessierung zum Nestor^{GOLD}. Hier wurde in den vier Handlungsfeldern Individuum, Organisation, Kultur und Vitalität eine durchwegs positive Struktur im Bereich des Generationenmanagements festgestellt. Es war allerdings notwendig in der Umsetzung mehr in die Tiefe zu gehen. Der Handlungsbedarf ergab sich vorwiegend aus der Altersstrukturanalyse. Zu den konkreten Maßnahmen gehören viele Aktivitäten im Rahmen des Gesundheitsmanagements. Innerhalb dessen wird Generationenmanagement als ein Teil gesehen, der die verschiedenen Altersgruppen berücksichtigt. Im Rahmen eines Gesundheitsförderungsprojektes, welches über vierzehn Monate lief, wurden Gesundheitszirkel durchgeführt. Im Anschluss daran wurden Follow-up Fokusgruppen durchgeführt, um die Wirkung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu überprüfen. Weiters erhalten die Führungskräfte verpflichtende Schulungen zum Thema „gesundheitsbewusstes Führen“. Das standardisierte Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch wurde für das Arbeitsmarktservice Niederösterreich um Fragen der Arbeitsfähigkeit adaptiert. Hier werden sowohl das Selbst- als auch das Fremdbild zur Arbeitsfähigkeit erhoben. Momentan wird gerade das Fehlzeitenmanagement bearbeitet. Sobald Mitarbeitende aus einem längeren Krankenstand an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, werden

verpflichtende Gespräche mit der Führungskraft geführt. Inhalt dieser Gespräche sind die Bedürfnisse der Person, um die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen. Im Rahmen des Fehlzeitenmanagements wurden Führungskräfte geschult. Es werden weiters regelmäßige Evaluierungen der psychischen Fehlbelastungen durchgeführt. Zudem werden mit Gesundheitsschecks gesundheitsförderliche Aktivitäten einzelner Regionaler Geschäftsstellen gefördert. Beraterinnen und Berater haben außerdem die Möglichkeit bei Bedarf eine telefonische psychologische Beratung durch eine österreichweite Hotline in Anspruch zu nehmen. Aktuell wird daran gearbeitet, dass Führungskräfte, welche Unterstützung benötigen, wie zum Beispiel bei der Rückkehr einer Arbeitskraft aus dem Krankenstand, entsprechenden Support von der Arbeitsmedizin anfordern können. Der Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerschutz ist eine der tragenden Säulen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement des Arbeitsmarktservice Niederösterreich. Die Wiederherstellung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und die Betriebliche Gesundheitsförderung bauen darauf auf. Es werden bei all den Maßnahmen alle Altersgruppen berücksichtigt.

Ablauf und Maßnahmen für das Generationenmanagement

Das Projekt verläuft bisher positiv, es gab wenige Schwierigkeiten, lediglich das Fehlzeitenmanagement wird teilweise als zusätzlicher Druck empfunden. Weiters hat die mittlere Führungsebene weniger zeitliche Ressourcen für die Umsetzung neuer Projekte zur Verfügung, das erschwert den Prozess. Dennoch ist die Resonanz auf das Generationenmanagement sehr gut, das Thema hat insgesamt in der Organisation Platz bekommen. Die Menschen sind gegenüber ihrer eigenen Gesundheitskompetenz, aber auch im Umgang mit den Kundinnen und Kunden wesentlich sensibler geworden.

Externe Beraterinnen und Berater

Externe Beratung war von Anfang an wesentlich, sie wird als Konstante in dem ganzen Prozess gesehen. Sehr hilfreich war die Unterstützung beim Aufbau eines guten Netzwerkes in dem Bereich aber auch bei der Entwicklung des ganzen Projektes. Auch die Planung und Nutzung des Ressourceneinsatzes war ein wesentlicher Bestandteil, außerdem wurde die Möglichkeit regelmäßig zu reflektieren als sehr nutzbringend erachtet.

Resümee

Frau Mag.^a Schmidbauer ist der Meinung, dass es notwendig ist „hier weitere Bemühungen hinzulenken, dass wir die in der Beratungstätigkeit auftretenden

Belastungen (...) systematisch reduzieren können und dass wir Bedingungen schaffen, dass die Menschen nicht so Burnout gefährdet sind (...) durch die Beratungstätigkeit (...)" (Schmidbauer, 00:38:31-7). Persönlich hat sich die Gleichbehandlungsbeauftragte selber mit 50 Jahren beruflich umorientiert, das wurde ihr im Unternehmen ermöglicht.

4.1.2. Caritas Oberösterreich

Die Caritas Oberösterreich ist ein großer Wohlfahrtsträger mit insgesamt etwas über 3000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Unternehmenszentrale befindet sich in Linz, regionale Standorte sind in ganz Oberösterreich zu finden. Das Unternehmen bietet Hilfe und Dienstleistungen für Personen in unterschiedlichen Lebenssituationen sowie die Ausbildung für Berufe im Sozialbereich an.

Herausforderungen für das Unternehmen durch die Altersstruktur

Das Durchschnittsalter innerhalb des Unternehmens beträgt 41,2 Jahre. Die Herausforderungen bestehen darin, dass die Zusammenarbeit und die Kulturbrücke von Jüngeren und Älteren gelingen muss sowie die Fluktuation und Krankenstände zu minimieren, betriebliche Gesundheitsförderung zu ermöglichen und den Zulauf von Neu- und Wiedereinsteigerinnen beziehungsweise –einsteiger zu fördern.

Wissenschaftliche Grundlagen des Generationenmanagements

Wissenschaftliche Grundlagen werden insofern berücksichtigt, als dass einerseits statistische Daten aus der Statistik Austria sowie der OECD bezüglich der Demografie berücksichtigt werden und andererseits eine enge Zusammenarbeit mit Fachhochschulen beziehungsweise Universitäten erfolgt. Hier fließen unter anderem die Aspekte Bindungselemente, Arbeitgeberattraktivität und Kulturthemen ein. Die Umsetzung der wissenschaftlichen Theorien ist allerdings nicht immer einfach.

Grundsätze, Leitbilder und Visionen des Generationenmanagements

Es wurde hier kein eigenes Leitbild entwickelt, allerdings ist im Gesamtleitbild der Organisation eine entsprechende Passage enthalten: „wir betrachten Diversität als Schatz (...) ebenso kulturelle Unterschiede als auch eben Altersunterschiede (...)" (Schustereder; 00:12:43-7).

Ablauf und Maßnahmen für das Generationenmanagement

Die ersten Schritte für Generationenmanagement wurden bereits ungefähr vor neun Jahren eingeleitet. Zu diesem Zeitpunkt hat sich die Organisation das erste Mal damit

statistisch auseinandergesetzt und die Altersstruktur in Kohorten aufgeteilt. Diese Momentaufnahme wurde dann der allgemeinen werktätigen Bevölkerung gegenübergestellt. Dadurch wurde ersichtlich, dass sich die Caritas Oberösterreich bereits in einer Situation befand, in die andere Unternehmen erst in ein paar Jahren kommen würden. Seither wird die Altersstrukturkurve jährlich überprüft und es wurde ein ganzes Maßnahmenbündel in diesem Bereich gesetzt. Dazu zählen unter anderem Gesundheitspräventionsmaßnahmen, Bildungsangebote, Raucherentwöhnung, Weiterbildung im psychisch prophylaktischen Bereich, Angebote für die persönliche Weiterbildung, Supervisionen, Konfliktbegleitung und Laufbahnqualifizierungsberatung. Diese können als Maßnahmen in den Bereichen Gesundheitsförderung und Bildungsangebote zusammengefasst werden. Sie sollen einerseits zur Verbindung der Älteren und der Jüngeren beitragen aber auch dazu führen, dass die Jüngeren dem Unternehmen länger erhalten bleiben. Durch den hohen Anteil weiblicher Mitarbeiterinnen ergeben sich häufig Karenzierungen, hier wurden Karenzkontakthalteprogramme und –maßnahmen geschaffen. Es werden von der Caritas Oberösterreich eigene Schulen betrieben, innerhalb derer junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutiert werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten flächendeckend das Angebot einer Laufbahn- und Qualifizierungsberatung – hier werden individuelle Umstiegsmöglichkeiten erarbeitet. Dieser begleitete Umstieg von einem Berufsfeld in ein anderes hat sich sehr bewährt. Ein weiteres Handlungsfeld ist die Positionierung als Dienstgeberin beziehungsweise Dienstgeber. Grund dafür ist, dass die Caritas Oberösterreich in der Öffentlichkeit oft nicht als Arbeitgeberin und Arbeitgeber wahrgenommen wird. In Zukunft soll noch mehr Augenmerk auf den Bereich des Employer Brandings gelegt werden, um die Caritas als Arbeitgeberin beziehungsweise Arbeitgeber in der Öffentlichkeit sichtbar zu machen. Außerdem werden in nächster Zeit als Vorbereitung auf zukünftige Pensionierungswellen Richtlinien beziehungsweise Hilfestellungen im Rahmen eines Leitfadens für Führungskräfte erarbeitet. Inhalte dieses Leitfadens werden vor allem der Wissenstransfer beziehungsweise die Wissensstaffette sein, aber auch Informationen, um das Bewusstsein bei den Führungskräften in diesem Bereich zu erhöhen. Bei den Maßnahmen werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt, allerdings wird Unterschiedliches für unterschiedliche Altersgruppen angeboten.

Prozessverlauf

Teilweise hat sich die tatsächliche Umsetzung von geplanten Maßnahmen als schwierig herausgestellt. Hier wurden Dinge wieder verworfen, die begonnen wurden. Außerdem stößt man als Non-Profit Organisation auch rasch an die

Ressourcengrenzen, nachdem die Finanzierung über die öffentliche Hand erfolgt. Hier gibt es wenig bis gar keinen Spielraum um mehr Geld für Maßnahmen zur Verfügung gestellt zu bekommen. Viele Dinge werden von der Belegschaft und auch von der Führungsebene als nützlich erachtet, können aber nicht finanziert werden. Gut gelungen ist hingegen die Erarbeitung von Vertretungsregelungen und die Qualifizierungs- und Laufbahngestaltung, diese wird von den Arbeitskräften gerne und oft in Anspruch genommen. Aber auch die flächendeckende Möglichkeit der Supervision und des Coachings sind als positive Maßnahmen zur Burnoutprophylaxe zu nennen.

Externe Beraterinnen und Berater

Externe Beratung wurde in Anspruch genommen, allerdings in geringem Ausmaß. Wissenschaftliche Austauschpartner waren hier die Fachhochschule. Der restliche Einsatz von externen Beraterinnen und Beratern war überschaubar, viel wurde durch die Organisation selber begleitet. Im Bereich der Altersstrukturanalyse, der Erarbeitung von Stress- Bewältigungselementen und der Arbeitsplatzanalysen wurden Beratungsunternehmen zu Rate gezogen. Diese zusätzlichen Ressourcen und Werkzeuge, wie etwa Prognoserechnungen, werden als hilfreich an der Beratung erlebt. Dadurch lassen sich Projekte einfacher ausrollen. Weniger hilfreich war, dass nicht alle erarbeiteten Maßnahmen auch umgesetzt werden konnten.

Resümee

Mag. Schustereder fasst zusammen, dass man diese Dinge tun muss. Wichtig für die Caritas Oberösterreich ist, dass das Bewusstsein für das Thema in der Öffentlichkeit größer wird. Denn es handelt sich um Maßnahmen die aus der öffentlichen Hand finanziert werden müssen. Es ist ein gesamtgesellschaftliches Thema, es ist wichtig, dass das Lohnniveau, das Image und die Bekanntheit erhöht werden. Dies kann erreicht werden, wenn dafür mehr Budget zur Verfügung gestellt wird. Persönlich ist für Mag. Schustereder Zeitsouveränität sehr wichtig, deshalb wird gerade das Thema Zeitwertkonten und autonome Gestaltungsmöglichkeiten bearbeitet, denn Zeit wird in Zukunft seiner Meinung nach noch viel wichtiger werden.

4.1.3. micro TEC Deutschland

Das Unternehmen gehört zur Branche der Mikro-Nanotechnologie, es arbeiten rund 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Unternehmen. An den zwei Unternehmensstandorten in Duisburg und Bad Dürkheim werden Mikrobauteile und Mikrosysteme aus Kunststoff für Industrieunternehmen erzeugt.

Herausforderungen für das Unternehmen durch die Altersstruktur

Das Alter innerhalb der Belegschaft erstreckt sich von achtzehn bis 64 Jahren, die Struktur ist mittelalterzentriert, das Durchschnittsalter liegt bei etwa knapp unter 40 Jahren. Die Herausforderung für das Unternehmen welche sich aus dieser Altersstruktur ergeben ist, dass sie sich um lebenslange Aus- und Weiterbildung kümmern müssen, so wie alle Unternehmen darauf achten müssen. Das betrifft jedoch keine spezifischen Altersformen. Frau Reinhardt findet den Ansatz Problemfelder anhand des Alters zu nennen als ganz verfehlt, es geht ihrer Meinung nach nicht um das Alter. Dies gilt vor allem für kleine Unternehmen. Hier ist es wesentlich, dass Menschen sehr unterschiedlich sind und auch eine sehr unterschiedliche Lebensplanung haben und diese durchaus altersunabhängig ist. Der Wunsch nach Teilzeitarbeit kann junge Leute, die sich in Ausbildung befinden, genauso betreffen wie Menschen mit betreuungspflichtigen Kindern oder ältere Arbeitskräfte. Generationenmanagement in dem Sinn, dass bestimmte Generationen gemanagt werden, lehnt Frau Reinhardt ab. Sie ist nicht der Meinung, dass bestimmte Generationen bestimmtes Management benötigen. Auch in der Zusammenarbeit der Generationen sieht sie diese Notwendigkeit nicht gegeben, „die Zusammenarbeit unterschiedlichster Menschen ist wichtig für ein Unternehmen, das innovative Produkte entwickeln und vermarkten will (...)“ (Reinhardt; 00:05:34-7). Generationenmanagement hingegen geht davon aus, dass bestimmte Generationen gleiche Bedürfnisse haben, das ist ihrer Meinung nach unhaltbar. Im Unternehmen werden altersgemischte Teams gefördert, hier ist die Authentizität der Führungskraft wichtig, es besteht laut Reinhardt kein Unterschied darin, ob ein altergemischtes Team oder ein altershomogenes Team geführt werden muss.

Wissenschaftliche Grundlagen des Generationenmanagements

Wissenschaftliche Grundlagen denen die Maßnahmen wie zum Beispiel alterstypische Arbeitszeiten zugrunde liegen, wurden mittels Weiterbildung und durch die Beschäftigung mit dieser Thematik in Rahmen von Projekten erarbeitet. Diese wurden mit den eigenen Erfahrungen abgeglichen. Manche Dinge waren sehr gut umsetzbar, manche weniger.

Grundsätze, Leitbilder und Visionen des Generationenmanagements

Für das Generationenmanagement im Unternehmen gilt der Grundsatz beziehungsweise der Leitsatz, „dass die Führungskraft authentisch ist, dass sie Innovationsorientierung und Fehlerfreundlichkeit und lebenslanges Lernen vorlebt und eben auch Diversity vorlebt“ (Reinhardt; 00:10:15-2).

Ablauf und Maßnahmen für das Generationenmanagement

Der erste Schritt zur Schaffung altersgemischter Teams erfolgte, indem die Erstausbildung, die spezifische Ausbildung in Kooperationen mit Schulen, eingeführt wurde. Im Zuge dessen wurden einerseits junge Menschen unter achtzehn Jahren und andererseits auch ältere Meisterinnen beziehungsweise Meister eingestellt. Dadurch wurde die Altersspanne innerhalb des Unternehmens mit der Einführung der innerbetrieblichen Ausbildung vergrößert. Konkrete Maßnahmen ergeben sich nicht nur durch die altersgemischten Teams, sondern wurden vor dem Hintergrund der Innovationskraft des ganzen Unternehmens entwickelt. Zu den konkreten Maßnahmen gehören hier die Möglichkeit zu flexiblen Arbeitszeiten, sowie lebenslanges Lernen zu ermöglichen und vorzuleben. Aktuell wird die Kompetenzerweiterung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bearbeitet. Die Arbeitskräfte werden dafür teilweise in neuen Arbeitsbereichen eingesetzt, um vielfältigere Blickwinkel kennenlernen zu können. Die Zukunft des Projektes ergibt sich durch den Berufsalltag, hier durch die Frage wie man die Diversifikation für eine innovative Firma erhalten kann. Bei allen angebotenen Maßnahmen werden alle Altersgruppen berücksichtigt.

Ablauf und Maßnahmen für das Generationenmanagement

Schwierigkeiten ergeben sich, weil nicht jeder Mensch lebenslang lernen oder vielfältige Aufgaben haben will.

Externe Beraterinnen und Berater

Externe Beratung wurde bisher keine eingebunden und wurde auch noch an keinem Punkt des Projektes als notwendig erachtet. Beratung wird nicht als sinnvoll und notwendig empfunden, denn im Unternehmen steht das Kundenbedürfnis als Grundlage für alle Maßnahmen und für die Entwicklung aller im Vordergrund. Durch Beraterinnen und Berater geht laut Reinhardt die Fokussierung auf die Kundenzufriedenheit verloren.

Resümee

Frau Reinhardt resümiert, dass es wesentlich ist, sich um die Ausbildung junger Leute zu kümmern. „Deswegen ist aus meiner Sicht für alle Unternehmend das total zentrale Thema, wie man altersgemischte Teams so gestalten kann, dass wir Chancen bieten für junge Menschen“ (Reinhardt; 00:22:48-6).

Generationenmanagement ist ihrer Meinung nach eine Fehlvorstellung, weil Menschen nur nach dem Alter beurteilt werden. Die Lebensabschnitte von Lehrlingen, die mit vierzehn Jahren ins Berufsleben einsteigen und Studenten, die bis zu ihrem 31. Lebensjahr studieren sind unterschiedlich, obwohl sie der gleichen Generation angehören. Dadurch ergeben sich auch unterschiedliche Erwartungen an die Führungskraft.

4.1.4. sabtours Touristik GmbH

Das Unternehmen zählt zu den Branchen Reisebüro und Autobusbetriebe und beschäftigt insgesamt 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Betriebsgegenstand ist die Vermietung von Autobussen, es werden auch regionale Buslinien bedient. Weiters führt man Reisebüros mit insgesamt 24 Filialen in Oberösterreich und Salzburg. Zusätzlich ist die sabtours Touristik GmbH als Reiseveranstalter tätig. Das Unternehmen ist der größte Touristikanbieter in Oberösterreich (<http://www.sabtours.at/wir-ueber-uns/firmenbrief.html>). Die Unternehmenszentrale befindet sich in Wels.

Herausforderungen für das Unternehmen durch die Altersstruktur

Die Altersstruktur teilt sich innerhalb des Unternehmens. Ist die Struktur im Bereich der Reisebüros eher jünger, so liegt bei den Busbetrieben bei 42 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Alter über 50 Jahren, nur elf Prozent sind hier unter 30 Jahre alt.

Die Herausforderung für den Busbetrieb ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange, möglichst gesund bleiben sollen. Dieses Ergebnis wurde bereits 2007 im Rahmen einer Altersstrukturanalyse in dem Bereich ersichtlich. Dadurch wurde festgestellt, dass sich die Situation durch die demografische Entwicklung am Arbeitsmarkt insgesamt und auch durch andere gesetzliche Veränderungen, wie eine Weiterbildungspflicht für Busfahrerinnen und Busfahrer sowie der Wegfall der Hacklerregelung verschärfen wird.

Wissenschaftliche Grundlagen des Generationenmanagements

Im Generationenmanagement bei der sabtours Touristik GmbH wurden im Rahmen von Führungskräftebildungen wissenschaftliche Grundlagen vermittelt. Hier wurden unter anderem das Haus der Arbeitsfähigkeit, aber auch Ansätze wie zum Beispiel job enrichment thematisiert, dabei aber auf die besondere Situation des Unternehmens Rücksicht genommen.

Grundsätze, Leitbilder und Visionen des Generationenmanagements

Nachdem das Projekt im Jahr 2007 von der Geschäftsführung initiiert wurde, wurden auch die Visionen und Leitbilder dahingehend ausgerichtet. Als Dienstleistungsunternehmen ist die sabtours Touristik GmbH auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Es ist der Führungsebene bewusst, dass lediglich gesunde Arbeitskräfte eine gute Leistung erbringen können.

Ablauf und Maßnahmen für das Generationenmanagements

Die ersten Schritte für das Generationenmanagement ergaben sich im Jahr 2007 aus den Ergebnissen der Altersstrukturanalyse. Es wurde mit Hilfe einer Arbeitspsychologin das Projekt initiiert, welches auch durch die Oberösterreichische Gebietskrankenkasse und durch den Fonds Soziales Österreich gefördert wurde. „Das Kernstück unseres Projektes war die Einführung der gesunden Dialoge“ (Vockenhuber; 00:11:34-3). Ziel dieser gesunden Dialoge ist der Erfahrungsaustausch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie werden im Rahmen von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen mittels standardisiertem Fragebogen zwischen Arbeitskraft und unmittelbaren Vorgesetzten geführt. Dieser Fragebogen umfasst unter anderem die Fragen: „Was gefällt Ihnen an Ihrem Beruf? Was gefällt Ihnen weniger? Was belastet Sie? Was würden Sie sofort ändern, wenn Sie Führungskraft wären?“ Wesentlich bei diesen Gesprächen ist, dass kritische Anregungen gewünscht sind. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dabei als Expertinnen und Experten in ihrem Bereich gesehen. Anfangs war es hier schwer ehrliche Rückmeldungen zu bekommen, weil teilweise die Angst vor negativen Folgen bestand. Aus den Rückmeldungen dieser Gespräche wurden konkrete Maßnahmen abgeleitet, diese waren teilweise ganz banal, wie zum Beispiel die Reinigung der Sozialräume, gingen aber bis hin zum Wunsch nach einer Dienstplanänderung. Die Belegschaft konnte somit unmittelbare Ergebnisse sehen und es war für sie ersichtlich, dass ihre Anregungen auch umgesetzt werden. Konkrete Maßnahmen waren daraus zum Beispiel die Möglichkeit eines Dienstplanes light, wenn nicht mehr im vollen Umfang gearbeitet werden kann und will, die Benennung eigener Schulungsfahrerinnen beziehungsweise -fahrer für die Einschulung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Reparatur einer defekten Haltestelle sowie die Ausweitung von Ampelbeeinflussungsanlagen – „teilweise ganz banale Dinge, aber teilweise schon sehr einschneidende Maßnahmen“ (Vockenhuber; 00:17:22-5). Momentan wurde gerade ein Generationenwechsel innerhalb der zweiten Führungsebene vollzogen, hier standen die bereits pensionierten Führungskräfte für

die Nachfolger als Konsulenten zur Verfügung und haben so den Wissenstransfer sichergestellt.

Zukünftiges Ziel ist, dass die sabtours Touristik GmbH den guten Ruf als Arbeitgeberin beziehungsweise Arbeitgeber halten kann und somit keine Probleme bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte aufkommen. Die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche in Form der gesunden Dialoge werden alle zwei Jahre wiederholt. Die sich daraus ergebenden Maßnahmen danach umgesetzt. Die aktive Mitarbeit der Belegschaft funktioniert aber mittlerweile auch schon ohne Gesprächstermin, entsprechende Vorschläge werden laufend rückgemeldet.

Es werden bei diesen Maßnahmen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt, denn „jeder durchläuft im Laufe seines Lebens Zeitspannen, wo er einfach andere Bedürfnisse hat“ (Vockenhuber; 00:29:49 – 4).

Prozessverlauf

Schwierigkeiten haben sich vor allem am Anfang ergeben, als die Gesunden Dialoge eingeführt wurden. Hier wurden den einzelnen Führungskräften zum Teil zu viele Gesprächstermine zugemutet. Es erfolgte schlussendlich eine Aufteilung auf andere Personen. Momentan wird das Geschäftsfeld im Rahmen einer EU-Ausschreibung erweitert, deshalb wird der Abstand zwischen den Gesprächen mehr als zwei Jahre betragen – hier ist es wichtig, dass man als Unternehmen auch flexibel ist und auf besonderen Umstände auch Rücksicht nimmt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen nicht überfordert werden.

Ein besonders positives Ergebnis dieses Projektes ist, dass durch diese Gespräche auch unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selber wieder mehr kommuniziert wird, das hat wiederum zu einer massiven Verbesserung des Arbeitsklimas geführt.

Externe Beraterinnen und Berater

Externe Beratung wird von Frau Mag.^a Vockenhuber als sehr wichtig empfunden, die Experten überblicken den zeitlichen Horizont, haben das Wissen und die Erfahrung. Besonders hilfreich wurde empfunden, dass die Führungskräfte in der Gesprächsführung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche geschult wurden. Die Beratung wird gerade deshalb als sinnvoll und notwendig empfunden, weil die eigene Human Resource Abteilung noch keine entsprechende Erfahrung hatte.

Resümee

Als Resümee zieht Frau Mag.^a Vockenhuber, dass durch die Maßnahmenumsetzung im Bereich des Arbeitsumfeldes, die aufgrund der Rückmeldung der eigenen Belegschaft erfolgte, es auch automatisch zu einer Verbesserung des gesamten Arbeitsumfeldes kam. „Es werden Schwächen abgebaut und Stärken verstärkt (...) und das führt insgesamt zu einer Verbesserung“ (Vockenhuber; 00:38:16-7). Es gibt auch eine positive persönliche Erfahrung mit Generationenmanagement, das Unternehmen ist immer auf die besonderen Bedürfnisse eingegangen. Insgesamt erntet sabtours heute schon die Früchte des Erfolges, indem keinerlei Rekrutierungsschwierigkeiten für neues Personal bestehen. Das Unternehmen hat sich am Arbeitsmarkt Oberösterreich schon einen entsprechend guten Namen erarbeitet.

4.1.5. Sonnentor Kräuterhandels GmbH

Die Sonnentor Kräuterhandels GmbH ist einerseits der Branche Handel und andererseits der Branche Produktion zuzuordnen. Das Unternehmen erzeugt und vertreibt Kräutertees, Kaffee und Gewürzmischungen. Die Firmenzentrale befindet sich in Sprögnitz im Waldviertel, in Geschäftsstellen in ganz Österreich werden die Produkte direkt an die Endkunden vermarktet. Außerdem wird der Handel europaweit zur Weitervermarktung beliefert, die Produkte sind weiters in Kanada, Japan, Bali, Australien und Neuseeland erhältlich. Zweigstellen wurden in Tschechien und Rumänien gegründet, in Albanien existiert ein Anbauprojekt. (http://www.sonnentor.com/Unternehmen-unsere-Bauern/unser_sonnentor/Geschichte). Das Unternehmen wurde vor ungefähr einem Jahr um eine zweite Gesellschaft, der SONNEN Tourismus- und Beteiligungs GmbH, erweitert. Insgesamt sind ungefähr 225 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Herausforderungen für das Unternehmen durch die Altersstruktur

Das Durchschnittsalter beträgt um die 40 Jahre. Es besteht derzeit noch keine Gefahr des Wissensverlustes durch die derzeitige Altersstruktur im Unternehmen. Hier wird bereits seit einigen Jahren Augenmerk darauf gelegt, zu verhindern, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichzeitig in Pension gehen. Als ganz wesentlich wird es erachtet, das fachliche Know-How zu berücksichtigen, es würden damit auch die sozialen Netzwerke und die soziale Kompetenz der Arbeitskräfte abfließen.

Wissenschaftliche Grundlagen des Generationenmanagements

Innerhalb der Sonnetor Kräuterhandels GmbH werden keine wissenschaftlichen Grundlagen für das Generationenmanagement herangezogen. Es wurden im Zuge der

Nestor ^{GOLD} Zertifizierung jedoch Informationen, Literatur und Erfahrungen im Bereich altersgerechte Organisation recherchiert und umgesetzt.

Grundsätze, Leitbilder und Visionen des Generationenmanagements

Für den Prozess wurden vorab Ziele festgelegt. Dazu gehörten, dass sowohl junge und ältere Mitarbeitende als auch Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger beziehungsweise alteingesessene Arbeitskräfte in ihrer Weiterentwicklung unterstützt werden und dass alle die gleichen Rahmenbedingungen vorfinden. Weiters war das Ziel in altersgemischten Teams die Stärken, wie die Motivation der Jungen, und die fachlichen und persönlichen Erfahrungen der älteren Mitarbeitenden zu nutzen. Außerdem sollten flexible Möglichkeiten im Bereich der Arbeitszeiten geschaffen werden. Die Auseinandersetzung mit dem Thema wurde auch in das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch aufgenommen. Der soziale Aspekt sollte in allen Bereichen gestärkt werden, das betrifft gemeinsame Veranstaltungen, Betriebsausflüge oder andere Events. Wichtig ist natürlich auch, den Know-How Transfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicher zu stellen.

Ablauf und Maßnahmen für das Generationenmanagement

Begonnen hat das Generationenmanagement bei Sonnentor, indem die Führungskräfte und die Mitarbeitenden in einem Schritt sensibilisiert wurden, um ein Bewusstsein für das Thema zu schaffen. Dies geschah indem das Thema im Nachhaltigkeitsbericht integriert wurde und die Menschen so eingebunden wurden. Ein weiterer Schritt war, dass im Bereich der Rekrutierung vermehrt ältere Arbeitskräfte eingestellt wurden. Es wurde nach speziellem Fachwissen für bestimmte Aufgabengebiete gesucht. Außerdem wurden flexible Arbeitszeitmodelle geschaffen, um die Motivation auch von jenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern, die keine Vollzeitbeschäftigung mehr bewältigen konnten oder wollten. Zudem haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihrer Pensionierung auch die Möglichkeit sich im Unternehmen zu engagieren, zum Beispiel im Bereich Betriebsführungen. Führungskräfte wurden auch dazu sensibilisiert, dass sie das Thema Weiterbildung fördern und auch darauf achten, dass sich auch die älteren Arbeitskräfte damit auseinandersetzen. Dabei handelt es sich um einen wesentlichen Aspekt und die älteren Arbeitskräfte müssen hier aktiv gefördert und motiviert werden. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht mehr an ihrem ursprünglichen Arbeitsplatz arbeiten können, wird versucht, diesen dementsprechend zu adaptieren. Dazu gehört zum Beispiel der Wechsel zwischen sitzender und stehender Tätigkeit. Die Kreativität und die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitenden werden nicht nur zugelassen, sondern

auch gefördert. Das Gesundheits- und Sozialangebot umfasst unter anderem einen gemeinsamen Mittagstisch für alle, aber auch Angebote im Bereich Ernährung, Lebensordnung und Bewegung, wie zum Beispiel gratis Naturheilkunde. Sowohl in den Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen als auch in einer durchgeführten Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung wurde das Thema Gesundheit und altersgerechte Arbeitsgestaltung eingebunden. Die positive Folge dieser Maßnahmen ist eine relativ niedrige Fluktuation und eine niedrige Krankenstandsrate. Aktuell wurde eine Mitarbeiterin zur Generationenmentorin ausgebildet und es wurde ein neues Projekt, eine Kinderbetreuungseinrichtung für die Kinder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eröffnet, „(...)altersgerecht von unten herauf“ (Doppler; 00:25:36-7). Geplant sind die Re-Zertifizierung zum Nestor^{GOLD} und die Attraktivität als Arbeitgeberin beziehungsweise Arbeitgeber noch weiter zu fördern um so die Marke Sonnentor zu stärken.

Bei all diesen Maßnahmen werden alle Generationen berücksichtigt. Die langfristige Ausgeglichenheit im Unternehmen wird als sehr wesentlich erachtet, hier muss auch eine entsprechende Vertrauensbasis und Unternehmensphilosophie geschaffen und umgesetzt werden.

Prozessverlauf

Schwierigkeiten im Prozess sind am Anfang aufgetreten, es war Überzeugungsarbeit für das Thema notwendig. Die Sensibilisierung hat einige Zeit in Anspruch genommen. Als besonders positiv wird das Engagement jener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebt, die auch im Ruhestand noch weiterhin mitarbeiten wollen.

Externe Beraterinnen und Berater

Externe Beratung war bei der Zertifizierung zum Nestor^{GOLD} wesentlich, hier wird der andere Blickwinkel, in dem vier Handlungsfelder im Unternehmen genauer betrachtet werden, als sehr informativ erlebt. Die Maßnahmen zum Generationenmanagement wurden allerdings alle unternehmensintern geplant und umgesetzt. Für den Zertifizierungsprozess waren die Beratung und das entsprechende Fachwissen dennoch wesentlich und hilfreich.

Resümee

Es wird ein sehr positives Resümee aus den bisher gesetzten Maßnahmen gezogen, es wurden bereits sehr viele Themen bearbeitet, entsprechende Maßnahmen umgesetzt und auch tagtäglich gelebt.

4.1.6. Süßwarenhersteller / Schweiz

Hierbei handelt es sich um ein Unternehmen aus der Nahrungsmittelindustrie im Bereich Dauerbackwaren, es wird Feingebäck erzeugt und international an den Handel vertrieben. Das Unternehmen hat seinen Firmensitz im Emmental in der Schweiz und beschäftigt dort insgesamt 470 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Herausforderungen für das Unternehmen durch die Altersstruktur

Das Durchschnittsalter liegt bei 42 $\frac{1}{4}$ Jahren. Es ergeben sich bisher noch keine konkreten Herausforderungen für das Unternehmen durch die bestehende Altersstruktur, sie ergeben sich vielmehr durch die demografische Entwicklung und durch den erwarteten Fachkräftemangel. Dadurch muss das Thema aktuell behandelt werden. Das Unternehmen wurde von der Gesundheitsförderung Schweiz bei einem Projekt zur Identifikation der konkreten Herausforderungen des demografischen Wandels begleitet (Swoboda, N.; Zölch, M.; 2013).

Wissenschaftliche Grundlagen des Generationenmanagements

Innerhalb der Organisation werden keine wissenschaftlichen Grundlagen für das Generationenmanagement umgesetzt.

Grundsätze, Leitbilder und Visionen des Generationenmanagements

Grundsatz für das Generationenmanagement ist, dass für das Unternehmen alle Leute gleich sind. Wichtig ist, dass die richtige Person am richtigen Platz ist.

Ablauf und Maßnahmen für das Generationenmanagement

In einem ersten Schritt erfolgte eine Altersstrukturanalyse, Teams mit mehr als 20 Arbeitskräften wurden genauer untersucht. Dazu wurden relevante Kennzahlen wie Altersgruppen, Altersstruktur, Absenzzraten und Weiterbildungstage herangezogen. Ziel des Projektes der Gesundheitsförderung Schweiz war die Unterstützung der Betriebe bei der Analyse der unternehmensspezifischen Herausforderungen, welche sich durch den demografischen Wandel ergeben und dadurch auch die Krankheitskosten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für das soziale System und für das Unternehmen langfristig zu senken (Swoboda, N.; Zölch, M.; 2013). Derzeit wird vor allem dem Thema Rekrutierung besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Hier wird der Fokus bei der Einstellung neuer Fachkräfte auf jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt. Außerdem wird bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab 58 Jahren der Fokus auf den Wissenstransfer und wie diese Arbeitskräfte ihre letzten Berufsjahre im

Unternehmen verbringen wollen, gelegt. Es besteht auch die Möglichkeit die Arbeitszeit im Rahmen von Altersteilzeit zu reduzieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter absolvieren ein zweitägiges Seminar zur Vorbereitung ihrer nachberuflichen Zukunft, die individuelle Planung erfolgt anschließend in einem Follow-up Gespräch.

In näherer Zukunft sind keine weiteren konkreten Maßnahmen geplant, das Unternehmen handelt nach dem Prozessregelkreis, das heißt, es werden Maßnahmen geplant, umgesetzt, überprüft und weitere Maßnahmen definiert. Ziel für die nächsten Jahre ist, dass sich die Altersstruktur nicht mehr als zwei Jahre erhöht - das heißt, das Durchschnittsalter weiterhin unter 45 Jahren liegt - außerdem sollen mehr ausgebildete Fachkräfte in Beschäftigung stehen.

Die Maßnahmen des Generationenmanagements umfassen großteils alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, lediglich die Vorbereitung auf die nachberufliche Zukunft ist nur für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer konzipiert, deren Ruhestand in absehbarer Zeit beginnen wird.

Prozessverlauf

Schwierigkeiten im Prozess haben sich durch die große Datenmenge ergeben, die von den externen Beraterinnen und Beratern als Grundlage für die Maßnahmenplanung herangezogen wurden. Es wurde hier teilweise am falschen Ort angesetzt, daher musste zum Teil nachjustiert werden. Außerdem war es wesentlich, welche Kennzahlen für die Analyse herangezogen werden, hier besteht die Gefahr die falschen Maßnahmen zu entwickeln. Als besonders gut gelungen wird die Bewusstseins-schaffung dafür, dass „man mit Leuten, die in Pension gehen unter Umständen enorm viel Knowhow verliert“ (J.A.; 00:17:51-0) gesehen. Auch die Vorbereitung auf den Ruhestand und die Know-How Sicherstellung hat sich gut im Unternehmen etabliert. Es wäre der Wunsch da gewesen mehr umzusetzen, allerdings mussten die Ressourcen für ein anderes kurzfristiges Projekt gebündelt werden.

Externe Beraterinnen und Berater

Die externen Beraterinnen und Berater wurden als sehr unterstützend und wesentlich erlebt. Sie haben das Thema näher gebracht und die Wichtigkeit unterstrichen. Ohne die Beratung wäre das Thema nicht in dem Ausmaß behandelt worden. Besonders wichtig war die Unterstützung am Anfang des Projektes, bei den Fragen welche Punkte berücksichtigt und behandelt werden müssen. Außerdem konnte mit Hilfe der Beratung auch die Richtung beibehalten werden. Besonders hilfreich an der Beratung

wurde die Kompetenz empfunden, es handelte sich um Fachleute auf dem Gebiet. Schwierig hingegen war es, dass sich die Beraterinnen und Berater in die umfassenden Daten und firmeninternen Gegebenheiten einarbeiten.

Resümee

Als Resümee aus den bisher gesetzten und geplanten Maßnahmen wird die Erkenntnis gezogen, dass der Wissenstransfer von älteren Mitarbeitenden mittels guter Planung sichergestellt werden kann. Wenn ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden, bleiben sie gesünder, dadurch kann eine bessere Leistung von ihnen erbracht werden. „(...) sodass sie bis zur Pensionierung im vereinbarten Rahmen voll im Arbeitsprozess bleiben können“ (J.A.; 00:26:48-3). Gerade in dieser Branche ist Know-How und deshalb der Wissenstransfer sehr wichtig.

Auch in der persönlichen Erfahrung mit Generationenmanagement des Human Resources Leiters hat sich gezeigt, dass es sehr bereichernd ist, wenn viele Generationen zusammenarbeiten. „Wenn man verschiedene Generationen zusammenbringt, zusammen arbeitet und einander leben lässt, so akzeptiert wie man ist und von allen die Stärken auch nutzt“ (J.A.; 00:28:42-2).

4.1.7. TNT Express Austria GmbH

Die TNT Express Austria GmbH gehört zur Branche Transport-Logistik, es handelt sich um ein internationales Versandunternehmen für österreichweite und internationale Transporte. Die Firmenzentrale der TNT Express Austria GmbH befindet sich in Wien, Standorte sind in allen Bundesländern zu finden. Das Unternehmen beschäftigt 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Österreich.

Herausforderungen für das Unternehmen durch die Altersstruktur

Das Durchschnittsalter liegt bei 27 Jahren. Es ergibt sich daraus, dass sehr viele sehr junge Menschen bei TNT Express Austria beschäftigt sind, dies umfasst Berufseinsteigerinnen und –einsteiger, Schulabgängerinnen und –abgänger sowie Lehrlinge. Auf der anderen Seite gibt es aber auch Arbeitskräfte, die bereits seit zehn bis fünfzehn Jahren im Unternehmen tätig sind.

Zu den Herausforderungen gehört es, immer wieder geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Weniger das Alter steht im Vordergrund, vielmehr bestimmte Qualifikationen. Das Alter ist bei Erfüllung der Voraussetzungen nebensächlich. Eine weitere Herausforderung für das Unternehmen hat sich auch durch den bisher

geltenden Kollektivvertrag ergeben, in welchem festgelegt war, dass jemand mit mehr Erfahrung auch teurer ist. Wobei der Aspekt der Erfahrung durchaus als wesentlich erachtet wird und entlohnt werden muss. Trotz dieser Herausforderungen muss eine ausgewogene Altersstruktur geschaffen werden. Die Erfahrung bringt mit sich, dass schwierige Situationen leichter gemanagt werden können, „deshalb macht der Mix dann die perfekte, erfolgreiche Kombination aus“ (Neuwirth; 00:07:44-0). Generationenmanagement wird als wesentlich erachtet, nachdem sich die Situation am Arbeitsmarkt immer mehr verschärfen wird, man steht bei der Rekrutierung in Konkurrenz zu allen anderen Unternehmen in Österreich. Deshalb ist es wichtig, auch jene Arbeitskräfte einzubeziehen, die über 50 sind. Es handelt sich einerseits um eine gesellschaftliche Verantwortung, auf der anderen Seite erhält man loyale und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine Herausforderung ist es weiter alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen zu behandeln, denn jede Form von Bevorzugung wäre eine Benachteiligung aller anderen.

Wissenschaftliche Grundlagen des Generationenmanagements

Wissenschaftliche Grundlagen werden im Generationenmanagement innerhalb des Unternehmens nur punktuell berücksichtigt. Es werden hier vor allem Institutionen genutzt, welche auf die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt spezialisiert sind, wie etwa das Arbeitsmarktservice oder das Berufliche Bildungs- und Rehabilitationszentrum. Es handelt sich hier vorwiegend um Organisationen, deren Aufgabe es ist, Menschen wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren. Aber auch der Kooperationspartner consentiv, ein Employee Service, ist hier zu nennen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können dort kostenlose und anonyme Beratung in privaten und beruflichen Situationen in Anspruch nehmen. Durch diese spezialisierten Organisationen werden die wissenschaftlichen Grundlagen abgedeckt. Zudem bringt die Betriebsratsvorsitzende des Unternehmens viel Wissen im Bereich der psychischen Gesundheit mit, also durchaus auch ein fundierter wissenschaftlicher Hintergrund.

Grundsätze, Leitbilder und Visionen des Generationenmanagements

Es wurde kein eigenes Leitbild für das Generationenmanagement erstellt, allerdings wird dieser Aspekt auch innerhalb des allgemeinen Unternehmensleitbildes „Zuverlässigkeit, Wertschätzung und Vertrauen sind die Basis unserer Partnerschaft“, welches durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erarbeitet wurde, abgedeckt. Eine gezielte Einteilung in Kategorien soll jedoch nicht erfolgen. Beim Generationenmanagement im Unternehmen ist es wesentlich, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermittelt wird, dass alle gleich wichtig sind.

Ablauf und Maßnahmen für das Generationenmanagement

Es werden keine gezielten Maßnahmen für ein bestimmtes Lebensalter angeboten. Es erfolgt eine Durchmischung der Altersstruktur der Belegschaft: viele Lehrlinge, viele Schulabgängerinnen und –abgänger, aber auch Menschen, die schon mehr Lebenserfahrung mit sich bringen. Diese Vorgehensweise bringt sowohl dem Unternehmen als auch den Menschen Vorteile. Es werden unterstützende Maßnahmen für die Belegschaft angeboten, hier eben das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterservice, an das sie sich anonym und kostenlos wenden und psychologische Unterstützung und Beratung in Anspruch nehmen können. Außerdem besteht die Möglichkeit in bestimmten Lebensphasen die Arbeitszeit entsprechend zu gestalten, oder aber auch, unter Berücksichtigung der betrieblichen Gegebenheiten, den Arbeitsplatz entsprechend abzuändern. Die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden individuell betrachtet, es besteht kein strukturiertes Programm, welches durchlaufen werden muss. Sofern Handlungsbedarf besteht, wird dieser aufgegriffen - die individuelle Herangehensweise ist wesentlich. Zu den punktuellen Maßnahmen gehören unter anderem der betriebsärztliche Dienst, Aktionen wie etwas zum Thema Heben und Tragen und Vakuumbühnenanlagen im Lagerbereich. All diese Dinge betreffen alle Altersgruppen. Durch den persönlichen Kontakt zu allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann sehr schnell auf der persönlichen Ebene agiert werden. In Zukunft wird der Fokus verstärkt auf die Lehrlingsausbildung gelegt. Der Prozentsatz an Lehrlingen im Unternehmen ist bereits hoch und es wurde schrittweise begonnen viele der Führungskräfte als Lehrlingsausbilderinnen und –ausbilder zu schulen.

Prozessverlauf

Besonders positiv ist es, wenn Menschen in der letzten Phase des Arbeitslebens noch einen wertvollen Beitrag leisten können. Schwierigkeiten im Prozess ergeben sich vor allem durch die Persönlichkeiten einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Zusammenarbeit teilweise schwierig gestalten.

Externe Beraterinnen und Berater

Externe Beratung wurde lediglich punktuell herangezogen. Bei Bedarf wurde das Employee Service, beziehungsweise der betriebsärztliche Dienst im Gesundheitsbereich oder die Betriebsrätin zu Rate gezogen. Die Unterstützung wurde dort als besonders hilfreich erlebt, wo Menschen in eine neue Lebensphase eintreten und ihren ursprünglichen Job nicht mehr bewältigen können. Hilfreich an der Beratung

sind Lösungen für den oder die Betroffene, weniger hilfreich sind hingegen Kategorisierungen beziehungsweise Schubladendenken.

Resümee

Herr Neuwirth ist der Meinung, dass „grundsätzlich jedes Unternehmen gut beraten wäre, sich mit dem Thema auseinander zu setzen (...) wir machen das seit fünfzehn Jahren und haben viel Erfahrung gesammelt, von der wir auch profitieren. Wenn andere jetzt erst damit anfangen, dann haben sie einen steinigen Weg vor sich“ (Neuwirth; 00:50:47-6). Persönlich hat Herr Neuwirth durchwegs positive Erfahrungen mit Generationenmanagement. Einerseits weil er selber über 50 Jahre ist, aber auch als Personalmanager, sofern er jemanden mit mehr Lebenserfahrung den Vorzug gibt, obwohl es rein wirtschaftlich gesehen sinnvoller wäre, jemanden mit 25 einzustellen. Wichtig ist Herrn Neuwirth außerdem noch festzuhalten, dass eine Erhöhung des Pensionsantrittsalters, welche notwendig ist, nur funktionieren kann, wenn die Politik entsprechende Maßnahmen setzt und wenn die Gesellschaft anfängt das auch zu akzeptieren.

4.1.8. Wiener Krankenanstaltenverbund

Sozialmedizinisches Zentrum Süd - Kaiser Franz Josef Spital

Das Kaiser Franz Josef Spital ist ein Schwerpunktkrankenhaus mit zirka 777 Betten und ungefähr 2500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zählt gemeinsam mit dem Preyer'schen Kinderspital zum Sozialmedizinischen Zentrum Süd des Wiener Krankenanstaltenverbundes. Angeboten werden alle wesentlichen medizinischen Fachrichtungen.

Herausforderungen für das Unternehmen durch die Altersstruktur

Das Durchschnittsalter innerhalb der Belegschaft ist relativ hoch, ungefähr die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind über 45 Jahre alt, bei den Ärztinnen und Ärzten sind mehr als die Hälfte über 47 Jahre alt. Als Herausforderung ergibt sich, dass kontinuierlich berufsspezifisch für Nachwuchs gesorgt werden muss. Gerade bei Ärztinnen und Ärzten sind lange Ausbildungs- und Spezialisierungszeiten zu berücksichtigen. Hierfür sind organisatorisch überlappende Arbeitsplätze notwendig, diese werden allerdings nicht immer von der Gemeinde finanziert. Im Pflegebereich ist durch die hauseigene Schule mit 600 Ausbildungsplätzen der Nachwuchs gesichert. Hier stellt sich die Herausforderung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Es wird die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber über einen Kultur- und Wertewandel angestrebt. Langfristig sollen gesunde Arbeitsplätze

geschaffen werden, indem nach der Analyse der Arbeitsplätze im Bereich des Betriebsdienstes neue Arbeitsorganisationen entwickelt wurden, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Bereich zu entlasten.

Wissenschaftliche Grundlagen des Generationenmanagements

Wissenschaftliche Grundlagen wurden durch ein Beratungsunternehmen eingebracht, es wurden unterschiedliche Workshops und Vorträge zu dieser Thematik für die Führungskräfte durchgeführt. Weiters schloss eine Mitarbeiterin die Ausbildung zur Generationenmanagerin ab, welche auch wissenschaftlich fundiert ist. Zusätzlich ist in der Direktion eine wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich der Pflege beschäftigt, die diese Thematik im internationalen Vergleich untersucht.

Grundsätze, Leitbilder und Visionen des Generationenmanagements

Für das Generationenmanagement wurde kein eigenes Leitbild entwickelt, es gibt allerdings einerseits ein Gesamtleitbild des Krankenanstaltenverbundes und ein sehr mitarbeiterorientiertes Hausleitbild. Eine Arbeitsgruppe arbeitet derzeit daran, das bestehende Leitbild um die Aspekte der generationalen Führung zu erweitern. Dabei handelt es sich um ein sehr wesentliches Thema im Haus, die Führungskräfte müssen dies auch vorleben. Im Rahmen dieses Prozess werden Kultur- und Werteworkshops durchgeführt.

Ablauf und Maßnahmen für das Generationenmanagement

Der erste Schritt für das Generationenmanagement erfolgte 2009 mittels Sensibilisierungsworkshops zu diesem Thema. Es folgte eine Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung. Die einzelnen Abteilungen mussten diese Hausergebnisse reflektieren, um abteilungssignifikante Aussagen treffen zu können. Es wurden innerhalb der Abteilungen Maßnahmenvorschläge, welche Unterstützung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dieser Thematik notwendig ist, gesammelt und zusammengetragen. Diese Maßnahmen wurden anschließend abgearbeitet, es konnten sehr viele Inhalte umgesetzt werden. Sie wurden auf den Säulen Ernährung, Bewegung, Psyche und Arbeitsorganisation aufgebaut. Im Rahmen dieser ersten drei Säulen wurden unterschiedliche Projekte in den Bereichen Bewegung, Ernährung und Gewichtsreduktion umgesetzt. Um das Thema Stressbelastung zu bearbeiten, wurden die Belastungen mittels Fragebogen und der Fitnessstatus aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhoben. Anschließend wurden Workshops und Coachings implementiert. Zusätzlich gibt es Angebote im Bereich Shiatsu, und Entspannung wo auch Mitarbeiterinnen beziehungsweise Mitarbeiter mittels eigener Ausbildungen zur

Durchführung dieser Maßnahmen qualifiziert werden. Weiters wurden in den einzelnen Abteilungen auf Wunsch Fitness- beziehungsweise Entspannungsräume eingerichtet. Zum Thema Bewegung werden Trainings für den Schulter- Nacken- und Rückenbereich angeboten. Es existiert hier ein Programm in welchem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben während ihrer Arbeitszeit gezielte Übungen zu absolvieren. Führungskräfte können Coaching in Anspruch zu nehmen und es werden für sie Werteworkshops angeboten. Im Bereich der Arbeitsorganisation ist ein Change Projekt entstanden, hier werden alle Prozesse berücksichtigt. Es wurden genaue Arbeitsanalysen durchgeführt, in denen die einzelnen Berufsgruppen analysiert wurden. Die Stellenbeschreibungen wurden detailliert aufgegliedert, die Tätigkeiten der einzelnen Berufsgruppen neu strukturiert und neue Prozesse geschaffen. Dadurch kam es zur Entlastung der besonders belasteten Berufsgruppen. Dies stellt einen ganz klaren Change Prozess dar. Dieser Prozess wird von eigenen, dafür geschulten Führungskräften begleitet. In Zukunft soll dieses Thema auf den gesamten Krankenanstaltenverbund ausgeweitet werden, eine groß angelegte Gesamtorganisation. Aktuell wird auch das Eingliederungsmanagement initiiert, ein wichtiger Baustein dieser Thematik. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen so eingesetzt werden, dass sie langfristig nicht krank werden. Sollten sie allerdings schon krankheitsbedingt ausgefallen sein, müssen Hilfestellungen entwickelt werden, um sie wieder in den Arbeitsprozess einzugliedern.

Im Generationenmanagement werden unterschiedliche Altersgruppen und Berufsgruppen berücksichtigt.

Prozesse

Schwierigkeiten ergaben sich im Prozess durch Gerüchte, die leicht entstehen, wenn Ängste in einem Change Projekt entstehen. Information ist hier wesentlich. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den betroffenen Abteilungen wurden eingeladen, um bereits umstrukturierte Abteilungen kennen zu lernen. Das Positive des Projektes wurde dadurch für sie ersichtlich. Es werden gezielte berufsübergreifende Reflexionsworkshops angeboten. Führungskräfte wurden sensibilisiert auf „schwache Signale stark zu reagieren“ (Kölldorfer; 00:19:05-3), das heißt, dass sie auf aufkommende Gerüchte, Ängste und Zweifel gleich reagieren und diese nicht negieren. Mit Klarheit und Information kann man diesen entgegenwirken.

Besonders gut gelungen ist, dass in jenen Abteilungen, wo dieser Change bereits erfolgte, nicht nur die Zufriedenheit der Patientinnen und Patienten, sondern auch der

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser neu geschaffenen Berufsgruppe sehr gestiegen ist. Gesamt haben alle Berufsgruppen durch diese Neuverteilungen profitiert, alle wurden entlastet.

Externe Beraterinnen und Berater

Das Kaiser Franz Josef Spital wird im Bereich der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen von einem externen Beratungsunternehmen begleitet. In den anderen Bereichen wird weniger externe Beratung in Anspruch genommen. Augenmerk wird vermehrt darauf gelegt, entsprechende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den einzelnen Themengebieten auszubilden, wie zum Beispiel die Generationenmanagerin. Die Unterstützung war zu Beginn des Projektes besonders wichtig. Die Bewusstseinsbildung war wesentlich. Als besonders hilfreich wurden die Workshops durch die Beratung erlebt, wo auf der einen Seite theoretische Inputs gegeben wurden auf der anderen Seite aber auch praktische Übungen zur Thematik umgesetzt wurden. Weiters war das Verständnis im Umgang mit den Daten sehr unterstützend: wie können diese interpretiert werden, welche Schlüsse können daraus gezogen werden. Positiv sind das Aufzeigen von Ansatzpunkten und die Transparenz die dadurch geschaffen wurde. Generell werden jedoch wenig Beraterinnen und Berater zu Rate gezogen, denn diese benötigen immer das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um daraus Schlüsse ziehen zu können. Deshalb ist in vielen Fällen die Abdeckung durch eigenes Personal sinnvoller.

Resümee

Das Resümee von Frau Mag.^a Kölldorfer ist, dass „wenn man einmal begonnen hat, sich mit der Thematik ernsthaft zu beschäftigen und auch verstanden hat, was es für eine Bedeutung hat für ein Unternehmen, (...) auch als Wirtschaftsfaktor zu sehen und man dann die Menschen auch begeistert hat und auch die Sehnsucht geweckt hat, hier auch mit zu tun, dann ist es einfach nicht mehr aufzuhalten“ (Kölldorfer; 00:30:03-3). Es ist ein Prozess, der am Anfang arbeitsintensiv ist, aber wenn man es einmal geschafft hat, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Handlungsspielraum erkennen, dann entsteht auch eine Dynamik, die nicht aufhört. Wichtig ist, wie Führungskräfte mit diesem Thema umgehen und auch immer wieder reflektiert wird. „Verhalten erzeugt Verhalten“ (Kölldorfer; 00:30:03-3). Persönlich ist für Frau Mag.^a Kölldorfer wichtig, dass man auf die eigene Belastbarkeit und seine Bedürfnisse achtet.

4.1.9. Zusammenfassung der Herausforderungen in Unternehmen

Die Herausforderungen, welche sich durch die bestehende Altersstrukturen in den befragten Unternehmen ergeben, sind in Tabelle 7 zusammengefasst.

| | |
|--|--|
| <p>Bevorstehende Pensionierungswellen -> Gefahr des Wissensverlustes (fachlich, soziale Kompetenz, soziale Netzwerke) durch Pensionierungen</p> | <p>Arbeitsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • demografische Entwicklung des Arbeitsmarktes • erwartete Fachkräftemangel und Mangel an berufsspezifischen Nachwuchs • Probleme geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden • der Konkurrenzdruck in der Rekrutierung wird größer |
| <p>Zusammenarbeit und Kulturbrücke zwischen den Generationen muss gelingen</p> | <p>Gesunde Arbeitsplätze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ältere Arbeitskräfte möglichst lange mit möglichst guter Arbeitsfähigkeit in Beschäftigung • gesunde Arbeitsplätze |
| <p>Fluktuation und Krankenstände minimieren</p> | <p>gesetzliche Regelungen (Bezahlung im Rahmen des Kollektivvertrages für ältere Arbeitskräfte)</p> |
| <p>Zulauf von Neu- und Wiedereinsteigerinnen und -einsteiger fördern</p> | <p>Attraktivität als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber</p> |

Tabelle 7: Herausforderungen für Unternehmen aufgrund der bestehenden Altersstruktur (eigene Darstellung)

4.1.10. Zusammenfassung der Maßnahmen zum Generationenmanagement in Unternehmen

In nachfolgender Tabelle 8 sind jene Maßnahmen des Generationenmanagements erfasst, welche in ähnlicher Form mehrmals genannt wurden.

| | |
|--|--|
| <p>Gesundheit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung • Gesundheitspräventionsmaßnahmen • betriebsärztlicher Dienst • Gesundheitsunterstützende Maßnahmen (Aktionen zum Heben und Tragen – Vakuumbühnenanlagen) • Projekte in den Bereichen Bewegung, Ernährung, Gewichtsreduktion, Stressbelastung und Entspannung • Psychisch prophylaktischer Bereich z.B. Supervision, Konfliktbegleitung | <p>Bewusstseinsbildung / Information</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierungsworkshops für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter • Werteworkshops für Führungskräfte • Schulung in gesundheitsbewusstem Führen • Führungskräftebildung im Fehlzeitenmanagement • Leitfaden für Führungskräfte in Hinblick auf Pensionierungen (Wissenstransfer, Bewusstseinsbildung) |
| <p>Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche</p> <ul style="list-style-type: none"> • standardisierte Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (inkl. Fragen der Arbeitsfähigkeit/Selbst- und Fremdbild) • inkl. Thema Gesundheit und altersgerechte Arbeitsgestaltung gesunder Dialog - kritische Anregungen sind erwünscht (Förderung der Kommunikation) | <p>Aus- und Fortbildungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildung • Laufbahn- und Qualifizierungsberatung (individuelle Aufstiegsmöglichkeiten) • Kompetenzerweiterung • aktive Förderung der Weiterbildung älterer Arbeitskräfte • Vorbereitung auf die nachberufliche Zukunft (Individuelle Planung der Arbeitszeit vor der Pensionierung) • Lehrlingsausbildung • Erstausbildung (spezifische Ausbildung in Kooperation mit Schulen) |
| <p>Wissenstransfer sicherstellen</p> | <p>Karenzierungen / Pensionierungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karenzkontakthalteprogramme • Weiterbeschäftigung in Pensionierung |
| <p>Fehlzeitenmanagement</p> | <p>Rekrutierungstätigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter |

| | |
|--|---|
| | (spezielles Fachwissen für bestimmte Bereiche/Tätigkeiten) <ul style="list-style-type: none"> • jüngere Fachkräfte |
| Altersgemischte Teams <ul style="list-style-type: none"> • Förderung von altersgemischten Teams • Durchmischung der Altersstruktur der Belegschaft | Flexibilisierung: <ul style="list-style-type: none"> • individuelle / flexible Arbeitszeiten • Altersteilzeit • Dienstplan light (Reduzierung der Arbeitszeit) • Arbeitsbereiche • abwechslungsreiche Tätigkeiten (Stehen – Sitzen) |
| sonstige Angebote <ul style="list-style-type: none"> • Sozialangebote (z.B. Mittagessen) • unterstützende Maßnahmen (psychologische Beratung, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterservice) | |

Tabelle 8: Unternehmen: Maßnahmen im Generationenmanagement (eigene Darstellung)

4.2. Die Beratungspraxis

Insgesamt wurden 4 Beraterinnen und Berater aus Unternehmensberatungen befragt. Im Folgenden werden diese in alphabetischer Reihenfolge kurz vorgestellt.

ADK - Akademie der Generationen

Die Akademie der Generationen wurde im Jahr 2004 von Mag. Hartwig Armin Frank und Mag. Klaus Hochreither gegründet. Sie bietet Weiterbildung und Beratung in den Bereichen psychosoziale Gesundheit, Konfliktprävention und –bearbeitung, Führungskompetenz und lebenslanges Lernen an. Zu den Kundinnen und Kunden zählen der öffentliche Dienst, wie etwa Kommunalverwaltungen oder Pädagogische Hochschulen (<http://www.hotfrog.at/Firmen/adg-akademie-der-generationen-Hochreiter-Frank-OG>). Mag. Hartwig Armin Frank ist Miteigentümer und als Berater in der Akademie der Generationen tätig.

Dr.ⁱⁿ Margret Beisheim

Dr.ⁱⁿ Margret Beisheim bietet Beratung, Training, Coaching sowie Organisations- und Personalentwicklung an. Neben ihrer freiberuflichen Tätigkeit ist sie als Lehrbeauftragte an der Wirtschaftsuniversität Wien und der Fachhochschule Wien tätig (http://www.beisheim.at/index.php?sh=zur_person). Frau Dr.ⁱⁿ Beisheim führte in Kooperation mit Frau Karin Pape im Jahr 2010 eine Studie zum Thema Generationenmanagement in Österreich und Deutschland durch (http://www.beisheim.at/files/zaghafte_erste_schritte.pdf). Sie veröffentlichte zahlreiche Publikationen, unter anderem zu den Themen Generationenmanagement, Frauen und Alter, Führung sowie Teamarbeit (<http://www.beisheim.at/index.php?sh=publikationen>).

factor-D Diversity Consulting GmbH

Die factor-D Diversity Consulting GmbH ist auf das Thema Diversity Management spezialisiert und verfügt über langjährige Erfahrung in diesem Bereich. (<http://www.factor-d.at/content/site/de/ueberuns/index.html?SWS=c31c932deac80cd7ee6dd703015cb346>). Manfred Wondrak, MBA, CMC ist geschäftsführender Gesellschafter und Senior Consultant in der Unternehmensberatung. Zu den Beratungsschwerpunkten gehören Diversity- und Inclusion Management sowie Generationenmanagement (<http://www.factor-d.at/content/site/de/unsereleistungen/index.html>).

Viacona GmbH

Die Viacona GmbH ist unter anderem auf die Beratungsfelder Unternehmensführung, Human Resources, Leadership und Teams sowie Generationenmanagement spezialisiert. Susanne Oberleitner-Fulmek, MSc ist als geschäftsführende Gesellschafterin in den Bereichen Unternehmensführung, Visions- und Strategieentwicklung, Kulturwandel, Generationenmanagement, und im Bereich Coaching tätig (<http://www.viacona.at/unternehmen/unserteam/oberleitner-fulmek-susanne/index.php>). Im Arbeitsfeld des Generationenmanagements ist sie ausgebildete Assessorin für den Nestor^{GOLD}. (<http://www.viacona.at/unternehmen/unsere-lizenzen/index.php>).

4.2.1. Ergebnisse aus den Befragungen

Branchen und Unternehmensgrößen

Zu den Branchen in denen Generationenmanagement betrieben wird gehören vor allem größere Produktionsbetriebe, aber auch Klein- und Mittelbetriebe, die aufgrund von Fehlzeiten Älterer Produktionsprobleme hatten (Beisheim). Die Industrie wird als Vorreiter auf dem Gebiet erachtet, aber auch Non-Profit Unternehmen und Spitäler sowie der öffentliche Dienst werden als jene Branchen gesehen, in welchen Maßnahmen für das Generationenmanagement vermehrt gesetzt werden (Oberleitner-Fulmek, Frank). Im öffentlichen Dienst besteht die Notwendigkeit für Generationenmanagement vorwiegend durch die Überalterung der Belegschaft, im psychosozialen Bereich hingegen muss aufgrund einer hohen Fluktuation das Wissen und Know-How sichergestellt werden (Frank). Vor allem der Bereich des Gesundheitsmanagements, hier primär aufgrund der Arbeitsschutzprävention im Bereich der psychischen Belastungen, wird intensiver bearbeitet. Es sind zumeist große Unternehmen in diesem Bereich aktiv (Wondrak, Oberleitner-Fulmek).

Herausforderungen für Unternehmen durch eine gemischte Altersstruktur

Die Herausforderungen ergeben sich nach Beisheim nicht durch eine gemischte Altersstruktur, denn wenn eine gleichmäßig Verteilung aller Alterskohorten gegeben ist, wird dies bereits als die Lösung angesehen. Jüngeren fehlen einerseits Erfahrung und Kontakte, andererseits sind sie dynamisch und schnell. Ältere hingegen bringen einen breiten Erfahrungshorizont mit und treffen Entscheidungen sorgsamer. Eine gemischte Altersstruktur ermöglicht, dass die Altersgruppen voneinander lernen können und sich austauschen (Beisheim). Auch Frank sieht die Herausforderung nicht in der Heterogenität sondern vielmehr in der Homogenität von Teams „(...) je heterogener eine Gesellschaft ist, je vielschichtiger sie ist, desto eher wird sie feststellen, dass Probleme Randprobleme sind, weil es Probleme von wenigen ist, dadurch kompensiert sich das Ganze“ (Frank; 00:10:22-7). Herausforderungen können sich allerdings durch ein mögliches unterschiedliches Wertesysteme der unterschiedlichen Generationen ergeben. Dieses unterschiedliche Verständnis kann zu Konflikten führen (Wondrak). Es geht hier aber nicht nur um Altersgruppen, sondern vielmehr um Lebensphasen beziehungsweise Lebensformen, welche die individuellen Werte bestimmen (Oberleitner-Fulmek). Wenn es aber gelingt dieses unterschiedliche Verständnis ins Positive zu lenken, kann ein Mehrwert für das Unternehmen geschaffen werden, Vielfalt kann als Ressource genutzt werden (Wondrak). Unterschiede in den Prägungen, Einstellungen, Wertesystemen und Erfahrungen, aber auch andere

körperliche, psychische und physische Gegebenheiten stellen Führungskräfte vor die Herausforderung diese zu verstehen, zu erkennen und ihr Führungsverhalten entsprechend zu gestalten (Oberleitner-Fulmek).

Wissenschaftliche Grundlagen des Generationenmanagements

Den Rahmen für die Beratungspraxis des Generationenmanagements bilden eine Reihe unterschiedlicher wissenschaftlicher Theorien. Als Basis für gesunde Arbeitsplätze wird bei drei von vier Beratungsunternehmen das Haus der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen herangezogen (Beisheim, Oberleitner-Fulmek, Wondrak). Dieses wird von Wondrak um die Diversitydimension Geschlecht erweitert und so in das Diversity Haus der Arbeitsfähigkeit umgewandelt. Aber auch weitere Modelle, die im Rahmen des finnischen Nationalprogrammes entwickelt wurden, wie der Arbeitsbewältigungsindex und das Zusammenspiel von Arbeitsbewältigung und Arbeitsinteresse bilden die Grundlage (Oberleitner-Fulmek). Außerdem werden Modelle, wie jenes von Hackmann und Oldham herangezogen, die davon ausgehen, dass Arbeitskräfte eine sinnbringende Arbeit und entsprechendes Feedback benötigen. Außerdem werden zur Vergrößerungen des Arbeitsfeldes die Strategien job enrichment, job enlargement und rotation herangezogen, denn insgesamt ist eine sinnvolle Tätigkeit notwendig (Beisheim). Auch der Ansatz der Sinnstiftung von Längle (Oberleitner-Fulmek) ist hier zu anzuführen. Die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist darüber hinaus ein ganz wesentliches Thema „wenn Ältere länger fit bleiben können, wären sie auch gerne bereit länger zu arbeiten“ (Beisheim, 00:15:23-7). Modelle aus dem Bereich des Change Management und systemische Grundlagen sind wesentlich für die Umsetzung entsprechender Konzepte (Oberleitner-Fulmek). Weiters werden Ansätze aus der Führung und der Teamentwicklung angewandt (Frank).

Wie gut diese wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis umgesetzt werden können, lässt sich allerdings nur schwer beurteilen, empirische Ergebnisse hierzu sind meist nicht gegeben. Die Umsetzung ist auch von den jeweiligen Unternehmen abhängig. Denjenigen, die schon mehr Erfahrung in dem Bereich haben, gelingt die Umsetzung sicherlich besser (Beisheim). Aber auch der Kontext des Unternehmens ist ausschlaggebend für die Möglichkeiten der Umsetzung, die wissenschaftlichen Grundlagen müssen flexibel an die Praxis angepasst werden (Wondrak).

Grundsätze, Visionen, Leitbilder des Generationenmanagements

Als Grundsatz für das Generationenmanagement wird von einer Beraterin der Kompetenzansatz und nicht der Defizitansatz herangezogen. Ältere Beschäftigte haben durchaus sehr viele Kompetenzen, die Defizite im körperlichen Bereich können durch entsprechende Handhabungshilfen und durch Entlastung ausgleichen. Die Vision ist, dass in Unternehmen eine wertschätzende Haltung allen gegenüber eingenommen und umgesetzt wird. Eine menschliche Herangehensweise, die nicht immer nur shareholder-value driven ist, ist die Vision. Das Gewinnmaximierungsprinzip ist wichtig für die Unternehmen, allerdings muss es auch sozial verträglich umgesetzt werden, und darf nicht auf Kosten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passieren. Es muss eine Win-win-Situation für Unternehmen und Beschäftigten geschaffen werden (Beisheim). Die Definition der Grundsätze, Leitbilder und Visionen werden von Wondrak als notwendiger und wesentlicher Kernprozess in der Beratung gesehen. Es gibt in seiner Beratung keine vorgegebenen Leitbilder, denn im Rahmen des Generationenmanagements ist es notwendig die Unternehmenskultur entsprechend zu verändern. Hier werden in den beratenden Unternehmen mit Hilfe einer Arbeitsgruppe die bestehenden Grundsätze und Leitbilder reflektiert und für das Vorhaben Generationenmanagement adaptiert. Es wird dabei von der systemischen Sichtweise ausgegangen, das Unternehmenssystem muss sich diese Verhaltensregeln und Werte selber definieren (Wondrak). Die Vorstellung von Frau Oberleitner-Fulmek, dass jede Person in ihrer Einzigartigkeit abzuholen ist, dient ihr als Leitbild und führt letztendlich automatisch zum Generationenmanagement. Es muss dies allerdings in einem Zusammenspiel erfolgen. Das bedeutet, dass nicht nur individuelle Einzellösungen zu finden sind, sondern auch das Arbeitsinteresse und die Fähigkeiten allgemein in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie gefördert werden müssen. Ihre persönliche Vision ist es eine Verbindung zu schaffen, zwischen unternehmensstrategischen Ansätzen und dem Zugang der Einzigartigkeit. Ideal ist es, wenn eine Umsetzung dieses Ansatzes in einer eigenen Human Resource Strategie, die mit der Unternehmensstrategie verbunden wird, erfolgen kann (Oberleitner-Fulmek). Die Vision für die Beratungspraxis im Generationenmanagement von Herrn Frank ist, dass sich die Generationen optimal ergänzen, dass Jung und Alt gemeinsam an einem Strang ziehen, dass sie sich den klassischen Generationenkonflikten stellen und diese lösen (Frank).

Ablauf des Generationenmanagements:

Der erste Schritt im Generationenmanagement ist eine Analyse von aktuellen Brennpunkten. Es müssen Problemfelder identifiziert werden. Hierfür können

Kennzahlen im Gesundheitsbereich, wie Krankenstandstage, Fehlzeiten, Frühpensionierungen und Weiterbildungstage herangezogen werden. Anfangs muss eine Sensibilisierung für dieses Thema innerhalb des Unternehmens erfolgen, dies umfasst Geschäftsführung und Führungskräfte. Sinnvoll sind Koalitionen mit Führungskräften, die Kommunikation innerhalb des Unternehmens muss hierzu gefördert werden, das Thema sollte im Unternehmensalltag angesprochen werden, um das Bewusstsein zu verstärken (Beisheim). Im Rahmen der Bewusstseins-schaffung muss der Bedarf in den einzelnen Organisationseinheiten erkennbar gemacht werden, dies soll vom Unternehmen durch gezielte Fragen selber erarbeitet werden (Frank). Herr Wondrak gestaltet den Prozess des Generationenmanagements anhand von fünf Basis Prozessen. Der erste Schritt dabei ist der Business Context, eine Klärungsphase, in der mit dem Unternehmen abgeklärt wird, wozu dieser Prozess stattfinden soll. Ziel hierbei ist es Auslöser und Erwartungen mit dem Topmanagement aufzudecken und abzuklären. Idealerweise wird ein Code of Conduct, das heißt ein Leitfaden mit einem konkreten Ziel, erstellt (Wondrak). Im nächsten Schritt können erste Maßnahmen erfolgen, das wären Sensibilisierungsworkshops für die Führungskräfte, in denen auch die persönliche Situation reflektiert wird (Beisheim). Es hat sich als günstig erwiesen, das Thema über die Ebene der Führungskräfte weiter zu bearbeiten, in Unternehmen besteht meist mehr Verständnis für Führungsthemen. Es soll hier sozusagen das Pferd von oben aufgezäumt werden - bei den Führungskräften - und dadurch das Bedürfnis nach unten gebracht werden. Ziel ist ein interkulturelles, intergeneratives Team (Frank). Außerdem kann in der Startposition neben einer Altersstrukturanalyse auch eine qualitative Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterumfrage erfolgen, um aufzuzeigen, wie das Thema bisher im Unternehmen wahrgenommen und gestaltet wird, dies bietet eine weitere Möglichkeit Konflikte oder Problemfelder aufzuzeigen. Diese Analyse der Ist-Situation ist wesentlich um eine Basis zu schaffen und aufzuzeigen, wo das Unternehmen jetzt steht (Wondrak). In der Altersstrukturanalyse werden prozentuelle Anteile der jeweiligen Altersgruppen ermittelt und in einer Kurve abgebildet. Daraus wird die zukünftige Entwicklung ersichtlich, wann etwa eine Pensionierungswelle aufgrund der Altersverteilung zu erwarten ist. Damit kann dann auch eine entsprechende Nachfolgeplanung erfolgen. Die kritischen Bereiche, in denen hohe Krankenstandszahlen oder Fehlzeiten vorliegen, müssen genauer analysiert und herausgearbeitet werden. In diesen kann dann mittels Interviews mit Führungskräften und Mitarbeiterinnen beziehungsweise Mitarbeiterinnen noch weiter in die Tiefe geforscht werden. Mit Hilfe des Work Ability Indexes kann die Arbeitsfähigkeit einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhoben werden. Dies stellt allerdings einen sehr sensiblen Bereich dar. Anhand dieser

Ergebnisse können dann erste konkrete Maßnahmen mit den Führungskräften für ihren Bereich erarbeitet werden. Es ist ein ganzheitlicher Ansatz notwendig, um die Ursachen für Probleme aufdecken zu können. Grundlegende Maßnahmen, die bereits in der Unternehmenskultur ansetzen, müssen gesetzt werden, wie etwa der Umgang mit Älteren im Unternehmen (Beisheim). Wichtig ist es in einem eigenen Schritt die Ziele zu definieren und einen Zielerreichungsplan festzulegen. Diese werden dann im nächsten Schritt in konkrete Maßnahmen umgesetzt (Wondrak). Wondrak definiert den Steuerungsschritt beziehungsweise das Change Management als eigenen Prozess, dies wird als wesentlich erachtet, nachdem die Implementierung von Generationenmanagement nicht von heute auf morgen erfolgen kann, dieser Prozess dauert oft Jahre. Deshalb ist es wesentlich hier ein Projektteam, das sich regelmäßig mit diesem Thema beschäftigt, strukturell zu verankern (Wondrak).

Prozess Nestor^{GOLD} Zertifizierung

Der Ablauf einer Nestor^{GOLD} Zertifizierung wird anhand der Ausführungen von Frau Oberleitner-Fulmek im Folgenden dargestellt. Der erste Schritt im Rahmen der Zertifizierung erfolgt mittels Unterzeichnung der Nestor^{GOLD} Charta. Damit wird die Bereitschaft, dass es sich bei dieser Thematik um ein Anliegen für das Unternehmen handelt und dass man sich den Inhalten dieser Charta und diesem Weg als Unternehmen verschreiben möchte, ausgedrückt. Ideal ist im Anschluss daran eine Standortbestimmung. Im Prozess des Nestor^{GOLDs} heißt das, dass überprüft wird, inwieweit der aktuelle Status den Indikatoren des Nestor^{GOLDs} entspricht. Wie auch in einem klassischen Beratungsprojekt wird die Ist-Analyse mittels Interviews, Workshops, Fokusgruppen oder dem Abi PlusTM erhoben. Ziel ist es zu ermitteln, wie weit das Unternehmen von einem möglichen Idealbild entfernt ist. Die Ergebnisse müssen genauer analysiert werden, um daraus mögliche Maßnahmen ableiten zu können, diese müssen regelmäßig evaluiert werden. Nach der Umsetzung beginnt im Nestor^{GOLD} das Zertifizierungs-Assessment. Dieses ist standardisiert, um einen gewissen Qualitätslevel aufrecht zu erhalten und wird im Rahmen von Einzelinterviews oder kleinen Gruppeninterviews durchgeführt. Wesentlich dabei ist, dass die Ergebnisse anonymisiert dargestellt werden. Der Gesamtbericht soll auch Verbesserungspotenzial aufzeigen, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu starten. Die Assessierung ist alle drei Jahre zu wiederholen. Unterschiedliche Maßnahmen sind im Rahmen dieses Prozesses möglich. Einerseits kann mittels Abi PlusTM die momentane Situation erhoben, andererseits kann für das Wiedereingliederungsmanagement ein Fit2work Projekt oder die geförderte Betriebsberatung davor geschaltet werden. Ideal ist es, wenn innere Ressourcen im

Unternehmen aktiviert werden können. Sinnvoll sind hier die Installierung von Expertinnen- und Expertengruppen, welche sich mit den Themen Führung, Personalentwicklung, Gesundheit, Arbeitszeit und Prozesse beschäftigen. Es muss hier abgesteckt werden, inwieweit bereits entsprechende Maßnahmen im Betrieb umgesetzt werden, welche Bereiche generationenrelevant sind, welche Bedürfnisse in diesem Bereich bestehen und was noch bearbeitet werden muss. Die innere Kraft soll aktiviert werden, um damit einen konkreten Maßnahmenplan zu entwickeln (Oberleitner-Fulmek).

Einen Überblick über die Maßnahmen des Generationenmanagements der Beratungsunternehmen ist in Tabelle 9 ersichtlich.

| | |
|--|--|
| <p>Bewusstseinsbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierungswshops • Trainings, Schulungen, Vorträge, Kaminabende für Führungskräfte | <p>Unternehmenskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Fehlerkultur, Feedbackprozess, kollegiale Feedback • Oberstes Management und Führungskräfte müssen diese Werte und Regeln auch vorleben • Erarbeitung von Werten im Unternehmen: Unterschiedlichkeit der Generationen, Lebensphasen und Lebensvielfalt der Arbeitskräfte, Wertschätzung auf allen Ebenen, lebenslanges Lernen und Gesundheit |
| <p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • regelmäßige Information • Förderung der Kommunikation (erlebnisorientiert Lernen – aufzeigen, dass Alt und Jung voneinander lernen kann) | <p>Mitarbeiterinnen- / Mitarbeitergespräch</p> <ul style="list-style-type: none"> • lebensphasenorientiertes Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (Eigenreflexion ist wichtig) |
| <p>Multiplikatorinnen und Multiplikatoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Installation konkreter Teams (Qualitätszirkel, Gesundheitszirkel) – regelmäßiger Austausch • Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, z.B. Gesundheitsbeauftragte • Mentorings, wo Ältere die Jüngeren | <p>Flexibilisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeitflexibilisierung • lebensphasenorientierte Karrieremodelle • Arbeitsplatzflexibilisierung (Einstiegsarbeitsplätze, Verweilarbeitsplätzen) |

| | |
|--|---|
| unterstützen und ihr Wissen weitergeben <ul style="list-style-type: none"> • Reverse- Mentorings, wo Jüngere die Älteren zum Beispiel im EDV Bereich schulen | <ul style="list-style-type: none"> • Sabbaticals (Möglichkeit zur Kraftfindung, Eigenreflexion, Neuausrichtung) |
| Gesundheitsmanagement <ul style="list-style-type: none"> • Sporteinrichtungen, Möglichkeiten für körperliche Bewegung • gesundes Essen • Burnoutprävention • Entspannung | Arbeits- / Unternehmensumfeld <ul style="list-style-type: none"> • Workload und Arbeitsverteilung neu strukturieren • neu zusammengesetzte Teams (heterogene Teams) • Umgebung der Arbeitskräfte (Kooperationen, Bindungen, Markt generational betrachten) |

Tabelle 9: Unternehmensberatungen: Maßnahmen zum Generationenmanagement (eigene Darstellung)

Berücksichtigung mehrerer Generationen

Bei all diesen Maßnahmen müssen sowohl die jüngeren als auch die älteren Arbeitskräfte berücksichtigt werden. Auch die jüngeren Arbeitskräfte müssen für eine gesunde Lebensführung sensibilisiert werden. Es ist wesentlich nicht nur auf eine Altersgruppe zu fokussieren und damit Unzufriedenheit in den anderen Gruppen zu fördern. Es darf nicht nur am dringenden Bedarf gearbeitet werden, es muss auch prophylaktisch gearbeitet werden (Beisheim). Inwieweit alle Altersgruppen berücksichtigt werden, hängt allerdings auch davon ab, inwieweit das Projekt ganzheitlich umgesetzt wird (Wondrak). Wesentlich ist die Bewusstseins-schaffung für Führungskräfte und für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass „Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Lebensphasen vor ihnen stehen und dass man sie aus diesen Bedürfnissen heraus mit ihren vorhandenen Potenzialen abholen muss“ (Oberleitner-Fulmek; 00:46:06-2). Außerdem kann eine Verpflichtung für alle Arbeitskräfte zielführend sein, um die gesamte Belegschaft zu erreichen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass nur Personen, die ohnehin das Bewusstsein für diese Thematik haben die Maßnahmen in Anspruch nehmen (Frank).

Prozessverlauf

Schwierigkeiten in solchen Prozesse ergeben sich vor allem durch das zur Verfügung stehende Budget von Unternehmen. Hier steht die Kosten-Nutzung-Rechnung im Vordergrund. Die Kosten solcher Projekte entstehen unmittelbar, der Nutzen ist

allerdings meistens erst mittel- bis langfristig ersichtlich (Wondrak). Wenn Projekte nicht von ganz oben abgesegnet werden, kann das Projekt nicht aufrechterhalten werden, es ist daher längerfristiges Commitment und Geduld des Topmanagements notwendig (Oberleitner-Fulmek). Aber auch die fehlende Unterstützung einzelner Personen kann Schwierigkeiten aufwerfen (Frank). Ferner sind von Unternehmensseite eine große Menge Zahlen und Daten notwendig, die von den Unternehmen nicht gerne an externe Beraterinnen und Berater weitergegeben werden. Problematisch ist außerdem die Messung des Work Ability Indexes, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen genau darüber informiert werden, was mit den Daten passiert und es muss achtsam mit diesen umgegangen werden. Hier bestehen von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ängste über die Konsequenzen (Beisheim). Schwierigkeiten im Prozess ergeben sich auch daraus, dass kein ganzheitliches Konzept dahinter steht und Generationenmanagement „versucht“ wird. Es werden Maßnahmen probiert, verworfen und andere probiert (Oberleitner-Fulmek). Oft kommt es nach den Sensibilisierungswshops zu einer Stagnation, es dauert lange bis weitere Schritte gesetzt werden (Beisheim). Ein weiteres Problem kann aus einer mangelnden Praxisorientierung im Projekt entstehen, dadurch kommt Unverständnis auf, vor allem wenn der Druck noch nicht gegeben ist (Oberleitner-Fulmek).

Besonders gut gelingt meistens die Sensibilisierung der Führungskräfte in den Workshops. Dort können die eigenen Ängste bearbeitet werden, dies wird meist als entlastend erlebt. Auch funktioniert die Installation der Arbeitsgruppen meistens sehr gut, es ist den Menschen ein Anliegen darüber zu reden, sie wollen sich für die Gesundheit engagieren (Beisheim). Auch entsprechende Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung, wie etwa das Angebot für gesundes Essen werden meistens sehr gut angenommen (Wondrak). Das Engagement und das Verständnis von Führungskräften oder Multiplikatoren zu wecken gelingt auch meist gut, sodass sich diese wohlwollend und wirklich aktiv unterstützend engagieren (Oberleitner-Fulmek). Aber auch die Arbeit mit geschlossenen Teams wird als sehr positiv in dem Prozess erlebt (Frank).

Rolle als Beraterin und Berater

Die Rolle in der Beratung wird durchwegs als Begleitung gesehen. So wird die Rolle als Erklärungshelferin beziehungsweise Erklärungshelfer umschrieben, die beziehungsweise der die Informationen liefert. Unternehmen werden mit Hilfe der Beratung angeregt, wie sie an das Thema herangehen können, wo sie Informationen finden, welche Netzwerke existieren sowie welche Kennzahlen erhoben und wie diese

analysiert werden können. Undurchsichtige Fragestellungen werden gemeinsam sortiert und analysiert um konkrete Handlungsschritte daraus ableiten zu können. Wobei der Fokus hier auf der Klärung im sozialen System des Unternehmens liegt (Beisheim). Herr Wondrak, MBA und Herr Mag. Frank verstehen sich in ihrer Beraterrolle als Moderator, die das Unternehmen in den Prozess führen und versuchen, dass sich das System selber Lösungen erarbeitet. Bei Bedarf steht allerdings fachlicher Rat und Expertenwissen zur Verfügung (Wondrak; Frank). Die Rolle von Frau Oberleitner-Fulmek, MSc ist zweigeteilt zu sehen. Auf der einen Seite spielt sie bei der Nestor^{GOLD} Zertifizierung als Assessorin, mit Bewertungsverantwortung eine maßgebliche Rolle. Auf der anderen Seite ist sie auch als Beraterin tätig, die Unternehmen in diesem Prozess bis zum Assessment begleitet. Hier begleitet sie bei der Konzeption und mobilisiert interne Kräfte, um Dinge aufzubauen und zu etablieren (Oberleitner-Fulmek).

Die Unterstützung ist vor allem am Anfang des Prozesses wichtig, um das Projekt nach einer Erstinformation überhaupt zu starten. Der Anfang muss gelingen, damit der Prozess weiter läuft (Beisheim). Vor allem zur Strukturierung der Maßnahmen und für die ganzheitliche Sichtweise ist die Beratung wichtig. Damit es nicht bei Einzelmaßnahmen bleibt, dass alle Handlungsfelder in der Organisation berücksichtigt werden und für die Argumentation gegenüber dem Topmanagement (Wondrak). Die Verknüpfung der Unternehmensstrategie und der Wünsche von Human Resources oder Gesundheitsmanagement ist ein wesentlicher Teil der Beratung. Weiters muss aufgezeigt werden, wie die vorhandenen Strukturen mit der lebensphasenorientierten Generationenbalance abgeglichen und angepasst werden kann (Oberleitner-Fulmek). Aber auch wenn Konflikte aufbrechen, ist die Unterstützung durch Beratung wesentlich (Frank). Förderlich für die Beratung ist, wenn die Rolle der Beraterin, des Beraters eindeutig geklärt ist. Wichtig ist es auch zu berücksichtigen, wer in diesen Prozess eingebunden werden muss, um eventuelle Probleme zu vermeiden. Schwierig können außerdem grundlegende Änderungen in Unternehmen werden, wie zum Beispiel ein Wechsel in den Eigentümerinnen- beziehungsweise Eigentümerverhältnissen, wodurch das Projekt zum Stillstand kommt (Beisheim). Hilfreich an der Beratung ist, dass sie die neutrale Sicht geben kann, vor allem auch wenn es unterschiedliche Meinungen im Unternehmen gibt. Hier kann die Rolle als Mediatorin beziehungsweise Mediators eingenommen werden (Wondrak). Aber auch die Bewusstseinsbildung, das Bewusst machen und die Unterstützung, wodurch das Thema begonnen werden kann, werden als sehr unterstützend erlebt. Schwierigkeiten können auftreten, wenn in das System eine Lösung von außen hineingebracht wird, dadurch entstehen Widerstände

(Wondrak). Auch wenn im Unternehmen der Eindruck entsteht, dass konstruierte Probleme bearbeitet werden und dadurch in funktionierende Strukturen eingegriffen und so das Gleichgewicht im System gestört wird, kann dies zu Problemen führen (Frank). Weniger hilfreich an der Beratung kann für die Organisation außerdem sein, wenn nur Einzelmaßnahmen gesetzt werden, idealerweise gelingt es der Beraterin beziehungsweise dem Berater, dass das Unternehmen reflektiert auf unterschiedlichen Ebenen anzusetzen (Wondrak). In Bezug auf die Begleitung im Rahmen einer Nestor^{GOLD} Assessierung ist es hilfreich, wenn solche Assessments nicht nur für die Verleihung eines Gütesiegels durchlaufen werden (Oberleitner-Fulmek). Die Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen ist vor allem dann wichtig, wenn Konflikte aufbrechen (Frank). Beratung von außen wird aber als nicht unbedingt notwendig erachtet, da viele Betriebe dies aus eigener Kraft schaffen. Hilfreich ist Unterstützung jedoch auf alle Fälle, es muss allerdings kein langer Beratungsprozess durchlaufen werden (Beisheim).

Resümee

Zusammengefasst wird, dass bisher lediglich ein Drittel der Unternehmen sich mit dieser Thematik beschäftigen (Beisheim). Es ist noch viel Bewusstseinsbildung zu diesem Thema notwendig, das Generationenmanagement steht erst am Beginn und wird in den nächsten fünf bis zehn Jahren verstärkt Thema werden (Wondrak). In vielen Firmen wird die Problematik durch bevorstehende Pensionierungswellen erst in ein paar Jahren aktuell werden. Hier besteht vor allem im Bereich des Wissensmanagements noch großer Handlungsbedarf. Außerdem muss im Bereich der Arbeitsorganisation der Umstieg auf andere Arbeitsplätze möglich sein, hier sind entsprechende Arbeitsplätze zu schaffen. Hingegen bestehen im Bereich des Gesundheitsmanagements schon gute Ansätze und Maßnahmenangebote (Beisheim). Die Rahmenbedingungen für das Generationenmanagement müssen geändert werden, das umfasst kollektivvertragliche und pensionsrechtliche Regelungen. Diese sind derzeit noch nicht förderlich für den Umgang von Organisationen mit unterschiedlichen Generationen. Das heißt, dass hier nicht nur die Unternehmen gefragt sind, etwas zu verändern, auch die Politik muss hier unterstützen (Wondrak). Das Thema wird sich Meinung nach noch weiter entwickeln (Oberleitner-Fulmek). Im Bereich des Generationenmanagements muss den Arbeitskräften in Bezug auf ihre individuellen Lebensphasen entgegengekommen werden, zum Beispiel mit Arbeitszeitflexibilisierung. Es besteht in der Privatwirtschaft noch ein großer Aufholbedarf innerhalb dieser Thematik, vor allem im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe (Frank).

Im Bereich des Gütesiegels Nestor^{GOLD} erfolgt zurzeit eine Umstrukturierung, es wird eine Verbindung zwischen dem Projekt Fit2work und dem Nestor^{Gold} hergestellt. Durch die Vernetzung dieser beider Initiativen soll ein Stufenkonzept geschaffen werden, bei dem der Weg zur Assessierung ab der Unterzeichnung der Charta aufgezeigt wird. So soll die Vernetzung und der Austausch zwischen den Unternehmen gefördert werden (Oberleitner-Fulmek).

5. Beantwortung der Hypothesen und Forschungsfragen

Zur Beantwortung der Forschungsfragen und der daraus abgeleiteten Hypothesen werden einerseits die Erfahrungen, Inhalte und Praxisberichte der quantitativen Interviews, aber auch die Bewertungsfragen, welche im Rahmen dieser Gespräche beantwortet wurden, herangezogen.

5.1. Forschungsfragen

Die Forschungsfragen lauteten

- Welche Maßnahmen zum Generationenmanagement werden im deutschsprachigen Raum in Unternehmen umgesetzt?
- Inwieweit erfüllen diese Maßnahmen die nachstehenden Kriterien?
 - sie werden von externen Beraterinnen und Berater begleitet,
 - es liegen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zugrunde und
 - es werden unterschiedliche Generationen im Prozess berücksichtigt.

Die erste Forschungsfrage, **welche Maßnahmen zum Generationenmanagement im deutschsprachigen Raum umgesetzt werden**, kann anhand der Best-Practice Beispiele und der Erfahrungsberichte aus der Beratungspraxis der Befragten beantwortet werden. Zu den Maßnahmen zählen hier im Bereich Bewusstseinsbildung und Information Workshops, Trainings, Schulungen und Vorträge zum Thema Generationenmanagement und gesundheitsbewusstes Führen. Hier ist es wichtig, dass die Führungskräfte die Inhalte im Unternehmensalltag auch umsetzen und so einen wichtigen Beitrag zu einem entsprechenden Wertewandel im Unternehmen beitragen. In der Beratungspraxis werden hier auch alle Maßnahmen zur Beeinflussung der Unternehmenskultur angeführt, diese beinhalten die Erarbeitung eigener Werte und der Umgang mit Fehlern, aber auch Feedbackprozesse. Weitere Maßnahmen, die in Unternehmen gesetzt werden, umfassen den Bereich des Gesundheitsmanagements und der Gesundheitsförderung, wie etwa Angebote im Bereich Bewegung, Ernährung, Stressentlastung und Entspannung. Im Rahmen der jährlichen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche ist es sinnvoll, das Thema Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und altersgerechte Arbeitsgestaltung mit einzubeziehen und hier die kritische Reflexion mit der persönlichen Situation zu fördern. Im Bereich der Aus- und Fortbildung werden auf der einen Seite die persönliche Entwicklung, hier gerade auch die der älteren Arbeitskräfte und deren Fortbildung beziehungsweise deren individuelle Laufbahngestaltung gefördert, andererseits wird teilweise aber auch die Möglichkeit zur Berufsausbildung in Unternehmen geboten – dies soll einem

zukünftigen Fachkräftemangel entgegenwirken. Wesentlich ist außerdem die Sicherstellung des Wissenstransfers, damit das Know-How bei einer Pensionierung nicht verloren geht. Dieses Wissen kann mittels unterschiedlicher Vorgehensweisen im Unternehmen gehalten werden. Einerseits geben die älteren Arbeitskräfte als Mentorinnen und Mentoren ihr Wissen und ihre Erfahrung an jüngere Kolleginnen und Kollegen weitergeben. Auf der anderen Seite wird der Kontakt in einigen Unternehmen auch noch in der Pensionierung gepflegt und so die Unterstützung weiter erhalten. Entsprechende Kontakthalteprogramme werden auch für die Zeit etwaiger Karenzierungen angeboten. Hier ist zudem die Implementierung altersgemischter Teams sinnvoll, es können so die Stärken aller Altersgruppen vereint werden. Die Ausbildung von Multiplikatorinnen beziehungsweise Multiplikatoren und entsprechender Gesundheitszirkel führen dazu, dass ein regelmäßiger Austausch zu diesem Thema stattfindet und der Prozess dadurch gefördert wird. Ein weiterer wichtiger Bereich ist die Flexibilisierung. Hier werden flexible Arbeitszeitmodelle aber auch Arbeitsplätze, welche auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmt werden, angeboten. Weitere Maßnahmen werden im Bereich des Fehlzeitenmanagements gesetzt, um Langzeitkrankenstände zu verhindern beziehungsweise den Wiedereinstieg nach einem Krankenstand zu erleichtern. Zusätzliche Angebote werden im Bereich gesundes Essen und anderen unterstützenden Angeboten, wie etwa psychologische Unterstützung, gemacht.

Der zweite Teil der untersuchten Forschungsfrage und somit auch die Hypothese 5, ob beziehungsweise, dass diese von **externen Beraterinnen und Berater begleitet** werden, können bestätigt werden. Die Implementierung dieser Maßnahmen wird großteils von externen Beraterinnen und Beratern begleitet, lediglich ein Unternehmen nahm zu keinem Zeitpunkt der Implementierung entsprechender Maßnahmen Beratung in Anspruch.

Auch werden im Generationenmanagement durchwegs **wissenschaftliche Grundlagen angewandt**, auch wenn hier sehr verschiedene theoretische Aspekte und Grundlagen herangezogen werden. Genauer wird auf die Beantwortung dieser Frage noch im Rahmen der Hypothese 3 eingegangen.

Die Beantwortung der Forschungsfrage, ob dabei **unterschiedliche Generationen berücksichtigt** werden, erfolgt ausführlich im Zuge der Beantwortung der Hypothese 2 und kann bestätigt werden.

5.2. Hypothesen

Die Ergebnisse der Bewertungsfragen, werden im folgenden Abschnitt in Form des Medians zur Überprüfung der Hypothesen herangezogen. Zusätzlich werden etwaige Begründungen der jeweiligen Bewertungen angefügt, um die Ergebnisse noch besser verdeutlichen zu können. Manche Interviewpartnerinnen und -partner konnten nicht alle Bewertungsfragen beantworten, diese wurden bei der Berechnung des jeweiligen Medians nicht berücksichtigt. Die Bewertung erfolgte prinzipiell anhand der Schulnoten eins bis fünf, wobei die Schulnote eins für eine gute Bewertung und die Schulnote fünf für eine schlechte Bewertung auszuwählen war. Teilweise wurden hier jedoch Abstufungen, wie zum Beispiel die Note zwei bis drei vergeben. In diesem Fall wurde der Mittelwert dieser zwei Noten, also 2,5, herangezogen. Die Bewertungen der Unternehmen und der Unternehmensberatungen wurden getrennt analysiert, um hier genauere und charakteristischere Ergebnisse zu erhalten.

Hypothese 1: Es wird im deutschsprachigen Raum die Notwendigkeit erkannt, Generationenmanagement in Unternehmen aktiv zu betreiben.

In einem ersten Schritt, stellte sich hier die Frage, wie die Notwendigkeit für Generationenmanagement im eigenen Unternehmen anhand der Schulnoten eins für sehr wichtig bis fünf für gar nicht wichtig bewertet wird. Hier rangiert die Bewertung der Unternehmen zwischen den Schulnoten eins und drei, wobei eine Gesprächspartnerin keine Angabe machen konnte. Der **Median liegt bei 1,5**, drei Befragte benoten die Wichtigkeit mit eins, einmal wurde die Note 1,5 vergeben, zweimal die Note zwei und einmal die Note drei.

Die Frage konnte von Frau Reinhardt nicht beantwortet werden, nachdem ihrer Meinung nicht davon ausgegangen werden kann, dass bestimmte Generationen gleiche Bedürfnisse haben (Reinhardt). Sonst wird es als sehr wichtig erachtet, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen.

Bei den Unternehmensberatungen liegen die Werte bei dieser Bewertungsfrage zwischen eins und 2,5. Der **Median liegt hier bei 1,75** und kann auch als sehr hoch beurteilt werden. Die Note 2,5 wurde gegeben, weil hier auch immer wieder andere Herausforderungen für Betriebe gesehen werden, es muss die Nachhaltigkeit von Unternehmen gesichert und die jeweilige Wettbewerbssituation berücksichtigt werden (Oberleitner-Fulmek).

Somit kann die **erste Hypothese**, dass im deutschsprachigen Raum die Notwendigkeit erkannt wird Generationenmanagement in Unternehmen aktiv zu betreiben **bestätigt werden**.

Hypothese 2: **Im deutschsprachigen Raum beziehen sich die Maßnahmen immer stärker auf die Zusammenarbeit und die Bedürfnisse mehrerer Generationen anstatt wie bisher lediglich auf die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.**

Zur Beantwortung der zweiten Hypothese wurde zuerst erfragt, ob bei diesen Maßnahmen alle Generationen berücksichtigt werden. Bei allen Unternehmen werden prinzipiell alle Generationen berücksichtigt. Es werden allerdings schon zielgerichtete Maßnahmen für einzelne Gruppen, wie zum Beispiel die Vorbereitung auf die nachberufliche Zukunft (J.A.) oder auch Unterschiedliches für unterschiedliche Gruppen, wie etwa Karenzkontakthalteprogramme (Schustereder) angeboten. Weiters wurde die Bewertungsfrage gestellt, wie wichtig die Berücksichtigung mehrerer Generationen im Gegensatz zur Fokussierung auf eine Altersgruppe bewertet wird. Die Benotung erfolgte anhand der Schulnoten eins für sehr wichtig bis fünf für gar nicht wichtig. Hier liegen die Noten bei den befragten Unternehmen zwischen eins und drei, alle Unternehmen haben hier eine Bewertung abgegeben, der **Median liegt bei eins**. Es wurde fünfmal die Note eins vergeben, einmal der Wert 1,5, einmal die Note zwei und einmal die Note drei.

Bei der Benotung durch die Beratungsunternehmen liegen die Noten bei dieser Frage zwischen eins und 2,5, der **Median liegt bei zwei**. Es wird hier die Notwendigkeit der Berücksichtigung aller Altersgruppen auch deswegen gesehen, um nicht andere Altersgruppen zu vernachlässigen oder eine Gruppe zu stigmatisieren (Beisheim, Oberleitner-Fulmek).

Anhand des Umfangs der angebotenen Maßnahmen und der hohen Bewertung der Wichtigkeit, dass alle Altersgruppen im Generationenmanagement berücksichtigt werden, lässt sich auch die **zweite Hypothese**, dass sich im deutschsprachigen Raum die Maßnahmen immer stärker auf die Zusammenarbeit und die Bedürfnisse mehrerer Generationen beziehen anstatt wie bisher lediglich auf die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, **bestätigen**.

Hypothese 3: Die aktuelle Forschung bildet die Grundlage für die Maßnahmenentwicklung.

Die dritte Hypothese wurde anhand der Frage, welche wissenschaftlichen Grundlagen beim Generationenmanagement in der Praxis berücksichtigt werden beziehungsweise wurden und der Bewertungsfrage wie gut diese wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis umgesetzt werden beziehungsweise wurden, erhoben. Hier ist ein deutlicher Unterschied zwischen befragten Unternehmen und Unternehmensberatungen ersichtlich. In zwei der acht befragten Unternehmen werden keine wissenschaftlichen Grundlagen berücksichtigt, in einem davon wurde jedoch im Zuge der Nestor^{GOLD} Zertifizierung Informationen und Literatur und Erfahrungen zu diesem Thema zusammengetragen. Hier liegt die Vermutung nahe, dass die entsprechenden wissenschaftlichen Grundlagen von externen Beratungsunternehmen umgesetzt werden. Bei den Unternehmensberatungen werden durchwegs wissenschaftliche Grundlagen herangezogen und können als Ergebnisse aktueller Forschung betrachtet werden.

Die Frage, wie gut diese wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis umgesetzt werden, mit der Bewertungsskala von eins für sehr gut umgesetzt bis fünf gar nicht berücksichtigt, konnten lediglich fünf von acht befragten Unternehmen beantworten. Die Noten liegen hier zwischen zwei und drei, der **Median liegt bei 2,5**. Einmal wurde die Note zwei, einmal die Note zwei bis drei, diese Bewertung wurde mit dem Wert 2,5 gerechnet, und zweimal wurde die Note drei vergeben. Es wird die Umsetzung von Theorien am Papier in die Praxis als schwierig erlebt (Schustereder). Manche Dinge sind sehr gut umsetzbar, andere passen weniger zum Unternehmen (Reinhardt).

Bei den Beratungsunternehmen konnte diese Benotung von drei Befragten beantwortet werden. Dr.ⁱⁿ Beisheim konnte hier keine Bewertung durchführen, nachdem ihr empirische Erfahrungen und Ergebnisse fehlen. Die Noten der Bewertung durch die restlichen Beratungsunternehmen liegen zwischen zwei und 2,5, der **Median liegt hier ebenfalls bei 2,5**. Einmal wurde hier von den Beraterinnen und Beratern die Noten zwei bis drei vergeben, hier wurde wieder der Wert 2,5 für die Analyse herangezogen. Einmal wurde die Umsetzung der wissenschaftlichen Grundlagen mit 2,5 bewertet. Die Gründe für diese Bewertung liegen darin, dass die Umsetzung oft an den Strukturen scheitert. Die Umsetzung ist in diesen Fällen zwar erwünscht, allerdings nicht möglich (Frank). Es werden vor allem innerhalb jener Betriebe, die sich intensiv mit dieser Thematik auseinandersetzen, wissenschaftliche Grundlagen umgesetzt (Oberleitner-

Fulmek). Die Möglichkeit der Umsetzung der wissenschaftlichen Grundlagen hängt allerdings immer vom Kontext des Unternehmens ab (Wondrak).

Somit kann die dritte Hypothese, dass die aktuelle Forschung die Grundlage für die Maßnahmen bildet im Rahmen der Unternehmensberatungen lediglich teilweise bestätigt werden, die Umsetzung der wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis wird mit der Bewertung 2,5 als Durchschnittlich bewertet. Auch im Bereich der befragten Unternehmen ist die Überprüfung der Hypothese nur mit Vorbehalten möglich. Zwei der acht befragten Unternehmen ziehen keine wissenschaftlichen Grundlagen heran und bloß fünf der befragten Unternehmen konnten eine Bewertung zur Umsetzung dieser Grundlagen abgeben, diese wird mit der Bewertung 2,5 auch als eher Durchschnittlich beantwortet.

Insgesamt gesehen, werden zwar großteils wissenschaftliche Grundlagen herangezogen, die Umsetzung in die Praxis wird allerdings durchwegs durchschnittlich bewertet. Die **Hypothese drei** kann somit nur **teilweise bestätigt** werden.

Hypothese 4: Die Implementierung eines umfassenden Generationenmanagement wirkt sich positiv auf die gesamte Arbeitssituation in Unternehmen aus.

Die vierte Hypothese wurde mittels der Bewertungsfrage wie die Auswirkungen von Generationenmanagementmaßnahmen auf die gesamte Arbeitssituation im Unternehmen bewertet werden, erhoben. Die Bewertung erfolgte hier anhand der Skala eins für sehr positive Auswirkungen bis fünf für keine positiven Auswirkungen. Um hier noch genauer in die Tiefe gehen zu können, wurde auch gefragt, wie sich die Implementierung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab 55 Jahren auswirkt.

Ob sich die Implementierung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab 55 Jahren auswirkt wird von fünf der acht befragten Unternehmen bewertet. Drei der Unternehmen können hier keine Bewertung vornehmen. Denn es ist hier eine individuelle Sichtweise notwendig, es sind keine Maßnahmen für ein bestimmtes Alter zu treffen, sondern es ist eine individuelle Herangehensweise notwendig (Schmidbauer). Nachdem keine körperlichen Arbeiten verrichtet werden und es dadurch keine körperlichen Verschleißerscheinungen auftreten, ist die Bewertung von Frau Reinhardt auch nicht möglich. Die restlichen Bewertungen liegen zwischen eins und drei, der **Median liegt bei eins**. Es wurde

dreimal die Note eins und zweimal die Note drei vergeben. Die Wichtigkeit der individuellen Herangehensweise und der richtigen Maßnahmen wird hervorgehoben (Neuwirth). Es müssen die tatsächlichen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden (Kölldorfer). Meistens werden vor allem jene angesprochen, die ohnehin schon ein entsprechendes Gesundheitsbewusstsein haben, es kann allerdings ein Common Sense mit diesen Maßnahmen gefördert werden (Schustereder). Außerdem gibt es immer wieder resistente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vockenhuber).

Bei den Beratungsunternehmen erfolgte die Bewertung von allen Befragten, hier liegen die Bewertungen zwischen den Noten eins und drei, der **Median liegt hier bei 1,25**. Es sind können hier ganz klare positive Ergebnisse erzielt werden (Beisheim).

Die Bewertung der Auswirkungen von Generationenmanagementmaßnahmen wurde von beinahe allen Unternehmen sowie allen Beratungsunternehmen durchgeführt, die Bewertungen liegen hier zwischen eins und zwei. Lediglich ein Unternehmen konnte die Auswirkungen nicht bewerten, nachdem durch die Standardisierung der Arbeitsplätze die Umsetzung dieser Maßnahmen schwierig und eine Bewertung daher nicht möglich ist (Schmidbauer). Der **Median** insgesamt liegt bei **zwei**, es wurden die Auswirkungen viermal mit der Note eins, einmal mit der Note eins bis zwei, fünfmal mit der Note zwei und einmal mit dem Wert 2,5 bewertet.

Somit kann die **Hypothese vier**, dass sich die Implementierung eines umfassenden Managements positiv auf die gesamte Arbeitssituation in Unternehmen auswirkt **bestätigt** werden.

Hypothese 5: Die Implementierung von Generationenmanagement innerhalb der Unternehmen erfolgt mit Hilfe von externen Beraterinnen und Beratern.

Diese Hypothese wurde anhand der Frage, welche Rolle externe Beratung bei dem Prozess spielte, erhoben. Wie bereits im Rahmen der Beantwortung der Forschungsfragen erläutert, können sowohl die Forschungsfrage, inwieweit Maßnahmen zum Generationenmanagement von externen Beraterinnen und Beratern begleitet werden und somit auch die **Hypothese 5 bestätigt** werden. Die Implementierung dieser Maßnahmen wird großteils von externen Beraterinnen und Beratern begleitet, lediglich ein Unternehmen nahm zu keinem Zeitpunkt der Implementierung entsprechender Maßnahmen Beratung in Anspruch.

Die Ergebnisse für alle Hypothesen sind in nachfolgender Tabelle 10 noch einmal zusammengefasst:

| Nr. | Hypothese | Ergebnis |
|-----------|--|----------------------------|
| H1 | Es wird im deutschsprachigen Raum die Notwendigkeit erkannt, Generationenmanagement in Unternehmen aktiv zu betreiben. | bestätigt |
| H2 | Im deutschsprachigen Raum beziehen sich die Maßnahmen immer stärker auf die Zusammenarbeit und die Bedürfnisse mehrerer Generationen anstatt wie bisher lediglich auf die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. | bestätigt |
| H3 | Die aktuelle Forschung bildet die Grundlage für die Maßnahmenentwicklung. | teilweise bestätigt |
| H4 | Die Implementierung eines umfassenden Generationenmanagement wirkt sich positiv auf die gesamte Arbeitssituation in Unternehmen aus | bestätigt |
| H5 | Die Implementierung entsprechender Konzepte innerhalb der Unternehmen erfolgt mit Hilfe von externen Beraterinnen und Beratern. | bestätigt |

*Tabelle 10: Beantwortung der Hypothesen
eigene Darstellung*

6. Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurden die Maßnahmen für Generationenmanagement im deutschsprachigen Raum näher beleuchtet. Hierzu wurde der theoretische Hintergrund zu diesem Thema mit der demografischen Entwicklung und den Folgen des demografischen Wandels für die Gesellschaft allgemein und die Unternehmen erläutert. Anschließend erfolgte die Darstellung der unterschiedlichen Einteilungen der Generationen, hier wurden unter anderem die Modelle von Oertel (2007) oder Bruch, Kunze und Böhm (2010) sowie Rump und Eilers (2013) dargestellt. Die Eigenschaften und Wertevorstellungen der Generationen führten zu den möglichen Konfliktfeldern bei der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Altersgruppen. Für die genauere Analyse und Herleitung konkreter Maßnahmen für das Generationenmanagement wurde in einem ersten Schritt der Bezugsrahmen für das Generationenmanagement hergestellt. Hier ist es wesentlich interne und externe Einflussfaktoren auf die Generationenprofile sowie die sich daraus ergebenden Werte, Kompetenzen und Erwartungen an die Arbeit der unterschiedlichen Generationen zu berücksichtigen. Das Thema Altern am Arbeitsplatz und die Definition der Begriffe Alters- und Alternsmanagement wurden genauer betrachtet. Das Haus der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen und Tempel (2002) bildet die Grundlage der Arbeitsfähigkeit. Nur wenn alle Stockwerke im Einklang stehen, kann eine entsprechende Arbeitsfähigkeit erhalten werden, es müssen die individuellen Kapazitäten den Arbeitsanforderungen entsprechen (Ilmarinen, J.; Tempel, J.; 2002). Die Arbeitsfähigkeit kann mittels Arbeitsbewältigungsindex (ABI) individuell ermittelt werden (Ilmarinen, J.; 2007). Es wurde der Ansatz der generationalen Führung welcher eine Individualisierung des Führungsverhaltens fordert, näher beleuchtet (Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010). Das Modell der lebenslagenorientierten Personalpolitik unterstreicht diese individuelle Betrachtungsweise noch weiter. Altersgemischte Teams bilden die Möglichkeit die Stärken aller Altersgruppen zu nutzen und einen Mehrwert für das Unternehmen daraus zu generieren, diese müssen allerdings in ihrer Zusammenstellung gut geplant sein, um etwaige Konfliktfelder von Anfang offenlegen und bearbeiten zu können.

Die Handlungsfelder des Generationenmanagements umfassen die Bereiche Gesundheitsförderung, strategische Personalplanung, Rekrutierung, Wissensmanagement, Weiterbildung und Qualifizierung, Laufbahn- und Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation, Bindung von Fach- und Führungskräften sowie den Bereich Führung beziehungsweise Kultur und Bewusstseinsbildung.

Die Implementierung eines umfassenden Generationenmanagements beginnt mit einer Altersstrukturanalyse, um möglich Problemfelder in der momentanen Situation ersichtlich zu machen und anhand derer zielgerichtete Maßnahmen setzen zu können. Ein entsprechendes Konzept ist notwendig, um alle Handlungsfelder abdecken zu können. Maßnahmen umfassen hier einerseits die Gesamtorganisation, andererseits die Teams aber auch das Individuum (Oertel, J.; 2007). Aber auch Schritte im Bereich der alterssensiblen Rekrutierung, altersgerechte Arbeitszeitmodelle und eine altersfreundliche Unternehmenskultur gehören dazu (Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010). Aus den theoretischen Grundlagen und der wissenschaftliche Literatur wurde eine für die vorliegende Arbeit gültige Definition von Generationenmanagement abgeleitet. Es werden darunter alle gezielt gesetzten Maßnahmen einer Organisation verstanden, welche die Zusammenarbeit aller Altersgruppen, eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und den Erhalt der Gesundheit aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum Ziel haben. Der theoretische Teil wurde mit einer Übersicht bestehender Initiativen und Projekte im deutschsprachigen Raum zu diesem Thema abgeschlossen. Hier sind unter anderem die Initiative Fit2work, der Abi PlusTM als Instrument zur Messung der Arbeitsfähigkeit, das Netzwerk Arbeit und Alter und das Gütesiegel Nestor^{GOLD} für Österreich sowie das Demographienetzwerk, die Initiative INQA in Deutschland und die Plattform Demographieforum Schweiz kurz dargestellt.

Im zweiten Teil der Arbeit wurde eine quantitative Erhebung mittels leitfadengestützten Expertinnen- und Expertenthema durchgeführt. Hier sind einerseits Führungskräfte beziehungsweise Personalverantwortliche aus Unternehmen, die in ihren Unternehmen Maßnahmen zum Generationenmanagement anbieten und auf der anderen Seite Unternehmensberaterinnen und –berater befragt worden, die Unternehmen bei der Implementierung von Generationenmanagement begleitet haben. Die Konzepte der befragten Unternehmen wurden als Best-Practice Beispiele dargestellt. Die Inhalte der Gespräche mit den Unternehmensberatungen als Praxisbericht und Erfahrungssammlung abgebildet. Anhand der Inhalte der Gespräche und der beantworteten Bewertungsfragen zu den einzelnen Themenbereichen konnten die Forschungsfragen beantwortet werden, die daraus abgeleiteten Hypothesen wurden größtenteils bestätigt.

Als Ergebnis dieser Arbeit kann insgesamt festgehalten werden, dass entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden und diese großteils auch von externen Beratungen begleitet werden. Jedoch werden noch weniger gesamte Managementkonzepte umgesetzt. In den befragten Unternehmen liegen die Bewertungen, ob die bisher gesetzten Maßnahmen ausreichend für ein umfassendes Generationenmanagement sind zwischen eins und drei, wobei fünf von acht befragten Unternehmen hier die Note drei vergeben. Begründet wird dies einerseits damit, dass teilweise die Struktur hinter dem Prozess nicht entsprechend gegeben ist (Neuwirth), dass immer mehr Maßnahmen diesbezüglich gesetzt werden könnten und dass die Maßnahmen teilweise nicht entsprechend angenommen werden (Vockenhuber). Demnach wären noch umfassenderer Konzepte sowie die Umsetzung beziehungsweise Verankerung in der Unternehmensstrategie und eine entsprechende Unternehmenskultur notwendig. Die Umsetzung und Schritte des Projektes müssen laufend evaluiert und an den Bedarf im Unternehmen angepasst werden. Dennoch werden die bereits gesetzten Maßnahmen als sehr positiv bewertet, es wird dadurch das Bewusstsein für das Thema geschaffen, dies ist für die Implementierung eines umfassenden Management eine notwendige Grundvoraussetzung.

7. Kritische Diskussion und Ausblick

Es wurde versucht im Zuge der Arbeit eine umfassende Definition für den Begriff „Generationenmanagement“ herzuleiten. In der empirischen Untersuchung haben sich jedoch Begriffsschwierigkeiten ergeben – dieser Terminus wird sehr unterschiedlich definiert. Es wurden hier vollkommen unterschiedliche Konzepte allgemein als Generationenmanagement betitelt, teilweise ohne ein zugrundeliegendes Konzept.

Es wurden qualitative Expertinnen- und Experteninterviews durchgeführt. Eine quantitative Erhebung in dem Forschungsbereich könnte Erkenntnisse im Bereich der wahrgenommenen Notwendigkeit für Generationenmanagement von personalverantwortlichen Führungskräften in Unternehmen liefern. Zudem könnten anhand einer Untersuchung an einer repräsentativen Stichprobe zu den angebotenen Maßnahmen im Bereich des Generationenmanagements Aussagen darüber getroffen werden, ob Angebote in diesem Bereich für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bestehen und wie diese innerhalb der arbeitenden Bevölkerung erlebt werden.

In der empirischen Erhebung wurde ersichtlich, dass in den Unternehmen selber weniger wissenschaftliche Forschungsergebnisse für die Entwicklung geeigneter Konzepte herangezogen werden. Überdies wurde die Umsetzung der wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis sowohl von den Unternehmen als auch von Beraterinnen und Beratern lediglich durchschnittlich bewertet. Grund hierfür dürfte ein mangelnder Praxisbezug der aktuellen Forschung sein. Aber auch die Tatsache, dass die individuelle Arbeitsfähigkeit innerhalb der Belegschaft sehr unterschiedlich sein kann. Als wesentlich wird bei all diesen Maßnahmen die individuelle Sichtweise erachtet, flächendeckende Maßnahmen werden durchwegs als nicht sinnvoll erachtet. Es muss auf die Bedürfnisse der einzelnen Arbeitskräfte und deren persönliche Lebensumstände eingegangen werden. Daraus ergibt sich ein weiteres Forschungsfeld im Bereich der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden, welches im Rahmen dieser Arbeit nicht erforscht werden konnte. Dazu zählen die individuellen Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse der Arbeitskräfte an ein Generationenmanagement, aber auch die Auswirkungen entsprechender Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit der Belegschaft. Es wurde lediglich die Seite der Unternehmen und der Beratungsunternehmen berücksichtigt.

Die Analyse umfasste ausschließlich Unternehmen, die bereits offen mit dieser Thematik umgehen und auch entsprechende Maßnahmen umsetzen. Es wird angenommen, dass oftmals wirtschaftliche beziehungsweise finanzielle Aspekte die Planung und Umsetzung entsprechender Managementkonzepte verhindern oder im Sand verlaufen lassen. Weiters wird die Notwendigkeit wahrscheinlich teilweise noch nicht gesehen. Die Ergebnisse einer Ursachenanalyse dieser Hemmgründe könnten in der Konzeption des Generationenmanagements berücksichtigt werden und eine umfassende Implementierung ermöglichen.

Zusammenfassend lassen sich ergänzend zu den bereits gewonnen Forschungsergebnissen folgende offene Forschungsbereiche definieren:

- Wie wird die Notwendigkeit für Generationenmanagement von personalverantwortlichen Personen in Unternehmen beurteilt?
- Werden angebotene Maßnahmen für das Generationenmanagement in Unternehmen von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wahrgenommen und wie werden diese beurteilt?
- Welche individuellen Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse der Arbeitskräfte an ein Generationenmanagement können identifiziert werden. Welche Auswirkungen haben entsprechende Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit der Belegschaft?
- Welche Schwierigkeiten und Hemmgründe treten bei der Implementierung von Generationenmanagement in Unternehmen auf? Wie kann diesen durch ein entsprechendes Managementkonzept entgegengewirkt werden?

Literaturverzeichnis

- Avery, D.; McKay, P.F.; Wilson, D.C. (2007): Engaging the Aging Workforce: The Relationship Between Perceived Age, Similarity, Satisfaction With Coworkers, and Employee Engagement; *Journal of Applied Psychology*; Vol. 92, No. 6, 1542–1556.
- Böhm, S; Kunze, F.; Baumgärtner, M.K.; Bruch, H. (2010): in S. Kunisch et al. (eds.): *Demographiefeste Unternehmensführung: Strategische Maßnahmen zum Management einer Aging Workforce*, *Strategische Führung auf dem Prüfstand*; Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Beisheim, M.; Pape, K. (2010): *Generationenmanagement in Unternehmen in Deutschland und Österreich- Auswertung der Online-Befragung*.
- Bögl, J.; Frerichs, F. (2011): *Arbeitsfähigkeit erhalten – AGE CERT als Gesamtkonzept zur Bewertung betrieblichen Altersmanagements in Qualitätssicherung in der Demografieberatung*, BAuA, durch Richter, G. (Hrsg.); S.45-73; Bielefeld: wbv Verlag.
- Bruch, H; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): *Generationen erfolgreich führen - Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*; C. Gabler; Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Buck, H; Schletz, A. (Hrsg.) (2001): *Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung*; Stuttgart; Broschürenreihe: *Demographie und Erwerbsarbeit*.
- Deller, J.; Kern, S.; Hausmann, E.; Diederichs, Y (2008): *Personalmanagement im demografischen Wandel, Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*; Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Flick, U.; von Kardoff, E.; Steinke, I. (Hg.) (2008): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*; Reinbek: Rowohlt.

- Frerichs; F.; (2009): Demografischer Wandel und Altersgrenzenanhebung: Anforderungen an ein betriebliches Altersmanagement; in Richter, G. (Hrsg.): Generationen gemeinsam im Betrieb - Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen; S. 57-76; Bielefeld: wbv.
- Ilmarinen, J.; Tuomi, K. (1992): Work ability of aging workers, Scand J Work Environment Health 1992; 18 Suppl. 2:8-10.
- Ilmarinen, J. (1997): Aging and work - coping with strengths and weaknesses; Scand J Work Environ Health; 23 suppl. 1:3-6.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B., Schellschmidt, H., Vetter, C. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2002 – Demographischer Wandel; S. 84 – 99; Berlin: Springer.
- Ilmarinen, J (2006): The ageing workforce - challenges for occupational health; Occupational medicine (Oxford, England), Vol. 56(6), pp.362-4.
- Joshi, A.; Dencker, J.; Franz, G. (2011): Generations in Organizations, Research in Organizational Behaviour 31; 177-205.
- Kloimüller, I.; Karazman, R.; Gabriel, T.; Domburg, E (2008): Generationen-Management; Hrg. EURAG Österreich.
- Kolland, F. ; Meyer Schweizer, R.A. (2012): Altern und Wertewandel ; Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 2012.45:587-592; Springer Verlag.
- Mayring, P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken; (9.Aufl.); Weinheim: Beltz.
- McIntosh-Elkins, J.; Mc Ritchie, K.; Scoones, M. (2007): From the Silent Generation to Generation X, Y and Z: Strategies for Managing the Generation Mix; Proceedings of the 35th annual ACM SIGUCCS fall conference, (SIGUCCS '07), pp.240-246.

- Meyers, R. (2009): Mitarbeiter im neuen Millennium – Kommunikation zwischen den Generationen; in Richter, G. (Hrsg.): Generationen gemeinsam im Betrieb - Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen; S. 2011 – 2017; Bielefeld: wbv.
- Moser, B. (2013): Teamentwicklung im Wandel der Generationen; In D. Eberhardt (Hrsg.), *Together is better?*; S. 136-142; Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Naegele, G.; Sporket, M. (2007): Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Betrieb – betriebliche Fallbeispiele zur Beschäftigungsförderung in ausgewählten Ländern der Europäischen Union; Hans- Böckler-Stiftung.
- Oertel, J. (2007): Generationenmanagement in Unternehmen; Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag; GWV Fachverlage GmbH.
- Prümper, J.; Richenhagen, G.; (2011): Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung; in Seyfried, B.; (Hrsg.): Ältere Beschäftigte: Zu jung um alt zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente; S. 135-146; Bielefeld: Bertelsmann.
- Rabl, T.; Triana, C. (2013): Organizational Value for Age Diversity and Potential Applicants' attraction: individual attitudes matter; *J Bus Ethics*.
- Richter, G. (Hrsg.) (2009) Generationen gemeinsam im Betrieb - Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen; Bielefeld: wbv.
- Rump, J.; Eilers, S. (2013): Die jüngere Generation in der alternden Arbeitswelt - Baby Boomer versus Generation Y; Bretten: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Sporket, M. (2009): Altersmanagement in der betrieblichen Praxis; *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 2009.42:292-298.
- Wong, M.; Gardiner, E.; Lang, W.; Coulon, L. (2008): Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*; Vol. 23 No.8; pp. 879-890.

Schriftreihen und Broschüren:

Eurostat (2008): Im Blickpunkt. Demografischer Wandel: Herausforderung oder Chance? Europa in Zahlen - Eurostat Jahrbuch 2008.

Broschüre anlässlich der Pressekonferenz des Statistischen Bundesamtes am 18. November 2009: Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung 2009, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

Demografisches Porträt der Schweiz, Ausgabe 2009, Bundesamt für Statistik (BFS), Neuchâtel.

Swoboda, N.; Zölch, M. (2013): Betriebliches Gesundheitsmanagement – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement. Ein Pilotprojekt mit fünf Unternehmen aus Produktion und Dienstleistung zu Herausforderungen des demografischen Wandels; Gesundheitsförderung Schweiz; Arbeitspapier 14; Bern und Lausanne.

Internetquellen:

Frerich Frerichs (2012): Ältere Arbeitnehmer im demographischen Wandel

- Leistungspotentiale und Beschäftigungsrisiken- Vortrag, anlässlich des DGUV-Fachsymposiums „Demographischer Wandel, ein Thema zwischen „wenn und aber“ am 05. November 2012 in Berlin; Institut für Gerontologie; Online: http://www.dguv.de/dguv/medien/landesverbaende/de/veranstaltung/termine/2012/20121105_lv3/documents/20121105_lv3_frerichs.pdf (abgerufen am 14.05.2014 um 15:18).

Ilmarinen, J. (2012): Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz, Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Online: <https://osha.europa.eu/de/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace> (abgerufen am 15.03.2014 um 14:17).

ADG _ Akademie der Generationen

<http://www.hotfrog.at/Firmen/adg-akademie-der-generationen-Hochreiter-Frank-OG>,
(abgerufen am 10.07.2014 um 15:45)

Dr.ⁱⁿ Margret Beisheim

<http://www.beisheim.at/index.php?sh=publikationen> (abgerufen am 10.07.2014 um 15:20)

http://www.beisheim.at/files/zaghafte_erste_schritte.pdf (abgerufen am 10.07.2014 um 15:17)

<http://www.beisheim.at/index.php?sh=publikationen> (abgerufen am 10.07.2014 um 15:22)

factor-D Diversity Consulting GmbH

<http://www.factor->

[d.at/content/site/de/ueberuns/index.html?SWS=c31c932deac80cd7ee6dd703015cb346](http://www.factor-d.at/content/site/de/ueberuns/index.html?SWS=c31c932deac80cd7ee6dd703015cb346) (abgerufen am 10.07.2014 um 15:59)

<http://www.factor-d.at/content/site/de/unserleistungen/index.html>, (abgerufen am 10.07.2014 um 16:01)

Viacona GmbH

<http://www.viacona.at/unternehmen/unsere-team/oberleitner-fulmek-susanne/index.php>, (abgerufen am 10.07.2014 um 16:15)

<http://www.viacona.at/unternehmen/unsere-lizenzen/index.php>, (abgerufen am 10.07.2014 um 16:20)

Pensionsversicherungsanstalt:

<https://www.sozialversicherung.at/portal27/portal/esvportal/servicescalculations/serviceCalculationsWindow?viewmode=content&action=2&contentid=10007.687037> (abgerufen am 26.05.2014 um 11:49 Uhr).

Statistik Austria

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html (abgerufen am 9.3.2014 um 11:30).

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html#index1 (abgerufen am 06.05.2014 um 19:47).

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/index.html (abgerufen am 06.05.2014 um 19:49)

Allgemeines Pensionsversicherungsgesetz

http://www.jusline.at/4_Alterspension_Anspruch_APG.html (abgerufen am 26.05. 2014 um 15:59).

<https://www.sozialversicherung.at/portal27/portal/esvportal/servicescalculations/serviceCalculationsWindow?viewmode=content&action=2&contentid=10007.687037> (abgerufen am 26.05.2014 um 11:49 Uhr).

Definition Generationenmanagement:

Kloimüller, I.: <http://www.wertarbeit.at/glossar.php> (abgerufen am 01.07.2014, 19:52)

Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten in Österreich

http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_21/foerderungen (abgerufen am 16.3. 2014 um 14:55).

http://www.ams.at/_docs/001_fbb_072007.pdf (abgerufen am 23.06.2014 um 14:30).

<http://www.ams.at/wien/service-unternehmen/qualifizierung/qualifizierungsberatung-betriebe-plus> (abgerufen am 24.06.2014 um 13:11).

Initiativen und Projekte in Österreich

http://www.fit2work.at/home/Angebot_fuer_Personen/?lang=DE (abgerufen am 24.06.2014 um 14:23).

http://www.fit2work.at/home/Angebot_fuer_Betriebe/?lang=DE (abgerufen am 24.06.2014 um 14:26).

<https://www.auva-fit2work.at/betriebsberatung/fragen-und-antworten#f10> (abgerufen am 24.06.2014 um 14:05).

<https://www.auva-fit2work.at/betriebsberatung/begriffserklaerung> (abgerufen am 24.06.2014 um 14:34).

http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_3.1/beispiele-erfahrungen/beispiele-a-z
(abgerufen am 06.05.2014 um 15:40).

http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_0/home (abgerufen am 06.05.2014 um 15:46).

http://www.arbeitundalter.at/index.php?option=com_content&view=article&id=220:nestorgold (abgerufen am 16.3.2014 um 14:57).

http://www.nestor.at/cms/nestor/attachments/1/4/6/CH2030/CMS1343900590810/informationen_und_indikatoren_nestor_gold.pdf (abgerufen am 10.05.2014 um 14:57).

Initiativen und Projekte in Deutschland und der Schweiz

<http://demographie-netzwerk.de/ueber-ddn.html> (abgerufen am 19.06.2014 um 10:20).

<http://demographie-netzwerk.de/links.html?L=%252Fproc%252Fself%252Fenviron>,
(abgerufen am 20.06.2014 um 13:14).

http://www.genial-drv.de/sid_6820871A64A3430DE98FB44935EE170A.cae04/DE/02_generationenmanagement/genial_generationenmanagement_im_arbeitsleben_node.html
(abgerufen am 20.06.2014 um 16:12).

http://www.genial-drv.de/DE/03_analyseinstrumente/01_check_fuer_betriebe/01_was_kann_geniAL_check_leisten/was_kann_geniAL_check_leisten_node.html (abgerufen am 20.06.2014 um 16:25).

<http://www.admin.ch/aktuell/00089/index.html?lang=de&msg-id=48927> (abgerufen am 20.06.2014 um 15:31).

<http://www.demographieforum.ch/was> (abgerufen am 20.06.2014 um 16:05).

Best-Practice Beispiele:

<http://www.sabtours.at/wir-ueber-uns/firmenbrief.html> (abgerufen am 19.06.2014 um 17:43).

http://www.sonnentor.com/Unternehmen-unsere-Bauern/unser_sonnentor/Geschichte (20.06.2014 um 17:25)

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|-------|
| Abbildung 1: Anteil der Bevölkerung im Alter von 65 Jahren und darüber... .. | S. 3 |
| Abbildung 2: Bevölkerungsprognose 2013..... | S. 4 |
| Abbildung 3: Erwerbsprognose 2013..... | S. 5 |
| Abbildung 4: Bezugsrahmen des Generationenmanagements (Rump; Eilers; 2013) | S. 16 |
| Abbildung 5: Haus der Arbeitsfähigkeit (nach Ilmarinen, J.; Tempel, J.; 2002)..... | S. 20 |
| Abbildung 6: Handlungsfelder eines umfassenden Generationenmanagements..... | S. 30 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|-------|
| Tabelle 1.: Überblick: Fünf Generationen am Arbeitsplatz (Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010)..... | S. 11 |
| Tabelle 2: 7 Items des Work Ability Indexes (Ilmarinen, J.; Tempel, J.; 2002) | S. 22 |
| Tabelle 3: Chancen und Herausforderungen altersgemischter Teams (nach Bruch, H; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010)..... | S. 27 |
| Tabelle 4: Generationsmanagementmaßnahmen (Oertel ; 2007)..... | S. 32 |
| Tabelle 5: Maßnahmen des Generationenmanagements (nach Bruch, H; Kunze, F.; Böhm, S.; 2010)..... | S. 33 |
| Tabelle 6: Übersicht Interviewpartnerinnen und –partner..... | S. 41 |
| Tabelle 7: Herausforderungen für Unternehmen aufgrund der bestehenden Altersstruktur..... | S. 70 |
| Tabelle 8: Unternehmen: Maßnahmen im Generationenmanagement..... | S. 71 |
| Tabelle 9: Unternehmensberatungen: Maßnahmen zum Generationenmanagement..... | S. 79 |
| Tabelle 10: Beantwortung der Hypothesen..... | S. 92 |

Anhang

1. Interviewleitfaden – Unternehmen:

Sehr geehrte Frau/ sehr geehrter Herr,

ich bedanke mich sehr für diesen Termin, ich bin schon sehr auf Ihre Erfahrungen mit Generationenmanagement gespannt.

Kurz noch zu mir: ich studiere an der Ferdinand Porsche FernFh und im Rahmen des Masterstudienganges Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie verfasse ich meine Masterarbeit zum Thema „Generationenmanagement in Unternehmen“. Hierzu möchte ich Sie als Expert/In gerne über Ihre Erfahrungen zu diesem Thema befragen. Ich bedanke mich sehr, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen. Unser Gespräch wird in etwa 45 Minuten dauern. Damit ich dem Gespräch aufmerksam folgen kann, würde ich das Gespräch mit einem Diktiergerät aufzeichnen, sofern Sie nichts dagegen haben.

Haben Sie vorweg noch Fragen?

I) Unternehmensinformationen:

1. Unternehmensbranche
2. Unternehmensgröße (MitarbeiterInnenzahl)

II) Situation – Notwendigkeit für Generationenmanagement

4. Altersstruktur des Unternehmens: Kennen Sie das Durchschnittsalter in Ihrem Unternehmen?
5. Welche Herausforderungen an das Unternehmen ergeben sich durch die Altersstruktur?
6. Wie bewerten Sie die Notwendigkeit von Generationenmanagement in Ihrem Unternehmen (Schulnoten 1 sehr wichtig- 5 gar nicht wichtig)

III) Generationenmanagement in der Praxis:

7. Welche wissenschaftlichen Grundlagen wurden hier berücksichtigt?
8. Bewertungsfrage: Wie gut wurden die wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis umgesetzt? (Arbeitsplatzgestaltung, Umsetzung in Unternehmensstrategie)? (Schulnoten 1 sehr gut umgesetzt – 5 gar nicht berücksichtigt)
9. Was sind die Grundsätze/Leitbilder/Visionen des Generationenmanagements in Ihrem Unternehmen?
10. Welche Schritte für Generationenmanagement wurden entwickelt?

11. Welche konkreten Maßnahmen ergaben sich? Welche Bereiche umfasst das Projekt (Projektumfang)?

12. Wo steht das Generationenmanagement jetzt? Welche Schritte werden gerade umgesetzt?

13. Wie wird das Projekt weiterverlaufen? Welche Maßnahmen sind in Zukunft geplant? Wo wollen Sie in 5 oder 10 Jahren stehen?

14. Werden bei diesen Maßnahmen alle Mitarbeiterinnen berücksichtigt (nicht nur einzelne Generationengruppen, wie z.B. ältere ArbeitnehmerInnen).

Anm.: Nachhaken: welche Generationen, wie viele Generationen...

15. Wie wichtig finden Sie die Berücksichtigung mehrerer Generationen (im Gegensatz zur Fokussierung auf eine Altersgruppe, z.B. ältere AN)?

(Schulnoten 1 sehr wichtig – 5 gar nicht wichtig)

16. Wie bewerten Sie das Projekt insgesamt

(Schulnoten 1 gut gelungen-5 gar nicht gut gelungen)?

IV) Prozessverlauf

17. Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten?

18. Was ist besonders gut gelungen?

19. Wie bewerten Sie den Erfolg der Umsetzung (Schulnoten 1 sehr gut umgesetzt-5 gar nicht gut umgesetzt)?

V) Rolle der externen Beratung

20. Welche Rolle spiel(t)en externe BeraterInnen im Prozess?

21. An welchen Punkten der Entwicklung war die Unterstützung durch die BeraterInnen besonders wichtig?

22. Was war besonders hilfreich an der Beratung? Was war weniger hilfreich?

23. Wie bewerten Sie die Begleitung durch externe BeraterInnen insgesamt?

(Schulnoten 1 sehr sinnvoll und notwendig - 5 nicht sinnvoll und notwendig)

24. Wie bewerten Sie das vorhandene Beratungsangebot zum Thema Generationenmanagement?

(Schulnoten 1 vollkommen ausreichend- 5 gar nicht ausreichend)?

VI) Abschluss

25. Exkurs Alternsmanagement: Wie wirkt sich die Implementierung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen ab 55 Jahren aus?

(Schulnoten 1 sehr positive Auswirkungen – 5 keine positiven Auswirkungen)

26. Wie bewerten Sie die Auswirkungen von Generationenmanagementmaßnahmen auf die gesamte Arbeitssituation im Unternehmen?

(Schulnoten: 1 sehr positive Auswirkungen – keine positiven Auswirkungen)

27. Bewerten Sie die bisher umgesetzten Maßnahmen in Ihrem Unternehmen in Bezug auf ein umfassendes Generationenmanagement als ausreichend?

(Schulnoten: 1 ausreichend – 5 gar nicht ausreichend)

28. Welches Resümee ziehen Sie aus den bisherigen umgesetzten und geplanten Maßnahmen?

29. Was ist Ihre persönliche Erfahrung mit Generationenmanagement?

30. Gibt es zum Schluss noch weitere Aspekte, die Sie gerne ansprechen würden?

*Vielen Dank für das interessante Gespräch und die Zeit,
die Sie sich genommen haben!*

3. Interviewleitfaden – BeraterInnen:

Sehr geehrte Frau/ sehr geehrter Herr,

ich bedanke mich sehr für diesen Termin, ich bin schon sehr auf Ihre Erfahrungen mit Generationenmanagement gespannt.

Kurz noch zu mir: ich studiere an der Ferdinand Porsche FernFh und im Rahmen des Masterstudienganges Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie verfasse ich meine Masterarbeit zum Thema „Generationenmanagement in Unternehmen“. Hierzu möchte ich Sie als Expert/In gerne über Ihre Erfahrungen zu diesem Thema befragen. Ich bedanke mich sehr, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen. Unser Gespräch wird in etwa 45 Minuten dauern. Damit ich dem Gespräch aufmerksam folgen kann, würde ich das Gespräch mit einem Diktiergerät aufzeichnen, sofern Sie nichts dagegen haben.

Haben Sie vorweg noch Fragen?

I) Unternehmensinformationen:

1. Können Sie aus Ihrer Erfahrung bestimmte Branchen nennen, in denen Generationenmanagement vermehrt betrieben wird?
2. Wie sieht es mit der Unternehmensgröße aus - wie viele MitarbeiterInnen haben die Unternehmen im Durchschnitt?

II) Situation – Notwendigkeit für Generationenmanagement

3. Welche Herausforderungen an die Unternehmen ergeben sich durch eine gemischte Altersstruktur?
4. Wie bewerten Sie die Notwendigkeit von Generationenmanagement in Unternehmen? (Schulnoten 1 sehr wichtig- 5 gar nicht wichtig)

III) Generationenmanagement in der Praxis:

5. Welche wissenschaftlichen Grundlagen berücksichtigen Sie?
6. Bewertungsfrage: Wie gut wurden die wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis umgesetzt? (Arbeitsplatzgestaltung, Umsetzung in Unternehmensstrategie)? (Schulnoten 1 sehr gut umgesetzt – 5 gar nicht berücksichtigt)
7. Was sind die Grundsätze / Leitbilder/ Visionen des Generationenmanagements, die Sie in Ihrer Arbeit mit Unternehmen berücksichtigen.
8. Welche Schritte für Generationenmanagement entwickeln Sie (Was ist der erste Schritt? Was folgt in der Regel?) – Ablauf

9. Welche konkreten Maßnahmen ergeben sich? Welche Bereiche umfassen die Projekte (Projektumfang)? Angenommen ich habe ein mittelständisches Unternehmen mit einem Altersdurchschnitt von 45 Jahren – was würden Sie empfehlen?

10. Werden bei diesen Maßnahmen alle MitarbeiterInnen berücksichtigt (nicht nur einzelne Generationengruppen, wie z.B. ältere ArbeitnehmerInnen).

11. Wie wichtig finden Sie die Berücksichtigung mehrerer Generationen (im Gegensatz zur Fokussierung auf eine Altersgruppe, z.B. ältere AN)?

(Schulnoten 1 sehr wichtig – 5 gar nicht wichtig)

12. Wie bewerten Sie Ihre bisherigen Projekte insgesamt

(Schulnoten: 1 gut gelungen – 5 gar nicht gut gelungen)

IV) Prozessverlauf

13. Welche Schwierigkeiten treten auf?

14. Was gelingt meist besonders gut?

15. Wie bewerten Sie die Umsetzung in Ihnen betreuten Unternehmen

(Schulnoten: 1 sehr gut umgesetzt-5 gar nicht gut umgesetzt)?

V) Rolle BeraterIn

16. Welche Rolle spielen/spielten Sie im Prozess?

17. An welchen Punkten der Entwicklung ist/war Ihre Unterstützung besonders wichtig?

18. Was erleben Sie als besonders hilfreich an der Beratung? was erleben Sie als weniger hilfreich?

19. Inwieweit ist eine Begleitung durch externe BeraterInnen insgesamt sinnvoll und notwendig? (Schulnoten: 1 sehr sinnvoll und notwendig – 5 gar nicht sinnvoll und notwendig)

20. Wie bewerten Sie das vorhandene Beratungsangebot zum Thema

(Schulnoten: 1 vollkommen ausreichend- 5 gar nicht ausreichend)?

VI) Abschluss

20. Exkurs Alternsmanagement: Wie wirkt sich die Implementierung einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen ab 55 Jahren aus?

(Schulnoten 1 sehr positive Auswirkungen – 5 keine positiven Auswirkungen)

22. Wie bewerten Sie die Auswirkungen von Generationenmanagementmaßnahmen auf die gesamte Arbeitssituation in Unternehmen?

(Schulnoten: 1 sehr positive Auswirkungen – keine positiven Auswirkungen)

23. Bewerten Sie die umgesetzten Maßnahmen in Unternehmen, die von Ihnen beraten wurden/werden in Bezug auf ein umfassendes Generationenmanagement als ausreichend? (Schulnoten: 1 ausreichend – 5 gar nicht ausreichend)

24. Welches Resümee ziehen Sie aus den bisherigen umgesetzten und geplanten Maßnahmen?

25. Was ist Ihre persönliche Erfahrung mit Generationenmanagement?

26. Gibt es zum Schluss noch weitere Aspekte, die Sie gerne ansprechen würden?

*Vielen Dank für das interessante Gespräch und die Zeit,
die Sie sich genommen haben!*

GESPRÄCHSPROTOKOLLE

UNTERNEHMEN

**Arbeitsmarktservice Niederösterreich, Mag.^a Ingrid Schmidbauer,
Gespräch am 19.05.2014, 14:00 Uhr**

I: Das Interview ist auf sechs Blöcke aufgeteilt und es sind dann auch immer wieder so Bewertungsfragen eingebaut, die dann am Schulnotensystem zu bewerten sind. Die kündige ich Ihnen dann aber noch an. Das ist für mich dann einfach einfacher von der Vergleichbarkeit der Daten her. Gut, jetzt aber zum Unternehmen. Unternehmensbranche ist? #00:00:33-6#

B: Öffentliches Dienstleistungsunternehmen #00:00:36-9#

I: Und die Unternehmensgröße habe ich mit hier mit achthundert #00:00:38-9#

B: 850 Köpfe, das umfasst viele Teilzeitbeschäftigte #00:00:48-0#

I: Und kennen Sie die Altersstruktur des Unternehmens? So das Durchschnittsalter? #00:00:54-1#

B: Na ja sicher, 45 plus. #00:00:56-0#

I: Und welche Herausforderungen ergeben sich durch diese Altersstruktur an das Unternehmen? #00:01:03-2#

B: Insgesamt, hier im AMS Niederösterreich arbeiten wir jetzt schon, seit ich angefangen habe mit diesen betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekt, mit diesen Altersdaten. Und mittlerweile hat es auch das AMS Österreich erkannt und die haben jetzt irgendwie ausgerechnet, dass in den nächsten zehn Jahren, glaube ich, an die 2000 Menschen Österreichweit in Pension gehen werden. Das heißt, wie war die Frage genau? #00:01:33-6#

I: Welche Herausforderungen sich ergeben #00:01:35-8#

B: Insofern ist das für das AMS Österreich und auch für das AMS Niederösterreich eine große Herausforderung, weil wie Sie hier sehen, haben wir in der Grafik die größte Erhebung bei Menschen zwischen 45 und 49 Jahren. Das heißt wir erwarten in den nächsten Jahren einige Pensionierungen. Wobei wir haben ja alle einen Kollektivvertrag im AMS Österreich. Aber einige unserer KollegInnen sind noch verbeamtet und das heißt, die müssten bis 65 arbeiten und die anderen sind KV, die können mit 60, 65 in Pension gehen. Also Frauen und Männer noch unterschiedlich, bis dann diese andere Pensionsreform greift. Das heißt wir stehen wirklich vor der Herausforderung, dass wir da tätig werden und dass wir auch schauen, dass wir die älteren MitarbeiterInnen so lange als möglich und mit guter Arbeitsfähigkeit in Beschäftigung halten. #00:02:40-6#

I: Da hätten wir jetzt auch gleich die erste Bewertungsfrage: wie bewerten Sie denn die Notwendigkeit für Generationenmanagement in Ihrem Unternehmen? Da wäre die Schulnote eins sehr wichtig oder die Schulnote fünf gar nicht wichtig. #00:02:53-6#

B: Ja, eins. #00:02:54-4#

I: Und wenn wir uns jetzt so das Generationenmanagement bei Ihnen in der Praxis anschauen, gibt es da wissenschaftliche Grundlagen, die da berücksichtigt werden im Generationenmanagement? #00:03:05-5#

B: Wissenschaftliche Grundlagen, ja indem ich halt viele Texte gelesen habe, aber in dem Sinn haben wir nichts publiziert dazu, das war ja auch nicht die Frage. Aber selbstverständlich habe ich quasi wissenschaftliche Grundlagen. #00:03:24-6#

I: Also ich habe schon an der Türe das Haus der Arbeitsfähigkeit hängen gesehen. #00:03:28-5#

B: Zum Beispiel. Ja, das ist stark wissenschaftlich induziert unser Aufbau. Also ich habe ja die Frau Dr. K. sozusagen schon des längeren so als Projektbegleiterin und wir waren auch gemeinsam beim Erfinder des Hauses, beim Ilmarinen, in Lappland. Also Ja, natürlich! Aber es ist natürlich ein Bruch zwischen dem, was das Wissen darüber ist und quasi die Umsetzung in der Praxis. In Wirklichkeit geht es darum, dass wir viele Prozesse und Strukturen umwandeln und wir dann aber noch zu wenig Ahnung über die Machbarkeit haben. Weil im AMS Österreichweit gibt es eine hohe

Standardisierung von Arbeitsplätzen. Das heißt die Arbeitsplätze der BeraterInnen, die Mehrzahl unserer Angestellten sind BeraterInnen vor Ort, die mit den KundInnen arbeiten und da gibt es in Wirklichkeit wenig Spielraum. Backoffice Arbeitsplätze oder so gibt es vereinzelt aber nicht systematisch. Und das ist die Herausforderung, vor der wir gerade stehen. #00:04:47-9#

I: Da hätte ich nämlich auch zur Umsetzung auch gleich eine Bewertungsfrage, wie gut denn diese wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis umgesetzt werden konnten? Da wäre Schulnote eins sehr gut umgesetzt oder Schulnote fünf gar nicht berücksichtigt. #00:05:02-1#

B: Na ja, zwischen zwei und drei, drei vielleicht. #00:05:05-8#

I: Weil es eben nicht immer so einfach ist. Und gibt es Grundsätze, Leitbilder, Visionen in Ihrem Generationenmanagement? #00:05:14-5#

B: Insgesamt im Gesundheitsmanagement gibt es Leitbilder. Und das Generationenmanagement ist ja ein Teil vom ganzen BGM bei uns, indem wir eben quasi für alle Beschäftigtengruppen, in Wirklichkeit machen wir es altersgerecht. Und unser Ziel ist, dass wir alle Beschäftigtengruppen, sozusagen im Sinne von Diversity, gleichrangig beobachten und schauen welcher Maßnahmenbedarf da ist. Und wo wir jetzt gerade sind, für wirklich Ältere, also 50plus MitarbeiterInnen werden wir im Herbst einen Kreativworkshop machen, um eben auszuloten, was könnten jetzt wirklich Altersarbeitsplätze sein, also für Menschen 55plus. #00:06:14-4#

I: Und welche Schritte fürs Generationenmanagement wurden denn jetzt so entwickelt? Wie hat es angefangen? #00:06:27-1#

B: Als wir uns assessieren ließen für den Nestor Gold, da wurde festgestellt, dass wir auf allen Ebenen - da gibt es ja diese verschiedenen Handlungsfelder, also Individuum, Organisation, Kultur, Vitalität - und in Wirklichkeit sind wir von der Struktur her ziemlich gut aufgestellt. Das heißt wir haben in allen Handlungsfeldern jetzt nicht den überragenden Bedarf an Entwicklung. Die Herausforderung liegt jetzt in der Tiefe der Umsetzung. Weil in den Interviews waren die Menschen zufrieden sind und Ältere wie Jüngere sind gleichberechtigt bei der Inanspruchnahme von Weiterbildung und so weiter. Es gibt also keinen systematischen Ausschluss von Altersgruppen oder von Geschlechtern. Im Gegenteil, wir haben einen Frauenförder- und -gleichstellungsplan,

das heißt Frauen werden, bis wir 50% in der Führungsspitze erreicht haben, besonders gefördert. Also das ist alles irrsinnig gut aufgestellt. Und trotzdem ist es dann manchmal in der praktischen Umsetzung sperrig. #00:07:47-4#

I: Das heißt der Handlungsbedarf hat sich eigentlich durch die Altersstrukturanalyse ergeben? #00:07:53-2#

B: Ja, also das war mit ein Grund wieso wir überhaupt dieses Gesundheitsförderungsprojekt begonnen haben. Und um herauszuarbeiten, dass Arbeit ja was Sinnbringendes und Lebensfreudebringendes sein kann, wenn sie gut organisiert ist, also abhängig von den Rahmenbedingungen und so auch. #00:08:16-4#

I: Und welche konkreten Maßnahmen haben sich jetzt ergeben, was wird konkret angeboten, welche Bereiche umfasst das? #00:08:26-9#

B: Für die Älteren? #00:08:26-8#

I: Generell fürs Generationenmanagement. #00:08:29-1#

B: Ja, das Generationenmanagement, wie gesagt, im Rahmen vom Gesundheitsmanagement ist die Betrachtung nach verschiedenen Altersgruppen ein Teil des Gesundheitsmanagements. Und da wurde irrsinnig viel gemacht. Also da gab es ja zuerst ein Gesundheitsförderungsprojekt über vierzehn Monate, wo Gesundheitszirkel eingerichtet worden sind. Führungskräftebildungen, die führen wir jetzt gerade das fünfte Jahr verpflichtend durch, für alle unsere Führungskräfte, also bis auf AbteilungsleiterInnenebene bei den RGS. Wo es am Anfang darum ging gesundheitsbewusstes Führen zu lernen, dann haben wir, wir haben ein standardisiertes MitarbeiterInnengespräch für das AMS Österreich und das haben wir jetzt adaptiert in Niederösterreich machen quasi eine Extraversion, adaptiert um Fragen zur Arbeitsfähigkeit. Also wo sich sowohl die MitarbeiterInnen als auch die Führungskräfte auseinandersetzen, wie arbeitsfähig erleben sie sich, also Selbst- und Fremdbild. Und jetzt haben wir gerade, im Zuge von BGM angefangen mit Fehlzeitenmanagement, mit dem Ziel, dass wenn jemand länger im Krankenstand war, dass die Führungskraft dann verpflichtende Gespräche führt, bei der Rückkehr. Auch mit dem Ziel: was braucht die Person, um wieder gut arbeitsfähig zu werden. Und all diese Maßnahmen, die wir in den Verhältnissen gesetzt haben, wo wir es strukturell gesetzt haben, die wirken quasi auf alle Generationen. Und insofern kann man bei uns

nicht sagen, wir machen jetzt explizites Generationenmanagement, sondern die Altersgruppen sind Teil von der Diversität. #00:10:26-2#

I: Ich glaube, da gibt es unterschiedliche Zugänge oder Definitionen des Generationenmanagements. Weil in meiner Arbeit versuche ich ein Generationenmanagement zu beleuchten, dass eben über alle Generationen drüber geht. #00:10:41-3#

B: So haben wir es aufgesetzt #00:10:44-4#

I: Da haben die Leute teilweise ganz andere Wahrnehmungen und Zugänge dazu. Und andere verstehen Generationenmanagement jetzt lediglich auf die älteren ArbeitnehmerInnen begrenzt. #00:11:03-1#

B: Nein, so haben wir es nicht. Bei uns ist das alle Arbeitsgruppen umfassende. Was wir jetzt machen das dritte Jahr ist diese Evaluierung psychischer Fehlbelastungen, die vorgeschrieben sind im ASchG. Also wir haben eine Menge von Quellen sage ich jetzt einmal, von Erkenntnissen wie es unseren MitarbeiterInnen geht. Also ich habe jetzt da auch schon das dritte Jahr einen Gesundheitsbericht herausgegeben, wo eben die Ergebnisse der Evaluierungen drinnen sind. Dann hatten wir in den Jahren 2010 bis 2012 in vierzehn unserer 22 regionalen Geschäftsstellen Gesundheitszirkel laufen, die wurde extern moderiert. Im Zuge der Assessierung zum Nestor Gold, das ist ja quer durch die Organisation gegangen, da sind ja ganz viele Menschen aller Hierarchiestufen interviewt worden, für diesen Assessierungsbericht. Und da habe ich einzelne Aussagen drinnen gefunden, dass sie jetzt schon, also dass sie durch VAMOS, so heißt das Projekt, oder das BGM oder BGF halt heuer, anders sensibilisiert sind und dass sie jetzt schon die KundInnen anders beraten. Also ich habe einfach aussagen dazu gefunden, dass ich mir gedacht habe: Super! Weil, wenn betriebliche Gesundheitsförderung dann sozusagen dem Dienstleistungsprozess zu Gute kommt, nämlich in der Beratung mit den Arbeitslosen wirksam wird, dann ist es super. Weil das heißt dann, dass unsere Menschen eine persönliche Gesundheitskompetenz aufgebaut haben, die sie dann anders handeln lässt. Und da habe ich das jetzt noch einmal untersuchen lassen und habe noch einmal ein Forschungsprojekt in Auftrag gegeben gehabt, wo eben in diesen ehemaligen Gesundheitszirkel RGSen noch einmal eine halbtägige Fokusgruppen veranstaltet worden ist, um eben die Wirkung auf die BeraterInnen von BGM zu überprüfen. Und so eindeutig ist der Befund nicht, wie ich ihn hier herausgelesen habe, aber es zeigt

trotzdem Wirkung. Ja, das sind diese Follow-up Fokusgruppen gewesen. Dann haben wir alle zwei Jahre eine riesen Gesundheitsveranstaltung für ein Drittel unser Beschäftigten. Und jetzt habe ich dann voriges Jahr dann die Idee gehabt, wenn das andere zweite Jahr ist, dass man das Geld, das es sonst kosten würde die Veranstaltung zu machen, dass wir anbieten können, wenn sie team-unterstützende, gesundheitsförderliche Aktivitäten setzen, regional, dass wir das fördern - das war der Gesundheitsscheck. Und dann haben wir die MitarbeiterInnenbefragung, die wird ja standardmäßig im ganzen AMS ein- bis zweimal im Jahr durchgeführt. Dann gab es voriges Jahr ein Zusatzprojekt, das hat die BGS zugekauft, so HRV Messungen für eine ausgewählte kleine Gruppe. Also wir haben teilgenommen an diesem Pilotprojekt. Also für mich war es jetzt nicht das Wichtigste, was ich machen hätte wollen. Aber den Leuten gefällt das dann, die haben 24 Stunden so eine Messung und dann haben sie schöne Ergebnisse, oder nicht schöne Ergebnisse, die fühlen sich dann bestätigt in ihrem Gesundheitsempfinden. Und dann gibt es noch so eine interne Hotline, wo man anrufen kann, also so eine psychologische Beratung, die ist bundesweit. Und da trage ich dann immer zusammen was die Belastungen sind, die Arbeitsbelastungen und wir arbeiten dann an den Maßnahmen und das umfasst wirklich alle Altersgruppen, Geschlechter. Also wir haben ja zweidrittel unser Beschäftigten sind Frauen, davon viele Teilzeitbeschäftigte. Ja, natürlich, wir wissen von jeder RGS was der Altersdurchschnitt ist, Männer, Frauen und so. Das ist ganz wesentlich für unsere Maßnahmenplanung, mit dieser Statistik im Hintergrund. #00:15:41-5#

I: Ich habe jetzt auch in dem Gesundheitsbericht gelesen: Aktivitäten 2014, gibt es irgendwas, was jetzt gerade konkret umgesetzt wird? Sie haben zuerst gemeint das Fehlzeitenmanagement. #00:15:56-6#

B: Das ist neu und das probieren wir gerade aus, Ziel ist auch, dass quasi die Führungskräfte vor Ort, wenn die Unterstützung brauchen (...) Es gab jetzt schon ein paar so Fälle, das hat mir die Kollegin aus der Personalabteilung erzählt, was weiß ich, da ist jemand zurück gekommen und der Chef oder die Chefin hat dann mit der geredet und es ist halt in der Arbeitsorganisation was umgestellt worden oder Arbeitszeitverkürzung oder sonstiges. Also einfach Maßnahmen, die vor Ort eingeleitet werden können und gemacht werden können. Und dann gibt es aber so Fälle, wo die örtliche Führungskraft überfordert ist und wo sie sich dann hier an uns in der Landesgeschäftsstelle wenden kann und um Unterstützung ansuchen. Und dann habe wir jetzt so ein Procedere, das dann einmal die Arbeitsmedizinerin raus fährt und diesen ABI Plus macht, also diesen Arbeitsbewältigungstest. Und wenn diese dann

findet, sie braucht noch mehr an Informationen, um irgendwelche Maßnahmenempfehlungen machen zu können, dann bin ich gerade dabei noch ein weiteres Netzwerk zu erstellen, also Beratungsstellen oder so, wo die Menschen dann Coaching bekommen können. Und wir probieren das jetzt einmal aus. Wir haben im Juni dann eine Steuerungssitzung einberufen, dass wir einmal schauen: wie viele Fälle waren es. Und unsere Menschen sind heuer alle geschult worden im Fehlzeitenmanagement, es gab jetzt schon fünf eintägige Schulungstermine, wo Herr Dr. S., das ist so ein Experte in diesem Feld, mit den Führungskräften gearbeitet hat. Das ist keine Aktion scharf, so ist es nicht gedacht. Den VAMOS Event hat es heuer schon wieder gegeben, da habe ich Herrn M. eingeladen gehabt und dass war eine super Veranstaltung. #00:18:06-2#

I: Und wie schaut die Zukunft aus? Ist es etwas geplant in nächster Zeit? #00:18:13-9#

B: ASA, also den ArbeitnehmerInnenschutz habe ich auch reaktiviert. Also jetzt schon seit einigen Jahren. Seit fünf Jahren gibt es das ganze, zuerst mit Projekt und jetzt mit BGM. Und die Sicherheitsvertrauenspersonen gab es, aber die haben irgendwelche Schulungen gehabt in den 90er Jahren oder so, also alles veraltet und nicht engagiert und überhaupt keine Ahnung, was sie mit der Funktion tun sollen. Da habe ich wirklich tolle ExpertInnen gehabt, von außen, AUVA, und dann die Frau H. vom zentralen Arbeitsinspektorat und so weiter. Angefangen haben wir mit einem Menschen von der Arbeiterkammer Niederösterreich, der dort Arbeitspsychologe war, der ist aber mittlerweile pensioniert, aber der hat wirklich so Grundsätzliches mit ihnen trainiert oder sie geschult. Und dann haben wir den ASA gegründet, da machen wir jetzt zwei Sitzungen immer im Jahr, also der ArbeitnehmerInnenschutz ist eine tragende Säule in diesem ganzen Ding. #00:19:18-8#

I: Auf dem das aufbaut. #00:19:21-6#

B: Also so schaut es aus: der ArbeitnehmerInnenschutz und dann fangen wir hier die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wieder herstellen und ein Teil davon ist betriebliche Gesundheitsförderung. Seien es jetzt Kurse oder die Fokusgruppen oder so. #00:19:41-5#

I: Wird das auch im Rahmen mit Fit2work gemacht? #00:19:45-0#

B: Nein, #00:19:46-2#

I: Weil ich jetzt immer wieder gehört habe, dass das zusammen gemacht wird.
#00:19:51-3#

B: Aber es ist ähnlich, nur haben wir es nicht nach Fit2work quasi aufgestellt, sondern in Anlehnung. #00:20:01-5#

I: Und Sie haben zuerst eh auch schon angesprochen, es wird bei diesen Maßnahmen werden alle Altersgruppen berücksichtigt und eben nicht einzelne. #00:20:09-8#

B: Ja, selbstverständlich. Das ist auch immer wieder die Frage. Ich meine bei MitarbeiterInnenbefragungen kommt dann schon raus, dass gewisse Beschäftigtengruppen besonders belastet sind. Aber es kommt immer wieder wer anderer raus. Also manchmal sind es die Frauen 45plus, dann sind es die Führungskräfte, bei HRV ist die Gruppe unter 30 besonders belastet, hat sich als besonders belastet herausgestellt. Also es variiert und insofern kann man quasi eh alle in den Fokus nehmen. Beziehungsweise machen wir eben im Herbst diesen Kreativworkshop speziell für Ältere, wo wir Führungskräfte von großen Geschäftsstellen eingeladen haben und ein paar MitarbeiterInnen 50plus und wo wir wirklich einmal mit kreativen Methoden nachdenken wollen und nicht sofort: geht oder geht nicht, sondern einfach einmal: was wäre schön. Das sie stärker in die Rolle der MentorInnen kommen, dass sie vielleicht einen reduzierteren Beratungsabschnitt bekommen und dass man sie einfach aus diesem Termindruck ein Stück weit befreit, weil der wird von allen MitarbeiterInnengruppen als stark belastend empfunden.
#00:21:33-0#

I: Da hätte ich jetzt auch noch eine Bewertungsfrage dazu: wie wichtig finden Sie denn die Berücksichtigung von mehreren Generationen? Da wäre Schulnote eins sehr wichtig #00:21:45-5#

B: Ja sehr wichtig #00:21:45-7#

I: Und wie bewerten Sie das Projekt insgesamt? Da wäre die Schulnote eins gut gelungen und die Schulnote fünf gar nicht gelungen. #00:21:56-9#

B: Welches Projekt? #00:21:57-3#

I: Ihr Projekt unter dem Titel Generationenmanagement. Eins wäre gut gelungen und fünf gar nicht gut gelungen. #00:22:06-6#

B: Wie fange ich ein, dass noch irrsinnig viel zu tun ist und dass beim Tun neue Felder entstehen, die wichtig sind? Zwei. #00:22:17-1#

I: Gut. #00:22:18-0#

B: Weil das, was bis jetzt passiert ist, gut gelungen ist, aber es weiterhin viel zu tun gibt. #00:22:25-1#

I: Das ist eh so der grundsätzliche Tenor in den Unternehmen. Ich denke mir, fertig ist man nie. #00:22:31-6#

B: Genau und es entstehen ständig neue Programme #00:22:37-8#

I: Und sind in dem Prozess Schwierigkeiten aufgetreten, welche Schwierigkeiten sind aufgetreten? #00:22:43-2#

B: Ich habe ja das Ganze vor fünf Jahren begonnen, ich habe eine systemische Ausbildung und habe mich immer gefragt: "Wo bleibt der Widerstand?" Es ist irgendwie alles super gewesen, ich habe Geld gehabt, ich habe viele Ressourcen gehabt, die verpflichtenden Führungskräftebildungen, war überhaupt kein Thema, nie. Vielleicht hat es jetzt angefangen mit dem Fehlzeitenmanagement, dass das manche dann am Anfang falsch verstanden haben, oder das als zusätzlichen Druck empfunden haben. In Wirklichkeit kann man alle diese Quellen auf fünf Hauptbelastungen zusammenführen. Das ist der Zeitdruck, der Termindruck, die starke Orientierung an den Zielvorgaben. Also unsere BeraterInnen leiden darunter, dass sie die Menschen nicht mehr sehen können in der kurzen Beratungszeit, sondern einfach Ziele, Ziele und dass es zu wenig Personal und zu wenig Flexibilität im Personalbereich gibt. Und jetzt muss man das halt intern angehen und jetzt bin ich mit der Landesgeschäftsführung aufgefordert, dass man das auf unserer mittleren Führungsebene bearbeitet. Also das sind die Prozesseigner hier im Haus, die für draußen das, also für unsere regionalen Geschäftsstellen quasi, die Prozesse herstellen und Support geben dafür. Und da ist es jetzt ein bisschen mühseliger, als es vorher war. #00:24:34-0#

I: Das heißt in Wahrheit ist die Führungsebene, die Zusammenarbeit gestaltet sich schwieriger als mit den MitarbeiterInnen? Habe ich das richtig verstanden? #00:24:47-6#

B: Die waren frohe EmpfängerInnen. Und nicht alle Führungskräfte, also die Führungskräfte vor Ort die tun eh und unsere da auch. Aber ich habe oft das Gefühl, die sind auch so vollgepackt und alles ist ein bisschen eindimensional geworden. Was dann noch zusätzlich kommt und was nicht unbedingt sein muss, aus dem eigenen Prozess heraus, sehen sie halt dann eher als zusätzliche Belastung. #00:25:24-1#

I: Und nicht als Chance. Ist ja auch nachvollziehbar, wenn man eh schon so vollgepackt ist mit so vielen Dingen, hat man halt wenig Platz und wenig Kapazitäten. Und gibt es auch etwas, was besonders gut gelungen ist? Sie haben schon angesprochen, die MitarbeiterInnen haben es sehr gut angenommen. #00:25:46-6#

B: Ja, die Resonanz, auf das ganze Ding ist sehr gut. Also ich werde öfters eingeladen zu Veranstaltungen, so als Best Practice. Es ist auch gerade erschienen, also vom Fonds in dieser Broschüre, die kann ich Ihnen geben, wenn Sie wollen und da ist mein Projekt vorgestellt drinnen. Und was ist gut gelungen? Ja, dass das Thema insgesamt in der Organisation Platz bekommen hat, dass die Menschen sicher viel sensibler geworden sind, was ihre eigene Gesundheitskompetenz betrifft und auch bei den arbeitslosen Menschen, hoffe ich. Das führt jetzt zu zweierlei: auf der einen Seite erleben sie sich als sensibel und auf der anderen Seite fördert es aber dann wahrscheinlich auch so ein Gefühl der Hilflosigkeit. Weil wir haben ja dieses ganze Reha -Geld, also diese neue Umsetzung, da in der Reha eine befristete Frühpension abgeschafft worden ist, das werden Sie sicher verfolgt haben politisch, und das ist wieder beim AMS gelandet. Und insofern sehen sie wahrscheinlich das Leid und die Not noch stärker, und irgendwie sind sie da in einer hilflosen Situation. #00:27:35-1#

I: Wenn Sie dass dann abfangen müssen, dann ist das natürlich belastend für sie. Ich habe da jetzt noch eine Bewertungsfrage zur Umsetzung des Projektes: wie bewerten Sie denn den Erfolg der Umsetzung von den Maßnahmen und von geplanten Maßnahmen? Da wäre Schulnote eins sehr gut umgesetzt und Schulnote fünf gar nicht gut umgesetzt. #00:27:58-1#

B: Irgendwas zwischen zwei und drei, gilt das? #00:28:03-8#

I: Ja #00:28:07-2#

B: Kann ich sagen zwischen zwei und drei? #00:28:11-1#

I: Ja natürlich, so streng bin ich nicht. #00:28:13-4#

B: Aber wie machen Sie es dann? #00:28:15-3#

I: Ich werde das dann aufsplitten, ich werde kein SPSS drüber laufen lassen. Aber es macht ein bisschen offensichtlicher, in welche Richtung es geht. #00:28:33-0#

B: Verwendet Ihr SPSS? #00:28:34-4#

I: Ja, wenn man eine quantitative Studie macht, schon. #00:28:38-5#

Sie haben vorher schon Frau Dr. K. angesprochen: welche Rolle haben denn externe BeraterInnen in dem Prozess gespielt? #00:29:25-9#

B: Frau K. war so eine Konstante, weil wir sie von Anfang an genommen haben, so als Projektbegleiterin und dann hat sie uns assessiert, also da hat nicht nur sie uns assessiert, sondern ein ganzes Team, aber da hat sie uns animiert dazu. Ja, viele, ich habe da so ein richtiges Netzwerk mittlerweile, da gehört Frau H. dazu, die Leiterin von der Arbeitsmedizin im zentralen Arbeitsinspektorat, dann der Dr. S., den habe ich auch schon angesprochen und so, ja eine große Rolle! #00:30:15-1#

I: Und an welchen Punkten der Entwicklung war die Unterstützung durch Frau Dr. K. oder durch externe Beratung besonders wichtig? #00:30:28-2#

B: Sicher bei der Entwicklung des ganzen, weil mich das schon unterstützt hat dabei, dass ich auch auf den notwendigen Ressourceneinsatz schaue, es ist einfach in der Begleitung gut, wenn Du hie und da wieder aufeinander triffst und das ganze reflektieren kannst, Widerstandsbearbeitung und so #00:30:55-9#

I: Und was war besonders hilfreich an der Beratung und was war weniger hilfreich? #00:31:02-4#

B: Besonders hilfreich war so der Erfahrungshintergrund von ihr und dass sie einfach

Expertin ist. Also quasi ihr Fachwissen und aber so praktische Tipps für die Umsetzung (...) was noch? #00:31:31-3#

I: Ob es auch was gegeben hat, was weniger hilfreich war an der Beratung? #00:31:34-5#

B: Nein, das eine war eben das ExpertInnenwissen und das andere war der Zugang zu diesem Netzwerk, da hat sie gesagt: „Ruf einmal die an, oder die an, oder die an.“ Also die Erarbeitung eines neuen Feldes. Und es war sehr fein, hier eine Unterstützung zu haben. #00:31:54-9#

I: Also die Vernetzung #00:31:56-0#

B: Weil ich war früher in der Arbeitsmarktpolitik, also Arbeitsmarktförderung, in einem komplett anderen Feld, und das war für mich ein neues Feld. Und ich habe mittlerweile da so eine nette Vernetzung. #00:32:08-7#

I: Das ist dann schon sehr hilfreich, wenn man da die Unterstützung bekommt. Da hätten wir gleich die Bewertungsfrage: wie bewerten Sie die Begleitung durch externe BeraterInnen insgesamt? Schulnote eins wäre sehr sinnvoll und notwendig. #00:32:24-2#

B: Ja eins #00:32:24-8#

I: Und wie bewerten Sie das vorhandene Beratungsangebot zum Thema Generationenmanagement? Da wäre eins vollkommen ausreichend oder fünf gar nicht ausreichend. #00:32:36-0#

B: Na, ich habe sonst keine Marktrecherche gemacht. Ich finde es ausreichend. #00:32:43-7#

I: Und jetzt habe ich im Rahmen einer Bewertungsfrage noch einen kurzen Exkurs zum Alternsmanagement, weil das ja oft Hand in Hand geht oder auch die Vorstufe oft bildet zum Generationenmanagement #00:32:56-8#

B: Das ist ja das Gleiche, Alterns mit n drinnen, ist für mich das Gleiche wie Generationenmanagement. #00:33:02-0#

I: Der Fokus liegt ein bisschen mehr auf den älteren ArbeitnehmerInnen, also Altersmanagement. #00:33:08-3#

B: Also Alternsmanagement ist meines Erachtens das Generationenmanagement. #00:33:12-4#

I: Ja, da haben Sie recht, weil ich habe letztens erst die Definitionen herausgearbeitet. Wie sich die Implementierung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf die MitarbeiterInnen ab 55 Jahren auswirkt. Sehr positive Auswirkungen wäre die Schulnote eins und keine positiven Auswirkungen fünf. #00:33:30-8#

B: Wie sich eine mögliche? #00:33:31-8#

I: Wie sich die Implementierung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen ab 55 Jahren auswirkt. #00:33:40-9#

B: Hoffentlich stark. #00:33:42-8#

I: Also würden Sie von der Schulnote her #00:33:46-6#

B: Also bis jetzt ist es ja nicht wirklich sichtbar und greifbar, also die Adaptierung. #00:33:53-1#

I: Also, können Sie jetzt noch gar nicht bewerten? #00:33:57-3#

B: Na schon, wie soll ich denn sagen, es sind ein paar Beispiele schon zu nennen, wo es gelungen ist, jemanden rauszuziehen. Aber in Wirklichkeit ist es ja nicht nur 55plus, sondern gewisse MitarbeiterInnen sind mit 55plus, da würdest Du nicht glauben, dass sie 55plus sind. Und andere sind schon in einem früheren Lebensalter im Burnout. Also es geht in Wirklichkeit um das achtsame Wiederherstellen von Arbeitsfähigkeit und die begleitende Zurückführung auf einen Arbeitsplatz, der Sinn und Freude macht. #00:34:36-9#

I: Also so diese individuelle Herangehensweise ist sehr, sehr wesentlich #00:34:42-6#

B: Ganz, würde ich auf alle Fälle sagen. Da kann man schon ein paar Leitlinien geben,

aber prinzipiell man muss dann wirklich im Einzelfall schauen, so wie im Casemanagement würde ich das angehen. Aber wie gesagt, haben wir ja diesen Workshop, und vielleicht lässt sich ja was generieren, den machen wir mit dem AMS Wien gemeinsam, also vielleicht lassen sich Lösungen herausarbeiten, die dann noch stärker, so quasi Leitlinien sein können. #00:35:13-5#

I: Jetzt noch eine Bewertungsfrage zu den Auswirkungen von Generationenmanagementmaßnahmen: wie sich diese auf die gesamte Arbeitssituation im Unternehmen auswirken. Da wäre eins sehr positive Auswirkungen oder fünf keine positive Auswirkungen. #00:35:28-9#

B: Das ist auch eine theoretische Frage. Sobald sich Maßnahmen installieren lassen, haben sie sicher eine sehr positive Auswirkung. Die Frage ist halt, wie wir umgehen, wenn man derart reglementierte Arbeitsplätze hat. Also standardisierte. #00:35:49-6#

I: Das heißt, jetzt auf das AMS Niederösterreich bezogen, kann man das schon irgendwie bewerten? Oder ist es noch nicht so weit, dass eine Bewertung möglich ist.? #00:36:00-2#

B: Ich würde so sagen, falls es uns gelingt, dass wir das in der Organisation umsetzen können, dann hat es sicher tolle Auswirkungen. Weil ich denke mir, alles was quasi den Bedürfnissen der Menschen entgegen kommt, ist arbeitsfähigkeitsunterstützend. Aber erstens muss die Bereitschaft da sein vom mittleren Management, dass wir da tatsächlich einen stärkeren Fokus darauf richten, weil das kann ich als Gesundheitsmanagerin noch nicht verwirklichen. Und das zweite, wenn diese Bereitschaft da ist, dass wir was installieren können und umsetzen können. #00:36:50-7#

I: Und bewerten Sie die bisher umgesetzten Maßnahmen im Rahmen von einem umfassenden Generationenmanagement bei Ihnen im Unternehmen als ausreichend? Da wäre eins vollkommen ausreichend und fünf nicht ausreichend. #00:37:06-7#

B: Das ist drei, wir arbeiten am Bewusstsein, aber wie gesagt, das wäre jetzt redundant. #00:37:21-9#

I: Meine Fragen neigen sich jetzt dem Ende zu. welches Resümee ziehen Sie aus den bisher umgesetzten und geplanten Maßnahmen? #00:37:35-0#

B: Dass es notwendig ist, hier weiter Bemühungen hinzulenken, dass wir quasi durch die in der Beratungstätigkeit auftretenden Belastungen, dass wir die systematisch reduzieren können und dass wir Bedingungen schaffen, dass die Menschen nicht so Burnout gefährdet sind und ausgebrannt werden durch diese Beratungstätigkeit. Meines Erachtens geht es wieder ein bisschen in die Richtung, dass die Arbeit als sinnvoll erlebt werden kann. Und dazu bedarf es ein paar Änderungen in den Verhältnissen. #00:38:31-7#

I: Und haben Sie auch eine persönliche Erfahrung mit Generationenmanagement?
#00:38:37-3#

I: Ich schon, ich habe mich mit 50 umorientiert. ich war früher mittleres Management, also habe eine riesen Abteilung hier im Haus geleitet, 14 Jahre lang, die Arbeitsmarktförderung. Und mit 50 habe ich mir dann gedacht, ich möchte nicht weiterhin in diesem operativen Druck sein. Arbeitsmarktpolitik ist immer so, jedes Sonderprogramm ist unserer Abteilung gelandet. Ja und dann habe ich eine systemische BeraterInnenausbildung gemacht und habe mich dann selber umorientiert. Und ich bin ja Gleichbehandlungsbeauftragte, das heißt, das war zuerst mein Ziel, halbtags hier Gleichbehandlungsbeauftragte zu sein und halbtags selbständig, als Gesundheitscoach zu arbeiten. Und dann hat aber die Gesundheit so an Wertigkeit gewonnen, also es war dann ganz klar, Du kannst nicht individuell beraten, wenn Du in so einer riesen Organisation Gesundheitsmanagement oder Gesundheitsförderung machen willst. Da musst Du wirklich ganz basic und mit voller Power quasi ein Projekt aufsetzen, mit Projektmanagement und so. Und das war es dann, also das ist dann immer mehr und mehr geworden. #00:40:01-7#

I: Schön, dass es so geklappt hat. Wir sind jetzt eigentlich am Schluss. Gibt es noch von Ihrer Seite her Aspekte oder Punkte, die offen geblieben sind? #00:40:14-3#

B: Nein, dankeschön! #00:40:15-3#

I: Dann bedanke ich mich ganz, ganz herzlich #00:40:18-9#

**Caritas Oberösterreich, Mag. Herbert Schustereder,
Gespräch am 15.04.2014, 16:00 Uhr**

B: Caritas, Schustereder, Grüß Gott #00:00:13-2#

I: Guten Tag Herr Schustereder, hier spricht Banyai, ich rufe an wegen dem Interviewtermin. #00:00:19-3#

B: Ja genau. #00:00:21-3#

I: Dann bedanke ich mich einmal ganz, ganz herzlich, dass Sie sich die Zeit für das Gespräch nehmen und ich bin schon sehr gespannt auf Ihre Erfahrungen mit dem Generationenmanagement. Kurz noch zu mir, ich studiere an der Ferdinand Porsche FernFH, im Rahmen des Masterstudienganges Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie verfasse ich eben meine Masterarbeit zum Thema Generationenmanagement in Unternehmen. Das Gespräch wird in etwa 45 Minuten dauern, je nachdem, halbe Stunde bis Stunde ist so die Range in der sich das abspielt. Und damit ich dem Gespräch auch folgen kann, würde ich es aufzeichnen, würde das dann transkribieren und Ihnen das Transkriptionsprotokoll zusenden per Mail, dass Sie mir das dann freigeben, wenn Sie dann so lieb wären. #00:01:15-9#

B: Ja, freilich. #00:01:16-4#

I: Super. #00:01:17-7#

B: Frage, wie sind Sie auf mich gekommen? #00:01:19-1#

I: Ich bin über die wage Homepage auf Sie gekommen, da gibt es so Best-Practice Beispiele und da bin ich dann auf die Caritas Oberösterreich gestoßen. #00:01:33-2#

B: Aha, ok. #00:01:32-9#

I: Haben Sie sonst noch Fragen? #00:01:35-7#

B: Bis jetzt nicht. #00:01:37-3#

I: Einfach schreien bitte, wenn bei Ihnen was auftauchen sollte. Das Interview ist in sechs Blöcke aufgebaut und es sind zwischendurch ein paar Bewertungsfragen eingebaut, das ist dann im Schulnotensystem zu bewerten. Das erleichtert mir dann so ein bisschen die Vergleichbarkeit von den Interviewpartnern. Aber die kündige ich Ihnen dann auf alle Fälle noch an. Gut, dann legen wir gleich einmal los, zunächst zum Unternehmen selber, also Caritas Oberösterreich, Unternehmensbranche ist eine Non-Profit Organisation oder kann man das noch genauer benennen? #00:02:16-8#

B: Ja wir sind ein großer Wohlfahrtsträger, Non-Profit ist schon ein bisschen ein Begriff, der umstritten ist, weil man von dem mehr weggeht, in Richtung Social-Profit oder auch Sozialwirtschaftsbereich, aber es ist natürlich auch durchaus üblich, dass man NGO sagt. #00:02:43-6#

I: Wusste ich nicht, dass die Tendenz weg von Non-Profit Organisationen geht. #00:02:50-1#

B: Das hängt mit der Ideologie zusammen, weil Non-Profit unterstellt, dass kein Mehrwert produziert wird und das stimmt ja nicht. #00:02:59-7#

I: Genau, das ist halt nur ein anderer Mehrwert. #00:03:02-9#

B: Es ist halt nicht eine kommerzielle Absicht, sondern ein gesellschaftlicher Mehrwert, der da entsteht. #00:03:08-0#

I: Und Unternehmensgröße? #00:03:10-8#

B: Gemessen an? #00:03:13-4#

I: Wie viele MitarbeiterInnen haben Sie ungefähr? #00:03:14-8#

B: Ein bisschen über 3000. #00:03:16-7#

I: Jetzt zu der Situation im Unternehmen und der Notwendigkeit für Generationenmanagement. Da wäre die erste Frage zur Altersstruktur des Unternehmens, kennen Sie das Durchschnittsalter in Ihrem Unternehmen. #00:03:31-4#

B: Das kenne ich, da muss ich aber nachschauen. Also wir haben intensives Personalcontrolling laufen und intensive Altersstrukturanalyse, laufend, in jährlichen Sequenzen, die genaue Zahl weiß ich jetzt nicht auswendig. #00:03:55-8#

I: Ungefähr? #00:03:59-8#

B: Moment, vielleicht habe ich das wo. Also in den Kohorten sind wir über der erwerbstätigen Bevölkerung drüber, da müsste ich mir Unterlagen raussuchen. Da können wir vielleicht eine Notiz machen, also wenn es Datenfragen gibt, ist vielleicht gut, wenn ich mir die mitschreibe und Ihnen dann nachliefere. #00:04:27-1#

I: Ich glaube, dass ist die einzige Datenfrage in Wahrheit, es geht da eigentlich nur darum, wie der Zusammenhang von den Maßnahmen zu der Altersstruktur quasi steht. #00:04:38-5#

B: Also ich schreibe mir auf Durchschnittsalter aktuell und Trend und Sie sagen mir dann Ihre Mailadresse, dann schicke ich Ihnen das. #00:04:50-6#

I: Sehr gerne. Welche Herausforderungen an das Unternehmen ergeben sich denn durch die Altersstruktur? #00:04:57-9#

B: Viele, es ist so, es gibt ja eine Altersstrukturkurve, die sich zwar über die Jahre hinweg immer wieder schon bewegt hat, aber die sichtbar macht, dass wir stärker, als der Durchschnitt der Erwerbsbevölkerung mehr Jüngere haben, weniger im Mittelbereich, in den mittleren Kohorten und mehr als der Durchschnitt im älteren Bereich. Und dieser Bauch wandert ein Stück weit in den letzten Jahren sichtbar nach hinten. Also sozusagen wie zu erwarten war, in die Kohorten über 45 und da kann man natürlich dann eine ganze Reihe von Herausforderungen ableiten. Erstens wie funktioniert es, dass Junge und Ältere zusammenarbeiten, wie kann man Fluktuation- und Krankenstände minimieren, senken, wie geht es in der Kulturbrücke, wie geht es mit der betrieblichen Gesundheitsförderung, wie geht es mit dem Zulauf von Neuen, für WiedereinsteigerInnen und so weiter. Also da gibt es eine ganze Batterie von Überlegungen, die wir da angestellt haben. #00:06:23-5#

I: Jetzt kommt gleich die erste Bewertungsfrage: wie bewerten Sie denn die Notwendigkeit von Generationenmanagement in Ihrem Unternehmen? Schulnote eins wäre sehr wichtig und Schulnote fünf gar nicht wichtig. #00:06:35-4#

B: Da müsste man definieren, was Generationenmanagement ist, aber ich würde sagen mindestens zwei oder eins. #00:06:46-2#

I: Und was ist für Sie Generationenmanagement?
#00:06:51-6#

B: Also die Maßnahmen mit denen man die Altersstruktur auch beeinflussen kann, sowohl in der Struktur, als auch in der Kultur, möglicherweise auch in Prozessen.
#00:07:10-4#

I: Also natürlich reden wir jetzt von Ihrem Begriff, es ist dann natürlich auch von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Jetzt zum Generationenmanagement bei Ihnen im Unternehmen, gibt es da wissenschaftliche Grundlagen, die da berücksichtigt wurden? #00:07:30-3#

B: Wir haben, nachdem ich mich selber auch mit den Wirtschaftswissenschaften beschäftige und wir haben einiges natürlich an Literatur, an Berichten aus der Statistik Austria, OECD Daten, demographische Daten und so weiter, klarerweise berücksichtigt und das muss man auch tun. Ich sage nur ein Beispiel: wenn man weiß, dass die Erwerbstätigenbevölkerung im gesamten OECD Bereich mit Peak hier etwa 2019 den Gipfel erreicht und dann zurück geht und über 36 Millionen Menschen am Arbeitsmarkt fehlen werden. Das sind einfach objektive Daten, die man schön ausrechnen kann, oder zugrunde legen kann und dann gibt es natürlich erhebliche Konsequenzen, die daraus abzuleiten sind. #00:08:36-3#

I: Und auch für die Maßnahmen, die Sie setzen im Generationenmanagement? Haben Sie da grundlegende wissenschaftlich Ansätze herangezogen und darauf hin dann die Maßnahmen geplant? #00:08:50-7#

B: Wir sind im Austausch mit der Fachhochschule, in der ganzen Fülle von Untersuchungen, die wir mit der Fachhochschule gemeinsam darüber gemacht haben, in ganz unterschiedlichen Aspekten, Bindungselemente, Arbeitgeberattraktivität, im Bereich Kulturthemen, in Bereich Einführung und so weiter. Wir sind auch im Kontakt mit der Universität, haben dort auch selber publiziert, es gibt da regen Austausch sozusagen, was das angeht. #00:09:25-7#

I: Und mit welcher Universität sind Sie da in Kontakt? #00:09:29-5#

B: Johannes Kepler Uni. #00:09:31-4#

I: Und jetzt zu den wissenschaftlichen Grundlagen, zur Umsetzung noch eine Bewertungsfrage: wie gut wurden Ihrer Meinung nach denn die wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis umgesetzt? Schulnote eins wäre sehr gut umgesetzt oder Schulnote fünf gar nicht berücksichtigt. #00:09:49-0#

B: Drei, nüchtern betrachtet. #00:09:54-4#

I: Nüchtern betrachtet, weil Sie gerne mehr hätten? #00:10:00-5#

B: Wenn zum Beispiel etwas über ein Forschungsprojekt läuft oder auch über Studierendenprojekte, ist es manchmal auch nicht immer ganz leicht etwas in die Praxis umzusetzen, was am Papier relativ oder in einem Journal relativ easy geschrieben ist. Beispiel: wir haben das Tandem entwickelt, es könnte sein, dass dort beschrieben ist. Da war der Versuch Alte und Junge aufgrund dieser Kamelhöckerverteilung, die wir in der Altersstrukturanalyse, Alte und Junge zusammen zu führen. Mit ganz viel verschiedenen Überlegungen warum: Kulturaustausch, Ältere mit ihrem Expertenwissen, oder vernetzten Wissen zu nutzen, Jüngere mit den Impulsen und so weiter, und in einer großen Organisation, die verteilt ist auf ein ganzes Bundesland, ist das dann nicht so leicht organisatorisch umzusetzen. Das kann man super schön in ein Papier schreiben, aber man stößt dann natürlich sehr stark und sehr schnell auch an Ressourcengrenzen, an logistische Grenzen, an Ablaufabsurditäten. Wir haben schon einiges probiert und sind dann natürlich manchmal auf die Nase gefallen, das muss man ganz nüchtern sehen. #00:11:31-2#

I: Und gibt es auch Grundsätze, Leitbilder, Visionen im Generationenmanagement im Unternehmen, die berücksichtigt werden? #00:11:47-1#

B: Im Sinne eines eigens dafür formulierten Leitbildes? #00:11:49-2#

I: Genau #00:11:54-7#

B: Es gibt vielleicht einen Satz, der im Gesamtleitbild der Organisation drinnen ist,

nämlich dass wir Diversity positiv sehen oder Diversitäten als Schatz betrachten und eben sowohl kulturelle Unterschiede als auch eben die Altersunterschiede, Beeinträchtigung, Nicht-Beeinträchtigung, jeweils als Erkenntnisgewinn und dass man dem auch in den eigenen Strukturen Rechnung tragen wollen, das ist sozusagen dort hinein veredelt ins Gesamtleitbild der Organisation, aber es gibt kein eigenes Leitbild für Generationenmanagement. #00:12:43-7#

I: Das umfasst das ja. Und welche Schritte für Generationenmanagement wurden da jetzt bei ihnen entwickelt? Wie hat es angefangen und wie ist es dann weiter gegangen? #00:12:53-4#

B: Begonnen hat es so etwa 2004, 2005, wo wir uns das erste Mal statistisch damit auseinandergesetzt haben und unsere Altersstrukturen in Kohorten aufgeteilt haben und geschaut haben, wie schaut es denn aus. Zunächst einmal eine statische Momentaufnahme. Verglichen dann haben wir es im nächsten Schritt mit allgemeiner Leverforce- und Werkstättenbevölkerung und so ist dann schon sichtbar geworden, dass wir Abweichungen haben, bei den Jüngeren mehr, bei den Mittleren weniger, bei den Älteren mehr. Also wo klar war - 2005 hat diese Age-Management und Generationensensibilitätsdebatte schon begonnen - dass wir damals schon in einer Situation waren, wo die übrigen Firmen, die übrigen Unternehmen erst in ein paar Jahren sein werden. Darum waren wir vorher schon frühzeitig betroffen. Und haben auch schon relativ früh begonnen uns damit auseinanderzusetzen. Seither haben wir praktisch diese Checks laufend, regelmäßig, also es gibt jährliche Beobachtung der Kurve und natürlich ein ganzes Bündel von Maßnahmen, die wir abgeleitet haben. Und eben auch positive und negative Erfahrungen. Ich gebe jetzt vielleicht einen Überblick, was wir tun. Wir haben natürlich eine ganze Fülle von Dingen, einerseits fortgeführt und andererseits intensiviert, was in Richtung Betriebliche Gesundheitsförderung geht, weil wir wissen, wir sind älter als der Durchschnitt. Gesundheitspräventionsmaßnahmen, Bildungsangebote, Raucherentwöhnung, Weiterbildungsangebote im psychisch prophylaktischen Bereich, Angebote für persönliche Weiterentwicklung, Supervisionen, Konfliktbegleitung, Laufbahnqualifizierungsberatung, also ein ganzes Bündel von Maßnahmen, wo man sagen kann, das wäre im großen Kontext Betriebliche Gesundheitsförderung einerseits, andererseits an Bildungsangeboten. Und dann haben wir eben so spezielle Projekte begonnen, die einerseits zu dieser Verbindung der Älteren und Jüngeren beitragen, dann haben wir Maßnahmen zur Bindung der Jüngeren, damit die eine etwas längere Verweildauer haben werden. Wobei aus unserer internen Sicht ist, und

das bestätigt sich auch, wenn man Ausstiegsanalysen macht, dass Jüngere einfach wechseln. Also diese 45 Jahre in einer Firma-Situation gibt es ja nicht mehr. Das heißt, wir wissen die Jüngeren werden uns verlassen, aber die Bindung zu erhöhen ist auch eine dieser Maßnahmen. Und Maßnahmen in dieser Delle, also wenn ich jetzt den Kamelhöcker in der Mitte nehme, ist klar bei etwa 83% weiblicher MitarbeiterInnensituation, dass da Karenz eine Rolle spielt, also da sind Karenzkontakthalteprogramme und -maßnahmen daraus entstanden. Wir haben versucht sowohl für Jüngere, Mittlere und Ältere eben für die Brücke generell Impulse zu setzen. Und was noch dazu kommt, also das ist jetzt auf die Ist-Belegschaft gerichtet, man muss das auch ausweiten - wir führen ja selber Fachschulen, wo man unsere Berufe erlernen kann, da haben wir die Kontakte intensiviert und verstärkt, also alles was Ausbildung angeht und wenn wir das jetzt noch weiter tun - wo wir uns jetzt erst gerade aktuell beschäftigen: Dienstgeberpositionierung, das kann man auch wieder diskutieren, was da für und wider ist, also Information für Leute, oder für junge Menschen, über die Möglichkeiten, die beruflichen Möglichkeiten bei uns. Weil das ja zum Teil noch nicht gewusst wird, dass das nicht einfach nur Ehrenamt ist, sondern dass es da einfach 50 verschiedene Berufe gibt, die man lernen muss, sonst kann man gar nicht einsteigen und auch lernen kann und dass das wirklich eine große Branche ist, die im Bewusstsein der Bevölkerung nicht präsent ist. #00:18:13-8#

I: Ich habe in der Beschreibung des Projektes auch gesehen ein sogenanntes "Lichtmess Projekt", dass es in Zukunft geplant ist, dass da die Mitarbeiter da verstärkt so Rochaden machen innerhalb des Unternehmens. #00:18:35-7#

B: Das ist zum Beispiel was, was wir wieder begraben haben. Das muss ich in einen Kontext stellen. Es gibt flächendeckend für die MitarbeiterInnen das Angebot einer Laufbahn- und Qualifizierungsberatung, das gehört ja auch dazu. Will wechseln von A nach B, wir wollen dass das möglich ist und erleichtert wird. Da haben wir dafür gekämpft, dass die gesetzlichen, also was das Sozialberufegesetz angeht, dass das dort erleichtert wird. Umstiegsmöglichkeiten innerhalb sozusagen, dass das Wechseln zwischen Bereichen und Instituten leichter wird. Das ist immer ein Einzelkunstwerk, A will sich orientieren, bekommt ein Coaching und eine Laufbahnberatung, und Qualifizierungsberatung, wo könnte es denn hingehen Richtung B. Und dann haben wir gesagt, ok können wir das nicht unter Umständen sozusagen systematisieren, dass man sagt, nicht nur eine Person, also das sind eh eine Vielzahl von Personen, es ist ja immer eine Einzelberatung, gäbe es eine Möglichkeit, dass man sagt, man macht das in einem Prozess, dass es dann gleich ein höherer Nutzen ist. Da war der Gedanke:

wir bündeln das an einen bestimmten Zeitpunkt des Jahres, wo man Lücke auf, Lücke zu, im bäuerlichen Kontext sozusagen, an einem bestimmten Stichtag ziehen alle weiter und dadurch gehen zum gleichen Zeitpunkt auch wieder neue Optionen auf, während andere wieder ein reichhaltigeres Angebot haben. Weil wenn jemand eine Woche später wechseln will, kann der andere nicht, weil er ihm das nicht freigibt. Das war die Idee dahinter, über die Qualifizierungsberatung heraus sozusagen auch eine systematische Rotation, und dann haben wir das durchgespielt, wie viele Personen sind das und so weiter, wie ist das geografisch, wie ist das von der Berufsausbildungen, wie ist es von den Anstellungsgrößen und so weiter und dann bleibt de facto fast nichts über. Das ist etwas, was am Papier voll super ist, weil da kann man gut darüber schreiben, was das für eine Idee sein könnte, ist praktisch nicht durchführbar. #00:21:05-6#

I: Und gibt es da momentan aktuelle Schritte, die gerade umgesetzt werden?
#00:21:17-3#

B: Es gibt weiterhin in allen Bereichen die Laufbahn- und Qualifizierungsberatung, das ist vertraulich, das ist sozusagen wirklich für jeden einzelnen Kollegen und zwar vielen, aber im Einzelgespräch, um das Wechseln zu erleichtern und nachdem das so ein großes Unternehmen ist, die Caritas mit so viel unterschiedlichen Bereichen, wissen KollegInnen die in der Altenpflege sind oft überhaupt nicht Bescheid über das, was es im Behindertenbereich gibt, was es in der Nothilfe gibt und so weiter und an wen sie sich wenden müssten und da ist es oft hilfreich mit Einzelleuten auch wirklich diesen Umstieg zu begleiten und das bewährt sich, das bewährt sich eindeutig. #00:22:08-8#

I: Und das ist jetzt auch gerade so das Aktuellste im Generationenmanagement, was jetzt gerade umgesetzt wird bei Ihnen? #00:22:15-1#

B: Das ist etwas, was fixer Bestandteil ist, neben der Jobbörse und dem Reigen der Instrumente, die es gibt, Work-Life Balance Maßnahmen oder die anderen schon genannten Themen. #00:22:35-2#

I: Und was ist in Zukunft geplant, wie wird das Projekt weiterlaufen, sind da irgendwelche anderen Maßnahmen noch zusätzlich geplant, die noch vor der Umsetzung stehen? #00:22:48-2#

B: Es wird jetzt, wo wir gerade aktuell dran sind, also es wird das andere nicht

zurückgefahren, aber wo wir gerade aktuell dran sind, ist alles was den Bereich Employer-Branding angeht. Weil wir schon wissen, dass wir nicht gewusst werden. Also wir werden zwar 100% ungestützte Bekanntheit haben, also die Caritas wird gekannt. Wird aber nicht als Dienstgeber gekannt, sondern das ist sozusagen das sozial unterste Netz, aber dass da praktisch tausende Leute und in ganz Österreich arbeiten, wir haben das auch abgetestet, also wir haben abgetestet: „Wie viele Mitarbeiter hat die Caritas in Österreich?“, da bekommt man Meldungen wie: "Ja, so ungefähr 150, 300 oder so" auch von qualifizierter Öffentlichkeit bekommt man solche Meldungen. Die sind eh ehrenamtlich und so weiter, dass das 13 000 Mitarbeiter im Pflegebereich, im Behindertenbereich, im psychosozialen Bereich, im Kinder- und Jugendbereich, im pädagogischen Bereich sind, wird nicht gewusst. Wir müssen das transportieren und daher Employer-Branding, was wir tun werden oder auch schon dabei sind. Und das Zweite im Bereich der Vorbereitung auf Pensionierungswellen, da wird es so was geben, gekoppelt mit der MitarbeiterInnenbefragung, die jetzt gerade wieder in der Vorbereitung ist, dass man den Führungskräften so was gibt wie x minus drei oder x minus sieben, das heißt einen Leitfaden für was sie tun sollen, wenn Mitarbeiter, oder gar mehrere von einem Team in einem definierten Zeitraum dann in Pension gehen werden. #00:25:00-9#

I: Das heißt, was wird der Inhalt sein von dem Leitfaden jetzt so grob? #00:25:09-6#

B: Sehr stark Wissenssicherung, Wissensstafette und solche Dinge und den Führungskräften erstens einmal auch ein Bewusstsein zu geben, das was passiert. Also wir wollen das auch automatisiert die Führungskräfte darauf aufmerksam machen. Quasi, dass das, auch wenn ich jetzt nicht daran denke, bei mir als Führungskraft, als Betroffene, als Aufgabe aufpoppt. Achtung, links von Dir ist absehbar, dass so und so viele Personen oder MitarbeiterInnen in drei Jahren in Pension gehen werden, denke daran Folgendes zu tun. #00:25:56-4#

I: Werden bei den Maßnahmen für das Generationenmanagement, werden da alle MitarbeiterInnen berücksichtigt, also nicht nur einzelne Generationengruppen, wie z.B. ältere ArbeitnehmerInnen? #00:26:10-5#

B: Das habe ich eh schon erwähnt, wir haben Unterschiedliches für unterschiedliche Altersgruppen, weil wir wissen, dass die 40jährigen uns noch verlassen, dass die 25jährigen uns jedenfalls, in einem bestimmten absehbaren Zeitraum verlassen und unterschiedliche Dinge und dann wieder Rückkehrer da sind und unterschiedliche

Tools zum Einsatz kommen. #00:26:41-4#

I: Wie wichtig finden Sie die Berücksichtigung mehrere Generationen. Jetzt wäre das wieder eine Bewertungsfrage, Schulnote eins wäre sehr wichtig und Schulnote fünf wäre gar nicht wichtig. #00:26:54-9#

B: Also innerhalb des Generationenmanagements ist es eins oder zwei, so in der Größenordnung. #00:27:05-1#

I: Also wichtig auf alle Fälle. Und wie bewerten Sie das Projekt insgesamt? Schulnote eins wäre gut gelungen und Schulnote fünf gar nicht gut gelungen. #00:27:19-0#

B: Drei, man kann immer noch mehr tun, zwei bis drei, und es ist, ich sage es jetzt deswegen, das ist sehr pauschal gesagt, weil es nicht ein einzelnes Projekt ist, sondern das begleitet uns jetzt schon fast acht, neun Jahre. Und es ist eine Vielzahl von Projekten, die da laufen, aber wenn man es unter diese Klammer stellt, kann man es auch als Megaprojekt sehen, aber es sind einzelne Schläge in dieselbe Kerbe oder in eine ähnliche Kerbe. #00:28:06-8#

I: Sind Schwierigkeiten aufgetreten in dem Prozess? #00:28:12-3#

B: Wir haben ein paar Sachen wieder verworfen, die wir begonnen haben, wie das Tandem oder das Lichtmess #00:28:21-2#

I: Das Tandem haben Sie auch wieder verworfen? #00:28:24-6#

B: Das Tandem haben wir verworfen, weil, das haben wir dann auch testen lassen, da war ja eine der Nebenabsichten war die Bindungsbereitschaft der Jüngeren zu erhöhen und zu verlängern, da hat sich herausgestellt, es wirkt sich nicht aus. Und dann, wenn es logistisch an sich auch noch schwierig ist, jemanden aus der einen Ecke mit, was man immer sagt, man die Fokusgruppe, derer die 1,5 Jahre da sind im Schnitt, und bestimmte Alterskohorte sind, also wenn ich diese zwei Raster dann mache, bekomme ich etwa 50,60 Leute raus und diejenigen, die in den letzten fünf Jahren vor der Pensionierung sind und wenn ich die dann in Duos zusammenbringen will und das war damals die Konzeption, dann ist das auch geografisch und vom Aufwand her dann schon grenzwertig, wenn vor allem dann tatsächlich dann nicht so einzelne gewünschte Effekte erzielt werden. Das könnte man dann wieder neu, mit einem

anderen Fokus aufziehen, also stärker in einem Bereich. Also wir haben es ja bewusst branchenübergreifend im Sinne von Pflege und Behinderten und Sozial- und Pädagogischer Bereich übergreifend gemacht, dass es eben kein Fachaustausch, sondern ein Kulturaustausch wird, das könnte man wieder variieren, haben wir aber jetzt einmal noch nicht angegriffen, weil es noch Wichtigeres gibt. #00:30:21-9#

I: Sind sonst noch Schwierigkeiten aufgetreten, weil Sie ja gemeint haben, Sie haben Projekte wieder quasi stillgelegt, aber sind in dem Prozess sonst noch andere Schwierigkeiten aufgetreten? #00:30:33-0#

B: Es gibt zum Beispiel einen Befund aus der letzten MitarbeiterInnenbefragung, dass Stress merkbar zunimmt, das ist jetzt keine große Überraschung, aber doch merkbar. Und wir haben dann darauf ein sogenanntes Balance-Projekt darauf gesetzt. Im Sinne, dass man in den Hotspots, also dort wo es hohe Fluktuationen gibt, hohe Krankenstandszahl und schlechte Ergebnisse in dem Stresstest, also dort überall wo wir das rastern konnten, spezielle Angebote, Begleitung für die Teams dort, wie sie stressreduzierend tätig sein können, was sie tun könnten und so weiter, sprich zum Beispiel eines der Elemente, die da rausgekommen sind, weil wir gesagt haben, wir wollen sie nicht bevormunden, sondern sie sollen selber beteiligt sein beim Erarbeiten von möglichen Erleichterungen und Maßnahmen, war Vertretungsregelungen zu verbessern. Das haben sie auch erarbeitet, das war auch durchaus sinnvoll, aber stößt natürlich dann bei einer Non-Profit Organisation sehr schnell an Ressourcengrenzen, weil es einfach die öffentliche Hand nicht zahlt, dass im Pflegebereich noch jemand als Springer zusätzlich bezahlt wird, wird nicht bezahlt. Da können wir sagen aus unternehmerischer Sicht, wir würden das gerne wollen, wäre sinnvoll, wird von allen als nützlich betrachtet, geht aber nicht. #00:32:15-9#

I: Und gibt es auch was, was besonders gut gelungen ist? #00:32:22-0#

B: Ich denke zum Beispiel Vertretungsregelungen, dass das überhaupt eingeführt worden ist, ist ein schönes Beispiel oder eben vor allem das Wichtigste ist die Laufbahn- und Qualifizierungsberatung und das wird von den Mitarbeitern sehr gerne und in hoher Frequenz in Anspruch genommen. Natürlich gibt es auch Bildungsangebote eine ganze Fülle, ich glaube einer der Schlüssel und praktisch mehr oder weniger fast fixer Bestandteil ist, dass es so was gibt im Bereich der Burnoutprophylaxe, eben was wir unter Supervision und Coaching laufen haben. Das unterscheidet uns im Vergleich zum Profit-Bereich, dass es das bei uns nicht für ein

paar Wenige, sondern einfach flächendeckend gibt, also wir geben mindestens soviel dafür aus, wie für Weiterbildung, und das ist viel. #00:33:20-0#

I: Das ist auch wichtig, ich habe jetzt noch eine Bewertungsfrage, die recht ähnlich ist, wie die vorangegangene Bewertungsfrage, allerdings da ein bisschen mehr auf die Umsetzung schaut. Wie Sie denn den Erfolg der Umsetzung des Projektes, des Prozesses bewerten. Schulnote eins sehr gut umgesetzt oder Schulnote fünf gar nicht gut umgesetzt. #00:33:44-9#

B: Jetzt wieder als großes Model, über all die Einzelmaßnahmen?
#00:33:47-0#

I: Ja genau. #00:33:48-2#

B: Zwei bis drei #00:33:54-6#

I: Ist wahrscheinlich auch ähnlich, wie die vorangegangene Bewertungsfrage?
#00:34:02-0#

B: Man könnte immer was besser machen #00:34:04-3#

I: Und jetzt hätte ich einen Themenblock zur externen Beratung, welche Rolle hat bei Ihnen in dem Prozess externe Beratung gespielt? #00:34:17-5#

B: Wir haben für manche Geschichten Consulter im Einsatz gehabt, um Prozesse zu begleiten, wir sind natürlich eben mit der Fachhochschule insbesondere in Berührung. Also praktisch mit unseren wissenschaftlichen Austauschpartnern, wenn man das so will. Wobei ich dazu sage, das Ausmaß von Consultern im Einsatz war überschaubar, wir haben sehr viel selber begleitet. #00:35:01-4#

I: An welchen Punkten war denn die Unterstützung durch die BeraterInnen besonders wichtig? #00:35:07-6#

B: Wie wir das ausgerollt haben, zum Beispiel das Balance Projekt, da haben wir Berater im Einsatz gehabt, weil wir das an mehreren Orten und mehreren Teams parallel angeboten haben, da haben wir es begleiten lassen. Also die haben mit uns auch die Altersstrukturanalyse wieder erneuert und haben dann mit den Teams zum

Beispiel so an Stress-Bewältigungselementen und zum Beispiel an Arbeitsplatzanalysen und an Vertretungsregeln gearbeitet. Das hätten wir selber einfach ressourcenmäßig nicht können. #00:36:03-5#

I: Was haben Sie als besonders hilfreich an der Beratung erlebt? #00:36:08-7#

B: Dass man es dann leichter ausrollen kann, als wenn man es nur mit dem eigenen Staff macht. #00:36:19-3#

I: Von den Ressourcen her meinen Sie jetzt? #00:36:22-4#

B: Ja. Und es sind natürlich auch Tools zum Einsatz gekommen, die wir dann genutzt haben, es gibt hie und da die Belegschaftsstrukturanalyse - wir haben selber ja intensives Personalcontrolling am Laufen - aber das ist eine Methode, wie man frozen situations schafft und die Prognoserechnungen auf vier oder acht Jahre betrachtet, was das bedeutet in Richtung Pensionierung und so. Das sind fertige Rechenmodelle, die wir genutzt haben natürlich. #00:37:05-5#

I: Und hat es auch was gegeben, was weniger hilfreich für Sie war? #00:37:11-9#

B: Von den Consultern? #00:37:15-9#

I: Von der Beratung her, genau. #00:37:17-8#

B: Wie gesagt, wir haben nicht jede Idee aus jeder Bachelorarbeit und jeder Diplomarbeit tatsächlich umgesetzt. #00:37:38-5#

I: Also zuviel an Input teilweise. #00:37:43-4#

B: Ja, also mag sein, ja #00:37:49-7#

I: Da hätte ich jetzt noch eine Bewertungsfrage dazu: wie bewerten Sie die Begleitung durch externe BeraterInnen insgesamt. Schulnote eins wäre #00:38:00-1#

B: In der Wichtigkeit oder in der Qualität? #00:38:01-8#

I: In der Wichtigkeit. Schulnote eins wäre sehr sinnvoll und notwendig und Schulnote

fünf nicht sinnvoll und notwendig. #00:38:09-1#

B: Drei bis vier. #00:38:13-5#

I: Also, Sie haben Sie jetzt nicht als besonders notwendig erlebt? #00:38:17-9#

B: Nachdem wir uns schon damit herum schlagen haben müssen, ein paar Jahre bevor dann das Mode geworden ist, waren wir mit unseren Überlegungen schon, wie dann die Mails gekommen sind, dass man sich ständig damit beschäftigen soll, haben wir unsere Konzepte schon gehabt. #00:38:43-4#

I: Und wie bewerten Sie das vorhandene Beratungsangebot zu dem Thema Generationenmanagement? Schulnote eins wäre vollkommen ausreichend oder Schulnote fünf gar nicht ausreichend. #00:38:55-9#

B: Zwei, also es gibt genügend, aber vielleicht könnte man auch sagen, dass es bei manchen spezifisch noch was anderes braucht. #00:39:21-4#

I: Jetzt habe ich noch eine Bewertungsfrage, allerdings einen kleinen Exkurs Richtung Alternsmanagement, weil das sehr oft so die Vorstufe ist für Generationenmanagement in Unternehmen. Wie sieht Ihrer Meinung nach denn die Implementierung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen ab 55 Jahren aus. Also Schulnote eins wäre da sehr positive Auswirkungen und Schulnote fünf keine positiven Auswirkungen. #00:39:52-5#

B: Allgemein gesprochen oder unsere Maßnahmen? #00:39:59-0#

I: Nein, allgemein gesprochen #00:39:59-8#

B: Nachdem ich sehr nüchtern bin, was man tatsächlich tun kann, jetzt als Organisation oder Betrieb, innerhalb eines Branchenkontextes, drei im günstigsten Fall. Ich sage nicht, dass es unwichtig ist, aber, ich versuche es einmal so: man kann so etwas machen, schaffen wie einen common sense, dass man darauf achtet. Die, die zum Beispiel in Richtung Wirbelsäule und Gymnastik oder in Richtung Bewegung und Entspannung, oder psychische Balance und solche Dinge sensibel sind, die erwischt man. Die, die nicht sensibel sind und die dann die Langzeitkrankenstände verursachen, die erwischt man durch solche Angebote nicht, das heißt es ist häufig

sozusagen häufiger Eulen nach Athen tragen und die Hotspots erwischt man nicht. Aber man muss es tun, man muss solche Angebote setzen, damit es zum Thema wird. #00:41:25-1#

I: Und wie bewerten Sie die Auswirkungen von Generationenmanagementmaßnahmen auf die gesamte Arbeitssituation im Unternehmen? Eins wäre sehr positive Auswirkungen und fünf keine positiven Auswirkungen. #00:41:40-0#

B: Zwei. Weil eben das eben zu einer positiven Gesamtkultur beiträgt aus meiner Sicht, Achtsamkeit, hat auch positive Auswirkungen in andere Richtungen, also auch im kommunikativen Umgang, indem wie mit KlientInnen, KundInnen umgegangen wird und so weiter. #00:42:05-6#

I: Und bewerten Sie die bisher umgesetzten Maßnahmen in Ihrem Unternehmen in Bezug auf ein umfassendes Generationenmanagement als ausreichend? Eins wäre ausreichend und fünf gar nicht ausreichend. #00:42:21-5#

B: Zwei. Was man beeinflussen kann, haben wir, was Karenz angeht oder WiedereinsteigerInnen, da haben wir viel im Einsatz und als Regel. Aber gerade in den genannten Bereichen mit Pensionierungswellen vorbereiten und im Bereich öffentliches Employer Branding auf der anderen Seite für Junge oder auch nicht mehr so Junge, also gerade, weil wir eine Frauenbranche sind, ist das auch wichtig, in Bereich von Wiedereinsteigerinnen oder eben auch Umsteigerinnen, also da haben wir das auf Bundesgesetzebene erkämpft, dass es so was gibt, wie ein Umstiegsstipendium in Bereichen, wo Leute, die wechseln wollen, aus dem Verkauf in den Sozialbereich und auch wirklich während der Umstiegszeit sozialversicherungsrechtlich abgesichert sind. Es gibt sehr viel was im Einsatz ist, aber ein paar Hebel wollen wir jedenfalls noch weitertreiben. #00:43:48-6#

I: Und welches Resümee ziehen Sie aus den bisher umgesetzten und geplanten Maßnahmen? #00:43:53-5#

B: Bitte, das habe ich jetzt nicht verstanden? #00:43:55-5#

I: Welches Resümee ziehen Sie aus den bisher umgesetzten und geplanten Maßnahmen? #00:43:59-7#

B: Ich glaube, dass man es tun muss, diese Dinge. Man wird auch nüchtern, mit dem was machbar ist und was nicht beeinflussbar ist. Und was bei uns insbesondere eine Rolle spielt, dass man de facto als Tarifnehmer unterwegs ist. Will heißen, wenn es darum geht Maßnahmen zu setzen, die Geld kosten, stoßen wir auf Dinge, wo wir nicht sagen können, wir können dann wie jedes Unternehmen sagen: ok, das ist uns was wert, wir schlagen das im Preis nieder und reinvestieren, oder schütten vielleicht nicht so viele Gewinne aus. Geht nicht, weil uns die Tarife und die Finanzierung von der öffentlichen Hand auf Punkt und Beistrich vorgeschrieben ist. Das heißt, wenn es eine gesamtgesellschaftliche Ignoranz gibt gegenüber der Bedeutung sozusagen dieses Themas, dann kann man als einzelnes Unternehmen, ja fast sogar als Branche, kaum was dagegen unternehmen. #00:45:18-8#

I: Und haben Sie auch eine persönliche Erfahrung mit Generationenmanagement?
#00:45:26-3#

B: Eine private? #00:45:30-0#

I: Prinzipiell hätte ich eher an Ihr berufliches Umfeld gedacht, an Ihre persönliche Erfahrung eben. Sei es jetzt in der Zusammenarbeit mit Generationen oder (...)
#00:45:53-0#

B: Wo wir jetzt gerade dran sind, zum Beispiel ist dass wir tüfteln in Richtung Zeitwertkonten, mir persönlich ist Zeitsouveränität sehr wichtig, im Sinne von autonom die Gestaltungsspielräume zu haben, wie ich meine Arbeit mir einteile und auch verteile über das Jahr und möglicherweise über mehrere Jahre. Und das eben als Modell Zeitwertkonten, wo wir auch daran dran sind unter Umständen das einzuführen. Wir haben schon Sabbatical und solche Dinge, aber Sabbaticals sind ein bisschen in der Durchführung sehr schwerfällig, sozusagen so anzusparen und dann zu konsumieren. Zeitwertkonten sind da flexibler und ich bin der Meinung, und das nehme ich jetzt aus mir als Person her, dass Zeit noch einen fulminanten Aufstieg machen wird in der Bewertung im Sinne von wird noch wichtiger erachtet als Geld, jetzt unbeschadet der Lohndebatte, und Zeitsouveränität noch zu erhöhen, also wir haben sehr viele Teilzeitmöglichkeiten, das ist sozusagen eine der großen Trumpfkarten der Organisation, aber da auch die persönliche Planbarkeit zu erhöhen, aus meiner eigenen persönlichen Erfahrung ist mir das ein Anliegen, das zu generalisieren. Also dieses Instrument einzuführen und Betriebsvereinbarungen dafür zu schließen. #00:47:28-8#

I: Das heißt wir wären jetzt am Schluss angekommen, gibt es sonst noch irgendwelche Aspekte, die Ihnen jetzt noch offen geblieben sind, die Sie noch gerne ansprechen würden? #00:47:41-9#

B: Ja, noch ein ceterum censeo, das ich überall anbringe: wenn man davon ausgeht, dass man in eine Verdoppelung bis Verdreifachung der Hochbetagtenplätze hineingehen wird in der kommenden Zeit, wenn man gleichzeitig davon ausgeht, dass in der Belegschaft die Ist-Struktur älter wird und verschwinden werden, und gleichzeitig davon ausgeht, dass zum Beispiel 80 Prozent der Pflege immer noch informell erbracht wird, also dass heißt nur 20 Prozent von professionellen Organisationen, sonst der Rest immer noch von Töchtern und Schwiegertöchtern, und die Familienstrukturen sich aber ändern und das heißt es wird mehr in den professionellen Bereich hinüberwandern müssen, ist ja auch sinnvoll, dass nicht einfach nur als Doppel- und Dreifachbelastung den Frauen aufzuhängen, sondern das zu professionalisieren, dann reden wir von einem erheblichen Personalbedarf und einem erheblichen Personmangel in dem Bereich und das ist mein ceterum censeo, dass ich sage, es gibt noch ein paar Jahre, wo wir ein Bewusstsein dafür betreiben können, bevor dann generell Arbeitskräftemangel ist. Den Politikern allerorts sage ich das und schreibe das ins Stammbuch: wenn nicht was getan wird, dann wird es nicht eine Frage „Können wir uns den Sozialstaat leisten“ sondern dann wird es ein Problem sein, wer wird es denn tun. Also bekommen wir genügend Leute in diesem Bereich. Also es muss das Lohnniveau, das Image, die Bekanntheit, es muss mehr Geld in diesen Sektor, sonst gibt es Troubels. Und das ist auch, wenn man Generationen- und Demografiesensibilität zusammenlegt, dann potenziert sich das in mehrfacher Weise. Mit steigendem Bedarf und sinkenden Personenzahl in diesem Sektor potenziert sich das, weil es so eine wachsende ältere Belegschaft gibt. Von daher ist dringend politisches Handeln gefordert. #00:50:14-3#

I: Wird immer wichtiger. #00:50:15-9#

B: Das ist nämlich eine Aussage, die über das unternehmerische, unser Handeln, organisationsinterne Handeln hinausgehen muss und sogar auch über die Branche hinaus zu gehen hat - gesetzlich, Steuerlich und politisch #00:50:41-0#

I: Schlussendlich es irgendwann einmal jeden betreffen wird. #00:50:45-8#

B: Genau, wenn ich sage, wenn die jungen Generationen dann Strukturen vorfinden

wollen, wo ich sage: ok die wollen auch professionelle gute Pflegestrukturen vorfinden und gepflegt werden können. Da muss man was tun. #00:51:03-6#

I: Ja, auf alle Fälle! Das stimmt. Dann bedanke ich mich auf alle Fälle ganz, ganz herzlich für das wirklich interessante Gespräch, ich habe sehr viele interessante Inputs für meine Masterthesis bekommen. Ich werde Ihnen auf alle Fälle noch ein kurzes Mail schicken, dann haben Sie meine Mailadresse auch noch einmal, wegen dem Durchschnittsalter, und wie gesagt, Sie bekommen von mir auch noch das Transkriptionsprotokoll zugeschickt, wird aber jetzt nicht sofort sein, das schicke ich Ihnen das noch zu, dass Sie mir das nachher noch kurz freigeben, Ja? #00:51:46-6#

B: passt, #00:51:46-9#

I: Super, vielen Dank #00:51:49-6#

B: Alles Gute für die Arbeit!

**MicroTEC, Frau Andrea Elisabeth Reinhardt,
Gespräch am 16.04.2014, 16:00 Uhr**

B: Reinhardt MicroTEC, Hallo #00:00:09-5#

I: Guten Tag hier spricht Banyai, wir haben per E-Mail Kontakt gehabt bezüglich des telefonischen Interviews. Passt es für Sie jetzt oder haben Sie gerade keine Zeit? #00:00:20-7#

B: Ja, ja alles ok. #00:00:21-8#

I: Sehr gut, dann erstens einmal vielen lieben Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben für das Gespräch, ich bin schon sehr gespannt auf Ihre Erfahrungen und auch vielen lieben Dank für die wirklich tollen Informationen und Links, die Sie mir da geschickt haben, ich habe schon einmal so grob durchgeschaut und da sind wirklich ganz tolle Sachen dabei. #00:00:41-7#

B: Ok, ich habe jetzt eine halbe Stunde Zeit und wir gehen jetzt zügig durch Ihre Fragen. #00:00:46-7#

I: Genau, wie gesagt, ich studiere an der FernFH Wiener Neustadt Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie und bin schon wie gesagt sehr neugierig. Ich würde das Gespräch aufnehmen, wenn das für Sie passt, transkribiere das dann und würde es Ihnen dann per Mail schicken, dass Sie es mir dann noch einmal kurz freigeben. #00:01:12-2#

B: Ja, ok. #00:01:13-3#

I: Dann legen wir gleich los, Unternehmensbranche ist bei Ihnen? #00:01:19-0#

B: Angewandte Mikro-Nanotechnologie #00:01:21-8#

I: Und die Unernehmensgröße, wie viele MitarbeiterInnen haben Sie? #00:01:25-5#

B: MicroTec Gesamtteam , inklusive Gesellschafter und frei Mitarbeitet, sind 15 und NTC auch, ich bin an mehreren Unternehmen beteiligt. #00:01:31-9#

I: Jetzt ist die Frage über welches Unternehmen wir reden. #00:01:38-0#

B: Wir können über beide reden. #00:01:39-3#

I: Wie ist denn so die Altersstruktur der Unternehmen, kennen Sie da so das Durchschnittsalter? #00:01:44-9#

B: Die Spanne ist von 18 bis, ich glaube, 64. Mittelalterzentriert, Durchschnittsalter ist so knapp unter 40. #00:02:02-5#

I: Und welche Herausforderungen Ihrer Meinung nach ergeben sich denn durch die Altersstruktur für das Unternehmen oder für die Unternehmen? Also gibt es da so bestimmte Herausforderungen, die sich durch diese Altersstruktur eben ergeben? #00:02:22-9#

B: Also alle Unternehmen müssen schauen, dass sie sich um Aus- und Weiterbildung kümmern und zwar um lebenslange Aus- und Weiterbildung, das trifft alle Altersformen. Ich kann Ihnen da jetzt keine Standardantwort geben. #00:02:46-7#

I: Auch aus Ihrer Erfahrung heraus, gibt es Problemfelder? #00:02:52-2#

B: Der Ansatz auf das Alter zu schauen ist total verfehlt. Es geht nicht um Alter als einziges Kriterium. Das ist eine Sackgasse. #00:03:02-0#

I: Das heißt, die Herausforderungen ergeben sich jetzt nicht durch die Altersstruktur, sondern durch andere Dinge? #00:03:10-4#

B: Gerade in so kleinen Unternehmen, also es mag in großen Unternehmen wo irgendwelche Frühverrentungsprogramme laufen gleich anders sein, dass dann ganze Kohorten in Frührente gehen und man sich dann eben entsprechend vorher um verschiedene Maßnahmen kümmern muss, aber im Allgemeinen geht es ja darum, dass die Menschen sehr unterschiedlich sind, dass es sehr unterschiedliche Lebensplanungen gibt. Es gibt junge Menschen, die Teilzeit arbeiten wollen, es gibt verschiedene Gründe, warum jemand unterschiedliche Prioritäten hat und so weiter, das Meiste davon ist altersunabhängig. Jetzt sind wir in einem Bereich tätig, indem angewandte Mikro-Nanotechnologien, also durchaus etwas, wo körperliche Arbeit in dem Sinn nicht vorkommt. Also sogenannte klassische körperliche

Verschleißerscheinungen wie man sie vielleicht als Dachdecker oder so was hat, das kommt ja bei uns nicht vor. Also deswegen ist diese reine Altersbetrachtung bei uns nicht zentral. #00:04:07-6#

I: Und jetzt hätten wir eine Bewertungsfrage, das ist dann so nach dem Schulnotensystem, wo eins sehr wichtig wäre oder fünf gar nicht wichtig. Wie bewerten Sie denn die Notwendigkeit von Generationenmanagement in Ihrem Unternehmen? Da wäre eben eins sehr wichtig und fünf gar nicht wichtig. #00:04:27-6#

B: Was meinen Sie denn mit Generationenmanagement? Meinen Sie da etwas dieses, dass bestimmte Generationen unterschiedlich gemanagt werden? #00:04:35-5#

I: Nein, mein Begriff des Generationenmanagements oder den Begriff den ich in meiner Masterthesis auch verfolge, ist eben, dass die Förderung und die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Generationen erfolgt #00:04:54-3#

B: Ich habe Ihnen einen Fachartikel geschickt, da gehe ich ein auf diesen Unsinn, dass bestimmte Generationen bestimmtes Management brauchen, das halte ich nämlich für Schwachsinn, diesen Ansatz. #00:05:07-1#

I: Jetzt auch gar nicht in Bezug darauf, dass bestimmte Führung für bestimmte Generationen, dass jede Generation einen bestimmten Ansatz braucht, sondern generell denke ich mir, betrifft es einfach auch das Zusammenarbeiten der Generationen #00:05:22-5#

B: Das Zusammenarbeiten unterschiedlichster Menschen ist wichtig für ein Unternehmen, das innovative Produkte entwickelt und vermarkten will, das stimmt. #00:05:34-7#

I: Aber Sie wollen das jetzt nicht so ans Generationenmanagement festmachen, verstehe ich das richtig? #00:05:41-9#

B: Ja, weil Generationenmanagement daran krankt, dass Sie davon ausgehen, dass bestimmte Generationen gleiche Bedürfnisse haben und das funktioniert nicht. #00:05:49-5#

I: Aber Sie haben doch in dem Artikel, den ich mir auch durchgelesen habe,

befürworten Sie altersgemischte Teams. Und da denke ich mir, das muss ja auch in der Führungsaufgabe berücksichtigt werden, oder? #00:06:16-0#

B: Gemischte Teams und die Authentizität der Führungskraft ist wichtig und ob eine Führungskraft jetzt ein altersgemischtes Team managt oder ein Team wo alle dreißig sind, ich sehe bisher noch nicht den großen Unterschied. #00:06:38-0#

I: Ich gehe jetzt auf Generationenmanagement in der Praxis ein, da würde ich jetzt in Ihrem Fall, das auf die altersgemischten Teams umlegen, gibt es da wissenschaftliche Grundlagen, die eben in der Führung und in der Praxis im Personalmanagement berücksichtigt werden? #00:07:02-8#

B: Wie meinen Sie das jetzt, auf welcher Basis wir unsere Alltagsarbeit gestalten? #00:07:11-7#

I: Ja, auch wenn Sie Maßnahmen umsetzen, ich habe jetzt in dem Artikel eben auch gelesen, dass Sie zum Beispiel alterstypische Arbeitszeiten oder die Flexibilität der Arbeitszeiten anbieten. #00:07:24-6#

B: Die Flexibilität der Arbeitszeiten ist etwas, was alle betrifft, nicht nur bestimmte Altersgruppen #00:07:29-8#

I: Ja, das ist mir auch ganz wichtig in dem Begriff Generationenmanagement, den ich mir anschauen will, den ich näher betrachte, dass das eben Maßnahmen sind, die alle Generationen betreffen. Ich denke mir, dass, wenn Sie altersgemischte Teams fördern, ist ja auch das der positive Zugang an dem Ganzen, dass man jetzt eben nicht einzelne Altersgruppen rauspickt, sondern eben das Gesamtbild sieht. #00:08:11-5#

B: Wir haben uns in verschiedenen Weiterbildungen und auch in verschiedenen Projekten mit dem ganzen Thema beschäftigt und haben das eben immer mit der eigenen Erfahrung abgeglichen. wir machen das ja schon seit vielen, vielen Jahren. Ich müsste mir jetzt zusammensuchen, was da eben alles eingeflossen ist, das kann ich Ihnen jetzt so auswendig nicht sagen. Aber wir haben auch mehrer im Team, die verschiedene Schulungen besucht haben, auch an anderen Projekten teilgenommen haben, aber auswendig weiß ich das jetzt nicht mehr. #00:08:36-9#

I: Und wenn Sie das jetzt auch so bewerten müssten, wie eben diese

wissenschaftlichen Grundlagen, die Sie da eben auch in den Weiterbildungen vermittelt bekommen haben, wie gut dann auch in die Praxis umgesetzt werden konnten. Wenn da eins sehr gut umgesetzt wäre. #00:08:52-0#

B: Manches ist sicherlich sehr hilfreich, manches passt dann halt nicht in die spezifische Unternehmenssituationen, auch das ist sehr unterschiedlich. #00:08:59-3#

I: Und können Sie das an einer Schulnote festmachen, wie gut das umgesetzt werden konnte? Eins wäre sehr gut umgesetzt und fünf gar nicht berücksichtigt. #00:09:08-2#

B: Ich soll jetzt alle unterschiedlichen Dinge, die wir kennen gelernt haben subsumieren und dann daraus den Mittelwert bilden und sagen so ganz allgemein, das kann ich jetzt da tun, aber Sie wissen schon, dass das vollkommen sinnlos ist? #00:09:20-5#

I: In Bezug auf diese Thematik. #00:09:28-3#

B: Ja trotzdem, manche Dinge sind eben sehr gut umsetzbar und andere passen halt nicht zu unserem Unternehmen, sind aber vielleicht in anderen Unternehmen gut umsetzbar. Aber ich würde sagen, ich würde dem Ganzen eine Drei geben, aber es gibt sicherlich Sachen darunter, die sind eben eins und Sachen darunter, die sind fünf. #00:09:46-6#

I: Ja, das ist klar. Da gibt es da die Ausreißer. Was sind denn so die Grundsätze, Leitbilder und Visionen, im Generationenmanagement in Ihrem Unternehmen? #00:10:00-1#

B: Dass die Führungskraft authentisch ist, dass sie Innovationsorientierung und Fehlerfreundlichkeit und lebenslanges Lernen vorlebt und eben auch Diversity vorlebt. #00:10:15-2#

I: Und welche Schritte jetzt fürs Generationenmanagement oder für die Zusammenarbeit der einzelnen Generationen wurden denn da so entwickelt bei Ihnen, wie hat das denn angefangen? #00:10:28-4#

B: Wie, was hat wie angefangen? Ich verstehe jetzt den Zusammenhang nicht. #00:10:33-7#

I: Was war so der erste Schritt, dass Sie da die Zusammenarbeit der altersgemischten Teams, quasi die Notwendigkeit gesehen haben und wie wurde das dann initiiert? #00:10:46-4#

B: Also wir sind ja von Anfang an dabei, also wir haben Erstausbildung eingeführt. In Deutschland gibt es ja dann die Betriebe, die zusammen mit den Schulen eben spezifische Berufe ausbilden. Und als wir die Erstausbildung eingeführt haben und damit eben auch Menschen, die jünger waren als 18 eingestellt haben, haben wir dann umgekehrt auch Meister, also aus dem konventionellen Berufen kommend, eingestellt. Und der erste Meister, den wir eingestellt haben, war eben 55 und haben so dann die Altersbreite im Unternehmen in beide Richtungen erweitert. Der Hintergrund war eben der Start der innerbetrieblichen Ausbildung. #00:11:26-7#

I: Das heißt Sie haben dann von beiden Seiten der Schere dann die Leute gezielt eingestellt. Das ist jetzt auch schon eine sehr schöne konkrete Maßnahme. Was wir auch schon vorher kurz erwähnt haben, oder was Sie kurz erwähnt haben, dass sind diese flexiblen Arbeitszeiten, gibt es sonst noch konkrete Maßnahmen, die sich daraus ergeben haben? #00:11:57-7#

B: Die Maßnahmen haben sich nicht wegen dieser altersgemischten Teams alleine ergeben, sondern die Maßnahmen betreffen immer die Innovationskraft des ganzen Unternehmens. #00:12:07-3#

I: Und haben sich daraus noch andere Maßnahmen ergeben? #00:12:14-3#

B: Für die der Innovationskraft des Unternehmens? #00:12:19-3#

I: Ja #00:12:19-8#

B: Das lebenslange Lernen vorleben ist zum Beispiel wichtig und auch, die wesentlichen Elemente stehen eigentlich in dem Artikel, den ich Ihnen geschickt habe. #00:12:30-2#

I: Und gibt es jetzt gerade was ganz Aktuelles, was Sie gerade angehen oder Schritte, die gerade umgesetzt werden? #00:12:39-0#

B: Ja, das was halt jetzt so die Kompetenzerweiterung der einzelnen Mitarbeiter betrifft.

Dass sie teilweise in neuen Arbeitsbereichen eben eingesetzt werden um eben vielfältigere Dinge kennenzulernen. Aber das hat halt auch wieder nichts mit dem Alter oder so zu tun. #00:13:00-8#

I: Ich denke mir, um einfach die Perspektiven aller MitarbeiterInnen zu erweitern. Das ist sehr wohl auch so das, was ich darunter verstehen würde. Und gibt es so für die Zukunft auch Dinge, die geplant sind? Also wie das Projekt weiterverlaufen wird? #00:13:20-4#

B: Es ist ja eben kein Projekt, sondern das ist der Alltag in einer ganz normalen Firma und da versuchen wir eben verschiedene Dinge zusammenzubringen. #00:13:29-3#

I: Und ist in Zukunft noch was geplant an Umsetzung? #00:13:35-2#

B: Wir machen unseren ganz normalen Berufsalltag, wir sitzen ja nicht hier und machen grüne Tischüberlegungen. Im Rahmen des ganz normalen Alltags treten eben verschiedenen Fragestellungen auf. Und eine Fragestellung ist eben, wie man die Diversifikation erhalten kann, gerade wenn man eine innovative Firma ist. Das ist ja nicht in allen Unternehmen so. Das ging bestimmt auch schon in Handwerksbetrieben im Mittelalter so, dass sie eben durch herausfordernde Aufgaben und vielfältige Aufgaben auch die lebenslange Lernbereitschaft fördern konnten. #00:14:05-0#

I: Und haben Sie jetzt auch schon öfters gesagt, es werden ja bei diesen Maßnahmen alle MitarbeiterInnen berücksichtigt, eben nicht jetzt nur einzelne Altersgruppen oder einzelne Generationengruppen? #00:14:20-7#

B: Genau. #00:14:21-1#

I: Und da hätte ich jetzt dazu nämlich jetzt auch eine Bewertungsfrage: wie wichtig finden Sie denn die Berücksichtigung mehrerer Generationen, das heißt jetzt im Gegensatz zur Fokussierung auf eine Altersgruppe. Da wäre eins sehr wichtig #00:14:34-0#

B: Wir sind der festen Überzeugung, dass ein gemischtes Team innovationsfördernd ist und Alter ist ja da nur ein Aspekt, es gibt ja verschiedene andere Aspekte. #00:14:42-1#

I: Das heißt, würden Sie das als sehr wichtig empfinden? #00:14:46-8#

B: Gemischte Teams sind wichtig.#00:14:53-2#

I: Die Maßnahmen die Sie da jetzt gesetzt haben, wie bewerten Sie denn da diese Maßnahmen? Als gut gelungen, das wäre dann eins oder fünf gar nicht gut gelungen? #00:15:07-4#

B: Zwei #00:15:10-5#

I: Sind da auch Schwierigkeiten vielleicht aufgetreten? #00:15:12-7#

B: Nicht jeder will lebenslang lernen und nicht jeder will vielfältige Aufgaben, man muss das also anpassen an die persönliche Situation des Mitarbeiters. #00:15:25-5#

I: Und gibt es auch etwas, was besonders gut gelungen ist? #00:15:30-7#

B: Im Moment fällt mir dazu nichts ein. #00:15:41-6#

I: Jetzt ein bisschen zur externen Beratung, #00:15:46-6#

B: Wir haben keine externen Berater eingebunden #00:15:49-9#

I: Und hätten Sie jetzt so das Gefühl gehabt, dass es an manchen Punkten günstig gewesen wäre, Unterstützung durch BeraterInnen in Anspruch zu nehmen? #00:16:00-0#

B: Bis jetzt noch nicht. #00:16:01-5#

I: Da hätte ich jetzt auch wieder eine Bewertungsfrage: ist für Sie prinzipiell Beratung nicht sinnvoll und notwendig? #00:16:13-0#

B: Wir gehen davon aus, dass das Kundenbedürfnis befriedigt werden kann aufgrund der Entwicklung aller, des Unternehmens, des Teams und so weiter. Das ist dann das, was dann auch wieder zurück gespielt wird an die Mitarbeiter und das ist das was alle auch in der Weiterentwicklung unterstützt und fördert. Wenn Sie die Maßnahmen mit externen Beratern machen, die Planspiele am grünen Tisch machen, geht diese

Fokussierung auf die Kundenzufriedenheit komplett verloren. Also anstatt, dass allen klar ist: der Kunde ist das, was uns ernährt, das Kundenbedürfnis ist das aller Wichtigste und daran müssen wir uns orientieren, machen sie dann Sandkastenspiele und deswegen haben das bisher noch nicht eingesetzt. #00:16:58-2#

I: Und haben Sie sich da schon ein bisschen umgehört am Markt zum Beratungsangebot, ob es da Ihrer Meinung nach genug gibt, oder haben Sie sich gar nicht schlaue gemacht darüber, was es so am Markt gibt?. #00:17:13-4#

B: Doch es gibt viele faszinierende, spannende Angebote, aber wir haben jetzt für das Training des ganzen Teams noch nicht das Gefühl gehabt, dass es da irgendwas gibt, was ein KMU weiterbringen kann. Und wir glauben wirklich, dass das besser geht, all diese Elemente im Berufsalltag zu leben. Weil das ist ja bei total, bei allen Maßnahmen, die Sie umsetzen, ist ja wichtig, dass der Mitarbeiter den konkreten Nutzen erfährt, also er muss für sich direkt erfahren können, was bringt mir das jetzt, damit es auch langfristig angewendet wird. #00:17:48-0#

I: Ich habe jetzt noch eine Bewertungsfrage zum Alternsmanagement, jetzt weiß ich aber nicht, ob Sie bei Ihnen im Unternehmen da was Konkretes gibt, weil Sie haben gesagt, es wird nicht auf einzelne Generationen so spezifisch Rücksicht genommen. #00:18:07-3#

B: 2000, als wir diese Altersspanne in beide Richtungen erweitert haben, da haben wir uns natürlich auch mit dem Einstellungsalter sozusagen beschäftigt, aber jetzt gibt es für uns gleiche Chancen, unabhängig vom Alter. #00:18:21-2#

I: Aber wenn wir uns jetzt so die altersgerechte Arbeitsgestaltung anschauen, wie sich die auf die Gesundheit von Mitarbeitern auswirkt #00:18:29-9#

B: Wir haben ja keine körperlichen Arbeiten, wir haben keine, in dem Sinn, dass die Menschen 24 Stunden auf E-Mails antworten müssen, all diese Dinge haben wir ja nicht. #00:18:41-7#

I: Generell, wie bewerten Sie denn die Auswirkungen von Ihren Maßnahmen auf die gesamte Arbeitssituation im Unternehmen? Schulnote eins wären sehr positive Auswirkungen und Schulnote fünf keine positiven Auswirkungen. #00:18:56-8#

B: Zwei #00:18:58-7#

I: Und glauben Sie, dass die bisher umgesetzten Maßnahmen in Ihrem Unternehmen ausreichend sind für ein umfassendes, ja ich muss es jetzt leider wieder Generationenmanagement nennen, aber für eine umfassende Zusammenarbeit.
#00:19:18-0#

B: Man kann sicherlich noch mehr tun. #00:19:20-8#

I: Das heißt, wenn Sie da von eins bis fünf eine Note geben müssen? #00:19:25-4#

B: Drei #00:19:26-0#

I: Wir waren jetzt sehr, sehr schnell, ich bin jetzt schon beim Resümee #00:19:32-0#

B: Ja, das ist ja auch wichtig, das ist effizient, eigentlich könnten wir Ihren Fragebogen noch schneller durchmachen. Beim nächsten müssen wir schauen, ob wir das noch schneller schaffen. #00:19:43-0#

I: Gibt es ein Resümee, das Sie aus den bisher umgesetzten und geplanten Maßnahmen ziehen? #00:19:48-2#

B: Sie haben ja diese Umfrage gelesen, oder vielleicht gelesen, also den Deutschlandtrend, ich weiß nicht wie es in Österreich ist, aber in Deutschland ist es eben so, dass 60 Prozent der Menschen wollen vor dem Eintritt des gesetzlichen Rentenalters in Rente, und diese Information muss man einfach wahrnehmen und sehen und auch akzeptieren. Und deswegen denke ich, dass es für Betriebe ganz wichtig ist, sich mehr zu kümmern, wo können wir junge Leute, die vielleicht die Schule abgebrochen haben oder an irgendeinem Punkt ihres Aus- und Weiterbildungsweges vielleicht den Mut verloren haben, wo können wir da junge Leute abholen. Weil ich halte 2014 das Thema arbeits-ausbildungs-beschäftigungslose Jugendliche in Europa für das aller Dringendste und das ist auch dazu, die Betriebe auf lange Sicht, natürlich die 40 Prozent der Menschen, die bis zum Rentenalter arbeiten wollen, und die 6 Prozent der Menschen, 6 Prozent der Menschen wollen über das Rentenalter hinaus arbeiten, die darf man nicht vergessen. Die muss man abholen, die muss man mitnehmen, aber die gigantischen Massen, also Nordrhein-Westfalen, das ist eine Region in Deutschland. Nordrhein-Westfalen hat 71000 arbeitslose Jugendliche, im

Alter bis 25, 71000, und wenn man in dem Alter drei, vier Jahre arbeitslos ist, arbeits- und ausbildungslos ist, dann wird man auch ganz lange Zeit sicherlich keinen hochqualifizierten Job bekommen, dass man sich und vielleicht seine Familie davon ernähren kann. Und deswegen ist aus meiner Sicht, für alle Unternehmen das total zentrale Thema, wie man altersgemischte Teams so gestalten kann, dass wir Chancen bieten für junge Menschen. Jetzt haben wir aber im Moment Wahlen und junge Menschen gehen ja meistens nicht zur Wahl, zur Wahl gehen aber die älteren Menschen, und deswegen werden sie sowohl in der Forschung wie auch in den Medien nur das Thema Ältere ansprechen, grauenvoll. Nur Propaganda, durch die Jagd auf Wählerstimmen und es geht vollkommen an der gesellschaftlichen Realität vorbei. Weil wenn die Menschen für sich ein aktives Berufsleben geführt haben und dann vielleicht auch verschiedenste Familienpflichten, sei es Kinder, sei es Betreuung Älterer und so weiter, wenn die dann eben für sich entscheiden, ich möchte gerne vor dem Rentenalter in Rente gehen und dann ist das eben so. Da können wir doch nicht als Arbeitgeber dagegen anarbeiten, wenn der gesellschaftliche Trend in diese Richtung geht. #00:22:48-6#

I: Gibt es sonst noch Aspekte, die Sie gerne ansprechen würden, die noch gefehlt haben? #00:22:57-6#

B: Ich habe es ja schon deutlich gesagt, ist dieses Generationenmanagement meiner Ansicht nach eine große Fehlvorstellung, weil sie halt Menschen nur nach Alter beurteilen. Jemand, der mit 14 ins Berufsleben eingestiegen ist, in Deutschland geht das direkt nach dem Hauptschulabschluss, ich glaube in Österreich geht es nicht, da ist man dann mindestens 18, aber jemand der mit 14 ins Berufsleben eingestiegen ist, ist eben mit 30 ein anderer Mensch, wie jemand, der bis 31 studiert hat und dann zum ersten Mal, die sind zwar theoretisch die gleiche Generation aber praktisch wahrscheinlich aufgrund der Berufs- und Lebenserfahrung unterschiedliche Menschen. #00:23:39-4#

I: Die haben andere Lebensphasen auch. #00:23:42-3#

B: Sie müssen nicht andere Lebensphasen haben, aber sie haben unterschiedliche Bedürfnisse an ihre Führungskraft zum Beispiel. #00:23:52-2#

I: Ja, es ist ein sehr schöner Ansatz #00:23:57-9#

B: dann wünsche ich noch viel Erfolg #00:24:01-0#

I: vielen lieben Dank, wie gesagt ich werde das transkribieren und schicke Ihnen noch ein kurzes Mail, dass Sie mir das nachher noch freigeben würden? #00:24:07-7#

B. Ja, das wird dann veröffentlicht Ihre Arbeit, oder wozu ist das Freigeben wichtig? #00:24:12-5#

I: Dass ich das, was ich aufschreibe, was Sie mir gesagt haben, dass ich das für meine Masterthesis verwenden darf. #00:24:21-9#

B: Ok.

sabtours GmbH, Mag.^a Gabriele Vockenhuber /

Gespräch am 05.03.2014 18:00 – 18:43

B: Grüß Gott, hier spricht Banyai, spreche ich mit Frau Vockenhuber? #00:00:18-3#

I: Grüß Sie, jawohl! #00:00:20-3#

B: passt es Ihnen schon oder bin ich zu früh? #00:00:23-4#

I: Ja, es passt schon #00:00:22-3#

B: Sehr gut. Dann möchte ich mich als aller erstes einmal ganz, ganz herzlich für die tollen Unterlagen bedanken, die Sie mir geschickt haben. Das bietet schon einmal einen sehr guten Einblick in das was Sie tun alles. #00:00:36-4#

I: Ja, ich hab mir gedacht, dann können Sie schon ein bisschen hineinschnuppern, in welche Richtung es bei uns geht. #00:00:42-0#

B: Ja, sehr informativ und auch sehr interessant und auch sehr umfassend. Vielen Dank! #00:00:47-0#

I: Bitte, bitte gerne geschehen #00:00:49-5#

B: Kurz noch zu mir, also ich studiere eben wie gesagt an der Ferdinand Porsche FernFH, Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie und in meiner Masterthesis geht es eben um Generationenmanagement in Unternehmen. Es soll so eine Sammlung sein von Praxisbeispielen, wie es in Unternehmen üblich ist. Da befrage ich auf der einen Seite eben Unternehmen und auf der anderen Seite auch Unternehmensberater und –beraterinnen, was die anbieten. Das Gespräch wird etwa 45 Minuten dauern, also ich habe bis jetzt 2 mal durchgespielt und es waren beide Male so um eine $\frac{3}{4}$ Stunde. Und ich würde das Gespräch aufzeichnen, wenn Ihnen das passt, damit ich das dann transkribieren kann. #00:01:34-4#

I: Ja ich hab kein Problem #00:01:33-8#

B: Prinzipiell werde ich es dann transkribieren und würde Ihnen dann die

Transkriptionsunterlagen zukommen lassen, dass sie es mir dann vielleicht noch einmal freigeben können. #00:01:44-2#

I: Genau #00:01:44-2#

B: Das Interview ist jetzt so aufgebaut, es sind sechs Blöcke die unterschiedlich lang sind. Am Ende dieser Blöcke sind dann immer so ein paar Bewertungsfragen eingebaut, damit ich das dann auch ein bisschen vergleichen kann besser. Das ist dann nach dem Schulnotensystem, das kündige ich Ihnen dann aber auf alle Fälle noch an, ja? #00:02:05-3#

I: Genau. #00:02:05-6#

B: Ok, super, vielen Dank! #00:02:07-7#

I: Jetzt hätte ich nur eine kurze Frage: diese Fern Uni ist die in Salzburg oder wo ist die? #00:02:11-8#

B: Nein, die ist in Wiener Neustadt. #00:02:13-0#

I: Ah in Wiener Neustadt. #00:02:14-2#

B: Wobei eigentlich die Verwaltung ist in Wien, ja und die Uni selber ist in Wiener Neustadt, also unsere Präsenzphasen sind immer in Wiener Neustadt. Da haben wir dann die Prüfungen auch. Es ist aber noch relativ jung, also es gibt da noch nicht sehr viele Lehrgänge und wir sind jetzt auch der erste von einem Masterlehrgang (...) von dem Studiengang sind wir der erste Durchgang quasi (...). Dann würde ich sagen, beginnen wir einmal. #00:02:47-7#

I: Ja. #00:02:48-3#

B: Unternehmensbranche ist bei Ihnen Reise (...)? #00:02:50-7#

I: Reisebüro und Autobusbetrieb #00:02:54-2#

B: Und wie groß ist denn das Unternehmen? Also wie viele MitarbeiterInnen haben Sie denn? #00:02:59-0#

I: Also insgesamt alle Unternehmenssteile zusammen 400. #00:03:03-5#

B: Schon eine ganz große Anzahl (...). Kennen Sie die Altersstruktur Ihres Unternehmens wahrscheinlich, nachdem Sie ja so viele Angebote anbieten. Was ist denn so das Durchschnittsalter in Ihrem Unternehmen? #00:03:19-7#

I: Na ja, das ist ein bisschen unterschiedlich, auch weil wir sehr viele verschiedene Bereiche haben (...) ich sag einmal es ist in den Reisebüros eher etwas jünger. Bei uns, ich bin im Busbetrieb beschäftigt, wir haben eine Altersstrukturanalyse gemacht und da sind 42% über 50. #00:03:40-7#

B: Weil Sie jetzt sagen, Sie sind im Busbetrieb beschäftigt, welche Position haben Sie denn inne? Weil ich habe prinzipiell die Frau Mag. K. angeschrieben und sie hat mich dann an Sie verwiesen. #00:03:52-5#

I: Also die Frau K. ist erst seit einem halben Jahr ungefähr bei uns, wir haben bis dahin noch keine Personalentwicklung in unserem Unternehmen und ich habe das sozusagen bis dahin eigentlich immer mit begleitet diese Projekte (...) das war sozusagen Projektverantwortliche. #00:04:13-7#

B: Welche Herausforderungen für sabtours haben sich denn durch die oder ergeben sich durch die Altersstruktur? #00:04:22-6#

I: Es war grundsätzlich so, wir haben ja dieses Projekt eigentlich gestartet aufgrund einer Altersstrukturanalyse, die wir im Jahr 2007 schon gemacht haben. Wo wir eben gesehen haben, dass im Busbetrieb 42% über 50 sind und nur 11% unter 30. Das war eigentlich für uns der Startschuss, dass wir gesagt haben wir müssen etwas tun, wir müssen schauen, dass unsere Mitarbeiter möglichst lange möglichst gesund bleiben. Das war 2007, und wir haben ja gewusst, dass die Lage nicht besser wird durch den Arbeitsmarkt, sondern so wie es alle anderen Unternehmen auch trifft mit der demografischen Entwicklung. Aber nicht nur mit der demografischen Entwicklung, sondern auch andere Rahmenbedingungen haben sich geändert, so dass wir gesagt

haben, wenn wir haben wollen, dass unsere Mitarbeiter möglichst lange gesund sind, müssen wir etwas unternehmen. #00:05:24-6#

B: Ich hab in den Unterlagen gesehen, dass sich so die gesetzlichen Rahmenbedingungen auch geändert haben, dass eine Weiterbildungspflicht dann auch bestanden hat für die Busfahrer. #00:05:35-2#

I: Genau, zum Beispiel und dann die Hacklerregelung ist ausgelaufen, dass sozusagen da auch die Leute länger arbeiten müssen. Also das waren verschiedene so Sachen, die sich geändert haben, die einfach bei uns am Arbeitsmarkt zu einer Verschärfung führen. #00:05:52-4#

B: Damit wäre ich gleich bei einer Bewertungsfrage: wie bewerten Sie denn die Notwendigkeit von Generationenmanagement in Ihrem Unternehmen? Also, jetzt eine Schulnote wäre eins wäre sehr wichtig und fünf wäre gar nicht wichtig. #00:06:05-9#

I: Ja, bei uns ist das sehr wichtig #00:06:07-6#

B: Also ein Einser? #00:06:09-2#

I: Ein eindeutiger Einser! #00:06:10-9#

B: Gibt es wissenschaftliche Grundlagen, die bei Ihnen beim Generationenmanagement berücksichtigt werden? Zum Beispiel Entwicklungspsychologie oder sonstige arbeitswissenschaftliche Grundlagen? #00:06:27-1#

I: Na ja, wir haben natürlich schon (...) unsere Führungskräfte haben nach Beginn dieses Projektes Schulungen durchgemacht, mit dem Professor B., ich weiß nicht, ob Ihnen der noch was sagt, der ist mittlerweile in Pension, ist aber in Oberösterreich DIE Korifäe gewesen. Und wir haben drei Jahre hindurch immer bei ihm Schulungen gemacht, da hat es natürlich schon, ich meine angefangen von dem (...) Haus der (...) #00:06:57-7#

B: (...) Haus der Arbeitsfähigkeit #00:07:00-5#

I: (...) der Arbeitsfähigkeit, genau, diese Dinge und dann auch jobenrichment und

solche Sachen. Also wir haben schon Schulungen gemacht, aber es war immer alles sehr praxisbezogen. Also, es ist immer bei diesen Schulungen auf unsere besondere Situation Rücksicht genommen worden. #00:07:21-4#

B: Da habe ich nämlich auch gleich die nächste Bewertungsfrage: wie gut denn diese wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis umgesetzt wurden. Da ist jetzt auch wieder eins mit sehr gut umgesetzt und fünf gar nicht berücksichtigt. Habe ich jetzt herausgehört, dass da der Praxisbezug immer gegeben war, oder? #00:07:40-8#

I: Wichtig war ja auch, dass die Führungskräfte eine Schulung bekommen und man hat natürlich da schon versucht. Inwieweit wir jetzt das alles umsetzen haben können was wir in der Theorie gelernt haben, da traue ich mir keinen Einser hergeben, aber es wird natürlich versucht das was immer wir an Maßnahmen umsetzen, das das eben den Menschen in unserem Unternehmen die Arbeit erleichtert. #00:08:16-1#

B: Das heißt, wenn Sie eine Note geben müssten, was würden Sie da geben? #00:08:20-2#

I: Ich würde einmal einen Zweier, ein Gut hergeben. #00:08:22-6#

B: Gibt es Grundsätze, Leitbilder, Visionen, die bei Ihnen im Generationenmanagement oder die dem Generationenmanagement zugrunde liegen? #00:08:32-5#

I: Grundsätzlich ja. Bei uns ist vielleicht auch die besondere Situation, dass dieses Projekt damals 2007, von der Geschäftsführung ausgegangen ist. Das heißt, es musste nicht sozusagen die erste Etage überzeugt werden, dass wir etwas tun müssen, sondern es ist bei uns im Gegensatz zu anderen Unternehmen genau umgekehrt gewesen, die Geschäftsführung hat gesagt wir müssen etwas tun und hat natürlich auch die Visionen und die Leitbilder dahingehend ausgerichtet, weil es eben bei uns dringend notwendig ist. Wir sind angewiesen, wir sind ein Dienstleistungsunternehmen, wir sind angewiesen auf unsere Mitarbeiter. Und nur gute Mitarbeiter gewähren uns sozusagen, dass wir auch eine gute Leistung bieten. #00:09:30-4#

B: Das heißt, die Gesamtvision des Unternehmens spiegelt sich eigentlich dann im Generationenmanagement auch wieder. #00:09:37-1#

I: Also, ich sag einmal nicht nur im Generationenmanagement, der Fokus liegt bei uns ja nicht nur auf Generationen, sondern auf allen Generationen eigentlich. #00:09:48-8#

B: Ja genau, da kommen wir ja noch später dazu, das ist ja prinzipiell Ziel meiner Erhebung, inwieweit da alle Generationen und nicht nur die älteren MitarbeiterInnen berücksichtigt werden. Da haben wir dann noch eigenen Block sogar dabei. Welche Schritte für Generationenmanagement wurden denn dann entwickelt? Also Sie haben schon gesagt es hat eine Altersstrukturanalyse gegeben im Jahr 2007, ja ? #00:10:17-8#

I: Genau, ja, wo wir erkannt haben, dass wir etwas tun müssen.

Wir haben uns dann eine Arbeitspsychologin zu Rate gezogen, die Frau Brigitta G., ich weiß nicht, ob Ihnen die schon einmal untergekommen ist. #00:10:31-9#

B: Ich hab es jetzt nur in den Unterlagen gesehen, auf www.arbeitswelten.at, habe ich einmal nur kurz einmal reingeschaut. Ich kenn sie persönlich nicht. #00:10:38-6#

I: Die hat auch schon Erfahrung in Busbetrieben gehabt und war deshalb auch für uns besonders interessant und die hat uns eigentlich zu dem Projekt sozusagen verholfen, das wir dann letztendlich durchgeführt haben und zwar mit Hilfe der Oberösterreichischen Gebietskrankenkassa und gefördert wurde das damals auch vom Fonds Gesundes Österreich. Das Kernstück unseres Projektes war die Einführung des der gesunden Dialoge, also dieses Erfahrungsaustausches mit den Mitarbeitern sozusagen über den Busbetrieb. Wir haben nicht alle Bereiche inkludiert, also die Reisebüros waren nicht inkludiert, aber alles was Busbereich ist bei uns. So ungefähr die Hälfte der Mitarbeiter. #00:11:34-3#

B: Ok, das heißt konkrete Maßnahmen sind in dem Fall einmal diese gesunden Dialoge, ich glaube, dass das wird ja im Rahmen von Mitarbeitergesprächen abgehalten? #00:11:46-2#

I: Ja genau, das ist sozusagen eine Art von Mitarbeitergespräch. Wir hatten bis zu

diesem Zeitpunkt noch keine Mitarbeitergespräche bei uns und haben dies dann eingeführt diese gesunden Dialoge sind standardisierte Fragebögen, es kriegt praktische jeder Mitarbeiter die selben Fragen (...) und das Gespräch ist zwischen unmittelbaren Vorgesetzten und Mitarbeiter. Dauert zirka eine halbe Stunde und umfasst auch also umfasst zum Beispiel Fragen: Was gefällt Ihnen an Ihrem Beruf? Was gefällt Ihnen weniger? Was belastet Sie? Was würden Sie sofort ändern, wenn Sie sozusagen Führungskraft wären? Unter welchen Umständen können Sie sich vorstellen, dass Sie bis zum Pensionsantritt in unserem Unternehmen bleiben? Das sind so die wichtigsten Fragen sag ich einmal. Wir haben dann in einem zweiten Durchgang einmal die Fragen einmal ein bisschen erweitert um einen Komplex und um die Kundenfreundlichkeit, aber so im Großen und Ganzen sind das die Fragenblöcke (...) ja und was wesentlich ist, es werden bei diesen Fragen auch kritische Anmerkungen erwünscht. Das heißt, wir wollen ja nicht nur haben, dass der Mitarbeiter sagt bei uns ist alles super und in Wirklichkeit belastet ihn etwas, sondern wir wollen von ihm ja erfahren, weil er ist ja eigentlich ein Experte auf seinem Arbeitsplatz. Und das war schon ein gewisser Prozess da waren am Anfang einige Mitarbeiter dabei, die gesagt haben nein, dieses Gespräch möchten sie nicht führen. Das hat sich aber dann, nachdem sie gemerkt haben, sie haben nicht mit irgendwelchen Repressalien zu kämpfen, das hat sich dann eigentlich beim zweiten Durchgang komplett erübrigt. Das war kein Problem mehr. #00:13:59-9#

B: Ist ja nachzuvollziehen, dass sie Angst haben, dass es dann negative Folgen gibt, wenn sie was sagen. #00:14:06-7#

I: Genau, es hat dann auch welche gegeben, die gesagt haben ich habe bei meinem frühern Arbeitgeber einmal etwas angemerkt und das ist mir dann immer nachteilig gewesen und das möchte ich nie mehr erleben. #00:14:20-4#

B: Das ist dann nachher eine neue Erfahrung konstruktive Kritik üben zu können. #00:14:26-7#

I: Wir haben dann diese Mitarbeitergespräche alle geführt. Diese Rückmeldungen wurden dann anonymisiert zusammengefasst und ausgewertet und aufgrund dieser Rückmeldungen wurden dann Maßnahmen abgeleitet. Und wir haben bei jedem Durchgang ungefähr 50 Maßnahmen oder sogar mehr, die wir dann abgearbeitet haben.

Und das waren teilweise ganz banale Sachen, die da gewünscht wurden aber bis hin

zu Dienstplanänderungen, weil z.B. ältere Mitarbeiter nicht mehr diese langen Dienste machen wollten, sodass dass man sozusagen einen Dienstplan light geschaffen hat. Am Anfang waren Sie auch ein bisschen skeptisch, ob das sein kann und ob sie dann sozusagen mit weniger Arbeit und dem einhergehend auch ein bisschen weniger Verdienst, ob sie damit auskommen. Nach einem Jahr haben wir die Rückmeldung bekommen, sie möchten mehr so leichtere Dienste haben, weil sie gesehen haben, sie können mit dem besser umgehen, haben mehr Freizeit, mehr Erholung und kommen mit ihrem Geld aber trotzdem aus. #00:15:51-6#

B: Das sind ja sehr positive Maßnahmen dann auch für die Belegschaft gewesen. #00:15:58-0#

I: Genau, das war eben das Tolle an dem Projekt, weil sie gesehen haben, es wird tatsächlich etwas umgesetzt. #00:16:06-0#

B: Das heißt also als konkrete Maßnahmen, Sie haben gesagt es waren sehr viele konkrete Maßnahmen, die da gesetzt wurden? #00:16:15-2#

I: Ich habe mir nämlich jetzt gerade da so eine Zusammenstellung aufgemacht, das sind zum Beispiel: die Reinigung in den Sozialräumen soll verbessert werden. Sie möchten gerne Schulungsfahrer haben, dezidiert fixiert, dass gewisse Fahrer für die Einschulung neuer Mitarbeiter zuständig sind. Dann zum Beispiel, eine Haltestelle war defekt, da wollten sie, dass das rasch repariert wird. Sie wollten zum Beispiel haben, dass die Ampelbeeinflussungsanlage im Rahmen vom Welser Linienverkehr, dass die ausgeweitet und verbessert wird. Ein ganz ein wesentlich Thema ist immer wieder, wo können unsere Busfahrer während dem Dienst auf die Toilette gehen, da hat man auch eine neue Möglichkeit geschaffen. Es sind lauter so teilweise ganz banale Dinge, aber teilweise schon sehr einschneidende Maßnahmen. #00:17:22-5#

B: Ich habe auch in Ihren Unterlagen, da gibt es ja ein Beispiel "Eins Reisebusfahrer", wo ein älterer dem Jüngeren hilft mit eben Tipps für die Fahrtroute und im Gegenzug der Jüngere dem Älteren bei der Bedienung von Smartphones behilflich ist. Ist das eine Art von Mentorenprogramm? #00:17:44-9#

I: Nein, das ergibt sich eigentlich automatisch aus dem täglichen Leben. Das was ich Ihnen da geschickt habe, da ist glaube ich vom Ministerium ein Bewerb ausgeschrieben gewesen. Da sind wir angeschrieben worden, wo man sozusagen

solche Beispiele wo jung und alt sich gegenseitig befruchten, wo solche Beispiele eingeschickt werden konnten und da hat man was gewinnen können. Und unser Betriebsrat hat das eben aufgegriffen und hat, ich glaube, zwei so Beispiele eingeschickt und die haben dann tatsächlich einen Preis gewonnen. Also drum habe ich das da dazu gegeben. Da steckt kein Konzept dahinter, sondern das ist unser tägliches Brot. #00:18:39-8#

B: Ja, aber schön, wenn dann die Zusammenarbeit auch so klappt, und das eben nicht extra vorher als Maßnahme gesetzt werden muss, sondern, dass dann ohnehin auch so passiert. #00:18:49-9#

I: Ja, das ist halt auch eine jahrelang gelebte Kultur, muss man sagen. #00:18:55-6#

B: Natürlich merkt man einfach dann auch in Ihrem Unternehmen ist das jetzt schon lange Zeit ein Thema und das merken ja die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in der Arbeitssituation. Das heißt, wo steht denn das Generationenmanagement jetzt, welche Schritte werden denn gerade umgesetzt? Gibt's da was Konkretes gerade? #00:19:20-8#

I: Wir haben zum Beispiel im Unternehmen momentan gerade einen Generationenwechsel vollführt bei den Führungskräften nämlich in der zweiten Etage. Da sind mehr oder weniger jetzt drei Führungskräfte sukzessive ausgeschieden und neu eingeführt worden und das hat sich sozusagen über ein oder eineinhalb Jahre dahingezogen, dass die die ausgeschieden sind, den neuen, obwohl sie schon in Pension waren, aber sozusagen als Konsulenten noch zur Verfügung gestanden sind. Das war sozusagen eines, das hat super funktioniert. #00:20:09-0#

B: Ist ja toll, wenn sie dann ihr Wissen dann weitergeben können wieder. #00:20:12-8#

I: Genau #00:20:14-3#

B: Wie wird es in Zukunft ausschauen, welche Maßnahmen sind da geplant? Ich habe irgendwo in den Unterlagen das Stichwort Vision 2015 gelesen, ich glaube, das war in der Präsentation, die sie mir da noch mitgeschickt haben, gibt es da eine konkrete Vision 2015? #00:20:35-1#

GV: Ja, wenn Sie mich so schnell fragen (...) diese Visionen werden alle einmal

festgeschrieben, die müsste ich Ihnen noch raussuchen, wie das genau sozusagen fixiert worden sind. Wesentlich ist bei uns, wir müssen uns darauf einstellen, dass wir immer jung und alt zusammenarbeiten müssen und auch wollen und unser großes Ziel ist, dass wir uns am Arbeitsmarkt einfach einen Ruf verschaffen, was uns mittlerweile auch schon sehr gut gelungen ist, dass wir beim Rekrutieren von neuem Personal kein Problem haben. #00:21:19-7#

B: Das heißt, gibt es auch konkrete Maßnahmen, die noch in Zukunft geplant sind, in den nächsten Jahren? #00:21:27-6#

I: Das was wir machen, wir führen diese Gespräche, diesen Gesunden Dialoge im zwei Jahres Rhythmus durch. Das haben wir uns vorgenommen. Das was wir daraus lernen und gelernt haben und abgeleitet haben, das war so toll für uns, weil es gibt keinen besseren als den unmittelbaren Mitarbeiter. Die wissen genau, wo, an welchen Schrauben man drehen kann, was man verbessern kann. Ich muss diese Quelle nur anzapfen. Und die Leute wissen ganz genau, was möglich ist und die haben super tolle Ideen. Und mittlerweile durch dieses Projekt, das wir da gestartet haben, funktioniert dieser Informationsfluss auch schon sehr gut. Das heißt sie warten jetzt mittlerweile eh nicht mehr zwei Jahre, und sagen in zwei Jahren, wenn mich mein Vorgesetzter wieder fragt, dann weiß ich jetzt schon was ich ihm sage, sondern sie kommen mittlerweile ständig rein und sagen: das könnten wir... kann man das oder das ändern? oder wie wäre es, wenn wir das oder das umsetzen würden? #00:22:38-5#

B: Es ist also schon eine aktive Mitarbeit da, passiert das schon, sehr schön. Sie haben zuerst schon angesprochen, dass bei diesen Maßnahmen alle MitarbeiterInnen berücksichtigt werden und nicht nur einzelnen Generationengruppen, wie zum Beispiel eben die älteren ArbeitnehmerInnen. #00:22:57-3#

I: Genau, das ist flächendeckend. Also, wenn nicht einer sagt, er will da nicht mittun, was mittlerweile eigentlich nicht mehr der Fall ist, dann sind alle einbezogen in diese Gespräche. #00:23:12-3#

B: Und jetzt hätte ich dazu wieder eine Bewertungsfrage: wie wichtig finden Sie denn die Berücksichtigung mehrere Generationen, also im Gegensatz zur Fokussierung auf eine Altersgruppe: eins wäre sehr wichtig und fünf gar nicht wichtig. #00:23:26-5#

I: Eins, sehr wichtig. Wir haben ganz viele Mitarbeiter, die schon über Jahrzehnte bei

uns beschäftigt sind. Wir haben auch Mitarbeiter, wo mittlerweile die Kinder bei uns arbeiten oder beide Generationen bei uns arbeiten. Und jeder durchläuft schon im Laufe seines Lebens Zeitspannen, wo er einfach andere Bedürfnisse hat. Als Junger will er vielleicht viele Stunden machen und viel verdienen, weil er sich eine Wohnung gekauft hat, das ist dann wenn man älter ist nicht mehr so wichtig. Das heißt da Rücksicht zu nehmen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter, je nach Alter. Wir haben jetzt eigentlich ein gutes Beispiel, das gerade diese Woche gewesen ist: unser Betriebsratobmann fängt jetzt ein Studium an und reduziert seine Arbeitszeit auf drei Tage in der Woche und möchte sozusagen die anderen drei Tage studieren. Der ist jetzt, glaube ich so Mitte Dreißig oder ungefähr oder Anfang vierzig, ja der hat das Bedürfnis, dass er das macht, das wurde ihm ermöglicht. #00:24:49-4#

B: Das wird ja auch immer mehr, lernen wird ja auch immer wichtiger, das ist ja bei unserem Studiengang nicht anders, wir haben ja auch Durchschnittsalter 35-40. Jetzt hab ich noch eine Bewertungsfrage: wie bewerten Sie denn das Projekt insgesamt, auch wieder mit Schulnote eins gut gelungen und fünf gar nicht gut gelungen. #00:25:14-5#

I: Eigentlich würde ich einen Einser hergeben. #00:25:23-0#

B: Sind auch Schwierigkeiten aufgetreten in dem ganzen Projekt? #00:25:27-8#

I: Ja, sind auch, daraus haben wir auch gelernt. Wir haben zum Beispiel beim ersten Durchgang zu viele Gespräche einer Führungskraft zugemutet möchte ich schon fast sagen. Ich sag einmal mehr als 30 Gespräche kann eine Person nicht führen, wenn eine Führungskraft mehr Mitarbeiter hat, dann muss ich mir etwas einfallen lassen und muss diese Gespräche auf mehrere Personen aufteilen, weil da leidet die Qualität darunter, das kann ich nicht tun. Momentan sind wir an der Ausweitung unseres Geschäftsfeldes. Wir haben bei einer Ausschreibung, bei einer EUweiten Ausschreibung gewonnen und sind gerade dabei 13 zusätzliche Linien zu installieren bei uns, also Kraftfahrlinien, Verkehr. Dies ist auch der Grund, warum wir jetzt die zwei den zwei Jahres Rhythmus nicht zusammenbringen, wir müssen jetzt im Zuge dieser Ausweitung ein drittes Jahr machen, aber in Zukunft möchten wir wieder auf die zwei Jahre kommen. Diese Sachen sind ja neben der alltäglichen Arbeit zu bewältigen. Man darf die Mitarbeiter nicht überfordern, weil man sagt man will das Projekt jetzt durchziehen, da muss man ein bisschen flexibel sein. #00:26:57-7#

B: Da ist eben ein gewisser Grad an Flexibilität erforderlich. #00:27:01-9#

I: Also da lernt man dann auch, wenn man das einmal gemacht hat, man weiß dann auch ein bisschen, man soll hat einen Fehler nicht zweimal machen (...) #00:27:09-5#

B: Ja, vielleicht dann das dritte Mal auf alle Fälle nicht(...)(lacht).

Gibt es auch etwas was besonders gut gelungen ist an dem ganzen Projekt.
#00:27:22-5#

I: Ja, das was uns besonders freut, das ist einfach, dass insgesamt durch diese Gespräche und durch diese Maßnahmen, die ja dann herausgekommen sind, dass einfach unter den Mitarbeitern wieder viel mehr gesprochen wird. Das hat einfach zu einer massiven Verbesserung des Arbeitsklimas geführt. #00:27:47-3#

B: Das hat die ganze Kommunikation gefördert. #00:27:51-8#

I: Ganz genau #00:27:55-1#

B: Jetzt sind wir wieder bei einer Bewertungsfrage: wie bewerten Sie denn den Erfolg der Umsetzung? Also Schulnote eins sehr gut umgesetzt oder Schulnote fünf gar nicht gut umgesetzt. #00:28:05-2#

I: Ich würde sagen Gut. #00:28:09-1#

B: Sie haben zuerst schon erwähnt, es hat auch externe Beratung gegeben, welche Rolle spielte oder spielt externe Beratung bei Ihnen im Prozess? #00:28:19-8#

I: Wenn man so ein Projekt erstmals startet ist es unbedingt notwendig, das braucht man einfach. Man braucht da einen Externen, der erstens einmal den zeitlichen Horizont überblickt, der das Wissen hat, auch das arbeitspsychologische Wissen, der das in anderen Firmen schon umgesetzt hat. Das halte ich für wichtig, ich glaube, wir hätten den Erfolg nicht gehabt, wenn wir nicht die externe Hilfe gehabt hätten. Also das halte ich für ganz wichtig. #00:28:53-0#

B: An welchen Punkten war denn die Unterstützung besonders wichtig? #00:28:55-7#

I: Wir haben begonnen mit einer Befragung aller Mitarbeiter, mit einem Fragebogen,

den die Oberösterreichische Gebietskrankenkasse entwickelt hat, bevor wir begonnen haben einmal Befragung, damit man einmal weiß wo man steht. Da hat es auch natürlich Auswertungen gegeben, auch mit Arbeitszufriedenheit, Vereinbarkeit mit Familie und Beruf und solche Geschichten. Und die Einführung, die Umsetzung des Projektes, da war dann sozusagen die Arbeitspsychologin, die treibende Kraft, die hat uns dann zwei Jahre begleitet und am Ende dieser zwei Jahre war wieder ein Fragebogen von der Gebietskrankenkasse, wo sozusagen evaluiert wurde und in diesen zwei Jahren war einfach die externe Bewertung sehr wichtig. Wir haben dann gesagt, wir behalten uns diesen zwei Jahres Rhythmus bei, wir haben dann bei jedem Durchgang noch ein bisschen Hilfe in Anspruch genommen, das braucht man, ein bisschen Hilfe sollte man sich auch dann in den Folgejahren noch gönnen, aber das hat sich dann eigentlich reduziert auf ein Mindestmaß. #00:30:32-2#

B: Hat es etwas gegeben, was besonders hilfreich war an der Beratung oder auch was weniger hilfreich war? #00:30:39-3#

I: Was ich auch als sehr hilfreich empfunden habe, die externe Beraterin die hat unsere Führungskräfte geschult, wie man solche Gespräche führt, also diese Schulung habe ich auch sehr positiv empfunden. #00:30:58-1#

B: Und hat es auch was gegeben, was weniger hilfreich war oder was sie als weniger hilfreich empfunden haben? #00:31:02-9#

I: Weniger hilfreich (...) nein, fällt mir jetzt auf Anhieb nichts ein. #00:31:11-9#

B: Womit wir wieder bei einer Bewertungsfragen wären: wie bewerten Sie die Begleitung durch externe BeraterInnen insgesamt. Schulnote eins sehr sinnvoll und notwendig oder Schulnote fünf nicht sinnvoll und notwendig. #00:31:26-6#

I: Also ich würde sagen eins, sehr sinnvoll und notwendig. #00:31:31-6#

B Wie sie auch gesagt haben, gerade in der Anfangsphase wahrscheinlich? #00:31:33-4#

I: Ja, und vor allem wir haben in einer Branche zu tun, wo man mit dem weniger (...) wir haben uns vorher mit dem auch nicht so beschäftigt muss ich sagen. Wenn ich natürlich eine HR Abteilung habe, die schon alle Stücke spielt, dann ist das vielleicht

was anderes, aber das hatten wir nicht. #00:31:54-2#

B: Aber jetzt von meinen Recherchen her haben Sie auf alle Fälle sehr viel mehr als andere Unternehmen, die eine große HR Abteilung haben. Da muss ich sagen, dass es bei Ihnen wirklich einen sehr positiven Verlauf genommen hat. #00:32:13-6#

I: Ja wir haben halt diese Aufgaben dann auf ein paar Führungskräfte aufgeteilt, weil es einfach nicht anders gegangen wäre sonst. #00:32:22-4#

B: Wie bewerten Sie denn das vorhandene Beratungsangebot zum Thema Generationenmanagement? Wenn man wieder mit Schulnote bewertet wäre eins vollkommen ausreichend oder fünf gar nicht ausreichend. #00:32:32-0#

I: Also da traue ich mich jetzt gar nicht, weil ich nicht das gesamte Angebot, was sozusagen am Markt da möglich wäre, weil ich das nicht alles kenne ehrlich gesagt. #00:32:48-3#

B: Und wenn Sie das so für sich, also für Ihr Unternehmen überlegen, haben Sie so das Gefühl gehabt, da haben Sie genug Auswahl, oder hätten Sie noch mehr gebraucht? #00:32:54-2#

I: Also ich empfinde es momentan so: es gäbe am Markt so viel Angebot, dass es schon schwierig ist, sich einen Überblick zu verschaffen, was für die eigene Firma gut wäre. Wir haben, Gott sei Dank, gute Beratung gehabt und haben sie noch immer, weil wir immer noch ein bisschen zusammenarbeiten. Aber was da Österreichweit alles möglich ist, das weiß ich nicht wirklich. #00:33:22-5#

B: Gut, somit kann man auch nicht bewerten. #00:33:30-0#

I: Da müsste ich sagen mittel. #00:33:33-4#

B: Also ein Dreier oder so. #00:33:38-3#

I: (...) weiß ich nicht, ist auch ungerecht, ist schwer zu beurteilen. #00:33:42-9#

B: Ich habe jetzt noch ein paar Bewertungsfragen, ich habe jetzt einen kurzen Exkurs Richtung Altersmanagement auch: für die Gesundheit MitarbeiterInnen ab 55 Jahren,

ob sich die Implementierung einer arbeitsgerechten Arbeitsgestaltung positiv auf die Gesundheit von MitarbeiterInnen ab 55 Jahren auswirkt. Ich glaube, da haben Sie ja auch relativ viel, diese Physiotherapieangebote. #00:34:13-8#

I: Also das halte ich auf jeden Fall für sehr wichtig, vor allem beim fahrenden Personal, weil die haben ja durch die Bank alle Probleme mit der Wirbelsäule und mit dem Herzkreislauf, das sind ihre Berufskrankheiten, und das halte ich für ganz wichtig, wird auch sehr wertgeschätzt. #00:34:40-0#

B: und wirkt sich auch positiv aus...? #00:34:40-0#

I: Ja, wir haben sogar, ich glaube bis 2012 haben wir sinkende Krankenstände gehabt, also es hat sich auch auf die Krankenstandszahlen ausgewirkt. #00:34:53-2#

B: Von Schulnote eins sehr positive Auswirkungen bis Schulnote fünf keine positiven Auswirkungen, was würden Sie da geben? #00:35:00-2#

I: Nachdem es natürlich immer wieder welche gibt, im Unternehmen die resistent sind gegen alles, sage ich einmal würde ich sagen, wie haben Sie gesagt, wie ist die Skala? #00:35:16-7#

B: eins sehr positive Auswirkungen und fünf keine positiven Auswirkungen. #00:35:19-6#

I: Würde ich einmal sagen befriedigend. Und zwar aus dem Grund, weil es wie gesagt immer wieder auch Leute gibt, wo wir glauben, dass gewisse Maßnahmen gerade bei denen ganz dringend notwendig wären, die das aber nicht wirklich dann annehmen. #00:35:46-8#

B: Ja, das ist dann schwierig natürlich. #00:35:50-8#

I: Gerade wenn es um die eigene Gesundheit geht, sprich Rauchen, Übergewicht, Ernährungsumstellung, Bewegung (...) #00:36:00-9#

B: Bewegungsmangel, wenn man hier einen sitzenden Beruf ausübt jeden Tag. #00:36:05-2#

I: Genau, und leider Gottes haben wir auch welche da kann man anbieten und motivieren was man will, die sind resistent. #00:36:12-0#

B: Ja, das ist dann schade eigentlich, dass es nicht so von allen oder von denen, die es besonders notwendig hätten, nicht angenommen wird. #00:36:21-1#

I: Ja, genau! #00:36:24-8#

B: Wie bewerten Sie denn die Auswirkungen von Generationenmanagementmaßnahmen auf die gesamte Arbeitssituation im Unternehmen? Eins Sehr positive Auswirkungen oder fünf keine positiven Auswirkungen. #00:36:35-2#

I: Da würde ich sagen Gut. #00:36:37-9#

B: Und bewerten Sie die bisher umgesetzten Maßnahmen in Bezug auf ein umfassendes Generationenmanagement als ausreichend? Eins wäre ausreichend fünf gar nicht ausreichend. #00:36:54-4#

I: also ich sag Ihnen man ist nie fertig, man muss immer wieder weiter arbeiten. Ich würde einmal sagen, da würde ich einen Dreier hergeben. Weil man braucht nicht glauben, wenn man einmal die Maßnahmen die man sozusagen abgeleitet hat aus diesen Gesprächsrunden, wenn man da fertig ist, dass dann alles in Ordnung ist, weil es kommen wieder neue Sachen. Es ändert sich alles und man muss wieder neue Möglichkeiten suchen, wie man wieder was verbessern kann, also ich würde sagen, da würde ich einen Dreier hergeben. #00:37:32-0#

B: Und welches Resümee ziehen Sie aus den bisher umgesetzten und geplanten Maßnahmen? #00:37:38-4#

I: Das Gravierendste ist eigentlich, dass wir durch die Rückmeldung von unseren eigenen Mitarbeitern Maßnahmen umsetzen, die die Arbeitsbedingungen verbessern und das führt automatisch zu einer Verbesserung des gesamten Arbeitsumfeldes. Es werden Schwächen abgebaut und Stärken verstärkt, wo es geht und das führt insgesamt zu einer Verbesserung. #00:38:16-7#

B: Was ist Ihre persönliche Erfahrung mit Generationenmanagement? #00:38:23-6#

I: Ich muss sagen, ich bin mittlerweile mehr als 30 Jahre in der Firma tätig und meine ganz persönliche Erfahrung ist, dass wann immer ich in diesen 30 Jahren irgendwelche Bedürfnisse gehabt habe, dann ist eigentlich darauf eingegangen worden und man hat dann geschaut, ob das jetzt Reduzierung oder Aufstockung von Arbeitszeiten ist, oder was auch immer da gewesen ist oder man braucht eine Schulung irgendwo, weil man glaubt, dass das jetzt erforderlich ist, diese Dinge. Also da wurde eigentlich schon immer Rücksicht genommen und immer ermöglicht. Ich muss sagen, keiner hat hochgestochene Wünsche, die Wünsche die von den Mitarbeitern kommen, sind in der Regel immer sehr moderat. #00:39:28-7#

B: und umsetzbar? #00:39:28-4#

I: Genau! #00:39:31-6#

B: Das heißt, auch Sie haben eigentlich persönlich eine gute Erfahrung gemacht. #00:39:38-4#

I: Ja, das kann ich wirklich sagen. #00:39:39-5#

B: Womit wir jetzt auch schon beim Schluss wären, gibt es noch weitere Aspekte, die Sie gerne ansprechen würden? #00:39:44-6#

I: Das was mir jetzt momentan auffällt, weil wir suchen momentan verstärkt Fahrpersonal, weil wir eben mit Mitte April aufstocken mit 13 Linien und wir suchen zirka 25 Personen auf einen Schlag und wir haben nicht wirklich ein Problem beim Rekrutieren von Personal. Und ich glaube, dass wir uns mittlerweile seit vielen Jahren, wo wir eben dieses Projekt aufgebaut und fortgeführt haben, dass wir uns auf den Arbeitsmarkt in Oberösterreich schon einen Namen verschafft haben, der uns das jetzt erleichtert. Also wir sind momentan sozusagen schon beim Ernten von dem was wir ausgesät haben. #00:40:36-7#

B: Das ist ein positiver Erfolg von dem Ganzen. #00:40:44-0#

I: Ja, genau, und das ist auch der Grund, das ist die Motivation warum wir auf dem Gebiet sicher weiter tun werden. #00:40:52-9#

B: Es war wirklich ein sehr, sehr interessantes Gespräch für mich, vielen Dank. Diese neuen Inputs werde ich gut gebrauchen können für meine Masterarbeit. Wie gesagt, ich werde Ihnen dann noch das Transkriptionsprotokoll per Mail schicken, allerdings wird das wahrscheinlich erst Ende nächster Woche sein, weil ich muss das Technische alles regeln, und würde es Ihnen dann schicken, dass Sie mir das dann nachher noch freigeben? #00:41:21-4#

I: Ich wünsche Ihnen alles Gute! #00:42:37-0#

B: Danke. #00:42:39-8#

**SONNENTOR Kräuterhandels GmbH, Klaus Doppler,
Gespräch am 29.04.2014, 16:00 Uhr**

B: Hallo Frau Banyai. #00:01:04-0#

I: Grüß Gott Herr Doppler, heute schaffen wir es, oder? #00:01:07-9#

B: Ich denke schon. #00:01:09-3#

I: Sehr gut, dann bedanke ich mich ganz, ganz herzlich, dass Sie sich die Zeit nehmen und bin schon sehr gespannt auf Ihre Erfahrungen mit dem Generationenmanagement. Kurz noch zu mir, ich studiere eben an der Ferdinand Porsche FernFH und verfasse meine Masterthesis zum Thema Generationenmanagement in Unternehmen. Das Gespräch wird in etwa 45 Minuten dauern, je nachdem wie viel Sie mir zu erzählen haben. #00:01:33-6#

B. 45 Minuten, gut. #00:01:35-5#

I: Wir haben es in einer halben Stunde auch schon geschafft, wir werden schauen, dass wir das zügig durchmachen, gut? #00:01:44-9#

B: Ja, ja schauen wir. #00:01:45-5#

I: Ich würde das Gespräch aufzeichnen, wenn Ihnen das passt und würde es dann transkribieren und Ihnen dann noch einmal kurz das Transkriptionsprotokoll zuschicken, dass Sie es mir noch einmal freigeben können, bitte. #00:01:57-3#

B: Gerne. #00:01:59-0#

I: Super, perfekt. Haben Sie vorweg noch Fragen? #00:02:03-8#

B: Prinzipiell nicht wirklich. Sie werden, denke ich, ein paar Informationen von uns schon haben. Das Thema altersgerecht oder altersgerecht bzw. Generationenmanagement im Unternehmen begleitet uns ja schon einige Jahre und wir haben ja dadurch 2010 bei diesem Pilotprojekt Nestor Gold mitgemacht, wir waren 2007 schon beim Nestor normal sage ich einmal, da gab es diese Bezeichnung Goldzertifizierung noch nicht, haben wir schon mitgemacht und das war eben dann für

uns wirklich eine schöne Auszeichnung und da steht heuer die Re-Zertifizierung an in diesem Bereich. Ich kann Ihnen gerne alles dazu erzählen. #00:02:49-7#

I: Ja, schauen, wir, was ich mit meinen Frage abdecke, gut? #00:02:53-6#

B: Genau, so machen wir das. #00:02:55-1#

I: Das Interview ist in sechs Blöcke aufgebaut, es sind dann zwischendurch ein paar Bewertungsfragen, die dann im Schulnotensystem zu bewerten sind. Das ist es für mich dann einfacher dann nachher so die Vergleichbarkeit der Daten da herauszufiltern. Aber die kündige ich Ihnen auf alle Fälle an. Jetzt kurz zum Unternehmen, Unternehmensbranche, läuft das unter Lebensmittelbranche, oder wie nennt man das? #00:03:24-5#

B: Ja, wir sind ein bisschen zweigeteilt, wir gehören zur Produktion und zum Handel, also dadurch, dass wir auch produzieren, sind wir ein bisschen zweigeteilt. Aber prinzipiell sind wir dem Kollektivvertrag des Handels zugeordnet, weil wir in der Hauptthematik ein Handelsbetrieb sind. #00:03:44-3#

I: Steht auch im Namen: Kräuterhandels GmbH. #00:03:49-4#

B: Genau. #00:03:49-4#

I: Die Unternehmensgröße, wie viele MitarbeiterInnen haben Sie denn? #00:03:53-7#

B: Das muss man mittlerweile auch ein bisschen differenziert sehen. Warum, weil wir vor gut einem Jahr, glaube ich ist es jetzt her, eine zweite Gesellschaft gegründet haben. Das ist die SONNEN Tourismus- und Beteiligungs GmbH. Warum, weil wir hier das ganze touristische Thema ausgelagert haben. Touristisch bedeutet bei uns das ganze Thema mit den Betriebsführungen, das Kräuter- Sinneserlebnis hier am Standort in Sprögnitz, inklusive dem neuen Projekt mit Leibspeise, also das Gasthaus, mit dem Thema Kinderbetreuung in Form des Sonnenscheinchens und dieser Seminarthematik. Aus diesem Grund haben wir das jetzt getrennt und man kann aktuell sagen, wir haben zirka 180 Mitarbeiter bei Sonnentor und zirka 45 in dieser neuen SONNEN Tourismus- und Beteiligungs GmbH. #00:04:45-3#

I: Kennen Sie die Altersstruktur des Unternehmens? Also so das Durchschnittsalter?

#00:04:52-8#

B: Das kenne ich sehr wohl sehr gut. Wir bewegen uns um die 40 Jahre im Durchschnittsalter. Wir haben zirka, wenn wir alle zusammen geben, über 160 Frauen, ich glaube 163 Frauen und 64 Männer oder so ähnlich, in dieser Konstellation. Sie sehen, es ist eher Frauen-lastig, wir haben derzeit eine Vollzeitäquivalenz von 196 Mitarbeitern bei beiden Unternehmen zusammen gefasst. #00:05:27-7#

I: Welche Herausforderungen an das Unternehmen ergeben sich denn durch die Altersstruktur? #00:05:34-4#

B: Es ist so, dass wir schon seit vielen Jahren auf diese Thematik ein bisschen hinschauen, wie sind denn diese einzelnen Teams generell strukturiert beziehungsweise wir haben darauf geschaut, gibt es viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in naher Zukunft in Pension gehen betreffend Know-How -Abfluss. Dadurch, dass wir aber erst 26 Jahre alt sind, haben wir mit dieser Thematik noch nicht zu kämpfen. Wir sind seit Beginn sehr ausgewogen, waren am Anfang sicher etwas jünger organisiert und strukturiert. Aber seit wir seit sechs, sieben Jahren da bewusster hinschauen, denke ich, können wir das relativ gut auch mit beeinflussen und steuern hier nie in diese Falle hineinzutappen, dass man plötzlich in fünf, sechs Jahren mit 20, 30 Abgängen rechnen muss, die irrsinnig viel Know-How mitnehmen. Also da sind wir sehr, sehr dahinter, wir haben zirka knapp 20 unter 25 und wir haben auch knapp 20 über 55. Also wir haben da eine sehr ausgewogene Thematik und halt den Löwenanteil in der Mitte, zwischen 25 und 55, so würde ich das einmal bezeichnen. #00:07:02-6#

I: Da hätte ich jetzt auch gleich die erste Bewertungsfrage dazu: wie bewerten Sie denn die Notwendigkeit von Generationenmanagement in Ihrem Unternehmen? Da wäre die Schulnote eins sehr wichtig und die Schulnote fünf gar nicht wichtig. #00:07:17-1#

B: Prinzipiell würde ich das sehr wohl mit zwei beurteilen, wir haben uns halt schon sehr, sehr bald damit auseinandergesetzt. Wenn man jetzt Unternehmen hernimmt die ähnlich von der Größe oder auch ein bisschen kleiner sind und die haben sich mit dem Thema noch nie auseinandergesetzt, dann würde ich das als absolut essentiell und sehr wichtig sehen. Prinzipiell sehe ich es ganz wichtig, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Es geht ja auch nicht nur um das fachliche Know-How, das

verloren geht, es geht ja auch um das soziale Netzwerk und die soziale Kompetenz, welches abfließt und da gibt es halt bei uns schon sehr, sehr viele Erfahrungen in diese Richtung. #00:08:02-8#

I: Und wenn man sich jetzt so das Generationenmanagement bei Ihnen im Unternehmen anschaut, sind da auch wissenschaftliche Grundlagen berücksichtigt worden, die dem quasi zugrunde liegen? #00:08:15-5#

B: Im Prinzip nein. Wir haben uns im Zuge des ersten Nachhaltigkeitsberichtes, den wir 2008 auch als Pilotprojekt als eines der ersten KMUS in Niederösterreich gemacht haben, eben mit diesem Thema auseinandergesetzt und somit sind wir dann halt intensiv auch auf diese Nestor-Thematik oder auch Alternsgerechte Organisation gekommen, aber wir haben das nicht irgendwie wissenschaftlich hinterlegt. Wir haben uns sehr wohl Informationen eingeholt, worauf ist zu achten, welche Literatur gibt es da dazu, wo gibt es Erfahrungen? Gibt es Unternehmen, die vielleicht in diese Richtung schon Erfahrungen gemacht haben? Und das war aber sehr, sehr dünn. Wir haben dann einfach für uns entschieden, wir machen das nach unseren eigenen Vorstellungen ein bisschen adaptieren und so ist das ganze gewachsen und stellt sich halt heute dementsprechend in der Form dar. #00:09:24-6#

I: Wobei auch immer wieder als wissenschaftliche Grundlage, was aber jetzt nicht als wissenschaftlich gilt, aber so Best-Practice-Beispiele durchaus auch immer wieder genannt werden. Und ich denke mir, das sind ja dann erprobte Dinge, die dann herangezogen werden. #00:09:42-8#

B: Ich kann Ihnen jetzt auch die Ziele ein bisschen sagen, es gibt gewisse Ziele, die wir vorab definiert haben und auch Ergebnisse, die wir dann erzielt haben mit dementsprechenden Maßnahmen gekoppelt, sei es allgemein, sei es von Unternehmens- aber auch von Mitarbeiterseite. Können wir jetzt machen, oder können wir dann im Zuge des Fragenkataloges machen. #00:10:11-2#

I: Da knüpft glaube ich dazu meine nächste Frage eh schon ein bisschen daran an: Was so denn die Grundsätze, Leitbilder und Visionen vom Generationenmanagement in Ihrem Unternehmen sind. #00:10:23-7#

B: Von den Zielen her, also ich denke, für uns war immer sehr wichtig, dass wir alle Altersgruppen, sowohl die Jungen die dazu stoßen als auch jene, die die jetzt schon

länger im Unternehmen sind, aber auch jene, die als Ältere einsteigen in der Weiterentwicklung unterstützen. Das war für uns sehr wohl immer ein wichtiges Thema. Wir haben gesagt sowohl Jung als auch Alt müssen die gleichen Rahmenbedingungen in diese Richtung haben und nicht zu sagen: "OK, jetzt bist Du 50 und jetzt warten wir auf die Pension und wir geben kein Geld mehr für Dich aus in Weiterbildung." Absolut der verkehrte Weg. Haben wir sowieso schon in vielen anderen Unternehmungen so, wo einfach 50plus nicht mehr gefördert werden. Das haben wir von Anfang an nicht gemacht. Mir war das egal, wenn ein Älterer wollte, dann durfte er auch. Es geht ja immer um das wie wird das von Unternehmensseite her gesehen und wie kann ich jemanden motivieren, weil wenn ich sage: "Du bist eh schon ein Auslaufmodell" dann wird der auch sagen: "Ich bin eh schon ein Auslaufmodell, ich brauche nichts mehr zu machen." Die Motivation wird gleich null sein, das ein solcher Mitarbeiter oder Mitarbeiterin dann irgendwas machen will war für uns einmal ganz, ganz wichtig. Also das ist dieses Weiterbildungspaket für alle. Dann haben wir gesagt wir möchten die Stärken und die Erfahrung nutzen und vor allem, wenn es geht in gemischten Teams. Bei den Stärken meine ich jetzt erstens einmal von den Jungen, die Motivation. Davon gibt es viele, die sind hochgradig motiviert und wollen wirklich dementsprechend mit Volldampf loslegen und Projekte umsetzen und erstens einmal das zu nutzen plus in Koppelung mit der Erfahrung vielleicht von Älteren, die zu gewissen Themenbereichen ihre jahrzehntelange Erfahrung einbringen dürfen. Weil das ist ja auch nicht immer selbstverständlich, weil da heißt es dann: "So wie ihr es früher einmal gemacht habt, das ist nicht up-to-date, das interessiert uns nicht" Nein, es ist uns so wichtig, hier fachliche und noch viel mehr persönliche Erfahrung mit einzubringen, mit einbringen zu dürfen. Wie man dann die Steuerung macht, das ist dann wieder was ganz was anderes. Aber es ist ja oft so, dass das schon im Vorhinein abgedreht wird und die Älteren haben gar keine Möglichkeit sich kund zu tun und das haben wir einfach von Anfang an gesagt, das wollen wir unbedingt. Plus als Ziel wurde definiert, dass man Rahmenbedingungen gleich schafft, sei es Chancengleichheit für alle, ob Jung, ob Alt. Es gibt Gesundheitsangebote für Jung und Alt. Wenn wir irgendwelche Kooperationsthemen haben, dann müssen sowohl Jüngere als auch Ältere eingebunden werden. Dann habe ich gesagt flexible Möglichkeiten betreffend Arbeitsplatz und Arbeitszeit war ein Thema, dort müssen wir hinschauen, wie können wir das so gestalten, dass wir nicht manche überfordern aber auch nicht unterfordern. Und ins Mitarbeitergespräch oder ins Mitarbeiterförder- und Kulturgespräch, wie man es bezeichnen will, gehört das auch integriert, sich mit diesem Thema ein bisschen auseinander zu setzen. Plus die Stärkung sozialer Aspekte generell durch alle Themen quer durch die Bank, ob das jetzt gemeinsame Veranstaltungen sind, immer unter dem

Aspekt aller, sei es Beetriebausflug, sei es irgendwelche Zusatzevents, wenn wir irgendwo waren, oder wenn wir irgendwelche Zusatzthemen bei uns im Unternehmen haben. Ich kann ja nicht sage Mittagessen nur für bis 50Jährige und darüber nicht mehr. Also alle diese sozialen Themen für alle gleich zu halten. Plus im Endeffekt, am Ende des Tages, wenn Ältere ausscheiden diesen Know-How-Transfer zu gewährleisten im Unternehmen. Wie immer das auch ausschaut. Aber das ist halt auch ganz wichtig, das ist genau das was Sie halt auch brauchen. Das haben wir vorab für uns einmal so definiert als Ziele. #00:15:02-6#

I: Wie hat das denn so angefangen? Wie war da so der Start des Generationenmanagements? #00:15:10-3#

B: Zunächst ist einmal wichtig hier alle Führungskräfte und die Mitarbeiter zu dem Thema ein bisschen zu sensibilisieren und es geht einmal darum auch zu klären, was bedeutet das denn überhaupt für uns? Warum haben wir denn das gemacht? Und was verfolgen wir damit. Das ist einmal das Erste, damit die Leute einmal wissen, was bedeutet denn das und hier einfach eine Bewusstseinsbildung zu schaffen und das haben wir dann eigentlich gemacht mit dem Nachhaltigkeitsbericht, wo wir das erstmalig eingebunden haben und damit waren auch alle Mitarbeiter im Boot. Das war einmal so ein Schritt dazu, ein weiterer Schritt und auch ein Ergebnis dazu, wir haben uns vermehrt im Rekrutierung auch auf ältere Arbeitnehmer eingelassen und haben jetzt gesagt, wir suchen jetzt speziell, aufgrund eines Fachwissens und aufgrund eines gewissen Aufgabengebietes Ältere dazu. Das war auch ein Thema, wo wir gesagt haben, dort setzen wir an - Maßnahme und Ergebnis. Dann haben wir auf der einen Seite flexible Arbeitszeitmodelle ein bisschen kreiert, wir haben einige MitarbeiterInnen gehabt, die gesagt haben, ich kann Vollzeit nicht mehr arbeiten, ich würde aber gern 30 Stunden oder 38 Stunden oder 4 ganze Tage und brauche einfach da drei Tage Erholung. Dann haben wir gesagt, ja wir lassen uns auf das ein und haben einfach in die Richtung auch so die Motivation und die Freude am Tun aufrecht erhalten. Wir haben gesagt: „Kein Thema, Teilzeit machen wir.“ Dann haben wir die Arbeitszeit reduziert. Was wir noch gemacht haben, wir haben es auch bis heute geschafft auch nach der Pensionierung für zum Beispiel Betriebsführungen die wir haben, die Pensionisten im Boot zu haben, die arbeiten halt bis zur Zuverdienstgrenze auch wieder für uns, bleiben somit beim Unternehmen. Das finde ich wunderschön, wenn man dann auch noch eine Aufgabe hat, eine sinnvolle Aufgabe, hier noch ein Stück weit am Unternehmenserfolg teilhaben kann und darf. Das war für uns so ein Thema, wo wir gesagt haben, das wollen wir unbedingt schauen. Geht eh nicht bei allen. Wir

haben auch zwei, drei, sage ich einmal „behalten“ unter Anführungszeichen, die gesagt haben, wir möchten ein bisschen im Geschäft, in der Gastro, wie auch immer mitarbeiten. Warum nicht? Finde ich wunderschön, wenn das nachher noch möglich ist und wenn die Pensionisten dann sagen: "Da bin ich dabei, da mache ich mit"
#00:18:05-1#

I: Tragt ja auch wieder zum Know-How-Transfer bei, wenn Sie dann der Firma erhalten bleiben. #00:18:10-9#

B: Wir haben dann dieses Weiterbildungsthema, das habe ich eh schon angesprochen, also das war für uns auch wichtig, dass wir die Führungskräfte dazu sensibilisiert haben hier das auch zu fördern und zu fordern, dass sich auch Ältere mit dem Thema Weiterbildung auseinandersetzen. Weil Sie wissen eh, ich kann es als Unternehmen wollen, und die Mitarbeiter sagen: "Ja, aber ich bin eh schon zu alt. Bringt eh nix mehr." Und da bist Du halt aktiv im Team und in der Führungsrolle gefordert, zu sagen "Ja, Du bist schon älter, aber" Wir sehen das als ganz wichtig und da muss man halt auch wieder sehr intensiv dahinter sein in einem persönlichen Gespräch einfach motivieren und ich sage einmal 8 von 10 lassen sich sehr wohl motivieren. Es gibt schon weiterbildungsresistente auch, aber die sind äußerst gering. Und das ist auch so ein Ergebnis, das wir aus diesen Thema generiert haben. Dann haben wir gesagt, wenn jemand aufgrund des Alters einen anderen Arbeitsplatz brauch - wir haben es dann geschafft vom Arbeitsplatz her zu schauen, sitzende Tätigkeit vielleicht ein bisschen mit stehenden Tätigkeiten abzuwechseln, wenn einer sagt: „Ich kann den ganzen Tag nicht sitzen, ich brauche einfach immer dazwischen ein bisschen was anderes.“ Dann haben wir geschaut, wenn das möglich ist, dann haben wir auch den Prozess dorthin gesteuert, dass wir dort den Menschen helfen. Immer im Rahmen des Möglichen, wenn einer sagt, ich muss alle zehn Minuten aufstehen und zehn Minuten stehen, das ist ja immer dann ein Geben und ein Nehmen, aber wir haben wirklich geschaut, dass wir in die Richtung einfach was machen. Dann das Know-How Thema haben wir schon gehabt, was verstehen wir darunter. Wir haben gesagt, es gibt so viele Menschen im Unternehmen, die schon mehr als fünf und zehn Jahre da sind und die haben einfach betreffend der Abläufe, der Organisation in der Arbeit selber so viele Ideen und Verbesserungsvorschläge und nicht nur von der Arbeitsorganisation, auch von der Produktinnovationsseite, da haben wir dann gesagt: "Bitte zulassen!" Weil Sie wissen eh, das ist auch oft so, da gibt es Ideen und dann heißt es oft: "Nein wir machen es so, wie wir es immer gemacht haben, weil das war gut so." Und wenn Sie das zweimal machen, dann können Sie sich sicher sein, dass da keine Innovation

mehr kommt. Und das ist aber auch ein Unternehmenszugang wieder, wo ich sage, das muss man zulassen, ob dann und was man alles umsetzt ist ja auch wieder ein anderes Kapitel. Aber es geht einfach um diese Innovation zu generieren, um die Kreativität zu fördern und zu sagen: „OK, guter Input, wären wir noch nicht darauf gekommen, können wir in der und der Form umsetzen, oder können wir vielleicht in anderer Form umsetzen oder können wir nicht umsetzen.“ Hat es auch gegeben. Nur man muss darüber diskutieren können. Dann herausgeneriert haben wir die Gesundheits- und Sozialangebote, indem wir gesagt haben: gemeinsamer Mittagstisch, als Sozialleistung für uns, indem wir gesagt haben Produktion, Verwaltung, ganz egal, zusammen an einem Tisch. Da wird kommuniziert, da wird gesprochen. Wir haben dann halt auch gesagt diese Angebot in Bereichen Ernährung, Lebensordnung und Bewegung bieten wir an, das heißt es gibt bei uns Naturheilkunde zum Nulltarif, es gibt Bewegungsthemen, damit einfach die Leute im Allgemeinzustand eine Möglichkeit haben etwas oder ein bisschen was für die Gesundheit zu tun. Es ist jeder selber gefordert, ich kann es niemanden verordnen. Man kann nur anregen, animieren und da haben wir halt auch eine gewisse Palette und Bausteine in den letzten Jahren geschaffen und gesagt: „So wollen wir das tun“. Dann die Mitarbeitergespräche sind ein Ergebnis, dass man einfach schaut, wir haben eine Mitarbeiterbefragung eingeführt, wo wir auch mit dem Thema ein bisschen reingehen, Altersgerecht, Gesundheit und so weiter. Ein Ergebnis ist sicher eine relativ geringe Fluktuation in unserem Unternehmen. Ein Ergebnis ist auch die Krankenstandstage, das tut immer ein bisschen weh, wenn man da hinschaut, es ist ein Indikator, nicht, dass bei uns nicht jemand in Krankenstand gehen darf, sondern es geht einfach wieder darum, wie wirkt sich das wirklich langfristig aus und das haben wir einfach, wenn ich durchschnittlich annehme dreizehn Tage, sind wir zirka bei fünf Tage. Und das ist natürlich ein schönes Ergebnis. Plus wenn wir in die Richtung einfach aktiv sind, dann schaffen wir es auch Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten, das ist auch ein Indikator für mich. Es gibt viele, die viele Jahre da sind und gerne da sind, Sicherheit des Arbeitsplatzes ist ein Ergebnis daraus. Und ganz klar, wie gehen wir damit um, wie gehen wir miteinander um in der Wertschätzung, klar das sind dann die Soft-Skills, die vom Kunden auch kommen, von den Lieferanten, von unseren Kooperationspartnern, die einfach sagen: „Bei Euch ist es stimmig, man geht rein und es passt, man fühlt sich wohl“ Und das ist so ein indirekter Indikator für mich, dass das gut passt. #00:24:17-5#

I: Und gibt es jetzt auch gerade aktuelle Schritte, die umgesetzt werden, wird da gerade was Aktuelles gemacht? #00:24:27-5#

B: Ja, wir haben sehr wohl auf der einen Seite haben wir eine Kollegin zum Generationenmentorin ausgebildet. Das haben wir jetzt einmal im letzten Jahr gemacht. Beziehungsweise, was sicher gut dazu passt, ist jetzt unser neues Projekt im Sonnenscheinchen, altersgerecht von unten herauf, indem wir einfach eine Kinderbetreuungseinrichtung geschaffen haben, eine betriebliche. Wir haben zwei Pädagoginnen aufgenommen und ermöglichen jetzt für unsere Damen, die in Karenz sind die ein- bis sechsjährigen zu uns zu bringen und sie in sehr guter Obhut zu wissen. Das gehört da für mich auch dazu, einfach das ist sicher ein super Projekt. Wo wir derzeit auch mitten drinnen sind, es wird am 4.Mai, das heißt in ein paar Tagen offiziell in Betrieb gehen. #00:25:36-7#

I: Sehr schön, und gibt es auch Maßnahmen, die in Zukunft geplant sind. Wenn wir uns jetzt so die nächsten fünf oder zehn Jahre anschauen? #00:25:45-8#

B: Wir, ich bin gerade beschäftigt mit der Re-Zertifizierung, das wird jetzt im Sommer passieren zum Nestor Gold. Ja, es wird sicher wieder verschiedenste Sachen geben, ist aber noch nichts Genaues in Planung. Ich muss schon sagen, es geht natürlich auch darum, hier die Attraktivität und quasi das Employer Branding von Sonnentor, von unserer Marke auch zu stärken und das Ergebnis sind wieder irrsinnig viele Initiativbewerbungen das ganze Jahr über. Also es ist sensationell wie viele Bewerbungen wir bekommen, ohne dass wir was ausschreiben und das ist gut. Das ist für mich dann auch wieder ein indirekter Indikator, dass wir gesehen werden, dass wir sehr positiv wahrgenommen werden und dass viele Menschen sagen: „Ich möchte dort auch ein Stück weit dabei sein und möchte mitarbeiten.“ Das ist natürlich die schönste Bestätigung für uns. #00:26:48-1#

I: Und ich sage durchaus auch ein Grund, warum ich mich besonders gefreut habe, dass ich ein Interview mit Ihnen führen darf. #00:26:53-0#

B: Ja gerne. #00:26:54-8#

I: Sie haben es zuerst schon angesprochen, dass bei diesen Maßnahmen eben alle MitarbeiterInnen berücksichtigt werden und nicht nur einzelne Generationengruppen, oder? #00:27:06-1#

B: Genau. Was noch spannend ist, wir haben ja zirka 65, nein 62 freie Dienstnehmer. Das ist ja auch eine ganz eine spezielle Form altersgerechter Organisation, warum

sage ich das. Weil wir hier zum Beispiel Menschen ermöglichen, die jetzt vielleicht einen Pflegefall zu Hause haben, die Kinder zu Hause haben, es ermöglichen als freier Dienstnehmer mitzuarbeiten. Entweder hier im Unternehmen oder quasi zu Hause, in einer Form eben Abpacken und Etikettieren. Und das ist ja für mich auch wieder, sage ich einmal eine Form der gemeinsamen Tätigkeit in diese Richtung. #00:28:00-4#

I: Ich hätte jetzt eine Bewertungsfrage dazu: wie wichtig finden Sie denn die Berücksichtigung mehrerer Generationen, also jetzt im Gegensatz zur Fokussierung auf eine Altersgruppe. Da wäre eins sehr wichtig und fünf gar nicht wichtig. #00:28:18-8#

B: Das können sie mit eins beziffern, weil das eine ganz wichtige, langfristige Geschichte ist. Nicht von heute auf morgen, aber da geht es für mich um eine langfristige wirklich Ausgeglichenheit im Unternehmen. Denn irgendwann, es geht ein paar Jahre anders auch, aber irgendwann wird dir das auf den Kopf fallen und dann, ja kennen wir eh die Unternehmen, die massenweise die teureren Älteren abgebaut haben, weil sie ja so viel kosten und dann plötzlich ein Jahr später festgestellt haben, das ganze Know-How ist weg, das soziale Netzwerk ist weg. Hurra, Hurra, wir müssen sie zurück holen. Und ich sage einmal, man muss immer eine Ausgewogenheit haben, das muss sich einfach gut ergänzen, und da glaube ich, braucht es sehr, sehr viele sensible Punkte und Maßnahmen, damit einfach Ältere auch ihr Know-How weitergeben. Und das ist aber wieder nur dann möglich, wenn die Sicherheit da ist, dass die Leute einfach das Vertrauen haben. Weil wir wissen alle, wenn ich Angst habe um meinen Arbeitsplatz, dann kann ich mein Wissen ja nicht hergeben, weil dann bin ich ja ersetzbar. Dann sind wir eh wieder genau wieder dort, und diese Vertrauensbasis ist einfach so wichtig und wenn ich das als Unternehmensbasis in der Philosophie geschafft habe, dann habe ich auch nie die Angst, dass dieses Wissen, dieses Know-How nicht weiter gegeben wird und einfach auch übergeben wird. #00:29:58-3#

I: Und wenn Sie sich das Projekt jetzt so insgesamt anschauen, wie bewerten Sie dann da das Projekt insgesamt. Schulnote eins wäre gut gelungen oder Schulnote fünf gar nicht gut gelungen. #00:30:10-9#

B: Bei uns im unternehmen? #00:30:12-8#

I: Genau. #00:30:13-4#

B: Ich würde sagen, Verbesserungsbedarf gibt es immer, weil es gibt Abteilungen, wo das sehr, sehr gut funktioniert. Es gibt Abteilungen wo es gut funktioniert, es gibt Abteilungen wo es ja funktioniert, aber es gibt Luft nach oben. Das weiß man eh, es ist ja nicht alles auf Wolke sieben. Und darum würde ich das mit zwei beantworten. #00:30:35-9#

I: Sind in dem Prozess denn auch Schwierigkeiten aufgetreten? #00:30:43-4#

B: In der Umsetzung nein, es war am Anfang schon auch ein bisschen Überzeugungsarbeit notwendig, was wir damit denn wollen. Also diese Sensibilisierungsthematik ist sicher immer ein Thema. Das würde ich als Einziges bezeichnen, wo es ein bisschen gedauert hat, um die Menschen noch abzuholen. Sage ich ganz so für mich jetzt im Rückspiegel betrachtet. Weil Sie müssen sich vorstellen, bei uns, wir haben das erste Mal 2007 das Thema aufgegriffen, so würde ist das sagen. #00:31:28-4#

I: Und gibt es auch was, was besonders gut gelungen ist? #00:31:33-2#

B: Besonders gut gelungen, das ist eine gute Frage. Ich würde sagen, für mich das schönste Zeichen, dass es gut funktioniert ist es, wenn, das habe ich vorhin schon gesagt, wenn Menschen, die jetzt älter sind, ihr gesamtes Know-How dann hergeben und dann später, wenn sie in Pension sind wiederkommen und sagen: „Ich möchte gerne mit Euch wieder in irgendeiner Form was machen.“ Also das ist für mich der schönste Beweis, einer alternsgerechten Organisation und Zusammenarbeit. Weil wenn einer in Pension geht und sagt: „OK jetzt habt mich gerne, danke, auf wieder schauen, ich will eh nichts mehr zu tun haben mit Euch“, dann ist das irgendwie nicht das Richtige. Und das freut mich besonders, wenn dann wer kommt und sagt: " Du mir fällt eh die Decke zu Hause am Kopf, ich darf das und das dazuverdienen, habt Ihr nicht irgendwas für mich, wo ich mich wieder einbringen kann?" Das ist einfach eines der schönsten Elemente, für mich jetzt persönlich. #00:32:45-7#

I: Ja, verstehe ich. Dann hätte ich jetzt noch eine Bewertungsfrage dazu, zur Umsetzung. Sie ist ein bisschen ähnlich wie die vorangegangene Bewertungsfrage, aber jetzt eben mehr den Aspekt auf die Umsetzung des ganzen Projektes. Wie Sie denn den Erfolg der Umsetzung bewerten. Schulnote eins wäre sehr gut umgesetzt und Schulnote fünf gar nicht gut umgesetzt. #00:33:10-1#

B: Das können wir sicher mit zwei bewerten. Ich bin lange Einzelkämpfer gewesen und man hat auch nur bedingte Zeitressourcen, weil es gibt ja vieles anderes zu tun, man könnte sich da sicher noch viel intensiver und viele Stunden mehr damit auseinandersetzen, kein Thema, und darum würde ich das mit zwei bezeichnen. Aber ich denke, ich bin auch überzeugt, dass wir es sehr, sehr gut umgesetzt haben, aber zum Verbessern gibt es immer was. #00:33:45-2#

I: Und welche Rolle spielen oder spielten externe BeraterInnen in dem Prozess? #00:33:51-6#

B: Extern? #00:33:54-1#

I: Ja. #00:33:54-6#

B: Bei der Zertifizierung zum Nestor Gold sehr wohl, das habe ich sehr spannend gefunden vier Handlungsfelder anzusehen und das nach diesen Kriterien auch einmal von einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Von der Vielfalt und der kulturellen Seite, von der Mitarbeiterseite selber, also das war echt spannend. Da hat es eine Rolle gespielt, sonst nicht. Sämtlichen Maßnahmen, die wir gemacht haben, das war alles intern, aber Zertifizierung Nestor Gold plus Umsetzung auch in diese Richtung, da war externe Betreuung mit dabei. #00:34:41-2#

I: Und das waren auch so die Punkte, wo Sie die Unterstützung als besonders wichtig erlebt haben? #00:34:48-0#

B: Genau, absolut. Ja, so würde ich das sehen. #00:34:57-3#

I: Und hat es da was gegeben, was besonders hilfreich ist, oder was weniger hilfreich war an der Beratung? #00:35:03-2#

B: Es war für mich spannend zu erleben, wenn wir quasi in diesem Assessmentcenter, da war ja ich nicht dabei, das heißt, diese externen Beraterinnen, die das gemacht haben. Da war es spannend für uns zu sehen, welche Infos kommen da und es war trotzdem so, wie ich es erwartet habe. Das wissen wir eh, wenn da jemand Externer ist, ist es immer ein bisschen anders als, wenn ich als Interner mit dabei bin und das hat uns nach Auswertung der Befragungen in unserem Tun bestätigt. #00:35:48-0#

I: Und dazu jetzt auch noch eine Bewertungsfrage: wie bewerten Sie denn die Begleitung durch externe BeraterInnen insgesamt? #00:35:55-5#

B: Das was wir gebraucht haben, würde ich mit eins bezeichnen. #00:36:00-0#

I: Mit der Bewertung sehr sinnvoll und notwendig oder fünf nicht sinnvoll und notwendig ist das ein Einser? #00:36:05-9#

B: Ja, in unserem Bereich für die Zertifizierung war es sehr, sehr sinnvoll. Vor allem mit Menschen zu reden, die einfach sich mit diesen Prozessen in der Fachthematik auseinandersetzen. Ich meine, ich bin ja ein Laie, ich habe mich ja mit dem aufgrund meines, oder wir haben uns aufgrund unseres Hausverständes mit diesem Thema auseinandergesetzt und haben nicht gewusst, was steht da so dahinter und das war für mich schon sehr wertvoll hier, einfach das mit Fachmenschen zu besprechen, zu beraten und dann zu sagen: OK das setzen wir um. #00:36:38-3#

I: Und wie bewerten Sie das vorhandene Beratungsangebot zu dem Thema Generationenmanagement? Da wäre eins vollkommen ausreichend und fünf gar nicht ausreichend. #00:36:48-9#

B: Mit heutigem Tage? #00:36:53-5#

I: Ja. #00:36:53-9#

B: Kann ich nicht wirklich gut beantworten. #00:36:56-9#

I: Haben Sie sich nicht umgeschaut? #00:37:00-9#

B: Nein, da bin jetzt nicht up to date, das muss ich jetzt ganz ehrlich sagen, das müsste meine Kollegin beantworten, die wir jetzt auf diese Generationenmentoringausbildung geschickt haben (...) Aber wir haben schon darüber gesprochen, also ich würde es mit zwei bis drei beantworten. #00:37:21-9#

I: Und jetzt hätte ich einen kurzen Exkurs zum Alternsmanagement, auch mit einer Bewertungsfrage, wie sich denn Ihrer Meinung nach die Implementierung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen ab 55

Jahren auswirkt. Schulnote eins wäre sehr positive Auswirkungen oder Schulnote fünf keine positiven Auswirkungen. #00:37:42-9#

B: Prinzipiell sehr, sehr positiv, lässt sich nicht immer gut messen, also das ist natürlich schon ein Thema: wie messe ich das. Ich kann es natürlich an den Krankenstandstagen messen, ich kann es auch an der Unfallsstatistik messen, ist wieder abhängig von der Branche, von dem was tun die Leute, geht es um Schichtbetrieb, ist es Nachtarbeit? Um welche Sparte handelt es sich? Aber prinzipiell glaube ich, dass sich das wirklich sehr, sehr gut auswirken wird. Das ist eine Frage der Messbarkeit. #00:38:13-5#

I: Sicher, da habe ich jetzt wahrscheinlich eine Frage, die ähnlich zu beantworten ist, nämlich die Auswirkungen von Generationenmanagementmaßnahmen in Unternehmen, wie sich die denn auf die gesamte Arbeitssituation auswirken. Da wäre eins sehr positive Auswirkungen oder fünf keine positiven Auswirkungen. #00:38:32-8#

B: Für mich wirkt sich das sehr, sehr positiv aus. Absolut. #00:38:36-6#

I: Also ein Einser? #00:38:39-6#

B: Ganz sicher, wir haben, alleine wenn ich jetzt das Thema hernehme Verbesserungsprozesse im Unternehmen, wenn ich ein gewisses Know-How von allen nutzen kann, dann wird es mir gelingen viele Themen zu verbessern, das wird einfach, leichter. Wir werden punkto Einschulungsplan immer wieder auf diese Thematik hinweisen, denn das ist bei uns sehr, sehr intensiv, wo einfach Menschen mit allem konfrontiert werden und auch die Möglichkeit haben Verbesserungen kund zu tun und das finde ich echt schön, wenn das dann passiert. #00:39:19-6#

I: Und bewerten Sie die bisher umgesetzten Maßnahmen in Ihrem Unternehmen in Bezug auf ein umfassendes Generationenmanagement als ausreichend? Eins wäre ausreichend und fünf wäre gar nicht ausreichend. #00:39:34-2#

B: Da würde ich sagen, lässt es sich vielleicht nicht ganz dem Generationenmanagement in der Form zuweisen, das ist meistens ein Mix aus mehreren, aber ist mit Sicherheit ausreichend. #00:39:50-1#

I: Und welches Resümee ziehen Sie aus den bisher umgesetzten und geplanten

Maßnahmen? #00:39:57-0#

B: Prinzipiell ein sehr positives. Wie gesagt, es ist das eine wie versuche ich es umzusetzen, welche Ergebnisse erziele ich. Und da muss ich sagen, da sind wir sicher sehr gut unterwegs und haben viele Themen, wie zu Beginn auch besprochen auch umgesetzt und leben es tagtäglich. Weil um das geht es ja im Endeffekt. Sie wissen, ich kann was auf ein Blatt Papier schreiben, aber leben tue ich es nicht. Das ist dann immer die Frage. Ich kann jetzt hergehen und sagen ja, das tue ich, aber ich tue es nicht. Ich kann es in eine Hochglanzbroschüre abdrucken und das Unternehmen als top, top, top verkaufen, das ist halt immer die Frage, wie lebe ich es intern. #00:40:49-1#

I: Und haben Sie auch eine persönliche Erfahrung mit Generationenmanagement? #00:40:53-4#

B: Ja, mit Sicherheit, weil ich ja der Initiator des Nestor Gold war und ich ja in der kompletten Betreuung, Umsetzung mit dabei war und so gesehen habe, was sich hier quasi hier verändert. Ein Beispiel, wir haben einen Mitarbeiter, der war im Produktionsbereich und der hatte quasi tagtäglich mit Säcken zu tun in unserer Mischanlage und er bekam einen Tennisarm. Und dann kann ich sagen: „So jetzt kannst Du es nicht mehr machen, jetzt müssen wir Dich austauschen, Du bist entlassen oder wir trennen uns von Dir.“ Nein, wir haben gesagt: „wir möchten das Know-How behalten, wir schulen Dich um.“ Wir haben ihm zum LKW Chauffeur gemacht. Das ist für mich ein klassisches Beispiel alternsgerechter Organisation, zu schauen, wenn es ein Problem gibt, wie tun wir, umschulen, weiter im Betrieb sinnvoll einsetzen. Und da gibt es mehrere Beispiele, wo wir in diese Richtung einfach auch gehandelt haben. #00:42:12-0#

I: Sehr schön! Wir wären jetzt schon am Schluss, gibt es noch irgendwelche Aspekte, die Sie noch gerne ansprechen würden, die Ihnen noch gefehlt haben? #00:42:21-7#

B: Glaube ich nicht, wir haben ziemlich viel abgedeckt, denke ich einmal, wenn Sie zufrieden sind mit mir, dann wird es passen. #00:42:31-9#

I: Ich bin sehr zufrieden mit Ihnen und mit dem Interview. Vielen, vielen lieben Dank, es hat mich wirklich sehr gefreut und ich habe wirklich sehr viele interessante Inputs bekommen. Wie gesagt, ich schicke Ihnen noch das Transkriptionsprotokoll per Mail,

wird aber eh noch einige Tage dauern bis ich das abgetippt haben und schicke es Ihnen dann per Mail, dass Sie es mir noch freigeben, ja? #00:42:53-5#

B: Ja, gerne, machen wir so. #00:42:55-4#

I: Dann bedanke ich mich ganz, ganz herzlich. #00:42:57-7#

B: Bitte, gerne, wenn Sie noch Fragen haben, jederzeit gerne, wenn Sie mich erwischen telefonisch, das ist recht schwierig, sonst schreiben Sie mir ein E-Mail und ich melde mich bei Ihnen. #00:43:08-2#

I: So mache ich das, Vielen Dank Auf Wiederhören #00:43:12-0#

B: Gerne, alles Gute weiterhin, Wiederhören #00:43:13-7#

**Süßwarenhersteller Schweiz, Herr J. A.,
Gespräch am 04.04.2014, 16:00 Uhr**

I: Grüß Gott, hier spricht Banyai, Herr A.? #00:00:34-9#

B: Grüß Sie Frau Banyai. #00:00:36-7#

I: Passt es jetzt für Sie, oder ist ungünstig? #00:00:40-6#

B: Es ist gut. #00:00:44-7#

I: Sehr gut, vielen lieben Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, ich bin schon sehr gespannt auf Ihre Erfahrungen mit dem Generationenmanagement. #00:00:53-5#

B: So, jetzt bin ich da. #00:00:55-7#

I: Sehr gut, vielen Dank, dass es so kurzfristig jetzt geklappt hat, weil Sie sind ja kurz vor den Ferien. #00:01:03-4#

B: Genau. #00:01:06-2#

I: Vielen lieben Dank! Ich studiere eben in Österreich, in Wien an der Ferdinand Porsche FernFH im Masterstudiengang und mache da auch meine Masterarbeit zum Thema Generationenmanagement. Und unser Gespräch wird in etwa 45 Minuten dauern. Damit ich dem Gespräch auch aufmerksam folgen kann, würde ich es aufnehmen, wenn das für Sie passt. #00:01:35-6#

B: Ja das ist gut, reden wir Hochdeutsch oder Schweizerdeutsch? #00:01:39-7#

I: Mir ist lieber natürlich Hochdeutsch, je nachdem, wie es Ihnen leichter fällt. Ich verstehe es schon auch, aber (...) #00:01:45-9#

B: Nein, nein, ist kein Problem, wenn Sie es mir sagen, ist es gut. #00:01:44-9#

I: Also ich transkribiere das ganze dann und würde es Ihnen per Mail schicken, dass Sie es noch durchlesen können und freigeben. Aber das hat dann keine Eile, das passt

dann nach dem Urlaub, ist es ganz toll für mich. #00:02:01-4#

B: O.K. Das ist gut, darf ich noch fragen, wie kommen Sie auf Firma XY? Und wie kommen Sie auf die Schweiz überhaupt? #00:02:08-6#

I: Prinzipiell ist mein Thema eben der deutschsprachige Raum und von daher habe ich mir gedacht, also ich mache so Experteninterviews zu dem Thema, wie die Praxis aussieht und natürlich vorwiegend in Österreich, aber ich wollte einfach auch schauen, wie es in der Umgebung aussieht. Auf Firma XY bin ich im Internet darauf gestoßen, von der Gesundheitsförderung Schweiz, da habe ich eine Präsentation im Internet, wo Sie dann als Kontaktadresse angegeben waren. #00:02:44-7#

B: Gut, tip top. #00:02:46-9#

N: Super, haben Sie sonst noch Fragen oder sollen wir starten? #00:02:51-4#

B: Nein ist gut, wir können starten. #00:02:52-7#

N: Das Interview ist in sechs Blöcke aufgebaut und es gibt auch immer wieder ein paar Bewertungsfragen, das macht es für mich dann ein bisschen leichter, das zu bewerten. Ich habe es jetzt nach dem österreichischen Schulnotenprinzip benotet, aber da ist eben eins sehr gut immer und fünf schlecht, aber ich werde Ihnen das dann immer noch sagen, wie da die Abstufungen genau sind. Der erste Block ist einmal ein bisschen eine Unternehmensinformation. Also Unternehmensbranche ist bei Ihnen Süßwarenherstellung oder wie nennt man das? #00:03:25-5#

B: Nahrungsmittelindustrie, Dauerbackwaren. #00:03:31-0#

I: O.k. Und die Unternehmensgröße, wie viele MitarbeiterInnen haben Sie denn? #00:03:36-1#

B: Köpfe oder 100 Prozent Stellen? #00:03:38-8#

I: Köpfe #00:03:40-6#

B: 470 #00:03:44-5#

I: Und kennen Sie die Altersstruktur Ihres Unternehmens? Kennen Sie das Durchschnittsalter? #00:03:50-2#

B: Ja das kenne ich #00:03:51-7#

I: Wie ist das? #00:03:53-0#

B: Um die 42, ich kann Ihnen das genau sagen, einen Moment bitte (...) Sind Sie noch dran? #00:04:22-6#

I: Ja #00:04:22-2#

B: Ich muss die entsprechende Grafik schnell suchen, 42 1/4. #00:04:29-1#

I: O.K. Und welche Herausforderungen an das Unternehmen ergeben sich denn durch diese Altersstruktur? #00:04:36-2#

B: Wir haben eine gute Altersstruktur. Die Herausforderungen, die wir sehen, die wir haben liegen nicht in unserer Altersstruktur, sondern generell in der demografischen Entwicklung, denke ich. Also unsere Struktur ist gut, aber eben die demografische Entwicklung wird uns vor Herausforderungen stellen, also Fachkräftemangel als Stichwort. #00:05:08-8#

I: Das heißt die Altersstruktur ist jetzt noch gut, aber langfristig gesehen, erwarten Sie Probleme? #00:05:17-9#

B: Ja, wir hoffen nicht, wir sprechen bei uns eh nie von Problemen. Wir sprechen immer von Herausforderungen, aber ich denke, dass sich die demografische Entwicklung, der demografische Wandel ist für uns der Anlass, dass wir das Thema überhaupt angegangen sind. Also wir haben in der Vergangenheit überhaupt nicht, uns mit diesem Thema überhaupt nicht befasst. Und der demografische Wandel zwingt uns jetzt, das Thema zu behandeln. So würde ich das sagen. #00:05:54-7#

I: Und jetzt hätte ich da gleich die erste Bewertungsfrage dazu: wie bewerten Sie denn die Notwendigkeit von Generationenmanagement in Ihrem Unternehmen? Also, da geht es aber um die momentane Situation, also Schulnote eins wäre sehr wichtig und die Note fünf wäre gar nicht wichtig. #00:06:12-2#

B: Im Moment eine Zwei. #00:06:15-9#

I: Und gibt es im Generationenmanagement bei Ihnen im Unternehmen, werden da auch wissenschaftliche Grundlagen berücksichtigt? #00:06:26-7#

B: Was verstehen Sie unter wissenschaftlichen Grundlagen? #00:06:32-8#

I: Zum Beispiel entwicklungspsychologische Grundlagen oder zum Beispiel, was für viele in dem Bereich auch ein Begriff ist, ist vom Ilmarinen "das Haus der Arbeitsfähigkeit", so diese Dinge. #00:06:44-9#

B: Nein, brauchen wir nicht, damit arbeiten wir nicht. #00:06:48-3#

I: Haben Sie nicht, o.k. Das heißt Sie haben da jetzt auch keine wissenschaftliche Grundlage umgesetzt in die Praxis, die da irgendwie verwendet worden sind? #00:06:56-9#

B: Nein. #00:06:56-3#

I: Und gibt es so Grundsätze, Leitbilder oder Visionen des Generationenmanagement in Ihrem Unternehmen? #00:07:05-1#

B: Ein wichtiger Grundsatz ist sicher, dass für uns alle Leute gleich sind, also egal ob Mann, Frau, Jung, Alt, Schweizer, Ausländer. Wir wollen immer die besten Leute am besten, die beste Person am Platz zur richtigen Zeit. Und deshalb, das ist unsere Politik, also wenn die beste Person 63 ist, dann ist das die Person, die wir wollen. Wenn sie 20 ist, ist das die Person. #00:07:47-4#

I: Sie schauen immer die richtige Person an den richtigen Ort zu bringen. #00:07:53-8#

B: Ja, genau. #00:07:54-6#

I: Und welche Schritte für das Generationenmanagement wurden denn entwickelt, jetzt auch generell und auch im Rahmen des Projektes, das Sie da gemacht haben? #00:08:05-6#

B: Also wir haben einmal die Altersstruktur der Firma angeschaut, wir haben die Altersstruktur von den Teams, die mehr als 20 Mitarbeitende haben angeschaut. Wir befassen uns bei älteren Mitarbeitern ab 58 mit dem Thema Pensionierung, also sprich es geht auch um Wissenstransfer und solche Themen und wie will man die letzten Berufsjahre absolvieren. Möchte man Beschäftigungsgrad reduzieren, allenfalls, solche Themen. Das sind eigentlich die Hauptthemen, die wir gemacht haben. #00:09:00-0#

I: Und haben sich auch konkrete Maßnahmen die sich daraus ergeben? Also auch wenn Sie sagen, Sie haben eine Altersstrukturanalyse gemacht und auch welche Bereiche das quasi umfasst, wenn Sie jetzt sagen, sie bereiten dann quasi schon auf die Pensionierung vor, da habe ich jetzt heraus gehört es gibt die Möglichkeit von Altersteilzeitarbeit (..) #00:09:26-3#

B. Genau. #00:09:26-9#

I: Gibt es da noch andere konkrete Maßnahmen? #00:09:29-8#

B: Ja, einerseits gehen diese Leute in ein zweitägiges Seminar, Vorbereitung auf die nachberufliche Zukunft, die etwas den Horizont weiter öffnet, als nur das Geld. Man spricht bei der Pensionierung ja in der Regel vor allem von Geld oder bei einer vorzeitigen jedenfalls. Und dort machen wir dann ein Follow-up Gespräch, wo wir dann den Weg mit Ihnen eigentlich individuell planen. Das war vorher nicht, das ist eine konkrete Maßnahme. #00:10:03-0#

I: Und weitere konkrete Maßnahmen, gibt es da noch in anderen Bereichen auch was? #00:10:07-7#

B: Ja wir gehen, wir haben unsere Rekrutierungsaktivitäten in einigen, also im Bereich Fachkräfte, etwas mehr Richtung junge Leute fokussiert, bezogen auf die Altersstruktur. Weil wir einfach gesehen haben, in diesen Bereich sind wir anteilmäßig ein bisschen tief. #00:10:43-3#

I: Und gibt es jetzt auch gerade momentan irgendwelche konkreten Schritte, die gerade umgesetzt werden in dem Bereich? #00:10:49-4#

B: Also die Rekrutierung, da sind wir aktuell sehr stark dran. #00:10:54-2#

I: Wie wird das Projekt weiter verlaufen, gibt es Maßnahmen, die in Zukunft geplant sind? Oder welche Maßnahmen sind in Zukunft geplant? #00:11:03-2#

B: Eigentlich keine zusätzlichen, wir arbeiten bei uns sehr stark nach den Prozessregelkreis, also plan-do-check-act. Also wir machen etwas, wir schauen die Wirkung an, überprüfen das wieder und fahren weiter oder definieren andere Maßnahmen. Also irgendwie Langfrist-Planung, irgendwelche zusätzliche Sachen haben wir keine im Moment in diesem Bereich. #00:11:30-1#

I: Das heißt, wo wollen Sie in fünf oder zehn Jahren stehen? Wenn Sie sich das so anschauen, gibt es irgendwie so eine Vision, wie die Zukunft ausschauen soll in dem Bereich? #00:11:40-9#

B: Ja, ich denke, bezogen auf das Generationenmanagement, wir möchten das Durchschnittsalter irgendwo, nicht um mehr als zwei Jahre erhöht haben. Also immer noch unter 45 sein und wir haben - das ist nicht direkt Generationenmanagement - wir haben eine Verschiebung in der Struktur in unserem größten Bereich von den Qualifikationen her, also mehr ausgebildete Fachkräfte auf jeden Fall. #00:12:16-7#

I: Werden denn bei diesen Maßnahmen, die Sie da aufgezählt haben, alle MitarbeiterInnen berücksichtigt, das heißt jetzt nicht nur einzelne Generationengruppen, sondern sind da in diesen Bereichen auch die Jüngeren berücksichtigt? Sie haben gesagt, es sind alle MitarbeiterInnen wertvoll bei Ihnen, wie schaut es da mit den Maßnahmen aus? #00:12:43-4#

B: Also wir arbeiten nicht mit einzelne Gruppen, wir schauen da immer das Ganze an. Mit Ausnahme der Vorbereitung auf die nachberufliche Zukunft, klar dass man das nicht mit einem 20-jährigen macht, aber sonst eigentlich nicht zielgruppenorientiert, sondern generell. #00:13:08-1#

I: Wie wichtig finden Sie denn die Berücksichtigung mehrerer Generationen, jetzt wäre das wieder eine Bewertungsfrage, also jetzt im Gegensatz zur Fokussierung auf ältere ArbeitnehmerInnen zum Beispiel. Schulnote eins wäre sehr wichtig oder Schulnote fünf wäre gar nicht wichtig. #00:13:27-2#

B: Ich bin etwas hin und her gerissen, deshalb mache ich eine Drei. #00:13:30-9#

I: Und warum sind Sie hin und hergerissen? #00:13:33-1#

B: Es gibt Punkte, es gibt Themen, bei denen man, bei denen die Wichtigkeit hoch ist, aus meiner Sicht, und dann gibt es aber auch Themen, wo wir bewusst keine Unterschiede machen. #00:13:48-0#

I: Und das wären zum Beispiel? #00:13:52-4#

B: Ja, beispielsweise (...) Wir berücksichtigen Themen wie Gesundheit, wie Leistungsfähigkeit oder solche Sachen den probieren wir einigermaßen Rechnung zu tragen, wobei wirklich erst ab sieben, achtundfünfzig wirklich, vorher nicht, und vorweg macht es mir das eigentlich bewusst, ein bisschen. Es gelten für alle die gleichen Regeln, das ist für uns eigentlich der Weg. Und deswegen sage ich etwas hin- und hergerissen. #00:14:33-1#

I: Und jetzt zum Projekt noch einmal zurück: wie bewerten Sie denn das Projekt insgesamt? Eins wäre gut gelungen, oder fünf wäre gar nicht gut gelungen. #00:14:47-2#

B. Drei #00:14:50-9#

I: Hat es auch Schwierigkeiten gegeben, die aufgetreten sind? #00:14:54-3#

B: Ja, es ist (...) Man hat eine relativ hohe Datenmenge und muss sich zuerst, also man muss wirklich sich viel Zeit nehmen, um sagen zu können, was heißt denn das jetzt, welche sind die richtigen Kennzahlen, mit welchen arbeiten wir? Weil wenn man dann dort etwas falsch macht, dann ist man am Schluss hinten bei den Maßnahmen völlig am falschen Ort, und das ist nicht ganz einfach, wenn man quasi neu ist, in das Thema einsteigt. Deshalb war es für uns natürlich ein Glücksfall, dass wir die Begleitung hatten dafür. In diesem Projekt mitmachen konnten und nicht das Projekt selber machen mussten. #00:15:50-4#

I: Das heißt Sie haben das ganze an Kennzahlen, auf Kennzahlen auch aufgebaut? Oder diese auch berücksichtigt? #00:15:58-5#

B: Ja, Kennzahlen, nein, also Kennzahlen, Altersgruppen, Altersstruktur, solche Sachen. #00:16:08-4#

I: Ich sehe jetzt auch gerade in der Präsentation, Absenzzraten, Weiterbildungstage, diese Dinge. #00:16:17-5#

B: Ja genau, solche Sachen, aber beispielsweise Absenztage, da machen wir nicht eine Auswertung nach Altersgruppen oder so. Also ich denke, da sind wir auch an der unteren Grenze von der Größe her, also es muss dann irgendwo auch Sinn machen, damit man Ergebnisse hat, die aussagekräftig sind und man kann das schon machen, aber die Gefahr ist einfach, dass man dann Zufallsergebnisse hat, weil die Stichprobe nicht groß genug ist, oder so. #00:16:58-3#

I: Gibt es auch etwas was besonders gut gelungen ist, in dem Prozess? #00:17:06-0#

B: Ja, ich denke, die Bewusstwerdung. Was sehr gut gelungen ist, ist die Erkenntnis, dass man mit Leuten, die in Pension gehen unter Umständen enorm viel Know-how verliert und dass dies ja eigentlich planbar ist, im Gegensatz zu den anderen Austritten, die drei Monate nach Kündigung weg sind und bei Ihnen hat man, in der Regel wechselt man ab 60 die Stelle nicht mehr und das heißt, man hat diese Möglichkeit. Das ist sehr gut gelungen, denke ich und ist bei uns jetzt auch etabliert. #00:17:51-0#

I: Ich denke mir, es ist für die älteren Arbeitnehmer ja dann auch sehr schön zu sehen, dass ihr Wissen so wertvoll ist. #00:17:59-9#

B: Genau #00:18:02-8#

I: Wie bewerten Sie denn den Erfolg der Umsetzung von dem Prozess? Eins wäre sehr gut umgesetzt und fünf wäre gar nicht gut umgesetzt. #00:18:12-8#

B: Ich gebe eine Drei und der Grund ist, wir hätten gerne mehr umgesetzt, konnten das aber in dieser Phase nicht, weil uns ein großes internes Projekt dazwischen kam #00:18:25-7#

I: Da waren die Energien dann anderweitig gebunden. #00:18:30-1#

B: Genau #00:18:30-2#

I: Sie haben es zuerst auch schon kurz angesprochen, Sie hatten externe Beratung.

Das wären jetzt auch so meine nächsten Fragen. Welche Rolle haben denn die externen Berater, Beraterinnen im Prozess gespielt? #00:18:44-1#

B: Eine entscheidende, sie haben uns das Thema näher gebracht, erklärt, schmackhaft gemacht, den Sinn und die Notwendigkeit klar gemacht. Also eigentlich alles. Ohne sie hätten wir das Projekt wahrscheinlich noch nicht, oder das Thema noch nicht groß begonnen. #00:19:10-1#

I: An welchen Punkten war denn die Unterstützung durch die BeraterInnen besonders wichtig? #00:19:16-2#

B: Ja, eigentlich in allen, eigentlich im Grundsatz, wie geht man diese Thema an, auf was muss man schauen, also wirklich eigentlich, dank ihnen ging es eigentlich von Anfang an in die richtige Richtung, es war keine Verzettelung, es war wirklich in die richtige Richtung, sage ich einmal. #00:19:40-8#

I: Und was haben Sie als besonders hilfreich erlebt an der Beratung? #00:19:47-5#

B: Ich kann das nicht konkret sagen, einfach die Kompetenz. Also das waren hochkompetente Leute, die eigentlich in diesem Thema wirklich Fachleute sind. #00:20:04-4#

I: Und hat es auch was gegeben, was weniger hilfreich war in der Beratung? #00:20:11-7#

B: Es ist natürlich schwierig für Externe und vom Umfang her und von den Stunden, die sie hier waren, es ist relativ schwierig firmeneigene Gegebenheiten zu betrachten, also es ist von dieser Seite her relativ allgemein gehalten. Und deshalb gab es das eine oder andere, wo wir sagen mussten: „ja das stimmt schon, aber bei uns müssen wir das etwas anders machen.“ #00:20:47-9#

I: Also die Einarbeiten in die unternehmensinternen Daten #00:20:55-8#

B: Genau. #00:20:56-9#

I: Jetzt sind wir wieder bei einer Bewertungsfrage: wie bewerten Sie denn die

Begleitung durch die externen BeraterInnen insgesamt. Schulnote eins wäre sehr sinnvoll und notwendig und Schulnote fünf wäre gar nicht sinnvoll und notwendig. #00:21:13-5#

B: Eine Eins. #00:21:15-3#

I: Und wie bewerten Sie das vorhandene Beratungsangebot zum Thema Generationenmanagement in der Schweiz, gibt es da ausreichend? Also da wäre eins vollkommen ausreichend oder fünf gar nicht ausreichend. #00:21:30-4#

B: Beratungsangebote in der Schweiz gibt es viel zu viele, das Wichtige ist die richtigen herauszufinden, eigentlich in jedem Thema, es gibt sicher genügend. Genügend von der Anzahl her und von der Quantität her, von der Qualität her kann ich es nicht beurteilen, weil wir haben gar niemand anderen geprüft, oder hatten niemanden in der Evaluation. #00:22:00-0#

I: Das heißt aber jetzt vom vorhandenen Beratungsangebot, das wäre einmal vollkommen ausreichend aus Ihrer Sicht? #00:22:08-6#

B: Ja, denke ich ja. #00:22:10-3#

I: Es ist jetzt ein kurzer Exkurs zum Alternsmanagement, weil das ja auch oft die Vorstufe ist oder auch sehr eng mit dem Generationenmanagement zusammenhängt. Da auch nur eine kurze Bewertungsfrage: wie wirkt sich denn die Implementierung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen ab 55 Jahren Ihrer Meinung nach aus? Eins wären sehr positive Auswirkungen und fünf wären keine positiven Auswirkungen. #00:22:42-6#

B: Eins. #00:22:43-3#

I: Und wie bewerten Sie die Auswirkungen von Generationenmanagementmaßnahmen auf die gesamte Arbeitssituation im Unternehmen? Eins sehr positive Auswirkungen oder fünf keine positiven Auswirkungen. #00:23:00-6#

B: Grundsätzlich eins, ich setze bei uns eine Zwei, weil wir eben die Umsetzung, wir hatten nicht genügend Ressourcen, um die Umsetzung so zu machen. Oder andere Prioritäten, um die Umsetzung so zu machen, wie man es hätte machen können,

deshalb eine Zwei. #00:23:18-0#

I: Und haben Sie da noch vor nachzuschließen quasi? #00:23:22-1#

B: Ja, wir haben auch diese Jahr diverse andere Prioritäten, es ist noch nicht gerade zu oberst. Also wir werden eigentlich jetzt das Thema weiter bearbeiten und sicher wachsam sein und wenn wir sehen: "oh hier müssten wir jetzt etwas machen", werden wir das sicher tun, aber einfach so, im Sinne von: "wir schauen mal, was wir noch tun können" sicher nicht. #00:23:48-2#

I: Oder dass da jetzt so konkret offene Punkte, die Sie noch machen wollen, das nicht? #00:23:54-6#

B: Genau, nein im Moment nicht. #00:23:56-2#

I: Da Habe ich nämlich jetzt auch gleich noch eine Bewertungsfrage dazu: Bewerten Sie die bisher umgesetzten Maßnahmen in Ihrem Unternehmen in Bezug auf ein umfassendes Generationenmanagement als ausreichend? Eins wäre ausreichend und fünf wäre gar nicht ausreichend. #00:24:10-6#

B: Drei #00:24:13-9#

I: Wir sind jetzt eigentlich sehr schnell voran gekommen, es geht schon zu den letzten Fragen. Meine nächste Frage wäre jetzt noch was so Ihr Resümee ist aus den bisher umgesetzten und geplanten Maßnahmen. #00:24:29-6#

B: Mein Resümee. #00:24:34-3#

I: Mhm, genau. #00:24:34-9#

B: Hm, also was soll ich da jetzt da sagen? Also ich denke, die Erkenntnis, das was ich schon gesagt habe, die Erkenntnis, dass man eine einmalige Chance hat, einen Wissenstransfer von älteren Mitarbeitenden mit einer guten Planung sicherzustellen. Sie, indem man ihre Bedürfnisse berücksichtigt, gesünder zu halten, eine bessere Leistung von ihnen zu erhalten oder sodass sie bis zur Pensionierung im vereinbarten Rahmen voll im Arbeitsprozess bleiben können. Wenn man ihre Bedürfnisse auch ein bisschen berücksichtigt oder soweit möglich berücksichtigt. Das ist sicher ein Punkt.

Also in diesem Bereich haben wir auch mit Abstand am meisten gemacht, denke ich. Deshalb komme ich natürlich auch auf das, wobei also das Generationenmanagement hat auch indirekte Folgen. Also beispielsweise jetzt diese Erkenntnis mit dem Wissensmanagement, Wissenstransfer, wir sind da in unserer Branche da eigentlich der Innovationsführer. Das heißt bei uns ist Wissen und Know-how ist überlebenswichtig und wir haben uns dann die Frage gestellt: "Ja und wie können wir es in allen übrigen Bereichen sicherstellen?" und das hat eigentlich ein größeres Programm gegeben, als eigentlich die Maßnahmen jetzt im Generationenmanagement. Ist ganz sicher eine indirekte Folge vom Generationenmanagement. Aber sonst denke ich schon einfach diese Erkenntnis vor allem, vor allem die älteste Arbeitnehmergruppe, so die letzten sieben, acht Jahre. #00:26:48-3#

I: Es spielt ja auch alles zusammen, das geht ja dann auch wieder auf die Jüngeren über und die Jüngeren kommen ja auch einmal in die Gasse. Haben Sie denn auch eine persönliche Erfahrung mit Generationenmanagement? #00:27:05-9#

B: Eigentlich nicht, nein. Eine persönliche Erfahrung (...) #00:27:16-7#

I: Das muss jetzt nicht in Ihrer jetzigen Position sein, aber auch in vergangenen Positionen, bei vergangenen Arbeitgebern oder ganz allgemein #00:27:29-4#

B: Also ich kann Ihnen eine sagen, das ist aber eine Private. Es gibt ein Spiel, ein Kugelspiel, man das Boccia oder Pétanque, die französische Version. Ich bin ein großer Fan von dem und ich organisiere jedes Jahr ein großes Turnier im Bekanntenkreis mit sehr vielen Teilnehmern. Und da sind vier Generationen, die an diesem Turnier spielen und das ist eine unglaublich tolle Erfahrung. So viele Generationen zusammen, was ich damit sagen will ist: es ist sehr, sehr bereichernd. Das kann ich wirklich aus Erfahrung sagen. Wenn man verschiedene Generationen zusammenbringt, zusammen arbeitet und ich sage einander leben lässt, so akzeptiert wie man ist und von allen die Stärken auch nutzt, nutzen kann. Also es ist Synergie, es ist ein großes Potenzial vorhanden, wenn man eben nicht, wenn nicht alle gleich sind, auch vom Alter her. #00:28:42-2#

I: Ja, die Vielfalt macht es dann aus. #00:28:45-4#

B: Genau, genau. #00:28:46-5#

I: Ja, gibt es sonst noch zum Schluss Aspekte, die Sie noch ansprechen wollen, die Ihnen noch fehlen, wo Sie noch gerne einen Input liefern würden? #00:28:59-0#

B: Nein, ich denke das war es etwa, ich habe ja Ihnen ja gesagt, ich kann Ihnen wahrscheinlich nicht, bei mir oder bei uns können Sie nicht so aus dem Vollen schöpfen. Wir sind nicht so weit in diesem Bereich und deshalb, ja, denke ich, das ist etwa abgedeckt. #00:29:16-1#

B: Ja, wobei ich sagen muss, ich habe ja schon einige Rechercharbeit hinter mir und auch schon einige Gespräche und da muss ich sagen, dass Sie da sicher viel weiter sind als viele andere und auch als andere, die sagen, sie machen Generationenmanagement. #00:29:32-3#

B: Ok. #00:29:33-3#

I: Ich meine, es ist die eigene Wahrnehmung oft dann eine ganz andere. #00:29:37-4#

B: Ok, dann gut, danke! #00:29:42-8#

I: Es sind wirklich viele wertvolle Informationen für mich dabei gewesen und ich werde das, wie gesagt alles verarbeiten in meiner Masterthesis. Aber Sie hören auf alle Fälle vorher noch von mir. Ich schicke Ihnen das und dass Sie mir das dann noch freigeben. aber wie gesagt, das hat keine Eile. Ich bin, Gott sei Dank, nicht unter Zeitdruck. #00:30:10-4#

B: Ok, sehr gut, ich bin ab 22. April wieder zurück.

**TNT Express (Austria) GmbH, Erich Neuwirth,
Gespräch am 28.02.2014, 9:30 Uhr**

NB: Dann bedanke ich mich als erstes ganz, ganz herzlich für die Zeit, die Du Dir genommen hast und bin schon sehr neugierig auf die Erfahrung, die Du mit dem Generationenmanagement gemacht hast. Mein Thema ist Generationenmanagement in Unternehmen, dafür möchte ich eben Experten gerne befragen und deswegen bist Du da ein guter Ansprechpartner für mich. Das Gespräch wird in etwa 45 Minuten dauern und damit ich dem Gespräch auch folgen kann, würde ich es aufnehmen, ich habe es jetzt schon aufgedreht, aber ich hoffe, es ist in Ordnung für Dich. #00:00:41-3#

EN: Ja, natürlich. #00:00:41-4#

NB: Hast Du vorweg noch Fragen? #00:00:44-8#

EN: Nein. #00:00:45-0#

NB: Unternehmensbranche ist Transport? #00:00:49-0#

EN: Transport-Logistik #00:00:51-6#

NB: Und die Unternehmensgröße? International sind es ja 160 000 Mitarbeiter, was ich in den Unterlagen gesehen habe. Aber Österreichweit, kann man das auch? #00:01:02-5#

EN: Wir sind in Österreich 300 MitarbeiterInnen, international sind wir jetzt, wir sind vor einiger Zeit - ich weiß jetzt nicht ganz genau, wann das war - getrennt worden im Konzern. Wir waren mit der Post zusammen, mit der niederländischen Post und sind da jetzt aufgesplittet worden und sind jetzt im Expressbereich eigenständig und sind so 70 000 ungefähr weltweit. #00:01:25-9#

NB: Der erste Block ist über die Notwendigkeit von Generationenmanagement, die erste Frage wäre da: wie ist die Altersstruktur im Unternehmen, wie ist so das Durchschnittsalter? #00:01:40-9#

EN: Durchschnittsalter: 27. Ich bin ein Dinosaurier (...), das Durchschnittsalter kommt daher, dass wir sehr, sehr viele sehr junge Menschen bei uns haben,

BerufseinsteigerInnen, SchulabgängerInnen. Wir haben auch sehr, sehr viele Lehrlinge bei uns, also auch in der Relation zur Beschäftigtenzahl, eigentlich für einen Nicht-Produktionsbetrieb und einen Nicht-Handelsbetrieb eine recht hohe Zahl an Lehrlingen. Auf der anderen Seite haben wir einen Mittelbau von Menschen, die so 10, 15 Jahre im Unternehmen sind. Ich muss dazu sagen, wir sind 1983 gegründet worden in Österreich, sind also jetzt 31 Jahre am Markt, oder nicht ganz 31, weil es war im September 83, und haben mit zwei MitarbeiterInnen begonnen. Das hat einige Jahre gedauert, bis das Unternehmen entsprechend gewachsen ist. Es gibt ja eine Handvoll von Pionieren noch bei uns, die mit dem Unternehmen mitgewachsen sind und auf der anderen Seite gerade in der Transportbranche, bis vor 15 Jahren war es so, dass wir eine sehr, sehr hohe Fluktuation hatten. Bis zu 25% und mehr und damit hat sich natürlich auch das Durchschnittsalter immer wieder so auf dem gleichen Niveau gehalten, weil immer wieder neue nachgekommen sind. Wir haben vor vielen Jahren aber dann begonnen, weil wir massive Probleme gehabt haben, qualifizierte MitarbeiterInnen zu finden, uns auf verschiedene Gruppen, die ein bisschen benachteiligt sind am Arbeitsmarkt, zu konzentrieren und da waren unter anderem eben auch Menschen dabei mit ein bisschen mehr Lebenserfahrung. #00:03:47-1#

NB: Die heben den Altersschnitt. #00:03:48-5#

EN: Die heben dann den Altersschnitt und wir suchen seither wirklich auch gezielt immer wieder Personen, die schon ein bisschen mehr Erfahrung mitbringen. #00:03:55-5#

NB: Welche Herausforderungen an das Unternehmen ergeben sich denn durch diese gemischte Altersstruktur? #00:04:07-2#

EN: Unterschiedlich, ich würde vorschlagen, wenn Du dann noch Zeit hast, wir können gerne durch das Haus gehen und einmal so die eine oder den anderen herauspicken und vielleicht können die Dir auch ein bisschen was erzählen, wie sie das so erleben. Ich glaube eine Herausforderung ist immer wieder die geeigneten KandidatInnen zu finden. Also Alter ist ja keine Kategorie, wo ich sage, ich suche jemanden der alt ist, sondern ich suche jemanden mit bestimmten Qualifikationen und dann ist es mir im Prinzip egal, ob das ein 20jähriger oder 20jährige ist, der diese Qualifikation mitbringt für den Job, oder 52jährige. Eine Herausforderung ist sicher bis vor kurzem gewesen, wir haben jetzt einen kompletten Wechsel im Kollektivvertrag mit heuer, das wird also ganz anders als bisher. Aber bisher war natürlich auch eine Herausforderung, dass

alleine vom Kollektivvertrag her, von den Mindestbezügen die man jemanden zahlen muss, jemand der mehr Erfahrung mitbringt, auch teurer ist. Das hat bis zu einem gewissen Grad schon auch seine Gültigkeit, ich zahle ja auch die Erfahrung mit. Auf der anderen Seite ist es bei manchen Jobs einfach so, dass da die Erfahrung sekundär ist und dann zahle ich für jemanden mehr, wo ich jemanden anderen, der den selben Job macht, billiger bekommen würde. Das ist nicht immer einfach und deswegen muss man wirklich aufpassen, dass das ausgewogen ist. Also ich gebe Dir ein Beispiel: wir haben einen relativ großen Bereich, das ist unser Kundendienst. Das sind Damen und Herren, die telefonische Kundenanfragen beantworten, die Auftragsannahme erledigen, Preisauskünfte, Lieferzeitauskünfte und erste Reklamationsbearbeitung. Das ist grundsätzlich ein Job, da ist es egal, wie alt ich bin. Natürlich kann ich mit ein bisschen mehr Erfahrung, manche schwierige Situationen besser handeln. Das ist genau der Grund, warum wir in dem Bereich gezielt auch ältere Damen und Herren suchen und einsetzen. Da macht dann der Mix einfach die perfekte, erfolgreiche Kombination aus. Wenn ich jetzt aber nur 50plus MitarbeiterInnen dort einstellen würde, würde das wahrscheinlich 1/3 mehr kosten, als wenn ich jetzt SchulabgängerInnen oder BerufseinsteigerInnen nehme, die froh sind, wenn sie eine Gelegenheit haben erste Erfahrung zu sammeln und das sind so klassische Jobs eigentlich für EinsteigerInnen. Also, da geht es darum, das ein bisschen ausgewogen zu halten. Und was ich dazu auch sagen muss, es ist auch ganz wichtig für mich der Mix, weil Du damit Stabilität hinein bekommst. Weil wenn Du 20jährige SchulabgängerInnen nimmst, die eben das als Einstieg in die Berufswelt nehmen, die sind nach 1 1/2 bis 2 Jahren weg und das würde dann permanent rotieren, tut es so oder so, aber halt nicht in dem Ausmaß, wenn Du auch hier irgendwo ein bisschen so Felsen in der Brandung hast. #00:07:44-0#

NB: Das fördert die Stabilität auf alle Fälle. Ich habe jetzt ein paar Schulnotensystem-Bewertungsfragen eingebaut, einfach nur um die Vergleichbarkeit dann auch leichter zu machen. Ich werde sie aber immer vorher ankündigen. Wie wird denn die Notwendigkeit für Generationenmanagement im Unternehmen bewertet? Von eins sehr wichtig bis fünf gar nicht wichtig. #00:08:15-2#

EN: Das ist eine schwierige Frage, die ist schwierig, weil wir diese Dinge nicht bewerten. Ich gehe jetzt nicht her und sage: ich habe eine Generationenmanagementprogramm in der Lade und jetzt vermitteln wir unseren MitarbeiterInnen wie wichtig das ist, das wir das tun. Wir tun es aus einer Notwendigkeit heraus. Notwendigkeit weil der Arbeitsmarkt zwar angespannter ist, als

vor ein paar Jahren. Also bis 2008 war der Arbeitsmarkt leer geräumt und du als Unternehmen bist auf die Suche nach Talenten gegangen. Mittlerweile hat sich das wieder ein bisschen verschoben, durch die angespannte Wirtschaftslage und es sind wieder mehr qualifizierte Menschen am Markt. Aber das sind so Zyklen und ich denke, wenn Du immer nur diesen Zyklus ausnutzt, wenn gerade viele Talente am Arbeitsmarkt sind, dann hast Du in den Phasen, in denen der Arbeitsmarkt leer ist Schwierigkeiten. Also, wenn du dich immer nur zurück lehnst und sagst: so jetzt ist das Angebot da, jetzt kann ich wählen und in den anderen Phasen benimmst du dich nicht sozial oder nicht verantwortungsbewusst, dann wirst du einfach Probleme haben. Und deswegen gehen wir jetzt nicht her und sagen: momentan bekommen wir eh Junge, da brauchen wir die Alten nicht, um es auf den Punkt zu bringen. Ich weiß, ich schweife ein bisschen von der Frage ab (...) wie wichtig ist es? Ich glaube, es ist alleine deswegen wichtig, wenn Du Dir die demografischen Daten anschaust, ich weiß, Du hast das in Deinen Ausführungen sicher drinnen, aber es gibt 4,2 Millionen unselbständig Erwerbstätige in Österreich, weißt Du wie viel davon männlich zwischen 19 und 45 sind? #00:10:23-6#

NB: Ein großer Anteil, ich habe die Zahlen nicht genau im Kopf (...) #00:10:27-7#

EN: Es ist kein großer Anteil, es ist nicht einmal 1/3 #00:10:31-4#

NB: Welches Alter hast Du jetzt noch einmal gefragt? #00:10:33-9#

EN: 19 und 45 #00:10:34-4#

NB: Ach so, ja, die Jüngeren, stimmt schon, ich habe es verdreht. #00:10:36-2#

EN: Das heißt, wenn ich meine Jobs besetzen möchte, dann stehe ich in Konkurrenz zu allen anderen Unternehmen in Österreich, die um die 1,4 Millionen Männer zwischen 19 und 45 in Konkurrenz treten. Das wäre schwachsinnig, erstens treibt das die Preise in die Höhe, zweitens heißt das noch lange nicht, dass das jetzt wirklich die besten Talente sind, die das Unternehmen weiter bringen. Umgekehrt, wenn Du Dir anschaust sind letztes Jahr über 70 000 Menschen jenseits der 50 arbeitslos gewesen. Wir erhöhen in Österreich gezwungenermaßen, das ist sicherlich auch der richtige Weg, ständig das Pensionsantrittsalter, aber die Menschen, die zu Hause sitzen und keinen Job haben, haben nichts davon. Es ist ja eine gesellschaftliche Verantwortung, aber es ist auch aus meiner Erfahrung, für ein Unternehmen ganz, ganz wichtig diese

Fähigkeiten zu nutzen. Du bekommst loyale und engagierte Mitarbeiter damit. Also grundsätzlich würde ich sagen, es ist für unser Unternehmen sehr wichtig. Wenn Du jetzt im Haus herum gehst und fragst, keine Ahnung, welche Antworten Du bekommst, weil wir das nicht so herausstreichen. Das ist nicht so, dass wir sagen, das ist jetzt was Besonderes. #00:12:04-1#

NB: Das heißt, Du kannst es nicht an einer Schulnote festmachen? #00:12:03-1#

EN: Ich tu mir schwer, also ich kann Dir meine persönliche Meinung sagen und ich kann Dir sagen, wie wir als Unternehmen grundsätzlich agieren. Aber das wäre das gleiche, wenn Du fragst wie wichtig sind unterschiedliche Kulturen bei uns im Unternehmen. Es ist wichtig, weil wir sind ein internationales Unternehmen, aber das jetzt zu bewerten (...) #00:12:28-4#

NB: Von der Dringlichkeit her, kann man es am ehesten bewerten, wie aktuell gerade das Problem ist. #00:12:35-3#

EN: O.K., also von der Dringlichkeit her, würde ich einen Dreier geben. Wir sind halt jetzt gerade in der Situation, dass sehr viele Menschen Arbeit suchen. Also es wäre jetzt nicht eine Notwendigkeit auf den Pool der Erfahrenen zurück zu greifen, aber wir tun es halt trotzdem. #00:12:55-6#

NB: Also einen Dreier. Wenn wir uns jetzt das Generationenmanagement ein bisschen näher anschauen, gibt es da wissenschaftliche Grundlagen, die da berücksichtigt werden? Also, wenn wir jetzt auch an Illmarinen, z.B. das Haus der Arbeitsfähigkeit denken, usw. #00:13:19-3#

EN: Weniger, ich sag einmal so, was wir nutzen sind Institutionen, die darauf spezialisiert sind. Wir haben einerseits immer wieder Kooperationen mit dem Arbeitsmarktservice, mit dem BBRZ, ich weiß nicht, ob Du das kennst, und mit anderen - es sind keine NGOs und auch keine staatlichen Organisationen, es ist irgendwo so ein bisschen in der Mitte drinnen - also Organisationen, die sich primär darum kümmern, Menschen wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren. Und da arbeiten wir einerseits mit Institutionen, die Menschen mit Behinderung wieder in den Arbeitsprozess bringen wollen und dann halt auch wie das BBRZ, Menschen, die aus irgendeinem Grund den ursprünglichen Job nicht mehr ausüben können. Und da sind dann auch immer wieder welche dabei, die schon in Richtung Berufskrankheit gehen

und dann was anderes machen müssen. Und die sind dann halt manchmal schon jenseits der 45. Also wir haben erst vor Kurzem wieder jemanden aus so einem Programm zuerst bei uns als Praktikant gehabt. Diese Programme machen eine Umschulung, die ähnlich wie eine Lehre ist, also einen praktischen Ausbildungsteil, der in einem Unternehmen stattfindet und einen schulischen Teil, der in der jeweiligen Institution stattfindet - also z.B. im BBRZ. Und da hatten wir jemanden, der seinen ursprüngliche Beruf nicht mehr ausüben konnte und der ist jetzt seit einem halben Jahr oder so fix bei uns. Also da nutzen wir die Erfahrungen von anderen. Es ist jetzt nicht so, dass wir die Theorien aufschlagen und sagen, so und so schaut es aus und so müssen wir das jetzt machen. #00:15:09-4#

NB: Deswegen wird auch, wenn ich jetzt wieder eine Bewertungsfrage habe: wie gut wissenschaftliche Grundlagen in die Praxis umgesetzt werden, dann eher schwierig sein, für Dich zu bewerten. #00:15:24-8#

EN. Genau, also Alter ist sowieso so ein Ding, alt werden wir alle von selber, das ist keine Errungenschaft und auch keine Beeinträchtigung die man hat, sondern es passiert halt einfach. #00:15:39-6#

NB: Aber in der Zusammenarbeit der Generationen? #00:15:46-2#

EN: Aa haben wir, wir haben ein employee service, das heißt jetzt consentiv, glaube ich. Das ist für uns seit 2004 tätig und das bietet, das finanzieren wir, das bietet unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kostenlose und anonyme Beratung in privaten und beruflichen Situationen. Und das ist recht praktisch, weil damit decken wir ein sehr breites Spektrum ab. Das sind z.B. ältere MitarbeiterInnen, die sich informieren wollen, wie kann ich von Berufsleben schrittweise in den Ruhestand wechseln. Genauso wenn ein älterer Arbeitnehmer kommt und sagt, ich fühle mich in der Abteilung irgendwie als Alien, weil da lauter junge sind. Also wenn diese Person jetzt nicht mit unserem Betriebsrat sprechen möchte, nicht mit mir sprechen möchte, nicht mit dem direkten Vorgesetzten darüber sprechen möchte, sondern eigenständig einen Weg finden möchte wie man mit der Situation umgehen kann, dann ist das auch eine sehr, sehr gute Möglichkeit. Das ist eben anonym und kostenlos. #00:17:16-5#

NB: Aber die machen auch, weil da steht Gruppendynamik im Team, die machen auch Teamspezifische Sachen? #00:17:25-4#

EN: Genau, wenn der Bedarf ist, die haben Mobbingberatung gemacht, die haben Mediation gemacht. Wir hatten vor vielen Jahren einmal einen sehr tragischen Fall, wo jemand ganz plötzlich gestorben ist und wo die dann in der Gruppe das Thema dann aufgearbeitet haben. #00:17:44-3#

NB: Sind das Arbeitspsychologen? #00:17:45-2#

EN: Das ist eine Gruppe von Lebens- und SozialberaterInnen, Psychologen, Psychotherapeuten, JuristInnen, also die haben ein sehr, sehr breites Netzwerk. Was sie nicht machen, sie machen z.B. keine Therapien. Wenn man mit persönlichen Problemen hinkommt, dann helfen sie für Erstkontakt, Adressen, Erstgespräche, usw. die leisten jetzt keine Therapiearbeit. Das wäre völlig überzogen. Aber es sind sehr, sehr viele ExpertInnen dort vor Ort und wir haben sehr, sehr gute Erfahrungen. Wie gesagt, wir arbeiten jetzt seit 10 Jahren mit denen zusammen. #00:18:33-0#

NB: Das heißt, dass auch hier die Umsetzung der wissenschaftlichen Grundlagen in Wahrheit hier ausgelagert ist? #00:18:42-2#

EN: Genau, wir sind sowieso der Meinung, dass man zu jedem Thema tunlichst nicht selber herumpfuschen sollte, sondern ExpertInnen fragen. Das ist ja auch das, was wir unseren Kunden anbieten, wir sind halt die ExpertInnen für Transport. #00:19:01-9#

NB: Meine Bewertungsfrage wird nicht beantwortet werden somit. #00:19:13-6#

EN: Es tut mir schrecklich leid, ich kann sie Dir beantworten, das ist halt aber auch wieder so eine persönliche Einschätzung. #00:19:18-4#

NB: Aber in Wahrheit geht es ja auch um Deine Einschätzung. #00:19:23-9#

EN: O.K. ich kann es ein bisschen relativieren. Wir haben unsere Betriebsratsvorsitzende als systemische Gesundheitscoach ausgebildet und als Lebens- und Sozialberater und jetzt ist sie gerade in einer Ausbildung, beim Propädeutikum, glaube ich (...) #00:19:48-2#

NB: Ja, die Vorstufe für eine Therapieausbildung. #00:19:52-1#

EN: Genau, ja. Das ist etwas, was das Unternehmen finanziert. Da gibt es noch eine

zusätzliche Möglichkeit innerhalb des Unternehmens, Themen aufzugreifen, die macht sehr, sehr viel eben im Bereich Gesundheitsberatung. Die macht auch viel im Bereich psychische Gesundheit, soweit das mit ihrem derzeitigen Wissenstand und Fähigkeiten möglich ist. Also wir betreiben hier keine Kurpfuscherei, aber oft sind es so kleine Dinge, die da sehr, sehr viel Wirkung haben und das macht sie auch schon sehr lange und sehr gut. Also das ist vielleicht schon auch so ein bisschen ein wissenschaftlicher Background. #00:20:38-7#

NB: Im Unternehmen #00:20:39-1#

EN: im Unternehmen, genau. #00:20:42-8#

NB: Und das ist gut? #00:20:42-7#

EN: Ich finde das sehr gut, vielleicht - sie kommt immer in bisschen später, weil sie von weiter weg kommt - aber vielleicht können wir sie dann noch treffen, dann kannst Du mit ihr auch plaudern. #00:20:52-4#

NB: dann werde ich sie bewerten lassen. Was sind denn so die Grundsätze, Leitbilder, Visionen von Generationenmanagement bei TNT. #00:21:04-2#

EN: Also wir haben dafür keine eigenes Leitbild, aber ich kann Dir was mitgeben, wenn es Dich interessiert. Also das Leitbild haben unsere MitarbeiterInnen erarbeitet. #00:21:27-3#

NB: Danke, das ist eine Mousepad. #00:21:36-5#

EN: Ja, ist ein praktisches Teil. Das zum Beispiel bei unseren Werten irgendwie so alles zusammenfasst. Weil wir das jetzt nicht gezielt in Kategorien einteilen wollten und sagen: Frauen sind uns wichtig und Ältere sind uns wichtig (...) #00:22:01-1#

NB: Also "Zuverlässigkeit, Wertschätzung und Vertrauen sind die Basis unserer Partnerschaften" steht da. Schöner Leitsatz. #00:22:11-1#

Gibt es spezielle Schritte, die für das Generationenmanagement entwickelt wurden? Also, ich schaue da auch ein bisschen mehr auf die Zusammenarbeit der Generationen. #00:22:26-8#

EN: Die Herausforderung, die wir halt immer haben, dass jede Form von Bevorzugung eine Benachteiligung aller anderen wäre. Und uns ist ganz, ganz wichtig, dass wir vermitteln: uns sind alle gleich wert und gleich wichtig. Und darum gibt es keine gezielten Maßnahmen für ein bestimmtes Lebensalter. Was wir eben haben, wir haben z.B. relativ viele Lehrlinge, wir haben relativ viele SchulabgängerInnen, die woanders keine Möglichkeit bekommen, weil sie keine Erfahrung haben. In Kombination Menschen, die schon länger auf Arbeitssuche sind, weil das vorige Unternehmen in Konkurs gegangen ist, oder sich die Person einfach nicht mehr leisten konnte. Und in diesem breiten Spektrum bewegt sich das, ohne jetzt zu sagen, heute machen wir den 50+ Tag und morgen machen wir das. Wir sind ein wirtschaftlich orientiertes Unternehmen. Das was wir tun, machen wir vor allem, weil es dem Unternehmen was bringt. Wir sind keine Sozialromantiker, sondern wir haben, glaube ich, einen Weg gefunden zu sagen: da hat die Person was davon, aber vor allem haben auch wir was davon. Und solange das in einem vernünftigen Ausgleich stattfindet, haben wirklich alle was davon. Und sie fühlen sich trotzdem in ihrer Einzigartigkeit wertgeschätzt. Da gibt es halt nur so unterstützende Maßnahmen, wie z.B. dieses MitarbeiterInnenservice oder dass wir Menschen die Möglichkeit bieten in bestimmten Lebensphasen ihre Arbeitszeit anders zu gestalten - also solche Dinge. Oder, dass wir soweit es irgendwie möglich ist, unter Berücksichtigung der betrieblichen Gegebenheiten, Änderungen in der Arbeit zulassen. Der hat jahrelang in der Nachtschicht gearbeitet und kann nicht mehr, dann finden wir einen anderen Job zu einer Tageszeit. Das passiert immer wieder. Aber das sind eher Anlassfälle, dass ist jetzt nicht so, dass wir ein strukturiertes Programm haben, wo wir sagen, jeder, der die magische Grenze von 50 überschreitet durchläuft dann diese Programm. Also nicht so wie bei der Voest zum Beispiel, dieses Life-Programm, ganz bekannt, vielleicht hast Du es in dem booklet gelesen (...) #00:25:26-4#

NB: Nein, ich habe nur den einen Teil, da waren nur die Überschriften #00:25:35-8#

EN: Ah so, habe ich Dir nicht das Ganze gegeben? #00:25:38-6#

NB: Aber es ist eine Internetseite glaube ich sogar angeführt, wo man sich alles hätte anschauen können. #00:25:40-8#

EN: Ich weiß nicht, ob das noch funktioniert. Also wenn nicht, sag mir Bescheid, dann schicke ich Dir das. #00:25:47-6#

NB: Danke, gerne. Das heißt gibt es jetzt auch konkrete Maßnahmen für die Zusammenarbeit der Generationen oder die nicht einzelne Gruppen betreffen, sondern alle? Gibt es da konkrete Maßnahmen, Workshops, Beratungen? #00:26:06-5#

EN: Eigentlich nicht, weil wir sehen es grundsätzlich nicht als Problem, das wir jetzt irgendwie besonders bearbeiten müssen. Wir haben in unserem Unternehmen auch die Kerndimension sexuelle Orientierung als Thema, ohne dass wir jetzt darauf zeigen und sagen: so und heute machen wir den rosa-lila Tag, wir gründen eine Regenbogengruppe, wie das manche Unternehmen machen. Nicht, weil uns das Thema nicht wichtig ist, sondern weil wir glauben, dass es keinen Sinn macht, irgendetwas besonders heraus zu streichen. #00:26:53-9#

NB: Das heißt für die Zusammenarbeit der Generationen gibt es jetzt wenig Handlungsbedarf von Eurer Seite? #00:26:59-5#

EN: Wenn es Handlungsbedarf gibt, dann greifen wir das auf. Aber ich gebe Dir ein Beispiel, das hat jetzt nichts mit Generationen, aber lässt sich wahrscheinlich 1:1 übersetzen. Wir haben Menschen aus mehr als 25 Nationen bei uns und ich werde immer wieder angesprochen, wie schaut es da mit interkulturellen Konflikten aus. Jetzt vielleicht nicht mehr so ein Thema, vor ein paar Jahren noch Serben und Kroaten zum Beispiel oder Türken und Kurden, das lässt sich beliebig fortführen. Meine persönliche Erfahrung ist, dass diese interkulturellen Konflikte in der Regel interpersonelle Konflikte sind. Das lässt sich sehr schön wirklich auf die persönliche Ebene runter brechen. Wenn zwei ein Problem miteinander haben, ist das in einem Unternehmen in Österreich, woanders mag es schon anders sein, nicht: Du bist Muslimin und ich bin Christ, sondern Du hast mein Kaffeehäferl genommen oder ich habe das Fenster offen lassen und es zieht die und dir ist kalt. Das sind eher die Dinge, mit denen wir zu tun haben. Und auch bei den Generationen ist es oft so, eher ein persönliches Thema, weil so wie auch gleichaltrige sich manchmal aus unterschiedlichen Gründen nicht mögen, ist das auch bei einem Altersunterschied bei mehr als 25 Jahren so. Das ist nicht, dass automatisch alle Jungen laut und unzuverlässig sind und alle Alten langsam und irgendwie engstirnig. #00:28:52-2#

NB: Aber es gibt ja doch Dinge die sich im Laufe der Zeit verändern. Alleine von der Arbeitsfähigkeit, von der Einstellung zur Arbeit, von den Werten, die man hat. #00:29:04-3#

EN: Ja, Gott sei Dank! #00:29:05-6#

NB: Gott sei Dank, ja aber das führt dann wiederum zu Problemen, oder kann zu Problemen führen. #00:29:13-2#

EN: Man kann es aber auch als Ressource nehmen. #00:29:15-7#

NB: Natürlich, genau, das ist ja auch der Sinn und Zweck. #00:29:19-6#

EN: Ich denke mir, da sind wir jetzt wieder beim Beispiel Kundendienst, das ich vorher angesprochen habe. Natürlich, das klingt jetzt wieder so ultimativ, aber meine Erfahrung ist, dass die jungen MitarbeiterInnen in diesem Team sehr energiegeladen sind, sehr locker im Umgang und halt manchmal auch ein bisschen flapsig am Telefon. Das kann bei vielen sehr charmant ankommen und bei manchen halt nicht. Und ich glaube, da ist es ganz gut, wenn man auch jemanden hat, der schon mehr Erfahrung mitbringt und ein bisschen mehr professionelle Distanz im Kundengespräch vermittelt und das kann man dann sehr, sehr gut steuern. Weil man kennt ja dann auch schon seine Kunden. Es ist ja so, dass wir nur im Firmenkundenbereich tätig sind, und dann wissen auch schon die Ansprechpartner im Verkauf: aha, das ist so ein Kunde. Und dann können die auch schon schauen. #00:30:23-6#

NB: Die mögen die flapsige Art #00:30:25-6#

EN: Genau, also darum sage ich, das kann man wirklich auch als Ressource nehmen. Eine ganz tolle Erfahrung, die ich gemacht haben - vor ein paar Wochen eigentlich, genau am 6. Dezember - haben wir erstmals keine Weihnachtsfeier und keine so traditionelle Geschichte gemacht, sondern ein Nikolausclubbing. Und ich was eher skeptisch, weil ich ja auch schon 50+ bin #00:30:58-4#

NB: Und nicht mehr zum Clubbing gehen willst #00:30:59-6#

EN: Nachdem ich es organisiert habe, habe ich hin müssen. Aber es war wirklich toll, es war super, es war irre gute Stimmung und es waren nicht nur, so wie ich eigentlich angenommen habe, da werden halt jetzt alle bis 28 werden sich dafür anmelden, nein überhaupt nicht. Es war bunt gemischt, wir waren 120 Leute und an dem Standort sind wir 160, also das waren schon sehr, sehr viele. Und eine tolle Stimmung, also da sieht man auch, wie man oft selbst, oder in dem Fall ich selbst so ein bisschen in

Stereotypen denke und selber in die Falle hineintappe und kategorisiere und so. Die Jungen da und die Alten da. #00:31:47-0#

NB: Die Jungen am Clubbing und die Alten nicht am Clubbing. #00:31:49-7#

EN: Und das ist so schön immer wieder zu sehen, man denkt so in Schubladen, aber das ist manchmal gar nicht so. #00:32:02-7#

NB: Es gibt jetzt gar nicht so konkrete Maßnahmen für das Generationenmanagement bzw. ein deklariertes Generationenmanagement, wo es heißt da gibt es jetzt ein Workshopprogramm für die Führungskräfte und dann wieder Vorträge für die Mitarbeiter. #00:32:25-8#

EN: Vorträge so wie „Sex im Alter“ oder „Wie betreibe ich Sport mit Arthritis“ und so, nein so was machen wir nicht. #00:32:35-1#

NB: Aber ist vermehrt ein Thema auch, jetzt nicht unbedingt Sex im Alter oder Sport mit Arthritis, aber eben die Zusammenarbeit der Generationen und die Unterschiedlichkeiten? #00:32:50-2#

EN: Wir sind für unsere Verhältnisse ja nach wie vor ein KMU und ich glaube, das ist doch ein riesen Vorteil. Ich kenne alle MitarbeiterInnen im Haus. Also wir haben ja sechs Standorte, in der Zentrale hier sind 4/5 ungefähr. Der Vorteil ist, das ist alles noch irgendwie überschaubar, ich bekomme auch sofort mit, wenn irgendwo was nicht so läuft, wie wir uns das vorstellen. Da kann man dann sehr schnell auf sehr persönlicher Ebene agieren. Und wie gesagt, unsere Betriebsrätin ist ja nicht nur in diesen Dingen ausgebildet, sondern ist extrem feinfühlig und hat da auch einen sehr guten Draht. #00:33:35-4#

NB: Und wenn da jetzt was über dieses ausgelagerte Assistance, über dieses Service was angeboten wird für die MitarbeiterInnen, das wird schon auch an Dich rückgemeldet, oder? Oder ist das alles ganz anonym, also auch wenn da Teamsachen stattfinden. #00:33:53-9#

EN: Das hängt davon ab, es kann sein, wenn es eine größer Maßnahme ist, dann ist möglicherweise eine zusätzliche Investition erforderlich. Und dann kommt schon die Anfrage, wir haben da etwas und das wäre ein Thema und ist das möglich? Wenn es

irgendwas ist, was über die individuelle Person hinausgeht, dann muss man ja irgendwo auch das planen. #00:34:29-3#

NB: Habt Ihr in den nächsten 5 oder 10 Jahren vor was zu tun in dem Bereich? Speziell jetzt zum Paket Generationenmanagement? #00:34:41-5#

EN: Ich weiß es nicht, ich denke, was wir tun und was wir wirklich gezielt tun ist im Bereich Jugendliche. Also mit Lehrlingen da gibt es schon relativ konkrete Vorstellungen. Wir haben einen Plan wie viele Lehrlinge wir pro Jahr nehmen, wir haben einen Plan wie die Ausbildung der Lehrlinge verläuft, wir haben einen Plan was wir mit den Lehrlingen nach der Ausbildung tun, also wir haben einen sehr, sehr hohen Prozentsatz von Lehrlingen, die dann auch bei uns bleiben. Das ist auch in unserem Interesse. Wir haben schrittweise begonnen viele unserer Führungskräfte als Lehrlingsausbildner auszubilden, einfach damit die auch ein besseres Verständnis dafür bekommen, was ihre Verantwortung, was die Herausforderung ist - wie kann so eine Ausbildung sie auch in der täglichen Arbeit unterstützen. Das ja, aber jetzt am anderen Ende des Spektrums, machen wir eigentlich nicht viel. Aber wiederum, ich sage jetzt bewusst unter Führungszeichen. „Wir setzten punktuelle Maßnahmen.“ Wir haben einen betriebsärztlichen Dienst, da machen wir immer wieder Aktionen zum Thema Heben und Tragen, beispielsweise. Wir haben im Lagerbereich Vakuumbühnen angeschafft, damit die Menschen, die dann am Band die Pakete eben hieven - ich weiß nicht, ob Du so was kennst- das ganz leicht heben können, also diese Dinge ja. Und das ist auch in Hinblick auf Kreuz und aufpassen, aber das kann einen Jungen ja genauso betreffen. Also wir sagen ja nicht, das darf man erst ab 35 verwenden das Ding. #00:36:41-3#

NB: Bandscheiben sollen immer geschont werden. #00:36:42-4#

EN: Ja, darum sag ich punktuell, es ist schon auch immer in Hinblick: wir werden alle älter und grundsätzlich wird die Gesellschaft immer älter, das schon, aber jetzt nicht so in einem strukturierten Plan. #00:37:01-0#

NB: Du hast jetzt schon gesagt, dass bei den Maßnahmen im Prinzip alle MitarbeiterInnen berücksichtigt werden, dass es die jetzt nicht so speziell für ältere oder für Jüngere gibt, sondern dass diese Maßnahmen für alle angeboten werden. Wie wichtig findest Du denn diese Berücksichtigung der mehreren Generationen. Jetzt sind wir wieder bei der Bewertungsfrage. Eins sehr wichtig bis fünf gar nicht wichtig, dass

alle Generationen berücksichtigt werden und nicht eben einzelne. #00:37:34-2#

EN: Das finde ich sehr wichtig. #00:37:37-9#

NB: Also ein Einser? #00:37:37-3#

EN: Ja! #00:37:35-8#

NB: Obwohl das jetzt nicht so ein deklariertes Projekt ist, ich hätte aber eine Bewertungsfrage, wie das Projekt insgesamt bewertet wird. Wird auch schwer sein, für Dich wahrscheinlich. #00:38:01-3#

EN: Was ich vielleicht bewerten kann in dem Zusammenhang ist, wie wird das bewertet, dass wir gezielt auch ältere ArbeitnehmerInnen einstellen. Und da glaube ich, dass das mit einem Gut bewertet wird. Also es gibt natürlich immer wieder Themen, aber ich glaube nach wie vor, dass das nicht ursprünglich mit dem Alter zu tun hat, sondern mit der Persönlichkeit. #00:38:30-6#

NB: Gibt es was, was besonders gut gelungen ist in dem Prozess? #00:38:37-9#

EN: Besonders gut gelungen? Also was ich als besonders gut gelungen empfinde ist, wenn wir Menschen einstellen, mit 50+ und die hier in Pension gehen. Und das haben wir immer wieder gehabt in der Vergangenheit. Also wo wir gezielt auf jemanden setzten und sagen, der Arbeitsmarkt sagt du bist zu alt, wir brauchen dich nicht mehr. Und wir nehmen diese Person und die bringt dann noch 8,9,10 Jahre eine tolle Leistung und geht hier wirklich in die Regelpension und hat sozusagen es geschafft, die letzte Phase des Arbeitslebens noch nicht ein Sozialfall zu sein, sondern einen wertvollen Beitrag zu leisten, also das sehe ich persönlich als Erfolg. #00:39:32-2#

NB: Kann man durchaus so sehen, gibt es auch Schwierigkeiten, die aufgetreten sind? #00:39:33-7#

EN: Es gibt immer wieder Schwierigkeiten. Also einen hatten wir, auch wieder Persönlichkeit, das ist nicht das Alter. Der war ein bisschen schrullig (...) passiert. Was ich auch entdeckt habe, wir haben im Verkaufsbereich auch einige, die schon fortgeschritteneres Alter haben, die haben ganz andere Qualitäten und da sind wir wieder bei der Ressourcennutzung. Wir haben relativ junge Verkäuferinnen oder

Verkäufer, die sind unglaublich dynamisch. Nur es gibt ein bestimmtes Level an Ansprechpartnern, da brauchen die gar nicht hingehen. Und da gibt es dann die sehr Erfahrenen, die jetzt nicht mehr so mit dem Druck jeden einzelnen Kunden nachhecheln, die aber auf einem sehr hochprofessionellen Niveau mit seriösen Gesprächspartnern sehr gutes Beziehungsmanagement haben. Nur Beziehungsmanagement würde uns als Unternehmen umbringen, aber nur diese dynamischen, hungrigen Wölfe, die ausschwärmen, und alles nieder beißen, was da unterwegs ist, das würde uns genauso umbringen. #00:41:04-1#

NB: Wieder eine Bewertungsfrage, wie wird der Erfolg der Umsetzung bewertet? #00:41:13-7#

EN: Also ich würde auch sagen zwei, es gibt halt immer wieder Dinge, wo wir uns im Nachhinein überlegen, war das die richtige Entscheidung? Meistens auf die Person bezogen und nicht aufs Alter. Manchmal kommen wird darauf, dass wir zu viel voraussetzten oder zu viel in eine Person hineininterpretieren. Also ein Beispiel wieder: technische Unterstützung, wir sind doch auch ein sehr technikgetriebenes Unternehmen und manchmal glauben wir, oder setzen einfach zu viel voraus, sodass manche die bei uns beginnen, mit 50 das erste Mal in ihrem Leben mit einem Computer zu tun haben. Nach wie vor. Wir vergessen manchmal, dass es wirklich noch Menschen gibt, die damit noch nie zu tun gehabt haben. Obwohl es schon so eine Selbstverständlichkeit ist. #00:42:12-2#

NB: Ja, das ist schwer vorstellbar. #00:42:13-8#

EN: Genau, genau das sind so Dinge, wo wir dann auch immer wieder unser Aha-Erlebnis haben und sagen: an das hätten wir eigentlich denken können. #00:42:21-2#

NB: Das heißt, da hast Du jetzt auch einen Zweier gegeben, oder? Gut hast Du gesagt, oder? #00:42:30-7#

EN: Ja. #00:42:29-5#

NB: Gibt es bei Euch externe Berater/ BeraterInnen, die Euch in dem Prozess begleiten? #00:42:41-9#

EN: Wieder dieses employee service, wenn es notwendig ist. Dann im

Gesundheitsbereich unser Betriebsarzt und unsere Betriebsratsvorsitzende kommen auch immer wieder mit irgendwelchen Ideen, wenn sie bei Veranstaltungen war. Also so punktuell ja, jetzt nicht institutionalisiert. #00:43:07-8#

NB: An welchen Punkten ist denn die Unterstützung durch die BeraterInnen besonders wichtig? #00:43:13-3#

EN: Besonders wichtig meiner Meinung nach dort, wo Menschen in eine neue Lebensphase eintreten. Also, jetzt warum auch immer, oft ist es so, dass sie den ursprünglichen Job nicht mehr machen können, was anderes machen sollten. Da Beratung und Unterstützung, wenn das jetzt so eine Herausforderung ist die Stress macht. Dann wenn es in Richtung Ruhestand geht, manche können damit nicht so gut umgehen, das ist sicherlich auch ein Punkt. Aber die lassen sich momentan noch an zwei Händen abzählen, weil wir sind als Unternehmen zu jung und wir waren viele Jahre einfach viel zu dynamisch in der Rotation des Personals, somit gibt es wirklich Wenige, die an dem Punkt sind, aber es gibt welche. #00:44:23-1#

NB: Kannst Du auch festmachen, was hilfreich an der Beratung ist bzw. weniger hilfreich? #00:44:29-7#

EN: Hilfreich ist es immer dann, wenn es eine Lösung für den oder die Betroffene gibt, weniger hilfreich sind für mich Kategorisierungen. Diese Schubladen, ich kenne 70jährige, die sind dynamisch und vital wie 30jährige und umgekehrt. Es hat nicht immer was mit dem Alter zu tun. #00:45:05-8#

NB: Immer am Ende von einem Block gibt es Bewertungsfragen, jetzt sind wir wieder am Ende vom externen Beraterblock, also wieder eine Bewertungsfrage: wie bewertest Du denn die Begleitung durch die externen Berater insgesamt? Also Schulnote eins sehr sinnvoll und notwendig und Schulnote fünf nicht sinnvoll und notwendig? #00:45:22-2#

EN: Also, es liegt irgendwo in der Mitte, das ist situationsabhängig und manchmal klappt es sehr gut und manchmal ist es nicht notwendig. Also einen Dreier. #00:45:35-2#

NB: Wie bewertest Du das vorhandene Beratungsangebot zum Thema Generationenmanagement? Da haben wir eine Bewertung mit eins vollkommen

ausreichend und fünf gar nicht ausreichend? #00:45:49-3#

EN: Also das Angebot, wenn ich jetzt dieses Service zum Beispiel hernehme, ist sicher ausreichend #00:45:58-1#

NB: Also ein Einser? #00:45:58-1#

EN: Ja. #00:45:58-8#

NB: Jetzt sind wir schon im Abschlussblock, da möchte ich kurz noch einen Exkurs vom Generationenmanagement zum Alternsmanagement hingehen, wobei das eh sehr fließend ist, bei Euch da die Grenze, auch wieder eine Bewertungsfrage: Wie wirkt sich denn die Implementierung einer Alternsgerechten Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen ab 55 Jahren aus? Eins sehr positiv oder fünf keine positiven Auswirkungen? #00:46:32-8#

EN: Ist für mich schwierig zu beantworten, weil ich es wieder nicht am Alter festmachen würde. Es kann sein, dass ein 55jähriger oder eine 55jährige, die keine großmütterlichen Verpflichtungen hat froh ist, wenn sie noch Vollzeit arbeiten kann und da ihre Erfüllung drinnen findet und umgekehrt kann eine 30jährige Alleinerzieherin den Bedarf haben ihre Arbeitszeit so zu gestalten, dass sie möglichst für ihre Kinder da sein kann. Für mich ist auch das situationsabhängig. Natürlich macht es Sinn, wenn die Person, die mit 55+ sagt, ich will jetzt leiser treten, wenn das klappt. Wir haben einige Fälle von Altersteilzeit geblockt und nicht geblockt, also wir haben schon alle möglichen Modelle durchgespielt und es ist ja auch immer ein Entgegenkommen von uns, weil wir sind ja nicht dazu verpflichtet das zu tun. Sondern wir haben da unsere MitarbeiterInnen die das wollten beraten, unterstützt und haben hier gemeinsam eine sinnvolle Variante ausgewählt. Also, wir machen das ja und es ist in manchen Fällen sinnvoll, in manchen Fällen(...) #00:48:06-7#

NB: Aber in den Fällen, wo ihr es macht, hat es durchwegs positive Auswirkungen? #00:48:08-3#

EN: Nein, ich gebe Dir einen Dreier und erkläre Dir auch warum. Wir haben auch Fälle gehabt, wo wir Altersteilzeit gemacht haben. Dann hatte die Pensionsversicherungsanstalt irgendwie festgestellt, die Berechnung des Pensionsantrittsalters war falsch. Die Person konnte früher in Pension gehen und wir

mussten die geblockte Zeit als Überstunden zahlen. Das sind dann so negative Effekte, die du nicht voraussehen kannst und wo dann das zweite Mal nachdenkst: soll ich das wieder tun? Da kann wiederum die Person nichts dafür, aber das sind so Faktoren, wo man sagt: das hat jetzt gar nichts gebracht. Also darum muss man sich das auch immer wieder anschauen. #00:49:05-6#

NB: Und wie bewertest Du die Auswirkungen von Generationenmanagementmaßnahmen auf die gesamte Arbeitssituation im Unternehmen? Sehr positive Auswirkungen ein Einser und keine positiven Auswirkungen. #00:49:18-1#

EN: Also ein Zweier, das hat sicher positive Auswirkungen, ich würde es nicht überschätzen, aber ich glaube, dass es weitaus positivere als negativere Auswirkungen hat. #00:49:34-0#

NB: Bewertest Du die bisherigen gesetzten Maßnahmen bei TNT in Bezug auf ein umfassendes Generationenmanagement als ausreichend? Eins ist ausreichend und fünf ist gar nicht ausreichend. #00:49:50-6#

EN: Wir könnten immer mehr tun, vor allem wir gehen es nicht so strukturiert an, vielleicht würde das helfen. Ich habe keine Ahnung. Das ist meine Überzeugung, dass es besser ist, wenn das so passiert, wie es passiert, sonst würde ich es nicht so machen. Aber vielleicht liege ich völlig falsch. Also ein Dreier. #00:50:15-5#

NB: Welches Resümee ziehst Du aus den bisher umgesetzten und geplanten Maßnahmen? #00:50:20-8#

EN: Mein Resümee ist, das grundsätzlich jedes Unternehmen gut beraten wäre sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Es holt ein jedes Unternehmen ein. Wir machen das seit 15 Jahren und haben viel Erfahrung gesammelt von der wir auch profitieren. Wenn andere jetzt erst damit anfangen, dann haben sie noch einen steinigen Weg vor sich. #00:50:47-6#

NB: Das stimmt, sind sie am letzten Drücker in Wahrheit. Und hast Du eine persönliche Erfahrung mit Generationenmanagement? #00:50:55-2#

EN: Ich bin über 50, eine meine persönlichen Erfahrungen ansonsten, als

Personalmanager ständig, weil ich mit den BewerberInnen zum Teil persönlich zu tun habe. Persönlich jemanden mit mehr Lebenserfahrung manchmal den Vorzug gebe, obwohl rein wirtschaftlich betrachtet es vielleicht sinnvoller wäre, jemanden mit 25 zu nehmen. Aber die bisherigen durchwegs positiven Erfahrungen geben mir recht. Ab und zu hau ich auch daneben, aber in den aller meisten Fällen war es die richtige Entscheidung und ich denke das spricht auch dafür, dass es der richtige Weg ist.
#00:51:43-4#

NB: also durchwegs positive Erfahrungen. Gibt es zum Schluss noch weitere Aspekte, die Du noch ansprechen willst? #00:51:48-9#

EN: Das werden wir jetzt hier in dem Gespräch nicht lösen und Du in Deiner Arbeit wahrscheinlich auch nicht. Was mir wichtig ist noch anzubringen, ich habe es eh auch schon ganz kurz eingangs erwähnt: es gibt auf der anderen Seite den Druck das Pensionsantrittsalter immer mehr zu erhöhen und das ist notwendig, das unterschreibe ich sofort. Funktionieren kann das Ganze aber nur, wenn die Politik entsprechende Maßnahmen setzt und wenn die Gesellschaft anfängt das auch zu akzeptieren. Es hilft nichts, ich bin ja auch schon in der Risikogruppe. Wenn heute das Unternehmen zusperrt, wird es für mich auch nicht so leicht, und ich habe aber noch, wenn ich mir mein Geburtsdatum anschau mindestens 17 Jahre zu arbeiten. Wie soll das gehen?
#00:52:56-1#

NB: Da denke ich mir, sind alle Seiten gefordert, da was zu machen und die Einstellung muss sich einfach ändern. Wir haben in unserem Bekanntenkreis viele, die mit Mitte 40 Arbeit suchen, gehobene Positionen natürlich inne hatten vorher, da sind die Chancen ganz schlecht. Dann bedanke ich mich ganz, ganz herzlich für das interessante Gespräch und für die Zeit, die Du Dir genommen hast.

**Wiener Krankenanstaltenverbund: Sozialmedizinisches Zentrum Süd – Kaiser Franz Josef Spital, Mag.^a Evelyn Kölldorfer,
Gespräch am 13.05.2014, 11:30 Uhr**

I: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, ich bin schon sehr neugierig auf Ihre Erfahrungen mit dem Generationenmanagement. Das Gespräch wird eben wie gesagt eine dreiviertel Stunde dauern. Ich würde das Gespräch dann transkribieren und Ihnen noch einmal das Transkriptionsprotokoll mailen, dass Sie mir das dann vielleicht noch einmal kurz freigeben bitte. #00:00:18-3#

B: Ja, ok. #00:00:18-8#

I: Super, danke sehr! Haben Sie sonst noch vorweg Fragen? #00:00:21-7#

B: Nein, gar nicht. #00:00:24-9#

I: Unternehmensbranche habe ich gesehen, ist ein Schwerpunktkrankenhaus? #00:00:34-0#

B: Genau, ein Schwerpunktkrankenhaus mit ungefähr 777 Betten, alle Fachrichtungen, Chirurgie, Interne, Neurologie, Kinder, Psychiatrie. #00:00:46-1#

I: und die Unternehmensgröße? Von den MitarbeiterInnenzahlen her? #00:00:51-9#

B: 2500 Mitarbeiter ungefähr. #00:00:54-9#

I: Ja ich würde dann auch gleich in die Blöcke des Generationenmanagements weitergehen, es sind insgesamt fünf Blöcke und es sind dann auch immer wieder so Bewertungsfragen eingebaut, die dann mit Schulnoten von eins bis fünf zu bewerten sind. Das kündige ich Ihnen dann an. Ist für mich dann einfach nur einfacher, für die Vergleichbarkeit der Daten. Gut, wenn wir uns jetzt so ein bisschen die Notwendigkeit für das Generationenmanagement anschauen: Kennen Sie das Durchschnittsalter in Ihrem Unternehmen? #00:01:26-5#

B: Ja, also wir haben ja regelmäßige Screening oder auch Mitarbeiterbefragungen, wo wir auch die Altersstrukturen darüber legen und es ist so, dass wir ungefähr die Hälfte der Mitarbeiter sind über 45. Das heißt einen Altersbauch entwickelt haben und wir

schauen uns das dann auch Berufsgruppenspezifisch an und da gibt es natürlich größere Unterschiede, weil wir haben jetzt gerade bei den Ärzten ein sehr hohes Durchschnittsalter, also über die Hälfte sind über 47 oder 48 Jahre, auch beim Betriebspersonal sind sozusagen einfach sehr viele Mitarbeiter, die weit über 45 sind und wir schauen uns auch an, wie schaut die Altersgrenze davor aus, die natürlich abnimmt. Wir haben da ein sehr genaues Screening. #00:02:08-6#

I: Und welche Herausforderungen an das Unternehmen ergeben sich durch diese Altersstruktur? #00:02:15-0#

B: Zum einen ist es, dass man rasch, also kontinuierlich für Nachwuchs sorgen muss. Insofern auch wieder berufsgruppenspezifisch, denn gerade bei den Ärzten ist es ja so, dass es eine lange Ausbildungs- und Spezialisierungszeit hat, je nach Fach, und man sozusagen auch die Herausforderung hat, hier Arbeitsplätze zu schaffen, also für alle, aber in dem Fall auch manchmal organisatorisch überlappende Arbeitsplätze. Das man sagt man hat auch Mitarbeiter, die eben eingeschult werden, also, die ausgebildet werden und auch wenn noch kein Dienstposten da ist sozusagen, müsste man irgendwie den Mitarbeiter anstellen können. Was bei der Gemeinde nicht immer geht. Das ist nicht ganz einfach. Da versuchen wir Konzepte auch zu entwickeln und auch die Möglichkeit zu schaffen: wie können wir überlappend Ärzte auch hier halten, die die Qualifikation haben. Bei der Pflege haben wir im Moment noch kein Nachwuchsproblem, also wir bilden ja selber aus. Wir haben ja eine Schule mit 600 Ausbildungsplätzen, da haben wir genug Bewerber. Was wir da natürlich auch schauen ist, die Attraktivität im Sinne von, das machen wir sehr viel über Kultur und Wertewandel, also wir haben unsere Führungskräfte ja auch geschult und ausgebildet in dem Themen Generationenbalance bzw. auch -management und da ist es schon so, dass man den Unterschied merkt, also wo halt die Schüler in der Ausbildung waren, wo sie auch dann sich hinmelden. Da schauen wir eben dann, was machen die gut und warum sind die so attraktiv und was könnten die anderen davon lernen? Da versuchen wir gezielt zu schauen. Bei den anderen bereichen, was machen wir hier um attraktiv bzw. auch langfristig gesunde Arbeitsplätze zu bieten, ist dass wir jetzt Analysen gemacht haben, im Bereich des Betriebsdienstes. Also Hauswirtschaft und Reinigung, weil wir hier so hohe Fehlzeiten hatten und hier eben auch die Arbeitsorganisation neu aufstellen. Also hier einfach neue Arbeitsorganisationen bzw. auch -einsatz schaffen. Weil manche Berufsgruppen einfach so viele Gleichzeitigkeitsfaktoren haben in der Tätigkeit, dass das für die Mitarbeiter eine Belastung darstellt. Das haben wir auch in Fokusgruppen analysiert. Also wir gehen mit unseren Befragungen, unseren Daten

sehr genau um, analysieren die auch und versuchen hier gezielte Maßnahmen abzuleiten. #00:04:32-0#

I: Da hätte wir auch gleich die erste Bewertungsfrage: wie bewerten Sie denn die Notwendigkeit von Generationenmanagement in Ihrem Unternehmen? Da wäre die Schulnote eins sehr wichtig oder die Schulnote fünf gar nicht wichtig. #00:04:44-2#

B: Eins #00:04:44-0#

I: Und wenn wir uns jetzt das Generationenmanagement in der Praxis bei Ihnen anschaut, gibt es da wissenschaftliche Grundlagen, die berücksichtigt wurden? #00:04:53-1#

B: Zum einen sind wir ja begleitet von der Frau Dr. Irene K., seit 2009. Das heißt, die Mitarbeiter, die in unterschiedlichen Workshops einmal die Führungskräfte auch diese Thematik unterrichtet hat bzw. auch hingeführt hat, um das einmal bewusst wahrzunehmen. War ja nicht bei den Führungskräften gleich präsent dieses Thema. Und die das sozusagen in bestimmten Vorträgen und Inhalten auch unterstrichen hat, sie hat ja auch viele Studien, die sie auch präsentieren kann, wie sich das auswirkt auf Unternehmen. Also daher der wissenschaftliche Zusammenhang mit der Frau Dr. K.. Selber haben wir eine Mitarbeiterin im Haus, die jetzt den Generationsmanager abgeschlossen hat, das ist eine Ausbildung. Die sozusagen auch wissenschaftlich, wenn man was braucht mitbringt. Und wir haben in der Direktion speziell für die Pflege eine Mitarbeiterin, die ist eine Wissenschaftlerin, die sich sehr mit der Thematik, und da schauen wir uns an, wie gehen andere Länder mit dem Thema um, bzw. aber auch, was macht die Attraktivität in der Pflege, also sogenannten (...) wie heißen diese Krankenhäuser schnell, fällt mir jetzt nicht ein, aber diese Krankenhäuser, die so attraktiv sind, die haben eine eigene Bewertung oder Bezeichnung, und an denen orientieren wir uns und schauen, dass wir dort, an diesen Methoden ansetzen. Also daher wissenschaftlich: ja. #00:06:21-8#

B: Da hätten wir wieder eine Bewertungsfrage dazu: wie gut diese wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis umgesetzt wurden? Schulnote eins sehr gut umgesetzt oder Schulnote fünf gar nicht berücksichtigt. #00:06:36-1#

I: Ich würde sagen zwei. #00:06:37-5#

B: Und gibt es Grundsätze, Leitbilder, Visionen in Ihrem Generationenmanagement?
#00:06:45-0#

I: Wir haben ja ein Gesamtleitbild vom KAV, und wir haben ein Hausleitbild, das schon vor längerem erstellt wurde und im Rahmen, ja das auch natürlich sehr mitarbeiterorientiert klingt, also wir gesagt haben im Rahmen dieser Generationenbalance wir diese anpassen werden. Da sind wir jetzt gerade in Arbeitsgruppen dabei, weil es nichts bringt, wenn man ein Leitbild selbst verändert, sondern hier auch noch einmal aufgrund des Nestor Golds auch hier noch einmal die Aspekte hineinbringt der generationengerechten Führung. Das ist eines der Hauptthemen, die wir im Haus haben und da ist es schon so, dass wenn man den Fokus also für die Mitarbeiter, den Führungskräften muss bewusst sein, dass sie das auch leben müssen. Es bringt nichts auf ein Papier zu schreiben. Daher ist das ein Prozess, der jetzt gerade mit Kultur- und Werteworkshops im Haus stattfindet. Also das ist uns ein ganz wichtiges Thema. Noch bevor man was niederschreibt, ist einmal auf Stationsebene festzuhalten, welche Werte, welche Kultur leben wir und das auch über den Generationen. Ob jetzt jung oder alt, das ist ja wichtig, nicht nur auf die Älteren zu schauen, und das passiert gerade im Haus, Werteprozess und Kultur.
#00:07:56-5#

B: das heißt, das ist in Wahrheit noch ein bisschen im Entstehen? #00:07:58-3#

I: Genau. #00:08:03-2#

B: Und welche Schritte für das Generationenmanagement wurden entwickelt? Also Sie haben schon gesagt, es hat eine Mitarbeiterbefragung gegeben. #00:08:08-9#

I: Genau, wir haben 2009 begonnen, eben mit Workshops und Sensibilisierungsworkshops zur Thematik. Dann gab es die erste Mitarbeiterbefragung, dann gab es natürlich die Präsentation dieser Ergebnisse. Was wir dann gemacht haben, ist dass wir auch in den Dialog getreten sind, wir meine ich damit die Führungskräfte auf oberster Führungsebene, mit den Mitarbeitern und den Führungskräften an der Basis, das heißt wir sind auch auf allen Abteilungen, haben die Ergebnisse reflektiert, weil wir ja damals noch nicht abteilungsspezifische Ergebnisse hatten. Die haben wir jetzt mittlerweile, aber damals war das so ein Hausergebnis. Und wir haben gesagt, nachdem es ein Hausergebnis ist wissen wir nicht, wie weit das in ihren Abteilungen präsent ist, bitte selbst hinsetzen, selbst analysieren, die Daten

durchschauen und haben das erklärt und haben Rückmeldungen eingefordert von den Mitarbeitern mit Ideen, wo sie als Abteilung meinen, wo wir sie unterstützen können bzw. was aus ihrer Sicht eben zu dieser Thematik wichtig wäre. Haben wir irrsinnig viel bekommen, also das war unser erster Zugang zu dieser Thematik und haben dann das auch abgearbeitet mit einem Kernteam, was die Hauptthemen der Abteilungen sind und konnten sehr viele Inhalte umsetzen. Also ich spreche jetzt von diesen Säulen. Es gibt drei Säulen, auf das hat es sich aufgebaut, das ist die Säule Ernährung, Bewegung und Psyche. Auf diesen drei Säulen haben wir dann unterschiedliche Programme und Projekte aufgesetzt, sehr lange Projekte auch oder sehr erfolgreiche Projekte, weil dann danach, alles was erfolgreich war implementiert wurde, also auch diese Nachhaltigkeit. Wenn das interessant ist, kann ich es dann erzählen. Das wären sozusagen die drei Säulen und die vierte Säule, die uns sozusagen doch am Wichtigsten erschienen ist und wo wir jetzt ansetzen mit einem Change Projekt auf allen Prozessen, war haben die Arbeitsorganisation, die immer wieder ein Thema war.
#00:09:55-9#

B: Sie haben es eh schon kurz angesprochen, diese Säulen. Welche konkreten Maßnahmen haben sich denn da jetzt ergeben? #00:10:04-6#

I: Zum Beispiel diese drei Säulen haben sich ergeben aufgrund von unterschiedlichen Wünschen der Mitarbeiter, Bewegung unterschiedlicher Art und Ernährungsthemen und da gibt es eben diese Gewichtsreduktionen, die sich Mitarbeiter wünschen. Zum Anderen aber auch das Thema der Stressbelastung, die sich in der Befragung sehr stark gezeigt hat. Also, dass die psychische Belastung größer ist, als die körperliche, das war auch ein Ergebnis im Haus. Da haben wir dann ein Projekt aufgesetzt einmal zuerst nur in der Pflege. Weil wir gesagt haben, wir machen das Projekt mit den Pflegepersonen und alles was daraus entsteht und wo wir sagen, das könnte man implementieren, haben wir dann für alle angeboten. Was ist daraus entstanden? Das Projekt hat ein Jahr gedauert, es wurde einmal jeder Mitarbeiter in einem persönlichen Gespräch mit einem Fragebogen noch einmal, ihre Belastungen erhoben, aber auch einen körperlicher Fitnessstatus wurde erhoben. Dann hat man eben aufgrund dieser Ergebnissen und auch psychische Situation hat man da unterschiedliche Programme angeboten und die auch evaluiert im Detail. Was ist jetzt besonders gut angekommen? Das war eben diese Thematik Stress, also wir haben fix implementiert für alle Berufsgruppen Workshops, die mindestens zwei Tage dauern, aber auch Einzelcoachings zum Thema Stress, wie gehe ich persönlich mit dem Stress um, also den persönlichen Ansatz und was kann ich dagegen tun oder auch dann rechtzeitig

erkennen. Das ist ausgebucht, also wir bieten da sehr viel an im Haus, das bieten wir mit eigenen Mitarbeitern an, die bekommen eine eigene Ausbildung. Das bieten wir an, wir bieten aber auch an Shiatsu zum Beispiel, das ist extrem gut angekommen auch diese Entspannungsthemen. Wir haben unterschiedlich haben sich die Abteilungen auch zum Beispiel Fitnessräume eingerichtet oder Ruheräume, also Entspannungsräume. In ihrem Bereich, auch sehr individuell auch auf Abteilungsebene, haben wir das auch unterstützt. Dann ist das Thema Bewegung, vor allem Ergebnisse bei uns haben sich gezeigt waren im Schulter-Nacken und Rückenbereich, dass da eben sehr starke Verspannungen, Kopfschmerzen und Belastungen haben. Da gibt es ein eigenes Programm, das nennt sich Fit in die Woche. Das wird wöchentlich angeboten mit zwei Modulen, also jeweils eineinhalb Stunden, mit unterschiedlicher Kondition, je nachdem. Können die Mitarbeiter besuchen, sie können auch weggehen, wenn sie im Dienst sind, das ist möglich und das wird eben zu unterschiedlichen Zeiten angeboten zweimal die Woche und da gibt es eben gezielte Übungen für diese Nackenverspannungen. Es hat sich wirklich gezeigt, dass das auch auf Dauer hilft, Mitarbeiter lernen so ein bestimmtes Programm, das sollte man regelmäßig tun, damit das auch weg geht. Diese ganzen Probleme, die sich halt immer hier abspielen. Das hat sich gezeigt, das ist jetzt ein Thema auf der körperlichen Ebene. Psychisch wie gesagt, wir haben natürlich spezielle Coachings für Führungskräfte, also wir haben diese Coachings, bieten wir an. Supervision ist sowieso kein Thema, aber jetzt in diesem Bereich. Diese Werteworkshops die wir machen. Und was wir jetzt noch tun und das ist ja für mich als Führungskraft eines der Wichtigsten Punkte, die sich daraus ergeben haben, war, dass wir genaue Arbeitsanalysen gemacht haben. Je Berufsgruppe wir uns angeschaut haben, wie steht es um den Versorgungsprozess rund um den Patienten und haben die Prozesse der Versorgung neu aufgestellt. Das heißt es geht bis dahin, dass bis jetzt Mitarbeiter zum Beispiel, die eine Stellenbeschreibung hatten, die kaum erfüllbar war, weil sie so belastend war, sogenannte Abteilungshelferinnen, wir diese Stellenbeschreibungen völlig neu zerklaut haben und gesagt haben: wir haben Tätigkeiten von dort rausgenommen, in die Reinigung verschoben, weil so viele Reinigungstätigkeiten waren, Hol- und Bringungstätigkeiten rausgezogen und hier eine neue Berufsgruppe, die Serviceassistenten geschaffen. Die jetzt in dem Bereich eingeschult werden und auch eingesetzt werden und damit eine andere Arbeit haben im Sinne von, nicht dauernd weglaufen, Arbeitsunterbrechungen, geringe Wertschätzung, weil sie natürlich ihre Arbeit nicht fertig machen konnten. Diesen ganzen Prozess haben wir uns angeschaut, auch bei der Pflege und Medizin haben wir neue Prozesse aufgestellt. Wir haben Stationssekretärinnen geschaffen, um administrative Tätigkeiten, die die

Berufsgruppen nicht betreffen zu entlasten. Wir haben die Prozesse verbessert und das rollen wir gerade im ganzen Haus aus. Das ist Arbeitsorganisatorisch auf sehr hoher Ebene angesetzt. #00:14:35-2#

I: Das ist jetzt auch so das Aktuelle im Generationenmanagement? #00:14:39-4#

B: Das ist das Aktuellste. #00:14:39-5#

I: Das wäre nämlich jetzt meine nächste Frage. #00:14:42-3#

B: Das ist etwas, was uns gerade extrem beschäftigt. Was natürlich einen ganz klaren Changeprozess darstellt. Das bedeutet auch die Begleitung der Mitarbeiter, die zwar aufgrund ihrer Aussagen, der Ergebnisse diese Probleme definiert haben, aber es ist ein Unterscheid zu sagen, das passt mir nicht, oder das ist eine Belastung und da kommen aus Projekten Ideen, wir stellen es um, ist zwar die Akzeptanz leichter hier, wenn ich sage, das ist zwar von Euch gekommen, aber jetzt muss man es tun, das ist sozusagen dieser Change und diese Begleitung im Changeprozess machen wir selber mit Führungskräften, die ausgebildet sind. Aber das ist sehr heftig. Weil man eigentlich nur vor Ort ist und Emotionen managet. #00:15:25-4#

I: Wie schaut die Zukunft aus, wie wird das Projekt weiterverlaufen? #00:15:33-8#

B: Wir werden mit März 15 die Evaluierung abgeschlossen haben und hoffen dann, wenn wir erfolgreich waren, dass das im restlichen Krankenanstaltenverbund, das sind ja doch viele Schwerpunktkrankenhäuser, ausgerollt wird. Das ist das Ziel, weil diese Ergebnisse, die wir jetzt im Haus haben, die haben wir natürlich auch KAVweit, also für 35.000 Mitarbeiter und das ist nicht wenig und die haben ja ähnliche Thematiken. #00:16:00-8#

I: Das ist klar, das wird in jedem Spital ähnlich sein. #00:16:04-0#

B: genau, das wäre das Ziel. Eine groß angelegte Gesamtorganisation, wenn man so möchte. #00:16:09-6#

I: Sehr umfangreich. Sie haben es zuerst auch schon kurz angesprochen: werden bei diesen Maßnahmen alle MitarbeiterInnen berücksichtigt, also jetzt nicht nur einzelnen Altersgruppen? #00:16:23-7#

B: Unterschiedliche Altersgruppen, aber auch Berufsgruppen sind im Gesamtprozess drinnen. #00:16:30-0#

I: Prinzipiell werden alle, wenn man das jetzt auf die Generationen betrachtet, werden alle Generationen bei diesen Maßnahmen betrachtet? #00:16:37-0#

B: Ja #00:16:36-8#

I: Da hätten wir jetzt auch noch eine Bewertungsfrage dazu: wie wichtig finden Sie denn die Berücksichtigung mehrerer Generationen, also eben im Gegensatz zur Fokussierung auf zum Beispiel ältere ArbeitnehmerInnen. Da wäre die Schulnote eins sehr wichtig und die Schulnote fünf gar nicht wichtig. #00:16:55-7#

B: Eins. #00:16:56-0#

I: und wie bewerten Sie das Projekt insgesamt? Schulnote eins wäre gut gelungen oder Schulnote fünf gar nicht gut gelungen. #00:17:04-1#

B: Eins #00:17:04-8#

I: Sind jetzt in dem Prozess auch Schwierigkeiten aufgetreten? #00:17:10-6#

B: Ja natürlich, wie immer ganz rasch, wenn man etwas ausrollt über Abteilungsebenen entstehen halt Gerüchte. Das Mitarbeiter sich fürchten im Change und noch nicht wissen, was kommt auf sie zu, was müssen sie dann anders machen und da sind wir halt, wir haben da informiert, aber wir haben es auch so gemacht, dass die Mitarbeiter aus diesen Abteilungen eingeladen wurden, wo das schon umgesetzt wurde um auch das Positive zu sehen. Was kommt auf sie zu, was werden sie dann neu arbeiten zum Beispiel in dem Fall, aber weil es ja fast alle Berufsgruppen betrifft, eine Veränderung in ihren Prozessen. Und wir haben halt ganz gezielt berufsgruppenübergreifende Reflexionsworkshops. Das heißt es war uns sehr wichtig immer auch wieder zu schauen, wo stehen wir und was ist uns gut gelungen und wo haben wir noch quasi Nachholbedarf. Und das sieht man, es ist einfach manchmal ein Fehlen an Informationen oder an falsch verstandenen Informationen und diese Durchlässigkeit bei so vielen Menschen, ist einfach die Schwierigkeit die zu erreichen. Bis es auch beim Letzten angekommen ist, wie es gemeint ist, stellt uns natürlich

immer vor Herausforderungen. Und da ist es ganz wichtig, da versuchen wir halt einen engen Kontakt. Ich meine, ich bin in der Direktion, bin natürlich auch sehr viel draußen an der Basis, aber gerade wenn diese Vorstellungen und Workshops gibt, bin ich auch dabei. Aber ich denke, es ist einfach so wichtig, dass die Führungskräfte, und das haben wir versucht zu sensibilisieren, auf schwache Signale, sage ich immer, stark reagieren. Das heißt, dass auch aufnehmen. Ich kann sagen: "Ja, es ist schon wieder ein Gerücht" Sondern wirklich auch sagen "Woher hast Du das und was betrifft Dich und was bedrückt Dich" Also wir haben unsere Führungskräfte dahingehend auch geschult, dass sie mit dem auch rasch umgehen, nicht negieren, also das auf wirklich auffangen, für Klarheit sorgen, für Information sorgen, damit man dem entgegen wirkt.
#00:19:05-3#

I: Je früher, desto besser. Und hat es auch was gegeben, was besonders gut gelungen ist in dem Prozess? #00:19:12-4#

B: Es ist so, dass auf beiden Abteilungen, wo alle Prozesse ausgerollt wurden, jetzt im Nachhinein man sagen kann, es ist nicht nur die Patientenzufriedenheit extrem gestiegen, es ist die Mitarbeiterzufriedenheit bei diesen neuen, veränderten Berufsgruppen, also Serviceassistenten, also wirklich extrem gut angenommen worden. Es hat auch die pflege erstmals den ganzen Bereich Services, aber auch viel Reinigen, also Betten aufbereiten, so wenn jemand ausgefallen ist dahinter, das ist alles weg. Das was sich verändert und war, und das war eben das Problem, dieser Umverteilungsdruck. Es war dieser Umverteilungsdruck, wenn eine Berufsgruppe dahinter ausfällt, musste die andere einspringen. Und das haben wir eben so organisiert, auch mit Vertretungs- also mit Ersatzdiensten, dass eigentlich die Pflege, wir haben das von der Pflegeorganisation rausgenommen, damit die Pflege nicht die Hilfsdienste dahinter ersetzen muss. Und das hat sich einfach total positiv gezeigt, auch bei den Pflegepersonen, und ebenfalls auch bei den nächsten, also bei den Ärzten, weil die Pflege ja dadurch, durch diesen Einsatz, aber auch durch die Schreibkräfte, die eingesetzt wurden, zeit hat in ihren mitverantwortlichen Tätigkeitsbereich, sprich Delegation ärztlicher Tätigkeiten übernehmen konnte. Das heißt, es haben alle Berufsgruppen in dieser ganzen Verteilung Neu einfach profitiert.
#00:20:43-1#

I: Da hätte ich jetzt wieder eine Bewertungsfrage, die ein bisschen ähnlich ist der anderen Bewertungsfrage, also der vorhergehenden, allerdings sich ein bisschen mehr auf die Umsetzung konzentriert, wie Sie denn den Erfolg der Umsetzung benoten.

Schulnote eins wäre da sehr gut umgesetzt oder Schulnote fünf gar nicht gut umgesetzt. #00:21:02-5#

B: Also in den Bereichen, wo wir es getan haben, wir haben ja noch ausständige, würde ich es mit eins beurteilen. #00:21:06-7#

I: Sie haben zuerst schon die Frau Dr. K. erwähnt. Welche Rolle spielten oder spielen externe BeraterInnen in dem Prozess? #00:21:16-7#

B: Also wir haben eigentlich nur die Frau Dr. K., weil sie auch die Mitarbeiterbefragungen auch auswertet für uns und im KAV das ja übernommen hat und wir haben eher so, wir holen nicht sehr viele Berater herein, sondern wir schauen gezielt, dass wir Mitarbeiter eben ausbilden, wie den Generationenmanager, also eher in Ausbildung investieren und die Mitarbeiter hier das Wissen wieder einbringen. #00:21:45-9#

I: Und in welchen Punkten war die Unterstützung durch die Beraterin besonders wichtig? #00:21:53-8#

B: Ich denke ganz zu Beginn, das weiß ich noch von mir selber, weil die Thematik 2009 einfach noch so neu war und sie gerade diese Sensibilisierungswshops und dieses AHA Erlebnis bei den Führungskräften: also das ist eigentlich unsere Aufgabe, oder unsere Möglichkeit etwas mit zu gestalten und es ist notwendig. Also diese Bewusstseinsbildung, da war sie extrem wichtig. #00:22:18-6#

I: Was war besonders hilfreich an der Beratung? #00:22:25-2#

B: Dass sie zum Beispiel, ich kann jetzt immer nur sagen, wie sie ihre Workshops macht. Dass hier eben, dass die Führungskräfte jetzt nicht nur theoretischen Input hören, sondern auch diese praktischen Übungen durchführen, wo sie sich zum Beispiel aufstellen: wo ist der jüngste Mitarbeiter und der älteste und wenn man dann einfach wirklich einmal in diesem Alterskreis steht und man steht jemanden gegenüber, der jetzt 65 ist, oder 64 ist und man weiß, ok, da ist einfach viel dazwischen und wir sind quasi alle in einem Boot. Das war so einfach der wichtige Punkt und der zweite Punkt war eben auch, dass wir gesagt haben, dieses Verständnis mit dem Umgang der Daten, also wie kann ich diese Daten interpretieren? Was kann ich wissenschaftlich für Schlüsse daraus ziehen, wenn ich jetzt nix tue, es ging hier um Arbeitsfähigkeit. Und

wenn man die Arbeitsfähigkeitsergebnisse anschaut, also auch dort in diesen Analysen hat sie uns sehr geholfen. Auch zu sagen, was, wo könnten wir ansetzen bei den Maßnahmen, wo müssen wir hinschauen, wo haben wir wirklich quasi rote zahlen und was passiert, wenn wir nichts tun als unternehmen. Und diese Transparenz oder dieses Bewusstsein hat sie einfach sehr gut dargestellt. #00:23:35-4#

I: Und hat es auch was gegeben, was Sie als weniger hilfreich empfunden haben an der Beratung? #00:23:39-9#

B: Nein, eigentlich nicht. #00:23:42-0#

I: Wie bewerten Sie denn die Begleitung durch externe BeraterInnen insgesamt? Da hätten wir jetzt wieder die Schulnoten. Schulnote eins wäre sehr sinnvoll und notwendig und Schulnote fünf nicht sinnvoll und notwendig. #00:23:54-9#

B: Ich tue mir jetzt schwer bei der Frage, wir hatten nur eine. Ich habe nämlich generell zu externen Beratern schon eine ambivalente Beziehung, so ist das nicht. Also ich würde sagen in dem Fall, würde ich es für sehr gut beurteilen, grundsätzlich bin ich schon kritisch was externe Berater betrifft. #00:24:11-9#

I: Aus einem bestimmten Anlass, haben Sie da schon negative Erfahrungen gemacht? #00:24:16-8#

B: Nein, negativ. Es ist einfach so, dass externe Berater einfach nicht interne Menschen sind, die einfach immer das Wissen unserer Mitarbeiter brauchen, um überhaupt Schlüsse ziehen zu können. Jetzt glaube ich zwar, dass eine Außensicht und eine Reflexion ganz gut ist, und das tun wir auch. Ich glaube nur in manchen Dingen braucht man wahrscheinlich eher einen Coach, und ob der jetzt intern oder extern ist, ist immer die Frage. Ich glaube, dass einfach nicht immer ein externer Berater notwendig ist. #00:24:44-8#

I: Die günstigste Variante ist es natürlich die Leute dann selber auszubilden, so wie Sie das machen. Fehlen halt oft die Ressourcen in den Unternehmen. #00:24:53-9#

B: Es kommt immer darauf an, also in manchen Konflikten ist ein externer Mentor einfach gut, also das kommt immer darauf an. Ich will nur, dass die Bewertung so ausschaut, als ob es immer ein Einser wäre. Also in dem Fall ja. #00:25:05-7#

I: auf das Thema Generationenmanagement bezogen. Und wie bewerten Sie das vorhandene Beratungsangebot zum Thema Generationenmanagement am Markt? Da wäre die Schulnote eins vollkommen ausreichend und die Schulnote fünf gar nicht ausreichend. #00:25:22-1#

B: also, ich glaube, dass es am Markt nicht wenig gibt. ich nehme jetzt einmal einen Zweier. #00:25:26-6#

I: Ich habe jetzt einen kurzen Exkurs zum Alternsmanagement, auch jetzt im Rahmen einer Bewertungsfrage, weil dass ja auch oft so die Vorstufe oder die Grundvoraussetzungen für das Generationenmanagement sind: wie wirkt sich denn Ihrer Meinung nach die Implementierung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen ab 55 Jahren aus? Schulnote eins wäre sehr positive Auswirkungen oder Schulnote fünf keine positiven Auswirkungen. #00:26:02-7#

B: Ich würde Schulnote eins nehmen, wenn die tatsächlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Ich habe die Erfahrung, dass man hier sehr wohl durch intensive Gespräche schauen muss, einfach nur zu sagen ab 55 wäre für mich nicht die Grenze. Sondern es gibt Mitarbeiter, die sind jünger und brauchen ein bestimmtes Angebot und es gibt Mitarbeiter, die sind einfach älter und sagen: "mir macht das gar nichts." Das heißt jetzt hier wirklich auch auf das einzugehen, was ist für den Mitarbeiter tatsächlich belastend. Weil es kann ein Nachtdienst für einen 45-Jährigen extrem belastend sein, aber es kann einen auch nicht belasten. Darum muss man da sehr tief in die Kommunikation gehen und dann hier noch einmal wichtig die Führungskräfte zu schulen. Weil sonst würde der Schluss kommen, ab 55 muss ich anders arbeiten und das ist immer ganz wichtig. #00:26:52-7#

I: Hier ist eine sehr individuelle Herangehensweise notwendig. Und wie bewerten Sie die Auswirkungen von Generationenmanagementmaßnahmen auf die gesamte Arbeitssituation im Unternehmen? Da wäre eins sehr positive Auswirkungen und fünf keine positiven Auswirkungen. #00:27:08-9#

B: Da möchte ich die Aussage für das Pflegepersonal treffen, weil ich ja da auch Vorgesetzte bin und da kann ich es einfach anhand der Zahlen, die ich habe, sehen. Ich würde sagen sehr positiv. #00:27:19-5#

I: Also ein Einser? #00:27:21-2#

B: Ein Einser! #00:27:21-7#

I: Und bewerten Sie die bisher umgesetzten Maßnahmen in Ihrem Unternehmen in Bezug auf ein umfassendes Generationenmanagement als ausreichend? Da wäre eins ausreichend oder fünf gar nicht ausreichend. #00:27:33-8#

B: Wir haben jetzt mit dem Eingliederungsmanagement begonnen, das ist auch eine wichtige Thematik, solange wir das nicht implementiert haben, würde ich das jetzt mit zwei beurteilen. #00:27:44-8#

I: Wir waren jetzt relativ schnell. Ich habe jetzt noch die Frage, welches Resümee ziehen Sie aus den bisher umgesetzten und geplanten Maßnahmen? #00:27:55-5#

B: Das Resümee ist, dass wenn man einmal begonnen hat, sich mit der Thematik ernsthaft zu beschäftigen und auch verstanden hat, was es für eine Bedeutung hat für ein Unternehmen, nämlich jetzt auch als Wirtschaftsfaktor zu sehen und man dann die Menschen auch begeistert hat und auch die Sehnsucht geweckt hat, hier auch mit zu tun, dann ist es einfach nicht mehr aufzuhalten. Dann ist es ein Prozess, der einfach weitergeht, es ist am Anfang so mühsam, dass man was ins Laufen bekommt, dass es dann einmal läuft, dann gibt es hier die Gefahr, dass es wieder absinkt, aber ich denke mir, wenn man es einmal geschafft hat als Unternehmen es so zu gestalten, dass die Mitarbeiter ihren Handlungsspielraum erkennen, also die Führungskräfte: wo habe ich selber einen Handlungsspielraum, wo ist auch meine Verantwortung für die Menschen? Dann hat man sehr viel gewonnen und dann ist es auch eine Dynamik, die nicht aufhört, wenn man einmal nicht hinschaut. Da kommen auch viele Ideen, wenn es aber erlaubt ist. Ich sage die Sozialisation beginnt immer im Unternehmen und es ist schon die Frage, wie gehen Führungskräfte damit um. Ich bin jemand, der ganz stark bei den Führungskräften bleibt und auch hier immer die Reflexionsschleife ziehen muss. Weil Verhalten erzeugt Verhalten und das ist meine Devise. Ich glaube einfach, ich habe es erlebt, ich habe erlebt, dass ich gesagt habe, was alles anbieten, was wir alles machen in Teams und die Teams das nicht gewusst haben. Es ist nicht so, dass die Durchlässigkeit, also man glaubt, dass wenn man jetzt was berichtet, dass es auch überall ankommt. Nicht weil es böswillig nicht getan wird, sondern weil manchmal einfach keine Zeit ist, aber auch Mitarbeiter gar nicht so zugehört haben, oder es doch

nicht gesehen haben, also ich glaube einfach, es ist wichtig hier ganz viel Transparenz zu schaffen. Auch an Information und wirklich zu sagen: " Wir sind alle verantwortlich in diesem Unternehmen was zu verändern und nicht nur die Führung ganz oben."
#00:30:03-3#

B: Ja, und dann wird auch getan, wenn alle dafür verantwortlich sind. #00:30:07-9#

I: und gesehen habe ich einfach, dass Mitarbeiter aus der Basis, also keine Führungskräfte, sich Termin hergeholt haben und gesagt haben, sie haben Ideen und ob sie die einmal vorstellen dürfen und was sie sich alles überlegt haben. Die sind ganz eng in unsere Projekte eingebunden worden und werden auch unterstützt. Weil die mit ihrem Team was erarbeitet haben und was vorstellen, das ist eigentlich die lernende Organisation wäre einfach die Zukunft. #00:30:32-5#

I: Und ist ja auch sehr wichtig für den Erfolg dieser Projekte dann. Und haben Sie auch eine persönliche Erfahrung mit Generationenmanagement? #00:30:42-9#

B: ich persönlich? #00:30:44-5#

I: ja #00:30:45-2#

B: Also ich persönlich, ich glaube, dass ich relativ viel tue. Wenn man jetzt meinen Arbeitstag anschaut und als Außenstehende betrachten würde, würde man wahrscheinlich sagen: Wahnsinn, ein irrsinnig langer Arbeitstag, viel Stress, einmal dort, einmal dort. Ich bin sehr viel unterwegs. Aber ich glaube wichtig ist, dass man selber erkennt, wann sind Grenzen, dass man das auch trainiert und für sich selber ein Programm zurechtlegt. Da denke ich mir, das macht viel weh und daher sind die Belastbarkeiten unterschiedlich. Und da habe ich schon sehr viel für mich getan. Da bin ich für mich innen drinnen gut aufgestellt. #00:31:28-4#

I: Schauen Sie auf sich #00:31:29-0#

B: Genau #00:31:26-5#

I: Gibt es sonst noch irgendwelche Aspekte, irgendwas was offen geblieben ist, was Sie noch gerne ansprechen würden? #00:31:36-0#

B: Gar nicht. Was mir wichtig ist, ist sozusagen ein ganz wichtiger Baustein, den wir jetzt eben begonnen haben als Haus, ist eben das betriebliche Eingliederungsmanagement, weil es ein nächster Baustein auch in dieser Thematik ist. Das heißt Mitarbeiter eben so einzusetzen, noch bevor sie langfristig krank werden beziehungsweise wenn sie schon einmal ausgefallen sind, längerfristig zu schauen, wie kann man sie wieder eingliedern in den Arbeitsprozess. Da sind wir jetzt gezielt dran. Und ich glaube, das schließt gut an. #00:32:03-1#

I: Wird das auch mit Fit to work gemacht? #00:32:06-0#

B: Genau, das machen wir gemeinsam. #00:32:07-6#

I: Ist ja geplant, glaube ich, dass das schlussendlich zusammen ablaufen soll. Sehr gut, dann bedanke ich mich ganz, ganz herzlich! #00:32:17-7#

B: Danke auch.

BERATUNGSUNTERNEHMEN

Akademie der Generationen, Mag. Hartwig Armin Frank,

Gespräch am 14.04.2014, 15:00 Uhr

I: Dann bedanke ich mich einmal ganz, ganz herzlich, dass Sie sich die Zeit nehmen. Ich bin schon sehr gespannt auf Ihre Erfahrungen mit dem Generationenmanagement. Zu mir noch kurz, ich studiere eben an der Ferdinand Porsche FernFH Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie und meine Masterthesis ist eben zu diesem Thema. Das Gespräch wird ungefähr 45 Minuten dauern und ich nehme es auf und schicke Ihnen das Transkriptionsprotokoll, dass Sie es mir dann noch freigeben können. Haben Sie vorweg noch Fragen? #00:00:36-2#

B: Ich bin nur gespannt und warte einmal. #00:00:39-7#

I: Ja es ist einmal in sechs Blöcke aufgebaut #00:00:43-8#

B: Doch, Entschuldigung, wenn ich unterbreche, was mir wichtig ist, wenn ich jetzt dann sozusagen im Gespräch Firmen, Institutionen und so weiter erwähne, die bitte anonymisiert darzustellen. Weil die müsste ich ja fragen, ob denen das recht ist. #00:00:58-6#

I: Ja, natürlich, das werde ich auf alle Fälle machen. Ja es ist eben in sechs Blöcken aufgebaut und es sind dann auch immer wieder Bewertungsfragen eingebaut, wo dann im Schulnotensystem bewertet wird, die kündige ich Ihnen dann aber an. Macht für mich so die Vergleichbarkeit dann ein bisschen einfacher in den einzelnen Themengebieten. Gut, dann starten wir gleich mit dem ersten Block: gibt es aus Ihrer Erfahrung her bestimmte Branchen, in denen vermehrt Generationenmanagement betrieben wird? #00:01:27-4#

B: Ich glaube, es ist einmal wichtig zu definieren, was man unter Generationenmanagement überhaupt versteht, weil das ja branchenunterschiedlich ist. Also, wenn ich jetzt zum Beispiel an den öffentlichen Dienst denke, in dem ich auch tätig bin, da ist das Generationenmanagement eher so im Sinne einer Wissensweitergabe gesehen. Das heißt dass man sieht, die öffentliche Hand ist überaltert. Vor allem speziell in Ostdeutschland, wo ich auch tätig bin, hat man das Problem gehabt 1990 mit der Wiedervereinigung, durch Stasi-Vergangenheiten, etc.,

etc. hier einen Pool an neuen Mitarbeitern aufzubauen, die sozusagen politisch intakt waren. Die kommen jetzt in die Jahre langsam. Man darf nicht vergessen, die Ostöffnung ist fast 25 Jahre her. Das heißt auf ein Mitarbeiter-Arbeitsleben bezogen, sind die jetzt meistens so in den 50ern, Mitte 50. Jetzt haben wir draußen ein Pensionsantrittsalter von 67, aber nichts desto trotz, ist man darauf gekommen, dass ein gewisses Vakuum entstanden ist, weil so viele Mitarbeiter gleichaltrig sind und in Pension gehen werden und insofern man hier was unternehmen müssen. Wenn ich jetzt Generationenmanagement sehe, im psychosozialen Bereich, wo ich auch tätig bin, also unterrichtend, aber auch im Rahmen als Supervisor tätig bin. Dort sehe ich, dass die Generation nicht so sehr jetzt am Alter festgemacht wird, da gibt es ja sehr viele Definitionen, was ist eine Generation. Also das sind die Definition von den gleichen Fernseh- und Radio-, Filmen- und Produktionen und so weiter bis hin zu biologischen Generationenunterschieden oder zu gemeinsamen Erinnerungen, was auch immer. Und im psychosozialen Bereich ist es so, dass durch die vermehrten Karenzierungen, viele gehen in Weiterbildungskarenz und so weiter und so fort, das heißt dadurch quasi ein viel rascherer Generationenwechsel stattfindet, der zwar nicht als solcher jetzt Generationenmanagement genannt wird, aber letztendlich nichts anderes bedeutet als: wir haben so und so viele Mitarbeiter, die fluktuieren und wir brauchen, wir müssen hier Wissen weitergeben, wir müssen hier vor allem Erfahrungswerte weitergeben. Ich habe zum Beispiel einen Energieversorger auch begleitet in dem Bereich, da haben wir das auch initiiert, in Westösterreich. Die sind draufgekommen, dass sie zum Beispiel ein absolutes Vakuum haben bei Kraftwerkbeaufsehern, nenne ich das jetzt einmal, weil die sind in Pension gegangen und dann hat man festgestellt: Hoppla, so ein Kraftwerk hat alle 20 Jahre den gleichen Fehler. Viele Fakten können weitergegeben werden, aber das Erfahrungswissen fehlt einfach. Und dem Energieversorger dort war es ganz wichtig, dass er sozusagen, dass er grünes Licht bekommt, um auch die Kolleginnen und Kollegen in der Pension dann kontaktieren zu dürfen, und hat so versucht sie an das Haus zu binden, weil eben bestimmte Dinge passieren eben nur alle zwei, drei, vier Jahre und da nützt das beste Fachwissen nichts, wenn diese Maschine auf einmal steht. Also wie gesagt, um es auf einen Punkt zu bringen. Ich sehe einfach erstens einmal die Frage "Was ist Generationsmanagement" zu klären, also was verstehen wir unter Generation und sehe es dann ganz, ganz stark branchenspezifisch. In Banken habe ich heute nichts anderes oder bin ich gerade mitten drinnen, im praktischen doing, weil eben etliche Mitarbeiter, die jetzt schon älter sind, Teilzeitvarianten anstreben und auch hier geht es einfach: wie kann das gehandelt werden, dass deren breites, weites Erfahrungswissen auch weitergegeben wird. Das heißt ich muss sie bei der Stange halten, weil das

Ruder oder die Zügel hat ja der Mitarbeiter in der Hand, der geht. Also wie kann ich den motivieren, was ist dessen Mehrwert, dass er dieses Erfahrungswissen auch wirklich dann gerne weitergibt und man ihn anzapfen darf. Also sehe ich da einen wesentlichen Bestandteil darin, dass man die Leute einfach wertschätzend und gut behandelt, dass sie dann auch diesen Mehrwert erkennen und nicht dieses wohlgehütete Geheimnis mitnehmen. #00:06:37-6#

I: Weil Sie jetzt auch gesagt haben, man muss definieren, was man unter Generationenmanagement versteht, gibt es für Sie eine allgemeine Definition von Generationenmanagement, oder ist das eben unternehmensspezifisch? #00:06:50-5#

B: Ich glaube im Unternehmensbereich ist das Generationenmanagement, wenn es um die Wissensweitergabe geht, sicherlich in die Richtung zu sehen: wie lange ist ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin im Bereich tätig. Es gibt ja auch junge MitarbeiterInnen mit 55, jung im Sinne von: die haben jetzt gerade begonnen hier in diesem Bereich, die können vielleicht von der 30jährigen was lernen, die jetzt in die Bildungskarenz geht und aber schon zehn Jahre hier im Unternehmen war. Also ich glaube, man sollte sich vom Alter lösen, und Generationen wirklich in der weitesten Definition des Begriffes sehen. #00:07:35-1#

I: Und gibt es von den Unternehmensgrößen her eine Durchschnittsgröße von Unternehmen, oder können Sie sagen es machen eher die größeren Unternehmen oder die kleineren. Gibt es da eine Mitarbeiteranzahl? #00:07:51-7#

B: Was ich bemerkt habe, dass Vorreiter bei diesen ganzen Themen ist, aus meiner Erfahrung die öffentliche Hand. Das fängt an bei Gender- und Diversitythemen, das ist auch eine Vorbildwirkung. Ich merke, wenn ich mit meinen Themen und wir behandeln ja in unserem Unternehmen so Orchideenfächer, dass ich da bei kleinen Unternehmen überhaupt nicht reüssiere, weil denen das nicht bewusst ist oder vielleicht ist es ihnen bewusst, aber sie haben andere Prioritäten. Sie haben ein gewisses Bildungsbudget, das sie in Fachbildung hineinstecken, aber nicht so sehr in eine Zukunftsplanung. Das beweist ja auch quasi die mangelnde Vorausschau bei den Klein- und Mittelbetrieben, wenn es geht um Umsatzplanung und ähnliches. Dort ist ja ganz das gleiche, viele leben ja von der Hand in der Mund, denken vielleicht noch bis in den Herbst, bis in das Frühjahr, aber betreiben keine Strategie, wie soll es nächste, übernächstes, überübernächstes Jahr ausschauen. Das zeigt ja auch dann die Kurzlebigkeit mancher Unternehmen am Markt. #00:09:08-6#

I: Welche Herausforderungen an die Unternehmen ergeben sich denn durch eine gemischte Altersstruktur? #00:09:18-0#

B: Herausforderungen? Ich glaube gar nicht, dass es Herausforderungen sind, sondern ich glaube, dass es das Ideal ist. Weil die Herausforderung, jede Homogenität ist eine Herausforderung, jede Heterogenität sollte ja eigentlich das Ziel sein, je heterogener eine Gesellschaft ist, je vielschichtiger sie ist, desto eher wird sie feststellen, dass Probleme Randprobleme sind, weil es ein Problem von wenigen ist, dadurch kompensiert sich das ganze. Man unterstellt älteren Menschen, dass sie länger im Krankenstand sind, Jüngere dafür öfter, die Wahrheit wird in der Mitte liegen und wenn sie in der Mitte liegt, kann es nur gut sein. Also dann ergibt sich wieder ein Schnitt. #00:10:22-7#

I: Das heißt, Ihrer Meinung nach, dass das Ihr Idealbild ist, und dieses Idealbild ist von Anfang an möglich? #00:10:35-6#

B: Ja, natürlich muss man auch jetzt, sag ich, diese Klassiker, begleiten. Generationenkonflikte, das ist natürlich eine Herausforderung. Wir machen hier für zwei ostdeutsche Bundesländer seit mehreren Jahren, in mehreren Durchgängen immer wieder, die Führung intergenerativer Teams, also für Führungskräfte. Das man einfach schaut: wo sollte ich dort den Wert oder das Aug hinlegen. Aber das ist eher ein Bewusstmachen und weniger jetzt Probleme kreieren, weil die Probleme sind meistens, wie gesagt bei den homogenen Teams. #00:11:23-1#

I: Jetzt hätten wir auch gleich die erste Bewertungsfrage: Wie bewerten Sie denn die Notwendigkeit von Generationenmanagement in Unternehmen? Eins wäre sehr wichtig und fünf wäre gar nicht wichtig. #00:11:35-2#

B: Ja, wenn Sie mich fragen eins. #00:11:37-4#

I: Und jetzt auf Ihre Praxis bezogen, auf Ihre Beratungspraxis: gibt es da wissenschaftliche Grundlagen, die Sie da berücksichtigen in Ihrer Arbeit im Generationenmanagement? #00:11:49-8#

B: Ja selbstverständlich. #00:11:49-9#

I: Welche sind das? #00:11:51-3#

B: Ich kann Ihnen Literatur nennen, ich kann Ihnen was mailen. #00:11:55-2#

I: Nein, nur so grundsätzlich, geht es da in Richtung Entwicklungspsychologie oder was natürlich häufig vorkommt ist Ilmarinen, das Haus der Arbeitsfähigkeit, so diese Dinge. #00:12:07-6#

B: Es geht eher aus Sicht der Führung und der Teamentwicklung, da ist der Fokus den ich so hinlege. #00:12:18-2#

I: Auch noch dazu eine Bewertungsfrage: wie gut werden die wissenschaftlichen Grundlagen da von Ihnen in die Praxis umgesetzt? Wie erfolgt da die praktische Umsetzung? Schulnote eins wäre sehr gut umgesetzt und Schulnote fünf gar nicht gut umgesetzt. #00:12:37-5#

B: Wenn ich es jetzt auf das reduziere, dann wird es wahrscheinlich ein zwei bis drei sein, weil es einfach an den Strukturen dann auch oft scheitert. Das heißt, der Glaube ist da, der Wunsch ist da, aber die Möglichkeit der Umsetzung stößt dann auf Granit. Weil oft Personalplanung, und zwar jetzt aus Controllingsicht, die Zahlen keine Rücksicht nehmen auf die Ist-Herausforderung. #00:13:09-0#

I: Gibt es auch so Visionen, Leitbilder, Grundsätze, die Sie in Ihrem Generationenmanagement berücksichtigen? #00:13:17-6#

B: Die Vision ist, dass die Generationen sich optimal ergänzen. Das wäre eine Vision. Wirklich jung und alt gemeinsam an einem Strang ziehen. Und die größte Vision ist, dass sie einander verstehen. Den klassischen Generationenkonflikten aus dem Weg geht, oder was heißt aus dem Weg geht, ist ja gar nicht so schlimm. Sich ihnen stellt, sie bearbeitet und löst. Das merke ich, das ist sehr visionär oft. #00:13:54-4#

I: Deswegen auch vorher meine Frage, das heterogene Team als eine Vision, ein schönes Bild #00:14:05-8#

B: Ich sehe es hier, wir sind fünfzehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ich bin einer der Jüngsten mit meinen 45. Das heißt, wir haben genau die Themen, die man eigentlich

nicht haben sollte. Weil viele über 50, viele gleiche Herausforderungen, gleiche Interessen im Sinne von Kinder aus dem Haus, jetzt gönne ich mir was, jetzt mache ich einen Monat im Sommer oder jetzt mit den Teilzeitmodellen, wir wollen im Sommer Urlaub haben, Juni, Jul, August nicht kommen. Wenn das alle wollen, dann wird es schwer. #00:14:47-4#

I: Das ist so, wie wenn alle Schulkinder haben, da ist es natürlich gut, wenn es sich durchgemischt hat ein bisschen. Und welche Schritte für Generationenmanagement entwickeln Sie? Also was ist da so der Anfang und wie verläuft es dann weiter? #00:15:03-7#

B: Erster Schritt ist einmal das Bewusstmachen, das ist einmal das Wichtigste. Schritt eins ist eigentlich das Thema, den Bedarf erkennbar zu machen in den einzelnen Organisationseinheiten. Vielen ist es ja gar nicht bewusst und insofern - ich kann ja erst tätig werden, wenn ich sozusagen den Auftrag akquiriert habe - also muss erst einmal der Bedarf erzeugt werden. Das geschieht durch Fragen, ganz viele Fragen. Die Antworten liefern sich die Kunden und Kundinnen meistens dann eh selbst. Das heißt es wird ihnen einfach bewusst gemacht. Das Zweite ist: ich schaue eher, dass ich es über die Führungsschiene mache. Weil für Führungsthemen eher noch ein Verständnis gegeben ist, als jetzt zum Beispiel für ein Teamfinding interkultureller Teams. Wobei da noch weit wichtiger wäre, dass man es den Akteurinnen und Akteuren gemeinsam bewusst macht. Aber da wird oft kein Geld, oder kein Budget zur Verfügung gestellt, also muss man sozusagen das Pferd oben aufzäumen, bei der Führungskraft und kann dann so kaskadenmäßig die Bedürfnisse nach unten bringen, um dann dort anzusetzen. Was mindestens eben so wichtig ist, nämlich das Mitglied eines interkulturellen, auch Kultur ist ja auch ein Resultat der Generationen, und intergenerativen Teams zu sein. #00:16:42-6#

I: Welche konkreten Maßnahmen ergeben sich daraus? #00:16:48-0#

B: Die konkreten Maßnahmen sind dann das Spezielle, da sind wir wieder bei den großen Unternehmen, dass eben hier manche Personalabteilung dann so weit gehen, dass sie sagen: "Gut, wir setzen Teams neu zusammen und erzeugen heterogene Mannschaften. Weil wir letztendlich auch die - das ist ja ein angenehmer Nebeneffekt heute, dass das neu Aufstellen, das neu Ausrichten, auch wenn es im Moment weh tut - letztendlich für viele Mitarbeitende ein Motivationsschub ist, weil sie eben endlich wieder was Neues bekommen. Zuerst sind sie ja dagegen, weil sie ja ihre Couch

sozusagen verlassen müssen, aber im zweiten Schritt erlebe ich es in der Praxis als sehr fruchtbringend. Vor allem, weil wieder kristallines Wissen hervorgeholt wird, verwertet wird und Menschen sich wieder gebraucht fühlen, wenn es ordentlich gemacht wird. #00:17:56-8#

I: Das heißt, dass Sie die Kommunikation innerhalb fördern und gibt es noch weitere konkrete Maßnahmen, auch Sie haben jetzt zuerst gemeint, vor allem Führungsebene, vielleicht auch für die MitarbeiterInnen? #00:18:13-0#

B: Genau, ich bin ja ein Freund des erlebnisorientierten Lernens, wenn es dann um Teams geht vor allem, dass man dann schaut, wie können wir das spürbar und lebbar machen, dass eben auch die Jungen von den Alten, die Alten von den Jungen lernen. #00:18:29-0#

I: Und das passiert auch mittels Workshops? #00:18:33-7#

B: Genau. #00:18:34-5#

I: Werden bei diesen Maßnahmen dann alle MitarbeiterInnen berücksichtigt, also alle Altersgruppen, also alle Generationen, nicht nur einzelne? #00:18:46-0#

B: Das hängt vom Unternehmen ab, das heißt manche verdonnern ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eben zu Workshop, weil wir vorher das Wort verwendet haben, das ist zwar auf der einen Seite undemokratisch, auf der anderen Seite aber oft ganz zielführend, weil da müssen sie einfach hin. Und man hat dann sozusagen als Trainer das Hutlerl auf, dass man sagt, man muss auch die, die jetzt nicht wollen mit an Board holen, aber das ist dann halt meine Aufgabe. Auf der anderen Seite, gibt es Organisationen, und das sehe ich halt wieder im öffentlichen Dienst, wo dann es oft so ist, dass die Teilnehmenden sich aus Interessierten zusammensetzen, aus unterschiedlichen Bereichen, und das ist halt oft nicht so zielführend. Weil da, unterstelle ich einmal, kommen eh die, die Interesse daran haben. Und die, die es dringend nötig hätten, die bleiben zu Hause. Also ich bin da eher dafür, dass man sagt, und das versuche ich auch rüber zu bringen in den Vorabgesprächen, dass man einheitliche, oder ganze Teams bringt. Anders ist es bei den Führungskräften, da ist es egal, wenn sie aus verschiedenen Abteilungen kommen. Aber wenn es wirklich um Teambuilding geht, dass man dort schaut, dass das bestimmte Team mit den Herausforderungen und mit den jeweiligen Teamakteurinnen und -akteuren, dass die

Vorort sind. Und zwar gesammelt. #00:20:15-0#

I: Weil sonst kommen nur die, die das Bewusstsein ohnehin schon haben. #00:20:20-9#

B: Ja, also ich habe jetzt gerade im Kopf gehabt, deshalb habe ich auch geschmunzelt, letztes Jahr haben wir eine Abteilung einer deutschen Landeshauptstadt begleitet, die wurden, genötigt ist ein böses Wort, aber die wurden motiviert, allesamt zu kommen und schon bei der Begrüßungsrunde sagt einer, der Rädelsführer dort: "Ich finde das alles scheiße" und ich habe einfach auf das Flipchart hingeschrieben: erste Eindrücke „Ich finde das alles scheiße“ dann habe ich gefragt : "Was gibt es noch für erste Eindrücke von unserem Workshop?" Der ist verfallen: "Das können Sie doch nicht hinschreiben." da habe ich gesagt "Doch, doch, natürlich kann ich das hinschreiben, es ist ja alles legitim und es hat auch ausgedrückt, dass eben irgendetwas nicht passt offensichtlich, wenn Sie alles scheiße finden" und dieses Flip ist gegangen die drei Tage, im ersten Durchgang, wir waren dreimal dort, und diese ersten drei Tage waren auch im Fotoprotokoll : "Ich finde das alles scheiße". Was auch so ist, und es ist ja schön wenn einer dann so rauskommt. Anderen verbietet sozusagen die Erziehung, dass sie das sagen und sie denken es sich. #00:21:50-7#

I: Und hat sich seine Meinung dann geändert? #00:21:54-4#

B: Ja, weil es auch die Möglichkeit war, dass er seinen Frust einmal rauslassen hat, er war 55 Jahre alt und hat sich massiv geärgert, über zwei junge Mitarbeiterinnen, und es war halt so schön zu erkennen, er hat diese Position eingenommen und das Motiv, das im Hintergrund war, das war eigentlich nur das, dass diese zwei jungen Mitarbeiterinnen sind im Erdgeschoss und er sitzt im zweiten Stock in diesem Amt und hat immer wieder Bürgerverkehr mit behinderten Menschen, wo es notwendig wäre, dass man ihn holt, weil das Haus ist nicht barrierefrei. Das heißt man müsste erstens einmal, wenn sie läuten ihnen sagen, dass wer kommt, und er kommt dann runter, da würde der die auf die andere Seite vom Haus bringen und dort gibt es dann einen Lift hinauf. Nur weil das nicht passiert, und weil er dann Beschwerden natürlich hat, war er absolut frustriert und hat aber unterstellt den beiden Jungen, sie würden das nicht tun, weil sie eben keine Kindererziehung hätten. Und da ist noch viel dazu gekommen, er hat halt damals im Osten dort eine andere Erziehung genossen und dieser Westeinfluss, und, und ,und. #00:23:24-5#

I: Viele Faktoren #00:23:25-8#

B: Da ist sehr viel zusammengekommen, war aber ganz interessant und ist auch gut zu bearbeiten gewesen, weil es so an der Oberfläche war, so sichtbar. #00:23:35-5#

I: Wie wichtig finden Sie denn die Berücksichtigung mehrerer Generationen, also im Gegensatz zur Fokussierung auf eine Altersgruppe, wie zum Beispiel die älteren ArbeitnehmerInnen? Eins wäre sehr wichtig und fünf wäre gar nicht wichtig. #00:23:49-6#

B: Eins, das ist auch wieder eine absolute Eins. #00:23:51-7#

I: Und wie bewerten Sie ihre bisherigen Projekte insgesamt? Schulnote eins wäre gut gelungen oder Schulnote fünf gar nicht gut gelungen. #00:24:00-6#

B: Wenn man das jetzt darüber legt, ein Zweier, ich würde sagen gut gelungen. Sehr gut, es kann noch viel besser sein, denke ich mir, aber es ist gut gelungen. #00:24:17-3#

I: Welche Schwierigkeiten treten bei so einem Prozess auf? #00:24:23-5#

B: Die Schwierigkeiten liegen in einzelnen Personen, die nicht wollen. Das heißt die Frage ist immer, wird der Gedanke gerade in Organisationen auch oben mitgetragen, oder ist es etwas, wo sozusagen in der mittleren Führungsebene und darunter zwar der Gedanke da ist, das ist sehr häufig, und dann wird es oben nicht mit umgesetzt, weil das hat ja Konsequenzen und ich kann ja heute zum Beispiel ein Team nur verändern, als Vorgesetzter, wenn in weiterer Folge meine Oberen da zustimmen und ich die Möglichkeit habe, mit anderen Abteilungen und so weiter auszutauschen, etc. #00:25:03-1#

I: Also das Commitment #00:25:03-9#

I: Nicht so sehr das Commitment nach unten, wenn es oben passt, dann wird es in der Regel aus meiner Erfahrung bis hinunter mitgetragen. Aber umgekehrt, wenn von unten der Gedanke, der Wunsch kommt, ist manchmal so, dass dann irgendwo einer sagt, so als Alibiaktion: "Ok machen wir es, dann haben wir auch dieses Feigenblatt sozusagen abgehakt" Aber in Wirklichkeit ist das nur Orchideenfach und wir

unterstützen es nicht weiter. #00:25:34-0#

I: Es ist ja dann auch oft, denke ich mir, eine Budgetfrage, weil wenn von oben her das Geld nicht da ist, nicht kommt. #00:25:38-3#

B: Natürlich auch. #00:25:43-2#

I: Gibt es auch was, was meistens besonders gut gelingt? #00:25:47-0#

B: Ja, ich merke bei der Arbeit mit geschlossenen Teams, dass das immer sehr gut funktioniert. #00:25:57-6#

I: Sonst noch was? #00:26:02-2#

B: Was noch gut funktioniert (...) das ist immer die Frage des überprüfen Könnens, bei geschlossenen Teams habe ich eine Überprüfungsmöglichkeit, wenn ich die öfter sehe und die Veränderungen erkenne. Wenn ich heute quasi aus der Metaebene wo referiere oder eine zweitägige Fachveranstaltung zum Thema Generationenmanagement mache, begleite ich das ja nicht und kann es nicht beurteilen, dann denke ich mir : "ist gut gelaufen, nicht gut gelaufen." Das ist halt einen Bauchsache und an den Feedbackbögen kann man es ableiten, aber da wo ich wirklich mit drinnen bin, oder wie es in dieser einen deutschen Landeshauptstadt war, wo wir seit Jahren schon immer wieder die begleiten, dann merke ich schon alleine daraus, dass sie sagen: "wir hätten wieder etwas, kommt bitte wieder" dass es einfach gut laufen muss, sonst würden wir ja nicht die Folgeaufträge bekommen. #00:26:59-2#

I: Ich habe jetzt noch eine Bewertungsfrage, allerdings ist die recht ähnlich, wie die vorherige, da geht es eine bisschen mehr um die Umsetzung, wie Sie denn die Umsetzung in den von Ihnen betreuten Unternehmen bewerten. Eins sehr gut umgesetzt oder fünf gar nicht gut umgesetzt. #00:27:17-7#

B: Wenn Sie die Frage so formuliert, in denen von mir betreuten Unternehmen, dann ist es ein Einser, wenn das Wort lauten würde, in den von Ihnen bereits kontaktierten Unternehmen, wo wir sozusagen auch dort waren, würde ich sagen ein Dreier. Warum, das hängt wieder mit der ersten Antwort von vorhin zusammen. Da wo wir das Projekt begleiten, können wir es beobachten, da wo wir nur einmal Grüß Gott sagt, zwei Tage das Thema sozusagen vorstellt und wieder gehen, habe ich keine Kontrollmöglichkeit

und ich glaube auch, dass das dann eher so Alibiaktionen sind. #00:27:53-8#

I: Wenn das nur so punktuell stattfindet. #00:27:55-5#

B: Ja, jetzt haben wir zwanzig Führungskräfte geschult in dem Bereich Generationenmanagement. Danke, abgehakt, nächstes Thema. #00:28:03-9#

I: Welche Rolle spielen oder spielten Sie denn in dem Prozess als Berater? #00:28:13-6#

B: Ich würde eher sagen, die Rolle ist die des Mentors, so sehe ich mich da oft. Des Mentors, des Moderators. #00:28:23-4#

I: An welchen Punkten der Entwicklung ist oder war Ihre Unterstützung besonders wichtig in dem Prozess? #00:28:34-4#

B: Die ist dann, wenn wir dort sind - was ganz wichtig ist -wenn Konflikte endlich aufbrechen, weil es brodelt sehr viel. Ob es jetzt das Thema das schon bei manchen eben was auslöst, ob das jetzt mit Führungskräften ist, wo die Hälfte der Meinung ist, das brauchen wir nicht und die Hälfte schon. Irgendwann ist der Punkt, da kommen diese Meinungen auf den Tisch, bei Teams ist es so irgendwann brechen lange, im Untergrund verborgene Konflikte auf und dort ist es wichtig. Und da merke ich dann, ich bin ja Mediator auch, da kommt mir das sehr zu Gute dann, dass man wirklich den Mut hat, es eben auch hervorzuheben, wertzuschätzen, anzuschauen, zu bearbeiten, und nicht so zu tun, als wäre das alles nicht. Das ist ja immer das Gefährliche. #00:29:37-1#

I: Was erleben Sie als besonders hilfreich an der Beratung? #00:29:43-4#

B: Da verstehe ich jetzt die Frage nicht. #00:29:46-6#

I: Für die Unternehmen, was da besonders hilfreich ist, oder unterstützend. #00:29:50-9#

B: Von mir, was ich den Unternehmen gebe? #00:29:53-7#

I: Ja #00:29:54-1#

B: Die Bewusstseinsbildung, das Bewusst machen und Mut zu geben, es anzugreifen das Thema, das ist es glaube ich. #00:30:06-7#

I: Und gibt es auch was, was weniger hilfreich ist? #00:30:08-9#

B: Weniger hilfreich (...) na, ja aus Sicht mancher Unternehmen sicherlich, dass sie sich denken, das sind konstruierte Probleme, das könnte schon so sein. Also quasi dann, wenn wir in funktionierende Strukturen, nämlich wirklich funktionierende Strukturen reinkommen, und Gefahr läuft, dass man da jetzt sozusagen das funktionierende Werk auf einmal stört und aus dem Gleichgewicht bringt. #00:30:43-8#

I: Dazu wieder eine Bewertungsfrage: inwieweit ist eine Begleitung durch externe BeraterInnen insgesamt sinnvoll und notwendig? Schulnote eins wäre sehr sinnvoll und notwendig. #00:30:56-5#

B: Drei, weil einfach bei manchen ist es ganz sinnvoll und manche, da genügt sozusagen dieses Input geben und speziell bei manchen Teams, das regelt es sich dann von selber. Da braucht man nicht mehr begleiten. #00:31:16-4#

I: Und wie bewerten Sie das vorhandenen Beratungsangebot zu dem Thema? Schulnote eins wäre vollkommen ausreichend oder Schulnote fünf gar nicht ausreichend. #00:31:27-5#

B: Das Beratungsangebot, da würde ich auch einen guten Dreier geben. #00:31:32-3#

I: Jetzt habe ich einen kurzen Exkurs zum Alternsmanagement, weil das ja oft so die Vorstufe ist oder der Grundstein für ein Generationenmanagement, da auch eine Bewertungsfrage: wie wirkt Ihrer Meinung nach denn die Implementierung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der Menschen ab 55 Jahren aus? #00:31:55-9#

B: Eins #00:31:56-6#

I: Eins, sehr positive Auswirkungen. Und wie bewerten Sie die Auswirkungen von Generationenmanagementmaßnahmen auf die gesamte Arbeitssituation im

Unternehmen? Eins wären sehr positive Auswirkungen #00:32:10-8#

B: Eins #00:32:11-1#

I: Auch eins. Bewerten Sie die umgesetzten Maßnahmen in den Unternehmen, die von Ihnen beraten wurden, in Bezug auf ein umfassendes Generationenmanagement als ausreichend? Da wäre Schulnote eins ausreichend oder Schulnote fünf gar nicht ausreichend. #00:32:29-3#

B: Da bin ich auch wieder bei diesem Dreier, weil ich sehe, das ist wieder diese Diskussion von vorhin, mit dem Feigenblatt. Für manche ist es das Feigenblatt, also wäre es ein Nicht genügend und auf der anderen Seite haben wir aber die, die wirklich was umsetzen, was tun, also haben wir diese unbefriedigende Note drei. #00:32:51-8#

I: In der Schule hat es mir immer ausgereicht. #00:32:54-8#

B: Ja, mir auch, aber da. #00:32:55-3#

I: Das stimmt schon, weil es ja DIE Ausreißer und DIE Ausreißer gibt und gesamt ist es dann halt ein Dreier. Welches Resümee ziehen Sie aus den bisher umgesetzten Beratungen. #00:33:11-1#

I: Es könnte mehr sein. Und zwar könnte man mir unterstellen, wirtschaftlich natürlich, das auch, das ist ja schön, wenn man die Aufträge hat. Aber ich denke mir, es könnte mehr sein. Wenn ich so jetzt zum Beispiel das Bank-Hauberl aufhabe und hinausschaue in die Banken Branche, sehe ich dass diese Bank wirklich ein ganz, ganz toller Arbeitgeber ist und das ist jetzt keine Beweihräucherung, weil es hört ja niemand zu, aber was da jetzt auf die Beine gestellt worden ist, um Mitarbeitenden entgegenzukommen in ihren Lebensphasen, mit Arbeitszeitflexibilisierung und so weiter, das ist hervorragend. Natürlich vor dem Hintergrund, dass Personal abgebaut werden muss, ich meine es ist ein Wirtschaftsunternehmen, aber sie machen es so, dass sie nicht die Leute raus hauen, sondern wirklich schauen, wo habe ich Bedürfnisse. Und siehe da, es gibt so viele Bedürfnisse, wenn ich die befriedige, brauche ich niemanden raus hauen. Das ist ja gut aber eigentlich. Und andere in der Branche die werfen die Leute einfach raus und stoßen die Verbleibenden dann vor den Kopf. Das ist einmal das eine. Und ansonsten, wenn ich mit dem anderen Kapperl hinausschaue, denke ich mir, dass die Privatwirtschaft noch einen riesigen

Aufholbedarf hat, vor allem die Klein- und Mittelbetriebe, die glaube ich, da noch gar nichts machen in dem Bereich. Ich begleite zum Beispiel seit längerer Zeit schon ein Wiener mittelständisches Unternehmen, wo ich mir immer denke, der Chef will. Der will wirklich, und wenn er dann die Probleme sieht, dann zieht er sich wieder sehr zurück, weil er die Probleme nicht sehen will und weil er zwei Einflüsterer hat dort, die das nicht mittragen, die sehen das eher so als Alibiaktion, und es ist immer so interessant. Er erkennt, er wächst, er tut, und dann fällt er wieder hinunter, da wird er wieder runter geholt, und wundert sich aber, dass jetzt seit ein, zwei Jahren Stillstand ist und ich sag zu ihm: „er hat so gute Ideen“ Ich bestärke ihn immer sie umzusetzen und dann tut er es doch nicht. #00:35:50-0#

I: Haben Sie auch eine persönliche Erfahrung mit dem Generationenmanagement, Sie haben jetzt von der Bank gesprochen, aber auch allgemein, haben Sie persönlich eine Erfahrung? #00:36:03-1#

B: Da müssen wir ein bisschen ausholen, jetzt ist es zehn Jahre her, genau im April, dass ich damals mit dem Klaus Hochreither die Akademie der Generationen gegründet habe. Der Name ist ja gekommen, aus diesem Generationengedanken. Nämlich zu schauen, wie können Generationen zusammengebracht werden, im Sinne eines Mentorings, das war so die Idee damals. Dass man sozusagen von alt bis jung, nicht wir ihnen liefern, sondern sie sich selber liefern, was sie brauchen um voranzukommen. Wir sind damals mit einer großen Vision eigentlich in das Thema hineingegangen, haben dann auch erkannt, das waren auch die Lehrjahre, dass man mit dem Thema zwar viel bewegen kann, aber es nicht zugelassen wird. Sprich man muss sich ja am Markt auch behaupten, also wir haben sehr schnell auch andere Themen reingeholt, eben auch aus wirtschaftlichen Überlegungen um einfach zu bestehen. Nichts desto trotz, zieht sich der Generationengedanke im Tun durch. Das heißt, ich bin ja viel im psychosozialen Bereich auch tätig, da wo ich selber steuernd eingreifen kann, schaue ich, dass ich mir das Ganze intergenerativ zusammenstelle. Dass ich mir das anschau, dass ich so die Leute matche, also im Sinne eines Mentoringgedankens, Mentor und Mentees zu matchen, um zu schauen, wie kann man hier eigentlich das Optimum aus dem Bestehenden herausholen. Die Ressourcen der Gruppe zu erkennen. Meistens braucht man gar nicht viel zu tun, nämlich weil so viel vorhanden ist. Und durch das Vorhandene ist einfach, wiederum aus diesen Generationen, sei es jetzt erfahren-weniger erfahren, sei es alt-jung, wie auch immer man jetzt wiederum die ganze Thematik definiert, aber es ist sobald zwei Menschen vorhanden sind, die heterogen sind, ist es ein irrsinniges Lernen möglich. #00:38:37-7#

I: Jetzt sind wir eigentlich schon am Schluss, gibt es sonst noch weitere Aspekte, die Sie ansprechen wollen würden, die Ihnen noch fehlen? #00:38:49-4#

B: Jetzt ad hoc, nein, ich denke mir, Sie haben sehr gute Fragen gestellt. #00:38:56-6#

I: Danke, dann bedanke ich mich ganz, ganz herzlich für das wirklich interessante Gespräch. #00:39:03-9#

B: Gerne. #00:39:04-3#

Dr.ⁱⁿ Margret Beisheim

Gespräch am 19.03.2014, 16:00 Uhr

I: Dann bedanke ich mich als aller erstes einmal ganz, ganz herzlich für den Termin. Ich bin schon sehr gespannt auf Ihre Erfahrung mit dem Generationenmanagement. Wie ich zuerst schon gesagt habe, ich studiere an der FH Wiener Neustadt, also an der FernFH Wiener Neustadt, Wirtschaftspsychologie und Betriebswirtschaft und meine Masterthesis ist eben zu dem Thema. Das Gespräch wird etwa 45 Minuten dauern, also ich habe es zweimal, dreimal geführt und es war zwischen 45 Minuten und 50 Minuten. Und ich zeichne es eben auf, ich hoffe, dass ist für Sie ok. #00:00:34-0#

B: Das ist ok. #00:00:34-4#

I: Ich würde dann das Transkriptionsprotokoll an Sie per Mail schicken, dass Sie es mir dann eventuell nachher noch freigeben bitte? #00:00:44-3#

B: Sehr gerne, natürlich. #00:00:43-8#

I: Aufgebaut ist es jetzt einmal so: in sechs Blöcken und es sind auch immer ein paar Bewertungsfragen dabei, die kündige ich Ihnen aber vorher an, die werden mit dem Schulnotensystem bewertet. #00:00:57-5#

B: Ich bin gespannt. #00:00:58-7#

I: In meinem ersten Block möchte ich so ein bisschen über die Unternehmen, die Sie beraten ein bisschen mehr erfahren. Gibt es aus Ihrer Erfahrung bestimmte Branchen, in denen Generationenmanagement vermehrt betrieben wird? #00:01:13-0#

B: Ja, und diese Branchen berate ich nicht mehr, weil die bereits ihre Berater hatten. Aber ich habe sie kennengelernt im Zuge meiner Recherchen und das sind überwiegend Produktionsbetriebe. Und zwar die ganz großen, ich denke da an ein großes Chemieunternehmen, ich denke an ein Stahlunternehmen. Aber auch Klein- und Mittelbetriebe, wie ein Möbelproduzent, der Produktionsprobleme hatte aufgrund von Fehlzeiten der Älteren, was tun mussten, Krankenstände waren hoch, die Kennziffern waren schlecht, ganz klar, aus dem Ruder. Und die haben angefangen mit Gesundheitsmanagement, haben dann vom gesunden Apfel über gesunde Ernährung in der Kantine bis hin zu Nordic Walking Kursen einiges gemacht und immer mehr und

immer mehr in die Richtung auch der Arbeitsorganisation Dinge verändert. Die Unternehmen, die ich beraten wollte, wollten in Österreich noch nicht ran an das Thema, weil ihnen klar ist, dass es sehr aufwendig ist, sehr teuer werden würde und dass man das nur insgesamt angehen kann, also nicht so schrittweise. In Deutschland geht es deutlich besser, da sind es auch wieder produzierendes Gewerbe, Klein- und Mittelbetriebe, die rangehen und die auch schon mal eher ein Budget in die Hand nehmen. In Deutschland arbeite ich mit einer Kooperationspartnerin aus Frankfurt zusammen, wir haben auch zusammen eine Studie durchgeführt, da ist es deutlich leichter. Wobei auch da noch ein Delay da ist, eine Zeitverzögerung, dass die Unternehmen sagen, so haben wir es auch abgefragt in unserer Studie: ja in den nächsten 5 -10 Jahren wird das für uns virulent, aber jetzt noch nicht, sagen sie noch immer und ich weiß nicht, das war vor vier Jahren. Ob sie es jetzt noch, heute sagen würden, bezweifle ich fast. Aber der Wunsch ranzugehen war noch nicht gegeben und auch noch nicht das Wissen über die Zusammenhänge. Das heißt was am Anfang fehlte war Sensibilisierung. Mich hat dann ein Telekommunikationsunternehmen aus Wien angerufen ob wir uns einmal zusammensetzen könnten, sie möchten da gern ran an das Thema. Aus einem ganz anderen Grund, sie haben keine überaltete Belegschaft, sondern eine zu junge. Sie wollten den umgekehrten Weg gehen, sie wollten ältere Beschäftigte einstellen und wollten damit ihre Belegschaft künstlich altern lassen, weil das Durchschnittsalter 32 war. Und ich habe dann gefragt, was sie schon getan hätten in die Richtung: ja sie haben schon ein paar Einzelne eingestellt, aber das hat nicht geklappt, ein paar einzelne Ältere. Bei zigtausend Beschäftigten war das ein Tropfen auf den heißen Stein und im Gegenteil, die wurden als Fremdkörper wieder rausgemobbt von den jungen Kollegen. Und da war es ganz schwierig ranzugehen an das Thema, das liegt auch wieder auf Eis, weil von ganz oben noch kein grünes Licht da ist für die Thematik. Also kann ich noch nicht einmal von meiner eigenen Beratungspraxis berichten. Bei mir läuft es eher über die Hintertüre, dass ich über Fragen wie Kompetenzmanagement an die Unternehmen herankomme, weil da wird was angefragt wird. Meistens über die Frage: wie machen wir unsere Älteren, nicht länger leistungsfähig, wie bringen wir die wieder zur Motivation zurück. Die wären sicherlich motiviert, wenn man ihnen Optionen anbieten könnte, Perspektiven. Wenn es interessante Arbeit ist und nicht der Abfall. Und da sind wir in langen Gesprächen immer wieder zusammen gesessen und es zeigt sich dann, es geht nicht weiter, weil das Topmanagement, überhaupt das mittlere Management noch nicht über diese Barriere springen will. Sie sehen sich selber noch nicht als alt an und sie wollen das Thema Alt und Altern und Krankheit und Gesundheitsprobleme nicht thematisieren und daran fehlt es in Österreich. Es gibt allerdings einzelne große Unternehmen, so wie

beispielsweise die Erste Bank, die da schon ganz Vorbildhaft unterwegs sind, die sehr viel machen für die Beschäftigten. Viele andere machen das eher so als isolierte Konzepte. Sie machen mal den gesunden Apfel, in der einen Bausparkassa hat man dann das gesunde Mittagessen eingeführt. Wieder andere machen dann, eine Versicherung machte dann so entsprechende Gesundheitskurse, einen Qualitätszirkel, also Gesundheitszirkelangebote. Aber das sind selten ganzheitliche Konzepte. Und wenn es ein Einfallstor gibt, dann ist es sicher das Gesundheitsmanagement, weil da wird es als erstes als prekär wahrgenommen. #00:05:45-1#

I: Und von der Unternehmensgröße, Sie haben jetzt schon gemeint, es sind vor allem große Unternehmen? Oder kann man das irgendwie generell sagen? #00:05:53-1#

B: Es ist generell schwer zu sagen, die Kleineren tun auch was, aber man nimmt sie nicht wahr. Beispielsweise ein Produktions- und Handelsbetrieb: 170 Mitarbeiter, sie tun viel, aber sie gehen da nicht so nach draußen, über den Nestor-Preis hat man sie dann gesehen. Diese Nestor-Preisträger muss man auch wieder kritisch betrachten, die tun ganz viel, aber sie tun es in Hinblick auf die Kriterien, die für den Nestor nötig sind. Also ein Möbelhaus geht hin und sagt, wir wollen auch den Nestor-Preis, wir haben uns schon mal angemeldet, also einmal eingetragen in die Liste und wir müssen jetzt die Kriterien erfüllen, damit wir diese Zertifizierung auch erhalten. Das bedeutet wir müssen die und die und die und die Rahmenbedingungen erfüllen, dann werden DIE gezielt bearbeitet. Das heißt nicht, dass da immer das ganzheitliche Denken dahinter ist, aber zumindest geschieht was. #00:06:43-4#

I: Es wird abgearbeitet. Welche Herausforderungen an die Unternehmen ergeben sich denn durch eine gemischte Altersstruktur? #00:06:56-9#

B: Wenn die Altersstruktur gut gemischt ist, dann ist es keine Herausforderung mehr, weil dann ist es schon fast die Lösung. Die altersgemischte Struktur heißt, dass ich eine Glockenkurve habe, eine gleichmäßigen Altersstruktur: junge, wie mittel alte, wie ältere, wie ganz alte Mitarbeiter sind im Unternehmen. Die tauschen sich aus, die lernen von- und miteinander, die Jungen wachsen rein, die Älteren gehen langsam raus, dann wäre das ein sehr harmonischer Vorgang, wie es früher ja immer war. Das war immer so und ich habe mich gefragt, wie kam das, dass dann Arbeitsverdichtung und andere Elemente die Leute so frühzeitig aus dem Arbeitsmarkt rauskatapultiert haben, aufgrund von Krankenständen, Frühverrentung, die waren einfach nicht mehr in der Lage, oder sie wurden rausgeschoben, weil zu teuer durch Senioritätsprinzip. Wäre

es nicht ausgewogen, also linkssteil, viele junge Leute, keine Älteren, dann ist diese Erfahrung, dieser Erfahrungshorizont im Unternehmen nicht vorhanden. Die Jungen können die Erfahrung nicht mitbringen, das geht leider nur über die Jahre. Sie haben auch noch nicht die Kontakte mit den Kunden, das geht auch über Jahre und sie haben noch die Dynamik und die Schnelligkeit, die super ist, die aber manchmal gefährlich ist. Also ein Generationenausgleich reduziert die Gefahr von Fehlentscheidungen, weil Ältere deutlich sorgsamer mit einer Entscheidung umgehen. Langsamer aber sicherer entscheiden, vorsorglicher, nachhaltiger, genauer nachdenken, was da passiert und Erfahrung haben, wie es nicht gehen sollte. Da wo sehr viel Jüngere arbeiten, also gerade in Banken, im Wertpapierbereich, Wertpapierhandel, wo die 32-35 Jährigen sitzen, da passieren die riskanten Geschäfte, weil da niemand ist, der sie bremst. Ist es im umgekehrten Fall so, wie in manchen Branchen, in der Forschung finden wir die, alterszentrierte Profile, also wo deutlich Ältere beschäftigt sind, in Energiebranchen, dort wo Leute pragmatisiert sind, ich denke da an die Telekom, die haben ja sehr viel abgebaut, aber immerhin sind da noch viel Pragmatisierte. Dort haben Sie das Risiko, dass der frische Wind fehlt, dass diese Organisationen erstarren und dass sie letztlich nichts Neues hinzulernen können, nicht viel Neues, weil dieser frische Wind von außen fehlt. Frisch ausgebildete Leute mit anderen Sichtweisen, Herangehensweisen. Also beides ist gefährlich und optimal wäre ein Altersausgleich, wo von allen Alterskohorten alle in angemessener Form da sind, also so was wie eine gesunde Glockenkurve.
#00:09:51-4#

I: Und jetzt wäre die erste Bewertungsfrage: wie bewerten Sie denn die Notwendigkeit von Generationenmanagement in Unternehmen? Schulnote eins wäre sehr wichtig und Schulnote fünf wäre gar nicht wichtig. #00:10:03-5#

B: Es müsste noch eine Null geben, das ist so überfällig. Ganz kurz die Begründung dazu: schauen Sie sich an, was noch immer passiert. Trotz Altersteilzeit, Blockmodell und auch das allmählichere Ausgleiten, wird es zu wenig genutzt, die Leute gehen nicht zum Regelrentenalter in Pension, sondern Jahre früher. Was die Rentenkassen belastet, was die Unternehmen vor die prekäre Situation stellt, Nachwuchs generieren zu müssen, den sie nicht haben. Sie bekommen niemanden am Arbeitsmarkt, nicht mit den Kompetenzen. Sie hätten diese Leute länger nutzen können, hätten sie sie länger gesund erhalten und nicht verschlissen. In verdichteten Prozessen, also was heißt denn schon 38, 40 Stunden Woche, hat doch keiner, verdichtete Arbeitsplätze und selbst in Bankengewerbe und im Beratungsbereichen könnte durchaus ein 65, 67jähriger Mitarbeiter, ich bin selber 64, ich arbeite voll, könnte locker seine Leistung

erbringen, also ich sehe gar keinen Hinderungsgrund. Es sind sitzende Arbeitsplätze, es sind Arbeitsplätze wo sie ihr kognitives Wissen weitergeben. Da stehen sie nicht am Hochofen, es ist keine anstrengende Arbeit. Aber der Arbeitsverdichtungsprozess, der Stress des Umsatzes, der Stress den das Management macht, der ist der eigentliche Auslöser von Krankheit und psychischen Frustrationen und Burnout Prozessen. Also von daher gibt es keinen Grund, dass man nicht länger arbeitet, aber bitte sehr unter gescheiterten Bedingungen. Deshalb ist es überfällig. #00:11:37-7#

NB: In Ihrer Praxis, welche wissenschaftlichen Grundlagen berücksichtigen Sie denn da beim Generationenmanagement? #00:11:49-0#

MB: Einmal die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse, ich habe ja selber Arbeitswissenschaft studiert, bevor ich Ökonomie studiert habe. Ich halte mich auch an Illmarinen, also an die Rahmenbedingungen, die auch die Arbeitspädagogen, die Arbeitspsychologen und die Arbeitsmediziner heranziehen und sagen: was sind gesunde Arbeitsplätze. Beispielsweise das Job Characteristics Model von Hackmann and Oldham ist so ein Beispiel dafür: geben Sie ihren Mitarbeitern angereicherte Arbeit, sinnvolle Arbeit, geben Sie ihnen Feedback, dass sie die Wirksamkeit ihrer Tätigkeit erkennen können, dass sie unmittelbar Rückmeldungen bekommen, wie ihre Arbeit wirkt, was da geschieht und was sie verbessern können, geben Sie ihnen angereicherte Arbeit im Sinne von job enrichment, job enlargement, auch rotation-Möglichkeiten im Team, Austauschmöglichkeiten und insgesamt eine Sinnstiftung. Dann wird jeder dabei sein, aber die Arbeitsplätze sind taylorisiert, nach wie vor zerstückelt, verdichtet, der Rhythmus ist ungesund schnell, selbst für die Jungen. Im Vertrieb ganz extrem, da werden zweistellige Umsatzzahlen als Zielvorgaben formuliert, das sind Vorgaben, das sind keine Zielvereinbarungen, schon lange nicht mehr. Und das schaffen die Jungen mit dreißig gerade noch mit viel, viel Mühe, die Älteren fallen durch den Rost. Irene Klomüller ist zum Beispiel eine Ansprechpartnerin, die diese Expertise auf der medizinischen Seite auch noch mitbringt und die die Unternehmen da auch entsprechend berät, wie sie damit umgehen können. #00:13:23-5#

NB: Bei Fit to work macht sie mit #00:13:25-2#

MB: Genau, und da ist ja meist der Ansatzpunkt. Wenn die Älteren länger fit bleiben können, wären sie auch gerne bereit länger zu arbeiten. Aber der Verschleiß findet eben schon sehr viel früher statt und zwar auf der Höhe der Karriere, also Behrens

nennt die verdichtete Erwerbsphase, die komprimierte Erwerbsphase nennt er es und in dieser komprimierten Phase müssen sie ihre Karriere machen, müssen sie alles schaffen. Da müssen sie ranklotzen, wie man so schön sagt, damit sie es irgendwann auf der Höhe auch geschafft haben und dann langsam runter gleiten, sonst kippen sie zu früh raus. Wenn sie nicht die Karriere machen, wo sie sich unentbehrlich machen können. Also das ist hart genug und von daher gehe ich davon aus, dass ein gesunder Arbeitsplatz, egal wo er ist, auch Umstiegsmöglichkeiten in geschütztere Bereiche finden muss. Das heißt, wenn ich ein Unternehmen habe, wo ich unterschiedliche Arbeitsplätze anbiete, muss ich mir immer und nicht nur erst im Fall der gegebenen älteren Mitarbeitern überlegen, wo ich einen, ich will nicht sagen Schonarbeitsplätze, das klingt ja grauenhaft, aber einen Umstiegsarbeitsplatz auf andere Tätigkeiten habe, wo das Kognitive stärker wird und das belastende Körperliche reduziert wird. Oder durch ein altersgemischtes Team ausgeglichen wird. Und das macht Sinn, aber das wird nicht durchdacht und das wird erst wenn jemand dann durch einen Bandscheibenvorfall oder ähnliches nicht mehr einsetzbar ist, dann wird überlegt: wo können wir ihn jetzt einsetzen, ja wir haben nichts. Das muss vorbereitet werden, wie die Nachfolgeplanung auch, das sind eben Einzelentscheidungen und Human Resources plant immer gerne mit ganzen Kohorten, beschäftigungspolitisch ganze Cluster. Ich denke, da wird man individueller vorgehen müssen. #00:15:23-7#

I: Jetzt hätte ich noch eine Bewertungsfrage zu den wissenschaftlichen Grundlagen: wie gut denn die wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis umgesetzt werden? Schulnote eins wäre sehr gut umgesetzt und Schulnote fünf gar nicht gut umgesetzt. #00:15:39-1#

B: Das ist ganz schwer für mich einschätzbar, weil die Konzepte, die umgesetzt werden, die sehen Sie nur in ihrem Ergebnis, worauf die fußen sagt Ihnen niemand. Es sei denn, Sie recherchieren das, empirisch. Frau K. müsste das beantworten können, weil sie kann es aus nächster Nähe sehen. Also die kann es deutlich besser beurteilen. Was wir aber insgesamt in der Wissenschaft wahrnehmen, und wir hatten gerade dazu ein Praxiskolloquium an der WU, ist die Frage wie weit wird wissenschaftliche Erkenntnis überhaupt in der Praxis wahrgenommen, viel zu wenig bis gar nicht. Das ist bekannt, das ist ein großer Gap, in der Medizin wird das ja thematisiert, evidenced based medicine und evidence human resource management ist noch ganz am Anfang. Das heißt, die Recruiter kümmern sich nicht um die neuen Erkenntnisse im Recruitment, sondern rekrutieren wie immer mit ihren Eingangsgesprächen, mit ihren Assessment - Centern und wissen oftmals gar nicht, dass es da schon neuere

Zusammenhänge gibt, die ihnen das alles erleichtern oder ersparen könnten. Und ganz ähnlich auch der Zusammenhang mit Gesundheits- und Generationenmanagement: es ist in der Regel nicht bekannt. Wir haben das ja auch abgefragt in unserer Studie, ein Drittel hat sich überhaupt noch nicht schlau gemacht und weiß gar nicht, wo man sich überhaupt informieren kann, dass es da Netzwerke gibt, Foren, dass es da Kongresse gibt, wo man hinfahren kann, Fachliteratur und ähnliches bis hin zu Beratern, die auch beraten können und informieren können. Wird zu wenig getan, weil das Tagesgeschäft das verhindert, ich glaube, das ist so der Grund, dass man zu wenige wissenschaftliche Erkenntnisse aufnimmt. Der Zugang ist schwer, diese wissenschaftlichen Studien sind sperrig, schwer zu lesen. Man liest dann eher den "Personalmanager" oder solche Zeitschriften, deshalb haben wir auch dort publiziert. Damit wir überhaupt an die Praxis herankommen. Das wird nicht rezipiert oder viel zu wenig. #00:17:37-9#

I: Ich glaube, dass es auch ausgelagert wird. #00:17:41-7#

B: Ja, es braucht eine Übersetzung, und die Berater und ich sehe meine Rolle auch darin, die Berater betreiben diese Übersetzung. Sie haben die Studien, sie können darüber informieren. Sie können sagen, "Sie können es sich leichter machen, wenn...." und "An Ihrer Altersstruktur können Sie erkennen, ob Sie Probleme bekommen oder schon haben" und "Sie können an den und den Kennziffern ablesen, wo Sie stehen" und "Sie können mit den und den Methoden arbeiten, wenn Sie ein solches Generationenmanagement aufbauen wollen". #00:18:10-2#

I: Und können Sie es an einer Schulnote festmachen, wie gut die Umsetzung passiert? #00:18:15-2#

B: Das ist so unterschiedlich, von Unternehmen zu Unternehmen, also nicht in Hinblick auf die wissenschaftlichen Erkenntnisse. Ich kann sagen, dass die Unternehmen, die auch den Nestor bekommen haben oder Leute, die schon länger damit unterwegs sind und Erfahrungen haben, dass die sicher ein gutes Ergebnis haben, das zeigt sich auch an ihren Kennzahlen. Die das nicht haben, sind entweder noch in der Erprobungsphase oder in der Umsetzungsphase, das wird dauern, das zeigt sich auch nicht gleich. Ich könnte Ihnen keine Schulnote nennen, sorry. Ich würde diesen Unternehmen möglicherweise nicht gerecht werden. #00:18:54-7#

I: Gibt es Grundsätze, Leitbilder, Visionen, die Sie bei Ihrem Generationenmanagement berücksichtigen oder denen Sie folgen? #00:19:04-3#

B: Ja natürlich, das ist zum einem der Kompetenzansatz, nicht der Defizitansatz. Also ich gehe davon aus, dass gerade ältere Beschäftigte durchaus sehr viele Kompetenzen mitbringen, die weiter ausgebaut werden könnten oder genutzt werden könnten und das die Defizite sich nur im körperlichen Bereich finden, die man aber durch Handhabungshilfen, durch Entlastung wegmachen kann. Das heißt, das was im Alter schlechter wird, kann aufgefangen werden durch herausfordernde, interessante Arbeit und Aufgaben. Wenn Sie Menschen insgesamt sprechen und sie fragen, was sie motiviert, was sie gerne tun: sie wollen alle Leistung, sie wollen alle Beiträge erbringen, sie wollen alle dazugehören, sie wollen alle Einfluss haben. Und über die Arbeit haben sie Einfluss und wenn sie Perspektiven haben, wenn man ihnen Rückmeldungen gibt, warum ihre Arbeit wichtig ist, und dass sie selber im Unternehmen wichtig sind, dann werden sie auch damit emotional aufgebaut. Das geschieht aber in vielen Betrieben nicht. Meine Vision ist, dass Wertschätzung ein Standardbegriff in Unternehmen wird, der gelebt wird und zwar nicht nur als esoterischer, butterweicher Begriff "sei nett zu deinen Mitarbeitern". Nein, dass es eine menschliche Herangehensweise in Betrieben, die nicht nur immer shareholdervalue-driven ist und dass es Arbeitsplätze gibt, die weiter weg gehen von tayloristischen Strukturen. Wir haben zwar kaum noch Fließbänder, sind alles Gruppenkonzepte, aber es sind auch bereits wieder hoch verdichtete, anspruchsvolle Gruppenkonzepte, die umgesetzt wurden in die Praxis. Alle unter dem Gewinnmaximierungsprinzip. Streite ich den Unternehmen gar nicht ab, finde ich völlig in Ordnung, da leben auch die Mitarbeiter davon. Nur das muss auch sozial verträglich ausgehandelt sein, mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Das darf nicht auf deren Kosten rationalisiert und umgesetzt werden. Das sind meine Grundprämissen und meine Idealvision ist noch immer das Semco-Modell auch einmal in Österreich umzusetzen. Ricardo Semler war ja ein Österreicher, oder der Sohn eines Österreichers und Semler hat das in Sao Paulo umgesetzt, wovon ich immer träume, wo ich denke, das lässt sich machen. Nicht nur in Form von Teamarbeit, in Form von Wertschätzung, wertschätzender Umgang mit Mitarbeitern. Sondern auf Augenhöhe zu kommunizieren mit den Beschäftigten, sie selber wählen zu lassen. Die wählen ihre Arbeitszeiten, die wählen ihre Vorgesetzten, die wählen ihre Entlohnung, die wählen quasi alles, was man wählen kann und Semler sagt: das ist völlig in Ordnung bei uns und wir sind erfolgreich damit. Und alle fahren dahin nach Sao Paulo und schauen sich Semler an, wie macht der das? Das ist ein Phänomen, was darauf fußt, dass ich Menschen grundsätzlich wertschätze und ernst nehme, egal in welchem

Alter, egal auf welchem Stadium der Entwicklung sie sich befinden. Und das zu fordern ist auch eine unternehmerische Aufgabe, und damit generieren sie den Profit. Das heißt daher schaffen sie eine win-win Situation und nicht ein einseitiges Ausbeuten. Ja, das ist meine fixe Überzeugung und ich weiß, dass die Praxis in vielen Fällen anders ist, aber es gibt sie auch diese Unternehmen. Es gab sie immer. #00:22:14-6#

I: Auch in Österreich? #00:22:16-6#

B: In Österreich muss ich jetzt gerade schauen, es gibt sie sicher auch in Österreich. Also ich kenne einige Unternehmer in Deutschland, die genau diesen Ansatz auch gelebt haben. Zu ihren Lebzeiten waren dann die Unternehmen auch so. Wenn dann Nachfolger kamen, ging das wieder in die andere Richtung. Und es gibt immer so Wellen, die dann gelebt werden. So eine Partizipationswelle, dann ist das vom Tisch, dann ist wieder Powermanagement angesagt, dann kommt wieder so eine Welle der Humanisierung des Arbeitslebens und dann hat man alle wieder so weit, dass sie wieder leistungsfähig sind, dann wird das wieder ausgebeutet, also diese Schweinezyklen, wie man sie auch so schön nennt, die gab es und gibt es immer. Aber wir haben eine Gesellschaft, die jetzt als Kommunikationsgesellschaft deutlich verdichteter ist von ihren Prozessen, deutlich beschleunigter. Wenn Sie sich überlegen wie schnell alles über Computer abgewickelt wird. Entscheidungszeiten null Komma nichts, Veränderungszeiten, Change in einem viertel Jahr, es ist ja alles nicht mehr das, was wir einmal an ruhigen und, ich will nicht sagen sinnvoll, es ist die Frage ob sie sinnvoll waren, aber an langsameren Prozessen hatten. Diese Prozesse sind ja in einer Geschwindigkeit heute, wo kaum noch jemand nachkommt. Mit allen Risiken, Geschwindigkeit ist ja eine tolle Sache, nur mit allen Risiken, die dabei sind. Ich weiß auch nicht, wie das weiter geht, der menschliche Körper und das menschliche Gehirn und der Organismus ist nur bedingt adaptierbar auf die Geschwindigkeiten, unsere Köpfe werden größer, unsere Gehirnzellen werden wachsen, wir werden beschleunigt, aber wir werden das nicht in dem Tempo weiter betreiben können. #00:24:07-1#

I: Vor allem, ob das dann kompatibel ist mit der längeren Arbeitszeit? #00:24:11-3#

B: Ja, das sicher nicht. Also wo ich es kompensieren kann ist über Arbeitszeitmodelle, wo auch mehr Ausgleich ist. Wo ich statt der 40 Stunden Woche vielleicht eine 25,30 Stunden Woche habe, wo ich Sabbaticals drinnen habe, schichtarme Modelle, also weil Schichtarbeit ist der Horror schlecht hin für Ältere, weil der Organismus nicht mehr mitkommt und wenn ich da so Kompensationsmodelle habe um diese Dauerbelastung

zu minimieren, ja. Oder Arbeitsplätze habe, die durch Rotation gekennzeichnet sind, durch Belastungsausgleich, also wo ich nicht nur schweres Heben und Tragen ausgleiche, dann ist es auch besser zu leisten, sondern auch Schnellprozesse wieder abwechsle, mit Prozessen die langsamer sind, also Dinge in Ruhe getan werden können. Ich denke einmal, vor 25 Jahren wollte ich in meiner damaligen Firma teilautonome Gruppen einrichten für die Sekretariatsarbeitsplätze, heute würde man sagen Assistenzplätze. So Sekretariate gibt es ja nicht mehr, weil sich jeder selber was schreibt auf seinem Computer, aber die Assistenzarbeit ist nach wie vor vorhanden und ist hochverdichtet im Wechsel. Also alle zwei, drei Sekunden haben die Taktwechsel: „Lassen Sie das, bringen Sie mir das mal schnell und haben Sie den schon und brauche ich da mal gerade und können Sie mal schnell“. Und ich habe das selber erlebt, vor meinem Studium, dieser Taktwechsel ist ja ein Wahnsinn, Sie erleben es auch in anderen Bereichen, auch in Call-Centern und anderen verdichteten Bereichen. Wenn dieser Taktwechsel aufgefangen werden kann durch Rotation, dass einer oder eine Mitarbeiterin eine Woche lang nur Reisekostenabrechnungen macht und Schreibarbeiten, die andere dann in der Zeit Gästebewirtung und Kopierarbeiten und nicht alle drei Sekunden was fallen lässt und neu aufgreifen muss, dann macht das mehr Sinn. Das heißt im Sinne der Arbeitsorganisation ließe sich ganz, ganz viel machen. Aber es hat sich so eingebürgert, dass die Arbeitsplätze auf bestimmte Stellen zugeschnitten sind und die Stellen haben die volle Verantwortung und den vollen Aufgabenbereich, also den vollen job-scope, und da lässt sich wenig machen und dann wollen sie ja denen das nicht wegnehmen. Das schaffen sie nur durch Rotation. Also dass sie das im Arbeitsbereich behalten, in ihrem Verantwortungsbereich, aber sich entlasten, indem sie mit den Kollegen und Kolleginnen rotieren. Wird noch viel zu wenig gemacht. Die Officemitarbeiterinnen an der Universität, die haben so eines, Frontoffice, dann haben sie wieder ihr Backoffice, wo sie die Sachen aufarbeiten und wieder Frontoffice, wo sie präsent sein müssen. #00:26:58-4#

I: Das ist ja auch bereichernd in Wahrheit #00:27:00-0#

B: Genau, sie haben es sich am Anfang schlimm vorgestellt, aber es ist ganz bereichernd, und entlastend. #00:27:06-1#

I: Kann ich mir gut vorstellen, Welche Schritte fürs Generationenmanagement entwickeln Sie? Also was ist so der erste Schritt und was folgt dann in der Regel? Wie ist da so der Ablauf? #00:27:16-9#

B: Der erste Schritt ist eine Analyse von aktuellen Brennpunkten, wo brennt denn überhaupt der Hut, woran merken Sie, dass Sie da ein Problem haben? Das sind sehr häufig die Kennzahlen im Gesundheitsbereich, also Fehlzeiten, Krankenstände, Frühverrentungszeiten. Aber auch im Recruiting, dass man nicht genügend Nachwuchskräfte hat oder dass die Alten nicht mehr bereit sind, zu Weiterbildungsmaßnahmen zu gehen. Meistens weil sie keine Perspektiven mehr haben, also nicht, weil sie nicht noch lernen wollten, aber für zwei Jahre, wo ich dann eh in Rente gehe,, lohnt sich das nicht mehr, und ich habe ja eh schon mein Wissen, also was brauche ich das noch?“ Das heißt es geht auch um die Sensibilisierung und da geht es am Anfang darum, mit wem spreche ich? Ist das Leiterin oder Leiter Human Resources, diese Leute haben bereits schon die Sensibilität, sonst würden sie ja gar nicht anrufen. Oder sie haben gehört, dass man da dringend was tun sollte und wollen sich mal schlau machen. Die wollen auch noch nicht kaufen, die wollen auch nicht beraten werden, die wollen mal ein kostenloses Erstgespräch, das sind ganz viele. Also das ist mir erst hinterher aufgegangen, dass das letztlich Beratungsgespräche sind, um einmal zu hören, auf den Busch zu klopfen, wie steht denn überhaupt so die Sache. Da gehe ich aber gar nicht an die Schritte ran, sondern wir reden generell über das Thema. Also es wird am Anfang analysiert vom Personalmanagement, wer könnten potenzielle Mitstreiter sein, die wir sensibilisieren, das sind alle Führungskräfte. Mit welchen Führungskräften könnten wir schon einmal koalieren, kleine Koalitionen bilden und auf unseren Meetings das Thema überhaupt immer wieder ansprechen, damit es erst einmal in den Ohren gehört wird und in den Kopf kommt. Bevor ich überhaupt was tun kann, muss ich es angehen über Gespräche. Dann würde man an Sensibilisierungswshops denken, wo die Führungskräfte mal in einem Zweitages- Workshop, die Kollegin hat es Boxenstopp genannt, fand ich ganz witzig, wo die Führungskräfte sensibilisiert werden für die Problematik. Wo sie an das eigene Altersthema rangehen: wie weit sind wir gekommen, was können wir noch, wo sind wir gut, wo sehen wir schon erste Einschränkungen? Das ist hochproblematisch. Und was dann Human Resources auch tun kann, ist die Altersstruktur analysieren, die Zahlen liegen ja meistens vor, also prozentuale Anteile der jeweiligen Altersgruppen ermitteln, und die in einer Kurve abbilden um zu sehen, sind wir links oder rechts steil in der Entwicklung. Wann gehen unsere nächsten Leute schubweise aus dem Unternehmen? Wann sind Pensionen von Schlüsselkräften, die anstehen? Wo müssen wir jetzt schon Nachfolgeplanung betreiben, das sind aber die Dinge, die im Personalcontrolling ohnehin gemacht werden sollten. Wenn sie denn auch qualitativ gemacht werden. Dann geht es weiter, dass man, wenn man Gesundheitsprobleme

hat, im Produktionsbereich meistens beginnt, oder in den kritischen Bereichen, wo die Krankenstände hoch sind, wo die Fehlzeiten hoch sind, dass man sich einmal dort anschaut: ist das der schwierigste Bereich, oder gibt es auch noch andere? Um überhaupt erst einmal inselartig einen Bereich zu finden, an dem man arbeitet. Da würde man Interviews machen mit den jeweiligen Führungskräften, aber auch mit Mitarbeitern, man würde das Feld sondieren, und dann würde man, das ist sehr sensibel und auch Frau K. macht das, mit dem Workability Index zu arbeiten. Um die Arbeitsfähigkeit zu bestimmen, um zu sagen, wo liegt es denn hier im Argen und dann würde man sehr spezifisch weiter ran gehen. Also weitere Führungskräfte einbinden, damit sie die allerersten Maßnahmen überlegen können in ihrem Bereich, um zu schauen wie kommt das an und das Dilemma ist, dass man das im Grunde alles gleichmäßig tun müsste, um da sinnvolle Ergebnisse zu erzielen. Die meisten gehen hin und sagen, wir machen erst einmal einen gesunden Apfel und dann das Mittagessen und dann schauen wir einmal nach den Arbeitsplätzen. Also sie müssten im Grunde einen ganzheitlichen Ansatz wählen, um zu sagen, wo liegt das ganze im Argen, wo sind die Ursachen. Das gesunde Mittagessen ist nice to have, aber das ist nicht immer der Auslöser, das ist nicht die Ursache. Also ich muss viel tiefer graben, in der Unternehmenskultur muss ich sehr viel tun, wobei die wird sträflich behandelt. Die wäre im Grunde am Anfang gleich mit reinzudenken und mit einzuziehen, durch die Sensibilisierungswshops: welches wording habe ich denn, wenn ich über Ältere rede? Vermittle ich denen von vornherein: ihr seid bei uns eh nichts mehr wert oder kann ich ihnen signalisieren, dass wir euch alle brauchen und dass wir alle auch einbinden wollen und hören wollen und beteiligen wollen? Dann sind wieder Optionen für alle Altersgruppen gegeben. Denn Generationenmanagement heißt auch, dass sie die Jungen genauso einbinden. Und die werden oft sauer. Weil wenn Sie an diese Kurve denken, diese komprimierte Erwerbsphase, in der Mitte zwischen dreißig und fünfundvierzig, die kriegen ja alles. Die kriegen Weiterbildung, Förderung, die haben Karriereoptionen, die steigen auf, die fahren zu den Tagungen, die machen das. Die arbeiten aber auch wie die Wahnsinnigen, die machen ihre 50, 60 Stunden in der Woche und die wollen ja weiter, sie wollen ja aufsteigen bevor sie absteigen. Das heißt die lassen die Jüngeren nicht nachrücken, sie geben auch nix weiter, weil das ist ja gefährlich für die eigene Karriere, also lassen sie die Jungen am ausgestreckten Arm zappeln. Die sind auch nicht die guten Mentoren für die Jungen, das sind eher die Älteren. Einen Generationensprung weiter, die Älteren haben keine Angst, dass die Jüngeren ihnen was wegnehmen, die wissen genau was sie können und die wissen auch, dass die Jungen sie brauchen um sie einzuschulen. Und umgekehrt brauchen die Älteren auch die Jüngeren, die ganz Jungen, die ihnen mal geduldig erklären, wie

das mit dem neuen EDV-Programm funktioniert. Das SAP und all diese kritischen Updates, die die Älteren nicht mehr so schnell packen. Und das sind gute Koalitionen, die haben nur die Alten. #00:33:25-0#

I: Da passiert auch mehr Austausch #00:33:24-8#

B: Da passiert Austausch und die in altersgemischt Teams zusammen zu bringen ist ganz hilfreich. Wir haben auch gefragt, wie die kooperieren. Zu 50% gibt es überhaupt kein Problem, einige sehen ein bisschen Probleme, einige sehen mehr Probleme, das kommt auf die Kultur darauf an. #00:33:41-6#

I: Und in diesen Altergemischten Teams wie tun sich dann die Mittleren, wo sie sagen, dass das solche Alleinkämpfer sind? #00:33:47-3#

B: Die sind meistens da kaum vertreten oder nur wenig, da sollte man nicht die mit rein nehmen, die als Einzelkämpfer unterwegs sind, sondern eher die teamorientierten. Und das können dann sehr befruchtende Gruppen werden, die wirklich was voranbringen. In der Projektarbeit haben sie das eh, da sind meistens altersgemischte Gruppen unterwegs. Das ist denen oft gar nicht so bewusst, das sind so die alten erfahrenen Projektmitarbeiter, die einbezogen werden aufgrund ihrer Expertise und diese Expertise ist zu oft zu spezifisch. Das heißt es ist auch nicht günstig, die Älteren so lange als Spezialisten zu halten, sondern man sollte zunehmend die Älteren als Generalisten weiterentwickeln, damit sie Beschäftigungssicherheit, employability, behalten. Denn wenn die zu spezialisiert sind, kann es sein, dass von heute auf morgen ihr Job hinfällig ist, durch einen Entwicklungssprung kann das passieren. #00:34:45-0#

I: Wenn es dann neue Technologien gibt, ist ihr Arbeitsplatz dann unnötig. Das heißt Sie haben jetzt eh auch schon sehr viele konkrete Maßnahmen genannt, also da war dieser Sensibilisierungsworkshop, gibt es noch andere konkrete Maßnahmen? #00:35:02-5#

B: Nach den Sensibilisierungswshops würde ich dann, und das machen auch die allermeisten in der Richtung, konkrete Teams installieren. Also nicht nur die altersgemischten Teams, die jeden Tag zusammenarbeiten, sondern Gruppierungen schaffen, sei es qualitätszirkelähnliche Gruppierung, Gesundheitszirkel oder andere Formationen, die sich zu dem Thema austauschen. Das heißt, die die Problematik,

oder es müssen gar keine Problematiken sein, die die Frage der Unternehmenskultur thematisieren: Wie reden wir miteinander, was ist unser Wording? Wie sprechen wir nach außen hin über Generationen bei uns? Das kann bis hin zu der Frage gehen: wo können wir uns engagieren im CSR Bereich im Unternehmen? Wo können wir selber mittun, ehrenamtlich oder auch sonst per Auftrag? Wo können wir mittun um im Unternehmen Dinge zu verbessern? Da entsteht dann auch ein Miteinander, die Gesundheitsproblematiken die werden schlagartig besser, wenn die Leute miteinander reden, wenn sie Entlastungsmomente haben und wenn sie Bewusstsein schaffen für die Situation - wo kommt das her - die Rückenschmerzen haben eine Ursache und das ist meistens psychischer Stress und das ist nicht immer das falsche Heben. Natürlich kann man Kurse machen und solche Dinge, also Gesundheitsmaßnahmen einziehen. An der WU gibt es jetzt schon als bestes Beispiel so viele Kurse für die Bürotätigen, für Berufstätige in den Verwaltungsbereichen, da werden so Art Mentoren, Gesundheits-Coaches ausgebildet, die dann in die Abteilungen gehen, in die Institute und mit den Leuten kleine Übungen machen in der Früh Bewegungsübungen und Stretching und Tai Chi und Chi Gong und alles. Also das ist ja am schnellsten umzusetzen, das ist ja gar kein Thema. Die Leute haben üblicherweise nicht die Zeit diese Kurse zu besuchen oder die Zeit sich diese fünf Minuten Pause zu gönnen, weil der Arbeitsdruck so extrem ist, also hier anzusetzen in der Workload und in der Verteilung der Aufgaben, finde ich viel wichtiger. Es muss die Arbeit von immer weniger Leuten in immer kürzerer Zeit bewältigt werden und die ganz Jungen und die ganz Alten sind schwer einzubinden, weil die wissen noch nicht genau wie sie da rein finden in ihren Job. Es ist keine Zeit sie einzuschulen und die Älteren können den Job nicht mehr leisten in der Geschwindigkeit, aber es ist niemand da, der sie entlastet. Infolge werden sie dann krank. Man sieht es ja, dass es ist eine zwangsläufige Folge dieser Entwicklung ist. Es glaubt ja keiner, bis dann alle im Krankenstand sind und in dem Augenblick, wo durch Arbeitsverdichtung zwei, drei, vier Leute in den Burnout gehen und dann ein halbes Jahr und länger ausfallen, muss bereits diese Arbeit von den verbleibenden Teammitgliedern oder Mitarbeitern, Kollegen im Institut oder in der Abteilung weiter gemacht werden, was dazu führt, dass die wiederum an die Grenzen ihrer Belastbarkeit geraten. #00:38:18-7#

I: Das heißt aber, Sie haben es vorher schon angesprochen, werden bei diesen Maßnahmen alle MitarbeiterInnen berücksichtigt? Das heißt nicht nur einzelne Generationen, sondern alle Altersgruppen? #00:38:33-1#

B: Das geht darum, dass ich bei den Jungen auch eine Haltung oder auch eine

Sensibilisierung entwickle, für eine gesunde Lebensführung. Das können Anregungen sein ein Nichtraucherprogramm zu besuchen, von vornherein vorzubeugen, also prophylaktisch auch zu arbeiten mit Leuten die einen Bürojob haben und zu wenig Bewegung, Vertriebsleute, die den ganzen Tag im Auto sitzen, LKW Fahrer in der Logistik Abteilung, also das sind viele Berufsbereiche, wo ich von vornherein prophylaktisch arbeiten kann und Leute die jung sind, die es nicht glauben können, dass man mit 35 einen Bandscheibenvorfall haben kann, weil man nie etwas gemacht hat. Und da kann das Unternehmen durchaus ansetzen. Also in einem Busunternehmen wurden Liegen aufgestellt für die Busfahrer in der Pause, sollten sie nicht sitzen, sondern sie sollten liegen, um die Bandscheibe zu entspannen. Also solche Dinge. #00:39:31-5#

I: Dann hätten wir jetzt auch wieder eine Bewertungsfrage: wie wichtig finden Sie denn die Berücksichtigung mehrere Generationen, also im Gegensatz zur Fokussierung auf eine Altersgruppe? Schulnote eins wäre sehr wichtig und Schulnote fünf wäre gar nicht wichtig. #00:39:47-8#

B: Also mindestens ein 2,5, ist schon wichtig. Auch wieder die Begründung, weil in dem Augenblick, wo Sie auf eine Altersgruppe fokussieren -nehmen Sie wieder diese ganze Kurve- sehen Sie dorthin und Sie nehmen nicht wahr, dass die bereits angefressen sind, weil sie nicht in den Job reinkommen, dass die bereits ihre Karriereoptionen nicht mehr sehen, dass die bereits auf dem Weg zum Verschleiß sind und nicht wahrgenommen werden. Sie sehen dann nur die, die dringenden Bedarf aufzeigen, aber Sie vergessen auf die Prophylaxe. Also es sind alle gleichermaßen zu bedenken und zu berücksichtigen, das heißt nicht, dass ich für alle Maßnahmen setzen muss, aber das Konzept sollte stimmig sein, sollte alle Generationen im Haus berücksichtigen. Wie werden DIE sich wohl fühlen, wenn wir für DIE ein solches Programm machen - das ist immer so die Frage, die ich auch mitdenken sollte. #00:40:45-3#

I: Also die ganzheitliche Sichtweise. Und wie bewerten Sie Ihre bisherigen Projekte insgesamt? Eins wäre gut gelungen und fünf gar nicht gut gelungen. #00:41:00-4#

B: Ich kann Ihnen diese Projekte noch nicht als gelungen präsentieren, weil sie noch nicht abgeschlossen sind, das braucht Jahre und dort wo ich anfänglich zu Gesprächen eingeladen wurde, werde ich vertröstet auf das nächste halbe Jahr. Das heißt ich werde jetzt im Mai die nächsten Gespräche führen, wir werden im Herbst den

nächsten Workshop machen. Ich kann es Ihnen nicht sagen. Ich hoffe mal, dass es mindestens ein Dreier wird, aber das können sie auch erst sagen, wenn sie dann wieder ihre Kennzahlen anschauen und schauen, ob es sich verbessert hat. #00:41:32-9#

I: Also die Umsetzung ist eher schleppend? #00:41:36-1#

B: Ja, in meinem Fall zumindest. Ich denke mal, Beratungsunternehmen, die nicht als ohne woman- show unterwegs sind, die eine ganz andere Ausstattung haben an Beratern und Trainern, die in die Großkonzerne gehen können und die ein solches Konzept komplett aufsetzen können fürs nächste Jahr, wo sie non-stop drinnen sind, das kann ich nicht, ich kann denen das nicht zusagen, die würden sehr viel schneller umsetzen, die würden sehr viel schneller Erfolge erzielen, das ist völlig klar. In vielen Fällen, das hat sich aber auch in meinem Fall gezeigt, wollen die Unternehmen aber nicht abhängig werden von Beratung, holen sich anfänglich die Beratung rein, dann merkt man auch, sie melden sich wieder, aber zögerlich, und versuchen es selber weiter in Gang zu setzen. Was ich verstehen kann, das ist ja nicht schwer. Sie arbeiten sich ein, sie lesen sich ein, das ist auch gut, wenn sie es selber machen. Ich habe auch keine Lust ewig drinnen zu hängen in einem Unternehmen und da ständig einzureiten und zu betreuen und zu tun, ich will die Leute in Gang setzen, dass sie tun können, da sehe ich meine Aufgabe. #00:42:41-3#

I: Dass es dann auch von Innen heraus passieren kann und nicht von außen aufgesetzt wird. #00:42:47-1#

B: Ganz genau #00:42:47-1#

I: Welche Schwierigkeiten treten denn so im Prozess auf, also Sie haben schon erwähnt, dass es teilweise langsam ist, aber gibt es noch andere Schwierigkeiten? #00:42:58-9#

B: Also es sind Entscheidungsschwierigkeiten, weil Human Resources nicht alleine entscheiden kann, und von einem Budget abhängig ist, was sie oft nicht haben. Oder was ihnen zugesagt wurde und dann wieder entzogen wurde, zumindest wurde es mir immer so kolportiert. Es hieß dann immer: "wir haben das Budget nicht, wir müssen warten, wir kommen wieder auf Sie zu, und sobald das Budget genehmigt wird." Es hängt immer am Budget, also das ist ein entscheidender Faktor, nämlich dass die

Kostensituation prekär ist und dass man aufgrund der hohen Kostensituation nicht auch noch ein Budget verbrauchen will für diesen Bereich. Was paradox ist, wenn ich dort hohe Kosten habe, muss ich auch Geld in die Hand nehmen, um diese hohen Kosten wieder zu reduzieren. Wenn ich Kosten durch Krankenstände habe, indem ich Arbeitnehmerüberlastungsleute dann rein holen muss, also Leasingpersonal einstellen muss, weil meine Leute alle ausgefallen sind. Das heißt diese Kosten kann ich nicht vermeiden, ich kann sie nur vermeiden, indem ich die Problematik angehe. Wie war die Frage noch einmal? #00:43:57-7#

I: Welche Schwierigkeiten im Prozess auftreten #00:44:00-6#

B: Budget in allererster Linie. Dann auch, dass man nicht gedacht hat, dass man dann so viel gleichzeitig tun muss. Dass man so gedacht hat: „jetzt läuft das so gemütlich an und die Beraterin macht ja dann“ und das tut sie aber nicht, es muss auch sehr viel an Zahlen geliefert werden, wo sie nicht bereit sind, die gerne rauszurücken. Das halten sie gerne undercover und am liebsten ist es, wenn sie in die Lage versetzt werden, es selber weiter zu betreiben. Das heißt, nachdem ein Sensibilisierungsworkshop gelaufen ist, ist die Stimmung gut, ist die Stimmung perfekt und dann warten sie, bis es weiter geht und das kann sehr lange dauern. Weil es ja dann heißt: "wieso, jetzt ist ja alles wieder gut." Aber das ist natürlich noch nicht der Fall, das ist temporär. #00:44:49-2#

I: Und dann muss man wieder von vorne teilweise anfangen, oder? Oder sind Sie zumindest frustriert, weil es dann nicht weiter geht. #00:44:56-6#

B: Nein, ich habe auch gar nicht die Zeit das nachzuhalten. Da sind so viel andere Dinge und wenn ich jetzt ein Beratungsunternehmen hätte, wo ich dafür Kapazität abstellen könnte, dann würde ich sagen: „ich habe zwei Mitarbeiter oder drei, die sich um dieses Projekt kümmern und die machen nichts anderes als diese Projekt“. Die werden für nichts anderes eingeteilt, dann habe ich kein Problem. Aber da ich nicht die Gewähr habe und die Sicherheit habe, dass ich dauerhaft in dem Projekt beschäftigt bin, muss ich auch andere Projekte annehmen und andere Tätigkeiten. Ob das jetzt Coachings sind oder Seminare oder Workshops oder Vorträge oder Lehrveranstaltungen. #00:45:34-3#

I: Damit sind die Kapazitäten gebunden. #00:45:37-5#

B: Genau. #00:45:37-8#

I: Und was gelingt denn meistens besonders gut in dem Prozess? #00:45:43-0#

B: Was sehr gut gelingt, ist die Führungskräfte zu sensibilisieren, wenn man sie erst einmal im Workshop hat. Also, die merken dann, es ist jetzt gar nicht so schlimm und es ist kein Gesichtsverlust, wenn wir auch mal zugeben, wir gehören auch schon zu den 54- 55jährigen, zu den 50+ Leuten, wir sind zwar noch dynamisch, aber wir gehören auch schon dazu. Da bricht einiges auf an Angst vor Gesichtsverlust, wenn man dann darüber reden kann, dass es ganz normal ist, gemeinsam älter zu werden. Das gelingt üblicherweise gut. Und auch diese Gruppen zu installieren. Die Leute wollen darüber reden und wenn man ihnen die freien Möglichkeiten gibt, meistens machen sie es auch außerhalb der Arbeitszeit, dann sind sie sehr angetan, sich da auch zu engagieren und über Gesundheit laut nachzudenken. Wo es heikler wird, sind diese Workability Indexe, wo sich jemand outen muss: wie ist meine Leistungsfähigkeit? Was geschieht damit? Was geschieht mit den Daten? Bekommt das jetzt nur der Betriebsarzt oder geht das weiter? Da wird es dann kritischer. #00:46:48-6#

I: Weil man Angst vor Versagen hat. #00:46:51-6#

B: Nicht nur, sondern vor Konsequenzen auch:“ wenn die jetzt erkennen, dass ich nur mehr auf 40% meiner Leistung bin, dann werde ich versetzt.“ #00:47:00-4#

I: Das ist halt auch die leistungsorientierte Gesellschaft, in der wir leben. Wie bewerten Sie denn die Umsetzung in den von Ihnen betreuten Unternehmen, von den Projekten? #00:47:15-5#

B: Wie gesagt, wie vorhin. Ich könnte höchstens die Geneigtheit bewerten, die ist so bei 3,5. Wie gesagt, das liegt dann wiederum am Budget, weil Entscheidungsträger gewechselt haben und wieder neu entschieden werden muss. Oder aber, wie es jetzt gerade in einigen Konzernen üblich ist, dass die Einkäufer von Trainern und Beratern und Coaches über die zentrale Einkaufsabteilung laufen und nicht mehr die Personalentwicklung oder das Personalmanagement entscheiden kann, wer genommen wird, sondern die Einkaufsabteilung nach Kostenaspekten entscheidet. Wir sind im Augenblick aufgefordert immer wieder neue Angebote einzureichen bei verschiedenen Firmen, die werden dann gecheckt, dann wird neu entschieden. Ich

weiß gar nicht, ob man dann noch dabei ist, ob man im Trainerpool noch ist. Die Karten werden neu gemischt, weil durch Rationalisierung in den Beschaffungsprozessen die Einkaufsabteilung mehr Macht, mehr Einfluss bekommt, weil da rationalisiert wurde, weil da Langfristverträge geschlossen werden, also drei Jahres Kooperationen und solche Dinge sehr üblich werden. Das heißt es ist völlig unklar, wie es morgen weitergeht. #00:48:32-6#

I: Da ist der Entscheidungspunkt dann, das sind die Kosten in Wahrheit. #00:48:35-8#

B: Ja, Entscheidungspunkt sind die Kosten, dann wird das wieder zurückgespielt nach oben, solche Angebote werden dann oben in der Einkaufsleitung vorbereitet und dann ist dort nicht immer die Erkenntnis, dass das was Wichtiges ist. Also ich habe keinen Einfluss darauf. Da kann man nur kommunizieren, reden, oder dass die Personalentwicklung und Personalabteilung sich da stark macht. #00:49:02-1#

I: Dass das nicht so auf die Kosten reduziert wird das Ganze. Jetzt zu Ihrer Rolle als Beraterin: welche Rolle spielen, spielten Sie denn im Prozess? #00:49:17-5#

B: Die die Informationen liefert im Anfangsprozess. Aber darauf beschränkt sich das nicht, sondern Informationen können Sie ja überall bekommen. Ich rege an, das ist wie ein Coachingprozess fürs Personalmanagement. Also ich coache das Personalmanagement darin, wie sie an das Thema herangehen können, wo sie Informationen finden, in welche Netzwerke sie sich einklinken können, um mitspielen zu können. Dass es da einen Nestor -Preis gibt und dass man sich da anmelden kann, dass man da die Kriterien hat, welche Kennzahlen sie erheben könnten und wie sie sie analysieren können. Das wissen sie auch meistens. In dieser Hinsicht bin ich eher wie so eine Hebamme: jemand die anregt, die Ideen einbringt und die Mut macht und die gemeinsam sortieren hilft, bei den Fragestellungen die oftmals undurchsichtig sind.“ Ja wir wissen auch nicht, oder da haben wir das Problem.“ Das ist oftmals so ein Knäuel, was dann angesprochen wird in den Gesprächen, wo wir gemeinsam sortieren, um zu sagen: „was ist jetzt vordringlich, was werden sie als nächstes angehen und da könnte es hilfreich sein, wenn Sie...“ so in dem Sinne. Wobei ich wenig Vorschläge mache, sondern eher erfrage, sodass die Klärung eigentlich im sozialen System selber dort geschieht. Insofern rege ich an oder ich frage nach. Erklärungs helferin, könnte man sagen, bin ich da. Bewusstsein schaffen, Klärungshilfen, Prozess in Gang setzen, anstoßen, Mut machen. #00:51:02-6#

I: Und in welchen Punkten der Entwicklung ist Ihre Unterstützung dann besonders wichtig? #00:51:07-9#

B: Sicherlich am Anfang, damit überhaupt nach dem Erstgespräch was weiter geht. Das ist nicht immer in jedem Fall gegeben. Was immer da eine Rolle spielte, entweder waren wir nicht auf der gleichen Wellenlänge oder das Budget hat nicht gepasst oder es war zu früh. Also in einem Zeitraum hieß es auch: „unsere beiden Vorstände wechseln, die sind in einem Jahr weg, jetzt werden wir sicher nichts machen können. Wir informieren uns, es ist schön, dass wir wissen, dass es Sie gibt, aber wir bekommen jetzt von oben kein grünes Licht, aber wir warten, wenn die Vorstände neu installiert sind, dann kann es anders werden. Wer dann kommt wissen wir nicht und wie dann dazu stehen wissen wir auch nicht, aber dann können wir das wieder ausrollen.“ Das ist der Anfang, wenn der Anfang gelingt, denk ich mal kann man den Prozess weitergehen. #00:51:59-9#

I: Was erleben Sie denn als besonders hilfreich an der Beratung und was ist weniger hilfreich für die Beratung? #00:52:12-8#

B: Hilfreich ist es, wenn die Rollen der Beratung eindeutig geklärt sind. Wer ist Auftraggeber, gibt es einen Auftraggeber, wer ist der Initiator, deshalb frage ich da immer nach, wenn wir besprechen: “ wer hatte als Erster die Idee, wen muss man mit einbeziehen, wer darf keinesfalls übersehen werden, wer könnte Hemmschuhe dazwischen werfen, woran könnte es scheitern?“ Also ich kläre das soziale Feld ab, um vor Widrigkeiten geschützt zu sein und dennoch ist man das nicht, weil da wird auch nicht dran gedacht immer in jeden Fall, dass man diese oder jene Person einbeziehen sollte, oder die und die Rahmenbedingungen schaffen sollte. Also was hilfreich ist, wenn die Rahmenbedingungen geklärt werden, sodass die Arbeit leichter und glatter geht, es ist nie friktionsfrei. Was hinderlich ist, ist wenn plötzlich Entscheidungsträger aufpoppen, die vorher gar nicht da waren, an die haben wir gar nicht gedacht und die werfen uns jetzt einen Knüppel vor die Füße. Oder aber, wenn Sie in einem Change Prozess agieren, wo von einem Tag auf den anderen alles anders ist. Wo Sie plötzlich einen neuen Inhaber haben, der sagt: “Nein, die und die Berater, die sie im Haus haben, die wollen wir nicht und fertig.“ Und dann sind plötzlich anberaumte Workshops sind dann gecancelt. Das gibt es auch. Neue Eigentümer, ein extremer Change, Turbulenzen im Markt. Ich weiß es ja nicht, ich stecke ja nicht drinnen, also das ist das, was offiziell dann vermittelt wird: „die Turbulenzen im Markt müssen bewältigt werden, die sind so extrem, dass jetzt an allen Stricken zugleich dort

diese Brände gelöscht werden müssen. Wir haben jetzt keine Energie für andere Arbeitsfelder, für andere Problemfelder. Alle müssen sich jetzt darauf fokussieren, das ist vom Vorstand ausgegeben und fertig und da gibt es keine Diskussion.“ #00:54:24-4#

I: Und es wird alles andere gecancelt. #00:54:26-7#

B: Gecancelt nicht, aber es stagniert. #00:54:28-6#

I: Jetzt hätte ich wieder zwei Bewertungsfragen: und zwar inwieweit ist eine Begleitung durch externe BeraterInnen insgesamt sinnvoll und notwendig. Da wäre die Schulnote eins sehr sinnvoll und notwendig und die Schulnote fünf gar nicht sinnvoll und notwendig. #00:54:47-0#

B: Also da bin ich bei 2,5 bis 3, weil ich denke, viele Betriebe haben das aus eigener Kraft geschafft. Mühelos, es ist ja keine, schreiben Sie das nicht rein, sonst werden wir arbeitslos, aber es ist ja keine Zauberei, sondern Unternehmen, die sich um diese Fragen kümmern, finden die Lösungen und die Antworten. Oftmals sind sie verunsichert, wo sie, an welchen Faden sie zuerst ziehen sollen, das ist ein Knäuel und je mehr sie ziehen umso mehr verdichtet sich das Knäuel. Dennoch finde ich es sinnvoll, dass sie sich Unterstützung holen, das heißt nicht, dass das ewig lange Beratungsprozesse sein müssen. #00:55:26-4#

I: So wie Sie gesagt haben, gerade in der Anfangsphase ist es wahrscheinlich sehr wichtig. #00:55:31-9#

B: Also unterstützen mit Workshops, das können sie selber weniger gut, weil sie da nicht neutral sein können. Ein Workshop für die Führungskräfte, wo man von außen die Führungskräfte informiert, über die gesamte Problematik, ihnen auch in Hinblick auf Führung Hinweise geben kann oder mit ihnen arbeiten kann, dass sie ihr Führungsverhalten verändern und wissen, woran liegt es, dass meine älteren Beschäftigten da nicht mehr klar kommen bis hin zur Personalentwicklung, die ich auch entsprechend briefen kann, wie Personalentwicklungsmaßnahmen für Ältere gestrickt sein sollen. Keine EDV Kurse mit Jüngeren zusammen, so was, die schaffen das nicht diese Geschwindigkeit. Und umgekehrt, keine Seminare, wo Etikett "Ältere" drauf steht, geht auch nicht. Also so Hinweise, die die jeweiligen Felder im Human Resources beackern, man sagt, worauf sollten wir hier achten, wenn wir da ran gehen. #00:56:35-

2#

I: Und wie bewerten Sie das vorhandene Beratungsangebot zu dem Thema, das es so am Markt gibt? Eins wäre vollkommen ausreichend oder fünf gar nicht ausreichend. #00:56:47-0#

B: Zwei. Seit Jahren sind die Berater in den Startlöchern und wir haben in so vielen Kooperativen mitgearbeitet, in staatlichen Kooperativen, wo es darum ging, von staatlicher Seite her die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Betriebe in der Lage sind oder damit Betriebe bereit sind, Ältere länger zu beschäftigen, die Altersteilzeit zurück zu nehmen und ähnliches. Ganz mühsam und alle stehen in den Startlöchern und alle würden beraten wollen und können, wenn sie denn nur dürften. Und natürlich die Großen sind dran, wie Firma W. in der Steiermark, die haben wirklich seit langen Jahren Erfahrung und die würde ich auch unbedingt ansprechen. Die wissen wovon sie reden. Das sind erfahrene Generationenmanagementberater, die genau in diesem Feld ja auch tätig sind. Unsereins ist ja im gesamten Human Resources unterwegs, das ist eben ein Teil, außer Kompetenzmanagement und andere Themen, Führung oder Argumentation. Ich denke das Angebot ist gut, ob es sehr gut ist, weiß ich nicht. Also ich würde es als gut einschätzen und völlig ausreichend, um im österreichischen Markt was weiter zu bringen. #00:58:07-5#

I: Jetzt müssen sie nur noch loslegen quasi. #00:58:09-4#

B: Ich denke, es haben auch sehr viele losgelegt. Es ist die Phase, dass es sehr lange dauert, bis es greift, bis es wirkt. #00:58:17-4#

I: Ich habe jetzt einen kurzen Exkurs zum Alternsmanagement, auch jetzt wieder in einer Bewertungsfrage: wie wirkt sich denn die Implementierung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen ab 55 Jahren aus? Schulnote eins wäre sehr positive Auswirkungen und Schulnote fünf keine positiven Auswirkungen. #00:58:40-4#

B: Das kann ich nur aufgrund der Studien sagen, die ich dazu verarbeitet habe. Das ist locker 1,5. In der Praxis kann ich es nicht sagen, weil arbeitsorganisatorisch da viel zu wenig gemacht wird. Da sind einzelne Ansätze, also beim großen Industrieunternehmen in Linz, ja o.k. das ist auch belegt worden, die haben darüber publiziert und das sind ganz klare positive Ergebnisse. Dass damit Arbeitsfähigkeit

steigt, dass da mit Gesundheitsmanagement, dass da mit Maßnahmen positive Wirkungen erzielt werden, völlig klar. Da wo es gemacht wird, wirkt es auch entsprechend, klar. Es gibt natürliche Grenzen und das ist die Leistungsfähigkeit von Menschen insgesamt. Sie können nicht Menschen wie eine Zitrone auspressen und sich dann beschweren, dass kein Saft mehr rauskommt. Also da gibt es natürliche Grenzen. Aber in dem Augenblick, wo sie diese Maßnahmen setzen haben Sie positive Ergebnisse. #00:59:43-2#

I: Und wie bewerten Sie die Auswirkungen von Generationenmanagement, Generationenmanagementmaßnahmen um genauer zu sein, auf die gesamte Arbeitssituation im Unternehmen? Da wäre eine sehr positive Auswirkungen oder fünf keine positiven Auswirkungen. #00:59:59-1#

B: Sicherlich auch positive Auswirkungen, weil die Leute, die ich dazu gesprochen habe, haben gesagt, dass sie besser miteinander umgehen, also dass sie leichter miteinander umgehen. Dass sie auch jetzt darüber reden, über das Thema reden. Dinge, die sie früher nicht angesprochen hätten, weil sie sich geschämt hätten, eine schlechter werdende Leistung zuzugeben, ist heute thematisierbar, weil es ganz normal ist, dass Leistung auf der körperlichen Ebene zurück geht. Also das sind aber einzelne, die ich dazu gesprochen habe. Ich überlege, ob es Studien dazu gibt, die das für die Kultur bestätigen (...) kann ich jetzt nicht sagen. #01:00:44-2#

I: Aber von Ihrem persönlichen Empfinden her? #01:00:46-2#

B: Ja das auf jeden Fall. #01:00:47-4#

I: von der Schulnote her, was würden Sie da geben? #01:00:51-4#

B: 2,5 sicherlich. Optimistische 2,5. Also bei Team 7 war es so, dass die ältere Belegschaft, dass die Älteren, die rausgegangen sind gefehlt haben, bei Auftragsspitzen. Und dass man dann diese Silver Worker wieder reingeholt hat, man hat dann zusammen Nordic Walking gemacht und Freizeit und hat gesagt: „Mensch wie geht es denn Euch im Betrieb? Oh wir haben dick zu tun und reichlich, Ihr müsstet uns helfen.“ Und das wurde dann auch gemacht, die kamen wieder rein, haben diese Auftragsspitzen mitbearbeitet, waren total happy, dass ist natürlich fürs Unternehmensklima und für die Kultur etwas sehr, sehr Wertvolles. Dieses Miteinander, gemeinsam sich helfen, gemeinsam eine schwierige Situation

durchstehen, durch Ältere, die beitragen, also das ist durchaus eine Wirkung, die nachhaltig ist. Da man sagt: „Hej die können ja noch und die leisten noch und die wollen ja auch und toll“, das verfestigt sich dann schon zum Eindruck, der was auslöst. Ich denke, dass es auch eine Menge Vorurteile sind, die sich durch solche Maßnahmen abbauen ließen und wo dann das Miteinander leichter ist. Und durch die Sensibilisierungsmaßnahmen wurden die Diskriminierungen auch zurückgefahren. "Unsere Alten, nein nicht unsere alten, sondern unsere erfahrenen Mitarbeiter..." und dann kam das schon selber, dieses wording wurde schon selber überdacht. #01:02:34-2#

I: Das ist ja oft so in den Bereichen, sei es jetzt Gender oder eben Alter, das sind halt so die verschiedenen Etappen #01:02:42-2#

B: Das geht nicht so von einem Monat auf den nächsten. #01:02:46-6#

I: Und bewerten Sie die umgesetzten Maßnahmen in den Unternehmen, die Sie jetzt beraten haben zum Thema Generationenmanagement als ausreichend? Schulnote eins wäre ausreichend und Schulnote fünf wäre gar nicht ausreichend. #01:03:02-3#

B: Drei, auch deshalb die Drei, weil ich denke, dass das ganz toll ist, dass schon angefangen wurde, dass viel gemacht wurde. Dass aber vieles unter dem Aspekt gemacht wurde „das machen wir um Kosten zu reduzieren, das machen wir um unsere Managementprobleme zu lösen, unsere unternehmerischen Probleme und das machen wir kohortenmäßig“ wenn jetzt einzelne Probleme haben, würde ich mir das auch wünschen, dass auch in Einzelfällen, unbürokratisch und unterstützend eingegriffen und geholfen wird. In Unternehmen wo das gut läuft, ist das selbstverständlich, wo man so ein Menschenbild auch hat. Aber Shareholder Value ist in vielen Betrieben noch so stark verankert, dass man - so kommt es mir manchmal vor- in manchen Betrieben Generationenmanagement betreibt, um es in den CSR Bericht reinschreiben zu können: „und dann machen wir dies und dann machen wir jenes“, aber dass es noch nicht lebt. Also von der Überzeugung her noch einiges nachzuliefern wäre. #01:04:19-9#

I: Welches Resümee ziehen Sie denn jetzt aus den bisher umgesetzten und geplanten Maßnahmen? #01:04:24-7#

B: Wir sind zu 30% unterwegs, so was, also wir sind erst auf dem Drittel der Strecke,

so rum. Und auch nur ein Drittel der Unternehmen ist überhaupt da unterwegs, die anderen schlafen noch tief im Dornröschenschlaf. Und das bekomme ich mit, wenn ich mit Coachees spreche oder mit Seminarteilnehmern spreche, wo wir ein anderes Thema haben und wo ich frage " wie geht es bei Euch im Betrieb und wie ist Eure Altersstruktur?" Da kommt man immer in den Pausen auf diese Themen. "Ah, also fragen Sie nicht, das ist bei uns ganz arg, wir müssen alles auffangen und die Jungen sind ja noch nicht so weit und die Älteren können nicht mehr". Also genau diese Fragestellung. Und wenn ich dann frage, „Woran liegt es, dass bei Euch da noch nichts gemacht wird?“ " Ja, weiß ich auch nicht." Das ist noch kein Thema. Und das liegt auch daran, dass die Altersstruktur in den allermeisten Betrieben noch nicht alterszentriert ist und dass dieser Schwung hin zur Verrentung noch fünf, zehn Jahren braucht. Die haben zwar einzelne, die jetzt in Pension gehen, aber das ist noch nicht prekär, das können sie auffangen. Erst wenn da wirklich eine ganze Kohorte älter geworden ist und rausgeht, dann wird es dramatisch. Vor allen Dingen unter dem Aspekt des Wissensmanagements, was da an Wissensverlust da ist. Das ist eines der entscheidenden Arbeitsfelder, die noch beachtet gehört. Also was gut beachtet ist, deshalb 30%, das ist Gesundheitsmanagement. Ich denke, da sind die allermeisten schon ganz gut unterwegs. Da tut sich was und es wird auch Folgen haben für die nächste Generation. Was sie auch gut tun ist Personalentwicklung, auch für Ältere, nach wie vor anzubieten. Die Älteren gehen noch nicht genügend rein. Was noch viel zu wenig gemacht wird, ist Arbeitsorganisation, das Arbeitsplätze geschaffen werden, Umstiegsarbeitsplätze, Entlastungsarbeitsplätze, und was noch in den Kinderschuhen steckt, ist gezieltes Wissensmanagement. Also Wissen wirklich zu externalisieren, aufzuschreiben, zu dokumentieren, zu sichern, wegen der Wissensstafette, dass solche Tools auch eingesetzt werden. Und da ist wieder Beratung hilfreich: „ wie machen wir denn das.“ Hand in Hand mit dem Generationenthema geht das Kompetenzthema. Weil wenn man die Kompetenzen der Älteren, wenn man sie wüsste und erkennen würde, dann würde man sie sichern und halten wollen, logischerweise. Man kennt aber diese Kompetenzen nicht, weil man nur die Qualifikationen kennt, nämlich die zertifizierten. Die Älteren haben die und die Schulung gemacht, haben die und die Ausbildung und sind schon seit 30 Jahren im Unternehmen. Als ob in diesen 30 Jahren nicht unheimlich viel an Wissenszuwachs und Kompetenzzuwachs erfolgt ist. Das wurde aber nie erhoben mit Kompetenzanalysen, und würde es erhoben werden, würde sichtbar, wo diese Leute überall noch einsetzbar sind. Oder in neuen Feldern einsetzbar werden. Und da geht es eben Hand in Hand, wenn ich Umstiegsarbeitsplätze schaffen will, muss ich auch die Kompetenzen anschauen: wo sind die Leute gut, wo können sie jetzt schon, was könnten sie noch nachlegen, wo

bringen sie was mit, was nicht zertifiziert ist, aber was an Erkenntnissen, an Erfahrungen, an Know-how da ist. Und da hätte ich wahrscheinlich weniger Einsatzprobleme, wenn ich die Kompetenzen der Mitarbeiter kennen würde. #01:08:06-3#

I: Und haben Sie auch eine persönliche Erfahrung mit Generationenmanagement?
#01:08:10-3#

B: Ja, eine sehr gute! Ich habe mit 60 wieder einen Arbeitsvertrag unterschrieben, weil ich einfach für diesen Bereich an der WU gebraucht worden bin. Also Diplomarbeiten zu betreuen, Masterarbeiten, und nur diese Coachings gemacht habe. Also nur Masterarbeitcoaching, die Gespräche geführt, die Diplomarbeiten gelesen, benotet, begutachtet. Das war eine sehr, sehr schöne Arbeit über zwei Jahre und dann lief dieser Vertrag aus und schön ist, dass ich weiß, dass ich nach wie vor dort immer wieder Lehraufträge haben werde, jetzt auch wieder im Wintersemester, sodass das altersunabhängig ist. Ich weiß, dass ich meine Leistung dort einbringen kann und ich mache das auf meine Art und Weise, also nicht mehr drei Tage am Stück, acht Stunden stehen und durchziehen, das wäre mir viel zu anstrengend, sondern in kleinen Einheiten, geblockt schon, aber in kleineren Einheiten, mit Pausen drinnen, die mir gut tun. Ich glaube, den Studierenden auch. Und das sind sehr schöne Erfahrungen, auch die Erfahrung meines eigenen Vaters, der, weil er nach seiner Pensionierung bei der Bundespost, also er war verbeamtet, wurde aber ganz regulär mit 65 pensioniert, hat er gesagt: „das kann ich gar nicht aushalten jetzt ohne Arbeit, ich will dabei bleiben und was tun“ und hat sich dann als Rentner in seinem Erstberuf wieder verdingt, wo er Maschinenbaumeister war und hat Maschinen repariert und Maschinen betreut. Und zwar in seinem Rhythmus, so oft er wollt, so wie er konnte und wenn er sagte „ich fühle mich heute nicht gut“, dann hat er angerufen und hat gesagt: „Ich kann heute nicht kommen, aber ich komme dann übermorgen“. „Ja ist in Ordnung“. Das heißt, das hat er gemacht, bis er 75 war, hat repariert, kam einmal die Woche dann, immer größere Abstände und ist ganz allmählich aus dem Arbeitsleben rausgeglitten. So mache ich das auch, also so ganz allmählich weniger machen, weil es gut tut. Nicht auf einen Schlag aufhören und ich denke, dass sie deutlich länger leben werden, gesünder werden, gesünder ihr Alter verbringen können, wenn sie das mit Augenmaß betreiben und nicht mit einem Rollbalken, wo sie sagen von heute auf morgen ist jetzt Schluss.
#01:10:30-0#

I: Und heute ist der Tag X #01:10:31-2#

B: Ja, die Leute werden krank, SO krank. Psychisch und körperlich, weil ja nachvollziehbar, weil die Identität gebrochen ist. Das muss erst neu aufgebaut werden. Das gilt sicher nicht für alle. Ich habe jetzt überwiegend von den Arbeitsplätzen gesprochen, wo sie anreichern können, wo sie motivieren können, durch Perspektiven und Belastungsausgleich und Optionen. Es gibt auch Arbeitsplätze, die sind so schrecklich, dass mir auch nichts einfällt an Umgestaltung, dass ich nur sagen kann: "Ich verstehe die Leute völlig, wenn sie in die Altersteilzeit gehen, wenn sie raus wollen, so schrecklich dort zu arbeiten und diesen Job so lange Jahre zu machen", repetitiv, und belastend. Aber es ist nicht Gott gegeben, dass die Plätze so sind, sondern sie wurden so gestaltet. #01:11:24-9#

I: Würde es so, wie Sie auch gesagt haben andere Gestaltungsmöglichkeit geben, Abwechslung (...) #01:11:32-7#

B: Ja genau, kostet Mühe. #01:11:36-7#

I: Damit wären wir eigentlich schon am Schluss bei meinem Interview, gibt es noch weitere Aspekte, oder gibt es noch irgendwas, was Sie ansprechen wollen würden? #01:11:44-9#

B: Ich überlege gerade, das Wissensmanagement habe ich angesprochen (...) die Kultur auch (...) im Augenblick nicht. #01:12:03-8#

I: Dann bedanke ich mich ganz, ganz herzlich für das wirklich sehr interessante Gespräch. Ich freue mich schon, wenn ich das jetzt dann umsetzen kann in meiner Masterarbeit. #01:12:15-9#

factor-D Diversity Consulting GmbH – Manfred Wondrak, MBA

Gespräch am 25.03.2014, 10:00 Uhr

B: Dann bedanke ich mich erst einmal, dass Sie sich die Zeit genommen haben für dieses Interview, ich bin schon sehr gespannt auf Ihre Erfahrungen mit dem Thema Generationenmanagement. Zu mir noch kurz, ich studiere an der FernFH Wiener Neustadt Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie und meine Masterthesis ist eben zum Thema Generationenmanagement. Das Gespräch wird ca. 45 Minuten dauern, damit ich dem Gespräch aufmerksam folgen kann, würde ich das Gespräch aufnehmen, wenn das für Sie in Ordnung ist. Und es wäre von meiner Seite her so geplant, dass ich transkribieren und Ihnen dann das Transkriptionsprotokoll per Mail schicken, dass Sie es mir dann auch freigeben können, bitte, wenn das in Ordnung ist für Sie. #00:00:54-2#

I: Sehr gerne #00:00:53-3#

B: Vielen Dank! Haben Sie vorweg noch Fragen? #00:00:58-6#

I: Nein, danke. #00:00:58-4#

B: Das Interview ist in 6 Blöcken aufgebaut und es sind dann auch Bewertungsfragen eingebaut, die dann im Schulnotensystem zu bewerten sind, aber die kündige ich Ihnen auf alle Fälle vorher an. Das macht es für mich dann einfach ein bisschen leichter um für meine Masterthesis vergleichbare Daten zu bekommen. Dann beginnen wir gleich einmal: Können Sie aus Ihrer Erfahrung her bestimmte Branchen nennen, in denen Generationenmanagement vermehrt betrieben wird? #00:01:35-3#

I: Einen Trend über Branchen kann ich da im Moment nicht sehen, ich habe da auch keine Studie dazu gemacht oder Untersuchung. Ich sehe, dass das Thema branchenübergreifend zumindest einmal diskutiert wird. Also es wird ein Thema, es kommt langsam auf den Tisch. Wenn auch die Umsetzung noch am Liegen ist. #00:02:06-7#

B: Gibt es von der Unternehmensgröße her eine Häufung von Unternehmensgrößen, die vermehrt Generationenmanagement betreiben?
_ #00:02:19-7#

I: Ich glaube, dass das Wort Generationenmanagement als Managementkonzept oder -ansatz eher in größeren Unternehmen auch so verwendet wird. In kleineren Unternehmen, ist das fast eine Selbständigkeit, wenn dort heute über drei Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen arbeiten, wird das nicht Generationenmanagement genannt, sondern wird einfach getan, man versucht hier einfach, wenn jemand älter wird da auch den entsprechenden Arbeitsplatz zu finden, ohne dass man die Begrifflichkeit Generationenmanagement verwendet. Das strategisch gedachte oder systematische Generationenmanagement betrifft vorwiegend jetzt mittlere oder größere Einzelne, in denen man wirklich sagt man macht das als Konzept. Aber natürlich können es auch Kleinere machen, das Bewusstsein hier zu schärfen ist sicherlich auch kein Fehler. #00:03:18-5#

B: Welche Herausforderungen an die Unternehmen ergeben sich denn durch eine gemischte Altersstruktur? #00:03:24-8#

I: Die Herausforderungen sind natürlich, dass mit einer unterschiedlichen Altersstruktur und unterschiedlichen Generationen unterschiedliche Wertesysteme verbunden sein können - muss nicht - dadurch kann auch Konfliktpotenzial entstehen. Wie gehen wir miteinander um? Unterschiedliches Verständnis, sehen wir immer wieder. Wenn es gelingt das zu steuern ins Positive, wie wir es auch im Diversity - Kontext immer sagen, dann stellt sich auch der Mehrwert ein. Vielfalt als Ressource, das das Homogene dann quasi übersteigt. #00:04:11-7#

B: Jetzt wären wir gleich bei der ersten Bewertungsfrage, wie bewerten Sie denn die Notwendigkeit für Generationenmanagement in Unternehmen, eins wäre sehr wichtig und Schulnote fünf wäre gar nicht wichtig. #00:04:23-3#

I: Ich würde sehr wichtig sagen, eins. #00:04:27-1#

B: Gibt es wissenschaftliche Grundlagen, die Sie in Ihrer Praxis, in Ihrer Arbeit berücksichtigen? #00:04:34-9#

I: Es gibt sehr gute Konzepte, die immer wieder bei mir einfließen, das ist das Haus der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen. Das ich immer wieder heranziehe, aber auch ein wenig verformt habe. Indem ich meine Diversity Expertise mit einfließen lassen habe, in das sogenannte "Diversity Haus der Arbeitsfähigkeit" das natürlich auf dem basiert, ich aber um eine Stufe ergänzt habe, indem man auch auf die Sexualitäten achtet. Es

macht einen Unterschied, ob jemand eine Muslimin ist, die älter ist, oder ein Österreicher, der älter ist. Da entstehen möglicherweise andere Ausschließungen. Ich glaube, es wäre ganz gut hier noch dieses Diversity Faktum mit einzubeziehen. #00:05:26-7#

B: Wieder eine Bewertungsfrage: wie gut werden denn dann wissenschaftlichen, bzw. können Sie die wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis umsetzen? Schulnote eins wäre sehr gut umgesetzt oder Schulnote fünf gar nicht berücksichtigt? #00:05:53-2#

I: Ich würde da jetzt eine Antwort geben pauschal auf generell wissenschaftliche Unterlage, also wenn man Theorien liest die es im Kontext gibt, nicht nur ausschließlich für Generationenmanagement. Ich würde hier zwei sagen. Man muss dann halt dazu ergänzen, dass eine Umsetzung 1:1 immer sehr schwierig ist, es kommt immer auf den Kontext des Unternehmens an. Aber da ich selbst wissenschaftlich arbeite und wissenschaftliche Studien und Forschungen mache, weiß ich wie wichtig es ist, dass man das als Grundlage auch hat, um Verständnis herbei zu führen. Dennoch muss man so flexibel sein und auch Änderungen dann in der Praxis zuzulassen. #00:06:49-8#

B: Um es dann auf die individuellen Bedürfnisse dann auch anzupassen. Und gibt es Grundsätze, Visionen, Leitbilder, die Sie in Ihrer Arbeit im Generationenmanagement berücksichtigen? #00:06:59-1#

I: Selbstdefinierte nicht, sondern ich würde vorschlagen in jedem Unternehmen das als einen wichtigen Kernprozess zu sehen. Für mich ist Generationenmanagement auch ein Stück weit eine Unternehmenskulturveränderung. Und bei Unternehmenskulturveränderungen ist es immer sehr gut und ein Erfolgsfaktor, wenn es gelingt, mit einem Team im Unternehmen, eben, das was Sie gerade angesprochen haben, diese Werte, diese Umgangsformen und Grundsätze noch einmal selber zu reflektieren: gibt's schon welche? Passen die für unser neues Vorhaben Generationenmanagement? Müssen wir hier was verändern? Mein Grundsatz wäre eben genau diese Werte mit dem Team neu zu definieren und aufzustellen. #00:07:52-8#

B: Also eher die Unternehmenswerte individuell anzupassen und gar nicht Ihre Werte umzusetzen? #00:07:55-9#

I: Das ist eben ein Erfolgsfaktor. Das ist auch eine systemische Sichtweise, gerade wenn es um Kulturveränderungen geht, wenn ich kommen würde mit Verhaltensregeln und Beispielen und sagen würde das und das müsst ihr jetzt umsetzen, ist der Misserfolg programmiert. Gute Beratung ist dann, wenn wir hier das Setting machen, aufbereiten, dann wird sich das Unternehmenssystem diese eigenen Verhaltensregeln und Werte selbst definieren, nur dann bleibt es in den Köpfen und wird es auch tatsächlich umgesetzt. #00:08:38-1#

#00:08:41-5#

B: und welche Schritte für Generationenmanagement entwickeln Sie? Was ist so der erste Schritt und was folgt dann in der Regel? Können Sie hier so ein bisschen den Ablauf schildern? #00:08:43-1#

I: Wir haben da so ein 5 Basis-Prozess-Modell, das wir auch fürs Diversity Management verwenden, die erste Stufe ist der sogenannte Business Context, wo einmal grundsätzlich darum geht, mit dem Unternehmen zu klären, wozu machen wir das ganze. Das der Bedarf da ist, das ist für die Außensicht schon klar, das Topmanagement und die Unternehmen müssen verstehen, was sind eigentlich die Auslöser, warum tun wir es, was erwarten wir uns davon? Das es wirklich an den Geschäftszweck angebunden wird. Idealerweise macht man dann vielleicht auch schon, wie wir vorher gesagt haben, eine Definition eines Code of Conduct, wo wollen wir hin. Also das wäre schon unter diesem Business Context zu machen. Idealerweise, manchmal passiert das auch erst ein bisschen später. Aber sagen wir einmal das wäre das Erste. Das Zweite ist die Startposition zu evaluieren. Das ist sogenannte Analyse, das kann eine Altersstrukturanalyse sein und das finde ich auch sehr wichtig. Da sieht man auch bei großen Unternehmen kommen da oft AHAs, wenn man sich das ansieht. Ich habe es jetzt immer wieder mit Firmen gesprochen, die Schwierigkeiten hatten, weil sie Jahre mit Personalstopp hatten, und das sieht man dann auch in einer Altersstrukturanalyse, dass hier irgendwo Lücken sind. Dass sie z.B. eine große Gruppe haben mit Personen, die sind 57,58, die werden in 5,6 Jahren in Pension gehen und danach kommt nichts, weil dazwischen irgendwo einmal ein Aufnahmestopp war. Also Analyse ganz wichtig, wo stehen wir im Moment und auch den Bedarf dann aufzuzeigen, wo sind diese Lücken. Aber auch indem wir eine qualitative MitarbeiterInnenumfrage machen: wie wird denn im Moment die Kultur gesehen, sind wir offen für eine Generation, gibt es da Konflikte? Um hier einmal eine gute Basis zu haben, wo steht denn das Unternehmen im Moment? Das ist der zweite Schritt. Der dritte Schritt, wenn wir wissen, wo die Ziele zu setzen sind, in welche

Richtung es gehen soll und welche Strategien, wie machen wir es - das ist jetzt so grob gesprochen. Und dann das vierte wären dann die einzelnen Maßnahmen. Den fünften nennen wir den sogenannten Steuerungsprozess, das Change Management. Definieren wir es als eigenen Prozess, das ist auch ganz wichtig, denn Generationenmanagement geht nicht von heute auf morgen, das dauert oft Jahre. Dazu braucht es eine gewisse strukturelle Verankerung des Projektteams, zum Beispiel eine Projektgruppe, einen Projektaufsichtsrat, und so weiter. Die sich regelmäßig mit diesem Thema beschäftigen, reflektieren auch kommunizieren usw. das ist also für uns dieser Change Prozess. #00:12:12-1#

B: Sie haben jetzt auch kurz angesprochen: dann kommen die konkreten Maßnahmen, welche konkreten Maßnahmen gibt es denn da? Welche Bereiche umfasst dann das Projekt? #00:12:22-0#

I: Wir machen in Unternehmen sowohl Diversity oder auch in Teamkontexten, und versuchen Handlungsfelder zu definieren und da eignet sich sehr, sehr gut das Haus der Arbeitsfähigkeit, als Basis. Also hier lasse ich das einfließen, wenn man hier als Handlungsfeld die Arbeitsplatzgestaltung jetzt nimmt, dann haben wir die Unternehmenskultur mit Werten, Einstellungen, Kompetenz, also lebenslanges Lernen und auch die Gesundheit. Wenn man in der Gruppe dann selbst definieren muss, wo müssen wir was tun, anhand der Analyse, in welchen Handlungsfeldern? Dann kommen dann auch sehr schnell daraus Ideen, welche Maßnahmen gemacht werden können. Ich sehe jetzt sehr oft so Mentorings, die kommen in Mode. Oder auch Lernpartnerschaften wird das oft genannt, also wo quasi ältere MitarbeiterInnen eine Seitwärtskarriere machen und in Form eines Mentors, einer Mentorin Jüngeren quasi ihr Know-How weitergeben. Wird sehr gerne jetzt gemacht, finde ich auch eine sehr tolle Möglichkeit hier, ein neues Denken reinzubringen. Ich habe auch schon gesehen, Mentorings, die umgedreht sind, das heißt Reverse-Mentoring, wo die Jungen die Älteren im IT Bereich unterstützen, usw., auch eine sehr schöne Möglichkeit. Es gibt natürlich diese ganzen Arbeitsplatz- Gesundheitsförderungsprogramme, von Burnoutprävention bis hin zu Sporteinrichtung, gesundes Essen, usw. Das kann man in diesem Kontext auch gut einrichten, ist auch ganz gut. Wichtig ist auch immer wieder zu thematisieren. Kommunikation ist dabei, sehr wichtig dass das immer wieder am Tablett ist. Ganz entscheidender Faktor ist auch das Vorleben, die Role, das Commitment der Geschäftsführung, um zu zeigen, also auch für uns ist es jetzt ein Anliegen. Auch die Geschäftsführung zeigt, wir erlauben uns einmal drei Wochen Kur oder drei Wochen bzw. einen größeren Urlaub, um eben diese Work-Life-Balance

herzustellen. Ich glaube, dass das ganz wichtige Signale sind. Die Palette an Beispielen ist sehr, sehr groß. Sie suchen ja einzelne, ich werde Ihnen dann auch ein bisschen nachher Ideen geben, wo Sie solche auch abrufen können. #00:15:20-7#

B: Das ist sehr lieb, danke. Werden bei diesen Maßnahmen dann alle MitarbeiterInnen berücksichtigt, d.h. nicht nur einzelne Altersgruppen, sondern eben alle Generationen? #00:15:32-7#

I: Wenn es gut gemacht ist, ja. Das ist, glaube ich auch unterschiedlich, von Unternehmen zu Unternehmen. Ich glaube, das liegt auch daran, inwieweit ein Unternehmen das eben als ein ganzheitliches Projekt umsetzt. Ich glaube, wenn jemand mit dem Haus der Arbeitsfähigkeit arbeitet, ist es schon ganzheitlicher. Wo direkt ein Projektteam sich tatsächlich überlegt, dass es nicht nur eine Einzelmaßnahme, sondern dass es mehrere braucht. Die Praxis ist aber so, wir reden immer nur vom schönen Modell, und auch wenn jemand mit uns den Weg geht, in der Praxis sieht es, auch beim Diversity sehr ähnlich, so aus, dass viele Unternehmen, ich würde sagen die Mehrheit im Moment, Einzelmaßnahmen setzt. Da gibt es ein Betriebliches Gesundheitsförderungsprogramm und das ist jetzt unser Generationenmanagement. #00:16:35-6#

B: Sehr punktuell dann auch. #00:16:35-6#

I: Das ist sehr punktuell und ich möchte das jetzt nicht als negativ kritisieren, denn es ist ok, man bespricht das so wie eine episodische Interpretierung. Es ist halt so, Einzelmaßnahmen sind ein learning by doing, und idealerweise kommt dann nach einer gewissen Zeit doch das Verständnis: wir müssen das alles zueinander setzen und vielleicht gemeinsam betrachten und dann wird das ganze als Strategie verwendet. Das sieht man beim Diversity so in Österreich und so ist es auch beim Generationenmanagement. Also das ist wo die Abweichung ein bisschen zur Theorie und auch zur Wissenschaft ist. Weil die Wissenschaft stellt immer das ideale theoretische Modell dar und die Praxis ist ganz, ganz anders. Aber natürlich wäre es schön, ein Unternehmen könnte diesen Weg gleich gehen, macht es aber oft nicht. Weil es braucht, bis das Verständnis kommt, viele probieren erst einmal, was funktioniert. Aber gleich einmal ein Gesamtprojekt zu machen, das ist sehr, sehr selten. Ich habe das auch beim Diversity, es gibt Unternehmen, ich mach das jetzt auch in einem großen Modekonzern, die wirklich sagen, wir machen gleich alles. Aber das ist eher im Moment noch die Ausnahme. #00:18:01-6#

B: Ich denke, das ist auch eine Budgetfrage oft #00:18:03-9#

I: Hängt auch am Budget, da nimmt man auch dann idealerweise einen Moderator dazu, also einen Berater, was auch Sinn macht und das ist eine Budgetfrage, ganz richtig. #00:18:15-5#

B: Aber dann ist es zumindest schön, wenn die einzelnen Maßnahmen ein Anfang für weitere Schritte sind. #00:18:22-2#

I: Genau, episodisch ist auch so, entweder ganz rund oder es wird dann zueinander gesetzt und dann tatsächlich strategisch verankert. #00:18:33-4#

B: Dann sind wir gleich bei einer Bewertungsfrage zu diesem Thema: wie wichtig finden Sie denn die Berücksichtigung mehrerer Generationen im Gegensatz zur Fokussierung auf eine Altersgruppe, wie z.B. die älteren ArbeitnehmerInnen. Eins wäre sehr wichtig und fünf gar nicht wichtig. #00:18:46-0#

I: Da sage ich zwei #00:18:54-0#

B: Und wie bewerten Sie so Ihre bisherigen Projekte insgesamt? Von der Umsetzung her? Eins wäre gut gelungen und fünf gar nicht gut gelungen? #00:19:03-7#

I: Als Berater ist es natürlich immer abhängig, ich würde jetzt einen Zweier sagen. #00:19:17-8#

B: Gibt es auch Schwierigkeiten, die in so einem Prozess auftreten oder welche Schwierigkeiten treten auf? #00:19:22-7#

I: Budget ist ein sehr großer Faktor. Die Frage des „Bringt es uns was?“. Der Nutzen, ist dann auch wieder mit dem Budget verbunden, das gesamte Thema hier Diversity, Generationenmanagement. Kosten treten gleich ein, also wenn Sie heute ein Training machen müssten oder Gesundheitsförderungsprogramm oder was auch immer, haben Sie die Kosten sofort, der Nutzen, die Effekte mittel- bis langfristig. Daher ist immer wieder dieser Zweifel der ökonomischen Relevanz, man weiß man braucht es irgendwie, aber auf der anderen Seite die Effekte stellen sich doch erst später ein, das sind so die Hürden. #00:20:12-4#

B: Gibt es auch Dinge, die meistens besonders gut funktionieren? #00:20:19-5#

I: So kleine Maßnahmen, die immer gut ankommen, ist diese Umstellung auf gesundes Essen, diese Gesundheitsförderungen, da habe ich sehr positive Meinungen bis jetzt. #00:20:36-2#

B: Jetzt habe ich wieder eine Bewertungsfrage, konkret in Bezug auf die Umsetzung von den von Ihnen betreuten Unternehmen. Wie bewerten Sie da die Umsetzung, die Prozesse? Eins sehr gut umgesetzt oder fünf gar nicht gut umgesetzt? #00:20:58-2#

I: Würde ich auch zwei sagen. #00:20:59-7#

B: Welche Rolle spielen Sie in dem Prozess? Als Berater, als Beraterunternehmen? #00:21:07-4#

I: Es ist eine Mischform, ich bin ein Anhänger des Systemischen. Die Praxis sieht immer so aus, dass dann doch der eine oder andere auch den fachlichen Rat braucht. Aber die Rolle von mir ist ein Moderator, das kann man auch so sagen. Also ich führe das Unternehmen in den Prozess und versuche, dass sich das System selbst die Lösungen erarbeitet. Aber natürlich bei den einen oder anderen Fragen mit meiner Expertise, gebe ich natürlich auch immer wieder ein Feedback, wie machen es andere Unternehmen erfolgreich. #00:21:49-3#

B: Und an welchen Punkten ist Ihre Unterstützung besonders wichtig? #00:21:55-0#

I: In der Strukturierung der Maßnahmen das Ganzheitliche, das man das ganze Bild sieht. Das es eben nicht bei Einzelmaßnahmen bleibt, sondern dass man wirklich die gesamten Handlungsfelder in der Organisation sieht und auch in der Argumentation gegenüber des Topmanagements. Also warum braucht man das Ganze? Was man immer wieder braucht: Erfolgsgeschichten von außen, auch als Argumente für das Topmanagement da dran zu bleiben und nicht nur eine Maßnahme, sondern ein größeres Konzept zu machen und das Projekt langfristiger zu sehen. #00:22:43-6#

B: Was erleben Sie als besonders hilfreich an der Beratung? Gibt es auch was, was Sie als weniger hilfreich empfinden? #00:22:53-8#

I: Also ich glaube, dass der Berater sicherlich die neutrale Sicht geben kann, eben auch diese Moderation, vor allem dann, wenn es unterschiedliche Meinungen gibt, die gibt es auch in Unternehmen. Da kann der Moderator sehr gut Mediation machen. Vorsichtig muss man immer sein, weil Systeme sind ja auch immer resistent, wenn sie das Gefühl haben, der Berater versucht etwas, eine Lösung, von Außen reinzubringen. Also man muss immer vorsichtig sein, mit Fingerspitzengefühl. #00:23:38-9#

B: Und gibt es auch was, was weniger hilfreich für die Unternehmen oder an der Beratung? #00:23:53-4#

I: Grundsätzlich ist es nicht gut, wenn nur Einzelmaßnahmen gesetzt werden. Das würde ich jetzt so titulieren, idealerweise ist es dann gut, wenn es mir gelingt, dem Berater, dass das Unternehmen reflektiert auf verschiedenen Ebenen anzusetzen. #00:24:23-7#

B: Jetzt sind wir wieder bei einer Bewertungsfrage: inwieweit ist eine Begleitung durch externe BeraterInnen insgesamt sinnvoll und notwendig? Da wäre eins sehr sinnvoll und notwendig und fünf gar nicht sinnvoll und notwendig. #00:24:36-9#

I: Da würde ich auch zwei sagen. #00:24:38-3#

B: Und wie bewerten Sie das vorhandene Beratungsangebot zum Thema Generationenmanagement? Eins wäre vollkommen ausreichend und fünf gar nicht ausreichend? #00:24:48-1#

I: Das ist total unterschiedlich, ich würde jetzt einmal drei sagen. Weil, es ist auch im Diversity Kontext sichtbar, es gibt eine Gruppe von wirklich langjährigen Profis, die in dem Feld arbeiten und dann gibt es immer wieder neue, die kurz aufpoppen und dann das Thema aufgreifen und da mischt sich das, da gebe ich jetzt einmal einen Dreier. #00:25:22-0#

B: Jetzt einen kleinen Exkurs zum Alternsmanagement, was ja auch oft die Vorstufe ist zum Generationenmanagement. Wie wirkt sich die Implementierung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen ab 55 Jahren aus? Schulnote eins wäre sehr positive Auswirkungen und Schulnote fünf wäre keine positiven Auswirkungen. #00:25:47-8#

I: Da muss ich jetzt fragen, was Sie darunter verstehen unter altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung. #00:25:55-1#

B: Da werden nicht die gesamten Generationen gesehen, sondern die älteren ArbeitnehmerInnen. #00:26:04-8#

I: Da sage ich drei #00:26:11-9#

B: Und wie bewerten Sie die Auswirkungen von Generationenmanagement-Maßnahmen auf die gesamte Arbeitssituation im Unternehmen? Eins wäre sehr positive Auswirkungen und fünf keine positiven Auswirkungen. #00:26:23-9#

I: Da würde ich jetzt eins sagen. #00:26:25-8#

B: Bewerten Sie die umgesetzten Maßnahmen in Unternehmen, die von Ihnen beraten wurden im Bereich von Generationenmanagement, in Bezug auf ein umfassendes Generationenmanagement, als ausreichend? Schulnote eins wäre da ausreichend und Schulnote fünf gar nicht ausreichend. #00:26:41-0#

I: Zwei #00:26:54-3#

B: Und welches Resümee ziehen Sie aus den bisher umgesetzten und geplanten Maßnahmen? #00:27:02-2#

I: Dass es noch viel Bewusstseinsbildung braucht zu dem Thema und ich glaube, dass wir am Beginn sind und dass in den nächsten fünf Jahren oder zehn Jahren das verstärkt ein Thema werden wird. #00:27:31-5#

B: Und haben Sie auch eine persönliche Erfahrung mit Generationenmanagement? #00:27:36-2#

I: Also ich persönlich, ich bin eine andere Generation, mittlerweile schon 54 und zähle mich einmal zur älteren Generation. Ich habe die negativen und die positiven Auswirkungen kennengelernt. Negativ selbst noch ein Jobwechsel, da wird ab einem gewissen Alter diskriminiert - also mit einer Jobaufnahme, auch von Freunden. Andererseits wiederum das Positive, dass man mit dieser Seniorität doch gewisse Vorteile hat. Ich sehe positive und negative Seiten. Das Generationenmanagement

macht mir Spaß, ich glaube, dass es wichtig ist. Es gibt viel zu viele Ältere, die negativ eingestellt sind und eher verzweifelt. Ich glaube auch, ich habe es auch selbst gesehen - ich habe mit 50 den MBA nachgeholt, usw. - dass es auch anders geht. Es wird unterschiedlich gehandhabt. #00:29:04-6#

B: Also haben auch Sie unterschiedliche Erfahrungen. Wir waren jetzt sehr, sehr schnell. Wir sind eigentlich schon am Schluss, Sie haben das alles so punktgenau beantwortet. Gibt es noch irgendwelche Aspekte, die Sie noch gerne ansprechen würden? #00:29:18-4#

I: Was mir jetzt ein bisschen zu kurz gekommen ist, wir haben jetzt nur über die Organisationen gesprochen, also aus meiner Sicht ist das miteinander verknüpft, es ist so ein dreier Rad. Wir haben die Rahmenbedingungen, die nicht sehr förderlich sind für Generationenmanagement. Mit unseren bestehenden Kollektivverträgen, mit unseren bestehenden Pensionsregelungen... es wird zwar hier schon langsam was verändert, aber das ist nicht förderlich für den Umgang von Organisationen mit unterschiedlichen Generationen, vor allem mit Älteren, und umgekehrt wiederum beeinflusst der Umgang und die ganzen Rahmenbedingungen die Einzelpersonen, die hier schon, und das ist so in der Praxis, mit 48 schon zählen: wann gehen wir in Pension. Uns muss bewusst sein, dass Generationenmanagement in Organisationen wichtig ist, das Unternehmen kann etwas tun, ein positives Signal setzen, aber es wird nicht alles alleine schaffen. Sondern es braucht sowohl von den MitarbeiterInnen als auch von den Rahmenbedingungen, von der Politik hier Unterstützung. Das ist ein Thema, wir wissen es geht in die Richtung, aber da gehört noch viel, viel mehr gemacht und da sind auch die Grenzen gesetzt, das sehe ich als kleiner Unternehmer, der versucht hat eine Wiedereinsteigerin eine Mutter zu holen, die älter ist und es ist sehr schwierig kollektivvertraglich da irgendwo was zu machen. Österreich ist geprägt von vielen kleinen Unternehmen, KMUs und das ist also wirklich schwierig. #00:31:06-5#

B: Da ist noch ein breites Feld zu bearbeiten #00:31:12-4#

I: Das muss man ganz deutlich dazu sagen, dass das ein Hemmfaktor ist. #00:31:16-7#

B: Dann bedanke ich mich recht, recht herzlich für das interessante Gespräch und dass Sie sich die Zeit genommen haben. #00:31:26-3#

VIACONA, Susanne Oberleitner-Fulmek, MSc

Gespräch am 08.04.2014, 16:30 Uhr

I: Da bedanke ich mich einmal ganz, ganz herzlich für den Termin und für die Zeit, die Sie sich genommen haben und bin schon neugierig auf Ihre Erfahrungen. Prinzipiell ist es eben so, dass das Gespräch ungefähr 45 Minuten dauern wird und ich das dann nachher transkribieren werde und Ihnen dann das Transkriptionsprotokoll per Mail zuschicken würde. Wenn Sie es mir dann nachher freigeben. Haben Sie sonst noch Fragen? #00:00:31-6#

B: Ich interessiere mich natürlich dann für Ihre Masterthesis. #00:00:35-0#

I: Ja, klar. #00:00:36-8#

B: Wenn Sie das dann so schön zusammen geschrieben haben. #00:00:42-1#

I: Ja, gerne, lass ich Ihnen dann auf alle Fälle zukommen. Prinzipiell ist es einmal in sechs Blöcken aufgebaut das Interview und es sind dann immer einige Bewertungsfragen eingebaut, die dann im Schulnotensystem zu bewerten sind, das erleichtert mir dann so ein bisschen die Vergleichbarkeit. #00:00:58-5#

B: Ja, ist ok. #00:00:59-4#

I: Können Sie aus Ihrer Erfahrung her bestimmte Branchen nennen, in denen Generationenmanagement vermehrt betrieben wird? #00:01:08-1#

B: In Österreich? Sprechen wir nur von Österreich? #00:01:10-4#

N: Vom deutschsprachigen Raum. #00:01:11-8#

B: Deutschsprachiger Raum. Na ja, also ich denke mir die Industrie ist hier Vorreiter generell, also die hat vor allem in Deutschland einen hohen Anteil. BMW und die ganzen, die Automobillieferanten haben da sehr, sehr viel schon gemacht. Generell auch Schwerindustrie. In Österreich war einer der Vorreiter, vor - da muss ich kurz nachdenken- 14 Jahre ist das schon her, die Firma V. mit ihrem Projekt, wo ich die Chance hatte vier Jahre lang das Projekt zu begleiten. Und die haben eine Analyse

gemacht, ungefähr 2000, 2001 war das und sie haben bis 2005 ganz aktiv dieses Projekt vorangetrieben. Sehr, sehr professionell durchorganisiert, mit sehr viel Aufwand, muss man auch dazu sagen, in der Relation der Wirkung, na ja, also da können wir dann später noch einmal darüber reden. Wenn ich mir jetzt anschau, was in Österreich passiert, habe ich den Eindruck, dass wirkliche Vorreiter im Augenblick eher die Non-Profit Organisationen sind, Spitäler, große Betriebe natürlich auch, die eine Vielzahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen haben. In der Industrie beginnt es ein bisschen mehr zu verenden. Ich habe den Eindruck, dass es am Anfang wirklich viel intensiver war und das nachlässt, während die BGF Szene, also Gesundheitsmanagement, gerade massiv im Anrollen ist. Ich glaube einfach, dass das jetzt noch Zeit braucht. Jetzt haben wir einmal die Gesundheitsmanagementwelle und das Well-being. Das hat sich aus diesen ganzen seinerzeitigen Burnout-Präventionen entwickelt, dann kam natürlich auch noch die Arbeitsschutzgesetzpräventionsperspektive für psychische Belastungen. Hier werden diese Evaluationen gesetzlich noch einmal verstärkt durchgepeitscht, würde ich fast sagen, durch die Betriebe. Das hat aber ein Bewusstseinschaffungsprogramm meiner Meinung nach in dem Jahr massiv losgetreten, wo sich sehr viel bewegt, aber in erster Linie auf der Gesundheitsmanagementebene, also BGF, BGM, und geförderte Projekte natürlich und Programme, wie Wiedereingliederungsmanagement und Fit2work.
#00:03:32-0#

I: Und gibt es so eine Durchschnittsgröße von Unternehmen, wie groß sind die Unternehmen, die da was machen? #00:03:39-5#

B: Also wenn man jetzt bewusst von Generationenmanagement spricht, da müsste man auch noch einmal definieren, was da jetzt Ihre Vorstellung zu Generationenmanagement ist, denke ich, kann man davon ausgehen, dass die Betriebe mindestens im Industriebereich, an die 150, 200 Mitarbeiter aufwärts überhaupt einmal ungefähr, einmal damit sich damit beschäftigen. Und im Handel, ist das noch sehr schaumgebremst, obwohl die einiges zu tun hätten, meiner Meinung nach. Also da ist es noch sehr schwach ausgeprägt, die sind noch eher auf der BGF Ebene noch am Aufholen. Und Dienstleistungsbetriebe im Privatbereich, also ich sage jetzt einmal im Profit-Bereich, machen fast gar nichts. Wenn dann auch Gesundheitsmanagement und die Betriebsgrößen, die sich ein bisschen damit beschäftigen, die ich so mitbekomme, sind eher die Großen. Also wenn, dann haben wir Banken, Versicherungen, mit einer größeren Struktur. Also so unter 300,400 Leuten spielt sich da gar nichts ab. #00:04:50-5#

I: Weil Sie gefragt haben Generationenmanagement, was ich darunter verstehe, da würde mich dann auch interessieren, was Sie darunter verstehen. Für mich ist es - jetzt auch durch meine Recherchetätigkeit - sind es Maßnahmen, die einfach nicht nur auf einzelne Altersgruppen beschränkt sind, wie eben ältere ArbeitnehmerInnen, sondern eben auch die Gesamtbelegschaft und auch die Zusammenarbeit der Belegschaft fördern, unterstützen, dass man dann auch diese altersgemischten Teams fördert und die positiven Seiten aller Generationen quasi vereint, diese Vielfalt. #00:05:38-6#

B: Ja, das wäre das Idealbild, aber dieses Idealbild findet fast nirgends statt. Also wir haben einen massiven Drang in Richtung Thema der älteren Arbeitnehmer, ist auch logisch, aufgrund der Situation von Krankenständen, Frühpensionen, und alles Mögliche. Da kommen auch die Fördergelder hinein und alles andere liegt brach, meiner Meinung nach. Also wirklich, die Betriebe können zum Teil gar nichts damit anfangen, die versuchen was, dann gehen Sie ein bisschen in Versuch und Irrtum und probieren etwas, ein Stückchen, ein bisschen. Das ist fast so wie ein bisschen schwanger, ja, also wenn das nicht gleich so reingeht, wie sie sich das vorstellen, dann denken sie: "Da kenne ich mich nicht aus, das ist alles Theorie und alles nicht klar." und ziehen sich wieder zurück zu Themen, mit denen sie gut können. Und da merke ich, dass hat sehr viel tun mit Gesundheit, weil da sind klarere Strukturen. Da kann man Gesundheitsbeauftragte mobilisieren und schulen und da kann ich mit Trainings und Rückenschulen anfangen und Stressabbau, also da hat man handfesteres Material natürlich zur Verfügung, wie man das gut unterstützen kann. Und ich sage jetzt einmal grundsätzlich schadet das ja überhaupt nicht, es fördert ja letztendlich die Grundlagen fürs Generationenmanagement. #00:06:54-6#

I: Also, das habe ich in meiner Recherche auch schon gemerkt, dass viele jetzt einmal das als Grundlage nehmen, dann ist es ja nur zu wünschen, dass es weiter geht. #00:07:06-3#

B: Dadurch dass wir ja wirklich vom demografischen Knick her eine massive Überalterung haben, ist diese Prägung manifest. Ja, ich komme jetzt gerade aus Istanbul, wo wie ich so mitbekommen habe, 50 % der Bevölkerung unter 30 Jahren sind, also das ist ein ganz ein anderes Thema dort. Die haben eine massive Herausforderung bei der Generation Y, die wissen nicht, wie sie mit diesen jungen Rebellen sozusagen umgehen sollen, aber die haben eine ganz andere Herausforderung. Die haben auch ein Generationenmanagementproblem, aber auf

einer anderen Schwerpunktebene und das muss man halt auch mitberücksichtigen. Wobei das nicht heißt, dass wir nicht bei uns auch in Österreich Schwierigkeiten haben mit der Generation Y zurande zu kommen, aber ich glaube das sind Randthemen. Es wird eher von der Beratung zum Teil ein bisschen hoch gepusht, glaube ich. Die meisten Jungen sind ja sehr angepasst, wenn sie einmal wirklich im Berufsprozess eingestiegen sind. #00:07:58-6#

I: Welche Herausforderungen ergeben sich denn für Unternehmen durch eine gemischte Altersstruktur? #00:08:06-0#

B: Also wir haben, das ist einmal klar, einen massiven Wertewandel in diesen unterschiedlichen Altersgruppen. Wobei ich muss dazu sagen, ich spreche, wenn ich von Generationenmanagement spreche, spreche ich nicht nur von der Altersgruppe, also das halte ich für zu unschlüssig in der ganzen Thematik, denn es geht um Lebensphasen und Lebensformen letztendlich. Mehr als nur Altersgruppen, denn die Frauen bekommen ihre Kinder immer später, sogenannte junge Mütter mit über 40 haben ältere, pflegebedürftige Angehörige und Eltern, also wir kommen noch in eine ganz andere Schere hinein. Also ich bin selbst auch so ein Fall, und ich denke mir, da muss man auch einmal hinschauen, man kann nicht einfach sagen wir machen alle Programme, früher hat es dann 45+ geheißen. Das ist, Gott sei Dank, ad acta gelegt worden mittlerweile, weil da haben die meisten Betriebe erkannt, das ist eine Provozierung, eine Stigmatisierung die gar nicht gewünscht ist und die abgelehnt wird. Was ich interessant finde, wenn man mit den Jungen arbeitet, für die Jungen was macht, die nehmen das wertschätzend und voll Stolz zur Kenntnis: "Man tut was für uns.", während wenn man was macht für die Menschen über 50, dann sagen die: "Na bitte, ich will aber nicht wie die "Behinderten" behandelt werden." Also das sind schon, andere Prägungen, andere Einstellungen, andere Wertesysteme, andere Erfahrungen und natürlich auch andere körperliche, psychische und physische Gegebenheiten, das natürlich auch. Und das alles zusammen macht einen gewaltigen Unterschied und die Führungskräfte müssen einmal lernen diese Unterschiede zu verstehen, zu erkennen und auch denen zu entsprechen in ihrer Führung und das ist nicht so einfach. #00:09:56-4#

I: Da wäre ich auch gleich bei der ersten Bewertungsfrage: wie bewerten Sie denn die Notwendigkeit von Generationenmanagement in Unternehmen? Schulnote eins wäre sehr wichtig und Schulnote fünf wäre gar nicht wichtig. #00:10:10-4#

B: Welchen Zeitrahmen schauen wir uns denn da an? #00:10:12-3#

I: Die momentane Situation. #00:10:14-8#

B: Aktuell, jetzt, und die Belegsgrößen oder in der relevanten Betriebsgröße?
#00:10:21-1#

I: Also, schon größere #00:10:23-7#

B: Also KMU Größe, also aktuell heute, Generationenmanagement. Ich bin eine Pragmatikerin, also ich denke im Augenblick sehe ich ungefähr eine Bewertung von zwei, ein bisschen was über zwei, denn es gibt andere Prioritäten für die Betriebe, immer wieder. Die müssen ihre Nachhaltigkeit auch sichern, indem sie sich ganz bewusst mit Wettbewerbssituationen und auch der Struktur rundherum auseinandersetzen und den Gegebenheiten in den Märkten. Das darf man nicht vernachlässigen, weil sonst haben sie zwar ein gutes Generationenmanagement, aber es wird sonst schwer für die Unternehmen. Siehe da Firma D, die jetzt gerade in Konkurs gegangen sind aufgrund ihrer wahnsinnigen Wachstumsstrategie ins Nirwana und dann gehen hunderte von Arbeitsplätzen verloren, das kann auch nicht im Sinne des Schöpfers sein. Also ich sehe das jetzt einmal so, man darf es nicht zu sehr überbewerten, also ich würde mal sagen so zwei bis drei, 2,5 als Wert würde ich stimmig finden, aktuell jetzt. #00:11:35-0#

I: Ja, darum geht es ja, um die aktuellen Werte. Gibt es in Ihrer Beraterpraxis wissenschaftliche Grundlagen, die Sie berücksichtigen? #00:11:45-6#

B: Wir sind alle geprägt logischerweise, wir alle meine ich, wir, die wir in den Generationenthemen zu Hause sind, von den Modellen, die aus dem finnischen Nationalprogramm kommen, wie der Arbeitsbewältigungsindex natürlich, und die entsprechende Empirie, die dahinter steckt, mit dem Zusammenspiel von Arbeitsbewältigung, Arbeitsinteresse, da sind wir dann wieder auf der existenzanalytischen Ebene unterwegs letztendlich, von der Sinnstiftung von Längle und Co. Das sind aus meiner Sicht die gravierendsten Modelle. Und man darf eines nicht vergessen, dass man auch klassische Erfahrungen und auch Modelle unter Führungszeichen einbezieht, die mit Change Management zu tun haben, also auch diese Erfahrungen mit Multiplikatoren, mit Keimzellen schaffen, mit den Wollenden anfangen, das sind auch so Thesen, die Grundlagen sind, die zurückführen eigentlich

bis hin zu einem Modellkonsortium, das geht bis zu Peter Drucker eigentlich oder auch Peter Senge von der fünften Disziplin, systemische Grundlagen letztendlich. Das ist so eher mein Stil, ich selber bin keine Beraterin, die aus dem BGF Umfeld kommt, da haben Sie dann noch die psychologischen Grundlagen, denke ich dahinter, die sind nicht meine Welt, die kooperiere ich, wenn ich sie brauche. #00:13:18-2#

I: Und dazu auch noch eine Bewertungsfrage: wie gut werden oder wurden die wissenschaftlichen Grundlagen in die Praxis umgesetzt. Da habe ich wieder eins sehr gut umgesetzt oder fünf gar nicht berücksichtigt. #00:13:33-5#

B: Es ist so unterschiedlich. Ich denke, die Betriebe, die sich intensiv auseinandersetzen und die auch empirische Befragungsmodelle verwenden, also ich würde sagen auch wieder so zwei, 2,5. Ich denke jetzt gerade einmal selber laut, die Betriebe, die wirklich nach außen hin gerichtet sehr viel tun, die nutzen entweder das Haus der Arbeitsfähigkeit, welches ja als Basis von den finnischen Nationalprogramm letztendlich heraus entwickelt worden ist, vom Juhani Ilmarinen, was ein brauchbares Modell ist. Sie nutzen die Inhalte, befragen nach den Thesen aus dem ABI Plus™, der wurde jetzt weiterentwickelt von den Österreichern, sie nutzen die Kriterien aus dem Nestor-Gold-Gefüge. Das ist schon einmal eine Menge. Und die, die irgendwas machen, die sehe ich nicht oder die kenne ich nicht und was die dann wirklich als Modelle verwenden, weiß ich eigentlich nicht, also ob sie auf einer wissenschaftlichen Basis aufbauen, ich vermute aber eher nein. #00:14:46-3#

I: Gibt es Grundsätze, Leitbilder, Visionen, die Sie in Ihrem Generationenmanagement umsetzen? #00:14:56-7#

B: Was heißt in Ihrem Generationenmanagement? #00:15:00-9#

I: In Ihrer Beratung für Generationenmanagement #00:15:06-2#

B: Also meine persönliche Vision? Da geht um die persönliche Vision oder die Vision, die wir im Unternehmen verstehen? #00:15:12-8#

I: Die Ihrer Arbeit als Beraterin zugrunde liegt. #00:15:14-7#

B: O.K, jetzt habe ich es verstanden. Ja, da gibt es schon was. Ich persönlich bin eine absolute Verfechterin davon, dass jeder Mensch in seiner Einzigartigkeit abzuholen ist,

und das bedeutet automatisch ein Generationenmanagement sozusagen. Jedoch in einem Zusammenspiel: nicht nur individuelle Einzellösungen zu finden, sondern diese Förderung und auch Forderung von Arbeitsinteresse, auch Ambition, die ja auch dazu gehört und Förderung von Fähigkeiten und das in Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie. Also meine persönliche Vision umfasst eigentlich eine Verbindung zu schaffen von unternehmerstrategischen Ansätzen, ich bin ja Strategieberaterin in meinen Ursprüngen, und diesem Zugang der Einzigartigkeit, der individuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, diese Verbindung herzustellen. Wie mache ich das, wäre vielleicht eine nächste Frage, die Sie stellen könnten. Das ist nicht ganz einfach, weil es erfordert auf der einen Seite einen Zugang zu Vorständen und Geschäftsführern, um die grundsätzlichen unternehmerstrategischen Ansätze zu kennen oder noch besser, sie verständlich zu machen für alle anderen, die im Personalumfeld oder auch im Gesundheitswesen im Unternehmen tätig sind, und diese Vorstellungen zusammenzuführen. Das mache ich dann oft mit einer sogenannten HR-Strategie, also Human Resources Strategie, die ich unterstütze. Das habe ich bei den Interessensvertretungen zum Teil gemacht. Die Oberösterreichische Interessensvertretung hat Generationenbalance eingeführt und auch eine HR-Strategie in Verbindung mit ihren unternehmerstrategischen Ansätzen gemacht. Das ist für mich das Bindeglied dazwischen und dafür engagiere ich mich. Gelingt natürlich nicht immer, das ist schon klar, weil es bedeutet die Personalentwicklungs- und Personalmanagementstrategie und die Unternehmensstrategie zu verknüpfen und dann auch noch die Menschen einzubinden, die vielleicht für Gesundheitsmanagement im Unternehmen verantwortlich sind. #00:17:28-9#

I: Was sind jetzt so die ersten Schritte im Generationenmanagement, also mit was fangen Sie an und was folgt dann, was sind dann so die weiteren Schritte? #00:17:39-9#

B: Jetzt muss ich unterscheiden; reden wir von einem Nestor Gold Prozess, oder redet man von einem allgemeinen Generationenmanagement? Nestor Gold Beraterin wäre für Sie vielleicht auch einmale interessant? #00:17:51-9#

I: Ja, das ist auf alle Fälle interessant. #00:17:53-9#

B: Dann fangen wir mit dem an, weil da der Vorteil ist, es ist so schön programmatisch, plakativ. Also im Grunde genommen, ist es so, und das denke ich, das zieht sich

durch generelle Generationenmanagementprojekte durch. Ich muss einmal ein Anliegen und eine Bereitschaft abholen. Es gibt da im Change Management so einen schönen Begriff: "The sense of urgency", also wo kein Anliegen da ist, entsteht auch ein Versuch- und Irrtumsprojekt um es wieder so zu nennen. Wenn das Anliegen da ist, wenn auch das Bewusstsein da ist: "Wir brauchen das und wir wollen das" dann kann man starten. Das holen wir uns ab bei der Nestor-Gold Charta, im Nestor Gold Projekt, wo nichts anderes, als diese grundsätzliche, dieses Commitment entstehen muss. Die Bereitschaft entstehen muss, dass man sich diesen Inhalten und diesem Weg einmal verschreiben möchte. Dann ist ideal, und das gilt auch wieder fast für alle guten beratenden, begleitenden Projekten, das ist so eine Standortbestimmung. Beim Nestor-Gold heißt das, man überprüft einmal inwieweit entspricht denn der aktuelle Status im Unternehmen diesen Indikatoren, die im Nestor-Gold geschaffen worden sind von uns allen. Und in einem klassischen Beratungsprojekt macht man das auch in einer Kurzanalyse, ob das jetzt mit einer Interviewserie gemacht wird, mit Fokusgruppen oder mit dem ABI Plus™ als Befragungsmodell im Hintergrund ist eine Frage erstens einmal ist es gefördert, dann muss man mit dem ABI Plus™ gehen, das wird derzeit sehr stark gefördert, hat das Unternehmen seine eigenen Mitarbeiterbefragung bereits laufen und möchte lieber eine Querschau darauf zu machen, dann kann man einen Status quo Workshop machen oder mit Interviews arbeiten. Also da gibt es unterschiedliche Modelle. Aber im Endeffekt muss herauskommen, wie weit entfernt bin ich heute von einem möglichen Idealbild eines generationenmanagementgespeisten Betriebes sozusagen. Gut, Ergebnisbericht und Planung, was da herauskommt, gehört diskutiert, besprochen, ein Aktionsplan verabschiedet, Maßnahmen gesetzt, die in eine Schleife gebracht, das sie auch wieder entsprechend überprüft werden, mit den relevanten Verantwortlichen abgestimmt, ist auch wieder ein normaler Prozess. Der läuft in manchen Betrieben mit Beratung, in manchen Betrieben schon ohne dann, je nachdem, wie eigenständig die auch agieren können. Dann geht es um die Umsetzung. Wenn diese Maßnahmen umgesetzt sind, im Nestor-Gold Bereich kann man dann einmal kurz schauen : "und ist es gelungen?" bevor man losstartet in Richtung eines Zertifizierungs-Assessment und dann läuft das klassische Assessment und das Assessment im Nestor Gold ist standardisiert, ganz bewusst, um ein gewisses Qualitätslevel auch aufrecht zu erhalten. Funktioniert grundsätzlich so, dass man Interviews macht, Einzelinterviews, kleine Gruppeninterviews nur, also keine großen Workshops, wo die Leute letztendlich sehr gefällig antworten, sondern wirklich im vertrauten Modus und diese Ergebnisse bewusst anonymisiert dann zusammengefasst werden, also vertraulich zusammengefasst werden und eine Gesamtbericht entsteht, der aber auch

Verbesserungspotenziale beinhalten kann und darf und auch soll. Denn der Beirat vom Nestor Gold legt großen Wert darauf, dass man in dem Verbesserungspotenzial auch erkennen kann, dass das Unternehmen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess startet und auch dem sich dann wieder stellen möchte, dann nach drei Jahren. Das ist im Endeffekt das Nestor Gold Prozedere. Jetzt kann im Endeffekt Unterschiedliches hier laufen, es kann mit ABI Plus™ hier eingestiegen werden, es kann ein Fit2work Projekt vorweg geschaltet werden, für das Wiedereingliederungsmanagement oder auch die Betriebsberatung, die gefördert angeboten wird. Und das Unternehmen kann sich dann hier weiterentwickeln und sich bestätigen lassen, dass es einen guten Job gemacht hat. Also so weit einmal das Allgemeine, also bei größeren Projekten kann es auch anders laufen. Da kommt hier nach Anliegen und Bereitschaft eine Phase, wo man einmal prüft: was ist denn intern schon alles an Themen in der Richtung unterwegs? Das halte ich auch für einen guten Ansatz. Ich bin überhaupt jemand, der gerne von der inneren Ressource her das Unternehmen stützt und eher begleitet. Also z.B. auch in der Firma V., was eines der größten Projekte überhaupt war, nach der Erstanalyse, die damals noch der Generaldirektor von damals in Auftrag gegeben hat, haben wir dann in Themen ExpertInnengruppen gebildet, interne, quer über alle Dimensionen. Und diese ExpertInnengruppen haben zum Thema Führung, zum Thema Personalentwicklung, zum Thema Gesundheit, zum Thema Arbeitszeit, ganz was Wichtiges, (...) zum Thema Prozesse, haben die einmal generell einmal recherchiert, in ihrer eigenen Organisation -was läuft schon alles, was sehr generationenrelevant ist und auch was sie schon erarbeitet haben und welche Bedürfnisse sind noch da, die noch gar nicht abgedeckt sind? Also einmal von der inneren Kraft heraus, was ich bei großen Betrieben sehr gut finde. Damit die nicht einfach nur so ein Programm darübergestülpt bekommen nach Schema F, sondern wirklich einmal aus der eigenen Kraft etwas bewegen. Und dann entsteht hier auch wieder ein Maßnahmenplan, und dann kann man immer noch, wenn sich das gut bewegt, kann man sich immer noch eine Bestätigung holen, kann man das gegenüber einem externen Gütesiegel überprüfbar machen. Das Grundmodell ist aus dem Change Management letztendlich zu holen, wo es darum geht eine Steuergruppe zu bilden, die entscheiden kann, Projektgruppen und Kleingruppen zu haben, die themenbezogen agieren und das hat sich eigentlich bewährt. #00:23:54-4#

I: Wie lange würden Sie denn sagen, dass so eine Zertifizierung dauert, jetzt vom Unterschreiben der Charta bis zum, bei einem Unternehmen mit 250 Mitarbeitern sagen wir jetzt einmal. #00:24:07-9#

B: Das kommt darauf an, wie weit entfernt die sind. Ich meine eine Organisation, die zum Beispiel keinerlei Gesundheitsmanagementbasis bis jetzt gelegt haben, die keine gut strukturierten, wirkungsvollen Mitarbeitergespräche zum Beispiel haben, wo sie einmal beginnen müssen, die Basislandschaft zu legen, in Richtung Gesundheitsbewusstsein, Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung, wenn sie da von der Pike auf anfangen, dann haben wir Jahre vor uns. Und das ist manchmal der Fall. Jetzt andere Betriebe, nehmen wir als Beispiel Firma L., wenn wir beim Nestor Gold bleiben, eine Firma L. hat jetzt nicht gerade die tollsten Lösungen gehabt in Richtung Gesundheitsmanagement, BGF, aber sie haben eine grundsätzliche Unternehmenskultur laufen gehabt, die unglaublich wertschätzend, vor allem auch mit älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen umgeht und die eine Grundeinstellung haben: "Wir fördern die Jungen, wir brauchen die" also der Handel braucht ja die, wie einen Bissen Brot, in einer guten Qualität und gut motiviert und gerüstet und sie brauchen die Erfahrungen der Älteren. Gerade bei einer Firma L., wo die Zielgruppe jetzt nicht auf die 20 oder 25 jährigen losgeht, von der vertrieblichen und marketingmäßigen Struktur her. Und diese Kultur, die sie über viele Jahre als familiengeführter Betrieb etabliert hatten, hat dazu geführt, dass sie diese Kriterien, die Indikatoren im Grunde genommen brillant erfüllt haben. Natürlich haben sie, und das geht ja auch gar nicht anders, die Basiselemente eines professionellen Personalmanagements, Personalentwicklung, das war ja alles vorhanden, inklusive Führungsausbildung und so weiter, aber der Rest war sozusagen Einstellung, was sowieso eines der wichtigsten Dinge ist. Also, die haben es geschafft in einem Zeitrahmen von, also von der ersten Phase bis zur Zertifizierung, haben wir, glaube ich, 1 1/2 Jahre gebraucht. #00:26:02-2#

I: Das ist dann schnell für so ein großes Unternehmen. #00:26:06-0#

B: Ja, es sind doch zweieinhalbtausend Mitarbeiter und kleine Betriebe, die aber gut gerüstet sind, die also eh schon viel gemacht haben, das geht in sechs Monaten. Also wenn die die Basis schon überall geschafft haben, sowohl von der Personalmanagement-, Personalentwicklungsseite als auch vom betrieblichen Gesundheitsförderungsstandpunkt her und vom Bewusstsein her für Zugänge zu unterschiedlichen Generationen und Arbeitszeitstrukturen und Mitarbeitergesprächen und alles was dazu gehört, in drei, vier, fünf Monaten kann man das auch durchziehen, weil es eigentlich nur mehr darum geht, zu prüfen: "Aha, die sind eh gut unterwegs" und dann startet man ein Assessment und schaut, was gut läuft und was halt noch ein bisschen verbesserungswürdig sein darf. #00:26:51-7#

I: Sie haben jetzt eh auch schon einmal kurz angesprochen: welche Maßnahmen das jetzt auch sein können oder sind. Welche Maßnahmen können jetzt konkret umgesetzt werden? #00:27:04-2#

B: Ich sage Ihnen was ich so auswendig habe und kann Ihnen ein bisschen nachschauen, weil das sehr, sehr unterschiedlich ist von den Betrieben her. Also meine persönliche Meinung ist, eines der Schlüsselinstrumentarien für generationenrelevante Führung und auch Personalentwicklung ist das strukturierte Mitarbeitergespräch, die sind mal besser, mal schlechter aufgestellt in den Betrieben. Ich führe normalerweise, wenn ich die Chance habe überall, wo ich eine Einflussmöglichkeit habe in der Beratung ein sogenanntes Lebensphasenorientiertes Mitarbeitergespräch ein und das aller Wichtigste darin ist, ist ein Element, das nenne ich die sogenannten "zur Reflexion anregenden Fragen". Das bedeutet, dass der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin vor dem Gespräch von ihrer Sicht her gebeten wird, nach einem Fragenschema, nachzudenken über das persönliche Arbeitsleben und Privatleben, über die Balance zwischen beiden über momentane Arbeitsinteressen, was macht Freude an der Arbeit, was belastet? Wie schaut meine Balance aus mit meiner Familie? Was möchte ich in meinem Arbeitsleben noch erreichen? Was stellt mich gerade vor größte Herausforderungen in meinem Leben allgemein? Also einfach Eigenreflexion, was viele, viele Mitarbeiter nie tun im Mitarbeitergespräch, das rennt nach Schema F ab, da gibt es einen Leitfadens, 15 Seiten sind durchzuschreiben. Die denken vorher, außer das was sie da ankreuzen müssen über nichts wirklich nach, also das ist auch ein Stück Leidenschaft, Sie merken auch wie ich darüber rede, in mir drinnen, dass ich sage, mir geht es darum, dass die Menschen sich entwickeln, über sich selbst und ihr Leben nachzudenken und es zu bewerten und zu beurteilen, um die Kraft aufzubringen auch zu sagen: " Das gefällt mir und das geht gar nicht gut", auch den Mut zu haben, ich spreche immer auch von Führungskräften, die über 50 sind. Die sind manchmal eingezäunt in ein Korsett, aus dem sie nicht mehr herauskommen, sind am Rande eines Burnouts unterwegs und kommen aus der Schleife nicht raus und nehmen sich nicht einmal die Zeit darüber nachzudenken. Und viele MitarbeiterInnen und zwar, ich merke das auch, es betrifft oft Assistentinnen und Sekretärinnen, in größeren Organisationen oft, die nehmen den Stresspegel ihrer Führungskräfte auf, haben aber keinerlei Ventil es abzulassen, die sind oft total erschöpft und niemand fragt sie, niemand bespricht das mit ihnen, viele haben nicht einmal ein Mitarbeitergespräch, weil das braucht man ja mit einer Sekretärin, Assistentin nicht unbedingt zu machen, hat ja keine Zielvereinbarung, keinen Performancecontract, also

da ist viel Aufholbedarf. Wenn man das bewusst ansetzt und draufsetzt, kann man schon sehr viel machen. Natürlich haben wir auch allgemein alle anderen Themen, das fängt bei der Arbeitszeitflexibilisierung an, also generell die Flexibilisierung von Arbeitswelten ist ein wichtiges Thema, Chancen von Sabbaticals, die immer stärker werden. Dann diese lebensphasenorientierte Karrieremodelle, wo manche Vorreiter waren, die sie aber dann trotzdem nicht umgesetzt haben. Also manche Betriebe in Österreich haben hier, auch mit beratender Seite habe ich vor kurzem erst erfahren, tolle, interessante Konstrukte aufgebaut. Vom Einstiegsarbeitsplatz bis zu Verweilarbeitsplatz und alle möglichen Varianten dazwischen und haben es aber nicht umgesetzt. Weil der Aufwand, die Komplexität des Umsetzens ihnen zu hoch war und dann dreht es halt irgendwann einmal ein Vorstand oder eine Geschäftsführung ab. Da gäbe es aber ganz gute Modelle, die aus meiner Sicht aber in der Praxis noch nicht wirklich laufen. Also was haben wir noch, was so wichtig ist, ich muss mir einmal an meinen Lebensphasenmodellen, hab ich eh schon gesagt, ein bisschen orientieren, was wir da noch haben (...) Ja, genau, also zum Beispiel, wir haben im Nestor-Gold, haben wir auch das Vitalitätsfeld herinnen. Das ist ja etwas, was bei vielen anderen Modellen, wie zum Beispiel beim Haus der Arbeitsfähigkeit und beim ABI Plus™ ausgelassen wird, nämlich das Umfeld. Aber das Umfeld ist ein ganz ein wesentlicher Faktor, und zwar im Sinne von "Wirkung hinein in die Organisation, als auch Wirkung hinaus". Und nachdem ich aus der Strategiearbeit komme, habe ich natürlich gesagt, das halte ich für ein unbedingtes Muss, das muss in den Nestor Gold auch hinein. Nämlich einerseits zu schauen, wie schauen die Kooperationen, die Bindungen aus, auch nach Außen hin, gehe ich auf Langfristigkeit oder gehe ich auf Hop oder Drop und Versuch und Irrtum und alle zwei Jahre neue Partner und das macht ja auch nicht gerade eine Nachstrategie aus und inwieweit betrachte ich auch meinen Markt draußen in der Vielfalt der Generationen, also wie richte ich meine Produkte und meine Programme danach auch aus? Und vice versa, wie sehr wirkt auch Gesellschaft und Umfeld und Markt wieder auf mich als Organisation im Sinne der unterschiedlichen Generationen. Das ist sicher auch ein Thema. Das läuft unterschiedlich, aber sehr gut zum Beispiel dort, wo Sie Dienstleistungsbetriebe haben, in einem Spital, oder einem Geriatriezentrum, die logischerweise von der KundInnen, Patientenseite her gut ausgerichtet. Das funktioniert eigentlich ganz gut. Ich schau einmal nach, was mir an Inhalten noch einfällt. Da muss ich jetzt in meinem Gedächtnis kramen: Karrieremodelle habe ich schon gesagt, wir haben hier bei Individuum natürlich, ja genau: auf der Führungsebene machen wir sehr viel, wenn wir jetzt das Thema Generationenmanagement ankurbeln wollen. Bewusstsein schaffen, so fängt es einmal an. Meistens haben Sie diesen Einstieg einmal schon gar nicht. Dass die einmal

verstehen, warum redet man überhaupt darüber. Trainings, Übungen, Beispiele, am Besten geht es dann, wenn sie selber betroffen sind. Also ich habe gemerkt, mit Führungskräften, die so 44, 45 herum sind. Auch wenn man darüber redet und einen kurzen Vortrag hält, so von einer Stunde, die sitzen da und hängen direkt an den Lippen, weil sie zum ersten Mal so wirklich über sich selber nachdenken: "ich habe jetzt noch meine 20 Jahre vor mir, ich stehe mitten drinnen, ich habe schon viel Erfahrung - will ich so weiter machen? kann ich so weiter machen?" Also da kommt so ein Schub hoch, bei Frauen noch viel extremer, als bei Männern, muss ich ehrlich sagen. Und da muss man unbedingt ansetzen. Da kommen Schulungen, Vorträge, Impulse, Kaminabende, alles was hilft, um das Bewusstsein, um den Horizont dafür zu erweitern. In der Selbstverantwortung, halte ich auch für sehr wichtig, geht es darum, dass man gesundheits- unterstützende Präventionsprogramme auch macht, entsprechende Angebote, die aber auch angenommen werden müssen. Also wir haben immer wieder Betriebe, die sehr viel anbieten und dann schaut man, wer hinget, das ist eine verschwindende Anzahl von eher Jüngeren und die, die es betrifft gehen wiederum, also die es noch mehr beträfe, gehen wiederum nicht. Also das bringt aus meiner Sicht dann nichts, sondern da halte ich wieder sehr viel auf diese individuellen Zugänge und Förderungen und das geht wiederum wieder nur über das Mitarbeitergespräch. Also ich kann organisational zwar was anbieten, aber wenn es nicht angenommen wird, muss ich ein Anliegen zuerst schaffen und dann bin ich wieder bei der Führung und auch bei der Selbstverantwortung im Zusammenspiel. Und der Möglichkeit der Bewusstseinschaffenden Mitarbeitergesprächen, dann helfen natürlich auch hier, die Ausbildungen und Weiterbildungen von Multiplikatoren, wie die Gesundheitsbeauftragten, die dann schon auch intervenieren können in den einzelnen Einheiten. Also was ich gut finde, ganz pragmatisch, wenn man eine große Abteilung hat und man sagt, da ist jemand verantwortlich für Gesundheit- und Generationenbalance und diejenige, derjenige achtet darauf im Endeffekt. "Wie schaut das aus, werden die Angebote genutzt, sind sie überhaupt allen bekannt?" Ein bisschen darüber redet und evaluiert, wer geht hin, wer geht nicht hin? Was müssen wir anders machen, dass es angenommen wird? Also einfach so vor Ort so ein bisschen, wie soll man sagen, UnterstützerIn zu sein. Aber auch gleichzeitig, bewusst auch ein bisschen Druck für die Nutzung aufbaut. Das hat sich aus bewährt in diesen Themen. Die Prozessgestaltung, wo auch das Thema der Arbeitszeit drinnen ist, ist ein bisschen zäh in Österreich, da sind die Flexibilisierungsbemühungen, schaumgebremst, würde ich jetzt einmal sagen. Also da könnte noch viel, viel mehr laufen. Mir fallen nur wenige Beispiele ein, wo ich sage "Toll", wer fällt mir denn da gerade ein? Man soll es nicht glauben, aber Firma M., zum Beispiel, hat eine sehr faire

Regelung, die geben nicht irgendwelche Zusatzentgelte her für fünf Jahre, zehn Jahre Zugehörigkeit, sondern sie geben Sabbaticals her. Also wenn ich das richtig im Kopf habe, glaube ich, haben die für zehn Jahre Zugehörigkeit, die Möglichkeit zwei Monate Auszeit zu nehmen und werden auch gefördert, wenn sie Weiterbildungen machen, können aber auch auf Urlaub fahren. Also haben einfach die Möglichkeit off zu gehen. Und ich glaube je länger, desto länger. Also, finde ich einfach ein schönes Modell, generell das Prinzip des Sabbaticals wird in Österreich noch nicht wirklich verstanden, glaube ich auch. Das es unglaublich viel Kraft geben kann, gerade in so Lebensmittel-Lebensfüllephasen, wie Sie sie auch immer nennen, eine Basis schafft der Eigenreflexion und der neuen Kraftfindung und Neuausrichtung manchmal. Aber vielleicht haben die Betriebe Angst davor, dass die dann zurück kommen und sagen: "Ich will das jetzt alles anders". Also in diesem Bereich, auch im Sinne von Wirksamkeit, da wird zwar was gestaltet, aber es wird dann nicht in diese Form umgesetzt. Viele, viele Themen sind hier auch drinnen, die letztendlich im ArbeiterInnenschutzgesetz verankert sind, welches mittlerweile schon besser genutzt wird, ist mein Eindruck. Da hat sich was verbessert in den letzten zehn Jahren in meiner Wahrnehmung. Das war ja vorher so ein bisschen so ein Übel, das man halt auch mitbewegen muss je nach Betriebsgröße und mittlerweile sind diese Arbeitsschutzausschüsse, -sitzungen ein Teil dieses Rituals in Unternehmen und werden einfach genutzt, also viel besser nach meiner Wahrnehmung. Kultur, weil ich da gerade schaue, das haben wir auch drinnen, das Thema Umgang mit Fehlern und so, also das ist noch sehr unterschiedlich besetzt. Da sind wir noch im Aufholbedarf, meiner Meinung nach in Österreich. Das fängt schon mal an mit Feedback geben, die wenigsten Organisationen haben eine vernünftige Basis für Feedback-Prozesse geschaffen. Mitarbeiterbefragungsmäßig wird sehr viel gemacht, nur wenn man dann schaut, wie das ausgewertet wird und wie die Umsetzung dann passiert, mit dem was sie an Erkenntnissen gewonnen haben, dann ist das in der Qualitätsstufe, also in Ihrer Skala von fünf bis eins, würde ich jetzt einen Vierer vergeben, so im Durchschnitt. Also nicht gut genug, da sind wir in Österreich nicht so toll unterwegs, finde ich. Wir haben auch immer noch jede Menge Betriebe, die noch nicht einmal eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung durchführen. Und wenn sie es machen, dann haben wir oft diese Strategie des Awards eben, mit dem Great Place to Work und Co, wo es darum geht, ja wenn, dann schauen, wir, dass wir die Besseren und die Besten und die Tollsten sind und fünf Punkte weiter, oder Reihen weiter kommen. Da geht es mehr um diesen Vergleich der Eitelkeiten. Da zweifle ich mittlerweile daran, ob dann die Ergebnisse so ehrlich sind, oder nicht so viel vorangetrieben wird, dass man irgendwann einmal unter die Top Drei kommt. Also das weiß ich nicht, das ist für mich nicht Generationenmanagement in der Prägung, wie es

einen Sinn macht, wenn ich eine anonyme Mitarbeiterbefragungen verwende um irgendwo einen Award zu bekommen. Ich denke jetzt gerade nach, was ist noch da drinnen, Werte, Haltung, Lernkultur. Was auch etwas ist, was sehr unterstützend sein kann, aber auch nicht immer verwendet wird, wenn das Unternehmen aus der Kraft des Unternehmens Werte erarbeitet. Und diese Werte auch in der Unterschiedlichkeit der Generationen und der Lebens- auch -phasen und -formen und Lebensvielfalt der Mitarbeiter abgeklopft werden und die Bedeutung dieser Werte in der Praxis auch diskutierbar sind. In diesem Ausmaß gibt es auch relativ wenig, viele haben ein, wie auch immer geartetes Leitbild oder ähnliches auf der Homepage, welches nach außen hin gerichteteres Marketingtool ist, nicht gelebt wird. Also das ist auch sehr oft der Fall. Aber wenn ein Unternehmen diesen Werteprozess mit voller Kraft startet und sich dem auch, ich sag es bewusst einmal, ein bisschen unterwirft, kann man sehr viel bewegen für das Generationenmanagementthema. Wenn man wirklich was anspricht, was ein Anliegen auch aus den Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiterwelten darstellt. Das wird ganz gut. Was noch ganz unterbelichtet ist in Österreich, meiner Meinung nach, da ist in USA ganz anders, das ist das kollegiale Feedback, das bedeutet Bewertungsmodelle und -prozesse auf gleicher Ebene, also nicht nur Führungskraft - Mitarbeiter in ein, zwei Stufen, sondern wirklich auf der kollegialen Ebene eine Bewertung. Das wird sehr, sehr selten gemacht, würde ich aber sehr, sehr stimmig finden. Sich auch auseinander zu setzen, wie gehen wir denn untereinander, miteinander um? Denn wir sind eine Kultur und wir haben ja ein Thema, das zieht sich quer durch das Generationenmanagement durch, aber auch durch andere Change Prozesse und der Begriff heißt Wertschätzung. Also die Mitarbeiter und Führungskräfte sind unglaublich nach der Suche nach Wertschätzung. Das ist der meistgenannte Wert, wenn man es thematisiert in den Betrieben und auch Bedürfnis und das zieht sich vor allem durch, jetzt sind wir ein bisschen bei der Altersgruppe, Generationenfrage, so ab, ich würde einmal sagen 40 aufwärts, nimmt das immer stärker zu, weil die nicht mehr diesen Anerkennungs-, diesen Lobcharakter brauchen, im Sinne von tolle Leistung, super Leistung, brav, hervorragend, aber die brauchen die menschliche Anerkennung im Sinne von Wertschätzung und die Jungen, die sind da noch ein bisschen cooler. Die wollen für ihre Leistung gelobt werden und vor den Vorhang geholt werden. #00:42:54-1#

I: Und Sie haben eh erklärt, dass diese Maßnahmen, die Sie da jetzt aufgezählt haben, umfassen alle Generationen oder nur einzelne Altersgruppen? #00:43:06-0#

B: Lassen Sie es mich rekapitulieren: also Mitarbeitergespräch umfasst alle,

Führungskräfteentwicklung umfasst alle, Bewusstseinschaffung für Körper, Geist und Seele umfasst auch alle (...) Bei der Kulturebene, dieser Umgang mit Fehlerkultur, da denke ich, da müsste man schwerpunktmäßig irgendwas mit der bewusst etwas älteren Generation, was man aber nicht so sagen darf, machen. Denn die kommen alle noch aus einem Geist, aus einer Haltung heraus: " nicht kritisiert ist eh schon genug gelobt", "ich bin ja schließlich auch nicht gelobt worden", aus dieser eigenen Reflexion des eigenen Erlebens als sie jung waren. Da habe ich das Gefühl, da sind die Jüngeren viel geradliniger, da braucht man nicht mehr so viel machen, die, geben sowieso Feedback wenn sie dürfen. Da habe ich gerade gedacht, da müsste man einen Unterschied machen, aber der wird nicht wirklich gemacht. Was es schon braucht auf der Arbeitszeitebene denke ich, muss man bewusst hinschauen. Also je älter, umso körperlich schwächer und mental stärker wird man, da geht es eher darum die Menge zu reduzieren und die Qualitätsansprüche zu erfüllen. Also das hat massive Auswirkungen, Nachtschicht und solche Dinge, sind ab einem gewissen Alter aus meiner Sicht wirklich zu tabuisieren, also da würde ich schon einen massiven Unterschied machen. Wenn es um die Arbeitszeitgestaltung geht, und in der Gesundheitsprävention natürlich geht es schon auch darum, dass man sich stärker mit der körperlichen Situation auseinandersetzt. Das ist aber nicht ganz einfach, da will halt keiner ab 45 zu den alten Eisen zählen, da kommt man auch in die Stigmatisierungsgefahr. Geht aber dann leichter, wenn man wirklich so interne Gesundheitsbeauftragte hat, die das auf der inneren Ebene unterstützen, dann geht das auf einer kollegialeren Ebene. Also ich sehe jetzt nicht einen, wie soll ich sagen, ich hab es eh schon einmal gesagt, ich sehe jetzt nicht den Unterschied im Sinne: man muss jetzt Programme ausschließlich für die Älteren machen, oder Programme für die Jüngeren. Was man machen muss, ist dass man die Augen öffnet im Management, bei Führungskräften und die Mitarbeitern, dass Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Lebensphasen vor ihnen stehen und dass man sie aus diesen Bedürfnissen heraus mit ihren vorhandenen Potenzialen abholen muss. #00:46:06-2#

I: Also eine sehr individuelle Sichtweise #00:46:10-2#

B: Ja, individuelle Sichtweise ja, aber organisational unterstützt, sonst funktioniert es nicht. #00:46:15-8#

I: Und wie wichtig finden Sie die Berücksichtigung mehrere Generationen? Jetzt haben wir wieder eine Bewertungsfrage, also eben im Gegensatz zur Fokussierung auf eine Altersgruppe, wie zum Beispiel die älteren Arbeitnehmer. Eins wäre sehr wichtig oder

fünf wäre gar nicht wichtig. #00:46:32-8#

B: Ich bin ja eine Verfechterin persönlich von allen Generationen, ich mag diese Schwerpunktzuordnungen gar nicht, aus mehreren Gründen. Daher sage ich für mich, jetzt wenn Sie sagen wie wichtig die Berücksichtigung mehrerer Generationen ist, dann ist das auf jeden Fall zwei. Weil alles was ich anders mache führt entweder zur Vernachlässigung von anderen, oder auch zu einer Stigmatisierung von einer Gruppe, was immer Empfindsamkeiten auslöst. Das hat sich nicht bewährt und in den Betrieben sind vor zehn Jahren bei fast allen, die ein bisschen größer waren und was gemacht haben, dort sind immer so 45 plus, 50 plus, plötzlich solche Programme aus dem Boden geschossen am laufenden Band, bis sie verstanden haben: das ist gar nicht so gut. Und wenn es nicht so massiv gefördert werden würde, glaube ich oft, auch von der politischen Seite aus verständlichen Gründen, im Sinne von Pension, würde das noch immer nicht gehen in den Betrieben. #00:47:31-9#

I: Wie bewerten Sie denn Ihre bisherigen Projekte insgesamt? Eins wäre gut gelungen oder fünf wäre gar nicht gut gelungen. #00:47:42-7#

B: Generationenmanagement als solche, also ich würde jetzt einmal sagen, das ist jetzt ein bisschen unterschiedlich, im Durchschnitt würde ich sagen, auf 2,5. Denn die Betriebe, die sich wirklich darin einlassen und die bereit sind für die Beratung und Begleitung Geld auszugeben und das nicht über Fördergelder quasi, das sozusagen gratis zu bekommen, die haben eine hohe Ambition, also ein hohes Engagement, Anliegen und Bereitschaft und auch Umsetzungskraft, also das sehe ich so. Und es bleibt immer etwas über, es bleibt immer etwas erhalten, was gut tut, dass es da ist. Man kann davon ausgehen, Dinge die man plant und die eingeführt worden sind, werden nicht zu 100% in dieser Form bleiben, was auch völlig normal ist, weil das Unternehmen sich verändert und wächst und entwickelt, aber alle diese Maßnahmen haben sicher so gut 60,70%ige Basis geschaffen, die zum Teil auch noch ausgebaut wird. Zum Beispiel Firma L. hat jetzt begonnen den Mitarbeitergespräche für Firma L. UND Firma K. umzuarbeiten und die Lebensphasenorientierung und diese reflektiven Fragen und all das reinzugeben, das macht einen riesen Sprung wieder, aber auch für die Jüngeren. #00:49:06-3#

I: Welche Schwierigkeiten treten denn in so Prozessen auf? #00:49:11-4#

B: Massenhaft (lacht) #00:49:13-4#

I: Aber gibt es so Standard-Schwierigkeiten? #00:49:17-1#

B: Die größte Schwierigkeit ist glaube ich, habe ich am Anfang schon gesagt, ist das "bissel", "probieren wir einmal ein bissel", und dann wenn es nicht gleich so rennt, dann hören wir wieder auf und machen was anderes. Also wenn das so Versuch und Irrtum Projekte sind, das ist einmal das größte Problem. Das Zweite ist, sehr oft, der fehlende lange Atem, der ja da auch wieder mitspielt, denn es braucht für all das eine Absegnung natürlich, also Geschäftsführung, Vorstandsebenen. Nur ganz selten kann ein HR- Verantwortlicher oder ein Gesundheitsmanager oder -managerin solche Projekte längerfristig aufrechterhalten, wenn sie nicht von ganz oben abgesegnet werden. Das heißt, das längerfristige Commitment und Geduld des Topmanagements ist einmal das Zweite und auch oft das Handicap, wenn das nicht da ist, dann machen wir halt was anderes nach eineinhalb Jahren. Das Dritte ist Unverständnis für Priorität, also man kommt gar nicht so weit, weil die Dinge abstrakt klingen. Also wenn ich Ihnen jetzt was von Sabbaticals, oder lebensphasenorientierten Mitarbeitergespräch erzähle und man kann sich darunter nichts vorstellen, dann denkt sich halt der Geschäftsführer oder Vorstand "Was ist denn das für ein esoterisches Ding?" Fehlende Praxisorientierung der Vorstellungskraft da hinein und man wartet gar nicht ab, bis man es versteht, sondern man sagt: "brauchen wir nicht." Also das heißt, „the sense of urgency“ ist nicht gegeben, wenn der Druck noch nicht da ist, geschieht halt auch noch nichts. Wenn man das Verständnis nicht hinein bekommt in die entscheidenden Kanäle. Das sind aus meiner Sicht so die Top-Drei, die das nicht immer einfach machen. #00:51:21-5#

I: Und gibt es auch was, was besonders gut gelingt meistens? #00:51:25-4#

B: Also was meistens besonders gut gelingt, ist das Engagement oder das Verständnis mancher, Führungskräfte und auch so Multiplikatoren, wie ich sie immer nenne. Das sind so Menschen, die im Gesundheitsmanagement tätig sind oder auch Betriebsräte, die sich wohlwollend, wirklich aktiv unterstützend engagieren. Oder Führungskräfte, bei denen es Klick gemacht hat und die plötzlich die Organisation ihres Bereiches anders fahren, die darauf schauen, dass sie Ältere einstellen, die darauf schauen, dass die Arbeit anders gestaltet wird, also, dass man hier eine alter(n)sgerechte Prozessgestaltung ermöglicht. Dass sie wirklich auf die Arbeitsumgestaltung achten und nicht mit dem Schema F aus ihrem, ich sage jetzt einmal, Performancemanagementvorgaben Ziele darüber stülpen - alle haben gleich viel

Quantität zu erfüllen. Sondern dass sie sich überlegen, wie könnte ich jemand der 55 ist mit dieser Erfahrung abholen, ohne dass der jeden dritten Tag noch bis um 19 Uhr im Meeting sitzen muss, wenn er schon einen zehn Stunden Arbeitstag hinter sich hat. Also da gibt es schon welche, und da ist es schön hinzuschauen, es gibt immer welche, wo es klick macht. Und die gehen auf ihre Art ihren Weg dann weiter, das gelingt immer. Das gibt es immer, deswegen sage ich ja, es ist stark Bewusstseins-schaffungsthematik, und dort wo es klick macht, die bewegen was in den nachfolgenden Jahren, das einfach aus einem gewissen Selbstverständnis. Manche nach außen hin gerichtet und auch mit Rückmeldungen : "Ich mache das so, weil" und manche die es einfach tun und nicht viel darüber reden, die man dann nur aus Zufall, hinten nach kommt man darauf, nach drei, vier Jahren , "Da hat sich ja was Schönes eigentlich entwickelt und es funktioniert gut" die stellen Leute ein, die sind über 70 und sind beratend tätig, im Rahmen einer Versicherungsorganisation ist mir das zum Beispiel aufgefallen. Die stellen Leute ein, die 70 sind, die haben ihren Kundenschatz noch in Erinnerung und die werden als Förderer der Jungen, als Begleiter der Jungen sozusagen oder Mentoren zur Verfügung gestellt. Und die gehen sechs Monate mit den Jungen, bis die soweit Gehen gelernt haben, dass die im Stande sind, Gespräche vernünftig zu führen, finde ich eine tolle Möglichkeit. Also solche Sachen gelingen schon immer. #00:53:54-6#

I: Jetzt haben wir noch eine Bewertungsfrage dazu: wie bewerten Sie denn die Umsetzung in Ihren betreuten Unternehmen? Eins wäre sehr gut umgesetzt und fünf gar nicht gut umgesetzt. #00:54:08-1#

B: Wo ist der unterschied zu der vorhergehenden Frage? #00:54:10-6#

I: Da war das Projekt insgesamt, hier geht es jetzt so, ob die Maßnahmen, wie Sie jetzt sagen auch nachher umgesetzt werden #00:54:19-5#

B: Das ist jetzt sage ich einmal drei, wie gesagt, es bleibt nicht alles. Aber ich sage immer, man kann nicht zweimal hintereinander in den gleichen Fluss steigen, da gibt es so ein schönes Sprichwort. Und wenn man wirklich eineinhalb Jahre lang ein Unternehmen begleitet im Minimum, dann bleibt was und das ist da. Einer unserer Kunden hat einmal begonnen, spezielle Gespräche zu führen mit ihren langjährigen Mitarbeitern, die haben einen eigenen Namen gehabt, das fällt mir jetzt nicht mehr ein. Also alle, die über 50 sind und schon mindestens 20 Jahre im Betrieb waren, haben ein Gespräch mit dem Vorstand bekommen, das war als Wertschätzung, aber auch als

Erfahrungsaustausch geplant und das war eine gute Idee, die hat dann intern auch zu einem Umsetzungskonzept geführt und die haben ausgeholt. Dann sind sie darauf gekommen, dass es der Vorstand zeitmäßig nicht schafft, das ist halt dann verkümmert wiederum, aber aus verständlichen Gründen, nicht weil sie nicht wollen, sondern einfach nur im Sinne von "gut gemeint, aber lässt sich strukturell nicht brauchbar umsetzen." Sie haben andere Möglichkeiten gefunden, wo sie im Rahmen ihrer, das haben wir dann auch begleitet und beraten, also z.B. diese Belobigungen, die es immer gibt 25 Jahre, 30 Jahre für die Mitarbeiter, Jubiläen heißen die, dass man die auch nutzt, nicht nur, dass es jetzt irgendeine Anstecknadel bekommen, sondern dass vorher Leute hingehen und die interviewen, aus ihrem Leben sozusagen, im Sinne von Story-telling "Erzähl doch Geschichten aus deinem 25, 30jährigen Arbeitsleben. Worauf bist Du besonders stolz?" das ist ein Wertschätzungsthema. Und diese Geschichten wurden dann verdichtet und vernetzt und es wurde ein kleines Büchlein rausgegeben und da entwickeln sich auch ganz tolle Dinge. Wenn eines nicht geht, dann wird was anderes probiert. #00:56:18-7#

I: Und welche Rolle spielen Sie als Beraterin in dem Prozess? #00:56:27-1#

B: Meine maßgebliche Rolle ist Nestor Gold, das ist ein bisschen unterschiedlich. Ich bin auf der einen Seite Beraterin, also ich kann begleiten und begleite auch wo es gefragt ist, den Prozess von der Bereitschaft her bis zum Start des Assessments. Andersrum, wenn jemand anderer beraten hat, dann gehe ich als Assessorin hinein, also ich habe eine Bewertungsverantwortung, indem ich wirklich überprüfe, ob das Unternehmen diese Indikatoren erfüllt in einem hohen Ausmaß oder nicht, dann habe ich eine Judgement-Tätigkeit. Das sind die zwei Rollen, die ich habe und im allgemeinen Fall, als Organisationsentwicklerin, die ich ja bin, begleite ich in erster Linie sozusagen beim Anstarten, ich konzipiere mit den internen Kräften das Projekt, arbeite mit dem Projektteam, schaue dass sie interne Ressourcen nutzen, wo immer es möglich ist, um Dinge zu etablieren, aufzubauen, vorhandene Werkzeuge und Tools zu verändern und habe eine bestimmte Haltung dazu, ich sage immer: "Stellen Sie sich vor, Sie machen alles wie bisher, genauso gut, aber Sie setzen sich eine Brille auf und diese Brille mit der Sie in Zukunft alles anschauen was Sie machen, von den Prozessen angefangen, über Ihre Kundenbetreuungen, über Ihre Führung, über Ihre sonstigen Aktivitäten, mit der Brille Generationenmanagement, dann werden Sie eine Welt entdecken, die ein bisschen anders noch tickt und dann justieren Sie ein Stückchen das was Sie schon machen" Also ich verfechte nicht, dass man ein Projekt aufsetzen muss, welches heißt "DAS Generationenmanagement" mit viel Tam-Tam,

welches dann zu schnell versickert. Sondern eher so rasch wie möglich in den normalen Prozessen und Welten und Verantwortlichkeiten hineingeht. Das ist eher meine begleitende Haltung. #00:58:21-6#

I: Und an welchen Punkten vom Prozess war Ihre Unterstützung besonders wichtig?
#00:58:26-1#

B: Ich habe die Erfahrung gemacht, besonders hilfreich und wichtig ist es, diese Verknüpfung mit dem Unternehmensstrategischen- und Unternehmenszielansatz, von dem was HR oder auch Gesundheitsmanagement möchte, diese Verbindung herstellen. Das braucht manchmal die Kraft von Außen, weil die internen Empfehlungen oft aus Prioritätensetzungen heraus verhungern, und sich Vorstände und Geschäftsführer oft keine Zeit nehmen hinzuhören, was denn ihre eigenen Leute sagen. Da hilft manchmal der externe Beraterdruck, -blick ein bisschen. Also diese Verknüpfung, glaube ich, da bin ich sehr hilfreich. Und generell im Aufsetzen von kreativen Ideen, wie sie denn das Vorhandene mit der Brille der lebensphasenorientierten Generationenbalance sich anschauen können und ein bisschen justieren. Da bin ich relativ, ein sehr kreativer Geist. #00:59:29-2#

I: Da haben Sie auch gleich die nächste Frage beantwortet, was besonders hilfreich an der Beratung ist für die Unternehmen. Gibt es auch etwas, was Sie als weniger hilfreich empfinden? #00:59:43-7#

B Was ich nicht sehr hilfreich empfinde ist wenn man zum Beispiel solche Assessments macht, nur um sich bestätigen zu lassen, dass man eh brav ist. Ohne das wirklich ernst zu nehmen, oder sich zum Beispiel ein Gütesiegel umhängen möchte, so diesen Award Charakter auch noch auf Zertifizierungen umlegt. Das finde ich nicht so gut. Wobei manchmal kommt das vielleicht in den Vordergrund. Also das ist immer eine Frage auch von Marketing natürlich, wie bewusst oder wie bekannt ist ein Instrument, wie sehr kann man sich damit schmücken? Im Sinne von Orden. Und angenommen, es ist bekannt genug, dass es noch ein Orden ist, dass man sagt "ich bin der Erste der das gemacht hat" oder "ich bin da besonders gut", dann hat es dann einen Sinn, wenn man aufgrund dieses Assessments oder dieses Preises daraus wirklich was lernt, im Sinne von Verbesserungspotential erkennt und auch wirklich abrufft, dann hat es auch wieder einen Sinn. Aber sich nur so die Plakette abzuholen oder jetzt nur einmal, weil man geförderte Gelder bekommt, etwas durchlaufen zu lassen halte ich nicht für gut. Wenn das nicht wirklich was verändert und bewegt in der

Brille der Betrachtungsweise. #01:01:15-0#

I: Da hätte ich jetzt auch wieder Bewertungsfragen: inwieweit ist denn eine Begleitung durch externe BeraterInnen insgesamt sinnvoll und notwendig? Schulnote eins wäre sehr sinnvoll und notwendig und Schulnote fünf wäre gar nicht sinnvoll und notwendig. #01:01:31-9#

B: Da denke ich schon sehr bewusst auf einen Zweier, denn die Gefahr, dass das versickert von Anfang an ist einfach zu groß. Ich habe Betriebe erlebt, die was gestartet haben, die durchaus kompetente, eigene PersonalentwicklerInnen, OrganisationsentwicklerInnen haben oder hatten, die sich schlau gemacht haben, aber intern in den eigenen Prozessen stecken geblieben sind. Und wenn es einmal angestartet wird, unter dem Titel auch noch dazu, dann ist das auf Jahre hin ein Tabuthema fast, weil dann kommt irgendwer und sagt: "Das war die Geschichte, das ist damals angefangen worden und eh nach 6 Monaten beendet worden" Ganz schlecht, daher sage ich einmal lieber ein Jahr lang in gemeinsamen Prozess gehen und schauen, dass das Unternehmen mit diesen Themen gehen lernt, so dass es in die eigene Kraft hinein kommt und dann loslassen und dann einfach wie ein Kind, das lasse ich auch nicht einfach losrennen und sag "Falls Du halt 100 mal hin und es wird schon irgendwie gut gehen, Du wirst schon nicht abstürzen." #01:02:42-9#

I: Genau, und wie Sie gesagt haben, dass dann auch was hängen bleibt davon. #01:02:47-4#

B: Ja, gerade am Anfang diese Kraft einbringen, halte ich für sehr wichtig und auch als Unterstützung für die internen ambitionierten Leute, die das auch starten wollen. #01:02:58-5#

I: Und wie bewerten Sie das vorhandene Beratungsangebot zu dem Thema? Da wäre eins vollkommen ausreichend und fünf gar nicht ausreichend? #01:03:07-2#

B: Ich glaube, da sind noch nicht so viele unterwegs, also es gibt noch kein Überangebot ist mir aufgefallen, was es sonst in Österreich ja schon gibt. Ich glaube wir sind noch auf einer Stufe drei bis vier, es könnte besser sein. Präziser, klarer, weniger Theorie, pragmatischer. Und es gibt fast keine guten marketingrelevanten Vernetzungsthemen für die Betriebe, da ist noch viel, viel Aufholbedarf. #01:03:45-7#

I: Jetzt ein kleiner Exkurs zum Alternsmanagement, weil das ja auch oft so der Grundstein für das Generationenmanagement ist, oder der Anfang des Generationenmanagements: wie wirkt sich Ihrer Meinung nach denn die Implementierung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen ab 55 Jahren aus? Schulnote eins wäre sehr positive Auswirkungen oder Schulnote fünf keine positiven Auswirkungen. #01:04:16-2#

B: Eins. #01:04:17-1#

I: Und wie bewerten Sie die Auswirkungen von Generationenmanagementmaßnahmen auf die gesamte Arbeitssituation in Unternehmen? Eins sehr positive Auswirkungen oder fünf keine positiven Auswirkungen. #01:04:29-4#

B Was meinen Sie mit Arbeitssituation? Da muss ich rückfragen. #01:04:31-3#

I: Für die MitarbeiterInnen, die Arbeitsplätze #01:04:39-2#

B. Allgemein? #01:04:41-5# #01:04:41-3#

I: Ja genau #01:04:42-1#

B: Wenn es richtig gemacht wird, dann hat das einen hohen Einfluss, aber auch nicht den alleinigen. Ich sage einmal so eins bis zwei, wenn es wirklich richtig gemacht wurde und die Verknüpfungen da sind zwischen zumindest drei Dimensionen: Strategie, Personalentwicklung, Personalmanagement und Gesundheitsebene, wenn das sinnvoll zusammengeführt wird, dann denke ich, hat es eine enorme Auswirkung auf die Arbeitssituation, muss es auch haben. #01:05:17-4#

I: Und bewerten Sie die umgesetzten Maßnahmen in Unternehmen, die von Ihnen beraten wurden in Bezug auf ein umfassendes Generationenmanagement als ausreichend? Da wäre Schulnote eins ausreichend und Schulnote fünf gar nicht ausreichend. #01:05:31-6#

B: Ausreichend? Nein, also ich würde sagen, die die beraten worden sind, da bin ich schon so in der Mitte so ungefähr bei einem Befriedigend, auf einem Dreier, denn die haben sich schon committed, dass sie was wollen, was brauchen und auch bereit sind

Geld auszugeben und auch hier Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Das ist ok. Manche docken dann wieder ab und man hat diese Sorge, es ist ein bisschen versandet, also da halte ich sehr viel davon, wenn es so ganz intensive Vernetzungs-, Austausch- und Erfahrungsaustauschplattformen gäbe, die gehören massiv beworben und gefördert und das sollen die Betriebe zu Betrieben sprechen und nicht die Berater zu den Betrieben, ich rede jetzt gegen meine Zunft, auch bin da auch eine Kritische. Diese ewigen ganzheitlichen gleichen Worte und "qua quas" die da überall verbreitet werden und im Business Circle und IIR dann für 2500 Euro pro zwei Tage verkauft werden, das kann es ja nicht sein. Also ich finde Betriebe zu Betrieben, das gehört massiv gefördert und da ist fast nichts da. Also wir pflegen mit dem BMAS gerade ein kleines Flämmchen, der Vernetzungsdialo g von Nestor Gold, aber das ist ein Flämmchen. #01:06:52-3#

I: Welches Resümee ziehen Sie denn aus den bisher umgesetzten und geplanten Maßnahmen? #01:07:01-6#

B: Geduld haben, dran bleiben, ich habe so ein Motto: "Es kommt der richtige Zeitpunkt" Vielleicht heißt das Ding in fünf Jahren anders. Keine Ahnung "Managing by individuality" oder irgend so etwas, da wird schon noch was kommen in Europa, wir haben ja alle das gleiche Problem. Kann sein, dass da noch stärkere Tendenzen von Deutschland reinkommen, die rudern da schon aktiver muss ich sagen. Wobei ich nicht weiß, ob es mit viel mehr Erfolg ist, so genau kenne ich das auch wieder nicht. Ich denke das wird sich noch weiter entwickeln in den nächsten zehn Jahren und man braucht einfach ein bisschen Geduld, man muss sich weiterbilden, dran bleiben und es wird sich was bewegen. Ob das Ding dann Generationenmanagement noch heißt oder wie auch immer. #01:08:04-1#

I: Und haben Sie auch eine persönliche Erfahrung mit Generationenmanagement? #01:08:11-0#

B: Nachdem ich selbständig bin, kann ich nur auf mich selber schauen. Das habe ich selbstverständlich, ganz massiv. Denn also alleine die Tatsache, dass ich mit 41 meine Tochter bekommen habe, pflegebedürftige Mutter dann hinten dran natürlich bald, hat mich vor enorme Lebensphasenherausforderungen gestellt und ich hätte in dieser Phase nicht in einem Konzern arbeiten wollen, ganz ehrlich nicht. Das hätte ich mir nicht vorstellen können, wie das bewältigbar ist. Ich sehe es ja, weil ich die Firmen berate, was da für ein Stresspegel entsteht und wie sehr auch Männer in der Phase

darunter leiden. Es ist auch aus einer gewissen persönlichen Betroffenheit heraus, würde ich einmal sagen, dass ich auch ganz bewusst schaue, dass man bewusst hinschaut, auf Lebensphasen und Lebensformen und die Mitarbeiter und Führungskräfte immer wieder dazu anrege "Bitte reflektiert Euer Leben. Schaut Euch an, wo Ihr jetzt steht, wie es läuft, wie es weiter gehen soll, was schon gutes gelungen ist" Vor allem auch auf das schauen, was auch Gutes läuft. Wenn man Leute nach ihren Stärken fragt, ist oft Sendepause. Wenn man sie fragt "was können Sie nicht", da gibt es eine Menge. Da habe ich aus einem persönlichen Bedürfnis heraus, aus meiner coachenden Haltung, ich bin ja auch Coach, eine massive Sendungsbewusstsein, würde ich auch sagen und es hat auch mein eigenes Leben betroffen. Immer wieder umgestaltet, immer wieder neu strukturiert, also auch Beratungsfirmen wieder kleiner gemacht, die schon zu groß geworden sind. #01:10:02-0#

I: Wir sind jetzt am Abschluss, gibt es von ihrer Seite her noch Aspekte, die offen sind, die noch nicht angesprochen wurden? #01:10:11-3#

B: (...) Ja vielleicht will ich Ihnen noch etwas sagen, was ganz neu ist, was Sie daher noch nicht wissen können. Wir haben jetzt gerade eine Phase, wo wir den Nestor Gold und das Fit2work Projekt und Programm versuchen zu vernetzen. Dafür habe ich mich sehr stark gemacht, weil ich der Meinung bin, dass das ja beides in die gleiche Richtung wirken soll. Das eine ist massiv gefördert, das andere ein kleinwenig gefördert, und es gibt im Augenblick jede Menge Betriebe, die sich mit Fit2work, mit den Inhalten, begleitende Beratung auseinandersetzen. Und ich wollte denen auch einen Zugang ermöglichen zu den Indikatoren des Nestors Gold. Das sie ein bisschen mehr schauen, als ausschließlich auf das Eingliederungsmanagement. Das scheint jetzt gerade zu gelingen. Wir sind, Gott sei Dank auch durch die Freundschaft mit Frau K., in einer Gruppenphase und wir haben jetzt gerade etwas entwickelt, was helfen könnte denke ich. Und zwar so ein Stufenkonzept. Wir haben gesagt, damit man nicht nur so im Sinne von: „das muss man alles durchlaufen und dann habe ich ein Assessment“ wollen wir auch schon diesen Weg dort hin fördern, unterstützen, aber auch belobigen. Weil wir in Österreich diese "was Bekomme ich denn dafür"-Kultur haben und jetzt haben wir gesagt, jetzt haben den Einstieg in die Nestor Gold Community, das geht auch mit den Vernetzungsdialogen, da hat dann jeder Zugang j, der sich interessiert dafür und zumindest sagt: "Ich möchte das mit unterstützen" und eine Charta unterschreibt, als Betrieb eine Charta unterschreibt. Und wenn man dann nachgeprüfte Maßnahmen bewegt hat, die wir auch ein Stück auditieren, oder das

Fit2work Projekt schon vorangetrieben hat, was ja auch ein Nachweis ist, dann ist man auf dem Weg in Richtung Nestor-Gold und dann machen wir "Nestor Gold bewegt", also wir bewegen uns vorwärts. Auch im Sinne von, die Betriebe noch stärker vor den Vorhang zu holen, die schon unterwegs sind, aber noch nicht so weit sind, dass sie da oben eine Zertifizierung bestehen könnten, und dann erst in Richtung Gütesiegel gehen. Ein Stufenkonzept machen, das habe ich voriges Jahr vorgeschlagen, dass man versucht, genau diesen Weg noch zu verstärken und vor allem die Betriebe vor den Vorhang holt. Das man da auch bei den "Nestor Gold bewegt" Betriebe zu Betrieb zusammenschließen kann und die Leute viel mehr in den Austausch bringt, dass die Vertrauen gewinnen, dass es funktionieren kann, wenn ich vor einem Mitarbeitergespräch meine Lebensphase reflektiere zum Beispiel. Und wenn ich Arbeitszeitenflexibilisierung gestalte auch in schwierigen Phasen, wo ich eingeklemt bin in Schichtbetrieb und alles mögliche, trotzdem gibt es Möglichkeiten. Also das wollen wir machen, das ist neu, das habe ich noch nicht erwähnt. Wir werden schauen, deswegen sage ich ja, Geduld haben, immer dranbleiben, immer überlegen was brauchen die Betriebe, wo kann man sie noch besser abholen? #01:13:13-9#

I: Das wird jetzt auch erst umgesetzt? #01:13:18-0#

B: Das wird jetzt ausgeholt gerade in den nächsten Monaten. #01:13:21-8#

I. Spannend, vielen Dank! Auch für die ganzen Informationen vom Nestor Gold, weil ich natürlich die Sachen im Internet schon alle angeschaut habe, den Selbsttest und die Indikatoren - diese Sachen schon kenne, aber die konkrete praxisnahe Umsetzung nicht. Das waren wirklich ganz tolle Informationen für mich, vielen Dank! #01:13:45-1#

B: Gerne, danke auch für Ihre Wertschätzung!