

Alter & Generationen

1



Einleitung

02

Wie zahlreiche mitteleuropäische Industrieländer ist auch Österreich von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen. Eine immer höhere Lebenserwartung steht einer stagnierenden bzw. rückläufigen Geburtenrate gegenüber. Dazu kommen gesellschaftliche Herausforderungen wie die Sicherstellung der Pensionen, Migration, die ebenfalls die Demografie beeinflusst, oder aber unterschiedliche Generationenansprüche. Die Diversitätsdimension „Alter & Generationen“ spielt in Österreich daher auch für Unternehmen aller Größen eine bedeutende Rolle.

Während man in vielen Marketingabteilungen die „Generation 50plus“ bereits als kaufkräftige Zielgruppe entdeckt hat, wird der demografische Wandel im Personalmanagement erst nach und nach erkannt und als Herausforderung und Chance wahrgenommen.

Seit dem Jahr 2000 sind jährlich zwischen 70.000 und 95.000 Österreicherinnen und Österreicher in Pension gegangen. Aktuell gibt es insgesamt rund 2,3 Millionen¹ Pensionistinnen und Pensionisten und Österreich steht vor einer großen Pensionierungswelle. Schrittweise ab 2020 kommen geburtenstarke Jahrgänge der 1960er-Jahre, die sogenannten „Babyboomer“, ins Pensionsalter.

Berechnungen zufolge soll 2035 jede dritte Österreicherin bzw. jeder dritte Österreicher² eine Pensionistin bzw. ein Pensionist sein. Im öffentlichen Dienst sowie in einigen Branchen in der Privatwirtschaft gehen in den nächsten Jahren bis zu 50 Prozent aller Beschäftigten in Pension und schon heute fehlen in der Wirtschaft und im öffentlichen Dienst Fachkräfte.

Angesichts dieser Entwicklungen sind österreichische Unternehmen – ungeachtet ihrer Größe – auf qualifizierte Arbeitskräfte angewiesen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die stärkere Integration älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist daher zukünftig unumgänglich und ein wirtschaftliches Erfordernis zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Aber auch die passgenaue Qualifizierung junger Menschen, qualifizierter Zuzug und Adaptionen im Berufsausbildungssystem spielen eine wesentliche Rolle.

Es ist daher für Unternehmen lohnend, diese Diversitätsdimension im Blick zu haben, die Altersstruktur des eigenen Betriebs zu kennen, über altersgerechtes Führen und altersgerechte Arbeitsbedingungen nachzudenken. Unternehmen, die ihre Strategien an die neuen Rahmenbedingungen anpassen, werden nachhaltig profitieren.

Die Dimension betrifft aber nicht nur Ältere. In Betrieben arbeiten aktuell bis zu fünf Generationen. Im Rahmen einer gelebten Generationenbalance ergeben sich – je nach Lebensphase – typische Fähigkeiten. Alle Altersgruppen haben unterschiedliche Fähigkeiten und spezielle Fertigkeiten, die durch aktives Generationenmanagement zum Vorteil genutzt werden können.



Wussten Sie, dass ...?

03

seit 2005 in Österreich erstmals mehr Menschen über 40 als unter 40 Jahren leben?

der Anteil des Erwerbspotenzials an der Gesamtbevölkerung von derzeit 62 Prozent bis 2025 auf unter 60 Prozent sinken wird und ab 2037 weniger als 55 Prozent betragen wird?ⁱⁱⁱ

die Lebenserwartung in Österreich steigt?

2060 wird ein Mann durchschnittlich 87,3 Jahre und eine Frau 90,6 Jahre alt werden.^{iv}

mit dem Eintritt der Generation Z (geboren ab 1995) in die Arbeitswelt die Belegschaft erstmals aus fünf Generationen besteht?

Berechnungen des IHS zufolge im Jahr 2035 jede dritte Österreicherin bzw. jeder dritte Österreicher eine Pensionistin bzw. ein Pensionist sein wird?^v

Berechnungen zufolge der Anteil des Erwerbspotenzials ohne Zuwanderung langfristig auf 47 Prozent sinken würde, während die Bevölkerung im Pensionsalter bis 2060 auf 37 Prozent anwachsen dürfte?^{vi}

70 Prozent der über 50-jährigen Österreicherinnen und Österreicher bereit sind, für gesunde Produkte mehr Geld auszugeben?^{vii}

für 72 Prozent der sogenannten Millennials (Generation Y) ein erfüllender Job wichtiger ist als ein gutes Gehalt?^{viii}

die Menschen der Generationen Y und Z eine kürzere Verweildauer im Unternehmen haben? Beide sind im Vergleich zu älteren Generationen offener dafür, häufiger den Arbeitgeber zu wechseln.

Vorteile für Unternehmen

04

Der demografische Wandel betrifft Unternehmen unabhängig von Branche oder Größe. In vielen Unternehmen arbeiten vier, manchmal sogar fünf Generationen gleichzeitig in einer Abteilung oder einem Team. Dabei gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass jede Generation unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzt. Der ideale Mix ist der Schlüssel zu innovativen Lösungen.

Vielfältige Erfahrungen im Unternehmen

Beschäftigte unterschiedlichen Alters bringen unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen mit. Altersgemischte Teams sind leistungsstärker als Teams mit einheitlicher Altersstruktur. Während ältere Beschäftigte häufig sehr viel Erfahrung und Know-how zur Verfügung stellen, sorgen die jüngeren Kolleginnen und Kollegen für Dynamik im Team und kennen sich meist sehr gut mit neuen Technologien aus. Gemischte Teams gleichen ihre Stärken und Schwächen im Idealfall untereinander aus.

Wissen bleibt dem Betrieb erhalten

Unternehmen sehen sich in absehbarer Zeit mit einer Pensionierungswelle konfrontiert. Wird rechtzeitig aktive Nachfolgeplanung und gründliches Wissensmanagement durch Sicherung relevanten Wissens im Unternehmen betrieben, bleibt wichtiges – vor allem informelles – Wissen dem Betrieb erhalten und kann von den nachfolgenden Generationen erfolgreich genutzt werden.

Motiviertere Beschäftigte durch Lebensphasenorientierung

Unterschiedliche Lebensphasen bringen unterschiedliche private wie berufliche Herausforderungen und Prioritäten mit sich. Werden Beschäftigte in der Bewältigung unterschiedlicher Lebensphasen, etwa durch flexible Arbeitszeitmodelle, Auszeiten oder entsprechende Weiterentwicklung, unterstützt, so sind diese motivierter und leistungsfähiger.

Mehr Ertrag durch die Kundengruppe der Zukunft: die Golden Agers

Keine Bevölkerungsgruppe wächst so stark wie die Generation 50+. Die Bedürfnisse dieser als „Golden Ager“ bezeichneten Gruppe verändern sich laufend, was sich unter anderem auch in einem veränderten Konsumverhalten ausdrückt. Wer sich aktiv um ältere Menschen als Kunden und Kundinnen bemüht, profitiert von besseren Ergebnissen und mehr Ertrag.

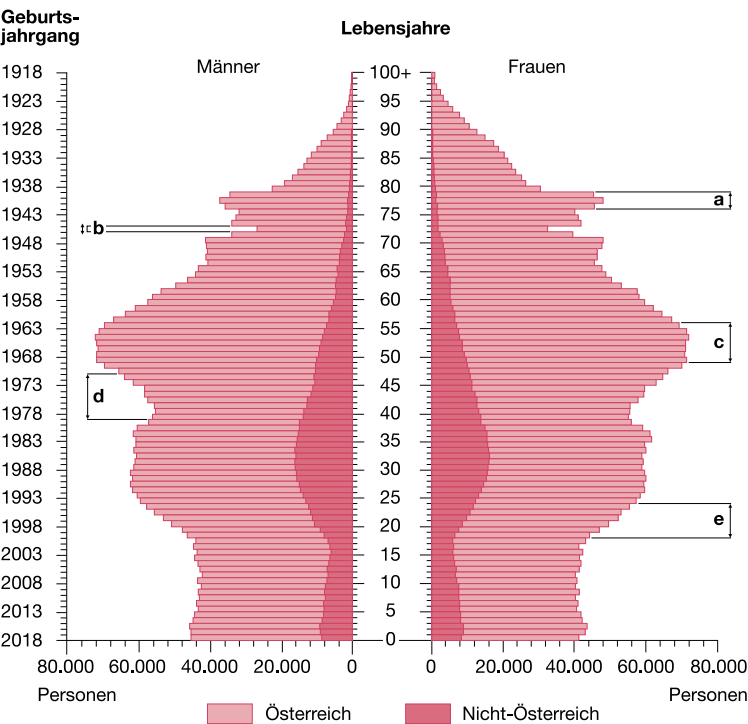
Umfangreiche Förderungen und loyale Beschäftigte

Unternehmen, die Menschen 50+ beschäftigen, profitieren von zahlreichen Fördermöglichkeiten und Entlastungen, etwa im Bereich der Lohnnebenkosten. Im Rahmen der Eingliederungsbeihilfe 50+ des AMS erhalten Unternehmen, die über 50-Jährige einstellen, beispielsweise eine finanzielle Beihilfe während der Dauer der Eingliederung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dadurch eine Chance erhalten, wieder aktiv am Erwerbsleben teilzuhaben, zeigen sich deutlich motiviert und leistungsfähig.

Zu Beginn des Jahres 2019 haben 8.858.775 Menschen in Österreich gelebt. Davon waren rund 14,5 Prozent unter 15 Jahre alt und etwa 60,5 Prozent zwischen 15-60 Jahre alt.^k Die am stärksten wachsende Gruppe sind jene Menschen über 60. Anfang 2019 machte diese Gruppe bereits 25 Prozent der Bevölkerung aus und ab 2020 werden die über 60-Jährigen in großen Schritten mehr.

Ab 2020 bis etwa 2035 gehen zudem die sogenannten „Babyboomer“, die geburtenstarken Jahrgänge der 1960er-Jahre, sukzessive in Pension. Nach Berechnungen des IHS ist jede dritte Österreicherin bzw. jeder dritte Österreicher bis 2035 eine Pensionistin bzw. ein Pensionist.

Demografie in Österreich



Bevölkerungspyramide am 1.1.2019 nach Staatsangehörigkeit Österreich

- ↑ a Baby-Boom
- ↓ b Geburtenausfall zum Ende des 2. Weltkrieges
- ↑ c Baby-Boom der 1960er-Jahre
- ↓ d Geburtenrückgang der 1970er-Jahre
- ↓ e Geburtenrückgang der 1990er-Jahre

Abbildung 1

Quelle: Statistik Austria, Statistik des Bevölkerungsstandes. Erstellt am 21.05.2019.

Praxistipp: Erstellen Sie Ihre betriebliche Alterspyramide

Bald bevorstehende Pensionierungen betreffen eine Vielzahl an Betrieben. Vielen ist aber das Ausmaß ihrer Auswirkungen bislang wenig bewusst. Hier kann eine eigene betriebsinterne Alterspyramide helfen.

- Wie verteilen sich die Altersgruppen in unserem Unternehmen aktuell?
- Unter der Annahme einer gleichbleibenden Beschäftigtenzahl, wie verändert sich diese in 3, 5, 10 Jahren?
- Welche Gruppen sind besonders stark vertreten, welche wenig?
- Welche notwendigen Schritte lassen sich daraus ersehen?

Praxistipp: Demografie-Check der WKO

Die Wirtschaftskammer Österreich hat 2016 einen „Demografie-Check“ veröffentlicht. Mithilfe dieses leicht zu bedienenden Tools erhalten Sie ein Bild der gegenwärtigen und zukünftigen Altersstruktur Ihrer Belegschaft sowie einen Vergleich mit Ihrer Branche und Ihrem Bundesland.

Link: https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische_Entwicklung_in_Unternehmen.html



Das Konstrukt „Alter“

06

Spricht man im Rahmen von Diversity Management über die Dimension Alter, dann ist jedes Alter bzw. jede Generation umfasst, d.h. ältere Beschäftigte sowie Kundinnen und Kunden ebenso wie jüngere und jene mittleren Alters.

Denken wir generell an den Begriff „Alter“, dann haben die meisten Menschen das chronologische, also kalendarische Alter im Kopf. Tatsächlich können aber diverse „Arten von Alter“ unterschieden werden, die auch im Unternehmenskontext eine Bedeutung haben:

1. Das chronologische (kalendarische) Alter

Das chronologische Alter definiert das Alter einer Person in Jahren, sagt aber nichts über die Leistungsbereitschaft oder die Leistungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus. Unternehmensrelevant ist das Alter vor allem in Bezug auf gesetzliche Rahmenbedingungen und Ansprüche.

2. Das psychologische Alter

Ganz nach dem Motto „man ist so alt, wie man sich fühlt“ steht es in keinem direkten Zusammenhang zu den anderen Altersebenen. Das psychologische Alter wird maßgeblich durch das eigene Erleben und Empfinden bestimmt. Unternehmensrelevant ist diese Ebene etwa in Bezug auf die Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich laufend weiterzubilden und zu entwickeln.

3. Das soziale Alter

Neben den anderen beiden Altersarten ist das soziale Alter jene Ebene, die am stärksten mit kulturellen Werten verknüpft und mit auf das Alter bezogenen Rollenvorstellungen und Erwartungen verbunden ist. Abseits von tatsächlichem Empfinden und real Erlebtem werden Annahmen getroffen und es entstehen Rollenklischees. Älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wird oftmals die Leistungsfähigkeit abgesprochen, jüngeren der Leistungswille.

Darüber hinaus finden sich in der Wissenschaft auch andere Altersformen, wie etwa das biologische Alter oder das funktionale Alter. Diese Formen sind im unternehmerischen Alltag jedoch nicht relevant und werden daher hier auch nicht gesondert beschrieben.



Die Sache mit der Leistungsfähigkeit

Das Alter und die persönliche Leistungsfähigkeit stehen natürlich in einem Zusammenhang. Vor allem gehen mit dem jeweiligen Alter jedoch Rollenklischees und Vorannahmen in unseren Köpfen einher.

Allein die gängige Klassifizierung in „alt“ und „jung“ ist Ursprung für Diskriminierung. Während älteren Menschen die Leistungsfähigkeit oft abgesprochen wird, werden junge Menschen häufig für zu wenig erfahren angesehen.

In Personalentscheidungen spielen Faktoren wie eine (kollektivvertraglich) höhere Bezahlung älterer Beschäftigter eine Rolle, aber dennoch sind es vor allem unsere Vorannahmen und Stereotype, die uns Menschen nach ihrem Alter ein- oder ausschließen lassen. Unbewusste Vorannahmen (englisch „unconscious bias“) steuern das menschliche Verhalten besonders stark. In Bezug auf ein höheres Lebensalter wird vor allem häufig eine sinkende Leistungsfähigkeit angenommen, die jedoch tatsächlich höchst subjektiv unterschiedlich ist und keinesfalls für eine ganze Generation vorweggenommen werden kann.

Eine einheitliche Definition, was „jung“ oder „alt“ ist, gibt es übrigens nicht. Die UNO bezeichnet Menschen ab 60 Jahren als „ältere Menschen“, im Rahmen des AMS werden 15- bis 25-Jährige noch als Jugendliche bezeichnet.

Die 30- bis 45-Jährigen fallen in jene Altersgruppe, die am wenigsten von Altersdiskriminierung betroffen ist, zumal man mit Anfang 30 schon über etwas Erfahrung verfügt, aber noch nicht die „magische“ 45 übersprungen hat, ab der bei einem Jobwechsel die Last des eigenen kalendarischen Alters spürbarer wird.

Praxistipp: Überdenken von Rollenbildern in Bezug auf Alter

Es gibt zahlreiche Rollenklischees, die mit dem Alter verbunden sind. Im Unternehmenskontext betrifft es vor allem Leistungsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und Kompetenzen. Allerdings sind dabei, wie beschrieben, auch zahlreiche Stereotype und Vorannahmen wirksam, die Menschen verschiedenen Alters geringere Chancen einräumen.

Ein kleines Experiment: Machen Sie sich bewusst, wie Sie sich aktuell fühlen und stellen Sie sich die Frage, wie lange Sie selbst glauben „leistungsfähig“ zu sein. Kaum vorstellbar, dass Sie morgen schon zum „alten Eisen“ zählen. Und genau so empfinden auch die meisten anderen.

Arbeitsfähigkeit für jedes Alter

08

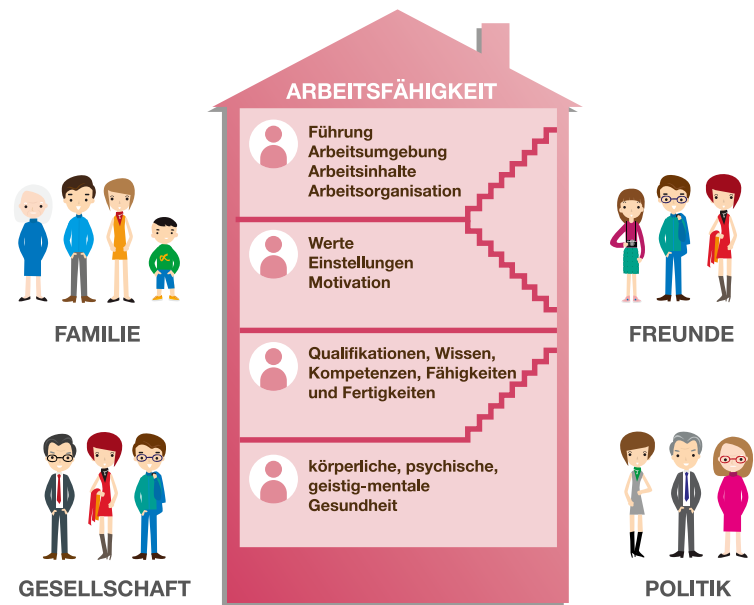
Um stereotype Denkmodelle vorab zu vermeiden, hat das Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) ein praktikables, einfaches Modell geschaffen, das häufig im sogenannten „Haus der Arbeitsfähigkeit“ dargestellt wird.

Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass alle Beteiligten in einem Unternehmen – also Beschäftigte, Führungskräfte, Manager etc. – im Idealzustand eine möglichst hohe Arbeitsfähigkeit besitzen.

Der Begriff „Arbeitsfähigkeit“ (manchmal auch als „Arbeitsbewältigungsfähigkeit“ bezeichnet) beschreibt, inwieweit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Lage sind, Tätigkeiten angesichts der Arbeitsanforderungen, ihrer Gesundheit, mentalen Ressourcen, Qualifikationen, Werte und Einstellungen zu erfüllen. Arbeitsfähigkeit ist die Übereinstimmung zwischen dem, was ein Betrieb dauerhaft verlangt, und dem, was eine Person leisten kann und will. Die Faktoren, die diese Übereinstimmung beeinflussen, sind in Form eines Hauses (siehe Grafik) dargestellt.

Die Treppen innerhalb des Hauses symbolisieren, dass sich die einzelnen Ebenen auch gegenseitig beeinflussen können. Wenn etwa Arbeitsbedingungen schlechter werden, kann dies auch die Motivation von Beschäftigten beeinflussen oder ihre Gesundheit.

Abbildung 2 Juhani Ilmarinen: Das Haus der Arbeitsfähigkeit



Körperliche, psychische, mentale Gesundheit

Sie bildet die Basis. Um (voll) arbeitsfähig zu sein, ist Gesundheit eine wesentliche Voraussetzung. Studien des Finnish Institute of Occupational Health* haben deutlich gezeigt, dass gute Gesundheit und Alter nur bedingt miteinander in Zusammenhang stehen (siehe „Work-Ability-Index“ weiter unten).

Qualifikationen, Wissen, Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten

Menschen können zwar körperlich und geistig gesund sein, jedoch nicht über die benötigten Kompetenzen verfügen. Auch dann sind sie unter Umständen nur eingeschränkt arbeitsfähig.

Werte, Einstellungen, Motivation

Gesundheit und Qualifikation führen dann nicht zu einer guten Arbeitsfähigkeit, wenn die Arbeit nicht mit den eigenen Werten in Einklang steht bzw. es an Motivation fehlt.

Führung, Arbeitsumgebung, Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation

Hierbei handelt es sich um organisationale Faktoren, welche die Arbeitsfähigkeit positiv wie negativ beeinflussen können. Die gesündeste, kompetenteste, motivierteste Person wird nicht voll arbeitsfähig sein, wenn sie im falschen Umfeld eingesetzt oder mit falschen Aufgaben betraut wird.

Die organisationalen Faktoren, also Arbeitsinhalte, Führung, Arbeitsumgebung (in der obersten Ebene des Hauses dargestellt) beeinflussen die Arbeitsfähigkeit zu mehr als einem Drittel. Daher sollte ihnen in Unternehmen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Zudem sind es jene Faktoren, die von Führungskräften und Unternehmen unmittelbar beeinflussbar sind, während die anderen individuellen Faktoren dies nur mittelbar sind.

Das Umfeld: Politik, Gesellschaft, Familie, Freunde

Das persönliche und gesellschaftliche Umfeld beeinflusst ebenfalls die Arbeitsfähigkeit. So können etwa persönliche Lebenssituationen oder Schicksalsschläge dazu führen, dass Menschen plötzlich eine geringere Arbeitsfähigkeit aufweisen. Auch gesellschaftliche Faktoren, etwa die Verfügbarkeit von Kinderbetreuung und Rollenbilder in Bezug auf Familienaufgaben, haben Einfluss darauf, wie arbeitsfähig jemand ist und wie viel Energie und Zeit der Arbeit gewidmet werden können.

Arbeitsfähigkeit
für jedes Alter

09

Good Practice: Ergonomische Arbeitsplätze @ BMW

BMW GROUP

Im Motorenwerk der BMW Group in Steyr arbeiten über 4.500 Beschäftigte aus über 20 Nationen und fertigen bis zu 6.000 Diesel- und Benzinmotoren täglich. Motivierte und gesunde Beschäftigte sind dafür ein Muss. Neben betriebseigener Gastronomie und Kinderbetreuung in den Ferien stehen den Beschäftigten auch ein Fitnesscenter und ein Gesundheitsdienst zur Verfügung. Besonders großen Wert wird auf die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze gelegt. Zudem werden altersgerechte Schichtmodelle mit kürzeren Nachtschichtblöcken und flexible Arbeitszeiten angeboten, um den Bedürfnissen aller Altersgruppen gerecht zu werden.

Praxistipp: Nutzen Sie das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ für Ihr Unternehmen

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ macht klar, dass es mehrere Faktoren gibt, die Menschen aller Altersgruppen in unterschiedlicher Art und Weise in Bezug auf deren Arbeitsfähigkeit betreffen. Als Denkmodell geht es deutlich über den oft gewählten Ansatz der reinen Gesundheitsförderung hinaus.

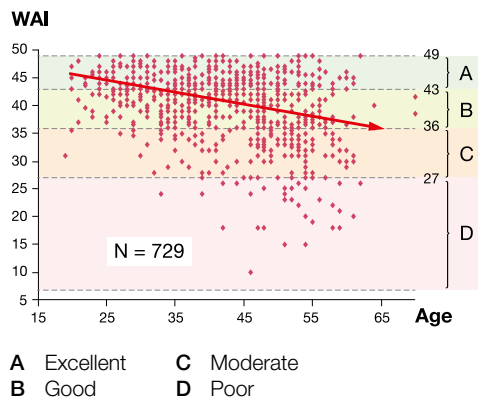
- Nutzen Sie die Ebenen des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“, um die Arbeitsfähigkeit Ihrer Beschäftigten zu analysieren, aber auch um die Arbeitsfähigkeit Ihres ganzen Teams oder Ihres Unternehmens, auf das sich das Modell ebenfalls anwenden lässt.
- Nehmen Sie die Ebenen als Basis für das Jahresgespräch. An welchen Punkten müssen Sie ansetzen, damit Sie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine optimale Arbeitsfähigkeit erhalten?

Als Zusatzinstrument können Sie auch den sogenannten „Arbeitsbewältigungsindex – ABI (englisch: Work-Ability-Index (WAI))“ nutzen. Dieser errechnet, basierend auf subjektiven Angaben einer Person, einen Indexwert, der Auskunft über die derzeitige und vor allem zukünftige (gesundheitliche) Arbeitsfähigkeit gibt und Ansatzpunkte für Vorsorge liefert. Er wird gepaart mit einem „Arbeitsbewältigungscoaching“ in Österreich angeboten.

Link: <http://arbeitsbewaeltigungcoaching.eu/>



Work-Ability-Index (WAI)



Studien zum Work-Ability-Index^{xi} haben übrigens deutlich gezeigt, dass die allgemeine Wahrnehmung, ältere Menschen wären weniger leistungsfähig und gesund, keinesfalls stimmt. In einer Untersuchung von mehreren hundert Beschäftigten jeden Alters konnte festgestellt werden, dass sowohl in jungen, mittleren als auch älteren Alterskohorten ein Teil der Beschäftigten hoch arbeitsfähig ist, während ein anderer Teil wenig arbeitsfähig ist. Die Faktoren (also Gesundheit, Kompetenzen, Motivation oder Arbeitsumfeld), die dies bedingen, können unterschiedlich sein, jedoch lässt sich insgesamt nur ein leichter Abwärtstrend mit zunehmendem Alter feststellen, der keineswegs mit dem allgemein vorherrschenden Bild der älteren, leistungsunfähigeren Menschen einhergeht.

Abbildung 3 Studie des FIOH zum Work-Ability-Index

Good Practice: Altersgerechte Arbeitsgestaltung @ Greiner AG



Das Bewusstsein für unterschiedliche Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in sämtlichen Lebensphasen ist für die Greiner AG von zentraler Bedeutung. Auf ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird im Unternehmen nicht nur durch eine bedürfnisorientierte Arbeitsplatzgestaltung in Form von höhenverstellbaren Schreibtischen, speziellen Sitzmöbeln und Ergonomieberatung eingegangen. Auch individuelle Arbeitszeitmodelle, wie Altersteilzeit, und altersunabhängiger Zugang zu Aus- und Weiterbildung werden angeboten.

Neue Generationen, neue Erwartungen

Neben Gesundheit und Kompetenzen beschäftigen Unternehmen und Führungskräfte vor allem zunehmend die spürbar unterschiedlichen Erwartungen verschiedener Generationen. Unterschiedliche Generationen sind in unterschiedlichen Zeiträumen aufgewachsen, in denen eine bestimmte wirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Entwicklung stattgefunden und sie geprägt hat. Die Umfeldbedingungen, in denen Menschen sozialisiert wurden, bestimmen maßgeblich, welches Bild sie über Chancen, Karriere, Lebensziele und Zukunftsvorstellungen haben. Erkennbar wird das für Unternehmen dadurch, dass Beschäftigte unterschiedlicher Generationen teils deutlich andere Ansprüche und Erwartungen an Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber haben.

Dargestellt wird dies häufig in folgender Form:

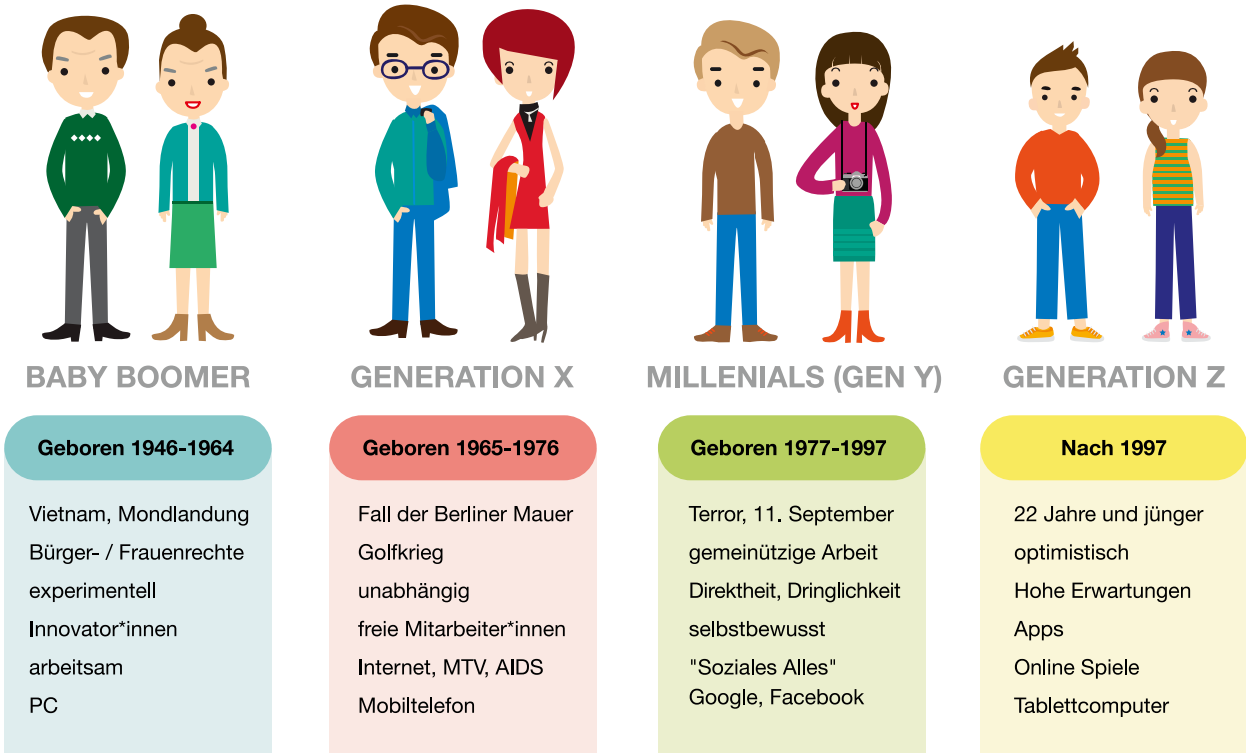


Abbildung 4 Vier Generationen arbeiten Seite an Seite

Während etwa die Generation der „Babyboomer“, also die nach dem Krieg Geborenen, von einem Zeitalter starken Wachstums, getrieben vom Wiederaufbau geprägt war, sehen sich junge Menschen der Generation Z mit Wirtschaftskrise, verschwindenden Zinsen und einer globalisierten, zunehmend unberechenbaren Welt konfrontiert.

Diese Prägung hat maßgeblichen Einfluss auf den persönlichen Zugang zu Arbeit und bedingt, dass sich Menschen unterschiedlicher Generationen von ihren Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern unterschiedliche Rahmenbedingungen wünschen.

Die Generation Z

Besonders im Fokus der Unternehmen, steht die Generation Z, also jene Menschen, die in etwa ab 1995 geboren wurden. Faul, illoyal, sprunghaft sind nur einige der Attribute, die dieser Generation häufig zugeschrieben werden.

Forschungen von Prof. Christian Scholz von der Universität im Saarland zeigen ein anderes Bild.^{xii} Die Generation Z ist mit einer weltweiten Krise, ausgelöst durch die Pleite der Lehman Brothers, und darauffolgenden massiven Veränderungen, Entlassungswellen, Übernahmen von Unternehmen etc. groß geworden. Während bei den Babyboomern langfristiges, vorhersehbares Wachstum herrschte, sind die Bedingungen für die Generation Z zunehmend unsicher, man könnte auch sagen „krisenhafter“. Und ähnlich verhält sich die Generation Z auch in der Arbeitswelt. Scholz beschreibt sie vor allem als „realistisch“. Die Generation Z strebt wie keine andere zuvor danach, sich breit aufzustellen, in kein Verhältnis der Abhängigkeit zu kommen, Beruf und Privatleben strikt zu trennen – und sie macht auch beim Thema Väterbeteiligung wenig Kompromisse. Denn wer ohnehin nicht an ein dauerhaftes Verweilen im gleichen Job glaubt, der hat auch wenig Angst vor einem Karriereknick.

Für Betriebe bedeutet das, dass sie sich mit deren Wünschen und Erwartungen aktiv auseinandersetzen und ihr Personalmanagement, Bonifikationssystem und Karrieremodelle überdenken müssen. Denn nicht nur, dass die Generation Z realistisch und skeptisch ist, sie ist auch äußerst klein. Seit 2000 kommen in Österreich nur mehr um die 80.000 Kinder pro Jahr zur Welt. In den 1960er-Jahren waren es noch über 130.000.

Good Practice: Lebensphasenorientierung @ HP Austria



Ganz nach dem Motto „Everybody in“ hat HP Austria ein Generationenmanagement-Konzept implementiert, das allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedliche Optionen anbietet, aber gleichzeitig keine bestimmte Altersgruppe spezifisch hervorhebt oder bevorzugt und somit andere Gruppen wiederum gleichzeitig diskriminieren würde. HP arbeitet nicht mit einem altersorientierten Programm, sondern hat ein lebensphasenorientiertes Konzept entwickelt. Jede Kollegin bzw. jeder Kollege kann sich jene Angebote aussuchen, die sie/ihn interessieren und mit dem jeweiligen Lebenskonzept aktuell einhergehen (flexibles Arbeitszeitkonzept, Auszeitenmanagement, Mentoringprogramme etc.).

Generationen-gemischte Teams fördern

In Bereichen, in denen unterschiedliche Generationen zusammenarbeiten, besteht die Chance, die langjährigen Erfahrungen älterer Beschäftigter mit modernen Ideen und Ansätzen jüngerer Beschäftigter zu kombinieren und damit zu einem Erfolgsmix für das Unternehmen zu machen. Hierbei sollte jedoch beachtet werden, dass unterschiedliche Einstellungen und Erfahrungen mitunter zu Konflikten führen können.

Es bedarf Maßnahmen der Teamentwicklung und vor allem einer wertschätzenden Haltung seitens der Führungskräfte gegenüber allen Generationen, damit generationengemischte Teams gut arbeiten können. Verstehen die Beschäftigten, dass Lernen von- und miteinander in beide Richtungen möglich ist, gewünscht bzw. gefördert wird, dann können altersgemischte Teams eine verbesserte Leistung erbringen.

Reverse Mentoring bei der Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien AG



Lehrlinge und junge Beschäftigte sind mit sozialen Medien und Netzwerken in der Regel besser vertraut als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen, die nicht mit diesen Technologien aufgewachsen sind. Diesem Umstand hat die RLB NÖ-Wien im Rahmen des Reverse Mentoring-Programms genutzt. Top-Führungskräfte bis hin zu Vorständen lernten in einem Zeitraum von mehreren Monaten gezielt von jungen Beschäftigten den Umgang mit Social Media. Neben Einzelcoachings gab es zahlreiche gemeinsame Austauschrunden und so manche Überraschung, wie junge Menschen tatsächlich mit sozialen Medien umgehen. Beide Seiten konnten von der Erfahrung profitieren.

13

Auch persönliche Lebensphasen spielen neben Generationenfragen und Arbeitsfähigkeit eine wichtige Rolle für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Betriebe, die sich bemühen, die unterschiedlichen Lebensphasen ihrer Beschäftigten entsprechend in der Personal- und Arbeitszeitplanung zu berücksichtigen, erzielen damit nicht nur mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern gehen damit auch schonend mit der „Ressource Mensch“ um. Im Leben einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters gibt es zahlreiche Phasen, die eine Veränderung der Rahmenbedingungen verlangen. Vielfach werden Arbeitgeber dann gewechselt, wenn Bedürfnisse einer Lebensphase mit den Arbeitsbedingungen nicht mehr kompatibel sind.

Lebensphasenorientierte Personalpolitik versucht, Beschäftigten in möglichst allen Lebensphasen optimale Arbeitsbedingungen zur Verfügung zu stellen.

Lebensphasen berücksichtigen

Good Practice: Alter(n)sgerechte Berufsverläufe @ voestalpine Böhler Edelstahl

Mit der Einführung von alter(n)sgerechten Berufsverläufen unterstützt voestalpine Böhler Edelstahl seine Beschäftigten dabei, gesünder älter zu werden, und bleibt auch für jüngere Arbeitskräfte attraktiv. Kernstück des Projektes bildete eine eigens entwickelte Arbeitsplatzlandkarte, welche – mit den unternehmensinternen Qualifikationsmatrizen kombiniert – als Basis für die Erstellung alter(n)sgerechter Berufsverlaufsmatrizen diente. Mit deren Hilfe können heute Berufsverläufe vom Eintritt ins Berufsleben bis hin zur Pensionierung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters alter(n)sgerecht geplant und gesteuert werden. Auch die Einbindung der Führungskräfte ist voestalpine Böhler Edelstahl ein großes Anliegen. Diese erhielten 1,5-tägige Führungskräftetrainings zum Thema „alter(n)sgerechte Berufsverläufe“ und haben selbst Arbeitsbewältigungscoachings absolviert.

Praxistipp: Erstellen Sie Ihr betriebliches Lebensphasen-Konzept

Viele Lebensphasen sind vorhersehbar. Dementsprechend ist es ein Leichtes, sich als Unternehmen mit entsprechenden Unterstützungsangeboten und Modellen darauf vorzubereiten. Typische Lebensphasen sind etwa

- Einstieg, Einschulung, Onboarding
- Karrierephase
- Elternschaft, Karenz, Wiedereinstieg
- Aktive Familienphase
- Nebenberufliche Aus- und Weiterbildung
- Pflege naher Angehöriger
- Herannahende Pensionierung

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Für welche dieser Lebensphasen haben wir konkrete Modelle und Unterstützungsangebote?
- Welche haben wir bislang wenig berücksichtigt?
- Welche Phasen fordern uns besonders und wie können wir besser damit umgehen?

Erstellen Sie auf Basis dieser Überlegungen ein Set konkreter, auf die jeweilige Lebensphase angepasster Angebote und kommunizieren Sie diese aktiv an Ihre Belegschaft. Ist Ihre aktive Unterstützung den Beschäftigten erst einmal bekannt, schaffen Sie damit eine hohe Attraktivität als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber. Natürlich kann es darüber hinaus noch eine Vielzahl anderer, oft unvorhergesehener Lebensphasen geben, etwa Krankheit oder Schicksalsschläge. Diese bedürfen aber meist individueller Lösungen und Unterstützung. Seien Sie flexibel und haben Sie ein offenes Ohr!

Nachfolgeplanung und Wissensmanagement

Die zunehmenden Pensionierungen stellen Betriebe auch vor die Herausforderung, nicht nur Wissen aktiv zu sichern, sondern auch entsprechende strategische Nachfolgeplanungen durchzuführen. Weil durch den Abgang langjähriger Beschäftigter die personelle Stabilität generell leidet und weil jüngere Beschäftigte mobiler am Arbeitsmarkt sind, ist die Nachfolgeplanung eine Herausforderung.

Auch das Wissen, das bei Einzelpersonen liegt und verloren gehen könnte, stellt ein Risiko für Unternehmen dar, denen diese mit gezieltem Wissensmanagement begegnen können.

Good Practice: Pensionisten-Netzwerk @ NOVOMATIC

NOVOMATIC

Gelebte Vielfalt, Integration und die Förderung von Chancengleichheit sind grundlegende Prinzipien der Unternehmenskultur bei NOVOMATIC. Rund 30.000 Beschäftigte in mehr als 50 Ländern setzen sich jeden Tag für diese Grundwerte ein. Die Vielfalt von NOVOMATIC betrifft geografische und kulturelle Aspekte, aber auch die generationenübergreifende Zusammenarbeit. Das Pensionisten-Netzwerk – die NOVOSilver Family – unterstützt durch regelmäßige Treffen dabei, die Verbindung zu pensionierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufrechtzuerhalten. Darüber hinaus können diese ehemaligen Kolleginnen und Kollegen für zeitlich begrenzte Arbeitseinsätze ins Unternehmen zurückkehren, um ihr Wissen einzubringen.

Praxistipp: Rechtzeitige Nachfolgeplanung

Mit der Suche nach geeigneter Nachfolge wird oft erst spät begonnen. Die erhöhten Kosten durch Doppelbesetzungen werden gescheut, Sie sollten sich jedoch darüber im Klaren sein, dass gute Nachfolgeplanung kurzfristig in den seltensten Fällen kostenneutral ist. Verläuft die Übergabe dafür personalübergreifend, ist mittelfristig jedenfalls mit einer Amortisation der Kosten zu rechnen.

- Fangen Sie frühzeitig mit der Nachfolgeplanung an!
- Welche Stellen / Positionen müssen in absehbarer Zeit (2-4 Jahre) nachbesetzt werden?
Welche werden bewusst anders gelöst?
- Welche Potenziale und Talente gibt es im Haus für die Nachbesetzung?
- Wie könnte ein fairer und transparenter Auswahlprozess aussehen?
- Welche Erwartungen und Anforderungen gibt es an die übergebenden und übernehmenden Beschäftigten?

15

- **Aufhebung etwaiger Altersbeschränkungen für die Aufnahme, Beförderung, Teilnahme an Weiterbildung etc.**
- **Leistungsbasiertes, bedingt altersunabhängiges Entgeltsystem**
- **Lebensphasenorientierte Zielvereinbarungen**
- **Mentoring-Programme, Reverse Mentoring-Programme**
- **Nachfolgeplanung und Wissensmanagement**
- **Maßnahmen zum Erhalt der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit (z.B. BGF-Programme)**
- **Alternsgerechte Arbeitsplatzausstattung (z.B. individualisierbare, höhenverstellbare Arbeitsplätze)**
- **Lebensphasenorientierte Personalplanung, Einsatzplanung, Personalentwicklung (z.B. Berücksichtigung von Auszeiten, Überbrückungen/Aushilfen etc.)**
- **Lebensphasenorientiertes Auszeitenmanagement (z.B. Angebote für aktive Vaterschaft, Pflegeauszeiten, Sabbaticals etc.)**

Beispiele konkreter Maßnahmen

Quellenangaben

- ⁱ Vgl. Statistik Austria
- ⁱⁱ Vgl. Statistik Austria
- ⁱⁱⁱ Vgl. Österr. Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO): Strukturveränderungen als Folge demographischer Veränderungen, 2015
- ^{iv} Vgl. Statistik Austria
- ^v Vgl. Eco-Austria und Institut für Höhere Studien (IHS)
- ^{vi} Vgl. Statistik Austria
- ^{vii} Vgl. Wirtschaftskammer Österreich: Zukunftsmarkt Best Ager, 2015 (https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/Best_Ager_Web.pdf)
- ^{viii} Vgl. marketagent.com Online Research GmbH / Kreativagentur Kobza And The Hungry Eyes: Austrian Millennial Report 2018
- ^{ix} Vgl. WKÖ Statistik: Altersstruktur der Bevölkerung 2019, 1.1.2019 (<http://wko.at/statistik/bundesland/Altersstruktur.pdf>)
- ^x Vgl. Ilmarinen, J.; Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, 2002
- ^{xi} Vgl. Ilmarinen, J.; Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, 2002
- ^{xii} Vgl. Scholz C.: Generation Z, 2014



1

Alter & Generationen

Impressum

Herausgeber

brainworker – Vielfalt kommunizieren
Ziegelofengasse 31
1050 Wien

Autoren

Manuel Erkan Bräuhofer, MSc (brainworker)
Mag.(FH) Peter Rieder (Arbeitswelten
Consulting)

Grafik: Christoph Letmaier
Druck: Print-Sport Handels GmbH & CoKG
Bildnachweis: shutterstock, iStockPhoto



Diese Broschürenreihe wurde durch die freundliche Unterstützung der Industriellenvereinigung (IV) ermöglicht.

Das Autorenteam hat alle Inhalte gewissenhaft recherchiert und die Inhalte sorgfältig erstellt. Fehler können dennoch nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Die Genannten übernehmen daher keine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte, insbesondere übernehmen sie keinerlei Haftung für eventuelle unmittelbare oder mittelbare Schäden, die durch die direkte oder indirekte Nutzung der angebotenen Inhalte entstehen.

Wien, Oktober 2019

