



# Alter & Umdenken

Die ManagementOASE – das Kompetenz-Zentrum für ganzheitlich. erfolgreiche. gesunde Menschen & Unternehmen.

## Inhalt

GesprächsThema: <b>Gesundheits-Management als Chance</b>	1
LeitArtikel: <b>Alter(n) ist nicht das Problem</b>	2
BlitzLicht: <b>Daniel F. Auber</b>	2
DruckFrisch: <b>Das Methusalem-Komplott</b>	2
AktuelleAngebote: <b>Coaching.Training.Consulting.</b>	3
SchmunzelEcke: <b>3 indiskrete Fragen</b>	3
PraxisTipps: <b>HandlungsFelder &amp; vier Hebel</b>	4
HängeMatte: <b>Ein SelbstTest</b>	4

## Impressum

Die ManagementOASE –  
Schweifer & Partner OG

Grillparzergasse 5,  
A-2340 Mödling bei Wien  
T 0043 (0)2236 86 99 88-0  
F 0043 (0)2236 86 99 88-11  
info@managementoase.at  
www.managementoase.at

Für den Inhalt verantwortlich:  
Brigitte Schweifer-Winkler, MSc, MBA  
Mag. Dr. Franz J. Schweifer

Alle Rechte für Bilder und Texte liegen bei  
© Die ManagementOASE

## GenerationenManagement als Chance

Die demografische Entwicklung ist zur drängenden Herausforderung sowohl für den Arbeitsmarkt als auch für Unternehmen geworden. Eine aktuelle Bevölkerungsprognose der Statistik Austria für 2060 besagt, dass die Gruppe der Erwerbstätigen drastisch kleiner wird, jene der Älteren hingegen immer größer.

Und Frank Schirrmacher hatte bereits 2004 in seinem scharfsinnigen *Methusalem-Komplott* (Buchtipp Seite 2) gemeint: „*Ungläubig schlägt man die Augen auf, als wäre man nicht seit Jahren vorgewarnt, und plötzlich ist man alt. So wird es unserer Gesellschaft ergehen. Die unerschütterliche Logik der Abreißkalender sagt uns, dass die Drohung mit jedem neuen Geburtstag für uns alle wächst. Und doch tun wir so, als wäre es nicht unsere Zeit, die gerade abläuft.*“

Jüngst hat sich auch die Europäische Union des Themas angenommen und 2012 zum „Europäischen Jahr des aktiven Alterns und der Solidarität zwischen den Generationen“ erklärt, um mehr Bewusstsein zu schaffen. Umso ermutigender der Appell des ehemaligen EU-Kommissars Vladimir Spidla:

**„Ältere sind nicht Teil des Problems, sie sind Teil der Lösung.“**

Mit oase.reichen Grüßen

Brigitte Schweifer-Winkler, MSc, MBA

Mag. Dr. Franz J. Schweifer

Geschäftsführer und Inhaber  
Die ManagementOASE



## BlitzLicht

„Alter ist noch immer das einzige Mittel, das man entdeckt hat, um lange leben zu können.“

Daniel F. Auber, frz. Komponist,  
1782–1871

## DruckFrisch

Die Diskriminierung des Alterns und des Alters wird weltweit zu einem ökonomischen und geistigen Standortnachteil. Im Jahr 2050 werden allein in China so viele über 65-Jährige leben wie heute auf der ganzen Welt.

Scharfsinnig, facettenreich und provozierend zugleich greift Frank Schirmmacher, Mitherausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, eine Tatsache auf, an der niemand vorbeikommt: Die Menschheit altert in früher unvorstellbarem Ausmaß. Mit unmittelbaren und unaufhaltensamen Konsequenzen – individuell, sozial, politisch, ökonomisch, unternehmerisch.

Zentrale These des Buches: Wir müssen eine spektakuläre Kulturwende einleiten und negative Altersvorstellungen korrigieren. Zugleich sei es eine historische Chance der Jungen.

Kalendarisch nicht mehr druckfrisch, aber thematisch aktueller und brisanter denn je.

**Schirmmacher, Frank:**  
**Das Methusalem-Komplott.**  
München 2004

# Alter(n) ist nicht das Problem

Mehr als 2000 Jahre vor Vladimir Spidla hatte bereits ein anderer Politiker entgegen der verbreiteten Larmoyanz gemeint: „Nicht das Alter ist das Problem, sondern unsere Einstellung dazu.“ (Marcus Tullius Cicero)

## Faktum ist, dass ...

- bereits 2015 jede/r dritte Angestellte über 50 Jahre alt sein wird;
- innerhalb der nächsten 10 bis 15 Jahre altersbedingt ein erheblicher Teil der Führungskräfte aus den Unternehmen ausscheiden wird und dadurch bis zu 40% der Positionen vakant werden;
- ein Wertewandel bei Jüngeren eingesetzt hat: „nicht leben, um zu arbeiten, sondern arbeiten, um zu leben“;
- sich das Defizitbild der Älteren wandelt: „Alter ist Umbau statt Abbau“, „grau & schlau“, „Silberschatz“, „Oldies but Goldies“, usw.

## Erfolgsfaktoren: GenerationenManagement (GM) gelingt, wenn ...

- das verantwortliche Management 100% dahintersteht;
- es nicht nur eine Sache eines Projektteams, sondern eine exklusive Management- und Führungsaufgabe ist;
- es kein singuläres Projekt, sondern Teil eines laufenden Prozesses ist;
- es ganzheitliche Parameter und Handlungsfelder berücksichtigt (s. Seite 4);
- Klarheit in Bezug auf Fragen besteht wie: Was konkret kann und soll GM (nicht) leisten? Was sind mögliche Ziel- und Interessenkonflikte? Wer konkret ist inwiefern betroffen (Zielgruppen)? Was hat das Unternehmen bzw. haben die Betroffenen davon (Nutzen)?
- offen kommuniziert wird: von Beginn an mit allen Betroffenen, angemessen in Inhalt, Sprache, Verständlichkeit.

## Fazit: GenerationenManagement ist ...

- grundsätzlich für alle Altersgruppen intendiert;
- kein Spezialprojekt oder Schonprogramm (nur) für sogenannte Ältere;
- eine Wertschöpfungs- & WertschätzungsInvestition, die sich für alle lohnt;
- ein vitales Überlebens- & Attraktivitätsprogramm für jedes Unternehmen (Wettbewerbsvorteil);
- nicht nur eine Frage von Einstellung und Unternehmenskultur, sondern auch von Organisation; oder um mit Juhani Ilmarinen (s. auch Seite 4) zu sprechen:

**„Produktivität ist nicht vom Alter abhängig, sondern von der Organisation der Tätigkeit.“**



## Aktuelle Angebote

Für Menschen in Führungsverantwortung, in anspruchsvollen Positionen oder herausfordernden Situationen. Für Unternehmen und deren Verantwortliche in komplexen Veränderungen. Das sind die Zielgruppen und Themen, auf die wir vor allem unseren Fokus legen. Hier ein paar ausgewählte Angebote, die Sie praxisnah, wirkungsvoll und nachhaltig auf Ihrem Weg unterstützen können.

### SchmunzelEcke

3 indiskrete Fragen – oder:  
nachdenklich schmunzelnd  
& schmunzelnd nachdenken

1. Wie alt möchten Sie nicht werden?
2. Wenn Sie in Ihrer Karriere von Jüngeren überholt werden:  
Ab wann schreiben Sie dies dem Alters- und nicht mehr dem Fähigkeitsunterschied zu?
3. Welches war das beste Jahr Ihres Lebens, und glauben Sie, dieses in Zukunft noch übertreffen zu können?

Nach Rolf Dobelli: *Wer bin ich? 777 indiskrete Fragen. Diogenes 2007*

### Coaching

#### Burnout- & GesundheitsCoaching

Vertraulich. Individuell. Lösungsorientiert. Unverbindliches und kostenloses Erstgespräch zur Orientierung.

#### VeränderungsCoaching

Wir begleiten professionell bei individuellen wie organisationalen Veränderungsprozessen. Unverbindliches und kostenloses Erstgespräch zur Orientierung.

### Taining

#### GenerationenManagement kompakt

Ein praxisorientierter Workshop, um GenerationenManagement im Betrieb erfolgreich zu initiieren und zu implementieren. 1 Tag. Nächster Termin: **15.11.2013**

#### Resilienz – die besondere Kraft

Die besondere Fähigkeit als „Stehaufmännchen“ stärken.

Ein ganz starkes 2-Tages-Seminar. Nächster Termin: **06.-07.11.2013**

#### Leisten & Leben im Gleichgewicht

Zeit für Wesentliches gewinnen – gesunde Work-Life-Balance fördern. 2 Tage.

Nächster Termin: **16.-17.10.2013**

### Consulting

#### Betriebliches Gesundheits- & GenerationenManagement

Personale wie organisationale Gesundheit, Leistungsfähigkeit und generationenspezifische Förderung garantieren nachhaltige WertSchöpfung. Wir begleiten und beraten bei den wichtigsten ProzessSchritten.

#### Kultur- & VeränderungsProzesse

Entscheidungs- und VeränderungsProzesse, LeitbildEntwicklungen, WerteManagement und UnternehmensKultur konsequent und nachhaltig vorantreiben.

Details dazu und weitere Angebote – aus dem offenen Programm oder maßgeschneidert inhouse – finden Sie unter [AngebotsReich](#) sowie unter [ThemenInseln](#) auf unserer Website. Gerne informieren wir Sie auch im persönlichen Gespräch oder telefonisch unter 0043 (0)2236 86 99 88. Oder schreiben Sie uns: [office@managementoase.at](mailto:office@managementoase.at). Wir freuen uns auf Sie.



# Handlungsfelder & vier Hebel

GenerationsManagement ist keine triviale Angelegenheit, die sich mit einigen wenigen Aktionen erledigen ließe. Dementsprechend vielgestaltig sind auch die Ansatzpunkte und Handlungsfelder. Sie können je nach Ausgangssituation und Zielvorstellung äußerst unterschiedlich aussehen. Dennoch lassen sich vier KernHebel wie folgt ausmachen, die in der Praxis zentrale Bedeutung haben und berücksichtigt werden sollten.

## Hebel 1: Werte & Unternehmenskultur

- Wandel von Einstellung und Bewertung in Bezug auf Alter(n)
- Positive Wertebotschaften (top-down)
- Wertschätzendes, vorurteilsfreies Wahrnehmen („age-awareness“)
- Altersspezifische Stärken ansprechen und nutzen statt Defizitorientierung
- Altersangepasste Leistungserwartung statt Über-/Unterforderung

## Hebel 2: ArbeitsSituation & -Organisation

- Altersgerechte Anpassung der ArbeitsSituation und -Bedingungen
- Flexible Arbeitszeitmodelle (Sabbaticals, HomeOffice, Zeitwertmodelle, usw.)
- Altersgerechte Abläufe, Inhalte, Arbeitsplätze, Arbeitszeiten
- Intergenerative Teamstrukturen
- Nachfolgeplanung, Übergabezeiten, Wissensmanagement

## Hebel 3: Wissen & Weiterbildung

- Alters- und aufgabenspezifische Qualifizierung und Weiterbildung
- Altersadäquate Lernformen und Settings
- Implizites Wissen explizit machen
- Mentoring, Seniorships, Lernpatenschaften
- Ziel: individuelle Kompetenzen erhalten und stärken, Wissensbasis des Unternehmens sichern

## Hebel 4: Gesundheit & ArbeitsSicherheit

- Gezieltes, ganzheitliches GesundheitsManagement
- Stärkung von Resilienz und gesunder Selbstregulation
- Burnout-Prävention und -Intervention
- Berücksichtigung von „Verhältnissen“ und „Verhalten“
- Alterssensible Führungskultur (altersgerechtes, „gesundes“ Führen)

Und gewissermaßen als MetaHebel mit zentraler Scharnierfunktion gilt: **Kommunikation & Sensibilisierung**. Das oberste Gebot heißt: Alle Betroffenen zu Beteiligten machen und sie von Beginn an „mit auf die Reise nehmen“. Offen und klar kommunizieren. Denn nur wer sich angesprochen, beteiligt und verstanden fühlt, macht auch wirklich mit und zieht am (Erfolgs-)Strang.

Auch GenerationsManagement muss Ausdruck einer besonderen Unternehmens- und Führungskultur sein, die bewusstseinsbildend wirkt. Oder wie Juhani Ilmarinen, finnischer Arbeitsmediziner, ausgezeichnet für die Umsetzung eines „nationalen Programms für ältere Arbeitnehmer“, betont:

**„Der wichtigste Hebel zur vermehrten Beschäftigung Älterer ist eine gute, altersgerechte Unternehmensführung.“**

## HängeMatte

### Fragen und Reflexionen

#### Ein SelbstTest

- Kennen Sie die Altersstruktur und deren Entwicklung in Ihrem Unternehmen?
- Wie produktiv und konkurrenzfähig ist Ihr Unternehmen mit der aktuellen bzw. prognostizierten Altersstruktur?
- Wie gesund sind die MitarbeiterInnen? (Zahl der Arbeitsunfälle / der durch Überlastung, Burnout, usw. verursachten Krankenstände)
- Was wird getan, um Wissenstransfer quer durch Generationen zu fördern?
- Was geschieht in Bezug auf die Nachfolgeplanung und das Wissensmanagement?
- Inwieweit gehen Führungskräfte auf besondere, altersspezifische Bedürfnisse ein?

#### Und nicht zuletzt:

- Glauben Sie, dass Sie Ihre derzeitige Tätigkeit bis zum Pensionsantritt bewältigen können? Wenn JA, wieso? Wenn NEIN, was wäre notwendig?