



Seminar/Workshop

Demografearbeit in Organisationen

Alter, Arbeit und Leistung in Einklang bringen

Mag. Karl Wimmer

Persönliche Mappe für: _____

© Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz • Tel. +43 676 3838201
karl@wimmer-partner.at • www.wimmer-partner.at

Inhaltsverzeichnis

	Folie-Nr.		Folie-Nr.
Seminarziele	3	Engagementindex im internationalen Vergleich	27
Seminarinhalte	4	4 Herausforderungen für „alter(n)sgerechte Arbeit“	28
Demografie-Entwicklung	5	Qualifikation / Know-how / Lernen	29
Demografie-Verlauf	6	Überlegungen dazu	30
Altersstruktur-Verschiebung	7	(Arbeits-)Organisation	31
Altersschere-Effekt	8	Überlegungen dazu	32
Altersverschiebung in der Arbeitswelt	9	Motivation / Commitment	33
Altersverteilung im eigenen Unternehmen?	10	Überlegungen dazu	34
6 typische Fehlreaktionen	11	Konstitution / Gesundheit	35
Altersausgewogene Personalpolitik	12	Beispielhafte Gesundheitsprobleme	36
Altersverteilung im eigenen Unternehmen?	12	Anmerkung zu den Gesundheitsproblemen	37
Faktoren für „erfolgreiches Altern“	13	Überlegungen dazu	38
Idealtypische Berufsbiografie	14	Das Salutogenese-Modell	39
Verlauf der eigenen Berufsbiografie	15	Salutogene Ressourcen	40
Merkmale von Jüngeren und Älteren	16	Merkmale einer „(un-)gesunden“ Organisation	41
Veränderung von körperlichen Fähigkeiten	17	Überlegungen zu „(un-)gesunder“ Organisation	42
Veränderung von geistigen Fähigkeiten	18	Wertepolaritäten in Systemen	43
Alternskritische Arbeitsanforderungen	19	Ordnungen in Systemen	45
Die Leistungstridae	20	Das Organisationsgesundheitsbild (OGB)	47
Generationsprägungen	21	Fazit: 7 Tipps für effektives „Productive Ageing“	49
Leistungsfaktoren Jüngerer - Älterer	23	Zusammenfassung / Resümee / Ausblick	51
Motivationsquellen Jüngerer - Älterer	25	Literaturtipps	53
Treppenmodell des Mitarbeitercommitments	26	Autor	54

2

Zielsetzung

- **In Bezug auf die Führungskräfte**
 - Sensibilisierung für die Bedürfnisse Jüngerer und Älterer MitarbeiterInnen
 - Bewusstwerden und Hinterfragen eigener Bilder von Älteren/Jüngeren
 - Motivationsfaktoren für Ältere an Hand empirischer Daten kennen lernen
 - Instrumente zum “Gut-Älter-Werden” kennen lernen und die Rolle der Führungskräfte diskutieren
 - Konsequenzen für die eigene Führungsarbeit ableiten und austauschen und Unterstützungswünsche an die Personalarbeit formulieren
- **In Bezug auf den Personal(entwicklungs)bereich:**
 - Informationen über Unterstützungsbedarfe und -notwendigkeiten erhalten

3

Workshop-Inhalte

- Darstellung der Altersstruktur-Entwicklung im Unternehmen; Ängste, Hoffnungen, Notwendigkeiten, die aus Sicht der FK daraus entstehen
- Welche Merkmale schreiben wir Jüngeren/welche Älteren zu? (eigene Einschätzungen: Unterschiede zwischen Einschätzung Älterer/Jüngerer; Ergebnisse von Studien)
- Lebenszyklen und Lebensphasen: eigene Lebenssituation; typische Muster allgemein und im eigenen Unternehmen
- Information über Bedürfnisse von Jüngeren/Älteren: Was bedeutet das für mich als FK?
- Was motiviert Ältere? (Einschätzung der FK im Unternehmen, Studienergebnisse)
- Welche Instrumente unterstützen ein “gutes Älterwerden“ im Beruf? (Information und Diskussion)
- Was bedeuten diese Ergebnisse für uns als Führungskräfte?
- Welche Unterstützung brauchen wir von der Personalstelle?

4

Altersverschiebung in der Arbeitswelt

- In den nächsten 20 Jahren wird sich der Anteil der über 50jährigen etwa verdoppeln während der Anteil der unter 30jährigen weiterhin stetig abnimmt.
- Darüber hinaus sorgen die Anhebung des Pensionsalters und die reduzierten Möglichkeiten der Frühverrentung für zusätzliche Herausforderungen.

Konsequenzen:

Dies hat unweigerlich beträchtliche Auswirkungen auf das Personalmanagement und die (Neu-)Gestaltung der Arbeitswelt.

9

6 typische Fehlreaktionen im Umgang mit dem demographischen Wandel

Vorurteile über Leistungsdefizite Älterer	Ältere werden nicht entsprechend ihrer realen Stärken und Schwächen eingesetzt
Weiterbildung vorrangig für Jüngere	Unternehmen verlieren wertvolles Know-how und Erfahrungswissen
Frühverrentung als typische Strategie der Personalpolitik	Wissen und Qualifikation älterer MA stagnieren oder veraltern
Wechselseitige Vorurteile zw. Jüngeren und Älteren	Fehlende Zusammenarbeit, behinderter Wissenstransfer und sinkende Einsatzflexibilität
Jugendzentrierte Innovationspolitik als „one best way“	Kompetenz und Kreativität älterer MA werden für Innovation zu selten genutzt
Unzureichende Sensibilität u. Aktivierung für das Thema	Langfristig wirksame Personalentwicklungsstrategien werden nicht verfolgt

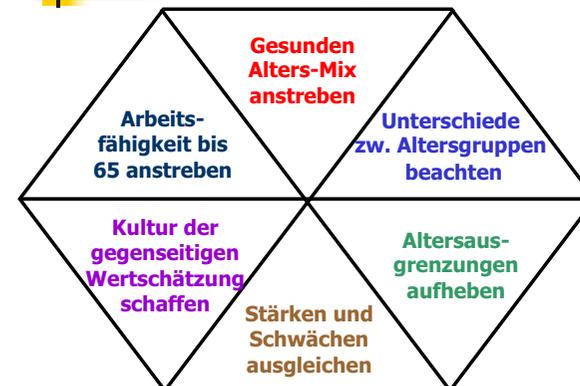
11

Die Altersverteilung im Unternehmen

- Wie schaut die Altersverteilung in Ihrer Organisation aus?
- Welche Schlüsse ziehen Sie daraus?
- Welche Maßnahmen sind (verstärkt) zu setzen?

10

Altersausgewogene Personalpolitik 6 grundlegende Strategien



12

„Erfolgreiches Altern“

Unterscheidung:

- Normales Altern (Durchschnitt)
- Krankhaftes Altern
- Optimales Altern (Möglichkeit)

Faktoren für „erfolgreiches Altern“ sind:

- biologische und geistige Gesundheit
- kognitive Effektivität (geistiges Training)
- soziale Kompetenz (soziale Gesundheit)
- Produktivität (Leistungsfähigkeit)
- personale Kontrolle (Selbstverantwortung)
- Lebenszufriedenheit

13

Verlauf Ihrer eigenen Berufsbiografie

- Rekonstruieren Sie in bezug auf die vorige Folie Ihre eigene Berufsbiographie (Phasen - Werte - Ziele):
- Wo stehen Sie zur Zeit?

- Wie gestaltete sich der bisherige Verlauf?

- Wie ist Ihr/e Zukunftsbild/-vision?

- Was braucht es, um Ihre „gute Zukunft“ zu sichern?

15

Idealtypischer Verlauf einer Berufsbiografie

Phasen in der Erwerbsbiografie	Alter	Werte in den einzelnen Phasen	Ziele in den einzelnen Phasen
<i>Der Einstieg:</i> Mit Wissen in die Praxis	18. - 23. LJ.	Dabei sein, Image des Unternehmens.	erfolgreiche Integration, Überblick bekommen
<i>Der Weg:</i> Mit Praxis in die Verantwortung	20. - 35 LJ.	finanzielle Anreize, sich bewähren, hineinwachsen in die Verantwortung	eigenen Leistungsbeitrag erbringen, Hürden nehmen, Wissen vertiefen
<i>Die Position:</i> Mit Kompetenz gestalten	25. - 40. LJ.	eigener Gestaltungsraum, eigene Position, Kompetenzen pflegen und erneuern.	Wege eröffnen, Leistungsprozesse sichern, Verantwortung übernehmen, Kompetent gesehen werden
<i>Die Verantwortung:</i> Mit Erfahrung zum Erfolg	35. - 60 LJ.	strategische Verantwortung, Beteiligung am Erfolg	Verantwortung erweitern, Erfolge sichern, Kultur vermitteln, Souveränität erlangen
<i>Die Erfahrung:</i> Mit Souveränität zur Konzentration	50. - 70 LJ.	Erfahrung weitergeben, finanzielle Absicherung fürs Alter	Erfahrungskompetenz nutzen und auf Jüngere übertragen, Souveränität leben

14

Merkmale von Jüngeren und Älteren

Welche Merkmale und Fähigkeiten schreiben wir eher Jüngeren - eher Älteren zu?

Jüngere sind/können ...	Ältere sind/können ...

16

Veränderungen von körperlichen Fähigkeiten

Mit steigendem Lebensalter ...

... verringern sich in der Regel:	... bleiben weitgehend erhalten :	... erhöhen sich in der Regel bis zu einem persönl. Maximum:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sehvermögen ■ Hörvermögen ■ Tastsinn ■ Muskelkraft ■ Widerstandsfähigkt. gegenüber kurz. körperl. Überlastung ■ Widerstandsfähigkeit gegenüber Umwelteinflüsse / Umweltbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Widerstandsfähigkt. gegenüber körperl. Dauerbelastung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geübtheit

17

Alterskritische Arbeitsanforderungen

- **Körperlich anstrengende Arbeiten**
 - Heben und Tragen von Lasten,
 - Zwangshaltungen,
 - einseitig belastende Tätigkeiten,
 - kurzzyklische Tätigkeiten
- **Arbeitsumgebungsbelastungen**
 - Hitze, Lärm,
 - schlechte Beleuchtungsverhältnisse
- **Hohe bzw. starre Leistungsvorgaben**
 - Taktgebundene Arbeiten,
 - hoher Zeitdruck
- **Schicht- und Nachtarbeit**
 - Arbeitsrhythmus gegen die „innere Uhr“,
 - soziale Beeinträchtigungen
- **Hohe psychische Belastungen**
 - Daueraufmerksamkeit,
 - soziale Isolation,
 - hohe räumliche Mobilität

19

Veränderungen von geistigen Fähigkeiten

Mit steigendem Lebensalter ...

... verringern sich in der Regel:	... bleiben weitgehend erhalten :	... erhöhen sich in der Regel:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kurzzeitgedächtnis ■ geistige Flexibilität ■ Abstraktionsvermögen ■ Geschwindigkeit bei der Info-Aufnahme und -Verarbeitung ■ Reaktionsgeschwindigkeit ■ Widerstandsfähigkeit gegen eine hohe psychische Belastung ■ Risikobereitschaft ■ Konzentrationsfähigkeit, unter Zeitdruck über längeren Zeitraum 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Langzeitgedächtnis ■ Lernfähigkeit ■ Fähigkeit zur Info-Aufnahme und Verarbeitung ■ Widerstandsfähigkeit gegen übliche psych. Belastung ■ Konzentrationsfähigkeit über einen bestimmten Zeitraum ■ Aufmerksamkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Allgemeinwissen ■ Erfahrung und Erfahrungswissen ■ Gesprächsfähigkeit ■ Geübtheit ■ menschliche Reife ■ Urteilsvermögen ■ Selbständigkeit und Zuverlässigkeit ■ Verantwortungsbewusstsein ■ Sicherheitsbewusstsein ■ pos. Einstellung zur Zusammenarbeit ■ Fähigkeit zu dispositivem Denken ■ Genauigkeit bei geringer Komplexität der Aufgabe

18

Die Leistungstriade

Abstimmung von drei zentralen Faktoren



20

Generationsprägungen (1/2) bevorzugte Grundhaltungen

„VETERAN“ (vor 1945 geboren)	„BABY-BOOMER“ (Jahrgänge ca. 1945 - 64)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Pflichtbewusstsein ■ Disziplin ■ Loyalität ■ Verlässlichkeit ■ Führungsperson: straffe Zügel ■ dennoch gutes Teammitglied ■ bevorzugt Anführer-Gefolgsleute-Prinzip ■ Schwächen: nicht sehr flexibel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ aktiv ■ aggressiv ■ weltgestaltend ■ Beruf und Karriere gehen vor ■ Führungskraft: kollegial und konsensorientiert ■ Partizipation, Fairness und Gleichberechtigung sind wichtig ■ gute Teamentwickler ■ Schwächen: neigen zu Diskussionen

21

Unterschiede in den Leistungsfaktoren (1/2) zwischen Jüngeren und Älteren

Förderliche Haltungen und Verhaltensweisen

Jüngere ...	Ältere ...
<ul style="list-style-type: none"> ■ sind spontaner, „sprudeln“ mehr ■ haben mehr und bessere Computerkenntnisse, sind offener gegenüber neue Techniken ■ sind risikobereiter ■ sind flexibler und mobiler ■ tun sich leichter mit grundlegenden Veränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ sind bedächtiger und auch zögerlicher ■ handeln überlegter, systematischer ■ handeln verantwortungsbewusster ■ können Risiken besser einschätzen ■ haben mehr Erfahrungswissen und können oft eher einschätzen, welche Lösungswege erfolgreich sind und welche nicht ■ fragen mehr nach dem Sinn und den Folgen von Veränderungen und Innovationen

23

Generationsprägungen (2/2) bevorzugte Grundhaltungen

„GENERATION X“ (Jahrgänge ca. 1965 - 80)	„NEXTERS“ (Jahrgänge nach 1980)
<ul style="list-style-type: none"> ■ individualistisch ■ skeptisch ■ unabhängig ■ Balance zwischen Arbeit und Freizeit wichtig ■ Führungskraft: unpräzise und geradlinig ■ Führungsposition wegen der interessanten Aufgaben ■ Drang nach Freiheit und Informalität > virtuelle Teams ■ Schwächen: soziale Intelligenz, Mitgefühl, Diplomatie fehlen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ konsumverwöhnt ■ selbstbewusst, optimistisch, sehr mobil und multitasking-fähig ■ digital sozialisiert - „homo zappiens“ ■ Offenheit für Veränderungen und Technologieoptimierung ■ Schwächen: Routinejobs werden als Zumutung gesehen, Unzufriedenheit wird schnell geäußert ■ Eigeninitiative fehlt

22

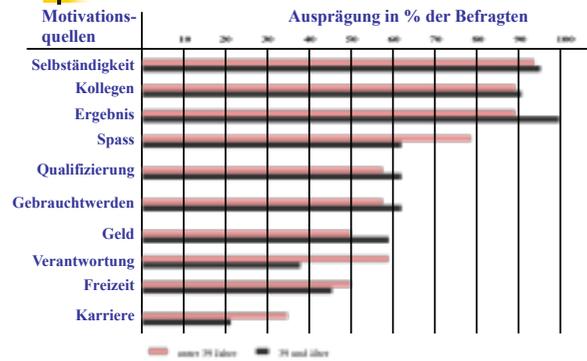
Unterschiede in den Leistungsfaktoren (2/2) zwischen Jüngeren und Älteren

Hinderliche Haltungen und Verhaltensweisen

Jüngere ...	Ältere ...
<ul style="list-style-type: none"> ■ sind oft zu risikobereit ■ sind häufiger egoistisch, teilweise schadenfroh ■ sind eher oberflächlicher, nicht so interessiert ■ fragen nicht nach grundsätzlichen Zusammenhängen ■ sind mehr materiell interessiert ■ haben z.T. kein Interesse am Rat Älterer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ bewegen sich z.T. in eingefahrenen Gleisen, haben zu lange dasselbe gemacht ■ haben häufiger Verlust-, Versagens- und Zukunftsängste ■ müssen mehr ermutigt werden ■ wollen teilweise keine Veränderung mehr, sind zufrieden mit dem Erreichten ■ sind unsicher gegenüber neuen Techniken ■ tun sich teilweise schwer bei grundlegenden Veränderungen

24

Motivationsquellen im Vergleich Jüngere/Ältere



25

Commitment-/Engagementindex im internationalen Vergleich (Gallup-Studie 2006)



27

Treppenmodell des MitarbeiterInnen-Commitments (nach Peter Senge)



26

4 spezielle Herausforderungen der Zukunft: Dimensionen für „alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“



28

Herausforderung 1:

Qualifikation/ Know-how/ Lernen

- Hierbei geht es um Schaffung, Erhaltung, Aktualisierung und Weiterentwicklung von Wissen und Erfahrungen der MitarbeiterInnen sowie deren Nutzung.
- Zentrale Begriffe sind dabei die Notwendigkeit des „lebenslangen Lernens“ und der Austausch zwischen den Generationen, und zwar in beide Richtungen: von jung zu alt und von alt zu jung.

29

Überlegungen zu Herausforderung 1:

Qualifikation/ Know-how/ Lernen

- Wie wird bei Ihnen Wissen und Kompetenz geschaffen, genutzt und weiterentwickelt?
- Wie wird das Lernen Jüngerer und wie das von Älteren gestaltet?
- Wie findet der Austausch (Wissenstransfer) zwischen jung und alt und alt und jung statt?
- Reichen diese Maßnahmen oder braucht es Zusätzliches?

30

Herausforderung 2:

(Arbeits-)Organisation

- In der Arbeitsorganisation, in den betriebs-internen Verfahren, Abläufen und vertraglichen Regelungen kann maßgeblich dazu beigetragen werden, dass Leistungspotenziale von MitarbeiterInnen besser genutzt werden.
- Und Spielräume geschaffen werden, die es ermöglichen, Beschäftigungssituationen alters- und berufsphasenabhängig gestalten zu können.

31

Überlegungen zu Herausforderung 2:

(Arbeits-)Organisation

- In welcher Form tragen bei Ihnen Arbeitsorganisation, Abläufe, Verfahren dazu bei, die Leistungspotenziale von jüngeren und älteren MitarbeiterInnen optimal zu nutzen (Beispiele)?
- Worauf kommt es dabei ganz besonders bei jüngeren - worauf bei älteren MitarbeiterInnen an?
- Welche zusätzlichen Möglichkeiten könnten/sollten dabei noch geschaffen werden?

32

Herausforderung 3:

Motivation/Commitment

- Eine der wesentlichen Triebfedern und Voraussetzungen für qualitative und erfolgreiche Arbeit ist die Motivation der Beschäftigten zur Leistung.
- Materielle und immaterielle Anreizsysteme sind hier gleichermaßen von Bedeutung.
- Z.B. Spezialaufgaben, Mentorenrolle, flexible (Lebens-)Arbeitszeitgestaltung usw.

33

Überlegungen zu Herausforderung 3:

Motivation/Commitment

- Wie steht es in Ihrer Organisation mit dem Thema Motivation und Commitment (= Selbstverpflichtung zur Leistung) - insbesondere bei „älteren“ MA?
- Wie steht es mit der Wertschätzungskultur - von jung zu alt und von alt zu jung?
- Wie sichern Sie Motivation und Wertschätzung - was trägt Ihre Organisation dazu bei?
- Was tragen Sie als Führungskraft ganz konkret dazu bei?
- Was wäre noch möglich - seitens der Organisation generell und von Ihnen im Speziellen?
- Was braucht es dazu an weiterführenden Maßnahmen?

34

Herausforderung 4:

Konstitution/Gesundheit

- Die psychische und physische Gesunderhaltung der Beschäftigten ist eine Voraussetzung für dauerhafte Leistungsfähigkeit und ein ureigenes Interesse jedes/r Einzelnen.
- Neben spezifischen Maßnahmen zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit kann ein wichtiger Beitrag über die Gestaltung der Beschäftigungssituation geleistet werden.

35

Gesundheitsprobleme können sein

- körperliche Überbelastung
- psychische Überforderung
- Burnout, Erschöpfung
- Motivationslosigkeit
- fehlendes Selbstvertrauen, Unsicherheit
- Kommunikationsprobleme
- Konflikte
- Mobbing
- psychosomatische Beschwerden
- Nervosität, Unruhe
- Schlafstörungen
- Ängste bis hin zu Panikattacken

36

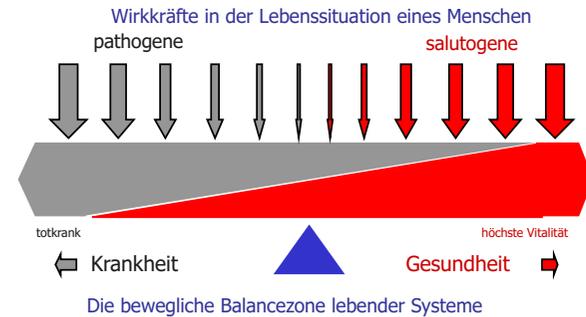
Anmerkung zu den Gesundheitsproblemen

- **MitarbeiterInnen mit psychischen, psychosozialen oder körperlichen Problemen stehen unter Leidensdruck;**
- **dies behindert in der Regel persönliche wie berufliche Motivation u. Leistungsfähigkeit;**
- **und beeinflusst auch die Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten negativ;**
- **außerdem leidet die Qualität der Arbeit unter dieser Situation.**

37

Das Salutogenese-Modell

(„Salutogenese“ = „Gesundheitsentstehung“)



39

Überlegungen zu Gesundheitsproblemen

- Welche Gesundheitsprobleme / Symptome können Sie in Ihrer Organisation(seinheit) diagnostizieren?
- Welche Entstehungszusammenhänge („Ursachen“) können Sie erkennen bzw. vermuten Sie?
- Was braucht es Ihrer Meinung nach, um diese Probleme zu vermeiden?
- Welche Maßnahmen müssten dabei (verstärkt) gesetzt werden?

38

Salutogene Ressourcen (SR)

- **körperliche SR**
 - Fähigkeit eines mehr oder minder wohl organisierten Körpers
 - dafür sorgen zu können, dass man sich in seiner Haut wohl fühlt
- **seelische SR**
 - pos. Grundstimmungen, Antriebskräfte, Lebensgefühl
- **kognitive SR**
 - Einsicht, Besonnenheit und Vorschau
- **kreative SR**
 - zur Gestaltung des Lebens und der Lebenswelt
 - im Umgang mit Problemen und Belastungen
- **kommunikative SR**
 - vertrauensvolle Beziehungen wachsen lassen
- **äußere SR**
 - Ressourcen der Familie, Mitwelt(en), Natur, Kultur

40

„Ordnungen“ in Systemen (1/2) (Systemische Paradigmen)

0. **Grundprinzip der Nicht-Leugnung**
 - Leugnung, Tabuisierung usw. verhindert oder mindert Entfaltungsmöglichkeiten.
1. **Das Recht auf Zugehörigkeit**
 - Jedes Mitglied hat das gleiche Recht dazuzugehören.
 - Mobbing ist eine Extremform der Nicht-Akzeptanz dieses Rechtes.
2. **Anerkennung der zeitlichen Reihenfolge**
 - Bei Gleichgestellten hat der-/diejenige, der/die früher da war, die älteren Rechte.
3. **Balance von Bewahrung und Veränderung (Altem und Neuem)**
 - Das Alte muss gewürdigt werden, damit das Neue eine Chance hat.
 - Sowohl einseitige Fixierung auf das Bestehende, wie auch einseitige Ausrichtung auf Neues führt zu Störungen.
4. **Schutz des Jüngeren**
 - Neues / Junges braucht Schutz und Förderung (Projekte, EinsteigerInnen etc.).
5. **Lernen um die Aufgabe herum**
 - Man kann nicht nicht lernen. Auch Stabilisierung von Altem ist eine Lernform.
 - Teams und Organisationen sind aufgabenorientierte Systeme. Daher muss die Aufgabe, der Zweck und der Kunde im Mittelpunkt stehen.

45

„Ordnungen“ in Systemen (2/2) (Systemische Paradigmen)

6. **Anerkennung von Leitung**
 - Ein Team / eine Organisation hat ein Bedürfnis nach Führung.
 - Diese muss ihre Funktion ausfüllen und anerkannt sein.
7. **Anerkennung von Leistung und Fähigkeit**
 - Besondere Leistungen und Fähigkeiten müssen anerkannt, gefördert werden.
8. **Ausgleich von Geben und Nehmen**
 - Unausgeglichene Bilanzen fördern Unzufriedenheit, Schuldgefühle und unbewusstes Verlangen nach Ausgleich.
9. **Jede/r am richtigen Platz**
 - Am richtigen, angemessenen Platz fühlt man sich sicher und gelassen und bei guter Energie.
 - An unangemessenen Plätzen "aufgeblasen" oder geschwächt.
 - Schwächende Gefühle haben oft mit alten Mustern aus der Ursprungsfamilie zu tun
10. **Bleiben und Gehen**
 - Bleiben kann, wer die Organisation braucht und seine/ihre Funktion ausfüllt.
 - Es ist wichtig, dass eine Trennung in gutem Einvernehmen und in gegenseitiger Achtung vollzogen wird.

46

Das Organisationsgesundheitsbild (1/2)

- Wurzeln des Organisationsgesundheitsbildes (OGB) liegen im Gesundheitsbild, einer von Harry Merl entwickelten Methode zur systemischen Therapie und Beratung.
 - Beim OGB entwickeln die TeilnehmerInnen ganzheitliche SOLL-Vorstellungen von erfolgreicher Kommunikation, Kooperation und Koordination untereinander.
 - Durch das offene Einbringen persönlicher Beiträge und deren Abstimmung untereinander entstehen Befähigung und Motivation unter den MitarbeiterInnen, zusammen den Weg zum gesunden (Organisations-)Ziel zu beschreiten. Ablauf:
1. Finden und Formulieren eines gemeinsamen (Organisations-/ Projekt-)Zieles bzw. einer gemeinsamen Vision
 - Ausgangspunkt ist ein gemeinsames, verbindliches Ziel, das von allen TeilnehmerInnen getragen werden kann
 2. Entwicklung des individuell-persönlichen Gesundheitsbildes mit Augenmerk auf die persönliche Arbeitssituation
 - Anleitung des persönlichen GB in einer leichten Trance
 - Das persönliche GB beinhaltet die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten
 3. Persönliche (Unter-)Ziele
 - TeilnehmerInnen definieren für sie bedeutsame Subziele
 - Diese werden in einem nonverbalen Prozess "verhandelt" und zu einem harmonischen Gesamtbild "verwoben"

47

Das Organisationsgesundheitsbild (2/2)

4. Finden des persönlichen Standpunktes in bezug auf die gemeinsame Vision der Organisation und Zugehen auf die Vision
 - Jede/r TeilnehmerIn sucht seinen/ihren Standpunkt in bezug auf das Zielbild (Grundlage dazu ist das persönliche GB)
 - Durch langsames Zugehen auf das Ziel entstehen Gefühle und Gedanken, die den Weg dahin erlebbar machen
 - Hindernisse können wahrgenommen und beseitigt bzw. umgangen werden
5. Entwickeln möglicher Beiträge und Ressourcen zur Zielerreichung
 - Jede/r TeilnehmerIn überlegt nun konkrete Beiträge, die er/sie leisten kann und will, um das gemeinsame Ziel unter Beachtung der persönlichen Ziele erreichen zu können
 - Diese Beiträge werden wieder auf Kärtchen notiert, laut vorgelesen und zu einem gesamten "Beitragsbild" zusammengefügt
6. Diskutieren des Zielgewinns/Nutzens in der Gruppe
 - Abschließend diskutieren die TN den Nutzen, den jede/r einzelne, aber auch das gesamte Team, die Abteilung, das Unternehmen etc. aus der Umsetzung der Ziele ziehen kann

48

Fazit: 7 Tipps für effektives „Productive Ageing“ (1/2)

Die folgenden Punkte bündeln 7 Tipps für die konstruktive, wertschätzende Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt, eines altersübergreifenden Wissensmanagements sowie zur besseren Nutzung der Potenziale älterer MA :

1. Ein Generationsleitbild für Unternehmenskultur schaffen

- Eine Unternehmenskultur zwischen den Generationen aufbauen und vorleben, die Vorurteile abbaut, Hilfe anbietet und übergreifende Dialoge fördert, damit gemeinsame Werte, Offenheit, Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung kultiviert werden.

2. Eine alter(n)sgerechte Personalplanung forcieren

- die unter Aufrechterhaltung eines Wissens- und Erfahrungstransfers zwischen den Generationen sicherstellt, das der richtige Mensch zur richtigen Zeit am richtigen Platz mit den richtigen Rahmenbedingungen eingesetzt ist.

3. Alter(n)sgerechte Organisationsentwicklung in der Aufbau- und Ablauforganisation praktizieren

- Bei der Gestaltung der Arbeitsplätze die Stärken, wie z.B. mehr Überblick älterer MA nutzen und zugleich Arbeitsabläufe so optimieren, dass Bereiche in denen sie Schwächen zeigen, wie z.B. Rückgang der Geschwindigkeit bei IT-Anwendungen, bedacht werden.

49

Fazit: 7 Tipps für effektives „Productive Ageing“ (2/2)

4. Nutzung der Kraft des Alters

- Ideenreich die Andersartigkeit der Leistungsfähigkeit akzeptieren und Erfahrungen und Handlungsstrategien älterer Menschen für das betriebliche Wissenssystem aktiv nutzen, um eine hierarchie- und funktionsübergreifende Wissensaustauschkultur zu fördern.

5. Lebenslanges Lehren und Lernen für alle Zielgruppen altersdidaktisch konzipieren

- Maßnahmen zur Qualifizierung, Gesundheitsförderung und der sozialen Anerkennung so positionieren, dass die Leistungspotenziale über den gesamten Arbeitsprozess erhalten und ausgebaut werden. D.h. auch Weiterbildungsbudgets für Ältere sicherstellen.

6. Best practice in gemischten Teams sichern

- in altersgemischten Teams reife Lebenserfahrung und junge Dynamiker zusammenbringen, um in einer möglichst „natürlichen“ Belegschaftsstruktur gut miteinander umzugehen und gleichermaßen in dieser Kombination neue Synergien zu erzeugen.

7. Rahmenbedingungen zur intrinsischen Motivation der „jungen Alten“ schaffen

- Mit einem auf die Zielgruppe erweiterten Spektrum optionaler Zusatzleistungen den individuellen, altersgerechten Bedürfnissen flexibel Rechnung tragen.

50

Zusammenfassung / Resümee / Ausblick:

Gehen Sie nochmals Ihre gesamten Seminarüberlegungen durch:

- Welche Beiträge im Sinne eines „Produktiv-Älter-Werdens“ („Productive Ageing“) Ihrer MitarbeiterInnen können Sie als FK (verstärkt) leisten?
- Wie können Sie insbesondere die Potenziale von „Jung und Alt“ optimal nutzen?
- Welche unterstützenden Maßnahmen sollte die Personalstelle (verstärkt) erbringen?

Notizen:

51



Literaturtipps

- Bertelsmann Stiftung und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitnehmerverbände (Hg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele; Bertelsmann Verlag 2003.
- Creutzfeldt, Peter (Hg.): Die gesunde Organisation. Grundlagen, Konzepte, Praxis; VDM 2003.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hg.): Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele; Bertelsmann Verlag 2004.
- Industriellenvereinigung & Arbeiterkammer Wien & Öst. Gewerkschaftsbund & Wirtschaftskammer Österreich: Umfangreiche Wissensdatenbank zum Thema unter: www.arbeitundalter.at
- Köchling, Annegret ua: Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften; Hampp 2000.
- Köchling, Annegret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen; hrsg. GfAH-Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung 2002.
- Morschhäuser, Martina (Hg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik; Stuttgart 2002.
- Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hg.): Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik; Stuttgart 2004.
- Speck, Peter (Hg.): Employability - Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen; Gabler 2004.
- Wimmer, Karl (2002): Gesundheitsmanagement in Organisationen; in: www.wimmer-partner.at
- Wimmer, Karl (2003): Productive Ageing - 8 Herausforderungen; in: www.wimmer-partner.at
- Wimmer, Karl (2004): Gesunde Arbeit in der Altenbetreuung; in: www.wimmer-partner.at

© Mag. Karl Wimmer • www.wimmer-partner.at

53



Mag. Karl Wimmer

- **Selbständiger Berater, Trainer, (Lehr-)Supervisor/Coach (ÖVS, ÖAS), Psychotherapeut (Systemische Familientherapie und Hypnotherapie).**
- **Arbeitsschwerpunkte: Gesundheits-, Persönlichkeits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.**
- **Anschrift:**
Mag. Karl Wimmer
Pillweinstr. 35, 4020 Linz /Austria
Tel. +43 676 3838201
karl@wimmer-partner.at
www.wimmer-partner.at

Bitte beachten Sie: Diese Unterlage dient Ihrer persönlichen Information. Eine kommerzielle Nutzung bedarf einer Vereinbarung mit dem Autor. Bitte nehmen Sie in diesem Fall Kontakt mit dem Autor auf.

54