



# VONEINANDER LERNEN

ALTERSGEMISCHTE TEAMS können ein wichtiges Werkzeug für Employer Branding in KMU sein. *Damit die Zusammenarbeit von Alt und Jung gelingt*, müssen Wertschätzung und Respekt im Unternehmen gelebt werden.

VON SIEGFRIED LACHMAIR

**E**mployer Branding sowie Generationen-Management sind die Schlagworte, die derzeit in vielen Unternehmen aktuell sind. Aber wie kann zum Beispiel ein kleiner Familienbetrieb oder ein mittleres Unternehmen, das sich einen eigenen Mitarbeiter für Personalentwicklung gar nicht leisten kann, diese Ziele in der Praxis verwirklichen? Employer Branding ist der Aufbau einer unverwechselbaren, attraktiven und einzigartigen Arbeit-

gebermarke, um die richtigen Talente und Fachkräfte anzuziehen sowie Mitarbeiter zu binden und zu motivieren. Generationen-Management ist die gelungene Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung. Der Einsatz von »altersgemischten Teams« als »Werkzeug« verbindet diese beiden Intentionen, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben sowie gemeinsam mit- und voneinander zu lernen. Dies alleine ist schon ein großer Vorteil, bringt man damit doch die Genera-

tionen zusammen – der zunehmenden Entfremdung wird entgegengewirkt.

Von der Verknüpfung der unterschiedlichen Kompetenzen der »Jüngeren« mit jenen der »Älteren« profitieren beide Seiten: Die »Jungen« bringen meist neue Ideen, Neugier, neue Methoden, Denkweisen sowie Flexibilität und Schnelligkeit mit. Die »Älteren« verfügen über Erfahrung, (Prozess-)Wissen, Kontakte, Fähigkeiten, Qualitätsbewusstsein sowie Gelassenheit. ⇨

# Von den Besten lernen.



**ARS**  
AKADEMIE  
FÜR RECHT,  
STEUERN &  
WIRTSCHAFT

## Controlling-Akademie

**Von den Basics zum Spezialisten – Wissenstransfer in 8 Tagen**

mit DI Dr. NOVAK, Mag. LAVALUX-VRECOURT, Mag. (FH) MEIDLINGER, CFA, Mag. DIREGGER u.a.  
von 19.02.–17.05.13, Wien | 24.06.–11.09.13, Wien | 01.10.–29.11.13, Wien (8-tägig)

## Betriebswirtschafts-Akademie

**Basiswissen BWL – Rüstzeug für die erfolgreiche Führung in nur 11 Tagen**

mit Dr. PICHLER, Mag. LUSAK, Mag. (FH) MATZKA, M. WEISS, WP/StB Mag. Dr. EGGER u.a.  
von 22.01.–08.05.13, Wien | 13.06.–07.08.13, Wien | 24.09.–29.11.13, Wien (11-tägig)

## Konzernsteuer tag Jahrestagung

**Fit im Konzernsteuerrecht!**

mit StB Mag. Dr. BENDLINGER, Univ.-Prof. MMag. Dr. HIRSCHLER, Mag. MACHO u.a.  
am 15.11.12, Wien

## IFRS Jahrestagung

**Topaktuell – die neuesten Standards**

mit Prof. (FH) WP/StB Dr. EGGER, Univ.-Doz. WP/StB Dr. HOFIANS, Dr. NESSMANN u.a.  
von 27.–28.11.12, Wien – Tage einzeln buchbar!

## Steuerrecht Jahrestagung

**Stabilitätsgesetz 2012**

mit GL Dr. MELHARDT, StB Mag. Dr. BENDLINGER, Mag. (FH) KRAMMER, SC Dr. PÖLTNER u.a.  
am 05.12.12, Wien – ARS-Steuertag  
06.12.12, Wien – Verrechnungspreise

## Investmentfonds Jahrestagung

**AIFMD & die Auswirkungen des InvFG 2011 auf die Praxis**

mit Mag. RUPAR, MR Mag. MÖRTL, WP/StB Dr. FRITSCH u.a.  
am 21.01.13, Wien

## Finanzstrafrecht Jahrestagung

**Update Selbstanzeige NEU & Bilanzdelikte**

mit HR Dr. BARTALOS, W. LEHNER, MLS, Dr. POHNERT  
WP/StB Mag. SCHROTTMEYER, Präs. Mag. HÜBNER u.a.  
von 26.–27.02.13, Wien – Tage einzeln buchbar!

ars.at

Details & weitere Veranstaltungen ☎ (01) 713 80 24-0



# Personal Austria

07.-08. November 2012  
Messe Wien



TICKETKAUF ONLINE LOHNT SICH!  
[www.personal-austria.at/registrierung](http://www.personal-austria.at/registrierung)



## 11. Fachmesse für Personalwesen

[www.personal-austria.at](http://www.personal-austria.at)

### KEYNOTE-SPEAKER



Foto: Geyerhofer

ADJ. PROF. MAG.  
STEFAN  
GEYERHOFER



Foto: Nasher

PROF. DR.  
JACK NASHER



Foto: Petek

RAINER PETEK  
präsentiert von  
Speakers Excellence



Foto: Schwartz

PROF. DR.  
THOMAS SCHWARTZ  
präsentiert von  
Speakers Excellence

Zeitgleich mit



Mit freundlicher Unterstützung



Medienpartner



## » EMPLOYER BRANDING

### START-WORKSHOP

» Der Prozess »Einführung von altersgemischten Teams« beginnt idealerweise mit einem Start-Workshop. An diesem sollten alters-, bereichs-, funktions- sowie hierarchieübergreifend Personen aus dem Unternehmen teilnehmen und zunächst gemeinsam mit der Unternehmensleitung folgende Fragen diskutieren:

- > Welche Erfahrungen gibt es in unserem Unternehmen mit altersgemischten Teams?
- > Welche Bedürfnisse haben unsere unterschiedlichen Zielgruppen (Generation Baby-Boomer, X und Y) und werden diese auch entsprechend berücksichtigt?
- > Wie muss unsere Kommunikation erfolgen, damit nachhaltig Vertrauen und Offenheit entstehen können?
- > Was müssen wir konkret ändern?
- > Was ist dabei besonders zu beachten?

Wenn diese Fragen beantwortet sind, geht es im nächsten Schritt an die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen. Um die Zusammenarbeit der Generationen und die Attraktivität als Arbeitgeber zu verbessern, muss dies nach innen wie auch nach außen gut kommuniziert werden. Die besten Botschafter sind die Mitarbeiter.

⇒ Altersgemischte Teams verbinden die jeweiligen Vorzüge beider Gruppen und bieten die Chance, gemeinsam neue Lösungen, Innovationen sowie Erfolgspotenziale herzubringen.

### » Schritt 1: Sensibilisierung «

Damit das Miteinander gelingt, empfiehlt sich ein stufenweiser Prozess. Der erste Schritt ist die Sensibilisierung der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter. Tragen das Konzept nicht alle mit, wird die Idee von altersgemischten Teams eher wenig Erfolg haben. Es braucht eine ehrlich gelebte Wertschätzung beider Seiten. Nur so können die Potenziale einander ergänzen und ein Vielfaches ergeben. Das bedeutet insbesondere, ältere Mitarbeiter nicht als »altes Eisen« zu sehen, sondern ihre Bedürfnisse und Fähigkeiten ernst zu nehmen, zu respektieren sowie entsprechend im Rahmen der Gesundheitsförderung und des altersgerechten Lernens zu berücksichtigen.

In altersgemischten Teams ist genau dies durch gegenseitigen Austausch und Wissenstransfer, Tandem-Projekte, Erfahrungsdialoge, Transfermeetings, Mentoring- und Paten-Modelle möglich. Ältere Mitarbeiter

fühlen sich so wertgeschätzt und bleiben motiviert sowie geistig und körperlich fit. Auch die Jüngeren können von der Erfahrung und dem Wissen der Älteren profitieren.

### » Schritt 2: Strukturanalyse «

Der nächste Schritt im Prozess sieht eine Analyse der Altersstruktur der Mitarbeiter vor. Dabei geht es nicht nur um die aktuelle Zusammensetzung im Unternehmen, sondern vor allem um Perspektiven für die Zukunft. Konkret: Wie entwickelt sich die Altersstruktur in meinem Unternehmen in den nächsten zehn Jahren?

Die Altersstrukturanalyse sollte möglichst detailliert aufgeschlüsselt werden, also nach Abteilungen, Bereichen und Teams. Zahlen über die Gesamtbelegschaft sind zwar nicht uninteressant, bringen jedoch für weitere Maßnahmen und Umsetzungsschritte eher wenig. Schließlich sollte die Unternehmensleitung wissen, wo in den nächsten Jahren ein Engpass durch Überalterung droht, wo es eine Verjüngung braucht, wo das Team sehr jung ist und wo die »Durchmischung« stimmt.

### » Schritt 3: Auswertung «

Der dritte Schritt ist die Auswertung der Ergebnisse in den einzelnen Bereichen: Was heißt dies für unser Unternehmen? Wo braucht es einen besseren Mix in einem Team bzw. Bereich? Welche Auswirkungen hat es, wenn wir nichts ändern bzw. wenn wir etwas ändern? Wie lange haben wir noch Zeit, uns auf nötige Veränderungen gut vorzubereiten?

Damit steht man aber noch nicht am Ende. Vielmehr ist das beschriebene Modell ein laufender Prozess, der wiederkehrend im Sinne einer permanenten Steuerung durchgeführt werden muss. Gelebte Wertschätzung, gegenseitiger Respekt, altersgerechtes Lernen und Gesundheitsförderung sollte in jedem Fall Eingang in die Führungsgrundsätze sowie das Leitbild eines Unternehmens finden. ■

### ZUM AUTOR

» **Siegfried Lachmair** ist geprüfter Berater, Mediator, Coach sowie Lehrbeauftragter im Bereich der Team-, Personal- und Organisationsentwicklung. Seine Schwerpunkte sind Führungskräfte- und Konfliktmanagement sowie Nachfolge-Coaching.

» **Kontakt:** [slc@lachmair-consulting.com](mailto:slc@lachmair-consulting.com)  
[www.lachmair-consulting.com](http://www.lachmair-consulting.com)