



**Demografieberatung**  
für Beschäftigte + Betriebe



**Deloitte.**



 **Bundesministerium**  
Arbeit, Soziales, Gesundheit  
und Konsumentenschutz

# Webinar

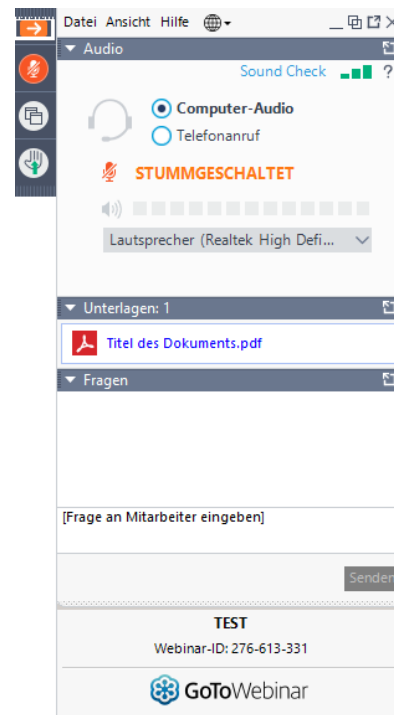
## Alter(n)sgerechte Führung

Wien, 16. Juli 2019



# Herzlich willkommen!

- Sie hören uns nicht?  
Rückmeldungen und Fragen  
direkt in den Chat
- Webinar wird aufgezeichnet
- Interaktion im Webinar  
erwünscht (Handzeichen,  
Chat, ggf. Zuschaltung)



# Ausgangssituation Österreich

Die Beschäftigungsquoten bei den älteren Beschäftigten steigen an

Die Arbeitsgruppen und Teams in den Unternehmen und Organisationen setzen sich verstärkt aus verschiedenen Generationen zusammen

Konsequenzen für Leistungsfähigkeit in den Unternehmen und für die Führungskräfte

**Was bedeutet das konkret?**

# Wertewandel durch Generationenwechsel

Generation	Eigenschaften		Kommunikation	Führung
<b>Baby Boomer</b> (1956-1969)	<ul style="list-style-type: none"> <li>durchsetzungsfähig</li> <li>Teamorientiert</li> <li>Konflikterprobt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenständigkeit</li> <li>Diskussionsbereit</li> <li>Erster Rückgang der Leistungsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persönlich</li> <li>Direkt</li> <li>strukturiertes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kooperativ</li> <li>Konsensorientierte Führung</li> <li>Vermittlung zw. Generationen</li> </ul>
<b>Generation X</b> (1970-1984)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individualismus karriereorientiert</li> <li>leistungsorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etabliert im Berufsleben</li> <li>kurzfristiger loyal</li> <li>Späte Familienplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persönlich</li> <li>E-Mail</li> <li>Telefonisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zielorientiert</li> <li>mehr delegieren</li> <li>Klarheit in Zielen &amp; Führung</li> </ul>
<b>Generation Y</b> (1985-1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Lernfähigkeit</li> <li>Flexibilität und Mobilität</li> <li>Work- Life-Blend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablierung Berufsleben</li> <li>Sinnstiftung Projektbezogenes Arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telefonisch</li> <li>Elektronisch</li> <li>schriftlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visionsorientiert</li> <li>Nähe zur Führungsspitze</li> <li>Projektbezogenes Arbeiten</li> </ul>
<b>Generation Z</b> (2000-2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherheit &amp; Stabilität</li> <li>Trennung Privat- und Berufsleben</li> <li>nicht immer 40h</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenig Erfahrungswissen</li> <li>Geringe Bindung</li> <li>Gut vernetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elektronisch / Social Media</li> <li>Video Sprachnachricht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situativ &amp; kooperativ</li> <li>Klare Aufgaben</li> <li>Mentor anstelle eines Chefs</li> </ul>

# Was bedeutet das für meinen Betrieb?

Demografischer Wandel

## Alterung der Belegschaft

- Altersheterogene Teams
- Erhöhter Einfluss der aktuellen Situation der Rentenkassen auf die Entscheidungen der Einzelnen

## Strategisches Personalmanagement

- Fokus auf **alle** Altersklassen
- Ganzheitliche Betrachtung von der Personalgewinnung bis zur Freisetzung

## Führung und Alter

- Anerkennung der Leistungen aller Altersgruppen
- Motivation der „Älteren“
- Verhinderung von Frühausstiegen

## Unternehmensdaten kennen und im Blick haben

- Analyse und Prognose der Altersstruktur (heute und in 10-15 Jahren)
- Ableitung von Maßnahmen aus der Analyse



# Führung und ältere Belegschaft

Immer mehr jüngere Führungskräfte leiten immer mehr ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an.

Verletzung von Normen (Höheres Alter ist höherer Status)



Jüngere Führungskräfte haben ein tendenziell konfliktreicheres Verhältnis zur älteren Belegschaft.

Führung gefährdet Unternehmenskultur



ABER: Jüngere Führungskräfte berücksichtigen mehr als die älteren FKs die Bedürfnisse der älteren Belegschaft.



Was heißt dann eigentlich  
alter(n)sgerechte Führung ?

# Gute Führung erhöht die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern

---

## Arbeitsfähigkeit

Führungsverhalten von Vorgesetzten als signifikanter Faktor für eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr

## Handlungsstrategien

- Vorbildfunktion des Vorgesetzten
- Kontakt zwischen Älteren und Jüngeren fördern
- Feedbackkultur
- Gleichbehandlung
- Informationsvermittlung

## Altersstereotype

Metaanalysen belegen Altersstereotype von Führungskräften gegenüber älteren Arbeitnehmern

Weniger motiviert

Leistungsabfall

Weniger flexibel

...



# Handeln der Führung

---

**Direkt** agieren Führungskräfte gesundheitsförderlich und altersgerecht, indem sie einen wertschätzenden, unterstützenden und sinnstiftenden Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern pflegen und Abwertung, Missachtung und Distanz vermeiden, aber auch indem sie selbst ein beispielhaftes Gesundheitsverhalten vorleben, das den Beschäftigten zur Nachahmung dient.

**Indirekt** wirken Führungskräfte gesundheitsförderlich und altersgerecht, wenn sie Arbeitsbedingungen nach Kriterien altersgerechter Arbeit (mit) gestalten, die Teilnahme an Maßnahmen der Gesundheitsförderung und Weiterbildung fördern oder Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Laufbahngestaltung unterstützen und so für ihr Team zu einem entsprechenden Alternsmanagement beitragen.

Voraussetzung für gutes Führen ist: **PERMANENTER DIALOG** mit den Beschäftigten





# Vom Sensibilisieren über das richtige Führen zum erfolgreichen Management

---



# Voraussetzung für altersgerechte Führung

---

## Führungskräfte...

- kennen die Konsequenzen des Demografischen Wandels und erkennen Nutzen und Relevanz von einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) bzw. Alternsmanagement.
- sind mit den Einflussgrößen auf die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit vertraut, um den Nutzen eines BGM und Alternsmanagements erkennen zu können.
- nutzen die Potentiale des Alters und wissen negative Altersbilder zu vermeiden.
- kennen die für sie relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen und berücksichtigen diese bei ihrem Handeln.
- kennen die für das Thema relevanten betrieblichen Zielvorgaben und berücksichtigen diese bei ihrem Handeln.
- verfügen über umfangreiches Wissen zu den betrieblichen Handlungsfeldern und sind im Stande, je nach Bedarf auf betriebliche Angebote zu verweisen bzw. diese zu vermitteln.

# Voraussetzung für altersgerechte Führung

---

Führungskräfte...

- kennen die betrieblichen Ansprechpartner aus den Handlungsfeldern und sind im Stande, diese je nach Bedarf heranzuziehen bzw. auf diese zu verweisen.
- kennen die an sie gestellten Erwartungen und Anforderungen. Führungskräfte sind mit den in ihrem Verantwortungsbereich liegenden Prozessen und Abläufen vertraut.
- erkennen die Bedeutung der eigenen Gesundheit, sie wissen um (eigene) negative wie positive Verhaltensmuster und sind sich diesbezüglich ihrer Vorbildfunktion bewusst.
- wissen um die Sensibilität (Vorbehalte und Ängste) von Gesundheit und wissen wertschätzend wie vertrauensvoll mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umzugehen.
- verstehen sensible Themen anzusprechen und auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Einschränkungen oder Erkrankungen zuzugehen.

# Chance Vernetzung

---

<b>Betriebliche Experten</b>	1.	Betriebliche Experten stehen Führungskräften unmittelbar beratend zur Seite.
<b>Personalverantwortliche</b>	2.	Die Führungskraft pflegt im Rahmen eines Case-Managements bei Bedarf direkten Kontakt zu den zuständigen Verantwortlichen.
<b>Kollegen</b>	3.	Führungskräfte tauschen sich systematisch untereinander über Erfahrungswerte aus.
<b>Mitarbeiter</b>	4.	Führungskräfte tauschen sich systematisch mit Beschäftigten über alterns- und gesundheitsbedingte Problemlagen, Arbeitsbedingungen und Bedarfe aus.

# Alter(n)sgerechte Führung

---

- Achten Sie darauf, immer den richtigen Mitarbeiter für die richtige Arbeitsaufgabe auszuwählen.
- Nehmen Sie sich genügend Zeit für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und geben Sie ihren Mitarbeitern genügend Zeit für die Einarbeitung in neue Aufgaben.
- Sind Sie aufgeschlossen gegenüber dem Alter.
- Wirken Sie Überforderungen und Unterforderungen entgegen.
- Berücksichtigen Sie die persönlichen Berufsziele der Mitarbeiter.
- Sind Sie up to date, wie sich Arbeitsweise im Alter verändert.
- Zeigen Sie Ihren Beschäftigten Entwicklungsmöglichkeiten auf.
- Vereinbaren Sie konkrete, realistische Arbeitsziele.
- Geben Sie Rückmeldung über die Arbeitsergebnisse in persönlichen Gesprächen.
- Loben Sie im Falle von positiven Leistungen.

# Alter(n)sgerechte Führung

---

- Sprechen Sie regelmäßig mit den Mitarbeitern.
- Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter umfassend über betriebliche Belange und Veränderungen informiert sind.
- Schaffen Sie ein Vertrauensklima.
- Unterstützen Sie Zusammenhalt in der Arbeitsgruppe z. B. durch Teambuilding-Maßnahmen.
- Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern ein Gefühl der Wertschätzung.
- Versuchen Sie, Ihren Mitarbeitern den Sinn der Arbeit zu vermitteln.
- Anerkennen Sie die Stärken der unterschiedlichen Generationen.
- Bemühen Sie sich, Konflikte rechtzeitig zu erkennen und tragen Sie konstruktiv zu ihrer Lösung bei.

# Tagung der Demografieberatung

---

- Anmeldung: [www.demografieberatung.at/TAGUNG](http://www.demografieberatung.at/TAGUNG)
- 16. Oktober 2019, ab 9 Uhr
  - Hotel Savoyen, 1030 Wien
- Drei Keynotes
  - Frederic Fredersdorf, FH Vorarlberg
  - Heike Ohlbrecht, Uni Magdeburg
  - Barbara Covarrubias Venegas, FH Wien
- Vier Fachforen
  - Qualifizierung & Digitalisierung
  - Generationengerechte Führung
  - Kommunikation mit Generationenfokus
  - Gesundheitsforum
- Eine Podiumsdiskussion

# Unsere nächsten Webinare

---

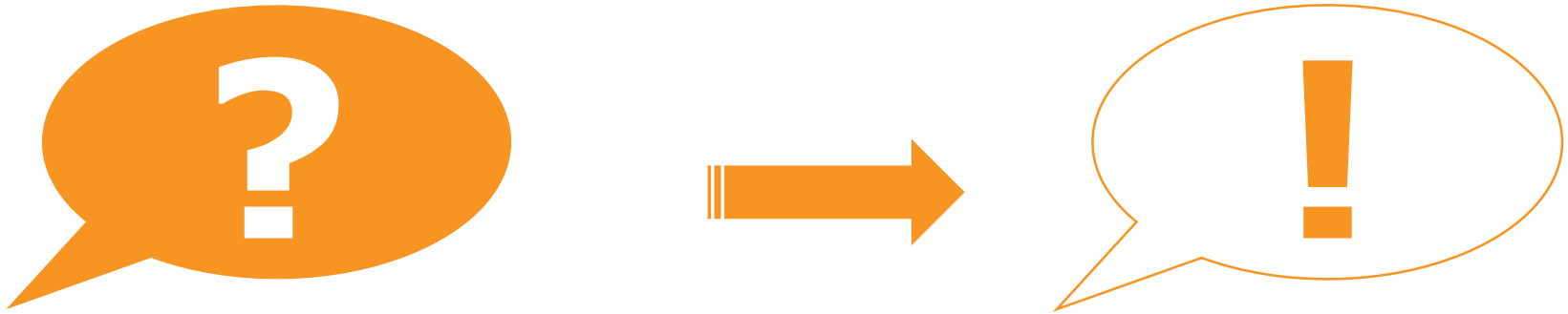
- Jeweils 10 Uhr, Anmeldung via [www.demografieberatung.at/news/webinar/](http://www.demografieberatung.at/news/webinar/)
- Dienstag 30.7.  
**Arbeitsfähigkeit mit Fokus auf Generationen**
- Dienstag 13.8.  
**Employer Branding & ArbeitgeberInnen-Attraktivität mit Blick auf Jung & Alt**
- Dienstag 27.8.  
**Flexible Arbeitszeitmodelle und was verschiedene Generationen anspricht**
- Webinar-Aufzeichnungen: Youtube-Kanal der Demografieberatung



# Alter(n)sgerechte Führung

---

Zeit für Fragen und Antworten!



# Ihre Ansprechpartner

---

Für Fragen und Anliegen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

**Mag. Philipp Brunner**

Demografieberater

Tel.: +43 664 60177 3768

E-Mail: [pbruner@Demografieberatung.at](mailto:pbruner@Demografieberatung.at)

**Florian Groiss, BA**

Öffentlichkeitsarbeit Active Ageing Programme

Tel.: +43 664 60177 3344

E-Mail: [florian.groiss@oesb.at](mailto:florian.groiss@oesb.at)



**D A N K E**