

// Interview mit ...

**Monika Soukup**

© privat

## Wertschätzende Firmenkultur als Schlüssel zum Erfolg

Wie gelingt es Unternehmen, trotz der demografischen Herausforderungen auch in Zukunft gute Mitarbeitende zu finden? Und welche Methoden unterstützen die Zusammenarbeit altersgemischter Teams? Wir haben bei Monika Soukup nachgefragt, die im Beratungsunternehmen ÖSB Consulting das Geschäftsfeld Active Ageing und Digitalisierung leitet.

Interview: Bettina Geuenich

**Frau Soukup, die Babyboomer gehen in Pension – und in vielen Unternehmen vollzieht sich ein Generationenwechsel. Was erwartet die Betriebe?**

Der demografische Wandel stellt Unternehmen vor drei Herausforderungen: Die erste ist der Fachkräftemangel. Aktuell geht eine Generation in Pension, die in ihrem Berufsleben viel Erfahrung angesammelt und oft auch Schlüsselpositionen besetzt hat. Sie ist nicht leicht zu ersetzen, weil bekanntlich deutlich weniger Jüngere nachkommen. Wir haben also ein echtes Mengenproblem.

Hinzu kommt, dass sich die Wünsche und Erwartungen an die Arbeit verändern. Die jüngere Generation hat mehrheitlich weniger Interesse, viel zu arbeiten und sich in Überstunden zu stürzen. Sie stellen andere Anforderungen an Unternehmen als ältere Generationen und erwarten zum Beispiel ein höheres Maß an Personalorientierung. Darauf müssen sich die Unternehmen einstellen.

Daraus resultiert, dass die Anforderungen an Führungskräfte steigen. Sie müssen einerseits den Mix der Generationen mit ihren unterschiedlichen Vorstellungen und Arbeitsweisen managen. Zudem sind sie gefordert, den drohenden Wissensverlust im Zuge der Pensionswellen zu verhindern. Das ist schwer zu gewährleisten, weil hier oft auch informelles Wissen verloren geht, das nirgends niedergeschrieben oder festgehalten ist.

**Welche Strategien können Unternehmen verfolgen, um dem demografischen Wandel zu begegnen?**

Sie können versuchen, Personengruppen zu gewinnen oder länger zu halten, die dem Arbeitsmarkt aktuell nur eingeschränkt oder gar nicht zur Verfügung stehen. Dazu gehören beispielsweise Frauen mit Betreuungspflichten, die in Österreich relativ lange in der Elternzeit bleiben, Menschen mit Migrationshintergrund, die wir besser integrieren könnten, und die Gruppe der 50- bis 64-Jäh-

## Demografische Entwicklung in Zahlen

Die Bevölkerungszahl in Österreich wird laut Prognosen von Statistik Austria Ende der 2060er-Jahre die Zehn-Millionen-Marke erreichen. Das Bevölkerungswachstum geht den Analysen zufolge zur Gänze auf Zuwanderung zurück. Ohne diese würde die Bevölkerung schon jetzt schrumpfen. Doch selbst mit Zuwanderung wird Österreich in den nächsten Jahren kräftig altern: Bis 2040 wird der Anteil der Altersgruppe 65 plus von derzeit 19,7 Prozent auf 26,7 Prozent steigen und die Erwerbspersonenzahl zurückgehen, was den Fach- und Arbeitskräftemangel verstärken wird.

„Während 1950 auf eine Person im Pensionsalter noch rund sechs Personen im erwerbsfähigen Alter kamen, so sind es heute noch drei Personen und 2040 werden es nur noch zwei sein“, sagt Statistik-Austria-Generaldirektor Tobias Thomas.

rigen, die dem Pensionsantrittsalter näherkommt. Auf diese drei Gruppen sollten sich Unternehmen konzentrieren und Angebote schaffen, die Beschäftigung fördern – angefangen von flexiblen Arbeitsmodellen bis hin zu Buddy-Modellen.

Die Gruppe der älteren Beschäftigten bietet aktuell große Beschäftigungspotenziale. Denn in Österreich beginnen viele Menschen schon im Alter von 50 Jahren, an die Pension zu denken – und Arbeitskräfte jenseits dieser Altersgrenze gelten vielen als schwer vermittelbar. Andere Länder haben deutlich höhere Erwerbsquoten in dieser Personengruppe. Es macht also durchaus Sinn, Angebote zu schnüren, um Mitarbeitende länger im Unternehmen zu halten – auch über das Pensionsalter hinaus. Allerdings wird das alleine nicht ausreichen, um die Lücken zu schließen.

### Sondern? Worauf sollten sich Unternehmen zusätzlich konzentrieren?

Unternehmen können an verschiedenen Schrauben drehen, um dem demografischen Wandel zu begegnen. Die Digitalisierung kommt ihnen zwar entgegen, aber sie löst die Personalprobleme nicht. Unternehmen sind daher gefragt, in Weiterbildung zu investieren, um Menschen beschäftigungsfähig zu halten. Sie müssen ihre Führungskräfte schulen, damit sie mit den verschiedenen Generationen gut umgehen können. Ganz zentral ist auch, das richtige Mindset zu etablieren – also beispielsweise wegzukommen von der Haltung, dass ältere Menschen nicht

mehr leistungsfähig und zu teuer sind. Denn das stimmt so nicht. Sie verdienen aufgrund unserer kollektivvertraglichen Regelungen zwar oft mehr als jüngere Mitarbeitende, bringen aber dafür auch viel Erfahrung mit. Nicht umsonst heißt es, dass die Jungen schneller sind, aber die Alten die Abkürzung kennen. Dennoch müssen wir die Menschen begleiten, damit sie lange leistungsfähig bleiben. Unternehmen sollten also eine gesunde Arbeitsumgebung schaffen und attraktive sowie flexible Arbeitsmodelle bieten.

### Sehen die Betriebe Ihrer Erfahrung nach Handlungsbedarf bei den von Ihnen genannten Themen?

In den vergangenen Jahren ist das Bewusstsein für die Problematik deutlich gestiegen. Vor rund sieben Jahren, als wir angefangen haben, zum Thema Generationenmanagement zu beraten, haben wir noch oft die Rückmeldung erhalten, dass die demografische Entwicklung bekannt, aber das Unternehmen aktuell noch nicht betroffen sei. Das hat sich geändert. Personalsuche und -bindung sind zu echten Painpoints geworden. Früher haben Betriebe zugesperrt, weil sie keine Kundschaft hatten. Jetzt geben sie teilweise auf oder schließen vorübergehend, weil sie kein Personal finden. Allerdings beobachten wir auch, dass Unternehmen oft zu spät reagieren, weil sie so im Operativen untergehen. Die aktuelle Wirtschaftskrise spielt dabei auch eine große Rolle. Das Aufschieben der Thematik führt dann dazu, dass personelle Probleme immer größer werden.

### Wie lange im Voraus sollten sich Organisationen denn auf eine Pensionierungswelle vorbereiten – und was sind erste Schritte?

Zwischen fünf und acht Jahre sollten Unternehmen im Voraus planen. Zwei oder drei Jahre vor einer großen Pensionierungswelle aktiv zu werden, ist zu knapp. Denn wenn ich dieses Thema nachhaltig angehen will, muss ich kulturelle Veränderungen anstoßen, die erst langfristig wirken. Auch ein Wissensmanagement zu etablieren, das Know-how-Verlust durch Pensionierungen verhindert, dauert Jahre. Daher müssen Unternehmen frühzeitig ansetzen und dann Schritt für Schritt vorgehen. Zunächst ist es ratsam, sich die Altersstruktur anzuschauen, um zu sehen, was auf die Organisation zukommt. Davon lässt sich meist schon ableiten, wo man ansetzen kann. Es gibt Unternehmen, die in den nächsten fünf Jahren ein Drittel ihrer Belegschaft durch Pensionierungen verlieren. Wenn nur einige dieser Beschäftigten länger bleiben, haben sie mehr Zeit, den Generationenwechsel gut zu bewältigen.

### Wie können Unternehmen ältere Mitarbeitende länger halten? Welche Anreize wirken?

Unternehmen können beispielsweise aktiv ein Umfeld schaffen, in dem ältere Beschäftigte gerne arbeiten.

Ein ganz wichtiger Faktor ist dabei die Kultur des Unternehmens, also Einstellungen und gelebte Werte. Hier spielt die Führung eine zentrale Rolle. Sie muss ein Arbeitsklima schaffen, das Ältere und Jüngere gleichermaßen wertschätzt und ihre Zusammenarbeit fördert. Für erfahrene Beschäftigte ist es wichtig, dass ihre Expertise für die Organisation wertvoll ist. Wenn sie in Mentoring-Programmen oder Lern tandems ihr Wissen weitergeben, ist das für sie bereichernd – und auch das gesamte Unternehmen profitiert davon. Diese Erfahrung kann dazu beitragen, dass Personen, die kurz vor der Pension stehen, länger im Unternehmen bleiben.

### Wie gelingt das Wissensmanagement?

Erfolgreiches Wissensmanagement gelingt durch ein im Team durchdachtes, einheitliches Ablagesystem, auf das alle zugreifen können, und klar definierte Regeln, in welcher Form Wissen erfasst wird.

Aber vor allem sollte ich den Menschen Zeit und Gelegenheit geben, miteinander zu reden und sich bei der Arbeit zu begleiten. Das sogenannte „Shadowing“ ist wichtig. Denn informelles Wissen ist oft nur vermittelbar, wenn man Dinge gemeinsam macht, weil sich dieses Wissen sprachlich nicht so leicht fassen lässt. Zudem weiß der Neuling oft gar nicht, was er fragen soll, und die Erfahrene erklärt manches nicht, weil sie es für selbstverständlich hält. Technik und Tools geraten im Wissensmanagement deshalb schnell an ihre Grenzen. Reden und Beobachten ist wichtig. Es geht um menschliche Faktoren.

**Neben den älteren Beschäftigten brauchen Betriebe auch die Jungen. Wie schaffen sie es, für verschiedene Altersgruppen gleichermaßen attraktiv zu sein?**

Ein Umfeld zu schaffen, in dem alle ihr Potenzial ausleben können, ist eine Herausforderung in der Führung. Die Älteren neigen beispielsweise dazu, sehr genau zu arbeiten. Damit sind sie auch ein bisschen langsamer, haben aber sehr hohe Ansprüche an Qualität.

Die Jüngeren sind oft schneller, legen aber auf Genauigkeit nicht ganz so viel Wert. Diese unterschiedlichen Arbeitsweisen muss ich im Team zusammenbringen. Heterogene Teams arbeiten aber ganz toll, wenn alle ihre Stärken einbringen dürfen, die Tätigkeiten sinnstiftend sind und Lernmöglichkeiten bieten. Ob das so ist, sollten Unternehmen herausfinden, indem sie sich verschiedene Sichtweisen einholen. Denn Führungskräfte schätzen Dinge oft anders ein als Mitarbeitende. Ein Schlüsselfaktor ist dabei, ob alle genug Vertrauen haben, offen und angstfrei Probleme und Mängel anzusprechen.

**Was ist Ihr persönlicher Tipp zum Generationenmanagement in Unternehmen?**

Schauen Sie, wo es wirklich brennt. Jedes Unternehmen hat Herausforderungen und muss priorisieren. Also klären Sie, wo der größte Handlungsbedarf besteht, und schnüren Sie dann Maßnahmenpakete. Erfahrungsgemäß sollten Unternehmen nicht mehr als zwei oder drei größere Themen auf einmal angehen, weil sie sonst Mitarbeitende, Führungs-

kräfte und die gesamte Organisation überfordern. Bedenken Sie, dass vieles, was mit Kulturveränderungen einhergeht, auf Dauer angelegt ist. Daher müssen Sie viele kleine Schritte einplanen und geduldig mit sich und anderen sein.

Setzen Sie auf Partizipation und binden Sie die Mitarbeiter:innen ein. Eine wertschätzende Firmenkultur ist dabei der Schlüssel zum Erfolg.

personal manager

## WEBINAR

**Barrierefreiheit bei digitalen Jobangeboten. Was der European Accessibility Act für Unternehmen verändert**



**Dienstag, 27. Mai 2025  
10 bis 11.30 Uhr  
Referent:  
Werner Rosenberger**

**Gleich anmelden:** [personal-manager.at/webinar-barrierefreiheit](https://personal-manager.at/webinar-barrierefreiheit)