

Eine ausgeglichene Altersstruktur in der Belgschaft ist hilfreich, um Fraktionsbildungen zu vermeiden und einen Austausch von Sichtweisen zu fördern.



# Die Mischung macht's

**INTERGENERATIVES LERNEN.** Unternehmen brauchen Vielfalt – auch bei der Altersstruktur. Denn Jung und Alt können voneinander eine Menge lernen.

TEXT: Melanie Aprin

FOTOS: SIZE PROZESS

Es gibt einen Satz, bei dem junge Mitarbeiter innerlich die Augen rollen: „Das haben wir doch immer schon so gemacht!“ Fällt dieser Satz zu oft, warnt der langjährige Unternehmensberater und erfolgreiche Sachbuchautor Fritz Zehetner aus Marchtrenk in Wels-Land, dann drohe etwas, was sich die meisten Firmen heutzutage eigentlich nicht leisten können: „Die Älteren vergraulen schleichend die Jüngeren.“ Ganz schlecht in einer Zeit, in der viele Unternehmen auf motivierten Nachwuchs dringend angewiesen sind, ergänzt der erfahrene Human-Resource-Experte, der sich mit seinen viel beachteten Size-Prozess-Analyse- und -Entwicklungsinstrumenten zur Erkennung von Talenten und Entfal-

tung von Persönlichkeiten in mehr als drei Dutzend Ländern einen Namen gemacht hat. Aus zahlreichen Praxisfällen weiß

„**Der Erwerb von Kompetenzen findet zu 80 Prozent außerhalb von Bildungsinstituten statt. Daher ist das Voneinander-Lernen ein ganz entscheidender Schlüssel zum Erfolg.**“

Fritz Zehetner  
Unternehmensberater, Marchtrenk

Zehetner daher sehr genau: „Es genügt im betrieblichen Alltag nicht, einen Haufen talentierter Mitarbeiter und Spe- →



## Geschenke an die Sinne



Brigitta Zettl  
Inhaberin

Freunde extravaganter Spezialitäten, Liebhaber von Fischspezialitäten oder verwöhnte Naschkatzen – bei uns findet selbst der anspruchsvollste Gourmet stets Neues. Die handgemachten Geschenkboxen beinhalten Köstlichkeiten in formschönen Verpackungen für jeden Anlass. Stöbern und Einkaufen ist von Montag bis Donnerstag zwischen 9 und 16 Uhr und freitags bis 13 Uhr in den Schauräumen in Offering möglich.

FOTOS: DEAN MITCHELL / E+

FOTOS: HORST STASNY





**Generationen im Unternehmen:**  
Voneinander lernen, heißt das Credo.

zialisten zu haben. Der Erwerb von Kompetenzen findet zu 80 Prozent außerhalb von Bildungsinstituten statt. Daher ist das Voneinander-Lernen ein ganz entscheidender Schlüssel zum Erfolg.“

### Gefahr der Fraktionsbildung

Um diesen Austausch von Sichtweisen und einen guten Wissenstransfer zu erzielen, sei es hilfreich, „auf einen guten Mix bei der Altersstruktur zu achten“. So verhindere man, „dass sich im Unternehmen sukzessiv eine Fraktion bildet, die meint, nichts mehr lernen zu müssen, weil sie eh schon alles wisse“. Ist diese Fraktion erst einmal da, „ist es nicht selten nur noch eine Frage der Zeit, bis sich junge Talente, die oft hochmotiviert starten, schnell wieder aus dem Unternehmen verabschieden“. Wovon Zehetner warnt, hat auch Franz Koll als CEO der 3e-Gruppe im benachbarten Wels im Blick. Wie der Personalentwickler betont auch Koll „die große Bedeutung, die ein Mix aus jungen, mittleren und erfahrenen Mitarbeitern hat“. Denn auch wenn die Leistungsfähigkeit des Einzelnen grundsätzlich wichtiger sei als die Altersrubrik: „Die richtige Kombination aus Erfahrung und neuen Ideen ist für die Weiterentwicklung eines Unter-

nehmens wichtig.“ Weshalb auch Koll auf die Vorteile des intergenerativen Lernens setzt und diese auch mit konkreten Beispielen belegen kann.

### Kein Automatismus

So komme es in einem etablierten mittelständischen Einzelhandelsunternehmen wie der 3e neben anderen Faktoren auch stark auf eine gute Kombination von Fachkompetenz bei Verhandlungsführung und Verkauf sowie Soft Skills an, die sich etwa beim Verhalten gegenüber Kollegen, Lieferanten und Dienstleistern zeigen würden: „Hier können jüngere Mitarbeiter von älteren Kollegen öfter lernen, unter anderem, wie man am besten etwas erwirken kann und zielführend agiert.“ Umgekehrt würden jüngere Mitarbeiter in vielen Fällen zeigen, „wie es anders geht“, was wiederum dabei helfe, Prozesse zu vereinfachen. Zudem würden „jüngere Kolleginnen und Kollegen häufig auch unbeschwerter und lockerer an die Sache herangehen“, ergänzt Koll und spricht auch die Vorteile einer altersmäßig gut durchmischten Belegschaft in puncto neue Technologien an: „Damit gehen die Jüngeren zumeist viel vertrauter um, weshalb sich in unserem Social-Media-Team auch durchwegs jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befinden.“

”

**Die richtige Kombination aus Erfahrung und neuen Ideen ist für die Weiterentwicklung eines Unternehmens wichtig.**

**Franz Koll**  
CEO 3e Handels- und Dienstleistungs AG, Wels

“

### Das Alter per se ist kein Maßstab

Doch so offenkundig die Vorteile einer breiten Altersmischung und das Potenzial von intergenerati-

vem Lernen aus seiner Sicht auch sind – ein Automatismus seien die positiven Effekte nicht: „Um voneinander lernen zu können, braucht es Lernwilligkeit und Offenheit auf beiden Seiten – bei den Jüngeren ebenso wie bei den Älteren.“ Und auch von Verallgemeinerungen will der erfahrene Top-Manager nichts wissen: „Das Alter per se ist kein Maßstab.“ Wichtiger seien „die Einstellung, die Erfahrungen und das Mindset, das eine Person mitbringt“. Daher zähle auch bei Neueinstellungen immer noch am meisten, „dass die neue Kollegin oder der neue Kollege zum Unternehmen und unserer Kultur passt“. Darauf zu achten ist auch aus Sicht von Personalentwickler Zehetner keinesfalls verkehrt. Gleichzeitig gibt er zu bedenken, dass sich auch die Unternehmenskultur in einem permanenten Veränderungsprozess befinde: „Wer will, dass dieser Veränderungsprozess auch von jungen Menschen mit innovativen Ideen mitgestaltet wird, muss Rahmenbedingungen schaffen, mit denen Jung und Alt gleichermaßen gut leben können.“ Nur so sei dauerhaft garantiert, „dass man vermeintlich altbewährte Methoden auch mal hinterfragt und es im unternehmerischen Alltag nicht allzu oft sinnentleert heißt, dass man das halt immer schon so gemacht habe“. ■



FOTOS: 3E HANDELS- UND DIENSTLEISTUNGS AG / LIGHTFIELDSTUDIOS / ISTOCK / GETTY IMAGES PLUS



# Mit Know-how durch den Steuerdschungel

**EXPERTISE.** Gute Beratung ist auch eine Frage der Zeit, unterstreicht Daniel Hohenwallner aus dem renommierten Steuerberatungsunternehmen Kappler Wagner Hohenwallner & Partner im Interview. Individuelle und rasche Lösungsansätze sind das A und O im Business.

## Was macht einen guten Steuerberater auf Augenhöhe aus?

**Daniel Hohenwallner:** Ein guter Steuerberater erkennt meiner Meinung nach die Bedürfnisse des jeweiligen Mandanten und geht aktiv auf diese ein. Er geht dabei weg von der reinen Steuerverwaltung hin zu einer individuellen Steuerberatung. Speziell die angesprochene Begegnung auf Augenhöhe, die persönliche Beziehung und die Erreichbarkeit sind für mich wesentliche Aspekte, die das optimale Gesamtpaket ausmachen.



”

**Viele unserer Mandanten kommen auf Empfehlung, denn zufriedene Klienten sind die beste Werbung.**

**Daniel Hohenwallner, MSc**  
Kappler Wagner Hohenwallner & Partner Steuerberatungs-OG

“

Benötigen hauptsächlich nur „große Unternehmen“ einen Steuerberater? **Hohenwallner:** Selbstverständlich nimmt die Komplexität der Beratung mit

der Größe des Unternehmens zu. Allerdings benötigen auch Kleinunternehmer speziell in der Gründungsphase einen kompetenten Begleiter, der sie umfassend in steuerlichen sowie sozialversicherungsrechtlichen Themen berät.

**Welche Leistungen abseits der klassischen Tätigkeiten (Bilanzierung, Personalverrechnung etc.) bieten Steuerberater noch an?**

**Hohenwallner:** Neben den laufenden Tätigkeiten der Bilanzierung, Buchhaltung und Lohnverrechnung besteht die

größte Herausforderung darin, unseren Klienten stets über Neuregelungen zu informieren und steueroptimale Konzepte an die aktuelle Gesetzeslage anzupassen. Auch die Beantragung von diversen Förderun-

gen sowie die Begleitung der Mandanten durch Phasen der Umgründungen oder Akquisition sind spannende Themen, die uns im Alltag fordern.

**Sollte man sich bereits vor einem Gründungsvorhaben an einen Steuerberater wenden?**

**Hohenwallner:** Unbedingt! Ein wesentlicher Erfolgsfaktor und damit auch ein Hauptaspekt der Gründungsberatung besteht in der richtigen Wahl der Rechtsform. Es ist daher aus meiner Sicht essenziell, den Steuerberater bereits frühzeitig ins Boot zu holen, um auch hier steueroptimal vorgehen zu können.

## WIR FÜR SIE

Als erfahrenes Team nehmen wir uns Zeit für die individuelle Betreuung unserer Klienten – denn wer sich mit Ruhe vielschichtigen Themen widmet, kommt zu optimalen Ergebnissen.

**KAPPLER  
WAGNER  
HOHENWALLNER  
& PARTNER**  
WIRTSCHAFTSTREUHÄNDER  
STEUERBERATUNGS-OG