







# INHALT

<b>ERÖFFNUNG</b>	<b>3</b>
<b>PRAXISBEISPIELE AUS UNTERNEHMEN</b>	<b>7</b>
<b>QUALIFIZIERUNG / PROJEKT LIFETIME</b>	<b>7</b>
<b>BEHALTEMANAGEMENT</b>	<b>8</b>
<b>BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG</b>	<b>12</b>
<b>WISSENSMANAGEMENT</b>	<b>13</b>
<b>PODIUMSDISKUSSION</b>	<b>16</b>
<b>ANHANG</b>	<b>21</b>
<b>PRÄSENTATIONEN DER VORTRAGENDEN</b>	<b>21</b>

---

## BERICHT

### ROUND TABLE - Ältere Arbeitnehmer/innen und Arbeitswelt "Arbeit braucht Alter - Ältere Mitarbeiter/innen als Erfolgsfaktor" 7. April 2008, Haus der Industrie Wien

Für die Wettbewerbsfähigkeit österreichischer Unternehmen wird die Sicherung des Arbeitskräftepotenzials angesichts einer alternden Bevölkerung immer wichtiger. Wesentliche Herausforderungen bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betreffen die Bereiche Qualifikation, Gesundheit, Wissensmanagement und Arbeitsorganisation.

In den vergangenen Jahren sind große Fortschritte bei der Gestaltung der Arbeitswelt, in der alle Generationen produktiv beschäftigt sind, gemacht worden. Zahlreiche Unternehmen und Initiativen zur alter(n)sgerechten Arbeitswelt sind ausgezeichnet worden.

Dies hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit zum Anlass genommen, gemeinsam mit der Industriellenvereinigung und der Initiative „arbeit und alter“ einen Round Table zum Thema *„Arbeit braucht Alter – Ältere Mitarbeiter/innen als Erfolgsfaktor“* am 7. April 2008, zu veranstalten.

Ziel der Veranstaltung war der Erfahrungszugewinn und –austausch der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die eigene betriebliche Tätigkeit.

---

In dieser Zusammenfassung sind die Beiträge der Vortragenden in Kurzversion dargestellt. Im Anhang befinden sich die Powerpointpräsentationen der Vortragenden.

*In Bezug auf die genderneutrale Sprache wird festgehalten, dass die Beiträge der Vortragenden wiedergegeben werden und dadurch keine Änderungen durch den Verfasser des Berichtes erfolgen.*

---

## ERÖFFNUNG

### **PRÄSIDENT DER INDUSTRIELLENVEREINIGUNG DR. VEIT SORGER**

Die Industriellenvereinigung befasst sich seit längerer Zeit bereits mit den älteren Mitarbeiter/innen in der Arbeitswelt. Prominentes Beispiel dafür ist die Initiative Arbeit&Alter und die Mitwirkung bei der jährlichen Nestor-Preisverleihung. Die IV möchte den Mitgliedern und Unternehmern bei den Herausforderungen im Zusammenhang mit älteren Mitarbeiter/innen Hilfestellung leisten. Diese betreffen vor allem die Bereiche Qualifizierung, Gesundheit und Arbeitsorganisation. Die Erfordernisse einer Arbeitswelt, die alle Generationen von Beschäftigten umfasst, sind nicht nur eine österreichische sondern eine weltweite Herausforderung. Es gibt nicht nur ein Austria Productive Ageing sondern auch bereits ein Australia Productive Ageing in einem National Senior Productive Ageing Center.

Eine betriebliche Arbeitswelt ist dann in Ordnung, wenn alle Altersgruppen in einem ausgewogenen Verhältnis in ihr tätig sind. Daher sind die älteren Mitarbeiter/innen auch ein entsprechender Zukunftsfaktor der Wirtschaft. Die demografische Entwicklung macht es erforderlich, ältere Arbeitskräfte im Produktionsbetrieb zu behalten, um personelle Engpässe zu vermeiden.

Die demografische Entwicklung ist eine Herausforderung auf europäischer Ebene, von der alle Politikbereiche betroffen sind. Die Beschäftigungsquote bei den derzeit über 55-Jährigen in der EU liegt bei 40%, in Österreich deutlich darunter. Nach der Lissabon Strategie soll sie in 4 Jahren bei 59% liegen. 5,3% der über 65-79-Jährigen sind in der EU tätig. In Amerika sind 18% in diesem Alter tätig.

---

Das durchschnittliche Wachstumspotential pro Jahr könnte sich aufgrund der demografischen Entwicklung von den erwarteten 2,4% im Jahr 2010 auf 1,2% in den Jahren 2031-2050 halbieren. In einem Bericht an die EU-Finanzminister vom Februar 2007 wird vermutet, dass ohne Korrekturen Irland, Spanien, Luxemburg und Portugal einen Ausgabenanstieg von 6-10 BIP-Punkten erwarten müssen. Tschechien, Slowenien, Ungarn und Zypern sehen ebenfalls den größten Herausforderungen entgegen. Italien und Schweden werden die Rentenausgaben nur geringfügig erhöhen. In Österreich werden die Ausgaben leicht sinken.

Europa ist auf dem Weg, Lösungen zu suchen. Die Flexicurity ist dabei ein nützlicher Ansatz der EU, um zu einem offeneren, reaktionsfreudigeren und integrativeren Arbeitsmarkt zu kommen. Jene, die Arbeit haben, sollen unterstützt werden, beschäftigt zu bleiben, sich weiter zu entwickeln und Veränderungen am Arbeitsplatz oder vor allem bei einem Arbeitsplatzwechsel zu bewältigen. Das ist ein wesentlicher Ansatz von Flexicurity in der EU.

Wichtige Handlungsfelder sind:

- die massive Erhöhung der Beschäftigten in Europa und das Forcieren des Verbleibs älterer Arbeitnehmer/innen im Erwerbsleben.
- die Anpassung der Bildungssysteme an die neuen Herausforderungen sowie das Setzen von Schwerpunkten beim lebensbegleitenden Lernen.
- die Anpassung der öffentlichen Arbeitsmarktorganisationen und deren Maßnahmen. Es gibt bereits Vorschläge der Sozialpartner zur Neugestaltung der Altersteilzeit und zum Kombilohn.
- die nachhaltige Gestaltung des Rentensystems.
- Hilfestellung für die Unternehmen bei den demografischen Herausforderungen.
- das Animieren der Bürger/innen, zu ihrer Beschäftigungsfähigkeit bis zum Ende ihrer beruflichen Laufbahn ihren Beitrag zu leisten.



- 
- die Gestaltung der Hacklerregelung und Invalidenpension, dass sie jenen zukommen, die sie wirklich brauchen.

Es hat generell bereits ein Umdenken bei den Unternehmen eingesetzt. Die älteren Arbeitskräfte werden als bedeutender Zukunftsfaktor gesehen.

## **STAATSEKRETÄRIN CHRISTINE MAREK**

Allein die große Zahl der Teilnehmer/innen betont die Wichtigkeit des Themas „Ältere Arbeitnehmer/innen“. Die demographische Entwicklung zeigt, wie wichtig es ist, Menschen länger im Erwerbsprozess zu halten. Das aktuelle Pensionsantrittsalter der Männer liegt bei 59 Jahren und der Frauen bei 56,9 Jahren. Die Lebenserwartung der Männer liegt bei 77,2 Jahren und der Frauen bei 82,8 Jahren.

Im Jahr 2015 werden wir zudem um 18.000 weniger 15-Jährige haben. Das wird den schon jetzt teilweise bestehenden Fachkräftemangel noch verschärfen. Neben qualifizierter Ausbildung für Jugendliche wird daher auch die längere Einbindung älterer Arbeitnehmer/innen entscheidend sein: Schon jetzt gibt es Unternehmen, die bereits pensionierte Arbeitnehmer/innen in den Betrieb zurückholen, weil sie keinen adäquaten Ersatz finden. Die Einbindung älterer Arbeitnehmer/innen macht Unternehmen aber auch international wettbewerbsfähig. Es wird daher wichtig sein, Menschen länger im Erwerbsleben zu halten.

Ältere Arbeitnehmer/innen sehen sich vielen Herausforderungen gegenüber: Die Arbeitswelt ändert sich laufend und führt zu Rationalisierung, Flexibilisierung und höheren Anforderungen. Die Komplexität der Arbeitsinhalte und die Arbeitsgeschwindigkeit nehmen zu, neue Arbeitsformen entstehen, die wiederum neue Herausforderungen mit

---

sich bringen. Schließlich werden ältere Arbeitnehmer/innen oft als Belastung und als weniger leistungsfähig gesehen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, muss an mehreren Schrauben gedreht werden. In den letzten Jahren wurde eine Reihe von Maßnahmen gesetzt, zum Beispiel wurden die Lohnnebenkosten für ältere Arbeitskräfte gesenkt. Darüber hinaus bestehen viele arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, vor allem auch zur Förderung der Aus- und Weiterbildung.

Die Politik kann Rahmenbedingungen und Anreize schaffen, sie kann aber keine Arbeitsplätze verordnen. Daher besteht auch die Verantwortung der Unternehmen, altern(s)gerechte Arbeitsplätze zu schaffen und ältere Arbeitnehmer/innen zu beschäftigen. Die Arbeitnehmer/innen müssen die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen und Arbeit zeigen. Voraussetzung ist daher auch die Entwicklung von entsprechendem Bewusstsein bei den Betroffenen. Die besten Angebote greifen nicht, wenn sie nicht angenommen werden.

Der Titel der Veranstaltung "Arbeit braucht Alter - Ältere Mitarbeiter/innen als Erfolgsfaktor" weist aber auch darauf hin, dass ältere Arbeitnehmer/innen eine Bereicherung für ein Unternehmen darstellen und die Zusammenarbeit mehrerer Generationen mit dem damit verbundenen Erfahrungsaustausch ein Wert an sich ist.

Die Veranstaltung soll zeigen, was konkret möglich ist und einen Rahmen bilden, um voneinander zu lernen.

---

## PRAXISBEISPIELE AUS UNTERNEHMEN

### QUALIFIZIERUNG / PROJEKT LIFETIME

#### **Dr. Rupert Dollinger, Leiter der HR Gruppe, Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG**

Beim *Projekt LIFETIME* geht es nicht nur um die älteren Arbeitskräfte, sondern um das geordnete Zusammenleben mehrerer Altersgruppen in einem Unternehmen. 2015 werden  $\frac{3}{4}$  der Mitarbeiter/innen in der Erste Bank über 40 sein. Die Altersstruktur der Belegschaft hängt mit den Krankenständen und Krankenstandskosten eng zusammen. Die Zahl der Ausbildungstage nimmt in der Erste Bank ab dem 30sten Lebensjahr relativ stark ab. Die Generation der Jungen wird sich im Unternehmen in den nächsten Jahren halbieren. Die Zahl der 50+ wird zunehmen.

Das Maßnahmenbündel von *LIFETIME* betrifft vor allem die Ausbildung:

- Den Mitarbeiter/innen jedes Alters werden Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung angeboten.
- Die Aktion "Mit Elan in den Endspurt" bereitet die Mitarbeiter/innen auf den neuen Lebensabschnitt vor (3 – 5 Jahre vor Pensionsantritt).
- Eine wesentliche Zielgruppe im Umgang mit den Älteren sind Führungskräfte. Es gibt seit 3 Jahren verpflichtende Führungskräfte-Veranstaltungen, die sich gezielt mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Altersgruppen auseinandersetzen und das Ziel des „generationengerechten Führens“ haben.
- Es werden Lernaufenthalte für 50+ Mitarbeiter/innen angeboten. Mitarbeiter/innen können sich ein halbes Jahr oder 9 Monate eine neue Umgebung genauer anschauen, um festzustellen, ob die neuen Rahmenbedingungen angenommen werden. Wenn diese passen, können Mitarbeiter/innen in einer anderen Tätigkeit weiter arbeiten.

- 
- Derzeit wird für Mitarbeiter/innen, die 5 – 10 Jahre in derselben Funktion tätig sind, an einem Job Rotation Modell zur Steigerung der Flexibilität und Mobilität im Unternehmen gearbeitet. Insbesondere für 50+ werden Word-, Excel- und Powerpointschulungen angeboten.

Für die Erste Bank zeigten sich rasch Erfolge: Motivationssteigerung, Einstellungswandel, mehr Nähe zum Kunden, und nicht zuletzt in Kombination mit Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, brachten einen Rückgang der Krankenstände von 18 % innerhalb des ersten Jahres nach der Projekteinführung.

Als wichtigen Ratschlag gibt Dr. Dollinger den Teilnehmer/innen mit, im Unternehmen eine Vorschau über die Altersentwicklung der Mitarbeiter/innen zu machen.

## BEHALTEMANAGEMENT

**DI Roman Pöltner, Bereich Umweltmanagement und Arbeitssicherheit, MAGNA STEYR, Graz**

Ein Unternehmen befindet sich im Spannungsfeld Politik, Verantwortung gegenüber den Mitarbeiter/innen und gegenüber dem Unternehmen. Wichtig ist, darauf zu achten, ob ältere Mitarbeiter/innen in der Lage sind, die Anforderungen zu erfüllen, und ob das Unternehmen mit der gealterten Belegschaft von morgen die Leistungen von heute noch realisieren kann.

In einer *Arbeitsgruppe "Ergonomie und Prozesse"* wurde das Thema Arbeitsplatz diskutiert. Es wurde eine Matrix über altersgerechte Arbeitsplätze erstellt. Es geht darum, welcher Arbeitsplatz für welchen Mitarbeiter geeignet ist. Weiters wurde das Thema Schulung in Bezug auf Ergonomie mit der AUVA und Experten behandelt.

---

Wichtig ist der Begriff *Taktzeit*, mit dem festgestellt werden kann, wie schnell ein Auto produziert werden kann. Die Arbeitsinhalte in diesem Takt sind die Belastung, die der Mitarbeiter erfährt. Im Rahmen einer Arbeitsplatzevaluierung wurde festgestellt, ob die Belastung für einen älteren Mitarbeiter gar nicht zutreffend, eher zutreffend oder stark zutreffend ist. Jeder Mitarbeiter wurde einzeln beurteilt. Es wurde ein Ergonomieseminar mit der AUVA erarbeitet. Zielgruppe waren Planer und Sicherheitsvertrauenspersonen.

Der Weiterbildungskatalog und weitere Maßnahmen sind wichtige Bestandteile des Unternehmens. Damit ist es MAGNA STEYR möglich, ein optimales Matching Arbeitsplatz - Mitarbeiter/innen vorzunehmen.

**Mag. Bianca Eigler, Assistentin des HR Direktors, MAGNA STEYR, Graz**

2005 hat das Unternehmen am *Projekt "Keep on Holding"* teilgenommen. Dieses Projekt war ein vom Land Steiermark gefördertes Projekt, an dem ca. 25 steirische Unternehmen teilgenommen haben. Inhalt des Projektes war eine sehr umfangreiche und detaillierte Befragung der Belegschaft und zwar zu den Themen Unternehmensattraktivität generell, Einstieg/Ausstieg in/aus dem Unternehmen, wie sind die Entwicklungsmöglichkeiten während der Tätigkeit im Unternehmen, wie sieht es mit der Zusammenarbeit, der Arbeitsorganisation und dem Gesundheitsfaktor im Unternehmen aus. 300 Mitarbeiter hauptsächlich aus dem Produktionsbereich wurden befragt und innerhalb dieser Bereiche wiederum jene Produktionssparten, in denen es einen sehr großen Anteil von älteren Mitarbeitern gibt.

Derzeit sind ca. 26,8 % der Belegschaft älter als 45. Das Durchschnittsalter liegt bei 38 Jahren. Es gibt Bereiche in einigen Produktionssparten, wo über 50 % der Mitarbeiter über 45 Jahre alt sind.

---

Die Mitarbeiter wurden anhand eines sehr umfangreichen anonymen Fragebogens befragt. Zusätzlich dazu wurden einige Mitarbeiter, die sich freiwillig bereit erklärt haben, auch persönlich interviewt. Die Ergebnisse der Auswertung waren gleichzeitig ein Benchmark in Relation zu den anderen teilnehmenden Unternehmen.

Die wesentlichen Erkenntnisse waren, dass die Mitarbeiter das Unternehmen als Hochleistungswerk sehen, dass sie unter permanentem Zeit- und Leistungsdruck stehen und kaum Erholungsmöglichkeiten finden. Dadurch sinkt die Motivation und das Image des Unternehmens nach außen.

In Folge wurde im Jahr 2006 das *Projekt Behaltmanagement* ins Leben gerufen. Dieses Projekt ist ein vom Ministerium gefördertes Projekt mit EURAG. Es wurden vier Arbeitskreise zu den Themen Ergonomie und Prozesse, Arbeitszeit, Weiterbildung und Kommunikation und Kulturwandel gebildet. Jeder dieser Arbeitskreise bestand aus ca. 10 bis 15 Teammitgliedern. Es waren Magna Steyr Mitarbeiter aus allen Bereichen des Unternehmens involviert. Jedem dieser Arbeitskreise wurde ein externer Konsulent zur Verfügung gestellt. Jeder Arbeitskreis hatte vier ganztägige Veranstaltungstage, an denen die Ideen und Ansätze aller beteiligten Teammitglieder aufgezeichnet und diskutiert wurden. Letztendlich gab es eine Ideensammlung, von denen einige dieser Ansätze bereits umgesetzt wurden.

Es wurden bereits folgende Ideen der *Arbeitsgruppe "Arbeitszeit"* umgesetzt. Die Themenstellung war "Welche Arbeitszeitmodelle kommen älteren Mitarbeitern zugute bzw. ermöglichen, wenn der Mitarbeiter es wünscht, ein stufenweises Ausscheiden aus dem Unternehmen". Es wurde in Folge die gleitende Schichtübergabe eingeführt. Die Mitarbeiter

---

in der Produktion haben die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit um +/- eine Stunde zu verlängern oder zu verkürzen. Das Projekt wurde nach einigen Wochen sehr gut angenommen und ist bereits bei einigen Teilen der Produktion fix in die Arbeitsorganisation integriert. Das nächste Thema war "Mikropausen". Die 10-Minuten-Pausen wurden innerhalb der Schicht in mehrere Mikropausen zu 2 bis 3 Minuten gesplittet. Das hat zur Folge, dass die Mitarbeiter laufend Erholungsphasen haben, was von den Mitarbeitern gut angenommen wird.

Es wurde den *Sozialpartnern* ein Vorschlagspaket übergeben. Es geht dabei um vorübergehende Reduzierung des Arbeitszeitausmaßes für ältere Mitarbeiter z.B. flexiblere altersgerechte Teilzeitmodelle, vereinfachter Zugang zur Kurzarbeitsleistung, Verlängerung der Hacklerregelung, Verwendung der Abfertigung als Vorruhezeit in Bezug auf die Pension bzw. das alte Altersteilzeitmodell. Es gibt ein Handbuch darüber.

Die *Arbeitsgruppe "Weiterbildung und Kommunikation"* hatte generell für das Thema Generationen zu sensibilisieren. Es wurden altershomogene Lerngruppen im Bereich Sprachen und EDV gebildet, die gut angenommen werden. Die Führungskräfte werden ebenso für das Thema sensibilisiert.

Geplant sind weiters Seminare "Gesund führen" und "Gesund arbeiten" mit den Inhalten Ernährung, Motivation und Kommunikation, Bewegung, Sport und Burn-out/Work-Life-Balance. Ebenso sind Orientierungsgespräche für Mitarbeiter über 45 bezüglich ihrer weiteren Ziele im Unternehmen bzw. welche Maßnahmen sind für eine etwaige Neuorientierung des Mitarbeiters notwendig, geplant.

Fazit ist, dass sämtliche Maßnahmen von der Belegschaft allgemein, nicht nur von den älteren Mitarbeiter/innen, sehr gut angenommen werden.

---

## BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG

**Dr. Michael Hohenbichler, Arbeitsmediziner bei UPM-Kymmene, Steyrermühl**

2001 wurde das *Projekt betriebliche Gesundheitsförderung* im Betrieb etabliert. Gesundheit wurde als körperliches, geistiges und seelisches Wohlbefinden definiert. Das *Projekt "Steyrermühler gemeinsam gesund"* wurde ins Leben gerufen. Im Jahr 2004 hat es eine Zertifizierung des Bereiches Arbeitsmedizin, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung gegeben. Ziel war es, das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter mittels Informationen zu schärfen, die Gesundheitsrisiken durch gemeinsame Maßnahmen zu verringern, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu heben, um die Abwesenheit im Unternehmen zu reduzieren.

**Bruno Aschauer, Vorsitzender des Arbeiterbetriebsrates, UPM-Kymmene Austria GmbH, Steyrermühl**

Ziele des Projekts waren, Gesundheitsförderung für alle Mitarbeiter unter Beachtung des Lebensalters, Verbesserungen bei der Schichtarbeit sowie Förderung des Erholungsbedarfs und der Arbeitslust. Ziele sind nur gemeinsam mit Arbeitnehmervertretung und Arbeitgeber erreichbar.

Nach einer Mitarbeiterbefragung wurden 9 Gesundheitszirkel etabliert, um arbeitsplatzbedingte gesundheitliche Probleme zu eruieren und Maßnahmen zu finden. Die Maßnahmen wurden nach Durchführung evaluiert. Nach Durchführung des Projektes 2004 wurde der Bereich Arbeitsmedizin, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung in das integrierte Managementsystem eingebaut und vom TÜV evaluiert. 153 Maßnahmen wurden von den Gesundheitszirkeln erarbeitet und von der Steuerungsgruppe bewertet.



---

92% der Maßnahmen wurden bereits umgesetzt. Mittels Intranet wurden die Mitarbeiter über die Maßnahmen auf dem Laufenden gehalten.

Ziel war bei Arbeitgeber, Arbeitnehmervertretern und den Mitarbeitern eine Bewusstseinsbildung für diese Themen zu schaffen. Es wurde ein betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt. Arbeitsschutz und Gesundheit ist ein im Unternehmen integriertes Thema. Das gegründete Gesundheitsförderungsteam setzt sich engagiert mit alltäglichen Themen auseinander. Es wurden Gesundheitszirkelmoderatoren ausgebildet, die Multiplikatoren und Ansprechpartner für die Belegschaft sind. Es gibt beispielsweise jährliche Gesundheitstage sowie Schwerpunktaktionen zum Betriebsproblem Alkohol und Nichtraucherschutz. Es wurde auch ein angepasster Gehörschutz für alle Mitarbeiter im Lärmbereich eingeführt. Die Führungskräfte werden ebenso in Gesundheitsfragen und im Bereich Soziale Verantwortung geschult.

Das Arbeitsklima, die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsbedingungen und auch die Lebensqualität im Arbeitsbereich haben sich nachhaltig verbessert. Für die Unternehmensleitung ist das Projekt ein Beitrag für die wirtschaftliche Nachhaltigkeit des Unternehmens. Es hat sich dadurch generell ein verbessertes Firmenimage im Umfeld zu Nachbarn, Behörden, Gewerkschaft und Kunden ergeben.

## WISSENSMANAGEMENT

**Mag. Karin Bauer, Leitung LIFE-Programm, GH Strategisches Personalmanagement, voestalpine AG, Linz**

*LIFE* steht für lebensfroh, ideenreich, fit und erfolgreich. In einem Kurzfilm wird das Programm vorgestellt. Es gibt einen LIFE-Kompass, der den Mitarbeitern eine Orientierung über das komplexe Thema des

---

demografischen Wandels und die Maßnahmen, die die voestalpine anbietet, vermitteln soll. *LIFE* richtet sich nicht nur an ältere Mitarbeiter. Es beinhaltet beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, lebensphasengerechte Arbeitsplätze, Chancengleichheit, Kultur, Führung und Entwicklung oder life-long learning.

*Wissen sichern, Wissen stärken und Wissen weiter geben* sind die Schwerpunkte.

Es wurde festgestellt, dass überwiegend junge, qualifizierte Mitarbeiter Weiterbildung in Anspruch nehmen. Die *Formel 33*, bekannt als die *Weiterbildungsoffensive der Voestalpine* wurde ins Leben gerufen. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, 2% der Jahresarbeitszeit für Weiterbildung zu verwenden. 33 bedeutet, dass es sich um alle 3 Generationen und alle 3 Säulen "on the job", "near the job" und "off the job" handelt. Es geht dabei beispielsweise um das klassische on the job Einlernen, Jobrotation oder Seminare außer Haus. Es gibt ein Bildungsprogramm für alle Mitarbeiter bzw. zielgruppenspezifische Weiterbildungsangebote für ältere Arbeitnehmer.

In einer weiteren Maßnahme *Fit für den Job*, das von den Mitarbeitern aus dem Hochofenbereich stammt, werden Mitarbeiter zu Wissensbotschaftern. Mitarbeiter trainieren ihre Kollegen und arbeiten die Schulungsunterlagen selbst dafür aus. Hintergrund war, dass sich Mitarbeiter rasch an neue technische Gegebenheiten anpassen müssen und dazu eine entsprechende Einschulung benötigen. Die Einschulung erfolgt somit durch die Mitarbeiter selbst. Jeder Mitarbeiter, der als Trainer tätig ist, erhält eine 2-tägige Trainerausbildung.

---

Das Instrument *Wissensstafette* gilt sowohl für Arbeiter als auch für Angestellte. Dies wird bei einem Jobwechsel oder einer Pensionierung angewandt. Die Mitarbeiter werden dabei von ausgebildeten Begleitern unterstützt. Die Wissensstafette bezieht sich nicht nur auf das fachliche Prozesswissen sondern auch auf das Erfahrungswissen. Das Gespräch mit dem Wissensgeber wird aufgezeichnet. Ein Moderator achtet darauf, dass alle Thematiken im Übergabegespräch behandelt werden. Zuerst findet ein Planungsgespräch zwischen Wissensnehmer und Wissensgeber, bei dem die Wissensthemen festgelegt werden, statt. Es wird ein Aktionsplan festgelegt. Danach nimmt eine Führungskraft bei einem Auftaktgespräch teil. Es werden die Prioritäten festgelegt. Dann finden die moderierten Übergabegespräche statt. In Transition-Workshops wird mit der neuen Führungskraft die Zukunft mit dem Mitarbeiter gemeinsam besprochen.

Die Erfolge von *LIFE* sind eine bessere Gesundheitsquote, weniger Unfälle, mehr Frauen interessieren sich für technische Lehrberufe, die Mitarbeiter/innen fühlen sich generell wohler. Auszeichnungen von unterschiedlichen Stellen sind eine große Anerkennung für den Erfolg mit diesem Projekt.

---

## PODIUMSDISKUSSION

### **Herbert Traxler, Geschäftsführer von FM Küchen, Freistadt**

Das Unternehmen hat verschiedene Initiativen zugunsten der Arbeitnehmer ergriffen. Das Durchschnittsalter beträgt im Unternehmen 39,2 Jahre. Frauen, die aufgrund einer Babypause bis zu 10 Jahre den Job unterbrochen haben, wurden wieder im Betrieb eingestellt. Es gibt einen 40%igen Frauenanteil. 30% davon sind älter als 44 Jahre. Es wurde auf einen Mix aus älteren und jüngeren Arbeitnehmern geachtet. Weiters wurden sämtliche Arbeitsplätze mit den Arbeitsmedizinern und der AUVA ergonomisch gestaltet. Die Arbeitsplätze wurden in Folge entsprechend angepasst. Es wurden beispielsweise Hebehilfen eingeführt. Es wurden bewusst ältere Facharbeiter eingestellt. Das Unternehmen hat damit gute Erfahrungen gemacht. Dieses Programm wurde bereits im Rahmen von Nestor ausgezeichnet.

Die Unternehmer sind gefordert, arbeitssuchenden Menschen eine Chance zu geben und bei der Wiedereinstellung nicht auf die Altersgrenze zu schauen, sondern ebenso auf die Qualifikation.

In Bezug auf die Kunden wurde die *Küchenlinie FM Forever* entwickelt, die speziell an ältere Kunden gerichtet ist. Die Arbeitsflächen sind beispielsweise elektrisch höhenverstellbar.

### **Christine Boller, Vorsitzende des Betriebsrates der Caritas, Erzdiözese Wien**

Alter ist kein Kriterium für die Caritas. Sie hat 3200 hauptamtliche Mitarbeiter. Herz, Hirn und Liebe zu den Menschen sind Grundvoraussetzungen, um bei der Caritas zu arbeiten. Auch über 50-Jährige Quereinsteiger sind herzlich willkommen. Es gibt eine Vielfalt an Arbeitszeitmodellen für die Mitarbeiter wie beispielsweise den Sabbatical. Es wird auch Einzelsupervision den Mitarbeiter/innen angeboten.

---

Es gibt Gesundheitstage, Treueprämie usw. Priorität hat die Ruhephase, Zeitguthaben werden nicht unbedingt ausbezahlt. Im Kollektivvertrag ist festgehalten, dass die Ruhephase pro Woche 48 Stunden dauert. Die Mitarbeiter/innen haben ein besonderes Mitspracherecht bei der Arbeitszeit bzw. Erholungsmöglichkeiten.

**Dr. Martin Gleitsmann, Leiter der Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit, Wirtschaftskammer Österreich**

Die Erwerbsquote der 55-64-Jährigen liegt in Österreich bei 36,8%. In der gesamten EU liegt sie bei 46,7%. In einer Länderempfehlung der EU von 2007 wird empfohlen, dass ältere Arbeitnehmer länger dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und dass auch Anreize dafür geschaffen werden. Das durchschnittliche Pensionsalter liegt in Österreich bei 58 Jahren. Die Eingliederung älterer Arbeitskräfte, das Verbessern der Beschäftigungsfähigkeit und die Reduzierung des früheren Erwerbsaustritts müssen weiter verfolgt werden. Es geht darum, wie Klein- und Mittelbetriebe dabei unterstützt werden können. Dabei spielt vor allem die betriebliche Sozialpartnerschaft eine große Rolle. Kombilohnmodell ergänzt durch Eingliederungsbeihilfen wären Ansätze, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Der Ausbau der gemeinnützigen Arbeitskräfteüberlassung mit dem Fokus auf ältere arbeitslose Menschen sowie Coaching, Beratung und Schulungen sind ein wesentlicher Punkt. Implacmentstiftungen, wo ältere arbeitslose Menschen für eine bestimmte Aufgabe im Betrieb ausgebildet werden, sind wichtig. Es sollte ebenso der skandinavische Ansatz verfolgt werden, indem für längeres Arbeiten über das gesetzliche Pensionsalter hinaus Zuschläge bis zu 50% ausbezahlt werden. Es ist zu beachten, dass nicht nur die Belegschaft, sondern auch die Kunden älter werden. Zahlreiche Maßnahmen zum Thema Alter und Arbeit befinden sich auf der Homepage Arbeit&Alter, die von den Sozialpartnern eingerichtet wurde.

---

**Dr. Josef Wöss, Leiter der Abteilung für Sozialpolitik, Arbeiterkammer Wien**

Die Zahl der 50-54-Jährigen wird zwischen 2006 und 2020 um 31% steigen. Die Zahl der 55-59-Jährigen um 34%, die Zahl der 60-64-Jährigen um 30%. Durch das Hinaufsetzen des Pensionsalters hat sich ein höheres Arbeitsangebot für diese Altersgruppe ergeben. Es ist am Arbeitsmarkt die Nachfrage nach jüngeren Personen noch immer größer als nach älteren Personen. Alternsgerechte Arbeitsplätze sind notwendig. Gleichzeitig müssen der Gesundheitsschutz und die Bildungsprogramme ausgebaut werden. In einer Wissensplattform könnten alle Maßnahmen, die bereits vorhanden sind, gebündelt werden. Ein Nationaler Aktionsplan wäre in diesem Zusammenhang wichtig. Wichtig ist, die älteren Arbeitskräfte zu motivieren. Die Leistung älterer Menschen muss anerkannt werden, was ein wichtiger Aspekt auch für die Motivation ist. Es bedarf einer allgemeinen Bewusstseinsbildung für die älteren Arbeitskräfte.

**Dr. Johannes Kopf, LL.M., Mitglied des Vorstandes, Arbeitsmarktservice Österreich**

Die Beschäftigungsquote der älteren Arbeitskräfte lag im Jahr 2004 bei 28%. Derzeit sind es etwa 37%. Mit über 50 wird man als "älter" definiert. Im letzten Jahr gab es 63.000 Menschen, die über 50 nach Arbeitslosigkeit wieder einen Job gefunden haben. Das Arbeitsmarktservice vergibt gemeinsam mit dem Europäischen Sozialfonds in den Jahren 2007 bis 2013 400 Millionen Euro an Förderungen für älter werdende Arbeitskräfte und Qualifizierungsmaßnahmen. Das AMS bietet die *Qualifizierungsförderung für Beschäftigte* an. Wenn ältere Arbeitnehmer im Betrieb weitergebildet werden, werden 2/3 der Schulungsmaßnahmen ersetzt. Bei der *Weiterbildung von Frauen über 45* im Betrieb werden ¾ der Kosten ersetzt. Eine weitere Förderung ist die *Qualifizierungsberatung für*

---

*Betriebe.* Bei Betrieben unter 50 Beschäftigten werden die Beratungskosten der Unternehmensberater, die in diesem Bereich tätig sind, zu 100% bezahlt. Weiters gibt es die Förderung für *Flexibilisierungsberatung für Betriebe* mit mehr als 50 Mitarbeitern. Die Qualifikation und das Know-how der Mitarbeiter ist das Entscheidende, um einen Job zu erhalten.

**Dr. Rudolf Karazman, Geschäftsführer des Instituts für human-ökologische Unternehmensführung**

Älterwerden ist ein Wachstumsprozess. Mit dem Älterwerden steigen die Gelassenheit und das Wissen. Das Problem ist nicht das Älterwerden der Mitarbeiter, sondern die Jugendlichkeit der Unternehmen. Innovation und Kreativität bedeutet Erfahrung und Lebensjahre. Dadurch kann Neues entwickelt werden. Weiterentwicklung im Unternehmen ist eine Motivation für die Arbeitskräfte, im Unternehmen zu bleiben. Die Frage ist Anreizsysteme oder attraktive Arbeitswelt wie bei der VOEST-ALPINE. Entscheidend ist, dass sich die Unternehmen in Richtung eines ganzen Arbeitslebens weiter entwickeln. Die Menschen sollen eine Vision von Arbeit haben, wo sie am Ende stärker herauskommen als sie hineingehen.

**Staatssekretärin Christine Marek**

Die Herausforderung ist, aufzuzeigen, was ältere Menschen leisten und welches Potenzial aufgrund ihrer Erfahrung und Know-How vorhanden ist. Wir wollen vor allem darstellen, dass die Mitarbeit von älteren Arbeitnehmer/innen einen Erfolgsfaktor darstellt. Wir wollen Erfolgsgeschichten erzählen. Wichtig ist daher, dass praxisorientierte Veranstaltungen in Zukunft auch in den Bundesländern stattfinden, wo etwa Spezialthemen wie Gesundheitsförderung, Arbeitszeitmanagement oder Wissensmanagement im Mittelpunkt stehen.

---

Die Arbeitsinspektion hat ein Tool erstellt, das Unternehmen bei der alter(n)sgerechten Gestaltung der Arbeitsplätze unterstützt. Erster Schritt ist die Durchführung einer Altersstrukturanalyse im Betrieb. Es geht darum festzustellen, wo ein Betrieb von der Mitarbeiterstruktur heute steht, und wo er in 10 Jahren stehen wird. Dieses Tool können auch Kleinunternehmen verwenden.

Es gibt eine breitgefächerte Förderpalette, die laufend und nach den Anforderungen der Praxis aktualisiert wird.

Projektideen, die bereits in Umsetzung sind, sind willkommen. Es könnten künftig nach dem Vorbild der Frauenförderpläne auch Förderpläne für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Unternehmen erstellt werden.

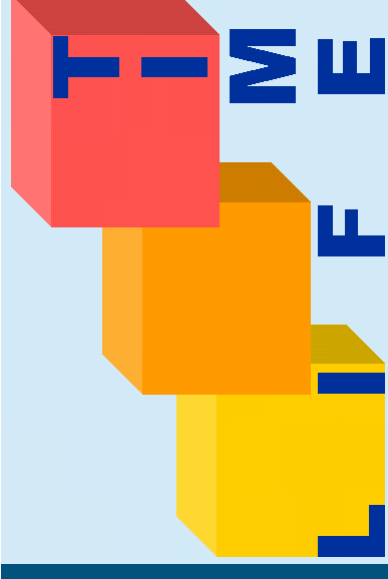


---

## **ANHANG**

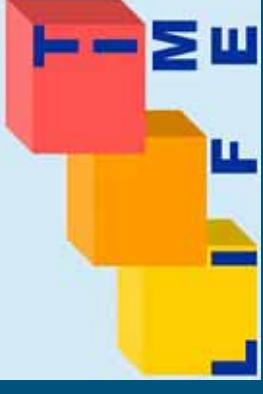
### **PRÄSENTATIONEN DER VORTRAGENDEN**

# Projekt LIFETIME - Lebensphasengerecht Arbeiten und Leben Aktivitäten zum Thema Ausbildung



311/ Personalentwicklung und Recruiting

# Ausgangssituation



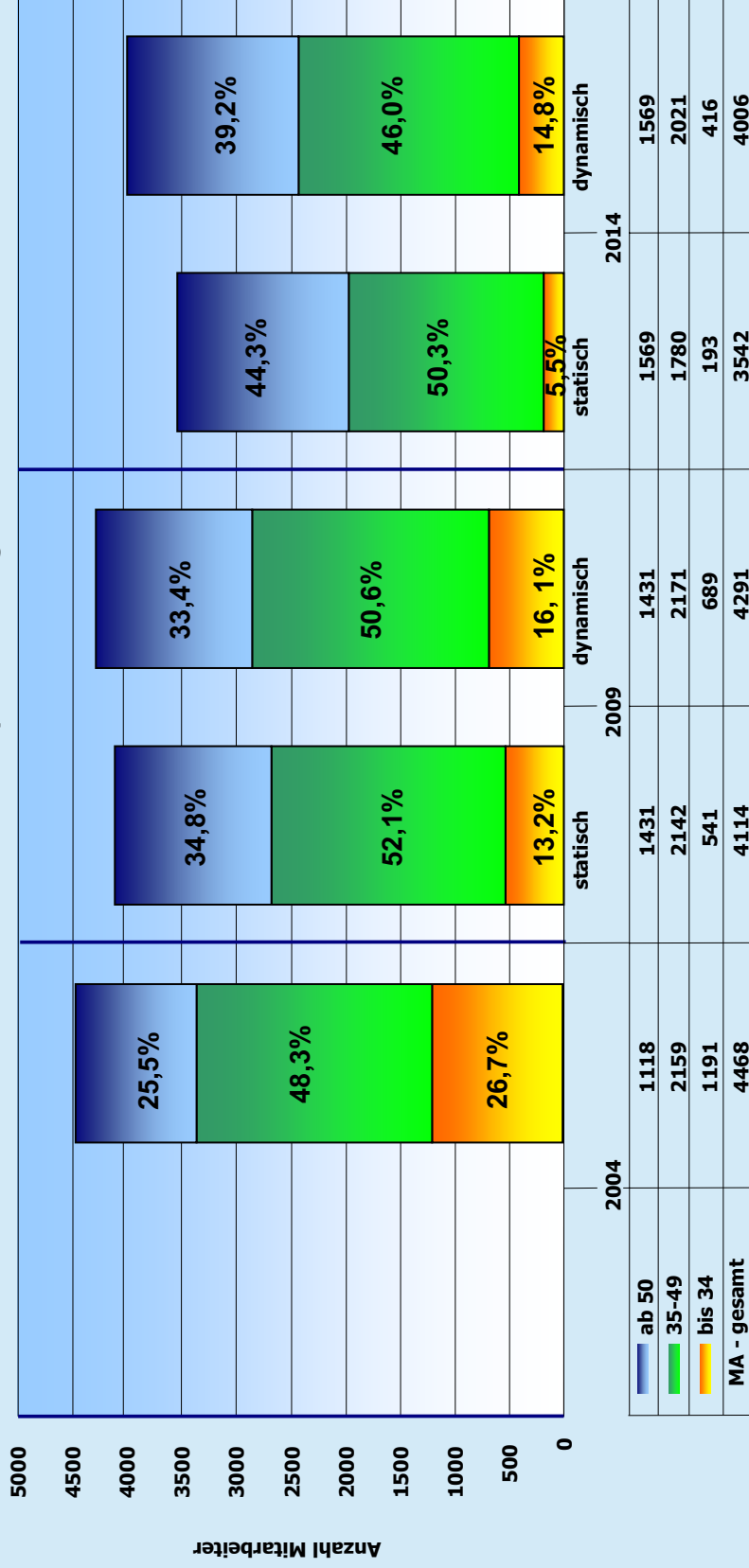
- Demografische Veränderungen und Pensionsreform haben herausfordernde Auswirkungen auf das Unternehmen Erste Bank (in 10 Jahren sind 75 % der MitarbeiterInnen über 40)
- Durch älter werdende Personalstruktur steigen die Personalkosten für Krankstände stark an.
- Ältere MitarbeiterInnen werden als „nicht belastbar“, „nicht flexibel“ und „nicht lernbereit“ eingestuft.
- Rapide Abnahme der Ausbildungstage bei Mitarbeitern der Erste Bank ab 30! Keine Berücksichtigung der altersabhängig unterschiedlichen Lernbedürfnisse
- Einflüsse der demografischen Veränderungen auf den Markt (sind wir auf die neuen Herausforderungen im Vertrieb vorbereitet?...)

# Demografische Entwicklung der MitarbeiterInnen in der Erste Bank AG



## Altersverteilung

faktisches Pensionsantrittsalter effektiv um 2 Monate pro Jahr ansteigend



statisch - es wird bei Ausscheiden nicht nachbesetzt

dynamisch - Annahme: für 2 in Pension gehende MitarbeiterInnen wird eine(r) 30-jährige(r) neu aufgenommen

→ führt zu einer Personalstandsreduktion um 462 MA (ca. 10,3 %)

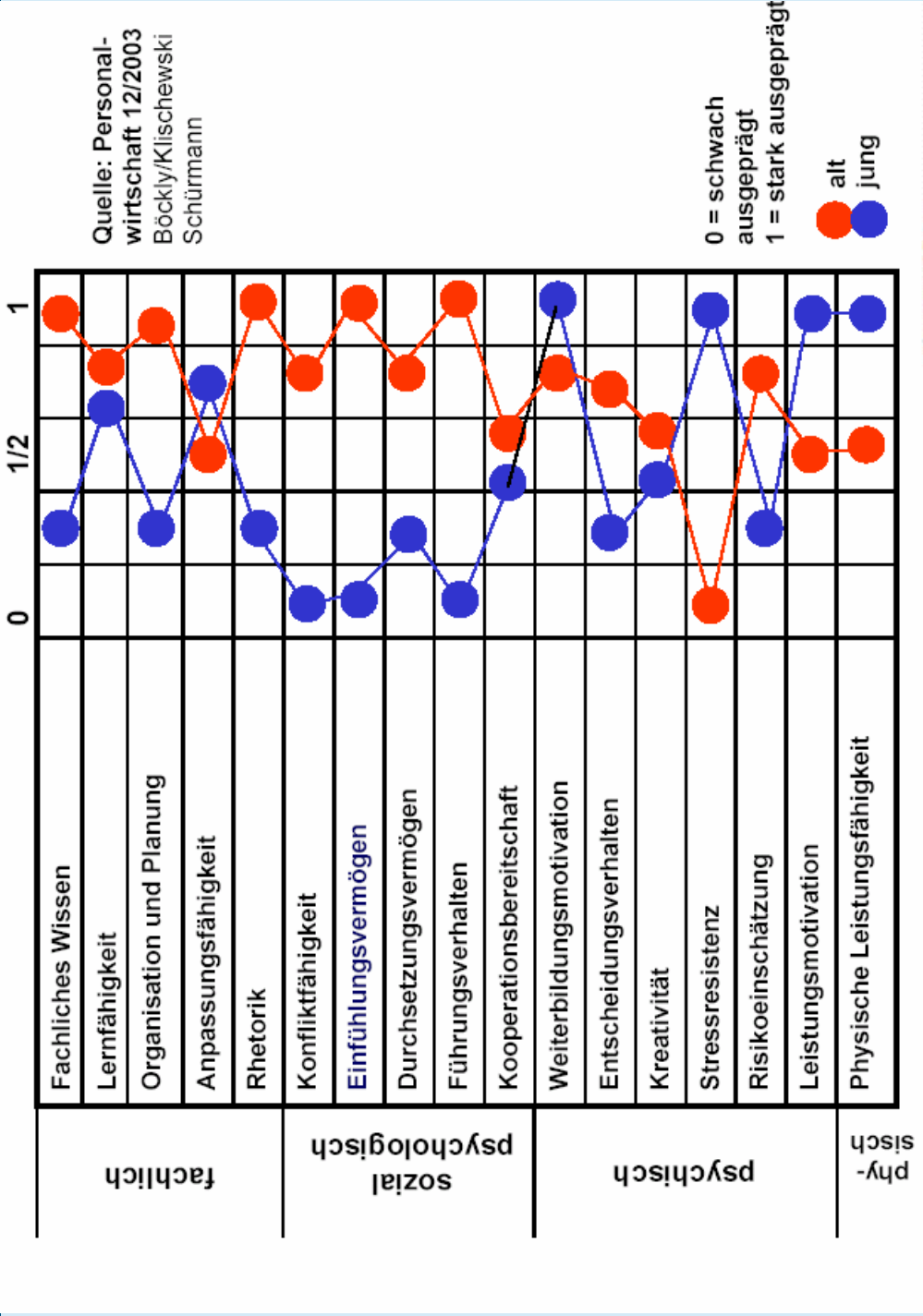


# Auswirkung der demografischen Entwicklung bei „dynamischer“ Variante

Selbst wenn wir in Zukunft nur für jeden 2-ten in Pension gehenden MA 1 neuen MA < 30 J. aufnehmen, würde dies zu einer Personalreduktion von 462 MA (ca. 10,3 %) und zu folgender Verlagerung der Altersstruktur in der Bank führen.

	2004	2014	+/-
<b>1. Generation</b> .... – 34 Jahre	<b>26,7 %</b> (1.191 MA)	<b>14,8 %</b> (594 MA)	<b>- 50,3 %</b>
<b>2. Generation</b> 35 – 49 Jahre	<b>48,3 %</b> (2.159 MA)	<b>46,0 %</b> (1.843 MA)	<b>- 14,6 %</b>
<b>3. Generation</b> 50 – .... Jahre	<b>25,5 %</b> (1.118 MA)	<b>39,2 %</b> (1.569 MA)	<b>+ 40,3 %</b>

# Altersspezifisches Stärken- / Schwächenprofil



# Neue Ausbildungsangebote aus dem Projekt LIFETIME



Aufstockung Ausbildungsbudget / jährlich € 590 TS

- **Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung können von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern alle 4 Jahre besucht werden. Die Angebote werden für unterschiedliche Altersgruppen und/oder gemischt angeboten.**
- **„Mit Elan in den Endspurt“  
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die drei bis fünf Jahre vor der Pensionierung stehen.  
(Vorbereitung auf neuen Lebensabschnitt / Los-lassen /  
Wissensmanagement rechtzeitig vorbereiten und planen)**

# Neue Ausbildungsangebote aus dem Projekt LIFETIME



- Sicherstellen des Basis Know How im EDV–Office Bereich (Angebot für alle MA, insbesondere für MA 50+ / Word-, Excel- und Powerpoint-Kenntnisse)
- Verpflichtende Führungskräfte-Workshops zum Thema Generationengerecht Führen (Stärken und Schwächen in unterschiedlichen Lebensphasen)
- Adaptierung der FK-Ausbildung – Generationengerecht Führen (Stärken und Schwächen in unterschiedlichen Lebensphasen)



# Neue Ausbildungsangebote aus dem Projekt LIFETIME



- Lernaufenthalte als alternative Lernform, speziell für Mitarbeiter 50+
- Job Rotation für Mitarbeiter, die 5 – 10 Jahre in der selben Funktion tätig sind, zur Steigerung der Flexibilität und Mobilität (Konzept in Ausarbeitung)



## **Projekt Behaltemanagement**

**Magna Steyr Fahrzeugtechnik**

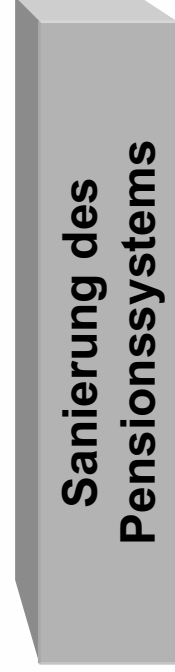
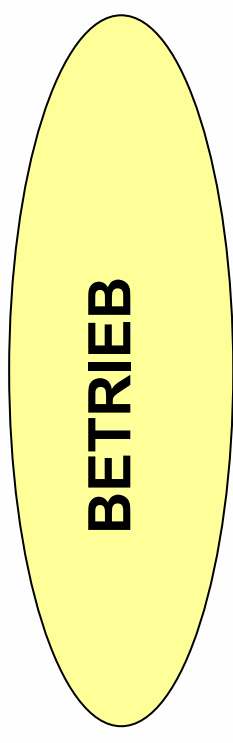
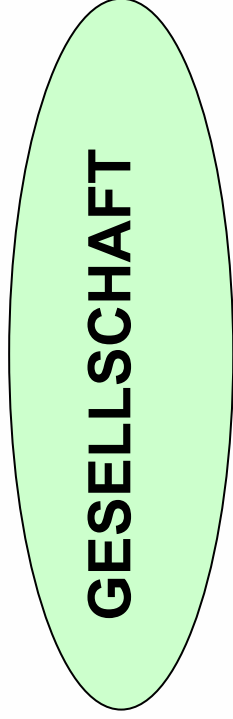


# Die Reise eines Problems

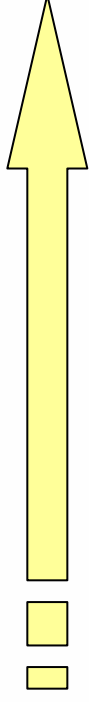


# Problemdarstellung

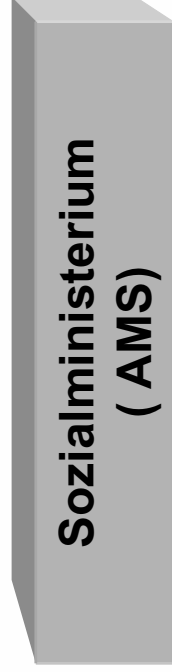
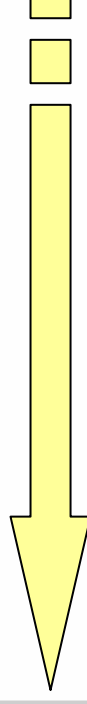
---



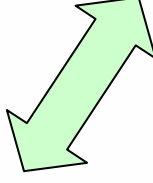
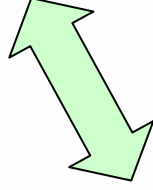
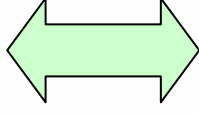
Höheres Pensionsalter



Keine betriebliche Lösung



POLITIK



MITARBEITER

## UNTERNEHMEN

- Wie geht es unserer Belegschaft heute?
- Wird unsere Belegschaft morgen – wenn sie älter ist – in der Lage sein, den Anforderungen gerecht zu werden?
- Kann das Unternehmen morgen – mit der gealterten Belegschaft von morgen – die Leistung von heute noch realisieren?

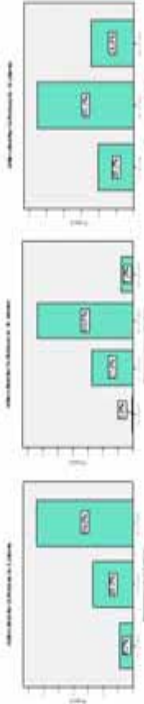


# Statuserhebung/Projekt KEEP ON HOLDING



## Altersstruktur in 5, 10, 15 Jahren:

G-Rohwert	15 - 20 Jahre	31 - 40 Jahre	48 - 55 Jahre	Über 65 Jahre
dztzt	20,5 %	26,8 %	<b>52,8 %</b>	0,0 %
in 5 Jahren	8,7 %	26,8 %	<b>64,6 %</b>	0,0 %
in 10 Jahren	0,8 %	27,6 %	63,8 %	7,9 %
in 15 Jahren	0,0 %	20,5 %	55,1 %	<b>24,4 %</b>



mo „Keep on holding“  
Saab Materialwirtschaft)

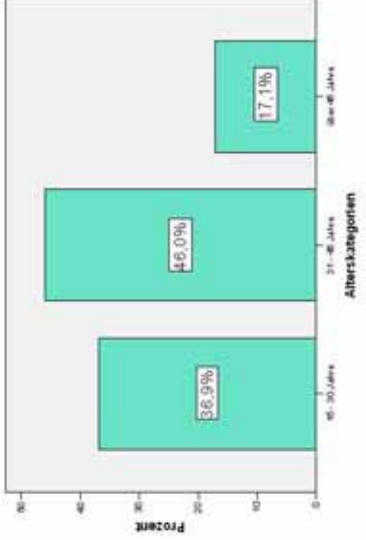
- Altersstruktur
- Personalentwicklung
- Unternehmenskultur
- Entlohnung
- Ausbildung
- Zusammenarbeit
- Arbeitsgestaltung
- Führung
- Kompetenz
- Gesundheit
- Flexibilität

Lebensalterpyramide:

Dzt. 26,8 % der Belegschaft > 45 Jahre

Durchschnittsalter bei MSF: 38,1

## Altersstruktur der Magna-MitarbeiterInnen nach Alterskategorien

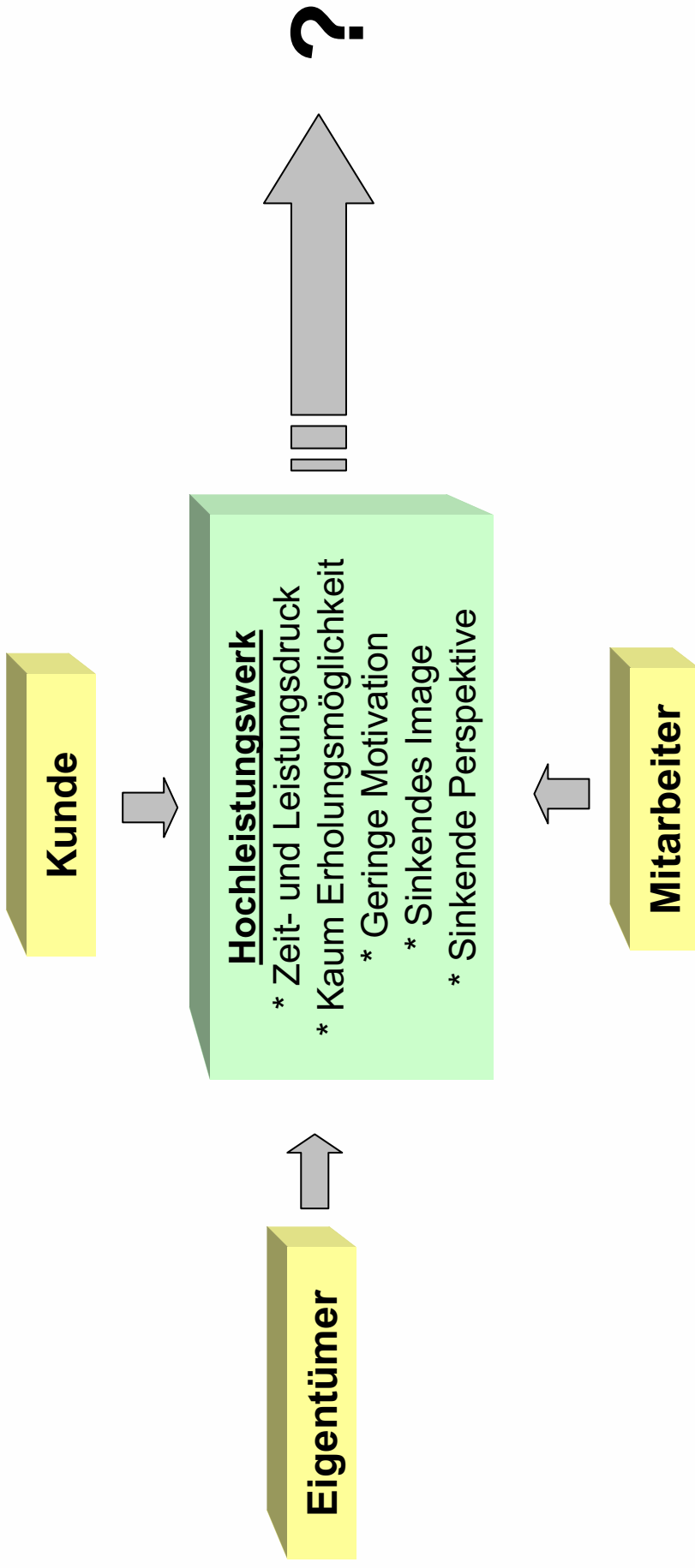


„Keep on holding“

- Altersstruktur
- Personalentwicklung
- Unternehmenskultur
- Entlohnung
- Ausbildung
- Zusammenarbeit
- Arbeitsgestaltung
- Führung
- Kompetenz
- Gesundheit
- Flexibilität



# Status eines Hochleistungswerk



? Vorbeugende „Instandhaltung“ versus „Reparatur im nachhinein“ ?

? Leistbar / nicht leistbar ?



## Projekt Behaltmanagement

---

### Projekt zum Thema „Behaltmanagement“ – zwischen Eurag und MSF ( Jänner 2006 – Herbst 2007)

4 Arbeitskreise mit MAGNA STEYR - Mitarbeitern aus allen Bereichen sowie externen Konsolenten

- Arbeitskreis Ergonomie und Prozesse
- Arbeitskreis Arbeitszeit
- Arbeitskreis Weiterbildung und Kommunikation
- Arbeitskreis Kulturwandel





## Arbeitsgruppe Arbeitszeit

---

- Themenstellung: Welche Arbeitszeitmodelle kommen älteren Mitarbeitern zugute bzw. ermöglichen ein stufenweises Ausscheiden aus dem Unternehmen?

Lösungsansätze:

### Gleitende Schichtübergabe:

- > Einführung von Flexibilität auch im Schichtbetrieb ( +/- 1 Stunde)
- > Nach Eingewöhnungszeit wurde eindeutig eine erhöhte Arbeitszufriedenheit durch Flexibilität und dadurch Stressoren-Reduktion rückgemeldet.



### Mikropausen:

- > Splitten der 10-Minuten-Pausen in mehrere „Mikropausen“ zu 2 – 3 Minuten, daher laufende Erholungsphasen möglich.
- > Nach anfänglicher Ablehnung durch die Mitarbeiter in den ersten Tagen der Testphase, äußerst positive Rückmeldungen.



# Vorschlagspaket an die Sozialpartner

---

## Gemeinsame Ausarbeitung durch AG Arbeitszeit und AG Kulturwandel

1. Vorübergehende Reduzierung des Arbeitszeitausmaßes
  - Flexibles altersgerechtes Teilzeitmodell
  - Vereinfachter Zugang zur Kurzarbeitsleistung
  - Legalisierung der sogenannten „Aussetzung“
2. Pensionsrecht
  - Verlängerung der Hacklerregelung
3. Verwendung der Abfertigung als Vorruhezeit in Bezug auf gesetzl. Pension
4. Altersteilzeitmodell „Alt“



Themenstellung: Sensibilisierung für das Generationenthema und Aufnahme in die Weiterbildung.

Lösungsansätze:

-> **Bildung von altershomogenen Lerngruppen**  
(Sprachkurse, EDV)

Angeboten werden sowohl altershomogene als auch altersheterogene Lerngruppen.

Feedback: Kurse wurden sehr gut angenommen und die Teilnehmer erzielten sehr gute Fortschritte.



## Weiterbildung / Kommunikation

---

- > **Aufnahme des Generationenthemas in die Führungskräfteausbildung**
  - > Neu im internen Bildungskatalog angeboten wird:
    - „**Gesund führen**“
    - „**Gesund arbeiten**“
- Seminarreihe mit folgenden Inhalten:
- Ernährung, Motivation/Kommunikation, Bewegung/Sport, Burnout / Work-Life-Balance



## Weiterbildung / Kommunikation

---

- > **Konzeption eines Orientierungsgesprächs für MA > 45**
- Bisherige Laufbahn-Entwicklung des Mitarbeiters
- Mittel-/langfristige Ziele des MA
- Kompetenz-Übersicht
- Abklärung und Dokumentation der Notwendigkeit und Möglichkeiten für berufliche Re-/Neuorientierung aufgrund altersbedingter Veränderungen der Bedürfnisse
- Einleiten von evtl. frühzeitigen Weiterbildungsmaßnahmen für spätere berufliche Neuorientierung



## Arbeitsgruppe Ergonomie und Prozesse

---

### 3 Workshops zur Ausarbeitung des Themas

- 2 wesentliche Themen herausgearbeitet

### 1. Matrix zur Einschätzung von Arbeitsplätzen

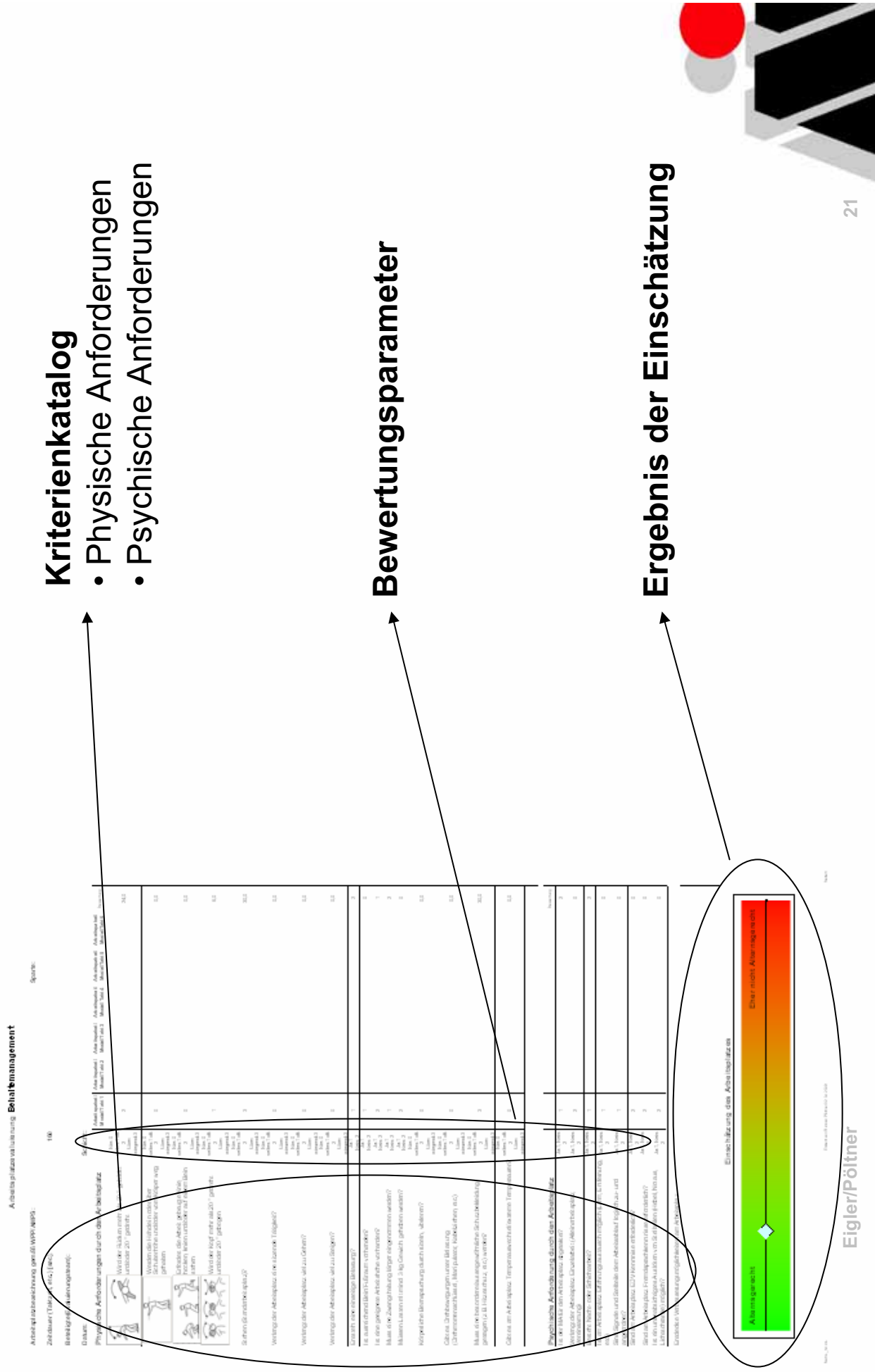
- Ziel ist es Arbeitsplätze zu identifizieren, die für ältere MA als geeignet erscheinen

### 2. Ergonomieschulung

- Bedarf an Spezialwissen für definierte Personengruppen
- Zusammenarbeit mit AUVA und innerbetrieblichen und externen Experten



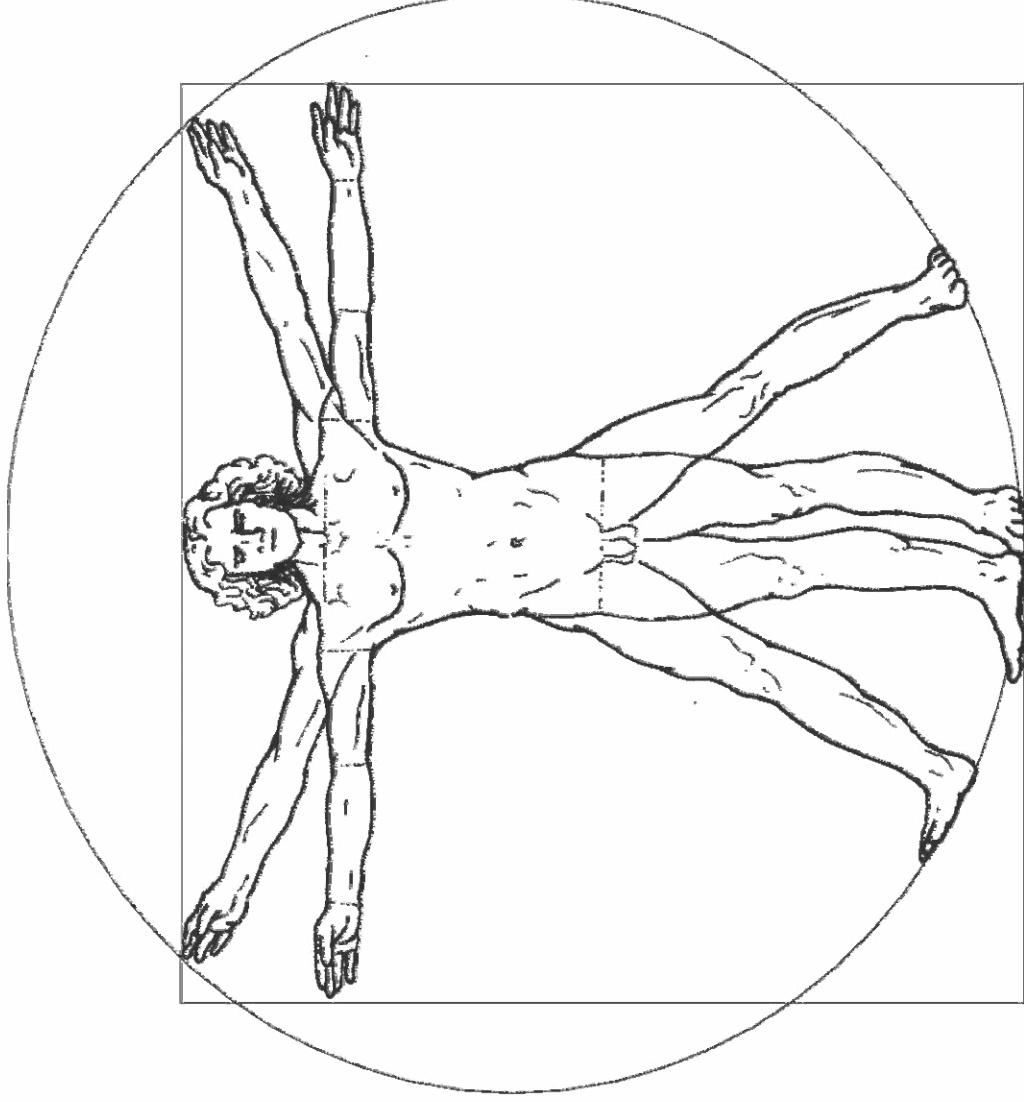
# Matrixbeschreibung





# Ergo-Seminar: Konzept und Design

---



⇒ Ziele

⇒ Seminar-design

- Inhaltliche Themen und Lernziele
- Beispiele für Ergebnisse anderer Unternehmen



## Ziele des Ergonomie-Seminars

---

1. Zielgruppe: Planer und Sicherheitsvertrauenspersonen (SVP)
2. Vermittlung von Wissen über Zusammenhänge zwischen Arbeit, Belastungen, Beanspruchung und Gesundheit
3. Konkreter Bezug auf den Betrieb (Fotos), praktisch (learning by doing), lösungsorientiert
4. Anwendung von Methoden für die Analyse von Arbeitsbedingungen und die Entwicklung, Argumentation und Präsentation von Verbesserungsmöglichkeiten
5. Anwendung in der realen Arbeitssituation (Transfer)
6. Einbindung in die betrieblichen Prozesse und nachhaltige Unterstützung der Projekte



## Beispiel Haltungen/Bewegungen

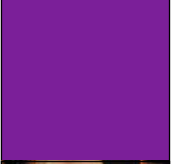
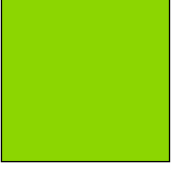
---

- Welche Arbeitshaltungen und -bewegungen können schädigend wirken und warum?
- Handhabung von Lasten
- Beispiele aus dem Betrieb für Fehlbelastungen
- Ansatzpunkte für Verbesserungen
- Beispiele (aus dem Betrieb) für Verbesserungen
- Rechtliche Bezüge
- Inhalte der Matrix zum Thema





**UPM-Kymmene Austria GmbH  
Werk Steyermühl**

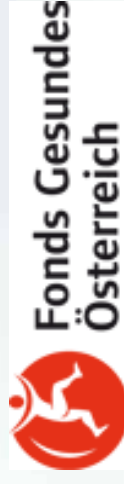


WE LEAD.  
WE LEARN.



# BETRIEBLICHE GESUNDHEITS FÖRDERUNG

## steyrermühler



**UPM-Kymmene Austria GmbH  
Werk Steyrermühl**

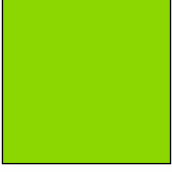


# BETRIEBLICHE GESUNDHEITS FÖRDERUNG

Projekt

Umsetzung/Managementsystem

Erfolge



**GESUNDHEIT =**

**körperliches,**

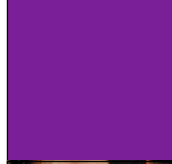
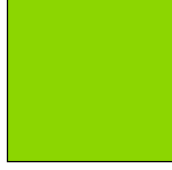
**geistiges**

**und**

**seelisches**

**Wohlbefinden**

**UPM-Kymmene Austria GmbH  
Werk Steyrermühl**



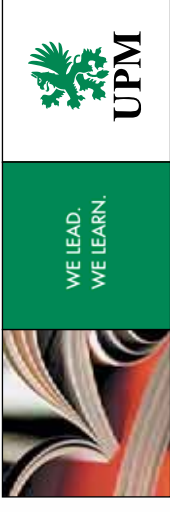
WE LEAD.  
WE LEARN.



# BETRIEBLICHE GESUNDHEITS FÖRDERUNG

## Projekt

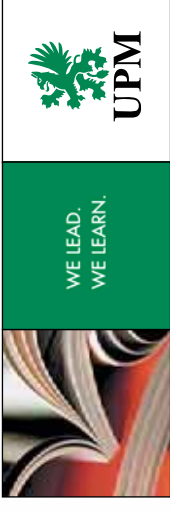




## **Projekthintergründe**

- Standort seit 1996 gemäss ISO 9001, 14001 und EMAS-VO zertifiziert bzw. validiert
- ASI seit 1998 integrierter Bestandteil des Management-Systems
- Gemeinsame BGF-Aktivitäten in der österreichischen Papierindustrie
- Gewerkschaftliche Zielsetzungen
- Betriebsrat und Arbeitsmediziner puschen BGF-Maßnahmen
- Förderung durch Fonds „Gesundes Österreich“, OÖ.GKK, AUVA





## **Projektziele Arbeitgeber**

- Das Gesundheitsbewusstsein aller MA durch Information heben
- Gesundheitsrisiken aller MA durch gemeinsam erarbeitete Maßnahmen verringern
- Hebung der Arbeitszufriedenheit aller MA
  
- Langfristig: Reduktion der Abwesenheitszeiten

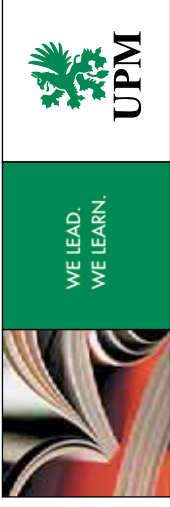
## **Projektziele der Arbeitnehmervertretung**

- **Gesundheitsförderung für alle Mitarbeiter**
  - Beachtung des Lebensalters
- **Verbesserungen bei Schichtarbeit (Nachtschwerarbeit!)**
  - Einbeziehung „Fragebogen-Nachtarbeit“ der Chemiegewerkschaft
- **Förderung des Erholungsbedarfs**
  - Zeitausgleich für Überstunden
- **Förderung der „Arbeitslust“ = „Wohlfühlen“ am Arbeitsplatz**
  - Optimierung des Arbeitsablaufs aus der Sicht der MitarbeiterInnen
  - Verbesserung des Arbeitsklimas
    - Kommunikation / Zusammenarbeit
  - Vermeidung von Krankenständen wegen „Frust am Arbeitsplatz“

## **Diese Ziele sind erreichbar durch:**

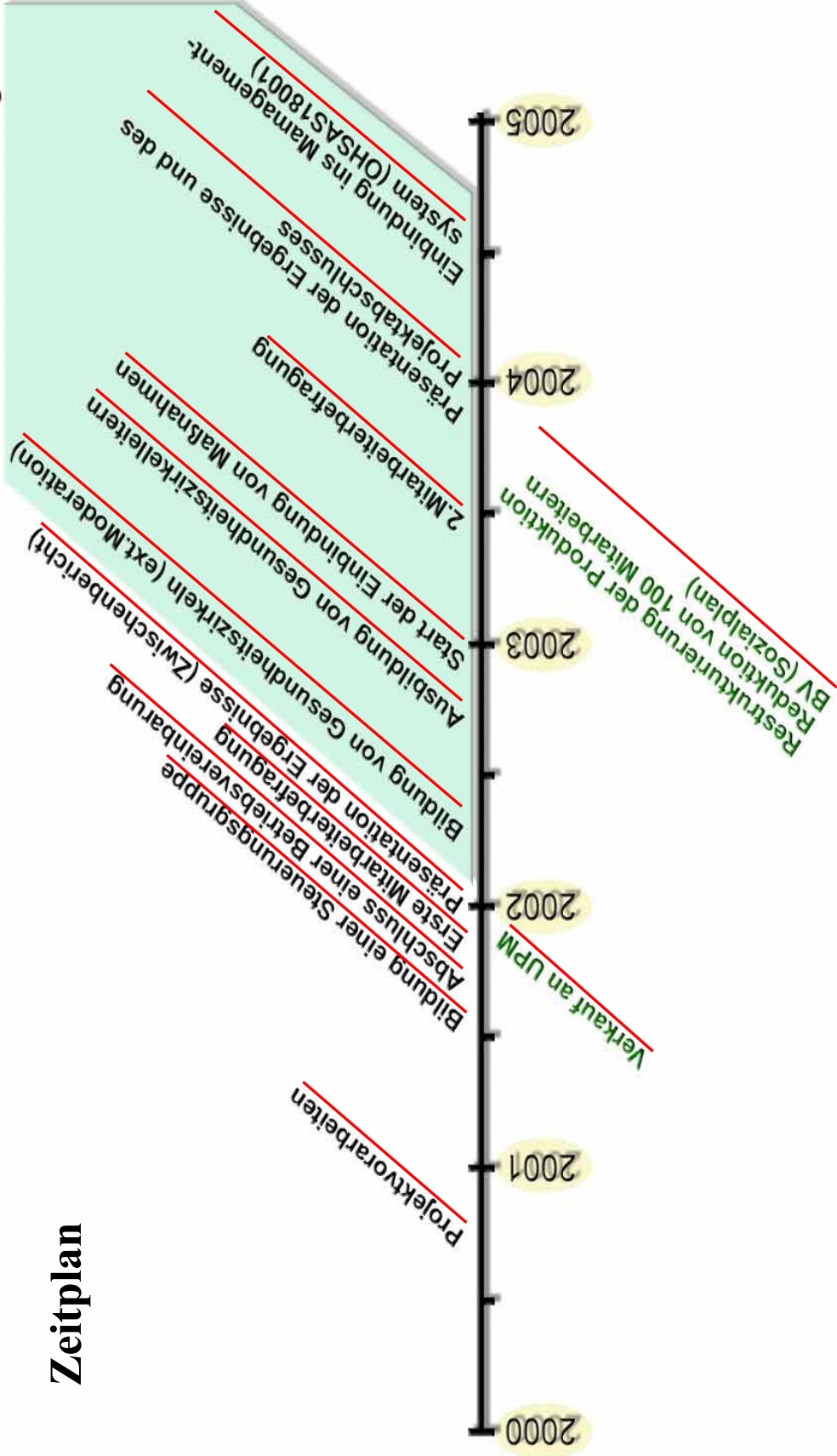
- Ehrliche Auseinandersetzung mit dem Thema
- Einbeziehung der gesamten Belegschaft
- IST-Analyse über das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen am AP
  - Fragebogen-Aktion
- Akzeptanz der Auswertung der Fragebögen
- Installation von Gesundheitszirkel (alle Abteilungen)
  - Teilnehmer > quer durch die Belegschaft (freiwillige Teilnahme > bezahlte AZ)
- Veränderungsprozess gemeinsam einleiten
  - unter Beachtung von humanitären Grundsätzen !
- INFO-Veranstaltungen zum Thema „Gesundheit“ durchführen

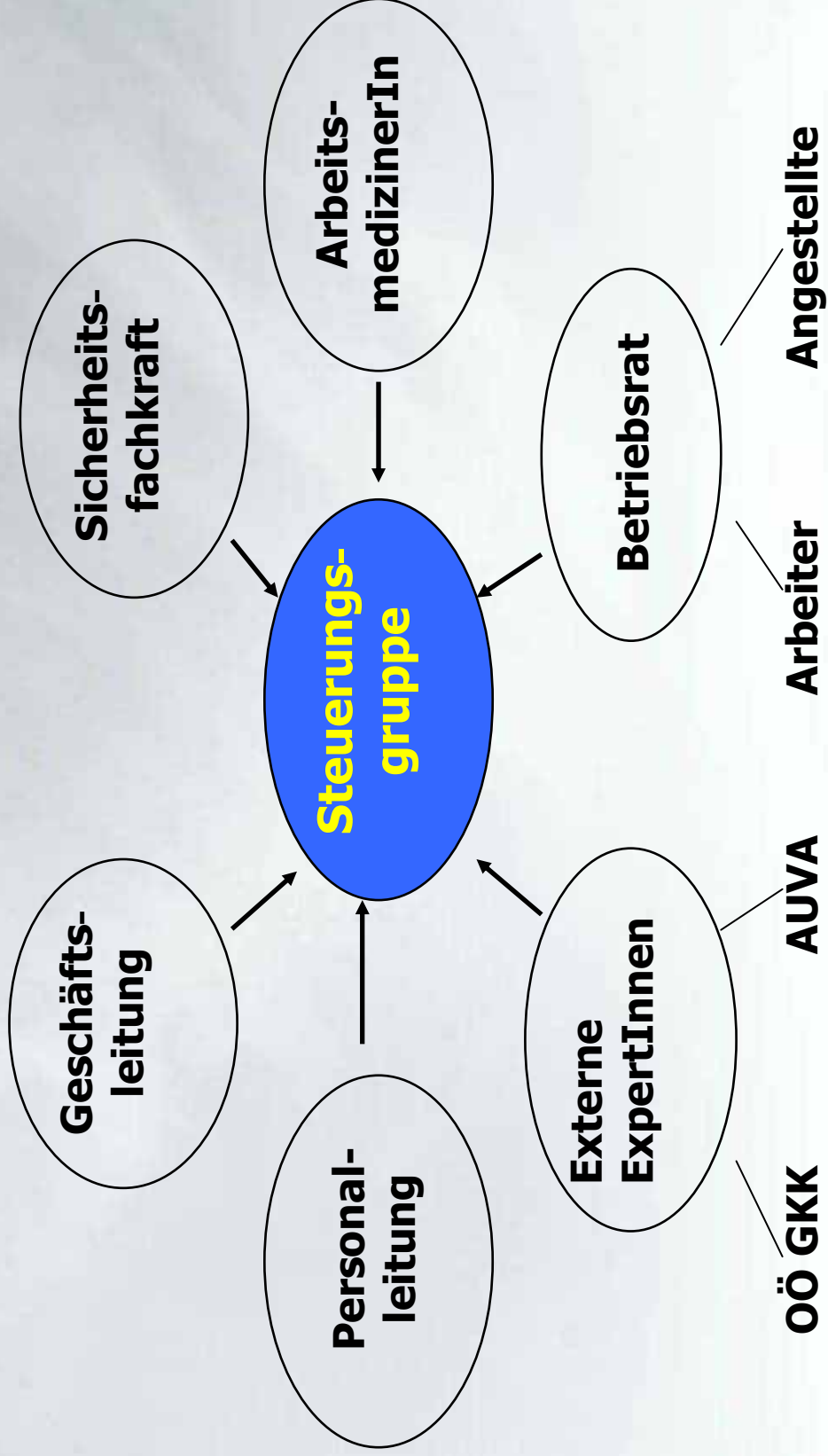
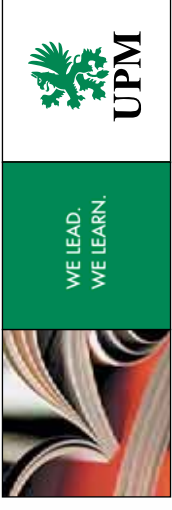
**UPM-Kymmene Austria GmbH  
Werk Steyermühl**

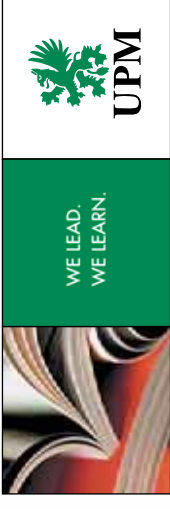


**Zeitplan**

**Gesundheitszirkelarbeit und  
Maßnahmenumsetzung**



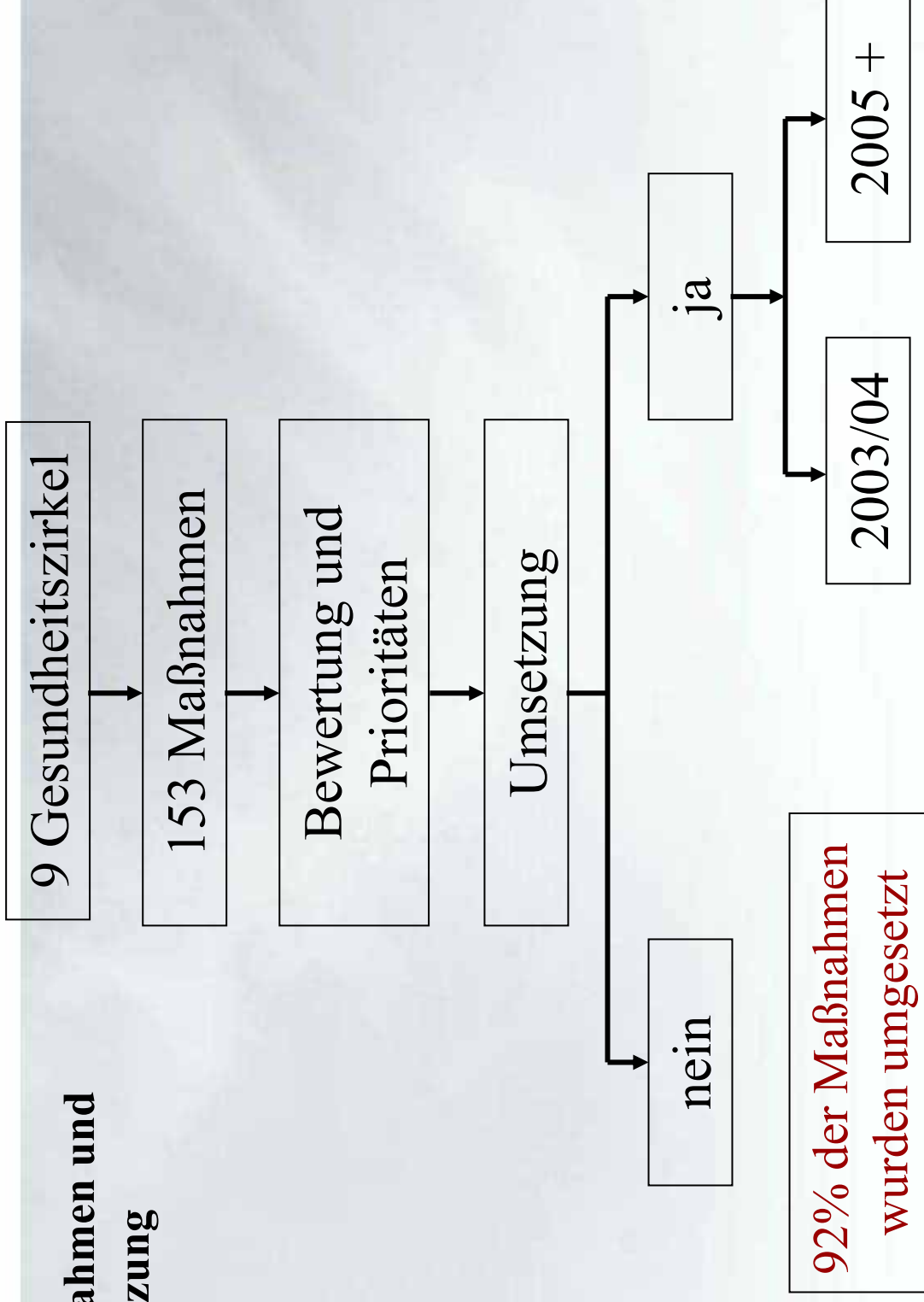




## **Gesundheitszirkel**

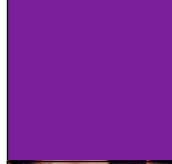
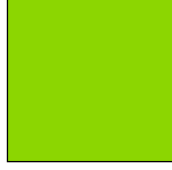
- **9 unternehmensweite Gesundheitszirkel**
  - Freiwillige Teilnahme von 4 – 8 gleichrangigen Mitarbeiterinnen  
keine Vorgesetzten (Meister, Werkführer, etc.), teilweise aus verschiedenen Abteilungen,
  - Leitung, Betreuung und Protokollierung > ModeratorInnen von PPM
- **Sitzungen**
  - ca. 4 Sitzungen je Zirkel
  - teilweise außerhalb der Normalarbeitszeit > 1:1 bezahlt
- **Aufgaben**
  - arbeitsplatzbedingte, gesundheitliche Probleme analysieren und versuchen, gemeinsame Lösungsvorschläge zu erarbeiten, um sie dann GEMEINSAM der Steuerungsgruppe zu präsentieren
- **Präsentation der Themen in der Steuerungsgruppe**

## Maßnahmen und Umsetzung





**UPM-Kymmene Austria GmbH  
Werk Steyrermühl**

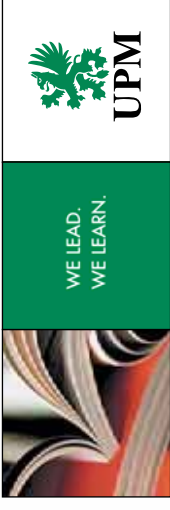


**WE LEAD.  
WE LEARN.**

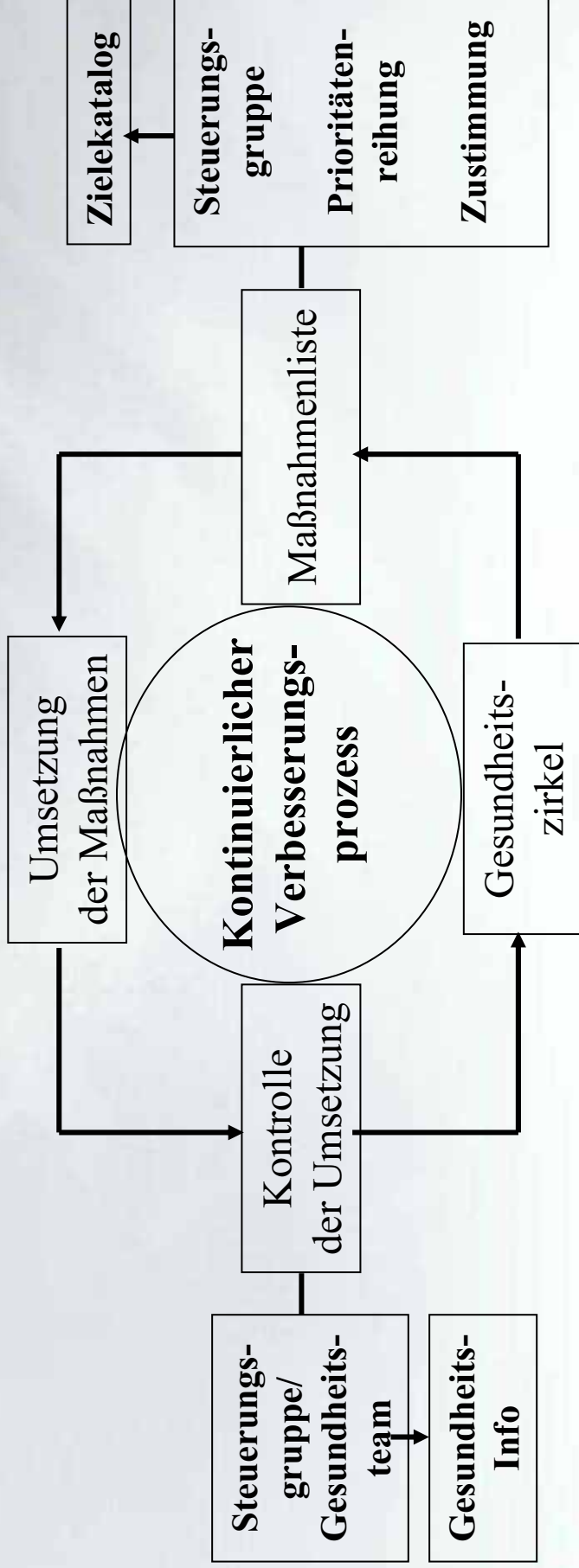


# **BETRIEBLICHE GESUNDHEITS FÖRDERUNG**

## **UMSETZUNG / Managementsystem**



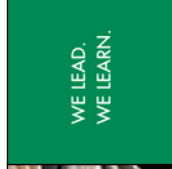
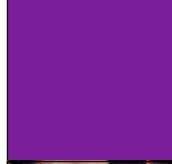
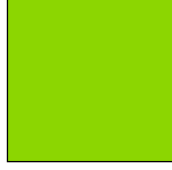
# Jährlicher Regelkreis der Gesundheitsförderung im Rahmen des Managementsystems



## **Gesundheitsförderungsteam**

- **6 - 8 Sitzungen im Jahr**
- **Mitglieder**
  - Arbeitsmediziner / Leitung
  - Betriebsratsvorsitzende / Arb. + Ang.
  - Sicherheitsfachkraft
  - Kommunikation / Werkszeitung
  - 10 Gesundheitszirkelleiter
- **Aufgaben**
  - Präventiv-Maßnahmen entwickeln, planen, umsetzen
  - Rahmenbedingungen entwickeln, planen, umsetzen
  - Ansprechpartner in Gesundheitsfragen
  - Organisation/Leitung von Gesundheitszirkeln
  - Organisation von Veranstaltungen
  - Projektbegleitung
- **eigenes Budget steht zur Verfügung**

**UPM-Kymmene Austria GmbH  
Werk Steyrermühl**



# BETRIEBLICHE GESUNDHEITS FÖRDERUNG

## ERFOLGE



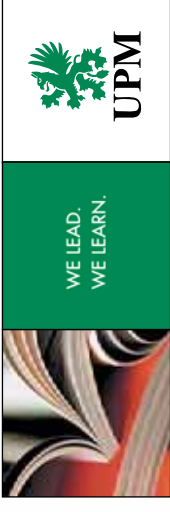
## **Das haben wir erreicht:**

- **Betriebliches Gesundheitsmanagement**
  - Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
  - Gesundheitsförderungsteam
    - Ausbildung von Gesundheitszirkelmoderatoren
- Jährlicher Gesundheitstag mit Informationen zu Gesundheitsthemen
- Betriebsvereinbarungen
  - Zeitausgleich für Überstunden
  - Suchtmittel
  - Nichtraucherschutz
- Impulsreferate für Leitergremium und EFK zu Gesundheitsthemen
- Seminare zu verschiedenen Gesundheitsthemen
  - Kommunikationstraining für personalverantwortliche Führungskräfte
  - Stressbewältigung
  - Raucherentwöhnung
  - Autogenes Training
  - Burn Out



## **Das haben wir erreicht:**

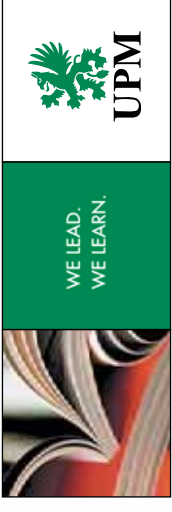
- Flächendeckende Versorgung mit Laiendefibrillatoren
- Angepasster Gehörschutz für alle MitarbeiterInnen im Lärmbereich
- Reduzierung der Hitzebelastung der MA an den Papiermaschinen
  - Remineralisierungsgetränk für die MitarbeiterInnen gratis
- Warmes Essen für SchichtarbeiterInnen im Durchfahrbetrieb
  - Gestützt durch das Unternehmen
- Verbesserung des Speisenangebotes im Werksgasthof
- Rückenschule
- Massagegutscheinkaktionen
- Unternehmensweihnachtsfeier
- Unternehmenswandertag
- Betriebliche Sportveranstaltungen
- **Unsere derzeitigen Schwerpunkte:**
- AGE-Management
- Arbeitspsychologie



## **Benefits - Arbeitgeber (1)**

- Hebung des Gesundheitsbewusstseins der MitarbeiterInnen
- Weniger Unfälle und Krankenstände
- Verbesserung des Arbeitsklimas
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Steigerung der Lebensqualität im Arbeitsbereich
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen

## Benefits - Arbeitgeber (2)

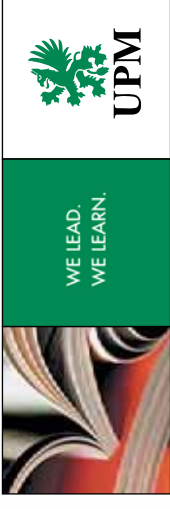


- Beitrag zur wirtschaftlichen Nachhaltigkeit
- Verbesserung der Arbeitsleistung
- Verringerung von Kosten durch Krankenstände

→ **Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit**

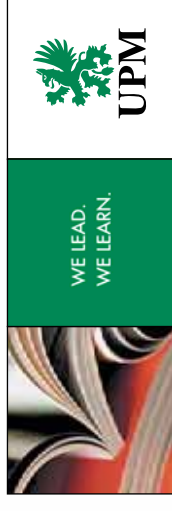


## Benefits - Arbeitgeber (3)



- Beitrag zur sozialen Verantwortung des Konzerns
  - „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bei UPM-Kymmene basieren auf den Unternehmensleitwerten – Offenheit, Vertrauen und Initiative – sowie auf der sozialen Verantwortung.“
- Verbessertes Firmenimage
  - Nachbarn
  - Behörden
  - Gewerkschaften
  - Kunden

## Kontaktadressen



BRV Bruno Aschauer  
Vorsitzender des  
Arbeiterbetriebsrats +  
Betriebsausschuss  
UPM-Kymmene Austria GmbH  
Fabrikplatz 1  
4662 Steyermühl  
Österreich  
Tel.: +43 7613 8900 431  
mail: [bruno.aschauer@upm-  
kymmene.com](mailto:bruno.aschauer@upm-kymmene.com)

Dr. Michael Hohenbichler  
Arbeitsmediziner  
UPM-Kymmene Austria GmbH  
Fabrikplatz 1  
4662 Steyermühl  
Österreich  
Tel.: +43 7613 8900 244, 364  
mail: [michael.hohenbichler  
@upm-kymmene.com](mailto:michael.hohenbichler@upm-kymmene.com)



## **Unsere Erfahrungen:**

### **Gesundheitsmanagement als Unternehmensziel**

- Gesunde MitarbeiterInnen in einem gesunden Unternehmen
- Gesundheitsförderung ist Aufgabe der Geschäftsführung
- “Gesundheit als Führungsaufgabe” benötigt:
  - salutogenetischen Ansatz
  - Partizipation der gesamten Belegschaft
  - Einflußnahme auf Verhältnisse und Verhalten
  - Kontinuierlichen Prozeß
  - Integration in Managementprozesse
  - Aufbau innerbetrieblicher Strukturen
    - Gesundheitsmanagement /Arbeitssicherheit
  - Nachhaltigkeit (Win/Win-Prinzip)
    - Finanzielle Mittel zur Verfügung stellen
  - Abschluss einer Betriebsvereinbarung



## **Unsere Erfahrungen:**

### **Projekthafter Ablauf bei Einführung von BGF / AGE-Mamangement**

- Bildung einer Steuerungsgruppe
  - Belegschaftsvertretung unbedingt integrieren
  - Gemeinsame Zielfestlegung
- IST-Analyse mit geeigneter Mitarbeiterbefragung
- Bildung von Gesundheitszirkeln
- Maßnahmenstrukturierung
- Umsetzungsphase
  - Mitarbeiterbeteiligung (Erstellung von Verbesserungsvorschlägen) und gemeinsame Umsetzung der Maßnahmen (Verhältniss / Verhalten)
- Erfolgskontrolle
  - Befragung, Audit, Ausfallszeiten (langfristig)
- Zeitbedarf bis Maßnahmen der Gesundheitsförderung greifen
  - 5 – 15 Jahre ! > Darum keine allzu frühzeitigen Erwartungen!



# LIFE

## Das MitarbeiterInnenprogramm der voestalpine

Mag. Karin Bauer/Programmleitung LIFE

Strategisches Personalmanagement, voestalpine AG

**voestalpine AG**  
[www.voestalpine.com](http://www.voestalpine.com)

**voestalpine**

EINEN SCHRITT VORAUS.

# Was bedeutet LIFE?



**L**ebensfroh

**I**deenreich

**F**it

**E**rfolgreich

LIFE ist das Mitarbeiterprogramm für eine attraktive Arbeitswelt voestalpine für alle Generationen und Geschlechter.

# Warum LIFE?

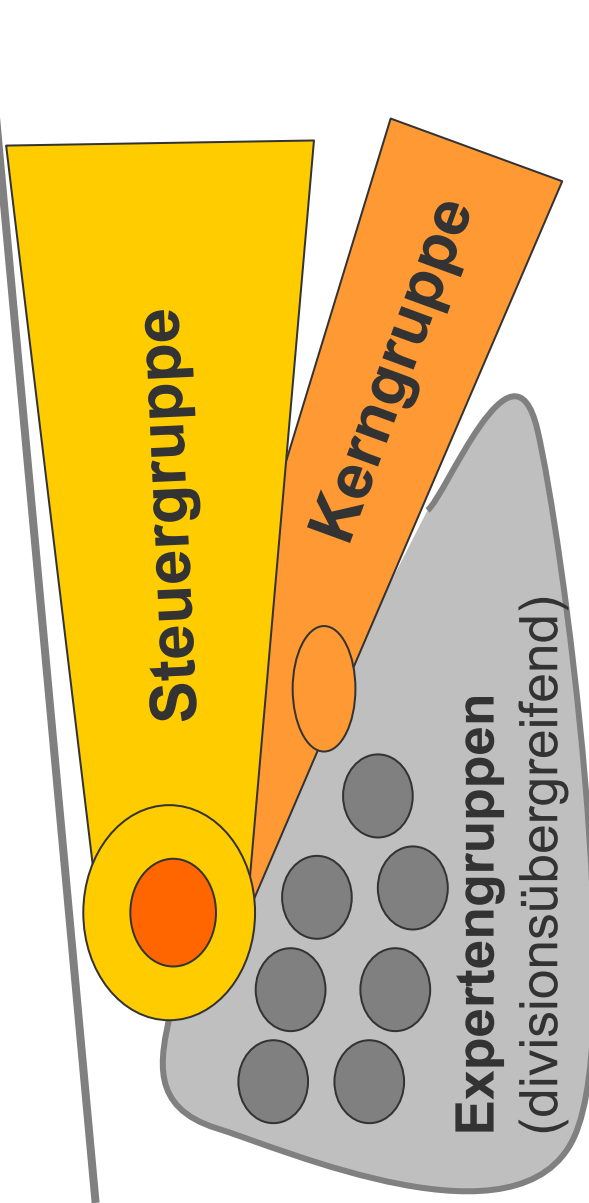


- **Unser strategischer Weg**  
Wir machen mehr aus Stahl – wir brauchen auch bessere (qualifiziertere, motiviertere, mobilere, besser integrierte, etc.) MitarbeiterInnen
- **Unsere Umwelt – die Bevölkerungsentwicklung**  
Österreich, Europa und die Welt werden älter, die Geburtenraten gehen zurück (Wie positionieren wir uns als attraktiver Arbeitgeber, wie begeistern wir die richtigen Talente für unser Unternehmen?)
- **Unsere interne Demografie**  
Wir werden älter und müssen trotz steigendem Altersschnitt wettbewerbsfähig bleiben, dh. Wissen und Erfahrung optimal nutzen
- **Wertewandel - Sichtweisen ändern sich**  
Wie muss unsere Unternehmenskultur weiterentwickelt werden?  
Stimmen unsere Arbeitsorganisation und die Systeme (Schichtarbeit, Mobility)?

# Phasen des Programms



- **Analyse in 4 Bereichen „Probebohrung“**  
zur demografischen Ausgangssituation und Prognose



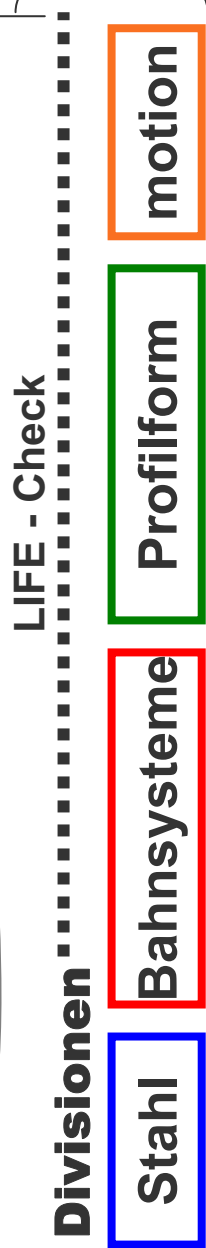
**Phase 1 (2000):**  
System-Analyse

**Phase 2 (2002):**

- Zielvereinbarungen für 21 Unternehmen
- Personalstrategie bis 2006
- Formel 33 Planung
- Maßnahmenentwicklung LIFE-Expertengruppen

**Phase 3 (2003)**

bedarfsorientierte Umsetzung





# Die strategischen Handlungsfelder ganzheitlicher Ansatz von LIFE



- Die richtigen Talente finden
  - und diese nachhaltig begeistern.
- 
- Lebensbegleitendes Lernen fordern und fördern.
  - Wissen weitergeben.
  - Gesundheits- und Sicherheitsbewusstsein fördern.
  - Fürsorgepflicht des Unternehmens.
  - Beruf und Familie besser vereinen.
  - Belastungen aus Schichtarbeit reduzieren.
  - Arbeitsanforderungen und Arbeitsplätze an jeweiliges Alter anpassen.
  - Stärken jeder Generation optimal unterstützen.
- Die Zusammenarbeit der Geschlechter und Generationen fördern und ihr kreatives Potenzial sichern.



Mitarbeiterzufriedenheits-  
erhebung    Einstiegetag

Zusammenarbeit:  
BHS, FH's, Uni's...

**Personalbedarfs-  
planung**

Flexible AZ Modelle  
Im Schichtbetrieb

GLAZ (Angestellte)

Ergonomieprozesse

Ergonomiecheck

Lifebetrieb  
BABE 2    TOP

**Optionale  
Arbeitszeitmodelle**

**Alter(n)sgerechte  
Arbeitsplätze**

**Generationsbalance  
„Gender“**

Keine  
Altersgrenzen    Alle Lehrberufe  
für Mädchen

Re-Integration von  
MitarbeiterInnen

LIFE-  
Gespräch

**Wissenstransfer**

**Verbesserung  
Gesundheitsquote**

Formel 33

Mitarbeiter schulen Mitarbeiter

Management  
Development System

Job-Rotation

Mitarbeitergespräch/  
Lebensphasen

Lebensphasenbezogenes  
Führen

Wissensstafette

Sicher  
am Arbeitsplatz

Gesund am  
Arbeitsplatz

Gesundheits-  
prognose

Schicht-  
training

Stress-  
monitoring

Körpergerechtes Arbeiten





# Wissensmanagement

**voestalpine AG**  
[www.voestalpine.com](http://www.voestalpine.com)

**voestalpine**

EINEN SCHRITT VORAUSS.

# Formel 33 – Weiterbildung für alle Generationen und Geschlechter

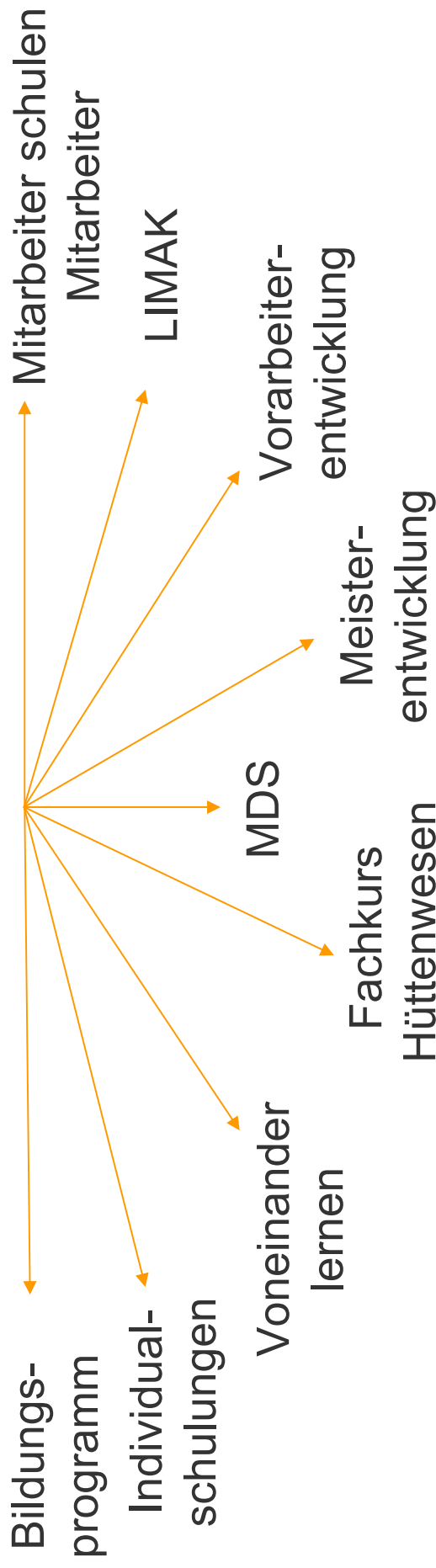
- Angebot an alle MitarbeiterInnen mindestens 2 % der Jahresarbeitszeit zur persönlichen und/oder fachlichen Weiterentwicklung zu investieren
- Vereinbarung im jährlichen Mitarbeitergespräch
- „Formel 33“ umfasst Entwicklungsvereinbarungen
  - für 3 Generationen,
  - auf 3 Säulen „on the job“, „near the job“ und „off the job“

on the job	near the job	off the job
Anlernen, Einarbeiten Projektleitung im Rahmen von KVP. Qualitäts-, sicherheits- und gesundheitsrelevante Maßnahmen...	Projektarbeiten Traineeprogramme e-learning Jobrotation, Lernprojekte Trainer-, Tutoren-, Moderationstätigkeiten...	Seminare Fachtagungen Fachmessen Lehrgänge (MDS) Fachexkursionen Fachliteratur...

# Formel 33 - Entwicklungsmöglichkeiten für alle Generationen



Vereinbarung Entwicklungsmaßnahmen im Mitarbeitergespräch



# Mitarbeiter schulen Mitarbeiter

## Ausgangslage Bereich Hochofen Mai 2004

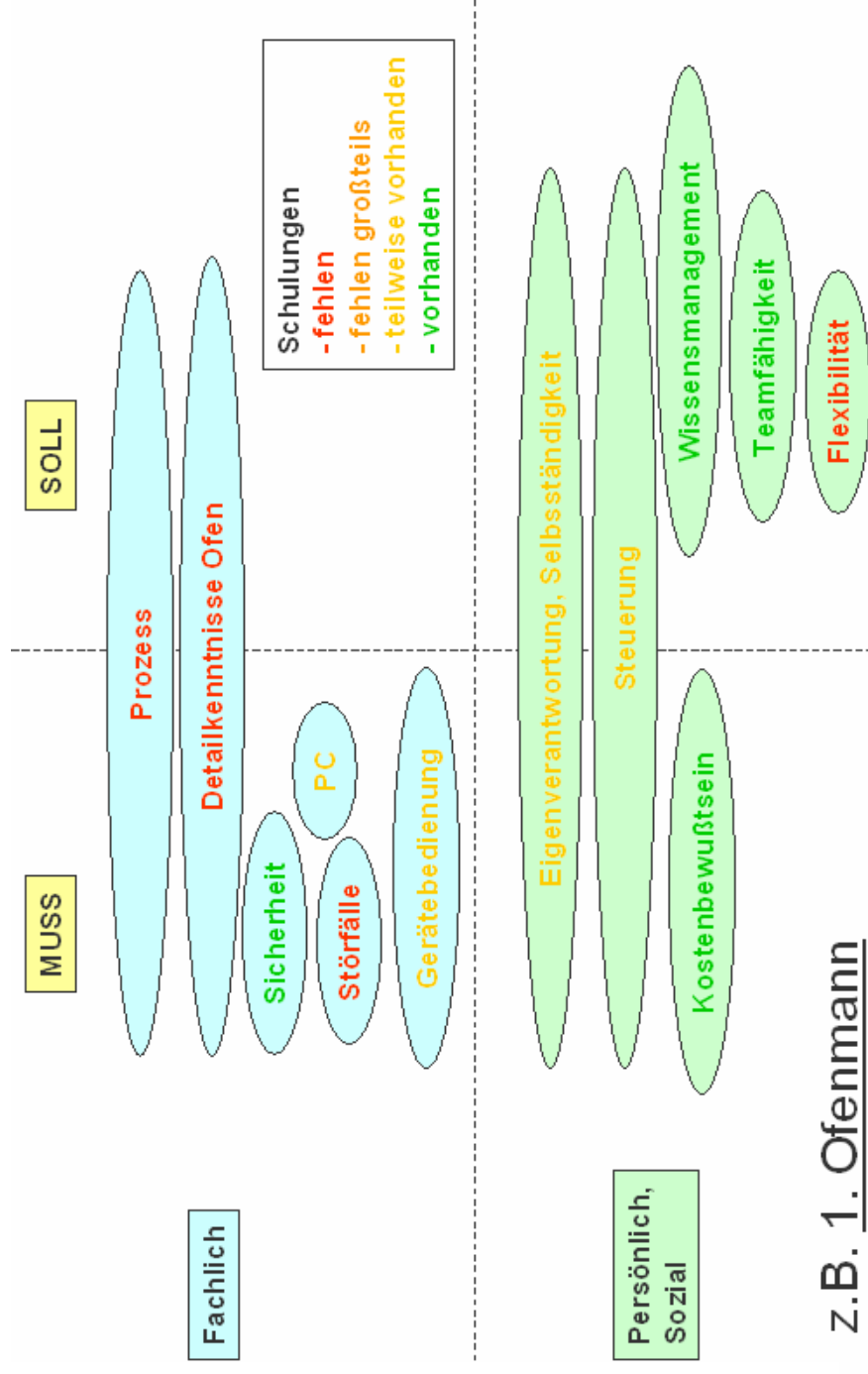


- ca. 350 großteils ungelernete Arbeiter
- Anlagen werden laufend modifiziert und geändert
- überdurchschnittlich viele Mitarbeiter scheiden altersbedingt aus
- Veränderung der Anforderung (körperlich → geistig)
- LIFE - Formel 33: Bedarf durch Bildungsprogramm NICHT abgedeckt

**„Wir werden in einigen Jahren zwar technisch die besten Anlagen zur Roheisenproduktion besitzen, wir werden aber niemanden haben, der sie bedienen kann!“**

# Mitarbeiter schulen Mitarbeiter

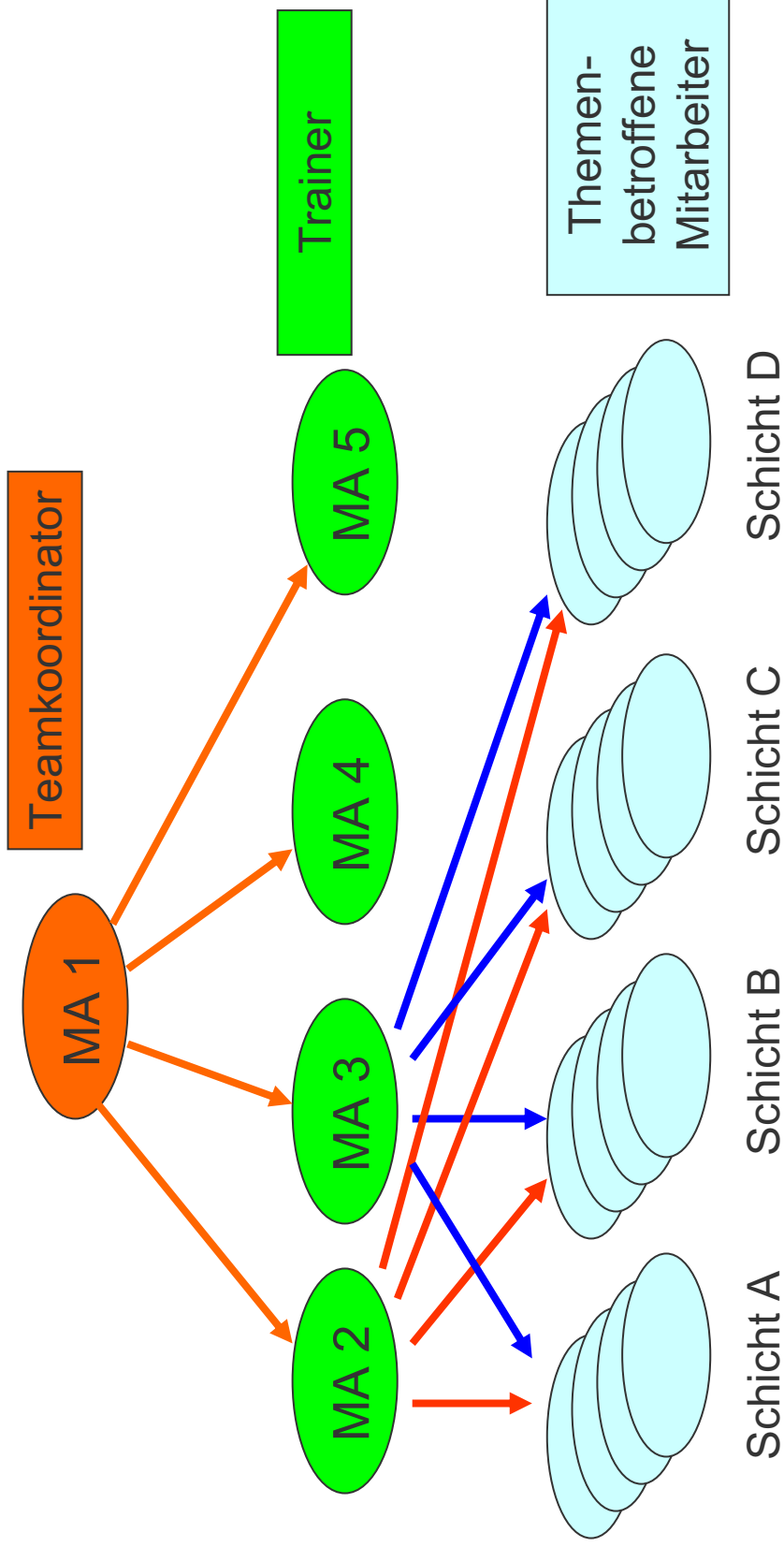
## Anforderungs-Portfolio



z.B. 1. Ofenmann

# Mitarbeiter schulen Mitarbeiter

Tätigkeitsspezifische Ausbildung (je Prozessgruppe)





# Mitarbeiter schulen Mitarbeiter

## Rahmenbedingungen Trainer



- Der „freiwillige Mitarbeiter“ qualifiziert sich selber
- Train-the-trainer-Ausbildung (2 Tage)
- Unterstützung durch Moderatoren (Konzepterstellung, Präsentation, usw.)
- „Hardware“ - Unterstützung (Freistellung zur Erarbeitung der Unterlagen, USB-Stick, usw.)
- Sie können auf alle Ressourcen zugreifen



Schulungsunterlagen erarbeiten

Leitung  
Meister  
Instandhaltungs-  
betrieb  
Techniker  
PE  
Technisches  
Büro  
Externe  
Lieferfirmen

# Mitarbeiter schulen Mitarbeiter

## Beispiel Schulungsunterlage Dampfturbine



### Dampfverteilung - Warte GBZ1

1. Einspritzpumpen in Betrieb nehmen (ME7011 oder ME7012)
2. BN 7614 auf 0% stellen. Bei 30bar muss der Regler geschlossen sein, sonst keine Freigabe für GBZ2 möglich
3. Auf Betriebsart Normalbetrieb bleiben. Mit C7600 auf „UM“ dann 30 anwählen, dadurch wird die Freigabe in der GBZ 2 für 30bar Betrieb gegeben

Unternehmensbereich B1 Rohreisen

6

voestalpine - Division Stahl

voestalpine

STAH

### Schieberstellung

1. Schieber Nr. 51 und 51-A (Bild), Schieber 56 (Kondensatkeller) sind geöffnet
2. Schieber Nr. 53 (Kompresserraumdach) muss geschlossen sein – 20bar Dampfversorgung wird vom Kraftwerk über die Kokerei gewährleistet.
3. Schieber Nr. 55-A offen versorgt RN 7634 (8bar)  
Schieber Nr. 55-B offen versorgt RN 7646 (6bar)

Unternehmensbereich B1 Rohreisen

4

voestalpine - Division Stahl

voestalpine

STAHL GMBH

# Mitarbeiter schulen Mitarbeiter

## Beispiel Schulung Steuerwarte Hochofen



### Fit für den Job

Vor einem Jahr erhielten knapp 30 Mitarbeiter von B1H im Rahmen des Qualifizierungsprogramms „Fit für den Job“ eine Trainer-Ausbildung. Anfangs gab es Unsicherheiten in dieser neuen Rolle, heute ist es schon eine Selbstverständlichkeit.

**B1H** „Anfangs wollte ich nur auf der eigenen Schicht schulen, aber durch die Teilnahme mehrerer Schichten an einer Schulung wird der Erfahrungsaustausch stark verbessert“, so Josef Exenschläger, Steuermann am Hochofen A. Er hält gerade (siehe Bild) eine Schulung über das An- und Abfahren des Hochofens und erklärt, dass bei einem bestimmten Ventili eine Verzögerung in der Reaktion zu beachten ist. „Der Kontakt unter den Schichten verbessert sich deutlich. Man spricht viel offener miteinander“ ergänzt Ewald Patek. Auch er ist „Themenkoordinator“, wie die Vortragenden bei B1H bezeichnet werden.

**Diskutieren statt Nachlesen.** Das Wissen bei diesen Schulungen kommt aus der ganzen Gruppe, sind sich die Kollegen vom Hochofen einig. Besonders aus Störfällen, über die man sonst nie etwas gehört hätte, weil sie auf einer anderen Schicht passierten, kann man viel lernen. „Wenn man eine Viertelstunde über ein Thema diskutiert, merkt man sich mehr, als wenn man es sich noch so oft durchliest“, ist

Exenschläger überzeugt. Nach dem Theorie- und Diskussteil geht er mit seiner Gruppe in die Warte und die wichtigsten Punkte anhand der Bildschirme und Schalttafeln durchzugehen. „Ideal wäre es, wenn wir das An- und Abfahren sowie Störfälle

(red.)



Trainer Josef Exenschläger (ganz rechts) bei der Schulung in der Steuerwarte des Hochofens A.

# Mitarbeiter schulen Mitarbeiter

## Was haben wir bis jetzt erreicht - „Software“

- Verbesserung des eigenen Fachwissens durch die Erstellung der Schulungsunterlagen (technisch, EDV...)
  - Verbesserung der Zusammenarbeit auf den 4-Schicht durch die schichtübergreifenden Schulungen
  - Vereinheitlichung der Arbeitsweise auf den einzelnen Schichten
  - Sind sehr motiviert durch die neue Herausforderung
  - Selbstwertsteigerung
  - Die Treffsicherheit ist sehr hoch!!
- Die Schulungsthemen entsprechen zu 100% den Anforderungen der Tätigkeit



# Wissensstafette

- Unterstützung zur strukturierten Übergabe von Wissen bei Jobwechsel oder Pensionierung
- Transfer von Erfahrungs- und Prozesswissen vom Wissensgeber zum Wissensnehmer
  - strukturierte Checklisten
  - Live-Dokumentation
  - moderiert von ausgebildeten Begleitern
- zur Begleitung von Fach- und Führungswechsel





## Nutzen der Wissensstafette

- Systematischer Erfahrungsaustausch durch den Einsatz bewährter zielgruppenspezifischer Checklisten
- Sensibilisierung des Nachfolgers für explizite und implizite Aufgaben und Themen
- Klären von Erwartungen und Zielvorgaben des Nachfolgers für die zukünftige Position
- Einsparen von Zeit und Ressourcen durch den Austausch wichtiger Informationen zum besseren Verständnis der neuen Position

# Varianten der Wissensstafette



- Führungswechsel
  - Fachwechsel
- Top Management
  - einzel
- Mittleres Management
  - Gruppe (> 5 Personen)
- Meister
  - Arbeiter

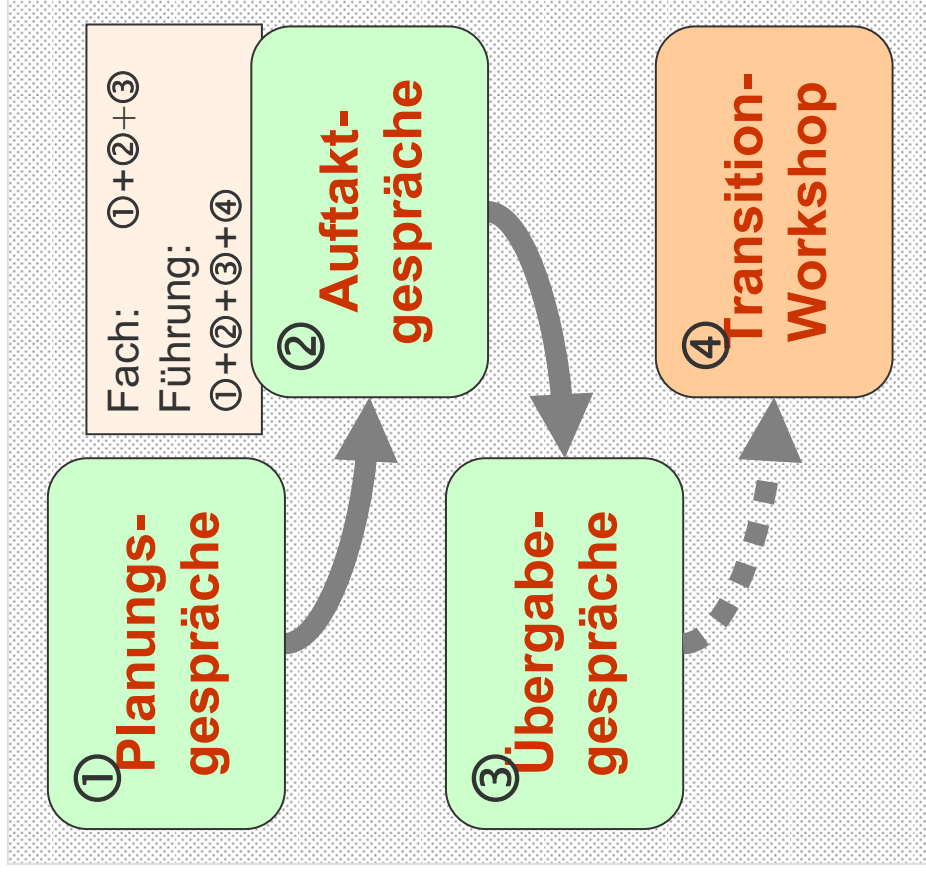
# Prozessschritte Wissensstaffette

**Planungsgespräche (1):**  
in denen die Aufgaben- und Wissensgebiete strukturiert und in einen Aktionsplan überführt werden.

**Auftaktgespräche (2):**  
in denen die Planung, die Themen und deren Prioritäten abgestimmt werden.

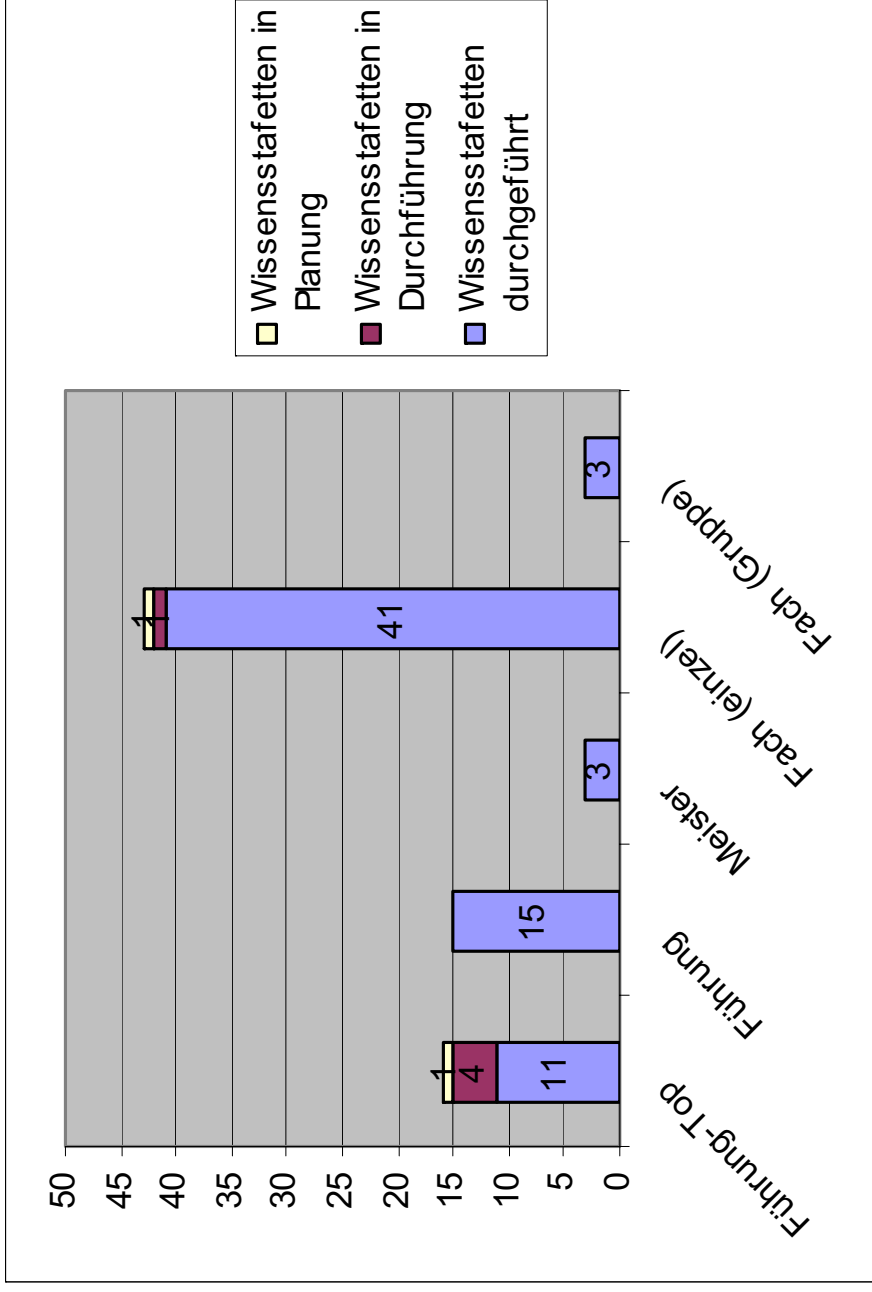
**Übergabegespräche (3):**  
in denen der Wissensgeber sein Erfahrungs- und Prozesswissen strukturiert weitergibt.

**Transition-Workshop (4):**  
mit der neuen Führungskraft und ihren Mitarbeitern mit dem Ziel des besseren Kennenlernens und der Planung der gemeinsamen Zukunft.





# Wissensstaffette - Statistik



Stand: 21/02/2008

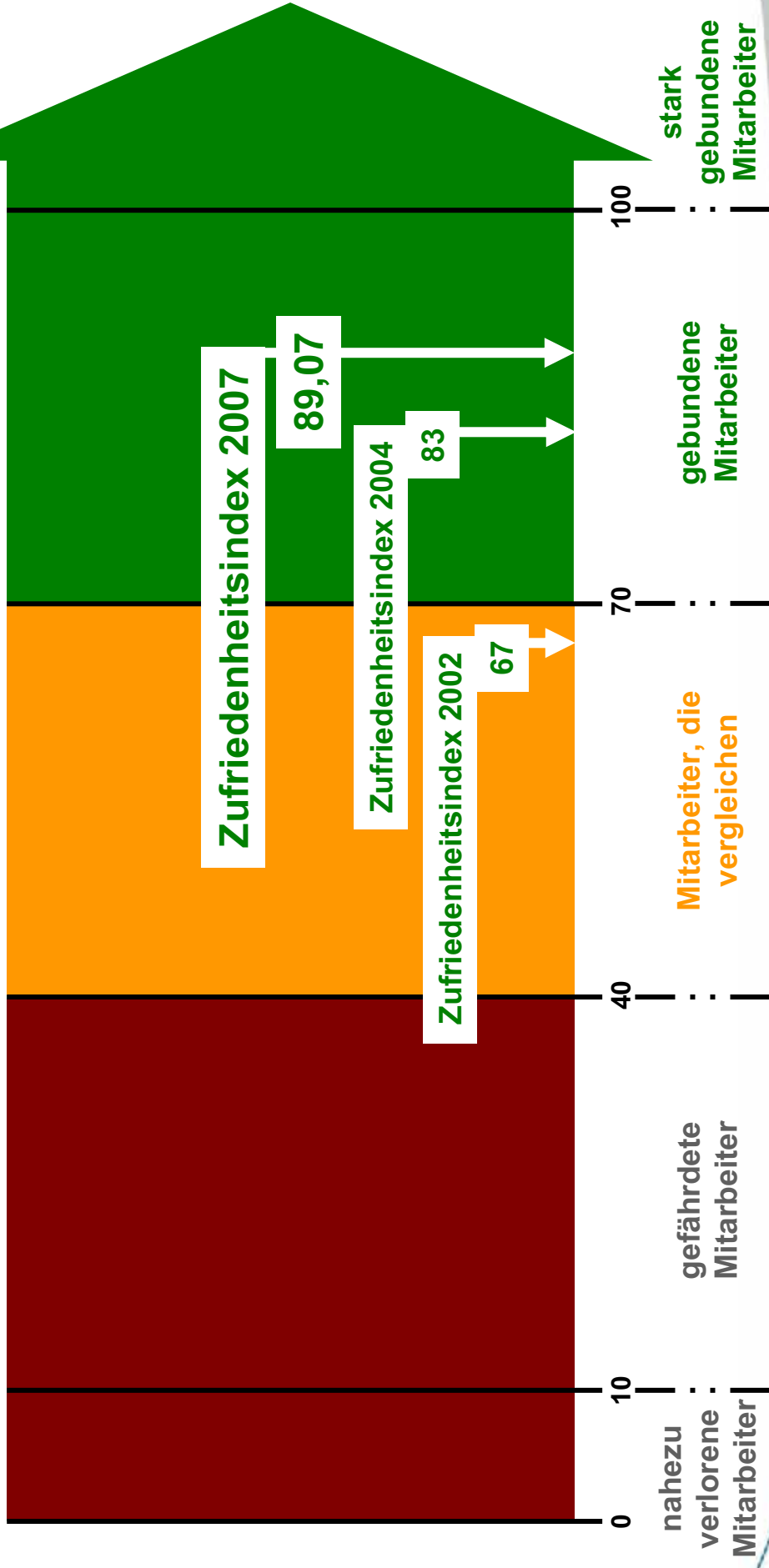
Summe durchgeführte: **73** (seit März 2004)



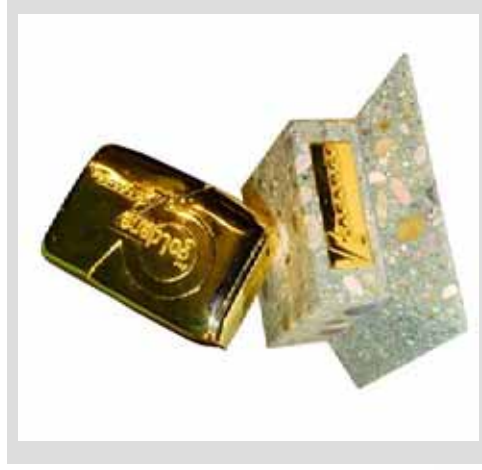
# LIFE (be)wirkt

- **Intern: Chancen für jeden Einzelnen in einem erfolgreichen Unternehmen**
  - Gesunde MitarbeiterInnen und weniger Arbeitsunfälle
  - Lebensbegleitendes Lernen für alle MitarbeiterInnen unabhängig von Alter/Geschlecht
  - Weniger Belastungen bei Schichtarbeit durch flexible Arbeitszeitmodelle
  - (mehr) Frauen auch in technischen Berufen
  - alter(n)sgerechten Arbeitsabläufe
  - der Zufriedenheitsindex (Mitarbeiterbefragung 2007) ist noch einmal gestiegen
- **Extern: Attraktives Arbeitgeber-Image durch**
  - über 100 (auch internationale) Presseberichte
  - mehrfache Auszeichnungen von der Öffentlichkeit und Kunden (Nestor, Lafarge-Award, Staatspreis „Knewledge“, Minerva)
  - zahlreiche Vorträge bei Konferenzen, Industriepartnern, Institutionen
  - Gutes Imageranking der voestalpine

# Der Zufriedenheitsindex im Konzern Mitarbeiterbefragung 2007



# LIFE und Öffentlichkeit



voestalpine AG

voestalpine

EINEN SCHRITT VORAUS.





2. Platz  
Mittlere Unternehmen



NESTOR

2007

## FM Küchen GmbH

4240 Freistadt



Hoher Frauenanteil im Alter über 40 Jahre wegen Wiedereinstellung nach der  
Karenz

Fluktuation von über 40- jährigen MitarbeiterInnen bei nahezu Null

Altersmix in allen Abteilungen

Erfahrungen der älteren Generation gepaart mit neuer Technologie bringt  
zusätzliches Wissen

Ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, Gesundheitstag

Neue Produktlinie „fm-forever“ für Personen im „best ager“



## **„ Ältere Mitarbeiter/innen sind bodenständig. Sie reden nicht über ihre Arbeit, sie arbeiten“**

meint Christine Boller, langjährige Betriebsrätin in der Caritas, Erzdiözese Wien

Die Caritas der Erzdiözese Wien beschäftigt ca.3200 hauptamtliche Mitarbeiter/innen. 40 Prozent davon sind über 45 Jahre alt. Alter ist kein Kriterium für eine Anstellung in der Caritas. Durch die Größe des Unternehmens mit seinen vielfältigen und unterschiedlichen Aufgabengebieten und Anforderungsprofilen ergibt sich eine „bunte“ Belegschaft, in der **ältere Mitarbeiter/innen** durch ihre Erfahrung und Kontinuität in vielen Teams das starke Rückgrat bilden.

**Erfahrung und Kontinuität** garantiert und sichert eine hohe Betreuungsqualität. Es darf bei Menschen in schwierigen Lebenssituationen keine Experimente geben. Ob zum Beispiel in der Pflege, in der Arbeit mit Menschen mit besonderen Bedürfnissen, in der Asyl- und Flüchtlingsarbeit, in der Wohnungslosenbetreuung, in der Auslandsarbeit, in den Sozialberatungsstellen tätig, Erfahrung und fachliche Qualifikation entscheiden über die Lebensqualität der Klienten und Klientinnen.

**Die älteren Mitarbeiter/innen** sind ausgeglichen, geduldig, sie nehmen sich zurück, sie stellen die Menschen, für die sie da sind, in den Mittelpunkt ihres Engagements. Im Sozialberuf sind Selbstdarstellung und Profilierung fehl am Platz. Leidgeprüfte Menschen brauchen authentische Betreuer/innen. Sie spüren wenn jemand nicht „echt“ ist. Die erfahrenen, älteren Mitarbeiter/innen gehen mit Nähe und Distanz richtig um und sind keine Sozialromantiker. Sie stehen mit beiden Beinen im Leben und haben „Boden unter den Füßen“. Sie zeichnen sich durch positive Gelassenheit, Ruhe, Selbstsicherheit und Verlässlichkeit aus. Diese Eigenschaften vermitteln Sicherheit. Und dass braucht der Mensch der Hilfe und Unterstützung sucht.

### **Wer sind die Caritasmitarbeiter/innen ?**

Im großen Ausmaß Quereinsteiger/innen. Aus- und Weiterbildungen werden in den Caritasschulen absolviert. Die Kardinal-König-Akademie für Sozialmanagement bildet die Führungskräfte aus.

### **Vordienstzeitenanrechnung**

Es werden nichtfacheinschlägige Vordienstzeiten bis zu einem bestimmten Ausmaß angerechnet. Damit wird der Erfahrung monetär entsprochen.

### **Gehaltsschema im Kollektivvertrag**

Die Gehaltskurve ist flach. Es gibt keinen Grund ältere Mitarbeiter/innen aus Kostengründen zu kündigen.

### **Treueprämie**

Nach 10 und nach 25 Jahren ununterbrochenen Dienstzeit wird eine monatliche Treueprämie bezahlt. Erfahrung, Kontinuität und Treue somit sichtbar geschätzt.

### **Arbeitsorganisation/Arbeitsweise**

Autonome Teams mit weitreichenden Kompetenzen sind hoch motiviert. Die vorhandenen Gestaltungsspielräume werden innovativ genutzt jedoch sichern die älteren Mitarbeiter/innen ab, was in der Vergangenheit erfolgreich und gut in der Caritasarbeit war. Es geht immer um Menschen, nicht um schnelles Auspropieren.



## **Führungskultur**

Die Arbeit ist psychisch und körperlich sehr belastend. Die engagierten Mitarbeiter/innen an der Basis wissen was zu tun ist. Führen in der Caritas heißt daher in erster Linie: zuhören, sensibel sein, Vorbild sein, vertrauen, loben, **einfach Mensch sein !**

Eine Mitarbeiterin bringt es auf den Punkt: „Ich möchte von meiner Vorgesetzten so behandelt werden, wie sie von mir erwartet, dass ich die Betreuten behandle“. Älteren Mitarbeiter/innen in Führungspositionen gelingt es sehr gut, diesen Erwartungen zu entsprechen.

## **Was wird generell und in Bezug auf Ältere getan, damit Mitarbeiter/innen mit so hohen Belastungen im Beruf bleiben können ?**

- Eine offene und tolerante Einstellung und Haltung wird gelebt, egal welche Herkunft, Hautfarbe, Nationalität, Alter usw., Herz und Hirn sind gefragt.
- Vielfalt an Arbeitszeitmodellen, Autonomie in der Dienstplangestaltung, Flexibilität generell bei der Arbeitszeit (Vollzeit, Teilzeit, Geringfügigkeit), Flexibilität bei der Lage und Länge der Arbeitszeit (kurze Dienste, lange Dienste), Wechsel vom Turnus-, Schicht- und Nachtdienst in den regulären Tagdienst.
- Eine Berufspause („Sabbatical“) ist im Kollektivvertrag geregelt, individuelle Regelungen sind ebenfalls möglich, das Ansparen von Zeitguthaben sichert gemeinsam mit Urlaubstagen längere Erholungsphasen. Kollektivvertragliche Bestimmungen regeln im Turnus- und Radldienst die Ruhezeiten besser als im Gesetz.
- Supervision in der Dienstzeit, Team-, Fall- und Einzelsupervisionen.
- Durchlässigkeit im Unternehmen, Veränderungen und Aufstiegsmöglichkeiten durch strategische Personalentwicklung, Basis dafür ist das strukturierte und systematisierte Mitarbeiter/innengespräch, die Beseitigung von motivationshemmenden und belastenden Arbeitsbedingungen (Klima) und die Verbesserung der Kommunikation und des gegenseitigen Verständnisses sind klare Ziele.
- Ein Ausstieg aus einer Führungsposition wird nicht als Karriereknick mit Prestigeverlust gesehen. Ältere Führungskräfte haben damit kein Problem, sie verstehen Leitung/Führung als große Verantwortung und das Abgeben dieser Position als Entlastung. Sie verbleiben im Unternehmen.
- Weiterbildung/Fortbildung sind Gegenstand einer Betriebsvereinbarung, die verpflichtende, zeitgemäße Fortbildung nimmt Ältere nicht aus, der Arbeitgeber seinerseits ist verpflichtet, die Weiterbildungsmaßnahmen zu unterstützen. Neben den erwähnten Caritasschulen sorgt die Personalentwicklung für ein umfangreiches Seminarangebot an fachlicher und persönlicher Weiterentwicklung. Über vier Bildungstage pro Jahr können die Mitarbeiter/innen frei verfügen.
- Die betriebliche Gesundheitsförderung setzt für die Mitarbeiter/innen im mobilen Betreuungs- und Pflegebereich individuelle Maßnahmen. Jede Dienststelle wird mit einem Budget ausgestattet und die Mitarbeiter/innen entscheiden was sie brauchen um gesund zu bleiben. Der Einsatz an technischen Mitteln bei der Pflege bzw. beim Heben und Tragen Standard.

- Als Beitrag für ein wertschätzendes Klima setzen Management und Betriebsrat unter anderem Aktivitäten wie jährliche Feier und Ehrung der Mitarbeiter/innen mit langer Dienstzugehörigkeit, spirituelle Begegnungen, Gesundheitstage, sportliche Veranstaltungen. Mitarbeiter/innen die bereits in Pension sind werden von einem ehemaligen Mitarbeiter betreut und zu diversen Aktivitäten eingeladen. Viele von ihnen arbeiten in ihrer Pension ehrenamtlich in der Caritas. Ältere Mitarbeiter/innen identifizieren sich stark mit dem Unternehmen.



## Erfahrung braucht Alter

Handout der Wirtschaftskammer Österreich

Die Europäische Union hat als Ziel die Anhebung der Erwerbsquote der 55 bis 64jährigen auf 50 Prozent ab dem Jahr 2010 vorgegeben. Der EU - Schnitt lag 2006 bei 43,5 Prozent. Österreich lag mit 35,5 Prozent deutlich unter diesem Schnitt, konnte sich aber gegenüber 2005 um 3,7% verbessern. Bei den 55 bis 59 jährigen lag die Erwerbsquote 2006 bei 53,2% (EU-27:55,9%) bei den 60 bis 64 jährigen hingegen nur noch bei 15,3% (EU - 27: 28%)!

Die Wirtschaftskammer möchte durch ihre Aktivitäten einen wichtigen Beitrag zur Erreichung dieses Zieles liefern.

In den Länderempfehlungen des Rates zur Umsetzung der Beschäftigungspolitik der Mitgliedstaaten vom Dezember 2007 wird Österreich mit höchster Priorität empfohlen, dass ältere Arbeitnehmer in größerem Umfang dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen sollen. Es wird Österreich insbesondere empfohlen, die Anreize für ältere Arbeitnehmer für einen Verbleib im Arbeitsleben weiter zu verstärken, eine umfassende Strategie mit beruflichen Fortbildungsmaßnahmen, eine Anpassung der Arbeitsbedingungen und eine Verschärfung der Anspruchsvoraussetzungen für Vorruhestandregelungen umzusetzen.

Das Durchschnittsalter der Pensionsneuzugänge aller Direktpensionen im Jahr 2006 betrug in Ö 58 Jahre. Bei den Invaliditäts- und Erwerbsunfähigkeitspensionen lag Durchschnittsalter nur bei 52,8 Jahren.

Die erwerbsfähige Bevölkerung in Österreich wird bis 2020 um 130.000 Personen zunehmen, wobei bei den Jüngeren (15 - 45 Jahre) eine Abnahme um 240.000 und bei den Älteren eine Zunahme von 370.000 vorausgesagt wird<sup>1</sup>.

Österreich braucht daher Maßnahmen, die die Eingliederung älterer Arbeitskräfte im Mittelpunkt haben, die deren Beschäftigungsfähigkeit verbessern, während gleichzeitig die Möglichkeiten eines frühen Erwerbsaustritts reduziert werden.

Die Wirtschaftskammer Österreich fordert daher

- Ein Kombilohnmodell für ältere Arbeitskräfte, um Anreize für die Wiederaufnahme einer Erwerbstätigkeit für ältere arbeitslose Personen zu setzen.
- Im Gleichklang dazu eine Anhebung der Mittel für die Eingliederungsbeihilfe für ältere und/oder gesundheitlich beeinträchtigte arbeitslose Personen.
- Einen Ausbau der gemeinnützigen Arbeitskräfteüberlassung für ältere Arbeitslose, da dieses Instrument sehr erfolgreich bei der Eingliederung von älteren Arbeitslosen ist, die jobready sind.
- Spezifisches Coaching und Unterstützung bei der Vermittlung für ältere arbeitslose Personen.
- Nutzung des Instruments der Placement Siftung (Ausbildung Arbeitsloser für einen konkreten Arbeitsplatz im Unternehmen) besonders für ältere Arbeitslose.
- Beratungsangebote für Betriebe, die ihre Arbeitsorganisation an die Bedürfnisse älterer Arbeitskräfte anpassen wollen.
- Schulung der in diesem Feld tätigen Beraterinnen und Berater.
- Lohnkostenzuschüsse für gesundheitlich beeinträchtigte Arbeitnehmer.
- Beschäftigungsanreize für gesundheitlich beeinträchtigte arbeitslose Personen.
- Finanzierung von Arbeitsbewältigungscoachings für Arbeitskräfte und Betriebe.
- Ausweitung des AMS -Programms zur Qualifizierung Beschäftigter auch auf jüngere niedrig Qualifizierte.

---

<sup>1</sup> Bevölkerungsvorausschätzung 2007

- Schaffung von Anreizen zur privaten Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer/innen durch eine Aufstockung der Finanzmittel für Erwachsenenbildung.
- Erhöhung der Pensionszuschläge für längeres Arbeiten in Anlehnung an das schwedische Modell.

Um diese Maßnahmen finanzieren zu können sollte künftig nicht mehr ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben finanziert werden, sondern zielgerichtete Maßnahmen zur Ermöglichung eines längeren Verbleibs im Erwerbsleben.

Insbesondere die Anpassung der Arbeitsorganisation an geänderte Bedürfnisse einer altersgemischten Belegschaft erfordert qualifizierte Beratung und Unterstützung. Dazu müssen Angebote für Unternehmen, Belegschaftsvertreter und Arbeitskräfte geschaffen werden und finanzielle Unterstützungen für erforderliche Arbeitsplatzadaptierungen zur Verfügung stehen.

Eine große Herausforderung für die Interessenvertretung ist es, die Unternehmer und Belegschaftsvertreter zur Einführung von alters- bzw. generationengerechten Maßnahmen zu aktivieren. Die Mit diesen Maßnahmen muss jetzt begonnen werden. Die über 45 Jährigen sind künftig die zahlenmäßig größte Gruppe innerhalb der Belegschaften. 2020 sind 40 Prozent der Erwerbspersonen über 45 Jahre, 36 Prozent zwischen 30 und 44 Jahre und 24 Prozent sind 15 bis 29 Jahre alt.

Die Motivation der Arbeitgeber, in die Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitskräfte zu investieren entsteht häufig erst dann, wenn sie realisieren, dass es schwierig wird, mit alternden Belegschaften das Produktivitätsniveau zu halten. Deswegen ist die heutige Veranstaltung „Arbeit braucht Alter“ eine wichtige Plattform, um Unternehmen, Personalvertreter und Unternehmensberater über gezielte und wirksame Programme für den Erhalt und die Steigerung der Arbeitsfähigkeit der gesamten Belegschaften zu informieren und den wirtschaftlichen Nutzen dieser Maßnahmen auf zu zeigen.

Insbesondere die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und der Motivation ist eine zentrale Herausforderung für die Führungsebene und das Personalmanagement.

Arbeitsfähigkeit ist von großer Relevanz für

*alle Erwerbstätigen:* Eine gute Arbeitsfähigkeit ist eine wesentliche Grundlage für das Wohlbefinden des Einzelnen.

*Betriebe:* Die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten entscheidet mit über Leistung, Produktivität und Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

*die Gesellschaft:* Die Arbeitsfähigkeit der Erwerbstätigen eines Landes oder einer Region hat wesentliche Auswirkungen auf die Balance der sozialen Sicherungssysteme.

Arbeitsfähigkeit kann mit zunehmendem Alter abnehmen, gleich bleiben und sich sogar verbessern. Dieser Prozess kann durch gezielte Maßnahmen unterstützt werden. Damit gewinnt die alters- und altersgerechte Gestaltung des Arbeitslebens erheblich an Bedeutung. Wenn Arbeitsplätze altersgerecht gestaltet sind, kann länger gesund gearbeitet werden. Dies ist eine Voraussetzung, zur Bewältigung des demographischen Wandels der Erwerbsbevölkerung.

Trotz aller Herausforderungen für Wirtschaft Arbeitnehmer/innen und Politik sollte der demographische Wandel nicht als Last gesehen werden, sondern als Chance für

- Unsere Betriebe, die sich auf diese Beratungsleistungen spezialisieren.
- Die Anbieter beruflicher Weiterbildung durch künftig verstärkt nachgefragte altersgerechte Weiterbildungsangebote.
- Für die älteren Arbeitskräfte, die künftig mit entsprechender Unterstützung und hoher Wertschätzung durch die Unternehmensführung gesund länger produktiv arbeiten können und wollen.



Round Table

**ARBEIT BRAUCHT ALTER**

Haus der Industrie, 7-4-2008

**Thesepapier**

- Die Verbesserung der Erwerbschancen Älterer ist eine der zentralen Herausforderungen der Gegenwart
- Einer der wesentlichen Gründe dafür ist das Älterwerden der „Baby-Boomer“: Die Zahl der Menschen im höheren Erwerbsalter wird nach den aktuellen Prognosen von Statistik Austria bis zum Jahr 2015 um etwa 300.000 und bis zum Jahr 2020 um fast 470.000 in die Höhe gehen.

	2006	2020
50- bis 54-Jährige	524.000	687.000 (+ 31 %)
55- bis 59-Jährige	501.000	672.000 (+ 34 %)
60- bis 64-Jährige	435.000	567.000 (+ 30 %)
Gesamt	1.460.000	1.926.000 (+ 32 %)

Parallel dazu wird die Zahl der Menschen im jüngeren Erwerbsalter sinken.

- Auch die Anhebung des gesetzlichen Pensionsalters wird in den kommenden Jahren und Jahrzehnten zum kräftigen Anstieg des Arbeitskräfteangebots bei Älteren beitragen (Auslaufen der Übergangsregelungen, Angleichung des Frauenpensionsalters an das der Männer).
- Derzeit sind in der Altersgruppe 55 bis 65 in Österreich ca 35 % erwerbstätig. Das liegt erheblich unter dem Durchschnitt der EU (45 % in EU 15) und noch deutlicher unter dem Lissabon-Ziel (50 %).
- Zentrale Aufgaben, um die Erwerbschancen der Älteren zu verbessern:
  - Vollbeschäftigungspolitik
  - Schaffung alternsgerechter Arbeitsplätze in den Betrieben
  - Ausbau des Gesundheitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung
  - verstärkte Förderung von Weiterbildung und berufsbegleitendem Lernen
  - gezielte Arbeitsmarktpolitik zugunsten Älterer
  - Abbau von Vorurteilen und von Altersdiskriminierung
  - Reform der Altersteilzeit
  - Einrichtung einer Wissenschafts- und Informationsplattform
  - Bündelung der Aktivitäten in einem Nationalen Aktionsplan



- Zu beachten ist, dass viele der erforderlichen Maßnahmen nicht von heute auf morgen ihre volle Wirkung entfalten können. Viele von den heute bereits Älteren werden von den Maßnahmen nicht mehr erreicht werden können. Auf diese Personen muss Rücksicht genommen und ein fairer Übergang vom Erwerbsleben in die Pension sicher gestellt werden.
- Selbst wenn es gelingt, rasch die erforderlichen Maßnahmen zur Verbesserung der Erwerbschancen in die Wege zu leiten, wird auch in Zukunft ein Teil der Älteren auf dem Arbeitsmarkt Probleme haben und auf öffentliche Unterstützung angewiesen sein. Neben den „normalen“ Leistungen der Arbeitslosenversicherung werden deshalb spezifische Unterstützungsleistungen für Ältere erforderlich bleiben (geförderte Altersteilzeit, Übergangsgeld, früherer Pensionszugang bei sehr langer Versicherungsdauer und für SchwerarbeiterInnen, etc)
- Mittel- bis langfristig gesehen wäre es die teuerste Lösung, sich den Herausforderungen einer alternden Erwerbsbevölkerung jetzt nicht zu stellen und dann in 10 bis 20 Jahren riesige – dann kaum mehr bewältigbare – Probleme auf dem Arbeitsmarkt und auch bei der Finanzierung der Sozialsysteme zu haben.

## **AMS forciert Qualifikation älterer Mitarbeiter/innen**

**Älteren Arbeitnehmer/innen wird nachgesagt, weiterbildungsmüde und unflexibel zu sein. Da ihre Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft in den kommenden Jahren weiter zunimmt, ist es an der Zeit, sich von solchen Vorurteilen und Mythen zu verabschieden. Denn wer seine Wettbewerbsfähigkeit stärken will, kommt am Know-how der Generation 45+ nicht vorbei. Immer mehr Unternehmen erkennen das – und nutzen das Potenzial dieser Altersgruppe erfolgreich.**

Die meisten Stereotypen, die sich gegen ältere Beschäftigte richten, können durch eine eingehende Beschäftigung mit dem Thema Arbeit und Alter widerlegt werden. Ältere Menschen sind interessiert und motiviert an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, Erlerntes umzusetzen und erleben die Möglichkeit an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen als starken Motivationsimpuls. Auch stehen sie technischen Neuerungen offen gegenüber, haben sie doch die großen Technologiesprünge seit den Achtzigern mitgetragen. Sie zeichnen sich durch ein überdurchschnittlich hohes Maß an sozialer Kompetenz aus und verfügen über jede Menge Erfahrung (hier liegen interessante Studienergebnisse von Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt - FORBA vor).

### **Beschäftigung und Qualifizierung Älterer: Keine soziale Frage, sondern eine wirtschaftliche Notwendigkeit**

Im Jahr 2007 wurden mit Unterstützung des AMS mehr als 122.000 Beschäftigungsaufnahmen älterer MitarbeiterInnen der Altersgruppe 45+ sowie rund 63.000 Beschäftigungsaufnahmen der Gruppe 50+ erreicht – eine Steigerung um 21,8 % (45+) bzw. 11,2 % (50+) im Vergleich zum Jahr davor.

Auch im Bereich der Bewusstseinsbildung ist in den vergangenen Jahren schon viel geschehen. Einzelne Unternehmen haben darüber hinaus begonnen, Maßnahmen in den Bereichen Qualifikation, Gesundheit, Arbeitsorganisation und Wissensmanagement zu treffen und beweisen damit Voraussicht. In Summe aber hat die Wirtschaft alle Hände voll zu tun, den Anforderungen der Zeit gerecht zu werden.

Im Rahmen der betriebsnahen Arbeitsmarktpolitik bietet das Arbeitsmarktservice daher verschiedene Beratungsleistungen, die Unternehmen praxisnah und kostenfrei dabei unterstützen, schon heute Lösungen für die Herausforderungen von morgen zu finden.

### **Das Arbeitsmarktservice unterstützt Unternehmen bei Qualifizierungs- und Flexibilisierungsmaßnahmen**

Die von Unternehmen wie Arbeitnehmer/innen gleichermaßen positiv angenommenen ESF-kofinanzierten Beratungsleistungen für Unternehmen sind gezielt auf ältere Beschäftigungsgruppen ausgerichtet. Die Leistungspotenziale von

Mitarbeiter/innen, die sich im Laufe der Jahre verändern, sollen so im Unternehmen optimal unterstützt und genutzt werden.

Lebenszyklusorientierte, also auf das jeweilige Lebensalter abgestimmte Maßnahmen, finden Eingang in

- die Qualifizierungsberatung für Beschäftigte (QBB),
- die Flexibilisierungsberatung für Betriebe (FBB), sowie
- die Qualifizierungsförderung für Beschäftigte (QfB).

In der Qualifizierungsberatung für Betriebe (QBB) werden mittels Altersstruktur-analyse der Belegschaft alterskritische Arbeitsplätze identifiziert, aktuelle Qualifizierungsstrategien evaluiert und lebenszyklusorientierte Bildungspläne erarbeitet. Die QBB richtet sich an Betriebe bis zu 50 Mitarbeiter/innen.

In der Flexibilitätsberatung für Betriebe (FBB), eine Beratungsleistung, die sich in der Regel an Betriebe ab 50 Mitarbeiter/innen richtet, erfahren Flexibilitäts-potenziale in den betrieblichen Handlungsfeldern Arbeitszeit, Organisation, Mobilität, Qualifizierung, Flexible Belegschaftsgruppen und Diversity Management eine Betrachtung unter den Gesichtspunkten des Productive Ageing. So werden individuelle Lösungen für flexible Unternehmen gefunden.

Auch die Qualifizierungsförderung für Beschäftigte (QfB) stellt auf Konzepte ab, die altersgerechtes Arbeiten forcieren, und richtet sich besonders an Unternehmen, die Maßnahmen für Beschäftigte über 45 Jahre bzw. im Rahmen von Productive Ageing-Konzepten umsetzen.

Nutzen Sie gezielt das Potenzial Ihrer älteren Mitarbeiter/innen – das Arbeitsmarkt-service unterstützt Sie dabei! Weitere Informationen zu den Maßnahmen, Programmen und Fördermöglichkeiten des AMS erhalten Sie bei den AnsprechpartnerInnen des Service für Unternehmen (SfU) Ihrer regionalen Geschäftsstelle und unter [www.ams.at](http://www.ams.at).

## **Führung zu nachhaltiger Produktivität über ein ganzes Arbeitsleben Human Work Index™ und Generationen-Balance™**

Univ. Lektor Dr. Rudolf Karazman

Wirtschaftsuniversität Wien – Abt. Personalmanagement  
Medizinische Universität Wien –Scientific Board MBA HCM  
IBG – wissenschaftliche Leitung, F&E  
A-1060 Wien, Bürgerspitalgasse 8/15  
Tel.:+ 43-1-5962440  
e-mail: [r.karazman@chello.at](mailto:r.karazman@chello.at)

Die Existenz von Unternehmen oder Institutionen gründet auf der Leistungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen und ein Verbleib im Arbeitsprozess setzt den Erhalt der Leistungsfähigkeit bei steigendem Alter voraus.

20 Jahre Forschungstätigkeit und Praxisprojekte in Unternehmen zeigen, dass dies wissenschaftlich möglich ist (siehe [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at)) :

- Arbeit ist ein Entwicklungsraum und kann Gesundheit und persönliches Wachstum fördern, wenn der Arbeitsprozess nach humanökologischen Gesetzen geführt wird
- Älterwerden ist kein Abbau-Prozess, sondern ein Umbau-Prozess mit Abnahme körperlicher Ressourcen und Zunahme geistig-sozialer Ressourcen, sodass eine Zunahme der qualitativen Produktivität mit dem Älterwerden einhergeht

Die daraus entwickelte wissenschaftliche Vision „Productive Ageing“ bietet Unternehmen eine strategische Innovation, weil das Arbeitsvermögen der Belegschaft zur Führungs-aufgabe wird und ein hohes Arbeitsvermögen mit Nachhaltigkeit von Produktivität und Person, von Wertschöpfung und Verbleib einhergeht. Ein hohes Arbeitsvermögen ist durch persönliche Produktivität gekennzeichnet, während Arbeitsprozesse mit reiner Funktionalität oder chronischer Intensität Wertschöpfung, Arbeitsfähigkeit und Verbleib mindern.

Arbeitsvermögen ist das Mögen und Vermögen der Mitarbeiter zur Mit-Arbeit und wird mit dem HUMAN WORK INDEX in 3 Dimensionen operationalisiert gemessen:

<b>Dimension</b>	<b>Arbeit</b>	<b>Anthropologische Wirkung</b>	<b>Arbeitsvermögen</b>
Arbeitsbewältigung	Ich kann	Psychobiologie Regeneration	Vermögen
Arbeitsinteresse	Ich will	Sinnfindung	Mögen
Zusammen-Arbeit	Ich darf	Sozialer Einschluss	Mit-Arbeit

Der HUMAN WORK INDEX erlaubt das Arbeitsvermögen eines Menschen für die jeweiligen Arbeitsanforderungen (bzw. das Humanvermögen eines Unternehmens für die jeweiligen Ziele) zu messen und durch Entwicklung einer humanökologischen Unternehmensführung (Human Quality Managementsystem) zu verbessern und damit den Verbleib unterstützen.

IBG hat als privates Unternehmen seit 1992 in Österreich das erste „private Nationalprogramm“ entwickelt mit großen Unternehmensbeispielen auf Basis dieser Innovationen in Theorie, Instrumenten und Methodik. Deshalb bezeichnet der Leader des finnischen Programms, Prof. Juhani Ilmarinen, das IBG-Programm als *Wiener Schule des Age Management*. Die Milestones im IBG-Nationalprogramm sind:

- Begleitung von über 40 Unternehmensprojekten, mit evaluierten Erfolgen für Eigentümer wie MitarbeiterInnen
  - voestalpine mit dem Programm LIFE
  - Erstabank mit LIFETIME
  - Verbund Konzern
  - Polyfelt Geosynthetics
  - KAV Wien Krankenanstaltenverbund
  - Nettingsdorfer Papierfabrik
  - Magna Steyr Fahrzeugtechnik
  - Agrolinz Melamin
  - WAVE IT-Solutions Bank Austria Creditanstalt
  - Girocredit
  - 30 weitere Unternehmen im Rahmen von Equal etc.
  - Sowie Münchner Verkehrsbetriebe
- 12 von IBG begleitete Unternehmen erhielten 2005 bis 2007 Nestor oder Knowledge Awards u.a. [www.ibg.co.at](http://www.ibg.co.at); [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at)
- Gestaltung von webistes für virtuelle Beratung wie [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at) für IV, AK; Konferenzen bei IV, WKO, ÖGB und AK; Beiträge zu [www.eurofound.org](http://www.eurofound.org) oder [www.erfahrunghatzukunft.at](http://www.erfahrunghatzukunft.at)
- Lehraufträge, öffentliche Bewusstseinsbildung, Wissensvermittlung
- Bücher und Publikationen; u.a. 2008 EURAG Handbuch „Generationen Management“

Grundlage dieses IBG-Programms sind wissenschaftliche Innovationen, die auf dem österreichischen Wissenschaftserbe aufbauen: Sigmund Freud, Viktor Frankl, Paul Watzlawick und Lazarsfeld:

- Entwicklung einer neuen Theorie der Arbeitswissenschaft: Humanökologie der Arbeit
- Entwicklung einer wissenschaftlichen Vision für ein Arbeitsleben: Productive Ageing
- Entwicklung innovativer Instrumente wie Human Work Index et al.

- Die weltweit größte Datenbank zu Arbeitsvermögen mit Erhebungen (60.000 Personen)
- Unternehmensführung „Generationenbalance“
- Unternehmensprogramm „Human Quality Management“

---

**Profession:**

Facharzt für Psychiatrie und Neurologie

Arzt für Arbeitsmedizin

Psychotherapeut (Existenzanalyse)

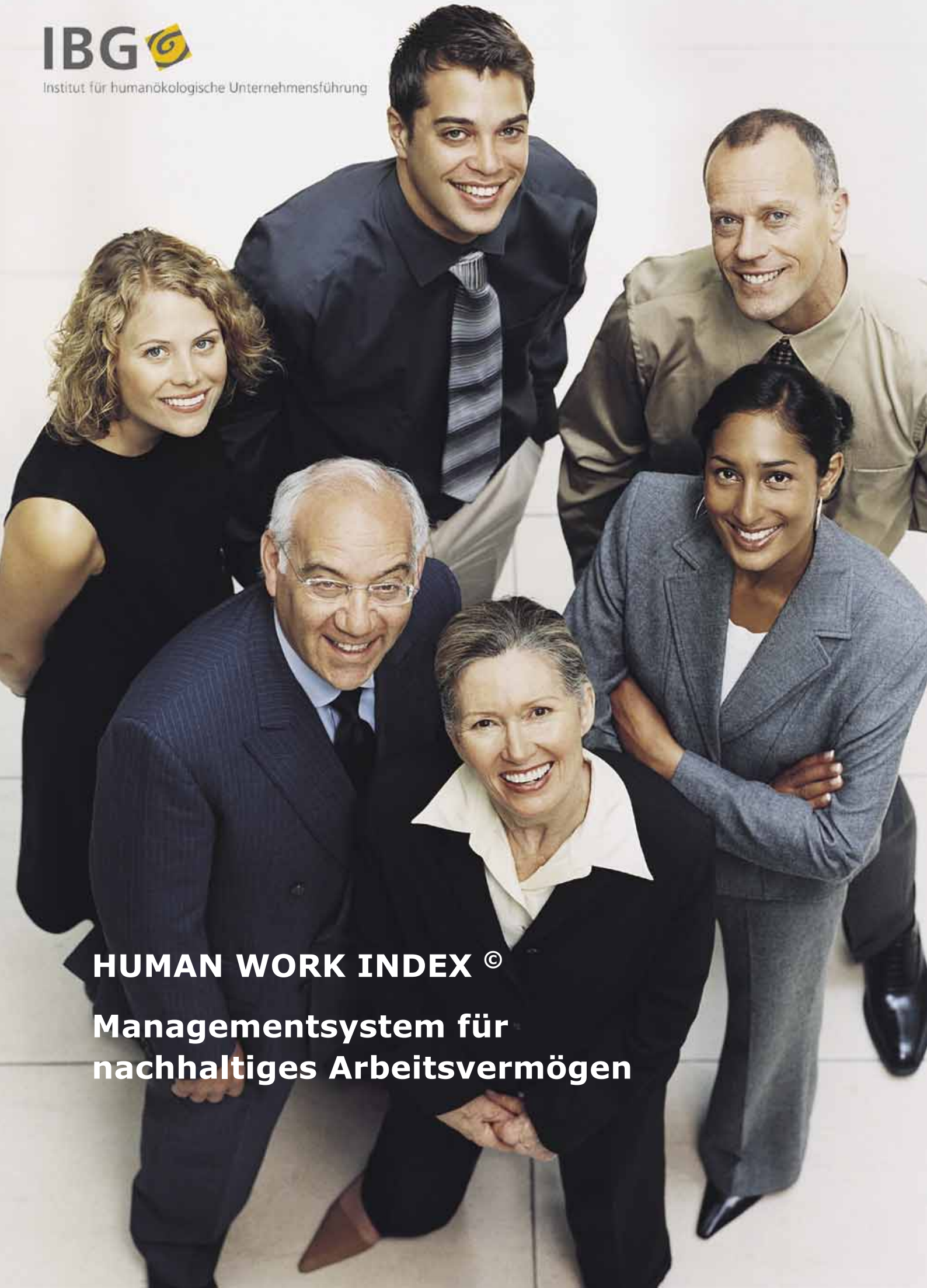
Lektor WU Wien seit 2000

Unternehmensberater HRM



**IBG** 

Institut für humanökologische Unternehmensführung



**HUMAN WORK INDEX ©**

**Managementsystem für  
nachhaltiges Arbeitsvermögen**



## Der **HUMAN WORK INDEX**®.

Der **Human Work Index**® misst das Arbeitsvermögen der MitarbeiterInnen als Bewertungs- und Steuerungsinstrument zur strategischen und nachhaltigen Unternehmensführung.

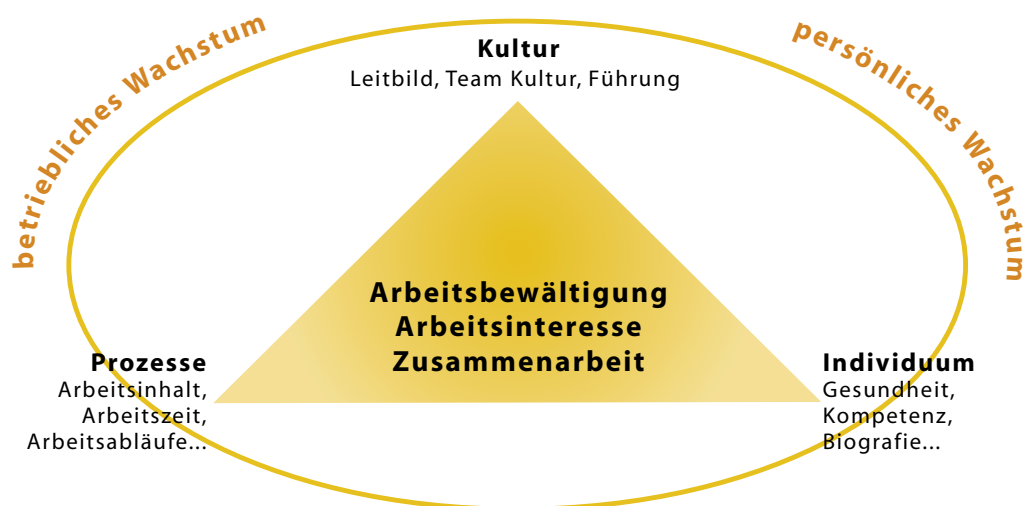
Ziel ist die Bewertung des Arbeitsvermögens.

Unter Arbeitsvermögen verstehen wir das Mögen und Vermögen der MitarbeiterInnen zur Mit-Arbeit am Unternehmenserfolg. Persönliche produktive Arbeit ist die Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg und eine Quelle unserer Gesundheit. Die Ergebnisse des **Human Work Index**® zeigen auf, in welchem Ausmaß das Arbeitsumfeld Ihre MitarbeiterInnen in der Entwicklung persönlicher Produktivität fördert und ermöglichen dadurch die Erschließung von Gesundheitsquellen und Ertrag.

Die 3 Dimensionen der persönlichen Produktivität.

Ich kann	Arbeitsbewältigung	} Human Work Index®
Ich will	Arbeitsinteresse	
Ich darf	Zusammenarbeit	
Wir sollen	Führung	

Der **Human Work Index**® ist weltweit das erste Instrument, das sowohl körperliche, psychische als auch soziale Faktoren in die MitarbeiterInnen-Befragung einbezieht. Die Maßnahmenpalette umfasst eine Vielzahl produktivitäts- und gesundheitsfördernder Faktoren: sie reicht von der individuellen arbeitsplatzspezifischen Schulung über Veränderungen von Arbeitsprozessen bis hin zur Kulturentwicklung. Die Abstimmung zwischen persönlichem und betrieblichem Wachstum ist dabei zentral.



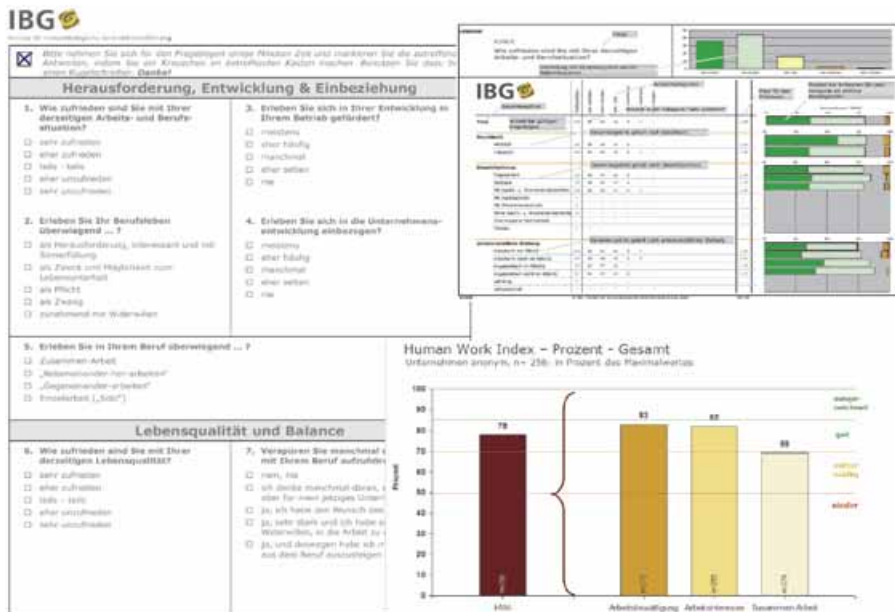
**Benchmarks als Lerneffekt.**

Nur wer sich an den Besten misst, kann am meisten lernen. IBG verfügt über Referenzwerte von über 40.000 ArbeitnehmerInnen von Unternehmen sämtlicher Branchen und Betriebsgrößen im öffentlichen und privatwirtschaftlichen Bereich.

**Managementsystem für nachhaltiges Arbeitsvermögen.**

Mit dem **Human Work Index**® identifizieren Ihre Führungskräfte Produktivitäts- und Gesundheitsbarrieren im Unternehmen. Dadurch können Sie gezielt Maßnahmen auf Individual-, Team- oder Führungsebene setzen, die zur Verbesserung der Produktivität der Belegschaft beitragen. Die Ergebnisse des **Human Work Index**® eignen sich daher besonders als Kriterium für Zielvereinbarungen mit Führungskräften.

Als Cockpit für die Steuerung von Unternehmensprozessen wird der **Human Work Index**® zur finanziell bedeutsamen Kennziffer des Unternehmenswertes. Die Österreichische Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (OVFA) empfiehlt den **Human Work Index**® daher als Ergänzung zur klassischen Unternehmensbewertung im Sinne der Basel II Kriterien.



**Das Human Work Index®-Managementsystem Paket:**

- Einführung in die Grundlagen der humanökologischen Unternehmensführung
- Maßgeschneiderter Fragebogen für Ihr Unternehmen
- Prozessbegleitung bei der Erhebungsphase (Kommunikation, Akzeptanz, Rücklauf, Qualität)
- Datenerfassung
- Umfangreiche Auswertung und Interpretation mit Indexsystem, Benchmarks und Portfolios
- Profilspezifische Handlungsfelder und Maßnahmenvorschläge
- Maßnahmen- und Strategieentwicklung

**Informieren**



**Messen**



**Planen**



**Umsetzen**



### **Human Work Index®** Kernaussagen:

- Produktivitätspotenziale für nachhaltiges Arbeits-Ver-Mögen
- Gesundheitsquote der Belegschaft als Nachhaltigkeitsparameter
- Entwicklungschancen auf der Individual-, Team- und Führungsebene
- Schwerpunkte der Arbeitsplatz-, Organisations- und Kulturgestaltung
- Prognose für nachhaltige Produktivität und Entwicklung der Belegschaft
- Humanökologischer Unternehmenswert und nachhaltige Wertschöpfung

### **Human Work Index®** Maßnahmenpakete:

- Führungskräfte trainings, humanökologische Unternehmensführung
- Gesundheitszirkel - health@work - partizipative Maßnahmenentwicklung
- Generationenbalance, Diversity Management
- Ergonomie-Trainings und ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitszeitgestaltung, Schichtplanmodelle, Kurzpausen
- Arbeitsmedizinische, -psychologische, sicherheitstechnische Maßnahmen
- Stress-/Burnout-Prävention, psycholog. Betreuung, Krisenintervention
- Prozess- und Kommunikationsbegleitung
- Team-, Organisations- und Kultur-Entwicklung
- Unser vollständiges Produktportfolio finden Sie unter: [www.ibg.co.at](http://www.ibg.co.at)

### Technische Details:

- Version Hardcopy oder PC (Internet)
- Anonymitätsgarantie
- Fragebogen mit 23 Grundfragen spezifisch erweiterbar
- Integrierbar in Standard- oder Konzernbefragungen
- Fragenzusatzmodule zu Schwerpunktthemen
- Zeitaufwand pro MitarbeiterIn ca. 10 Minuten

### Referenzen.

AKH Wien, AMI Agrolinz Melamine International, Austrian Aerospace, Austrotherm Purbach, Becom Burgenl. Elektronik- u. Kommunikationssysteme, brainbows informationsmanagement, Brüder Gros Elektro und Telefonanlagebau, Burgenländische Gebietskrankenkasse, Bundesministerium f. Arbeit u. Gesundheit, Chemserv Krems, Deichmann Schuhhandel, eco ADVICE, elektro rauhofer installationstechnik, Energie AG, Ericsson Austria, Express Interfracht Internationale Spedition, FH Technikum Wien, Flowserve Austria, Gartner KG, Österr. Hausärzterverband, Isovolta, Kaiserin Elisabeth Spital, Krankenanstaltenverbund Wien, LeasePlan Österreich Fuhrparkmanagement, MA 20 Fremdenrecht, MCE Chemserv Linz, MCE Standortservices, Münchner Verkehrsbetriebe, NÖ Landesbank- Hypothekenbank AG, Nufarm, Nycomed Austria, Österreichische Kontrollbank, ÖZEPA (Brigl & Bergmeister, Dr. Franz Feurstein, Hamburger, Lenzing, Mondi Business Paper, Mondi Packaging, Smurfit Kappa Nettingsdorfer, Norske Skog Bruck, Zellstoff Pöls, Salzer Papier, Sappi Austria, SCA Laakirchen, Papierfabrik Wattens), TenCate Geosynthetics Austria, Raiffeisen Rechenzentrum, RAG Rohöl Aufsuchungs AG, AWI Mineralölgroßhandel u. Bauunternehmen, Raiffeisen Capital Management, Saint-Gobain Isover Austria, Sasse Gebäudedienste, Schober Information Group Österreich, Schrack Seconet, Senna Nahrungsmittel, Steirische LehrerInnen, Stmk. Gebietskrankenkasse, Sonnentherme Lutzmannsburg, Therme Stegersbach, Therme Sauerbrunn, Vaillant, voestalpine Linz, Krems und Donawitz, Volkshilfe Wien, Wave Solutions Information Technology, Walter Wesely, Wüstenrot, u.a.

### Kontakt.

IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung GmbH  
1070 Wien, Mariahilfer Straße 50/14 (Eingang Kirchengasse 1)  
T +43 (1) 524 37 51-0 . F +43 (1) 524 37 51-22  
[www.ibg.co.at](http://www.ibg.co.at) . [info@ibg.co.at](mailto:info@ibg.co.at)





**GENERATIONENBALANCE<sup>©</sup>**  
**Mit allen Generationen in die Zukunft**

## Die **GENERATIONENBALANCE**®. Mit allen Generationen in die Zukunft.

Erfahrene ältere MitarbeiterInnen, Menschen in ihrer mittleren Lebensphase und jüngere, stürmische NeueinsteigerInnen – mitunter drei Generationen – sind im Unternehmen aktiv und am Erfolg beteiligt.

Das ist für EigentümerInnen, Führungskräfte und Betriebsräte ebenso Chance wie Herausforderung, denn jede Generation und Lebensphase zeigt unterschiedliche Bedürfnisse und Potenziale, die es zu erfüllen oder zu entwickeln gilt.

Zusätzlich müssen sich die Verantwortlichen in Unternehmen auf den demografischen Wandel schon jetzt so vorbereiten, dass alle Generationen bei einer älteren Mehrheit optimale Ertrags- und Entwicklungsbedingungen vorfinden.

*„Altersgerechte Unternehmen sind auch für Jüngere attraktiver.“  
(Dr. Karl Straßer, Energie AG Oberösterreich)*

*„Unsere MitarbeiterInnen in Gesundheit älter werden lassen ist eine der großen Herausforderungen für uns.“  
(Mag. Jürgen Sicher, sappi)*

*„Der Verbleib ‚Älterer‘ im Arbeitsprozess ist anzustreben. Dies sollte durch eine generationengerechte Arbeitsgestaltung und nicht durch einen erschwerten Antritt in den Ruhestand erfolgen.“  
(Mag. Matthias Charwat, Verbund)*

*„Ältere ‚sollen‘ länger im Arbeitsprozess stehen. Das Erleichtern des Verbleibs und nicht das Erschweren des Antritts ist der Weg.“  
(Charlotte Staudinger, Wr. Krankenanstaltenverbund)*

*„Der Dialog der Generation wird sich zu einem bedeutenden Produktivitätsfaktor für Unternehmen entwickeln. Er ist daher in Projekten unbedingt zu berücksichtigen und trägt wesentlich zum Erfolg bei.“  
(Mag. Bernhard Prangl, Steiermärkische Gebietskrankenkasse)*

*„Für unsere langjährigen MitarbeiterInnen wollen wir eine Arbeitswelt, die es ihnen ermöglicht, arbeiten zu können und zu wollen.“  
(Dr. Heinz Mayer, Magna Steyr Fahrzeug Technik)*

Das bringt **Generationenbalance**® Ihrem Unternehmen. Wir zeigen Ihnen, wo Erfolgsfaktoren, Chancen und Herausforderungen, die sich im Zusammenhang mit der Einbindung aller Generationen in Ihrem Unternehmen ergeben, verborgen liegen und erstellen Konzepte zur Förderung der nachhaltigen Verankerung Ihrer MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir Maßnahmen, um die Führung für die Generationenfrage positiv zu öffnen. Wir unterstützen Sie dabei, Handlungsabläufe zur Erhaltung der Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen sowie Strukturen für eine generationengerechte Arbeitswelt zu entwickeln und motivieren die MitarbeiterInnen, sich an diesem Anliegen aktiv zu beteiligen.

Zusätzlich begleiten und qualifizieren wir Sie zur selbstständigen Fortführung von Generationenbalance® im Sinne des IBG Zertifikats „Generationengerechtes Unternehmen“.



Der Managementansatz **Generationenbalance**®. Interessen, Fähigkeiten und Arbeitsanforderungen mit allen Generationen vereinbar machen.

Der Managementansatz Generationenbalance® wurde von IBG entwickelt, um Arbeitsvermögen und Potenziale aller Generationen zu entfalten und die Arbeitsanforderungen entsprechend lebensphasengerecht zu gestalten. IBG begleitet Sie mit einem kompletten Leistungspaket, und auch mit einzelnen Maßnahmen wissenschaftlich fundiert und wirtschaftlich orientiert bei der Analyse und Umsetzung dieser Anliegen. Das IBG-Team aus den Bereichen Wirtschaft, Medizin, Psychologie, Ergonomie und Kommunikation entwickelt humanökologische Lösungen mit messbaren Ergebnissen.



Unser Angebot.  
Einführung in die **Generationenbalance**®

- Sensibilisierungsworkshop (1-tägig)
- Altersstruktur Auswertung und Prognose
- 7 - 10 qualitative Interviews
- Fokusgruppe mit einem MitarbeiterInnen-Team (1-tägig)
- Ergebnis-Status-Prognose - Bericht mit Vorschlägen für Umsetzung

Ihre Investition: 5 BeraterInnentage



## Generationenbalance<sup>®</sup> Analyse bzw. Einzelleistungen

- Altersstrukturauswertung und Altersprognose, Benchmarks
- Nachhaltige Berufsdynamik – Befragung mit dem Human Work Index<sup>®</sup>
- Sensibilisierungs-Workshops für Führungskräfte, Betriebsrat und MitarbeiterInnen
- Dialog Workshop (Führung – MitarbeiterInnen; Jüngere – Ältere)
- Lebensphasengerechte MitarbeiterInnenführung, Jobrotationen, Job Enrichment
- Alternsgerechte Erwerbsbiografien und laterale Karrieremodelle, Fachkarrieren
- Alternsgerechte Arbeitszeiten: Informationen und Modellierungen
- Workshop Nacht-Schichtarbeit und Älterwerden: Info, Tipps und Tricks
- Lebensmitte-Lebensfülle: Orientierungsworkshop in der Berufsmittle
- Übergangsworkshop
- Models of Good Practice Workshop

## Schulungen für PersonalistInnen / interne FachexpertInnen

- Personalwerkstatt Generationenbalance  
Methoden, Instrumente, Modelle in einer generationenumspannenden Arbeitswelt: Lebensphasengerechtes MitarbeiterInnengespräch, Entwicklungs-, Feedback und Kritikgespräch, lebensphasengerechte Zielvereinbarungen, Aufbau von generationenübergreifenden Mentoringprogrammen, Initiierung von lateralen Karrieremodellen (2-tägig)
- Altersgerechte Didaktik für TrainerInnen und PersonalentwicklerInnen (1-tägig)
- Altersgerechte Ergonomie: für betriebsinterne Sicherheitsfachkräfte, Ergonomiebeauftragte (1-tägig)

## Referenzen.

Generationenmanagement (Arbeiterkammer Steiermark) . Energy@work - Mit allen Generationen in die Zukunft (Energie AG) . Lifetime (Erste Bank) . Productive Ageing (ehem. Giro Credit) . Behaltmanagement (Magna Steyr Fahrzeugtechnik) . Das Gesundheitsförderungsprogramm für ältere FahrerInnen (Münchner Verkehrsbetriebe) . Gesunde Zukunft (sappi) . Miteinander Gesund (Smurfit Kappa Nettingsdorfer) . Gesundes Älterwerden in der Steiermärkischen Gebietskrankenkasse (STGKK) . Erfahrung hat Zukunft (TEP\_Equal\_Elderly Projekt) . GenerationenVerbund (Verbund AG) . LIFE (voestalpine) . Meisterhafte Pflegekunst, gesunde u. alternsgerechte Karriere (Wiener Krankenanstaltenverbund, FGÖ) . 3-Genera-tionen-Zukunft (Wirtschaftskammer Österreich)

## Kontakt.

IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung GmbH  
1070 Wien, Mariahilfer Straße 50/14 (Eingang Kirchengasse 1)  
T +43 (1) 524 37 51-0 . F +43 (1) 524 37 51-22  
www.ibg.co.at . info@ibg.co.at



Eine Veranstaltung von  
Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit  
und Industriellenvereinigung  
in Kooperation mit der Initiative arbeit&alter



Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit  
A-1011 Wien • Stubenring 1

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT



# EINLADUNG

## ROUND TABLE

Ältere Arbeitnehmer/innen und Arbeitswelt  
"Arbeit braucht Alter - Ältere  
Mitarbeiter/innen als Erfolgsfaktor"

Montag, 7. April 2008  
14.00 Uhr - 18.00 Uhr

Haus der Industrie  
Schwarzenbergplatz 4, 1031 Wien  
Kleiner Festsaal



## PROGRAMM

- 14.00 Uhr **Begrüßung und Eröffnung**  
**Staatssekretärin Christine Marek**  
**und Präsident der Industriellen-**  
**vereinigung Dr. Veit Sorger**
- 14.15 Uhr **Praxisbeispiele aus Unternehmen**  
**Qualifizierung/Projekt LIFETIME**  
Dr. Rupert Dollinger  
*Leiter der HR Gruppe, Erste Bank der*  
*österreichischen Sparkassen AG*
- Behaltmanagement**  
DI Roman Pöltner  
*Leitung Umwelttechnik, MAGNA STEYR*  
*Fahrzeugtechnik AG & Co KG, Graz*
- Mag. Bianca Eigler  
*Assistentin des HR Direktors, MAGNA*  
*STEYR Fahrzeugtechnik AG & Co KG, Graz*
- Betriebliche Gesundheitsförderung**  
Bruno Aschauer  
*Vorsitzender des Arbeiterbetriebsrates,*  
*UPM-Kymmene Austria GmbH,*  
*Steyrermühl*
- Dr. Michael Hohenbichler  
*Arbeitsmediziner bei UPM-Kymmene,*  
*Steyrermühl*
- Wissensmanagement**  
Mag. Karin Bauer  
*Leitung LIFE-Programm,*  
*GH Strategisches Personalmanagement,*  
*voestalpine AG, Linz*
- 16.15 Uhr **Kaffeepause**
- 16.30 Uhr **Podiumsdiskussion**  
**Staatssekretärin Christine Marek**  
**Herbert Traxler**  
*Geschäftsführer von FM Küchen,*  
*Freistadt*

### **Christine Boller**

*Vorsitzende des Betriebsrates der*  
*Caritas, Erzdiözese Wien*

### **Dr. Martin Gleitsmann**

*Leiter der Abteilung für Sozialpolitik und*  
*Gesundheit, Wirtschaftskammer*  
*Österreich*

### **Dr. Josef Wöss**

*Leiter der Abteilung für Sozialpolitik,*  
*Arbeiterkammer Wien*

### **Dr. Johannes Kopf, LL.M.**

*Mitglied des Vorstandes,*  
*Arbeitsmarktservice Österreich*

### **Dr. Rudolf Karazman**

*Geschäftsführer des Instituts für*  
*humanökologische Unternehmensführung*

18.00 Uhr **Stehbuffet**

**Moderation:** Dr. Wolfgang Tritremmel  
*Industriellenvereinigung*

**Ziel der Veranstaltung** ist, praxisnahe Informationen, insbesondere für Unternehmensleitungen, Personalverantwortliche, Betriebsräte/innen, Arbeitsmediziner/innen, Sicherheitsvertrauenspersonen und Unternehmensberater/innen, zu geben.

### **Informationsstände**

- Arbeitsmarktservice Österreich
- Zentral-Arbeitsinspektorat
- arbeit&alter
- Koordinationsstelle der Territorialen Beschäftigungspakte
- Institut für humanökologische Unternehmensführung
- MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH

**Anmeldung:** Es wird um Anmeldung **bis Montag,**  
**den 31. März 2008** ersucht.