

4 INITIATIVEN, MODELLE UND PROJEKTE IN ÖSTERREICH – EINE AUSWAHL

In diesem Kapitel werden Initiativen, Modelle und Projekte dargestellt, die den in Kapitel drei aufgelisteten Maßnahmen zugeordnet werden können. Als österreichische „Best-practice“-Beispiele wurden von den ExpertInnen vor allem die Voest, der Verbund, verschiedene Banken und Handelsketten, die Papierindustrie und der Energiebereich genannt. Die im Folgenden dargestellten Initiativen, Modelle und Projekte werden entweder in den Interviews mit den ExpertInnen, die mit dem jeweiligen Modell befasst sind genannt und/oder sie stammen aus anderen Informationen, wie der Literatur, den Websites oder den ExpertInnen bekannten „Modellen“. Natürlich stellen diese nur eine Auswahl dar, die Auflistung erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es werden Modelle guter Praxis aber auch jene, die umstritten bzw. weniger erfolgreich waren, dargestellt.

4.1. Initiativen, Modelle und Projekte guter Praxis

4.1.1 Netzwerk-Initiativen – gesetzte Maßnahmen: Sensibilisierung der Öffentlichkeit, der Unternehmen und der ArbeitnehmerInnen (vgl. Kap. 1.2.4)

Die unter diesem Punkt dargestellten Netzwerke tragen dazu bei, die Öffentlichkeit zu sensibilisieren und Unternehmen zur Schaffung einer alter(n)sgerechten Arbeitswelt zu motivieren. Durch diese Netzwerke wurden schon einige Projekte in Betrieben initiiert, auf die in den folgenden Kapiteln Bezug genommen wird.

4.1.1.1 „Nestor - Reifeprüfung für Unternehmen“ (www.reifepruefung.at)

Der Wettbewerb „Nestor - Reifeprüfung für Unternehmen“ wird vom Sozialministerium seit 2004 jährlich veranstaltet (vgl. 1.2.4). Er will Unternehmen motivieren, ein alter(n)sgerechtes Arbeitsumfeld zu schaffen. Unterstützt wird die Aktion von der

Senior Consultant (SC)[®]

Bundeswirtschaftskammer Österreich (WKÖ), der Industriellenvereinigung (IV), dem Arbeitsmarktservice (AMS) sowie von der Zeitung „Die Presse“. Jeweils im Oktober werden die von einer unabhängigen Jury ermittelten GewinnerInnen der verschiedenen Kategorien (gestaffelt nach Unternehmensgröße, Non-Profit-Unternehmen, Öffentlich-rechtliche Unternehmen und Öffentliche Verwaltung/Interessensvertretungen) mit einer Skulptur bzw. einem Diplom ausgezeichnet.

2004 waren die Nestor-GewinnerInnen in den Kategorien:

- Kleinstbetriebe (1-50 Mitarbeiter/innen): [NORIS Feuerlöscher](http://www.reifepruefung.at/g_noris.html) (www.reifepruefung.at/g_noris.html)
- Klein- und Mittelbetriebe (51-200 MA): [Polyfelt](http://www.reifepruefung.at/g_polyfelt.html) (vgl. 4.1.4.3) (www.reifepruefung.at/g_polyfelt.html)
- Großbetriebe (>201 MA): [Voest](http://www.reifepruefung.at/g-voest.html) (vgl. 4.1.3.1) (www.reifepruefung.at/g-voest.html)
- (Post Filialnetz): [Post AG](http://www.reifepruefung.at/g_post.html) (www.reifepruefung.at/g_post.html)

Einen Würdigungspreis erhielten:

- Non-Profit-Unternehmen: [Kolpinghaus Salzburg](http://www.reifepruefung.at/g_salzburg.html) (www.reifepruefung.at/g_salzburg.html)
- Öffentlich-Rechtliche Unternehmen: [Wiener Krankenanstalten Verbund](http://www.reifepruefung.at/g_kav.html) (vgl. 4.1.2.3) (www.reifepruefung.at/g_kav.html)

2005 waren die Nestor-GewinnerInnen in den Kategorien:

- Kleinstbetriebe: Look - Dein Friseur aus Schladming, Steiermark (www.look-schladming.at)
- Klein- und Mittelbetriebe: Nettingsdorfer Papierfabrik AG & CO KG aus Haid, Oberösterreich (www.nettingsdorfer.at)
- Großunternehmen: Erste Bank AG mit Sitz in Wien (vgl. 4.1.3.2) (www.sparkasse.at/erstebank/home)
- Non-Profit-Unternehmen: Jugend & Familiengästehäuser aus der Steiermark, aus Salzburg und Vorarlberg (www.jfhg.at)

2006 waren die Nestor-GewinnerInnen in den Kategorien:

- Kleinstbetriebe: Seniorenhaus Kamille (Söchau/Stmk)
- Klein- und Mittelbetriebe: Stadtwerke Judenburg

Senior Consultant (SC)[®]

- Großunternehmen: Bausparkasse Wüstenrot AG
- Non-Profit-Unternehmen: Frauenstiftung Steyr
- Öffentlich-rechtliche Unternehmen/Öffentliche Verwaltung: Landes-Pflegeklinik Tirol

4.1.1.2 Modell WAGE – Winning Age, Getting FuturE (www.wage.at)

Dieses Modell ist von der oberösterreichischen Sozialpartnerschaft und dem Land Oberösterreich initiiert. Die Grundidee besteht darin, dauerhafte Veränderungen in der Werthaltung und im Verhalten von Unternehmen und ArbeitnehmerInnen zu bewirken. Ziel ist es, innovative Modelle zur Förderung und Erhaltung der Leistungsfähigkeit Älterer ins Leben zu rufen und diese dann auch umzusetzen. Geplant sind Beratungsangebote für Betriebe, Seminare und Workshops für ArbeitnehmerInnen und Führungskräfte sowie die Sensibilisierung der Bevölkerung durch Zusammenarbeit mit dem ORF und Austausch von Erfahrungen und praktikablen Modellen mit ausländischen PartnerInnen.

In Pilotprojekten werden die Personalstruktur und die Arbeitsbedingungen in Betrieben analysiert. Die relevanten Handlungsfelder sind dabei Gesundheit, Motivation und Qualifikation der Beschäftigten sowie die jeweilige Arbeitsorganisation. Die zentrale Frage ist es, wie ältere und älter werdende MitarbeiterInnen länger gesund und motiviert in Beschäftigung gehalten werden können. Es soll damit eine „Win-Win-Situation“ geschaffen werden. Das heißt: „Durch die besondere Berücksichtigung der beiderseitigen Interessen – also des Unternehmens und der Beschäftigten – soll insgesamt eine bessere Lösung für alle erzielt werden“, so AK-OÖ-Präsident Kalliauer (zitiert nach Kompetenz 3/2006, S. 32).

Projekte, die in Zusammenhang mit WAGE entwickelt wurden, waren das Altersmanagement in der Voestalpine (vgl. 4.1.3.1) und bei Polyfelt (vgl. 4.1.4.3) sowie das Altersmanagement im Arbeitsmarktservice OÖ (vgl. 4.1.6.2).

Senior Consultant (SC)[®]

4.1.1.3 TEP_EQUAL_ELDERLY (www.elderly.at)

Die EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „TEP_EQUAL_ELDERLY“ – finanziert aus Mitteln der Europäischen Union und von Österreich – identifiziert für die Territorialen Beschäftigungspakte (TEP) Instrumente und Methoden, welche die Beschäftigung Älterer forcieren und verbessern. Das Projekt TEP_EQUAL_ELDERLY zielt darauf ab, für alle gesellschaftlich relevanten Institutionen und Organisationen, Unternehmen, Interessensvertretungen, Sozialpartnerorganisationen geeignete Instrumente und Methoden zu identifizieren und das erforderliche Know-how für die praktische Umsetzung zur Verfügung zu stellen. Die Entwicklungspartnerschaft nähert sich dem Problemfeld Ältere und Unternehmen anhand von zwei Zielen an, nämlich ältere Arbeitslose in Beschäftigung zu bringen und ältere ArbeitnehmerInnen in Beschäftigung zu halten. Bei beiden Zielen werden mit Hilfe von sogenannten Elderly Plans Lösungen für die Zielgruppe gesucht.

Im Rahmen des Netzwerks TEP_EQUAL_ELDERLY werden auch regionale Lösungen für die Zielgruppe der Älteren entwickelt, u.a. in Form eines „Pakte Weißbuchs-Ältere“. In einem ersten Schritt wurde das „Pakte Grünbuch“ unter Einbeziehung der Expertise aus Praxis, Wissenschaft und Politik erstellt (ZSI, 2006, S. 7ff).

4.1.2 Initiativen, Modelle und Projekte, für welche befragte ExpertInnen verantwortlich sind

Unter diesem Punkt werden Initiativen, Modelle und Projekte detaillierter dargestellt, bei welchen befragte ExpertInnen verantwortlich, z.B. als ProjektleiterIn, mitwirkten.

4.1.2.1 **SBAUSPARKASSE – gesetzte Maßnahmen: Generationenbalance, neue flexible Arbeitszeitformen, Schaffung neuer Arbeitsrollen, Gesundheitsförderung, Lebenslanges Lernen, Sensibilisierung der Führungskräfte und der ArbeitnehmerInnen**

SBAUSPARKASSE war Sieger des Sonderpreises „Nutzung des Potentials älterer MitarbeiterInnen“ 2006. Die Informationen über das Projekt und die aufgetretenen Schwierigkeiten beziehen sich ausschließlich auf das Gespräch mit der zuständigen Expertin, geführt im August 2006. Das Projekt wurde 2001 gestartet und man beschloss

Senior Consultant (SC)[®]

– auf Grund früherer Erfahrungen – ohne Beraterfirmen zu arbeiten, dafür aber das „Selbstlösungspotential“ zu heben und viel Raum für Kreativität zu schaffen. Konkret ging es darum, dass Potential älterer erfahrener MitarbeiterInnen zu mobilisieren.

Hintergrund

Eine Analyse der Altersstruktur der MitarbeiterInnen des Unternehmens ergab eine überalterte Beschäftigungsstruktur mit einem Durchschnittsalter von 43,8 Jahren. Daraufhin wurden sämtliche bisher in anderen Unternehmen praktizierte Modelle hinsichtlich der möglichen Umsetzbarkeit im eigenen Unternehmen überprüft. Aber keines dieser Modelle passte zu ihrer Unternehmenskultur. So entschlossen sie sich für die Maßnahme der Generationenbalance – ein besseres Vernetzen von alt und jung mit dem Ziel: Beide Gruppen sollen aktiv miteinander arbeiten.

Vorgangsweise und gesetzte Maßnahmen

Arbeit mit den “Älteren“ (dabei wurde das Alter willkürlich mit 45+ angesetzt) –
Sensibilisierung der ArbeitnehmerInnen

Die Älteren wurden vorab informell, in Kleingruppen, in Form von Kaffeerunden nach ihren Bedürfnissen gefragt und wie es ihnen in der Arbeit ergehe. Zuerst waren diese bestürzt und wussten nicht, was man eigentlich von ihnen wolle: Sie arbeiten ohnedies gerne und gut. Die Frage, ob man nicht mehr zufrieden mit ihnen sei, stand im Raum. Diese Befürchtungen wurden beschwichtigt und man legte dar, dass es um ihre zukünftige Zufriedenheit (in 3-5 Jahren) gehe und auch darum, diese zu erhalten. Es fanden sich in dieser Gruppe v.a. Frauen, die vor der Pensionsreform den Pensionsantritt in sechs Jahren in Aussicht hatten. Nach der Pensionsreform mussten diese nun länger im Berufsleben verbleiben. Dies brachte ihre Lebensplanung durcheinander.

Verschiedene Objektivierungen wurde vorgenommen:

- Die *Arbeitsplätze* wurden mit folgender Fragestellung analysiert: Wo arbeiten die Älteren? Das Ergebnis brachte zu Tage, dass diese quer durch alle Funktionen tätig sind mit der Folge, dass in zehn Jahren ein erster großer Anteil, in 15 Jahren der nächste größere Anteil von MitarbeiterInnen in Pension gehen wird.

Senior Consultant (SC)[®]

- Die *Krankenstände* wurden analysiert und brachten als Ergebnis: Die 50- bis 55-Jährigen haben keine längeren Krankenstände als jene um 45 Jahre. (Langzeitkrankenstände, die länger als ein halbes Jahr dauerten, wurden nicht mitbewertet). Das bedeutet, dass Krankenstände im Alter nicht ansteigen.
- Die *Seminare* wurden analysiert und zeigten als Ergebnis: Insgesamt besuchen zwar mehr jüngere MitarbeiterInnen Seminare, da die Grundausbildung sehr intensiv ist, aber nach fünf Jahren Betriebszugehörigkeit gibt es keinen Unterschied mehr. Es gibt Unterschiede nach Abteilungen (hängt von der jeweiliger Führungskultur ab), aber keine nach Alter.

Derzeit gibt es nur eine gezielte Nachbesetzung, d.h. nur Abgänge werden ersetzt. Zusätzliche Stellen werden nicht geschaffen. Sie haben die Personalplanung so gestaltet, dass man weiß, wann wer in Pension gehen wird, damit eine rechtzeitige Nachbesetzung erfolgen kann und Wissen weiter gegeben wird.

Generationenbalance

Diese wurde mit dem Ziel eingeführt, Alte und Junge best möglichst zu vernetzen, um

- das Wissen im Unternehmen zu halten
- ältere ArbeitnehmerInnen möglichst lange und gut motiviert im Unternehmen zu halten
- jüngere MitarbeiterInnen optimal im Unternehmen zu integrieren.

Die Vorstandsdefinition lautet: Über möglichst lange Zeit möglichst viele produktive und motivierte MitarbeiterInnen im Haus zu haben.

Arbeitsgruppen mit folgenden Schwerpunkten wurden gegründet:

- ***Gesundheit:***

Das Ziel dabei ist es, die Fitness zu fördern und die Gesundheit zu stärken. Ergebnisse waren ein *Laufprojekt*, *Gesundenuntersuchungen* für Ältere im Haus in Zusammenarbeit mit Betriebsarzt und Gebietskrankenkasse, *Grippeimpfungen*, *Melanomscreening*, *Blutspendeaktion*, Tag für Anpassung der *Bildschirmarbeitsbrille*, jeden Tag *frisches Obst* für alle, auch in den Bundesländern, *Fit-Menüs*.

Das Gesundheitsprogramm ist eher auf Ältere abgestimmt und wurde von diesen bisher auch vermehrt angenommen.

Senior Consultant (SC)[®]

- **Unternehmens- und Führungskultur - Sensibilisierung der Führungskräfte:**

Führungskräften werden mit den wissenschaftlichen Profilen von Stärken und Schwächen älterer MitarbeiterInnen bekannt gemacht, um ihnen die Situation in den eigenen Abteilungen bewusst zu machen und um in weiterer Folge das Potential der MitarbeiterInnen optimal nutzen zu können.

- **Arbeitszeitflexibilisierung:**

Flexible Gestaltung der Arbeitszeit: Diese soll den Bedürfnissen in den einzelnen Lebensphasen Rechnung tragen und den persönlichen Interessen angepasst werden. Es gibt im Unternehmen keine Kernarbeitszeit mehr, es gibt Teilzeitkräfte, die am Nachmittag kommen. Das sind oft ältere Frauen, die sich um Enkel kümmern.

Mobilwork: Diese Arbeitsform lässt sich aber nur bedingt umsetzen. Wenn die MitarbeiterInnen diese Arbeitsform wünschen, übernimmt die Firma die Kosten des Internetanschlusses, stellt einen Laptop zur Verfügung und sorgt für die Firewallbestimmungen. Mobilwork wird von den MitarbeiterInnen des Außendienstes eher angenommen als von jenen des Innendienstes. Aber es gibt diesbezüglich keinen Unterschied nach Alter.

Weiters wird im Unternehmen *Jobsharing* nur von Frauen angenommen, Männer arbeiten ganztätig, sie sehen sich als Familienerhalter und es ist nur ein Mann in *Altersteilzeit*.

- **Lebenslanges Lernen - adäquate Aus- und Weiterbildung:**

Die unterschiedlichen Lernbedürfnisse der MitarbeiterInnen müssen methodisch-didaktisch berücksichtigt werden und vor allem ist das Bewusstsein zu fördern, dass Lebenslanges Lernen notwendig ist. Das Lebenslange Lernen stieß in der Umsetzung auf die größten Probleme: Viele MitarbeiterInnen machen ihre Arbeit sehr gut, machen schon lange das Gleiche, haben daher aber einen etwas eingeschränkten Blickwinkel und sehen nicht ein, warum sie noch in Ausbildung gehen sollen. Es wurden vier Tage Ausbildung pro Jahr oder drei Tage Jobrotation pro Jahr angesetzt. Jobrotation hat sich bisher gut bewährt - die MitarbeiterInnen waren davon begeistert.

Senior Consultant (SC)[®]

- ***Junge MitarbeiterInnen bekommen PartnerInnen - Schaffung neuer Arbeitsrollen:***

Arrivierte, engagierte ältere MitarbeiterInnen, welche die Abteilung gut kennen, übernehmen die Aufgabe, jüngere PartnerInnen in den Arbeitsablauf einzuführen und ihnen die Unternehmenskultur näher zu bringen. Die Partnerschaft dauert in der Regel ein halbes Jahr und läuft in der Praxis sehr gut. Die jeweiligen Führungskräfte bestimmen, wer PartnerIn wird, da sie ihre MitarbeiterInnen am besten kennen und wissen, wer dafür befähigt ist. Für die Partnerschaft ist Fachwissen, emotionelle und soziale Kompetenz wichtig. Die neuen PartnerInnen bekommen von der befragten Expertin eine individuelle Einschulung.

- ***Juniortreffs:*** Diese finden alle sechs Wochen während des ersten halben Jahres der Betriebszugehörigkeit statt. Dabei werden die unterschiedlichsten Themen behandelt. Diese Treffen werden gut angenommen und fast alle jungen MitarbeiterInnen kommen. Auch die ältere MitarbeiterInnen referieren dort oder stellen sich für Diskussionsrunden zur Verfügung.

- ***SeniorInnen-Runden:*** Dieser Versuch auch Älteren eine offizielle Diskussionsplattform im Unternehmen zur Verfügung zu stellen, scheiterte, da die älteren MitarbeiterInnen diese nicht wollten. Mit Argumenten wie zum Beispiel „wozu, wir kennen uns, haben keine Zeit und müssen arbeiten“ etc. scheiterten die SeniorInnen-Runden.

Schwierigkeiten traten anfänglich auf, da die Älteren den neuen Maßnahmen skeptisch und ablehnend gegenüber standen, da sie Negatives für sich befürchteten. Weiters war es auch noch schwierig, vor allem Ältere vom Sinn und Zweck der Weiterbildungsmöglichkeiten zu überzeugen.

Fazit: Zum Zeitpunkt der Befragung - August 2006 - lief das Projekt sehr gut. Die Maßnahme der Sensibilisierung von Führungskräfte wurde gerade in Angriff genommen. Im gesamten Projektablauf war und ist die Betriebsratsvorsitzende immer eingebunden, dies gehört mit zur Unternehmenskultur.

4.1.2.2 Kaiserin-Elisabeth-Spital – gesetzte Maßnahme: Reduktion der täglichen Arbeitszeit

Die Informationen über dieses Projekt und die dabei aufgetretenen Probleme beziehen sich auf das Gespräch mit der verantwortlichen Expertin, geführt im Juli 2006, sowie auf vorhandene Literatur (ÖGB, o.J., S. 28; Karazman, Staudinger, 1999; NAP-Anhang, 2004, S. 24). Das Projekt wurde Ende der 1990iger Jahre in Zusammenarbeit mit dem Institut für humanökologische Unternehmensführung (IBG) durchgeführt. Es war ein Pilotprojekt, denn zu Projektbeginn war das Thema „Ältere“ noch nicht so aktuell wie heute.

Hintergrund

Der Pflegeberuf ist von einer hohen personellen Fluktuation geprägt. Um den Verlust von Pflegekompetenz zu sichern und die hohe Fluktuation innerhalb des Personals zu reduzieren, wurde ein Projekt zur Reduzierung der täglichen Arbeitszeit installiert. Vor allem weibliche Mitarbeiterinnen - 80% in der Pflege sind weiblich - klagten über die überlangen Tagesarbeitszeiten und über Nachtarbeit.

Vorgangsweise und gesetzte Maßnahme

Das Projekt zur Senkung der täglichen Dienstdauer von 12,5 Stunden auf acht bis zehn Stunden hatte folgende Ziele:

- Reduktion von Ausfallzeiten (Krankenstand, Personalreserve) und Reduktion von Überstunden
- Altersverträglichkeit der Arbeitszeiten, um den längeren Verbleib erfahrener MitarbeiterInnen im Pflegedienst zu sichern.

Die MitarbeiterInnen stehen dem ganzen ambivalent gegenüber. Einerseits klagen sie über die langen Dienstzeiten, andererseits ist es auch angenehm lange zusammenhängende Dienst und darauffolgend lange zusammenhängende Freizeiten zu haben. Es ist daher wichtig, im Rahmen der flexiblen Diensteinteilung die Möglichkeit zu geben, die Dauer der Dienste im Team selbst zu wählen und dies durch die Stations- bzw. Abteilungsleitung ins Reglement aufnehmen zu lassen.

Senior Consultant (SC)[®]

Schwierigkeiten gab es mit der Gewerkschaft, da eine tägliche Stundenreduzierung auch zu einer Reduktion des Einkommens führt. Das Gehaltsschema in der Pflege ist wie folgt aufgebaut: Grundgehalt mit Nebengebühren für außerordentliche Leistungen (Sonn- und Feiertagsdienst, Nachtdienst, etc.). Macht man keine Nachtdienste, bekommt man auch keine bezahlt, ebenso ist es mit Mehrstunden. Daraus ergeben sich Konfliktsituationen. Die jeweilige Option ist mit den Einzelnen angepasst an die jeweilige Lebenssituation (Haus abzahlen, etc.) zu vereinbaren.

Fazit: Das Projekt war zum Befragungszeitpunkt - Juli 2006 - erfolgreich. Vor allem Ältere - in der Pflege sind Ältere ab 35 Jahre definiert (das Durchschnittsalter in der Pflege ist 39 Jahre) - nahmen und nehmen dieses Modell vermehrt in Anspruch. Es stellte sich heraus, dass kürzere Tagesarbeitszeiten eine Rückentwicklung der Fehlzeiten (v.a. bei den Älteren), eine Erhöhung der Betriebszufriedenheit, eine geringere Fluktuation der MitarbeiterInnen zur Folge hatten. Das Modell der flexiblen Arbeitszeit wird im Rahmen des Krankenanstaltenverbundes (KAV) sehr unterschiedlich in den jeweiligen Krankenhäusern praktiziert. Die Generaldirektion überlässt es den einzelnen Häusern, wie sie es bewerkstelligen wollen.

4.1.2.3 „Meisterhafte Pflegekunst“ im Wiener Krankenanstaltenverbund: Altersgerechte kompetenzfördernde Karriere in der Pflege – gesetzte Maßnahmen: Schaffung neuer Arbeitsrollen, neue Form der Arbeitsorganisation

Die Informationen zu diesem Projekt beziehen sich auf das Gespräch mit der verantwortlichen Expertin, geführt im Juli 2006, sowie auf vorhandene Literatur (IBG, 2001; Kiesewetter, 2004, S: 78; NAP-Anhang, 2004, S. 24). Das Projekt wurde in Zusammenarbeit mit dem IBG durchgeführt und erhielt den Nestorwürdigungspreis 2004.

Hintergrund

Der Wiener Krankenanstaltenverbund (KAV) ist mit mehr als 30.000 Bediensteten eine der größten Einrichtungen des Gesundheitswesens in Europa. Von den 13.000

Senior Consultant (SC)[®]

MitarbeiterInnen im Pflegebereich erreicht wegen der überdurchschnittlichen Anforderungen nur etwa ein Prozent das reguläre Pensionsalter. Deshalb wurde von 1999-2000 von einem Team von KAV- und IBG-Österreich-ExpertInnen Basismodule für ein neues Karrieremodell entwickelt.

Vorgangsweise und gesetzte Maßnahmen

Das Projekt des neuen Karrieremodells hat folgende Ziele:

- der Abwanderung und dem vorzeitigem Ausstieg aus dem Pflegeberuf entgegenzuwirken
- dadurch das Wissen und die Erfahrung der Älteren im Unternehmen zu halten und
- gleichzeitig von körperlich schwerer Arbeit zu entlasten (Heben, Tragen, Nachtarbeit).

Bei diesem Modell können erfahrene und somit ältere Pflegende stärker ihre Kompetenzen einbringen und damit neue Herausforderung und Motivation erleben. Es wurde eine neue Karrierestufe zwischen Pflege und Stationsleitung geschaffen, die sich sowohl in der Stellenbeschreibung als auch in der Bezahlung niederschlägt. Das Pilotprojekt wurde im November 2003 erfolgreich abgeschlossen (MitarbeiterInnenzufriedenheit, Qualität der Arbeit, Kompetenzentwicklung) und mit dem Personalmanagement akkordiert.

Das Modell der Pflegekompetenz hat nun folgende Karrierestufen: SchülerInnen – AnfängerInnen – Fortgeschrittene – PflegeexpertInnen. Für die Ausbildung als PflegeexpertInnen gibt es nun eine eigene Weiterbildung. Die PflegeexpertInnen werden bei komplexen Pflegesituationen, die immer häufiger auftreten, eingesetzt, um die diensthabende Schwester zu unterstützen, neue MitarbeiterInnen einzuschulen, Angehörige zu beraten bzw. zu betreuen und unterstützen somit auch das Pflegemanagement.

Fazit: Zum Befragungszeitpunkt - Juli 2006 - gab es bereits 10-12 PflegeexpertInnen, vorrangig in großen Schwerpunktkrankenhäusern eingesetzt. Das Modell hat sich bisher bewährt.

4.1.2.4 „Job konkret 45+“ - aktivierende Maßnahme, Unterstützung bei Arbeitssuche und Vermittlung (www.jugend-und-arbeit.at)

Die Informationen über diese Maßnahme – Implacementstiftung - beziehen sich auf das Gespräch mit dem Projektleiter, geführt im Juli 2006, sowie auf Informationsblätter. Das Projekt ist vom Land Niederösterreich und dem AMS Niederösterreich initiiert und Teil des TEP-Netzwerkes (vgl. 4.1.1.3)

Hintergrund

Das Projekt startete im Oktober 2003 und möchte das Potential älterer Arbeitssuchender für die Wirtschaft wieder nutzbar machen. Älteren Arbeitssuchenden wird der berufliche Einstieg erleichtert und den Unternehmen wird Unterstützung während der Einschulung dieser künftigen MitarbeiterInnen angeboten. Zielgruppe des Projektes sind in Betreuung des AMS Niederösterreich stehende Personen ab Vollendung des 45. Lebensjahres sowie Unternehmen mit Personalbedarf. Im Jahr 2004 nahmen 89, 2005 136 TeilnehmerInnen diese Maßnahme in Anspruch.

Vorgangsweise und gesetzte Maßnahmen

Das Konzept dieser Implacementstiftung sieht vor:

- Das AMS bietet „Job konkret 45+“ bei Stellen an, die bisher nicht passend besetzt werden konnten, bzw. bietet Unternehmen aktiv Ältere mit dieser Vermittlungsunterstützung an.
- Ältere Arbeitssuchende können in Eigeninitiative Kontakte zu Unternehmen herstellen und bei Bewerbungen die Möglichkeiten der Stiftung aufzeigen. Ältere haben dabei einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen, denn sie können dem Unternehmen ihre Arbeitskraft vorerst unentgeltlich zur Erprobung anbieten, zusätzlich können sie auch noch Qualifikationen erwerben, die dem Unternehmen ebenfalls keine Kosten verursachen.
- „Job konkret 45+“ akquiriert Stiftungsplätze für Ältere bei Unternehmen mit potentiellem Arbeitskräftebedarf in Absprache mit dem AMS.

Senior Consultant (SC)[®]

- Somit ist „Job konkret 45+“ eine Arbeitsplatz spezialisierte, konzentrierte Ausbildung, die sowohl praktische Bereiche innerhalb des Betriebes als auch theoretische umfasst. Schwerpunkt sind die Praxiszeiten im Betrieb mit „training on the job“.

Projektziele sind unterstützende Information, Beratung und Betreuung älterer arbeitslos gemeldeter Personen bei der Arbeitssuche (in der Phase des beruflichen Wiedereinstiegs: Bildungsplan mit Qualifizierung und beruflichen Möglichkeiten) bzw. Personalselektion interessierter Unternehmen im Rahmen der Implacementstiftung.

Projekthalt: Die Implacementstiftung ermöglicht die gezielte Vermittlung auf hochwertige und zukunftssträchtige Arbeitsplätze und ist für Unternehmen ein Instrument zur bedarfsgerechten Personalbeschaffung und -entwicklung.

Fazit: Positiv an dieser Maßnahme ist, laut dem Experten, dass die TeilnehmerInnen dem Arbeitsmarkt näher kommen, sich nicht wegen mangelnder Kenntnisse scheuen müssen, da Wissenslücken im Zuge der Maßnahme beseitigt werden können. Diese Maßnahme stärkt das Selbstvertrauen bei den Betroffenen. In der Regel gelingt daher die Vermittlung gut: Die Vermittlungsquote liegt bei 80-82%. Im Allgemeinen sind die Leute sechs bis sieben Monate nach Beendigung der Maßnahme im Arbeitsmarkt integriert, oftmals aber erst nach einem Arbeitsplatzwechsel. Jedenfalls schaffen sie es, wieder am Arbeitsmarkt Fuß zu fassen.

4.1.2.5 „Generation45plus“ – gesetzte Initiativen: Selbsthilfegruppe bzw. Netzwerk Älterer, Sensibilisierung der Unternehmen (www.generation45plus.at)

Der Gründer der Initiative „Fundament – Generation45plus“ wurde als Experte interviewt. Die Informationen zu dieser Initiative beziehen sich auf das geführte Interview im August 2006, das Buch (Valent, 2006) sowie auf die Informationsbroschüren des Vereins.

Senior Consultant (SC)[®]

Hintergrund

Trotz eigener Betroffenheit schaffte es der Initiator sich positiv den Herausforderungen der Arbeitssuche im fortgeschrittenen Alter zu stellen und gründete 2003 gemeinsam mit einem Freund, der ebenfalls arbeitslos wurde, die Arbeitsloseninitiative. Diese arbeitet nach dem Ansatz „Hilfe zur Selbsthilfe“ und schafft durch den Aufbau eines Netzwerkes für alle Beteiligten (betroffene Arbeitslose, aber auch Unternehmen) große Vorteile durch Informationsaustausch und soziale Einbindung.

Vorgangsweise und gesetzte Maßnahmen

Ziele der Initiative sind:

Qualifizierten Arbeitssuchenden eine Plattform zum Erfahrungsaustausch sowie ein Netzwerk für zielorientierte Arbeitssuche zu bieten. Folgende Aktionen sollen die Chancen der älteren Arbeitssuchenden am Arbeitsmarkt verbessern:

- Informationen, Tipps, Newsletter
- Gruppentreffen: regelmäßige Vorträge, Öffentlichkeitsarbeit (Kooperation mit Interessensvertretungen, Wirtschaft, Politik und Medien)
- Marketing für die Älteren mit dem „3-Säulen-Programm“ - Erfahrungswissen, Fachwissen, Zukunftstauglichkeit - und Aufarbeiten des versteckten Stellenmarktes
- Bewerbungsstrategien: Selektieren von sinnvollen und auch zielgruppenorientierten Strategien
- Weiterbildungsoptionen: Selektieren der Möglichkeiten
- neue Berufsfelder: Selektieren der Möglichkeiten mit den Chancen und Risiken.

ArbeitgeberInnen wird angeboten:

- der Zugang zu qualifizierten MitarbeiterInnen, die aus den verschiedensten Branchen und Qualifikationsebenen kommen sowie
- Informationen zum Thema „Aktives Altern“.

Fazit: Die Initiative hat einen regen Zulauf. Mitglieder sind nur Personen mit Arbeitslosenbezug. Zum Befragungszeitpunkt - August 2006 - waren 225 Personen Mitglieder der Initiative. Diese kommen aus allen Bildungsschichten und allen Berufe,

Senior Consultant (SC)[®]

Frauen und Männer sind in etwa gleich verteilt. Die Anzahl der Mitglieder ändert sich ständig. Seit Beginn der Initiative hat bereits ein Fünftel der Mitglieder Arbeit gefunden - zumeist durch Eigeninitiative. Ein Teil der ehemaligen Mitglieder ist wieder in den erlernten Beruf zurück, jedoch in einem anderen Unternehmen. Einige machten sich auch selbständig, aber das ist im Alter – laut dem Experten - ein Problem, da es einige Zeit dauert bis man Fuß gefasst hat, z.B. im Direktvertrieb, in beratenden Tätigkeiten (mit Umschulung, z.B. Coaching).

4.1.2.6 „Third Age Coach“ – gesetzte Maßnahmen: Lebenslanges Lernen, Sensibilisierung der Führungskräfte und der Älteren selbst

Die Initiatorin dieses Lehrganges wurde als Expertin - im Juli 2006 - interviewt. Die Informationen beziehen sich auf das Gespräch sowie diesbezügliche Informationsblätter. Die Idee dazu wurde schon Mitte der 1990iger Jahre entwickelt, kam dann aber nicht zum Einsatz. Der Lehrgang wird nun seit 2002 jedes Semester angeboten.

Hintergrund

Die Nachfrage nach geschulten TrainerInnen, Coaches und BetreuerInnen, die selbst ein großes Maß an Lebenserfahrung mitbringen, die Themen des Alterns kennen und nicht scheuen sowie fachliche Bratungskompetenz bieten, wächst und schafft ein neues Tätigkeitsfeld. Der Lehrgang berücksichtigt eine eventuelle Berufstätigkeit und findet jeweils Freitag und Samstag statt.

Vorgangsweise und gesetzte Maßnahmen

Zielgruppe sind Personen ab dem 50. Lebensjahr, die mit älteren, alten und hochbetagten Menschen einzeln oder in Gruppe arbeiten wollen.

Der Lehrgang baut auf dem vorhandenen Wissen der TeilnehmerInnen auf und soll diese befähigen

- Methoden des Coachings und der Beratung kompetent einzusetzen
- vorhandenes Fachwissen didaktisch aufzubereiten und
- Gruppen anzuleiten und zu trainieren

Senior Consultant (SC)[®]

- fundiert zu Fragen rund um das Thema „Alter“ zu beraten
- altersrelevante Krisen zu erkennen und zu intervenieren
- Projektideen für die Zielgruppen 50+ und 75+ zu planen und umzusetzen.

Der Lehrgang dauert drei Semester und umfasst 12 Workshops zu je 16 Einheiten und wöchentliche Seminare zu je 3 Lerneinheiten und schließt mit einer Diplomarbeit und einem Fachgespräch ab.

Fazit: Die Lehrgänge erfreuen sich eines regen Zulaufs. Die AbsolventInnen arbeiten entweder in ihrem bisherigen Arbeitsbereich weiter und verwenden diese Ausbildung zusätzlich und/oder sie bieten Schulungen an, arbeiten mit EinzelklientInnen oder in Vereinen. Somit sind die ehemaligen TeilnehmerInnen MultiplikatorInnen zum Thema „Alter“.

4.1.3 Initiativen, Modelle oder Projekte, die von den ExpertInnen öfter genannt wurden

Die ab diesem Kapitel aufgezählten Initiativen, Modelle und Projekte wurden im Zuge der Recherche mehrheitlich nicht mehr überprüft.

4.1.3.1 Das Programm LIFE (Lebensfroh, Ideenreich, Fit und Erfolgreich) der Voestalpine AG – gesetzte Maßnahmen: Gesundheit, Arbeitszeitflexibilisierung, neue Arbeitsrollen, Weiterbildung, Generationenbalance, Sensibilisierung der Führungskräfte

Dieses Programm wurde von einigen ExpertInnen als Best-practice-Modell genannt. Die Informationen beziehen sich auf Literatur (ÖGB, o.J., S 25f; Kiesewetter, 2004, S. 77; Valent, 2006, S. 167ff).

Hintergrund

Die Entwicklung der Stahlindustrie war in den letzten Jahrzehnten global durch vielfache Produktionssteigerungen bei massiver Reduktion der MitarbeiterInnen in der Produktion gekennzeichnet. Durch die stark reduzierte Personalaufnahme stieg das Durchschnittsalter der Belegschaft und der Anteil der MitarbeiterInnen über 45 Jahre.

Senior Consultant (SC)[®]

Gleichzeitig ist die Arbeit in der Produktion durch hohe körperliche und mentale Anforderungen sowie durch Nachtschicht gekennzeichnet, die frühe Pensionsantritte zur Folge hatte.

Vorgangsweise und gesetzte Maßnahmen

Der Voestalpine AG Vorstand beschloss nach halbjähriger Analysephase im Dezember 2001 die Eckpunkte des Programms LIFE. Von Juni 2002 bis September 2003 arbeiteten acht ExpertInnenteams der Voestalpine (interne FachexpertInnen, Führungskräfte, BetriebsrätInnen und IBG Consulting) an konkreten Maßnahmen in folgenden Bereichen:

- Unternehmenskultur/Führung
- Personalmarketing/Recruiting
- Personalcontrolling
- Prozesse/Ergonomie
- Gesundheit/Fitness
- Arbeitszeit/Entgelt
- Integrationsmanagement
- Kommunikation

LIFE wird gemeinsam von der Unternehmensführung und dem Betriebsrat getragen und bezieht die MitarbeiterInnen durch intensive Informationen, wie eigene interne Website und MitarbeiterInnenmagazin sowie durch Befragungen und aktive Mitwirkung mit ein. LIFE zielt auf Nachhaltigkeit, Ganzheitlichkeit und einen längerfristigen Bewusstseinswandel bei Führungskräften und MitarbeiterInnen ab (ÖGB, o.J., S. 25).

Aspekte für ältere MitarbeiterInnen (ÖGB, o.J., S. 25f; Valent, 2006, S. 167ff)

- **Verringerung der Nachtschicht für ältere MitarbeiterInnen** durch Reduktion von Belastungen aus dem Schichtbetrieb (Nachtschichten). Das Konzept wird gemeinsam mit den MitarbeiterInnen erarbeitet. Dabei sollen unter anderem Tätigkeiten, die nicht unbedingt in der Nachtschicht erledigt werden müssen, auf den Tag verlegt werden.

Senior Consultant (SC)[®]

- **Arbeitszeitflexibilisierung:** Jene, die etwa seit 20 Jahren im Schichtbetrieb eine hochqualifizierte Tätigkeit ausgeübt haben, müssen im selben Betrieb neue Perspektiven erhalten sowie größere Arbeitszeitflexibilität.
- **Schwerpunkt Gesundheit und Ergonomie:** Im Sinne des ganzheitlichen Ansatzes von LIFE wird vermehrt Augenmerk auf Gesundheit und Ergonomie gelegt. So werden etwa mit Unterstützung von Fachexpertinnen die vorhandenen Arbeitsplätze auf Belastungen - physische, psychische, soziale, kognitive, Schicht- und Einzelarbeit - untersucht und Verbesserungsvorschläge erarbeitet bzw. neue Anlagen nach diesen Kriterien errichtet.
- **Karrierechancen auch für Ältere:** Die Altersgrenze wurde sowohl bei der internen Karriereplanung als auch für BewerberInnen bei externen Stellenbeschreibungen weitgehend aufgehoben. Niemand ist mehr „zu alt“ für eine neue berufliche Herausforderung, sofern die Qualifikation den Anforderungen entspricht.
- **Weiterbildung für alle MitarbeiterInnen:** Alle MitarbeiterInnen haben das Recht, jährlich mindestens zwei Prozent der Arbeitszeit für Aus- und Weiterbildung zu nutzen, das sind 33 Stunden pro Jahr. Dies gilt für Angestellte wie auch für ArbeiterInnen. Dabei geht es nicht nur um den Besuch von Seminaren, sondern beispielsweise auch um die Leitung eines Projektes, E-Learning oder „Schnupperwochen“ in anderen Fachabteilungen. Die „Formel 33“ umfasst die drei Säulen für drei Generationen, nämlich die Weiterbildung „on the job“, „near to the job“ und „off the job“ (ÖGB, o.J., S. 26).
- **Altersmanagement in der Voestalpine im Zuge von WAGE:** Entgegen allen Trends arbeiten in der EDV- und Software-Abteilung der Voestalpine seit längerem in einem Projekt altersgemischte Teams zusammen. Ziel ist aus den Stärken und Erfahrungen aller Altersgruppen Nutzen zu ziehen und die KundInnenzufriedenheit zu erhöhen. Die älteren MitarbeiterInnen sind in den Tandems in der Regel für KundInnenbeziehungen und soziale Steuerung zuständig, die jüngeren für Programmierarbeiten. Das Ergebnis: Das Lernen voneinander, gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung der Leistung und Erfahrung der jeweils anderen steigert die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen.

Senior Consultant (SC)[®]

Optimale KundInnenbetreuung ist garantiert. Dieses Modell gewann auch den Nestorpreis 2004 in der Kategorie Großbetriebe.

Ziel

Es geht darum, Beschäftigte über 40 und 45 Jahren mit der gleichen Effizienz bis 65 zu beschäftigen und Personalstrategien zu entwickeln, die alle Generationen im Unternehmen - durch bestmögliche Leistungen von jeder Generation bzw. bestmögliche Entwicklung für jede Generation - miteinbinden und das Potential älterer ArbeitnehmerInnen (an-)erkennen und richtig einsetzen und somit zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden.

4.1.3.2 Erste Bank – gesetzte Maßnahmen: Gesundheit, Sensibilisierung der Führungskräfte, Aus- und Weiterbildung, Generationenbalance

Auch dieses Projekt wurde von einigen ExpertInnen als Best-practice-Modell angeführt. Die Informationen beziehen sich auf Zeitschriften und auf das Internet. Die Erste Bank bekam den Nestorpreis 2005 in der Kategorie Großunternehmen für das Projekt „LIFETIME“.

Hintergrund

Auch die Erste Bank ist von der demografischen Entwicklung betroffen. Zum einen durch die Erhöhung des Durchschnittsalters der KundInnen, zum anderen durch die Veränderung der Altersstruktur der MitarbeiterInnen. Die Bank muss rechtzeitig und nachhaltig reagieren, da in rund zehn Jahren 75% der MitarbeiterInnen über 40 Jahre alt sein werden. Um rechtzeitig auf die damit verbundenen Veränderungen vorbereitet zu sein, hat die Erste Bank in Österreich das Programm LIFETIME ins Leben gerufen. LIFETIME zielt darauf ab, für alle MitarbeiterInnen altersadäquate Arbeits- und Entwicklungsbedingungen zu schaffen. Damit soll möglichst lange die Freude an der Arbeit erhalten und das Leistungsvermögen gesichert werden.

Senior Consultant (SC)[®]

Vorgangsweise und gesetzte Maßnahmen

Die Erste Bank beschloss folgende Maßnahmen:

- **Gesundheit:** Gesundheit und körperliche Fitness sind die Basis für ein positives Lebensgefühl und eine dementsprechende Leistungsfähigkeit. Das Gesundheitsmanagement der „Ersten“ wird auf Basis von Körper - Psyche - Soziale Gesundheit neu organisiert.
- **Unternehmens- und Führungskultur:** Alle Führungskräfte werden geschult, Stärken und Schwächen unterschiedlicher Altersgruppen zu nutzen, um Aufgaben und Verantwortungsbereiche lebensphasengerecht zu verteilen. Vor allem müssen Vorurteile gegenüber älteren MitarbeiterInnen ("wenig flexibel", "nicht mehr lernbereit") abgebaut werden. Das bedeutet beispielsweise die Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Generationen kennen und effizient einsetzen zu lernen und die damit verbundenen Führungsinstrumente (MitarbeiterInnengespräch, Aufwärtsfeedback) zu adaptieren.
- **Aus- und Weiterbildung:** Die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens steht im Mittelpunkt, wobei auf die unterschiedlichen Lernbedürfnisse Rücksicht genommen wird. Lebenslanges Lernen soll zur Selbstverständlichkeit werden, um die (neu) gestellten Aufgaben erfüllen zu können. Um dieses wichtige Ziel erreichen zu können, wurde das Ausbildungsbudget (fachliche und persönliche Weiterentwicklung) für alle MitarbeiterInnen aufgestockt. Vor allem aber ältere Mitarbeiter sollen verstärkt Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. Erhöhung des EDV-Basis-Know-how) in Anspruch nehmen können. Zusätzlich sollen Lernaufenthalte und Jobrotationen die Mobilität und Flexibilität der MitarbeiterInnen im Unternehmen erhöhen und neue Perspektiven eröffnen.
- **Jungen MitarbeiterInnen** werden Weiterbildungsmöglichkeiten, MentorInnen-Programme und Vereinbarkeit von Familie und Beruf geboten. Zur Förderung der Zusammenarbeit und damit auch des gegenseitigen Verständnisses von Jung und Alt werden u.a. LernpatInnenschaften beitragen, bei denen ältere MitarbeiterInnen ein bis zwei Jahre lang als fachliche und persönliche PatInnen für neue MitarbeiterInnen fungieren.

Senior Consultant (SC)[®]

- **Vertrieb/Markt:** Auch die Produkte und Vertriebskanäle werden der neuen KundInnen typologie angepasst und orientieren sich an einer älter werdenden Gesellschaft. Dazu zählen auch auf Zielgruppen angepasste Produkte, z.B. Erbschaftsberatung oder auch die Verbesserung der KundInnen-/BetreuerInnenstruktur hinsichtlich der Anpassung des BetreuerInnenalters an das KundInnenalter. Um sicherzustellen, dass die ausgearbeiteten Maßnahmen nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis erfolgreich "funktionieren", wird deren Wirksamkeit regelmäßig mittels einer MitarbeiterInnen-Befragung überprüft werden.

Ziel: LIFETIME soll für alle da sein - für junge MitarbeiterInnen gleichermaßen wie für ältere. LIFETIME kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn alle MitarbeiterInnen daran mitarbeiten.

4.1.4 Weitere Initiativen, Modelle und Projekte in der Industrie

Diese Projekte wurden von einigen ExpertInnen angeführt. Die detaillierteren Informationen beziehen sich auf Literatur, Zeitschriften und auf Quellen im Internet.

4.1.4.1 **Magna Steyr - gesetzte Maßnahmen: Gesundheit, neue Arbeitsorganisation, Aus- und Weiterbildung, Lebensarbeitszeitmodelle, Sensibilisierung der Führungskräfte und MitarbeiterInnen**

Seit Juli 2003 beschäftigen sich Unternehmens- und Personalvertretung gemeinsam mit alternativen Lebensarbeitszeitmodellen. Das erklärte Ziel ist es, ArbeitnehmerInnen länger motiviert in Beschäftigung zu halten und dazu geeignete Arbeitsplätze und -abläufe zu schaffen. Die Schaffung dieser Arbeitsplätze bzw. Arbeitsabläufe wird als die wichtigste Aufgabe gesehen. Im Oktober 2003 wurde dieses Projekt gestartet und auf Grund der Fülle der Themenstellungen vier Arbeitsgruppen (AG) eingerichtet.

- AG 1 untersucht die Gründe für Erkrankungen und beschäftigt sich mit der Schaffung von geeigneten Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen, auf denen aber auch junge ArbeitnehmerInnen eingeschult werden sollen.

Senior Consultant (SC)[®]

- AG 2 beschäftigt sich mit dem Thema Gesundheit/Arbeitnehmerschutz: Prävention, Vorbildwirkung, Schutzausrüstung und Handhabung.
- AG 3 ist mit dem Wandel in der Unternehmenskultur durch Information und Kommunikation befasst. Schulungen und Ausbildungen, von denen alle Beschäftigten profitieren, sollen zwischen den Generationen vermitteln und Verständnis für die jeweils andere Altersgruppe herbeiführen.
- AG 4 will alternative Lebensarbeitszeitmodelle ausarbeiten, wofür die Zusammenarbeit mit Politik und Arbeitnehmervertretung gesucht wird (Kompetenz 1/2004, S. 38; Kiesewetter, 2004, S. 78).

4.1.4.2 Agrolinz Melamin - gesetzte Maßnahme: Arbeitszeitreduzierung

Bei diesem Chemieunternehmen wurde 2001 ein neuer Schichtplan eingeführt. Dadurch wurde die Arbeitszeit von 38 Stunden auf 34,4 Stunden reduziert. Der Anteil der Nachtschichten wurde von acht auf sechs hinuntergefahren. Die Neuerung brachte 80 neue Arbeitsplätze, die durch einen teilweisen Lohnverzicht der Belegschaft ermöglicht wurden (Kiesewetter, 2004, S. 77; Der Standard vom 30.04./1.05.2005, S. 25).

4.1.4.3 Polyfelt - gesetzte Maßnahmen: Gesundheitsförderung, Arbeitszeitflexibilisierung

Am Beispiel der Firma Polyfelt wird gezeigt, wie ein produktiver Verbleib im Beruf durch die Entwicklung optionaler Schichtpläne ermöglicht wird. Dies wurde bei der Firma Polyfelt durch Zielvereinbarungen, MitarbeiterInnen-Entwicklungsgespräche 40+, spezielles Training, eine Schichtplanreform und durch Gesundheitsprogramme praktiziert (Arbeit und Alter, 2004, S. 129, 135f). Das Projekt bei Polyfelt wurde im Zuge von WAGE entwickelt und mit dem Nestorpreis 2004 in der Kategorie Klein- und Mittelbetriebe ausgezeichnet.

4.1.5 Initiativen, Modelle und Projekte im Handel

Die Informationen zu diesen Projekten beziehen sich auf Trend Spezial 5/2004.

4.1.5.1 Leder & Schuh – gesetzte Maßnahme: Schaffung neuer Arbeitsrollen

Ein Lehrling des Unternehmens avancierte zum Geschäftsführer der technischen Schuhproduktion bis diese 1993 eingestellt wurde. Er fand dann in einer anderen Firma problemlos Arbeit. Jetzt - in der Pension - ist er wieder bei Leder & Schuh geringfügig beschäftigt tätig und erklärt Lehrlingen, wie ein Schuh aufgebaut ist und wie er hergestellt wird (Trend Spezial: Die besten Arbeitgeber 5/2004, S. 117).

4.1.5.2 Vögele – Ältere pflegen ihr Klientel

Vögele erkannte die Stärke der älteren MitarbeiterInnen, die darin liegt, dass diese zumeist StammkundInnen haben und auf diese Zielgruppe kann man nicht verzichten (Trend Spezial: Die besten Arbeitgeber 5/2004, S. 110).

4.1.6 Weitere Initiativen, Modelle und Projekte im Dienstleistungssektor

Die Informationen zu diesen Projekten wurden aus Zeitschriften und aus dem Internet bezogen.

4.1.6.1 Speditionsbetrieb „Gebrüder Weiss“ – gesetzte Maßnahme: Schaffung neuer Arbeitsrollen

Bei den Gebrüdern Weiss bekommen ältere MitarbeiterInnen einen neuen Aufgabenbereich, viele werden im Rahmen der betriebseigenen Akademie als TrainerInnen eingesetzt. Dort können sie Wissen und Erfahrung weiter geben. Weiterhin gefragt zu sein ist nicht nur bloß Würdigung sondern ein zusätzlicher Anreiz. Dies bestätigt ein Speditionskaufmann. Mit 48 Jahren wurde ihm die Lehrlingsverantwortung und die FahrerInnenausbildung anvertraut, welche ihm sehr gut gefällt (Trend Spezial: Die besten Arbeitgeber 5/2004, S. 110).

Senior Consultant (SC)[®]

4.1.6.2 Altersmanagement im Arbeitsmarktservice OÖ – gesetzte Maßnahmen: Gesundheit, Qualifikation

Das Arbeitsmarktservice Oberösterreich entwickelte aufgrund der in den kommenden Jahren absehbaren Erhöhung des Anteils älterer MitarbeiterInnen im Betrieb ein drei Säulen-Modell und darauf aufbauend gezielte Maßnahmen in den Bereichen Gesundheit, Qualifikation und Motivation. Das Ergebnis zielt auf eine Verbesserung des innerbetrieblichen Arbeitsklimas und davon abhängig auf eine Verbesserung der KundInnenbetreuung ab. Das Projekt wurde im Zuge von WAGE entwickelt (www.wage.at).

4.1.7 Weitere Initiativen, Modelle und Projekte im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik

Die Informationen zu diesen Projekten stammen größtenteils aus Zeitschriften und Informationen von ExpertInnen sowie aus dem Internet.

4.1.7.1 R.U.S.Z. – gesetzte Maßnahmen: Beschäftigungsprojekt, Qualifikation

Bei R.U.S.Z. (Requalifizierung von Arbeitslosen) wird mit Erfolg versucht älteren Langzeitarbeitslosen neue Qualifikationen durch Reparaturaufträge an verschiedenen Elektro- und EDV-Geräten zu vermitteln. Über 70% konnten so wieder kurzfristig in den Arbeitsmarkt integriert werden (Trend Spezial: Die besten Arbeitgeber 5/2004, S. 124) (email: office@rusz.at).

4.1.7.2 Personalfinder – gesetzte Maßnahme: Unterstützung bei der Arbeitssuche und Vermittlung

„Personalfinder“ ist ein regionales Vermittlungsservice für Unternehmen mit Personalbedarf des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds „waff“. Dieses Programm beinhaltet die Personalsuche und -vorauswahl sowie die Arbeitsvermittlung und ist kostenlos. Damit werden vor allem Klein- und Mittelbetriebe unterstützt, die sich eine aufwendige und kostenintensive Personalsuche oftmals nicht leisten können (www.personalfinder.at) (Bezirksjournal Wahl 05, S. 8).

Senior Consultant (SC)[®]

4.1.7.3 Stiftung in der Steiermark – gesetzte Maßnahmen: Aktivierende Maßnahmen, Bewerbungstraining, Unterstützung bei der Arbeitsuche und Vermittlung

Die Stiftung - in Zusammenarbeit mit AMS und Land Steiermark - ermöglicht älteren ArbeitnehmerInnen ein individuell auf die bestehenden Fähigkeiten abgestimmtes Training für den weiteren beruflichen Weg. Jedem/r TeilnehmerIn wird ein Coach zur Seite gestellt. Da dieses 13wöchige Training in Zusammenarbeit mit Unternehmen passiert, sind die Aussichten auf eine Anstellung sehr gut (Kleine Zeitung vom 18. Oktober 2005, S. 7).

4.1.7.4 WorkFit – gesetzte Maßnahmen: Gesundheit und Ausbildung

Das Projekt setzt an der Schnittstelle Gesundheit und Ausbildung an, dabei steht die Prävention im Vordergrund. Es zielt darauf ab, rechtzeitig individuelle Maßnahmen zu setzen, um Menschen vor dem Verlust des Arbeitsplatzes zu schützen bzw. so schnell wie möglich wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Pilotprojekte sind 2006 in Wiener Neustadt und Neunkirchen am Laufen (Kompetenz 5/2006, S. 13).

4.1.7.5 BIM (Berufliche Integration und Mentoring für Migrantinnen) – gesetzte Maßnahme: Schaffung neuer Arbeitsrollen

Im Zuge dieses Projektes, von „abzaustria“ initiiert, nehmen sich Mentorinnen, die in Österreich schon Karriere gemacht haben und die selbst aus anderen Ländern abstammen, junger Migrantinnen an. Die Mentoring-Beziehung soll mindestens drei Monate dauern. Von „abzaustria“ werden sie in dieser Zeit mit Coaching begleitet (Aussage der abzaustria-Expertin).

4.1.7.6 Seitens des AMS werden folgende Maßnahmen initiiert: Bewusstseinsbildung in Unternehmen und bei ArbeitnehmerInnen im Hinblick auf Arbeitszeitflexibilisierung

Ziel des AMS ist es, das Thema flexible Arbeitszeiten

- in den Betrieben einzuführen
- Unternehmen und MitarbeiterInnen dafür zu gewinnen

und dabei selbst als gleichwertiger Partner und Vermittler akzeptiert zu werden.

Senior Consultant (SC)[®]

Das AMS arbeitet mit Unternehmen zusammen, denen seitens des AMS eine kostenlose Betriebsberatung (externe Beratung) zur Seite gestellt wird – dies gilt v.a. für Firmen mit hoher Fluktuation (Großbetriebe), die sehr schnell wieder neue Arbeitskräfte benötigen (z.B. in der Baubranche).

Dabei gibt es bei der Beratung 7 Themen- bzw. die Handlungsfelder:

1. Anpassung der Organisationsstrukturen
2. Anpassung des Qualifikationsportfolios
3. Stärkung der inner- und überbetrieblichen Mobilität der MitarbeiterInnen
4. Flexibilisierung der Arbeitszeit
5. Einsatz von flexiblen Belegschaftsgruppen
6. sozialverträglicher Personalabbau
7. Diversity (keine Benachteiligung auf Grund von Geschlecht, Alter, ethnischer Zugehörigkeit, Religion, Weltanschauung, sexueller Orientierung) (Behinderung ist eine eigene EU-Richtlinie) (AMS, Service für Unternehmen).

4.1.8 Netzwerke Älterer

Die detaillierteren Informationen zu diesen Initiativen stammen großteils aus Zeitschriften sowie aus dem Internet.

4.1.8.1 **TaskManagement-Group (ATMG) – gesetzte Maßnahmen: Interimsmanagement, Sensibilisierung der Unternehmen, neue Form der Arbeitsorganisation**

Die Austrian TaskManagement-Group (ATMG) wurde als sozialpartnerschaftliche Initiative der Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA) und der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) auf Initiative der ManagerInnen-Interessensvertretungen ASEP (Austrian Seniors Expert Pool), WdF (Wirtschaftsforum der Führungskräfte) und EUSPUG gegründet. Ziel dieser Initiative ist es, heimischen Unternehmen für ihre Geschäftstätigkeit strategische Fachexpertise, Praxiserfahrung und Verantwortungsbereitschaft von erfolgreichen ManagerInnen als KatalysatorInnen zur Verfügung zu

Senior Consultant (SC)[®]

stellen. Dazu entwickelt, fördert und realisiert die ATMG die Idee der selbständigen, unternehmerisch verantwortlichen TaskManagerInnen, die als zusätzliche Personalressource Projekte zeitlich befristet und auf Basis eines Werkvertrages umsetzen (=TaskManagement). Als Voraussetzung für den Einsatz von TaskManagement in der heimischen Wirtschaft entwickelt ATMG die elektronischen Plattform e-Task und bietet die damit verbundenen Dienstleistungen als notwendige Basis für den wirtschaftlichen Nutzen und Erfolg für alle MarktteilnehmerInnen an.

Voraussetzungen um als TaskManagerIn zu arbeiten sind:

- Eintritt in einen qualifizierten Beruf vor mindestens 15 Jahren;
- mindestens fünf Jahre Führungstätigkeit (angestellt oder selbstständig);
- Prüfung der formalen Nachweise (Task-ManagerIn-Check);
- eigener Gewerbeschein;
- elektronische Signatur;
- gewerbliche Sozialversicherung (www.atmg.at).

Das Angebot von ATMG ist sowohl für Firmen als auch für TaskManagerInnen kostenpflichtig, der Verdienst der TaskManagerInnen entspricht den Gegebenheiten des Marktes.

4.1.8.2 Modell „Gegenstrom“ – gesetzte Maßnahmen: Gesundheit, Qualifikation, Sensibilisierung der Führungskräfte

Das Modell „Gegenstrom“ wurde von der Arbeiterkammer Wien, dem ÖGB und dem bfi Wien gestartet. Es bietet für Menschen mit großer Berufs- und Lebenserfahrung und für Personalverantwortliche eine Initiative zur Sensibilisierung, Orientierung und Aktivierung. Ziele der angebotenen Seminare sind:

- die Sicherung der Beschäftigung durch Qualifizierung
- die Sicherung der Gesundheit von Betroffenen
- das Eingehen auf altersspezifische Stärken und Erfordernisse
- die Sensibilisierung und Unterstützung der Betriebsverantwortlichen
- Aufzeigen notwendiger Veränderungen auf allen betrieblichen Ebenen

(vgl. www.bfi.at; www.gegenstrom.at, Kompetenz: 5/2005, S. 17).

Senior Consultant (SC)[®]

4.1.8.3 Initiative „Zum alten Eisen“ – gesetzte Maßnahme: Netzwerkbildung

Die Initiative „Zum alten Eisen“ wurde 1994 gegründet und hat ca. 300 eingetragene Mitglieder, die arbeitslos sind. Die Initiative kann keinen Job vermitteln, aber Tipps geben, wie der Alltag erleichtert werden kann. Die Vereinszeitung „Anstoss“ erscheint sechsmal im Jahr (Solidarität 10/2004, S. 22).

4.1.8.4 „Seniors4success“ – gesetzte Maßnahmen: Netzwerkbildung, Weiterbildung, Sensibilisierung der Unternehmen

„Seniors4success“ ist eine Plattform für die ältere Generation, die aktiv bleiben möchte und ihre Fähigkeiten Unternehmen zur Verfügung stellen will. Die Initiative beschäftigt sich mit der Zeit vor und nach der Pensionierung für die Zielgruppe „Hoch Qualifizierte im Top-Management“. Zusätzlich werden Seminare angeboten. Das Seminarangebot, gemeinsam mit der Gesellschaft für Personalentwicklung (GFP), bietet wichtige Inputs für Firmen zum Thema „Altersgerechte Arbeitswelt“ und „Lebensphasenorientierte Karrieren“.

4.1.9 Weitere Initiativen, Modelle und Projekte im Hinblick auf Lebenslanges Lernen – Ausbildung von AGEguides – gesetzte Maßnahmen: Qualifikation, Sensibilisierung der Führungskräfte und der ArbeitnehmerInnen

Das Projekt unterstützt angesichts des demografischen Wandels und der Veränderung der Altersstruktur der Erwerbstätigen Unternehmen, altersgerechte Arbeitsplätze zu schaffen, auch durch die Ausbildung von AGEguides. Durch die Ausbildung zur/zum „AGEguide“ erhalten die TeilnehmerInnen zu ihrer langjährigen Berufserfahrung eine Zusatzqualifikation als MultiplikatorInnen für das Thema 45+. Die erworbene Zusatzqualifikation dient der Beratung von ArbeitskollegInnen über 45 und Führungskräften (Geschäftsführung, Personalleitung, Betriebsrat). Sie unterstützen als beauftragte MultiplikatorInnen die Verankerung des Themas „Alter(n) und Arbeit“ im Unternehmen. Die modular aufgebaute Ausbildung ist berufsübergreifend. Die TeilnehmerInnen sollen in ihren bisherigen Berufen weiterarbeiten und als zertifizierte

Senior Consultant (SC)[®]

AGEguides, also als ExpertInnen für das Thema 45+, zur Verfügung stehen (AGEpowerment, 2006, S. 7).

Im Zuge dieses Projektes bietet das „abzaustria“ das Modul „Lernen bewegt“ für Frauen an. Dabei wird einerseits mit älteren, erwerbslosen Frauen zum Thema „Lebenslanges Lernen“ - wie gehe ich damit um, wo setze ich an - gearbeitet. Der erste Durchlauf war sehr erfolgreich, der zweite wurde zum Befragungszeitpunkt - Juli 2006 - gerade gestartet. Andererseits wird eine Workshopreihe für Multiplikatorinnen (Frauen, die im Erwerbsleben stehen und mit Älteren zu tun haben) durchgeführt. Ziel ist es, diese als Multiplikatorinnen für das Thema Alter(n) zu gewinnen. Diese Workshopreihe war beim ersten Mal ausgebucht. Zum Befragungszeitpunkt war der zweite Workshop in Planung.

Auch andere Institutionen bieten ähnliche Ausbildungen an, die dazu dienen sollen, weitere Personen mit dieser Thematik zu konfrontieren und zu sensibilisieren sowie als MultiplikatorInnen zu fungieren. Dazu wurden und werden die unterschiedlichsten Module erarbeitet.

Beispielsweise:

- bfi Wien: Lehrgang - Modul 1: Weiterbildung für TrainerInnen für die Arbeit mit lernfernen und älteren Personen im Rahmen des EU-Projektes SOQA (Sensibilisierung, Orientierung und Aktivierung für ältere ArbeitnehmerInnen in Produktions- und Dienstleistungsbetrieben auf der Ebene niedrig qualifizierter Arbeitskräfte). Dieser Lehrgang lief 2005.
- Lehrgang „TrainerInnen-Forum im Rahmen von g-p-s (generationen-potentiale-stärken) – eine kostenlose Schulung zur alters- und gendergerechten Didaktik für ausgewählte bfi-TrainerInnen. März 2006 - Februar 2007.
- vhs alsergrund-währing-döbling: 3rd Age Campus.

4.1.10 Modelle in Diskussion

Diese Informationen beschränken sich fast ausschließlich auf ExpertInnen-Informationen.

Senior Consultant (SC)[®]

4.1.10.1 Neue AMS-Beschäftigungsprogramme für Ältere – Maßnahme: Beschäftigung von Älteren am 2. Arbeitsmarkt

Es gibt Überlegungen zu neuen AMS-Beschäftigungsprogrammen bis zur Pension. Sie zielen darauf ab, Männer ab 55, Frauen ab 50, d.h. Leute einige Jahre vor der Pensionierung in einem eigenen Betrieb des zweiten Arbeitsmarktes zu beschäftigen. Diese Älteren könnten dann noch einige Jahre angestellt werden, noch Karriere machen bzw. in Schlüsselpositionen gelangen. Das Projekt war zum Befragungszeitpunkt (August 2006) im Erhebungsstadium - das Potential dazu wurde gerade eruiert (Information aus Experteninterviews).

4.1.10.2 Überlegungen zum Grundsicherungsmodell

Das zurzeit heftig diskutierte Grundsicherungsmodell mit unterschiedlichen Ansätzen (SPÖ, Grüne, Netzwerk Grundeinkommen und sozialer Zusammenhalt u.a.) böte eine Möglichkeit das gesamte Arbeitsleben flexibler zu gestalten. Nach dem Konzept der Grünen beinhaltet es auch die Schaffung von Sabbaticals (fünf Jahre für Aus- und Weiterbildung, zwei Jahre zur freien Wahl). In diesem Zeitraum sollen die Menschen zu mindestens einen Grundsicherungsanspruch und eine Jobgarantie haben. Dafür muss es einen gesetzlichen Anspruch geben. Die Optimalvariante sieht vor, die Arbeitszeit im Laufe eines Arbeitslebens um 15% zu reduzieren. Die Grünen sind sich bewusst, dass nicht alle Arbeitskräfte diese Möglichkeit in Anspruch nehmen werden, aber es wäre eine Variante, das Leben flexibler gestalten zu können. Jene Personen, die das Modell nicht in Anspruch nehmen, könnten dafür früher in Pension gehen (Information aus Experteninterview).

4.2 Ein nicht ganz gelungenes Modell – Beratung von Unternehmen hinsichtlich des Themas „alter(n)sgerechte Arbeitswelt“

Im Zuge eines Projektes zur Thematik „Ältere“, so eine Expertin, wurden 5000 Betriebe angeschrieben. Dabei handelte es sich um Klein- (bis 10 MitarbeiterInnen) und Mittelbetriebe (10-200 MitarbeiterInnen), die im Zuge des Projektes eine unentgeltliche

Senior Consultant (SC)[®]

Beratung und Unterstützung zur Thematik alter(ns)gerechte Arbeitswelt bekommen konnten. Die Rückmeldungen waren aber rar. 15 Pilotbetriebe werden jetzt betreut. Die zeitlichen Ressourcen in den Klein- und Mittelbetrieben, sich mit dem Thema auseinander zu setzen sind nicht groß, da alle MitarbeiterInnen im operativen Tagesgeschäft tätig sind und daher kaum Zeit für strategische Überlegungen haben. In Großbetrieben sei dies viel leichter möglich.

Ein weiteres Handicap bei der Einführung von altersgerechten Maßnahmen sei aber auch, so die Expertin, dass Unternehmen ihre Schwierigkeiten oft nicht erwähnt haben möchten, wie:

- mangelhaftes Wissen zu dieser Thematik
- wenig Zeitressourcen darüber nachzudenken
- Negativbild über das Älterwerden
- hierarchische Strukturen
- wenig Erfahrung im Bereich Projektmanagement, Organisationsentwicklung
- keine Arbeitsangebote für Ältere
- keine Kenntnis darüber, wer auf Schulung geschickt und
- wie Wissen weiter gegeben wird
- Probleme in Klein- und Mittelbetrieben durch zu wenig Zeit um Strategien zu entwickeln
- Probleme in Großbetriebe ergeben sich z.B in Produktionsunternehmen: Akkordarbeiten ist zwar nicht altersgerecht, aber es gibt wenig andere Optionen, etwas anderes zu machen. Fragt man die MitarbeiterInnen dazu, könnten Hoffnungen geweckt werden, die nicht erfüllbar sind (Information aus Expertininterview).

4.3 ADEG 50-Plus – gibt es das Modell noch?

2002 wurde in Bergheim bei Salzburg ein ADEG-Supermarkt eröffnet, der den Bedürfnissen der älteren Bevölkerung angepasst sein sollte und deshalb nur MitarbeiterInnen über 50 Jahre beschäftigte. Eine KundInnenbefragung gab den Anstoß

Senior Consultant (SC)[®]

für diese Idee „50+“. Ein weiterer „50+“ Markt wurde in Wien eröffnet, einer in der Steiermark war in Planung. Das Personal rekrutierte sich ausschließlich aus Langzeitarbeitslosen. Spezielle Maßnahmen für ältere ArbeitnehmerInnen beschränkten sich zum damaligen Zeitpunkt auf Schulungen zum richtigen Heben und Tragen (Kiesewetter, 2004, S. 78). So war der Stand 2004. Im Zuge der Recherchen zu diesem Projekt wurde versucht, die Verantwortlichen zu interviewen. Bei einem Telefonat wurde erklärt, dass diese Initiative wahrscheinlich nicht mehr weitergeführt werde. Die für das damalige Projekt Verantwortlichen seien nicht mehr im Unternehmen, die besagten Filialen im Franchising vergeben und man wisse nicht, wie es nun damit gehalten werde.

4.4 Salzburg AG – ein in letzter Zeit umstrittenes Projekt

Hintergrund und geplante Maßnahmen

Im Jahr 2005 wurde eine MitarbeiterInnenbefragung durchgeführt, deren Erkenntnisse in einem ersten Schritt in einem umfassenden Gesundheitsprojekt mündeten, das von den MitarbeiterInnen gut angenommen wurde. Weitere Ziele und Phasen des Projektes „Genera“ der Salzburg AG sind:

- . Umfangreiche Ist-Analyse sowohl intern als auch extern.
- Erarbeiten von innovativen, strategischen Lösungsansätzen zum Themenkreis „alternsgerechtes Arbeiten“ unter besonderer Berücksichtigung der demografischen Entwicklung auf Basis einer fundierten Situationsanalyse innerhalb der Salzburg AG, um die Unternehmensziele der Salzburg AG bestmöglich zu unterstützen.
- Aufzeigen von konstruktiven Wegen durch Sensibilisierung der Führungskräfte, Betriebsräte und MitarbeiterInnen für die Problematik „Steigerung der Erwerbstätigkeit im Alter“ unter Einbeziehung von PartnerInnen im Bundesland Salzburg.
- Ableitung und Planung von Maßnahmen und Methoden, die geeignet sind
 - die Erwerbsfähigkeit zu erhalten bzw. zu erhöhen
 - alternsgerechte Arbeitsplätze zu gestalten

Senior Consultant (SC)[®]

- die Attraktivität der Arbeitsplätze für ältere MA zu erhöhen
- eine ausgeglichene Altersstruktur innerhalb der organisatorischen Einheiten zu erreichen
- zumindest eine Gleichbehandlung bei Stellenausschreibungen für ältere MitarbeiterInnen zu gewährleisten
- altersgerechte Arbeitskarrieren zu ermöglichen
- die Zusammenarbeit von Jung und Alt unter besonderer Berücksichtigung von Stärken und Schwächen der jeweiligen Altersgruppe zu fördern
- den notwendigen Know-how-Transfer sicherzustellen
- bereichsspezifische Nachfolgeregelungen zu gewährleisten
- Mentoring/Tandemsysteme auf Basis der speziellen Anforderungen in verschiedenen Bereichen zu installieren
- Lebenslanges Lernen als Qualifizierungsinstrument zu implementieren, mit besonderem Augenmerk auf die diversen Förderinstrumente von Bund, AMS, EU
- auf die Lebensphasen abgestimmte Zeitmodelle zu entwickeln
- Belastungen zu reduzieren
- Jobalternativen für besonders belastete Bereiche anzubieten (Jobrotation)
- eine Clusterung der Arbeitsplätze in Einstiegs-, Umstiegs-/Aufstiegs-, Verweil- und Ausstiegsarbeitsplätze durchzuführen (Bewertung nach physischer und psychischer Belastung)
- die Modellstellen in rehabilitative-kurative und präventive Arbeitsplätze einzuteilen
- physische und emotionale Belastungen an speziellen Arbeitsplätzen zu identifizieren und zu bewerten
- zur strategischen Planung der mittel- bis langfristigen Sicherung von Know-How beizutragen
- die Einbindung der Strategie der Personalentwicklung in die Unternehmensstrategie zu unterstützen (Valent, 2006, S. 172ff).

Senior Consultant (SC)[®]

Diskussionsthema – gesetzte Maßnahme: „Gleitpensionsmodell“

Im Zuge dieses Projektes wurde nun ein Teilzeitmodell erarbeitet. Bei der Salzburg AG können MitarbeiterInnen mit zumindest 25 Jahren Firmenzugehörigkeit und ab einem Alter von 45 Jahren in Zukunft ein neues Teilzeitmodell in Anspruch nehmen. Die Möglichkeiten reichen von einer Verkürzung der täglichen Arbeitszeit über eine Viertageswoche bis zu Jahresarbeitszeitmodellen und Blockvarianten. Diese Arbeitszeitverkürzung umfasst bis zu 50% und in diesem Ausmaß würde auch das Gehalt sinken. Die Salzburg AG garantiert aber den betroffenen ArbeitnehmerInnen dass sie trotzdem später die volle Pension bekommen. Das Unternehmen würde für ältere Teilzeitkräfte weiter den vollen Betrag als freiwillige Sozialleistung in die Betriebspensionskasse einzahlen.

Die Vorgangsweise ist so geregelt: Die ArbeitnehmerInnen kündigen und werden im nächsten Moment wieder mit einem neuen Kollektivvertrag eingestellt. Die Unternehmensleitung verteidigt dieses Modell „Es besteht Gefahr, dass wir überaltern. Wenn die älteren Mitarbeiter weniger arbeiten, bekommen wir Platz für neue Mitarbeiter“ (SN vom 12. Juli 2006, S. 3). Kriterien für dieses Modell erfüllen 550 von 2000 MitarbeiterInnen. Wenn 50 MitarbeiterInnen mit einer Vier-Tage-Woche eine 20%ige Arbeitszeit- und Lohnkürzung wählen, könnten zehn neue Vollzeit Arbeitsplätze geschaffen werden, so der Personalchef. Man rechnet, dass bis zum Ende der Aktion mehr als 100 Beschäftigte das Angebot annehmen würden. Das Modell ist mit dem Betriebsrat abgesprochen und beruht auf Freiwilligkeit.

Dieses Modell brachte eine große Diskussion in Gang. Der Sozialexperte Bernd Marin verglich in den Salzburger Nachrichten die Möglichkeit mit 45 Jahren in Gleitzeitpension zu gehen mit einer Sterbebegleitung ab 55. „Wenn man allen Ernstes Leute, die mit 20 zu arbeiten begonnen haben, mit 45 Jahren – also 20 Jahre vor dem Pensionsalter – die endgültige Ausstiegsoption eröffnet, läuft irgendetwas massiv daneben“ (Marin in: Der Standard vom 13. Juli 2006, S. 3). Das stehe im völligen Gegensatz zu dem, was andere Länder unter dem Schlagwort „Aktives Altern“ praktizieren. Er sei nicht dagegen, wenn sich ArbeitnehmerInnen dafür entscheiden weniger zu arbeiten – egal in welchem

Senior Consultant (SC)[®]

Lebensalter. Aber dann muss man die Arbeitszeitverkürzung beim Namen nennen - Teilzeit - und nicht mit der Pension verknüpfen, so Marin.

Ähnliche Modelle - Frühpension mit Abschlägen u.ä. - bieten viele Firmen an, die ihr Personal reduzieren wollen (Oebb, Post, Unterrichtsbereich).

4.5 Zusammenfassung

Die **Beispiele aus den Unternehmen** zeigen, dass sich diese auf Grund des demografischen Wandels mit ihrer immer älter werdenden MitarbeiterInnen-, aber auch KundInnenstruktur auseinandersetzen müssen und einen Schwerpunkt ihrer Betriebspolitik zunehmend auch auf ältere ArbeitnehmerInnen und KundInnen legen. Ein Großteil der gesetzten Maßnahmen zielt auf einen längeren Verbleib der MitarbeiterInnen im Unternehmen ab, deren Erwerbsfähigkeit zu erhalten und den Wissens- und Erfahrungstransfer im Unternehmen durch Zusammenarbeit von Jung und Alt zu gewährleisten.

Das breite Spektrum von gesetzten Maßnahmen reicht von der Analyse der Ist-Situation über Gesundheitsförderung – meistens ein erster Umsetzungsschritt – über die Bildung von altersgemischten Teams – „Generationenbalance“ –, Weiterbildung und Qualifizierung, Arbeitszeitflexibilisierung und Schaffung neuer Arbeitsrollen bis hin zu Laufbahngestaltungen.

Diese Projekte werden zumeist mit großem Engagement von den damit betrauten Verantwortlichen betrieben, die auch die anfängliche Skepsis der MitarbeiterInnen gegen die geplanten Maßnahmen durch Argumentation besänftigen können. Als äußerst wichtig stellt sich heraus, dass auch die Führungskräfte des jeweiligen Unternehmens diese Maßnahmen befürworten müssen, denn ohne deren Zustimmung sind Maßnahmen nicht nachhaltig umzusetzen. Weiters ist es wichtig, um all diese Programme am Leben zu halten, diese immer wieder zu diskutieren, damit sie nicht nur symbolisch vorhanden sind, sondern Teil der Unternehmenskultur werden. Denn wie das Beispiel der Firma ADEG zeigt, sobald die Verantwortlichen nicht mehr im

Senior Consultant (SC)[®]

Unternehmen sind und die Unternehmensstrukturen sich verändert haben, kann es sein, dass all diese Maßnahmen in der Vergessenheit versinken.

Öffentliche Netzwerke, die von Sozialpartnern, Bund und/oder Länder eingerichtet wurden, sollen durch unterschiedliche Akzentsetzungen - wie beispielsweise mit dem Nestorpreis Firmen zu prämiieren, die vorbildlich mit ihren älteren MitarbeiterInnen umgehen - zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit beitragen und andere Unternehmen ermutigen, ebenfalls Maßnahmen für eine alter(n)sgerechten Arbeitswelt zu setzen.

Selbsthilfegruppen und Netzwerke von Älteren für ältere, zum Teil arbeitslose Personen sind oft eine Möglichkeit, die eigene Betroffenheit in der Gruppe aufzuarbeiten und Perspektiven zu finden, die ihre jeweilige persönliche und berufliche Situation verbessern. Dazu tragen auch die **aktiven Arbeitsmarktprogramme** bei, vor allem jene, die Älteren potentielle Arbeitsplätze und die dazu benötigte Qualifizierung vermitteln.

Im Bezug auf **Lebenslanges Lernen** setzen die Initiativen vor allem an der theoretischen Aufarbeitung der Thematik „Alter(n)“ an, wie beispielsweise die Lernformen und Didaktik für Ältere, die Analyse von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere. Erste Lehrgangskonzepte zielen darauf ab, Personen die Thematik verstärkt näher zu bringen und diese als MultiplikatorInnen zu gewinnen.

Die vorgestellten Initiativen, Modelle und Projekte zeigen zwar, dass schon einiges veranlasst wurde, aber noch viele weitere Maßnahmen gesetzt und Projekte initiiert werden müssen, um den demografischen Wandel zu bewältigen und das öffentliche Bewusstsein für das Thema „Alter(n)“ zu schärfen. Wichtig wäre es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die all diese Einzelaktivitäten bündeln und konzentrieren, um einen ganzheitlichen Ansatz zu gewährleisten.

Senior Consultant (SC)[®]

Darstellung 16: Maßnahmen und gesetzte Initiativen, Modelle und Projekte in Österreich – ein Überblick

a) Maßnahmen um Ältere länger im Arbeitsleben zu halten

Ansätze	Maßnahmen	Umsetzung/Initiativen, Modelle, Projekte und Programme
Pensionsreform	Späterer Ruhestand	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Schrittweise Anhebung des Frühpensionsalters (1.2.4) ✓ Pensionsharmonisierung (1.2.4) ✓ Erschwerter Zugang zur Invaliditätspension (1.2.4) ✓ Abschaffung der vorzeitigen Alterspension bei Arbeitslosigkeit (1.2.4)
	Einkommen, Pension, Beiträge	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausbau des Frühwarnsystems (1.2.4) ✓ Übergangsgeld (1.2.4) ✓ Sicherung der Bemessungsgrundlage in der Arbeitslosenversicherung (1.2.4) ✓ Altersteilzeitgeld (1.2.4)
Anreize für ArbeitgeberInnen	Anstellung bzw. Weiterbildung älterer ArbeitnehmerInnen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bonus-Malus-System (1.2.4) ✓ Verringerung der Lohnkosten für Ältere (1.2.4) ✓ Altersteilzeitgeld (1.2.4) ✓ AK-Programm (1.2.4)
Änderung der Einstellung gegenüber Älteren	Bewusstseinsmachung und Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Arbeit und Alter (1.2.4) ✓ Nestor-Reifeprüfung (1.2.4, 4.1.1) ✓ Modell Wage (4.1.2) ✓ TEP_EQUAL_ELDERLY (4.1.3)
	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung der Unternehmen/Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Arbeit und Alter (1.2.4) ✓ Smart Region (1.2.4) ✓ Alter macht Zukunft (1.2.4) ✓ Nestor-Reifeprüfung (1.2.4, 4.1.1) ✓ Modell Wage (4.1.2) ✓ SBAUSPARKASSE (4.1.2.1) ✓ Generation45plus (4.1.2.5) ✓ Third Age Coach (4.1.2.6) ✓ Programm LIFE der VOEST (4.1.3.1) ✓ Erste Bank (4.1.3.2) ✓ Magna Steyr (4.1.4.1) ✓ TaskManagement-Group (4.1.8.1) ✓ Modell Gegenstrom (4.1.8.2) ✓ Seniors4sucess (4.1.8.4) ✓ Ausbildung von AGEguides (4.1.9)
	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung der Älteren selbst 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Smart Region (1.2.4) ✓ SBAUSPARKASSE (4.1.2.1) ✓ Third Age Coach (4.1.2.6) ✓ Magna Steyr (4.1.4.1) ✓ Ausbildung von AGEguides (4.1.9)
	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung der Gesellschaft insgesamt 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Arbeit und Alter (1.2.4) ✓ Nestor-Reifeprüfung (1.2.4, 4.1.1) ✓ Modell Wage (4.1.2) ✓ TEP_EQUAL_ELDERLY (4.1.3)

Senior Consultant (SC)[®]

Ansätze	Maßnahmen	Umsetzung/Initiativen, Modelle, Projekte und Programme
	Maßnahmen in den Unternehmen	
Erfahrung nutzen	<ul style="list-style-type: none"> Einführung von Generationenbalance – Wege zum 3-Generationen-Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SBAUSPARKASSE (4.1.2.1) ✓ Programm LIFE der VOEST (4.1.3.1) ✓ Erste Bank (4.1.3.2)
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> Neue, flexible Arbeitszeitmodelle für Ältere, Reduktion von Arbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SBAUSPARKASSE (4.1.2.1) ✓ Kaiserin Elisabeth Spital (4.1.2.2) ✓ Programm LIFE der VOEST (4.1.3.1) ✓ Magna Steyr (4.1.4.1) ✓ Agrolinz Melamin (4.1.4.2) ✓ Polyfelt (4.1.4.3) ✓ AMS (4.1.7.6) ✓ Überlegungen zum Grundsicherungsmodell (4.1.10.2)
	<ul style="list-style-type: none"> Neue Formen der Arbeitsorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Meisterhafte Pflegekunst (4.1.2.3) ✓ Magna Steyr (4.1.4.1) ✓ TaskManagement-Group (4.1.8.1)
	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung neuer Arbeitsrollen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SBAUSPARKASSE (4.1.2.1) ✓ Meisterhafte Pflegekunst (4.1.2.3) ✓ Programm LIFE der VOEST (4.1.3.1) ✓ Leder & Schuh (4.1.5.1) ✓ Gebrüder Weiss (4.1.6.1) ✓ BIM (4.1.7.5) ✓ TaskManagement-Group (4.1.8.1)
	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung des Gesundheitsschutzes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gesund führen (1.2.4) ✓ Go2.20 (1.2.4) ✓ Gesunde Unternehmen Steyr (1.2.4) ✓ Switch2006at (1.2.4) ✓ SBAUSPARKASSE (4.1.2.1) ✓ Programm LIFE der VOEST (4.1.3.1) ✓ Erste Bank (4.1.3.2) ✓ Magna Steyr (4.1.4.1) ✓ Polyfelt (4.1.4.3) ✓ Altersmanagement im AMS OÖ (4.1.6.2) ✓ WorkFit (4.1.7.4) ✓ Modell Gegenstrom (4.1.8.2)
Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> Adäquate alter(n)sgerechte betriebliche Aus- und Weiterbildungsangebote 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SBAUSPARKASSE (4.1.2.1) ✓ Programm LIFE der VOEST (4.1.3.1) ✓ Erste Bank (4.1.3.2) ✓ Magna Steyr (4.1.4.1) ✓ Altersmanagement im AMS OÖ (4.1.6.2) ✓ R.U.S.Z (4.1.7.1) ✓ WorkFit (4.1.7.4) ✓ Modell Gegenstrom (4.1.8.2) ✓ Seniors4sucess (4.1.8.4)

Senior Consultant (SC)[®]

b) Maßnahmen für Ältere

Ansätze	Maßnahmen	Umsetzung/Initiativen, Modelle, Projekte und Programme
	Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik	
Arbeitslosigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivierende Maßnahmen, wie etwa Bewerbungstraining, Unterstützung bei der Arbeitssuche und Vermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Job konkret 45+ (4.1.2.4) ✓ Personalfinder (4.1.7.2) ✓ Stiftung STMK (4.1.7.3)
	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigung von Älteren am 2. Arbeitsmarkt, so z.B. im Rahmen von Beschäftigungsprojekten oder Gemeinnützigen Arbeitskräfteüberlassungen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ R.U.S.Z (4.1.7.1) ✓ Neue Überlegungen zur Beschäftigung von Älteren am 2. Arbeitsmarkt (4.1.10.1)
Information und Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> • Selbsthilfegruppen und Netzwerke Älterer 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generation45plus (4.1.2.5) ✓ Initiative „Zum alten Eisen“ (4.1.8.3) ✓ Seniors4sucess (4.1.8.4)
Lebenslanges Lernen	Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Schulung Beschäftigter (ESF) (1.2.4) ✓ Erhöhtes Weiterbildungsgeld für Ältere (1.2.4)
	Spezielle Angebote	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Third Age Coach (4.1.2.6) ✓ Seniors4sucess (4.1.8.4) ✓ Ausbildung von AGEguides (4.1.9)