

# Ältere ArbeitnehmerInnen

## Das verborgene Gold im Unternehmen



DEIN PARTNER IN DER ARBEITSWELT. **OGB**



**Impressum:**

Diese Broschüre wurde im Jahr 2004 von Renate Czeskleba, Susanne Maurer und Ingrid Reifinger erstellt und im Jahr 2010 von Adolf Buxbaum und Ingrid Reifinger aktualisiert.

**Medieninhaber und Herausgeber:**

Arbeiterkammer Wien, 1040 Wien, Prinz-Eugen-Straße 20–22,  
und Österreichischer Gewerkschaftsbund, 1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1

**Hersteller:** Verlag des ÖGB GmbH

**Verlagsort:** Wien

**Herstellungsort:** Wien

ZVR-Nr. 576439352 • DVR-Nr. 0046655

# **Ältere ArbeitnehmerInnen**

## Das verborgene Gold im Unternehmen

**Arbeit altersgerecht gestalten**

# VORWORT

Erfreulicherweise werden die Menschen immer älter: In den kommenden Jahrzehnten wird die Zahl der älteren Menschen stetig ansteigen, ab 2030 wird jede dritte Person älter als 60 Jahre alt sein. Und schon in wenigen Jahren werden Beschäftigte über 45 Jahre die größte Gruppe in den Betrieben sein.

Diese Entwicklungen bringen neue Chancen, aber auch große Herausforderungen mit sich, wenn es darum geht, möglichst viele so gesund als möglich im Erwerbsleben zu halten. Das ist nicht nur für die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst wichtig, sondern auch zur Absicherung der Finanzierung des Sozialstaates.

Die Herausforderung der kommenden Jahre wird es sein, die Chancen der Menschen – vor allem der älteren – am Arbeitsmarkt zu erhöhen: ArbeitnehmerInnen sollen die Möglichkeit haben, gesund, gut ausgebildet und motiviert ihrer Arbeit nachzugehen. Dazu braucht es eine altersgerechte Arbeitswelt, die den Bedürfnissen und Stärken der ArbeitnehmerInnen entgegen kommt – davon profitieren auch die Jüngeren.

ÖGB und AK haben gemeinsam mit den anderen Sozialpartnern im „Aktionsplan für ältere ArbeitnehmerInnen“ schon einige Vorhaben dazu auf Schiene gebracht. Dabei steht vor allem eines im Vordergrund: Ältere ArbeitnehmerInnen sind eine wertvolle Ressource in den Unternehmen, als solche müssen sie anerkannt und auch gefördert werden. Die Sozialpartner haben mit ihrer Initiative [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at) einen wichtigen Meilenstein gesetzt, diese Website bietet viele Good-Practice-Beispiele aus dem betrieblichen Alltag.

Vieles bleibt aber noch zu tun, darunter die Förderung von lebensbegleitendem Lernen, weitere Verbesserungen im ArbeitnehmerInnen- und im Bediensteten-schutz, Arbeitszeitmodelle, die die Gesundheit fördern, offensive Arbeitsmarktpolitik zur Wiedereingliederung älterer ArbeitnehmerInnen und vieles mehr.

Genau so wichtig ist es aber, die Mitbestimmungsrechte von BetriebsrätInnen und PersonalvertreterInnen zu stärken, damit auch sie sich verstärkt dieser wichtigen Aufgabe widmen können. Denn in den Betrieben geht es vor allem darum, mit betrieblicher Gesundheitsförderung das Potenzial älterer ArbeitnehmerInnen zu vergrößern und Arbeitsaufgaben und -abläufe altersgerecht zu gestalten. Die Erfahrungen und die Routine älterer MitarbeiterInnen sind dafür ein wesentlicher Anknüpfungspunkt – und nicht zuletzt ein wichtiger Produktivitätsfaktor für die Unternehmen.

Mit dieser Broschüre liefern wir zahlreiche Ideen, wie in den Betrieben konkrete Maßnahmen gesetzt werden können, um das gesamte Arbeitsumfeld älterer KollegInnen besser zu gestalten. Denn nur so wird es gelingen, die eingangs erwähnten Veränderungen der Altersstruktur der Gesellschaft auch im Sinne der ArbeitnehmerInnen bestmöglich zu bewältigen.

**Erich Foglar**  
Präsident des ÖGB

**Mag. Herbert Tumpel**  
Präsident der AK

**Ein Vorurteil ist schwerer  
zu spalten als ein Atom  
(Albert Einstein)**

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Wer ist alt? – Altersbilder, Stereotype und Vorurteile</b> .....	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Alt sein – Defizit oder Ressource?</b> .....	<b>10</b>
	<b>3.1</b> Körperliche Leistungsfähigkeit .....	<b>10</b>
	<b>3.2</b> Erfahrungswissen .....	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Warum müssen Betriebe altersgerecht gestaltet werden?</b> .....	<b>12</b>
	<b>4.1</b> Demografische Entwicklung – mehr Ältere in der Gesellschaft .....	<b>12</b>
	<b>4.2</b> Betriebliche Situation und Arbeitsmarkt .....	<b>13</b>
	<b>4.3</b> Unternehmen mit unterschiedlichen Altersgruppen sind wettbewerbsfähiger .....	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Wie kann die Arbeitsfähigkeit erhalten und gefördert werden?</b> .....	<b>14</b>
	<b>5.1</b> ArbeitnehmerInnen- sowie Bedienstetenschutz und Gesundheitsförderung .....	<b>15</b>
	<b>5.2</b> Qualifizierung und Weiterbildung, Personalentwicklung .....	<b>17</b>
	<b>5.3</b> Unternehmenskultur .....	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>Was ist zu tun? – Handlungsmöglichkeiten im Unternehmen</b> .....	<b>19</b>
	<b>6.1</b> Handlungsfelder für betriebliche AkteurInnen .....	<b>19</b>
	<b>6.1.1</b> BetriebsrätInnen und PersonalvertreterInnen .....	<b>19</b>
	<b>6.1.2</b> Arbeit- und DienstgeberInnen .....	<b>20</b>
	<b>6.1.3</b> PersonalentwicklerInnen, Personalverantwortliche .....	<b>20</b>
	<b>6.1.4</b> ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsfachkräfte und ArbeitspsychologInnen .....	<b>21</b>
	<b>6.2</b> Das betriebliche Programm zur Förderung von altersgerechtem Arbeiten .....	<b>21</b>
	<b>6.2.1</b> Vorbereitung des Programms im Unternehmen .....	<b>22</b>
	<b>6.2.2</b> Ablauf des Programms und mögliche Maßnahmen .....	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>Maßnahmen in der Kollektivvertragspolitik</b> .....	<b>25</b>
<b>8</b>	<b>Politische Forderungen</b> .....	<b>27</b>
<b>9</b>	<b>Betriebliche Beispiele für altersgerechtes Arbeiten (Stand 2009)</b> .....	<b>29</b>
	<b>9.1</b> Das LIFE-Programm der voestalpine AG .....	<b>29</b>
	<b>9.2</b> Schichtplanreform bei TenCate Geosynthetics Austria GmbH .....	<b>30</b>
	<b>9.3</b> Projekt „Generationenbalance: Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit in allen Lebensphasen“ des Wiener Krankenanstaltenverbundes .....	<b>32</b>
	<b>9.4</b> Programm „Busfahren – ein Lebensberuf“ von Sabtours Reisebüro und Autobusbetrieb GmbH .....	<b>33</b>
<b>10</b>	<b>Checkliste: Ist mein Unternehmen altersgerecht?</b> .....	<b>36</b>
<b>11</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>42</b>
	<b>11.1</b> Ausgewählte Informationen zum Thema „Ältere ArbeitnehmerInnen“ .....	<b>42</b>
	<b>11.2</b> Ansprechpersonen in Gewerkschaften und Arbeiterkammer .....	<b>43</b>

# 1. EINLEITUNG

Wir haben eine wirklich gute Nachricht:  
Wir leben länger als noch vor wenigen Jahrzehnten!

Die steigende Lebenserwartung kombiniert mit einer Abnahme der Geburtenrate verändert jedoch die altersspezifische Zusammensetzung unserer Gesellschaft. Es wird in naher Zukunft deutlich mehr ältere als jüngere Menschen in unserer Gesellschaft geben, wir sprechen in diesem Zusammenhang von der „kippenden Alterspyramide“. Die Gründe dafür sind vielfältig:

## Steigende Lebenserwartung

- » Gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung der Industriestaaten
- » Errungenschaften der Medizin und der Wissenschaften
- » Verbesserungen in der Gesundheitssicherung
- » Verbesserungen in der Arbeitswelt durch veränderte Arbeitszeiten und bessere ergonomische Arbeitsbedingungen
- » Ende des Babybooms in der Nachkriegszeit und der so genannte Pillenknick
- » Späterer Berufseinstieg durch längere Ausbildung

Betrachtet man die Gründe genauer, sieht man, dass es sich nicht um ein unbeeinflussbares Phänomen handelt. Nein, all diese Entwicklung wurde von uns angestrebt: Unsere Gesellschaft hatte und hat zum Ziel, die Lebenserwartung ihrer Mitglieder zu steigern. Heute aber, wo die Erfolge dieser Anstrengungen sichtbar werden, wird die Altersverteilung zum Ausgangspunkt für verschiedenste Horrorszenarien. Das Gefühl, dass uns diese Entwicklung von heute auf morgen überumpelt, macht sich breit.

Warum freuen wir uns nicht, und warum erzeugt diese demografische Veränderung tatsächlich Probleme? Einer der Gründe dafür ist, dass wir dem Jugendkult unterliegen. Das verhindert zum einen, entsprechende Reaktionen auf unsere eigene Errungenschaft, nämlich die steigende Lebenserwartung zu setzen. So ist beispielweise der Arbeitsmarkt, aber auch die Arbeitsorganisation in den meisten Betrieben jugendzentriert. Zum anderen bewirkt die Orientierung an der Jugendlichkeit auch die Ausgrenzung und Abstempelung von allen, die nicht jung sind: Ältere werden stigmatisiert und diskriminiert.

Eine diskriminierende Haltung älteren ArbeitnehmerInnen gegenüber wird in Zukunft besonders für Unternehmen erhebliche Probleme schaffen, denn die Belegschaften werden insgesamt älter. Die 45-Jährigen werden in wenigen Jahren zur größten ArbeitnehmerInnengruppe werden, man wird ohne sie in den Betrieben nicht mehr auskommen.

Aktuelle Prognosen gehen davon aus, dass sich bis zum Jahr 2020 genauso wie die Altersstruktur der Bevölkerung in der EU auch die Personen im Erwerbsalter wesentlich verschieben werden. Demnach wird der Anteil der älteren Personen (von 50 bis 64 Jahren) auf 31,7 Prozent steigen, der Anteil der jüngeren Personen (von 15 bis 24 Jahren) wird jedoch auf 16,3 Prozent zurückgehen. Dies stellt wesentliche Herausforderungen für die Gesellschaft, die sozialen Sicherungssysteme wie auch für die Betriebe dar.

Eine Weiterentwicklung des Pensionssystems, das darauf abzielt, möglichst bis zum Regelpensionsalter zu arbeiten, erscheint angesichts der demografischen Entwicklung sinnvoll und notwendig. Doch nur das gesetzliche Pensionsantrittsalter zu erhöhen, führt nicht automatisch zu einer höheren Beschäftigungsfähigkeit von älteren ArbeitnehmerInnen. Außerdem gibt es in zahlreichen Branchen



**Ältere Arbeitnehmerin:  
Achtung! Vorurteil!**

## Betriebliche und gesellschaftliche Herausforderungen

ArbeitnehmerInnen, die aufgrund der belastenden Arbeitsbedingungen lange vor dem Pensionsantrittsalter arbeitsunfähig werden.

Beim Europäischen Rat in Lissabon im März 2000 haben sich die Staats- und Regierungschefs auf ambitionierte wirtschafts- und beschäftigungspolitische Ziele bis 2010 geeinigt. Eines davon galt der Beschäftigungsquote älterer ArbeitnehmerInnen. Demnach sollten in den Mitgliedstaaten durchschnittlich 50 Prozent der Personen im Alter zwischen 55 und 64 Jahren erwerbstätig sein. Österreich hat dieses Ziel trotz guter Konjunktorentwicklung deutlich verfehlt und weist eine europaweit (z. B. EU-15) unterdurchschnittliche Beschäftigungsquote Älterer von nur 41 Prozent auf (2008).

Im so genannten „Post-Lissabon“-Prozess, das heißt bei den europäischen Zielen und Perspektiven ab dem Jahr 2010, wird einer möglichst hohen Beschäftigungsquote – auch bei älteren ArbeitnehmerInnen – eine wichtige Bedeutung zukommen müssen, vor allem angesichts der demografischen Veränderungen und der wichtigen Fragen der Sozialstaatsfinanzierung.

Wenn Menschen länger in Beschäftigung bleiben sollen, dann muss das vorbereitet und unterstützt werden. Maßnahmen sind auf drei Ebenen notwendig:

## EU-Ziel klar verfehlt

### » Individuelle Ebene:

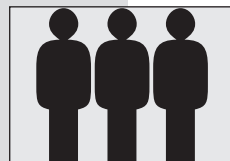
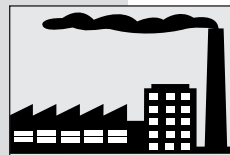
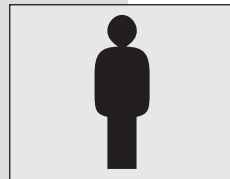
z. B. durch maßgeschneiderte Weiterbildungsmaßnahmen für jede ArbeitnehmerIn

### » Betriebliche Ebene:

z. B. durch Veränderung von Arbeitszeitregelungen (wie dem Schichtsystem) und von Arbeitsaufgaben, durch ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen für ältere ArbeitnehmerInnen

### » Gesellschaftliche Ebene:

bildungspolitische Maßnahmen, Veränderungen im Arbeitsrecht, Arbeitsmarktpolitik, Weiterentwicklung der ArbeitnehmerInnen-schutzbestimmungen sowie umfassende Information und Sensibilisierung über Vorurteile älteren ArbeitnehmerInnen gegenüber



Finnland hat durch das Nationale Aktionsprogramm für ältere ArbeitnehmerInnen gezeigt, dass das Hinaufsetzen des Pensionsantrittsalters in Verbindung mit Maßnahmen auf diesen drei Ebenen zu einer höheren Beschäftigungsfähigkeit von Älteren führt.

### Ziel der Broschüre

Die Broschüre „Ältere ArbeitnehmerInnen – Das verborgene Gold im Unternehmen“ möchte mit Informationen für die betriebliche Ebene BetriebsrätInnen, PersonalvertreterInnen, Sicherheitsvertrauenspersonen, PersonalentwicklerInnen, ArbeitsmedizinerInnen, ArbeitspsychologInnen und Sicherheitsfachkräfte, aber auch Arbeit- sowie DienstgeberInnen und Führungskräfte ansprechen. Ziel ist einerseits, Bewusstsein über die zukünftigen Veränderungen in der Alterszusammensetzung der ArbeitnehmerInnen und der Belegschaften zu schaffen, aber auch Anregungen für altersngerechtes Arbeiten im Betrieb zu bieten.

## Informationen für die betriebliche Ebene

## 2. WER IST ALT? – ALTERSBILDER, STEREOTYPE UND VORURTEILE

Eines sei vorausgeschickt: Die Alten gibt es ebenso wenig wie es **das** Altern gibt. Die Gruppe der „älteren ArbeitnehmerInnen“ ist in sich sehr inhomogen: Es gibt Frauen und Männer mit den unterschiedlichsten (Karriere-)Biografien, Ausbildungsniveaus, Berufspositionen, Gesundheits- und Krankheitsbildern usw. Einzig und allein die Tatsache, dass sie älter als z. B. 40 sind, lässt sie in der öffentlichen Wahrnehmung zu einer Gruppe werden.

Wir altern auch nicht alle gleich. Neben dem biologischen Alterungsprozess wird das Altern auch vom persönlichen und arbeitsbezogenen Umfeld beeinflusst. Jahrelange körperliche Schwerstarbeit beispielsweise wirkt sich auf den Alterungsprozess des Körpers anders aus als eine jahrelange sitzende Tätigkeit; monotone Tätigkeiten anders als abwechslungsreiche usw.

Ab wann gehört man nun zu den Alten? Was ist alt? Das liegt im Auge des Betrachters. Eine Frau Mitte zwanzig kann von ihrem Kind als alt abgestempelt werden. Ein 70-Jähriger sieht vielleicht in den 90-Jährigen die Alten. In Analysen zum Zusammenhang von Alter und Arbeit wird häufig das 45. Lebensjahr als Marke genommen.

In dieser Broschüre wird keine Altersmarke gesetzt, weil nicht diese oder jene Altersgruppe betrachtet wird, sondern der Prozess des Alterns, der für verschiedene Individuen und Gruppen unterschiedlich verläuft.

### **Definition „Alternsgerecht Arbeiten“**

Wir verwenden in dieser Broschüre den Begriff „alternsgerecht“, das heißt: Arbeit muss dem Prozess des Alterns entsprechend gestaltet werden. Der Prozess des Alterns setzt bereits bei den Jungen ein, deshalb soll „Alternsgerechtes Arbeiten“ schon bei jungen ArbeitnehmerInnen beginnen.

Die Verschiedenartigkeit der Älteren spiegelt sich bis zu einem gewissen Grad in den unterschiedlichen Altersbildern wider, die es in unserer Gesellschaft gibt. Unter Altersbildern versteht man allgemeine Vorstellungen über

- » das Alter,
- » über die mit dem Altern verbundenen Veränderungen und
- » über Eigenschaften, die für ältere Menschen als charakteristisch angenommen werden.

Altersbilder entsprechen nur bedingt der Realität. So gibt es zwar verschiedenste auch widersprüchliche Altersbilder, aber niemals können sie die Verschiedenartigkeit der Älteren abbilden. Es handelt sich dabei um sogenannte „soziale Konstruktionen“, die uns dabei helfen, die Komplexität des Alters zu vereinfachen und Kategorien zu bilden. So gibt es z. B. das Bild der vitalen, aktiven und wohlhabenden Älteren, das neben jenem der kranken, armen und einsamen Älteren steht.

Ein Stück weiter weg von der Realität sind Stereotype. Unter Stereotypen werden die Überzeugungen über die typischen Merkmale einer „sozialen Gruppe“ verstanden. Im Unterschied zu den gängigen Altersbildern sind Stereotype in erster Linie individuelle Überzeugungen.

So könnte ein Stereotyp lauten: „Ältere halte ich für eher unflexibel. Immer wenn ich Ältere treffe, bestätigt sich das.“



**Vorurteile entstehen im Kopf**

**Altersbilder**

**Stereotype**



Vorurteile beziehen sich nicht wie Stereotype auf einzelne Merkmale oder Kategorien, sondern sind umfassender als negative Einstellungen gegenüber einer sozialen Gruppe zu verstehen. Ein typisches Vorurteil lautet z. B.: „Ältere sind leistungsschwächer.“

Sozialwissenschaftliche Untersuchungen über Vorurteile und Stereotypen ergaben sieben Hauptrichtungen von Stereotypen und Vorurteilen in Bezug auf Ältere, wovon drei als positiv und vier negativ eingestuft werden:

<b>Positive Vorurteile und Stereotype</b>	<b>Negative Vorurteile und Stereotype</b>
1. „ <b>Golden Agers</b> “: aktiv, fähig, gesellig, glücklich	1. „ <b>schwerwiegend beeinträchtigte Person</b> “: unfähig, schwach, senil
2. „ <b>perfekte Großeltern</b> “: liebepoll, unterstützend, weise	2. „ <b>mutlos, verzagte Person</b> “: depressiv, einsam, furchtsam
3. „ <b>John-Wayne-Konservative</b> “: patriotisch, konservativ	3. „ <b>Griesgram</b> “: schlecht gelaunt, stur, verbittert
	4. „ <b>Einsiedler</b> “: still, ängstlich, naiv

Kurz gesagt: Negative Altersstereotype gefährden den Selbstwert und das Wohlbefinden von älteren Menschen. Sie tragen aber auch dazu bei, dass z. B. die Arbeitsmarktchancen von Älteren deutlich schlechter sind als jene von Jüngeren.

Denn Stereotype und Vorurteile beeinflussen unser Handeln: Betrachtet man z. B. die öffentliche Diskussion um ältere ArbeitnehmerInnen, so wird auch klar, wie diese Stereotype überhaupt weiterleben können. Die Älteren erscheinen häufig im Zusammenhang mit einer Belastung: einer Pensionslast, einer Last im Betrieb, einer Umschulungslast, einer Pflegelast usw. Diese Sichtweisen verstärken sich gegenseitig und sind dafür mitverantwortlich, dass sich die Situation für ältere ArbeitnehmerInnen noch nicht wirklich zum Positiven verändert hat.

Die Forderung an die Politik, aber auch an Medien und andere mögliche MeinungsbildnerInnen lautet daher, sich intensiv mit einer Aufwertung des Alters, des Alterns und der Älteren zu beschäftigen. In Form von Kampagnen muss gegen Vorurteile und negative Stereotypisierungen für ältere ArbeitnehmerInnen sensibilisiert und aufgeklärt werden. Dies wäre ein erster Schritt zur dauerhaften Einbindung von älteren ArbeitnehmerInnen in den Arbeitsmarkt.

## Vorurteile



**Chancen zum Entfalten meiner Talente**

# 3. ALT SEIN – DEFIZIT ODER RESSOURCE?

## Altern ist Umbau



## Geistig-soziale Fähigkeiten nehmen zu

Jahrzehntelang wurde Altern mit Leistungsabfall gleichgesetzt. Diese so genannte Defizitperspektive schürt mitunter auch die schon beschriebenen Vorurteile. Man hat nun aber durch wissenschaftliche Untersuchungen erkannt, dass es Bereiche gibt, in denen die Kompetenzen der Älteren steigen oder gleich bleiben.

Altern ist also kein Abbauprozess der Leistungskapazitäten, sondern ihr *Umbau*.

Qualitativ gesehen steigen unsere Leistungspotenziale zwischen dem 20. und dem 65. Lebensjahr sogar insgesamt gesehen. Man unterscheidet drei Bereiche in einem Arbeitsleben: den körperlichen, den psychischen und den geistig-sozialen Bereich. Unser Leistungspotenzial ist innerhalb dieser Bereiche unterschiedlich. So nimmt die körperliche Leistungsfähigkeit zwischen dem 20. und dem 65. Lebensjahr ab, während die psychische sich nicht verändert und die geistig-soziale Leistungsfähigkeit zunimmt.

Bereich	Entwicklung vom 20. bis zum 65. Lebensjahr	Veränderung
körperlich	↓	abnehmend
psychisch	↔	gleichbleibend
geistig-sozial	↑	zunehmend

## 3.1 KÖRPERLICHE LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Die Abnahme der körperlichen Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit im mittleren und höheren Erwerbsalter darf aber nicht verallgemeinert werden. Die beruflichen Belastungen sind je nach Tätigkeit sehr unterschiedlich. Dazu kommt, dass die körperlichen Belastungen in den letzten Jahrzehnten insgesamt zurückgegangen sind und die psychischen Anforderungen zugenommen haben.

Doch hohe körperliche Anforderungen in der Arbeit, wie z. B. Heben und Tragen von schweren Lasten, Überkopfarbeiten, Arbeit in Hitze, Nässe, Staub usw. sind natürlich eine Ursache für vorzeitigen Leistungsabfall und gesundheitlichen Verschleiß. Verändert man aber die Arbeitsorganisation, indem einseitige körperliche Belastungen reduziert und durch andere Tätigkeiten ergänzt werden, kann es sogar zu Steigerungen im körperlichen Bereich kommen. Ein 50-jähriger Schweißer z. B. wird immer wieder von schwerer körperlicher Arbeit entlastet und weist in dieser Zeit Lehrlinge an. Er bleibt die restliche Zeit auch körperlich leistungsfähiger und ist somit für das Unternehmen produktiver.

## 3.2 ERFAHRUNGSWISSEN

Unter Erfahrung oder Erfahrungswissen versteht man Fähigkeiten, die aufgrund der zeitlich längeren Beschäftigung mit einer Arbeit z. B. zu einer Verbesserung von Arbeitstechniken und einer rationelleren Arbeitseinteilung geführt haben. Diese erworbenen Fähigkeiten spielen aber auch für Strategien bei komplexer Aufgabenerfüllung, bei Entscheidungsfindungen oder beim Umgang mit KollegInnen und Vorgesetzten eine Rolle. Als innovative betriebliche Ressource gewinnt das Erfahrungswissen immer mehr an Bedeutung.

## Entlastung von schwerer, körperlicher Arbeit

Fünf Kategorien von Fähigkeiten sind unter dem Begriff der Erfahrung zusammengefasst:

### **1. Fachlich-methodische Kompetenz**

Darunter versteht man das Wissen, wie Probleme zu lösen sind. Dieses Wissen haben nur ArbeitnehmerInnen, die aufgrund langjähriger Erfahrung über Routine und Kompetenz verfügen. Dazu zählt auch Erfahrung durch misslungene Lösungsversuche und Fehler.

### **2. Einstellung zu Veränderungen**

Bei Älteren ist eine ablehnende Haltung gegenüber Veränderungen stärker ausgeprägt als bei Jüngeren. Dieses „Festhalten am Bewährten“ wird aber auch positiv als abwägendes, rationales Handeln interpretiert. Und diese Einstellung kann dazu führen, dass ältere ArbeitnehmerInnen in wirtschaftlichen und persönlichen Krisen- und Stresssituationen besonnener sind und zu pragmatischen Lösungen kommen.

### **3. Lebenserfahrung**

Lebenserfahrung geht über die Berufserfahrung hinaus. Ein Bestandteil der Lebenserfahrung ist das Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen. Dieses Wissen wiederum wirkt sich positiv auf das berufliche Verhalten aus. Zufriedenheit mit dem Erreichten und die Fähigkeit eines gelasseneren Umgangs mit betrieblichen Situationen gehören ebenso zur Lebenserfahrung wie ein fundiertes Urteilsvermögen.

### **4. Soziale Kompetenzen**

Soziale Kompetenzen zeigen sich u. a. in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen und beinhalten Einfühlungsvermögen und Menschenkenntnis. Sie sind ein wesentlicher Aspekt der Ressourcen älterer ArbeitnehmerInnen.

### **5. Arbeitsethos**

Unter Arbeitsethos versteht man u. a. die Einstellung zur Arbeit. Häufig wird bei Älteren von einem höheren Pflichtbewusstsein und besonderer Loyalität gegenüber dem Unternehmen gesprochen.

Zusammengefasst zeigt eine Auflistung der Kompetenzen und Ressourcen älterer ArbeitnehmerInnen, dass es sich dabei um Fähigkeiten handelt, die immer stärker am Arbeitsmarkt nachgefragt werden.



**Erfahrung Älterer nutzen**

# 4. WARUM MÜSSEN BETRIEBE ALTERNSGERECHT GESTALTET WERDEN?

## 4.1 DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG – MEHR ÄLTERE IN DER GESELLSCHAFT

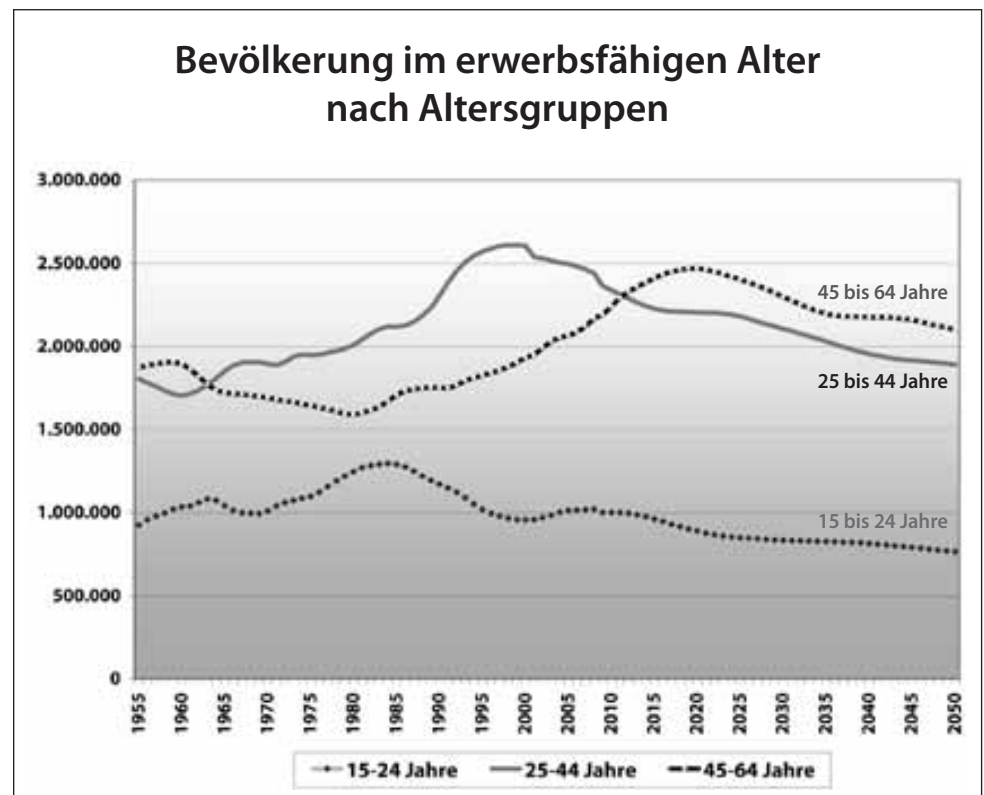
Europa erlebt eine tiefgreifende Veränderung der Altersverteilung der Bevölkerung, die sich in den kommenden Jahrzehnten beschleunigen wird. Obwohl Prognosen über die Bevölkerungsentwicklung immer schwierig sind, besteht unter BevölkerungsexpertInnen doch grundsätzlich Einigkeit, dass die Zahl der Älteren in unserer Gesellschaft im Vergleich zu den Jüngeren insgesamt gesehen deutlich zunehmen wird.

Die Prognosen zur Altersverteilung der Erwerbstätigen (Statistik Austria) bis zum Jahr 2020 beschreiben eine „Scherenentwicklung“ zwischen den jüngeren Personen (Altersgruppe: 15 bis 24 Jahre) im erwerbsfähigen Alter und den älteren Personen (Altersgruppe: 45 bis 64 Jahre). Die Gruppe der 45- bis 64-Jährigen wird deutlich größer, während die Gruppe der 15- bis 24-Jährigen stagniert bzw. sinkt.

Die nachstehende Grafik belegt auch eindrucksvoll das „Altern“ der so genannten „Babyboomer-Generation“. Dabei handelt es sich um die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 1960er Jahre, die dazu beitragen, dass die Gruppe der 45- bis 64-Jährigen die größte Gruppe unter den potenziell Erwerbstätigen darstellt.

Scherenentwicklung zwischen Jung und Alt

45+ Größte Arbeitnehmerinnengruppe



Quelle: Gudrun Biffi (2009) basierend auf Statistik Austria

## 4.2 BETRIEBLICHE SITUATION UND ARBEITSMARKT

Die demografische Entwicklung in der Gesellschaft spiegelt sich auch in der zu erwartenden Beschäftigtenstruktur am Arbeitsmarkt und in den Betrieben wider. Die ArbeitnehmerInnen über 45 Jahre werden unter den gegebenen Bedingungen zur größten Gruppe anwachsen, während weniger Junge auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind. Gleichzeitig ist zu erwarten, dass gesamtwirtschaftlich die Quote der Erwerbstätigen stagniert oder sinken wird. Es ist derzeit noch nicht absehbar, wie sich die Folgen der Wirtschaftskrise am Arbeitsmarkt auswirken werden. Offene Fragen sind zum Beispiel, wie viele Arbeitsplätze durch das zukünftige Wirtschaftswachstum entstehen werden, welche möglichen Verschiebungen sich in der Wirtschaftsstruktur dauerhaft ergeben werden usw.

In den Unternehmen wird aber trotz der steigenden Anforderungen im internationalen Standortwettbewerb und trotz der veränderten demografischen Rahmenbedingungen eine oft kurzfristige und eindimensionale Personalpolitik betrieben, die fast ausschließlich auf jüngere ArbeitnehmerInnen setzt. Die Praxis, Ältere abzubauen und durch Jüngere zu ersetzen, wird in Zukunft nicht mehr in dem Ausmaß möglich sein wie heute. Unternehmen wird die demografische Entwicklung vor große Herausforderungen stellen, denn sie müssen auch mit älteren ArbeitnehmerInnen innovativ und wettbewerbsfähig bleiben. Dies wird nur durch eine altersgerechte Gestaltung der Unternehmen gelingen.

## 4.3 UNTERNEHMEN MIT UNTERSCHIEDLICHEN ALTERSGRUPPEN SIND WETTBEWERBSFÄHIGER

WissenschaftlerInnen haben festgestellt, dass Unternehmen, die die Unterschiedlichkeiten ihrer ArbeitnehmerInnen nutzen, Vorteile haben. Bei den Unterschiedlichkeiten kann es sich neben Eigenschaften wie Herkunft, Geschlecht, Qualifikation oder Fachrichtung auch um das Alter handeln.

Unternehmen in den USA haben gezeigt, dass sie durch die Berücksichtigung von Unterschiedlichkeiten (Managing-Age-Ansatz) nicht nur Kostenvorteile erzielen konnten, sondern mehr Arbeitszufriedenheit und Motivation der einzelnen ArbeitnehmerInnen erreichen konnten. Insgesamt wurde die Produktivität durch altersgerechteres Arbeiten erhöht.

### Managing-Age-Ansatz

#### **Stärken älterer und jüngerer ArbeitnehmerInnen**

<b>Jüngere ArbeitnehmerInnen</b>	<b>Ältere ArbeitnehmerInnen</b>
» körperliche Leistungsfähigkeit	» Erfahrungswissen
» Merkfähigkeit	» Gelassenheit – Ausgeglichenheit
» Kurzzeitgedächtnis	» Übersicht – Erfassen von Sinnzusammenhängen
» Umstellungsfähigkeit, Wendigkeit	» Lebenserfahrung, Geübtheit
	» Urteils- und Entscheidungsfähigkeit

# 5. WIE KANN DIE ARBEITSFÄHIGKEIT ERHALTEN UND GEFÖRDERT WERDEN?

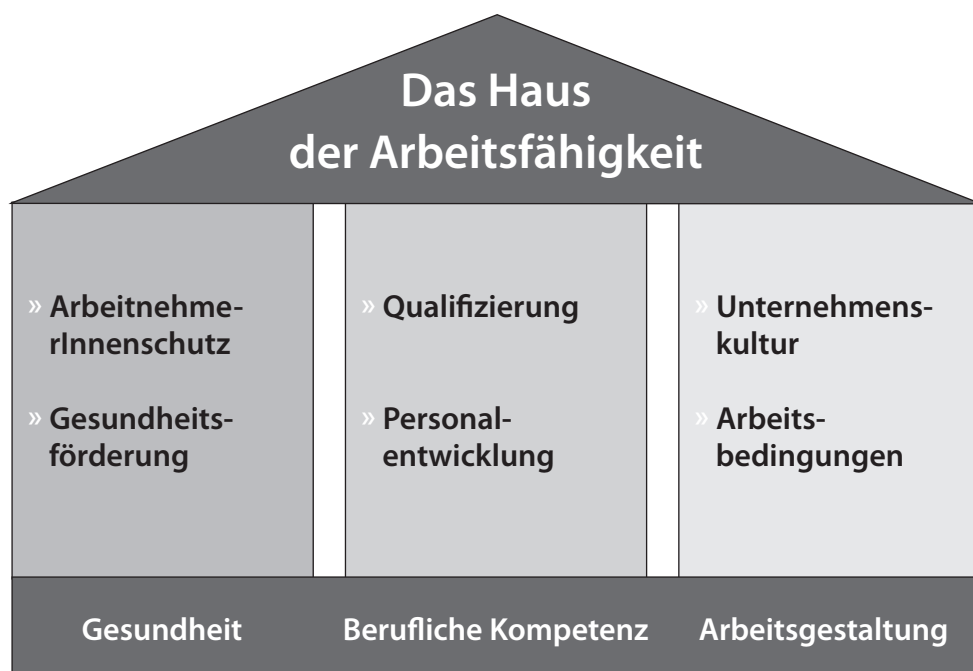
Wenn der demografische Wandel in der Arbeitswelt erfolgreich gemeistert werden soll, dann muss die Arbeitsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen in das zentrale Blickfeld gerückt werden. Wie kann sie erhalten und auch verbessert werden?

- » Die Gesundheit, die Arbeitsbedingungen und die Gestaltung der Arbeit spielen für die Arbeitsfähigkeit bis ins Pensionsalter eine große Rolle.
- » Die individuellen Ressourcen und Fähigkeiten müssen durch entsprechende Qualifizierung und Weiterbildung gestärkt und verbessert werden.
- » Aber auch die Einstellung gegenüber älteren MitarbeiterInnen, die Wertschätzung, die man ihnen von Seiten der Unternehmensleitung und der Vorgesetzten entgegenbringt, sind für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit besonders wichtig.

Alternsgerecht heißt also nicht nur, gezielt für die älteren ArbeitnehmerInnen Arbeitsplätze zu schaffen. Vielmehr bedeutet es, die Arbeit so zu organisieren, dass sie dem Altern als Prozess gerecht wird. Das bedeutet, junge wie ältere ArbeitnehmerInnen dürfen sich im Laufe ihrer Erwerbstätigkeit nicht so verausgaben, dass sie zu irgendeinem Zeitpunkt einfach nicht mehr können, also arbeitsunfähig werden.

Auf der Ebene der Betriebe sind es drei Dimensionen, die berücksichtigt werden müssen, um Alternsgerechtigkeit zu gewährleisten:

1. Maßnahmen im ArbeitnehmerInnen- sowie Bedienstetenschutz und in der Gesundheitsförderung
2. Qualifizierung und Weiterbildung von ArbeitnehmerInnen
3. Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur



Quelle: In Anlehnung an Juhani Ilmarinen



**Anerkennung fördert die Gesundheit**

## 5.1 ARBEITNEHMERINNEN- SOWIE BEDIENSTETENSCHUTZ UND GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Arbeitsfähigkeit zu erhalten ist nach dem „Pflichtenheft“ des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes (ASchG) sowie der Bedienstetenschutzgesetze Kernaufgabe jedes Arbeit- und Dienstgebers. Dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz und den Bedienstetenschutzgesetzen liegen die Europäische Rahmenrichtlinie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (1989) zu Grunde, die von einem ganzheitlichen Gesundheitsbegriff ausgeht. Demnach hat in jedem Unternehmen ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess der arbeitsbezogenen Gesundheitsförderung stattzufinden. So lautet die Grundphilosophie des europäischen ArbeitnehmerInnenschutzrechtes.

Im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) und in den Bedienstetenschutzgesetzen werden ältere ArbeitnehmerInnen zwar nicht gesondert erwähnt, doch ist das Alter von ArbeitnehmerInnen sehr wohl ein Faktor, den Arbeit- und DienstgeberInnen bei der Ermittlung und Beurteilung von arbeitsbedingten Sicherheits- und Gesundheitsgefahren berücksichtigen müssen (ASchG § 4 Abs. 2). Oder anders ausgedrückt: Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet werden, dass Menschen aufgrund ihrer Jugend, ihres Älterseins, ihrer körperlichen Konstitution, ihrer Qualifikation nicht gefährdet werden.

Im § 6 Abs. 1 ASchG wird der Arbeitgeber aufgefordert, bei der Übertragung von Aufgaben auf Alter, körperliche Konstitution und Qualifikation der ArbeitnehmerInnen Rücksicht zu nehmen. Auch in dieser gesetzlichen Bestimmung wird keine Unterscheidung zwischen Alt und Jung getroffen. Alter wird nicht bewertet. Es wird aber indirekt gefordert, dass auf die spezifischen Kompetenzen der verschiedenen Altersgruppen Rücksicht genommen wird.

Inhalt beider Bestimmungen ist jedenfalls die Pflicht der ArbeitgeberInnen, altersgerechtes Arbeiten zu ermöglichen. Mögliche Maßnahmen für ältere ArbeitnehmerInnen können die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, die Reduktion von psychischen Belastungen, Arbeitszeit- bzw. Pausenregelungen und Unfallprävention betreffen. Unfallstatistiken zeigen signifikante Unterschiede in verschiedenen Altersgruppen: So haben Jüngere deutlich häufiger schwere Unfälle, Ältere wiederum haben nach Unfällen eine längere Rehabilitationszeit.

Qualitative Erhebungen der jüngeren Vergangenheit (vgl. AK-Studie 2009) zeigen, dass trotz einer starken Zunahme der Arbeitsbelastungen die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) noch nicht den Stellenwert hat, den sie haben müsste. Demnach haben nur bzw. nicht einmal 30 Prozent der ArbeitnehmerInnen innerhalb der letzten 5 Jahre an BGF-Maßnahmen teilgenommen. Eine qualitätsgesicherte BGF nehmen nach WIFO-Erhebungen (z. B. Fehlzeitenreport 2008) noch deutlich weniger ArbeitnehmerInnen in Anspruch.

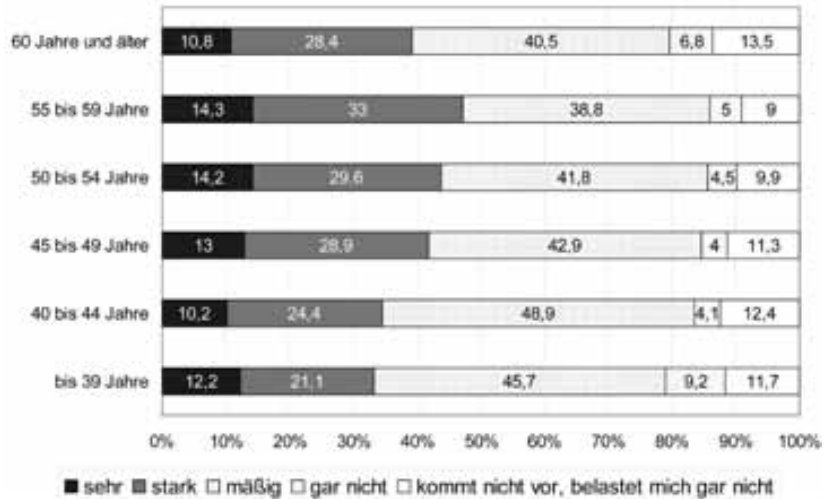
**Ganzheitlicher Gesundheitsbegriff**

**Pflichten der ArbeitgeberInnen**

**Altersgerecht arbeiten**

## Hohe Arbeitsbelastung

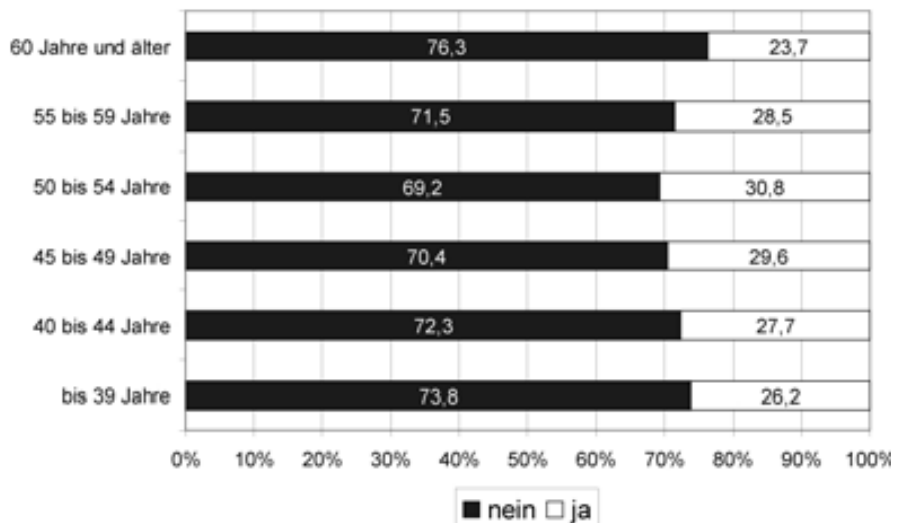
### Aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens besteht häufig Zeitdruck und das belastet mich ...



Quelle: P. Hoffmann, Die Qualität des Arbeitslebens von älteren ArbeitnehmerInnen, Studie der Bundesarbeitskammer, Wien, 2009; eigene Berechnungen

## Zu wenig betriebliche Gesundheitsförderung

### Haben Sie in den letzten fünf Jahren an betrieblichen Gesundheitsfördermaßnahmen teilgenommen?



Quelle: P. Hoffmann, Die Qualität des Arbeitslebens von älteren ArbeitnehmerInnen, Studie der Bundesarbeitskammer, Wien, 2009; eigene Berechnungen



## 5.2 QUALIFIZIERUNG UND WEITERBILDUNG, PERSONALENTWICKLUNG

Gesundheit und Qualifizierung stehen in einem engen Zusammenhang. Wenn man in seiner Arbeit Kompetenz zeigen kann, dann entwickelt sich auch das entsprechende Selbstbewusstsein. Von Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen zu sein bewirkt hingegen häufig das Gefühl, nicht mehr gebraucht zu werden, und dies ist für Betroffene demotivierend. Umgekehrt trägt Weiterbildung zur Gesundheitsförderung und Motivation bei.

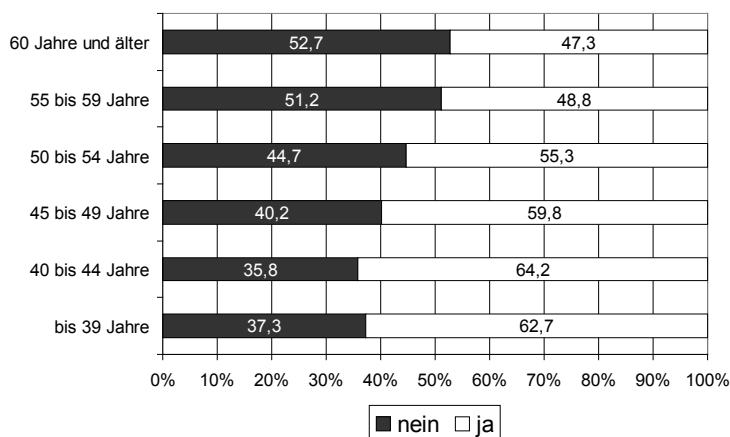
Viele ältere ArbeitnehmerInnen verfügen oft über spezifische und durchaus wertbare Qualifikationen. Häufig fehlen aber die entsprechenden Kompetenzen, die durch Umstrukturierungen im Unternehmen oder durch technische Veränderungen notwendig wären. Häufig wird bei Veränderungen der Arbeitsorganisation nicht darauf Rücksicht genommen, dass auch ältere ArbeitnehmerInnen die Gelegenheit haben müssen, die notwendigen Kompetenzen zu erwerben. Dazu kommt, dass der Kenntnisstand einseitig wird, wenn über einen längeren Zeitraum immer wieder die gleichen Tätigkeiten ausgeübt werden.

Eine aktuelle Studie der Arbeiterkammer Wien (2009)<sup>1</sup> zeigt, dass ältere ArbeitnehmerInnen über 45 Jahre in Österreich völlig unzureichend in die betriebliche Weiterbildung eingebunden werden. Die Befragungen wurden 2007 und 2008 durchgeführt, also in Jahren mit einer guten wirtschaftlichen Entwicklung. Demnach gaben trotzdem mehr als 40 Prozent der über 45-Jährigen an, innerhalb der letzten fünf Jahre vor der Befragung an keiner betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen zu haben. Im Gegensatz dazu ist aber die grundsätzliche Bereitschaft der älteren ArbeitnehmerInnen zur Weiterbildung sehr hoch – sie wollen und müssen den technologischen Wandel in der Arbeitswelt täglich erfolgreich bewältigen.



**Alt, erfahren und gesund**

### Fort- und Weiterbildung in den letzten fünf Jahren



Quelle: P. Hoffmann, Die Qualität des Arbeitslebens von älteren ArbeitnehmerInnen, Studie der Bundesarbeitskammer, Wien, 2009; eigene Berechnungen

<sup>1</sup> Peter Hoffmann, Die Qualität des Arbeitslebens von älteren ArbeitnehmerInnen, Studie der Bundesarbeitskammer, 2009

## Ältere lernen anders

## Kontinuierliche Weiterbildung

In Bezug auf altersgerechte Qualifizierung müssen zwei Aspekte beachtet werden:

- » Lernverhältnisse und Lernumgebungen müssen den Anforderungen verschiedener Altersgruppen entsprechend gestaltet sein: Ältere ArbeitnehmerInnen verfügen über andere Grundausbildungen und Arbeitserfahrungen als Jüngere. Oft müssen ältere ArbeitnehmerInnen das Lernen wieder lernen. Zudem waren ältere ArbeitnehmerInnen mit anderen pädagogischen Unterrichtsmethoden vertraut, als sie heute angewendet werden. Sie benötigen daher andere Formen der Motivation für das Lernen als Jüngere.
- » Gesundheitliche Beeinträchtigungen im Alter reichen oft weit zurück. Einseitige Belastungen, fehlende Qualifizierung in jüngeren Jahren, Unter- oder Überforderung bewirkten über die Jahre gesehen einen beträchtlichen Gesundheitsverschleiß. Sinnvoll ist es deshalb, im Rahmen einer Laufbahngestaltung mit der kontinuierlichen Weiterbildung bereits bei den Jüngeren anzusetzen.

### 5.3 UNTERNEHMENSKULTUR

Die Ergebnisse der AK-Studie (2009)<sup>2</sup> zeigen auch, dass die Dimension des Alters bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation noch wenig Berücksichtigung in den Betrieben findet: Überbeanspruchung, mangelnde Erholungsmöglichkeiten, niedrige Beteiligung bei betrieblicher Weiterbildung oder Gesundheitsförderung deuten noch auf viel Potenzial in den Betrieben hin. Ganz besondere Defizite gibt es bei der mangelnden Anerkennung der Leistungen und der Erfahrungen von Älteren.

Angesichts dieser Umfragewerte sollten auch Unternehmensleitungen einen Einstellungswandel älteren ArbeitnehmerInnen gegenüber in Gang setzen, um eventuellen Spannungen in den Belegschaften vorzubeugen.

Es geht darum, innerbetriebliche Benachteiligungen aufgrund des Alters zu vermeiden und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem MitarbeiterInnen mit unterschiedlichem Lebensalter ihre spezifischen Vorzüge und Stärken produktiv für den Betrieb einbringen können. Dazu sind notwendig:

- » Schärfung des Bewusstseins der Führungskräfte über das tatsächliche Leistungsvermögen älterer ArbeitnehmerInnen
- » Information der ArbeitnehmerInnen über die Vorteile einer ausgewogenen Altersstruktur im Unternehmen
- » Lernen von positiven Erfahrungen und guten „Praxis-Modellen“ aus anderen Betrieben
- » Ein ausgewogener „Generationen-Mix“ in den Belegschaften, der auf gegenseitigem Respekt aufbaut und bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation die Bedürfnisse von Jüngeren und Älteren gleichermaßen berücksichtigt



## Potenziale erkennen und fördern

<sup>2</sup> Hoffmann, Die Qualität des Arbeitslebens, Studie der Bundesarbeitskammer, 2009

# 6. WAS IST ZU TUN? – HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN IM UNTERNEHMEN

Im Folgenden möchten wir Anregungen geben, wie die einzelnen AkteurInnen im betrieblichen ArbeitnehmerInnenschutzsystem das Thema „Altersgerechte Arbeitswelt“ auf die innerbetriebliche Tagesordnung bringen können.

## 6.1 HANDLUNGSFELDER FÜR BETRIEBLICHE AKTEURINNEN

### 6.1.1 BetriebsrätInnen und PersonalvertreterInnen

Gerade BetriebsrätInnen und PersonalvertreterInnen sind als VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen nicht zu selten mit dem Problem des Generationenkonflikts konfrontiert, da sie die Interessen der Älteren und der Jüngeren vertreten müssen. Sie stehen somit immer wieder zwischen zwei Fronten und werden mit wechselseitigen Vorurteilen konfrontiert. Immer wenn ältere ArbeitnehmerInnen krank sind oder ihr Beschäftigungsverhältnis in Gefahr ist, dann sind BetriebsrätInnen Troubleshooters. BetriebsrätInnen und PersonalvertreterInnen wissen auch, dass ein in der Praxis gelebter ArbeitnehmerInnen- und Bedienstetenschutz sowie eine gesundheitsfördernde Arbeitsorganisation dazu beitragen würden, dass ArbeitnehmerInnen bis zum Pensionsantritt gesund blieben.

#### Generationenkonflikt

Internationale und nationale Erfahrungen belegen:

#### **Investitionen in die Belegschaft rechnen sich mittel- und langfristig!**

» 1 Euro betriebliche Gesundheitsförderung bringt 4 Euro für das Unternehmen (z. B. durch den Rückgang von Krankenständen, Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit)

» 1 Euro betriebliche Weiterbildung bringt 13 Euro für das Unternehmen

#### **Informations- und Beratungsrechte**

BetriebsrätInnen haben gemäß § 89 Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) grundsätzlich die Aufgabe, die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen im ArbeitnehmerInnenschutz zu überwachen.

BetriebsrätInnen steht durch § 92a ArbVG ein jederzeitiges Beratungsrecht in Fragen von Gesundheit und Sicherheit beim Arbeitgeber zu. Sie sind berechtigt, jederzeit Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der menschengerechten Arbeitsgestaltung zu machen (§ 90 ArbVG). Wichtig sind in diesem Zusammenhang auch die umfassenden Informationsrechte von BetriebsrätInnen. Der Arbeitgeber ist verpflichtet dem Betriebsrat über alle Angelegenheiten, die die sozialen und gesundheitlichen Interessen der ArbeitnehmerInnen betreffen, Auskunft zu geben (§ 91 ArbVG).

#### Jederzeitiges Beratungsgespräch

Für PersonalvertreterInnen von Gemeinde-, Landes- und Bundesbediensteten gelten analoge Bestimmungen. Beratung bietet die zuständige Gewerkschaft (siehe „Ansprechpersonen in den Gewerkschaften“, Seite 43).

So kann ein ständiges Thema zwischen Betriebsrat bzw. Personalvertretung und Arbeit- bzw. Dienstgeber durchaus die Frage sein: „Welche Maßnahmen müssen getroffen werden, damit die KollegInnen gesund bis zur Pension arbeiten können?“ Erfahrungen zeigen, dass sich Programme zum altersgerechten Arbeiten für das Unternehmen auch betriebswirtschaftlich gesehen relativ bald rechnen.

## Programme rechnen sich betriebswirtschaftlich

Will sich der Betriebsrat bzw. die Personalvertretung ein Bild über die Altersgerechtigkeit des Unternehmens machen und sich für ein Gespräch mit dem Arbeit- bzw. Dienstgeber vorbereiten, dann kann die Checkliste „Ist mein Unternehmen altersgerecht gestaltet?“ wertvolle Hinweise und Argumente liefern (siehe Kapitel 10, Seite 36).

Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) und die Bedienstetenschutzgesetze bieten folgende Instrumente und Strukturen zum altersgerechten Arbeiten im Unternehmen.

### **Ermittlung und Beurteilung der Gefahren**

Sollte z. B. an bestimmten Arbeitsplätzen der Verdacht bestehen, dass arbeitsbedingte Erkrankungen auftreten, dann ist dies ein Hinweis darauf, dass genau diese Arbeitsplätze umgestaltet werden müssen. Die Gefahren müssen konkret festgestellt und beseitigt werden (§ 4 ASchG). Unter anderem muss dabei die Eignung der ArbeitnehmerInnen im Hinblick auf Alter und Qualifikation berücksichtigt werden. Werden Mängel festgestellt, sind entsprechende Maßnahmen zu setzen. BetriebsrätInnen bzw. PersonalvertreterInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen müssen an dieser Ermittlung und an der Beseitigung der Gefahren beteiligt werden.

### **Arbeitsschutzausschuss**

Auf Vorschlag des Betriebsrats und der Sicherheitsvertrauenspersonen kann das Thema „altersgerechte Arbeitswelt“ im Arbeitsschutzausschuss behandelt werden. Im Arbeitsschutzausschuss sind Arbeitgeber- und ArbeitnehmervertreterInnen sowie ArbeitsmedizinerIn, Sicherheitsfachkraft, ArbeitspsychologIn und andere ExpertInnen im ArbeitnehmerInnenschutz vertreten. Die ArbeitsmedizinerIn oder andere BeraterInnen können z. B. in diesem Gremium zum Thema „Altersgerechtes Arbeiten“ entsprechende Informationen geben. Es wäre sinnvoll, wenn betriebliche Initiativen zur Förderung des altersgerechten Arbeitens vom Arbeitsschutzausschuss ausgehen und dort diskutiert und begleitet werden.

### **Gleichbehandlungsgesetz**

Gemäß Gleichbehandlungsgesetz sind Diskriminierungen aufgrund des Alters in der Arbeitswelt verboten. Sollte es z. B. bei der Begründung des Arbeitsverhältnisses, bei Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung und Umschulung oder beim beruflichen Aufstieg aufgrund des Alters eine Ungleichbehandlung geben, kann die Gleichbehandlungskommission oder das Gericht angerufen werden.

## 6.1.2 Arbeit- und DienstgeberInnen

Arbeit- und DienstgeberInnen sind umfassend für Sicherheit und Gesundheitsschutz der ArbeitnehmerInnen im Unternehmen verantwortlich (§ 3 ASchG). Deshalb kann und muss auch der/die Arbeit- bzw. DienstgeberIn entsprechende Maßnahmen in Richtung altersgerechte Gestaltung des Betriebs veranlassen. Den Auftrag zur Durchführung eines betrieblichen Programms zum altersgerechten Arbeiten kann also nur vom Arbeit- bzw. Dienstgeber kommen.

## 6.1.3 PersonalentwicklerInnen, Personalverantwortliche

Wenn ein Unternehmen altersgerecht gestaltet wird, dann kommt der Personalentwicklung im Unternehmen strategische Bedeutung zu. Denn Aufgabe der

## Arbeitsbedingte Erkrankungen

## Diskriminierungsverbot

## Umfassende Verantwortung

Personalentwicklung ist unter anderem Personalbedarfsplanung, Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und Entwicklung von Qualifizierungskonzepten. Die Personalentwicklung sollte bei allen Maßnahmen in ihrer Arbeit verstärkt den Aspekt „Erhaltung der Arbeitsfähigkeit“ berücksichtigen und intensiv mit ArbeitsmedizinerIn, Sicherheitsfachkraft, ArbeitspsychologIn und Betriebsrat bzw. Personalvertretung zusammenarbeiten.

Personalentwickler könnten z. B. mit Unterstützung des Betriebsrats bzw. der Personalvertretung die Durchführung einer umfassenden Ist-Analyse im Betrieb mit Hilfe der Checkliste im Anhang der Broschüre „Ist mein Unternehmen altersgerecht?“ anregen und durchführen.

#### **6.1.4 ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsfachkräfte und ArbeitspsychologInnen**

Zu den konkreten Aufgaben von ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsfachkräften und ArbeitspsychologInnen gehört die Beratung des Arbeitgebers und der betrieblichen Interessenvertretung zu Fragen der Gesundheitsförderung und der menschengerechten Arbeitsgestaltung (siehe § 81 und § 76 ASchG). Diese betrieblichen ExpertInnen sind vom Gesetz verpflichtet, dem Arbeit- bzw. Dienstgeber auch entsprechende Maßnahmen vorzuschlagen.

In die Tätigkeiten der ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsfachkräfte und ArbeitspsychologInnen kann gemäß § 82 und § 77 ASchG auch die Erstellung von Berichten und Programmen auf dem Gebiet des Gesundheitsschutzes, der Gesundheitsförderung und der Arbeitsgestaltung eingerechnet werden. ArbeitsmedizinerInnen und ArbeitspsychologInnen wissen zumeist über spezifische gesundheitliche Belastungen aufgrund der Arbeitsorganisation oder aufgrund der Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen gut Bescheid. Dieses Wissen ist ein wichtiger Bestandteil eines Programms zum Thema „altersgerechtes Arbeiten“.

## **6.2 DAS BETRIEBLICHE PROGRAMM ZUR FÖRDERUNG VON ALTERNSGERECHTEM ARBEITEN**

Die altersgerechte Gestaltung des Unternehmens bedeutet nicht, ein einzelnes Projekt durchzuführen, sondern vielmehr ein ganzes Programm umzusetzen. Denn altersgerechtes Arbeiten berührt und verändert viele betriebliche Bereiche:

- » Umsetzung des ArbeitnehmerInnen- und Bedienstetenschutzes
- » Dienst- oder Schichtplanung
- » Arbeitszeitgestaltung
- » Veränderung von Arbeitsinhalten
- » Weiterbildung im Unternehmen
- » Führungskräfteausbildung
- » Weiterentwicklung des Unternehmensleitbilds
- » Anpassung von Zielvereinbarungen usw.



**Jüngere können von Älteren und Ältere von Jüngeren lernen**

**Nicht nur Projekt, sondern Programm**

Altersgerechtes Arbeiten kann nicht von heute auf morgen verwirklicht werden. Es ist ein Prozess der permanenten Verbesserung in Richtung Altersgerechtigkeit. Altersgerechtes Arbeiten muss an konkreten betrieblichen Problemen anknüpfen, wie z. B. Schichtarbeit, körperlich hohe Belastungen, Stress, Mangel an Weiterbildung, Unternehmenskultur, Führungsverhalten und Betriebsklima.

### Auftrag kommt vom Management

## 6.2.1 Vorbereitung des Programms im Unternehmen

### **Entscheidung und Auftrag**

Ausgangspunkt für ein Programm „Altersgerechtes Arbeiten“ ist die positive Entscheidung des Managements für ein solches Programm. Auch ein entsprechender Programmauftrag muss vom Management erteilt werden. Dieser Auftrag muss konkrete Angaben über

- » das Ziel,
  - » die Strategie und
  - » das Budget des Programms
- enthalten.

### **Steuerungsgruppe**

Der nächste Schritt stellt die Gründung einer Steuerungsgruppe dar. Da es bei einem Programm zum altersgerechten Arbeiten mehrere Projekte mit mehreren AnsprechpartnerInnen zu koordinieren gilt, ist es unverzichtbar, klare Verantwortlichkeiten für die Steuerung des Programms festzulegen.

Mitglieder der Steuerungsgruppe sind zumeist innerbetriebliche EntscheidungsträgerInnen wie

- » VertreterInnen der Geschäftsführung
  - » Betriebsrat bzw. Personalvertretung
  - » ArbeitsmedizinerIn
  - » Sicherheitsfachkraft
  - » PersonalentwicklerIn
  - » ArbeitspsychologIn
- und
- » externe ModeratorIn
  - » externe PartnerInnen wie AUVA, ÖGB, AK, Krankenkasse, aber auch einschlägige Gesundheitsberatungsunternehmen

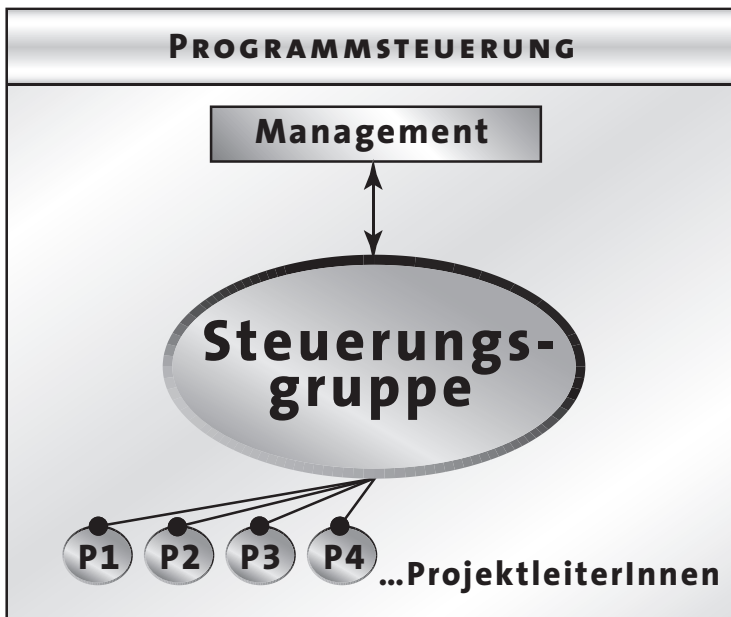
Externe PartnerInnen in der Steuerungsgruppe sind deshalb wichtig, weil sie Erfahrungen aus anderen Betrieben und Expertenwissen einbringen können.

Aufgabe der Steuerungsgruppe ist es, die Durchführung des gesamten Programms zu lenken. Dazu gehören die Steuerung, die Koordinierung, Bewertung und Entscheidung von einzelnen Maßnahmen.



### Gerade junge Unternehmen brauchen die Kompetenz Älterer

### Externe PartnerInnen bringen Außensicht ein



### Information und Kommunikation im Unternehmen

Die altersgerechte Gestaltung des Unternehmens ist eine komplexe Aufgabe, die oft mit einschneidenden Veränderungen verbunden ist. Diese können Hindernisse und Widersprüche erzeugen, noch dazu, wenn fest verankerten Vorurteilen begegnet werden soll. In der Vorbereitungsphase des Programms sollte deshalb nicht darauf vergessen werden, alle ArbeitnehmerInnen ausreichend zu informieren. Ebenso sollten FachbereichsleiterInnen und Meister informiert und sensibilisiert werden. Workshops, Seminare, eine Auftaktveranstaltung und schriftliche Unterlagen über die geplanten Aktivitäten sind erprobte Informationsmöglichkeiten.



### Unverzichtbar für das Unternehmen

## 6.2.2 Ablauf des Programms und mögliche Maßnahmen

### Ziele festlegen

Eine wichtige Aufgabe der Steuerungsgruppe ist es, Teilziele des Programms festzulegen, z. B.:

- » Längerer Verbleib von erfahrenen MitarbeiterInnen im Unternehmen
- » Fluktuation von MitarbeiterInnen vermindern
- » Weiterbildung allen ArbeitnehmerInnen zukommen lassen
- » Abbau von gesundheitlich belastenden Arbeitsplätzen und Aufgaben
- » Individuelle Ressourcen älterer ArbeitnehmerInnen stärken usw.

### Ist-Analyse durchführen: Diagnose

Die Ermittlung von belastenden und auch entlastenden Arbeitsbedingungen sowie von Gesundheitsrisiken ist als Ausgangsbasis für ein Programm „Altersgerecht Arbeiten“ wesentlich. Diagnoseinstrumente zur Erhebung der Ist-Situation im Unternehmen sind:

- » Innerbetriebliche Arbeitskreise, in denen z. B. SchichtarbeiterInnen ihre Erfahrungen über ihre Arbeitssituationen zusammentragen, sie gemeinsam analysieren und neue Lösungen und Vorschläge entwickeln, wie diese in der Praxis umgesetzt werden können. Die Forschung, aber auch die Erfahrung zeigen, dass Gruppen bei der Lösung von Problemen in der Regel ideenreicher sind.

**Gruppen sind ideenreicher**

- » Anonyme Befragungen von Beschäftigten, schriftlich oder mündlich, können Aufschluss über die Befindlichkeit von ArbeitnehmerInnen im Unternehmen, über das Arbeitsklima, das Verhalten von Führungskräften usw. liefern.
- » Umfragen über Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten im Unternehmen.
- » Planungsgruppen, die von der Steuerungsgruppe eingesetzt werden, können z. B. die betriebliche Praxis zu „Weiterbildung und Qualifizierung“ unter die Lupe nehmen.

Die Checkliste „Ist mein Unternehmen altersgerecht?“ (siehe Kapitel 10) bietet eine Orientierungshilfe zur Einschätzung der Altersgerechtigkeit im Unternehmen.

### Beschluss der Maßnahmen in der Steuerungsgruppe

#### **Maßnahmen setzen**

Aufgrund der Ergebnisse der Diagnose werden Maßnahmen gesetzt, die in der Steuerungsgruppe diskutiert und beschlossen werden. Natürlich müssen für jedes Unternehmen eigene Lösungen entwickelt werden. Diese Verbesserungen können nur mit den ArbeitnehmerInnen gemeinsam gefunden und umgesetzt werden. Nur die Beteiligung der ArbeitnehmerInnen garantiert, dass die getroffenen Maßnahmen von allen mitgetragen werden.

#### **Die Maßnahmen können betreffen:**

- » Arbeitszeitgestaltung, wie Einführung von Altersteilzeit oder Sabbaticals.
- » Einführung eines neuen Schichtplans, der gesundheitlich weniger belastend ist.
- » Änderung der Pausengestaltung: Mikropausen z. B. werden von vielen WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen für älter werdende ArbeitnehmerInnen empfohlen, da die Erholung von Belastungen mit dem Alter länger dauert.
- » Qualifizierungsmaßnahmen, z. B. für Führungskräfte, zur Zusammenarbeit von Älteren und Jüngeren, zur Gesundheitsförderung wie ergonomisch richtiges Heben und Tragen, Zeitmanagement und Stressprävention.
- » Kommunikationsprogramme zur Änderung der Einstellung gegenüber älteren MitarbeiterInnen.
- » Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen.
- » MentorInnenprogramm (ältere MitarbeiterInnen unterstützen jüngere bei ihren Arbeitsaufgaben).
- » Umgestaltung von ergonomisch nachteiligen Arbeitsplätzen mit Hilfe von ArbeitsmedizinerIn und Sicherheitsfachkraft z.B. durch Lärmreduktionsmaßnahmen oder entsprechende Hebevorrichtungen. Siehe dazu „Betriebliche Beispiele für altersgerechtes Arbeiten“, Seite 29.

### Kontinuierlicher Prozess

Altersgerechtes Arbeiten im Unternehmen erfordert einen kontinuierlichen Prozess der Anpassung und Veränderung von Arbeitsbedingungen.

Für das altersgerechte Arbeiten gilt genauso wie auch für Gesundheitsförderung im Unternehmen: Der Weg ist das Ziel.



# 7. MASSNAHMEN IN DER KOLLEKTIVVERTRAGSPOLITIK

Beispiele aus der Kollektivvertragspolitik, die altersgerechtes Arbeiten im Unternehmen fördern:

## **Aus- und Weiterbildung**

Mehrere Kollektivverträge wie z. B. für die Papierindustrie und für Telekom-Unternehmen ermöglichen allen dort beschäftigten ArbeitnehmerInnen eine Woche bezahlte Bildungsfreistellung pro Jahr. Der KV für die außeruniversitäre Forschung verpflichtet die Unternehmen, ein Bildungszeitkonto einzurichten, von dem die entsprechende Bildungszeit der ArbeitnehmerInnen abgebucht wird.

## **Sabbatical, Berufspause**

Eine sehr innovative Regelung findet sich im KV für die SOS-Kinderdörfer. Das Sabbatical ist hier ausdrücklich als Instrument der Burnout-Prophylaxe beschrieben und wird als Ausgleich für die kollektivvertraglich eingeräumten Arbeitszeitflexibilisierungen gesehen. Der Arbeitgeber schenkt jedem/r ArbeitnehmerIn eine Woche Arbeitszeit pro Jahr in Form einer Sabbatical-Gutschrift. Nach fünf Dienstjahren besteht erstmals der Anspruch, dieses Zeitguthaben (zusammenhängend mit einem mindestens zehn Arbeitstage umfassenden Urlaub) in Anspruch zu nehmen.

Mehrere Kollektivverträge wie z. B. für die Gesundheits- und Sozialberufe (BAGS) und für Telekom-Unternehmen sehen Sabbaticals vor. ArbeitnehmerInnen können dadurch Geld oder Zeit für eine Berufspause ansparen.

## **Arbeitszeitaudit**

Im KV für die privaten Bildungseinrichtungen (BABE) ist im Rahmen des Arbeitszeitaudits festgelegt, dass der Arbeitgeber jährlich eine Arbeitszeitbilanz legen muss. Daraus sind u. a. Mehrarbeit, Überstunden und Urlaubsrückstände der ArbeitnehmerInnen ersichtlich. Bei auffallenden Abweichungen kann der Betriebsrat Beratungsgruppen einrichten.

## **Gesundheitliche Präventivmaßnahmen**

Im Kollektivvertrag der Chemieindustrie ist festgelegt, dass Unternehmen für jede ArbeitnehmerIn, die/der mindestens 50 Nachtschichten pro Jahr arbeitet, 50 Euro jährlich für gesundheitliche Maßnahmen zur Verfügung stellen müssen.

Durch den Sparkassen-KV ist jede Sparkasse verpflichtet, jährlich derzeit 20 Euro für Maßnahmen der betrieblichen gesundheitlichen Förderung (work-life-balance) aufzubringen.

## **Schutzbestimmungen für langjährige ArbeitnehmerInnen**

Wenn ältere langjährige ArbeitnehmerInnen z. B. aus gesundheitlichen Gründen auf einen Arbeitsplatz wechseln, für den eigentlich eine niedrigere Bezahlung vorgesehen ist, erhalten sie trotzdem weiterhin ihr voriges Entgelt. Diese Bestimmung findet sich u. a. im Kollektivvertrag der Papierindustrie und der Chemischen Industrie.

## **Bewältigung besonderer Belastungssituationen**

Im Kollektivvertrag für die Beschäftigten der privaten Bildungseinrichtungen (BABE) sind Regelungen für besondere betriebsbedingte Belastungssituationen vorgesehen. Zur Beurteilung dieser Situationen wird innerhalb des Betriebs ein/e ExpertIn bestellt, ArbeitnehmerInnen können einen Antrag auf geeignete Maß-

**Bezahlte  
Bildungsfreistellung**

**Arbeitszeitbilanz**

**Maßnahmen für  
SchichtarbeiterInnen**

**Antrag auf  
geeignete Maßnahmen**

nahmen zur Reduktion dieser Belastung an den Betriebsrat oder die ExpertInnen stellen.

Im **Dienstrecht der Gemeindebediensteten** sind – mit länderspezifischen Unterschieden – ebenfalls Regelungen zum altersgerechten Arbeiten verankert, für Bedienstete der Gemeinde Wien z. B. ein Freijahr oder ein Freiquartal (drei Monate), wofür Bedienstete entsprechend Geld ansparen.

# 8. POLITISCHE FORDERUNGEN

Damit ältere ArbeitnehmerInnen gesund bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter arbeiten können, braucht es neben individuellen und betrieblichen Maßnahmen auch auf gesellschaftlicher Ebene entsprechende Weichenstellungen.

Nur ein vernetzter und ganzheitlicher Ansatz wird die entsprechenden positiven Erfolge in Bezug auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer bringen. Positive Beispiele aus skandinavischen Vorzeigeländern (z.B. Finnland, Schweden) können beim Design von konkreten Maßnahmen und Konzepten hilfreich sein.

AK und ÖGB fordern die ambitioniertere Umsetzung und Weiterentwicklung relevanter Sozialpartnervereinbarungen (u. a. **Nationaler Aktionsplan für ältere ArbeitnehmerInnen**) in den einzelnen Themenbereichen und Politikfeldern, die konkret darauf abzielen, die Beschäftigungsquote Älterer zu erhöhen, deren Gesundheitszustand und Arbeitsbedingungen zu verbessern und sie wertschätzend in den Betrieben zu positionieren.

Als bereits positive Entwicklungen der vergangenen Jahre sollen u. a. folgende Änderungen betont werden:

- » Die Bildungskarenz wurde attraktiver gestaltet, u. a. durch einen erleichterten Zugang und ein höheres Weiterbildungsgeld während dieser Zeit.
- » Neuerungen im Rahmen eines Arbeitsmarktpakets (2009) wie beispielsweise die Reform der Altersteilzeit, Verlängerung des Übergangsgeldes, Anpassungen im Bereich der Sonderunterstützung.
- » Sozialpartnerinitiativen wie [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at)

Diese Etappen stellen wichtige Schritte in die richtige Richtung dar – in Zukunft bedarf es aber noch mehr Engagements in den einzelnen Politikfeldern.

## **AK und ÖGB fordern folgende weitere Reformschritte:**

- » Grundvoraussetzung für einen längeren Verbleib im Erwerbsleben ist der Erhalt der Gesundheit. Dazu benötigen wir ein **umfassendes Präventions- und Gesundheitsförderungsgesetz**; Präventionsziele, Qualitätskriterien und Zuständigkeiten müssen darin festgelegt sein.
- » Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung erfolgen derzeit nur auf freiwilliger Basis, ca. 90 Prozent der ArbeitnehmerInnen in Österreich kommen derzeit nicht in den Genuss von betrieblicher Gesundheitsförderung. Die **Mitbestimmungsrechte für BetriebsrätInnen** sollen erweitert werden, indem BetriebsrätInnen eine Betriebsvereinbarung zur Umsetzung von betrieblicher Gesundheitsförderung und zum altersngerechten Arbeiten im Betrieb erzwingen können.
- » Die Vorbeugung arbeitsbedingter Erkrankungen muss eine Pflichtaufgabe der AUVA werden.
- » Im Rahmen der Sozialversicherung muss ein **Kompetenzzentrum für Prävention** geschaffen werden, dieses soll u. a. ArbeitgeberInnen und Führungskräfte bei der altersngerechten Gestaltung der Arbeitsorganisation beraten und unterstützen.
- » **Rechtsanspruch auf einen altersngerecht gestalteten Arbeitsplatz.** Für ArbeitnehmerInnen müssen Arbeitsplätze, Arbeitsmittel und die Arbeitsorganisation in jedem Lebensalter so gestaltet werden, dass die belastungs-

**Weichenstellungen**

**Zusammenarbeit aller AkteurInnen**

**Positive Entwicklungen**

**Weitere Reformschritte sind notwendig**

und beanspruchungsoptimale Ausführung der Arbeit gewährleistet ist, um möglichst ohne Beeinträchtigungen in Pension gehen zu können.

- » **Systematische Führungskräftebildungen.** Die wichtige Rolle von Führungskräften ist unbestritten, gerade was die Arbeitsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen anlangt.
- » Es braucht mehr Verbindlichkeit bei der **Evaluierung der psychischen Belastungen** nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz.
- » **Arbeits- und OrganisationspsychologInnen sollen als dritte verpflichtende Präventivfachkraft** zusätzlich zur ArbeitsmedizinerIn und Sicherheitsfachkraft den/die ArbeitgeberIn im Betrieb unterstützen.
- » **Maßnahmenpaket für ältere Arbeit Suchende in der aktiven Arbeitsmarktpolitik** unter Berücksichtigung gesundheitsfördernder Elemente.
- » Beteiligung des AMS an einem **flächendeckenden Netz von Beratungsstellen zum Erhalt von Gesundheit und Arbeitsplatz** (Service Arbeit und Gesundheit) zur Vermeidung gesundheitsbedingter Beschäftigungsprobleme.
- » Umsetzung des Grundsatzes „Rehabilitation vor Pension“ durch einen **Rechtsanspruch auf Rehabilitation**.
- » Flächendeckende Schaffung von „**Gesundheitsstraßen**“ (Kompetenzzentren von PVA, AMS u. a. zur gemeinsamen Untersuchung).
- » **Verbesserungen beim Zugang zur Invaliditätspension und bei deren Berechnung.**
- » **Erleichterung der Weiterbildung während der Arbeitslosigkeit** (v. a. durch systematische Höherbildung Niedrigqualifizierter in Ergänzung des Grundsatzes „Vermitteln geht vor Qualifizierung“ im Kontext eines Gender- und Integrationsmainstreamings).
- » **Bessere Existenzsicherung bei Arbeitslosigkeit** (u. a. Flexibilisierung der Bildungskarenz, Ausbau der Arbeitsstiftungen, Anhebung des Arbeitslosengelds, Leistungsverbesserungen in der Notstandshilfe durch geänderte Anrechnungsmodalitäten des PartnerInneneinkommens).

## Nutzen dieser Maßnahmen

Der individuelle, betriebliche und gesellschaftliche Nutzen dieser Maßnahmen ist offensichtlich:

- » Ein „gesundes“ Altern ist eine Grundvoraussetzung für die aktive Teilhabe am Wirtschafts- und Gesellschaftsleben.
- » Steigende Lebensqualität am Arbeitsplatz erhöht die Produktivität, reduziert Fehlzeiten, fördert den Ausbau und Erhalt von Erfahrungswissen und motiviert für den längeren aktiven Verbleib in den Unternehmen.
- » Eine möglichst hohes Beschäftigungsniveau – insbesondere Älterer – ist Voraussetzung für die Sicherung der Finanzierbarkeit und Leistungsfähigkeit der Systeme der sozialen Sicherheit.

# 9. BETRIEBLICHE BEISPIELE FÜR ALTERNSGERECHTES ARBEITEN (STAND 2010)

## 9.1 DAS LIFE-PROGRAMM DER VOESTALPINE AG

Die voestalpine AG ist ein weltweit tätiger Konzern der Stahlindustrie mit Stahlproduktion und -verarbeitung. Im Konzern arbeiten mehr als 41.500 MitarbeiterInnen, davon etwa 19.500 in Österreich. Der Konzern ist in die fünf Divisionen Stahl, Edelstahl, Bahnsysteme, Profilform und Automotive gegliedert.

Die Entwicklung der Stahlindustrie war in den vergangenen Jahrzehnten global durch vielfache Produktivitätssteigerungen bei massiver Reduktion der MitarbeiterInnenzahl in der Produktion gekennzeichnet. Die stark reduzierte Personalaufnahme ließ in der europäischen Stahlindustrie das Durchschnittsalter der Belegschaften steigen und führte zu einem hohen Anteil an MitarbeiterInnen über 45 Jahre. Gleichzeitig ist die Arbeit in der Produktion durch hohe körperliche und mentale Anforderungen sowie durch Nacht-Schicht-Arbeit gekennzeichnet, so dass dort ein früher Pensionsantritt typisch ist.

Der Vorstand der voestalpine hat deshalb 2001 das Programm LIFE beschlossen. LIFE steht für **Lebensfroh, Ideenreich, Fit, Erfolgreich**. Es versteht sich als **umfassendes und integriertes Programm**, das Maßnahmen im Bereich Arbeitszeit, Gesundheit, Weiterbildung und Sensibilisierung der MitarbeiterInnen und Führungskräfte umfasst. Es ist im strategischen Management des Unternehmens verankert und wird unternehmensweit umgesetzt.

Dabei setzt LIFE bei sechs strategischen Handlungsfeldern an:

1. **Arbeitszeit:** flexible Modelle zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Reduktion der Belastungen aus Schichtarbeit
2. **Lebensphasenbezogene Arbeitsplatzgestaltung:** jede/r soll entsprechend dem Lebensalter mit seinen/ihren Ressourcen optimal eingesetzt werden
3. **Chancengleichheit:** sichert das produktive gemeinsame Wirken der Geschlechter und Generationen
4. **Sicherheits- und Gesundheitsvorsorge:** Stärkung der Leistungsfähigkeit aller MitarbeiterInnen bis ins hohe Erwerbsalter
5. **Kultur, Führung, Entwicklungsmaßnahmen:** Erhaltung der Innovationsfähigkeit, Lebensbegleitendes Lernen und Weitergabe des Wissens von den älteren zu den jüngeren MitarbeiterInnen
6. **Neue Mitarbeiter:** gute Integration neuer MitarbeiterInnen

ExpertInnenengruppen (MitarbeiterInnen, Betriebsrat und externe BeraterInnen), insgesamt 200 Personen, erstellten eine „LIFE toolbox“ mit entsprechenden Maßnahmen in diesen sechs Handlungsfeldern. Der Umsetzungsprozess von LIFE läuft derzeit konzernweit und wird von Konzernteams in den einzelnen Bereichen angepasst, unterstützt und begleitet. Konkrete Maßnahmen der „LIFE toolbox“ sind u. a.:

### Formel 33

Mit der Formel 33 wurde erreicht, dass alle MitarbeiterInnen – auch Ältere, die früher im Vergleich zu den Jüngeren deutlich weniger an Entwicklungsmaßnahmen teilnahmen – Weiterbildung wahrnehmen. Alle MitarbeiterInnen haben das Angebot ein Zeitguthaben von 2 % der Jahresarbeitszeit (33 Stunden/Jahr bei Vollzeitbeschäftigung und entsprechend aliquoter Anteil bei Teilzeit) zur fachlichen und/oder persönlichen Weiterentwicklung zu nutzen. Zur Einführung wurde die Formel 33 in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte integriert.



## Strategische Handlungsfelder

## LIFE toolbox

## Chancen auch für Ältere

## Erfahrungswissen zählt

### **Lebensphasenbezogenes Führen**

Im Seminar werden Instrumente vermittelt, um in der Führungssituation bewusster mit einer alternden Belegschaft umgehen zu können.

### **Wissensstafette**

Die Wissensstafette ist eine Methode zur Begleitung von Fach- und Führungswechsel. Somit ist sichergestellt, dass das wertvolle Erfahrungswissen an die NachfolgerInnen weitergegeben wird. Die Wissensstafette wird erfolgreich über alle Unternehmenshierarchien vom Top-Management bis zu FachexpertInnen angewendet.

### **Ergonomieprozess**

MitarbeiterInnen bewerten mit Unterstützung von ExpertInnen die vorhandenen Belastungen am Arbeitsplatz und erarbeiten Verbesserungsvorschläge. Diese Ergonomieprozesse haben nachhaltige Verbesserungen für die MitarbeiterInnen gebracht, so wurden z. B. in der Bandbeschichtungsanlage 2 in Linz ergonomische Steuerstände und Tageslichtkuppeln realisiert.

### **Alter(n)sgerechte Laufbahngestaltung**

Ein zentrales Ziel von LIFE ist, die Arbeitsabläufe so zu gestalten, dass die Stärken des jeweiligen Alters bestmöglich eingebracht werden können. Dazu werden derzeit Pilotprojekte umgesetzt, wie Arbeitsabläufe im Sinne von „Einstiegs-, Umstiegs-, Verweil- und Ausstiegsarbeitsplätzen“ gestaltet werden können.

LIFE ist heute integraler Bestandteil der Strategie des Unternehmens und wird von Vorstand und Betriebsrat unterstützt und mitgetragen. 2005 wurde der LIFE Prozess in alle Divisionen des Konzerns übertragen, um auch hier unter Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen Maßnahmen aus der „LIFE toolbox“ umzusetzen. Die „LIFE toolbox“ umfasst mittlerweile mehr als 100 Maßnahmen. Auch in der 2008 zum Konzern hinzugekommenen Division Edelmetall (vormals Böhler-Uddeholm AG) wurden bereits zahlreiche LIFE-Maßnahmen implementiert.

Für das LIFE-Programm erhielt die voestalpine unter anderem mehrfach den Nestor-Award, eine Auszeichnung für „Altersgerechtes Arbeiten“, die vom Sozialministerium vergeben wird.

### **Ansprechperson im Konzernbetriebsrat der voestalpine AG**

Name: Hans Karl Schaller  
Adresse: A-4031 Linz, Stahlstr. 31  
Telefonnummer: 05 03 04 15-4564 Dw.  
E-Mailadresse: karl.schaller@voestalpine.com

## **9.2 SCHICHTPLANREFORM BEI TENCATE GEOSYNTHETICS AUSTRIA GMBH**

Die TenCate Geosynthetics Austria GmbH produziert Geotextilien – Vliese, die im modernen Tiefbau Anwendung finden. Das Unternehmen ist mit Produktionsstandorten in Österreich, Frankreich und Malaysia Weltmarktführer in der Geotextilproduktion und hat 136 MitarbeiterInnen, wovon 70 im Schichtbetrieb beschäftigt sind.



Der Schichtplan bestand ursprünglich aus einem Vier-Schicht-Gruppen-Plan mit sechs Arbeitsschichten zu sieben Stunden und danach zwei Tagen Freizeit. Das ist ein Schichtmodell, das mit vielen Wochenenddiensten und zu wenigen Erholungsphasen im Schichtrythmus verbunden war.

Die hohe gesundheitliche Belastung durch Nacht- und Schichtdienste führte zu verhältnismäßig vielen krankheitsbedingten Ausfällen. Dazu kommt, dass das Durchschnittsalter im Betrieb hoch ist. Mit dem Alter steigt aber die Verausgabung während der Nachtschichten an. Dies sowie die kurze Regenerationsphase von nur zwei Tagen legten eine Reform des Schichtsystems nahe.

1998 wurde ein Productive-Ageing-Programm (Produktives Altern) initiiert. Es bestand in

- » einer Stärken-Schwächen Analyse der Arbeitszeitform im Hinblick auf die gesundheitliche Belastung
- » Bewusstseinsbildung
- » Veränderungswünsche bei allen MitarbeiterInnen wurden erhoben.

### **Entwicklung eines Fünf-Schicht-Modells**

Aufgrund der Ergebnisse dieser Befragung wurde in mehreren Schichtplan-Workshops gemeinsam von Management, MitarbeiterInnen, BetriebsrätInnen unter externer Begleitung ein neuer Schichtplan entwickelt. Die Veränderungen sind:

- » Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 35 Wochenstunden
- » Reduktion der Nachtschichten von acht auf sechs pro Monat
- » Schichtfreies Intervall von drei bis vier Tagen
- » 5 Schichtgruppen
- » Streichung der Einbringschichten (unregelmäßige, geplante Schichten)

Diese Veränderungen wurden mit anderen Gesundheitsmaßnahmen kombiniert:

- » Gesundheitswochen mit Training und Beratung
- » Warme Mahlzeiten während der Schicht
- » Ergonomie-Maßnahmen in der Produktion

In der Befragung erklärten sich die MitarbeiterInnen bereit, für die Erfüllung der Arbeitszeitwünsche einen moderaten Lohnverzicht in Kauf zu nehmen.

Der teilweise Lohnverzicht wurde über eine verringerte Kollektivvertrags-Erhöhung sanft umgesetzt. Der Gewinn durch die Schichtplanumstellung wird geteilt zwischen Unternehmen und Belegschaft. Bei TenCate wurde der neue Schichtplan im März 2000 eingeführt.

In einer erneuten Abstimmung im Dezember 2001 stimmten 100 Prozent der TenCate-MitarbeiterInnen einer Fortführung des Programms zu.

Die Evaluierungen jeweils ein Jahr und vier Jahre nach der Einführung ergaben, dass die Zufriedenheit mit dem Schichtplan sehr hoch liegt, die Erwartungen wurden mehr als übertroffen.

Die SchichtarbeiterInnen berichten u. a. von

- » einer massiven Verbesserung der Lebensqualität
- » einer höheren Arbeitsbewältigung
- » einer Reduktion von Stress
- » einem höheren subjektiven Gesundheitsniveau

**Die hohe gesundheitliche Belastung**

**Analyse der Arbeitszeit**

**MitarbeiterInnenbefragung**

**100 Prozent Zustimmung**

» einer Verbesserung der Erholung durch besseren Schlaf und familienfreundliche Arbeitszeit, dadurch ist die MitarbeiterInnenzufriedenheit entsprechend gestiegen.

TenCate erhielt den Preis des Fonds Gesundes Österreich für Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben.

**Ansprechpartner im Betriebsrat der TenCate Geosynthetics Austria GmbH:**

Name: Manfred Lüftner  
Adresse: A-4021 Linz, Schachermayerstraße 18  
Telefonnummer: 0664/111 33 95  
E-Mailadresse: m.lueftner@tencate.com

### 9.3 PROJEKT „GENERATIONENBALANCE: ARBEITSFÄHIGKEIT UND ARBEITSZUFRIEDENHEIT IN ALLEN LEBENSPHASEN“ DES WIENER KRANKENANSTALTENVERBUNDES

Im Sozialmedizinischen Zentrum Süd – Kaiser Franz-Josef-Spital und Geriatriezentrum Favoriten mit rund 2.800 MitarbeiterInnen – wird seit 2008 als Pilotprojekt des Wiener Krankenanstaltenverbundes (KAV) „Generationenbalance“ durchgeführt. Erklärtes Ziel dieses Projekts ist es, den Erhalt bzw. die Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit in allen Berufsgruppen zu unterstützen. Im Folgenden möchten wir beispielhaft den Pflegebereich herausgreifen, um die Problematik darzustellen.

Bereits seit einigen Jahren ist der Personalleitung im KAV bewusst, dass aufgrund der demografischen Entwicklung in Zukunft verstärkt gut ausgebildetes Pflegepersonal benötigt wird. Aus diesem Grund gilt es, Strategien zu entwickeln, welche die Verlängerung der Verbleibedauer im Unternehmen unterstützen. Die Beschäftigtendaten zeigen, dass im Jahr 2002 lediglich 15 Prozent der PflegerInnen im KAV über 45 Jahre alt waren und nur ein Prozent von ihnen das sechzigste Lebensjahr im Beruf erreichte<sup>3</sup>. Ein üblicher Weg nach einer etwa 15-jährigen Zeit in der Pflege war bisher der Wechsel aus der patientInnenorientierten Pflege in administrative Tätigkeiten, in die Supervision oder die Aus- und Weiterbildung. Zudem sind eine Reihe von PflegerInnen komplett aus dem Beruf ausgestiegen.

Mit dem Ausstieg aus dem Beruf wanderte aber auch das Wissen und die Kompetenz aus den Pflegebereichen ab, und die Lücke zwischen den benötigten Kompetenzen und dem Angebot auf dem Arbeitsmarkt wuchs kontinuierlich. Vor diesem Hintergrund wurden bereits einige Initiativen zur Förderung der Motivation und der Beschäftigungsfähigkeit von PflegerInnen durchgeführt, wie z. B. das Projekt „Meisterhafte Pflege“.

Das Projekt „Generationenbalance“ wurde im November 2008 im Sozialmedizinischen Zentrum Süd gestartet, indem Führungskräfte und MitarbeiterInnen durch Workshops über das anlaufende Projekt informiert wurden. Im Frühjahr 2009 fand eine Befragung aller MitarbeiterInnen bezüglich ihrer Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit statt. Die hohe Rücklaufquote war ein deutliches Signal, dass

<sup>3</sup> Gerhard Naegele, Mirko Sporket: Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Betrieb, Forschungsbericht, Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung, Februar 2009

**Förderung von  
Arbeitsfähigkeit**

**Projekt  
„Meisterhafte Pflege“**

**Befragung der  
MitarbeiterInnen**



besonders das Thema Arbeitsfähigkeit bei allen MitarbeiterInnen auf großes Interesse gestoßen ist. Das Ergebnis wurde wieder an alle Interessierten im Haus kommuniziert.

Zwei wichtige Ergebnisse der Befragung waren, dass erstens die Arbeitszufriedenheit von den MitarbeiterInnen generell hoch bewertet wurde, und dass zweitens körperliche Anforderungen in der täglichen Arbeit besser bewältigt werden als die psychischen und emotionalen.

Nun werden aufgrund der genauen Analyse der Befragungsergebnisse Maßnahmen festgelegt. Durch gezielte Interventionen sollen altersadäquate Arbeitsanforderungen und ein wertschätzender Umgang für MitarbeiterInnen aller Lebensphasen mit einem besonderen Fokus auch auf Ältere geschaffen werden.

Das Gesundheitsförderungskonzept wird derzeit in Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen des Sozialmedizinischen Zentrums Süd entwickelt. Hier sollen maßgeschneiderte Interventionen für die jeweiligen Abteilungen angeboten werden.

#### **Folgende Maßnahmen zeichnen sich derzeit ab:**

- » Verstärkte Kommunikation durch die Führung: Anhand eines jährlichen Leistungsberichtes durch die Kollegiale Führung wird zu bestimmten Themenbereichen Stellung genommen (z. B. Aktivitäten im Haus, Zukunftsplanungen etc.). Dieser Bericht soll in einer Veranstaltung für MitarbeiterInnen vorgestellt und diskutiert werden.
- » Mentoringssystem für BerufseinsteigerInnen bzw. jüngere durch ältere und erfahrene KollegInnen im Pflegebereich: Hintergrund für diese Maßnahme ist die hohe Drop-Out-Rate bei den PflegerInnen in den ersten Berufsjahren nach der Ausbildung.
- » Lobbying für Rotation innerhalb des Pflegebereichs: Die MitarbeiterInnen sollen motiviert werden, innerhalb des Krankenhauses zwischen den verschiedenen Stationen und Abteilungen zu wechseln, um auch andere Bereiche kennen zu lernen.
- » Unterstützung im Umgang mit psychischem und emotionalen Belastungen: Konzept in Entwicklung.

Das Geriatriezentrum Favoriten hat für die Aktivitäten zu „Alternsgerecht Arbeiten“ das Gütesiegel „Nestor Gold“ erhalten, eine Auszeichnung, die vom Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz erstmals 2010 vergeben wurde.

#### **Ansprechpersonen im Sozialmedizinischen Zentrum Süd:**

Name:	Betina Törtl	Günter Friedrich
	Personalentwicklung	Personalvertretung
Adresse:	A-1100 Wien, Kundratstraße 3	
Telefonnummer:	01/60191/1162	01/60191/1991
E-Mailadresse:	betina.toertl@wienkav.at	guenter.friedrich@wienkav.at

## **9.4 PROGRAMM „BUSFAHREN – EIN LEBENSBERUF“ VON SABTOURS REISEBÜRO UND AUTOBUSBETRIEB GMBH**

Sabtours Reisebüro und Autobusbetrieb GmbH mit Sitz in Wels und weiteren Standorten in Oberösterreich ist seit fast 50 Jahren im Touristik- und Busbereich tätig.



### **Wertschätzung fördert Motivation**

**Verstärkte Kommunikation**

**Mentoring**

**Rotation innerhalb  
des Pflegebereichs**

## Stärkung der Arbeitszufriedenheit

Eine Altersstrukturanalyse der Belegschaft hat 2006 ergeben, dass vor allem im Busbetrieb ein dringender Handlungsbedarf besteht: 42 Prozent der ArbeiterInnen sind über 50 Jahre alt, während 11 Prozent unter 30 sind. Für das Unternehmen bedeutet dies einerseits, dass viele berufserfahrene MitarbeiterInnen in der Belegschaft sind. Andererseits heißt das aber auch, dass ein besonderes Augenmerk auf die Erhaltung der Gesundheit und der Arbeitsfähigkeit gelegt werden muss.

### **Ziele des Programms**

2007 startete deshalb das betriebliche Gesundheitsförderungsprogramm „**Busfahren – ein Lebensberuf**“. Die Ziele sind die Erhaltung des Arbeitsvermögens und die Stärkung der Arbeitszufriedenheit bis zum Pensionsantritt sowie die Förderung des Wohlbefindens der MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz. Dies soll mit vorbeugenden Maßnahmen für alle Altersgruppen und gemeinsam mit den MitarbeiterInnen erreicht werden.

Das Programm richtet sich an alle MitarbeiterInnen im Busbetrieb, ob sie nun als BusfahrerIn, im Verkauf, in der Werkstätte oder in der Verwaltung arbeiten.

### **Bausteine des Programms „Busfahren – ein Lebensberuf“ (Auswahl)**

Die Steuerungsgruppe bestand aus Geschäftsleitung, Belegschaftsvertretung, Führungskräften, Arbeitsmedizinerin, OÖGKK, Beraterin und Programmleitung. Diese Gruppe hatte die Aufgabe der strategischen Lenkung des Programms. Die Bestandsaufnahme „ArbeitsGesundheit“ wurde mittels anonymer MitarbeiterInnenbefragung und Krankenstandsanalyse durch die OÖGKK durchgeführt.

Ein Entwicklungsprozess der Unternehmens- und Führungskultur wurde gestartet, in dessen Mittelpunkt die Einführung und Durchführung von Wertschätzenden Führungs-MitarbeiterInnen-Gesprächen (Gesunden Dialogen) stand, und zwar:

- » Der **Anerkennende Erfahrungsaustausch** mit Gesunden und Gesundeten. Dabei wurden u. a. Fragen gestellt wie z. B. „Wie müsste der Dienstplan ausschauen, den sie bis zur Pension gut bewältigen können?“ „Wäre für Sie ein Wechsel der Tätigkeit oder des Aufgabenbereichs interessant?“ „Was brauchen Sie, um die verbleibende Zeit bis zur Pension arbeitsfähig zu bleiben?“
- » Das **Achtsame Arbeitsbewältigungsgespräch** mit den gesundheitlich gefährdeten MitarbeiterInnen durch die Arbeitsmedizinerin und Arbeitspsychologin.

Aus diesen Gesprächen wurden in anonymisierter Form Anregungen gesammelt und in einem Workshop gemeinsam mit Führungskräften, BelegschaftsvertreterInnen, Arbeitsmedizinerin und MitarbeiterInnen für die erkannten Stärken und Schwächen Maßnahmen entwickelt: Stärken sollen gestärkt und Schwächen sollen geschwächt werden. Diese Maßnahmenpläne wurden von 2007–2009 abgearbeitet.

### **Altersensible Dienstplangestaltung**

Wichtige Anregungen aus den Gesprächen betraf die Arbeitszeitgestaltung, deshalb wurde im Herbst 2007 der Dienstplan umgestellt. Das Ergebnis der Änderungen war eine altersensible Dienstplangestaltung, die z. B. Entlastungsangebote bei den starken Linien für BusfahrerInnen über 55 Jahre und für gesundheit-

## Steuerungsgruppe



## Arbeitsplätze altersgerecht gestalten

## Entlastungsangebote

lich gefährdetete MitarbeiterInnen enthielten. Nach anfänglicher Skepsis und Widerständen wurden weitere Bedürfnisse in der Belegschaft geweckt, die erneut ein Jahr später in den Dienstplan eingearbeitet wurden.

Dabei ist auch der Bedarf an Teilzeitjobs für Ältere sichtbar geworden. Auch hier sollen gemeinsam mit dem Betriebsrat Angebote für die MitarbeiterInnen, z. B. zur Reduktion der Arbeitszeit wie gleitende Altersteilzeit, ausgearbeitet werden.

Ein breites Spektrum von Gesundheitsangeboten und mehr als 50 Arbeitsverbesserungsmaßnahmen wurden von 2007 bis 2009 bereits umgesetzt. Im Folgenden eine **Auswahl an Maßnahmen**, die einen Beitrag zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bei den MitarbeiterInnen des Busbetriebs leisten sollen:

- » Einer Fahrergruppe wurde ein Dienstrad ermöglicht, das zur Schonung der Kräfte keine Zusatzdienste vorsieht.
- » Aufgrund von organisatorischen Veränderungen im Busplan gibt es mehr TurnusfahrerInnen und damit weniger SpringerInnen.
- » Bessere Vorausplanung im Reisebusverkehr in der Nebensaison, dadurch bessere Planbarkeit der Arbeitszeiten.
- » SchulungsfahrerInnen pro Linie wurden eingeführt, MitarbeiterInnen konnten sich dafür bewerben.
- » Fahrermappe und Dienstvorschrift wurden handlich in A5-Format gestaltet und mit Fahrplanunterlagen für Sonderverkehre wie z. B. Allerheiligen, 8. Dezember usw. ergänzt.
- » Standardisierung des Beschwerdemanagements.
- » Einführung von KommunikatorInnen pro Linie.
- » Teamsprecher zwischen Werkstätte und Fahrdienst wurden eingeführt.
- » Neue Arbeitskleidung für Busfahrer und Abenddienst.
- » Die sanitären Anlagen wurden verbessert und Ruheliegen im Gefolgschaftsraum eingerichtet.
- » Schutzvorrichtungen für die Linienfahrerarbeitsplätze.
- » Zur Vorbeugung von Haltungsschäden – Physiotherapeutisches Angebot für Busfahrer.

Das Programm dauerte von 2007 bis 2009, die konkrete Umsetzung aller Maßnahmen wird allerdings über 2009 hinausgehen. Die gesundheitsfördernden MitarbeiterInnengespräche werden in regelmäßigen Abständen weitergeführt.

Das Unternehmen Sabtours hat für die Aktivitäten zu „Altersgerecht Arbeiten“ das Gütesiegel „Nestor Gold“ erhalten, eine Auszeichnung, die das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz erstmals 2010 vergeben hat. Ausgezeichnet wurde dieses Projekt auch mit dem Gütesiegel des Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und vom Europäischen Netzwerk für BGF zum „Model of good practice“ ernannt.

#### **Ansprechperson im Betriebsrat der Sabtours Reisebüro und Autobusbetrieb GmbH**

Name: Johann Eismair  
Adresse: 4600 Wels, Marcusstraße 4  
Telefonnummer: 07242/416 26  
E-Mail: betriebsrat@sabtours.at

**Keine Zusatzdienste**

**Beschwerdemanagement**

**Nestor Gold**

# 10. CHECKLISTE: IST MEIN UNTERNEHMEN ALTERNSGERECHT?

Wir haben diese Checkliste für BetriebsrätInnen und PersonalvertreterInnen konzipiert. Mit der folgenden Checkliste können BetriebsrätInnen und PersonalvertreterInnen überprüfen, ob die Arbeitsorganisation in ihrem Unternehmen altersgerecht ist oder nicht. Der/die Arbeit- bzw. DienstgeberIn ist verpflichtet gemäß § 91 Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) dem Betriebsrat über alle Angelegenheiten Auskunft zu geben, die die sozialen und gesundheitlichen Interessen der ArbeitnehmerInnen betreffen. Diese Checkliste soll BetriebsrätInnen und PersonalvertreterInnen motivieren, bestimmte Fragen aus dieser Liste als Anfragen an den/die Arbeit- bzw. DienstgeberIn zu richten.

Denkbar ist aber auch, dass sich der Arbeitsschutzausschuss mit dem Thema „Altersgerecht Arbeiten“ befasst. Die Ergebnisse der Fragen der Checkliste können eine erste Ist-Analyse im Unternehmen über die altersgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation liefern.

Diese Checkliste ist in Hinblick auf größere Betriebe erstellt worden, sie kann aber auch für kleinere Unternehmen wichtige Anhaltspunkte liefern, ob das Unternehmen altersgerecht gestaltet ist.

## 1. ALTERSANALYSE

### A. Durchschnittsalter im Unternehmen

1. Wie hoch ist das Durchschnittsalter im gesamten Unternehmen? (Anmerkung: Summe der Lebensalter aller Beschäftigten bilden, diese Zahl wird durch die Anzahl der KollegInnen dividiert, dies ergibt das Durchschnittsalter im Unternehmen)
2. Durchschnittsalter in verschiedenen Abteilungen
3. Durchschnittsalter nach verschiedenen Funktionsebenen
4. Durchschnittsalter der Frauen
5. Durchschnittsalter der Männer
6. Durchschnittsalter der Angestellten
7. Durchschnittsalter der ArbeiterInnen
8. Durchschnittsalter nach Arbeitszeit (z. B. Durchschnittsalter der Teilzeitkräfte oder SchichtarbeiterInnen)
9. Durchschnittsalter der KollegInnen bei Pensionsantritt
10. Verteilung nach Altersklassen – wie viele KollegInnen sind bis 20 Jahre, bis 30 Jahre usw. alt?

*Anmerkung: Wenn der Altersschnitt über 40 oder 45 Jahre ist, sollten maßgeschneidert für die einzelnen KollegInnen Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt werden. Sollte es keine gesundheitsfördernden Maßnahmen geben, ist es nun hoch an der Zeit, diese zu initiieren.*

### B. Ältere KollegInnen

1. In welchen Bereichen arbeiten überdurchschnittlich viele ältere KollegInnen?
2. Warum arbeiten dort überdurchschnittlich viele ältere KollegInnen?

*Anmerkung: Es sollte besonderes Augenmerk auf die altersgerechte Gestaltung dieser Bereiche gelegt werden.*

## C. Pensionsalter

1. Wie viele KollegInnen gingen in den vergangenen fünf Jahren in
  - » Alterspension?
  - » vorzeitige Alterspension?
2. Wie viele KollegInnen gingen in den vergangenen fünf Jahren in Invaliditäts- bzw. Berufsunfähigkeitspension?
3. Welches Durchschnittsalter hatten die Invaliditäts- bzw. BerufsunfähigkeitspensionistInnen?
4. Wie viele KollegInnen wechseln vor der Pensionierung in die Arbeitslosigkeit?
5. In welchen Abteilungen gibt es besonders viele Früh- und Invaliditäts- bzw. BerufsunfähigkeitspensionistInnen?
6. In welchen Abteilungen werden in naher Zukunft die meisten MitarbeiterInnen ausscheiden und was bedeutet das für die Teamqualität?

*Anmerkung: Wenn überdurchschnittlich viele KollegInnen in Invaliditäts- bzw. Berufsunfähigkeitspension gehen müssen, dann ist dies ein Alarmsignal. ArbeitnehmerInnen- und Bedienstetenschutzmaßnahmen sollten rasch und dringlich umgesetzt werden.*

## D. Personalaufnahme

1. Werden regelmäßig neue MitarbeiterInnen aufgenommen?
2. Gibt es einen Aufnahmestopp?
3. Gibt es Lehrlinge?
4. Gibt es Personalbedarfspläne für die Zukunft?
  - » Nach Tätigkeiten?
  - » Nach Abteilungen?

*Anmerkung: Bei einem Aufnahmestopp steigt der Altersschnitt der Belegschaft automatisch. In diesem Fall sollten rechtzeitig Gesundheitsförderungsmaßnahmen gesetzt und auf die/den einzelne/n ArbeitnehmerIn maßgeschneiderte Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt werden. Wenn Lehrlinge aufgenommen werden, kann ein Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen den notwendigen Wissenstransfer sichern. Personalbedarfspläne sollten daraufhin überprüft werden, ob auf die Altersdurchmischung Rücksicht genommen wird.*

## E. Auflösung von Arbeitsverhältnissen

Mit wie vielen KollegInnen über 45 wurde in den vergangenen Jahren das Dienstverhältnis gelöst?

*Anmerkung: Handelt es sich dabei um sehr viele KollegInnen, sollte die Unternehmenskultur überdacht und gegebenenfalls geändert werden.*

## 2. GESUNDHEIT UND ARBEITSFÄHIGKEIT

### A. Sind Gesundheit und Arbeitsfähigkeit Ziele ...

1. für das Management? Falls ja, wie zeigt sich das?
2. für den Betriebsrat, für die Personalvertretung? Falls ja, wie zeigt sich das?
3. werden die Ziele – Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen – in der Unternehmensführung berücksichtigt? Falls ja, wie?

*Anmerkung: Gibt es keine konkreten Anhaltspunkte, dann ist es Zeit, aus Lippenbekenntnissen konkrete Gesundheitsmaßnahmen zu machen.*

## **B. ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) und Bedienstetenschutzgesetz**

1. Wurde die Ermittlung und Beurteilung der Gefahren entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen (§ 4 ASchG) ausreichend durchgeführt?
2. Wurden dadurch Schutzmaßnahmen getroffen für
  - » ältere ArbeitnehmerInnen?
  - » jüngere ArbeitnehmerInnen?
  - » Erfolgte beim Festlegen von Maßnahmen eine Berücksichtigung der Qualifikation?
3. Beraten der/die ArbeitsmedizinerIn und der/die ArbeitspsychologIn den/die Arbeit- bzw. DienstgeberIn und den Betriebsrat/die Personalvertretung zu altersgerechtem Arbeiten (z. B. Arbeitszeitgestaltung, sicheres Heben und Tragen usw.)?

*Anmerkung: Wurden alle drei Fragen mit „nein“ beantwortet, dann ist es hoch an der Zeit, dass der Betriebsrat eventuell unter Beiziehung der Arbeitsinspektion oder der Gewerkschaft ein Programm zu altersgerechtem Arbeiten in Angriff nimmt.*

## **C. Gesundheitsförderung**

1. Entwickeln ArbeitsmedizinerIn und ArbeitspsychologIn Programme auf dem Gebiet der Gesundheitsförderung (siehe § 82 Abs. 9 ASchG), die sich für altersgerechtes Arbeiten eignen?
2. Gibt es eine Beteiligung der MitarbeiterInnen bei der Gesundheitsförderung, z. B. durch innerbetriebliche Arbeitskreise oder Gesundheitszirkel?

*Anmerkung: Sollte es kein Gesundheitsförderungsprojekt im Unternehmen geben, dann bieten sich das Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung ([www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at)) und die zuständige Gewerkschaft als Ansprechpartner an.*

## **D. Arbeitszufriedenheit**

Wird die Arbeitszufriedenheit in MitarbeiterInnenbefragungen erhoben?

*Anmerkung: Falls ja, dann sollte die Befragung auch Aufschluss über die Arbeitszufriedenheit der unterschiedlichen Altersgruppen im Unternehmen zulassen. Wichtig ist auch, dass im Anschluss an Befragungen konkrete Verbesserungsmaßnahmen z. B. für ältere ArbeitnehmerInnen getroffen werden.*

## **E. Arbeitsaufgaben bzw. Tätigkeiten für ältere ArbeitnehmerInnen**

1. Wird der körperliche und geistige Umbau beim Älterwerden berücksichtigt?
2. Ist ein Tätigkeitswechsel beim Älterwerden möglich?
3. Bekommen Ältere komplexere Aufgaben?
4. Wird das Erfahrungswissen von älteren ArbeitnehmerInnen genutzt?
5. An welchen Arbeitsplätzen sind die körperlichen Anforderungen durch z. B. Stehen, Klimaveränderungen, Zugluft, Feuchtigkeit am höchsten?
6. Werden ältere ArbeitnehmerInnen von schweren körperlichen Arbeiten entlastet?
7. Gibt es ausreichend Arbeitsplätze, die entweder vorrangig für jüngere oder vorrangig für ältere ArbeitnehmerInnen geeignet sind?

*Anmerkung: Können mehrere Fragen mit „ja“ beantwortet werden, dann hat altersgerechtes Arbeiten im Unternehmen schon einen bedeutenden Stellenwert.*

## **F. Arbeitszeit**

1. Gibt es Wahlmöglichkeiten bei den Arbeitszeitformen (z. B. zwischen Schichtarbeit/keine Schichtarbeit, Vollzeit/Teilzeit)?
2. Werden die MitarbeiterInnen in die Gestaltung der Arbeitszeit miteinbezogen, ihre Wünsche erfragt?
3. Wie viele Überstunden werden pro ArbeitnehmerIn pro Jahr geleistet?
4. Gibt es Zeitausgleich bzw. Zeitguthaben?
5. Gibt es nur Zulagen für geleistete Mehr- und/oder Überstunden oder auch Zeitausgleich?
6. Gibt es für ältere ArbeitnehmerInnen mehr Urlaub als betriebliche Sonderregelung?
7. Gibt es zusätzlich zu den gesetzlich vorgeschriebenen Pausen kleine Erholungspausen?

*Anmerkung: Eine Arbeitszeitbilanz gibt u .a. Aufschluss, wie viele Überstunden geplant und dann tatsächlich geleistet wurden. Sie ermöglicht dadurch einen bewussten Umgang mit Arbeitszeit.*

## **G. Schicht- und Nachtarbeit**

1. Gibt es eine altersabhängige Wahlmöglichkeit: Nachtarbeit ja oder nein?
2. Werden die Vorstellungen und Wünsche der MitarbeiterInnen bei der Schichtplangestaltung berücksichtigt?
3. Erfolgte eine arbeitsmedizinische Bewertung des bestehenden Schichtsystems?
4. Gibt es Unterstützung für NachtarbeiterInnen (warmes Essen, bezahlte Zusatzpausen, Kinderbetreuung, Bustransfer usw.)?
5. Gibt es eine laufende medizinische Betreuung (Untersuchungen) der KollegInnen?

## **H. Betriebliche Weiterbildung**

1. Wie viele Tage betrieblicher Weiterbildung hat jede/r ArbeitnehmerIn pro Jahr?
2. Gibt es neben fachlich-technischen Ausbildungen auch Weiterbildungsangebote, die soziale Qualifikationen (Kommunikations-, Konflikt- und Teamfähigkeit) vermitteln?
3. Werden bestimmte Altersgruppen bei der betrieblichen Weiterbildung benachteiligt? Falls ja, welche?
4. Gibt es Fortbildungspläne für alle Altersgruppen?

*Anmerkung: Weiterbildung ist ein wesentlicher Bestandteil von alters- und gesundheitsförderndem Arbeiten.*

# **3. PERSONALSTRATEGISCHES BEWUSSTSEIN**

## **A. Demographie**

1. Gibt es in der Führung ein Bewusstsein über den bevorstehenden demografischen Wandel – Älterwerden der Belegschaft, Mangel an Arbeitskräften? Falls ja, wie zeigt sich das?

2. Gibt es im Betriebsrat, in der Personalvertretung ein Bewusstsein über den bevorstehenden demografischen Wandel? Falls ja, wie zeigt sich das?

### **B. Ressourcen der Generationen**

1. Gibt es ein Bewusstsein im Unternehmen über die fachlichen und sozialen Stärken der verschiedenen Altersgruppen im Unternehmen?
2. Gibt es ein Bewusstsein über die Bedeutung der Erfahrung von älteren ArbeitnehmerInnen?
3. Gibt es ein Bewusstsein, dass Teams bzw. Gruppen, in denen ältere und jüngere ArbeitnehmerInnen zusammenarbeiten, produktiver sein können?

### **C. Leitbild**

1. Ist altersgerechtes Arbeiten im Leitbild des Unternehmens verankert?
2. Ist altersgerechtes Arbeiten in der Betriebsratspolitik bzw. in der Politik der Personalvertretung verankert?

### **D. Arbeitsmarkt**

1. Nutzt das Unternehmen Analysen des regionalen Arbeitsmarktservice über die Arbeitsmarktentwicklung in der Region?
2. Gibt es Erhebungen, die nachweisen, dass das Unternehmen für ArbeitnehmerInnen in der Region attraktiv ist?

## **4. ANERKENNUNGSKULTUR**

### **A. Anerkennung**

1. Ist die Anerkennung der Arbeit der KollegInnen im Unternehmen üblich? Falls ja, wie zeigt sich das?
2. Gibt es Unterschiede in der Anerkennung der KollegInnen nach Abteilungen?
3. Werden KollegInnen ermutigt bis zur Alterspension zu arbeiten? Falls ja, welche Unterstützung bekommen sie (z.B. Altersteilzeitregelungen)?
4. Werden die Verdienste von LangzeitmitarbeiterInnen gewürdigt (z.B. in der MitarbeiterInnenzeitung, in Jahresberichten, durch Auszeichnungen)?

*Anmerkung: Anerkennung fördert erwiesenermaßen die Gesundheit und Motivation.*

### **B. Benachteiligung älterer ArbeitnehmerInnen**

1. Gibt es Altersgrenzen für spezielle Funktionen?
2. Gibt es Altersgrenzen für spezielle Arbeitsplätze, die für ältere ArbeitnehmerInnen eigentlich gut geeignet wären?
3. Gibt es Altersgrenzen in Bezug auf Karriereambitionen?
4. Gibt es Altersgrenzen für die betriebliche Weiterbildung?

### **C. Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt?**

1. Gibt es Spannungen in Teams?
2. Sind diese Spannungen vorwiegend zwischen Jüngeren und Älteren?
3. Gibt es spezielle Formen der Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren ArbeitnehmerInnen?
4. Gibt es einen Erfahrungsaustausch zwischen den Altersgruppen? Falls ja, wie?



*Anmerkung: Ziel von internen Weiterbildungsmaßnahmen sollte die Zusammenarbeit von Alt und Jung sein. Seminare, die eine Begegnung zwischen Alt und Jung ermöglichen, helfen Älteren, für Jüngere, und Jüngeren, für Ältere offen zu werden.*

## **D. Einbeziehung der PensionistInnen**

1. Werden die PensionistInnen noch in betriebliche Aktivitäten einbezogen?
2. Gibt es für sie ehrenamtliche Aufgaben?

*Anmerkung: Die Präsenz von pensionierten MitarbeiterInnen im Unternehmen kann ein Zeichen der Wertschätzung von Älteren sein.*

**Quelle:** Dieser Fragenbogen wurde in Zusammenarbeit mit Dr. Rudolf Karazman, IBG Consulting, health@work Group erstellt.

# 11. ANHANG

## 11.1 AUSGEWÄHLTE INFORMATIONEN ZUM THEMA „ÄLTERE ARBEITNEHMERINNEN“

### **Arbeit & Alter: Alternsgerechte Arbeitsorganisation** **[www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at)**

Diese Website, gestaltet von AK, ÖGB, WKÖ und IV bietet Hintergrundwissen über die Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Österreichische und internationale Best-Practice-Beispiele geben konkrete Anregungen für ArbeitgeberInnen, Personalverantwortliche und BetriebsrätInnen zur alternsgerechten Gestaltung der Arbeitswelt.

### **Service Arbeit und Gesundheit** **[www.servicearbeitgesundheit.at](http://www.servicearbeitgesundheit.at)**

Das BBRZ Österreich bietet über das Projekt Service Arbeit und Gesundheit Beratung und Unterstützung für Betriebe und ArbeitnehmerInnen, die gesundheitliche Beeinträchtigungen haben. Das Ziel dabei ist die langfristige Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, damit es nach Möglichkeit gar nicht erst zu einem Arbeitsplatzverlust kommt. Die Case ManagerInnen des BBRZ beraten über Förderungen, Adaptionen des Arbeitsplatzes, psychosoziale Unterstützungsmaßnahmen, Schulungsmaßnahmen usw.

Service Arbeit und Gesundheit wird u. a. aus Mitteln des AMS und des Bundessozialamts finanziert.

### **„Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“** **Ein Programm von AUVA und PVA**

Mit Hilfe des Programms „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ soll der Erhalt bzw. die Förderung von Arbeitsfähigkeit bei Berufstätigkeiten in besonders beanspruchenden Branchen unterstützt werden. Am Pilotprojekt nehmen 21 Betriebe aus acht Branchen teil, und zwar Bau, Handel, Eisen und Metall, Beherbergungs- und Gaststättenwesen, Reinigung/Entsorgung, Verkehr, Gesundheit und Logistik. Unter Anwendung eines standardisierten Analyse-Prozesses wird die Behinderung bzw. Förderung von Arbeitsfähigkeit erhoben, und in Folge werden Interventionen zur Förderung von Arbeitsfähigkeit auf der Ebene der Organisation und auf der individuellen Ebene gesetzt. Die Wirksamkeit der Interventionen wird im Laufe des Projektes zweimal evaluiert, und gegebenenfalls werden Adaptionen auf der Maßnahmenebene vorgenommen.

Das Programm wird getragen und finanziert durch AUVA und PVA.

Für weitere Informationen zum Programm:

Dr.<sup>in</sup> Irene Kloimüller MBA  
Am Heumarkt 3/I/17  
A-1030 Wien  
mobile: 0043-699 104 00 755  
[irene.kloimueller@auva.at](mailto:irene.kloimueller@auva.at)

### **Auszeichnung Nestor** **[www.nestor.at](http://www.nestor.at)**

Unternehmen, die ihre Organisation alternsgerecht gestalten, können ein Gütesiegel beantragen, und zwar „Nestor Gold“. Dieses wird erstmals 2010 vom Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz verliehen.

### **Studie zum Thema**

Peter Hoffmann, Die Qualität des Arbeitslebens von älteren ArbeitnehmerInnen, Studie der Bundesarbeitskammer, Wien, 2009

### **Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“**

**[www.wage.at](http://www.wage.at)**

Unter dem Netzwerkmanagement der AK OÖ engagieren sich seit 2007 interessenpolitische Einrichtungen, Institutionen, Organisationen und Betriebe mit folgenden Zielsetzungen:

- » Kompetenzzentrum für Generationenmanagement, das Beratung zum Thema Age- und Generationenmanagement für Betriebe anbietet
- » Plattform für Information und Know-how-Transfer zum altersgerechten Arbeiten
- » Impulsgeber für Innovationen
- » Schnittstelle zwischen Forschung, Anwendung, (Interessen-)Politik und Wirtschaft

## **11.2 ANSPRECHPERSONEN IN GEWERKSCHAFTEN UND ARBEITERKAMMER**

### **ÖGB Sozialpolitik – Gesundheitspolitik**

**[www.gesundearbeit.at](http://www.gesundearbeit.at), [www.oegb.at](http://www.oegb.at)**

Dr. Ingrid Reifinger

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Telefon: 01/534 44 DW 39181

E-Mail: [ingrid.reifinger@oegb.at](mailto:ingrid.reifinger@oegb.at)

### **ÖGB-Büro Chancen Nutzen**

Herbert Pichler

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Telefon: 01/534 44 DW 39590

E-Mail: [herbert.pichler@oegb.at](mailto:herbert.pichler@oegb.at)

### **Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier**

**[www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)**

Mag. Isabel Koberwein

Alfred-Dallinger-Platz 1, 1034 Wien

Telefon: 050301 DW 21202

E-Mail: [isabel.koberwein@gpa-djp.at](mailto:isabel.koberwein@gpa-djp.at)

### **Gewerkschaft Öffentlicher Dienst**

**[www.goed.at](http://www.goed.at)**

Dr. Gerd Swoboda

Mag. Kerem Gürkan

Teinfaltstraße 7, 1010 Wien

Telefon: 01/534 54 DW 260, 301

E-Mail: [gerd.swoboda@goed.at](mailto:gerd.swoboda@goed.at)

E-Mail: [kerem.guerkan@goed.at](mailto:kerem.guerkan@goed.at)

**Gewerkschaft der Gemeindebediensteten – Kunst, Medien, Sport, freie Berufe**

**www.gdg.at**

Alexander Kronabeter  
Maria-Theresien-Straße 11, 1090 Wien  
Telefon: 01/313 16 DW 83692  
E-Mail: alexander.kronabeter@gdg-kmfsb.at

**www.kmsfb.at**

Martin Mayer  
Maria-Theresien-Straße 11, 1090 Wien  
Telefon: 01/313 16 DW 83821  
E-Mail: martin.mayer@gdg-kmsfb.at

**Gewerkschaft Bau-Holz**

**www.gbh.at**

Zentrale  
Andreas Huss  
Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien  
Telefon: 0664/614 55 34  
E-Mail: andreas.huss@gbh.at

Wolfgang Birbamer  
Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien  
Telefon: 01/534 44 DW 59555  
E-Mail: wolfgang.birbamer@gbh.at

Rudolf Silvan  
Landesorganisation Niederösterreich  
Gewerkschaftsplatz 1, 3100 St. Pölten  
Telefon: 01/ 401 47 DW 269  
E-Mail: Rudolf.silvan@gbh.at

**Gewerkschaft VIDA**

**www.vida.at**

Peter Traschkowitsch  
Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien  
Telefon: 01/534 44 DW 79690  
E-Mail: info@vida.at

**Gewerkschaft der Post- und Fernmeldebediensteten**

**www.gpf.at**

Markus Hinker  
Lassallestraße 9/C515/2, 1020 Wien  
Telefon: 0590591 DW 10503 und 0664/629 67 41  
E-Mail: markus.hinker@telekom.at

**Gewerkschaft PRO-GE**

**www.proge.at**

Anton Hiden  
Gabriela Kuta  
Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien  
Telefon: 01/534 44 DW 69620 bzw. 69621  
E-Mail: anton.hiden@proge.at  
E-Mail: gabriela.kuta@proge.at

**Arbeiterkammer Wien – Abteilung Sozialpolitik**

**[www.akwien.at](http://www.akwien.at)**

Mag. Adolf Buxbaum

Prinz Eugen Str. 20–22, 1041 Wien

Telefon: 01/501 65 DW 2373

E-Mail: [adolf.buxbaum@akwien.at](mailto:adolf.buxbaum@akwien.at)

**Arbeiterkammer Wien – Abteilung Sicherheit, Gesundheit und Arbeit**

**[www.akwien.at](http://www.akwien.at)**

Alexander Heider

Prinz Eugen Str. 20–22, 1041 Wien

Telefon: 01/501 65 DW 2527

E-Mail: [alexander.heider@akwien.at](mailto:alexander.heider@akwien.at)

## **BROSCHÜREN ZUM THEMA GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ**

- » **IMPULS** – Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen.  
Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen im Betrieb.
- » **INFORM** – Gute Haltungen und Bewegungen bei der Arbeit.  
Muskel- und Skeletterkrankungen vorbeugen.
- » Arbeitnehmerschutz-Reformgesetz, gültig ab 1. Jänner 2002.
- » Aktiv gegen Mobbing! Mit dem ÖGB Mobbing die Stirn bieten.
- » **SGMS** = Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsysteme. Informationen für BetriebsrätInnen, PersonalvertreterInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen.
- » Arbeits- und OrganisationspsychologInnen im ArbeitnehmerInnenschutz (nach Reform 2002), Hrsg.: AK-Wien.

Die Broschüren sind zu bestellen bei

### **ÖGB-Servicecenter**

1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1, Tel.: 01/534 44 DW 39100

E-Mail: [servicecenter@oegb.at](mailto:servicecenter@oegb.at), [www.oegb.at](http://www.oegb.at)

Die Broschüre „Ältere ArbeitnehmerInnen –

Das verborgene Gold im Unternehmen“ ist zu bestellen bei

### **Bestellservice der AK Wien**

1040 Wien, Prinz-Eugen-Straße 20–22, Tel.: 01/310 00 10 DW 503

E-Mail: [bestellservice@akwien.at](mailto:bestellservice@akwien.at), [www.akwien.at](http://www.akwien.at)





**Arbeit altersgerecht gestalten!**