



GESUND BLEIBEN BIS ZUR PENSION IM SOZIALEN DIENSTLEISTUNGSBEREICH

Handlungsleitfaden für die Praxis

Nachlese zur Tagung

„Gesund bleiben bis zur Pension im sozialen Dienstleistungsbereich.
Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Strategien“
am 18. Juni 2015 in der Arbeiterkammer Linz

Stand: Dezember 2015

JKU
JOHANNES KEPLER
UNIVERSITÄT LINZ



AK
Oberösterreich



Dr. Josef Moser, MBA
AK-DIREKTOR

Dr. Johann Kalliauer
AK-PRÄSIDENT

GESUND BLEIBEN BIS ZUR PENSION IM SOZIALEN DIENSTLEISTUNGSBEREICH

Die Auswirkungen des demografischen Wandels werden vielfach diskutiert – meist werden allerdings die schlechten Aspekte des Alterns betont. Dabei wird das Potenzial der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vielfach unterschätzt: Sie haben Lebens- und Berufserfahrung, Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein, sind urteilsfähig, zuverlässig, kommunikationssicher, kooperativ und ausgeglichen – Stärken, die vor allem im sozialen Dienstleistungsbereich von Vorteil sind.

Die Beschäftigten sind die wichtigste Ressource jeder Arbeitgeberin und jedes Arbeitgebers. Arbeit zu haben ist eine wesentliche Existenzgrundlage für die Menschen. Erwerbstätigkeit setzt aber Arbeitsfähigkeit voraus. Diese stützt sich auf die Kompetenz und das Wissen einer Person, auf Motivation, Gesundheit und Arbeitsbedingungen. Arbeitgeber/-innen und Arbeitnehmer/-innen sind gefordert, hier mitzugestalten. Unbestritten ist: Auch das Alter hat Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit.

Was heißt Älterwerden in der Arbeitswelt und wo liegen die Herausforderungen und Chancen? Diese Fragen wurden bei der Tagung am 18. Juni 2015 in der Arbeiterkammer in Linz diskutiert. Außerdem wurden anhand konkreter Beispiele Möglichkeiten aufgezeigt, die Arbeit bis zur Pension gut zu bewältigen. Der Wert der älteren Arbeitnehmer/-innen für die Unternehmen wurde dabei besonders hervorgehoben.

Mit dem vorliegenden Leitfaden bieten wir Ihnen eine „Nachlese“ und Vertiefung der angesprochenen und diskutierten Themen. Wir freuen uns, wenn wir Sie damit für Ihre betriebliche Praxis unterstützen können.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Josef Moser'.

Dr. Josef Moser, MBA
AK-Direktor

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Johann Kalliauer'.

Dr. Johann Kalliauer
AK-Präsident



INHALT

Einleitung	4
Daten und Fakten zum Sozial- und Gesundheitsbereich in Österreich	5
Gesundheits- und Pflegebereich zukunftsfit gestalten	8
Arbeitsunterbrechungen als Belastungsquelle	13
Quellenverzeichnis	18
Impressum	20

EINLEITUNG

Die demografische Entwicklung führt zu einer Erhöhung des Durchschnittsalters der Erwerbsbevölkerung. In den oberösterreichischen Betrieben wird sich die Gruppe der Erwerbspersonen über 45 von derzeit rund 36 Prozent auf 41 Prozent erhöhen. Diese Entwicklung bedeutet Veränderungen und Anpassungen in vielen Lebensbereichen. Vor allem Unternehmen müssen vielfach umdenken, um Arbeitsbedingungen alter(n)sgerecht zu gestalten, damit Arbeitnehmer/-innen gesund bis zur Pension arbeiten können.

(Quelle: Stat. Abteilung Land OÖ)

In der derzeitigen Arbeitswelt zählen die Beschäftigten bereits ab 45 zu den „älteren Arbeitnehmern/-innen“. Sie sind mit einer Reihe von Vorurteilen konfrontiert. Vielfach werden nur die schlechten Aspekte des Alterns betont, das Potential der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird häufig unterschätzt.

Mehr als jede/-r vierte Beschäftigte (28 Prozent) ist bereits einige Zeit vor dem Pensionsantritt krank oder arbeitslos, weil sie/er mit den bestehenden Arbeitsbedingungen und Anforderungen nicht mehr zurechtkommt oder ihr/ihm keine Chancen auf dem Arbeitsmarkt gegeben werden. Seit 2009 nimmt die Anzahl der arbeitslosen Personen über 50 stärker zu als jene in den anderen Altersgruppen. Ältere sind länger in der Arbeitslosigkeit als jüngere, im Schnitt dauert die Arbeitssuche bei älteren Arbeitslosen (bereits schon ab 45) zwei Monate länger als bei Jüngeren (Unter-26-Jährige). In der Altersgruppe der Über-55-Jährigen steigt zwar die Beteiligung am Arbeitsmarkt, die Arbeitslosigkeit wächst aber stärker. Durchschnittlich ist man umso länger arbeitslos, je älter man wird.

Die Karriereerwartungen, der Optimismus und die allgemeine Lebenszufriedenheit haben bei der Gruppe der Über-45-Jährigen in den letzten zehn Jahren abgenommen. Ältere Beschäftigte halten die Arbeitsplätze in Österreich derzeit für am wenigsten sicher. Die Ausübung des eigenen Berufes bis zum gesetzlichen Pensionsalter ist aber – vor allem

in den Gesundheits- und Pflegeberufen – ein hochgestecktes Ziel für die Beschäftigten.

Betriebe müssen sich intensiv mit dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit und des Wohlbefindens der Beschäftigten auseinandersetzen. Dies erfordert eine gezielte Förderung der physischen und psychischen Gesundheit, von Kompetenzen, Motivation und guten Arbeitsbedingungen. Das Ziel soll die bestmögliche Übereinstimmung der individuellen Ressourcen mit den betrieblichen Anforderungen sein.

Bei der Tagung am 18. Juni 2015 der Arbeiterkammer Linz, die von der AK in Kooperation mit der Johannes Kepler Universität (Abteilung für Pädagogik und pädagogische Psychologie) wurde das Thema „Gesund bleiben bis zur Pension im sozialen Dienstleistungsbereich – Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Strategien“ aufgegriffen. In dem vorliegenden Handlungsleitfaden werden die Inhalte folgender Referate näher beleuchtet:

- ▶ **Daten und Fakten zu Krankenständen, Arbeitszufriedenheit sowie zur Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer/-innen im Gesundheits- und Sozialbereich**
Mag. Reinhard Haider, BSc, Referent in der Abteilung Arbeitsbedingungen, Arbeiterkammer Oberösterreich, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler
- ▶ **Generationenmanagement als Antwort auf schwierige Rahmenbedingungen im Gesundheits- und Sozialbereich**
Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller, MBA, Medizinerin, Existenzanalytikerin und Logotherapeutin, Health Care Managerin, Wien
- ▶ **Arbeitsunterbrechungen als ständige Belastungsquelle – Folgen für ältere Beschäftigte**
Prof. Dr. Thomas Rigotti, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologe, Johannes-Gutenberg Universität Mainz



DATEN UND FAKTEN ZUM SOZIAL- UND GESUNDHEITSBEREICH IN ÖSTERREICH

Beschäftigungswirksam und volkswirtschaftlich bedeutend

Das Gesundheits- und Sozialwesen zählt zu den vier bedeutendsten Wirtschaftssektoren in Österreich und trägt mit etwa sechs Prozent (16 Milliarden Euro) zur Wertschöpfung bei. (Quelle: Statistik Austria 2014a, VGR)

Verglichen mit Branchen wie dem Bauwesen oder dem Produktionsbereich ist dieser Sektor relativ krisen- und konjunkturunabhängig, denn die Anzahl der zu betreuenden und zu pflegenden Menschen ist in den nächsten Jahrzehnten eher im Steigen als im Sinken begriffen. Alleine in Oberösterreich wird im Jahr 2030 von einem Pflegebedarf von 102.711 Personen gesprochen. Derzeit sind es 79.978 pflegebedürftige Personen. (Quelle: Land OÖ, Entwicklung der Pflegebedürftigen, https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/LK/PKJahn19052015_Internet.pdf).

Der Gesundheits- und Pflegebereich zählt zudem auch zu den beschäftigungsintensivsten Branchen in Österreich. Etwa jede/-r zehnte Beschäftigte – 240.377 im Jahr 2014 – arbeitet in diesem Bereich. Besonderes Merkmal des Gesundheits- und Sozialwesens ist der hohe Frauenanteil von 76 Prozent. In Oberösterreich arbeiten insgesamt 45.145 Personen, davon 34.181 Frauen und 10.964 Männer, in dieser Branche.

Anhand der Wirtschaftsklassensystematik ÖNACE¹⁾ kann das Gesundheits- und Sozialwesen in drei Subkategorien unterteilt werden:

- ▶ das Gesundheitswesen mit 24.084 Beschäftigten in Oberösterreich
- ▶ das Sozialwesen (ohne Heime) mit 16.477 Erwerbstätigen und
- ▶ den Heimbereich (ohne Erholungs- und Ferienheime) mit 4.584 Beschäftigten.

¹ Das Akronym „NACE“ leitet sich aus der französischen Bezeichnung der Europäischen Wirtschaftstätigkeitenklassifikation ab. Diese trat per Verordnung (EG) Nr. 1893/2006 des Europäischen Parlaments und der Rates vom 20. Dezember 2006 (ABl. Nr. L391/vom 30. Dezember 2006, S. 1) am 1. Jänner 2008 in Kraft.

Arbeitslosigkeit auch hier ein Thema

Auch wenn die Beschäftigtenzahlen positiv zu sehen sind, bleibt das Gesundheits- und Sozialwesen nicht von steigenden Arbeitslosenzahlen verschont: Im Vorjahr waren im Gesundheits- und Sozialwesen mit 2.969 etwa um die Hälfte mehr Personen von Arbeitslosigkeit betroffen, als dies noch vor acht Jahren der Fall war. Die Analyse der Daten zeigt zudem, dass das Heim- und Sozialwesen stärker von Arbeitslosigkeit betroffen ist als das Gesundheitswesen. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich: Besonders ältere Arbeitnehmer/-innen sind gefährdeter als jüngere – das unterscheidet den Gesundheitssektor allerdings nicht von anderen Wirtschaftsbereichen. Auch die Verweildauer in der Arbeitslosigkeit zeigt, dass ältere Arbeitnehmer/-innen länger arbeitslos sind als jüngere. Arbeitnehmer/-innen ab 55 sind 174 Tage in der Arbeitslosigkeit, während die 45- bis 49-Jährigen um 43 Tage weniger lange arbeitslos sind. Auffallend ist, dass die Dauer der Arbeitslosigkeit im Gesundheits- und Sozialwesen im Vergleich mit anderen Wirtschaftssektoren eine längere ist.

(Quelle: Arbeitsmarktservice OÖ 2014)



Viele gehen auch krank zur Arbeit

Neben den Zahlen zur Arbeitslosigkeit sind auch Erkenntnisse aus der Analyse der Krankenstandstatistik interessant. Auch hier ist ein sehr differenziertes Bild zwischen den Wirtschaftsklassen zu sehen. Gesamt betrachtet waren die Arbeitnehmer/-innen im Jahr 2014 im Durchschnitt weniger als zwei Wochen krank, konkret 12,9 Kalendertage (Wochenend- und Feiertage inkludiert). Das Gesundheits- und Sozialwesen weist mit 13,8 Kalendertagen eine über dem Durchschnitt liegende Krankheitsstatistik auf. (Quelle: vgl. OÖGKK 2014)

Arbeitnehmer/-innen bleiben nicht notwendigerweise zu Hause, wenn sie krank sind. Manche gehen auch krank zur Arbeit. In der Wissenschaft wird das Arbeiten trotz gesundheitlicher Beeinträchtigung, die einen Krankenstand rechtfertigen würde, „Präsentismus“ genannt (Aronsson et al. 2000, S. 503). Die Folgen können u.a. Fehler bei der Arbeit, gefährliche Unachtsamkeiten oder auch das Auftreten von dauerhaften physischen und psychischen Erkrankungen sein.

Daten des Österreichischen Arbeitsgesundheitsmonitors aus dem Jahr 2014 zufolge gehen 43 Prozent der im Gesundheitswesen Beschäftigten auch krank zur Arbeit. Im Branchendurchschnitt sind es 35 Prozent. Im Vergleich zu anderen Berufsgruppen geben deutlich mehr an, dies aus Rücksicht gegenüber ihren Arbeitskollegen/-innen zu tun. Ebenso, dass zu wenig Personal vorhanden ist, um Ausfälle entsprechend ausgleichen zu können. Fast jede zehnte Person in diesem Sektor befürchtet negative Konsequenzen und geht auch aus diesem Grund krank zur Arbeit. Die oben genannten negativen Folgen verstärken sich: Viele berichten, lange müde und abgeschlagen oder länger krank als notwendig gewesen zu sein, einen Rückfall erlitten zu haben oder auch die Arbeit unkonzentrierter erledigt zu haben.

Hohe Arbeitszufriedenheit bei sehr belastenden Arbeitsbedingungen

Aus vielen Studien ist bekannt: Im Gesundheits- und Sozialwesen ist eine insgesamt hohe Arbeitszufriedenheit bei gleichzeitig hoher Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen festzustellen. Der Arbeitsklima Index, der

aggregierte Wert für die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten in Pflegeberufen (medizinische Betreuung, diplomierte Krankenpfleger/-innen, Altenpfleger/-innen, Behindertenbetreuer/-innen) weist für diesen Sektor einen Wert von 110 Indexpunkten aus – und liegt damit über dem Durchschnittswert der anderen Berufsgruppen (107 Punkte).

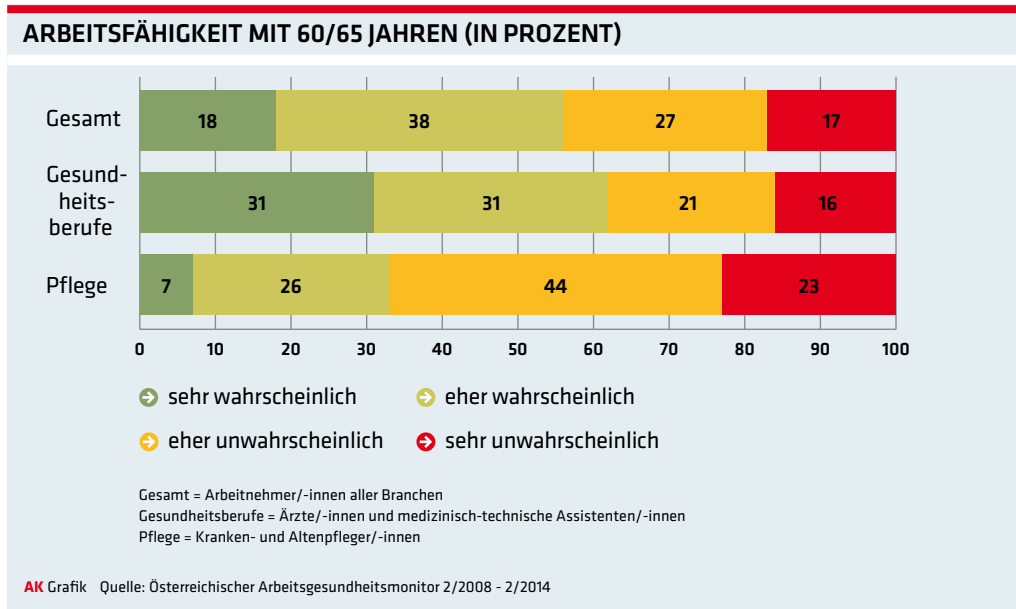
Bei genauerer Betrachtung löst sich dieses Paradoxon auf: Es besteht ein hohes Berufsethos, die Arbeitsbedingungen lassen allerdings Handlungsbedarfe erkennen. Hier sei exemplarisch eine Studie der Arbeiterkammer Steiermark in Kooperation mit der Sozialökonomischen Forschungsstelle aus dem Jahr 2014 zu den „Arbeitsbedingungen in den Gesundheits- und Sozialberufen“ genannt.

Zu den größten Arbeitsbelastungen gehören demnach:

- ▶ Schwierige Körperhaltungen: 52,8 Prozent
- ▶ „Fordernde“ Patienten/-innen: 51,8 Prozent
- ▶ Schwere Lasten (i.S.v. Klienten/-innen heben): 50,5 Prozent
- ▶ Bürokratie: 49,3 Prozent
- ▶ Personalmangel: 47,9 Prozent
- ▶ Unter großem Zeitdruck arbeiten: 45,5 Prozent
- ▶ Unangenehme Umgebungstemperatur: 35,7 Prozent
- ▶ Belastung durch die Angehörigen: 34,2 Prozent

Durchhalten bis zur gesetzlichen Pension - unrealistisch?

Nur 33 Prozent aller Beschäftigten in den Pflegeberufen glauben daran, ihren Beruf bis 60 bzw. 65 ausüben zu können. In den Gesundheitsberufen sind es 62 Prozent. Das ist eine beunruhigende Perspektive für Beschäftigte, die ihre Arbeit mit Engagement und Einsatz erledigen.



GESUNDHEITS- UND PFLEGEBEREICH

ZUKUNFTSFIT GESTALTEN:

GENERATIONENMANAGEMENT

IST EIN LÖSUNGSANSATZ

Gerade durch die zunehmende Zahl an pflegebedürftigen und betreuenden Personen gilt es, den Gesundheits- und Pflegebereich zukunftsfähig zu gestalten. Nachwuchskräfte müssen gefunden werden und die bereits dort arbeitenden Menschen müssen Arbeitsbedingungen vorfinden, die es ihnen ermöglichen, dort gesund bis zur Pension arbeiten zu können. Zudem braucht es entsprechende Mindestpersonalschlüssel und eine nachhaltige Finanzierung der Spitäler.

Gesundheits- und Sozialorganisationen sind mit wachsendem Kosten- und Wettbewerbsdruck konfrontiert, der sich negativ auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter/-innen auswirkt. Die gute Entwicklung von diesen Organisationen wird in Zukunft auch davon abhängen, wie es diesen gelingt, ihr Personal aller Generationen gesund und produktiv im Arbeitsprozess zu halten.

Man wird nicht auf einzelne Generationen verzichten können und wollen. Schließlich lernen und profitieren sie voneinander. Gerade in generationsübergreifenden Teams können die jeweiligen Stärken genutzt werden.

Gelingt dies, so kann die Vielfalt zum großen Vorteil für Mitarbeiter/-innen, Klienten/-innen sowie auch Patienten/-innen werden. Damit werden auch schwierige Arbeitsbedingungen bewältigbar. Generationenmanagement kann die Antwort auf eine bessere, produktivere sowie aktive Bindung Älterer sein, das bedeutet:

- ▶ attraktiv für Jüngere zu sein,
- ▶ Entwicklung auch nach der Berufsmittel weiter zu forcieren,
- ▶ Mitarbeiter/-innen einzubinden und
- ▶ als Ziel gesunde, kompetente, motivierte Mitarbeiter/-innen aller Generationen zu haben.

„Gutes Generationenmanagement stärkt eine Organisation in ihrer Gesamtheit.“
(Vortrag Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller, Juni 2015)

Was ist Generationenmanagement?

Generationenmanagement bedeutet die Einbindung aller Generationen in den Arbeitsprozess. Die Bedürfnisse, Stärken, Werte und Einstellungen einzelner Generationen sind bekannt und werden gezielt genutzt. Von der Förderung der Zusammenarbeit von Jung und Alt profitieren alle. Es wird ein generationenübergreifender Austausch von Erfahrungen, Wissen und Kompetenzen ermöglicht. Das Generationenmanagement im Betrieb umfasst z.B. flexible Arbeitsinhalte, altersgerechte Ergonomie, alter(n)gerechte Personalentwicklung vom Berufseintritt bis zur Pension, lebenslanges Lernen oder Gesundheitsförderung. Betriebliches Generationenmanagement soll die Mitarbeiter/-innen motivieren, möglichst lange und gesund im Beruf bzw. im Unternehmen zu bleiben.

(Quelle: AUVA: Alle Achtung – das Sicherheitsmagazin der AUVA, April 2015; Vortrag Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller Juni 2015; Europäische Arbeitsgemeinschaft (EURAG)² 2008, S. 32)

Was bedeutet Alter(n) für das Individuum und den Betrieb?

Dimensionen des Alter(n)s

Laut Europäischer Arbeitsgemeinschaft gelten bei Frauen 40 Jahre und bei Männern 45 Jahre in der Arbeitswelt oft als die „Altersschwelle“, also jene Schwelle, ab der man als ältere Mitarbeiterin/älterer Mitarbeiter bezeichnet wird“ (Quelle: EURAG 2008, S. 10).

²Die Europäische Arbeitsgemeinschaft (EURAG) ist eine überparteiliche Non-Profit Organisation. Sie vertritt die Interessen von älteren Menschen in 34 Staaten. Siehe auch unter www.eurag.at.

Der Alterungsprozess ist nach dem Modell der Arbeitspsychologie, Arbeitsphysiologie und der Arbeitsmediziner/-innen nicht rein vom Alter, sondern auch wesentlich von der Gestaltung der Lebens- und Arbeitsbedingungen abhängig. Mit zunehmendem Alter finden sowohl Abbau, Aufbau und Umbau statt: Die körperliche Leistungsfähigkeit nimmt ab, die psychischen Fähigkeiten bleiben stabil und personal-soziale Fähigkeiten nehmen zu.

Älterwerden wird bedauerlicherweise vorrangig mit Abbau und Defiziten in Verbindung gebracht. Diese generalisierte Sicht trifft aber nicht zu. (Quelle: vgl. EURAG 2008, S. 14)

Wie sich der Alterungsprozess körperlich, psychisch und sozial auswirkt, zeigt die folgende Tabelle:

AUSWIRKUNGEN DES ALTERUNGSPROZESSES	
Körperlich	Je nach Art der Tätigkeit und des Lebensstils findet ein Abbau statt (Muskulatur, Kraft, Körpertemperatur, Sauerstoffaufnahme, sensorische Leistungskraft, uvm.). Körperlich aktiv zu sein hält zwar fit, körperliche Beanspruchung jedoch nicht. Eine zu einseitig beanspruchende Tätigkeit trainiert zwar die Kraft in einem bestimmten Muskelbereich, zugleich bewirkt sie in diesem Körperbereich einen Verschleiß.
Psychisch	Intelligenzleistung, Aufmerksamkeit, Konzentration, Assoziation, Gedächtnis und zentrale Aktivierung bleiben konstant. Jene psychischen Funktionen, die im Arbeitskontext üblicherweise relevant sind, entwickeln sich im Laufe des Älterwerdens so, dass Menschen auch in höherem Lebensalter gut arbeiten und die an sie gestellten Anforderungen bewältigen können.
Sozial	Soziale Fähigkeiten nehmen zu (ganzheitlich-intuitives Arbeiten, Empathie, Gelassenheit, Selbstbewusstsein und Überzeugungskraft, Verantwortung). Es zeigt sich, dass Veränderungen im Laufe des Älterwerdens mit großen Potentialen verbunden sind.

(Nach IBG Modell, in Anlehnung an R. Karazman, 2007 in EURAG 2008, S. 14-18)

Im Hinblick auf die psychomotorischen Fähigkeiten und die Lernfähigkeit von älteren Beschäftigten gibt es keine erheblichen Leistungsunterschiede zu jüngeren Beschäftigten. Für die Fähigkeiten im Älterwerden sind viel bestimmender: der Ausbildungsstand, das berufliche Training, das Selbstvertrauen und Selbstbild, Motivationsfaktoren, der eigene Lebensstil sowie das Gleichgewicht zwischen den individuellen Fähigkeiten und Leistungsanforderungen im beruflichen und privaten Umfeld.

dem Glauben sind, dass Beschäftigte mit den Jahren leistungsunfähiger werden, wirkt diese Erwartung wie eine selbsterfüllende Prophezeiung. Viele Unternehmen lassen menschliches Leistungspotential brach liegen. Die Mitarbeiter/-innen brauchen neue Herausforderungen sowie Perspektiven, ihr Wissen und ihre Erfahrungen sollen abgeholt werden. Denn fehlende Herausforderungen und Erwartungen an die Beschäftigten führen dazu, dass sich diese zurückziehen. (Quelle: vgl. EURAG 2008, S. 14-18)

Ein Schlüssel des produktiven Älterwerdens liegt auch in den Erwartungen der anderen und an uns selbst. Solange Führungskräfte in

Gute Arbeitsbedingungen für alle Altersgruppen notwendig

Seit vielen Jahren zeigen Trends, dass das Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung steigen wird und dies stellt für die Arbeitswelt besondere Herausforderungen dar. Es zeigt sich jedoch, dass in den Betrieben von einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung bislang nur in Ausnahmefällen die Rede sein kann.

Die Arbeitsorganisation hat einen erheblichen Einfluss auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie auf das Wohlbefinden der Beschäftigten und deren Gesundheit. Eine alter(n)s-gerechte Arbeitsgestaltung und aktive Einbindung von Beschäftigten beeinflusst auch positiv die Bereitschaft der Beschäftigten, sich in ihrer Arbeit noch mehr zu engagieren und zum Beispiel an betrieblichen Problemlösungsprozessen mitzuwirken. Denn ihre Wirksamkeit im Betrieb wird damit sichtbar und ihr Engagement wird anerkannt und geht nicht in die Leere.

Werden Arbeitsprozesse für jede Altersgruppe immer gleich gestaltet und orientieren sich diese primär an den Jungen, Gesunden und zumeist Männern, dann werden Potenziale, Fähigkeiten und Kompetenzen älterer Mitarbeiter/-innen weder anerkannt noch genützt. Dies führt dazu, dass die Stärken und Bedürfnisse der jeweiligen Altersgruppen unberücksichtigt bleiben.

Generationenmanagement versucht, den individuellen und betrieblichen Verlust zu verhindern und damit auch das individuelle Arbeitsvermögen mit den betrieblichen Anforderungen ins Gleichgewicht zu bringen. (Quelle: Vgl. Kuhlmann Martin, Gute Arbeit 8-9/2014 S. 17, EURAG 2008, S. 32)

„Entscheidend sind das Bewusstsein der Führungsebene über die demografische Entwicklung und die Stärken und Ressourcen in jeder Lebensphase.“
(EURAG 2008, S. 33)

Potentiale der alter(n)s- und generationengerechten Personal- und Führungsarbeit

Im Folgenden werden die Merkmale der Lebensphasen der (ganz) jungen Generation, der „mittelalten“ und älteren Generation beschrieben. Es werden idealtypische Entwicklungsverläufe in den einzelnen Lebensabschnitten dargestellt. Die Entwicklung und Reifung im beruflichen Umfeld ist abhängig von den bestehenden Arbeitsbedingungen. Die Bedürfnisse und Stärken der einzelnen Generationen werden gefördert, wenn die Generationen mit altersgerechter Personal- und Führungsarbeit in ein Miteinander und nicht in eine Konkurrenz gebracht werden.



BEDÜRFNISSE UND POTENTIALE VERÄNDERN SICH

Die (ganz) junge Generation	<ul style="list-style-type: none">▶ Orientierungsphase im privaten und beruflichen Leben▶ Entwicklung von eigenen Interessen, Werten und Stärken▶ Um das 30. Lebensjahr herum wächst das Bedürfnis nach Kontinuität, Ordnung, klaren Aufgaben und Strukturen.▶ Die Fähigkeit zu planen und zu organisieren erreicht den ersten Höhepunkt.
Die „mittelalte“ Generation	<ul style="list-style-type: none">▶ Ab dem 35. Lebensjahr wird der Horizont über die eigenen Interessen und Aufgaben hinaus erweitert.▶ Werte, Sinn sowie der Bezug der eigenen Arbeit zu einem Größeren und Ganzen werden wichtig und hinterfragt.▶ Entscheidungs- und Verantwortungsbewusstsein sind auch aufgrund von Erfahrungen erhöht.▶ Diese Eigenschaften sind eine gute Voraussetzung für Führungsarbeit, verantwortungsvolle Aufgaben und komplexe Projektarbeit.▶ Um das 42. Lebensjahr herum stellt sich ein wichtiger Übergang in die Reifephase ein – die soziale Phase. In dieser Phase fördert die gezielte Übertragung der Verantwortung für soziale Aktivitäten im Betrieb sowie generationenübergreifende Teamarbeit die individuelle Weiterentwicklung.▶ Durch die Förderung und Begleitung anderer, jüngerer Menschen können sich ältere Mitarbeiter/-innen mit ihren Erfahrungen und Fähigkeiten einbringen. Das Gefühl der eigenen Wirksamkeit wird gestärkt. Teamführung, Mentoring und komplexe Klientenbetreuung sind Aufgaben, die von älteren Mitarbeitern/-innen gut übernommen werden können.▶ Die Führungskompetenzen sind in diesem Lebensabschnitt fortgeschritten.
Die ältere Generation	<ul style="list-style-type: none">▶ Ab 50 werden der Wunsch und die Fähigkeit, Konzepte und Strategien zu entwickeln, stark und die bestehenden Erfahrungen können gut eingebracht werden.▶ Das vernetzte Denken erreicht den Höhepunkt.▶ Die Konzentration auf das Wesentliche oder auch die Wahrnehmung von Potenzialen anderer Mitmenschen sind ausgereift.▶ Führen durch Zielvereinbarung entspricht dieser Lebensphase.

Eine generationen- und altersgerechte Förderung und Führung unterstützt die Entwicklung der/des Einzelnen und erhöht das menschliche Leistungspotenzial. Das Leistungspotential älterer Mitarbeiter/-innen ist bei Vorliegen altersgerechter Arbeitsanforderungen und neuer Herausforderungen sehr

hoch. Sie haben großes Verantwortungsgefühl für den Betrieb, soziale Kompetenz, Selbständigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Erfahrung über komplexe Abläufe und Zusammenhänge. (Quelle: Vgl. EURAG 2008, S. 22-25)

Vom Projekt zum Managementprogramm

Generationenmanagement wird in den Betrieben zumeist als Projekt gestartet. Das Ziel ist eine nachhaltige Verankerung im Unternehmen. Gelingt dies, wird ein Managementprogramm mit Fokus auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingeführt. Die Evaluie-

rung von bereits durchgeführten Generationenmanagement-Projekten bzw. -programmen identifiziert Handlungsfelder, an denen in der Praxis angesetzt wird. Eine erfolgreiche Umsetzung von Generationenmanagement im Betrieb prägt das Handeln aller Beteiligten positiv:

UNTERNEHMENSKULTUR schafft positive Einstellung	Es gibt eine Kultur der wechselseitigen Achtsamkeit und Wertschätzung, die sich von Stigmatisierung, Stereotypisierung und Diskriminierung entfernt. Alle Beschäftigten jeder Generation mit ihren Fähigkeiten werden dabei miteinbezogen.
FÜHRUNG ist alter(n)s- und generationengerecht	Die Führung schafft durch verbindende, generationsübergreifende und transparente Werte positive Zukunftsvisionen. Entscheidend ist ein gemeinsames positives „Wir-Gefühl“, das auch den Austausch zwischen den Generationen fördert. Dazu braucht es eine Ausbildung, die die Führungskräfte für alter(n)s – und generationengerechtes Führen sensibilisiert und die positiven Auswirkungen auf das Arbeitsvermögen aufzeigt.
PERSONALENTWICKLUNG umfasst den Berufseintritt und -austritt	Die Personalentwicklung soll altersgerecht erfolgen - vom Eintritt ins Berufsleben bis zum Pensionsantritt. Herzstück der Maßnahmen ist die berufsbegleitende und lebenslange Weiterbildung. Damit ist auch verbunden, das Thema „Karriere“ neu oder anders zu denken: Entwicklungsperspektiven müssen für alle Altersgruppen geschaffen werden (zum Beispiel lebensphasenorientierte Karrieren).
ARBEITSORGANISATION/ ARBEITSBEDINGUNGEN Arbeitsprozesse wachsen mit den Mitarbeitern/-innen mit	In diesem Bereich liegt der Schwerpunkt der Gestaltung von alter(n)sgerechten Arbeitsinhalten und -abläufen, Arbeitsplätzen und -zeiten. Im Betrieb gibt es flexibel gestaltete Arbeitsprozesse, die mit den Mitarbeitern/-innen mitwachsen. Damit werden die Stärken jeder Gruppe potenziert. Ein Lernen miteinander und voneinander (alter(n)sgerechte Didaktik, Wissensmanagement) werden gezielt gefördert.
INDIVIDUUM Die Arbeitsfähigkeit wird gefördert	Die Maßnahmen richten sich an die Einzelpersonen im Betrieb. Sie fördern die individuelle Arbeitsfähigkeit. Damit zielen die Maßnahmen auf die Einstellungen, Kompetenzen, Fähigkeiten, funktionellen Kapazitäten sowie mit gezielter Gesundheitsförderung auf physische und psychische Gesundheit.

Abgestimmtes betriebliches Handeln in allen Feldern ermöglicht einen erfolgreichen Einsatz von Generationenmanagement. Es führt zum Erhalt bzw. zur Förderung des Arbeitsvermögens aller Generationen im Erwerbsprozess. (Quelle: Vgl. EURAG 2008, S. 67–89; Vortrag Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller, Juni 2015)

„Je besser die Übereinstimmung von Arbeitsfähigkeit und Arbeitsanforderung, desto höher die Arbeitsbewältigung.“
(Vortrag Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller, Juni 2015)



ARBEITSUNTERBRECHUNGEN ALS BELASTUNGSQUELLE

Am Beispiel von Arbeitsunterbrechungen kann gut aufgezeigt werden, dass es wichtig ist, den Gedanken des Generationenmanagements über alle Altersgruppen hinweg anzuwenden. Denn Unterbrechungen stellen für alle einen Belastungsfaktor dar, allein im Umgang mit diesen gibt es Unterschiede zwischen den Generationen. Die tägliche Arbeit besteht nicht immer aus Routinetätigkeiten und planbaren Ereignissen. Die Realität zeigt viele Herausforderungen, die Flexibilität und Prioritätensetzung erfordern – dazu gehören ebenso Unterbrechungen der Arbeit (geplante oder unvorhergesehene).

Um sich diesem Thema zu nähern ist es zunächst notwendig, das Phänomen „Arbeitsunterbrechung“ genauer zu beschreiben. Arbeitsunterbrechungen werden dann zur Belastung, wenn sie von der/dem Beschäftigten nicht kontrolliert werden können, also externe Ursachen haben. Rigotti definiert die belastenden Unterbrechungen folgend: „Eine Unterbrechung ist die kurzzeitige Aussetzung einer menschlichen Handlung, welche durch eine externe Quelle verursacht ist. Sie führt zu einem Aufschub der eigentlichen Handlung.“³ Die Betonung liegt auf „externe Quelle“, d.h. eine Unterbrechung wird von außen veranlasst. Diese ist weder zeitlich steuerbar, noch wirklich vorhersehbar. Bei externen

Unterbrechungen geraten Menschen also in eine unvorhergesehene Situation. Im Regelfall erfordert dies mehr Koordination und Konzentration, erzeugt Zeitdruck und Stress, kann somit zu einer Belastung führen. Auch im Aufschub der eigentlichen Handlung liegt das Problem, nämlich ein Regulationsproblem: Es kommt zu einem Konflikt zwischen Arbeitszielen und Ausführungsbedingungen.

In Summe haben Arbeitsunterbrechungen negative Effekte zur Folge, die kurzfristig die Qualität der Arbeit in Frage stellen und in weiterer Folge sogar Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten hat. Effekte sind z.B.:

- ▶ Zeitverlust und damit einhergehend Zeitdruck,
- ▶ Mehraufwand (zusätzliche Anforderungen werden durch größere Anstrengung kompensiert); damit entsteht ein hoher Workload, Erholung ist kaum möglich,
- ▶ mehr Fehler in der Primäraufgabe und der Unterbrechungsaufgabe, damit verbunden das Erlebnis des Scheiterns,
- ▶ Emotionen wie Frustration, Wut und Angst entstehen; in weiterer Folge kommt es zu einer emotionalen Irritation,
- ▶ Zeigarnik-Effekt⁴: Es kommt zu einer kognitiven Irritation, d.h. unvollendete Aufgaben werden besser erinnert und führen somit zur Abnahme der Zufriedenheit mit der Qualität der Arbeit,

³Baethge/Rigotti, 2013, S. 10, zitiert aus dem Vortrag von Prof. Dr. Thomas Rigotti am 18.6.2015 in Linz

⁴Benannt nach der russischen Psychologin Bljuma Wulfowna Seigarnik, die diesen Effekt 1927 entdeckt hat.

- ▶ ursprüngliche Handlungsintentionen werden vergessen,
- ▶ quantitative und qualitative Leistungsver-schlechterung werden beobachtet, u.a. Medikationsfehler und
- ▶ (psychische) Fehlbeanspruchung entsteht, z.B. Irritation, psychosomatische Beschwerden, Depressivität bis hin zu Burnout.

Externe Unterbrechungen gehen meist mit einer Verringerung bzw. einem Verlust der eigenen Entscheidungsmöglichkeiten einher. Kurzfristig sind aufgrund einer Unterbrechung mindestens zwei Aufgaben zu koordinieren, d.h. es kommt zum sogenannten „Multitasking“. Und darin liegt das Problem: Aus der Psychologie weiß man, dass der Mensch eigentlich nur eine Aufgabe bearbeiten kann. Bei zwei gleichwertigen Aufgaben schalten wir hin und her – was nicht ohne Reibungsverluste geht. Immerhin sind laut der Studie von Prof. Dr. Rigotti knapp 60 Prozent der Beschäftigten davon betroffen, verschiedene Arbeiten gleichzeitig zu betreuen.

Starker Termin- und Leistungsdruck führen zudem oft dazu, Arbeiten gleichzeitig zu verrichten. Für über 40 Prozent der Beschäftigten gehören Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit zum Alltag.⁵ Wirklich riskant wird dies, wenn Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten nicht mehr im Gleichgewicht stehen – dann entsteht Stress, der mitunter krank machen kann.

An Tagen mit vielen Arbeitsunterbrechungen kann es zudem zu folgenden Phänomenen kommen: höherer Zeitdruck, größeres Erholungsbedürfnis, Ärger, Angst, etwas vergessen zu haben bzw. öfter Vergessen von Aufgaben, geringere Zufriedenheit mit der eigenen Leistung sowie Nachdenken über Probleme bei der Arbeit.

Quellen der Unterbrechungen

Prof. Dr. Rigotti hat sich im Rahmen einer Tagebuchstudie bei Gesundheits- und Krankenpflegern/-innen die Frage gestellt, wo die Quellen der Unterbrechungen liegen und

welche Auswirkung Arbeitsunterbrechungen und Multitasking auf Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten haben. Quellen für Unterbrechungen waren

- ▶ Pflegekräfte (Kollegen/-innen) (38 Prozent),
- ▶ Patienten/-innen (20 Prozent),
- ▶ Telefon (18 Prozent),
- ▶ andere Personen (neun Prozent),
- ▶ Ärzte/-innen (sieben Prozent),
- ▶ Funktionsstörungen (sechs Prozent) und
- ▶ Angehörige (zwei Prozent).

Unternehmensführung hat Verantwortung

Wichtig ist, die Quellen von Arbeitsunterbrechungen zu analysieren. Dazu gibt es verschiedene Methoden, z.B. schriftliche standardisierte Befragung, Beobachtungsinterviews oder Tagebuchaufzeichnungen. Auf Basis der Ergebnisse können Unternehmensstrategien überlegt werden, etwa:

- ▶ Verringerung von (unnötigen) Arbeitsunterbrechungen oder Schaffung unterbrechungsfreier Zeiten,
- ▶ Erhöhung der Handlungsspielräume bei Reaktionen auf Unterbrechungen,
- ▶ Problemgespräche erfolgreich führen,
- ▶ richtig Pause machen.⁶

Es handelt sich einerseits um die Verhältnisse (bedingungsbezogen) und andererseits um das Verhalten (personenbezogen). Das sind auch die Ansatzpunkte in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Die Kombination von partizipativen Strategien und die Förderung individueller Bewältigungsmechanismen zeigen in der Praxis einen großen Effekt. In einer Teambesprechung lassen sich Arbeitsabläufe und -bedingungen analysieren, um Störungen aufzudecken und zu beseitigen.

⁵ Vortrag Prof. Dr. Thomas Rigotti am 18.6.2015 in Linz

⁶ Vgl. Rigotti/Baethge/Freude (2012: 67)



Exkurs: Evaluierung psychischer Belastungen

Ein bewährtes Instrument für die Analyse der Arbeitsbedingungen und der Aufdeckung von Spielräumen ist die Evaluierung psychischer Belastungen. Mit ihr können folgende Dimensionen erfasst werden:

- ▶ **Aufgaben- und Tätigkeitsanforderungen:** körperliche, geistige und emotionale Belastung, Qualifikationsprobleme
- ▶ **Sozial- und Organisationsklima:** mangelhafte Zusammenarbeit, Informationsdefizite, Handlungsspielraum
- ▶ **Arbeitsumgebung:** klimatische, akustische, visuelle Belastung; Platz-, Flächen-, Raumangebot; Ausstattung und Arbeitsmittel, Gefahren
- ▶ **Arbeitsabläufe und -organisation:** Arbeitsprozesse, Störungen, Unterbrechungen, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsmenge

Die Ziele der Evaluierung sind:

- ▶ **Vermeidung von psychischen Krankheiten und Arbeitsunfällen,**
- ▶ **Schutz der Gesundheit der Beschäftigten,**
- ▶ **Erhalt der Arbeitsfähigkeit und eine menschengerechte Arbeitsgestaltung und**
- ▶ **organisationales Lernen.**

Wichtig ist, die Evaluierung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses anzulegen, d.h. die aus den Ergebnissen abgeleiteten Maßnahmen auch auf ihren Erfolg hin zu überprüfen.



Beispiel für die Reduktion von Arbeitsunterbrechungen durch das Telefon

- ▶ Festlegen von Telefonverantwortlichen für bestimmte Zeiträume – die anderen Kollegen/-innen sind nicht für das Telefon verantwortlich.
- ▶ Aktuelle Telefon- und Anwesenheitslisten erstellen.
- ▶ Mitarbeiter/-innen in der Telefonzentrale schulen, welche Anfragen an welche Station weitergeleitet werden.

Reaktionen auf Unterbrechungen

Die Reaktionen sind unterschiedlich je nach Unterbrechungsquelle. Allgemein kann gesagt werden, dass die Unterbrechungen in den meisten Fällen sofort bearbeitet werden – was nicht immer notwendig, aber meist sehr belastend ist. Kommt es zu einer Unterbrechung, gibt es vier Möglichkeiten, darauf zu reagieren⁷:

Option 1: sofortige Bearbeitung

Eines ist klar: Manche Unterbrechungen dulden keinen Aufschub (z.B. ein Notfall). Das

Problem dabei liegt v.a. in der Rückkehr zur alten Arbeit, Dinge werden vergessen.

Praxis-Tipps:

- ▶ Notizzettel als Erinnerungshilfe können hier sehr hilfreich sein.
- ▶ Prioritäten setzen: Ist es tatsächlich ein Notfall?
- ▶ Bevor die neue Aufgabe angegangen wird, die aktuelle Arbeit beenden – zumindest bis zu einem Punkt, an dem sie gut unterbrochen werden kann.

Option 2: verzögerte Bearbeitung

Stellen Sie sich bei Unterbrechungssituationen immer die Frage, ob die zusätzliche Aufgabe wirklich so wichtig ist, dass eine unverzügliche Bearbeitung notwendig ist. Die meisten Situationen bieten gewisse Entscheidungsspielräume. Führungsaufgabe ist es, diese Spielräume zu klären. Fordern Sie diese Klarstellungen ein.

Option 3: gleichzeitige Bearbeitung

Beachten Sie: Multitasking ist anspruchsvoll, dem Wohlbefinden und der Gesundheit abträglich, zudem mit Risiken bezüglich der

^{7,8}Entnommen aus: baa: Bitte nicht stören! Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking



Qualität der Arbeitsergebnisse behaftet. Erfahrung ist sehr hilfreich. Ältere Beschäftigte haben aufgrund ihrer Erfahrung einen größeren Entscheidungsspielraum.

Praxis-Tipps:

- ▶ Nach Möglichkeit Multitasking vermeiden. Ruhe bewahren und Erfahrung nutzen.
- ▶ Bei Überlastung Kollegen/-innen um Unterstützung bitten, diese auch im Gegenzug gewähren. In Teambesprechungen die Überlastungssituation zum Thema machen. Unternehmensverantwortung einfordern.

Option 4: Weitergabe von Aufgaben

Es gibt selbstverständlich Arbeitssituationen, die eine Weitergabe von zusätzlichen Aufgaben erfordern. Jeder Mensch kommt einmal an die Grenzen der Belastbarkeit und irgendwann geht nichts mehr. Unternehmensverantwortung und Führungsaufgabe ist es, hier aktiv zu werden. Die Delegation von Aufgaben an andere darf nicht alleinige Verantwortung der überlasteten Mitarbeiterin/des überlasteten Mitarbeiters sein.

Hilfreich beim besseren Umgang mit Arbeitsunterbrechungen kann sein, einige Fragen für sich zu reflektieren⁸:

- ▶ In welchen Situationen ist mir der Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking gut gelungen, in welchen eher nicht?
- ▶ Was habe ich konkret getan, um eine solche Situation zu verbessern? Was ist weniger empfehlenswert?
- ▶ Welche Strategien kann ich aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen weiterempfehlen?
- ▶ Wenn ich mich noch einmal in eine bestimmte Unterbrechungssituation hineinversetze: Welche Möglichkeiten fallen mir zusätzlich ein, um diese Situation besser bewältigen zu können?

Durch die Reflexion dieser Fragen gewinnen Beschäftigte situationsabhängige Handlungs-

alternativen, erobern sich also ihre Wahl- und Entscheidungsfreiheit wieder zurück. Sie sind der Situation nicht länger passiv ausgeliefert, sondern können diese aktiv gestalten.

Der Einfluss des Lebensalters – oder ein Fazit

Arbeitsunterbrechungen ...

- ... gehören zum Arbeitsalltag, insbesondere in Gesundheitsberufen.
- ... erhöhen das Risiko von Fehlern und den Stress bei der Arbeit – was langfristig krank machen kann.
- ... sind für „Junge“ und „Alte“ gleich belastend, nur der Umgang damit verändert sich. Durch das Erfahrungswissen und Kompensationsstrategien können ältere Beschäftigte mit Unterbrechungen besser umgehen.
- ... können reduziert werden, und Beschäftigte können lernen, damit besser umzugehen.

„Veränderung kostet Kraft, der Gewinn ist jedoch auch hoch.“

(Baethge/Rigotti 2013: 66)

QUELLENVERZEICHNIS

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) (2015): Alle! Achtung! Das Sicherheitsmagazin der AUVA (2015): Jung und Alt auf Augenhöhe. Wien: AUVA.

Arbeitsmarktservice OÖ (2014): Arbeitsmarktsituation im Sozial- und Gesundheitsbereich.

Aronsson Gunnar et al. (2000): Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54: 502-509.

Baethge Anja; Rigotti Thomas (2013): Auswirkung von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking auf Leistungsfähigkeit und Gesundheit. Eine Tagebuchstudie bei Gesundheits- und KrankenpflegerInnen.

<http://www.baua.de/dok/3579592>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua) (Hg.) (2012): Bitte nicht stören! Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking.

<http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A78.html>

Europäische Arbeitsgemeinschaft (EURAG) Österreich (2008): Generationen-Management. Ein Handbuch der EURAG Österreich mit fachlicher Begleitung von IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung. Wien: EURAG.

Europäische Arbeitsgemeinschaft (EURAG) Österreich (2015).

<http://www.eurag.at>

Kloimüller, I. (2015): Generationenmanagement als Antwort auf schwierige Rahmenbedingungen im Gesundheits- und Sozialbereich. AK Linz, 18.6.2015.

Kloimüller, I. (2012): Artikel Arbeitsfähigkeit über alle Lebensphasen fördern Irene Kloimüller, publiziert im Buch: Erfolgsfaktor Gesunde Arbeit, ÖGB Verlag, 2010.

Kuhlmann, M. (2014): Gute Arbeit! Warum Arbeitsgestaltung wichtig ist und worum es dabei geht. In: Fachzeitschrift gute ARBEIT. Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung 8/9 (2014). Frankfurt/Main: Bund-Verlag GmbH.

Land OÖ (2015): Entwicklung der Pflegebedürftigen.

https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/LK/PKJahn19052015_Internet.pdf

OÖGKK (2014): Das Krankenstandsgeschehen in Oberösterreich.

Rigotti Thomas; Baethge Anja; Freude Gabriele (2012): Arbeitsunterbrechungen als tägliche Belastungsquelle. In: Badura Bernhard; Ducki Antje; Schröder Helmut; Klose Joachim; Meyer Markus (Hg.): Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Springer Verlag.

DIE ARBEITERKAMMER

IN LINZ UND DEN BEZIRKEN

Beratung, Vertretung und Einsatz für Ihre Interessen

AK Oberösterreich, Volksgartenstraße 40, 4020 Linz, Tel: 050/6906

AK Braunau, Salzburgerstraße 29, 5280 Braunau, Tel: 050/6906-4111

AK Eferding, Unterer Graben 5, 4070 Eferding, Tel: 050/6906-4211

AK Freistadt, Zemannstraße 14, 4240 Freistadt, Tel: 050/6906-4312

AK Gmunden, Herakhstraße 15b, 4810 Gmunden, Tel: 050/6906-4412

AK Grieskirchen, Manglbürg 22, 4710 Grieskirchen, Tel: 050/6906-4511

AK Kirchdorf, Sengschmiedstraße 6, 4560 Kirchdorf, Tel: 050/6906-4611

AK Perg, Hinterbachweg 3, 4320 Perg, Tel: 050/6906-4711

AK Ried, Roseggerstraße 26, 4910 Ried im Innkreis, Tel: 050/6906-4813

AK Rohrbach, Ehrenreiterweg 17, 4150 Rohrbach, Tel: 050/6906-4912

AK Schärding, Schulstraße 4, 4780 Schärding, Tel: 050/6906-5011

AK Steyr, Redtenbachergasse 1a, 4400 Steyr, Tel: 050/6906-5116

AK Vöcklabruck, Ferdinand-Öttl-Str. 19, 4840 Vöcklabruck, Tel: 050/6906-5217

AK Wels, Roseggerstraße 8, 4600 Wels, Tel: 050/6906-5318

Die Broschüre kann bestellt werden unter:
Arbeiterkammer Oberösterreich,
Abteilung Arbeitsbedingungen,
arbeitsbedingungen@akoee.at

Medieninhaberin: Kammer für Arbeiter und Angestellte
für Oberösterreich, Volksgartenstraße 40, 4020 Linz
Offenlegung gemäß § 25 Mediengesetz siehe
ooe.arbeiterkammer.at/impressum.html
Hersteller: Druckerei Haider Manuel e.U.
Niederndorf 15, 4274 Schönau i.M.
ooe.arbeiterkammer.at



AK
Oberösterreich