



Generationen-Management



Stark für Sie. AK Vorarlberg

www.ak-vorarlberg.at



Vorwort

Eine Gesellschaft, deren durchschnittliche Lebenserwartung erfreulicherweise steigt, und verlängerte Lebensarbeitszeiten werden in den kommenden Jahren in der Arbeitswelt für einen Umbruch sorgen. Der Anteil der älteren Arbeitnehmerinnen und

Arbeitnehmer wird deutlich ansteigen. Dadurch sind sowohl Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite herausgefordert:

- Die Unternehmen müssen mehr als bisher ein Arbeitsumfeld schaffen, das nicht nur ergonomisch auf die – anderen – Bedürfnisse von älteren Arbeitnehmern eingeht, um sie länger im Arbeitsprozess behalten zu können. Es ist auch in ihrem ureigensten Interesse, den wachsenden Anteil der so genannten „senior workers“ dort einzusetzen, wo sie durch ihre Erfahrung sinnvoll ihre Stärken einbringen können.
- Auch von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verlangt die demografische Entwicklung Anpassung. Neben der Verpflichtung der Unternehmen zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge kommt jedem Einzelnen ein steigendes Maß an Eigenverantwortung zu, auf seine Arbeitsfähigkeit zu achten. Denn der Zeitpunkt der Pensionierung rückt gesamthaft gesehen nach hinten.

Länger arbeiten zu müssen muss nicht zwangsläufig bedeuten unzufriedener oder gar kränker in die Pension zu wechseln. Pensionierung, schreibt der finnische Experte Prof. Juhani Ilmarinen, „ist ein Prozess, der im Arbeitsleben beginnen muss“.

Diesen Wandel bei Betrieben, bei den Erwerbstätigen und in der Gesellschaft zu unterstützen und zu begleiten, heißt Generationen-Management. Auf Initiative der AK Vorarlberg wird diese Herausforderung seit 2007 auch in Vorarlberg breit diskutiert. Diese Broschüre fasst relevante Daten, Ergebnisse von Veranstaltungen und Publikationen zusammen. Der Teamgeist zwischen Jung und Alt ist vielerorts noch verbesserungsfähig. Wir wünschen Ihnen dazu viele Anregungen mit dieser Broschüre.

Rainer Keckeis
AK-Direktor

Hubert Hämmerle
AK-Präsident



Ein Blick in die Zukunft

Die Arbeitswelt verändert sich, und das immer schneller:

- ▶ Das Normalarbeitsverhältnis wird zunehmend durch atypische Beschäftigungsverhältnisse ersetzt.
- ▶ Die Beschäftigten haben immer weniger eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, Stichwort: Vertrauensarbeitszeit.
- ▶ Die Vertragsdauer für Manager und Managerinnen wird immer kürzer und damit sinkt auch deren Interesse an langfristigen Projekten und Plänen.
- ▶ Der globalisierte Wettbewerb erhöht den Druck auf hohe Löhne.
- ▶ Verdichtung, Zeitdruck und Pausenlosigkeit erhöhen die psychischen Anforderungen und führen auch zu Belastungen.
- ▶ Viele Belegschaften werden multikultureller.

Hinzu kommen der demografische Wandel, die nachhaltigste Veränderung der Arbeitswelt für die nächsten Jahrzehnte.

Vorarlberg 2028

Sehr leicht ist die Altersentwicklung der Erwerbsbevölkerung für die nächsten 15 bis 20 Jahre abzuschätzen: Diejenigen, die dann arbeiten sollen, müssten heute schon geboren sein. Sicher ist: Es wird mehr Ältere und weniger Jüngere in den Vorarlberger Betrieben geben. Die Prognosen bis 2016 für die Altersentwicklung der Erwerbstätigen in Vorarlberg insgesamt und in sieben wichtigen Branchen sind in dieser Broschüre dargestellt.

Rechnet man weiter bis zum Jahr 2028, dann verdreifacht sich der Anteil der über 50-jährigen Arbeiter und Arbeiterinnen von derzeit etwa 14 auf 41 Prozent und bei den Angestellten von derzeit 16 auf 47 Prozent, wenn das gesetzliche Pensionsalter von 65 Jahren eingehalten wird. Damit sind im Jahr 2028 die älteren, erfahrenen Beschäftigten die deutlich größte Beschäftigtengruppe in Vorarlbergs Unternehmen.

Die Lebenslaufperspektive

Bisher hat sich die Demografiefrage vor allem auf die älteren Beschäftigten konzentriert. Das war wichtig, weil diese Gruppe speziell in Produktion und Gewerbe durch hohe Belastungen auch gesundheitlich zum Teil schwer beeinträchtigt war.

Künftig wird der Lebenslauf ins Zentrum der Betrachtungen und Aktivitäten gerückt werden müssen: Die Jüngeren müssen schneller in das Erwerbsleben eintreten und die Älteren länger im Erwerbsleben bleiben, wenn die Pensionskassen einigermaßen gefüllt bleiben sollen. Die Lebenslaufperspektive bedeutet für die verschiedenen Generationen ganz konkret:

- ▶ Die Schulkinder sollten schon in jungen Jahren immer wieder die Arbeitswelt kennen und schätzen lernen.
- ▶ Der Berufsanfänger sollte durchschnittlich ein bis zwei Jahre früher in das Arbeitsleben eintreten, als das derzeit aufgrund der Verlängerung der Ausbildungszeit der Fall ist.
- ▶ Die mittlere Generation braucht bessere Bedingungen im Arbeitsleben und weniger Ausfallzeiten durch Krankheit oder Arbeitslosigkeit.
- ▶ Die Älteren sollten drei bis vier Jahre länger in der Arbeitswelt bleiben und besser auf die Zeit nach der Pensionierung vorbereitet werden. Pensionierung ist ein Prozess, der im Arbeitsleben beginnen muss.

Hinzu kommt, dass der Anteil der Frauen am Erwerbsleben deutlich erhöht werden muss. Die Frauen stellen das größte Potential für die Bewältigung des demografischen Wandels dar.

Pensionsreform ohne Arbeitslebensreform?

Die Erhöhung der Erwerbsquote von Frauen, die altersgerechte Einbeziehung, Förderung und Forderung aller Generationen hat allerdings eine wesentliche Voraussetzung: Die entsprechende Umgestaltung der Arbeitswelt, so dass alle Personen und Generationen entsprechend ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen sinnvoll und produktiv arbeiten können. Das setzt die Sensibilisierung aller Beteiligten – der Unternehmen, der Beschäftigten und der Gesellschaft – voraus. Diese Broschüre kann und wird einen Beitrag zu dieser Sensibilisierung leisten.

Prof. Dr. Juhani Ilmarinen

*Finnish Institute of Occupational Health
(FIOH), Helsinki*

Die Herausforderung

Grau und schlau: Potenzial muss gepflegt werden	9
Die Arbeitswelt muss sich anpassen	10
Arbeitsfähigkeit lässt sich messen und verbessern	12
Arbeit alleine erhält die Arbeitsfähigkeit nicht	14
Die Berater der AK Vorarlberg	15
Statements der Partner	16

Folgen für einzelne Branchen

Die „Vergreisung“ Vorarlbergs	19
Bau	22
Handel	26
Gesundheitswesen	30
Textilbranche	34
Gastronomie	38
Metall	42
Kunststoff	46

Erfolgsgeschichte Altern

Trotz allem	51
Die Belastungen nehmen zu	52
Unsere geistigen und sozialen Stärken wachsen	54
Ältere Arbeitnehmer berichten	57
Statements Vorarlberger Personalleiter	62

Visionen

Von Praktikern lernen: Machen wir's den Finnen nach!	65
Vision 1: Das Bewusstsein im Betrieb ist geschärft	66
Vision 2: Die Führungskräfte wollen es aus Überzeugung	68
Vision 3: Alle Altersklassen sind in einer Belegschaft vertreten	70
Vision 4: Der Generationenmix erfolgt mit System	72
Vision 5: Die Arbeitsfreude bleibt im Alter erhalten	74
Vision 6: Das Wissen wird als Schlüsselaufgabe erkannt	76
Vision 7: Die Jobs passen zu den Bedürfnissen	78
Vision 8: Arbeit bis ins reifere Alter wird positiv gesehen	80

Anhang

Interview Prof. Ilmarinen in der AKtion	83
Literaturhinweise	86
Webseitenhinweise	86

Impressum

Stand: Mai 2008
 Herausgeber: AK Vorarlberg, Widnau 2 – 4, 6800 Feldkirch
 Telefon 050/258-0, Fax 050/258-1001
 kontakt@ak-vorarlberg.at, www.ak-vorarlberg.at
 Autoren der Broschüre: Prof. Juhani Ilmarinen, Dr. Heinrich Geißler, Arno Miller
 Bilder: Nikolaus Walter, Dietmar Mathis, Bilderbox
 Gestaltung: Baschnegger Ammann Partner, Dornbirn
 Druck: Buchdruckerei Lustenau GmbH

Die Herausforderung

Grau und schlau: Potenzial muss gepflegt werden!

Um den Wirtschaftsstandort Vorarlberg und damit die Arbeitsplätze abzusichern, müssen unsere Betriebe rechtzeitig die Chancen des Generationen-Managements nützen. Neben den individuellen Problemen der Arbeitnehmer und Unternehmen ist es auch ein volkswirtschaftlicher Unfug, ältere Arbeitnehmer zu missachten: „Das kostet Europa seine Wettbewerbsfähigkeit!“, warnt der finnische Experte Prof. Juhani Ilmarinen.

Ältere Arbeitnehmer einstellen? Die Frage beantwortet der Altersforscher Dr. Heinrich Geißler mit einem klaren Ja. Sie bringen Unternehmen eine Reihe eindeutiger Vorteile. Allerdings ist heute der Stellenwert der über 50-Jährigen in den Betrieben noch oft gering und Ältere werden vor allem als Kostenfaktor gesehen. Gegen die kurzfristige Betrachtung hat die AK Vorarlberg 2007 eine Initiative gestartet, um der heimischen Wirtschaft und den Arbeitnehmern die massiven Veränderungen vor Augen zu führen, die sich durch den demografischen Wandel unweigerlich ergeben.

Mit ganz wenigen Ländern als Ausnahmen, so Prof. Ilmarinen, sei dies ein gesamt-europäisches Problem und habe mit der Einstellung der Gesellschaft gegenüber dem Alter zu tun (siehe auch Interview Seite 83). Ilmarinen und Geißler waren 2007 erstmals für eine Veranstaltungsreihe von der AK Vorarlberg ins Land geholt worden. Pensionsreformen seien notwendig, so Ilmarinen, könnten über einen längeren Zeitraum allerdings nur funktionieren, wenn die Menschen überhaupt in die Lage versetzt werden länger zu arbeiten und den Sinn der Arbeit erkennen: „Wir liegen in der Beschäftigung der 55-jährigen und älteren Menschen 20 Jahre hinter den USA zurück.“ Diesen Wettbewerbsnachteil könne sich Europa auf Dauer nicht leisten.

Der Facharbeitermangel ist auch für AK-Präsident Hubert Hämmerle ein Vorzeichen der Überalterung der Arbeitswelt. Ohne stärkere Integration der älteren Arbeitnehmer werde Vorarlbergs Wirtschaft bald vor großen Problemen stehen. Für Lösungen kann auf die Erfahrungen zurückgegriffen werden, die anderswo, vor allem in Finnland bereits gemacht wurden. Beide Experten sind sich darin einig, dass es vor allem neue Arbeitsmodelle braucht, die auf die Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer Rücksicht nehmen. Geißler: „Die Arbeitsplätze müssen altersgerechter gestaltet werden.“

Unternehmer und Vorgesetzte seien verantwortlich für Organisation und Inhalt von Arbeit, Mitarbeiter dafür ihre Kompetenzen und Ressourcen zu erhalten. Ilmarinen unterstreicht lebenslanges Lernen: „Nur haben viele schon negative Erfahrungen gemacht, weil sie als 55-Jährige beim Lernen gleich behandelt wurden wie 25-Jährige. Das war Stress! Aber nicht das Lernen war falsch, sondern die Pädagogik!“

Die Arbeitswelt muss sich anpassen

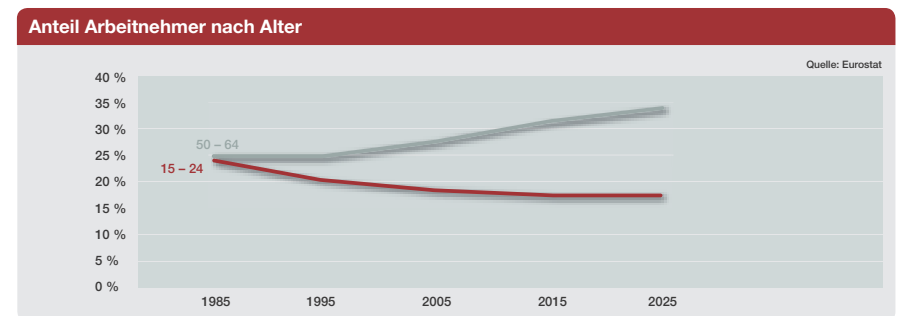
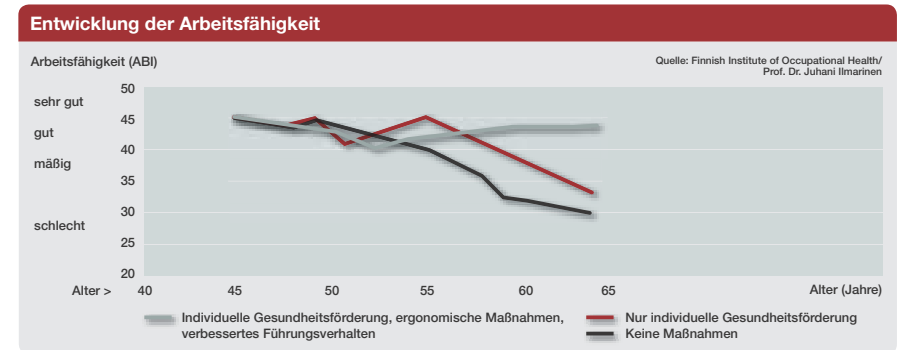
Die Demografie ist im Umbruch, und damit ist auch die Arbeitsmarktpolitik herausgefordert: Die Zahl der jungen Arbeitnehmer in den Industriestaaten wird sinken, die Zahl der älteren steigen. Diese Entwicklung zwingt alle Beteiligten zu reagieren.

Die Lebenserwartung der Menschen steigt in den Industriestaaten kontinuierlich an. Das hat Österreich und anderen Ländern bereits eine Pensionsreform beschert. Solche Regelungen sollen die Menschen länger in Arbeit halten. Weil auf der anderen Seite durch rückläufige Geburtenraten in den meisten Industriestaaten „von unten“ weniger Menschen ins Erwerbsleben treten, verändert sich die Altersstruktur von Bevölkerung und Arbeitnehmern verhältnismäßig schnell: In der EU begann die „Alterung der Arbeitskräfte“ im Jahr 1995 und sie wird sich schätzungsweise bis mindestens 2025 fortsetzen. Der Anteil der 50- bis 64-jährigen Arbeitnehmer wird in dieser Zeit von 25 auf rund 35 Prozent steigen. Das ist eine der bedeutendsten sozialen Herausforderungen in Europa und sie gilt speziell für Österreich.

„Dieses Geschehen hat Auswirkungen für uns alle“, sagt AK-Präsident Hubert Hämmerle, „es müssen Ideen und Konzepte entwickelt werden, um das Arbeitsleben, das sich bisher am Leitbild des gesunden jungen Menschen orientierte, entsprechend den neuen Verhältnissen zu organisieren.“

Zu den Fragen und Problemen, die sich mit älteren Arbeitnehmern verbinden, kursieren erhebliche Vor- und Fehlteile. Es ist deshalb notwendig sie offenzulegen, zu erörtern und abzubauen, damit Betriebe ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besser als bisher ins Arbeitsleben integrieren.

Aus diesem Grund hat die AK Vorarlberg zwei auf diesem Gebiet führende Experten eingeladen: den finnischen Professor Dr. Juhani Ilmarinen und den Berater für betriebliche Gesundheitsförderung Dr. Heinrich Geißler. Sie liefern den fundierten Einblick in den sozialen Umwälzungsprozess, stellen die daraus resultierenden Konsequenzen dar und zeigen die Strategien auf. Gemeinsam mit ihnen ist die Serie „Generationen-Management“ in der AK-Zeitung „AKtion“ entstanden, die in überarbeiteter Form die Grundlage für diese Broschüre war.



Arbeitsfähigkeit lässt sich messen und verbessern

Arbeit allein sichert keine Arbeitsfähigkeit, die Arbeitsfähigkeit kann mit dem Alter sogar steigen. Doch dazu muss nicht nur der Einzelne etwas tun – es sind auch die Betriebe gefordert, sagt der führende Experte auf diesem Gebiet, Prof. Juhani Ilmarinen aus Finnland.

Ilmarinen hat als Erster die sich verändernde Demografie zum Anlass genommen, deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt zu untersuchen. Als Begriff kreierte er dabei unter anderem „work ability“, die Arbeitsfähigkeit. Sie setzt sich aus den drei Komponenten Gesundheit, aus dem Komplex Ausbildung, Kompetenz und Wissen sowie aus der konkret zu leistenden Arbeit zusammen. „Die Förderung der Arbeitsfähigkeit muss zur Unternehmensstrategie werden“, lautet eine der Forderungen Ilmarinens. Dafür gebe es eine Reihe von Maßnahmen und Mitteln, beispielsweise ein Höchstmaß an Ergonomie, um Erkrankungen vorzubeugen.

Unternehmen, denen die Integration älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht besser als bisher gelingt, werden erhebliche Schwierigkeiten bekommen, ihre Zukunftsaufgaben zu bewältigen, ist AK-Präsident Hubert Hämmerle überzeugt: „Denn ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen verbessern das Angebot des Arbeitsmarktes an qualifizierten, berufserfahrenen und lernfähigen Arbeitskräften. Wenn die Fähigkeiten jüngerer Mitarbeiter mit denen der älteren kombiniert werden, sind die Arbeitsaufgaben besser zu lösen.“

Neue Begriffe. Vor rund 20 Jahren hat sich die Forschung in Finnland der Frage der Arbeitsfähigkeit angenommen und untersucht, wie das Potenzial der Mitarbeiter erhalten und entwickelt werden kann, damit sie in möglichst guter Gesundheit das Rentenalter erreichen können. Das Ergebnis ist einerseits der Begriff der Arbeitsfähigkeit, andererseits der so genannte Arbeitsbewältigungsindex, mit dem die aktuelle Fähigkeit eines Arbeitnehmers gemessen wird, seine Arbeit zu bewältigen.

Dem Vorurteil, ältere Arbeitnehmer seien häufiger krank als jüngere, hält Ilmarinen entgegen, „dass lebenslange Gesundheit biologisch unmöglich ist“. Und: Eine gesundheitsfördernde Maßnahme, die in der Arbeitsphysiologie eine lange Tradition habe,

„im jetzigen Arbeitsleben aber anscheinend völlig in Vergessenheit geraten ist, sind die Pausen“. Dabei seien Kurzpausen, die direkt nach der Spitzenbelastung eingelegt werden, am wirkungsvollsten.

Erst in wenigen Unternehmen wird heute ernsthaft über die Zusammensetzung der Belegschaft nachgedacht. Dabei ist jede Firma mit den demografischen Veränderungen konfrontiert. „Die 40- bis 54-Jährigen stellen heute 50 Prozent der aktiven Belegschaft dar“, sagt AK-Berater Dr. Heinrich Geißler, „bis in zehn Jahren sind diese zwischen 50 und 64 Prozent – eine Verschiebung der Altersstruktur, wie wir sie erstmals erleben. Meiner Meinung nach müssen aber auch die Arbeitsplätze mitaltern, um den Menschen die richtigen Bedingungen für eine Lebensarbeitszeit, die wesentlich verlängert wurde und immer noch wird, zu schaffen.“

Veränderungen hat es auch früher gegeben, doch noch nie stellte sich ein grundlegender Wandel in einem derartigen Tempo ein wie heute. Betroffen und damit gefordert sind allerdings auch die Arbeitnehmer, schließlich werden die älteren unter ihnen quantitativ mehr Gewicht bekommen, während die Gruppe der Jüngeren durch die schwachen Geburtenjahrgänge schrumpft. Dadurch werden sich auch Wertigkeiten verschieben.

Fördermodell zur Erhaltung und Stärkung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit



Darauf hat die AK Vorarlberg reagiert und ihre ersten Hausaufgaben bereits gemacht: Unter anderem wurde in Arbeitsgruppen der Ist-Zustand bei den Betrieben erhoben, welchen Stellenwert ältere Mitarbeiter heute haben, ob es für sie spezielle Programme gibt oder wie ganz allgemein mit dem wertvollen Gut Gesundheit umgegangen wird. Denn die Gesundheit ist ein Schlüsselfaktor im so genannten Generationen-Management.

„Arbeit alleine erhält die Arbeitsfähigkeit nicht“

Der demografische Wandel bzw. Fachkräftemangel wird zur Folge haben, dass Betriebe künftig immer weniger auf neues „Humankapital“ der gut ausgebildeten Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger zurückgreifen können und stattdessen mehr auf die Weiterbildung der schon bisher Beschäftigten angewiesen sind. Dennoch besteht auf betrieblicher Ebene ein noch weitgehendes Fehlen am Problembewusstsein für den schleichenden demografischen Strukturwandel und seine betrieblichen Auswirkungen wie eine durchschnittlich längere Verweildauer im Erwerbsleben durch ein höheres Pensionseintrittsalter.

Dr. Heinrich Geißler warf beispielsweise bei einem Workshop der AK Vorarlberg Fragen auf, die in Gruppenarbeit behandelt wurden und deren Antworten als Basis für Initiativen der AK Vorarlberg im Rahmen der nächsten Vollversammlung im Mai herangezogen wurden. In einer regen Diskussion wurde versucht, praktikable Ansätze zu finden, um mit dem Thema Generationen-Management zukunftsorientiert umgehen zu können. Geißlers Meinung nach müssen aber auch die Arbeitsplätze ‚mitaltern‘ um den Menschen die richtigen Bedingungen für eine Lebensarbeitszeit, die wesentlich verlängert wurde und immer noch wird, zu schaffen. „Arbeit alleine erhält die Arbeitsfähigkeit nicht“, zitierte Geißler seinen finnischen Kollegen Juhani Ilmarinen.

Der körperliche Zustand eines 20-Jährigen unterscheidet sich sehr von dem eines 50-Jährigen, allerdings ist die geistige Kapazität fast unvermindert. Das heißt, es wird von einer älteren Arbeitnehmerin bzw. einem älteren Arbeitnehmer vielleicht die eine oder andere Minute länger für diverse Arbeiten benötigt, das Ergebnis unterscheidet sich aber kaum merklich. Und wenn sie sich voneinander unterscheiden, dann

dadurch, dass durch die jahrelange Erfahrung des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin eben weniger Fehler gemacht werden.

Untersuchungen zeigen auch, dass Gruppen, welche sich verstärkt Themen wie Ernährung oder Gesundheitsvorsorge widmen, ihre Arbeitsleistung auf sehr hohem Niveau festigen können und bis ins hohe Alter aktiv und arbeitsfähig bleiben. Auf der anderen Seite ließ sich bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die sich keiner speziellen Vorsorge unterzogen, beobachten, dass ein deutlicher Abfall der Leistungen – sowohl im körperlichen als auch im geistigen Bereich – stattfand.

Aber nicht nur die persönliche Vorsorge eines jeden ist wichtig, in Zukunft wird es noch mehr darauf ankommen, Arbeitsplätze der alternden Gesellschaft anzupassen.

Zwei führende Experten als AK-Berater



Prof. Dr. Juhani Ilmarinen

Er studierte Sportwissenschaft an der Universität Köln, ist Dozent an der Universität Kuopio in Finnland und Professor der Abteilung für Physiologie am Institut für Arbeitsmedizin in Helsinki. Professor Ilmarinen ist seit 1989 Sekretär des wissenschaftlichen Ausschusses „Altern und Arbeit“, der internationalen Kommission für Arbeitsmedizin (ICOH) sowie Vorsitzender des Ausschusses für Altersfragen bei der International Ergonomics Association (IEA). Er verfasste bislang über 500 Publikationen zu den Themenkreisen Physiologie, Ergonomie, Epidemiologie, Arbeitsfähigkeit und Altern und ist Verfasser von mittlerweile sechs Büchern zum Thema. Professor Ilmarinen gehörte außerdem dem Expertenstab der finnischen Regierung während der finnischen EU-Ratspräsidentschaft 1999 und 2006 an.



Dr. Heinrich Geißler

Er studierte Germanistik, Pädagogik, Psychologie und Philosophie. Dr. Heinrich Geißler verfasste zahlreiche Publikationen und Vorträge zum Thema Alter, Arbeit und Gesundheit. Er ist mit „Beratung & Forschung – Geißler (BFG)“ Bregenz – Hamburg – Zürich als Experte für Gesundheitsfördernde Führung und Generationen-Management tätig.

Potenziale verändern sich

„Die Leistungspotenziale, Fähigkeiten und Bedürfnisse der Menschen verändern sich mit deren Alter. Dabei kann man aber nicht von einem altersbedingten Abbau der Leistungsfähigkeit sprechen, sondern vielmehr von einem Umbau. Denn während die körperliche Leistungsfähigkeit ab dem 30. Lebensjahr abnimmt, bleibt die psychische Leistungsfähigkeit gleich, die geistig-soziale nimmt zu. Arbeit sollte daher idealerweise so gestaltet sein, dass die besonderen Fähigkeiten und Bedürfnisse aller unterschiedlichen Altersgruppen im Unternehmen berücksichtigt werden bzw. sich entfalten können.“

Hubert Hämmerle
Präsident der AK Vorarlberg

Aktive Generation nicht überfordern

„Erfolgreiches Altersmanagement setzt voraus, dass sich der bisherige Umgang mit älter werdenden Beschäftigten ändert. Es gilt vor allem, die Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität älterer Arbeitskräfte zu erhalten und in Gesundheit, Qualifikation und Motivation zu investieren. Wir müssen die Herausforderungen des demografischen Wandels

in unserem Land so zu lösen versuchen, dass die beruflich aktive Generation nicht überfordert und die Lebensleistung der älteren Generation anerkannt wird, damit wir alle miteinander nicht auf Kosten kommender Generationen leben. Das ist für mich zugleich der Kern der Generationengerechtigkeit.“

Komm.-Rat Kuno Riedmann
Präsident der Wirtschaftskammer Vorarlberg

Erfahrung ist wichtiger Faktor

„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit langjähriger Erfahrung sind ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Unternehmens, die Anhebung des Pensionsantrittsalters und damit die Verlängerung der Lebensarbeitszeit erfordern entsprechende Rahmenbedingungen. Generationen-Management ist somit eine wichtige Säule zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und eine Voraussetzung für die Sicherung von wertvollem Wissen im Unternehmen.“

Dr. Ludwig Summer,
Dr. Christof Germann
Vorstände illwerke vkw

Folgen für die einzelnen Branchen

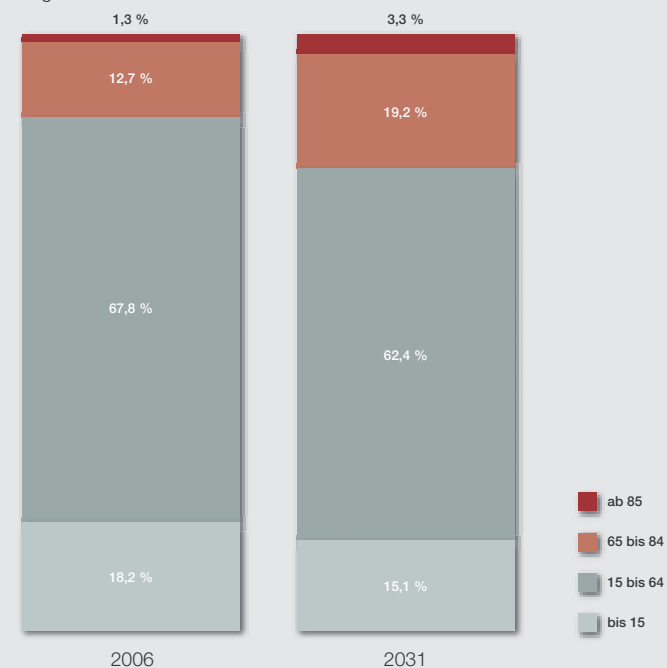
Die „Vergreisung“ Vorarlbergs

Nur 1,3 Prozent der Vorarlberger Bevölkerung sind heute älter als 85 Jahre. Im Jahr 2031 wird der Anteil dieser Altersgruppe 3,3 Prozent betragen und der Anteil der Jungen bis 15 Jahre von derzeit 18,2 auf 15,1 Prozent zurückgehen. Um mehr als die Hälfte steigen wird jene Bevölkerungsgruppe, die in den nächsten zwei Jahrzehnten im „besten Alter“ im Arbeitsleben steht, die 2031 dann 65- bis 84-Jährigen. Fast jeder fünfte Vorarlberger wird dann in diesem Alter sein.

Bevölkerungszuwachs

Entwicklung in Vorarlberg

Quelle: @beitsleben



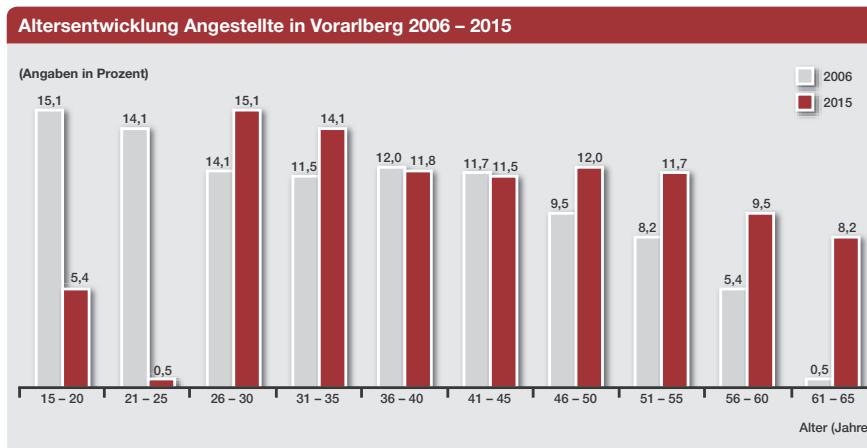
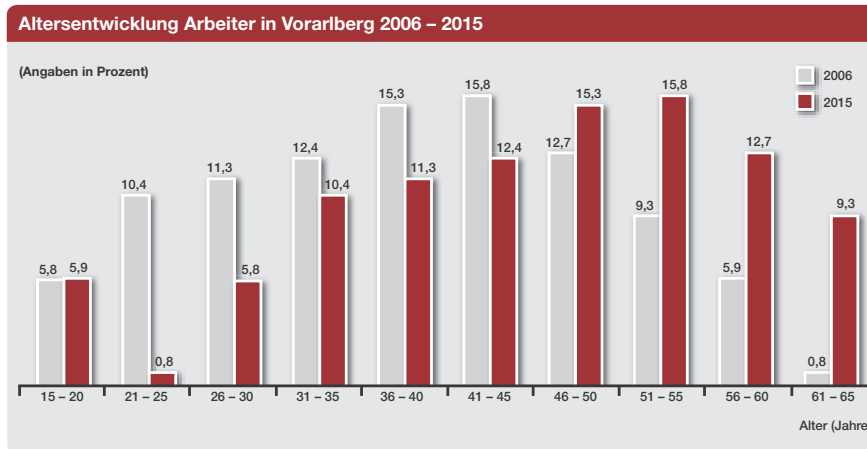
Die meisten Unternehmen stehen dadurch in den nächsten Jahren vor einer großen Herausforderung. Wenn wir die heutige Alterszusammensetzung der Vorarlberger Erwerbstätigen auf die kommenden zehn Jahre hochrechnen, dann zeigt sich sowohl bei den Angestellten als auch bei den Arbeiterinnen und Arbeitern, dass sich der Anteil der über 50-Jährigen – insbesondere bei den Angestellten – mehr als verdoppelt (siehe Grafik rechts). War Ende 2006 erst knapp jede bzw. jeder sechste Angestellte über 50 Jahre alt, so wird 2015 schon mehr als jede bzw. jeder dritte über 50 Jahre alt sein!

Nicht nur die Personalchefs müssen sich zu dieser Entwicklung Gedanken machen. Auch und gerade die betroffenen Arbeitnehmer wird das Thema verstärkt tangieren:

- ▶ Der Stellenwert und die Wertschätzung älterer Arbeitnehmer müssten theoretisch gesehen in den kommenden Jahren steigen.
- ▶ Es dürfte damit auch der „Druck“ von Betriebsseite höher werden, länger als bisher üblich im Arbeitsleben zu bleiben, vor allem wenn demografisch bedingt auch die Zahl an Nachwuchskräften sinkt.
- ▶ Die Pensionsreform wird zusätzlich dafür sorgen, dass „Sonderlösungen“ schwieriger werden.

Insbesondere in Produktionsbereichen gibt es noch sehr wenige Erfahrungen, wie sich Arbeits- und Leistungsfähigkeit bzw. der Gesundheitszustand zwischen dem 57. und 65. Lebensjahr entwickeln werden. Die Betriebe werden also in diesem Bereich viele neue Erfahrungen sammeln müssen.

Das sind einige wenige Fakten zum demografischen Wandel, der voll im Gange ist. Diese Veränderung erfolgt dazu noch nicht linear, sondern zeigt im Vergleich verschiedener Branchen deutliche Unterschiede. Auf den folgenden Seiten finden Sie dazu sieben Beispiele.



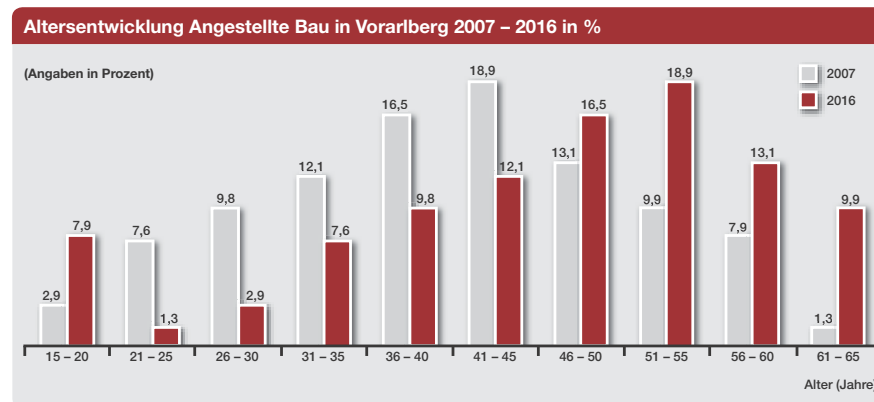
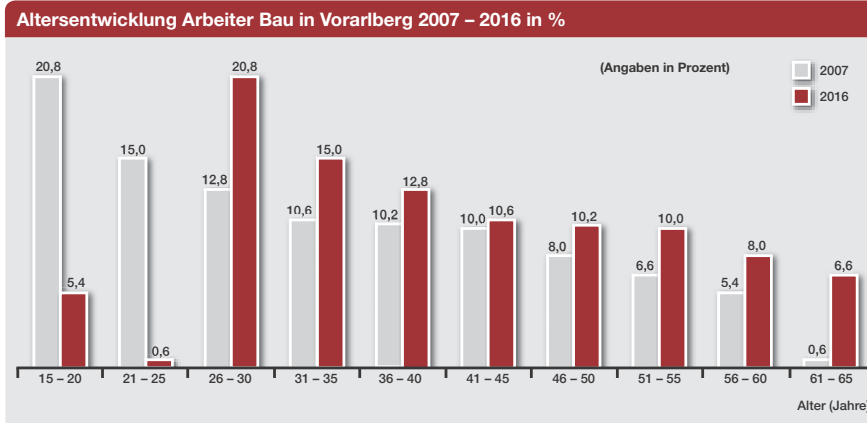
Beispiel Bau: Mauern bis 65?

Die Baubranche ist mit mehr als 10.000 Beschäftigten sehr bedeutend für die Vorarlberger Wirtschaft. Am Bau sind bereits heute die Altersverteilungen in den beiden Bereichen Arbeiter und Angestellte völlig verschieden und bestimmen deshalb auch den unterschiedlichen Verlauf der nächsten Jahre. Im Detail: Die Bauarbeiter leisten schwere körperliche Arbeit. Sie kann von vielen ohne Veränderungen in den Belastungen nicht bis zum Erreichen des regulären Pensionsalters ausgeübt werden. Das zeigt sich auch in der aktuellen Altersstruktur der Arbeiter in der Vorarlberger Baubranche (siehe Grafik). Jeder fünfte Bauarbeiter ist heute unter 20 Jahre und nur jeder achte ist über 50 Jahre alt. Das wird sich allerdings deutlich ändern: In zehn Jahren könnte bis zu einem Viertel der Beschäftigten über 50 Jahre sein und Anfang 20 wäre nur noch jeder zwanzigste Bauarbeiter.

Die Angestellten in der Baubranche „altern“ im Vergleich zu den Arbeitern in den nächsten zehn Jahren noch stärker: Weil aktuell der Anteil der „Mittvierziger“ stark ist, könnten mehr als doppelt so viele Angestellte wie heute, nämlich vier von zehn, 2016 über 50 Jahre sein – wenn das gesetzliche Pensionsalter eingehalten wird.

Um das Pensionssystem weiter finanzieren zu können, ist die Frage nicht, ob man als älterer Bauarbeiter noch arbeiten soll, sondern wie und wo ältere Bauarbeiter ihre Erfahrungen, ihr Wissen noch produktiv einbringen können, welche Qualifizierung sie dafür brauchen und wie die Gruppe diese Qualifizierung auch tatsächlich erreichen kann.

Dabei wird es besonders für kleinere Unternehmen um branchenübergreifende, regionale Konzepte gehen: Es geht um gute Beispiele, aber insgesamt auch um ein gemeinsames „Vorarlberger Modell“.



Schlaglichter zur Branche

„Das Schaffen war vor zehn Jahren, ja vor fünf Jahren noch ganz anders. Heute ist es brutal! Und den Jungen fehlt das Gefühl für Firmenzugehörigkeit. Dass sich das Durchschnittsalter in der Belegschaft insgesamt verändert, ist bei uns kein Thema. Denn noch bekommen wir genug Leute fürs Büro.“

Paul Schwerzler

*Angestellten-Betriebsrat
H. Nägele GmbH, Sulz*

„Bei uns ist die Situation wahrscheinlich etwas besser, die ältere Generation wechselt gerade in die Pension und es ist gelungen, mehrere g'schickte Junge zu finden. Ich war auch immer ein Verfechter der Lehrlingsausbildung.“

Alfons Sperger

Betriebsrat Gort Bau, Frastanz

„Am Bau muss man es differenziert sehen. Was Bauleitungen, Berechnung, den ganzen Bürobereich anlangt, werden die erfahrenen Mitarbeiter immer wichtiger. So gesehen haben die Älteren immer größere Jobchancen. Im klassischen ausführenden Bereich kann ich mir hingegen nicht vorstellen, dass sich sehr viel verschiebt: Da zeigt der Körper einfach Grenzen auf. Im Zusammenhang mit der Pension gibt es Branchen, die die so genannte Hacklerregelung brauchen, und dazu gehört der Bau. Das wird auch in Zukunft so sein.“

Thomas Peter

Geschäftsführer der Bauinnung



Beispiel Handel: Klare Verschiebung nach oben

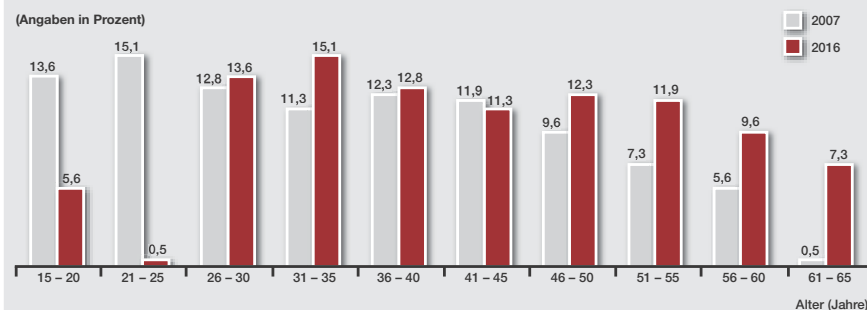
Der Handel ist mit mehr als 21.000 Beschäftigten einer der größten Arbeitgeber und von größter Bedeutung für die Vorarlberger Wirtschaft. Langes Stehen und auch schweres Heben und Tragen gehören im Handel zum Alltag der Beschäftigten. Neben diesen körperlichen Faktoren kommen auch die psychischen zum Tragen: Es gibt die guten, aber auch die belastenden Seiten durch den direkten Kontakt mit den Kundinnen und Kunden.

In Summe altern die Angestellten im Handel im Vergleich zu den Arbeitern in den nächsten zehn Jahren stärker: Mehr als ein Drittel der Angestellten könnte in zehn Jahren über 50 sein, wenn das gesetzliche Pensionsalter eingehalten wird. Anders ist es unter den Arbeitern im Vorarlberger Handel, wie der Blick auf die beiden Säulengrafiken zeigt. Jeder vierte Handelsarbeiter ist heute unter 25 und nur jeder Achte ist über 50 Jahre alt. Das wird sich deutlich ändern: In zehn Jahren dürfte mehr als ein Viertel der Arbeiter im Handel über 50 sein. Jünger als 25 Jahre im Handel wäre nur einer von zwanzig Arbeitern.

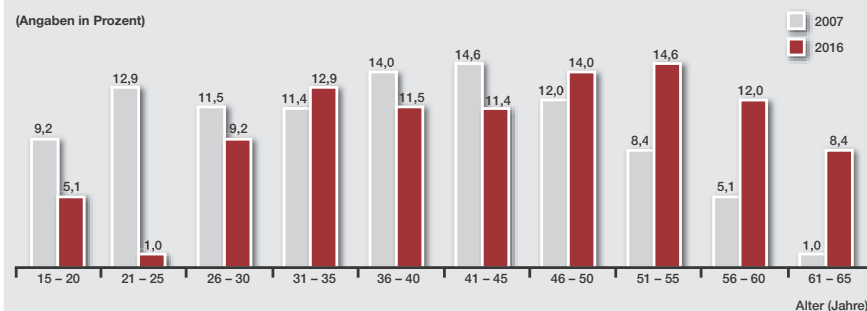
Der Handel ist also im Wandel. Es wird darauf ankommen, wie die älteren Angestellten und Arbeiter eingesetzt werden können.

„Dass es gelingen kann, Ältere produktiv einzusetzen, zeigt das Beispiel der Handelskette Tesco in Großbritannien“, erläutert Experte Dr. Heinrich Geißler: „Dieses Unternehmen hat darauf reagiert, dass nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Konsumenten älter werden, und dass die teureren Produkte vor allem bei den älteren Verkäufern und Verkäuferinnen gekauft werden. So hat es Tesco zum System gemacht, dass Ältere Jung und Alt beraten, besonders wenn es um hochwertige und teurere Produkte geht.“ Nachsatz: Das könnte eine gewinnbringende Strategie für alle Beteiligten sein: für die Unternehmen, die Beschäftigten und die Kaufwilligen.

Altersentwicklung Arbeiter im Handel in Vorarlberg 2007 – 2016 in Prozent



Altersentwicklung Angestellte im Handel in Vorarlberg 2007 – 2016 in Prozent



Schlaglichter zur Branche

„Die gesellschaftliche Entwicklung war uns schon länger klar: Wir haben deshalb ganz bewusst Beschäftigte von 16 bis 50. Ältere Mitarbeiter kompensieren den sich abzeichnenden Rückgang bei den Lehrlingen. Ältere haben Vorteile wie weniger Krankenstände, höhere Loyalität und höhere Lebenserfahrung. Die Mischung aus Jung und Alt wirkt sich positiv aufs Team aus.“

Mario Hammerer

Personalleitung Sutterlüty

„Durch unsere Produktvielfalt, die jahrelanges Know-how erfordert, ist bei unserem Personal kompetentes Fachwissen das Um und Auf. Deshalb werden von uns neben jungen Lehrlingen, die eine fundierte Ausbildung erhalten, besonders ältere, erfahrene Kosmetikerinnen und Verkäuferinnen gesucht. Diese können unseren Kunden und Kundinnen gerade im hochwertigen Bereich die Produkte und Dienstleistungen glaubhaft näher bringen!“

Jürgen Raidel

Personalleitung Le Duigou

„Es stimmt schon: Ältere lassen sich lieber von Älteren beraten, und es ist viel Geld bei den Älteren. Man wird also schauen müssen, für bestimmte Produkte ältere Beschäftigte zu haben. Andererseits wollen junge Kunden lieber eine junge Verkäuferin ... der Handel wird also immer eine gesunde Mischung brauchen! Im Moment gibt's keine Probleme, aber wir stellen verstärkt Überlegungen an, Wiedereinsteigerinnen anzusprechen.“

Dr. Manfred Fiel

Geschäftsführer der Sparte Handel in der WKV



Beispiel Gesundheitswesen: Wird es selbst zum Pflegefall?

Das Gesundheits- und Sozialwesen ist in Vorarlberg von seiner Größenordnung her nicht zu unterschätzen: Mit annähernd 10.000 Beschäftigten stellt es einen Wirtschaftsfaktor in Vorarlberg dar, der in den kommenden Jahren eher noch an Bedeutung gewinnen wird. Die Arbeit im Gesundheits- und Sozialbereich ist vor allem eine emotionale Herausforderung, weil der „Arbeitsgegenstand“ eine andere Person ist, die krank oder sozial bedürftig ist. Hinzu kommen im Gesundheitswesen noch körperliche Belastungen durch schweres Heben und Nacharbeit und andere gesundheitsgefährdende Gefahrenquellen wie ansteckende Erkrankungen, Umgang mit krebserregenden Stoffen oder mit Strahlung.

Die Angestellten im Gesundheits- und Sozialwesen altern im Vergleich zu den Arbeitern in den nächsten zehn Jahren viel stärker: Annähernd die Hälfte der Angestellten könnte in zehn Jahren über 50 Jahre alt sein – immer unter der Prämisse, dass das gesetzliche Pensionsalter eingehalten wird.

Wie schaut es bei den Arbeiterinnen und Arbeitern in diesem Sektor aus? Fast ein Drittel ist heute unter 25 Jahre alt und etwa ein Viertel ist über 50. Auch das wird sich deutlich ändern: In zehn Jahren könnte deutlich mehr als ein Drittel der Arbeiter im Gesundheits- und Sozialwesen über 50 sein und unter 25 Jahre alt wäre nur noch einer von zehn Arbeitern im Gesundheits- und Sozialwesen.

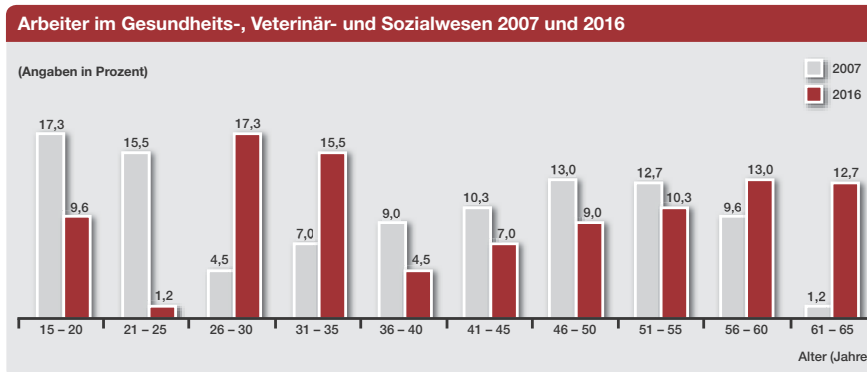
Beide Seiten altern. Es altern also nicht nur die Kranken, sondern auch die Pflegenden, die Ärzte und die Sozialberater. Es wird darauf ankommen, wie die älteren Angestellten und Arbeiter entsprechend ihren Möglichkeiten und Fähigkeiten eingesetzt werden.

Dass es gelingen kann, zeigen einzelne Beispiele in Europa, die im Gesundheits- und Sozialwesen für Ältere Erleichterungen schaffen, wie zum Beispiel

- ▶ Wahlmöglichkeiten beim Schichtdienst
- ▶ Verkürzung der Nachtschichten von 12 Stunden auf 8 Stunden
- ▶ Verringerung der Anzahl der Nachtschichten

- ▶ Neue Aufgaben mit geringerer körperlicher Belastung und geringerem Zeitdruck
- ▶ Neue Aufgaben, die psychisch und sozial herausfordernd sind.

Der AK-Berater Dr. Heinrich Geißler ist jedenfalls überzeugt: „Ohne altersgerechte Arbeitsgestaltung für Jung und Alt werden die zu erwartenden steigenden Patientenzahlen im Gesundheitswesen nicht zu bewältigen sein.“



Schlaglichter zur Branche

„Gesundheitsfördernde Maßnahmen, um länger im Beruf gesund zu bleiben, gibt es bei uns regelmäßig. Aber die Pflegedienstleitung hat gerade ein Projekt am Laufen, in das wir als Betriebsrat eingebunden sind, und bei dem es um Arbeitszeitgestaltung geht. Im Moment ist man in der Phase der Erfassung: Die Mitarbeiter ‚50 plus‘ werden mit einem Fragebogen um ihre Meinung gefragt, wie es zum Beispiel um belastende Faktoren bestellt ist, ob sie weniger oder gar keinen Nachtdienst mehr möchten, wie die Tagesabläufe geregelt werden sollten, auch Formen der Altersteilzeitbeschäftigung spielen eine Rolle. Die Ergebnisse sollen bis Jänner ausgewertet sein.“

Astrid Breuß
*Betriebsratsvorsitzende
Landeskrankenhaus Feldkirch*

„Bei uns werden keine altersspezifischen Unterschiede gemacht, sondern ältere und jüngere Arbeitnehmer gleich behandelt. So setzt sich zum Beispiel eine kleine Arbeitsgruppe nicht speziell mit gesund Altern auseinander, sondern generell mit Gesundheit im Betrieb – wir haben allerdings relativ wenig Ältere. Wir sind es gewohnt, immer sehr individuelle Lösungen zu finden. Das wird auch so sein, wenn sich die Altersstruktur verändert.“

Franz Abbrederis
Öffentlichkeitsarbeit IFS



Beispiel Textilbranche: Kampf um den Wissenserhalt

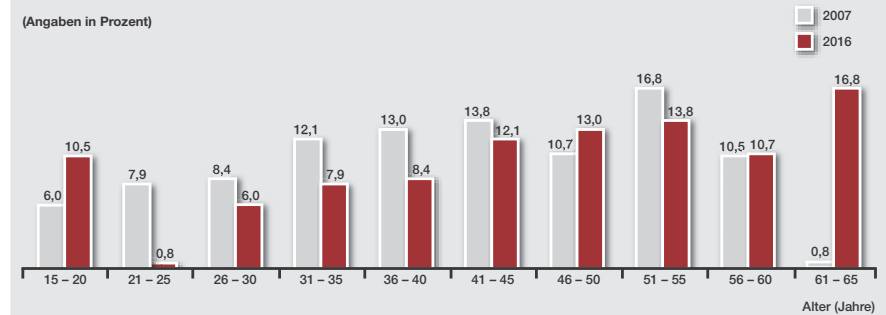
Trotz großer Veränderungen hat die Vorarlberger Textilindustrie noch fast 6000 Beschäftigte. Die Branche ist aufgrund asiatischer Billigangebote unter Druck und die Anforderungen an innovative und flexible Produkte und Dienstleistungen sind sehr hoch. Damit können auch die Anforderungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigen: Zu den oftmals chemischen und biologischen Belastungen des Arbeitsplatzes können kapazitätsorientierte Arbeitszeitsysteme hinzukommen.

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten in der Produktion sind Frauen. Gut ein Viertel der Arbeiter in der Textilindustrie ist heute über 50 Jahre alt. Das wird sich deutlich ändern: In zehn Jahren könnten bereits zwei von fünf Arbeitern in der Textilindustrie über 50 Jahre alt sein bzw. jeder sechste Arbeiter über 60. Unter 25 Jahre alt wäre in der Vorarlberger Textilindustrie gar nur einer bzw. eine von zehn Arbeitern!

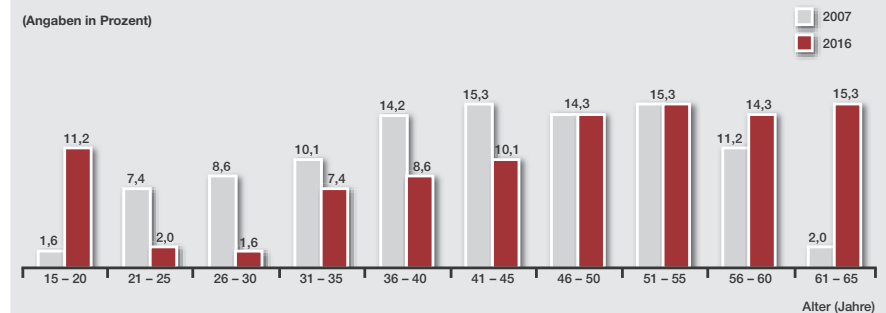
Noch stärker im Vergleich zu den Arbeitern altern die Angestellten in der Textilindustrie in den nächsten Jahren: 45 Prozent der Angestellten könnten um 2016 über 50 sein, wenn das gesetzliche Pensionsalter eingehalten wird.

Gerade in „alten“ Industrien, in denen nicht einmal ein Viertel der Produktions-Arbeiter unter 30 Jahre ist, kann dem Erfahrungswissen eine große Bedeutung zukommen. Dann ist zu überlegen, welche Erfahrungen zu erhalten sind, wie lange eine Weitergabe der Erfahrungen konkret dauert und dann dafür zu sorgen, dass dieses notwendige Erfahrungswissen rechtzeitig an Jüngere weitergegeben werden kann. Dabei ist es wichtig, auch zu überlegen, wie diese Weitergabe erfolgt: Beispielsweise könnten Tandems gebildet werden, also Alt und Jung sind ein festes Team, oder Mentoren-Systeme – ein Älterer betreut mehrere Junge an bestimmten Maschinen oder bei bestimmten Tätigkeiten – oder die systematische Überprüfung von Arbeitsgruppen hinsichtlich der sinnvollen und notwendigen Altersmischung.

Arbeiter in der Textilindustrie 2007 und 2016



Angestellte in der Textilindustrie 2007 und 2016



Schlaglichter zur Branche

„Wir – Betriebsrat und Personalabteilung – sind gemeinsam aktiv. Unter anderem haben wir nun zwei statt einem Betriebsarzt, die sich auch um psychologische Aspekte kümmern und 2007 einen eigenen Physiotherapeuten engagiert. Beispielsweise startet nächsten Monat eine ‚Rückenschule‘. Mitarbeiter können auch vergünstigt ins Fitnesscenter – alles mit dem Ziel, die Mitarbeiter länger gesund zu erhalten und Krankenstände zu vermindern.“

Willi Mungenast
Betriebsratsvorsitzender
Getzner Textil AG

„Wir nehmen das Thema ernst und haben auch in der Vergangenheit schon sehr vieles gemacht – Lauftreff, Aktionen ‚Gesunde Ernährung‘. Im Moment haben wir die höchste Arbeitsmedizinerin Österreichs bei uns im Betrieb.“

Hubert Sohm
Betriebsratsvorsitzender
Huber Tricot GmbH

„70 Prozent unserer Beschäftigten sind Frauen. Auf der einen Seite ist bei uns der Großteil Akkordarbeit, auf der anderen haben wir bereits 260 Teilzeitkräfte. Beides unter einen Hut zu bringen, wird immer schwerer. Dazu kommt, dass alternative Jobs für Ältere, die aus dem Akkord raus wollen oder müssen, durch Rationalisierungen immer weniger werden.“

Anton Mathis
Betriebsratsvorsitzender
Wolford AG



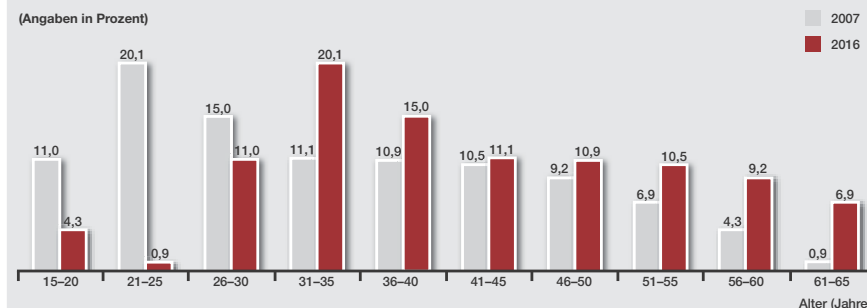
Beispiel Gastronomie: Altes Personal für immer ältere Gäste?

Mit mehr als 11.000 Beschäftigten sind auch die Hotels und Gastlokale für Vorarlbergs Wirtschaft von größter Bedeutung. Die Beschäftigten sind nicht unbedingt im „gesündesten“ Gewerbe tätig: Lange Arbeitszeiten, langes Stehen und auch schweres Heben und Tragen, Zeitdruck und zum Teil ungesunde Umgebungsbedingungen wie (derzeit noch) Zigarettenrauch gehören im Hotel- und Gastgewerbe zum Alltag der Beschäftigten. In den Saisonbetrieben kommt möglicherweise psychischer Druck durch die Arbeitsplatzunsicherheit dazu. Weiters hat der direkte Kontakt mit den Gästen seine guten wie schlechten Seiten. Eine weitere Auffälligkeit: Nur jeder Zehnte ist im Angestelltenstatus, knapp 90 Prozent der Beschäftigten sind Arbeiter.

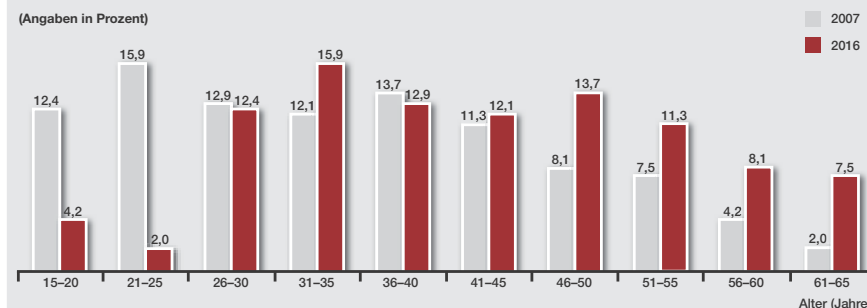
Derzeit ist etwa ein Drittel der Beschäftigten jünger als 25 Jahre. Doch in den nächsten Jahren kommt es zu massiven Verschiebungen. Bis zum Jahr 2016 verdoppelt sich der Anteil der über 50-Jährigen auf mehr als ein Viertel der als Arbeiter im Hotel- und Gastgewerbe Beschäftigten. Bei den Angestellten wird nur noch einer von 16 jünger als 25 Jahre sein.

Die Wettbewerbsfähigkeit des heimischen Hotel- und Gastgewerbes wird auch davon abhängen, wie die Unternehmen sich auf die demografischen Veränderungen einstellen – sowohl aufs „Älterwerden“ der Beschäftigten als auch das der Gäste. „Es wird darauf ankommen, wie die älteren Beschäftigten eingesetzt werden können“, ist AK-Experte Dr. Heinrich Geißler zuversichtlich: „Zwar werden Nacharbeit und Zeitdruck, schweres Tragen und langes Stehen für die Älteren zunehmend schwerer. Doch gleichzeitig sind sie psychisch belastbarer und gelassener. Mit dem Alter entwickelt sich auch ein Blick für Gäste und ein Gespür für deren Bedürfnisse und damit eine hohe Qualität der Dienstleistung.“

Arbeiter im Beherbergungs- und Gastgewerbe 2007 und 2016



Angestellte im Beherbergungs- und Gastgewerbe 2007 und 2016



Schlaglichter zur Branche

„Anders als unter der Aufbaugeneration schaut man heute auch mehr auf die Mitarbeiter, versucht auch auf deren Freizeitwünsche einzugehen. Bei den Ganzjahresbetrieben ist die 5-Tage-Woche heute normal. Ein spezielles Altersproblem sehe ich aber noch nicht. Wir haben einen Höchststand an Lehrlingen und bei der Berufsschule an der Kapazitätsgrenze. Aber den Rückgang bei den Schulabgängern werden auch wir spüren. Deshalb sind Wiedereinsteiger für uns ein großes Potenzial, auch weil man praktisch auf jedem Niveau zurückkehren kann.“

Hubert Salzgeber

Spartengeschäftsführer Tourismus

„Wir haben überwiegend langjährige Mitarbeiter, aber noch keine Probleme mit dem Altern. Dafür altert uns die Gästestruktur. Es ist aber nicht so, dass die älteren Gäste auch älteres Personal wünschen. Die freuen sich genauso über eine junge freundliche Bedienung. Was sie schätzen ist, wenn sie beim nächsten Mal wieder die gleichen Gesichter treffen.“

Maria Kofler

Hotel Schwärzler, Bregenz

„Man spürt's ja selber ... deshalb gehe ich darauf ein, bevor sich die Krankenstände häufen. Man kann als Unternehmer schon ein bisschen steuern, man muss es nur früh genug erkennen. Dass zum Beispiel einer älteren Hilfskraft die schweren Töpfe zu schaffen machen und ich sie deshalb in die Salatproduktion wechsele oder auch, dass die Stunden reduziert werden.“

Reinhard Lässer

Landhaus- und FH-Gastronomie



Beispiel Metallbranche: Bald zum „alten Eisen“ gehören?

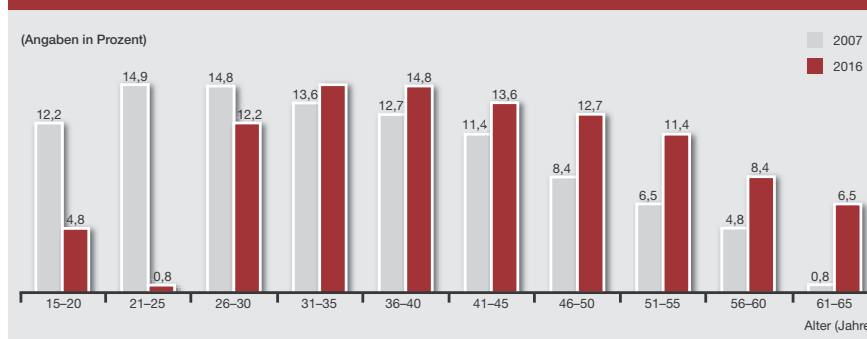
Die Eisen- und Metallindustrie ist mit knapp 10.000 Beschäftigten und mit hohen körperlichen Anforderungen wie schwerem Heben und Tragen, teilweise auch mit Nacht- oder Schichtarbeit sowie mit wachsenden Erfordernissen für die ständige Weiterqualifizierung verbunden. Hinzu kommen in bestimmten Bereichen Gesundheitsgefahren wie etwa Schweißrauch oder Kühlschmierstoffe und Verletzungsgefahren für die Augen, zum Beispiel durch Metallspäne. Damit hat auch der Arbeits- und Gesundheitsschutz eine große Bedeutung für diese Branche.

Der Anteil der Angestellten in der Vorarlberger Eisen- und Metallindustrie altert im Vergleich zu den Arbeitern in den nächsten zehn Jahren stärker: Mehr als ein Drittel der Angestellten könnte in zehn Jahren über 50 sein, wenn das gesetzliche Pensionsalter eingehalten wird.

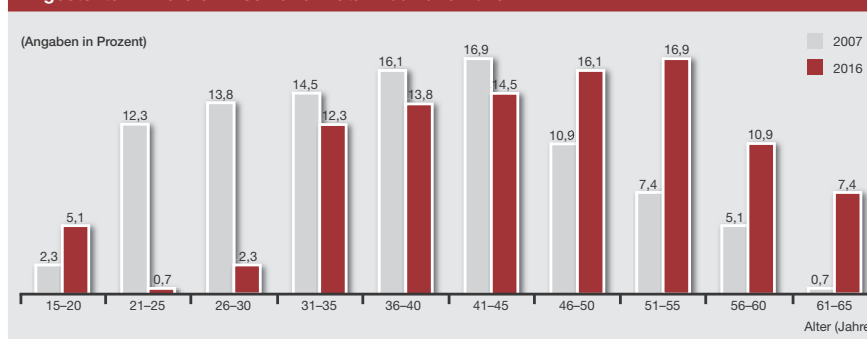
Bei den Arbeitern in der Eisen- und Metallindustrie ist heute jeder sechste unter 25 und nur knapp jeder achte ist über 50 Jahre alt. Das wird sich deutlich ändern: In zehn Jahren könnte mehr als ein Viertel der Arbeiterinnen und Arbeiter über 50 Jahre sein und unter 25 Jahre alt wäre nur noch einer von zwanzig. Der Blick auf die beiden Grafiken auf der rechten Seite zeigt sehr deutlich, dass es im Arbeiterbereich sehr viel früher als bei den Angestellten zu einem „Überhang“ an älteren Beschäftigten kommen wird.

Bestimmte Unternehmen der Metall und Eisen verarbeitenden Branche in Vorarlberg haben heute bereits Schwierigkeiten, entweder Facharbeitskräfte zu bekommen, beispielsweise Schweißer, Schlosser, Mechatroniker, aber auch Akademiker für die Konstruktion oder für den Informatikbereich. „Gerade für diese Unternehmen wird es von entscheidender Bedeutung sein, ob sie die älteren Mitarbeiter länger im Unternehmen behalten können“, erklärt AK-Berater Dr. Heinrich Geißler. Denn auch jenseits der Grenzen Vorarlbergs suchen Schweizer, Liechtensteiner und deutsche Metallunternehmen laufend und dringend qualifiziertes Fachpersonal.

Arbeiter im Bereich Eisen und Metall 2007 und 2016



Angestellte im Bereich Eisen und Metall 2007 und 2016



Schlaglichter zur Branche

„Wir starten eine Initiative Personalwesen und gründen dazu eine Arbeitsgruppe Altersmanagement. Das war der Wunsch aus den Betrieben. Im Mai kommen dazu die Personalleiter aus der Metall- und Elektroindustrie mit jenen aus dem Banken- und Versicherungswesen zusammen. Das sind rund 60 Personalleiter und die decken praktisch alle großen Betriebe im Land ab. Es ist Wunsch und Absicht, sich mit diesem Zukunftsthema intensiv auseinanderzusetzen.“

Mag. Michael Tagwerker
Fachgruppengeschäftsführer WKV

„Für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit gibt es bei uns im Betrieb schon lange verschiedene Aktionen. So können Mitarbeiter zum Beispiel vergünstigt ins Fitnesscenter, es gibt einen großen Werkssportverein, Gymnastikabende oder auch jeden Donnerstagabend Rückenturnen mit einer Physiotherapeutin. Die Angebote werden sehr gut angenommen.“

Ludwig Auer
Arbeiterbetriebsrat
Zumtobel Lighting, Dornbirn

„Es gibt bei uns sehr viel, was in Richtung Sicherheit getan wird, aber zum Thema Gesundheit leider noch wenig. Wir werden das aber demnächst angehen.“

Mario Burtscher
Arbeiterbetriebsrat
Hydro Aluminium Nenzing



Beispiel Kunststoffbranche: Noch vergleichsweise jung

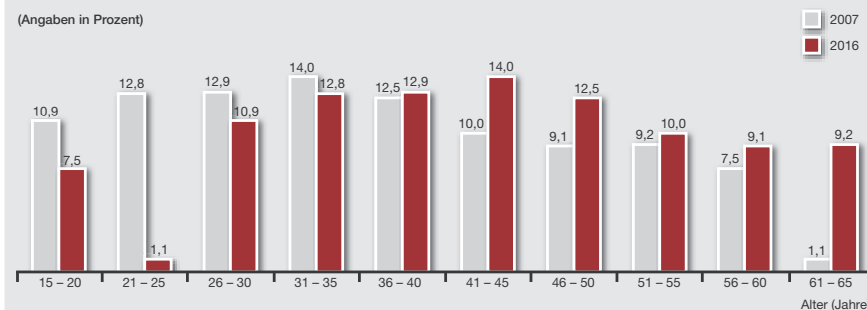
Diese Industrie hat zwar nur 2000 Beschäftigte, ist aber eine zukunftssträchtige Branche und ein sehr international ausgerichteter Wirtschaftszweig in Vorarlberg. Kennzeichen dieser Branche sind ein hohes Qualifikationsniveau und Arbeitsbedingungen, die einen umfassenden Arbeits- und Gesundheitsschutz erfordern: Gefährliche chemische Stoffe, Schadstoffe in der Luft, heiße Substanzen oder Schichtarbeit sind nur einige Stichworte für mögliche Belastungen und Unfallrisiken.

Sind heute erst mehr als ein Sechstel der Angestellten über 50 Jahre alt, so werden es in zehn Jahren fast ein Drittel der Angestellten in der Gummi- und Kunststoffindustrie sein und in weiteren zehn Jahren fast die Hälfte der Angestellten.

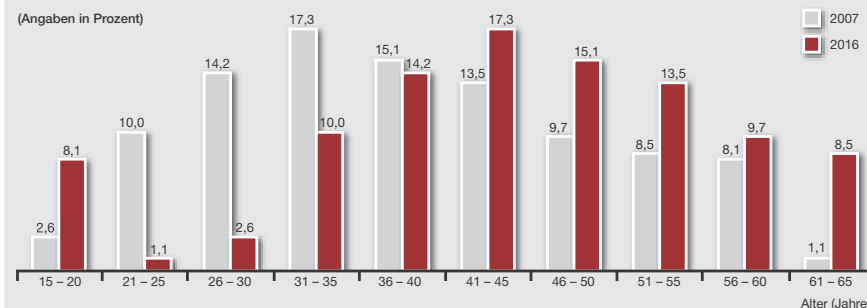
Etwas flacher verläuft die Kurve anfangs bei den Arbeitern. Auch unter ihnen ist es zur Zeit etwa jeder sechste, in zehn Jahren wird etwa jeder vierte über 50 Jahre alt sein, bevor der Anteil bis in zwei Jahrzehnten dann steil nach oben geht und fast jeder zweite zu den „senior workers“ zählen wird. Im Vergleich zu den Angestellten ist die Altersstruktur der Arbeiter – Ausnahme die unter 25-Jährigen – einigermassen gleich verteilt.

Im Vergleich zu anderen Branchen sind die Beschäftigten der Gummi- und Kunststoffindustrie eher jünger. Dennoch könnte im Jahr 2016 jeder sechste Beschäftigte über 56 sein und ein hohes Maß an Erfahrungswissen einbringen. Gleichzeitig ist jetzt schon von Schwierigkeiten bei der Gewinnung neuer, junger Facharbeiter die Rede. Einige Firmen setzen deshalb verstärkt auf Lehrlinge, um so die künftigen Mitarbeiter im eigenen Unternehmen zu entwickeln. Unterm Strich: Kunststoff ist ein besonderer Stoff und die Branche hat große Wachstumspotenziale und hoffentlich auch die nötigen neuen Mitarbeiter.

Arbeiter Gummi & Kunststoffe 2007 und 2016



Angestellte Gummi & Kunststoffe 2007 und 2016



Schlaglichter zur Branche

„Kunststoff ist eine noch relativ junge Geschichte – auch unser Wachstum ist vor allem in den letzten zehn bis 15 Jahren gekommen. Deshalb haben wir sicher noch ein bisschen Luft, denken aber darüber schon nach. Wir möchten zum Beispiel die Daten im Rahmen einer Diplomarbeit aufarbeiten lassen.“

Armin Giselbrecht

Personalleiter Aplpa, Hard

„Die Betriebe werden immer wacher, was dieses Thema angeht. Momentan schlägt es sich noch ganz stark auf der Ausbildungsschiene durch – wir brauchen Lehrlinge! –, weniger noch, was die älteren Arbeitnehmer angeht. Aber ich gehe davon aus, dass dieses Thema in den nächsten fünf Jahren wirklich anfängt zu greifen.“

Mag. Daniel Zerlauth

Geschäftsführer Innung der Kunststoffverarbeiter





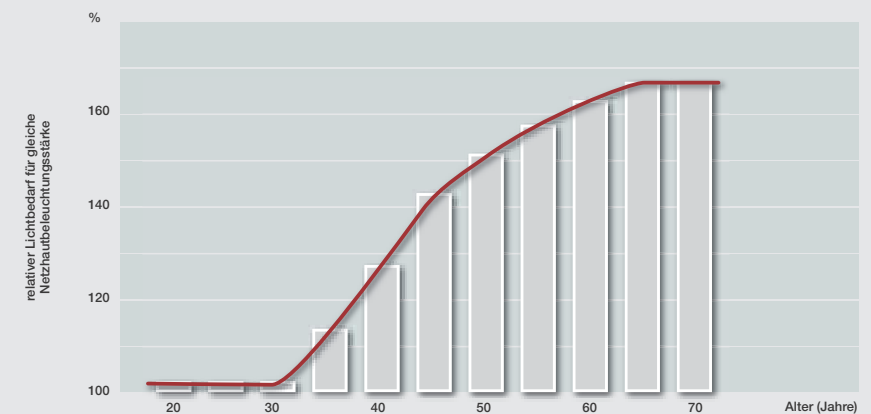
Erfolgsgeschichte Altern

Trotz allem: Altern ist Erfolgsgeschichte

Redet man mit älteren Menschen, dann wird man überraschend oft hören, wie toll das Alter eigentlich ist, und dass nur wenige noch einmal jung sein möchten. Klar, das „Zipperlein“ mache da und dort zu schaffen ... doch unterm Strich überwögen andere Vorteile.

Wir haben verschiedene Alter, je nachdem, was wir betrachten. Das einfachste und klarste ist unser kalendarisches Alter, unser Alter gemessen am Geburtstag. Aber schon komplizierter ist die Bestimmung des biologischen Alters: Hier spielen Veranlagung, sportliche Aktivitäten und die Arbeitswelt eine ganz wesentliche Rolle. Wissenschaftler gehen davon aus, dass wir etwa zehn Prozent Schwankungsbreite haben. Ein untrainierter 50-Jähriger wäre dann biologisch 55 Jahre alt, ein trainierter 60-Jähriger dagegen biologisch 54 Jahre, also biologisch ein Jahr jünger und kalendarisch zehn Jahre älter. Dann könnten wir auch noch das psychologische Alter oder das soziale Alter betrachten – aber bleiben wir bei den körperlichen Entwicklungen.

Alterungsprozess am Beispiel des Auges



Mit zunehmendem Alter steigt der Lichtbedarf, so verlieren Teile des menschlichen Auges nach und nach ihre Durchlässigkeit.

Körperliche Veränderungen

Wenn Sie schon jenseits der 40 sind, dann könnten Sie es schon bemerkt haben: Manche Dinge fallen einem schwerer als in jungen Jahren. Das betrifft anfangs vor allem das Sehen. Wir brauchen mehr Licht, eine größere Schrift und oft auch erstmals eine Brille. Auch das Hören verändert sich. Wir müssen uns mehr anstrengen, wenn mehrere Personen gleichzeitig reden, weil wir weniger Frequenzen hören und damit unterscheiden können. Und langes Stehen und andere Anstrengungen der Muskeln fallen uns etwas schwerer. Hinzu kommt noch, dass die Sauerstoffaufnahme der Lunge und damit unsere körperliche Leistungsfähigkeit etwas schwächer wird.

Körperliche Entlastungen

Weil der Prozess des Alterns eigentlich nur im körperlichen Bereich das Leben schwerer macht, sollte die Arbeitswelt darauf Rücksicht nehmen. Wir brauchen

- ▶ mehr Licht für das Sehen
- ▶ weniger Umgebungslärm, wenn wir zuhören sollen
- ▶ weniger langes Stehen und entsprechende Sitz-/Stehhilfen oder Abwechslung von Stehen mit sitzenden Tätigkeiten
- ▶ weniger Nachtarbeit, weil wir uns nicht mehr so schnell erholen können
- ▶ weniger anstrengende Tätigkeiten wie schweres Heben, Tragen oder Ziehen.

Aber das wäre es auch schon. Abgesehen von diesen körperlichen Entwicklungen ist Altern eine Erfolgsgeschichte: Wir werden psychisch belastbarer, bleiben geistig erfolgreich und werden sozial kompetenter.

Die Belastungen nehmen zu: Faktor Zeit ist die Hauptursache

Die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen Jahren rasant verändert. Die Beschäftigten waren schlecht darauf vorbereitet – es gibt daneben aber auch einfache biologische Gesetze.

Die Veränderungen der Arbeitswelt führen zu neuen Herausforderungen – Stichworte sind Lebenslanges Lernen, neue Arbeitsaufgaben, mehr Abwechslung – aber auch zu großen Belastungen. Praktisch „immer“ bzw. „häufig“ fühlt sich etwa die Hälfte der über 45-Jährigen durch Termin- und Leistungsdruck belastet oder es ist notwendig, „verschiedene Arbeiten gleichzeitig“ zu leisten. Hohe Konzentration und Störungen belasten etwa ein Drittel der Beschäftigten. Dies sind einige kleine Details einer repräsentativen Untersuchung in Deutschland, deren Ergebnisse nach Ansicht von Experten ohne weiteres auf Österreich umlegen lassen. Oder: In Produktion, Gesundheitswesen und Verkehrsbereich arbeitet etwa ein Viertel der über 45-Jährigen praktisch „immer“ bzw. „häufig“ an den „Grenzen der Leistungsfähigkeit“.

Die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt können unter den folgenden Stichworten zusammengefasst werden und haben vor allem mit Zeitfaktoren zu tun:

- ▶ die Arbeitszeit wird verdichtet – mehr Dienstleistungen oder Produkte in derselben Zeit
- ▶ Pausenlosigkeit: Weniger Pausen und Unterbrechungen und zum Teil längere Arbeitszeiten mit pauschalierten Überstunden
- ▶ bessere Auslastung der Maschinen durch Wochenend- und Nachtarbeit
- ▶ Dienstleistungen rund um die Uhr durch Callcenter
- ▶ Entkoppelung von Arbeitszeit und Freizeit durch neue Verfügbarkeitsmodelle, wie beispielsweise Vertrauensarbeitszeit
- ▶ Globalisierung der österreichischen Dienstleistungen und Produktion: zum Beispiel Arbeitsvorbereitung in Indien oder die Buchhaltung in Russland.

Aber gerade der Zeit- und Termindruck ist für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders schwer zu verkraften. „Ältere sind zwar gelassener und finden sich in komplizierten Situationen aufgrund ihrer Erfahrungen leichter zurecht“, erklärt Experte für Generationen-Management Dr. Heinrich Geißler, „aber die Verarbeitung des Zeitdrucks wird durch körperliche Veränderungen – geringere Kraft, geringere Sauerstoffaufnahme der Lunge, geringere Hör- und Sehleistungen – zunehmend erschwert.“

Voraussetzung für die Beschäftigungsfähigkeit Älterer ist ihre Arbeitsfähigkeit. Unternehmen, die die Arbeitsbedingungen und die zeitlichen Rahmenbedingungen nicht

an die Möglichkeiten der Älteren anpassen, „geraten in Gefahr, kurzfristig Erfahrungswissen zu verlieren“, so Geißler, etwa durch Krankheit oder Invaliddität.

Umgekehrt: Unternehmen, die rechtzeitig die Älteren entsprechend ihrer veränderten Fähigkeiten – körperliche Entlastung, neue psychische und soziale Herausforderungen – einsetzen, „werden wettbewerbsfähiger sein.“

Unsere geistigen und sozialen Stärken wachsen

Wir altern und werden in einzelnen körperlichen Funktionen schwächer. Dennoch ist das Altern eine Erfolgsgeschichte: Denn psychisch, geistig und sozial werden wir mit fortschreitendem Alter immer leistungsfähiger.

Was die Entwicklung unserer geistigen Fähigkeiten betrifft, so hat sich zur Verdeutlichung das Zwei-Komponenten-Modell der Intelligenz (siehe Grafik rechts) durchgesetzt. Dr. Heinrich Geißler, Experte für Generationen-Management: „Wir entwickeln parallel unterschiedliche Formen der Intelligenz: Die fluide Intelligenz, die uns sehr schnelle Informationsverarbeitung ermöglicht und in jungen Jahren vieles, schnell und gleichzeitig verarbeiten lässt. Diese Fähigkeiten werden rasch schwächer. Gleichzeitig hat sich aber die kristalline Intelligenz entwickelt, die unsere Erfahrungen und unsere kulturelle Entwicklung beinhaltet und die sich bis ins hohe Alter weiter entwickelt.“ Die Entwicklung der kristallinen Intelligenz geht einher mit der Entwicklung von Mustern. Diese Muster helfen uns, dass wir in komplexen Situationen den Überblick behalten können – eine große Leistung des Alterns. Gleichzeitig sind wir in den Mustern gefangen. Dies ist besonders dann zu berücksichtigen, wenn wir als Ältere Dinge lernen sollen, die mit unseren Erfahrungen nichts zu tun haben, zum Beispiel ein neues Computerprogramm. „Hier müssen wir sehr individuell abgeholt werden“, rät Geißler, „spätestens ab 50 brauchen wir für das Lernen von neuer Software oder anderer EDV-Inhalte Einzelunterricht, weil wir auch sehr individuelle Lernmuster ausgebildet haben.“

Das hier beschriebene Intelligenzmodell ist aber gleichzeitig ein Modell, das die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der Zusammenarbeit der Generationen belegt.

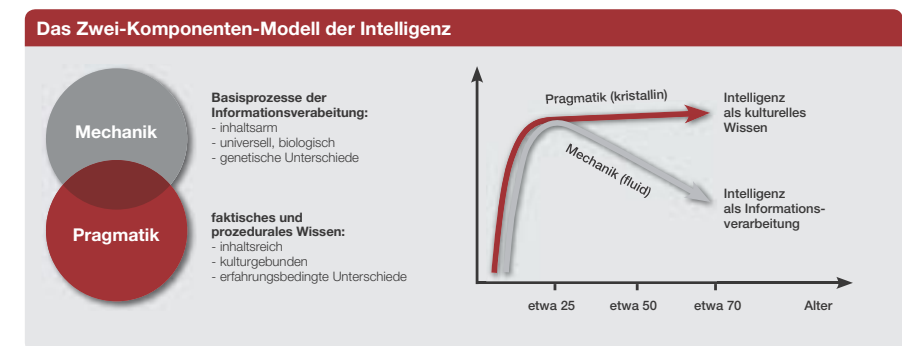
Die rasche und innovative Informationsverarbeitung der Jungen und das Erfahrungswissen der Alten sind in der Zusammenarbeit der Generationen eine unschlagbare Kombination.

Die Jungen sind viel eher bereit ausgetretene Pfade zu verlassen, während die Älteren den Überblick in komplexen Situationen und Prozessen wahren.

Wachsende Fähigkeiten. Ebenso wie unsere geistigen und psychischen Fähigkeiten – wie beispielsweise Gelassenheit und Möglichkeiten zur Distanzierung – wachsen mit dem Alter auch unsere sozialen Kompetenzen.

Zusammenfassend stellt sich der geistige und soziale Prozess des Alterns so dar:

- ▶ ausgeprägtere kommunikative Fähigkeiten der Älteren
- ▶ Lebens- und Arbeitserfahrung erleichtern den Überblick über komplexe Sachverhalte
- ▶ verstärkte Fähigkeit, eigene Möglichkeiten und Grenzen abzuschätzen und Entscheidungen abzusichern
- ▶ mehr Sicherheit im Arbeitsalltag: Persönliche Arbeitserleichterungen und Handlungssicherheit durch Erfahrungswissen
- ▶ stärker werdendes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und nach Selbstbestimmung.



Aber gerade der letzte Punkt ist nach Ansicht des AK-Experten für Generationen-Management, Dr. Heinrich Geißler, mit einem großen Fragezeichen zu versehen: „Ermöglichen die heutigen Arbeitsbedingungen den Älteren systematisch oder doch nur Einzelnen mehr Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung?“

Arbeitsfähig bleiben: Das Umdenken beginnt

„Vasilije Toncev ist ein Ausnahmefall“, schrieb die AK-Zeitung „AKtion“ im Juni 2007: „Mit 74 erscheint er jeden Werktagmorgen pünktlich zur regulären Arbeit. Sein Können, seine Zuverlässigkeit und Präzision werden beim Formenbauer Meusburger in Wolfurt hoch geschätzt.“ Im Rahmen ihrer Serie zum Generationen-Management hat die „AKtion“ eine Reihe von älteren Arbeitnehmern und Personalleitern über ihre Erfahrungen zu Wort kommen lassen.

„Wir haben Arbeitsplatzanalysen durchgeführt“, berichtet Mag. Gerhard Loacker, Personalleiter bei Rondo in Frastanz, „mit einem Arbeitstechniker zusammen haben wir in den letzten zwei Jahren viel bei Ergonomie und Hebehilfen unternommen.“ Die Anpassung von Arbeitsplätzen an die Menschen bildete auch der jüngste Schwerpunkt im dreijährigen Programm „Alpla well“ beim Harder Kunststoffverpackungshersteller Alpla: „Wir haben einige Neuanschaffungen gemacht und Arbeitsplätze umgestellt“, erklärt Uwe Breuder. Bei dem Programm gehe es nicht ausschließlich um die älteren Mitarbeiter, sondern um vielfältige Gesundheitsaspekte für die gesamte Belegschaft. Da waren Erleichterungen für – auch – Ältere praktisch ein Nebeneffekt.

Konkret auf Generationen-Management angesprochen, „haben wir Vorträge besucht und uns Literatur besorgt“, sagt Breuder, bevor man in die Offensive gehe. Ähnlich ist auch in anderen größeren Firmen der Stand der Dinge. Mag. Jürgen Jussel beispielsweise, Personalchef der Rhombergbau-Gruppe, sagt: „Wir gehen das Thema aktiv an, indem wir konkrete Aktivitäten bereits umsetzen und gleichzeitig vorhandene Ideen in geplante Personalkonzepte integrieren.“ Ins gleiche Horn stoßen auch Roman Giesinger von Meusburger und Dietmar Moosbrugger von Doppelmayr, und sprechen von „individuellen Lösungen“, wenn ältere Arbeitnehmer von körperlich stark belastenden Arbeitsplätzen auf andere Tätigkeiten umsteigen wollen. Zum Teil würden Ältere

bei Neubesetzungen insofern bevorzugt, dass solche Jobs zuerst intern ausgeschrieben werden.

Rondo-Personalchef Loacker und sein Kollege bei Rhombergbau, Jürgen Jussel, halten sich zugute, dass sie zu jenen Unternehmen gehören, die auch über 50-Jährige einstellen: Vorrangig zähle die Qualifikation, nicht das Alter. Allerdings, gibt Loacker zu bedenken, dass sich viele ältere Arbeitnehmer einen Bärendienst erweisen würden, wenn sie bei der Jobsuche zu wählerisch sind – es mache sich dann nämlich durch eine relativ lange Arbeitslosigkeit der psychische Stress negativ bemerkbar: „Sie sind beim Vorstellungsgespräch dann unnatürlich verkrampft.“

„Es ist hier besser für mich ...“



Seit 15 Jahren steht Vasilije Toncev an der gleichen Maschine. In der Sonderanfertigung führt er Tiefloch- und Kühlbohrungen aus. „Die Tätigkeit grenzt beinahe an die eines Werkzeugbauers. Er kann bei uns bleiben, so lange er will“, erklärt Meusburger-Personalleiter Roman Giesinger.

Vasa, wie er gerufen wird, widerlegt sämtliche Klischees, die über ältere Arbeitnehmer im Umlauf sind. Er steht als lebender Beweis im Unternehmen, dass Alter nicht zwangsläufig etwas mit altem Eisen zu tun haben muss. Er ist auch gegenüber Neuem aufgeschlossen: Als bei Meusburger vor ein paar Jahren auch in der Produktion Computer aufgestellt wurden, hat er sich den Umgang wie selbstverständlich zeigen lassen. „Kein Problem“, sagt er, inzwischen habe er auch zuhause einen.

Die Frage warum er nicht längst in Pension ist, beantwortet er mit einem Schulterzucken, bevor er wenigstens ein bisschen erzählt: „Zuerst wollte ich nach Hause zurückkehren (Toncev kam vor 41 Jahren aus dem damaligen Jugoslawien nach Vorarlberg, Anm.), aber dann kam der Krieg. Heute ist unten immer noch Krise, die Kriminalität ist hoch ... Ich bin gesund, ich kann arbeiten, es ist hier besser für mich.“ Man sieht und spürt es, dass ihm „seine“ Maschine Spaß macht. Nein, körperlich sei es nicht sooo schwer, und erklärt die verschiedenen Kräne und Hilfsmittel, um die bis zu zwei

Tonnen schweren Stahlteile zu bewegen. Die Arbeit sei körperlich heute um vieles einfacher geworden.

„Mit Freude an der Arbeit“



Leicht hat es Peter Brugger nicht immer gehabt. Sein langjähriger Arbeitgeber hat Konkurs angemeldet und der gelernte Eisenwarenverkäufer und Filialleiter wurde vor fünf Jahren arbeitslos. Damals war er 53 Jahre alt. Er fand – bezogen auf seine Altersgruppe – erstaunlich schnell eine Verkaufstätigkeit bei Schmidt's Erben in Bludenz. Denn diese Firma wollte aus guten Gründen einen erfahrenen Mitarbeiter einstellen.

Das ist immer noch eher die Ausnahme. Im neuen Unternehmen wollte Peter Brugger natürlich zeigen, dass es mit einem Älteren „keinen schlechten Griff gemacht hat“. Das könnte sich nicht nur für ihn selbst, sondern möglicherweise auch für andere ältere Bewerber positiv auswirken. „Man wird gebraucht“, diese tägliche Erfahrung führt dazu, dass Peter Brugger „wie am ersten Tag Spaß an der Arbeit“ hat. Er ist einfach mit Leib und Seele Verkäufer. Wenn er noch einmal geboren werden würde, er würde wieder Verkäufer werden. Der tägliche Umgang mit Menschen, die täglichen Herausforderungen und die Freude am Verkaufen. Sein Motto ist auch die Kurzfassung eines Verkaufsseminars: „Man muss Menschen mögen“ – Die vier „M“ machen es aus.

Peter Brugger setzt auf die Zusammenarbeit der Generationen. „Jeder kann von jedem lernen“: Er selbst beispielsweise schätzt die gute Ausbildung der Jungen am Computer. Diese Einstellung zum Team ist für ihn ein Erfolgsfaktor. Wenn manche Kunden sich gegenüber einem jüngeren Verkäufer mehr herausnehmen, dann hilft die Gelassenheit des Älteren weiter. Brugger kennt die Tricks, die Problemkunden dazu bringen, die Luft abzulassen. „Wenn so einer dann lächelt“, denkt sich Peter Brugger „hab ich das gut gemacht“. Als er noch ein Jungspund war, habe er die Kundenprobleme mit nach Hause genommen. Heute nicht mehr.

Arbeiten bis zur Pension? Dies ist für den Montafoner kein Thema. Wenn er die 45 Arbeitsjahre voll hat, denn geht er in Pension. Dann beginnt ein neuer Lebensab-

schnitt mit Wandern, Skifahren und anderen sportlichen Betätigungen, die jetzt etwas zu kurz kämen. Gesund in den Ruhestand kommt man, wenn „man von allem etwas hat und von nichts zu viel“, meint er. Man sollte keinen Neid aufkommen lassen und anderen durchaus mehr gönnen als man selber hat. Kurz: Die Zufriedenheit macht gesund.

„Mit dem Vorteil besser schaffa ...“

Der „Manga Fritz“ ist 62. Saisonarbeiter, Nebenerwerbsbauer, Höhlenforscher und Dichter. Die AKtion hat ihn zuhause im Montafon besucht. Im Winter arbeitet er bei der Silvretta Nova am Lift, in den Sommern im Kraftwerk. Immer im Freien, und im Winter auch bei jedem Wetter. Dann ist jeder Arbeitstag mit zehn bis 15 Kilometer Ski fahren verbunden, beim „Piste leeren“. Bei jedem Wetter.

Im Sommer sind es Außenarbeiten, vor allem Wegarbeiten und die Instandhaltung der Rohrleitungen. Als Landwirt und damit fast selbstverständlich gleichzeitig auch als Schlosser, Schmied, Holzarbeiter, Maurer, Zimmermann und Mechaniker hat der Manga Fritz einen anderen Blick als die Jungen, wenn es irgendwo nicht passt: Denn „man sieht mehr als Selbstständiger“, meint er.

Ältere haben die Erfahrung, sie wissen, „wie man's leichter schafft“ und wie man mit „dem Vorteil besser schaffa“. „Neue Besen kehren gut, aber die alten kennen das Winkele besser!“, sagt er.

Der Manga Fritz sieht einen weiteren Vorteil der Älteren: Sie bleiben dem Unternehmen erhalten, aber die „Jüngeren, die dann das Wissen haben, hauen ab“. Weil der Lohn woanders höher ist oder es in der jetzigen Firma keine großen Aufstiegschancen gibt. Gehandelt werde nach dem Motto „Wer nichts riskiert, ist mausetot“ – so sind es für Fritz die Snowboarder, die die Zukunft verkörpern, weil die sind risikofreudig. Und die geringer gewordene Risikofreude bemängelt er auch in der Wirtschaft: Der sichere Lohn verdrehe auch den Akademikern den Kopf.

Sich selbst bezeichnet der Manga Fritz als „g'sund“ und leistungswillig, aber bei be-

stimmten Tätigkeiten skeptisch: Die Arbeit bei großer Hitze fällt ihm mit dem Alter schwerer und – so der Fritz – damit steigt die Unfallgefahr. Die Bereitschaft und das Aufstehen nachts und dann das Wiedereinschlafen, auch das gehe nicht mehr so einfach wie früher. Und der Rücken! Da büßt er nicht nur die schwere körperliche Arbeit, sondern „auch Fehler in der Jugend“, gesteht er. Damals habe man alles noch mit der Hand gelupft, weil's schneller ging, und hat keine Hilfsmittel benutzt.

Aber abgesehen davon, kann er sich das Arbeiten bis zum Pensionsalter gut vorstellen. Und danach?

Die „Lunge voll nutzen“, am Berg und beim Ski fahren, nur so kann man „g'sund alt werden“, bekräftigt er, denn eines gehe nicht: „Auf dem Liegestuhl alt werden.“ Das kann man sich bei ihm auch gar nicht vorstellen, wenn er aus seinem Arbeitsleben erzählt und dazu philosophiert. Wenn es ruhiger ist im Winter oder das Wetter schlecht, dann arbeitet er anders weiter, als Montafoner Mundartdichter oder als Geschichtenschareiber über die Geologie der Montafoner Berge.

„Wertvoll und geschätzt – auch im Alter!“



Clemens Erath trat unmittelbar nach Schulabschluss seine Stelle beim Holzverarbeitungsunternehmen Bawart in Sulz an. Und auch in der Pension arbeitet er geringfügig für die Firma. Clemens Erath ist mit einem guten Gefühl älter geworden und ein Paradebeispiel dafür, wie Generationen-Management in der Praxis funktioniert.

Er ist auch heute noch jederzeit und für alles einsetzbar, weil er bei Bawart alles von Grund auf gelernt hat: Clemens Erath arbeitete im Sägewerk, in der Kistenherstellung und schließlich in der Parketterzeugung. Seine berufliche Karriere begann er als Hilfsarbeiter und beendete sie bei seiner Pensionierung als Produktionsleiter. Seine Geschichte ist auch Firmengeschichte.

Clemens Erath genießt seine Pension, obwohl er – oder vielleicht auch gerade deshalb – immer noch aktiv mit der Firma verbunden ist. Als „Mann des Überblicks und der

Erfahrung“ kommen monatlich ein paar Stunden Arbeit auf ihn zu. Kein Problem für ihn. Im Gegenteil.

In der Firma habe er „das Alter nie gemerkt“. Er habe auch stets versucht, die Ideen der Jüngeren aufzugreifen: „Nur ja nicht betriebsblind werden!“, lautete sein Motto.

Er hat die Erfahrung gemacht, dass die Jungen auf der einen Seite Neues schneller umsetzen, beispielsweise das Einrichten einer Maschine. Auf der anderen Seite müsse man aber auch immer wieder nachschauen, weil es ihnen bisweilen am „Wollen“ fehlt. Die große Stärke der Älteren sieht er in der Erfahrung, aufgrund der man eben vieles „mit links“ machen kann. Stolz ist Clemens Erath darauf, dass er die Übergabe der Verantwortung als Produktionsleiter an seinen Nachfolger gut geregelt hat und bei Bawart noch vieles gleich gemacht wird. „Geschätzt wurde ich, je älter ich geworden bin“, so fasst Clemens Erath sein Arbeitsleben bei „seiner“ Firma zusammen.

Bawart sei, so Erath, ein sehr soziales Unternehmen, das nun schon in der dritten Generation sowohl den jungen, aber gerade auch den älteren Mitarbeitern Sicherheit biete. „Die Firma muss sich aber auch ihrerseits auf ihre Mitarbeiter verlassen können“, deshalb hat für Clemens Erath Loyalität einen sehr hohen Stellenwert. Dieses „Zur-Firma-Stolz“, wie er sagt, gibt es bei Bawart auch heute noch.

Auch er weiß, dass das längst nicht in allen Unternehmen so ist: Andernorts werden Ältere als zu teure Mitarbeiter gekündigt und haben dann kaum mehr Möglichkeiten am Arbeitsmarkt.

Clemens Erath sieht viel jünger aus als er ist und auch gesundheitlich ist er sehr zufrieden. Sehen und Hören funktionieren nach wie vor gut; nur beim Heben und Tragen von Lasten spürt er das Alter. Für die Erhaltung der Gesundheit waren Fortschritte im Arbeitsschutz und bei der Lärmverminderung sicher ein wichtiger Faktor, aber auch sein eigenes Verhalten hat nicht unwesentlich dazu beigetragen. Ob er Sport treibt, im Musikverein spielt oder ein Ehrenamt ausübt: Clemens Erath war und ist auch noch in der Pension immer aktiv. Sein Ratschlag für ein gesundes und erfülltes Leben: „Freundlich zu sich selbst und zu den anderen sein!“

Ältere sind die Umsatzbringer

Bezirksdirektor Anton Resch ist Versicherungskaufmann mit Leib und Seele. Das Tolle am Job sei die Selbstbestimmung: „Ich teile mir die Zeit selber ein und ich suche mir die Kunden aus, die ich will!“ Er kann sich vorstellen gut und gern bis 65 zu arbeiten und darauf auch in der Pension noch „so viel, was einem so Spaß macht“.

Es war vor allem am Anfang nicht leicht, das schrittweise sinkende Grundgehalt durch Provisionen aufzufangen und über den Umsatz das Einkommen zu erhöhen, berichtet Resch der AKtion. Da habe man sich nicht ausruhen können, weder in der Früh, noch am Abend oder am Wochenende: „Geschenkt wird einem da nichts, besonders am Anfang nicht.“ Das habe auch von seiner Familie viel Einsehen und Unterstützung erfordert. Denn: „Es nutzt mir nix, wenn ich um 10 Uhr erst in die Firma komm‘. Da ist der Markt schon verlaufen!“ Das werde von den Jungen oft nicht so gesehen.

In dem Versicherungsunternehmen, in dem Resch arbeitet, gebe es einen „ganz erfolgreichen Mitarbeiter“, der schon 85 ist! Und: „Einer der Besten ist ein 67-Jähriger.“ Sind die Älteren die besseren Verkäufer, was unterscheidet sie von den Anfängern? Resch: „Ich kann mich nicht auf alles konzentrieren. Ich kann nicht alles wissen. Ich weiß nur einen kleinen Teil, der aber für den Großteil meiner Kundschaften wichtig ist – und dort kenn‘ ich mich gut aus.“

Dieser klare Blick für die Bedürfnisse der Kunden und die Bescheidenheit, die auch Nichtwissen zulässt, das mache die Erfahrung der Älteren aus. Deswegen werde kaum Druck auf die Älteren ausgeübt, früher in Pension zu gehen: „Denn sie sind die Umsatzbringer.“ Aber „wenn ich das nicht bringe, was ich bringen soll, dann helfen mir auch gute Beziehungen zum Direktor nichts.“

Gerne würde Resch die Jungen mehr an seinem großen Erfahrungswissen teilhaben lassen. Doch der Innendienst wird immer kleiner: Mit mehr als doppeltem Personalstand im Innendienst sei früher ein Drittel des heutigen Umsatzes erzielt worden. „Heute geht es ja nur noch um Zahlen. Wenn der Generaldirektor schlechte Zahlen vorweist, dann war er Generaldirektor.“ Hinzu kommen noch die Makler, die zu einem großen Preisdruck geführt hätten.

Einige Versicherungen senken die Personalkosten dadurch, dass sie die Angestellten zu Selbstständigen machen. Andere versuchen, dass die Älteren Junge aufbauen und ihre Tipps und Tricks weitergeben – allerdings ohne Vergütung. Gerade in solchen Zeiten sei eine gute theoretische Ausbildung eine Notwendigkeit, aber nicht die einzige Voraussetzung für Erfolg: Es fehlt ja noch die Praxis. Da hatte Bezirksdirektor Resch am Anfang seiner Karriere Glück, in der Ausbildung und von den damals älteren Kollegen in Bludenz habe er viel lernen können. Aber die schmalere Personaldecke erschwert zunehmend den Praxis-Transfer an die Jungen.

Natürlich müsse man sich gesund verhalten, weiß auch Bezirksdirektor Resch im Hinblick aufs eigene Altern. Er geht gern in die Berge, aber mit Maß: „Wenn ich zweimal hintereinander auf den Berg renne und dann immer noch Angst habe, dass ich zuwenig mache, dann ist das krank“. Das Wichtigste sei, dass „man tut, was man gern tut und was Spaß macht.“ Und so wird der 62-Jährige noch weiter arbeiten, Versicherungen verkaufen und Menschen betreuen – nicht nur in Versicherungsfragen.

Visionen

Von Praktikern lernen: Machen wir's den Finnen nach

Die AK Vorarlberg hat 2007 begonnen, den starken Wandel in der Demografie und die Folgen für die Arbeitswelt zu thematisieren. Gemeinsam mit Experten werden in Workshops, öffentlichen Veranstaltungen und über die Medien, wie die Zeitung „AKtion“ der AK Vorarlberg, nicht nur die Auswirkungen, sondern auch mögliche Gegenstrategien aufgezeigt, die von der Politik, den Unternehmen und den betroffenen Arbeitnehmern selbst ergriffen werden können.

Machen wir's den Finnen nach: Diese beschäftigen sich schon seit 1981 systematisch mit den Herausforderungen, die das Altern der Bevölkerung für die Belegschaften der Unternehmen bedeuten. Das Finnische Institut für Arbeitsmedizin (FIOH) hat international anerkannte Messinstrumente für die Arbeitsfähigkeit und betriebliche Maßnahmen zur Förderung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit entwickelt. Das FIOH ist einer der Partner der AK Vorarlberg beim Generationen-Management.

Es hat nicht nur international anerkannte Messinstrumente für Arbeitsfähigkeit und betriebliche Maßnahmen entwickelt, sondern auch Visionen für die Zusammenarbeit der Generationen am Arbeitsplatz.

In Österreich ist Dr. Heinrich Geißler der führende Experte auf dem Gebiet des Generationen-Managements. Die AK Vorarlberg hat ihn für dieses Zukunftsthema als Berater gewonnen. Abgestimmt auf die heimischen Verhältnisse hat er acht Visionen für die Zusammenarbeit der Generationen am Arbeitsplatz definiert, von denen alle Beteiligten profitieren.

Generationen- Management

1. Bewusstseinsbildung

2. Einstellungen zum Altern
3. Pflichten der Manager
4. Alters-Strategie
5. Arbeitsfähigkeit und Produktivität
6. Kompetenz
7. Arbeitsorganisation
8. Gutes Leben

Vision 1: Das Bewusstsein im Betrieb ist geschärft

Vision 1: Bewusstsein im Unternehmen: „Unsere Führungskräfte sind sich der Herausforderung für die Arbeitswelt aufgrund des Älterwerdens der Belegschaft, der Frühpensionierungen und des künftigen Arbeitskräftemangels an Jüngeren bewusst.“

Dr. Heinrich Geißler erklärt, dass Unternehmen, die diese Vision mit Ja bestätigen können, bereits die Antworten auf folgende entscheidende Fragen gefunden haben:

- ▶ Wie sieht das Altersprofil in unserem Unternehmen heute, in fünf und in zehn Jahren aus?
- ▶ Welche Altersstruktur ist optimal für unser Unternehmen?
- ▶ Brauchen wir ältere, erfahrene Beschäftigte im Unternehmen?
- ▶ Können wir heute und in den kommenden Jahren ausreichend jüngere Beschäftigte bekommen?
- ▶ Wie arbeiten die Generationen in unserem Unternehmen heute zusammen, wie sollen sie in Zukunft zusammenarbeiten?

Der Umkehrschluss: Wenn in Unternehmen diese wichtigen Fragen noch nicht mit Ja beantwortet werden können, dann ist es Zeit, sich systematisch mit Generationen-Management zu beschäftigen.

Mangelnde Voraussicht ist teuer. So hat ein bekanntes bayerisches Automobilunternehmen mit großen Feierlichkeiten die letzten alten Meister mit dem „Goldenen Handschlag“ verabschiedet, um sich Lohnkosten zu sparen. Aus dem Sparen wurde aber nicht so viel, berichtet Geißler: „Einer der Meister hat unmittelbar nach seiner Verabschiedung einen hoch bezahlten Berater-Vertrag bekommen. Er war der Einzige, der jenseits von Plänen wusste, wo verschiedene Leitungen wirklich verlegt sind.“

Weiters wäre Vorausschau auch in der Frage neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

wichtig, mahnt Geißler: Einerseits herrscht bereits heute in bestimmten Branchen bzw. für bestimmte Tätigkeiten Fachkräftemangel. Darüber hinaus sollte bedacht werden, dass etwa die Hälfte derjenigen, die in fünf bis zehn Jahren in das Arbeitsleben eintreten werden, zu Generation der Erben gehören werden. Diese Gruppe wird sehr hohe Anforderungen an die Lebensqualität der Arbeit stellen und es sich leisten können, wählerisch zu sein.

Tipp für Unternehmen

Machen Sie eine Altersstruktur-Analyse der Belegschaft: für heute, für in fünf und für in zehn Jahren. Besprechen Sie dann im Unternehmen: Wie sieht unser notwendiger Altersmix aus und wie können wir diesen durch unsere Personalpolitik erreichen? – falls Sie ihn in zehn Jahren nicht (mehr) haben.

Generationen- Management

1. Bewusstseinsbildung
- 2. Einstellungen zum Altern**
3. Pflichten der Manager
4. Alters-Strategie
5. Arbeitsfähigkeit und Produktivität
6. Kompetenz
7. Arbeitsorganisation
8. Gutes Leben

Vision 2: Die Führungskräfte wollen es aus Überzeugung

Vision 2: Eine positive Einstellung der Führungskräfte: „Unsere Führungskräfte haben eine positive Einstellung gegenüber Älteren und ihrer Einsatzfähigkeit, und sie setzen das Wissen der Älteren ein.“

Damit Unternehmen und Führungskräfte diese Vision erfüllen wollen und können, haben sie die Antworten auf folgende Fragen gefunden:

- ▶ Welche Einstellung gegenüber Älteren gibt es bei uns im Unternehmen?
- ▶ Gibt es Unterschiede in den Einstellungen gegenüber Älteren bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, auf den verschiedenen Führungsebenen, in einzelnen Berufsgruppen, Altersgruppen oder Abteilungen?
- ▶ Gibt es Fälle von Altersdiskriminierung und untersuchen wir sie?
- ▶ Wie und was können wir als Führungskräfte zu einer positiven Einstellung gegenüber Älteren beitragen?
- ▶ Ist uns bewusst, dass Altern besonders geistig und psychisch eine Erfolgsgeschichte ist?

Auch Ältere können irren. In einer österreichischen Bank, bringt Geißler ein besonders treffendes Beispiel aus einer reichhaltigen Erfahrung, wurde in einem Projekt für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über 50 folgende Geschichte erzählt: „Ich bin jetzt 52 Jahre alt. Vor kurzem ist mein 57-jähriger Vorgesetzter in mein Büro gekommen und hat gesagt: Wenn es nach mir gehen würde, würde ich alle über 50-Jährigen rausschmeißen.“ Geringschätzung der Älteren kann also auch durch ältere Führungskräfte erfolgen.

Im selben Bankinstitut war auch eine Altersdiskriminierung im internen Bildungsprogramm festzustellen. Fast alle Angebote richteten sich an Personen unter 40 Jahre. Die wenigen Bildungsangebote für Ältere beschränkten sich vor allem auf Führungs-

kräfte. Kein Wunder, dass Ältere innerlich gekündigt haben: Das Management hat ihnen über das Bildungsprogramm signalisiert, dass es nichts mehr erwartet. Wie ging dieser Teil der Belegschaft damit um? „Die Älteren haben es verstanden und entsprechend reagiert“, sagt Geißler.

Führung braucht Information. In ihrer Ausbildung erfahren Führungskräfte meist nichts zum Thema Altern und Gesundheit. So ist es auch kein Wunder, dass Ältere oft ohne bösen Willen von Führungskräften diskriminiert, unterschätzt und demotiviert werden. „Erst wenn Führungskräfte ihr Wissen über den Prozess des Alterns und die wachsende Leistungsfähigkeit Älterer im Bereich psychischer, kommunikativer und sozialer Herausforderungen kennen, werden die großen Potenziale der Älteren in den Betrieben genützt werden können“, sagt Dr. Heinrich Geißler.

Tipp für Unternehmen

Verfolgen Sie aufmerksam, wie Ihre Führungskräfte mit den verschiedenen Generationen umgehen, vor allem: Traut man den Jungen prinzipiell mehr zu? Unterschätzt man die Älteren, was Lernfähigkeit betrifft? Welche Zielgruppen haben die Weiterbildungsangebote? – Besprechen Sie Ihre Beobachtungen mit den Führungskräften und qualifizieren sie Ihre Führungskräfte zu den positiven Veränderungen im Alternsprozess, was Erfahrung, soziale und kommunikative Fähigkeiten betrifft.

Generationen- Management

1. Bewusstseinsbildung
2. Einstellungen zum Altern
- 3. Pflichten der Manager**
4. Alters-Strategie
5. Arbeitsfähigkeit und Produktivität
6. Kompetenz
7. Arbeitsorganisation
8. Gutes Leben

Vision 3: Alle Altersklassen sind in einer Belegschaft vertreten

Vision 3: Die Aufgabe der Führungskräfte: „Wir fühlen uns persönlich verpflichtet, alle Altersklassen in unserem Unternehmen zu beschäftigen.“

Unternehmen und Führungskräfte, die diese Vision erfüllen wollen und können, haben Antworten auf folgende Fragen:

- ▶ Was bedeutet für uns als Führungskräfte die mit dem Älterwerden zunehmende Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?
- ▶ Wie weit wird in unserem Unternehmen diesen individuellen Unterschieden Rechnung getragen?
- ▶ Mobilisieren wir alle individuellen Stärken?
- ▶ Wie sollen die unterschiedlichen Generationen gemanagt werden?
- ▶ Welche unterschiedlichen Anforderungen und Herausforderungen brauchen die verschiedenen Generationen?
- ▶ Wodurch könnte die jeweilige Generation überlastet werden und wie können wir das systematisch verhindern?

50 ist nicht gleich 50. Menschen haben verschiedene Alter: das kalendarische, wie es unser Geburtsdatum vorgibt, aber auch ein biologisches oder ein psychisches oder ein soziales Alter. Diese jeweiligen Altersbestimmungen können voneinander abweichen. Das biologische Alter weicht etwa zehn Prozent vom tatsächlichen, dem kalendarischen Alter ab: Ein körperlich trainierter 50-Jähriger ist biologisch betrachtet 45 Jahre „alt“ und ein untrainierter 50-Jähriger ist 55 Jahre „alt“.

Das bedeutet, dass ein gut trainierter 60-Jähriger biologisch gesehen erst 54 Jahre alt ist und damit „jünger“ sein kann als ein 50-Jähriger, der biologisch jedoch 55 Jahre alt ist, weil er nichts oder wenig für seine Gesundheit getan hat.

Training kann den Alterungsprozess freilich nicht gänzlich aufhalten: Auch bei gutem körperlichen Training werden einige Körperfunktionen schwächer: die Muskeln, die Sauerstoffaufnahme-fähigkeit der Lunge, das Hör- und das Sehvermögen. Gleichzeitig werden allerdings unsere sozialen und psychischen Fähigkeiten mit fortschreitendem Lebensalter besser.

Körper oder Geist – was zählt mehr in der Arbeitswelt? „Sehr oft zählen in der Arbeitswelt nur die körperlichen Fähigkeiten“, bedauert Geißler: „Damit geraten die älteren Beschäftigten automatisch in eine nachteilige Position.“ Erst wenn Führungskräfte mehr über die verschiedenen Alterungsprozesse wissen und die Stärken und Schwächen der verschiedenen Generationen im Betrieb umfassend bewerten, können die Stärken der jeweiligen Generation, beispielsweise das praktische Erfahrungswissen der Älteren, die Routine des „Mittelalters“ und das theoretische Ausbildungswissen der Jüngeren genutzt werden und die Schwächen der verschiedenen Generationen ausgleichen.

Tipp für Unternehmen

Untersuchen Sie, wie und wo die verschiedenen Generationen in Ihrem Unternehmen beschäftigt sind. Wo liegen die Stärken der jeweiligen Generation und wie können die Stärken gestärkt werden? Wie können die Älteren körperlich entlastet und psychisch und sozial mehr gefordert werden? – So können Sie einen gesunden Generationen-Mix im Unternehmen erhalten.

Generationen- Management

1. Bewusstseinsbildung
2. Einstellungen zum Altern
3. Pflichten der Manager
- 4. Alters-Strategie**
5. Arbeitsfähigkeit und Produktivität
6. Kompetenz
7. Arbeitsorganisation
8. Gutes Leben

Vision 4: Der Generationenmix erfolgt mit System

Vision 4: Die aktive Altersstrategie: „In unserem Unternehmen haben sich das lebenslange Lernen, die Kooperation aller Generationen, gleiche Chancen und Beschäftigung für ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen deutlich verbessert. Wir haben dafür eine systematische Personalentwicklungs-Strategie

Unternehmen und Führungskräfte, die diese Vision erfüllen wollen und können, haben Antworten auf folgende Fragen:

- ▶ Haben wir eine systematische Personalentwicklung?
- ▶ Haben wir die Modelle, die wir für unser konkretes Unternehmen brauchen?
- ▶ Haben wir eine aktive Strategie oder lassen wir das Altern der Belegschaft einfach auf uns zukommen?
- ▶ Wie wird das lebenslange Lernen unterstützt und gefördert?
- ▶ Wie wird die Kooperation der Generationen unterstützt und gefördert?
- ▶ Wie untersuchen und bewerten wir unsere Altersstrategie?

Viele Unternehmen spüren bereits heute den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und wollen die Älteren oft auch aufgrund ihres Erfahrungswissens möglichst lange behalten.

Vor allem in Produktionsbereichen fehlt allerdings das Wissen über die gesundheitliche Entwicklung von Beschäftigten, die älter als 57 oder 58 Jahre sind, weil es diese Altersgruppe heute in der Produktion eigentlich fast nicht (mehr) gibt. Gerade für diese letzten sieben bis acht Jahre bis zum Erreichen des gesetzlichen Pensionsalters ist eine Zunahme der körperlichen Beschwerden zu erwarten, während die psychische, geistige und soziale Belastbarkeit größer wird.

Manche Unternehmen beginnen deshalb die älteren Beschäftigten gezielt so zu entlasten, dass sie weniger Zeitdruck, Nacharbeit oder körperlich schwere Arbeit machen

und gleichzeitig stärker sozial und psychisch gefordert werden. Eine aktive Altersstrategie würde jedoch alle Generationen umfassen: von den Jungen bis zu den Alten. Geißler: „Es geht also darum die unterschiedlichen Stärken der jeweiligen Altersgruppe zu kennen und entsprechende altersgerechte Berufsverläufe anzubieten. So kann verhindert werden, dass die Jungen psychisch und die Älteren körperlich überfordert werden.“

Tipp für Unternehmen

Überlegen Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern, welche Beispiele es von lebenslangem Lernen, von Zusammenarbeit der Generationen, von körperlicher Entlastung einzelner Älterer (oft aus gesundheitlichen Gründen) usw. schon gibt. Versuchen Sie aufbauend auf diese konkreten Erfahrungen eine aktive Altersstrategie zu entwickeln, die altersgerechte (für alle Generationen) und altersgerechte (für den Prozess des Älterwerdens) Berufsverläufe systematisch plant und ermöglicht.

Generationen- Management

1. Bewusstseinsbildung
2. Einstellungen zum Altern
3. Pflichten der Manager
4. Alters-Strategie
- 5. Arbeitsfähigkeit und Produktivität**
6. Kompetenz
7. Arbeitsorganisation
8. Gutes Leben

Vision 5: Die Arbeitsfreude bleibt im Alter erhalten

Vision 5: Arbeitsbewältigung, Motivation und Interesse an der Arbeit: „Die Arbeitsbewältigung, Motivation und Stärken unserer älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind so groß, dass diese Älteren bereit sind, länger zu arbeiten.“

Unternehmen und Führungskräfte, die diese Vision erfüllen wollen und können, haben Antworten auf folgende Fragen:

- ▶ Welche Fähigkeiten braucht man in unserem Unternehmen?
- ▶ Wie ist die Arbeitsbewältigung unserer älteren Mitarbeiter?
- ▶ Wie können wir Arbeitsbewältigung fördern?
- ▶ Wie können wir erfahrene Mitarbeiter motivieren, länger zu bleiben?
- ▶ Wie sollten wir den Faktor „Alter“ in unserem Unternehmen berücksichtigen?
- ▶ Welchen Einfluss hat das Altern unserer Führungskräfte auf deren Einstellung gegenüber älteren Mitarbeiter?
- ▶ Bieten wir Teilzeitmöglichkeiten oder flexible Arbeitszeitmodelle für ältere Mitarbeiter an?

Nicht alle älteren Führungskräfte verhalten sich gegenüber älteren Mitarbeitern automatisch anerkennend und unterstützend. Erinnern wir uns an das Beispiel zu Vision 2, wo ein 57-jähriger Manager zu seinem 52-jährigen Mitarbeiter sagte, er würde am liebsten alle über 50-Jährigen rausschmeißen. Alter schützt vor Torheit nicht, sagt der Volksmund, und wir können hinzufügen, dass dies auch für manche ältere Manager gilt. „Manager müssen deshalb gezielt geschult werden, wie sie die Arbeitsfähigkeit Älterer unterstützen und fördern können“, fordert AK-Berater Dr. Heinrich Geißler.

Der wesentliche Ansatzpunkt ist, die Älteren nicht zu überlasten und gleichzeitig auch, sie nicht zu unterfordern. Nachtarbeit, Zeitdruck, schwere körperliche Arbeit, Fließbandarbeit, Hitze und Kälte sind für ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen

viel schwerer zu verkraften als für jüngere. Also: Von solchen Arbeiten müssen Ältere entlastet werden. Gleichzeitig sind Ältere lernfähig – auch wenn sie etwas langsamer lernen – und haben Erfahrungswissen und hohe soziale und kommunikative Fähigkeiten entwickelt. Außerdem können sie sich in komplexen Situationen schneller und leichter orientieren und sie sind gelassener.

Es spricht also vieles dafür, diese Fähigkeiten der Älteren gezielt zu nutzen und sich rechtzeitig zu überlegen, wie Ältere entlastet und welche neuen Aufgaben ihnen übertragen werden können. Denn behalten die Älteren ihre Arbeitsfreude, ist dies gleichzeitig eine große Gesundheitsressource.

Tipp für Unternehmen

Überlegen Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern, welche Beispiele es von hoher Arbeitsfähigkeit, von großer Motivation und starkem Arbeitsinteresse bei älteren Mitarbeitern gibt. Werten Sie diese Beispiele aus und machen Sie diese Beispiele öffentlich. Versuchen Sie, aufbauend auf diesen konkreten, positiven Beispielen, diese bereits vorhandenen Stärken zu fördern und weiter zu entwickeln.

Generationen- Management

1. Bewusstseinsbildung
2. Einstellungen zum Altern
3. Pflichten der Manager
4. Alters-Strategie
5. Arbeitsfähigkeit und Produktivität
- 6. Kompetenz**
7. Arbeitsorganisation
8. Gutes Leben

Vision 6: Das Wissen wird als Schlüsselaufgabe erkannt

Vision 6: Kompetenzen: „Unser Management ist übereingekommen, dass das Know-how des Personals, Lernen in der Arbeit usw. Schlüsselaufgaben sind. Das implizite Wissen und der Wissenstransfer sollen gesichert sein.“

Unternehmen und Führungskräfte, die diese Vision erfüllen wollen und können, haben Antworten auf diese folgenden Fragen:

- ▶ Welches neue Wissen brauchen unsere älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?
- ▶ Welchen Wert haben Erfahrung und implizites Wissen?
- ▶ Gibt es Bereitschaft für ein lebenslanges Lernen?
- ▶ Unterstützen wir unser Personal beim Lernen?
- ▶ Überfrachten wir Ältere mit neuen Aufgaben?
- ▶ Haben wir konkrete Pläne, um das Erfahrungswissen weiterzugeben?
- ▶ Schätzen wir begabte Mitarbeiter?
- ▶ Schätzen wir das menschliche Kapital in unserem Unternehmen?
- ▶ Wie müssen die verschiedenen Generationen weiter qualifiziert werden, inhaltlich und methodisch?

Wissen hängt mit Lernen zusammen. Ältere lernen nicht schlechter als Jüngere, sondern anders. Das hängt auch damit zusammen, dass Ältere oft lernentwöhnt sind, weil sie in ihrer Jugend weniger formale Bildung erhalten haben. Aber Ältere haben auch ihre Lernmuster entwickelt, die zu berücksichtigen sind. (Siehe dazu auch „Erfolgsgeschichte altern“, Seite 50).

Während in jungen Jahren alles gelernt wird, teilweise auch ohne Berücksichtigung der Inhalte, verlangen Ältere einen Sinn, wenn sie etwas lernen sollen. Außerdem müssen neue Lerninhalte mit vorhandenen Denk- und Handlungsstrukturen verknüpft sein, sie brauchen einen Bezug zum Alltag. Kurz: Ziele müssen es wert sein, Neu- oder

Umlernen auf sich zu nehmen.

Schwächen und Stärken. Wer Lernen und Wissensvermittlung in seinem Betrieb organisiert, sollte sich einiger Besonderheiten bewusst sein, die auf ältere Beschäftigte zutreffen. Da gibt es sowohl Schwächen als auch spezifische Stärken. Die Schwächen beziehen sich weniger auf die Lernfähigkeit, sondern auf die Lerngeschwindigkeit und die Inhalte:

- ▶ Schnelle Wiedergabe des Gehörten/Gelesenen nimmt ab
- ▶ Lernen von abstrakten Dingen ohne Zusammenhang fällt schwerer, was kaum ein Nachteil in Betrieben ist, aber bei formalen Tests
- ▶ Lernen unter Zeitdruck funktioniert schlechter als bei Jüngeren
- ▶ Der Transfer vom Kurz- ins Langzeitgedächtnis fällt schwerer

Auf der positiven Seite stehen bei den älteren Beschäftigten der geübtere Umgang mit komplexen Situationen, die größere Gelassenheit, die spezifischen Informationen über betriebliche Abläufe und vor allem der Blick auf den gesamten Prozess: Ältere beziehen das Davor und Danach eines Problems, das es zu lösen gilt, „automatisch“ in ihre Überlegungen ein.

Tipp für Unternehmen

Was wissen Sie über das Wissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Welches Wissen haben die verschiedenen Generationen? Welches Wissen brauchen Ihre Mitarbeiter künftig? Legen Sie eine Wissensdatenbank an und organisieren Sie rechtzeitig den Wissenstransfer in Ihrem Unternehmen und schenken Sie dem Erfahrungswissen der Älteren besondere Aufmerksamkeit. Weitergabe von Wissen ist Vertrauenssache: Je größer das Vertrauen der Beschäftigten in die Zukunft Ihres Unternehmens, desto größer ist die Bereitschaft Wissen zu teilen.

Generationen- Management

1. Bewusstseinsbildung
2. Einstellungen zum Altern
3. Pflichten der Manager
4. Alters-Strategie
5. Arbeitsfähigkeit und Produktivität
6. Kompetenz
- 7. Arbeitsorganisation**
8. Gutes Leben

Vision 7: Die Jobs passen zu den Bedürfnissen

Vision 7: Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung:
 „Arbeitsorganisation, Arbeitsanforderungen, Arbeitszeiten und Arbeitsumgebung passen zu den Bedürfnissen der Mitarbeiter aller Altersstufen.“

Unternehmen und Führungskräfte, die diese Vision erfüllen wollen und können, haben Antworten auf folgende Fragen:

- ▶ Wissen wir, wie wir Arbeitsprozesse an das Älterwerden anpassen?
- ▶ Können ältere Beschäftigte ihre Arbeit selbst mitbestimmen?
- ▶ Wie soll sich die Arbeitsbelastung mit dem Älterwerden ändern?
- ▶ Wie können wir die Arbeitszeit an das Älterwerden anpassen?
- ▶ Sind die Arbeitsveränderungen für alle akzeptabel?
- ▶ Ist die Arbeit insgesamt so organisiert, dass alle Arbeitsgruppen produktiv sein können?
- ▶ Wissen wir, dass Führungskräfte für Überlastung oder hohe Fehlzeiten mitverantwortlich sind?

Die Älteren, die unbekanntes Wesen – oder anders definiert: Wer im Unternehmen weiß, was sich im Prozess des Alterns verändert? Das ist die erste Frage, die sich ein Unternehmen stellen sollte. Was sind Überbelastungen für Junge, und was sind Überbelastungen für Ältere? Wo fühlen sich die verschiedenen Generationen am meisten gefordert, wo liegen ihre Stärken? Nicht alle gesetzlich vorgesehenen Berater von Unternehmen wie Arbeitsmediziner und Sicherheitsfachkräfte, haben sich mit diesen Fragen systematisch beschäftigt.

AK-Berater Dr. Heinrich Geißler nennt ein Beispiel: „Auch wenn es eine Empfehlung für die maximale Lautstärke in Großraumbüros gibt, kann es trotz Einhaltung dieser Werte dazu kommen, dass sich Ältere vom Lärm belästigt und überanstrengt fühlen.“

Zu Recht: Denn mit dem Alter verringert sich der Frequenzbereich, den man hören kann. Bei Umgebungslärm muss ich mich als Älterer deshalb mehr auf meinen Gesprächspartner konzentrieren als ein Jüngerer. Diese erhöhte Aufmerksamkeitsleistung kann belastend sein und das sehr individuell, weil die altersbedingten Einschränkungen im Hören nicht bei allen gleich sind.“

Gelassenheit. Die Älteren, die verkannten Wesen. Weil es bestimmte Einschränkungen gibt, die im Alter auftreten – weniger Kraft, weniger Lungenvolumen, schlechteres Sehen und Hören – werden diese körperlichen Veränderungen unsinnigerweise verallgemeinert. Den Älteren wird dann „automatisch“ auch psychisch oder beim Lernen weniger zugetraut. „Das ist falsch“, warnt Geißler, „die Älteren lernen nicht schlechter, nur etwas langsamer und vor allem anders. Die Älteren können – mit Ausnahme von Zeitdruck – mehr psychische Belastungen bewältigen, weil sie insgesamt gelassener sind.“

Weil in Unternehmen die Stärken des Alters wenig bekannt sind, werden sie oft falsch eingesetzt. Körperlich werden sie immer wieder überfordert, aber psychisch, geistig und sozial unterfordert. Älteres Verkaufspersonal beispielsweise kann mit Problemkunden viel besser umgehen als jüngerer. „Es liegen also Produktivitätspotenziale brach, wenn Ältere überfordert und nicht entsprechend ihrer besonderen Leistungsfähigkeiten eingesetzt werden, also unter ihren Möglichkeiten bleiben müssen. Und das ist teuer“, versucht Geißler die Unternehmen an einer sensiblen Stelle wachzurütteln.

Tipp für Unternehmen

Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten sollten mitaltern, weil auch Ihre Belegschaft altert. Am einfachsten ist, Sie fragen Ihre Mitarbeiter systematisch, wie sie sich altersgerechte Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten vorstellen – alle Generationen haben ihre speziellen Bedürfnisse. Sie selbst oder zumindest Ihre Führungskräfte sollten einen Überblick haben, was sich im Prozess des Alterns verändert und welche Stärken und Schwächen die verschiedenen Generationen haben.

Generationen- Management

1. Bewusstseinsbildung
2. Einstellungen zum Altern
3. Pflichten der Manager
4. Alters-Strategie
5. Arbeitsfähigkeit und Produktivität
6. Kompetenz
7. Arbeitsorganisation
- 8. Gutes Leben**

Vision 8: Arbeit bis ins reifere Alter wird positiv gesehen

Vision 8: Ein gutes Leben: „Wir begegnen allen Beschäftigten, insbesondere älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, mit Respekt und Anerkennung. Die Pensionierung erfolgt würdevoll.“

Unternehmen und Führungskräfte, die diese Vision erfüllen wollen und können, haben Antworten auf folgende Fragen:

- ▶ Respektieren wir ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?
- ▶ Wie können wir die Lebensqualität der älteren Beschäftigten verbessern?
- ▶ Wie können wir den Pensionseintritt begleiten?
- ▶ Wie gewährleisten wir eine würdevolle Pensionszeit?
- ▶ Haben wir Kontakt zu unseren Pensionisten?
- ▶ Beziehen wir unsere Pensionisten unterstützend ein?

„Wer nicht dumm ist, schafft die Frühpension“ – dieses Denken wurde jahrelang dadurch gefördert, dass Frühpensionierung ein Mittel der Arbeitsmarktpolitik war und die Arbeitslosenstatistik verbessert hat. „Heute wundert man sich, dass es dieses Denken gibt“, sagt der Experte für Generationen-Management und AK-Berater Dr. Heinrich Geißler, „viel wichtiger aber dürfte die Frage sein, wie Arbeitsbedingungen das Denken an die Pensionierung beeinflussen.“

Finnische Langzeituntersuchungen haben ergeben, dass Verantwortung für andere Menschen, eine gute Arbeitsfähigkeit, Entwicklungsmöglichkeiten und der aktive Gebrauch des Erfahrungswissens für die älteren Beschäftigten so attraktiv sind, dass sie bis zum gesetzlichen Pensionsalter – und auch darüber hinaus – arbeiten wollen.

Umgekehrt führten in den finnischen Untersuchungen große körperliche und physika-

lisch-chemische Belastungen, wenig anregende Arbeit und geringe Freiheiten bei der Arbeit dazu, dass die älteren Beschäftigten früher an die Pension denken. Und wer früher in Pension gehen will, geht meist auch früher. Es liegt im Interesse der Unternehmen und der Gesellschaft, dass es Arbeitsbedingungen gibt, die Voraussetzung für einen gesunden Verbleib im Arbeitsleben für möglichst viele und möglichst bis zum Erreichen des gesetzlichen Pensionsalters sind. Wie gesunde Arbeitsbedingungen zu gestalten sind, das ist bekannt: Es liegt also an den Unternehmen und den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Tipp für Unternehmer

Es lohnt sich, rechtzeitig zu überlegen, welche Wissensträger in den nächsten fünf bis zehn Jahren aus dem Unternehmen ausscheiden werden. Und dann sollte einerseits der Transfer des Erfahrungswissens organisiert werden, aber auch die älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen rechtzeitig auf die Pension vorbereitet werden. Dafür können sowohl besonders ausgebildete aktive Mitarbeiter als auch ehemalige, bereits pensionierte Beschäftigte eingesetzt werden.



Anhang

„Ziel 2013 ist nicht erreichbar!“

Der finnische Professor Juhani Ilmarinen gilt als Autorität im Bereich der Altersforschung im Zusammenhang mit den Auswirkungen auf Arbeitsplätze und -abläufe (siehe auch Seite 15). In der AK-Zeitung „AKtion“ sprach er über die Bewusstseinsbildung für das so genannte Age- bzw. Generationen-Management.

Mit 45 wird man von manch anderem schon zum alten Eisen gezählt. Wo ziehen Sie die Grenze?

Prof. Juhani Ilmarinen: Es gibt in der Wissenschaft keine diesbezügliche Grenze. Man hat bemerkt, dass ab 55 die erste chronische Erkrankung kommt, mit 60 eine zweite. Das bedeutet Änderung, es geht darum, dass wir damit klar kommen. Es gibt da auch keine Unterschiede zwischen den Ländern: Alle haben akzeptiert, dass man mit 55 ein „senior worker“ ist. So definiert es auch die Europäische Statistik. Physische Änderung bedeutet, dass im Alter von 60 Jahren 20 Prozent weniger Leistungsfähigkeit gegenüber einem 40-Jährigen vorhanden ist. Das entspricht einem Tag pro Woche.

Arbeitszeitverkürzung und 20 Prozent weniger verdienen, das kann aber nicht die Lösung sein ...

Nein, denn das hätte auch finanzielle Auswirkungen auf die Rente, deshalb muss man andere Wege finden. In diesen 20 Prozent sollte man andere Tätigkeiten unterbringen, nämlich solche, die auf Erfahrung beruhen, zum Beispiel die Ausbildung junger Leute. Oder die Jüngeren erledigen die schweren Arbeiten. Man kann die Tätigkeiten so aufteilen.

Gibt es dafür erfolgreiche Modelle?

Beim Stadtbauamt Helsinki zum Beispiel ist es paarweise aufgebaut: Der Junge gräbt und der Ältere schaut dazu, dass alles passt, ähnlich wie ein Polier. Auf diese Weise braucht man keine Arbeitszeitverkürzung für Ältere, sondern man hat die Inhalte der Arbeit geändert. Beide, Junge wie Ältere, sind mit diesem Modell zufrieden. Es gibt gute Mentoring-Konzepte: Die Älteren bringen die Erfahrungskennntnisse ein, die

Jungen zum Beispiel ein breites Computer-Wissen. Kombiniert man beides, ist es für keinen eine Einbahnstraße.

Wer sollte solche Kombinationen finden und sie bestimmen?

Das ist Aufgabe der Vorgesetzten.

Ist denn bei den Vorgesetzten dieses Bewusstsein schon vorhanden, worauf es ankommt?

Einige finden diese Konzepte ohne Ausbildung, das ist das normale Verhalten bei diesen Menschen. Das geschieht bei 10 bis 15 Prozent, mehr sind das nicht. 50 bis 60 Prozent nehmen gerne die Age-Management-Hinweise und -werkzeuge und nutzen sie. Ihre Arbeit wird leichter, weil sie mehr positives Feedback bekommen. Beim Rest, 20 bis 25 Prozent, gibt es starken Widerstand: Sie meinen, sie tun das Richtige.

Sind das klassische Neoliberaler?

Nein, sondern es ist eine Frage der Einstellung gegenüber dem Alter. Hat man Angst vor dem eigenen Altern, ist man nicht bereit, das Verhalten zu ändern. Diese negative Einstellung wird dann auf alle Mitarbeiter übertragen. Die erste Frage bei unseren Seminaren lautet deshalb immer: Was denke ich über mein eigenes Alter? Dadurch kann man Änderungen erzielen.

Wird das Thema in Frauen-geführten Firmen oder Abteilungen anders behandelt?

Nein, da gibt es keine Unterschiede. Die Unterschiede sind eher so: In den unteren Ebenen ist die Situation besser, was die Anerkennung von älteren Mitarbeitern anbelangt, als im Topmanagement. Dort verzichtet man viel öfter auf den Rat eines Erfahrenen. Man gibt ihm vielleicht noch ein Büro als Berater, fragt ihn dann aber nie.

Wann erreichen wir den Zeitpunkt, an dem Auswirkungen der demografischen Entwicklung für jeden spürbar werden, den „point of no return“?

Man denkt, es ist noch ein weiter Weg. Aber in der EU kommt der Zeitpunkt späte-

stens 2011. Die EU hat ihr Lissabon-Ziel, die Beschäftigtenquote der über 55-Jährigen deutlich zu erhöhen, bereits auf 2013 hinausgeschoben, aber das ist nicht erreichbar. Auch deshalb sollten Age-Management-Konzepte EU-weit gecoacht werden: Es gibt 200 Firmen, die es schon ausprobiert haben und die ihre Aufgaben schon gut gelöst haben. Die sollte man mit Gruppen zusammenbringen, wo der Bedarf vorhanden ist. Ich sage jetzt etwas Inoffizielles: Es wird dafür eine finnische Initiative noch vor dem Sommer geben, ein so genanntes EU-27-Implementationsprogramm.

Danke für das Gespräch.

Aus der AKtion Juni 2007





**Interessenvertretung
für Arbeitnehmer/innen**

Widnau 2 – 4, 6800 Feldkirch
Telefon 050/258-0
Fax 050/258-1001
kontakt@ak-vorarlberg.at
www.ak-vorarlberg.at

Stark für Sie. AK Vorarlberg

www.ak-vorarlberg.at