



**iv** INDUSTRIELLEN  
VEREINIGUNG

# Perspektive 50+

Best Practice-Beispiele aus der österreichischen Industrie

[www.iv-net.at](http://www.iv-net.at)





# Projektteam „PERSPEKTIVE 50+“

Dr. Julia Einzelsberger  
Mag. Katharina Lindner  
Dr. Liesa Stadlbauer

DANK AN DIE IV-LANDESGRUPPEN  
FÜR DIE UNTERSTÜTZUNG

# INHALT

VORWORT	04
FACTS & FIGURES	06
BEST PRACTICE-BEISPIELE	11
<b>BMW Motoren GmbH:</b> Programm „Heute für morgen“ – Am Weg zum weltbesten Motorenwerk	12
<b>Boehringer Ingelheim RCV GmbH &amp; Co KG:</b> Schichtarbeitsmodelle neu denken	13
<b>Böhler Edelstahl GmbH und Co KG:</b> „Alter(n)sgerechte Berufsverlaufsmatrizen“ als Instrument der Personalentwicklung	14
<b>BRP-Powertrain GmbH &amp; Co KG:</b> Von “DOO it! GSUND” bis zum lebensphasengerechten Arbeiten	15
<b>Constantia Teich GmbH:</b> Arbeitsgruppe zur Erhalt der Arbeitsfähigkeit (AGEA)	16
<b>ENGEL AUSTRIA GmbH:</b> Hübsch Fit – Das Sport- & Gesundheitsangebot von ENGEL	17
<b>Fill Gesellschaft m.b.H.:</b> Fill your Life – das Lebensarbeitskonzept	18
<b>gespag – OÖ. GESUNDHEITS- UND SPITALS-AG:</b> Lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung (LOA) in der gespag	19
<b>HABAU GROUP:</b> Von „HABAUFIT“ – ... ein Leben lang! zum betrieblichen Gesundheitsmanagement	20
<b>Infineon Technologies Austria AG:</b> BEST AGING @ Infineon Austria	21
<b>Johann Huter &amp; Söhne:</b> Baufit Programm der AUVA	22
<b>KATZBECK FensterGmbH Austria:</b> KATZBECK – TOP IN FORM	23
<b>MARS Austria OG:</b> „Productive Ageing“ – Weiterbildung im generationengerechten Format	24
<b>Merckens Karton- und Pappenfabrik GmbH:</b> „Productive Ageing“ und „Strategische Personalbedarfsplanung“	25
<b>Neudoerfler Office Systems GmbH:</b> Gesundheitsgerechte und produktivitätsverbessernde Arbeitsgestaltung	26
<b>ÖBB – Österreichische Bundesbahnen:</b> Betriebliche Wiedereingliederung: freiwillig – vertrauensvoll – unbürokratisch	27
<b>Paketlogistik Österreich Region Ost:</b> fit2work im Bereich der Paketlogistik Österreich Region Ost	28
<b>PROFACTOR GmbH:</b> LocoBot & ShowMe – Weniger Stress und körperliche Belastung in der Produktion	29
<b>Raiffeisen Landesbank NÖ-Wien AG und Raiffeisen-Holding NÖ-Wien reg. Gen.m.b.H.:</b> Professionelles Gesundheitsmanagement durch das „LifeBalanceCenter“	30
<b>Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG:</b> Seminar „Upgrade im Verkauf für erfahrene Berater“	31
<b>Rupert Fertinger GmbH:</b> Generationenübergreifenden Know-how-Transfer gezielt unterstützen	32
<b>Shell Austria GmbH:</b> Job- bzw. Top-Sharing bei Shell	33
<b>Siemens Österreich:</b> Leading across generations – Training für Führungskräfte	34
<b>SIMACEK Facility Management Group GmbH:</b> NESTOR <sup>GOLD</sup> – Alter(n)sgerechtes Arbeiten bei SIMACEK	35
<b>voestalpine Stahl GmbH – Steel Division:</b> Mit dem Projekt AGIL zu langfristigen und gesunden Arbeitsplätzen	36
<b>Wiesner-Hager Möbel GmbH:</b> AKTIV – FIT – GESUND im Leben	37
<b>Wopfinger Baustoffindustrie GmbH:</b> Wopfinger Generationen-Team	38
KERNANLIEGEN DER INDUSTRIE	39
QUELLENVERZEICHNIS	42



# VORWORT

# VORWORT

Wie gelingt es, dass ältere Menschen bei guter Gesundheit ein erfülltes Berufsleben führen? Wie können wir gemeinsam – Politik, Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer – dafür sorgen, dass wertvolles Fachwissen und Erfahrungen möglichst lange in Unternehmen und Organisationen erhalten bleiben?

Die Erhöhung und Erhaltung der Erwerbsbeteiligung älterer Menschen ist nicht nur angesichts der demografischen Entwicklung sowie der zunehmenden Fachkräfteengpässe unerlässlich. Während die Zahl der Unter-25-Jährigen abnimmt, wächst die Gruppe der Personen ab 50 Jahren bis 2060 um über ein Drittel und bildet künftig das quantitativ bedeutendste Wachstumspotenzial für das Arbeitskräfteangebot in Österreich.

Alle Anstrengungen der Politik, der Unternehmen sowie der einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen daher darauf gerichtet sein, dieses Leistungspotenzial zu erschließen und dadurch auch die Wettbewerbsfähigkeit des Arbeits- und Industriestandortes Österreich zu fördern. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist darüber hinaus volks- und betriebswirtschaftlich unverzichtbar. Dazu bedarf es der Bewusstseinsbildung jeder und jedes Einzelnen zur aktiven und langfristigen Teilnahme am Erwerbsleben sowie auch mehr Eigenverantwortung und Eigeninitiative im Hinblick auf die persönliche Gesundheit und Qualifikation.

Es braucht aber auch ein klares Bekenntnis der Politik, die Rahmenbedingungen zu verbessern – insbesondere eine substanzielle Lohnnebenkostensenkung, ein zeitgemäßes Arbeitszeitrecht sowie grundlegende und nachhaltige Reformen im Pensionssystem. Der Abbau von senioritätsbezogenen Regelungen ist notwendig, um eine Anpassung der Lebensinkommenskurve zu erreichen.

Aktives Altern bedeutet, dass Menschen bei guter Gesundheit und wertgeschätzt älter werden und ein erfülltes Berufsleben führen. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tragen mit ihren wertvollen Erfahrungen und ihrem Fachwissen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Vor diesem Hintergrund entwickeln immer mehr Unternehmen gezielt Strategien, um die Potenziale älterer Beschäftigter bestmöglich zu nutzen und eine alter(n)sgerechte Arbeitswelt zu gestalten.

Die in dieser Broschüre vertretenen Unternehmen stehen stellvertretend für die zahlreichen österreichischen Industriebetriebe, die sich nachhaltig um alle Generationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemühen und somit einen wertvollen Beitrag zur erfolgreichen Gestaltung einer alter(n)sgerechten Arbeitswelt leisten. Neben gesundheitsfördernden Maßnahmen werden Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, generationengerechte Arbeitszeitmodelle sowie ergonomische Anpassungen der Arbeitsorganisation beleuchtet.

Ziel der Broschüre ist es, das Engagement der österreichischen Industriebetriebe für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufzuzeigen sowie wichtige strukturelle Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigung anzuregen.



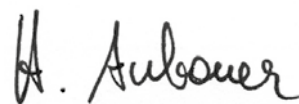
Mag. Georg Kapsch  
Präsident der  
Industriellenvereinigung



Mag. Christoph Neumayer  
Generalsekretär der  
Industriellenvereinigung



KommR Veit Schmid-Schmidfelden  
Vorsitzender des  
Sozialpolitischen Ausschusses  
der Industriellenvereinigung



Dr. Helwig Aubauer  
Bereichsleiter Arbeit und Soziales  
der Industriellenvereinigung

# ▶ FACTS & FIGURES

Der demografische Wandel wirkt sich massiv auf alle Bereiche unserer Gesellschaft aus. Das gilt nicht zuletzt auch für die Entwicklung der Altersstrukturen der erwerbsfähigen Bevölkerung und in den Belegschaften. Die Erwerbstätigenquote älterer Personen steigt seit Jahren kontinuierlich an.

Trotz steigender Lebenserwartung arbeiten die Österreicherinnen und Österreicher im Vergleich zu den 70er-Jahren heute kürzer – dies führt zu einer deutlichen Nachhaltigkeitslücke im Pensionssystem. Zudem sind Strukturreformen im Bereich der Lohnnebenkosten und des Bildungssystems notwendig.

# Älterenanteil in der (Erwerbs-)Bevölkerung steigt

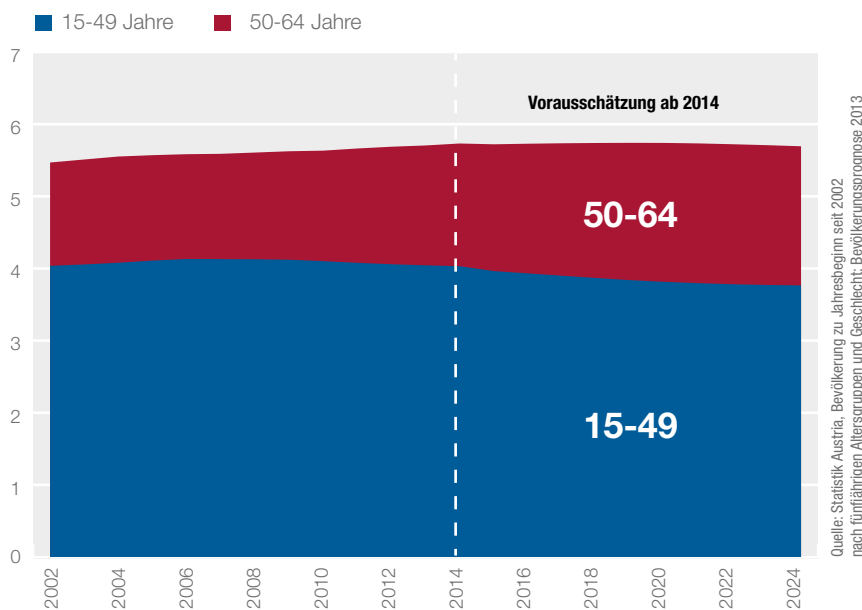
## Bevölkerungsentwicklung

Aufgrund steigender Lebenserwartung (2013: Männer 78,5 Jahre; Frauen 83,6 Jahre), konstant niedriger Geburtenraten (2013: 1,44 Kinder pro Frau) und nicht zuletzt infolge der Alterung der Baby-Boomer aus den 50er- und 60er-Jahren kommt es zu einer **deutlichen Verschiebung der Altersstruktur hin zu den älteren Menschen**. Während die Anzahl der Personen ab 50 Jahren von derzeit 3,26 Mio. bis 2060 um ca. 34 Prozent zunehmen wird, nimmt die Anzahl der Jüngeren (15-24 Jahre) von 1,01 Mio. im Jahr 2014 bis 2060 um rund 8 Prozent ab.

## Auswirkungen auf die Erwerbsbevölkerung

Anfang 2014 befanden sich 5,73 Mio. Personen in Österreich im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren. Während die erwerbsfähige Bevölkerung insgesamt in den kommenden zehn Jahren um rund 40.000 Personen leicht abnehmen wird, wird im gleichen Zeitraum die Anzahl der Personen im Alter von 50 bis 64 Jahren um rund 230.000 Personen zunehmen.

## Altersstruktur der erwerbsfähigen Personen (15-64 Jahre) in Millionen



## Herausforderung für die Unternehmen

Bereits 2013 war jede und jeder fünfte unselbstständig Beschäftigte über 50 Jahre alt. Vor dem Hintergrund, dass auch die Zuwanderung allein die Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung nur verzögern, den **Anstieg des Durchschnittsalters von Bevölkerung, Erwerbspotenzial und Belegschaften** aber nicht verhindern kann, sind Österreichs Unternehmen gefordert, ihre älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange im Betrieb zu halten.

# Arbeitsmarktteilhabe Älterer nimmt deutlich zu

## Arbeitskräfteangebot

Das **Arbeitskräfteangebot der Personen ab 50 Jahren steigt weiterhin an** und liegt im Juli 2014 um ca. fünf Prozent über dem Wert des Vorjahresmonats. Einerseits kommen geburtenstarke Jahrgänge zum Ende der 50er-Jahre in diese Altersgruppe, andererseits verbleiben auf Grund des Anstiegs des Pensionsantrittsalters ältere Personen länger am Arbeitsmarkt.

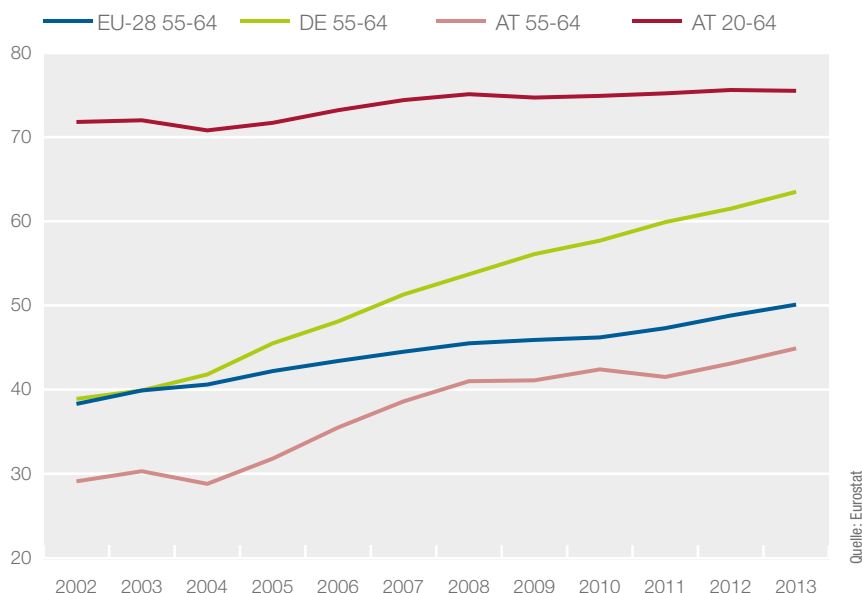
## Beschäftigung und Arbeitslosigkeit

Dass es **insgesamt mehr Ältere am Arbeitsmarkt** gibt, trägt dazu bei, dass in absoluten Zahlen sowohl die Beschäftigung als auch die Arbeitslosigkeit der älteren Personen ansteigt. Konkret waren Ende August 2014 um 34.000 Personen ab 50 mehr beschäftigt als im August des Vorjahres (+4,3 Prozent), während die Beschäftigung insgesamt lediglich um 0,6 Prozent zunahm. Gleichzeitig lag die Zahl der beim AMS vorgemerkten arbeitslosen Personen ab 50 Jahren im August 2014 bei 73.197 und ist im Vergleich zum August 2013 um +9.994 angestiegen. Die **Arbeitslosenrate der Älteren** beträgt nach nationaler Definition zuletzt 8,2 Prozent und liegt damit **weniger als einen Prozentpunkt über der allgemeinen Arbeitslosenrate** von 7,6 Prozent.

**Ältere nehmen häufiger am Erwerbsleben teil:** Seit 2004 ist die Erwerbstätigenquote – diese misst den Anteil der erwerbstätigen Personen an der gesamten Altersgruppe – nach Eurostat von Personen zwischen 55 und 64 Jahren von 28,8 Prozent auf 44,9 Prozent im Jahr 2013 gestiegen, jene der 20- bis 64-Jährigen lediglich um knapp vier Prozent. Im europäischen Vergleich liegt die Erwerbstätigenquote Älterer in Österreich im Jahr 2013 dennoch unter dem EU-Durchschnittswert von 50,1 Prozent.

## Erwerbstätigenquote Älterer im EU-Vergleich

in Prozent



## Ältere verdrängen Jüngere nicht

Vielfach wird behauptet, dass ein erhöhtes Angebot an älteren Arbeitskräften zu einem Anstieg der Arbeitslosigkeit und einer Verringerung der Jobchancen von Jugendlichen führen würde. Analysen, unter anderem der OECD, zeigen jedoch, dass die **besseren Arbeitsmarktergebnisse der älteren Arbeitskräfte nicht zu Lasten der jüngeren** gehen.



# Qualifikation entscheidet über Arbeitsmarktchancen

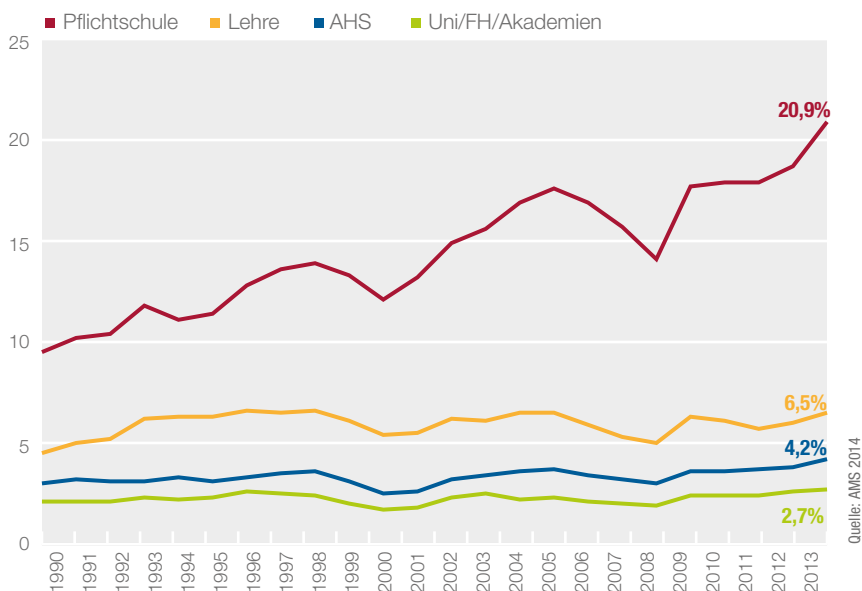
Bildung ist die beste Versicherung gegen Arbeitslosigkeit

Die Arbeitslosenrate bei Personen mit maximal Pflichtschulabschluss lag zuletzt bei 20,5 Prozent, mit Lehrabschluss bei 5,9 Prozent, mit Hochschulabschluss bei 3,2 Prozent. Folglich ergibt sich das mit Abstand **höchste Arbeitslosigkeitsrisiko für jene Personen, die keinen über den Pflichtschulabschluss hinausgehenden Bildungsstand** aufweisen.

2010 haben 87 Prozent der heimischen Unternehmen ihren Arbeitskräften Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten, ein Plus von 17 Prozent gegenüber 1999. Österreich befindet sich damit gemeinsam mit Schweden an der europäischen Spitze.

## Arbeitslosenquoten nach Bildungsabschluss

1990-2013 in Prozent



## Faktor Arbeit stark belastet

Dritthöchster „Tax Wedge“ in der OECD

Nach dem „Global Competitiveness Report 2014-2015“ liegt Österreich bei den „Auswirkungen der Besteuerung auf Arbeitsanreize“ nur auf Platz 121 von 144. Die Summe aus **Lohnsteuer, Sozialversicherungsbeiträgen und sonstigen lohnabhängigen Abgaben** der Dienstgeberinnen bzw. Dienstgeber und Dienstnehmerinnen bzw. Dienstnehmer beträgt in Österreich 49,1 Prozent der gesamten Lohnkosten und liegt somit **weit über dem OECD-Durchschnitt** von lediglich 35,9 Prozent.

# Nachhaltigkeitslücke und Reformbedarf im Pensionssystem

## Früher Pensionsantritt bei steigender Lebenserwartung

Trotz kontinuierlich zunehmender Lebenserwartung liegt das **faktische Pensionsantrittsalter** in der gesetzlichen Pensionsversicherung mit 58,5 Jahren (Wert 2013) **deutlich unter den Werten von Anfang der 70er-Jahre**, auch im internationalen Vergleich liegt Österreich damit im hinteren Feld. Mehr als die Hälfte der Österreicherinnen und Österreicher (52,7 Prozent) gehen in Pension, weil sich ihnen die Möglichkeit bietet, d.h. der **Pensionsantritt erfolgt, weil die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind**. Im Jahr 2013 erfolgten 126.618 Pensionszuerkennungen – aber nur 24,5 Prozent davon waren „normale“ Alterspensionen (30,4 Prozent vorzeitige Alterspensionen, 19,1 Prozent Invaliditätspensionen, 26 Prozent Witwen- und Waisenpensionen). Zusätzlich ist Österreich eines der wenigen Länder, das nach wie vor ein unterschiedliches gesetzliches Pensionsantrittsalter für Frauen und Männer hat. Bei der **Dauer des Pensionsbezuges für Frauen liegt Österreich sogar an der Spitze der OECD**.

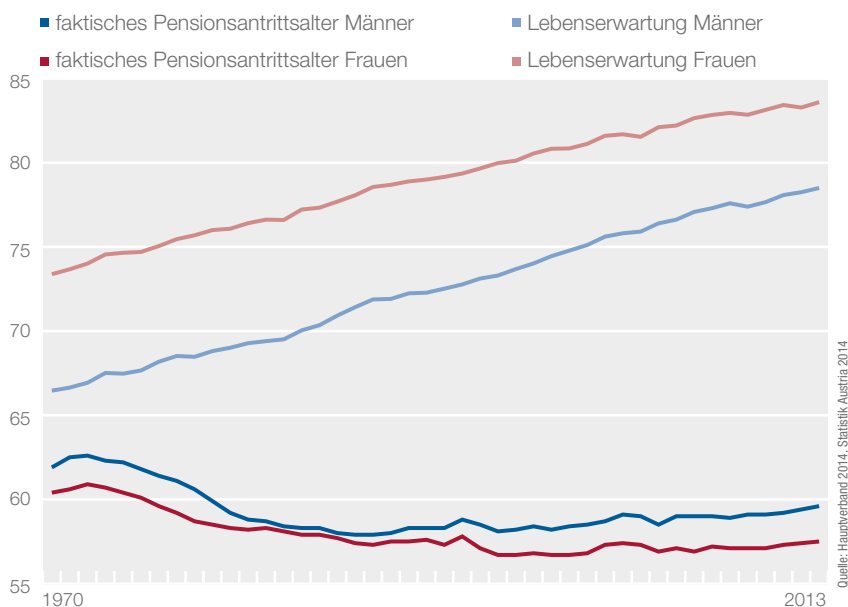
## Vertrauensverlust der Bevölkerung

Laut GfK-Umfrage im Juni 2014 schätzen **zwei Drittel der Befragten das österreichische Pensionssystem in seiner jetzigen Form als langfristig nicht mehr finanzierbar** ein.

## Anstieg des Aufwandes des Bundes

Nach dem Gutachten der Pensionskommission für das Jahr 2014 steigen die Bundesmittel in der gesetzlichen Pensionsversicherung von 3,12 Prozent des BIP im Jahr 2013 (9,8 Mrd. Euro) auf 3,53 Prozent des BIP 2018 (13,2 Mrd. Euro), 2006 waren es noch 2,6 Prozent des BIP (6,7 Mrd. Euro).

## Faktisches Pensionsantrittsalter und Lebenserwartung von 1970 bis 2013





# BEST PRACTICE- BEISPIELE

## HEUTE FÜR MORGEN IN DER PRODUKTION – DEN DEMOGRAPHISCHEN REALITÄTEN AKTIV BEGEGNEN

Die BMW MOTOREN GMBH ist überzeugt, dass die Arbeitsfähigkeit von älteren Arbeitskräften nicht zwangsläufig abnimmt, sondern durch gezielte Maßnahmen gefördert werden kann. Darum investiert BMW in die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und modernisiert kontinuierlich seine Produktion.



## BEST PRACTICE: Programm „Heute für morgen“ – Am Weg zum weltbesten Motorenwerk

Die BMW Group und die BMW Motoren GmbH setzen mit dem „Heute für morgen“ (Hfm) ein umfassendes Programm ein, um dem demografischen Wandel bei BMW rechtzeitig zu begegnen und die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auch mit einer im Durchschnitt älter werdenden Belegschaft sicherzustellen. Das Ziel von Hfm ist es, ein wertschöpfungsorientiertes Produktionssystem ganzheitlich und umfassend zu gestalten und dabei eine Vielzahl verschiedenster Initiativen und Projekte unter ein gemeinsames Programmdach zu vereinen und zu verfolgen. Das Programm Hfm setzt dabei sowohl auf Maßnahmen im Bereich Gesundheitsmanagement als auch auf Schwerpunkte vor allem in den Bereichen Kommunikation/Change Management, Qualifizierung und Arbeitsumfeld. Zudem ist Hfm ein wichtiger Teil der Führungsaufgabe.

*„Der demografische Wandel stellt unsere gesamte Gesellschaft und damit auch die Wirtschaft vor große Herausforderungen. Wir haben im BMW Werk Steyr mit dem Programm „Heute für morgen“ einen proaktiven Zugang gewählt, um diesen demografischen Wandel aktiv zu beherrschen. Wir zeigen damit schon heute auf, wie Industriearbeit 2020 aussieht.“*

DI (FH) Gerhard Wölfel | Geschäftsführer

Die Intensivphase von Hfm wurde 2013 abgeschlossen. Die bisher gesammelten Erfahrungen haben gezeigt, dass die im Unternehmen erfolgten Prozess- und Arbeitsplatzoptimierungen sowohl zu einer Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitskräfte als auch zur Realisierung der unternehmensweiten Produktivitäts- und Qualitätsziele beitragen. Auch jede neue Arbeitskraft soll künftig die „Hfm-Basisqualifizierungen“ erwerben. Alle bis jetzt durchgeführten Angebote stehen daher seit 2014 als individuell buchbare Programmpunkte zur Verfügung.

Zu Beginn des Projekts Hfm wurde ein Team mit dem Ziel „Das BMW Werk Steyr beherrscht den demografischen Wandel“ eingesetzt. Dieses hat fünf Themenbereiche – biologisches Alter,

Belastungsmix am Arbeitsplatz, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, belastungsoptimierte Rotation und gesundheitsgerechtes Arbeiten – festgelegt.

Beim Start von spezifischen Hfm-Aktivitäten in den einzelnen Abteilungen wurde jeweils eine Gesundheitsveranstaltung organisiert, es fanden spezifische Abteilungsveranstaltungen (Review, Befragung, ...) statt und dann erfolgte die Maßnahmenableitung und Umsetzung. Der Prozess dauert durchschnittlich ein Jahr pro Bereich. Maßnahmen wurden bis dato z.B. in den Bereichen Logistik & IT, Mechanische Fertigung, Montage, Qualitätssicherung, Personal sowie Finanzen und Facility Management umgesetzt. Highlights waren:

- Ergonomische Verbesserungen (höhenverstellbare Hub-/Schreibtische, bessere Displays, Podeste, Hebehilfen, Ergonomiematten, Schwenkeinrichtungen, Deckenkran, Niederhubwagen, Leitstandstühle, Ankauf Mini-Bikes)
- Einführung sportlicher Ausgleichsübungen, Montage einer Sprossenwand mit Reckstange (Unterweisung durch Physiotherapeuten und ausreichende Weiterbildung), Relaxliegen für den Pausenraum & Schaffung eines Aktivraums
- Akustikmaßnahmen zur Lärmreduktion
- Einführung belastungsorientierter Rotationspläne

Interessierte können das Programm Hfm auch im Rahmen einer Werksführung im BMW Werk Steyr erleben.

### BMW Motoren GmbH



BMW  
Werk Steyr

Branche: **Automobilindustrie**

Standort: **Steyr**

Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **rd. 3.700**

## MAKING MORE HEALTH – INNOVATIVE ARBEITSZEIT- MODELLE FÜR EINE LÄNGE- RE ARBEITSFÄHIGKEIT

BOEHRINGER INGELHEIM hat sich zum Ziel gesetzt, für alle Arbeitskräfte eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die unternehmerisches Denken und Handeln fördert. Gerade für ältere Beschäftigte ist eine optimale Gestaltung der Arbeitszeitmodelle dabei besonders wichtig, um länger gesund und produktiv bleiben zu können.

## BEST PRACTICE: Schichtarbeitsmodelle neu denken

Boehringer Ingelheim ist ein weltweit tätiger Pharma-Konzern, für den ein sorgsamer Umgang mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wichtiger Bestandteil seiner Unternehmenskultur ist. Angesichts der demografischen Entwicklung gewinnt dabei gerade auch das Thema „Arbeit und Alter“ zunehmend an Bedeutung im Unternehmen.

Um älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern langfristig einen längeren Verbleib im Arbeitsleben zu ermöglichen, setzt sich das Unternehmen intensiv mit der optimalen Gestaltung der Arbeitszeit im Bereich Gleitzeit und Schichtarbeit auseinander. Aufgrund der bisher gesammelten Erfahrungen beschränkt sich Boehringer Ingelheim dabei bewusst nicht nur auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Altersgruppe 50+. Es schafft vielmehr Maßnahmen für ein lebensphasengerechtes Arbeitsumfeld.

*„Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen neben Erfahrung oft ein überdurchschnittliches Maß an Loyalität zum Unternehmen mit. Dies ermöglicht es uns, Leistungen auf höchstem Niveau sicherzustellen, in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen, auch in der Produktion. Auf dieses Potenzial wollen wir keinesfalls verzichten.“*

**Dr. Elisabeth Tomaschko** | Head of Human Resources, RCV

Konkret bietet das Boehringer Ingelheim Regional Center Vienna im Bereich der Schichtarbeit mehrere Lösungen, um die Belastungen des Schichtdienstes zu reduzieren. Zum einen die Möglichkeit der Erstellung eines Schichtplans, der den individuellen Bedürfnissen älterer Arbeitskräfte angepasst ist, zum anderen begleitende Maßnahmen, wie zusätzliche Zeitgutschriften bei Erreichen eines bestimmten Ausmaßes an Wochenendarbeit und Nachtschichten oder die Möglichkeit längerer Freizeitblöcke zwischen den Schichtzyklen.

So wurden unter Einbindung externer Expertinnen und Experten etwa im Schichtbetrieb bisher folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Kürzere Schichtrotationen (also z.B. wechselweise Früh-, Spät- und Nachtschichten innerhalb einer Woche anstatt starrer Wochenblöcke)
- Schaffung von Schichtzyklen mit möglichst wenigen Nacht- oder Spätschichten in Folge
- Frühschichtstart erst ab 06:00 Uhr, Spätschichten um 22:00 Uhr, entsprechend den Empfehlungen zum natürlichen Biorhythmus
- Normierung überschaubarer und vorhersehbarer Arbeitseinsätze in den Schichtplänen

Überdies sind alle Beschäftigten (unabhängig vom Alter) in das unternehmensweite Weiterbildungsprogramm mit eingeschlossen. Auch die bewusste Etablierung einer Pausenkultur für die gesamte Belegschaft war eine gezielte Maßnahme, um körperliche Beeinträchtigungen im Unternehmen aufgrund der Arbeit möglichst gering zu halten. Hinzu kommt die Möglichkeit, eine Arbeitspsychologin bzw. einen Arbeitspsychologen, ein externes Coaching oder ein Beraterteam zu besuchen sowie am betriebsinternen Gesundheitsförderungsprogramm teilzunehmen. Mit diesen Maßnahmen will man die Gesundheit der Belegschaft fördern und ihre Arbeitsfähigkeit lange erhalten.

**Boehringer Ingelheim  
RCV GmbH & Co KG**



Branche: **Pharmaindustrie**

Standort: **Wien**

Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **1.400**



## ALTER(N)SGERECHTE LAUFBAHNGESTALTUNG IM STAHLWERK ERMÖGLICHEN

Mit der Einführung von alter(n)sgerechten Berufsverläufen unterstützt BÖHLER EDELSTAHL GMBH & CO KG seine Beschäftigten dabei, gesünder älter zu werden und bleibt auch für jüngere Arbeitskräfte attraktiv. Ziel ist es, die Arbeitsprozesse mit den Bedürfnissen aller Generationen in Einklang zu bringen.



## BEST PRACTICE: „Alter(n)sgerechte Berufsverlaufsmatrizen“ als Instrument der Personalentwicklung

Um Erfahrungen mit dem Thema Arbeit und Alter zu sammeln, hat Böhler Edelstahl bereits im Mai 2011 im Elektrostahlwerk ein Pilotprojekt für alter(n)sgerechtes Arbeiten zum Thema „Alter(n)sgerechte Laufbahngestaltung“ gestartet. Heute wird dieser Weg in sämtlichen Produktionsstätten umgesetzt.

Kernstück des Projektes bildete die Entwicklung einer Arbeitsplatzlandkarte, welche – mit den unternehmensinternen Qualifikationsmatrizen kombiniert – als Basis für die Erstellung alter(n)sgerechter Berufsverlaufsmatrizen diente. Mit deren Hilfe können heute Berufsverläufe vom Eintritt ins Berufsleben bis hin zur Pensionierung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters alter(n)sgerecht geplant und gesteuert werden.



*„Unsere zukünftige Unternehmens- und Personalpolitik wird verstärkt darauf ausgerichtet, Angebote zu entwickeln, die unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin unterstützen, gesünder älter zu werden. Ein speziell den Lebensphasen angepasster Job kann wesentlich zur Erhaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Belegschaft beitragen.“*

**Mag. Josef Luipl** | Leitung Personal, Recht, Ausbildung, Services

Methode: Zu Beginn werden Arbeitskräfte aus verschiedenen Alters-, Tätigkeits- und Hierarchiegruppen durch externe Berater zu ihrer Arbeitssituation interviewt. Dabei werden etwa Fragen zum Ausmaß der körperlichen und geistigen Anstrengung, zur Art und zum notwendigen Ausbildungsniveau für die Durchführung der Tätigkeit gestellt. Die Ergebnisse dieser Interviews werden zusammengefasst und in einer Arbeitsplatzlandkarte dargestellt. Diese Karte gibt einen systematischen Überblick über alterskritische Tätigkeiten und Umfeldbedingungen, indem Arbeitsplätze als Einstiegs-, Umstiegs-, Verweil- oder Ausstiegsarbeitsplätze definiert werden.

Weiters setzt das Unternehmen auf die Erhebung des Arbeitsbewältigungsindex, welcher die individuelle Arbeitsfähigkeit misst und

bietet jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter im Produktionsbereich ein freiwilliges Arbeitsbewältigungscoaching an. Bei diesem werden gemeinsam mit der Arbeitsmedizinerin vertraulich die notwendigen persönlichen, organisatorischen und kulturellen Maßnahmen zum Erhalt der eigenen Arbeitsbewältigungsfähigkeit erarbeitet. Bis dato wurden rund 250 Mitarbeiterbewältigungsindizes erhoben und rund 250 Arbeitsbewältigungscoachings durchgeführt.

Auch die Einbindung der Führungskräfte ist Böhler Edelstahl GmbH & Co KG stets ein großes Anliegen. Diese erhalten 1,5-tägige Führungskräftetrainings zum Thema „alter(n)sgerechte Berufsverläufe“ und haben auch selbst Arbeitsbewältigungscoachings absolviert.

Darauf aufbauend wurden in den vergangenen Jahren gemeinsam viele Maßnahmen, vor allem in den Bereichen

- Kompetenz (z.B. Schulungen zur Schlafhygiene und Ergonomie am Arbeitsplatz)
- Gesundheitsförderung (z.B. Nachtschicht-Suppe)
- Arbeitsorganisation (z.B. Job-Rotation, Reduktion von Überstunden) und
- Arbeitsbedingungen (z.B. Hebehilfen, Reduktion von Zugluft) im Unternehmen entwickelt und umgesetzt.

## Böhler Edelstahl GmbH und Co KG



Branche: **Erzeugung, Verarbeitung und Vertrieb von Edelstahl**

Standort: **Kapfenberg**

Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **rund 2.350**  
(inkl. Lehrlinge und überlassene Arbeitskräfte)



## ARBEITSUMFELD UND GESUNDHEITSPROGRAMME GENERATIONENGERECHT GESTALTEN

Das auf die Entwicklung und Produktion innovativer Antriebssysteme für Fahrzeuge im Powersportbereich spezialisierte Gunkirchner Unternehmen BRP-POWERTRAIN GMBH & CO KG bietet seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lebensphasengerechte Unterstützung und bindet ältere Beschäftigte in einen Dialog mit den Jüngeren ein.

### BEST PRACTICE: Von „DOO it! GSUND“ bis zum lebensphasengerechten Arbeiten

Als Antwort auf den demografischen Wandel und die damit verbundenen Veränderungen am Arbeitsmarkt bietet das Unternehmen BRP-Powertrain GmbH & Co KG seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lebensphasengerechte Programme, abgestimmt auf die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen.

Dabei vertritt die BRP-Powertrain GmbH & Co KG einen ganzheitlichen Ansatz: Ausgehend von dem 2008 gestarteten Projekt „DOO it! GSUND“ mit gesundheitsförderndem Schwerpunkt sind auch die Bereiche Arbeitsorganisation, Qualifizierung und die Bewusstseinsbildung zum Erhalt der eigenen Arbeitsfähigkeit wichtige Handlungsfelder.



**„Wir nehmen unsere Rolle als verantwortungsbewusster Arbeitgeber sehr ernst, darum investieren wir in die Gesundheit und das Wohl unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und somit in die Zukunft des Unternehmens. Damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im Alter leistungsfähig und gesund bleiben, ist es notwendig, bereits in jungen Jahren anzusetzen. Darum bieten wir für jede Lebensphase das auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmte Arbeitsumfeld.“**

**Mag. Sigrid Leutgeb** | Director Human Resources

Durch die Maßnahmen soll die Zufriedenheit und Motivation der Belegschaft gesteigert und ein positives Arbeitsumfeld geschaffen werden. Das Arbeitsklima ist geprägt von respektvollem Miteinander, konstruktivem Austausch der Generationen und einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Durch Einbeziehung und Kompetenzentwicklung der Führungskräfte im Rahmen des Lehrgangs „Gesundes Führen“ ist gewährleistet, dass die notwendige Sensibilität für den Arbeitsalltag geschaffen und die Vorbildwirkung unterstrichen wird.

Durch ergonomische Anpassungen im Bereich der Produktion konnten bereits große Erfolge erzielt werden; Angebote des firmeninternen

Gesundheits- und Fitnesszentrums „DOO it! PLUS“ unterstützen diese Bestrebungen weiter. In der Montage werden durch den Einsatz von „Job-Rotation“ einseitige Belastungen vermieden. Zudem wurden alle Arbeitsplätze auf körperliche, altersspezifische Bedürfnisse angepasst. Eine Physiotherapeutin berät Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt am Arbeitsplatz und stellt Ausgleichsübungen vor. Durch die Anschaffung einer neuen Absaugungsanlage und eines zentralen Kühlschmierstoffaufbereitungssystems konnte die Luftqualität in der Fertigung signifikant verbessert werden. Helle und modern ausgestattete Pausenräume sorgen auch in den Ruhezeiten für eine angenehme Atmosphäre.

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle werden auf die individuellen Bedürfnisse junger Familien, Alleinerziehender, pflegender Angehöriger oder Best-Agers abgestimmt.

Die hohe Qualität der Personalentwicklung zeigt sich in einer staatlich ausgezeichneten Lehrlingsausbildung und setzt sich in der Gestaltung von individuellen, generationenübergreifenden Qualifizierungsplänen fort. Ein Beispiel dafür ist die verstärkte Einbindung der Generation 50+ in die Lehrlingsausbildung als Mentorinnen bzw. Mentoren und Vortragende.

Der Übertritt in die Pension wird von der HR-Abteilung sorgsam vorbereitet und begleitet. Ein „Tandem-Prinzip“ sorgt für einen lückenlosen, wertschätzenden Wissenstransfer.

## BRP-Powertrain GmbH & Co KG



Branche: **Fahrzeugindustrie**

Standort: **Gunkirchen**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **1.150**



## LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER BESCHÄFTIGTEN GEMEINSAM BIS ZUR PENSION ERHALTEN

Das flexible Verpackungsmaterialien erzeugende Unternehmen CONSTANTIA TEICH GMBH will seine Belegschaft für die Zukunft rüsten und deren Arbeitsfähigkeit langfristig erhalten. Eine eigens eingerichtete Arbeitsgruppe erörtert innovative Lösungsansätze, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange gesund im Unternehmen bleiben.



### BEST PRACTICE: Arbeitsgruppe zur Erhalt der Arbeitsfähigkeit (AGEA)

Die Constantia Teich GmbH ist ein produzierendes Unternehmen mit 3-Schicht-Betrieb, der teilweise mit einem großen körperlichen Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbunden ist. Aufgrund der demografischen Entwicklung ist es notwendig, in Zukunft die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange zu erhalten. Aus diesem Grund setzt sich die Constantia Teich GmbH intensiv mit dem Thema „alter(n)sgerechte Arbeitswelt“ auseinander und hat als ersten Lösungsansatz im Frühjahr 2014 eine Arbeitsgruppe zur Erhalt der Arbeitsfähigkeit (AGEA) initiiert. Ziel ist es, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und nachhaltig zu stärken, damit diese auch im höheren Alter ohne körperliche Beschwerden im Schichtbetrieb arbeiten können.

*„Die Sicherung unseres Standortes und unserer Wettbewerbsfähigkeit hängt wesentlich von der Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Deshalb ist uns die Gesundheitsvorsorge und -förderung aller Beschäftigten, insbesondere vor dem Hintergrund einer zukünftig höheren Lebensarbeitszeit, ein besonderes Anliegen.“*

**Dr. Gerald Hummer** | Geschäftsführer

Um möglichst alle inhaltlichen Aspekte und Bedürfnisse der Arbeitskräfte einzubeziehen, wurde ein partizipativer Ansatz gewählt und die Arbeitsgruppe auf eine breite Basis gestellt: Personalverantwortliche, Arbeitsmediziner, Belegschaftsvertretung, Sicherheitsfachkraft sowie die jeweilige Abteilungsleitung aus dem Bereich Sicherheit und Produktion treffen sich daher mindestens einmal im Quartal.

Aufgabe der AGEA ist es, themengezieltes Brainstorming zu betreiben, Feedback aus den verschiedenen Abteilungen einfließen zu lassen und Verbesserungsideen zu sammeln, wie der tägliche Arbeitsprozess gesundheitsfreundlicher gestaltet werden kann. Zusätzlich soll durch die Arbeitsgruppe das Gesundheitsbewusstsein erhöht werden. In einer ersten Maßnahme wurden die kontinuierli-

chen Verbesserungsprozess-Runden von drei Abteilungen nach Verbesserungsvorschlägen hinsichtlich ihrer Arbeitsplätze befragt. Daraufhin wurden erste Veränderungen beispielsweise im Bereich der Staplerfahrer durch Adaptierungen des Bodenbelages, der Staplertüren etc. umgesetzt, um körperlichen Beanspruchungen vorzubeugen. 2006 startete das Unternehmen bereits mit der Umsetzung der Betrieblichen Gesundheitsförderung und wurde seitdem dreimal in Folge mit dem Gütesiegel ausgezeichnet.

Parallel zur Arbeitsgruppe AGEA sollen durch das ab 2014 erweiterte Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) Belastungen der Beschäftigten minimiert und die persönlichen Ressourcen gefördert werden. Zur Stärkung des Muskel- und Skeletapparats erhalten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in sechs verschiedenen Fitnesscentern eine finanzielle Unterstützung. Darüber hinaus wurde zur Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in jeder Lebensphase ein Mitarbeiterunterstützungssystem initiiert, im Rahmen dessen externe Beraterinnen und Berater bei persönlichen Problemen unterstützen. Damit können die Beschäftigten unbelasteter den Arbeitsalltag bewältigen, was sich wiederum positiv auf die Produktivität und Sicherheit auswirkt.

## Constantia Teich GmbH



Branche: **Metallverarbeitende Industrie**  
Standort: **Weinburg**  
Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **870**





## LANGFRISTIGE PERSPEKTIVEN DURCH GESUNDHEITSFÖRDERUNG ERÖFFNEN

Das auf Spritzgießmaschinenbau spezialisierte Unternehmen ENGEL AUSTRIA GMBH setzt durch gezielte Maßnahmen insbesondere im Bereich der Arbeitsplatzgestaltung und der betrieblichen Gesundheitsförderung nachhaltige Schritte für die Gestaltung eines alter(n)sgerechten Arbeitsalltages.

## BEST PRACTICE: Hübsch Fit – Das Sport- & Gesundheitsangebot von ENGEL

Die ENGEL AUSTRIA GmbH beschäftigt sich bereits seit vielen Jahren mit der Gestaltung eines alter(n)sgerechten Arbeitsumfeldes, welches sowohl Aspekte der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, als auch gezielte Sport- und Bewegungsprogramme umfasst.

Mit dem Projekt „Hübsch Fit – Das Sport & Gesundheitsangebot von ENGEL“ hat das Unternehmen ein abwechslungsreiches Programm ins Leben gerufen, das neben klassischen Ausdauerprogrammen (z.B. Schi- und Konditionsgymnastik) auch mit „sanften Bewegungsprogrammen“ wie z.B. autogenes Training, besonders auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeht.



**„Als Familienunternehmen ist es uns bei ENGEL seit jeher ein Anliegen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unsere Wertschätzung erfahren. Denn sie sind es, die unsere betriebliche Zukunft sichern. Mittels zahlreicher Sport- und Gesundheitsangebote und einer alter(n)sgerechten Arbeitsplatzgestaltung gelingt es uns, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange gesund im Unternehmen zu halten und bis zur Pension zu begleiten.“**

Dr. Peter Neumann | CEO

Ziel der Maßnahmen ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange gesund im Arbeitsprozess zu halten und altersadäquate Arbeitsbedingungen bereitzustellen, welche auf die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Altersgruppen abgestimmt sind. Gerade auch im Bereich der Fertigung ist es Ziel, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenig ermüden bzw. körperlich beansprucht werden, auch wenn sie die Arbeit über Jahre hinweg ausüben.

Unter dem Aspekt der Ergonomie wurden Muskelfunktionsanalysen durchgeführt und unterstützende Maßnahmen direkt am Arbeitsplatz vorgenommen (ergonomische Anpassung durch höhenverstellbare

Schreibtische und Hebehilfen im Produktionsbereich). Um das Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten entsprechend weiterzuentwickeln, werden die vielseitigen Aktivitäten durch Vorträge in den Bereichen „Ernährung“ und „psychische Gesundheit“ optimal ergänzt.

Aufgrund der sehr positiven Resonanz von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der regen Teilnahme an den gesundheitsfördernden Maßnahmen wird das Sport- und Gesundheitsangebot auch künftig weiter ausgebaut.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus gesundheitlichen Gründen „kürzer treten“ müssen, können das Angebot der Altersteilzeit in Anspruch nehmen.

Aufgrund der demografischen Entwicklung und der Bedeutung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Produktionsunternehmen wird in Zukunft bei den gesundheitsfördernden Maßnahmen ein besonderer Schwerpunkt auf die Bedürfnisse der Beschäftigten im Alter 50+ gelegt.

## ENGEL AUSTRIA GmbH

# ENGEL

Branche: **Maschinenbau**

Standort: **Schwertberg, St. Valentin und Dietach**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **2.800**

## MITARBEITERINNEN- UND MITARBEITERMOTIVATION DURCH PARTIZIPATIVEN, GANZHEITLICHEN ANSATZ AUSBAUEN

Das oberösterreichische Maschinenbauunternehmen FILL unterstützt seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Lebens- und Arbeitskonzepten. FILL bindet sie und ihre Familien an das Unternehmen und fördert so ihre Identifikation mit dem Betrieb sowie die Gesundheit und das Wohlbefinden über alle Lebensphasen hinweg.



### BEST PRACTICE: Fill your Life – das Lebensarbeitskonzept

Fill Maschinenbau vertritt die Auffassung, dass ein Unternehmen nur dann erfolgreich sein kann, wenn es alle Generationen in jeder Lebensphase unterstützt – von der Geburt bis weit in die Pension. Daher richtet sich das Projekt „Fill your Life – das Lebensarbeitskonzept“ gleichermaßen an junge und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Optimale Maßnahmen in den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsförderung, Kommunikation und Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterentwicklung sind wesentliche Bestandteile des Projektes. Ziel des Projektes ist es, altersadäquate Arbeits- und Lebensbedingungen bereitzustellen, welche zu einer ausgezeichneten Arbeitgebermarke, hoher Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit, weiterhin minimaler Fluktuationsrate und einer anhaltend unterdurchschnittlichen Krankenstandsquote führen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass durch zahlreiche Maßnahmen das Betriebsklima wesentlich verbessert und der Bekanntheitsgrad und die Attraktivität des Unternehmens maßgeblich gesteigert werden konnten.



*„Das wertvollste Gut des Menschen ist seine Gesundheit. Daher ist das Wohlbefinden am Arbeitsplatz genauso Thema wie die Beratung und aktive Unterstützung in der vorbeugenden gesundheitsorientierten Lebensführung! Denn gesunde, motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind essenziell für ein erfolgreiches Unternehmen.“*

Andreas Fill | Geschäftsführer

Unter dem Aspekt der Arbeitsplatzgestaltung fanden ergonomische Anpassungen der Arbeitsplätze statt: Bereits 90 Prozent der Büroarbeitsplätze verfügen über höhenverstellbare Tische. In Zukunft sollen alle Tische sukzessive angepasst werden. Des Weiteren werden die Arbeitsplätze nach individuellen Anforderungen optimal ausgeleuchtet, um Ermüdungserscheinungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorzubeugen und gleichzeitig die Produktivität zu steigern. Um die Gesundheit und das körperliche Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in jedem Alter zu fördern und die

Arbeitsfähigkeit zu erhalten, bietet Fill Maschinenbau ein breites Spektrum:

- 160 m<sup>2</sup> Fitnessraum mit Technogym-Technologie
- Fachvorträge und mehrtägige Workshops z.B. zum Thema „Stressbekämpfung und Life-Balance“
- Kooperation mit Physiotherapeuten mit abwechselnden Angeboten (z.B. Analyse des Bewegungsapparats, Povernapping, Massagen)
- Gratis Impfaktion für die ganze Familie
- Sport- und Bewegungsprogramme (z.B. Yoga)
- Regelmäßige Sportevents

Ein weiterer Schwerpunkt ist das Thema zielgruppenspezifische Kommunikation: So ist es dem Unternehmen ein großes Anliegen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – je nach individuellem Bedürfnis – die Wahl des Kommunikationsmediums (z.B. digitales Medium oder Druckform) zu überlassen, um einen optimalen Wissenstransfer zu ermöglichen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist aus Sicht von Fill Maschinenbau der gute und enge Kontakt mit ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Ruhestand. Sie sind nicht nur wichtige Wissensträger sondern auch wesentliche Meinungsbildner. Mit regelmäßigen Stammtischen, Mitarbeiterzeitungen und der Teilnahmemöglichkeit an diversen Firmenfeiern wird der enge Bezug zum Unternehmen nachhaltig gepflegt.

### Fill Gesellschaft m.b.H.



Branche: **Maschinenbau**

Standort: **Gurten**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **625**





## UNTERSCHIEDLICHE LEBENSPHASEN DURCH EIN ALTER(N)SGERECHTES ARBEITSUMFELD ALS CHANCE NUTZEN

Die gespag setzt sich intensiv mit dem demografischen Wandel und seinen Auswirkungen auf die Personalstruktur in den Krankenhäusern auseinander und legt im Rahmen ihres innovativen Unternehmenskonzepts angemessene Handlungsfelder für die Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit ihrer Beschäftigten fest.

## BEST PRACTICE: Lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung (LOA) in der gespag

Die gespag verwirklicht mit dem Konzept „Lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung“ die Vision eines ganzheitlichen Ansatzes, der die Lebensphasen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter widerspiegelt. Ausgehend von diesem Konzept werden seit 2010 laufend Projekte initiiert und Maßnahmen entwickelt, die sich an den unterschiedlichen Fähigkeiten, Bedürfnissen und Bedarfen der Beschäftigten orientieren. Ausgangspunkt für die „Lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung“ waren Überlegungen unter anderem zu den Themen Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle (Laufbahnmodelle, Übergangsgestaltung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie,...), Arbeitsplatzgestaltung (Ergonomie, Sozial- und Ruheräume,...), Gesundheitsförderung (Life-Balance, BGF,...) und Personal- und Führungskräfteentwicklung (Lebenslanges Lernen, Systeme und Instrumente der Führung,...).



**„Als Arbeitgeber hat man eine Verantwortung, der man sich nicht entziehen sollte, auch und vor allem als Antwort auf den demografischen Wandel. Durch eine nach dem Lebenszyklus ausgerichtete Arbeitsorganisation gelingt uns die Erhaltung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während des gesamten Erwerbslebens.“**

**Dr. Martin Rupprecht** | Personaldirektor gespag

Mit ihrer innovativen Unternehmensstrategie soll in Zukunft

- sowohl der qualitative als auch quantitative Personalbedarf gedeckt werden,
- die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten mit zunehmenden Alter erhalten bleiben,
- die Unternehmenskultur und das Führungsverhalten von einer lebensphasenorientierten Sichtweise geprägt werden,
- die Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten und Gesundheitsförderungsmaßnahmen erhöht und der Zugang verbessert werden.

## OÖ. GESUNDHEITS- UND SPITALS-AG (gespag)



Branche: **Gesundheit**

Standort: **Oberösterreich (8 Standorte)**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **9.860**

## ARBEITSFÄHIGKEIT ZUKUNFTSSICHERND AUSBAUEN: VON DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG ZUM -MANAGEMENT

Die HABAU GROUP nimmt die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in die Hand: ausgehend von dem Projekt „HABAUFIT“ – ... ein Leben lang! wird das Gesundheitsförderungsprogramm laufend ausgebaut und an die Anforderungen der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst.



## BEST PRACTICE: Von „HABAUFIT“ – ... ein Leben lang! zum betrieblichen Gesundheitsmanagement

Mit dem im Rahmen des AUVVA-PVA-Programms „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ von 2008 bis 2013 geförderten Projekt „HABAUFIT“ – ... ein Leben lang! baute die HABAU GROUP ihr Gesundheitsförderungsangebot wesentlich aus: Ergonomie, richtige Ernährung, gesundheitsbewusstes Führen waren fünf Jahre lang gemeinsames Programm. Aufgrund des positiven Feedbacks der Belegschaft, evaluiert mittels dreimaliger Befragung mit dem ABL plus™, wurde Gesundheitsförderung und alter(n)sgerechtes Arbeiten auch nach Projektende hinaus als wichtige Führungsaufgabe fix verankert. Ziel ist es, alter(n)sgerechte Arbeit in den Unternehmen der HABAU GROUP zu gewährleisten, die Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigten unter Berücksichtigung ihres Alters zu erhalten und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange gesund im Unternehmen zu halten.

*“Sich gut zu fühlen und gesund zu bleiben in jedem Alter, ist das Ziel von „HABAUFIT“ – ... ein Leben lang!. Es stellt die Einstellung der gesamten Unternehmensgruppe dar, dass möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter solche Arbeitsbedingungen vorfinden sollen, dass sie gesund in Alterspension gehen können.“*

Ing. Markus Roubin | Leiter SGM, CSR

Auf Basis der Ergebnisse aus den 26 Arbeitsbewältigungscoachings – durchgeführt von einer AUVVA-PVA-Beraterin – wurden Verbesserungsvorschläge in den vier Bereichen Gesundheit, Qualifikation, Werte und Arbeit erarbeitet. Gemäß dem ganzheitlichen Gesundheitsverständnis der HABAU GROUP fanden 60-70 Prozent der Maßnahmen auf der Verhältnisebene statt (z.B. ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen) und 30-40 Prozent auf der Verhaltensebene (z.B. Schulungsmaßnahmen direkt auf den Baustellen zu gesundheits-schonendem, ergonomischem Verhalten).

Unter dem Aspekt der Ergonomie wurde im Rahmen des Projektes „HABAUFIT“ – ... ein Leben lang! eine genaue Ergonomieanalyse

durchgeführt. Die theoretische und praktische Auseinandersetzung erfolgte im Rahmen der „HABAUFIT“-Ergonomiewerkshops, wo es darum ging, arbeitsbedingten Muskel- und Skeletterkrankungen und Haltungsschäden, welche insbesondere bei hoher körperlicher Belastung im Alter auftreten, entgegenzuwirken. Mittels gezielter Lärmanalyse an den Zentralstandorten Perg und Eferding wurden sogenannte „Lärmlandkarten“ für beide Werke als Unterweisungshilfsmittel erstellt. In gezielten Führungskräfte-Workshops fand zudem eine Sensibilisierung hinsichtlich der eigenen Gesundheit (Körperbewusstsein, Zusammenhang von Geist und Körper) statt und wurde neues Wissen über Gesundheit, gesundes Führen und Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung vermittelt.

Auch 2014 werden punktuelle Maßnahmen des Projekts weitergeführt, ausgebaut und in Form eines betrieblichen Gesundheitsmanagements als fixe Größe etabliert. Dabei gewinnt auch das betriebliche Eingliederungsmanagement zunehmend an Bedeutung: Um gerade ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach längeren Ausfallszeiten wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren, wird mit Rücksicht auf die möglicherweise veränderten Bedürfnisse aktiv nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten im Unternehmen gesucht.

**HABAU GROUP**  
(HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H.  
HELD & FRANCKE Baugesellschaft m.b.H.)



Branche: **Bauindustrie**

Standort: **Perg**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **4.021**  
(WJ 2013/14)





## WERTSCHÄTZUNG, WISSEN UND WOHLBEFINDEN GENERATIONENÜBERGREIFEND STEIGERN

Ob mit 16 oder 65 – jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter hat enormes Gestaltungspotenzial. Das möchte INFINEON AUSTRIA auch nutzen. Mit dem Projekt Best Aging setzt das forschungsintensive Industrieunternehmen auf die Wertschätzung individueller Kompetenzen und zukunftsgerichtetes Wissensmanagement am Standort Österreich.

### BEST PRACTICE: BEST AGING @ Infineon Austria

Infineon Austria stellte in den vergangenen Jahren einen deutlichen Trend hin zur Erhöhung des Durchschnittsalters in der Belegschaft fest. Durch die aktive Förderung einer Generationenbalance im Unternehmen wird frühzeitig einem möglichen Erfahrungsverlust entgegen gewirkt. Konkretes Ziel der Initiative „Best Aging“ ist es, Gesundheit, Produktivität und einen lebendigen Innovationsgeist über alle Altersgruppen hinweg langfristig zu erhalten und Risiken eines Kahlschlags, den ein breiter, zeitgleicher Antritt des Ruhestands verursachen könnte, gezielt zu minimieren.

**„Unser Unternehmenserfolg beruht zentral auf der Fachexpertise und dem besten Umfeld für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Initiative „Best Aging“ ist unsere Antwort auf die sich verändernde demografische Entwicklung. Mit „Best Aging“ schaffen wir Rahmenbedingungen für optimales Lernen zwischen jungen und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und damit nachhaltige Freude an der Arbeit und Gesundheit entlang der beruflichen Weiterentwicklung. In diesem Sinne haben wir bereits vieles erreicht, aber in Anbetracht der enormen demografischen Herausforderungen sind entschlossene Schritte samt entsprechenden Reformen nötig.“**

**Dipl. Ing. Dr. Sabine Herlitschka, MBA** | Vorstandsvorsitzende und Vorstand für Technik und Innovation der Infineon Technologies Austria AG

Dabei setzt Infineon auf die Optimierung der Rahmenbedingungen für die alltäglich herausfordernde Arbeit. Durch die Vereinbarkeit familiärer, privater und beruflicher Interessen wird eine gesunde Work-Life-Balance ermöglicht. Mit einer Vielzahl an Arbeitszeitmodellen begegnen wir den individuellen Bedürfnissen unserer Fachkräfte flexibel.

Infineon Austria zeigt außerdem hohes Engagement für die Betriebliche Gesundheitsförderung. Dabei wird sowohl die physische als auch psychische Fitness professionell adressiert.

Der betriebsärztliche Dienst ergänzt das breite Angebot an sportlichen Aktivitäten mit Ernährungsberatung sowie Vorsorge- und Gesundheitstipps. Raucherentwöhnungsprogramme werden subventioniert. Stress-Management und Burnout-Prophylaxe-Trainings sind Teil des internen Fortbildungskatalogs und auch externe, anonyme psychologische Betreuung steht interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kostenlos zur Verfügung.

In der Weiterentwicklung von Know-how und Kompetenzen setzt das Unternehmen auf bestehende Stärken und zukunftsorientiertes Wissensmanagement, beispielsweise durch die Einführung altersspezifischer Zielsetzung in der Aus- und Weiterbildung. Wissenstransfer wird darüber hinaus in speziellen Programmen und Mentoring-Projekten gefördert.

Die Maßnahmen, die im Rahmen des 24-monatigen Projekts erarbeitet wurden, sind seit Dezember 2012 in den Regelbetrieb übergeführt. Die darauffolgende unternehmensweite Mitarbeiterbefragung zeigte eine positive Auswirkung der Initiative auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### Infineon Technologies Austria AG



Branche: **Elektro- und Elektronikindustrie**  
Standort: **Villach**  
Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **3.111**

## FITNESS FÜR BESCHÄFTIGTE TAGTÄGLICH UND NACHHALTIG UNTERSTÜTZEN

Dass nicht nur modernste Techniken nötig sind, um als Generalunternehmer für Bauleistungen von Metallbau über Baumeister-, Tischler- bis zu Zimmerarbeiten bestehen zu können, sondern auch gesunde Beschäftigte über alle Altersschichten hinweg, spiegelt sich in der Firmenphilosophie von JOHANN HUTER & SÖHNE wider.



## BEST PRACTICE: Baufit Programm der AUVA

Im Rahmen des Programms „Baufit“, unterstützt von der AUVA, soll die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Altersgruppen gefördert werden. Das Basismodul der AUVA – welches vierzehn halbtägige Einheiten umfasst – wurde zuerst im Bereich der Tischlerei angeboten und aufgrund des großen Erfolgs bereits auf die anderen Unternehmensbereiche wie den Metallbau, Holzbau und Bau – unter Adaptierung der Übungen auf die konkreten Bedürfnisse der jeweiligen Abteilung – ausgeweitet. Künftig sollen auch die Büroangestellten in das Programm eingebunden werden. Das gesundheitsfördernde Projekt erfreut sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern großer Beliebtheit – bisher partizipieren bereits rund 80 Prozent der Unternehmensbelegschaft am freiwilligen Programm.



**“Engagement für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist bei Hutner & Söhne eine Selbstverständlichkeit – das zeigt sich auch darin, dass viele Beschäftigte dem Unternehmen jahrelang treu geblieben sind. Mit dem neuen aktuellen Programm wollen wir, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Tag fit in die Arbeit starten.“**

**DI Thomas Huter** | Geschäftsführer

Ziel ist es, den aus Fehlbelastungen und falschen körperlichen Bewegungsabläufen resultierenden Beschwerden und Krankenständen vorzubeugen, aber insbesondere auch Beschäftigte länger, zufriedener und vitaler im Unternehmen zu halten.

Eingeteilt in Kleingruppen von ca. 10 Personen wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Unterstützung eines externen Kursleiters in einem ersten Schritt das theoretische Wissen über die Zusammenhänge von körperlichem Verhalten, Rückenbeschwerden und degenerativen Erkrankungen der Wirbelsäule durch Lernen am Modell näher gebracht.

In einem zweiten Schritt werden die Beschäftigten vom Trainer zu ihrem Arbeitsplatz oder der Baustelle begleitet, wo sie sogleich die-

ses Wissen direkt umsetzen können. Zudem werden mit jeder Teilnehmerin bzw. jedem Teilnehmer individuelle arbeitsplatzspezifische Übungen erarbeitet, die den spezifischen Bewegungen und teilweise einseitigen Beanspruchungen im Arbeitsalltag entgegenwirken.

Von einem ganzheitlichen Ansatz geprägt reichen die Übungen von der Anleitung zum richtigen Heben und Tragen bis hin zu Ausgleichs- und Kräftigungsübungen vernachlässigter Muskelgruppen. Wesentlich ist es, dass der richtige Bewegungsablauf in das Unterbewusstsein der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters übergeht und somit in den täglichen Arbeitsalltag einfließen kann.

Daher werden im Betrieb diese Übungen auch nach der Betreuung durch den externen Berater in Gruppen geübt. Ein- bis zweimal wöchentlich treffen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und führen mit Hilfe einer selbstbestimmten Gruppenleiterin oder eines Gruppenleiters und einer Übungsanleitung gemeinsam ca. 20 Übungen von Kopf bis Fuß durch. So gelingt es, das Bewegungsbewusstsein auch nachhaltig im Arbeitsalltag zu verankern und einen Ausgleich für die täglichen körperlichen Herausforderungen zu bieten.

## Johann Hutner & Söhne



Branche: **Bau**

Standort: **Innsbruck**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **ca. 240**





## EINE GESUNDE BELEG-SCHAFT ALS MOTOR FÜR EIN ERFOLGREICHES UN-TERNEHMEN NUTZEN

KATZBECK, der Spezialist für HolzAlu- und Holzfenster setzt sich mit seinem Projekt zur Betrieblichen Gesundheitsförderung seit 2009 vermehrt mit dem Wohlbefinden und der Lebensqualität seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auseinander und stimmt sein Angebot optimal auf die Bedürfnisse der älteren Beschäftigten ab.

### BEST PRACTICE: KATZBECK – TOP IN FORM

Die burgenländische Unternehmensgruppe KATZBECK hat die Zeichen der Zeit erkannt und setzt mit seinem Projekt „KATZBECK – TOP IN FORM“ auf das besondere Potenzial der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der zentrale Punkt in diesem Projekt ist die Beteiligung der gesamten Belegschaft an der Entwicklung und Erhaltung gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen: um die Arbeitsfähigkeit dauerhaft zu erhalten, wird bereits bei den Jüngeren begonnen.

Ziel ist es, Arbeitsbelastungen und gesundheitlichen Beschwerden entgegenzuwirken, ein gesundheitsförderliches Arbeitsklima zu etablieren, die innerbetriebliche Kommunikation zu verbessern und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter länger gesund im Unternehmen zu halten. Gerade auch im Bereich der Fertigung ist es KATZBECK ein großes Anliegen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weniger ermüden bzw. körperlich beansprucht werden.



**„Unser erklärtes Ziel ist es, nicht nur betriebliche Verhältnisse zu verändern, sondern auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem gesunden Lebensstil zu motivieren und die gemeinsam entwickelten Maßnahmen über die Projektdauer hinaus nachhaltig im Unternehmen zu verankern.“**

**Nina Katzbeck, B.A.** | Geschäftsführerin

In Kooperation mit dem Fonds Gesundes Österreich und der Burgenländischen Gebietskrankenkasse wurde das Projekt im September 2009 gestartet und auf eine sehr breite Basis gestellt. Ein eigenes, betriebsinternes Jahresprogramm aller Maßnahmen steigert die Planbarkeit und Vorhersehbarkeit. Die auch nach der Projektphase weitergeführten Maßnahmen wirken sich sehr positiv auf die Optimierung der Arbeitsabläufe wie auch auf den internen Informationsfluss im Unternehmen aus.

Unter dem Aspekt Ernährung, Bewegung und Entspannung wurden bisher vielseitige Maßnahmen gesetzt. Zum einen wurde ein

vielfältiges Bewegungsangebot etabliert (z.B. Nordic Walking, Volleyballtraining, Radtouren), das optimal durch gesunde Ernährungsprogramme (Obst- und Teewochen) ergänzt wurde. Daneben wird als konkrete Unterstützung des in der Fertigung beanspruchten Bewegungsapparates das Wirbelsäulen-Präventionstraining „RÜCKEN FIT“ angeboten, das besonders gerne angenommen wird. In Form von Bewegungscoachings wird ein besonderes Augenmerk auf körpergerechtes Arbeiten gerichtet und vermittelt, wie man richtig sitzen und heben kann. Wöchentlich angebotene Chairmassagen runden das Gesundheitsangebot ab und dienen dem körperlichen und geistigen Ausgleich.

Im Bereich der Arbeitsorganisation wurden in der Fertigung „Produktionsinseln“ gebildet, die jeweils mit einem Inselfreier ausgestattet sind. Seine Aufgabe ist es unter anderem, das Gesundheitsbewusstsein auch im Arbeitsalltag nachhaltig zu verankern und im täglichen persönlichen Gespräch auf ein gesundheitsbewusstes Verhalten aufmerksam zu machen. Darüber hinaus wurde der Produktionsbereich durch ergonomische Anpassungen (z.B. Montageteische, Kräne zum Verglasen) modernisiert und wurden Arbeitsabläufe wesentlich verbessert.

## KATZBECK FensterGmbH Austria



Branche: **Fenster- und Türenproduktion**

Standort: **Rudersdorf**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **220**

## GENERATIONENVIELFALT ALS CHANCE ERLEBEN

Für den innovativen Lebensmittelhersteller MARS AUSTRIA OG ist kontinuierliche Weiterbildung für alle Generationen nicht nur ein Angebot, sondern eine Notwendigkeit, um die technologischen und technischen Anforderungen meistern zu können. Mit innovativen Ansätzen wird „lebenslanges Lernen“ in der Unternehmenskultur verankert.



## BEST PRACTICE: „Productive Ageing“ – Weiterbildung im generationengerechten Format

Neben betrieblicher Gesundheitsförderung, einem flexiblen Arbeitszeit- und Solidaritätsmodell für Ältere startete die MARS Austria OG im Jahr 2010 im Rahmen seiner Flexibilisierungsinitiative das Projekt „Productive Ageing“. Lebenslanges Lernen gehört dabei zu den Grundprinzipien im Rahmen des „Associate Concepts“ im Konzern und ist notwendig, um die Prozessveränderungen zu begleiten. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie es gelingt, die Lernkultur der Älteren positiv zu beeinflussen und Karriereambitionen bei der Generation 50+ zu fördern. Ziel ist, kontinuierliche Weiterentwicklung allen Generationen zu ermöglichen und Wissen über alter(n)s-gerechtes Lernen zu erhöhen sowie Vorurteile über die Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer abzubauen.



**„Unsere fünf Prinzipien – Qualität, Verantwortung, Gegenseitigkeit, Effizienz und Freiheit – haben uns dazu veranlasst, einen besonderen Schwerpunkt auf alter(n)s-gerechtes Lernen zu legen. Im Mittelpunkt stehen die individuellen Bedürfnisse der älteren Generation, die aufgrund ihres großen Wissens in der Produktion und der langen Betriebszugehörigkeit ein wichtiges Asset sind.“**

**Karin Haidl** | Personalleiterin Fabrik Breitenbrunn

Methode: Mit Unterstützung von Deloitte und ÖSB Consulting wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet und auf Basis einer anonymen Mitarbeiterbefragung über alle Generationen hinweg erörtert, wie das Lernverhalten Älterer ausgeprägt ist.

Wesentliche Erkenntnisse:

- Älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es oftmals nicht klar, warum trotz langer Unternehmenserfahrung eine laufende Weiterbildung notwendig ist.
- Lernen in der Praxis ist zielführender als nur in der Theorie.

Aufbauend auf der Erkenntnis, dass Ältere ein spezifisches Lernverhalten aufweisen, wurden „Leitlinien fürs Lernen für ältere Mitarbei-

terinnen und Mitarbeiter“ erstellt: Sie lernen nicht per se schwerer, sondern anders. Es dauert statistisch gesehen zwar etwas länger, bis Lerninhalte ins Langzeitgedächtnis gelangen, dafür können sie jedoch länger fehlerfrei abgerufen werden als bei Jüngeren.

Konkret wird diese neue Methodik etwa bei der Lebensmittelhygieneschulung seit 2012 angewandt: Das Training wurde nach dem Ansatz 70/20/10 umgestaltet. 10 Prozent Lernen mit Schulung und Materialien, 20 Prozent Lernen von anderen (z.B. mit Best Practice-Beispielen) und 70 Prozent Lernen in der Praxis (Nutzen am Arbeitsplatz erkennen; neue Arbeitsweisen direkt am Arbeitsplatz trainieren mit der klaren Botschaft WARUM dieses neue Verhalten notwendig ist). Dabei hat sich in der Praxis ein sehr proaktiver Zugang als zielführend erwiesen: mittels „Problemanalyse“ werden die Älteren angespornt, kritisch zu bewerten und gemeinsam zu optimieren.

Die bisherige Erfahrung hat positiv gezeigt, dass durch diesen neuen Zugang die Trainings nicht länger als „lästige Pflicht“ sondern als „motivierende Zeit“ geschätzt werden. Das tagtägliche Verhalten am Arbeitsplatz und die proaktive unternehmerische Denkweise werden nachhaltig positiv verändert. Zudem wurde besonders die Generation 50+ wesentlich in ihrem Selbstwertgefühl gestärkt.

## MARS Austria OG

**MARS**  
austria

Branche: **Lebensmittel/Süßwarenerzeugung**

Standort: **Breitenbrunn**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **168**  
(am Standort Breitenbrunn)





## ALTERSSPEZIFISCHE ARBEITSPLATZGESTALTUNG DURCH MITWIRKUNG ÄLTERER VERBESSERN

Die Wahrung von langjährigen Erfahrungen der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bis zur Pension sind für MERCKENS von großer Bedeutung. Gezielte Maßnahmen in beiden Bereichen sichern den Personalbedarf und rüsten das Unternehmen für die Zukunft.

## BEST PRACTICE: „Productive Ageing“ und „Strategische Personalbedarfsplanung“

Als Antwort auf die Veränderung der Altersstruktur in der Belegschaft hat sich Merckens mit seinen Projekten „Productive Ageing“ und „Strategische Personalbedarfsplanung“ – mit Unterstützung und im Auftrag des AMS und des Europäischen Sozialfonds – in den vergangenen Jahren auf die Gestaltung eines alter(n)sgerechten Arbeitsprozesses fokussiert.

Ziel der altersspezifischen Projekte ist es, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so lange als möglich im Erwerbsprozess zu halten und somit auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens für die Zukunft zu sichern. Zur optimalen Umsetzung wurden die Projekte von der Unternehmensberatung Deloitte und ÖSB-Consulting begleitet.



**„Mit unserem Projekt „Productive Ageing“ verfolgen wir das Ziel, dass die Menschen im Unternehmen bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter konstruktiv arbeiten können. So halten wir das enorme Wissen möglichst lange im Unternehmen. Wichtig ist uns die Botschaft an die 40- bis 50-jährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass wir mit ihnen noch lange zusammenarbeiten wollen und es nicht zu einem frühzeitigen Verabschieden in die Frühpension kommt. Da hilft uns das Mittel der strategischen Personalplanung.“**

**Di Christoph Merckens** | Geschäftsführer

Ein besonderer Schwerpunkt liegt zum einen auf Maßnahmen, die einen lückenlosen Wissenstransfer und ein optimales Nachfolgemanagement gewährleisten. Im Rahmen eines zweitägigen unternehmensinternen Seminars – betreut vom Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) – wurden älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (55+) Strategien für die optimale Vermittlung und Bewahrung von Erfahrungswissen nähergebracht.

Ein weiterer Fokus liegt zum anderen auch auf Maßnahmen zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um die Potenziale der älteren Beschäftigten im Unternehmen zu nutzen und dabei gleichzeitig die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit zu fördern sowie ein optimales Betriebsklima für produktives Arbeiten auch im zunehmenden Alter zu schaffen.

Zu Beginn steht aus Sicht von Merckens die Bewusstseinsbildung dahingehend, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten und daher ein möglichst langer Verbleib im Erwerbsleben wichtig ist. Ausgehend von dieser wesentlichen Botschaft wurde unter Mitwirkung einer Arbeitspsychologin erörtert, wo aus Sicht der Betroffenen Verbesserungspotenzial zur Gestaltung eines alter(n)sgerechten Arbeitsprozesses besteht, wo Belastungen reduziert werden und welche konkreten Maßnahmen hierzu ergriffen werden können.

Darauf aufbauend wurden beispielsweise bereits folgende Maßnahmen umgesetzt: Bildschirmbrillen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, große Bildschirme zur Erhaltung der Sehkraft, Hebehilfen, Arbeitserleichterung durch Umstrukturierungsmaßnahmen und Aufgabenverteilung nach individuellen altersspezifischen Bedürfnissen. Im Jahr 2013 wurde Merckens für sein Engagement der „Active Ageing Award“ des AMS OÖ verliehen.

## Merckens Karton- und Pappenfabrik GmbH



Branche: **Papierindustrie**

Standort: **Schwertberg**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **62**

## PRODUKTIVITÄT DURCH GESUNDHEITSGERECHTE ARBEITSPLÄTZE VERBES- SERN

Das auf Büromöbelproduktion spezialisierte burgenländische Unternehmen NEUDOERFLER OFFICE SYSTEMS GMBH setzt das Know-how zum Thema Ergonomie nicht nur in der laufenden Produktion von Büromöbeln optimal ein, sondern auch bei der Arbeitsplatzgestaltung seiner eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



## BEST PRACTICE: Gesundheitsgerechte und produktivitätsverbessernde Arbeitsgestaltung

Für die Firma Neudoerfler Office Systems GmbH hat die Gestaltung eines alter(n)sgerechten Arbeitsumfeldes einen hohen Stellenwert. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wesentlicher Teil des täglichen Geschäftserfolges: aufgrund des hohen Anteils der Produkte, die kundenindividuell angefertigt werden, ist eine langjährige Arbeitserfahrung besonders wertvoll.

Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Lehre bis zur Pension im Unternehmen zu halten, wird seit vielen Jahren ein besonderer Schwerpunkt auf die gesundheitsgerechte und produktivitätsverbessernde Gestaltung der Arbeitsplätze gelegt. Insbesondere wurde in den Bereichen Arbeitsorganisation, Betriebliche Gesundheitsförderung sowie Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung eine Vielzahl an Maßnahmen umgesetzt.

**„Um erfolgreich in einem kompetitiven Marktumfeld bestehen zu können, brauchen wir die wachsende Gruppe älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Bindung von langjährigen Beschäftigten ist zudem ein wichtiger Beitrag zum nachhaltigen Handeln eines Unternehmens – und somit auch für Neudoerfler.“**

**Mag. Helmut Sattler** | Geschäftsführer

Unter dem Aspekt der Arbeitsorganisation wird im Bereich der Produktion den spezifischen körperlichen Bedürfnissen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch einen flexiblen Einsatz auf diversen Arbeitsplätzen Rechnung getragen. Dieses Konzept zielt darauf ab, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Prozessen einzusetzen, die keine schweren Hebe- oder Tragetätigkeiten voraussetzen. Des Weiteren wurde die Endmontagelinie so gestaltet, dass auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nur leichtere Gewichte heben sollen, dort eingesetzt werden können.

Auch Betriebliche Gesundheitsförderung wird bei Neudoerfler aktiv betrieben und die körperliche Leistungsfähigkeit durch ausgewoge-

ne Bewegungsprogramme (z.B. Nordic Walking Kurse, Rückengymnastik,...) sowie Fitnesschecks laufend gefördert.

Unter dem Aspekt der Arbeitsplatzgestaltung wurde – mit Unterstützung des Betriebsarztes und einer externen Ergonomieberaterin – das Thema „Gesunder Rücken“ in den Mittelpunkt gerückt. Auch ergonomische Anpassungen durch elektrisch höhenverstellbare Tische und Sessel, die ein Arbeiten in verschiedenen Haltungen ermöglichen, führen zu einer wesentlichen Entlastung des Bewegungsapparates. Um auch die Sehkraft bis ins hohe Alter zu wahren, wurden gemeinsam mit dem Betriebsarzt optimale arbeitsplatzspezifische Beleuchtungen installiert. Durch die im Jahr 2012 erneuerte Absaugung in der Produktion konnte zudem die Zugluft wesentlich reduziert und die Temperatur auf einem konstanten Level gehalten werden, was sich positiv auf die Anzahl der Krankenstandstage auswirkt.

Auch im Bereich der Arbeitszeitgestaltung wird den Bedürfnissen Älterer, die gerne an Freitagen kürzer arbeiten, Rechnung getragen: Die Arbeitszeit beträgt in der Produktion am Freitag im Normalfall nur 4,5 Stunden, was gleichzeitig die Erholungsphase verlängert.

## Neudoerfler Office Systems GmbH



Branche: **Büromöbelproduktion**

Standort: **Neudörf**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **250**





## GESUNDHEIT UND ARBEITSFÄHIGKEIT STÄRKEN

Im Zentrum der Betrieblichen Wiedereingliederung stehen die Fähigkeiten und Möglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die ÖBB bieten ihren Beschäftigten dafür Schritt für Schritt Unterstützung und begleiten sie mit Fachkompetenz bei ihrer Rückkehr in den Arbeitsalltag.

## BEST PRACTICE: Betriebliche Wiedereingliederung: freiwillig – vertrauensvoll – unbürokratisch

Für den ÖBB-Konzern entwickeln sich in den kommenden Jahren die Arbeitsfähigkeit und die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu zwei der zentralen Personalthemen. Der demografische Wandel, eine veränderte Ruhestandpolitik und damit ein längeres Verbleiben im Unternehmen verstärken den Handlungsbedarf.

Mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement steht den ÖBB ein umfassendes System zum Erhalt und zur Förderung der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der gesamten Belegschaft, vor allem aber für ältere Beschäftigte zur Verfügung. Konkret bieten die ÖBB dazu Maßnahmen in drei Bereichen an: Gesundheitsförderung & Prävention, Präsenzmanagement & Gesundes Führen sowie Betriebliche Wiedereingliederung (BWE). Die Belegschaft nimmt die veränderte Führungskultur positiv wahr und die Zahlen belegen verringerte Krankenstände und eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit.



**„Ziel der Betrieblichen Wiedereingliederung ist der Erhalt des Arbeitsplatzes und/oder die Wiedererlangung der Arbeitsfähigkeit. Wie weitere individuelle Ziele aussehen können, wird gemeinsam mit einem Team von Fachleuten, Führungskräften sowie Arbeitspsychologinnen bzw. -psychologen und Arbeitsmedizinerinnen bzw. -medizinerern erarbeitet.“**

**Mag. Peter Pirkner, MBA** | Leiter Strategisches Konzernpersonalmanagement ÖBB

Im Rahmen der Gesundheitsförderung & Prävention werden verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen angeboten, wie z.B. regionale Gesundheitszirkel, Schwerpunktprogramme zu Ernährung, Bewegung und mentaler Gesundheit mit Gesundheitschecks und Workshops sowie Gesundheitswochen. Im Fokus des Präsenzmanagements steht das Gesunde Führen und die Förderung einer wertschätzenden Kultur im Umgang mit der Belegschaft, in der die Themen Gesundheit und Krankheit frühzeitig berücksichtigt werden. Dazu wurden Handbücher und Leitfäden erstellt und die Führungs-

kräfte geschult, wie sie mit ihrer Belegschaft über gesundheitliche Themen proaktiv sprechen und betriebliche Maßnahmen zum Erhalt der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit umsetzen können.

Die Betriebliche Wiedereingliederung bietet eine systematische Unterstützung für jene Beschäftigte, die gefährdet sind, ihre Arbeitsfähigkeit zu verlieren oder diese bereits verloren haben. Speziell ausgebildete Arbeitskräfte für BWE sowie Beraterinnen und Berater der Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau (VAEB) unterstützen betroffene Beschäftigte auf dem Weg der Wiederherstellung ihrer Arbeitsfähigkeit. Die BWE im ÖBB-Konzern bedient sich dabei der Methode des Case Managements, d.h. ein fachlich kompetentes Team begleitet und betreut Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrer Rückkehr in den Arbeitsalltag. Die Teilnahme am Angebot der BWE ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freiwillig. Nach persönlichen Gesprächen (firmenintern als auch vertraulich mit der VAEB) wird auf Basis der aktuellen Situation und der beruflichen Möglichkeiten ein Reintegrationsplan erstellt. Auf Basis dieses Plans werden in der Folge individuelle Maßnahmen, wie z.B. Reduktion der Arbeitsbelastung, Bildung altersgemischter Arbeitsplätze, Arbeitsplatzrotation und die Vermittlung von Alternativtätigkeiten für eine erfolgreiche Wiedereingliederung abgeleitet. Im Abschlussgespräch findet eine Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen statt. Die ersten Pilotprojekte von BWE starteten im Jahr 2011 und liefen jeweils ein Jahr. Das Rollout auf den Gesamtkonzern ist ab 2015/2016 vorgesehen.

## ÖBB – Österreichische Bundesbahnen



Branche: **Personen- und Güterverkehr**  
Standort: **ÖBB-Standorte: ca. 1.500 Arbeitsstätten**  
Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **39.513**

## FIT IM JOB – PROAKTIV DIE ARBEITSFÄHIGKEIT DER BELEGSCHAFT FÖRDERN UND ERHALTEN

Um das Thema „Erhalt der Arbeitsfähigkeit“ langfristig und nachhaltig im Unternehmen zu verankern, optimiert die PAKETLOGISTIK ÖSTERREICH REGION OST kontinuierlich die unternehmensinternen Prozesse für einen lebensphasengerechten Arbeitsverlauf und setzt Maßnahmen, um die Eigenverantwortung jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters zu stärken.



## BEST PRACTICE: fit2work im Bereich der Paketlogistik Österreich Region Ost

Die Österreichische Post AG hat sich in den vergangenen Jahren von einem staatlichen Unternehmen zu einer börsennotierten Aktiengesellschaft gewandelt und dabei auf die Erfahrung und Kompetenzen auch und vor allem der älteren Beschäftigten gesetzt. Insbesondere im Hinblick auf die körperlich sehr anstrengende Tätigkeit für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Paketzustellung und in den Verteilzentren ist es der Paketlogistik der Post seit vielen Jahren ein besonderes Anliegen, für die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorzusorgen. Im Anschluss an das dreijährige Vorgängerprojekt „Fit für die Zukunft“, bei welchem insbesondere die Verbesserung der Arbeitsbedingungen etwa durch Ergonomietrainings unmittelbar am Arbeitsplatz im Vordergrund stand, hat die Paketlogistik Österreich Region Ost nun Anfang des Jahres 2014 das Projekt fit2work gestartet.



*„Mit fit2work wollen wir im Bereich der Paketlogistik Region Ost nachhaltig Bewusstsein für das Thema „alter(n)sgerechtes Arbeiten“ schaffen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit betrieblicher Unterstützung motivieren, in ihre Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu investieren. Denn wir sind überzeugt, dass wir nur gemeinsam in Zukunft erfolgreich sein können.“*

**Wolfgang Schwarz** | Regionalleitung Ost

Ziel des gestarteten fit2work-Projektes ist es die Arbeitsfähigkeit der Arbeitskräfte im Bereich der Paketlogistik zu fördern und zu erhalten, die Integration nach längerfristigen Krankenständen zu erleichtern, das Bewusstsein zur Eigenverantwortlichkeit der Arbeitskräfte zu stärken und Erfahrungsverluste im Unternehmen zu verhindern. Langfristig soll durch die Maßnahmen die Produktivität des Unternehmensbereichs insgesamt nachhaltig verbessert werden.

Zu Beginn des Projekts wurden die Führungskräfte der involvierten Abteilungen über die geplanten Aktivitäten im Rahmen der fit2work Betriebsberatung informiert. Denn für das Unternehmen ist klar, dass die Führungskräfte eine wichtige Aufgabe in der Präventiv-

vorsorge haben und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem gemeinsamen Weg zum langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit oder einer erfolgreichen Rückkehr auf den Arbeitsplatz umso besser unterstützen können, je besser sie über die Projektziele Bescheid wissen. Die Koordination des gesamten Projekts erfolgt deswegen auch durch den Regionalleiter persönlich in Kooperation mit zwei von der Belegschaft nominierten und ausgebildeten Integrationsbeauftragten, die als Ansprechpersonen für die Belegschaft fungieren.

Methode: Zur Erhebung des Status quo wurde zu Beginn des Projektes eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, um den unmittelbaren Handlungsbedarf zu eruieren. Als besonders relevant für einen längeren Verbleib im Erwerbsleben ist für die Beschäftigten neben einem guten Gesundheitszustand ein gutes Arbeitsklima. Zentral für ein gutes Arbeitsklima ist laut Umfrage dabei vor allem das Thema „Kommunikation und Information“. Aktuell werden daher die unternehmensinternen Kommunikationsprozesse durchleuchtet und konkrete Verhaltensregeln festgelegt, um einen effizienten, raschen und transparenten Informationstransfer im Falle von Prozess-, Produkt- und Organisationsänderungen zu gewährleisten.

## Paketlogistik Österreich Region Ost



Branche: **Stationäre Logistik und Paketzustellung**  
Standort: **Wien, NÖ, Burgenland mit 5 Standorten**  
Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **700**





## ASSISTENZSYSTEME UND -ROBOTER UNTERSTÜTZEN STRESSFREIERE ARBEITS- PROZESSE

PROFACTOR forscht für die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie. Technologische Entwicklungen erfolgen dabei unter den Prämissen Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit zum Nutzen der Gesellschaft.

### BEST PRACTICE: LocoBot & ShowMe – Weniger Stress und körperliche Belastung in der Produktion

Produktionsunternehmen stehen mittel- und langfristig großen Herausforderungen gegenüber. Der Altersschnitt der Arbeitskräfte steigt rasant, die Produkte und Prozesse werden immer komplexer. Unternehmen, als auch ihre Belegschaft müssen daher auf die geänderten Bedingungen eingehen.

PROFACTOR verfolgt in den Forschungsprojekten LocoBot (Assistenzrobotik) und ShowMe (Assistenzsysteme) die Ziele, den Stress und die ergonomische Belastung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu verringern und die Produktion gleichzeitig zu optimieren. Durch den Human Centered Production-Ansatz kehrt der Mensch in den Mittelpunkt der Produktion zurück, die Kooperation von Mensch und Maschine bedeutet ein Upgrade für den Industriearbeitsplatz.

#### Assistenzsysteme

- sorgen für eine Kooperation von Mensch und Maschine,
- kontrollieren Qualität in Echtzeit und
- zeichnen sich durch intuitive Bedienung aus.

*„Die Politik hat wegen des demografischen Wandels die Notwendigkeit von Assistenzsystemen zur körperlichen und geistigen Entlastung der Arbeitskräfte erkannt. PROFACTOR entwickelt Systeme, die mit dem Menschen sicher und in Echtzeit kooperieren. Das ist auch ein Schlüssel zu einer hochflexiblen Produktion in Losgröße 1 und damit zur Sicherung des Industriestandorts.“*

DI Dr. Andreas Pichler, | Geschäftsführer

PROFACTOR ist ein außeruniversitäres Forschungsunternehmen mit den Schwerpunkten Produktionsplanung, Automatisierung und funktionelle Oberflächen. Bei der Forschung zu Assistenzsystemen arbeitet PROFACTOR mit namhaften Industrieunternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen zusammen.

LocoBot – der unterstützende Kollege Roboter: Im internationalen Forschungsprojekt LocoBot konnte eine flexible, modulare und mobile Assistenzplattform für den kooperativen Einsatz mit dem Menschen entwickelt werden. Das Heben schwerer Lasten in der Automobilproduktion in unmittelbarer Nähe zur Arbeitskraft und damit dessen ergonomische Entlastung war eine der erfolgreich gelösten Praxisaufgaben des Projekts.

ShowMe – Virtuelle Assistenz und Qualitätskontrolle in Echtzeit: Vor allem in der Automobilindustrie steigt die Produktvarianz rasant. Für die Arbeitskraft in der Montage bedeutet das: Unzählige Montageschritte müssen erlernt werden. Für die Unternehmen bedeuten die Anweisungen und das Anlernen einen enormen Aufwand. Am Fallbeispiel eines Montagebands in der Motorenproduktion entwickelt PROFACTOR einen virtuellen Assistenten. Er behält alle Arbeitsschritte im Auge und hat zwei Ziele: Stressreduktion und optimierte Produktion. ShowMe errechnet durch ständige Beobachtung und Analyse neue, optimierte Montagereihenfolgen und schlägt diese den Arbeitskräften vor. Fehler werden damit bereits beim Entstehen detektiert, Reklamations Schleifen werden verhindert. Bei der Implementierung des Systems wurden Vertreterinnen und Vertreter der Belegschaft einbezogen.

## PROFACTOR GmbH



Branche: **Angewandte Produktionsforschung**

Standort: **Steyr-Gleink**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **rund 90**

## ÄLTERE BESCHÄFTIGTE DURCH ZIELBEWUSSTE KOMMUNIKATION ZUR GESUNDHEITSFÖRDERUNG MOTIVIEREN

Die RAIFFEISEN LANDESBANK NÖ-WIEN AG und die RAIFFEISEN-HOLDING NÖ-WIEN REG. GEN.M.B.H. haben ihr bestehendes Gesundheitsförderungsprogramm auf eine übergeordnete Ebene gestellt, um durch eine gezielte, abgestimmte Kommunikation über unterschiedliche Kanäle ihre Beschäftigten mit einem umfassenden Angebot zu versorgen.



## BEST PRACTICE: Professionelles Gesundheitsmanagement durch das „LifeBalanceCenter“

Um optimal auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich Gesundheitsförderung eingehen zu können, haben die Raiffeisen Landesbank NÖ-Wien AG und die Raiffeisen-Holding NÖ-Wien reg. Gen.m.b.H. ihre bereits langjährig bestehenden gesundheitsfördernden Maßnahmen in ihrem „LifeBalanceCenter“ gebündelt und aufeinander abgestimmt. Einen großen Bedarf an die Arbeitsfähigkeit erhaltenden Maßnahmen erkannte man bei den Älteren. Aus diesem Grund wurden ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als besonders wichtige Zielgruppe festgelegt. Diese nehmen mit großem Interesse an den vielseitigen Maßnahmen teil.



**„Die Förderung der Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist uns während der gesamten Berufslaufbahn ein zentrales Anliegen. Wir schaffen durch unsere vielfältigen Kommunikationskanäle Bewusstsein für das Thema Gesundheit. Unser Ziel ist, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter entsprechend der individuellen Bedürfnisse aus dem umfassenden Angebot wählen kann.“**

**Mag. Norbert Wendelin** | Personalleiter der Raiffeisenlandesbank und der Raiffeisen Holding Niederösterreich Wien

Das „LifeBalanceCenter“ zielt darauf ab, die Mitarbeiterbindung zu stärken, die Gesundheit der Beschäftigten über alle Generationen hinweg zu erhalten und zu fördern und somit im Ergebnis auch die krankheitsbedingten Ausfallszeiten und die Fluktuation zu minimieren. Weiters soll durch den Ausbau des Gesundheitsförderungsprogrammes auch Effizienz und Effektivität im Arbeitsprozess und somit die Lebensfreude gesteigert werden.

Ausgehend von einem sehr umfassenden Gesundheitsmanagement durch das „LifeBalanceCenter“ wird das Thema Gesundheit von vielen Seiten behandelt: neben Maßnahmen zur Förderung der physischen und psychischen Gesundheit sowie identitätsstiftenden Aktivitäten, wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei medizinischer Notwendigkeit z.B. auch ein Kostenzuschuss für Raumdistanz-Bril-

len gewährt. Auch auf das Thema Ergonomie wird ein besonderes Augenmerk gelenkt. Als eine der wesentlichen Maßnahmen wird im Rahmen des „LifeBalanceCenters“ auch physiotherapeutische und osteopathische Behandlung angeboten.

Zur optimalen Gewinnung möglichst vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie zur besseren Planbarkeit im Arbeitsalltag wird jährlich ein Plan aller Aktivitäten erstellt (z.B. Impftermine, Sehtests, Vorsorgeuntersuchungen, Bildschirmarbeit etc.). Unterstützt durch eine eigene Intranetseite sowie regelmäßige Newsletter gelingt es, die Bekanntheit der gesundheitsfördernden Maßnahmen und somit die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern. Um sicherzustellen, dass das Angebot auch den Bedürfnissen der Beschäftigten entspricht und um neue Impulse für das Jahresprogramm aufzunehmen, wurde ein Gesundheitsausschuss – unter Einbeziehung des Betriebsrates und der Arbeitsmedizin – gegründet. Im Ergebnis hat das „LifeBalanceCenter“ bereits bisher eine sehr positive Wirkung gezeigt: Die Krankenstandstage konnten trotz steigender Beschäftigtenanzahl konstant gehalten und die Fluktuation gesenkt werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen das Angebot sehr, was sich in der regen Inanspruchnahme der Aktivitäten widerspiegelt. Gleichzeitig positioniert sich das Unternehmen mit diesem Projekt intern und extern als attraktiver Arbeitgeber mit einer hohen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorientierung.

**Raiffeisen Landesbank NÖ-Wien AG  
und Raiffeisen-Holding NÖ-Wien reg.  
Gen.m.b.H.**

**Raiffeisen  
Meine Bank** 

Branche: **Bank- und Finanzdienstleistungen**

Standort: **Wien**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **1.400**

## MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER DURCH ZUKUNFTSORIENTIERTE, GENERATIONENGERECHTE WEITERBILDUNG FÖRDERN

Um die besonderen Qualitäten und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 45 Jahren auszubauen und optimal zu nutzen, investiert die RAIFFEISEN-LANDESBANK STEIERMARK AG neben gesundheitsfördernden Maßnahmen auch in Weiterbildung für langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb.

### BEST PRACTICE: Seminar „Upgrade im Verkauf für erfahrene Berater“

Als Allfinanz-Bank ist es der Anspruch von Raiffeisen, gezielt auf den individuellen Bedarf der Kundinnen und Kunden in allen Lebensphasen einzugehen. Langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit ihrem großen Wissens- und Erfahrungsschatz – gerade im Vertrieb – sehr wertvoll. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen und auszubauen. Um den besonderen Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab 45 Jahren zu entsprechen, wird seit einigen Jahren das Seminar „Upgrade im Verkauf für erfahrene Berater“ angeboten.

Ziel ist es, die Methodenkompetenz im Verkauf auf den neuesten Stand zu bringen, die neuen technischen und demografischen Anforderungen bewusst anzusprechen sowie über Selbstvertrauen neue Motivation zu schaffen.

*„Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind von großem Wert für Raiffeisen. Durch ihr großes Wissen und ihre Erfahrung leisten sie gerade für unsere Bank mit vertrauensvollen und lebenslangen Kundenbeziehungen einen bedeutenden Beitrag. Eine generationenspezifische Ausbildung, die den geänderten Rahmenbedingungen gerecht wird, ist dabei entscheidend.“*

**Prok. Mag. Alexander Zerkowitz, MBA** | Leiter Personalmanagement

Der Austausch mit gleichaltrigen Kolleginnen und Kollegen regt an, jahrzehntelang durchgeführte Verkaufsprozesse zu überdenken, neue Ideen einfließen zu lassen und zu optimieren. Zudem stärkt diese zielgruppenspezifische Förderung das Selbstvertrauen der Altersgruppe 45+ maßgeblich. Dies und der gezielte Ausbau von altersspezifischen Stärken, wie nachhaltiges Denken und Vertrauenswürdigkeit, schaffen wichtige Voraussetzungen für erfolgreiches Beraten und Verkaufen.

Ein weiterer Schwerpunkt des Seminars liegt auf dem Know-how-

Transfer mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen, der zudem das Verständnis zwischen den Generationen verbessert.

Die sehr positiven Wirkungen des Seminars zeigen sich sowohl in persönlicher Hinsicht bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im täglichen Arbeiten als auch in kommerzieller Hinsicht bei den Verkaufsergebnissen.

Darüber hinaus schätzt das Unternehmen den Mehrwert der kontinuierlichen Altersteilzeit, die auf die geänderten Bedürfnisse der langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeht. Aus diesem Grund bietet die Raiffeisen-Landesbank Steiermark im Rahmen des aktiven und frühzeitigen Nachfolgemanagement eine Teilzeitbeschäftigung entsprechend den gesetzlichen Möglichkeiten proaktiv an. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Unternehmenshierarchien profitieren von diesem sanften Übergang in die Pension, der die Beibehaltung hoher Leistungsstandards und einen optimalen Wissenstransfer ermöglicht.

Durch eine gesamthafte Gesundheitsförderung unterstützt die Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG zudem ihre Beschäftigten über alle Lebensphasen: Jährlich wird ein Schwerpunkt gesetzt und eine Veranstaltung organisiert. Bisher umgesetzt wurden u.a. die Themen Ernährung, Suchtprävention und Ergonomie.

## Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG

**Raiffeisen-Landesbank Steiermark**



Branche: **Bank- und Finanzdienstleistungen**

Standort: **Graz**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **rund 950**



## MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER GENERATIONENGERECHT FÖRDERN

Für die auf die Entwicklung und Produktion von Metallerzeugnissen spezialisierte RUPERT FERTINGER GMBH bildet das Know-how der Belegschaft einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Um Ältere länger im Unternehmen zu halten und einen guten Wissenstransfer zu ermöglichen, ist die Gestaltung alter(n)sgerechter Arbeitsplätze eine wichtige Voraussetzung.



## BEST PRACTICE: Generationenübergreifenden Know-how-Transfer gezielt unterstützen

Die Rupert Fertinger GmbH bereitet sich mit diversen Maßnahmen auf die demografischen Veränderungen in unserer Gesellschaft vor. 2012 wurde dazu unter Anleitung eines externen Coaches und Teilnahme sämtlicher Führungskräfte ein unternehmensweiter Prozess gestartet. Ziel des Unternehmens ist es, dass topqualifizierte ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen möglichst spät verlassen, denn sie sind wichtige Know-how-Träger. Besonders wesentlich ist für das Unternehmen dabei, die mit dem Alter tendenziell zunehmenden gesundheitlichen Beschwerden der Beschäftigten durch adäquate Arbeitsplatzgestaltung so gering als möglich zu halten und die Wissensweitergabe über die einzelnen Generationen hinweg zu optimieren.

*„Der demografische Wandel ist ein Faktum und eine Herausforderung, gleichzeitig aber auch eine Riesenchance. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wichtige Know-how-Träger, die für unser Unternehmen unverzichtbar geworden sind, ist doch das unternehmensspezifische Wissen Basis für den Unternehmenserfolg.“*

**KommR Veit Schmid-Schmidfelden** | Geschäftsführer

Durch die gezielte Verankerung einer alter(n)sgerechten Ausrichtung in sämtlichen Unternehmensprozessen, insbesondere im unterstützenden Prozess „Personalressourcen“, soll in Teams aus unterschiedlichen Altersklassen das Bewusstsein hinsichtlich der Vorteile der Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kontinuierlich innerhalb des Unternehmens gefördert werden. Dazu wurden beispielsweise im Produktionsbereich Info-Points eingerichtet und dieses Thema auch im Mitarbeiterhandbuch verankert. Als öffentliches Bekenntnis für alter(n)sgerechte Führung und Organisation hat die Rupert Fertinger GmbH 2012 auch die NESTOR<sup>GOLD</sup>-Charta des Sozialministeriums unterzeichnet.

Einen wichtigen Themenschwerpunkt stellt auch die Aufnahme eines altersspezifischen Schwerpunktes in die laufende Schulungsplanung dar. Insbesondere körperlich belastende Tätigkeiten in der

Produktion können nicht immer durchgehend bis zum Erreichen des Pensionsantrittsalters ausgeübt werden, weshalb die Rupert Fertinger GmbH durch zielgerichtete Schulungen Arbeitskräften die Rotation auf unterschiedliche Arbeitsplätze im Laufe ihrer Erwerbskarriere zu ermöglichen versucht. Gleichzeitig versucht man, das Erfahrungswissen von älteren Arbeitskräften aus der Produktion bereits bei der Planung von Projekten einzusetzen. Wichtig ist der Rupert Fertinger GmbH zudem die Wissensweitergabe zwischen den Generationen zu fördern. Dazu wurde einerseits ein Mentoring-Programm zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestartet, das ein stärkeres gegenseitiges Verständnis und eine nachhaltige Know-how-Sicherung fördert. Andererseits ist der Wissenstransfer auch durch einen gezielten Aufbau von Nachfolgern und klaren Übergaberegungen in den vergangenen Jahren entscheidend verbessert worden. Auch bei der Arbeitsplatzgestaltung fließen bewusst alter(n)sgerechte Überlegungen mit ein. So wurden etwa Sessel mit Lendenwirbelschutz oder andere ergonomische Hilfsmittel für Produktionsarbeitskräfte installiert. Nicht zuletzt versucht die Rupert Fertinger GmbH auch durch individuelle Arbeitszeitmodelle zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und einem langen Erhalt der Arbeitsfähigkeit beizutragen.

## Rupert Fertinger GmbH



Branche: **Entwicklung und Produktion von Metallerzeugnissen für die Automobilindustrie und die Sanitärtechnik**

Standort: **Wolkersdorf, Neusiedl a.d. Zaya und Möllersdorf**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **rd. 200**





## DURCH ARBEITEN IM TANDEM VORTEILE FÜR DAS UNTERNEHMEN UND SEINE ARBEITSKRÄFTE NUTZEN

Der Erdölkonzern SHELL AUSTRIA GMBH setzt beim Thema „lebensphasenorientiertes Arbeiten“ auf neue Arbeitszeitmodelle – das fordert Offenheit und Toleranz auf beiden Seiten. Bei guter Planung, gezielter Kommunikation und gegenseitigem Vertrauen profitieren sowohl das Unternehmen als auch die Arbeitskräfte vom Job-Sharing.

## BEST PRACTICE: Job- bzw. Top-Sharing bei Shell

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der zunehmenden Anhebung des Pensionsantrittsalters und sich rasch ändernder Anforderungen in einer modernen Arbeitswelt hat sich die Shell Austria GmbH in den vergangenen Jahren intensiv mit dem Thema einer alter(n)sgerechten Arbeitswelt auseinandergesetzt. Als ein möglicher Lösungsansatz wurden in den letzten beiden Jahren dafür firmeninterne Job- bzw. Top-Sharing-Modelle entwickelt.



**„Eine vielfältige Belegschaft und ein integratives Arbeitsumfeld bilden die grundlegenden Bausteine unseres Erfolges. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen wie Job- bzw. Top-Sharing bieten wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern attraktive Arbeitsbedingungen und profitieren von den geschaffenen Synergien aus Erfahrungs- und Expertenwissen. Die Rückendeckung des Vorgesetzten ist dabei für die Akzeptanz des Top-Sharing-Modells wesentlicher Erfolgsfaktor.“**

**Dr. Gert Seybold** | Country Chair Shell Austria GmbH

Konkret wird beim Top-Sharing-Modell von Shell eine Führungsposition von zwei Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern in Teilzeit, vorzugsweise eine Person in Altersteilzeit und eine Person in Elternteilzeit, gemeinsam wahrgenommen. Das Teilen von Verantwortung ermöglicht es dabei einerseits älteren Führungskräften ihre über Jahre gesammelten Erfahrungen weiter gezielt einzubringen und andererseits auch jüngeren Personen, häufig hochqualifizierten Müttern und Vätern, familiäre Betreuungspflichten mit beruflichen Herausforderungen optimal zu verbinden. Sowohl für das Unternehmen als auch die Beschäftigten ergibt sich daraus eine Win-Win-Situation: Durch die gemeinsame Führungsaufgabe kann das Unternehmen vom Erfahrungsschatz der älteren Arbeitskraft und vom Expertenwissen der jüngeren Person profitieren. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen dieses Modell, weil durch die geteilte Arbeitsleistung Synergien genutzt, eine bessere Work-Life-Balance erzielt und damit langfristig auch die eigene Arbeitsfähigkeit länger erhalten werden kann.

Ziel des entwickelten Top-Sharing-Modells von Shell ist es

- Führungspositionen auch in Teilzeit zu ermöglichen,
- das Zusammenspiel der unterschiedlichen Perspektiven verschiedener Generationen für den Unternehmenserfolg zu nutzen und einen optimalen firmeninternen Wissens- und Erfahrungsaustausch zu gewährleisten,
- von einer gesicherten Vertretungsregelung im Krankheits- und Urlaubsfall zu profitieren,
- sowie die Work-Life-Balance der Belegschaft zu verbessern und die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu steigern.

Neben diesem Modell bietet Shell auch eine spezielle firmeninterne Altersteilzeit an. Nach Rücksprache mit der Personalabteilung und im Einvernehmen mit der Führungskraft können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab 50 (bei mindestens zehn Dienstjahren) bei Bedarf zu begünstigten Konditionen ihre Arbeitszeit reduzieren. Bestimmte, mit einer Arbeitszeitreduktion normal einhergehende Einschränkungen (Abfertigung, Jubiläumsgeld, Firmenpensionen) werden vom Unternehmen ausgeglichen. Ziel der firmeninternen Altersteilzeitmöglichkeit von Shell ist es, langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dadurch ein sanftes, schrittweises Phasing Out aus dem Berufsleben zu ermöglichen, gleichzeitig aber auch die Bewahrung bzw. die gesicherte Übergabe von firmeninternem Wissen sicherzustellen. Das bisherige Feedback ist sowohl von Seite der Vorgesetzten als auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr gut. Es ist daher geplant, die beiden Modelle auch künftig anzubieten.

## Shell Austria GmbH



Branche: **Erdöl**

Standort: **Wien**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **rund 130**

## VERSCHIEDENE GENERATIONEN BEWUSST FÜHREN UND FÖRDERN

Bei SIEMENS ÖSTERREICH, einem weltweit führenden Technologie-Unternehmen, wird Diversität und das Zusammentreffen unterschiedlicher Denkweisen, Erfahrungen, Fachkenntnisse und individueller Qualitäten auf allen Organisationsebenen und in allen Dimensionen geschätzt und bewusst gefördert.



## BEST PRACTICE: Leading across generations – Training für Führungskräfte

Angesichts der demografischen Entwicklung gewinnt das Thema „generationengerechtes Arbeiten“ zunehmend an Bedeutung. Siemens Österreich hat dies im Jahr 2013 zum Anlass genommen, eine österreichweite Sensibilisierung und Schulung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern zum Thema „generationenübergreifendes Arbeiten in Teams“ zu initiieren. Das Unternehmen verfolgt damit das Ziel die unterschiedlichen generationenspezifischen Bedürfnisse transparent zu machen und das Bewusstsein für eine gute generationenübergreifende Zusammenarbeit zu steigern.

Verwirklicht werden soll dies mittels eines mehrstufigen Ansatzes. Eine zentrale Maßnahme ist die Sensibilisierung der Führungskräfte durch ein eigens für den Siemenskonzern entwickeltes Webbased Training. Im Rahmen dieses Trainings bekommen diese einerseits einen tieferen Einblick in die Dynamik einer Mehrgenerationen-Belegschaft und lernen so auch die unterschiedlichen Erwartungen der einzelnen Generationen an ein erfolgreiches Arbeitsleben kennen. Andererseits soll das Training aktiv dazu beitragen Führungskräfte zu motivieren über die eigenen Erfahrungen zu reflektieren und diese gemeinsam zu erörtern.

*„Teams mit einer Vielfalt an Generationen und Lebensphasen ergänzen sich durch unterschiedliche Sicht- und Herangehensweisen. Das führt zu erweiterten Lösungsansätzen und stärkerer Innovationskraft. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diese Dynamik verstehen und nutzen, tragen entscheidend zum Unternehmenserfolg bei.“*

**DI Peter-Roman Mayer** | Leiter Human Resources  
Siemens Österreich und CEE

Neben dem Webbased Training hat Siemens Österreich auch eine Unterstützung in Form eines Führungskräfte Trainings mit dem Titel „Mit gemischten Teams zum Erfolg“ entwickelt. Dabei werden unterschiedliche Bedürfnisse transparent gemacht und Chancen für die Zusammenarbeit aufgezeigt. Dieses Training ist in Form von drei Workshops (mit Schwerpunkten auf: Führen gemischter Teams, Führen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie Führen von virtuellen Teams) inklusive Gruppencoaching zur Bearbeitung von Praxisfällen und zum Erfahrungsaustausch oder aber zur Bildung von Sparring-Partnerschaften gestaltet. Nach Bedarf werden zusätzlich auch Einzelcoachings angeboten.

Bereits heute stellt Siemens Österreich aufgrund der gesetzten Maßnahmen fest, dass Führungskräfte die Bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen der Generation 50+ besser erkennen, und so die Chancen und Vorteile für das gesamte Team besser nutzen können. Auch unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist seither eine steigende Wertschätzung der älteren Kolleginnen und Kollegen zu bemerken.

**Siemens Österreich**

**SIEMENS**

Branche: **Elektronik/Elektrotechnik**

Standort: **in allen 9 Bundesländern**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **ca. 12.500**

## LEISTUNGSFÄHIGKEIT DURCH ALTER(N)SGERECHTE ARBEITSPROZESSE SICHERN

Die SIMACEK FACILITY MANAGEMENT GROUP GMBH hat die Auswirkungen der in nächster Zeit veränderten Altersstruktur in der Belegschaft erkannt und geht mit ihren konkreten Maßnahmen für einen lebensphasen- und geschlechtergerechten Arbeitsprozess auf die veränderte Ausgangslage ein.

## BEST PRACTICE: NESTOR<sup>GOLD</sup> – Alter(n)sgerechtes Arbeiten bei SIMACEK

Aufgrund des demografischen Wandels werden Unternehmen immer häufiger mit zum Teil völlig neuen Situationen konfrontiert. Eine hohe Zahl von Beschäftigten über 50 Jahre mit einem entsprechenden Lebensumfeld, z.B. pflegebedürftige Eltern, erfordert ein neues sozialorientiertes Denken im Unternehmen. Vor diesem Hintergrund hat sich das Unternehmen für die Teilnahme beim NESTOR<sup>GOLD</sup> und die Erarbeitung konkreter Maßnahmen zur Alter(n)sgerechtigkeit entschieden.

*„Die große Herausforderung für uns ist der Brückenschlag zwischen den ökonomischen Erfordernissen und den menschlichen Bedürfnissen. Wir legen nicht nur Wert auf das körperliche, sondern auch auf das psychische und soziale Wohlbefinden unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Uns ist es wichtig, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit entsprechenden Rahmenbedingungen im Arbeitsprozess zu halten.“*

Mag.<sup>a</sup> Ursula Simacek | CEO

Zentrales Ziel ist die Vereinbarkeit der persönlichen Lebensumstände mit dem Beruf, die Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der längere Verbleib der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Erwerbsleben. Zusätzlich soll das Engagement für alter(n)sgerechte Arbeit nach innen als auch nach außen sichtbar gemacht und somit auch die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht werden.

NESTOR<sup>GOLD</sup> ist ein Gütesiegel und „Good Practice-Standard“ für alter(n)s- und generationengerechte Arbeitsgestaltung, welche das Sozialministerium in Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern, dem Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWF), dem AMS sowie ausgewiesenen Expertinnen und Experten für Alter(n)smanagement entwickelt hat. Das Gütesiegel NESTOR<sup>GOLD</sup> soll zur Stärkung des Bewusstseins der österreichischen Unternehmen für den besonderen Wert der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen.

Unternehmen werden darin unterstützt, die Arbeitswelt für alle Generationen lebensphasen- und geschlechtergerecht zu gestalten. Methode: Aufbauend auf dem Kick-Off-Workshop mit der Steuergruppe folgte ein vertiefendes Gespräch mit den „Auditverantwortlichen“. Danach wurden Einzelinterviews mit der Geschäftsführung, den Reinigungskräften, den Multiplikatorinnen und Multiplikatoren geführt. Auf Basis der daraus resultierenden Ergebnisse folgten ein Workshop mit den Multiplikatorinnen und Multiplikatoren und Führungskräften sowie ein Workshop zur Erarbeitung konkreter Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit gemeinsam mit der Steuergruppe. Der erste Workshop startete am 7. Mai 2014, die Zertifikatsverleihung ist für November 2014 geplant.

Im Zuge dieses Prozesses, der mehrere Monate lief, gab es viele sinnvolle Synergien auch zu den anderen managementsystematischen Prozessen wie z.B. das Audit Familie und Beruf. In den Workshops war der Austausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Funktionen, Alter und ethnischer Herkunft sehr wertvoll. Spannend war vor allem der generationenübergreifende Dialog, der zu neuem Verständnis unterschiedlicher Bedürfnisse führte. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass das Projekt von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr positiv wahrgenommen wird – das positive Feedback spiegelt sich auch in der hohen Beteiligung wider.

## SIMACEK Facility Management Group GmbH

**SIMACEK**  
Facility Management Group GmbH

Branche: **Facility Services**

Standort: **Wien**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **4.870**  
(in Österreich)



## GEMEINSAM VON GESAMMELTEN ERFAHRUNGEN PROFITIEREN

Der auf stahlbasierte Technologie- und Industriegüter spezialisierte Konzern VOESTALPINE arbeitet bereits seit langem an einer attraktiven Arbeitswelt für alle Generationen und Geschlechter. Im Zuge des Projekts AGIL setzt sich das Unternehmen besonders mit den Bedürfnissen und Wünschen älterer Arbeitskräfte auseinander.



## BEST PRACTICE: Mit dem Projekt AGIL zu langfristigen und gesunden Arbeitsplätzen

Bereits seit Anfang 2000 engagiert sich die voestalpine mit dem von Unternehmensleitung und Belegschaftsvertretung gemeinsam getragenen Programm LIFE für eine attraktive Arbeitswelt für alle Generationen und Geschlechter. Altersgerechtes Arbeiten zählt heute zu einem wesentlichen Ziel der Managementpolitik, um die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten. Im Jahr 2013 wurde mit dem voestalpine Steel Division Projekt AGIL nun ein spezifischer Schwerpunkt auf die Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen für altersgerechte Arbeitsleistung gestartet.

Ziel des Projekts AGIL ist es, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein langfristiges gesundes Arbeiten in der voestalpine möglich ist. Aber auch die jüngere Generation soll von den gesammelten Erfahrungen profitieren. Neben der Sensibilisierung für das Thema „altersbedingte Arbeitsfähigkeit“ ist daher die Stärkung des Bewusstseins für Gestaltungsmöglichkeiten zur altersangepassten Tätigkeitsbewältigung wesentlich.



*„Das Projekt AGIL zielt darauf ab, angemessene Rahmenbedingungen für ein gesundes und langes Berufsleben zu schaffen. Wenn wir die Bedürfnisse aller Generationen bestmöglich stützen, sind sie produktiver – dies steigert den Unternehmenswert maßgeblich.“*

Mag. Pauline Seidermann | CFO

Methode: Konkret wurden im Rahmen von Subprojekten in den Arbeitsstätten Befragungen zur altersbedingten Bewältigungsfähigkeit von Tätigkeiten durchgeführt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlichster Hierarchieebenen – also interne „Kenner“ der Arbeitsplätze – wurden dabei eingeladen, der Unternehmensleitung ihre Ideen für Verbesserungsmöglichkeiten mitzuteilen.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus den Befragungen werden aktuell spezifische arbeitsplatzbezogene Verbesserungen umgesetzt: So ermöglicht etwa der Einsatz eines Schlagschraubers, dass ein Adapter von einer Arbeiterin bzw. einem Arbeiter nur mehr mit

geringem Kraftaufwand von der Bohrstange entfernt werden kann. Zur Entlastung der Wirbelsäule beim Schrämmen wird jetzt beispielsweise der Rinnenboden mit einer Gummimatte ausgelegt. Darüber hinaus wurden zahlreiche weitere übergreifende Initiativen abgeleitet. Die umgesetzten Verbesserungsvorschläge sorgen dafür, dass das Arbeiten in jungen Jahren weniger belastend ist und man auch in Zukunft an seinem aktuellen Arbeitsplatz aktiv sein kann. Entscheidend für den bisherigen Erfolg des Projekts AGIL aus Sicht der voestalpine war, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Ideengewinnung zur Verbesserung und Erleichterung ihrer Arbeit aktiv beteiligt waren. Vor allem die rasche Umsetzung vieler Ideen hat zudem nicht nur eine sofortige Erleichterung gebracht, sondern auch das Vertrauen in die eigene Gestaltungskompetenz und die Führungskräfte gestärkt sowie den Dialog zwischen den Generationen verbessert.

Im Rahmen des Programms LIFE setzt die voestalpine zudem weiterhin bestehende Initiativen in den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeit, Sicherheits- und Gesundheitsvorsorge und die Weiterbildungsoffensive fort bzw. entwickelt diese entsprechend den Bedürfnissen der Belegschaft weiter.

## voestalpine Stahl GmbH – Steel Division

**voestalpine**

EINEN SCHRITT VORAUSS.

Branche: **stahlbasierte Technologie- und Industriegüter**

Standort: **Linz**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **ca. 10.600**



## GESUNDHEIT SCHRITT-WEISE AKTIV ANGEHEN

Für das am österreichischen Markt im Bereich Bürostühle und Objekteinrichtung etablierte Unternehmen WIESNER-HAGER MÖBEL GMBH ist die Förderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer schon seit vielen Jahren ein wichtiges Thema und die Gesundheitsförderung fixer Bestandteil der Unternehmenskultur.

## BEST PRACTICE: AKTIV – FIT – GESUND im Leben

Gesundheit ist unser höchstes Gut. Dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund und leistungsfähig fühlen und es an ihrem Arbeitsplatz keine Faktoren gibt, die ihre Gesundheit beeinträchtigen, ist nicht nur für sie persönlich wichtig. Denn gesunde und motivierte Beschäftigte machen Unternehmen erfolgreicher im Wettbewerb. Deshalb hat sich die Wiesner-Hager Möbel GmbH im Jahr 2012 entschlossen, in Kooperation mit der OÖ Gebietskrankenkasse ein Projekt im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) zu starten: „AKTIV – FIT – GESUND im Leben“.



*“Bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Begeisterung für Gesundheit und Wohlbefinden zu wecken, ist ein wichtiges Ziel der Unternehmensführung. Gesunde und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wesentlicher Faktor für den Erfolg und tragen zu einem positiven Image als Arbeitgeber bei.“*

DI Mag. Markus Wiesner | Geschäftsführer

Hauptziel war die Bewusstseinsbildung zur Steigerung der Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Motivation der Belegschaft, um zum einen die Mitarbeiterbindung zu verbessern und zum anderen die Leistungsfähigkeit stabil zu halten. Dabei wurde stets ein besonderer Fokus auf ältere Beschäftigte gelegt, um diese bis zum Übergang in die Pension leistungsfähig im Unternehmen zu halten. Ausgehend von einer Gesundheitsbefragung wurden in Gesundheitszirkeln unter Mitwirkung von ca. 35 Personen aus den verschiedenen Abteilungen (je bis zu drei Personen) systematisch die Anliegen und Bedürfnisse der Beschäftigten erörtert. Auf Basis der erzielten Ergebnisse wurden gemeinsam Maßnahmen abgeleitet. Zusätzlich fanden regelmäßig Workshops und Vorträge statt, welche die Gesundheitsthemen fachlich begleiteten.

Hervorzuheben ist, dass eine eigene Projektgruppe installiert wurde, die sich speziell mit den Themen der Generation 50+ beschäftigt. Als wesentliche Anliegen dieser Gruppe wurden etwa die Themen

„Rücken und Bewegungsapparat“, „Licht“ sowie „unterstützende Hebevorrichtungen“ herausgearbeitet. Von der großen Anzahl an erarbeiteten Maßnahmen wurden bereits einige umgesetzt, wie z.B. die Installation von Trinkwasserspendern in den Abteilungen, Anschaffung von Hebebühnen für die Tischmontage und eines Hubtisches im Versand zur Aufnahme der Packstücke mittels Vakuumbegerät oder eine neue Unterlage für die Schleifarbeitsplätze in der Stuhllackierung.

Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, die BGF auch nach Abschluss der ersten Projektphase weiterzuführen und in Form von jährlichen Schwerpunkten gezielt zu forcieren. Für 2014 steht das gerade auch für Ältere relevante Thema „Licht“ im Mittelpunkt. Durch die kontinuierliche Anpassung der Lichtquellen an den einzelnen Arbeitsplätzen in der Produktionshalle soll hier die Situation wesentlich verbessert werden.

Die positiven Wirkungen des Projektes spiegeln sich einerseits in den regelmäßigen Befragungen und andererseits auch bei den Auswertungen der gesundheitlichen Indikatoren der Belegschaft wider. Zusätzlich hat das Projekt auch zu einer Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation beigetragen. Um die Wirkungen und die Nachhaltigkeit messbar zu machen, wurde ein standardisiertes Evaluierungsverfahren initiiert, welches eine regelmäßige Überprüfung der Gesundheitsquote, Arbeitszufriedenheit und der betrieblichen Rahmenbedingungen vorsieht.

## Wiesner-Hager Möbel GmbH

**wiesner hager**  
concept

Branche: **Möbelproduktion**

Standort: **Altheim**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **267**

## DURCH GENERATIONEN- ÜBERGREIFENDE MITGE- STALTUNG GESUND UND FIT BIS ZUR PENSION

Der Baustoffproduzent WOPFINGER BAUSTOFFINDUSTRIE GMBH macht das Thema Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu einem generationenübergreifenden Projekt und fördert die aktive Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Ideenfindung für gesundheitserhaltende Maßnahmen für die Zukunft.



### BEST PRACTICE: Wopfinger Generationen-Team

Seit langem beschäftigt sich die Wopfinger Baustoffindustrie GmbH mit der Frage, wie es gelingt, die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten auch in Zukunft bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter aufrecht zu erhalten. Vor diesem Hintergrund gibt es bereits seit acht Jahren das interne „Team für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz“, das gemeinsam mit der Geschäftsführung, dem Betriebsrat und dem Arbeitsmediziner zahlreiche Maßnahmen von der Gesunderuntersuchung, ergonomischen Anpassungen über Rückengymnastik, Impfungen, Hörtests bis hin zu Aktionen mit Gratisgetränken und Gratisobst initiierte.

Seit Anfang 2014 werden gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Altersgruppen und hierarchischen Stufen im „Wopfinger Generationen-Team“ im Rahmen von Gesundheitszirkeln und Workshops Maßnahmenpakete zu Themen und Arbeitsbereichen ausgearbeitet, die mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung priorisiert wurden.



**„Wir sind ein Produktionsbetrieb, in dem viele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter täglich körperlich beansprucht werden – da haben die Themen Gesundheit und Erhalt der Arbeitsfähigkeit einen besonderen Stellenwert. Jetzt wollen wir all diese Erfahrungen bündeln und gemeinsam an einer Arbeitsplatzverbesserung für die Zukunft arbeiten.“**

Mag. Robert Schmid | Geschäftsführer

Ziel dieses Generationenprojektes ist es, die Erfahrungen aller Altersgruppen im Hinblick auf Arbeitsfähigkeit und Gesundheit zu bündeln und gemeinsam Ideen und Maßnahmen für alter(n)sge-rechte Arbeitsplätze zu entwickeln. Ein besonderes Anliegen ist es dabei, durch die Einbindung aller Arbeitnehmergruppen sowohl das Verständnis der Generationen füreinander, als auch die jetzt schon gute Zusammenarbeit im Unternehmen zu stärken. Im Vorfeld des Projektes fand eine umfassende Mitarbeiterbefragung statt. Dabei wurden allgemeine Themen wie Zufriedenheit mit Arbeitsplatz und

Unternehmen, aber auch Stressfaktoren und Belastungen am Arbeitsplatz erhoben. Die große Beteiligung – 96 Prozent der Beschäftigten – zeigt, wie wichtig den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Mitgestaltung im Unternehmen ist.

Der Gestaltungsspielraum für die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Ideensammlung ist groß: Die Beschäftigten können u.a. in den Bereichen „Veränderungen arbeitstechnischer Ausstattung am Arbeitsplatz“, „Arbeitsplatzrotation“ oder „neue Altersteilzeitmodelle“ ihre Bedürfnisse und Ideen einbringen. Dabei werden Fokusgruppen gebildet – darunter auch eine für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – welche auf die altersspezifischen Anforderungen, körperlicher und psychischer Natur, eingehen. Die Ergebnisse aus diesen Runden werden mit der Geschäftsführung besprochen. Die Umsetzung mit einem Maßnahmenplan wird heuer noch gestartet.

Im Bereich der Arbeitszeit bietet das Unternehmen älteren Beschäftigten im Schichtbetrieb bereits ein Arbeitszeitmodell an, das durch eine geringere Anzahl an Nachtschichten auf die veränderten Bedürfnisse eingeht. Auch Altersteilzeit, in Form eines kontinuierlichen Übergangs, führt zu einer großen Entlastung in den letzten Erwerbsjahren und gewährleistet einen lückenlosen Wissenstransfer zwischen Jung und Alt.

### Wopfinger Baustoffindustrie GmbH



baumit.com

Branche: **Baustoffindustrie**

Standort: **Wopfing**

Anzahl der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter: **500**



# KERNANLIEGEN DER INDUSTRIE

Strukturelle Maßnahmen sind notwendig!

Um das Leistungspotenzial der gesamten Erwerbsbevölkerung bestmöglich zu nutzen und ein vorzeitiges Ausscheiden älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus dem Erwerbsleben zu vermeiden, braucht es eine Politik, die attraktive Rahmenbedingungen für einen langfristig erfolgreichen und wettbewerbsfähigen Arbeits- und Industriestandort Österreich schafft.





## ▶ 01 LOHNNEBENKOSTEN SENKEN

Eine substanzielle Senkung der Lohnnebenkosten fördert Beschäftigung, führt zu mehr Wachstum und steigert die Wettbewerbsfähigkeit Österreichs. Spielräume bestehen etwa in den Bereichen des Familienlastenausgleichsfonds, der Unfallversicherung, beim Wohnbauförderungsbeitrag und beim Nachtschwerarbeitsbeitrag.

## ▶ 02 LEISTUNGSORIENTIERUNG UND ABBAU DES SENIORITÄTSPRINZIPS

Die erbrachte Arbeitsleistung soll entscheidendes Entlohnungskriterium sein. Gesetzliche und kollektivvertragliche Senioritätsregelungen sollten im Interesse der Förderung der Beschäftigung abgeschwächt werden.

## ▶ 03 ARBEITSZEITREGELUNGEN MODERNISIEREN

Das derzeitige österreichische Arbeitszeitrecht ist unübersichtlich und sehr restriktiv. Die Rahmenbedingungen entsprechen vielfach nicht den Notwendigkeiten einer modernen Arbeitswelt. Um zeitgerecht und adäquat auf Marktschwankungen reagieren zu können, bedarf es in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt flexibler, betriebsindividueller Arbeitszeitmodelle. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringt dies ebenso Vorteile, wie für die Unternehmen. Passgenaue Arbeitszeitmodelle tragen zu einer höheren Beschäftigungssicherheit bei.

## ▶ 04 PENSIONSSYSTEM GENERATIONENGERECHT GESTALTEN

Zentraler Ansatzpunkt zur Anhebung des faktischen Pensionsantrittsalters ist das Pensionssystem selbst. Dazu gehören sowohl eine gesetzliche Einschränkung frühzeitiger Pensionsformen, eine raschere Anpassung des gesetzlichen Frauenpensionsantrittsalters an jenes der Männer, als auch die Implementierung eines Nachhaltigkeitsmechanismus im Pensionssystem, der die steigende Lebenserwartung automatisch berücksichtigt. Ziel ist der Übergang von einem leistungsorientierten zu einem beitragsorientierten Pensionssystem (beitragsorientiertes Pensionskonto).

## ▶ 05 NEUES MODELL TEILPENSION SCHAFFEN

Einführung eines Modells Teilpension, um einen fließenderen Übergang von der Erwerbstätigkeit in die Pension zu ermöglichen: Ab der Erreichung des Antrittsalters für die Korridorpension soll die Möglichkeit bestehen, eine Teilpension zu beziehen, wenn die Arbeitszeit bzw. das Einkommen um zumindest 30 Prozent reduziert wird. Das Modell soll versicherungsmathematisch neutral gestaltet sein und auf einen längeren Verbleib in Beschäftigung abzielen.





## ▶ 06

### **ARBEITSMARKTFÖRDERUNGSTRUMENTE EFFIZIENTER UND EFFEKTIVER GESTALTEN**

Die Effektivität und Passgenauigkeit der Vermittlung und Aktivierung von arbeitssuchenden Menschen als Kernaufgabe des Arbeitsmarktservice gilt es weiter zu optimieren. Zur raschen Integration auf dem ersten Arbeitsmarkt sind vor allem jene arbeitsmarktpolitischen Instrumente verstärkt einzusetzen, die Beschäftigungsanreize schaffen und arbeitsplatznahe Qualifizierung ermöglichen.

## ▶ 07

### **ALTERSTEILZEIT OPTIMIEREN**

Um die Erwerbstätigkeit Älterer zu erhöhen, ist das Modell der Altersteilzeitarbeit weiter zu entwickeln. Insbesondere hat eine entsprechende Anhebung der Altersgrenzen – bei Frauen derzeit 53 Jahre, bei Männern derzeit 58 Jahre – zu erfolgen.

## ▶ 08

### **JOBCHANCEN DURCH ERHÖHUNG DER FLEXIBILITÄT VERBESSERN**

Der erhöhte Bestand- und Versetzungsschutz stellt oft eine Hürde für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der Einstellung dar. Um den (Wieder)Einstieg älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in das Berufsleben zu erleichtern und Benachteiligungen zu vermeiden, sollten daher auch im Bereich des Bestand- und Versetzungsschutzes Anpassungen vorgenommen werden.

## ▶ 09

### **LEBENSLANGES LERNEN FÖRDERN**

Um die Beschäftigungsfähigkeit und somit Erwerbschancen sowie soziale Sicherheit dauerhaft zu erhalten, gilt es die Eigenverantwortung der Menschen für lebensbegleitendes Lernen zu erhöhen sowie positive Anreize und Unterstützung für die Betriebe zur Bereitstellung betrieblicher Weiterbildung zu gewähren.

## ▶ 10

### **GESUNDHEITSBEWUSSTSEIN UND -FÖRDERUNG AUSBAUEN**

Der Ausbau der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention sowie die Stärkung von Eigenverantwortung und Initiative für die persönliche Gesundheit sind wichtige Ziele, um in Zukunft die in Gesundheit verbrachten Lebensjahre deutlich anzuheben. Notwendig sind vor allem positive steuerliche Anreize und Unterstützungsmaßnahmen für die Betriebe bei der Durchführung von betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekten.

# QUELLENVERZEICHNIS

## Facts & Figures

- Arbeitsmarktservice Österreich (AMS)
- BALIweb des Sozialministeriums (<http://www.dnet.at/bali/>)
- Eurostat, Beschäftigungsstatistik
- EcoAustria, Perspektiven der Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen in Österreich 2012
- GfK-Umfrage, Arbeitsmarkt und Pensionssystem, Juni 2014
- Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger, Statistische Daten aus der Sozialversicherung, Versicherte – Pensionen – Renten, Jahresergebnisse 2013
- Kommission zur langfristigen Pensionssicherung, Gutachten der Kommission zur langfristigen Pensionssicherung für das Jahr 2014
- OECD, Closing the Gender Gap: Act Now 2012
- OECD, Employment Outlook 2013
- OECD, Taxing Wages 2014
- Statistik Austria, Bevölkerungsprognose 2013
- Statistik Austria, Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand, Modul der Arbeitskräfteerhebung 2012
- World Economic Forum (WEF), Global Competitiveness Report 2014-2015



# NOTIZEN







## IMPRESSUM

Vereinigung der Österreichischen Industrie (Industriellenvereinigung),  
Schwarzenbergplatz 4, 1031 Wien,  
Tel.: +43 1 711 35 - 0, Fax: +43 1 71135 - 2910,  
info@iv-newsroom.at, www.iv-net.at  
ZVR.: 806801248, LIVR-N.: 00160,  
EU-TRANSPARENZREGISTER NR.: 89093924456-06

Für den Inhalt verantwortlich: Dr. Helwig Aubauer, Dr. Julia Enzelsberger, Mag. Katharina Lindner, Dr. Liesa Stadlbauer, Doris Theresa Maglock; Mitarbeit: Mag. Sonja Lengauer, IV-Landesgruppen; die angeführten Best Practice-Beispiele basieren auf Rückmeldungen der jeweiligen Unternehmen.

Vereinszweck gemäß § 2 Statuten: Die Industriellenvereinigung (IV) bezweckt, in Österreich tätige industrielle und im Zusammenhang mit der Industrie stehende Unternehmen sowie deren Eigentümer und Führungskräfte in freier und demokratischer Form zusammenzufassen, ihre Interessen besonders in beruflicher, betrieblicher und wirtschaftlicher Hinsicht auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene zu vertreten und wahrzunehmen, industrielle Entwicklungen zu fördern, Rahmenbedingungen für Bestand und Entscheidungsfreiheit des Unternehmertums zu sichern und Verständnis für Fragen der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zu verbreiten.

Wien, im Oktober 2014