



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmen**“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

## Im Unternehmen gut älter werden – Gesunde, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen bis zur Pension

### 1. KURZBESCHREIBUNG

Maßgeschneidertes betriebliches Altersmanagement in Klein- und Jungunternehmen bedeutet:

- Entwicklung von präventiven Maßnahmen zum Erhalt und/oder Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit von älter werdenden Mitarbeiter/innen
- Entwicklung und Nutzung der altersspezifischen Kompetenzen der älter werdenden Mitarbeiter/innen (v.a. des Erfahrungswissens von Mitarbeiter/innen)
- Entwicklung und Nutzung einer altersgemischten Mitarbeiterstruktur

### 2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

- Die demografische Entwicklung und der spätere Pensionsantritt werden in den nächsten Jahren das durchschnittliche Alter der Mitarbeiter/innen erheblich erhöhen! Ferner wird es künftig weniger junge qualifizierte Arbeitskräfte geben!
- Erfolgreiche Unternehmen werden immer mehr gezwungen sein, auch mit immer älter werdendem Personal innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben! Es gilt daher präventive Maßnahmen zu erarbeiten, um möglichst gesunde, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen bis zu deren Pension zu haben.
- Die Vorurteile „Alter ist gleich Abbau“ und „Arbeit macht krank“ sind arbeitsschädlich und irreführend. Neue wissenschaftliche Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass es nur einen sehr geringen generellen Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität gibt. Es geht auch nicht darum „Schonarbeitsplätze“ zu schaffen.
- Ein „Gut-Älter-Werden“ ist gerade in Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein produktives Arbeiten und für die nachhaltige Wirtschaftlichkeit des Betriebes!
- Nach den heutigen Erkenntnissen findet mit dem Älterwerden im Erwerbssalter kein Abbauprozess statt, sondern ein qualitativer Umbauprozess. Die körperlichen Kapazitäten nehmen ab. Die psychischen-kognitiven Kapazitäten bleiben gleich: Konzentration, Auffassung, Assoziationsvermögen können sogar ansteigen. Die geistig-sozialen Fähigkeiten ( z.B. Sozialkompetenzen) nehmen zu.
- Erwiesen ist, dass sich im Laufe des Arbeitsleben die spezifischen Qualitäten und Stärken von älter werdenden Mitarbeiter/innen verändern. Aktives Altersmanagement sollte daher nicht erst bei den Älteren beginnen, sondern bereits bei den Jüngeren
- Ziel ist es die Potenziale von älteren Mitarbeiter/innen rechtzeitig durch präventive Maßnahmen zu entdecken und zu fördern!

### 3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

Die Einführung und Umsetzung von Methoden eines maßgeschneiderten betrieblichen Altersmanagements und einer altersgerechten Arbeitswelt muss betriebsumfassend sein.

**Schwerpunkte** eines maßgeschneiderten betrieblichen Altersmanagements und einer altersgerechten Arbeitswelt sind:

- **altersgerechte präventive Maßnahmen zum Erhalt und/oder Förderung der Arbeitsfähigkeit** von älter werdenden Mitarbeiter/innen **entwickeln und unterstützen**.  
Arbeitsfähigkeit ist die Summe von Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen (Prof. Ilmarinen, Arbeitsfähigkeit 2010). Wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit haben die folgenden Faktoren:

- Gesundheit: körperliche, psychische und soziale Ressourcen
- Ausbildung und Kompetenz: einschließlich spezifische Fähigkeiten, berufliches Erfahrungswissen
- Werte und Einstellungen: einschließlich Motivation, Arbeitszufriedenheit
- Arbeit: körperliche, psychische, soziale Arbeitsanforderungen, Arbeitsgestaltung, Führungsverhalten
  
- **die altersspezifischen Kompetenzen** der älter werdenden Mitarbeiter/innen **weiterentwickeln und produktiv einsetzen**. Um das Potenzial Älterer optimal einzusetzen und weiterentwickeln zu können, sollten Ältere mit einer ihrer Leistungsfähigkeit entsprechenden Tätigkeit beauftragt werden. Zu den spezifischen Stärken Älterer gehören:
  - Großes Erfahrungswissen, Überblick, Erkennen von Gesamtzusammenhängen
  - Ein hohes Maß an Fertigkeiten und Geübtheit
  - Urteils- und Entscheidungsfähigkeit in kritischen Situationen
  - Problemlösungsfähigkeit, Gelassenheit und Ausgeglichenheit
  - Verantwortungsbewusstsein
  - Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber
  
- **eine altersgemischte Mitarbeiterstruktur aufbauen** und die Vorteile daraus betrieblich nutzen.
- **nachhaltige Integration junger Mitarbeiter/innen** und systematischer **Know-how Transfer zwischen den Generationen**.
- die Produktivität nachhaltig durch **altersgerechtes Arbeiten** erhöhen.
- **Ausrichtung der Arbeitsorganisation an 45-jährige oder ältere** für einen längerer Verbleib im Arbeitsprozess durch:
  - Senkung körperlich schwerer Aufgaben
  - Verstärkung geistig schwieriger Aufgaben
  - Förderung der sozialer Einbeziehung

#### Vorgehensweise:

1. **Information und Sensibilisierung:** Die Unternehmensleitung und/oder die für die Personalentwicklung verantwortlichen Führungskräfte informieren sich über das Potenzial und den Nutzen eines betrieblichen Altersmanagements (z.B. auf der sozialpartnerschaftlich erstellten Homepage [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at) )
2. **Entscheidung für ein betriebliches Altersmanagement:** Hilfestellung für die Entscheidung ob ein betriebliches Altersmanagement-Projekt nun gestartet werden soll, bietet wiederum die Homepage [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at) (z.B. durch den Selbst-Check, der mittels 26 Fragen die Dringlichkeit für ein betriebliches Altersmanagement-Projekt erkennt).
  - Bei negativer Entscheidung: die Einführung eines betrieblichen Altersmanagements wird verschoben.
  - Bei positiver Entscheidung: die Einführung eines betrieblichen Altersmanagements wird gestartet!
3. **Information aller Mitarbeiter/innen** über das geplante betriebliche Altersmanagement-Projekt es ist wichtig alle Mitarbeiter/innen von Anfang an über das Projekt zu informieren, um Ängsten, Sorgen und eventuellen Vorurteilen, die gegenüber den geplanten Maßnahmen auftreten könnten, vorzubeugen.
4. **Professionelle Unterstützung:** Für das betriebliche Altersmanagement-Projekt soll ein/e qualifizierte/r externe/r Experte/Experte beigezogen werden. Vor allem für die Einführungsphase wird die Unterstützung durch einen externen Experten empfohlen. Der externe Experte muss Fachwissen über betriebliches Altersmanagements, Projektmanagement und Moderation von Workshops mitbringen.
5. **Analyse und Interpretation der IST-Situation:** Zu Beginn führt der externe Experte gemeinsam mit der Geschäftsleitung und/oder der Personalabteilung eine fundierte Analyse der Ist-Situation durch (Altersstruktur, Arbeitsanforderungen, Belastungen etc.). Für die richtige Interpretation der Analysedaten werden gegebenenfalls zusätzlich Interviews mit Führungskräften oder Mitarbeiter/innen vor Ort geführt.
6. **Handlungsfelder auswählen:** Auf der Basis dieser ausgewerteten Analysedaten werden gemeinsam (Unternehmensleitung und/oder die für die Personalentwicklung verantwortlichen Führungskräfte und externer Experte) die relevanten Handlungsfelder, die wesentli-

chen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit haben, ausgewählt: Gesundheit, Ausbildung und Kompetenz, Werte und Einstellungen, Arbeit (Arbeitsanforderungen, Arbeitsgestaltung, Führungsverhalten).

7. **Maßnahmenliste erstellen und Prioritäten festlegen** : Für die ausgewählten Handlungsfelder werden nun gemeinsam (Unternehmensleitung und/oder die für die Personalentwicklung verantwortlichen Führungskräfte und externer Experte) die notwendigen Maßnahmen zur Erfüllung der Schwerpunkte eines maßgeschneiderten betrieblichen Altersmanagements und einer altersgerechten Arbeitswelt grob geschätzt und aufgelistet. Um den Rahmen der für das Projekt zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht zu sprengen erfolgt anschließend eine Prioritätenreihung der Maßnahmen.
8. **Maßnahmen entwickeln**: Die detaillierte Entwicklung der einzelnen Maßnahmen (nach der Prioritätenliste) soll in abteilungsübergreifenden Projektgruppen durchgeführt werden. In den einzelnen Projektgruppen sollen soweit als möglich die betroffenen Mitarbeiter/innen vor Ort miteinbezogen werden. Der externe Experte moderiert und unterstützt die Projektgruppen fachlich. Die Projektgruppen legen die ausgearbeiteten Maßnahmen der Unternehmensleitung zur Genehmigung vor.
9. **Maßnahmen umsetzen**: Nun erfolgt der operative Teil, in dem die festgelegten Maßnahmen im Unternehmen mit allen notwendigen Beteiligten umgesetzt werden. Diese Umsetzung kann einige Monate bis mehrere Jahre dauern. Nach der Implementierung der einzelnen Maßnahme löst sich die jeweilige Projektgruppe wieder auf. Die Ergebnisse aus den Umsetzungen werden gemessen und dokumentiert. Die weitere Entwicklung im Unternehmen hängt sehr stark von der internen Dynamik sowie den jeweiligen betrieblichen Anforderungen ab.

#### 4. ERFAHRUNGEN MIT DEM EINSATZ

##### kein Einzelprojekt, sondern ein Programm

Ein maßgeschneidertes betriebliches Altersmanagement ist kein Einzelprojekt, sondern ein Programm, das die Unternehmensqualität in vielen Bereichen verändert: in der Unternehmenskultur, in der Organisation und bei der Unterstützung der Entwicklung der persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen.

Nicht Patentrezepte sondern individuelle Maßnahmen sind geeignet.

Die Förderung älter werdender Mitarbeiter/innen ist eine Führungsaufgabe.

##### Zeitaufwand

Der Zeitaufwand eines externen Beraters wird für die Einführung des betrieblichen Altersmanagements in Abhängigkeit von bereits geleisteter Vorarbeiten, derzeitiger Altersstruktur und derzeitiger Unternehmenskultur zwischen 5 bis 10 Projekttagen geschätzt. Für die Implementierung eines durchgängigen betrieblichen Altersmanagement-Systems muss man einige Monate bis zu mehreren Jahren einplanen.

##### Akzeptanz

Die Mitarbeiter/innen (soweit für die Projektarbeit verfügbar) sollen möglichst aktiv (z.B. in Projektgruppen) in dieses Altersmanagement-Projekt miteinbezogen werden. Die Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter/innen bringt große Vorteile bei der Interpretation der Diagnosedaten, beim Lösungsansatz, beim Umsetzen und vor allem bei der Akzeptanz.

##### Voraussetzungen

Unabdingbare Voraussetzung für die Einführung eines betrieblichen Altersmanagements und einer altersgerechten Arbeitswelt ist die Sensibilisierung und positive Einstellung über das Potenzial und den Nutzen betrieblichen Altersmanagements bei der Unternehmensleitung und den für die Rekrutierung und Personalentwicklung verantwortlichen Personen.

Notwendig sind Maßnahmen für alle Funktions- und Personengruppen eines Unternehmens, da sich der längere Verbleib der Generation 45+ an den Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der "Anderen" mitentscheidet. Denn Voraussetzung für einen längeren Verbleib ist es, dass die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer überhaupt bleiben dürfen und ihr Verbleib auch gewollt wird. Der längere Verbleib gelingt nur durch sozialen Einschluss und dieser setzt eine mentale Integration der Generation 45+ voraus. Der erste Schritt zum Verbleib dieser Generation ist die Öffnung der Umgebung für sie.

##### Bevorzugtes Einsatzgebiet

Die Einführung eines betrieblichen Altersmanagement-Systems hat sich vor allem in jenen Unternehmen bewährt, in denen wichtige Informationen über Prozesse, Abläufe, Dienstleistungen etc. von einer auf die „nächste Generation“ weitergegeben werden sollen/müssen (z.B. im Fall von langwierigen Ausbildungs- und Einschulungszeiten auf innerbetriebliche Prozesse).

## 5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN

Dieses präventive betriebliche Altersmanagement wurde in Finnland ab 1990 entwickelt

Die Evaluation von finnischen Altersmanagement-Projekten im Rahmen des FIOH-Programmes "Respect for the ageing" (1990-1995) zeigten:

Zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit führten:

- Verbesserte Einstellung der Vorgesetzten gegenüber älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Verringerung einseitiger, monotoner Bewegungen am Arbeitsplatz
- Verstärkte körperliche Aktivität(en) in der Freizeit

Eine Verschlechterung der Arbeitsfähigkeit brachten:

- Verringerte Anerkennung und Wertschätzung (in der Arbeit)
- Unvorteilhafte Arbeitsräume
- Vermehrtes Stehen am Arbeitsplatz
- Verringerte körperliche Aktivität(en) in der Freizeit

Die Einstellungen der Vorgesetzten gegenüber älteren Mitarbeiter/innen erweisen sich als wichtigster Faktor.

Ihr Einfluss ist für einen längeren Verbleib in der Arbeitswelt doppelt so groß wie etwa ergonomische Faktoren.

Es ist also möglich, dass Mitarbeiter/innen länger im Arbeitsprozess bleiben wollen und können, wenn sie persönliche Wertschätzung, Herausforderung und ergonomische Förderung erfahren.

### Zeitaufwand

Für die Implementierung dieses Instrumentes hat die Erfahrung gezeigt, dass mindestens 6 Monate bis 2 Jahre notwendig sind.

### Betriebswirtschaftliche Erfolge

Die finnischen Experten des FIOH (Finnisches Institut for Occupational Health, das europäische Paradeinstitut für die Förderung einer altersgerechten Arbeitswelt) sprechen sogar, - durch mehrere, methodisch schlüssige Kosten-Nutzen-Analysen bestärkt - von einem betrieblichen Return on Invest zwischen dem 10- bis 20fachen des Investierten (Kosten für Ergonomie-Verbesserungen; Beratungsaufwand; innerbetrieblicher Zeitaufwand für Projektarbeit; ..).

Offensichtlich ist der Erfolg deswegen so hoch, weil im Falle des "Nichts-Tuns" das Ausmaß der Vernichtung menschlicher Schaffenskraft durch Frühpensionierungstraditionen, Krankheit und innerer Pensionierung sehr hoch ist. Vielfach zeigt sich, dass schon geringe, im Wesentlichen zwischen-menschliche (und daher billige) Maßnahmen umfangreiche, produktive Entwicklungen einleiten.

### Referenzbetrieb in OÖ

Elektrizitätswerk Wels AG, Business Unit „Elektro-Anlagenbau“ (20 Mitarbeiter)

## 6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN

- [www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net)
- [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at)
- [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) /Oeffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel
- Amann A.: Die großen Alterslügen. Generationenkrieg, Pflegechaos, Fortschrittsbremse? Böhlau . Wien 2004
- Bontrup, Heinz-J./Frey, Mareika: Personalmanagement/Ältere Arbeitnehmer versus Jugendwahn, in: Arbeit und Arbeitsrecht, 2002
- Fasel G., Kailer N.: Ältere ArbeitnehmerInnen - Last oder Ressource?: Leitfaden zur Entwicklung und Nutzung der Kompetenzen älterer ArbeitnehmerInnen. Schriftenreihe Unternehmensführung des Wirtschaftsförderungsinstitutes Nr. 323.Wien 2001
- Ilmarinen J./ Tempel J.: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Vsa. Hamburg 2002

- Morschhäuser, Martina: Betriebliche Gesundheitsförderung angesichts des demographischen Wandels, in Morschhäuser, Martina (Hrsg.), Gesund bis zur Rente, Stuttgart, 2002
- Morschhäuser, Martina: Integration von Arbeit und Leben/Strategien zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit, in: WISO, 2003
- Periodika: Alter(n)sgerechte Arbeitswelt. AK. Wien 2006
- Schönbauer U.: Ältere im Betrieb. Schriftenreihe Sozialpolitik in Diskussion. AK. Wien 2006
- Valent R.: Ohne Job mit 45+, Strategien und Perspektiven für Arbeitsuchende, Goldegg. Wien 2006
- Winkler Ruedi: Ältere Menschen als Ressource für die Wirtschaft und Gesellschaft von morgen, in: Clemens, Wolfgang/Höpflinger, Francois/Winkler, Ruedi (Hrsg.): Arbeit in späteren Lebensphasen/Sackgassen, Perspektiven, Visionen, Haupt/Bern, 2005

## 7 AUTOR

Kontakt	Dipl.-Ing. Gerhard Taschil, Unternehmensberatung und Wirtschaftsmediation		
Standort	Ägydi-Platz 3, 4600 Thalheim/Wels		
Email / Internet	unternehmensberatung@taschil.at / www.committ.net		
Telefon-Nr.	07242-9396-5520	Fax-Nr.	07242-9396-497810

**Ausbildung:** Studium Technischen Universität Wien – Betriebswissenschaften (Wirtschaftsingenieur); REFA – Ausbildung in Arbeitsstudien und Betriebsorganisation; Ausbildung zum Mediator

**Tätigkeiten und Projekte:** 1970-1994: Berufserfahrung als Betriebsorganisator, Vorstandsassistent, Technischer Leiter und Geschäftsführer; Seit 1995 Unternehmensberater; Mitbegründer und Mitglied von COMMITT „das BeraterNetzwerk“ für Unternehmensführung, Organisation und Technik; Aktionsleiter und Berater im EU– Projekt: „Älter werden, Zukunft haben“; Koordinator und Vertrauensberater - nominiert von der Wirtschaftskammer OÖ - im Netzwerk „Älter werden – Zukunft haben“ und „Alter macht Zukunft“; Lektor an der Fachhochschule Steyr im Fachbereich Unternehmensführung – Sozialkompetenz

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1