





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

Betriebliches Altersmanagement im Bereich Business-Unit Elektro-Anlagenbau-Firmen der E-Werk Wels AG

Firma	Business-Unit Elektro-Anlagenbau-Firmen [Teil der E-Werk Wels AG]		
Ansprechpartner	Hr. Szilard Zimanyi		
Standort	4600 Wels, Stelzhamerstraße 27		
Branche/n	Elektro-Technik		
Email / Internet	per@eww.at / www.eww.at	Mitarbeiteranzahl	20
Telefon-Nr.	+43-7242-493-0	Fax-Nr.	+43-7242-493-49-248
PE-Instrument:	Im Unternehmen gut älter werden – Gesunde, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen bis zur Pension		

1. KURZBESCHREIBUNG

In den nächsten Jahren werden rund 30% der Arbeitnehmer/-innen zur Altersgruppe 50+ gehören. Auch die Wirtschaftszone Wels ist hierbei keine Ausnahme. Das E-Werk Wels stellt sich bereits seit einiger Zeit die Frage, wie dem demografischen Wandel entgegengewirkt werden kann. Durch die Struktur des E-Werkes Wels können jedoch nur im begrenzten Maße Mitarbeiter der Altersgruppe 50+ beschäftigt werden. Die Herausforderung besteht in erster Linie in der Umsetzung der Instrumente innerhalb der Abteilungen.

In diesem Praxisbeispiel wird aus diesem Grund die Umsetzung des betrieblichen Altersmanagements vor allem im Bereich der Business Unit Elektro-Anlagenbau-Firmen behandelt. Natürlich bestehen Überschneidungen und Zusammenhänge mit dem Prozess in der gesamten E-Werk Wels AG, aber man kann klar erkennen, dass dieses Instrument nicht nur in Großunternehmen Sinn macht und dass betriebliches Altersmanagement seinen Platz durch den demografischen Wandel auch in KMU einnehmen muss.

Generelle Informationen zu diesem PE-Instrument finden Sie unter: [Im Unternehmen gut älter werden](#)

2. BESCHREIBUNG UND VORGEHENSWEISE

Schwerpunkte:

Die Schwerpunkte, die sich natürlich in den einzelnen Abteilungen spezifisch leicht abändern, sollten den Rahmen vorgeben. Die Business-Unit Elektro-Anlagenbau-Firmen ist eine der betroffenen Abteilungen.

Herausforderungen in den Zielgruppen:

- **gesamt**
Personalangel (Fach- und Führungskrätemangel)
- **Führungskräfte** / BU-Leiter
steigender mentaler Druck (Kosten- und Zeitdruck), hoher Zeiteinsatz, hohe Urlaubsstände (problematisch Urlaubsabbau)

- **Projektleiter** E-Technik, Bauleitende-Monteuere, Vertriebs-Mitarbeiter E-Techn. Erfolgs- und Zeitdruck
- **E-Montage-Mitarbeiter**
starke körperliche Belastung, hoher Zeiteinsatz, hohe Arbeitsintensität
- **Schichtmitarbeiter**
Bedingt durch Schichtdienste (Nachtschicht/WE-Dienste)

gesetzte thematische Schwerpunkte:

- Wissensweitergabe – Entwicklung von Modellen
- Körperlicher Einsatz im Baustellenbereich
- Höher werdender Anteil von älteren Arbeitnehmern im Schichtdienst (speziell im Nachtschichtbetrieb)
- Neue Arbeitszeitmodelle (Jahres-/Lebens-Arbeitszeit)
- Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen-Potenziale
- Gesundheitsfördernde Maßnahmen forcieren
- Höheres Gesundheitsbewusstsein bei den Mitarbeitern fördern
- Ausgewogenheit betrieblicher Altersstrukturen

Vorgehensweise

Ziel der ersten Phase der Umsetzung waren Maßnahmen, die direkt die Mitarbeiter/innen betrafen. Die Mitarbeiter sollten sofort aktiv in das Projekt eingebunden sein, da der Erfolg dieser ersten Phase stark an Motivation und Akzeptanz der Mitarbeiter/innen gekoppelt ist.

Maßnahmen:

- Mehr Möglichkeiten für betriebliche Aktivitäten schaffen
→ Betriebsausflug, Abteilungsaktivitäten, Gesundheitsthemen
- Mehr Möglichkeiten für interne und externe Ausbildung
→ strategische Aus- und Weiterbildung (Karriereplanung, Ziele)
→ Möglichkeiten zur persönlichen Weiterbildung (auch „unternehmensfremde“ Themen)
- Karriere stärker an Ausbildung koppeln (und umgekehrt)
→ Karriereplanung (z.B. Monteur → Baustellenleitung → Projektleiter → etc.)
- Personalrochaden
→ Rotationsmodell (Koppelung an betriebl. Weiterbildung und Qualifizierung)
- Wissensaustausch/Wissenssicherung
→ Konsumentenmodell (Abfederung der Wissensabnahme durch z.B. Pensionen → Arbeiten zwischen „Jung UND Alt“)
→ Multiplikatoren (interne Wissensweitergabe in inhouse Schulungen)
→ Aufbau von internen Wissensdatenbanken („EWW-google“)

Der Zeitrahmen zur Einführung bzw. Start der Maßnahmen sollte 1 Jahr nicht übersteigen. Nach dieser Einführungsphase wird eine Reflexion darüber entscheiden, in welchen Bereichen Änderungen/Verbesserungen stattfinden bzw. in welcher Weise dieses Programm auf andere betroffene Abteilungen übergeleitet werden soll. Anmerkung: Der Erfolg, der bereits jetzt sichtbar ist, deutet auf eine Ausdehnung auf andere Unternehmensteile hin.

3. GRÜNDE FÜR DEN EINSATZ

- Fachkräftemangel in der Zukunft – junge und ältere Mitarbeiter werden gebraucht
- Veränderung in der Lebensarbeitszeit-Neue Arbeitszeitmodelle
- Wie sieht die Demographie im Unternehmen aus? – z.B. im Jahr 2020 ?
- Wissensweitergabe – Entwicklung von Modellen von ALT →← JUNG
- Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen-Potenziale auch für 45+
- Wo gibt es schwer ersetzbare Arbeitskräfte? – Vorschau 45+
- Wichtige Vorwärtsstrategie für zukunftsorientierte Geschäftsbereiche
- Wirtschaftliche Ziele, großer Erfolgsdruck der jungen Führungskräfte
- Wandel in der Arbeitswelt – Erhöhung der Flexibilität (Arbeitszeit und Qualifikation)
- Vermeidung von Generationskonflikten
- Körperlicher Einsatz im Baustellenbereich – bis zum 65. Lebensjahr?

4. ZIELGRUPPE UND EINSATZERFAHRUNGEN

Zielgruppe= Vom Lehrling bis zur Geschäftsführung = ALLE MITARBEITERINNEN. Das „Instrument“ wird permanent im Gesamtunternehmen eingesetzt.

Beachtenswerte Kriterien:

- Durch die Projekt-Teams aus allen Geschäftsbereichen und das gezielte Feed-Back, konnten wichtige Hinweise für die Gegenwart und die Zukunft gewonnen werden, um die Herausforderungen der Zukunft gemeinsam noch besser lösen zu können = **WIN-WIN-SITUATION** zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern.
- Dabei standen das Gemeinsame und das Miteinander zwischen JUNG und ALT im Mittelpunkt, wodurch auch eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit erzielt werden konnte.
- Von Anfang an standen ALLE im Unternehmen zu dem Projekt (von der Geschäftsführung bis zum Lehrling) – d.h. ein Projekt „VON DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS“. → Bewusstseinsbildung
- Als laufenden Motor haben wir auch unser PE-Team (Personal-Entwicklungsteam) eingebaut, die das Projekt weiter forciert, die weiteren Maßnahmen anstößt und für die Umsetzung sorgt.
- Das WAGE-Projekt ist inzwischen ein integrierter Bestandteil der gelebten Personal-Entwicklung und ein Teil der personellen Vorwärtsstrategie des Unternehmens.

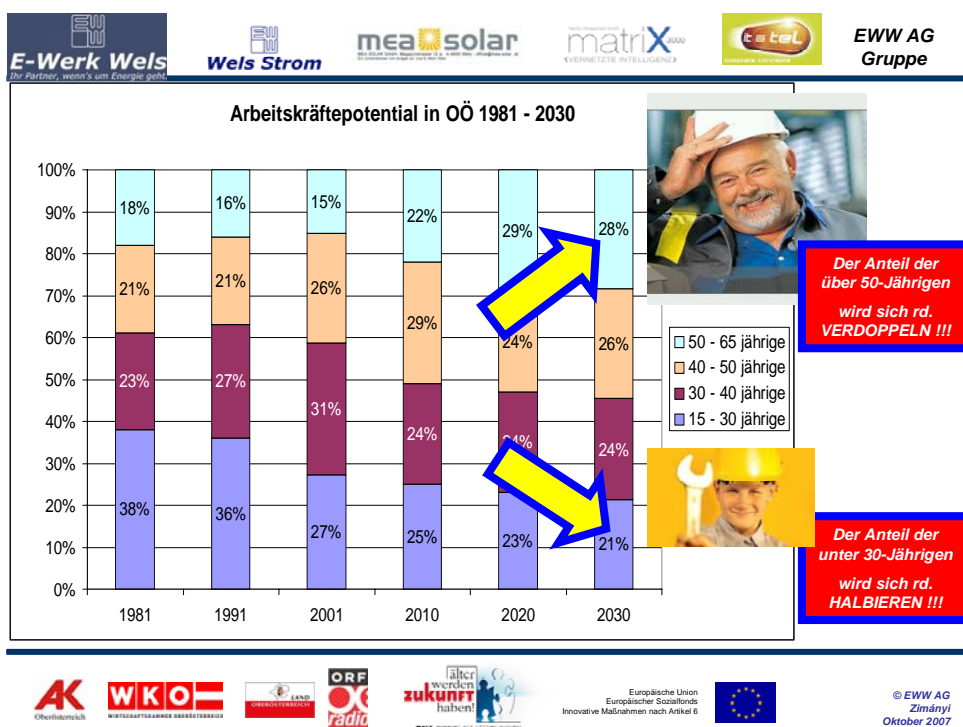
Erkenntnisse aus der Sicht des Personalisten:

- Besserer Umgang mit den stetig steigenden Anforderungen in der Arbeitswelt
- Bewusstseinsbildung JUNG & ALT
- Personal-Entwicklung unter Zugrundelegung des Demografischen Wandels

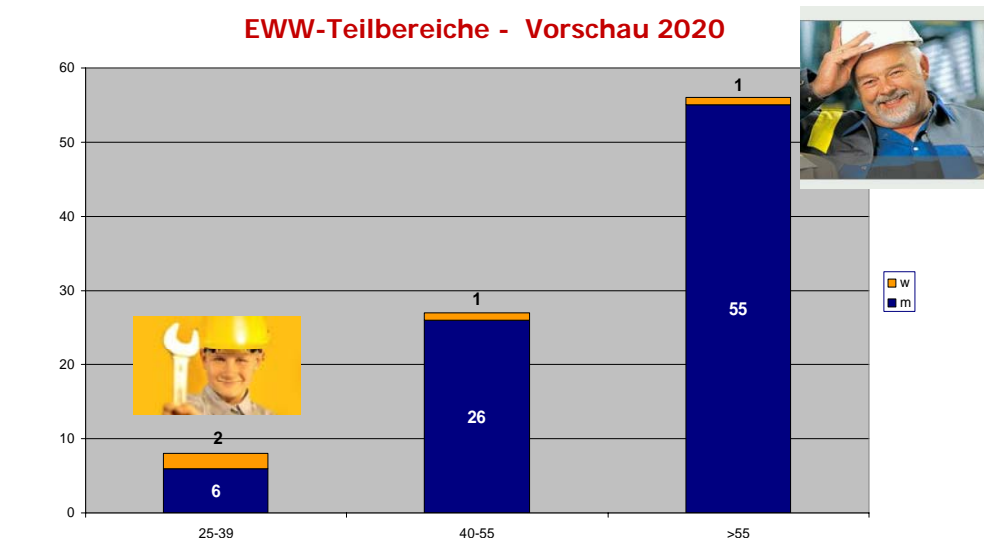
- Wissens-Management z.B. „Konsumenten-Modell“
- „VOM VORGESETZTEN ZUR FÜHRUNGSKRAFT“
- Innovations-Management / neue Geschäftsideen
- Präventivmaßnahmen → „BURN OUT“
- Info-Austausch / Kommunikations-Plattform unter „Personalisten“
- Gezielte Umsetzung für die Praxis (von der Praxis)

5. EINSATZERFOLGE

Konkrete Auseinandersetzung mit der Demographie im Bereich der Arbeitskräfte OÖ



Konkrete Analyse der firmeninternen Demographie



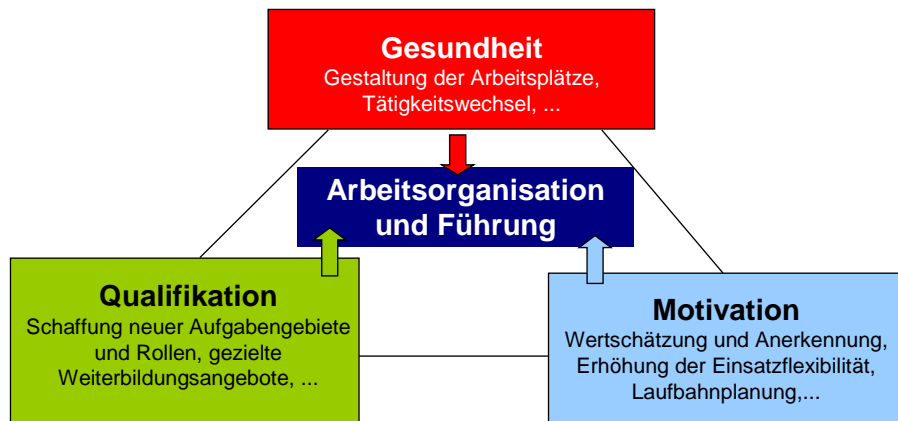
Analyse der schwer ersetzbaren Arbeitskräfte:

Es gibt zu den schwer ersetzbaren Arbeitskräften kein Chart, aber in den Ergebnissen der internen Projektgruppe wurde klar festgehalten, dass die konkreten Themenfelder nur in einzelnen Projektgruppen erarbeitet werden können.

Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte in folgenden Bereichen:



Was ist das Ziel von „ALTERSMANAGEMENT“ ?



Ergebnisse der Projektgruppe weisen darauf hin, dass folgende Punkte vom Unternehmen berücksichtigt werden sollen:

- Umgang mit der Veränderung in der Lebensarbeitszeit
- Motivation
- Anlaufstelle für Innovations- und Ideenmanagement
- Fach- und Expertenkarrieren
- Qualifikation von Führungskräften
- vom Vorgesetzten zur Führungskraft
- Umgang mit älter werdenden Mitarbeitern
- Stressmanagement
- Arbeitsfähigkeit erhalten
- Höheres Gesundheitsbewusstsein bei den Mitarbeitern fördern (z.B. 30 Jahre in der selben Matratze)
- Wissensmanagement: Konsulententätigkeit für ausscheidende Mitarbeiter z.B. Wissenstransfer, Pensionschock
- Aufbau einer Wissens- und Erfahrungs-Datenbank „eww-google.at / eww.wikipedia.at“ → lang-/mittel-fristig

Die betriebswirtschaftliche Messbarkeit in Euros ist bei den sog. Softfacts sehr schwierig. Der Vorteil der Projekt-Ergebnisse liegt in den o.a. Umsetzungszielen und in der Außenwirksamkeit im Bereich des Personal-Recruitings (in Sinne eines attraktiven Arbeitsgebers).

Anmerkungen: Charts © EWW-AG

Dieses PE-Instrument wurde im Zuge eines „WAGE-Projektes“ (www.wage.at) durchgeführt. Es gibt sehr interessante Fördermöglichkeiten für KMU. Die Erkenntnisse wurden vom EWW-WAGE-Team erarbeitet, es besteht aus: Hrn. Bestereimer, Hrn. Forstinger, Hrn. Zimányi und externen Experten.

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