

## GUT ÄLTER WERDEN IM BETRIEB Die Einführung von Altersmanagement am Beispiel der Innviertler Verbundberatung

1. Die Arbeitswelt verändert sich .....	170
2. Konsequenzen für die betrieblichen Akteure ....	171
3. Ein neuer Ansatz: Age-Management .....	173
4. Die Umsetzung von Age-Management im Unternehmen .....	175
5. Betriebsbeispiel Innviertler Verbundberatung ...	177

Auszug aus WISO 3/2007

**isw**

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Gruberstraße 40–42

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43(0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: [wiso@akoee.at](mailto:wiso@akoee.at)

Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

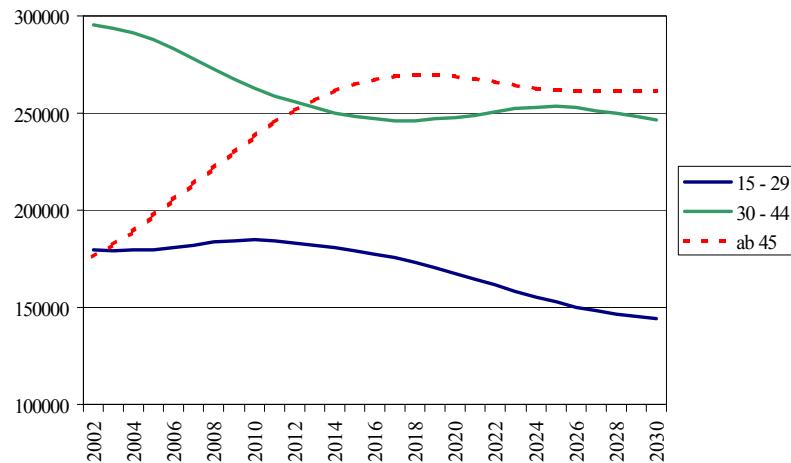
**Doris Formann**

Beraterin in der AK-  
Consult (Beratungs-  
einrichtung der  
AKOÖ),  
Betriebswirtin,  
Supervisorin (ÖVS)  
und zertifizierte  
Mediatorin

### 1. Die Arbeitswelt verändert sich

Während der Anteil jüngerer Arbeitskräfte in der Erwerbsbevölkerung rückläufig ist, steigt der Anteil älterer Erwerbspersonen deutlich an. Diese Tatsache hat erheblichen Einfluss auf die Arbeitswelt.

Grafik 1: Erwerbspersonen nach Altersgruppen in OÖ 2002–2030



*demografische  
Entwicklung:  
immer weniger  
Junge, immer  
mehr Ältere*

Dem entgegen steht jedoch die betriebliche und gesellschaftliche Realität einer Jugendorientierung und Leistungs politik, in der Ältere kaum ins Blickfeld geraten.

Spätestens für die heute 40-Jährigen wird die Arbeitswelt in 15 Jahren von den Auswirkungen der neuen demografischen Struktur geprägt sein.

Dazu ist es für alle betrieblichen Akteure notwendig, schon heute Maßnahmen zu entwickeln, um dieser Herausforderung zu begegnen.

Den Wirtschaftsstandort Österreich und unsere Arbeitsplätze sichern wir mit innovativen Produkten, und um diese Innovation aufrechtzuerhalten, bedarf es weiterhin hoch qualifizierter, gesunder, motivierter Arbeitskräfte. In Zukunft wird ein Großteil dieser Arbeitskräfte älter sein.

Die Zukunft und der Erfolg unserer Unternehmen hängen davon ab, dass diese Arbeitskräfte gesund, hoch qualifiziert und motiviert bleiben.

Mit 40 Jahren eine Zusatzqualifikation zu erwerben wird zur Regel, nicht zur Ausnahme!

*„... derzeit ist die Situation, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit allen (il)legalen Mitteln aus dem Arbeitsleben gedrängt werden. Entscheidend ist dabei für mich die Frage, wie es gelingt, bewusst zu machen, dass sich im Laufe des (Arbeits-) Lebens die Stärken der Menschen ändern. Ich wehre mich dagegen, Ältere als besonders schutzbedürftig und mit Mangelerscheinungen behaftet zu bezeichnen.“ „... Die Frage muss lauten: In welchem Rahmen ist Beschäftigung bis zur Pension zu ermöglichen? Da geht es um mehr als punktuelle Gesundheitsförderung und Qualifikation: Bisher ist es so, dass Leute 30 Jahre das Gleiche machen, nie die Chance bekommen, etwas anderes zu tun, und dann braucht man sie nicht mehr. Die eigentliche Herausforderung ist, Leute darin zu stärken, Organisationsveränderungen mitzumachen, und sie dabei auch mitzunehmen. Das sind aus meiner Sicht die tatsächlichen Sozialpläne: Mut anzutrainieren, sich auf Neues einzulassen und das auch wertzuschätzen ...“ (Auszug aus einem Interview mit AKOÖ-Präsident Dr. Hans Kalliauer)*

## 2. Konsequenzen für die betrieblichen Akteure

Was bedeutet nun dieses Bild über die zukünftige Arbeitswelt für die betrieblichen Akteure?

... für das Unternehmen

- Unternehmen werden damit konfrontiert sein, dass Tätigkeiten für Anlernkräfte in anderen Regionen der Welt wesentlich billiger verrichtet werden können.
- Unternehmen werden, um konkurrenzfähig zu bleiben, zukünftig mehr qualifiziertes Personal brauchen.
- Unternehmen werden Schwierigkeiten haben, junge, qualifizierte Arbeitskräfte zu bekommen.
- Unternehmen werden jene gesunden und motivierten MitarbeiterInnen haben, die sie durch ihre Unternehmenskultur, Führungskräfte und Arbeitsorganisation aufgebaut haben.

*Auswirkungen  
auf Betriebs-,  
Interessen-  
vertretungs- und  
Beschäftigten-  
ebene*

... für den Betriebsrat

- Wesentliche Mitbestimmungsfelder des Betriebsrates sind und bleiben:



- Rolle und Stärke des Betriebsrates im Betrieb wird davon abhängen, wie gut er den Herausforderungen des demografischen Wandels in seinen Mitbestimmungsfeldern begegnet.
- Der Betriebsrat wird für die von ihm vertretenen MitarbeiterInnen Antworten und Lösungen finden müssen, die nicht an der Eingangstür des Unternehmens enden.

Betriebliche Rahmenbedingungen und innovative Personalpolitik berühren immer zentrale Bereiche der Betriebsratsarbeit. Daher brauchen Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie Gewerkschaften Vorstellungen über betriebliche Rahmenbedingungen, die es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ermöglichen, im Betrieb gut alt werden zu können.

„... Betriebsräte sollen sich verstärkt der betriebsspezifischen Fragen, die sich aus dem Thema ergeben, annehmen. Ich denke, die Baustellen liegen abhängig von der Altersstruktur in jedem Betrieb woanders ... Einen Schritt weiter wäre ein Denken in Richtung KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) im personalstrategischen Bereich, also Projekte einzuhängen, die sich mit Fragen der Auswirkungen des demografischen Wandels beschäftigen ...“ (Auszug aus einem Interview mit AKOÖ-Präsident Dr. Hans Kalliauer)

... für die MitarbeiterInnen

- Wer es geschafft hat, gesund zu bleiben, sich weiter zu qualifizieren, und Mut zur Veränderung mitbringt, wird umworben werden.
- Wer sich die Freude und den Sinn an der Arbeit erhält beziehungsweise zurückgeholt hat, wird eine höhere Lebensqualität erreicht haben.

### 3. Ein neuer Ansatz: Age-Management

Ein neuer Aspekt des Managements, Age-Management oder Alter(n)smanagement, muss seinen Platz in den Unternehmen finden, um die eben beschriebenen Auswirkungen auf die Arbeitswelt in den Griff zu bekommen.

*„Age Management means managing the work ability of personnel and the success of the enterprise. It is the everyday management and organization of work from the viewpoint of the life course and resources of people whether the changes are caused by the ageing process or by other age-relates factors ... In addition, work needs and objectives*

*change with age. Combining them with the objectives of an organization requires continuous development of everyday methods and practices.”*  
 (Juhani Ilmarinen: Towards a longer work career, unpublished material, FIOH, Helsinki 2006)

*zentraler  
Aspekt des Age-  
Managements:  
Arbeitsfähigkeit  
erhalten und  
fördern*

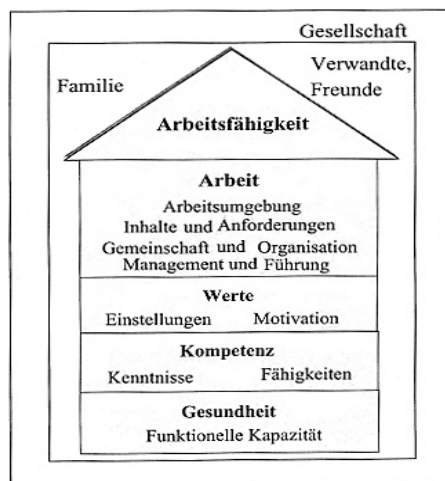
Im Mittelpunkt des Age-Management-Konzeptes steht die Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit.

Arbeitsfähigkeit ist definiert als die Summe von Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. (Tempel/Ilmarinen, Arbeitsfähigkeit 2010, Hamburg 2002)

Auf der Grundlage dieser Definition geht man davon aus, dass Arbeitsfähigkeit nicht nur auf den Voraussetzungen des Beschäftigten basiert, sondern durch das Zusammenspiel von Individuum und Arbeit definiert wird. Dies wird durch die vier Stockwerke im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ beschrieben:

... die vier Stockwerke im Haus der Arbeitsfähigkeit

Grafik 2: Haus der Arbeitsfähigkeit



- **Gesundheit:** körperliche, psychische und soziale Ressourcen
- **Ausbildung und Kompetenz:** einschließlich spezifische Fähigkeiten, berufliches Erfahrungswissen
- **Werte und Einstellungen:** einschließlich Motivation, Arbeitszufriedenheit
- **Arbeit:** körperliche, psychische und soziale Arbeitsanforderungen, Arbeitsgestaltung, Führungsverhalten

#### 4. Die Umsetzung von Age-Management im Unternehmen

Es gibt eine Menge Statistiken, Grafiken, Aussagen und Literatur zu den Herausforderungen des demografischen Wandels.

Persönliche Betroffenheit, die in konkrete Handlungen mündet, ist auf der Betriebsebene selten anzutreffen.

Darin unterscheidet sich die Herausforderung durch die demografische Entwicklung in keiner Weise vom Umgang mit anderen neuen betrieblichen Herausforderungen.

Wie bei jedem anderen Veränderungsprogramm (Change Program, Veränderungsvorhaben) muss auch hier der erste Schritt sein, im Unternehmen eine Öffentlichkeit, ein Bewusstsein herzustellen.

*Bewusstseinsbildung im Unternehmen*

Nächster wesentlicher Schritt ist, die konkrete Situation im Unternehmen quantitativ und qualitativ genauer zu analysieren, denn die betriebsspezifischen Herausforderungen können sehr unterschiedlich sein:

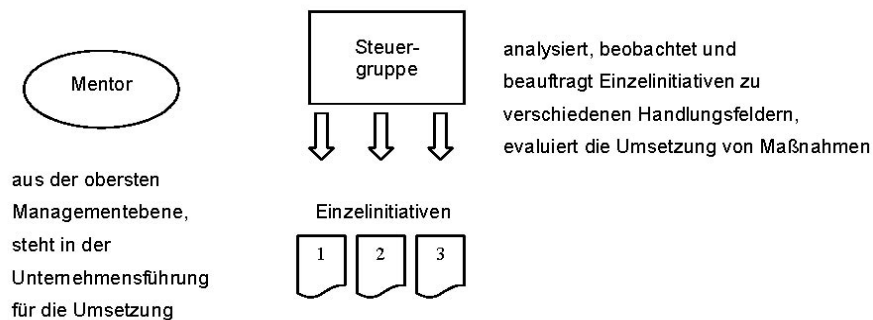
*Analyse der Ausgangssituation*

- In manchen Betrieben, in denen die Krankenstände Rekordmarken erreichen, wird der wichtigste Punkt sein, die Gesundheit der MitarbeiterInnen zu fördern.
- In anderen Betrieben ist Wissen der wichtigste Rohstoff, den es zu sichern gilt.
- In wieder anderen Betrieben werden Führungskräfte, die bislang MitarbeiterInnen nur kurzfristig zu Höchstleistungen anspornen konnten und mussten, neue nachhaltige Führungstechniken erwerben müssen.

Zur genauen Untersuchung der konkreten Situation im Unternehmen dient das Tool Altersstrukturanalyse, das Fragen zur Personalausstattung, zur Personalstruktur, zu den Rahmenbedingungen des Arbeitens und zur derzeitigen Personalarbeit umfasst.

Eine Stelle im Unternehmen (naheliegender ist der Personalbereich) muss die Zuständigkeit für Age-Management erhalten. Für die konkrete Arbeit sollte eine möglichst breite Basis gefunden werden.

*betriebliche Projektstruktur* ... es empfiehlt sich folgende Struktur:



*Handlungsfelder*

Auf Basis der bisher abgewickelten Unternehmensprojekte haben sich verschiedene Handlungsfelder für das Age-Management herauskristallisiert:

- Gesundheit
- Motivation
- Qualifikation/Wissen
- Arbeitsorganisation
- Führung
- Unternehmenskultur

### 5. Betriebsbeispiel Innviertler Verbundberatung

*Projekt WAGE: winning age – getting future*

Im Rahmen des EU-geförderten oberösterreichischen Sozialpartnerprojektes WAGE (winning age – getting future) arbeiteten fünf Innviertler Betriebe (Team 7, Tilo, WIEHAG, Fischer, Gruber&Schlager) im Verbund zusammen, um Age-Management in ihren Betrieben umzusetzen.



Zentraler Ansatz für die Entwicklung entsprechender personalpolitischer Maßnahmen war es, die Arbeit so zu gestalten, dass alle Beschäftigten im Sinne der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit gesund, gut ausgebildet, motiviert und vor allem wertgeschätzt älter werden können.

Das entsprechende Prozess- und Fach-Know-how floss über die Demografieberaterinnen der Arbeiterkammer Oberösterreich in die Verbundberatung ein.

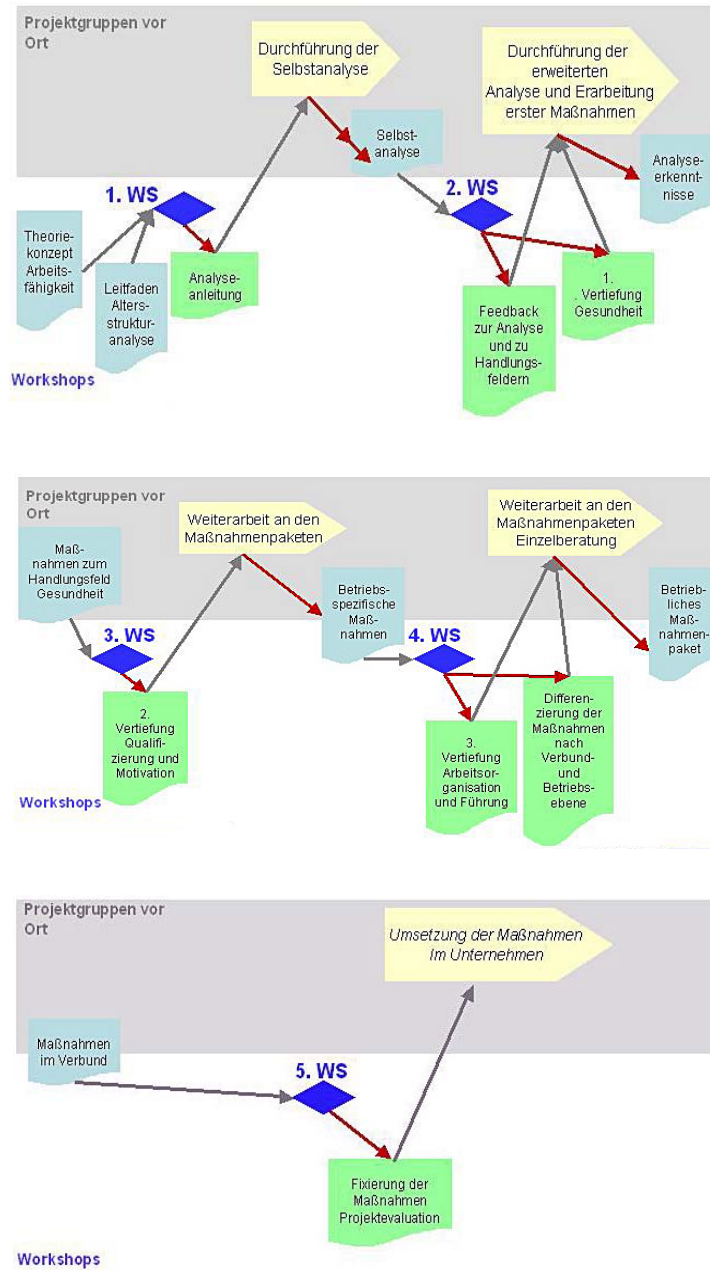
### **5.1. Projektdesign**

Gearbeitet wurde auf zwei Ebenen:

Einerseits trafen sich die sozialpartnerschaftlich zusammengesetzten Projektteams der an der Verbundberatung beteiligten fünf Betriebe innerhalb eines Zeitraumes von einem halben Jahr an fünf Workshoptagen. Jeder Workshoptag bestand zu einem Teil aus dem Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben über den Projektstand und Projektfortschritt. Ein Teil des Workshops war dem Know-how-Aufbau zu Age-Management gewidmet und ein Teil bestand aus konkreten Vereinbarungen weiterer Arbeitsschritte.

Andererseits arbeitete jedes Projektteam zwischen den Workshoptagen im Betrieb vor Ort anhand der in den Workshops vereinbarten Arbeitsschritte an betriebsspezifischen Fragen.

Grafik 3: Projektdesign



## 5.2. Projektergebnisse

Auf Basis der Erkenntnisse der Analysephase entwickelten und implementierten alle fünf Betriebe Maßnahmen in den vorhin benannten Handlungsfeldern.

Daneben haben sich die Betriebe entschieden, das Handlungsfeld Führung zusätzlich betriebsübergreifend in Angriff zu nehmen, und zwar mit Führungskräftebildungen zum Altersmanagement für obere und mittlere Führungskräfte aus allen fünf Betrieben.

*Führungskräfte-  
schulung  
im Verbund*

Beispielhaft ist an dieser Stelle das betriebsspezifische Maßnahmenbündel der Firma Team 7 dargestellt. Auf Basis der eigenen Altersstrukturanalyse setzt Team 7 schwerpunktmäßig Maßnahmen in den Bereichen Führung und Gesundheit:

*Team 7*

*Grafik 4: Aktionsschwerpunkte auf Betriebsebene Team 7*

	Qualifikation
Kurzfristig	Rekrutierung älterer Mitarbeiter
Mittelfristig	Schulung Führungsebene
Langfristig	Mentorensysteme (Patent)

## 5.3. Projektreflexion und Zusammenfassung

Um den Herausforderungen des demografischen Wandels auf der betrieblichen Ebene zu begegnen, bedarf es somit folgender Eckpfeiler:

Sensibilisierung ist Vorbedingung

Betriebsspezifische Herausforderungen sind höchst unterschiedlich und erfordern detaillierte Analysearbeit. Maßnahmen im Sinne von Age-Management als Antwort auf den

demografischen Wandel berühren immer betriebsrätliche Mitbestimmungsfelder, was eine von Anfang an sozialpartnerschaftliche Vorgangsweise sinnvoll macht.

#### Verankerung im Unternehmen

Age-Management braucht einen Mentor auf oberster Führungsebene, der in der Unternehmensführung für die Umsetzung steht.

Ein gewisses Maß an Age Awareness der oberen und mittleren Führungskräfte ist Voraussetzung für nachhaltiges Age-Management.

#### Handlungsfelder

Auf Basis der abgewickelten Unternehmensprojekte haben sich verschiedene Handlungsfelder für das Age-Management und daraus abgeleitete Maßnahmen herauskristallisiert: Gesundheit, Motivation, Qualifikation/Wissen, Arbeitsorganisation, Führung, Unternehmenskultur.

#### Handlungsbedarf im Umfeld der Betriebe

Konsequenzen des demografischen Wandels für Unternehmen, für Betriebsräte, für Beschäftigte erfordern zusätzlich zu Maßnahmen auf der betrieblichen Ebene Rahmenbedingungen, Positionen und Informationskampagnen auch auf politischer, gesellschaftlicher und gewerkschaftlicher Ebene.

Age-Management braucht gemeinsame Ziele!

#### Literatur:

- Formann/Gadringer: Alter macht Zukunft – Herausforderungen des demografischen Wandels meistern, WISO 2004/1
- Formann/Nöbauer: Altersstrukturanalyse – Beratungsmaterial, AK-Consult
- Juhani Ilmarinen: Towards a longer work career, unpublished material, FIOH, Helsinki 2006
- Jürgen Tempel/Juhani Ilmarinen: Arbeitsfähigkeit 2010, VSA Verlag, Hamburg 2002

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

# WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:\* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)  
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00  
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(\* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at))

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at).



## BESTELLSCHEIN\*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

\* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

Name \_\_\_\_\_

Institution/Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Plz/Ort \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

### BESTELLADRESSE:

ISW  
Gruberstraße 40-42, A-4020 Linz  
Tel. ++43/732/66 92 73  
Fax ++43/732/66 92 73-28 89  
E-Mail: [wiso@akooe.at](mailto:wiso@akooe.at)  
Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)