



## Tagungsdokumentation

# Alternde Belegschaften Vom Golden Handshake zum Silver Worker (Wien) 14.3.2008

---

---

### VERANSTALTER

Caritas Österreich  
AMS Österreich/Bundesgeschäftsstelle Abt. ABI  
abif - analyse beratung und interdisziplinäre forschung

Förderung: Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz

### ORT

Kardinal König Haus, 1130 Wien, Kardinal-König-Platz 3

### INHALT

1. Flyer Einladung
2. Tagungsmappe
3. Vortragsfolien der ReferentInnen
  - 3.1. Mag. Roman Pöschl, Berufliches Bildungs und Rehabilitationszentrum (BBRZ), „Sind Sie arbeitsfähig“? Wer entscheidet in Ö ob jemand arbeitsfähig und wie wird damit umgegangen?
  - 3.2. Ruedi Winkler (selbständiger Organisationsberater), Alternsgerechtes Arbeiten: Wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden?
  - 3.3. Helmut Gruber, Betriebsratsvorsitzender der Fa. Team 7, Berichte aus der Praxis
  - 3.4. DSA Maria Ehmann, Caritas Oberösterreich, Berichte aus der Praxis
  - 3.5. Dr. Josef Moser, AK Oberösterreich, Das Netzwerk „Älter werden, Zukunft haben“ und das finnische Modell



# Einladung zur Tagung

## Alternde Belegschaften Vom Golden Handshake zum Silver Worker

14. März 2008

Kardinal König Haus  
Kardinal König Platz 3  
1130 Wien



### Tagungsprogramm

8.00 – 9.00	Check-in
9.00 – 9.10	Beginn, Moderation <b>Mag.<sup>a</sup> Karin Steiner, abif</b>
9.10 – 9.40	„Sind Sie arbeitsfähig“? Wer entscheidet in Ö ob jemand arbeitsfähig und wie wird damit umgegangen? <b>Mag. Roman Pöschl, Berufliches Bildungs- und Rehabilitationszentrum (BBRZ)</b>
9.40 – 10.10	Alternsgerechtes Arbeiten: Wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden <b>Ruedi Winkler (selbständiger Organisationsberater)</b>
10.10 – 11.00	Berichte aus der Praxis: <b>Helmut Gruber, Betriebsratsvorsitzender der Fa. Team 7</b> <b>DSA Maria Ehmann, Caritas Oberösterreich</b>
11.00-11.15	Kaffeepause
11:15-11:45	Das Netzwerk „Älter werden, Zukunft haben“ und das finnische Modell <b>Dr. Josef Moser, AK Oberösterreich</b>
11.45-13.00	Podiumsdiskussion zum Thema: „Wie kann die Teilhabe von Älteren am Arbeitsmarkt gefördert werden?“ <b>Mag. Dr. Klaus Ropin, Fonds Gesundes Österreich</b> <b>Dr. Josef Moser, Arbeiterkammer Oberösterreich</b> <b>Mag. Maria Kaun, WKÖ</b> <b>Mag. Ingrid Schachinger, BMSK</b> <b>Isabella Herzog, Anwaltskanzlei Gruber &amp; Partner</b>
13.00 – 14.00	Mittagessen

## Alternde Belegschaften: Vom Golden Hand Shake zum Silver Worker

Den Weg, ältere ArbeitnehmerInnen in der Belegschaft bewusst einzuplanen und zu fördern, gehen bereits einige Unternehmen, folgt man diversen Medienberichten in Österreich. Spät aber doch erkennen viele, dass ältere ArbeitnehmerInnen eine wichtige Ressource für Wirtschaft wie Gesellschaft darstellen.

Auf der anderen Seite hält sich hartnäckig das Gerücht, dass die Arbeitsfähigkeit im Alter abnimmt. Die Älteren sind kränker, langsamer, weniger flexibel und dynamisch als ihre jüngeren Kollegen. Dieser Mythos trägt dazu bei, dass Ältere in geringerem Maße von Unternehmen beschäftigt und gefördert werden. So lag 2006 die Beschäftigungsquote der Älteren (55 bis 64 Jahre) in Österreich bei knapp 36%, also 10 Prozentpunkte unter dem Gesamt-EU-Durchschnitt. Auch die Arbeitslosenquote ist im Vergleich zu der anderer Altersgruppen höher (55-59 Jahre: 8,4%; 60 bis 64 Jahre: 10,1%), was im Hinblick darauf, dass das Pensionsalter in Zukunft noch weiter angehoben wird, alarmierend sein sollte.

Aus diesem Grund ist es unumgänglich, sich mit der Frage, wie die Arbeitsfähigkeit Älterer gefördert werden kann, auseinanderzusetzen. Wurde bislang der ältere Mensch am Arbeitsmarkt als Problem gesehen, so stellt sich mittlerweile die Frage, ob nicht vielmehr die Arbeitsbedingungen das eigentliche Problem sind. Auch Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen, die eine 40-Stunden-Woche nicht mehr durchhalten oder bestimmte Arbeiten nicht mehr machen können, sollte künftig eine Chance gegeben werden, am Arbeitsprozess teilzuhaben.

**Datum:** 14. März 2008, 9:00 – 14:00

**Ort:** Kardinal König Haus  
Kardinal König Platz 3  
A-1130 Wien

**Veranstalter:** AMS Österreich, Bundesgeschäftsstelle (Abt. ABI) und Caritas Österreich

**Organisation,**

**Dokumentation:** abif - analyse, beratung und interdisziplinäre forschung

**Anmeldungen:** Sie können sich bis **spätestens 8. März 2008** online unter [www.abif.at](http://www.abif.at) (Menüpunkt Events) für die Veranstaltung mit oder ohne Mittagessen registrieren. Ihre Anmeldung wird mit einem Bestätigungsmail vom System beantwortet.

Die Kosten für das Mittagessen am Ende dieser Veranstaltung betragen **€ 10,30** und sind von den TeilnehmerInnen der Tagung selbst zu tragen. Um der Küche bei der Kapazitätsplanung zu helfen, geben Sie bitte bei der Anmeldung verbindlich bekannt, ob Sie dieses konsumieren möchten oder nicht.

**Fachtagung – 14. März 2008 im Kardinal König Haus  
Kardinal König Platz 3  
1130 Wien**

**„Alternde Belegschaften  
Vom Golden Handshake zum Silver Worker“**

**Tagungsprogramm**

<b>8.00 – 9.00</b>	Check-in
<b>9.00 – 9.10</b>	Beginn, Begrüßung durch <b>Mag.<sup>a</sup> Judit Marte (Caritas Österreich)</b> und <b>René Sturm (AMS Österreich)</b> Moderation: <b>Mag.<sup>a</sup> Karin Steiner, abif</b>
<b>9.10 – 9.40</b>	„Sind Sie arbeitsfähig“? Wer entscheidet in Österreich, ob jemand arbeitsfähig ist und wie wird damit umgegangen? <b>Mag. Roman Pöschl, Berufliches Bildungs- und Rehabilitationszentrum (BBRZ)</b>
<b>9.40 – 10.10</b>	Alternsgerechtes Arbeiten: Wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden? <b>Ruedi Winkler, selbständiger Organisationsberater</b>
<b>10.10 – 11.00</b>	Berichte aus der Praxis: <b>Helmut Gruber, Betriebsratsvorsitzender der Fa. Team 7</b> <b>DSA Maria Ehmman, Caritas Oberösterreich</b>
<b>11.00 – 11.15</b>	<b>Kaffeepause</b>
<b>11:15 – 11:45</b>	Das Netzwerk „Älter werden, Zukunft haben“ und das finnische Modell <b>Dr. Josef Moser, AK Oberösterreich</b>
<b>11.45 – 13.00</b>	Podiumsdiskussion zum Thema: „Wie kann die Teilhabe von Älteren am Arbeitsmarkt gefördert werden?“ <b>Mag. Dr. Klaus Ropin, Fonds Gesundes Österreich</b> <b>Dr. Josef Moser, Arbeiterkammer Oberösterreich</b> <b>Mag. Maria Kaun, WKÖ</b> <b>Mag. Ingrid Schachinger, BMSK</b> <b>Isabella Herzog, Anwaltskanzlei Gruber &amp; Partner</b>
<b>13.00 – 14.00</b>	<b>Mittagessen</b>

## TeilnehmerInnenliste

Achtsnit, Ursula Dr. <sup>in</sup>	BKA, II/5
Andiel, Manuela Mag. <sup>a</sup>	abif
Angerer, Heike Mag. <sup>a</sup>	bfi Wien
Augustin, Werner Ing. Mag.	ATTAC
Avanzini, Claudia Mag. <sup>a</sup>	JobTransFair
Bartosch, Eva	BMGFJ
Barwinek, Horst Mag.	AK Steiermark
Bauer, Marianne DAS	Fonds Soziales Wien/BbM
Becksmann, René	AMS
Beisheim, Margret Dr. <sup>in</sup>	Wirtschaftsuniversität Wien
Brandner, Ingrid	BBRZ REHA GmbH
Braumiller, Gerlinde Mag. <sup>a</sup>	Zukunftszentrum Tirol
Brejnikow, Michael	
Brunner-Kranzmayr, Elisabeth Dr. <sup>in</sup>	BBRZ Reha Ges.m.b.H.
Buchbauer, Wolfgang	bfi Wien
Buchegger, Luise	
Christine, Schwanke	
Dörflinger, Alette Mag. <sup>a</sup>	KMU FORSCHUNG AUSTRIA
Draxl, Ingrid	
Drexler, Edith	AK Wien
Duncan-Wagner, Eva, Mag. <sup>a</sup>	Caritas Graz
Eberhard, Michaela	
Egger-Subotitsch, Andrea Mag. <sup>a</sup>	abif
Eglau, Maria	
Ehmann, Maria DSA	Caritas der Diözese Linz
El Jaffali, Margarete	
Endres, Manfred	
Ettinger, Monika Dr. <sup>in</sup>	BBRZ Österreich - SAG
Gabrle, Susanne	Koordinationsstelle AMS BSB FSW
Gastinger, Andrea Mag. <sup>a</sup>	
Gludovacz, Ernst	
Goldnagel, Josef	CARLA - Caritas Eisenstadt
Greger, Ursula	AMS Esteplatz
Gruber, Helmut	Team 7
Gruber, Margarethe	Caritas
Hafenscher, Renate	AK Wien
Haidanek, Karl	
Hainz, Andreas	
Harrich, Heinz	bfi-Wien Berufsausbildungszentrum
Herzog, Isabella	Anwaltskanzlei Gruber & Partner
Hochpöchlner, Adelheid DI <sup>in</sup>	Mentor
Hofer, Ingrid	Koordinationsstelle AMS BSB FSW
Hoffmann, Marianne	Gemeinnützige Sanierungs- und BeschäftigungsGmbH
Hollborn, Gisela Mag. <sup>a</sup>	Hebebühne
Hödl, Elfriede	Hebebühne
Hörting, Anton Mag.	
Jelenko, Marie Mag. <sup>a</sup>	abif
Kafenda, Robert	
Kargl, Martina Mag. <sup>a</sup>	
Kartusch-Holdmann, Hania Dr.	ITS Wien Laube GmbH
Kaun, Maria Mag. <sup>a</sup>	Wirtschaftskammer Österreich
Knapp-Sattler, Brigitte Mag. <sup>a</sup>	AMS Esteplatz
Kratochwil, Herbert	AMS
Kreiml, Thomas Mag.	abif
Kress, Oliver Mag.	Magistratsabteilung 27
Kristöfel, Hannes Mag.	bfi Wien
Lamprecht, Hilde Jutta Mag. <sup>a</sup>	Mag.Hilde J. Lamprecht, Wirtschaftspsychologisches Institut
Lehner, Wolfgang	ASKOE-Wien
Lorencz, Manfred	Bewerbungsberater 45+

Löschnigg, Gabriele Mag. <sup>a</sup>	move-ment GmbH
Loudon, Susanne	AMS Österreich
Maierhofer, Sylvia Mag. <sup>a</sup>	BBRZ Österreich
Mandl, Sigrid Mag. <sup>a</sup>	move-ment GmbH
Marte-Huainigg, Judit Mag. <sup>a</sup>	Caritas
Marx, Roswitha	Verein ErfA
Matheis-Bittner, Claudia	
Mehofer, Marianne	
Melichar, Roman	Wien Energie-Gasnetz GmbH
Metz, Renate	
Mocker, Franz	
Mosberger, Brigitte Mag. <sup>a</sup>	abif
Moser, Josef Dr.	AK Oberösterreich
Muhm, Helene	
Muralter, Doris Mag. <sup>a</sup>	abif
Nagl, Ingrid Amtsdirektorin	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
Neudorfer, Ernst Mag.	Institut für Gesundheitsförderung und Prävention
Neuhold, Silvana	Hebebühne
Ordubadi, Ali Dr.	AMS Wien
Osztrovsky, Walter	
Pabst, Brigitte Mag. <sup>a</sup> (FH)	Die Wiener Volkshochschulen GmbH, VHS Ottakring
Pavlousek, Michael	
Petrina, Franz	
Pich, Aleksandra	
Pichler, Johann	
Piffl-Pavelec, Susanne Dr. <sup>in</sup>	BMW A
Pilz, Iris Mag. <sup>a</sup>	
Pirka, Ilse	Caritas Wien
Pöschl, Roman Mag.	BBRZ Reha Gesellschaft mbH
Prager, Christiane Dr. <sup>in</sup>	Stadt Wien
Ing. Harald Prokopetz	selbständig
Promreiter, Hermine	
Pühringer, Andreas	BBRZ Reha Ges.m.b.H.
Purer, Sylvia	Baxter AG
Reiter, Edwin	Fa. Schirrhofer
Rihl, Thomas Mag.	JobTransFair GmbH
Ropin, Klaus Mag. Dr.	Fonds Gesundes Österreich
Rosenzopf, Peter Mag.	move-ment GmbH
Rucker, Andrea Mag. <sup>a</sup>	
Rudolf, Romana	
Schachinger, Ingrid Mag. <sup>a</sup>	BMSK Sektion Sozialversicherung
Schanovsky, Thomas	BBRZ Linz
Schernhammer, Bruno Mag.	waff
Scheurer, Christine Dr. <sup>in</sup>	Arbeitsinspektorat 1.AB
Schliber, Diethart Dr.	Bundessozialamt Lst. Stmk.
Schneider, Alexander Dr.	AK Wien
Schneider, Elisabeth	
Schneider, Ulla Mag. <sup>a</sup>	Projekt NESIB
Schubert, Christine	BHW NÖ - Basisbildung in NÖ
Seelmann, Christian DAS	Caritas Salzburg
Sel, Asiye	Arbeiterkammer Wien
Silva-Meneses, Monica	
Stadler, Michael Dr.	IFA Kärnten Unternehmens GmbH
Stadler, Sabine Dr. <sup>in</sup>	BMEIA, EK (freiberuflich)
Stark, Alexander Mag.	waff
Steiner, Karin Mag. <sup>a</sup>	abif
Stix, Gertrude	
Strasser, Gerhard	AMS Ried
Strießnig, Astrid Mag. <sup>a</sup>	Hebebühne Tulln
Stummer, Doris Dr. <sup>in</sup>	AMS Psychologischer Dienst
Sturm, René	AMS Österreich
Sundl, Bernhard Mag.	Caritas der Diözese Graz-Seckau

Taferner-Petrouschek, Beate Mag. <sup>a</sup>	move-ment GmbH
Theußl, Hermann	BBRZ Österreich
Vollmann, Manuela Mag.a	abz.austria
Voykowitsch, Elisabeth DSA	BbM - FSW
Wagner, Peter	Caritas Graz Seckau
Wagner, Viktoria	
Weichsler, Ingrid Mag. <sup>a</sup>	Institut Sozialwirtschaftliche Intervention
Wendt, Natascha Mag. <sup>a</sup>	GPA
Wiesinger, Peter	mytraining erwachsenenbildung gmbh
Winkler, Ruedi	Personal- und Organisationsentwicklung
Zach, Edith	AMS NÖ

## **Kurzangaben: Vortragende und TeilnehmerInnen der Podiumsdiskussion**

**DSA Maria Ehmman** ist seit 1978 als Diplomierte Sozialarbeiterin, Familientherapeutin, Gruppenpädagogin und Sozialmanagerin berufstätig. Sie arbeitet seit 1990 in unterschiedlichen Funktionen für die Caritas in Oberösterreich. Nach einer Bildungskarenz ist sie für den Aufbau der Fachstelle Ehrenamt der Caritas verantwortlich und seit 2006 Regionale Koordinatorin für die Caritas in den Bezirken Urfahr Umgebung und Rohrbach.

**Helmut Gruber** war ursprünglich kaufmännischer Angestellter im Konsum und wechselte 1972 in die Holzbranche, und zwar zum Beruf des Tischlers. Bereits seit den 1980er Jahren Betriebsratsmitglied, ist Helmut Gruber heute Betriebsratsvorsitzender der Firma Team 7 und hat darüber hinaus mehrere Funktionen auch im ÖGB und in der Arbeiterkammer (Mitglied des Kammerrats OÖ).

**Isabella Herzog**, Jahrgang 1955, 12 Jahre überzeugte Mutter, nach AMS-Kurs ins Arbeitsleben eingestiegen, berufliche Laufbahn als Rechtsanwaltsassistentin in verschiedenen Anwaltskanzleien, zuletzt seit Dezember 2007. Ihr Motto: „Immer für Neues begeistern, nie stehen bleiben“.

**Mag. Maria Kaun**, Juristin, ist in der Wirtschaftskammer Österreich in der Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit als Expertin im Bereich „Arbeitsmarkt“ tätig. Seit Ihrer Rückkehr aus der Karenz im Oktober 2007 ist sie für das Thema „Ältere Arbeitskräfte“ zuständig. Die Aktivitäten umfassen bewussteinbildende Maßnahmen für Unternehmen (Informationsveranstaltungen) und die Neugestaltung der Website [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at) (Sozialpartnerinitiative).

**Dr. Josef Moser** ist Leiter der Abt. Wirtschaftspolitik der Arbeiterkammer Oberösterreich, die sich u.a. schwerpunktmäßig mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf den oberösterreichischen Arbeitsmarkt auseinandersetzt. 2005/2006: Koordination des von der EU und dem Land Oberösterreich finanzierte Sozialpartner-Projekts WAGE **“Winning Age – Getting futureE”**. Das bestehende Netzwerk „Älter werden – Zukunft haben“ ist daraus hervorgegangen.

**Mag. Roman Pöschl** ist Klinischer Psychologe und Arbeitspsychologe. Er ist seit 1992 in der Beruflichen Rehabilitation tätig und leitet seit 1997 das Berufliche Bildungs- und Rehabilitationszentrum Wien. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in diesem Zusammenhang bei der Ausweitung des klassischen Rehabilitationsansatzes durch Early-Intervention Strategien und der Etablierung eines One-Desk-Prinzips bei der Prozesssteuerung von Rehabilitationsfällen.

**Dr. Klaus Ropin** ist seit 2001 als Gesundheitsreferent beim Fonds Gesundes Österreich im Schwerpunktbereich „Menschen am Arbeitsplatz - Betriebliche Gesundheitsförderung“ tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte umfassen die Projektberatung, -begutachtung und -betreuung, die Umsetzung des Schwerpunktthemas „Berufstätige in Klein- und Mittelbetrieben“, die interne Projektleitung Evaluation sowie das Drei-Jahres-Programm 2003-2005 und das Arbeitsprogramm 2007.

**Mag. Ingrid Schachinger** ist seit April 2003 im Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz als Referentin der Legistikabteilung im Bereich „Sozialversicherung“ tätig. Zudem ist sie Fachexpertin der Sektion Sozialversicherung mit Schwerpunkten in Pensionsversicherung und Öffentlichkeitsarbeit und seit September 2007 u.a. mit der Begleitung des Projektes *„Invalidität im Wandel – Neugestaltung des Invaliditätspensionsrechts“* betraut.

**Ruedi Winkler**, diplomierter Landwirt, absolvierte berufsbegleitend ein Ökonomiestudium an der Universität Zürich. Nach fünfjähriger Tätigkeit bei der Kantonalbank Zürich arbeitete er 17 Jahre im Arbeitsamt der Stadt Zürich, acht davon als Direktor. 2003 gründete er sein eigenes Büro für Personal- und Organisationsentwicklung. Ruedi Winkler ist in zahlreichen NGOs aktiv und Präsident des Vereins Valida (Schweizerisches System zur Validierung nicht formell erworbener Kompetenzen).

Moderiert wird die Tagung von **Mag.<sup>a</sup> Karin Steiner**, Soziologin und Geschäftsführerin des sozialwissenschaftlichen Forschungs- und Beratungsinstitutes abif (Analyse, Beratung und interdisziplinäre Forschung; [www.abif.at](http://www.abif.at)).

## Abstracts

### Das System der Arbeits(un)fähigkeitsfeststellung in Österreich

Mag. Roman Pöschl

Werden Fragen dem System der Arbeitsfähigkeitsfeststellung in Österreich gestellt, so lauten diese vermutlich: Wer stellt wann mit welchen Methoden die Arbeitsfähigkeit von Menschen fest? Ganz selten aber nur wird gefragt, warum dies eigentlich geschieht. Diese Frage wird vermutlich deshalb nicht gestellt, weil die Antwort nur allzu selbstverständlich erscheint. Wenn jemand nicht arbeitsfähig ist, dann benötigt er irgendeine Form von Unterstützung. Das beantwortet sich von selbst.

Ich vertrete die Ansicht, dass diese auf der Hand liegende Begründung – obwohl nicht falsch – den Blick auf das Gesamtphänomen etwas verstellt. Ebenso übrigens wie der Begriff „Arbeitsfähigkeit“ selbst, der unterstellt und suggeriert, es handle sich dabei überwiegend um eine Eigenschaft des betroffenen Individuums. Dies ist aus meiner Sicht grundlegend falsch. Der Begriff der Arbeitsfähigkeit, mit dem bestimmte Menschen – durchaus aus gutem Grund – etikettiert werden, markiert keine Eigenschaft einer Person, sondern ein Selektionsprinzip der Gesellschaft.

Es besteht ein hoher gesellschaftlicher Konsens darüber, bestimmte Lebensrisiken, so etwa Erwerbslosigkeit, aus den Mitteln der Solidargemeinschaft abzufedern. Die Krux besteht jedoch darin, dass das Risiko nur für jene Menschen abgefangen werden soll, die bestimmte (vermeintliche) Eigenschaften aufweisen. So müssen sie zum Beispiel die Eigenschaft der „Arbeitswilligkeit“ aufweisen, um von den anderen „Arbeitswilligen“ etwas abzubekommen. Diese aus psychologischer Sicht höchst fragwürdige Persönlichkeitsdimension der Arbeitswilligkeit ist also die Grundlage für Transferleistungen wie ALG, NH, aber auch Sozialhilfe!

Nun mag man sich fragen, warum ich mich mit dem Begriff der Arbeitswilligkeit beschäftige, wo es doch um die Frage der Arbeitsfähigkeit gehen sollte. Der Grund liegt darin, dass diese beiden Begriffe in vielfacher Hinsicht siamesische Zwillinge sind. Zum einen sind wir (die Gesellschaft) offenbar hochgradig daran interessiert, diejenigen mit der fragwürdigen Eigenschaft des „Nicht-Wollens“ von denjenigen mit der ebenfalls fragwürdigen Eigenschaft des „Nicht-Könnens“ zu unterscheiden, zum anderen stellt sich die Frage nach dieser Entscheidung überwiegend bei Personen, die bereits eine Teilausgrenzung der Arbeitslosigkeit erfahren haben. Denn von allen AntragstellerInnen auf Invaliditätspension in Wien stehen lediglich 14% zum Antragszeitpunkt in Beschäftigung. 76% der AntragstellerInnen beziehen im Antragszeitpunkt eine Leistung der Arbeitslosenversicherung. 10% sind weder beschäftigt noch arbeitslos gemeldet. *Anders formuliert bedeutet das, wir stellen die Frage nach dem „Nicht-Wollen“ versus „Nicht-Können“ bei den vom Arbeitsmarkt „Nicht-Gewollten“.*

Wie kommt es zu so einer Situation? Österreich und einige seiner Nachbarländer haben über Jahrzehnte hinweg - auch aus arbeitsmarktpolitischen Überlegungen heraus - ältere ArbeitnehmerInnen frühverrentet. Auch wenn die Betroffenen darunter vielleicht wenig gelitten haben, war das dennoch eine Form der Ausgrenzung. Arbeitgeber wie Arbeitnehmer sind in unserem Land deshalb nur sehr schlecht in der Lage, den Faktor „Alter“, der selbstverständlich oftmals mit dem Faktor „Krankheit und Leistungswandel“ korreliert, zu verwalten. Nun wurde dieser gesellschaftliche „Deal“ an einer Seite aufgekündigt, indem das Pensionsantrittsalter deutlich angehoben wurde. Diese einseitige Änderung des Pensionssystems ohne die (auch ungleich schwierigere) äquivalente Änderung des Arbeitsmarktsystems führte zu einem *ungeahnten Boom in der Feststellung der Arbeitsfähigkeit*.

Der Vortrag widmet sich problematischen Aspekten der Feststellung von Arbeitsfähigkeit, u.a. den verschiedenen Zuständigkeiten (Pensionsversicherungsanstalt, Gebietskrankenkassen bzw. KV-Träger, AMS, Länder), die vielfach zu Mehrfachbegutachtungen führen, sowie der Idee eines Kombilohnes, um (v.a. vorübergehende) Leistungseinschränkungen zu kompensieren.

## **Alternsgerechtes Arbeiten/ Wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden?**

**Ruedi Winkler**

„Unter Arbeitsfähigkeit verstehen wir die Summe von Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen“, so definieren Ilmarinen/Tempel die Arbeitsfähigkeit<sup>1</sup>. Das zeigt, dass primär zwei Akteure für die Arbeitsfähigkeit verantwortlich sind: die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter und das Unternehmen.

Beeinflusst wird die Arbeitsfähigkeit im Wesentlichen von vier Faktoren:

- 1.) Kompetenz und Wissen einer Person
- 2.) ihre Motivation
- 3.) ihre Gesundheit und
- 4.) Arbeitsbedingungen.

Will man die Arbeitsfähigkeit fördern, dann muss insbesondere bei diesen Punkten angesetzt werden. Wie meistens, wenn ein Resultat von verschiedenen Bestimmungsgrößen abhängt, gilt das Gesetz des relativen Minimums, d.h. die im Verhältnis am schwächsten vertretene Größe entscheidet darüber, welches Resultat erreicht werden kann. Daraus wird klar: Es gilt den optimalen Mix zu finden.

Im Titel des Referates wird die Frage gestellt, wie das Unternehmen die Arbeitsfähigkeit im Alter fördern kann. Unmittelbaren Einfluss hat das Unternehmen auf die Arbeitsbedingungen. Auf die anderen drei Hauptfaktoren hat es mehr indirekten Einfluss und ist auf die aktive Mitwirkung der Mitarbeitenden angewiesen.

Untersuchungen zeigen mit großer Regelmäßigkeit, dass mit zunehmendem Alter für Arbeitnehmende die folgenden Bedürfnisse klar an Bedeutung gewinnen: keine Vorurteile gegen das Alter, angepasste Arbeitszeiten und angepasste Arbeitsumgebung, Sinn der Arbeit muss erkennbar sein, intakte Chancen für Beförderung und Weiterbildung, respektvolles Führungsverhalten sowie Gesundheitsprävention und Gesundheitsmaßnahmen.

Will ein Unternehmen die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden verbessern, dann muss es vor allem die Arbeitsbedingungen im Blick auf diese Eckwerte verbessern. Gelingt ihm dies, dann steigt die Motivation der Mitarbeitenden. Auch jene der Jüngeren, denn es gibt kein einziges von den Älteren genanntes Bedürfnis, das nicht auch den Jüngeren entgegkommt.

Eine Weiterbildungspolitik, die auch den Älteren offensteht, fördert ihre Kompetenz; die Gefahr, dass sie vom neuesten Wissen abgehängt werden, besteht nicht und sie können das Erfahrungswissen mit dem neuen Wissen kombinieren und damit die Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit mit den Jüngeren verbessern. Durch eine vorausschauende Gesundheitspolitik, durch angepasste Arbeitszeiten und eine angepasste Arbeitsumgebung sinken die krankheitsbedingten Arbeitsausfälle und die Leistungsfähigkeit bleibt erhalten. All diese Maßnahmen müssen getragen werden von einer Führungskultur, die darauf bedacht ist, auf bestmögliche Art die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden und des Unternehmens unter einen Hut zu bringen. Ohne eine entsprechende Führungs- und Betriebskultur sind einzelne Maßnahmen in bestimmten Bereichen wenig wirksam und schon gar nicht nachhaltig.

---

<sup>1</sup> Juhani Ilmarinen/Jürgen Tempel, Arbeitsmarktfähigkeit 2010, VSA-Verlag Hamburg

## Berichte aus der Praxis 1:

### Team 7 – ein Tischlereiunternehmen mit Tradition

#### Helmut Gruber (Betriebsratsvorsitzender der Fa. Team 7)

Die Tischlerei Team 7 entstand 1959 aus einer kleinen Tischlerei in Ried im Innkreis. 1964 wurde das erste Serienmöbel in weißem Schleiflack entwickelt, das zu dieser Zeit einmalig in Österreich war. 1965 wurde mit dem heutigen Firmennamen TEAM 7 der Grundstein für die Marke geschaffen. Die Zahl 7 stand für die damalige Anzahl an Führungskräften.

In den 1960er Jahren expandierte das Unternehmen, in den 1970er wurden Möbel auch bereits nach Deutschland geliefert. Anfang der 1980er Jahre gab es bei TEAM 7 ein Umdenken. "Anders als die Anderen" war die Devise und das Bio-Möbel entstand.

1982 wurde mit Opus 1 ein Massivholzprogramm in Erle für alle Wohnbereiche am Österreichischen, Schweizer und Deutschen Markt platziert. Die Umsatzkurve ging steil nach oben. Der große Bedarf an Massivholzplatten führte 1991 dazu, dass das Alfa Massivholzplattenwerk in Pram entstand. Ein Jahr später entstand das Sägewerk in Borsfa, Ungarn.

#### Unternehmensphilosophie: Das Wichtigste ist der Mensch!

Vor dem Hintergrund einer Belegschaft mit einem Durchschnittsalter von Mitte 30 bis Anfang 40 wurden verschiedene Aktionsschwerpunkte im Hinblick auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit bzw. auf die Gesundheitsförderung im Betrieb gesetzt:

- **Motivation:** Nordic Walking Nachmittag, ABI – Arbeitsbewältigungsindex
- **Qualifikation:** Rekrutierung älterer Mitarbeiter, Schulung Führungsebene, Mentoringsystem
- **Arbeitsorganisation / Führung:** laufende ergonomische Evaluierung, hydraulische Hebehilfen, Schulung der Teamleiter aus der Produktion zu altersgerechter MitarbeiterInnenführung, Arbeitsplatzbewertung
- **Gesundheit:** Vortrag zu gesunder Ernährung, Obsttag, Kooperation mit Fitnesscenter, Sportaktivitäten, Raucherentwöhnung (40% Erfolgsquote), Impfungen (Grippe-, und Zerkennimpfung), ärztliche Untersuchung (Gehörtest, Sehtest), vegetarisches Menü.

## Berichte aus der Praxis 2:

### „Generationsübergreifende Tandems„ in der Caritas in Oberösterreich

DSA Maria Ehmann

Ausgangspunkt für die Maßnahme „Generationsübergreifende Tandems„ in der Caritas in Oberösterreich war die Altersstrukturanalyse 2006 der MitarbeiterInnen der Caritas in Oberösterreich. Dabei wurde festgestellt, dass *Altersgruppen stark auseinanderklaffen*. Es gab viele junge MitarbeiterInnen mit hoher Fluktuation, weniger MitarbeiterInnen in den mittleren Altersklassen und eine wachsende Anzahl von MitarbeiterInnen im Bereich 50+

Vor diesem Hintergrund wurde eine Liste möglicher Maßnahmen für einzelne Altersgruppen entwickelt, die sich unter dem Ziel **„Produktivität/ Gesundheit erhalten, Wissen intern nutzen“** wie folgt zusammenfassen lassen:

- Transferprogramm: „ Ältere coachen Jüngere, ältere lernen von Jüngeren = Tandems
- Intergenerative Einsätze, institutsübergreifend
- Transfer/ Tandem Projekt bei Einführung neuer MitarbeiterInnen
- Mobilität, Flexibilität erhöhen
- Study-Visits, in EU, in Caritas international
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Unterstützende Maßnahmen, z.B. Pflegeassistenten, Schwere verringern, Schwierigkeit erhöhen.

**ZIEL für generationsübergreifende Tandems:** Unter Einsatz interner WissensträgerInnen Jüngeren einen Einblick in größere Organisationskontexte und Unternehmenskultur zu geben, informelle Netzwerke zu schaffen, Identifikation zu stärken.  
Für erfahrene MitarbeiterInnen sollte es zugleich auch eine Jobanreicherung sein, andere als die täglich erforderlichen fachlichen Kenntnisse zum Einsatz zu bringen.

Von September 2006 bis September 2007 fand ein Pilotversuch mit begleitender Evaluierung statt. Im Rahmen einer Startveranstaltung im November 2006, zu der von der Personalentwicklung ausgesuchte geeignete Mitarbeiterinnen eingeladen wurden, konnten 12 Tandems festgelegt werden. Die MitarbeiterInnen, welche ein Tandem bildeten, mussten Bereitschaft für Veränderung zeigen, offen dafür sein, auch über den eigenen Arbeitsplatz hinauszudenken, und entweder aus dem jüngeren MitarbeiterInnenpool (zwischen 25 und 35 Jahre, Dienstzugehörigkeit von ca. 1,5 Jahren) stammen oder zu den 50+ MitarbeiterInnen (mit einer Dienstzugehörigkeit ab 5 Jahren) zählen.

Für den Zeitraum eines Jahres wurden 4 Treffen zu je 1,5, Stunden geplant, dazwischen Telefonate und E-Mails nach Bedarf. Die Gespräche fanden jeweils im Rahmen der Arbeitszeit statt. Als thematische Zugänge wurden folgende Inhalte definiert: Leitbild/ wohin geht die Caritas; Laufbahnfragen, Austausch über eigenes Arbeitsumfeld; wo sollte sich etwas ändern? Wie kann ich das einbringen?

**ERGEBNIS: Arbeitszufriedenheit ist gestiegen – vor allem bei den jüngeren MA**

Ein sehr wesentlicher Gewinn war, auch für die Gruppe der älteren MA, der Einblick in andere Bereiche, die Erweiterung des Blicks und die Erhöhung institutsübergreifenden Wissens. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass bei beiden Zielgruppen grundsätzlich eine positive Stimmung vorhanden ist. Dies zeigt sich auch dadurch, dass für beide Zielgruppen ein weiterer Kontakt zum/ zur jeweiligen Tandem Partnerin über die Dauer des Projektes hinaus vorstellbar ist. Ältere MitarbeiterInnen sehen darin neue Perspektiven, einen fortlaufenden Erfahrungsaustausch und eine Netzwerkbildung innerhalb der Organisation. Dies wird sich allerdings erst in ein paar Jahren auswirken.

## Das Netzwerk „Älter werden – Zukunft haben“ und das finnische Modell

Dr. Josef Moser

Denkt man an eine erfolgreiche Strategie zur Bewältigung des demografischen Wandels, so wird man wohl am ehesten in Finnland fündig. Innerhalb zweier Jahrzehnte ist es in diesem Land gelungen, die Erwerbsbeteiligung Älterer – also der über 55 bzw. über 60 Jährigen – beträchtlich (auf über 55 Prozent) zu erhöhen. Finnland hat eine der ältesten Erwerbsbevölkerungen Europas. Es hatte aber auch eine der höchsten Raten bei Frühpensionierungen und Arbeitsunfähigkeit unter älteren Beschäftigten. Daraus wurde ein dringender Handlungsbedarf abgeleitet.

Dem Erfolg in Finnland bei der Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer und den damit zusammenhängenden Änderungen im Arbeitsleben lagen folgende Rahmenbedingungen zu Grunde: 1) ein umfassender Konsens zwischen Regierung, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften über den hohen Stellenwert des Themas; 2) ein forschungsgestützter Rahmen zu den Themen „Arbeitsfähigkeit“ und „Beschäftigungsfähigkeit“, der überwiegend von den Forschern des FIOH erstellt wurde; 3) eine breite Akzeptanz dieses Konzeptes bei Sozialpartnern und Behörden, in Unternehmen und unter Arbeitsschutzexperten; 4) nationale Umsetzungsprogramme mit horizontalen und vertikalen Kooperationsstrukturen sowie 5) erprobte Konzepte und Werkzeuge, positive Erfahrungen in Unternehmen und gute Ergebnisse.

Daran Folgende Ziele wurden formuliert: 1) die Einstellungen zum Älterwerden müssen sich ändern; 2) der Wissenstand von Managern und Führungskräften über alter(n)sbezogene Themen muss verbessert werden, ein dem Alter angemessenes und flexibles Arbeitsleben ist erforderlich; 3) Gesundheitsdienstleistungen sollten den zunehmenden Bedürfnissen älterer Beschäftigter Rechnung tragen und 4) ältere Beschäftigte sollten auch die Gelegenheit haben, etwas Neues zu erlernen. Letzteres trägt zur Verbesserung ihrer beruflichen Kompetenz, der Arbeitsfähigkeit, der Karriere-möglichkeiten und der Beschäftigungsfähigkeit bei.

Das Netzwerk „Älter werden – Zukunft haben“ wurde nach dem finnischen Modell auf regionaler Ebene aufgebaut: Es wird im Wesentlichen von den Sozialpartnern getragen und vom Land Oberösterreich unterstützt. Kernaufgabe des Netzwerkes ist es vor allem, Informationen zum Thema zu verbreiten und damit Bewusstsein zu schaffen. Hauptzielgruppen sind Unternehmen, Organisationen und Interessenvertretungen; Entscheidungsträger in Unternehmen (Personalverantwortliche, Betriebsräte, Führungskräfte usw.); Beschäftigte ab 45 (z.B. zu Bildungsangeboten) und die Öffentlichkeit. Daneben wird durch die Beratung zur Durchführung von Betriebsprojekten, über spezielle Bildungsangebote für Arbeitnehmer/-innen, durch Seminare/Workshops für Führungskräfte, Betriebsräte/-innen und Sicherheitsvertrauenspersonen, durch die Bereitstellung von Unterlagen und Hilfsmittel inklusive der Vermittlung von Experten/-innen sowie durch die Unterstützung eines eigenständigen Netzwerkes von Unternehmen versucht, zielgruppenadäquate Leistungen anzubieten.

Da im Netzwerk zur Thematik der Beschäftigung Älterer entsprechendes Wissen gebündelt ist, ist eine Arbeitsgruppe vom Land Oberösterreich beauftragt worden, Vorschläge in den sog. Territorialen Beschäftigungspakt einzubringen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass zwar das Bewusstsein über die Problematik steigt, allerdings nur wenige Betriebe bereit sind, Maßnahmen zu ergreifen. Besonders schwierig ist die Situation bei KMU. Aber auch der öffentliche Sektor fühlt sich noch wenig angesprochen (obwohl dieser in einigen Jahren besonders betroffen sein wird). Erschwerend ist, dass bundesweite Maßnahmen fehlen und hier hauptsächlich an (pensions-)rechtlichen Belangen Interesse gegeben ist. Handlungsbedarf besteht vor allem in der betrieblichen Gesundheitsförderung, der Aus- und Weiterbildung von älteren Beschäftigten sowie der Verbreitung arbeitswissenschaftlicher Kenntnisse und speziellen Schulungsangeboten von Führungskräften. Erkennbar ist weiters, dass sich die Situation älterer Arbeitsloser kaum verändert.

Das Netzwerk wird vom Land Oberösterreich sowie aus Mitteln des EFRE (Programm „Regionale Wettbewerbsfähigkeit OÖ 2007–2013“) gefördert. Die Netzwerkpartner bringen zudem Eigenmittel ein. Wesentlicher Kooperationspartner ist das sog. „Netzwerk Humanressourcen“, welches von der OÖ Technologie- und Marketinggesellschaft betreut wird. *Nähere Informationen zu den Netzwerkaktivitäten gibt es unter: [www.wage.at](http://www.wage.at).*

# Feststellung der Arbeitsfähigkeit in Österreich

# ***Wer stellt Arbeitsfähigkeit fest?***

- PV-Träger insbesondere die Pensionsversicherungsanstalt
- KV-Träger bzw. Krankenkassen
- Das Arbeitsmarktservice
- Die Länder
- AUVA und BSBs stellen eine Minderung der Erwerbsfähigkeit fest

# ***Begriffe der Arbeits(un)fähigkeit***

- Invalidität (Arbeiter)
- Berufsunfähigkeit (Angestellte)
- Erwerbsunfähigkeit (Selbständige)

Dann gegeben wenn *„die Fähigkeit durch eigene Arbeit ein Erwerbseinkommen zu erlangen auf mehr als die Hälfte herabgesunken ist“*

# ***Nicht wollen oder nicht können?***

- Der siamesische Zwilling Arbeitswilligkeit
- Boom der Arbeitsunfähigkeitsfeststellung seit den Pensionsreformen
- 60 000 Anträge auf I-Pension jährlich
- 35 000 Ablehnungen
- Sind diese 35 000 gesund?
- Sind diese 35 000 am Arbeitsmarkt gewünscht?

# ***Invalidität und Arbeitsmarkt***

- Gesetzlich ist der Zusammenhang schwach. Sind österreichweit 100 Stellen für eine Tätigkeit vorhanden (nicht frei) so existiert juristisch ein Arbeitsmarkt
- In Wien sind lediglich 17% der Antragsteller beschäftigt
- 76% sind arbeitslos gemeldet
- 10% weder beschäftigt noch arbeitslos

# *Arbeitsfähigkeit und AMS*

- Die Arbeitslosenquote ist bei gesundheitlich eingeschränkten Menschen deutlich erhöht
- Die Arbeitslosenquote der Behinderten ist konjunkturreäsent
- Reintegrationsquote bei 50+ 30% bei 55+ praktisch 0
- Das AMS hat die Aufgabe die Arbeitsfähigkeit (nicht können) und die Arbeitswilligkeit (nicht wollen) seiner Kunden festzustellen
- Arbeitsfähigkeit als scheinbar objektiver Begriff und möglicher Rettungsanker

# *Exkurs I-Pension*

- Jährliche Kosten 5,3 Mrd. Euro
- Jährliche Neupensionierungen 350 Mio. Euro
- Psychische Behinderungen sind der wichtigste Pensionierungsgrund bei Angestellten

1996 19,6% der Zuerkennungen

2006 **37%** der Zuerkennungen

# ***Erkrankung und I- Pension***

- Wichtigster Pensionierungsgrund bei Arbeitern sind Erkrankungen des Stütz- und Bewegungsapparates 31,4%
- Psychische Erkrankungen auch hier an zweiter Stelle mit 27,7%
- An dritter Stelle bei beiden Gruppen Herz- Kreislauferkrankungen 10% bzw. 13,5%

# *Mögliche Ursachen für den Feststellungsboom*

- Jahrzehntlang entwickelte Kultur der Frühverrentung
- Arbeitgeber wie Arbeitnehmer haben ein Bild der Arbeitswelt ohne Ältere (nicht kerngesunde)
- Erhöhung des Pensionsantrittsalter ohne Arbeitsmarktmaßnahmen
- Keine Arbeitsmärkte für Ältere und Kranke
- Mehrfachbegutachtung
- Keine funktionierenden Systeme der Early-Intervention
- Zu wenige und zu spät einsetzende MN der beruflichen Rehabilitation (Vorraussetzung Berufsschutz)

# ***Berufsschutz als Zugangsvoraussetzung zur Pension und Rehabilitation***

- *Berufsschutz besteht wenn der erlernte Beruf in den letzten 15 Jahren überwiegend ausgeübt wurde*
- **Deutliche Benachteiligung für Personen ohne Berufsschutz**

# Beispiel

- *Mittelschwere Wirbelsäulenproblematik + Gelenksabnützung + Berufsschutz als Installateur = „nicht mehr können“ und „nicht mehr müssen“ oder Rehabilitationsangebot*
- *Mittelschwere Wirbelsäulenproblematik + Gelenksabnützung – (fehlender) Berufsschutz als Installationshilfskraft = „noch können“ und „noch müssen“ deshalb kein Rehabilitationsangebot*

# *Maßnahmen gegen den Feststellungs- und Invalidisierungsboom*

- Früherkennung und Frührehabilitation:  
Aufhebung des Florianiprinzips der  
Sozialversicherung und stärkere Bindung der  
KV-Träger
- Etablierung von Betrieblichem  
Eingliederungsmanagement und  
entsprechenden Unterstützungsstrukturen
- Vermeidung von Mehrfachbegutachtung:  
aktuelle (auf Expertenebene vorbereitete  
Beispiele) Kompetenzzentrum  
Arbeitsfähigkeit PV-AMS, Clearingstelle  
Mindestsicherung Länder-AMS

# *Maßnahmen gegen den Feststellungs- und Invalidisierungsboom*

- Zugang zur beruflicher Rehabilitation auch ohne Berufsschutz
- Abgehen von der Pensionsorientierung. Pensionsantrag nur als letzter Weg. Rehabilitationsantrag als Normalität für alle.
- Lohnalimentationen für Personen mit reduzierter Leistungsfähigkeit aber keine Teilpension (wieder Pensionsorientierung und mangelnde Aktivierbarkeit)

# Alternsgerechtes Arbeiten: Wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden?

Ruedi Winkler,  
Personal- und Organisationsentwicklung, Zürich

# Was ist Arbeitsfähigkeit?

„Unter Arbeitsfähigkeit verstehen wir die Summe der Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe zu bewältigen“ (Ilmarinen/Tempel)

Mehr ökonomisch ausgedrückt: Arbeitsfähig ist, wer eine realistische Chance hat, auf dem Arbeitsmarkt eine Stelle zu finden und zu halten.

# Die vier Säulen der Arbeitsfähigkeit

1. Kompetenz und Wissen einer Person
2. Ihre Motivation
3. Ihre Gesundheit
4. Die Arbeitsbedingungen

# Was beeinflusst zur Hauptsache die Arbeitsfähigkeit?

1. Die/der betreffende Arbeitnehmerin/Arbeitnehmer selbst (Haltung, Werte usw.)
2. Umfeld (Familie, Freunde, Bekannte usw.)
3. Gesellschaft (Politische Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Normen und Werte usw.)
4. Das Unternehmen als Arbeitgeber

# Arbeitsfähigkeit und Alter

- Arbeitsfähigkeit kann mit zunehmendem Alter abnehmen, gleich bleiben oder sich verbessern.
- Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit kann durch gezielte Massnahmen unterstützt werden.
- Die alters- und altersngerechte Gestaltung des Arbeitslebens ist von entscheidender Bedeutung.

(nach Ilmarinen)

# Arbeitsleistung ist altersunabhängig, v.a. aufgrund der Kompensationskompetenz

<b>Zunehmend mit dem älter Werden z.B.</b>	<b>Gleich bleibend mit dem älter Werden z.B.</b>	<b>Abnehmend mit dem älter werden z.B.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebens- und Berufserfahrung, Betriebspezifisches Wissen</li> <li>• Urteilsfähigkeit</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Besonnenheit</li> <li>• Qualitätsbewusstsein</li> <li>• Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Ausgeglichenheit und Beständigkeit</li> <li>• Angst vor Veränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungs- und Zielorientierung</li> <li>• Systemdenken</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Entscheidungsfähigkeit</li> <li>• Psychisches Durchhaltevermögen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Körperliche Leistungsfähigkeit</li> <li>• Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung</li> <li>• Kurzzeitgedächtnis</li> <li>• Risikobereitschaft</li> <li>• Aufstiegsorientierung</li> <li>• Lern- und Weiterbildungsbereitschaft</li> </ul>

Bruggmann (2000)

# ***Säule 1 der Arbeitsfähigkeit: Kompetenz und Wissen***

- Ältere verfügen über ein hohes Erfahrungswissen. Gemäss Hans-Eberhard Plath ist Erfahrungswissen „eine hochentwickelte Form des Handlungswissens“.
- Für die Unternehmen ist das implizite Wissen der Älteren ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit.
- Entscheidend ist, dass es den Unternehmen gelingt, dieses Wissen zu erhalten, zu nutzen und weiterzuentwickeln.

# Kompetenz und Wissen durch altersgerechtes Lernen erhalten und erneuern

- Ältere lernen – aber sie lernen anders
- Beim Lernen anknüpfen an vorhandenem Wissen (arbeitsbezogenes, erfahrungsgeleitetes Lernen)
- Bezug zur Arbeit sollte vorhanden sein
- Sinn des zu Lernenden ist ersichtlich
- Höhere „Speicherzeit“ ins Langzeitgedächtnis muss berücksichtigt werden

# Mögliche Förderung durch das Unternehmen

- Gemischte Projektteams
- Einführen von Modellen arbeitsbezogenen und erfahrungsgeleiteten Lernens – Lernort Arbeitsplatz nutzen
- Lernzirkel zum Austausch zwischen frisch Ausgebildeten und Erfahrenen
- Lernkultur fördern

## *Säule 2 der Arbeitsfähigkeit: Motivation*

- **Intrinsische Motivation:** Motivation um der Sache selbst willen.  
Bleibt erhalten, wenn die Arbeit und die Bedürfnisse der Arbeitenden sich gut entsprechen
- **Extrinsische Motivation:** Man macht etwas um etwas Bestimmtes zu erreichen, z.B. Arbeit um einen Lohn zu erhalten.  
Wird z.B. gefördert durch einen als gerecht empfundenen Lohn.

# Bedürfnisse älterer Mitarbeitender

- Angepasste Arbeitszeiten
- Der Sinn der Arbeit ist erkennbar
- Gleichbehandlung bzw. Fairness bei Beförderungen und Weiterbildung
- Respektvolles Führungsverhalten der Vorgesetzten
- Angepasste Arbeitsumgebung
- Abbau von Vorurteilen aufgrund des Alters
- Gesundheitsprävention und -massnahmen

# Mögliche Förderung durch das Unternehmen

- Personalentwicklung auch für über 50-Jährige
- Perspektiven für die Phase 50 bis Pensionierung durch Neuorientierungsphase, Aus-, Weiterbildung usw.
- Arbeitszeitregelungen
- Arbeitsplatzanpassungen
- Informationen zum älter Werden
- Anpassen Führungs- und Betriebskultur

## ***Säule 3 der Arbeitsfähigkeit: Gesundheit*** **Mögliche Förderung durch Unternehmen**

- Informationskampagne zur Gesundheitsprävention
- Überprüfung der Arbeitsbedingungen mit Blick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden
- Fachliche Kompetenz bezüglich Gesundheitsfragen sichern
- Gesundheitszirkel
- Gesundheitschecks

## ***Säule 4 der Arbeitsfähigkeit: Arbeitsbedingungen***

Für die Arbeitsbedingungen ist in erster Linie die Führung verantwortlich. Richtschnur für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen sind die Bedürfnisse der jüngeren und älteren Mitarbeitenden. Gutes Age-Management zeichnet sich durch optimale Synergien zwischen den besonderen Fähigkeiten der Älteren und der Jüngeren aus.

# Mögliche Instrumente und Massnahmen

- Altersstrukturanalysen
- Bogenkarriere/Nachfolgeplanung
- Staffettenmodelle/Altersteilzeit
- Personalentwicklungsplanung
- Mentoring
- Führungskräfteerschulung
- Diversity Management
- Flexible Pensionierungssysteme

# Quellen möglicher Synergien zwischen den Generationen

- Neuestes Wissen und Erfahrung zusammenbringen
- Gemeinsames Arbeiten + Lernen (z.B. Lernort Arbeitsplatz)
- Anciennitätskultur reduzieren (z.B. Alter allein ist kein Faktor zur Lohnbemessung)
- Altersmässig durchmischte Teams
- Führung sensibilisieren und befähigen
- Flachere Hierarchien
- Erhöhte Teamautonomie

# Längeres Erwerbsleben bedingt Anpassungen

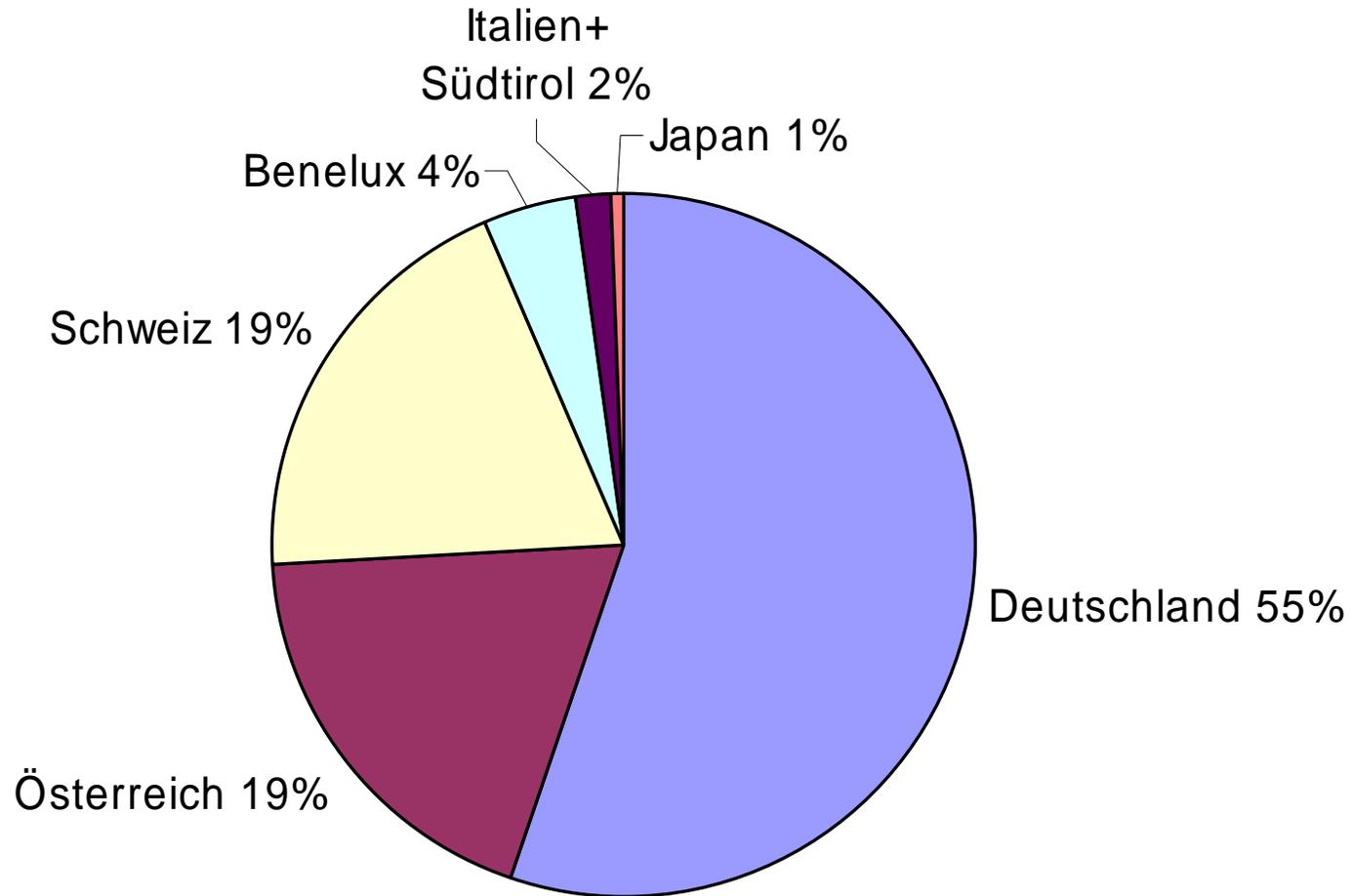
- Übergang von einer Frühverrentungskultur zu einer Kultur des längeren Erwerbslebens.
- Von der Kultur der betrieblichen Altersentwöhnung zur betrieblichen Altersgewöhnung

Quelle: Ilmarinen

**Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit**



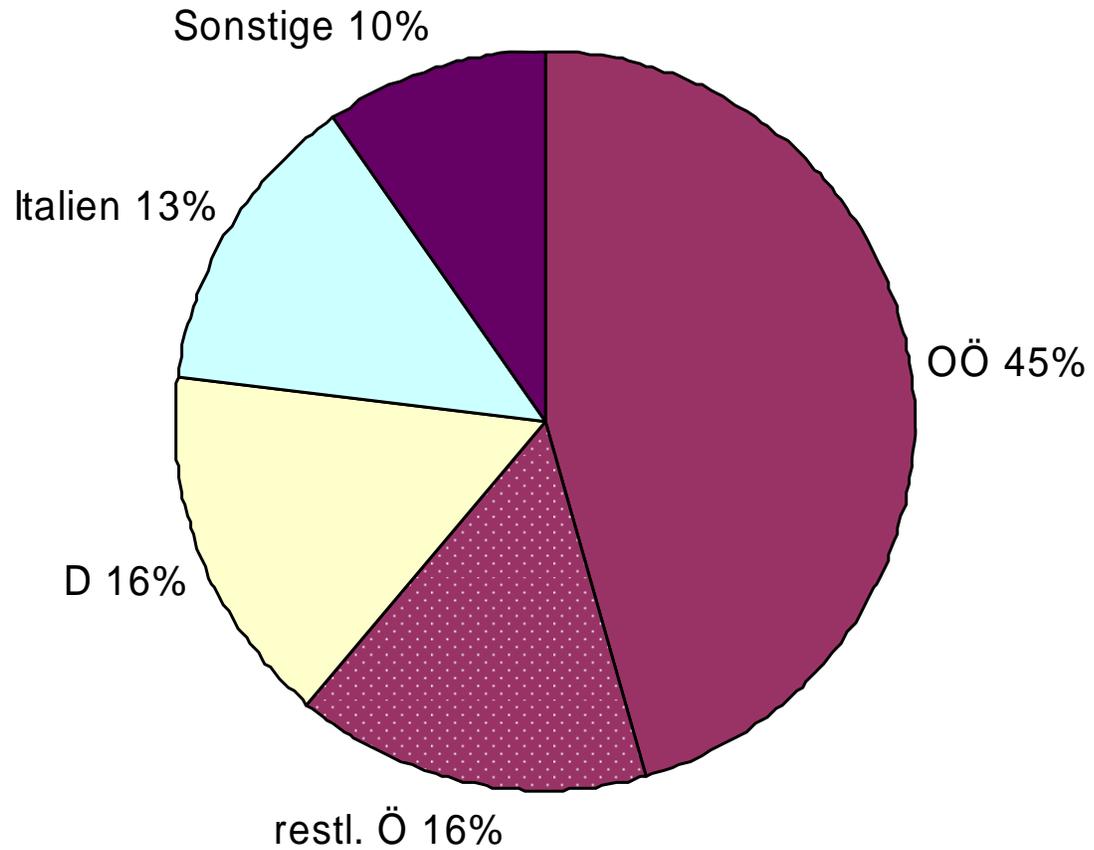
Helmut Gruber  
Betriebsratsvorsitzender Arbeiter  
Ried, März 2007





## EINKAUF 2007 TEAM 7 und ALFA

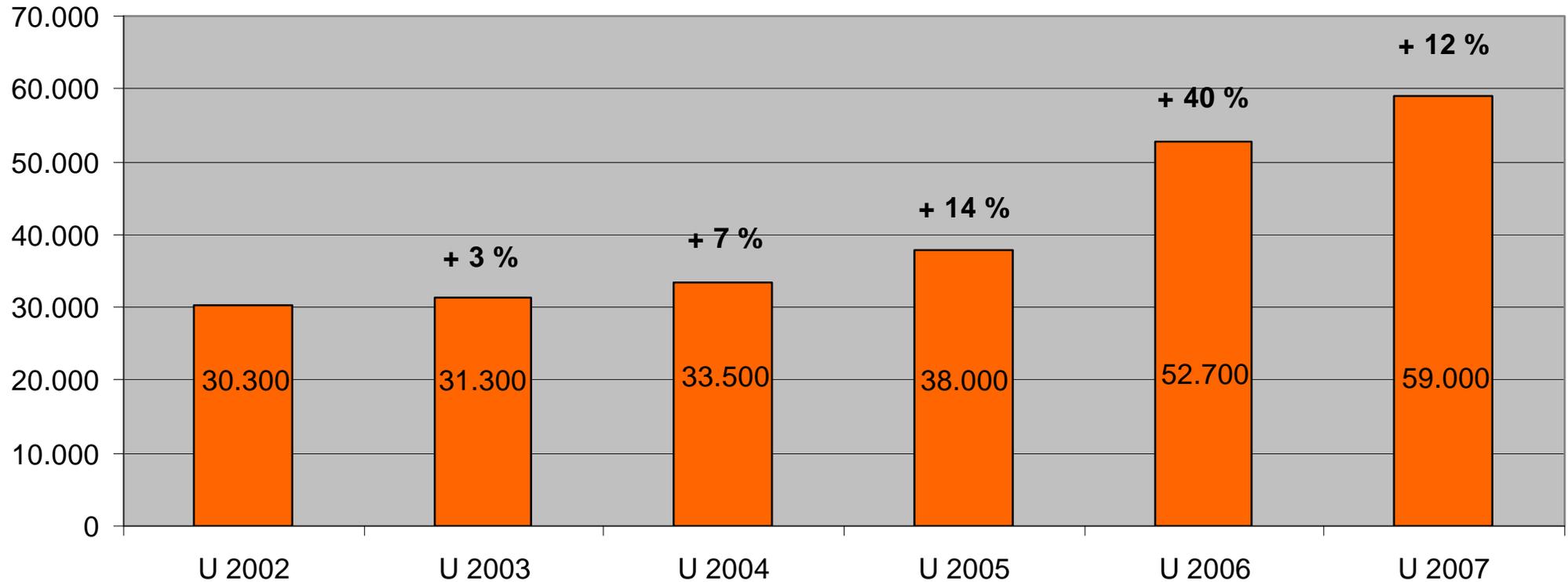
2 Arbeitsplätze bei TEAM 7  
bewirken 1 Arbeitsplatz bei  
einem Zulieferer.





## TEAM 7 Natürlich Wohnen GmbH, Umsatz 2007

Stand Dezember 2007





Mitarbeiteranzahl TEAM 7 und ALFA 2007:

Österreich: 480

West - Europa: 15

Ungarn: 80

**575**



**2006 und 2007: 150 neue  
Arbeitsplätze in Oberösterreich!**



**TEAM 7**

26 Lehrlinge,  
davon  
15 Tischler



Warum ältere Mitarbeiter wichtig sind:

Gesellschaft wird älter

Facharbeitermangel

Loyalität

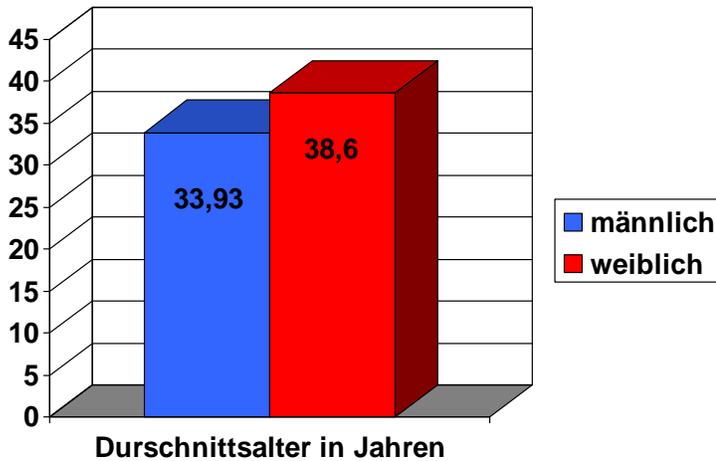
Erfahrung

Teamarbeit: Altersmix stimuliert

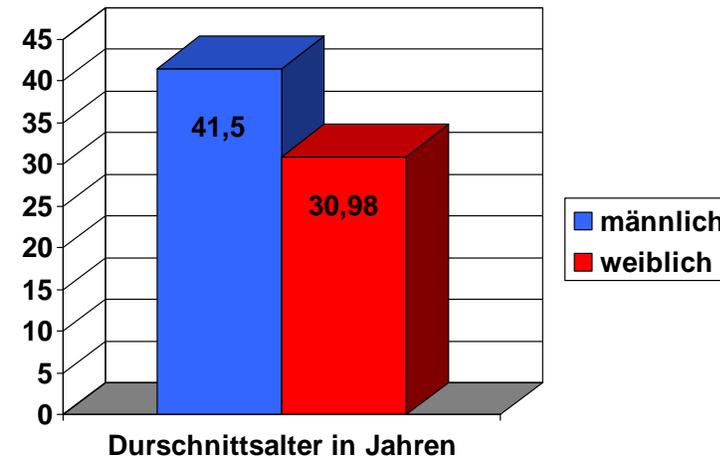
Voraussetzung ist die Wertschätzung

# Durchschnittsalter der Beschäftigten per 30.04.2006

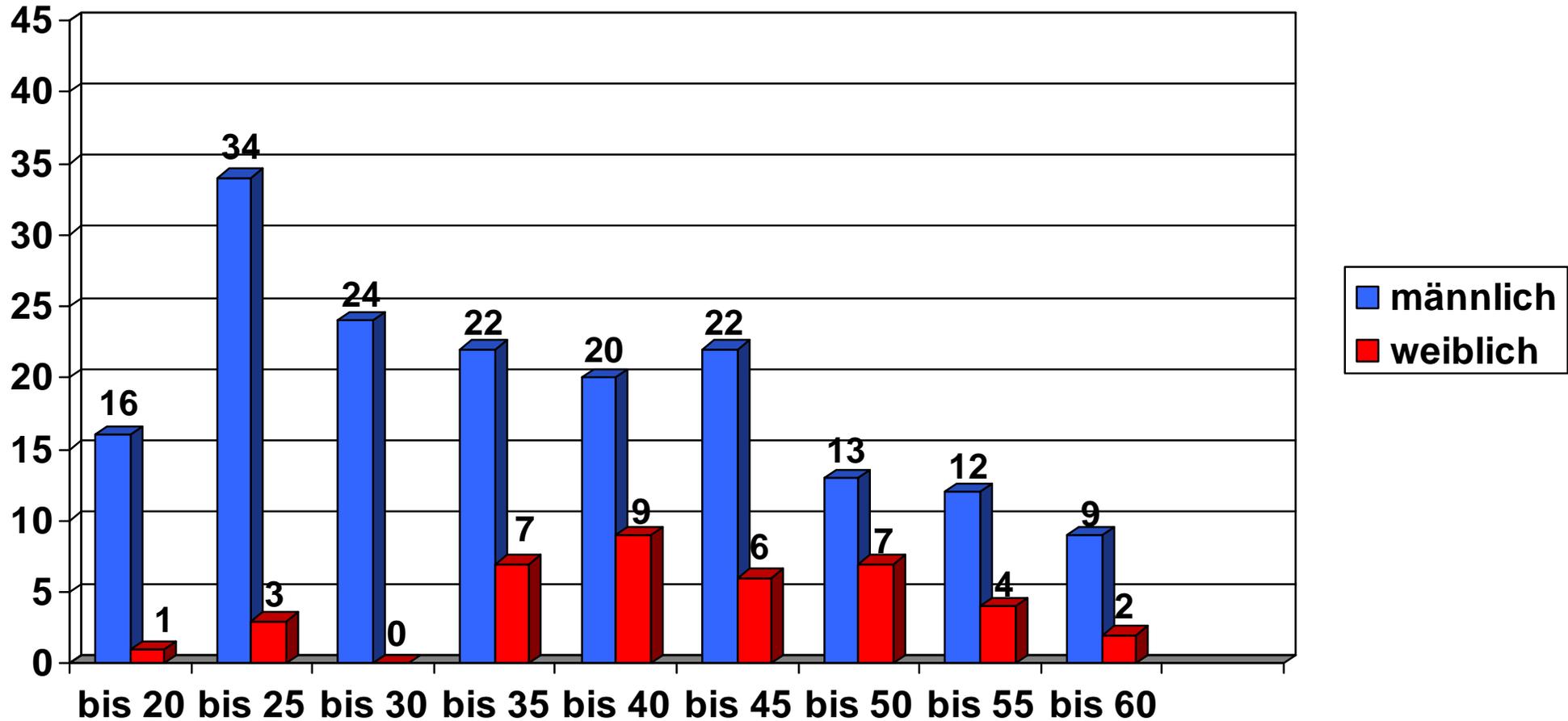
**Arbeiter:**



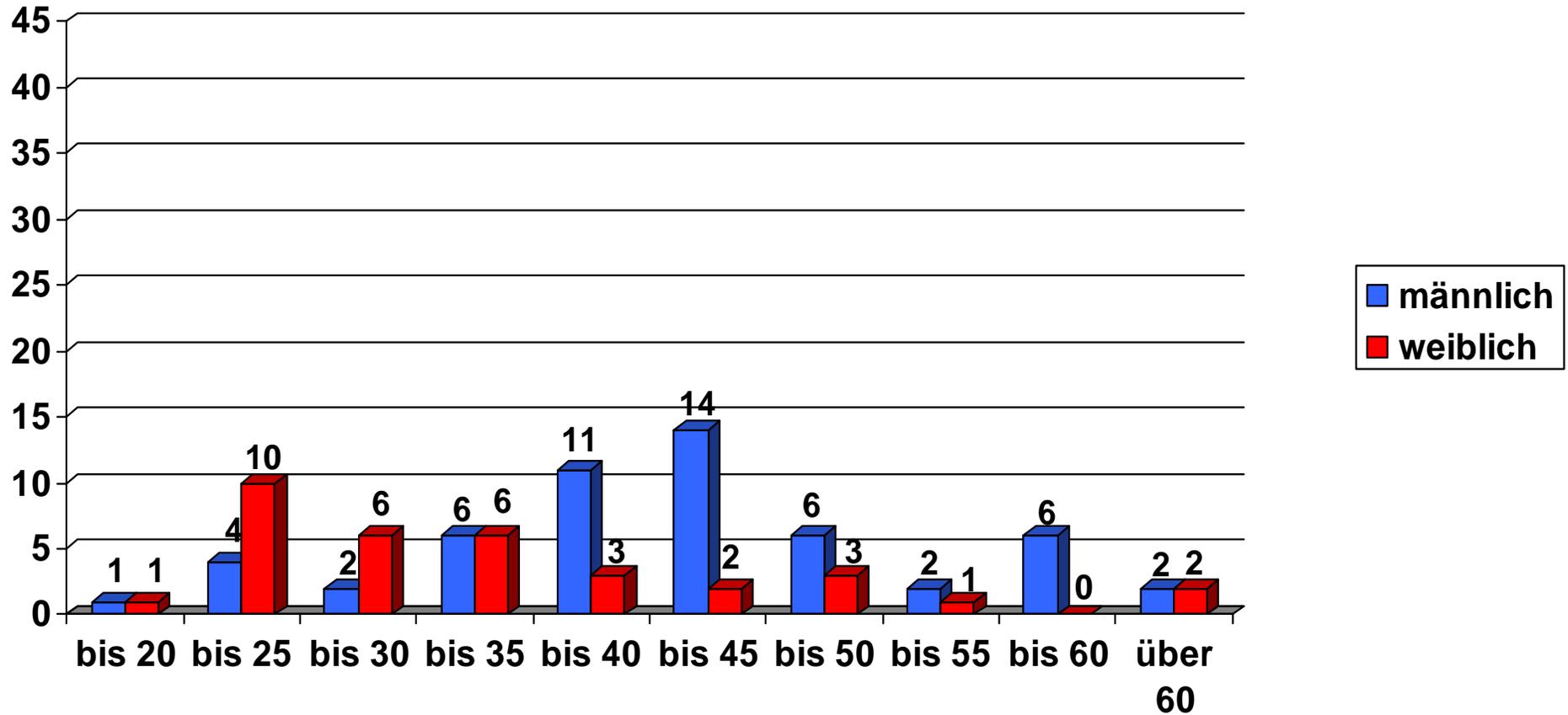
**Angestellte:**



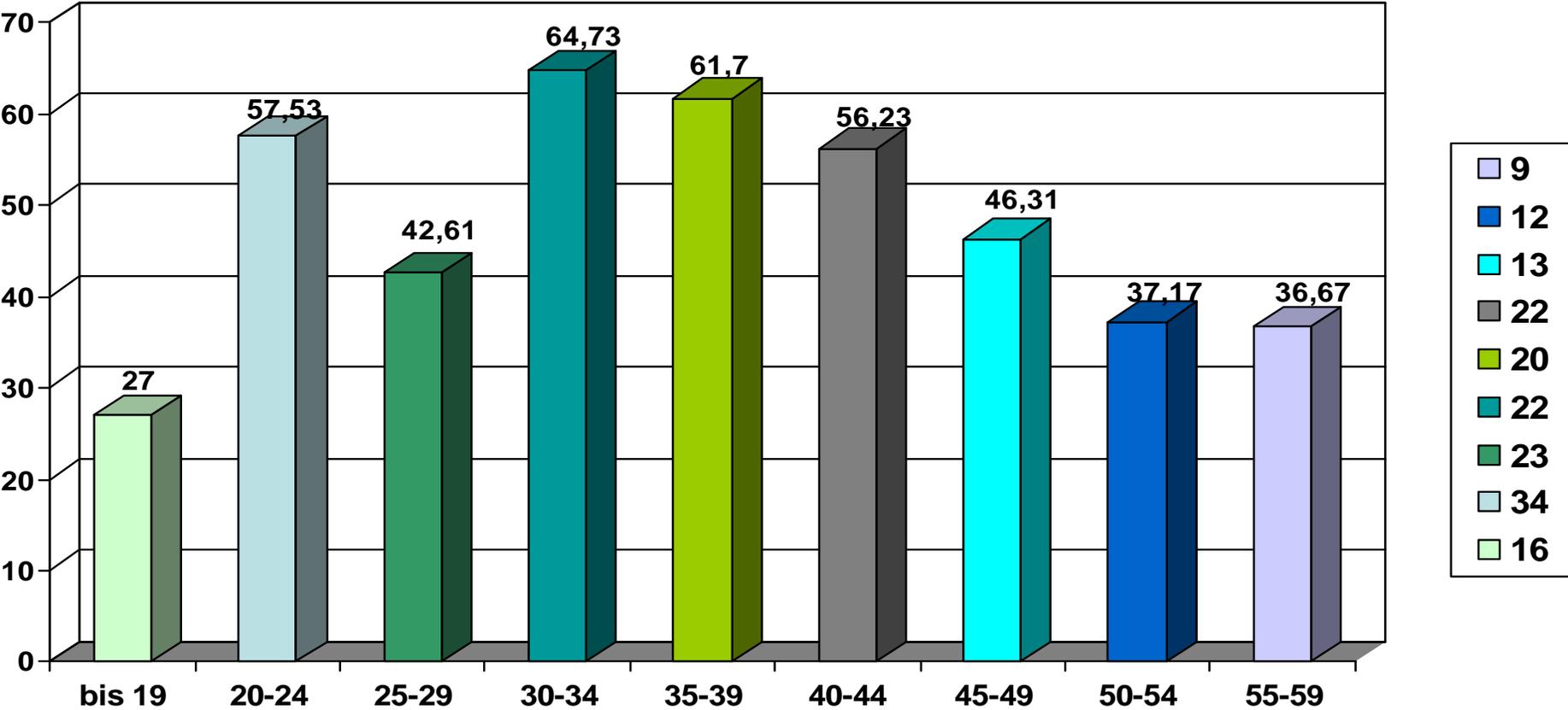
# Altersstruktur Arbeiter



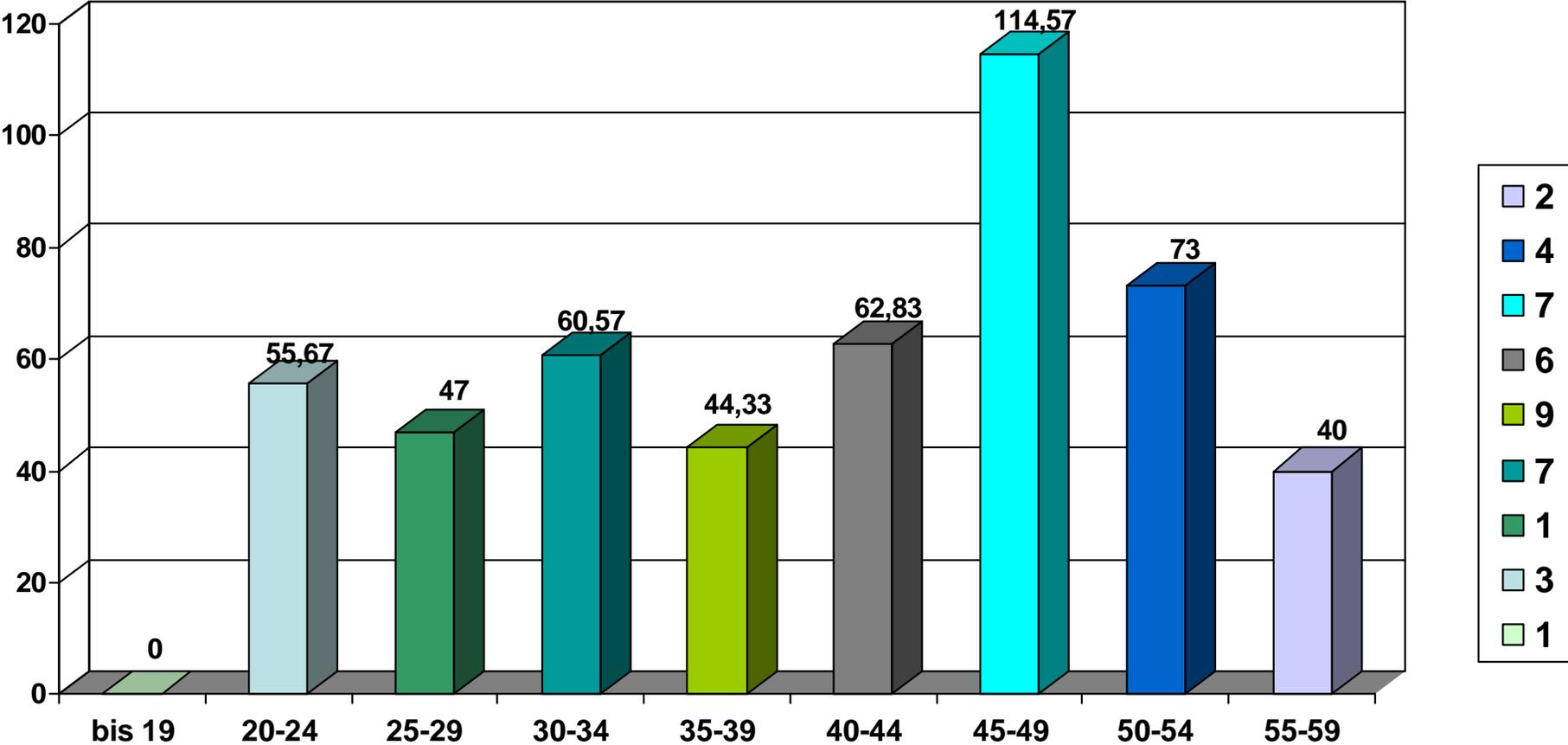
# Altersstruktur Angestellte



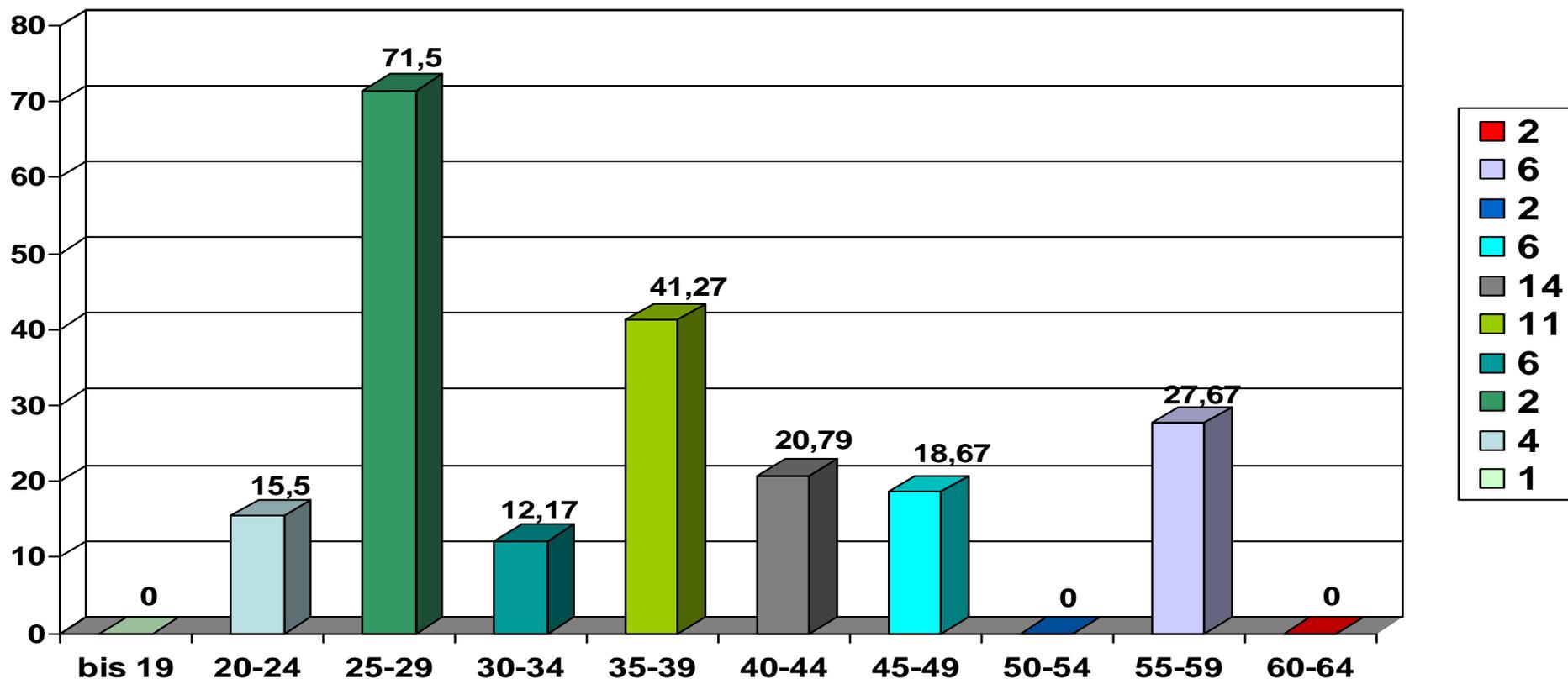
# Krankenstandsstunden Arbeiter männlich (pro Person)



# Krankenstandsstunden Arbeiter weiblich (pro Person)

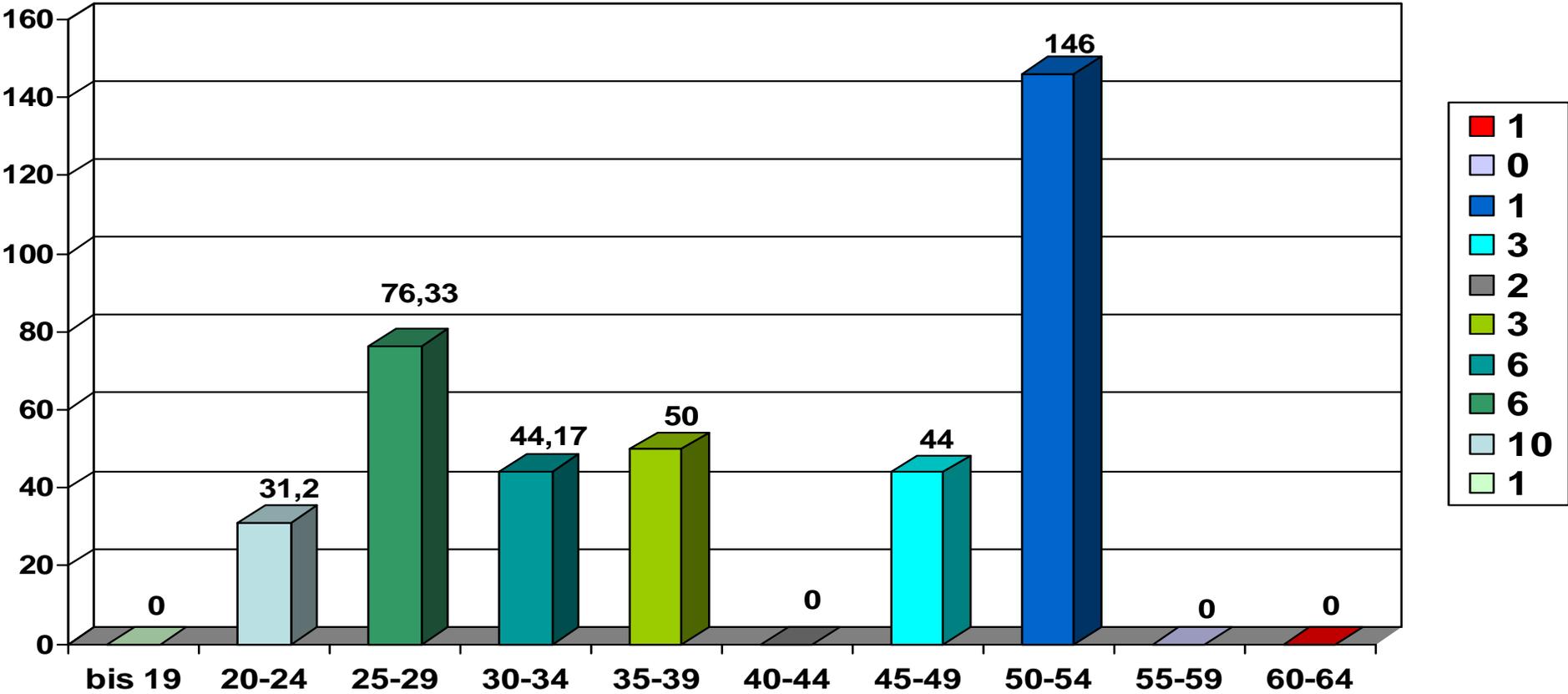


# Krankenstandsstunden Angestellte männlich (pro Person)

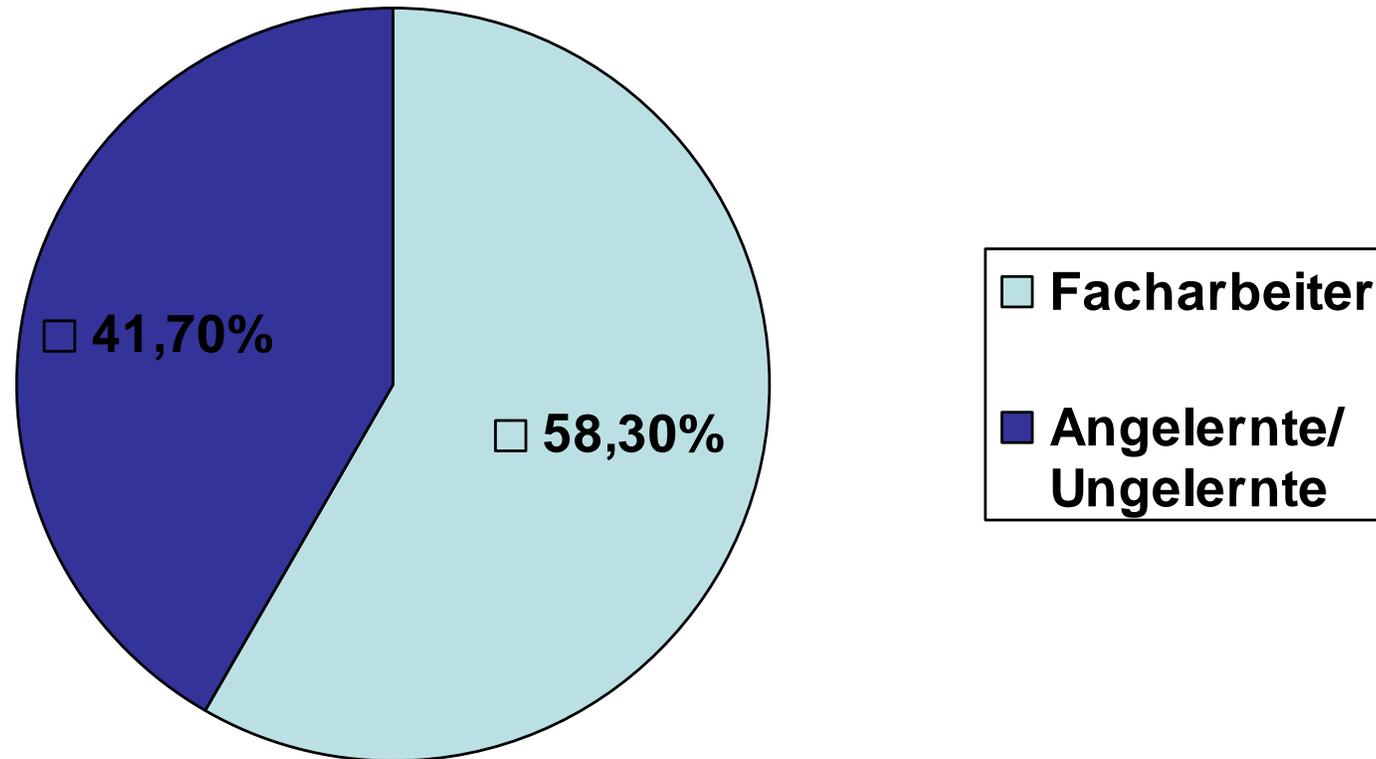


# Krankenstandsstunden Angestellte weiblich

(pro Person)



## Qualifikation der Arbeiter



## **Pension:**

56-60 Jahre

4 Arbeiter

2 Angestellte

## **Altersteilzeit:**

1 Arbeiter

1 Angestellte (Freizeitphase)

## Aktionsschwerpunkte auf Betriebsebene

	<b>Motivation</b>
<b>Kurzfristig</b>	Nordic Walking Nachmittag
<b>Mittelfristig</b>	ABI - Arbeitsbewältigungsindex

# Aktionsschwerpunkte auf Betriebsebene



Nordic-Walking Nachmittag mit Fr. Grocher nach Bankham



## Aktionsschwerpunkte auf Betriebsebene

	Qualifikation
Kurzfristig	Rekrutierung älterer Mitarbeiter
Mittelfristig	Schulung Führungsebene
Langfristig	Mentornesystem (Paten)

## Aktionsschwerpunkte auf Betriebsebene

### Arbeitsorganisation/Führung

**Kurzfristig**

lfd. ergonomische Evaluierung, Einbau hydraulischer Hebehilfen

**Mittelfristig**

Schulung der Teamleiter aus der Produktion zu altersgerechter Mitarbeiterführung

**Langfristig**

Arbeitsplatzbewertung

## Aktionsschwerpunkte auf Betriebsebene

	<b>Gesundheit</b>
<b>Kurzfristig</b>	Vortrag zu gesunder Ernährung, Obsttag
<b>Mittelfristig</b>	Kooperation mit Fitnesscenter
<b>Langfristig</b>	Sportaktivitäten, Raucherentwöhnung 40% Erfolgsquote

## Aktionsschwerpunkte auf Betriebsebene



Vortrag zu gesunder Ernährung von Fr. Dipl. Diätologin Agnes Ablinger

# Aktionsschwerpunkte auf Betriebsebene



**Mountainbiketour rund um den Schafberg**

# Aktionsschwerpunkte auf Betriebsebene



**Skitag in Obertauern, 10. Februar 2007**

# Gesundheitsvorsorge

- **Impfungen**
  - Grippeschutz
  - Zeckenschutz
- **Ärztliche Untersuchungen**
  - Gehörtest
  - Sehtest
- **Vegetarisches Menü**
- **Raucherentwöhnung**

12 unserer Teamleiter waren bei einem, von Hr. Dr. Geissler geleiteten, Workshop in Geboltskirchen.

## „ARBEITSLEBEN“

Mit viel Motivation und Begeisterung gingen die 2 Tage vorüber.



## Führungskräftetraining unserer Betriebsleitung und Bereichsleitung.

Bei einem Workshop in Geinberg referierte Herr Dr. Geissler über das Thema.

„Das Arbeitsvermögen fördern und erhalten“



Die Gesundheit unserer  
Mitarbeiter ist uns wichtig.

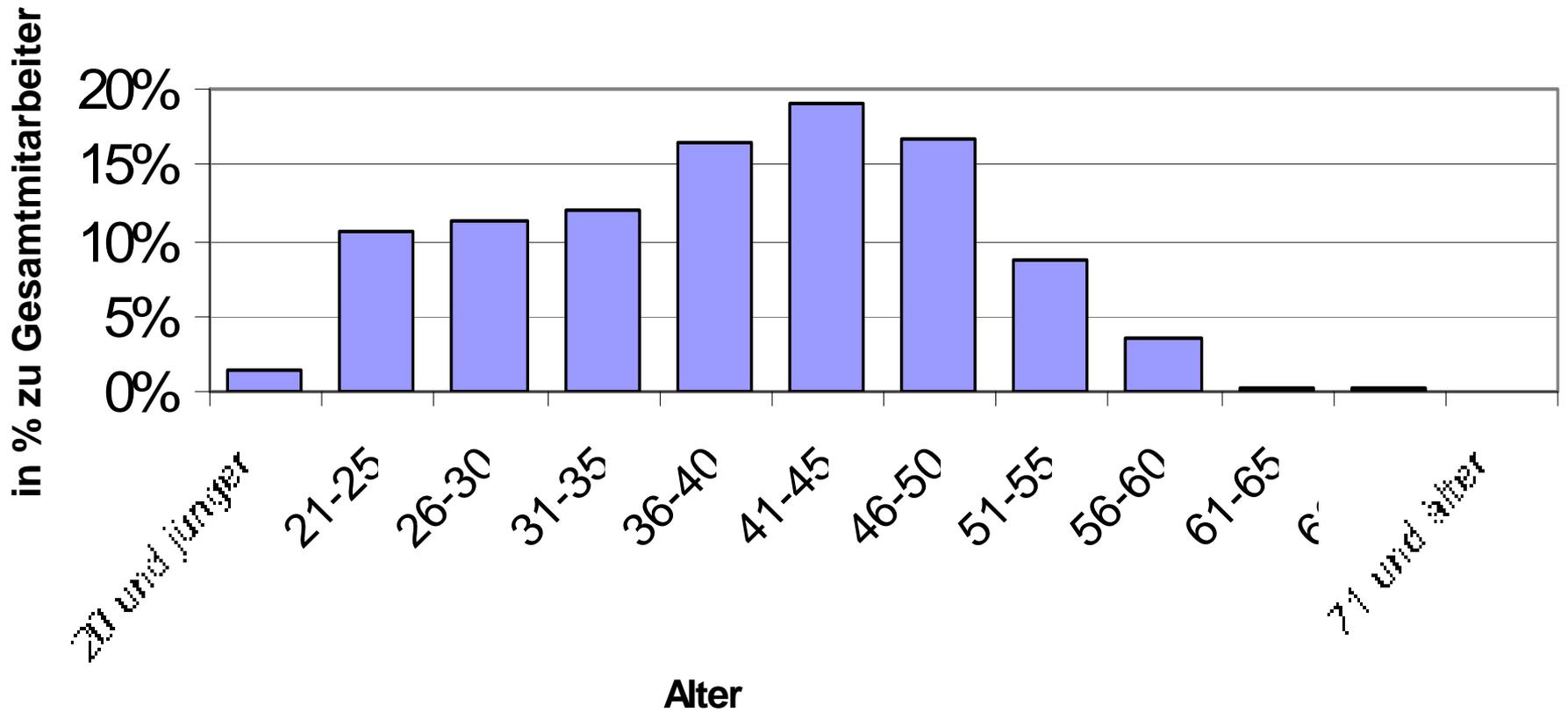
TEAM 7 beteiligt sich an den Kosten für  
ein Fitnesscenter.



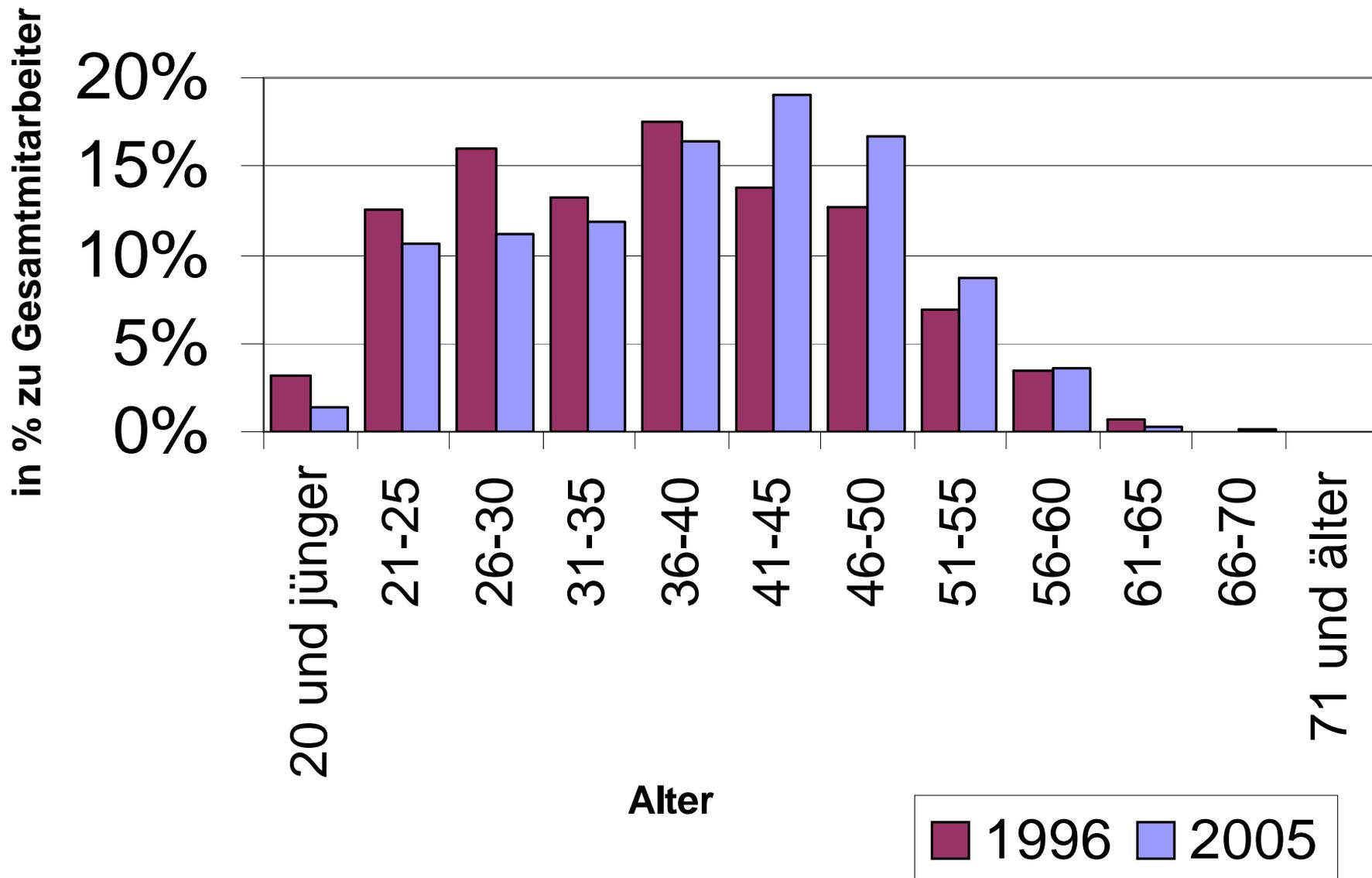


Danke für die Aufmerksamkeit!

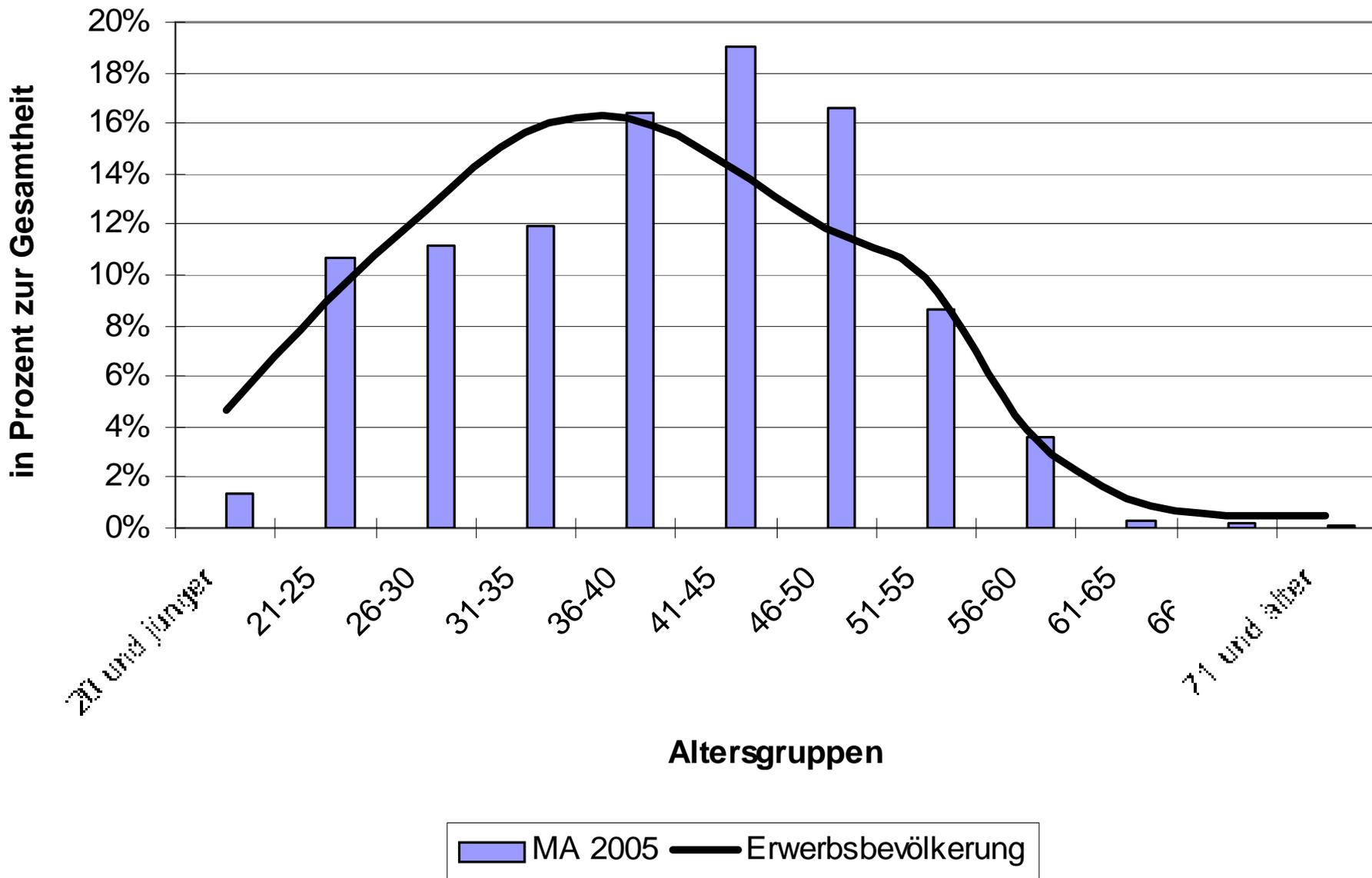
# Altersstruktur Caritas Oberösterreich 2005



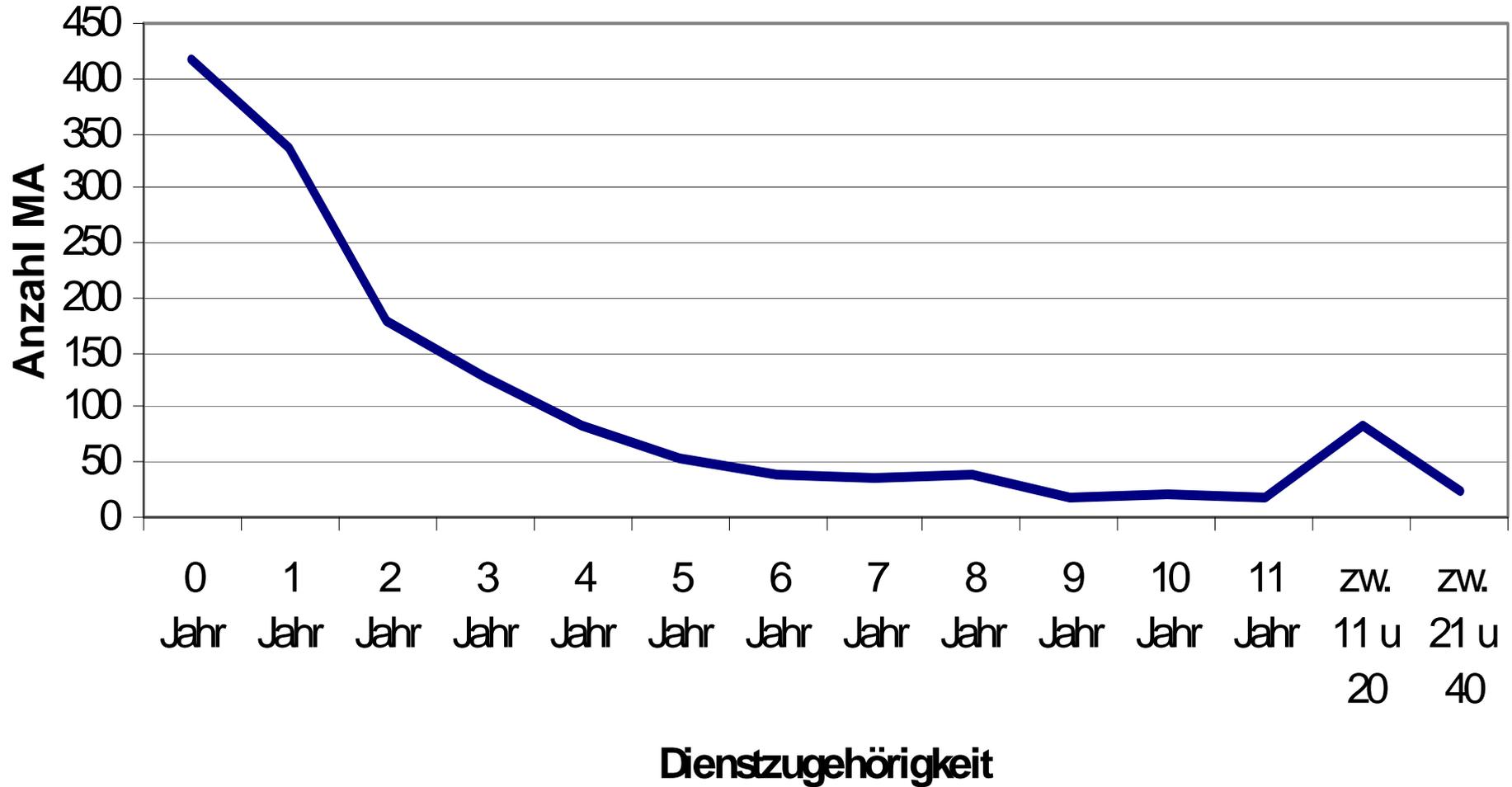
# Altersstruktur Caritas Oberösterreich 1996 und 2005



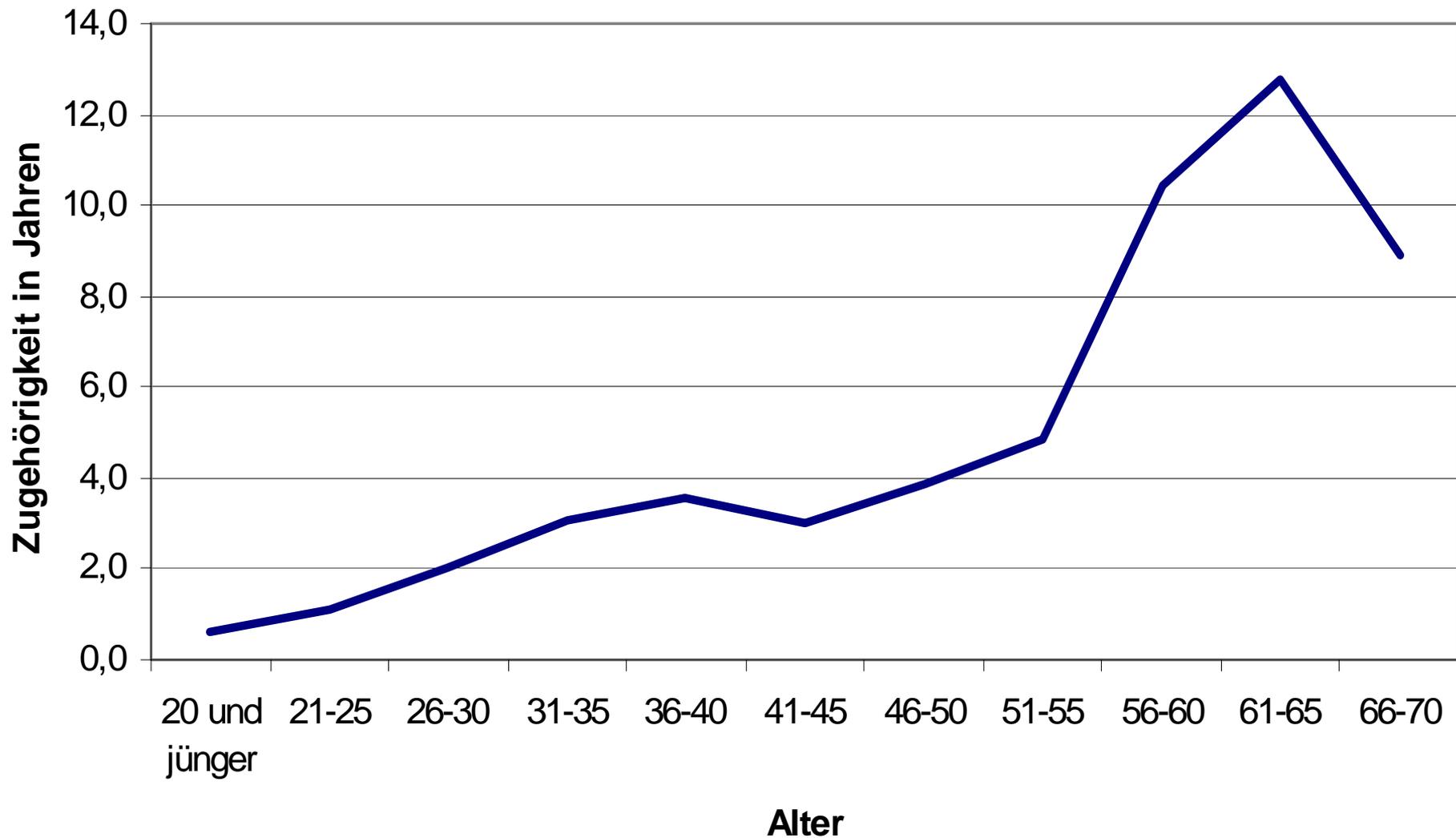
# Altersstruktur MA 05 im Vergleich zur Erwerbsbevölkerung Österreichs



# Dienstzug. bei Austritt absolut Caritas gesamt (Austritte 2000-2005)



# Durschn. Dienstzugehörigkeit Caritas Oberösterreich je Altersgruppe (Austritte von 2000 bis 2005)



# Netzwerk „Älter werden – Zukunft haben“



## Das Netzwerk „Älter werden – Zukunft haben“

---

*und das Finnische Modell*

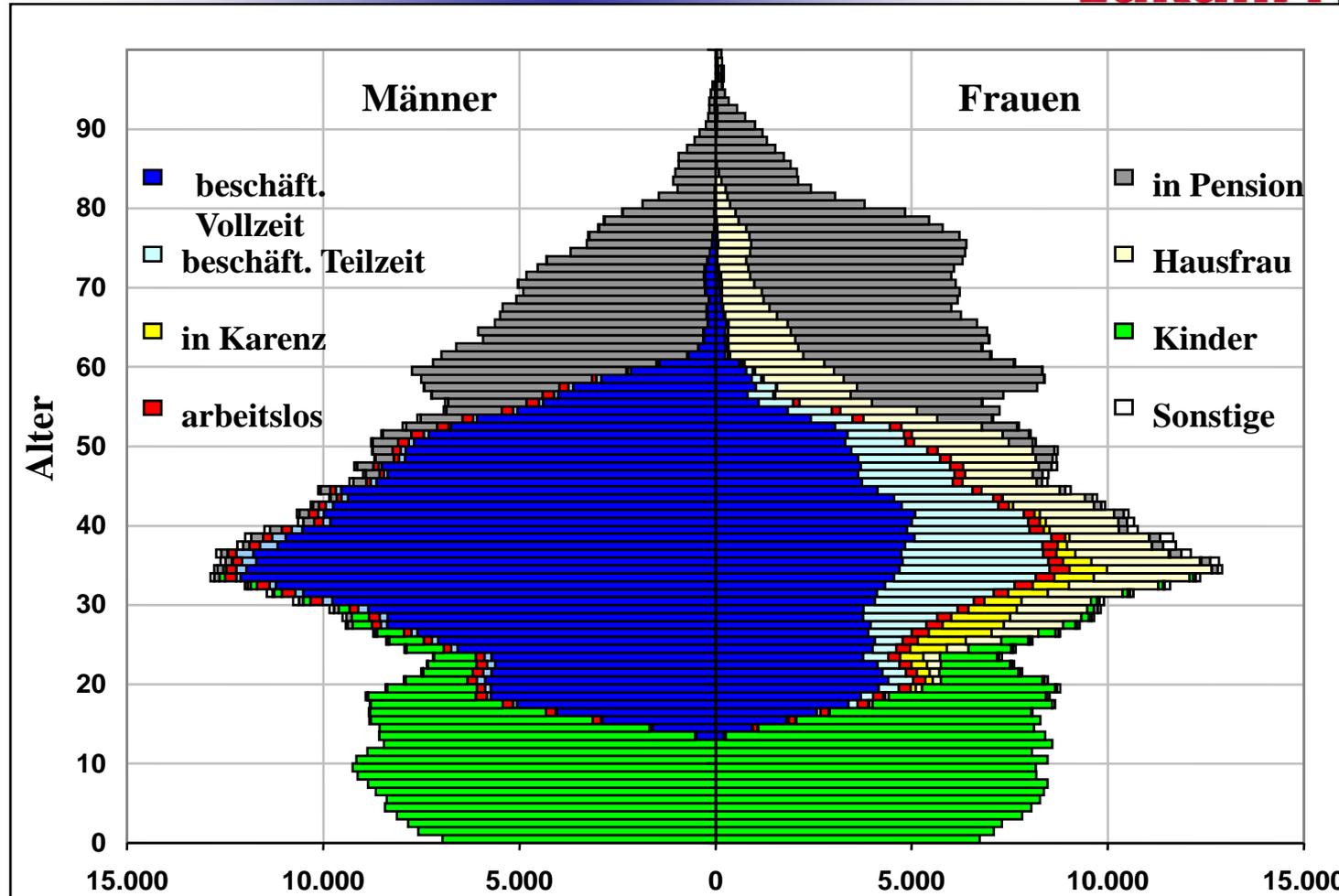
Josef Moser

# Bevölkerung Oberösterreichs nach Alter und Geschlecht 2000

älter  
werden  
**zukunft**



GETTING FUTURE!

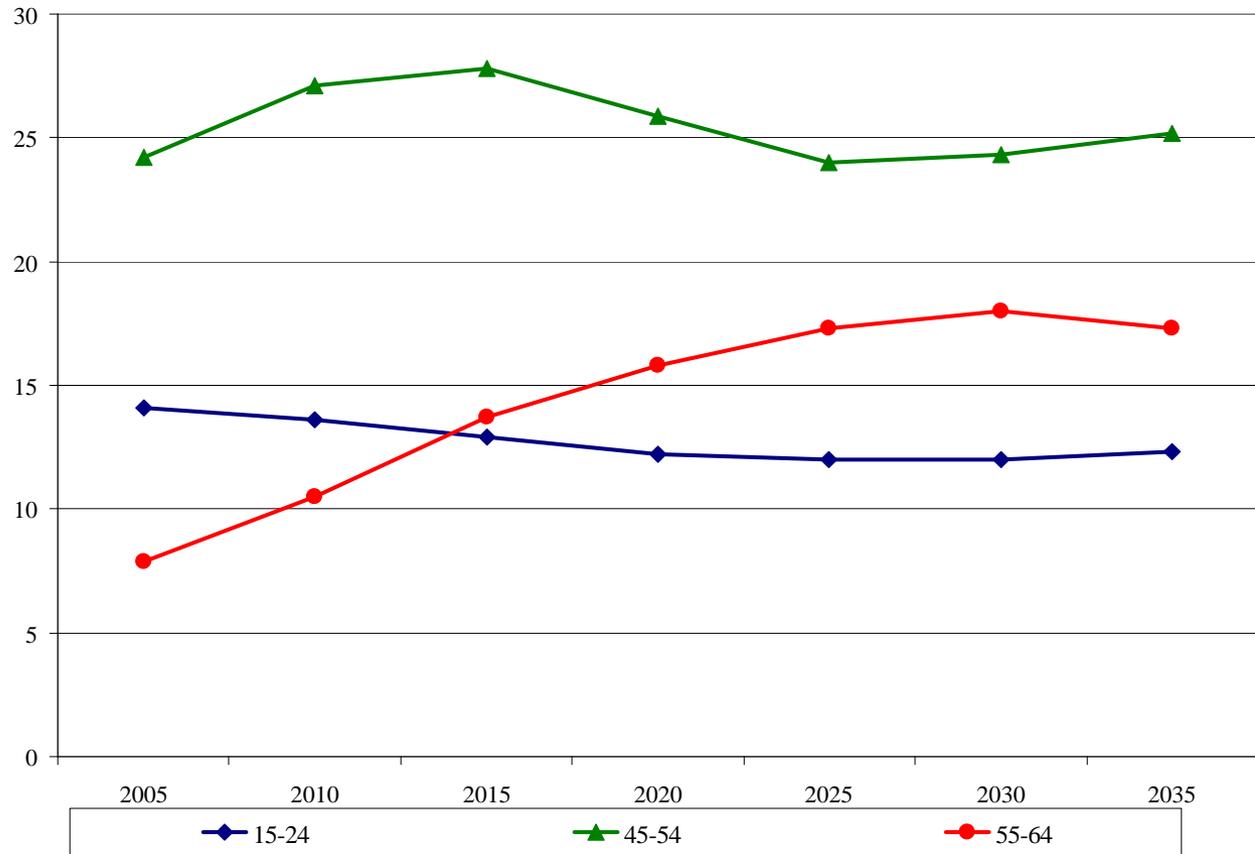


# Altersverteilung der Beschäftigten

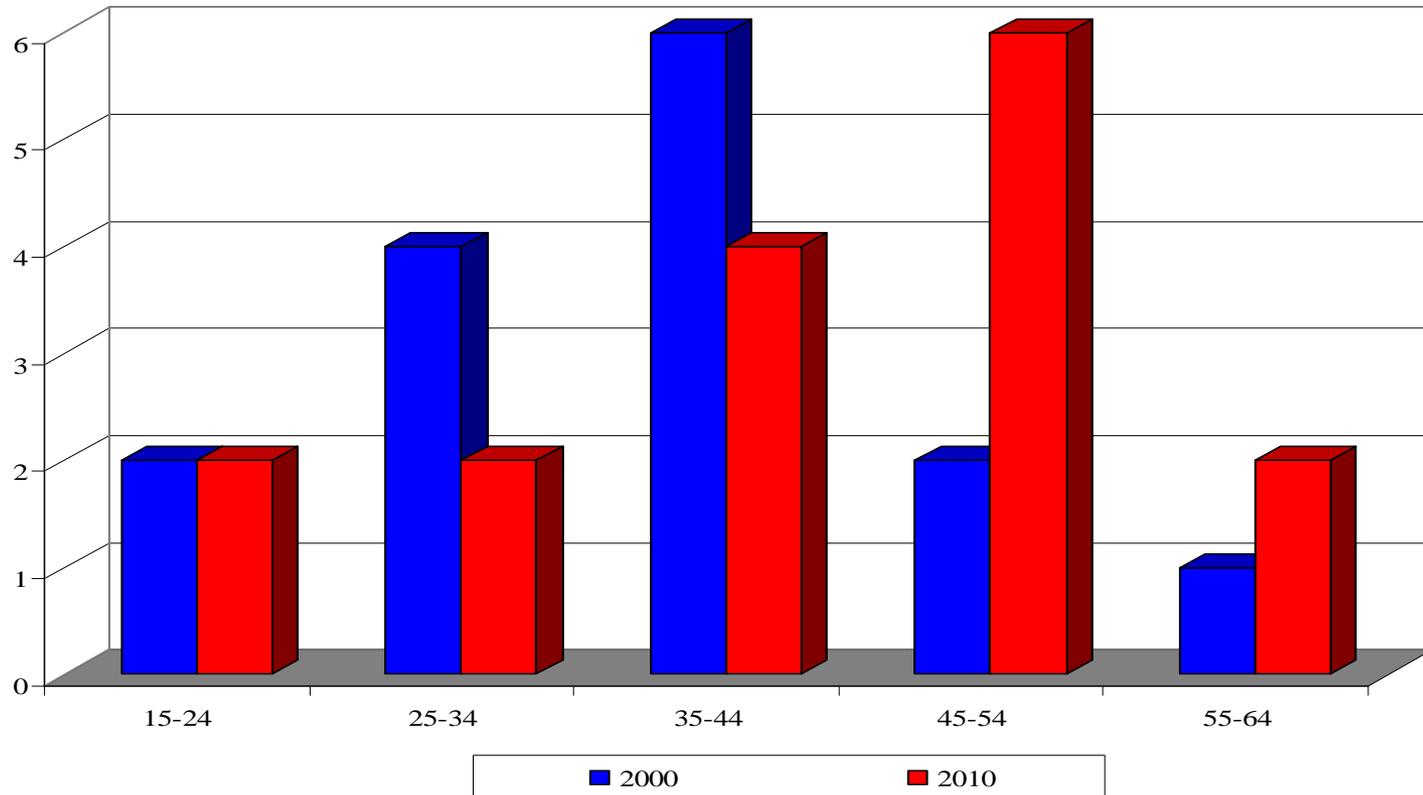
(nach der Hauptvariante und Veränderung der Beschäftigungsquote Älterer)



WAGE. WINNING AGE. GETTING FUTURE!



# Beispiel Altersstruktur Betrieb mit 15 Beschäftigten



# Folgen des demografischen Wandels



- Die Erwerbsbevölkerung altert
- Die betriebliche Strategie der „Verjüngung“ der Belegschaften kommt an ein Ende
- Keine „Verabschiedung“ in die Frühpension mehr
- Damit altert ab nun die Mitarbeiterstruktur der Betriebe und der öffentlichen Verwaltung
- An gesundheitsbelastenden Arbeitsplätzen werden immer mehr ältere Mitarbeiter/-innen eingesetzt
- Betriebe müssen Veränderungen, Stresssituationen, hohes Arbeitstempo mit immer mehr älteren Arbeitskräften bewältigen
- Ohne Maßnahmen: Humankapital „veraltet“ (veraltete Qualifikationen, fehlende Innovationen)

# Finnland als Vorbild



- 1996: FINPAW – Finnisches Nationales Programm für Alternde ArbeitnehmerInnen
  - Sensibilisierung der Öffentlichkeit
  - Einbindung der Sozialpartner, Ministerien, FIOH, Forschungsstellen, Bildungsinstitute, Sozialversicherungen, Arbeitsmarktservice usw.
  - Breite Zielgruppenausrichtung (Manager, Personalisten, BeraterInnen, Betriebsräte, Gesundheits-vertrauenspersonen, Beschäftigte ...)
- Programme der Ministerien, Forschungsinstitute, Bildungseinrichtungen usw.
- Implementierung von Maßnahmen auf der Unternehmensebene

# Vorbild Finnland – Strategische Ausrichtung



- Sicherung der Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigung älterer Personen
- Anpassung an die Anforderungen des Arbeitsmarktes: Kompetenz, Fähigkeiten, Gesundheit, funktionelle Kapazitäten
- VETO – Programme: attraktivere Arbeitsgestaltung, Age-Management, Arbeitsleben-Barometer
- Hoher Stellenwert der betrieblichen Gesundheitsvorsorge (Work-Health-Promotion-Barometer)
- Arbeitsgesetzgebung, Pensionsgesetzgebung, Kollektivverträge

# Netzwerk „Älter werden – Zukunft haben“

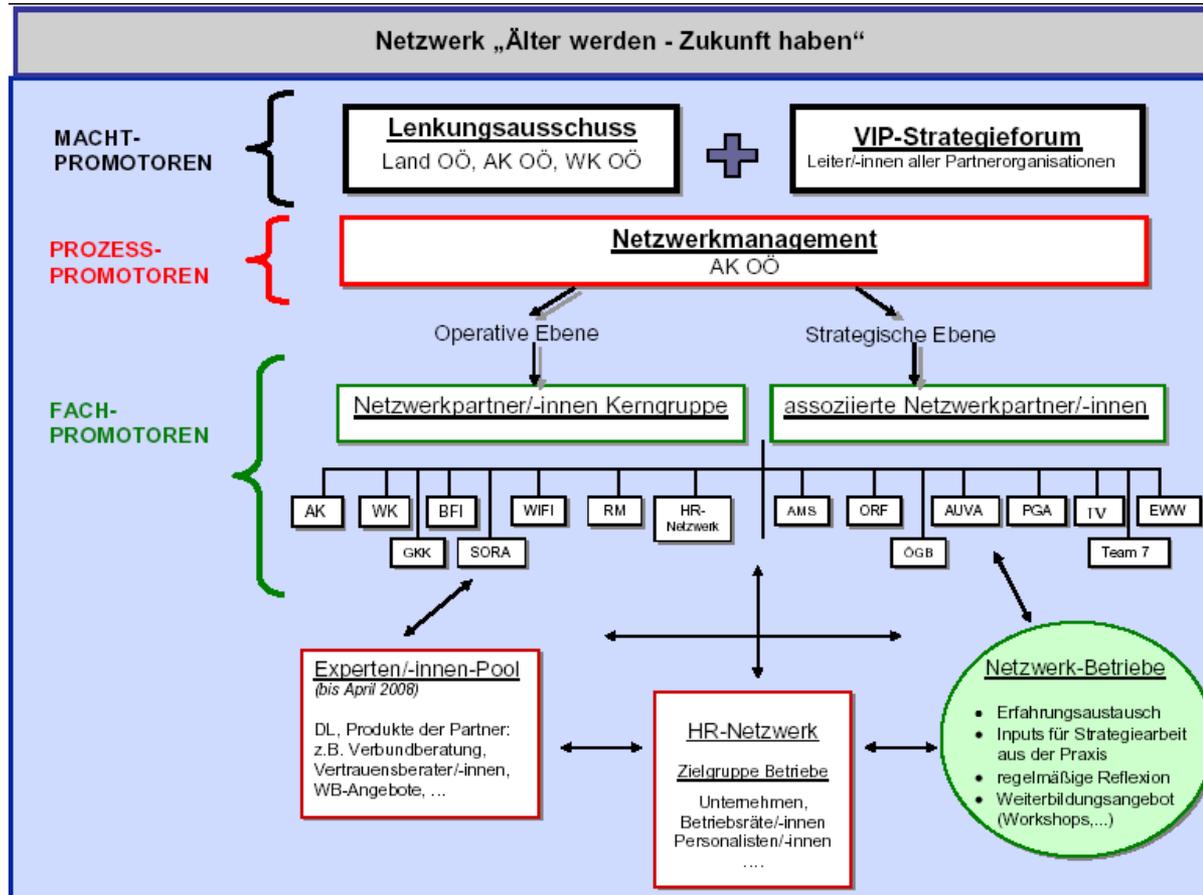


- Netzwerk weiter entwickeln
  - Partner: AK, WK, IV, ÖGB, Wifi, Bfi, OÖGKK, AUVA, PGA, AMS, Uni Linz, HR-Netzwerk, ORF, Land OÖ, Unternehmensnetzwerk
  - Grundfinanzierung des Landes OÖ, aus Mitteln der EU
- Bewusstseinsbildung durch Informationsarbeit
- Bildungsangebote für Ältere schaffen
- Angebote für Multiplikatoren/-innen und Entscheidungsträger/-innen
- Betriebsprojekte, Best Practice - Projekte
- Maßnahmenprogramm für den Territorialen Beschäftigungspakt

# Netzwerk - Organigramm



WAGE. WINNING AGE. GETTING FUTURE!



# Ziel: Erhaltung der Arbeitsfähigkeit



## Arbeitsorganisation

(3-Generationen-Betrieb,  
mehr Eigenverantwortung,  
Aufgabenverteilung,  
Tätigkeitswechsel,  
Arbeitszeit...)

## Qualifikationen

(z. B. Aus- und  
Weiterbildung,  
Tätigkeitswechsel  
organisieren, neue  
Aufgabengebiete  
und Rollen,...)

Altersmanagement

## Gesundheit

(z. B. ergonomische  
Ausrichtung an 45 Jährigen,  
Gestaltung der Arbeits-  
plätze,.....)

## Motivation

(z. B. Laufbahnplanung,  
Wertschätzung,  
Herausforderungen, ....)

# Angebote des Netzwerkes



- Gemeinsam handeln - jeder in seiner Verantwortung
- Aufbau eines Expertenpools und Herausgabe eines Leitfadens
- Öffentlichkeitsarbeit (zB. 4 Pressekonferenzen im Jahr, Wanderausstellung, Broschüren, Vorträge usw.)
- Tagung am 15./16. Oktober
- Aufbau eines Unternehmensnetzwerk
- Zielgruppen – Workshops, Seminare
- Workshops mit Betrieben zum Informationsaustausch, Art at Work
- Betriebsindividuelle Maßnahmen – Beratungsangebote
- Verbundberatung

# minerva 2007



*Kategorie Großbetriebe  
Energie AG OÖ*



**minerva** Preisverleihung  
am 24. Oktober 2007  
im ORF Landesstudio



*Kategorie Kleinbetriebe  
Pecho Druck GmbH*

ca. 70 Teilnehmer/-innen



*Kategorie  
Mittelbetriebe  
Team 7*



Dieses Projekt wird im Rahmen des Programmes „Regionale Wettbewerbsfähigkeit OÖ 2007-2013“ aus Mitteln des EFRE (Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung) sowie aus Landesmitteln gefördert.

# Konferenz 25.10.07



## Ältere Beschäftigte - Ihre Chance für´s Unternehmen



150 Teilnehmer/-innen



Dieses Projekt wird im Rahmen des Programmes „Regionale Wettbewerbsfähigkeit OÖ 2007-2013“ aus Mitteln des EFRE (Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung) sowie aus Landesmitteln gefördert.

# Workshops



- 2. April 2007:** Strategieentwicklung und Zieldefinition in Kooperation mit dem INQA-Netzwerk, (20 Teilnehmer/-innen)
- 26. Juni 2007:** Zielgruppenworkshop mit WAGE-Betrieben. (25 Teilnehmer/-innen)
- 10. September 2007:** „Alter(n)sgerechtes Arbeitsumfeld“ - Modelle für die Erhaltung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit am Beispiel Finnland und OÖ“; E-Werk Wels. (53 Teilnehmer/-innen)
- 12. November 2007:** „Generationenmanagement im Betrieb – Wir unterstützen Sie dabei!“, Technologiezentrum Attnang-Puchheim (13 Teilnehmer/-innen)

[www.wage.at](http://www.wage.at)



## ➤ Zugriffsdaten:

- 2005: 8.981 Zugriffe (1.796/Monat)
- 2006: 33.836 Zugriffe (2.820/Monat)
- 2007: 59.471 Zugriffe (5.406/Monat)

# Pressekonferenzen



10. Mai 2007, Linz

9. Juli 2007, Linz

10. September 2007, Wels

19. September 2007, Attnang

24. Oktober 2007, Linz

15. November 2007, Steyr



# Wanderausstellung



## 6 Standorte im Jahr 2007

- ✓ **OÖGKK (10.4 – 2.5.2007)**  
Presseausendung
- ✓ **Sonderkrankenanstalt-RZ Bad Schallerbach (24.7 – 23.8.2007)**, Presseausendung
- ✓ **Firma Greiner (23.8 – 17.9.2007)**,  
Presseausendung
- ✓ **TZ Attnang-Puchheim (17.9. – 9.10.2007)**;  
Eröffnung 19.9.07, 35 Teilnehmer/-innen.
- ✓ **Landesdienstleistungszentrum (9.10 – 31.10.2007)**
- ✓ **Pro Active Beratungs- und Trainings GmbH; (31.10 – 30.11.2007)**; Eröffnung 5.11.2007, 25 Teilnehmer/-innen.

# Presseniederschlag

älter  
werden  
**zukunFT**  
haben!



WAGE. WINNING AGE. GETTING FUTURE!



Ältere Mitarbeiter werden in Betrieben immer stärkere Gruppe.

## Minerva-Preis für Vorbilder

LINZ. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten nimmt rapide zu, das Personalwesen wird dieser Entwicklung gerecht werden müssen. Ein Preis zeichnet Firmen aus, die sich in diesem Bereich engagieren.

Noch vor sieben Jahren waren 26 Prozent aller Beschäftigten in Oberösterreich über 45 Jahre. Im Jahr 2020 werden es laut Berechnungen 30 Prozent sein. Diese Entwicklung wird ein erheblichen Einfluss auf die Personalpolitik der Firmen haben.

Das Netzwerk „Älter werden, Zukunft haben“, an dem Oberösterreichs Sozialpartner beteiligt sind, vergibt heuer zum zweiten Mal den „Mi-

nerva“-Award, der vorbildhafte heimische Unternehmen auszeichnen soll.

Bewerber können sich heimische Betriebe, die ihre Firmenphilosophie so ausrichten, dass alle Mitarbeiter gesund, gut ausgebildet, produktiv und vor allem wertgeschätzt aller werden können.

Der Preis wird auch an wiederholte Gewinner vergeben. Bewerberinnen, Firmen und Betriebe.

### Bewerbungsformalitäten

Die Bewerbungsfrist läuft bis 30. September. Das Anmeldeformular kann unter 050/6906-2450 bei Erika Ripplath in der AK Oberösterreich oder unter [www.wage.at](http://www.wage.at) angefordert werden.

## Demografiegerechte Personalpolitik erforderlich

Netzwerk „Älter werden – Zukunft haben“ bündelt Initiativen und Ideen für altersgerechte Arbeitswelt

Unsere Gesellschaft wird zunehmend älter – und mit ihr zwangsläufig auch die Arbeitsbevölkerung. Eine Reihe von Unternehmen hat die Zeichen der Zeit bereits erkannt und gemeinsam mit dem von Sozialpartner, Land OÖ und EU initiierten und geförderten Projekt WAGE – Winning Age, Getting Future zukunftsorientierte Ansätze für eine demografiegerechte Personalpolitik entwickelt.

Jetzt gilt es, in Fortsetzung dessen diese Pilotprojekte und Erfahrungswerte in die Breite zu tragen sowie ein ergonomisches Demografienetzwerk „Älter werden – Zukunft haben“ zu schaffen, sind sich WKO-Vizepräsidentin Mag. Ulrike Rabemer-Koller und AK-Direktor Dr. Josef Feischer einig. „Gemeinsam handeln, jeder in seiner Verantwortung“, lautet die Devise dafür. Um die Verbreitung und die nachhaltige Verankerung sicherzustellen, will das Netzwerk „Älter werden – Zukunft haben“ diese Ansätze beim „Älter werden“ und dadurch zur raschen und konzentrierten in möglichst vielen Betrieben Oberösterreichs beitragen.

### Betrieb „altersfit“ machen

„Es ist mehr als sinnvoll, dieses mit Entscheidungsträgern gespickte Netzwerk weiter zu nutzen“, ist Rabemer-Koller von einer erfolgreichen Fortführung der guten Zusammenarbeit überzeugt. „Eine der Hauptaufgaben der WKO Oberösterreich wird sein, vor allem die vielen Klein- und Mittelbetriebe für dieses wichtige Thema zu gewinnen, denn diese müssen vielfach noch davon überzeugt werden, dass die zunehmende



© WKO

Für die Zukunft gut, den Betrieb „altersfit“ zu machen – vor allem kleine und mittlere Unternehmen haben hier noch einigen Aufholbedarf.

Überalterung unserer Gesellschaft sie gerade zwingen wird, ihren Betrieb „altersfit zu machen“. Maßnahmen in den Bereichen Arbeitszeit, betriebliche Gesundheitsvorsorge

und Qualifikation müssen auch von den Klein- und Mittelbetrieben in Angriff genommen werden“, sagt Rabemer-Koller.

Einen aktiven Beitrag leistet auch das Netzwerk Humantressourcen. Von der Forcierung des branchenübergreifenden Erfahrungsaustauschs der Personalisten und Entscheidungsträger bis hin zur Sensibilisierung des Themas „Altersmanagement“, Über Fachveranstaltungen, Best-Practice-Foren, Newstetter und Infos auf der Website [www.network-hr.at](http://www.network-hr.at) erhalten Interessierte ein breites Spektrum an Themen und einen Einstieg in die künftigen Schlüsselkompetenz „Altersmanagement“, verraten Clusterland-Geschäftsführer DI (FH) Werner Kramlinger, MBA, sowie Irene Bouchal, Netzwerk-Managerin Humantressourcen.

### Die Initiative „Älter werden – Zukunft haben“

„Älter werden – Zukunft haben“ ist eine Initiative von Land OÖ, WKO Oberösterreich, AK Oberösterreich, ÖGB, Industriellenvereinigung, WIFI OÖ, BFI OÖ, HÖL/Netz-Unternehmensberatung, ORF OÖ, dem Regionalmanagement OÖ, der Clusterland GmbH und dem Social Research Institute (SORI). Die Netzwerkpartner wollen gemeinsam die Herausforderungen der demografischen Entwicklung meistern und einen aktiven Beitrag zur Verbesserung der Arbeitswelt und zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes Oberösterreich leisten. Das Netzwerkmanagement betreibt die AK OÖ.

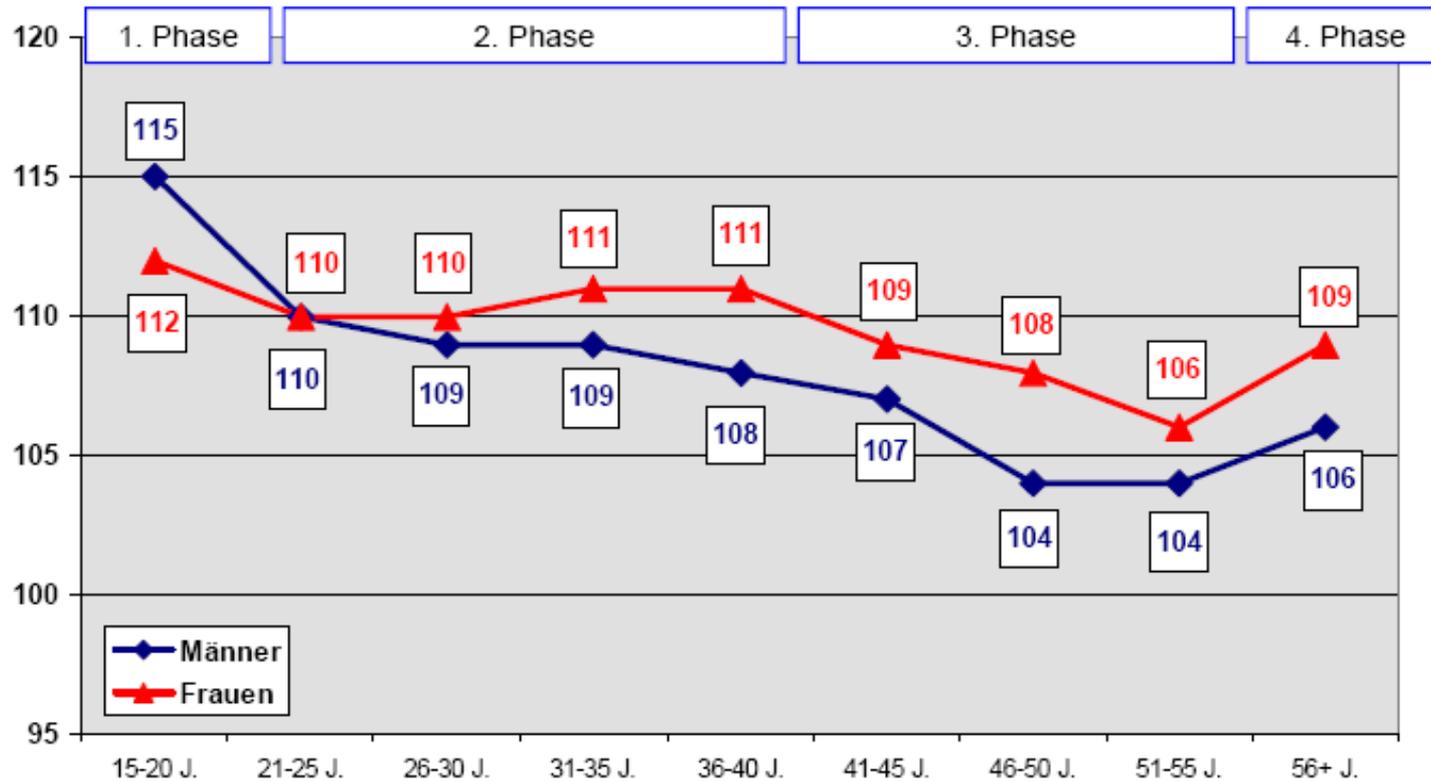
ca. 60 Pressemeldungen im Jahr 2007

# Erfahrungen



- Bewusstsein nimmt zu, **aber**:
- Nur wenige Betriebe wollen Maßnahmen ergreifen
- Besonders schwierig sind Maßnahmen in KMU
- Der öffentliche Sektor fühlt sich wenig angesprochen (und wird in einigen Jahren besonders betroffen sein)
- Es fehlen bundesweite Aktionspläne
- Defizite in der Betrieblichen Gesundheitsförderung, Aus- und Weiterbildung und Verbreitung arbeitswissenschaftlicher Kenntnisse, Wertschätzung gegenüber älteren Mitarbeitern/-innen
- Situation älterer Arbeitsloser verändert sich kaum

# Arbeitsklima – Index der AK OÖ nach Alter



Normierte Indexpunkte; Analysezeitraum: 2004 - 2007

Quelle: AKI, SORA, Ifes, Februar 2008

# Netzwerk „Älter werden – Zukunft haben“



**Herzlichen Dank  
für Ihre  
Aufmerksamkeit!**