



# Generationen- Management

Generationengerechte Arbeitswelt – produktives  
Älterwerden im Arbeitsprozess und wie es gelingen kann!

# Generationen-Management



Ein Handbuch der EURAG Österreich mit fachlicher Begleitung von  
IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung

Herausgeber: EURAG Österreich – Dkfm. Erika Folkes, Mag.<sup>a</sup> Eva Reithner

AutorInnen: Dr.<sup>in</sup> Irene Kloimüller MBA, Dr. Rudolf Karazman  
Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Theresia Gabriel, Esther Domburg, MAS

Mit Unterstützung des Bundesministeriums  
für Soziales und Konsumentenschutz

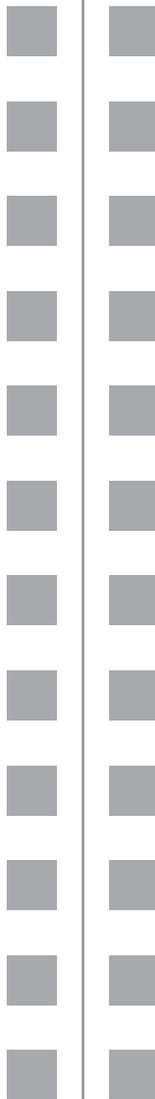


## Impressum

Herausgeber: EURAG Österreich  
 AutorInnen: Dr.<sup>in</sup> Irene Kloimüller MBA, Dr. Rudolf Karazman  
 Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Theresia Gabriel, Esther Domburg, MAS  
 Grafik und Layout: Mag.<sup>a</sup> art Martina Gaigg  
 Druck: Remaprint  
 Copyright: EURAG Österreich

Alle Rechte vorbehalten.

Gefördert aus den Mitteln des Bundesministeriums für Soziales und Konsumentenschutz.



BM Dr. Erwin Buchinger

## Vorwort

Der demografische Wandel ist in Österreich und in Europa in vollem Gange. Dadurch ändert sich die Altersstruktur in der Bevölkerung spürbar und stellt die Gesellschaft vor eine Reihe von Herausforderungen, insbesondere in Bezug auf Beschäftigung und Sozialschutz.

Die Europäische Union hat sich zum Ziel gesetzt, die Beschäftigungsquote Älterer bis zum Jahr 2010 auf 50% zu erhöhen. Ebenso steht die Reform der Beschäftigungs- und Sozialpolitik im Zentrum der Anstrengungen im Rahmen der Lissabon-Strategie. Im Regierungsprogramm der österreichischen Bundesregierung wird als Ziel auch ein Nationales Aktionsprogramm zur Hebung der Beschäftigungsquote und -fähigkeit Älterer formuliert.

Damit der Wirtschaftsstandort Österreich vor dem Hintergrund eines sinkenden Anteils an jüngeren Erwerbstätigen wettbewerbsfähig bleiben und weiterhin unseren sozialen und wirtschaftlichen Wohlstand sichern kann, ist es notwendig, die verfügbaren Arbeitskräfte, insbesondere auch die älteren ArbeitnehmerInnen, besser zu nutzen.

Unternehmen werden demnach gefordert sein, ältere ArbeitnehmerInnen wieder verstärkt als Schlüsselarbeitskräfte wahrzunehmen, sie zu fördern und nicht länger als Belastung oder Kostenfaktor anzusehen. Das Unternehmen von morgen wird von einer Generationenvielfalt, in der alle Generationen zusammenarbeiten, geprägt sein. Das heißt, ältere ArbeitnehmerInnen

als eine Ressource zu betrachten, bedeutet auch einen Wendepunkt. Es ist gleichsam der Beginn eines kulturellen Wandels in der Einstellung auszumachen, der die Vorurteile und Diskriminierung aufgrund des Alters zu überwinden versucht.

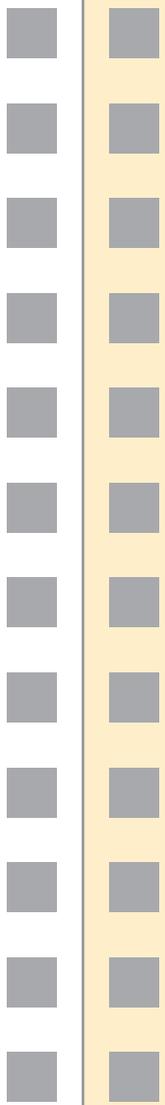
Es freut mich, dass die EURAG Österreich mit Unterstützung des Bundesministeriums für Soziales und Konsumentenschutz mit dem Projekt „*Behalte-Management*“ ein Thema aufgegriffen hat, an dem in Zukunft kein Unternehmen vorbeigehen kann. Das vorliegende Handbuch soll in die Thematik einführen, einen Umdenkprozess einleiten, und eine Anleitung für die Schaffung eines generationenverbindenden und altersgerechten Arbeitsumfeldes geben.



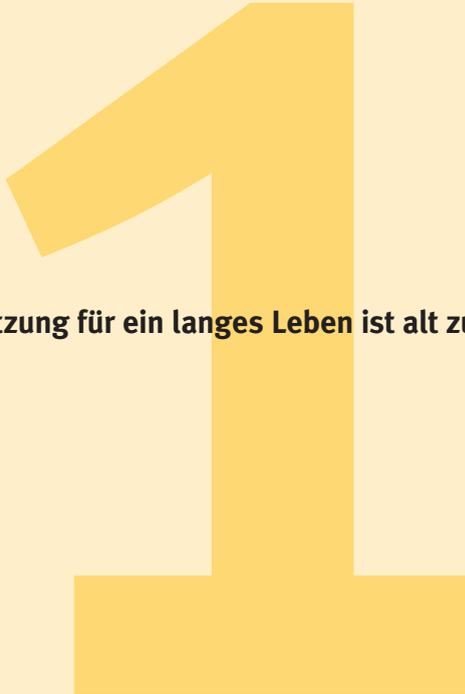
Dr. Erwin Buchinger  
Bundesminister für Soziales und Konsumentenschutz

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Kapitel 1:</b>	Älterwerden, Alter und Lebensphasen – Fähigkeiten, Kapazitäten und Interessen – arbeitsphysiologische und psychosoziale Erkenntnisse zum Älterwerden	7
<b>Kapitel 2:</b>	Generationenmanagement – bestmögliches Arbeitsvermögen ein Arbeitsleben lang	27
<b>Kapitel 3:</b>	Der Human Work Index Steuerindikator für gesunde Produktivität in allen Altersgruppen	37
<b>Kapitel 4:</b>	Vision „Altersgerechtes Arbeitsleben“	57
<b>Kapitel 5:</b>	Eine generationengerechte Arbeitswelt – Ansatzhebel und Beispiele aus der Praxis	65
<b>Kapitel 6:</b>	Ausblick – Vorschläge an den Gesetzgeber	91
<b>Kapitel 7:</b>	Glossar und weiterführende Literatur	101
<b>Kapitel 8:</b>	Die AutorInnen	113



**Voraussetzung für ein langes Leben ist alt zu werden!**



## **Kapitel 1**

### **Älterwerden, Alter und Lebensphasen – Fähigkeiten, Kapazitäten und Interessen – arbeitsphysiologische und psychosoziale Erkenntnisse zum Älterwerden**

*In diesem Kapitel widmen wir uns den Begriffen Alter, Älterwerden, dem Lebensphasenmodell und älteren ArbeitnehmerInnen und setzen diese Begriffe in Zusammenhang mit Arbeits- und Leistungsfähigkeit. Die Definition von Altern wird auf verschiedenen Dimensionen wie der körperlichen, psychischen, der seelisch-geistigen und der sozialen vorgenommen.*

## 1.1 Alter und ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

40 Jahre bei Frauen bzw. 45 Jahre bei Männern gelten in der Arbeitswelt oft als die „Altersschwelle“, also jene Schwelle, ab der man als ältere/r MitarbeiterIn bezeichnet wird.

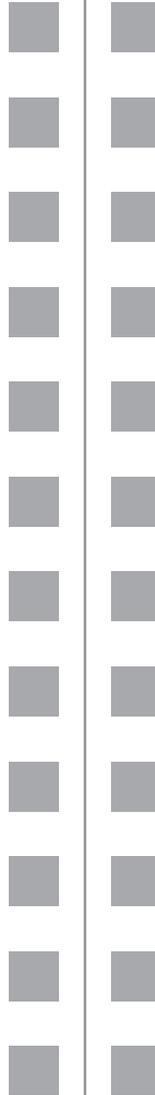
Wissenschaft und Praxis zeigen, dass das chronologische Alter alleine wenig Relevanz als Zuordnungskriterium hat. Vielmehr sind es individuelle und auch arbeitsbezogene Einflussfaktoren und Bedingungen, die jemanden älter oder jünger „aussehen“ lassen. Ausbildung, soziales Umfeld, individuelle Lebensführung, persönliche Einstellungen, Wohlstand bzw. Armut, geleistete Tätigkeiten, Leistungsanforderungen in und aus der Arbeit und Lernanreize in der Arbeit haben einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit mit dem Älterwerden.

*Leistungsanforderungen in und aus der Arbeit und Lernanreize in der Arbeit haben einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit mit dem Älterwerden.*

Es gibt junge Menschen, die bereits still stehen und in ihren Verhaltensweisen alt sind und Menschen, die mit über 80 Jahren vor Vitalität strotzen.

In der Altersforschung teilt man die „Alten“ in „junge Alte“, die aktiv, engagiert, vielseitig interessiert, körperlich und geistig leistungsfähig sind, und in „alte Alte“, die hilfs- und pflegebedürftig und meist jenseits des 75./80. Lebensjahres sind.

Wie man altert ist demnach ein höchst unterschiedlicher und sehr individueller Prozess und die Zuordnung zu einer Altersgruppe bzw. die „Anzahl an



gelebten Jahren“ ist aus Sicht von ExpertInnen kein geeignetes Kriterium, um von Älteren zu sprechen und noch weniger um die Leistungsfähigkeit von Menschen zu beurteilen.

In diese Denkweise passt sehr gut das Konzept von Naegele<sup>1</sup> (vgl. dazu Naegele G., 1992) betreffend Alter und ältere ArbeitnehmerInnen, weil er die Bedingungen der Arbeit bzw. des Arbeitsmarktes einbezieht:

**1.** Wenn ArbeitnehmerInnen bereits im Alter von 40 Jahren als Ältere bezeichnet werden, dann ist Alter gebunden an „harte“ Arbeitsbedingungen in Branchen wie Metall- und Stahlindustrie oder Bauunternehmen, wo körperliche Arbeit zur Arbeitssituation dazugehört.

**2.** Wenn ArbeitnehmerInnen im Alter von 45 Jahren als ältere ArbeitnehmerInnen bezeichnet werden, dann ist Alter sowohl mit der eingeschränkten Möglichkeit verbunden, die Karriereleiter in der Firma hinaufzusteigen oder mit der Möglichkeit, einen neuen Job als Arbeitslose/r auf dem Arbeitsmarkt zu erwerben.

**3.** Wenn ArbeitnehmerInnen im Alter von 50 Jahren und mehr als ältere ArbeitnehmerInnen bezeichnet werden, dann ist Alter gebunden an erste Gedanken über Entscheidungen zur Rente (Pension), den deutlichen Rückgang an innerbetrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten etc.

in Anlehnung an Naegele G., 1992

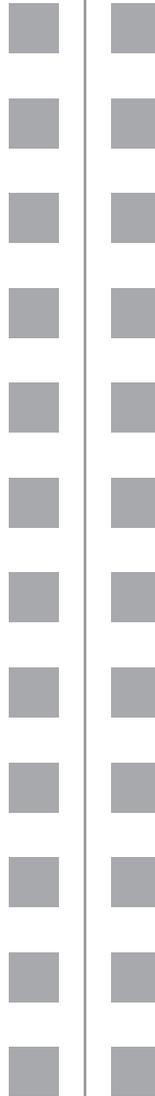
<sup>1</sup> Prof. Dr. Gerhard Naegele, Professor für Soziale Gerontologie und Direktor des Instituts für Gerontologie, technische Universität Dortmund, Institut für Gerontologie

## 1.2 Alternstheorien

In der Arbeitspsychologie gibt es eine Reihe von theoretischen Ansätzen, die das Älterwerden beschreiben. Folgend sind ausgewählte Theorien dargestellt und ihre jeweils wichtigsten Foci zusammengefasst.

**Tabelle: Psychosoziale Theorien des Älterwerdens im Überblick**

<i>Defizitmodelle</i>	Älterwerden wird als reduktiver Prozess verstanden: Qualitäten werden weniger, schwächer, verschwinden gar. In der Arbeitswelt geht es um Aspekte wie Arbeitsfähigkeit, Leistung, Interesse, Lernen, Teamfähigkeit, Flexibilität u.ä.
<i>Qualitative Verlaufsmodelle</i>	Qualitative Verlaufsmodelle orientieren sich am Lebenslauf des Menschen und stellen qualitative Veränderungen im Übergang vom mittleren zum höheren Alter fest.
<i>Erfolgreiches Altern</i>	Erfolgreiches Altern kann als ein „innerer Zustand von Zufriedenheit und Glück“ umschrieben werden, wobei Zufriedenheit hier als Indikator für eine gelungene Anpassung an den Alternprozess verstanden wird. Ob nur jene zufrieden werden, die „gebraucht werden“ (Aktivitätstheorie) oder jene, die Aktivität reduzieren können (Disengagement-Theorie), ist abhängig von den konkreten Rollen und der spezifischen Eigenart einer Person.



### *Wachstumstheorien*

Wachstumstheorien gehen davon aus, dass Menschen bestimmte Prozesse durchlaufen müssen, um geistige Reife zu erhalten. Es wird angenommen, dass das menschliche Grundbedürfnis nach Selbstverwirklichung<sup>2</sup> im Älterwerden neue Möglichkeiten der Realisierung erfährt.

### *Kognitive Theorien*

Nicht ein äußerer Reiz, die objektive Qualität einer Situation, sondern deren subjektive Wahrnehmung bestimmt Ausmaß und Art der Reaktion auf diese. „Persönliche Kontrolle“ spielt bei der Anpassung an Probleme des Alterns eine zentrale Rolle.

### *Kulturanthropologische Theorien*

Kulturanthropologische Theorien beschäftigen sich mit dem Zusammenhang der kulturellen Entwicklung und dem Altersbild in Gesellschaften.

### *Interaktionistisches Modell*

Keine einzige der oben beschriebenen Variablen kann allein Langlebigkeit erklären. Leistungsfähigkeit und Altwerden sind multifaktoriell bedingt.

Quelle: nach Lehr U. (2005)

<sup>2</sup> Anmerkung: Hier ist darauf zu achten, dass das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung ein sozial geformtes Moment ist und nicht in allen Kulturen gleiche Priorität hat: Mitarbeitende mit Migrationshintergrund streben auch in Abhängigkeit vom sozialen Geschlecht der Betroffenen – für uns vielleicht irritierender Weise – nicht im für uns gewohnten Ausmaß nach Individualisierung und Selbstverwirklichung. Was im Rahmen einer Gesellschaft für Frauen und Männer, Jüngere und Ältere als „normal“ und „gesund“ gilt, ist kultureller Konsens.

### 1.3 Der Abschied vom Defizitmodell

Nach dem Modell, mit dem in der Arbeitspsychologie, Arbeitsphysiologie und Arbeitsmedizin gearbeitet wird, wird der Alterungsprozess wesentlich von den Lebens- und Arbeitsbedingungen geprägt und bedeutet Abbau, Aufbau und Umbau zugleich. Die körperliche Leistungsfähigkeit nimmt ab, die psychischen Fähigkeiten bleiben stabil und personal-soziale Fähigkeiten nehmen zu.

Dennoch hält sich das Bild, dass Älterwerden ein rein reduktiver Prozess ist, (Abbaumodell-Defizitmodell) hartnäckig. Eine derartig generalisierte Sicht ist aber schlichtweg falsch.

**Abbildung: Veränderung der Leistungsfähigkeiten**

<i>körperlich</i>	<i>nimmt ab</i> (Muskulatur, Kraft, Körpertemperatur, Sauerstoffaufnahme, Sensorische Leistungskraft, ...)
<i>psychisch</i>	<i>bleibt gleich</i> (Intelligenzleistung, Aufmerksamkeit, Konzentration, Assoziation, Gedächtnis, Zentrale Aktivierung)
<i>sozial</i>	<i>nimmt zu</i> (ganzheitlich-intuitives Arbeiten, Empathie, Gelassenheit, Selbstbewusstsein und Überzeugungskraft, Verantwortung)

Quelle: nach IBG Modell (in Anlehnung an R. Karazman), 2007

### Wie verhält sich Altern in Bezug auf die einzelnen Dimensionen körperlich, psychisch und sozial?

#### Die körperliche Leistungsfähigkeit

Körperlich kommt es – je nach Art der Tätigkeit und Lebensstil – zu einer Abnahme der Leistungsfähigkeit. Bemerkbar z.B. bei Schnelligkeit, Beweglichkeit, Ausdauer und Kraft, Hören, Sehen usw. Die physische Leistungsfähigkeit wird insgesamt bestimmt

*Die Bedeutung des körperlichen Abbaus für die Arbeit wird weit überschätzt, da körperliche Anstrengung in der heutigen Arbeitswelt nicht mehr die Rolle spielt wie noch vor 50 Jahren.*

von körperlicher Belastung, persönlichem Trainingszustand und genetischen Voraussetzungen.

Die Bedeutung des körperlichen Abbaus für die Arbeit wird jedoch weit überschätzt, denn körperliche Anstrengung spielt in der Arbeitswelt von heute bei weitem nicht mehr die Rolle wie noch vor 50 Jahren.

Interessant ist auch der Aspekt, dass wir auf der einen Seite körperlich aktiv sein müssen, um fit und leistungsfähig zu bleiben, auf der anderen Seite schwere körperliche Tätigkeiten zu einem rascheren Abbau von Arbeitsfähigkeit führen. *Körperliche Beanspruchung in der Arbeit hält nicht fit!* Denn sonst hätten beispielsweise Bau- und Straßenarbeiter oder Landwirte die beste körperliche Leistungsfähigkeit. Es handelt sich hier aber um einseitig beanspruchende Tätigkeiten, die Kraft in einem bestimmten Muskelbereich trainiert, aber auch einseitigen stärkeren Verschleiß bewirkt und keine ganzheitliche körperliche Fitness hervorruft.

Zusammengefasst kann man sagen, dass die körperliche Leistungsfähigkeit mit dem Älterwerden aufgrund physischer Veränderungen abnimmt. Bemerkbar wird der Abbau zumeist als erstes in der Muskelmasse und damit bei der Kraft der unteren Extremitäten. Menschen verlieren 15 bis 20% ihrer Kraft im Alter von 20 bis 60 Jahren. Da Menschen aber verschieden strukturiert sind, kann es hier zu großen Unterschieden kommen.

## Die psychische Leistungsfähigkeit

Jene psychischen Funktionen, die im Arbeitskontext üblicher Weise relevant sind, entwickeln sich im Laufe des Älterwerdens so, dass Menschen auch in höherem Lebensalter gut arbeiten und die an sie gestellten Anforderungen bewältigen können.

Folgend werden wichtige Ergebnisse der Forschung über Konstanz und Veränderung psychischer Funktionen (Intelligenz, Gedächtnis, Psychomotorik und Kreativität, Gedächtnis, Lernen) zusammengefasst.

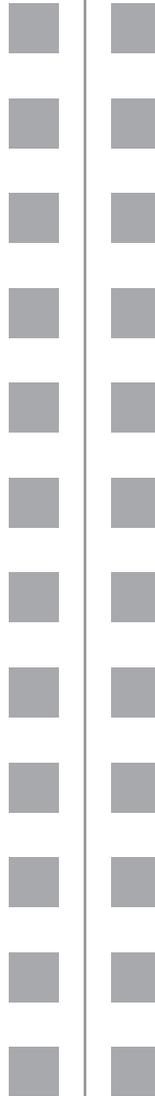
### Funktionsfähigkeit: Konstanz und Veränderung mit dem Älterwerden

#### Intelligenz

Die wichtigsten mentalen Fähigkeiten sind bis zur Mitte der 8. Dekade stabil. Dabei werden aber große Unterschiede zwischen den einzelnen Personen beschrieben. Die Fähigkeit, Informationen zu speichern, ist stabiler als die Informationsverarbeitungskapazität. Die kristalline Intelligenz baut sich mit dem Alter auf, die fluide etwas ab. Ältere Menschen weisen große Reserven in jenen Leistungen auf, die mit dem erworbenem Wissen zusammenhängen.

#### Gedächtnis

Die Qualität des ExpertInnenwissens (Erfahrung) steigt. Altersspezifische Unterschiede in der Gedächtnisleistung lassen sich auf verschiedene Mängel der Prozesse des Lernens und Erinnerns zurückführen (z.B. Konzentrationsschwierigkeiten), wobei Ältere über ein größeres Repertoire an Strategien beim Lernen und Erinnern verfügen. Zwar nimmt die Fähigkeit des



Kurzzeitgedächtnisses leicht ab, bzw. braucht man für Aufgaben, die mit dem Kurzzeitgedächtnis zusammenhängen, länger, dafür hat man Erfahrung und Expertise, auf die man zurückgreifen kann.

#### Psycho- motorik

Die Feststellung, dass ältere Menschen grundsätzlich langsamer reagieren, lässt sich nicht verallgemeinern. Die in vielen Studien festgestellte Verlangsamung von Reaktionen mit zunehmendem Alter ist durch körperliches Training beeinflussbar.

#### Kreativität

Die „praktische“ Kreativität (divergentes Denken) nimmt zu. Diese zeigt sich in Situationen, in denen ein lineares Denken und frühere Erfahrungen zur Lösung von Alltagsproblemen nicht ausreichen.

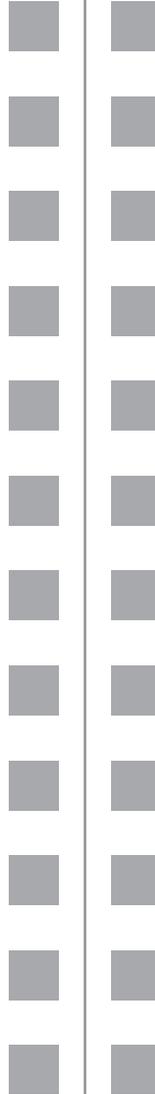
### Geistig-soziale Fähigkeiten im Zusammenhang mit Persönlichkeit und Älterwerden

Auch die Betrachtung der Veränderungen der Persönlichkeit mit dem Älterwerden zeigt, dass sich einige Aspekte zwar qualitativ verändern, diese Veränderungen jedoch große Potenziale in sich bergen.

#### Konstanz und Ver- änderung

Neben reduktionistischen Vorurteilen finden sich auch immer wieder Vorurteile, die eine Rigidität Älterer postulieren. Studien über Persönlichkeit und Altern zeigen jedoch, dass Veränderungen bis ins hohe Alter möglich sind. Die Kontinuität

	bzw. Diskontinuität wesentlicher Aspekte der Persönlichkeit hängt stark vom kulturellen (familiären) Kontext, dem sozialen Status, der Schulbildung ab.
<i>Emotionen</i>	Ältere Personen haben ein höheres Maß an affektiver Kontrolle. Gleichzeitig zeigen sie eher ihre Wut oder auch Gefühle von Unlust und Unwillen.
<i>Bedürfnisse und Motive</i>	Bezüglich der Leistungsmotivation ist weniger das Lebensalter als die berufliche und soziale Situation von Bedeutung, auch in Abhängigkeit von Schulbildung und sozialem Status.
<i>Stress und Coping</i>	Grundsätzlich kann gesagt werden, dass konstant hohe Belastung mit niedriger Lebenszufriedenheit einhergeht, wobei der subjektive Gesundheitszustand und die Höhe des Einkommens erheblich zu dem Grad der erlebten Belastung beitragen. Ältere Menschen bevorzugen auch mehr Distanzierung von der Situation, Übernahme von Verantwortung und positive Deutung in Problemsituationen. Sie reagieren in Stress-Situationen weniger emotional und weniger aggressiv. Bei einer Auseinandersetzung mit schwierigen Entscheidungen und Autoritätskonflikten zeigen sich Ältere konfrontationsfreudiger. All dies sind deutliche Hinweise auf eine hohe soziale Kompetenz Älterer.



### *Einstellung gegenüber dem Alter*

Die Fremdeinschätzung hat einen wesentlichen Einfluss auf das Selbsterleben älterer Menschen. Untersuchungen zeigen, dass es vorwiegend die Einstellung der anderen Menschen ist, die „altersgemäßes Verhalten“ hervorruft.

### **Lernen und Älterwerden**

Unter Lernen wird ein konstruktives Verarbeiten von Informationen und Erfahrungen zu Kenntnissen, Einsichten und Kompetenzen verstanden. Wir können im Alter auch noch Neues lernen, weniger schnell und anders, aber gut. Menschen können in jeder Lebensphase lernen – nur unterschiedlich und an unterschiedlichen Orten. Phasen des formalen Lernens (Bildungseinrichtungen) wechseln sich mit nicht formalen Lernphasen und unterschiedlichen Lernorten ab. Auch die Arbeit selbst ist ein solcher Lernort, wenn sie genügend Lernreize bietet.

Je älter, umso mehr nimmt die Bedeutung des formalen Lernens ab. Lernen muss mehr an die vorhandene Expertise, Erfahrung und Lebenssituation der Betroffenen anknüpfen. Werden erworbene Fähigkeiten nicht aktiviert oder

*Menschen können in jeder Lebensphase lernen – nur unterschiedlich und an unterschiedlichen Orten.*

durch Lernen erweitert, können sie auch verloren gehen. Die Teilnahme von älteren MitarbeiterInnen an Weiterbildungen ist daher eine wichtige Aufgabe altersgerechter Personal-

entwicklung, ebenso wie altersgerechte Didaktik. Das bedeutet, dass TrainerInnen über die kognitiven Fähigkeiten und aufrechte Lernfähigkeit Älterer Bescheid wissen und für die spezifischen sozialen Faktoren des Lernens bei Älteren wie negative Schulerfahrungen, Lernentwöhnung, Versagensängste, Lern-Motivationsstruktur (macht es für den Betroffenen Sinn, wird seine Praxiserfahrung berücksichtigt?), sensibilisiert und ausgebildet sein müssen. Altersgerechte Didaktik setzt am Vorwissen und der Erfahrung der Betroffenen an.

## Lebenserfahrung

Mit dem Alter gelingt es der Mehrheit der Menschen besser, die eigenen Ziele bzw. Kriterien eines guten Lebens an die Anforderungen und Aufgaben unterschiedlicher Situationen anzupassen. Innerhalb der Möglichkeiten einer Situation können Ältere produktiver sein als Jüngere, weil ihnen mehr Ressourcen im Sinne von Lebenserfahrung, Routine, Fähigkeiten, Dringliches von Wichtigem zu unterscheiden, zur Verfügung stehen.

Das Wissen und die spezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten Älterer, z.B. im Umgang mit schwierigen Situationen und Stress, sind Kompetenzen, auf die Unternehmen nicht verzichten sollten. Hier liegt ein Riesenpotenzial verborgen.

## Resümee:

*Im Hinblick auf die psychomotorischen Fähigkeiten und die Lernfähigkeit älterer MitarbeiterInnen gibt es – wie gerade ausgeführt – keine erheblichen Leistungsunterschiede zu jüngeren MitarbeiterInnen.*

*Der Ausbildungsstand, das berufliche Training, Selbstvertrauen, das Selbstbild, Motivationsfaktoren, die Leistungserwartungen der Arbeit und Umwelt und der eigene Lebensstil sind hier weitaus bestimmender für die Fähigkeiten im Älterwerden.*

*Ein Schlüssel des produktiven Älterwerdens liegt auch in den Erwartungen der anderen an uns und an unser Selbstbild. Solange Führungskräfte glauben, dass MitarbeiterInnen mit den Jahren zwangsläufig leistungsunfähiger werden, wirkt diese Erwartung wie eine selbsterfüllende Prophezeiung. Denn werden keine Erwartungen mehr an die Betroffenen gestellt, ziehen sich die Betroffenen zurück. Menschen brauchen Erwartungen und Herausforderungen, dann werden sie sich auch dementsprechend verhalten.*

## 1.4 Älterwerden als Entwicklungsprozess – eine entwicklungspsychologische Betrachtung

Wie in den vorangestellten Kapiteln angeführt, ist Älterwerden ein Veränderungs- und Entwicklungsprozess. Menschen verändern sich im Arbeitsprozess im Laufe der (Berufs)-Jahre. Dieses Verständnis für die Entwicklung des Menschen in den verschiedenen Altersstufen und ein Abgehen vom Reduktionsmodell ist wesentlich für eine altersgerechte Personalentwicklung.

Die folgende Grafik zeigt überblicksmäßig die Entwicklung des Menschen:

0 ----- 21	22 ----- 42	43 ----- 63	64 -----
Kindheit-Jugend	Erwachsenheit	Reife	Alter
lernen aufnehmen, entfalten	kämpfen, tätig sein, erfahren	weise werden, schaffen, fördern	weise sein, vertiefen, verinnerlichen
hineinwachsen in die Welt	sich auseinandersetzen mit der Welt	wirken in der Welt, für die Welt	frei werden von der Welt
abhängig	eigenes Leben	sozialer Zusammenhang	Verantwortung ermöglichen
<i>aber auch zunehmend verantwortlich für:</i>			
eigenes Lernen entwickeln	eigenes Leben	sozialen Zusammenhang	nächste Generation
<b>Rezeptive Phase</b>	<b>Aktive Phase ICH</b>	<b>Soziale Phase WIR</b>	<b>Geistige Phase</b>

Quelle: IBG, in Anlehnung nach Lievegoed B. (1997)

Nach Lievegoed gliedert sich der menschliche Lebenslauf in 4 Hauptphasen von jeweils 3 x 7 Jahren. Die Übergänge sind individuell unterschiedlich. Ein/e 25-Jährige/r ist in biologischer Hinsicht erwachsen, aber in Hinsicht auf psychische, soziale oder geistige Aspekte noch lange nicht „ausgereift“. Das biologische Erwachsenwerden tritt beispielsweise früher ein als das soziale.

Im folgenden wird eine idealtypische Entwicklung beschrieben, individuelle Abweichungen werden außer Acht gelassen:

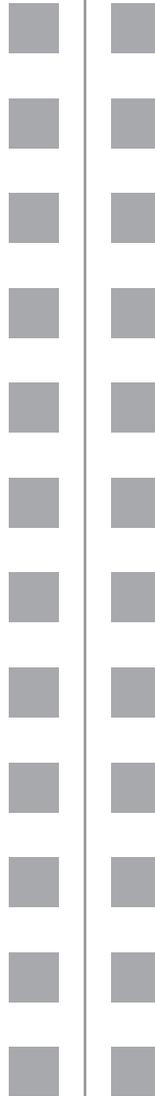
### Die (ganz) junge Generation

Als junger Mensch geht es zunächst darum, sich auszuprobieren, sich zu erleben, etwas zu unternehmen und zu suchen in der Vielfalt und Fülle – all das am besten gleichzeitig. Gefühlsmäßig ist man mehr mit sich als der Umgebung beschäftigt, was nicht bedeuten soll, dass Jüngere nicht verantwortungsvoll mit ihren Mitmenschen umgehen können.

Um die 30 herum wächst dann das Bedürfnis nach Kontinuität, Ordnung und klaren Aufgaben und Strukturen. Die Fähigkeit logisch zu planen und zu organisieren erreicht einen ersten Gipfel.

### Die „mittelalte“ Generation

Nach 35 erweitert sich der Horizont langsam über die eigenen Interessen und Aufgaben hinaus. Werte, Sinn, der Zusammenhang der eigenen Arbeit mit einem Größeren und Ganzen werden wichtig. In dieser Phase ist man in der Lage, einerseits rasch Entscheidungen zu treffen (denn Erfahrung liegt ja vor), gleichzeitig zeigt man aber auch Verantwortung für sich und andere. Dies ist eine gute Voraussetzung für Führungsarbeit, verantwortungsvolle Aufgaben und komplexe Projekte.



Wer in diesem Lebensabschnitt keinen oder wenig Sinn in seiner Arbeit sieht, durchlebt eine für dieses Alter typische Sinn-Krise. In zahlreichen von IBG durchgeführten Interviews mit Pflegekräften<sup>3</sup> wurde das in etwa so geäußert: „Rund 15 Jahre arbeite ich nun schon hier, wenn ich mir überlege, dass ich noch 25 Jahre das Gleiche mache, dann ... Macht das Ganze, was ich mache, überhaupt noch einen Sinn? Eigentlich mach ich es nur mehr fürs Geld.“

Zweifel über den Sinn der Tätigkeit, über die Perspektiven die einem noch zu Verfügung stehen, beginnen. Solche Gedanken sind oft ein Anstoß für den ersten inneren Rückzug, ein langsames Verabschieden.

Um das 42. Lebensjahr herum stellt sich ein wichtiger Übergang in die Phase der Reife ein, der sozialen Phase. Nicht mehr das eigene Tun ist das Wichtigste. Wichtig wird vor allem, dass das, was wertvoll erscheint, auch

*Die Reifephase ermöglicht individuelle Weiterentwicklung, indem man für soziale Zusammenhänge verantwortlich wird.*

getan wird – womöglich sogar durch andere unter dem Motto „Hauptsache es geschieht. Ich kann andere dabei durch meine Erfahrung unterstützen“.

Die Reifephase ermöglicht individuelle Weiterentwicklung, indem man für soziale Zusammenhänge verantwortlich wird. Die eigene Person und Fähigkeiten entwickeln sich durch die Förderung und Begleitung anderer, jüngerer Menschen. Teamführung, Mentoring, komplexe Klientenbetreuung, all das sind Leistungen, welche vor allem von Älteren gut erbracht werden können.

Die Fähigkeit, andere Menschen zu führen, erreicht einen Höhepunkt. Gleichzeitig steigt dann wieder das Bedürfnis nach neuen Herausforderungen, Leben und Arbeit neu zu gestalten und in Einklang zu bringen.

<sup>3</sup> Projekt „Meisterhafte Pflegekunst“

### Die ältere Generation

Ab 50 wird der Wunsch und die Fähigkeit Konzepte und Strategien zu entwickeln stark. Die vorhandenen Erfahrungen sind dabei sehr nützlich. Das Wissen und die Einsicht um Zusammenhänge, in das, was machbar ist und welche Entscheidungen abzuleiten sind, wird wirksam. Die Unterscheidungs-fähigkeit zwischen wichtig und dringlich ist geschärft. Die Hinwendung auf das Wesentliche verstärkt sich, die Fähigkeit, die Potenziale anderer Mitmen-schen wahrzunehmen, die richtigen Fragen für die Weiterentwicklung anderer zu stellen, ist voll ausgereift. Führen durch Zielvereinbarung entspricht die-sem Reifegrad.

Beschrieben werden hier idealtypische Entwicklungs-Verläufe unter idea-len Bedingungen. In der Realität ist die Arbeitswelt oft nicht so strukturiert, dass beispielsweise durch Konkurrenz der Generationen die soziale Reife im Beruf zum Tragen kommen kann. Dann bleiben Menschen stehen, nehmen sich zurück, halten durch bis zur Pensionierung und es kommt zur Verlagerung der Interessen in den Privatbereich.



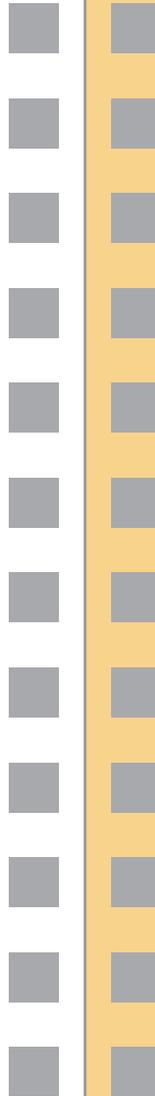
### Resümee:

*Das Leistungspotenzial älterer MitarbeiterInnen wäre und ist bei alterns-gerechten Arbeitsanforderungen und neuen Herausforderungen sehr hoch: Großes Verantwortungsgefühl für den Betrieb, soziale Kompetenz, Selbst-ständigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Erfahrung über komplexe Abläufe werden von der älteren Generation mitunter sogar besser erfüllt als von der jüngeren.*

*Viele Betriebe lassen also menschliches Leistungs-Potenzial brach liegen, wenn sie älteren MitarbeiterInnen keine neuen Herausforderungen stellen oder ihnen Aufgaben mit wenig sozialem Kontakt geben, ihr Wissen und ihre Erfah-rung für andere im Wissensmanagementprozess nicht abholen.*

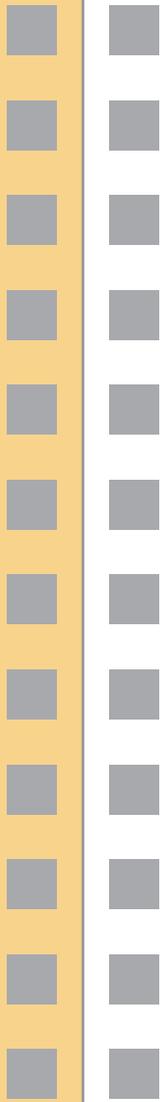
**Literatur Kapitel 1**

- Danzinger, A.; Kloimüller, I.: Meisterhafte Pflegekunst – altersgerechte Karrierewege im Pflegeberuf. Abschlussbericht II für den Fonds Gesundes Österreich. Wien, 2003
- Ilmarinen, J.: Das finnische Nationalprogramm für ältere ArbeitnehmerInnen. (FINPAW 1998 – 2002), FIOH. Helsinki, 2003
- Karazman, R.: Generationenbalance – Wege zum 3-Generationen-Unternehmen. IBG Wien, 2004
- Lehr, U.: Psychologie des Alterns. (10. Auflage) Quelle und Meyer, Heidelberg, 1972, 1987, 2005
- Lievegoed, B.C.J.: Lebenskrisen, Lebenschancen. Die Entwicklung des Menschen zwischen Kindheit und Alter. Köselverlag, 1997
- Naegele, G.: Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. Maro Verlag. Augsburg, 2002
- [www.aelttere-arbeitnehmer.de](http://www.aelttere-arbeitnehmer.de)



# 2

**Was Arbeit vermag!**



## Kapitel 2

### **Generationenmanagement – bestmögliches Arbeitsvermögen ein Leben lang**

*Was Arbeit vermag!  
Arbeit selbst kann ein produktives Älterwerden fördern,  
wenn die Arbeit Herausforderung, Weiterentwicklung,  
Anerkennung, sozialen Austausch und andere Gesundheits-  
potenziale in sich birgt. Wie in Kapitel 1 beschrieben,  
braucht der Mensch für seine persönliche Entwicklung  
und Reifung genau diese Bedingungen.*

## Arbeitsvermögen & Arbeitsbewältigung

*Entwicklung und Leistung* basieren auf einer Interaktion von bestehenden Strukturen und Instanzen – beim Erwachsenen sind das zumeist Arbeitswelt und Familie.

*Vermögen* bedeutet im ursprünglichen Sinn imstande sein, Kraft haben, über Potenz und Können zu verfügen. *Arbeitsvermögen* ist die Fähigkeit zur Leistung und auch das Interesse und der Wille zur Leistung.

Juhani Ilmarinen, der weltweit führende Experte zum Thema Arbeitsbewältigung im Alter und Leiter des ersten Nationalprogramms in Europa (Respect for the Ageing, Finnland 1998–2002) sagt dazu: „*Produktivität ist nicht vom Alter abhängig, sondern von der Organisation der Tätigkeit.*“ (Ilmarinen, 2003)

Ilmarinen definiert Arbeitsbewältigungsfähigkeit als Potenzial eines Menschen, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Die Entwicklung der individuellen funktionellen Kapazität muss zur Arbeitsanforderung in Verhältnis gesetzt werden (siehe oben). Beide Größen können sich verändern und müssen altersangemessen gestaltet werden (Ilmarinen J., Tempel J.).

Das Messinstrument zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit ist der vom FIOH (Finnish Institute of Occupational Health) unter der Federführung von Ilmarinen entwickelte Arbeitsbewältigungsindex (ABI) – ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung der Arbeitsfähigkeit.

Der Begriff des *Arbeitsvermögens* umfasst nicht nur die Fähigkeit (Können), sondern auch das Wollen (Interesse). Rudolf Karazman, Arbeitsmediziner und Arbeitspsychiater, der mit dem Thema *Productive Ageing* in Österreich bereits

1994 startete: „*Es reicht nicht, wenn ich eine Arbeit gut bewältigen kann, ich muss sie auch bewältigen wollen, sie muss mich anziehen und mir Sinn ermöglichen.*“ Arbeitsvermögen umfasst insgesamt Fähigkeiten, Motivation und den sozialen Einschluss in die Arbeitswelt. Das Messinstrument für das Arbeitsvermögen ist der Human Work Index (HWI), welcher unter Leitung von Karazman von IBG (Institut für humanökologische Unternehmensentwicklung) entwickelt wurde.

Eng mit dem Begriff des Arbeitsvermögens verwoben und ein erweiterter Aspekt ist das Kompetenzmodell. Kompetenzen sind die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können (nach F.E. Weinert, 2001).

Kompetenz erwirbt man durch Bildung, Weiterbildung, Erfahrung, Reflexion, informelles Lernen und in der Praxis. Kompetenz verändert sich mit dem Alter und nimmt bei geeigneten Bedingungen zu. In der Praxis wird von folgenden Kernkompetenzen ausgegangen:

- **Personale Kompetenzen, Selbstkompetenz** (selbstorganisiert, reflektiertes Handeln, eigene Stärken und Fähigkeiten kennen)
- **Sozial-kommunikative Kompetenzen** (Kontakt mit anderen, Teamfähigkeit)
- **Fachlich-methodische Kompetenzen** (Wissen, Fertigkeiten)

Diese drei Kernkompetenzen bilden die Grundlage für die Handlungskompetenz (darunter versteht man wie Kompetenzen zur Umsetzung gelangen). „*Handlungskompetenz wird verstanden als die Fähigkeit des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht, durchdacht, sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten.*“ (Kultusministerkonferenz, Februar 1999)

Die Personalentwicklung setzt an der Handlungskompetenz an.

Ist der Arbeitsprozess für 20-, 30-, 40-, 50-, 60-Jährige immer gleich gestaltet, weil er sich in vielen Unternehmen noch immer primär an den Jungen,

*Der Arbeitsprozess orientiert sich zumeist noch immer primär an den Jungen, Gesunden und Männern.*

Gesunden und zumeist Männern orientiert, dann werden Potenziale, Fähigkeiten und Kompetenzen älterer MitarbeiterInnen nicht gesehen, nicht genutzt, nicht gefördert und abhanden kommen. Das Arbeitsvermögen –

bestehend aus Können und Wollen – geht verloren.

Generationenmanagement setzt hier an. Die Strategie und die Hebel eines an alle Generationen ausgerichteten Managementprogramms fokussieren auf Förderung und Erhalt von Arbeitsvermögen aller Generationen im Erwerbsprozess.

Im Vergleich zum Ansatz von *Generationenmanagement* bezieht sich das Modell der *altersgerechten Arbeitswelt* spezifisch auf die Fragen, Bedürfnisse und Potenziale der älteren und ältesten MitarbeiterInnen.

Generationenmanagement bedeutet keine uniforme Arbeitswelt, sondern flexibel gestaltete Arbeitsprozesse, Arbeitsinhalte, die mit den Menschen mitwachsen, altersgerechte Ergonomie, Personalentwicklung vom Berufseintritt bis zum Pensionsantritt, lebenslanges Lernen, Gesundheitsförderung für alle und noch vieles mehr. Allem voran bedeutet es eine so genannte *Age*

*Attention* des Managements, das heißt ein Bewusstsein der Führungsebene über die demografische Entwicklung und die Stärken und Ressourcen in jeder Lebensphase.

Je älter Menschen im Arbeitsprozess werden sollen, umso flexibler, im Sinne von individueller, müssten Personalentwicklung und die Rahmenbedingungen gestaltet werden, damit das Optimum an Leistungsfähigkeit von und für jede Generation möglich wird. Die Arbeitsanforderungen sollen Menschen fordern, im Sinne von herausfordern, jedoch nicht über- oder unterfordern.

Im körperlichen und psychischen Bereich sollen Anforderungen auf Dauer nicht mehr als 50% der maximalen Leistungsfähigkeit betragen, damit die

*Je älter desto mehr an qualitativen Anforderungen, aber nicht an Quantität. Mehr Schwierigkeit, aber weniger Schwere!*

Leistung und die Reservekapazität erhalten bleiben. Im geistig und sozialen Bereich können und sollen die Anforderungen mitwachsen. Verkürzt kann man sagen, je älter desto mehr an qualitativen

Anforderungen, aber nicht an Quantität. Mehr Schwierigkeit, aber weniger Schwere! (in Anlehnung an Karazman R., Kloimüller I., Arato P., 2005).

Gute Produktivität und Qualität der Arbeit bauen auf gutem Arbeitsvermögen auf. Mit dem Konzept des nachhaltigen Arbeitsvermögens erhält die Produktivitätsdiskussion eine neue Facette. Unternehmen, denen es gelingt, Fähigkeiten, Interessen und soziale Einbindung aller Generationen optimal zu fördern, sind auch aus wirtschaftlicher Sicht erfolgreiche Unternehmen. Das Ausmaß des Arbeitsvermögens der Belegschaft ist mitentscheidend über Leistung und Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Die Voest hat beispielsweise in ihrem LIFE Programm die Steigerung des Unternehmenswertes explizit in die Zielsetzung aufgenommen: „*LIFE schafft ideale Rahmenbedingungen für die bestmögliche Entwicklung unserer MitarbeiterInnen aller Generationen und steigert damit den Unternehmenswert.*“

Es wird geschätzt, dass etwa nur 5–7% aller Betriebe in Europa sich mit der Altersfrage, der demografischen Entwicklung bis dato bewusst auseinandergesetzt haben. Einige größere Unternehmen – auch in Österreich – haben bzw. führen bereits Generationenmanagement-Programme durch (Voest, Energie AG, Sappi, BMSK, STGKK, Verbund, Noris Feuerlöschgeräte, AK Stmk, Krankenanstaltenverbund Wien, um nur einige Beispiele zu nennen).

Generationenmanagement wird in den Betrieben zumeist als Projekt mit den klassischen Zyklen *Einführung – Analyse, Umsetzung – Evaluierung* gestartet und wenn es gelingt, das Thema nachhaltig zu verankern, wird es zu einem strukturell eingegliederten Managementprogramm im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Analysiert man die Generationenmanagement-Projekte bzw. -Programme, so finden sich neben den klassischen Zyklen im Ablauf folgende identische Säulen, an denen angesetzt wird:

**Unternehmenskultur:** Einstellungen, Werte, Motivationen, soziale Einbindung, fest geschriebene Strategien zum Thema

**Führungsorganisation:** alternskompetente Führungskräfte, dementsprechende Führungsinstrumente, Personalentwicklung und -instrumente, Karriere-modelle, innerbetriebliche Fortbildung

**Arbeitsorganisation /Arbeitsbedingungen:** altersgerechte Abläufe, Inhalte Arbeitsplätze, Arbeitszeiten, Ergonomie

**Individuum:** Einstellungen, Kompetenzen, Fähigkeiten, funktionelle Kapazitäten, Gesundheit, Fitness

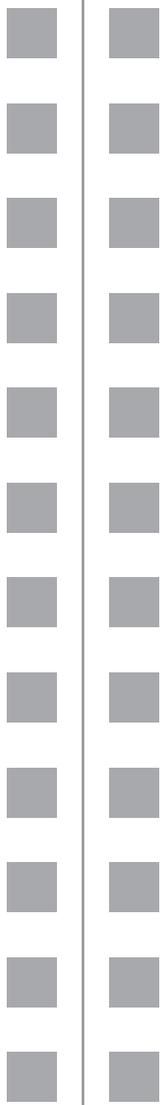
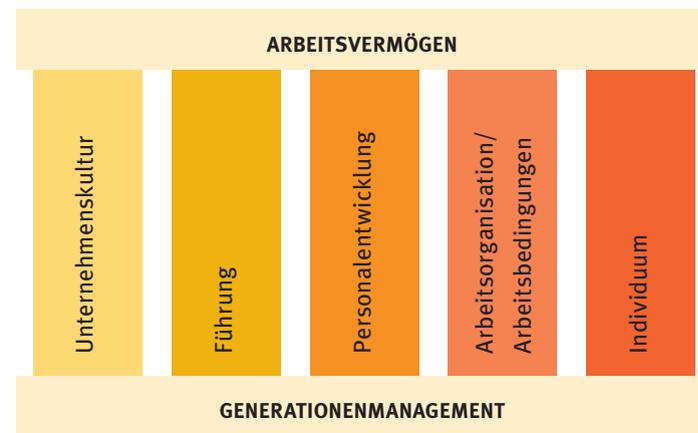


Abbildung: Förderung des Arbeitsvermögens



Quelle: Kloimüller I., 2007 (Grafik erstellt für das Handbuch der EURAG Österreich)

Abgestimmtes betriebliches Handeln in allen Säulen macht Generationenmanagement zu einem gelebten und nachhaltigen Veränderungsprogramm zum Erhalt bzw. zur Förderung des Arbeitsvermögens.

**Literatur bzw. Zitate Kapitel 2**

- Ilmarinen, J.: Das finnische Nationalprogramm für ältere ArbeitnehmerInnen (FINPAW) 1998–2002, Vortrag Wien, 2003
- Ilmarinen, J.; Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA Verlag, Hamburg, 2002
- Karazman, R.: Zitat im Rahmen des Österreichischen CSR Tags, 30. Mai, Palais Niederösterreich, Wien, 2007
- Karazman, R.; Kloimüller, I.; Arato, P.: “Productive Ageing – balancing generations and managing human sustainability at work” in: Ageing and work in Europe, strategies at company level and public policies in selected European countries. Buck, H.; Dworschak, B. (eds), Stuttgart, 2003
- Weinert, F.E.: „Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit“ in: Weinert, F.E. [Hrsg.]: Leistungsmessung in Schulen. Beltz-Verlag, Weinheim und Basel, 2001



# 3

**Der Human Work Index (HWI) ist ein Messinstrument zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge**

## Kapitel 3

### **Human Work Index – Steuerindikator für gesunde Produktivität in allen Altersgruppen**

*Der HUMAN WORK INDEX misst durch standardisierte Befragung das Arbeitsvermögen (persönliche Produktivität) der MitarbeiterInnen für die bestehenden Arbeitsanforderungen und erlaubt eine prognostische Schätzung der Nachhaltigkeit des Arbeitsvermögens.*

### 3.1 Kurzdarstellung HUMAN WORK INDEX

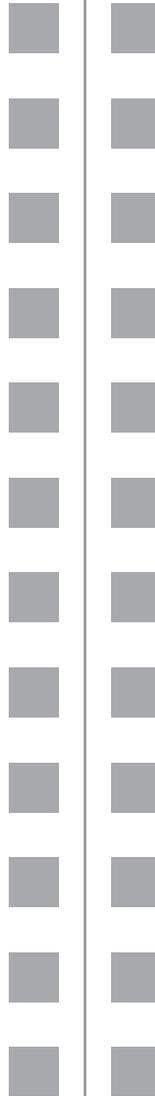
Der Human Work Index (HWI) ist ein Messinstrument zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge, das von der IBG (Institut für humanökologische Unternehmensführung) gemeinsam mit dem FIOH (Finnish Institute of Occupational Health) entwickelt wurde und drei zentrale Faktoren erfasst:

- **Arbeitsbewältigung:** zeitliche, quantitative und qualitative Anforderungen aus der Arbeit
- **Arbeitsinteresse:** Sinnfindung, Bestätigung und Interesse an der Arbeit
- **Zusammenarbeit:** soziales Klima im Unternehmen

Der Index dient dazu, das Gesundheitsbewusstsein der MitarbeiterInnen zu fördern, bereits bestehende Krankheiten zu erkennen und einer Heilung zuzuführen, sowie Störungen aufzuspüren, um geeignete Steuerungsmaßnahmen zu entwickeln.

Der HUMAN WORK INDEX wird mit Kriterien wie Leistung, Führungsqualität, Verbleib, Gesundheit, Unfallrisiko und Lebenserwartung validiert und wird in vielen Unternehmen in Österreich zur Gestaltung nachhaltig produktiver Arbeitsprozesse verwendet, darunter von der gesamten Papierindustrie unter Leitung von Austropapier, ÖZEPA und ÖGB.

Der HWI liegt in mehreren Sprachen vor, weil er auch in anderen Ländern Einsatz findet. Es besteht eine Referenzdatenbank aus der Befragung von rund 30.000 MitarbeiterInnen.



Der HUMAN WORK INDEX ist international eine Besonderheit und mächtiger in Validität und Pragmatik als alle bekannten Instrumente, die im Kontext Humanvermögen und Arbeit messen.

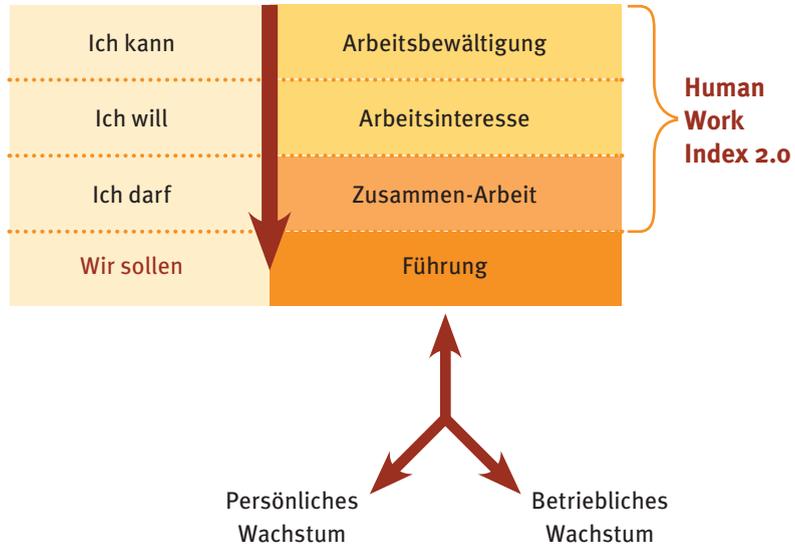
#### 3.1.1 Persönliche Produktivität und Arbeitsvermögen

Ergebnis der Sozial-, Human-, Wirtschafts- und Arbeitswissenschaftlichen Forschungen ist, dass „Persönliche Produktivität“ im Arbeitsprozess mit optimalem und nachhaltigem Arbeitsvermögen einhergeht (im Unterschied zu Funktionalität oder Intensität). Persönliche Produktivität im Arbeitsprozess ergibt beste Leistung und Innovationsbereitschaft und fördert gleichzeitig Gesundheit und die persönliche Entwicklung. Leistung und Gesundheit sind kein Antagonismus, sondern die zwei Seiten der Medaille persönlicher Produktivität. Das Arbeitsvermögen ist in 3 Domänen menschlicher Mitarbeit operationalisiert und zu 3 Dimensionen des HUMAN WORK INDEX gebündelt:

**Tabelle: Dimension menschlicher Arbeit und Qualität nachhaltigen Arbeitsvermögens**

Dimension	Person	Anthropologische Wirkung	Arbeitsvermögen
Arbeitsbewältigung	Ich kann	Psychobiologie Regeneration	Vermögen
Arbeitsinteresse	Ich will	Sinnfindung	Mögen
Zusammen-Arbeit	Ich darf	Sozialer Einschluss	Mit-Arbeit

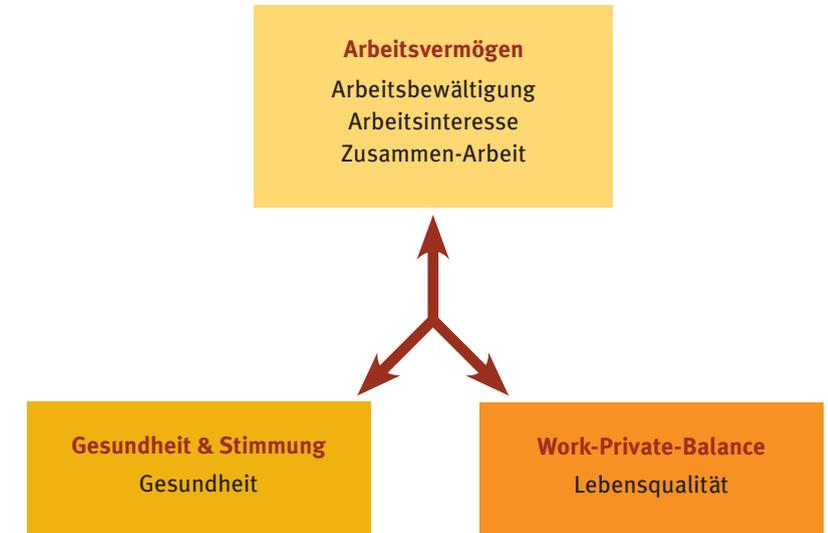
## Dimensionen Arbeitsvermögen



Die dreidimensionale Kennzahl HWI wird auf Basis eines Fragebogens mit 25 Fragen erhoben und mittels validierter Algorithmen wird die Ausprägung der 3 Dimensionen bzw. ein Gesamtwert errechnet. Das Ergebnis liegt sowohl

## Human Work Index – Fragebogen

25 Fragen – 3 Dimensionen-Algorithmen – Datenbank über 30.000 Erhebungen – 20a Forschung



in Prozentangaben vor (100% bester Wert) als auch in Klassen (*ausgezeichnet* bis *niedrig*). Die Struktur des Fragebogens besteht aus der Erhebung des Arbeitsvermögens mit interner Validierung durch Gesundheit und Lebensqualität.

### 3.1.2 Arbeitsvermögen und Nachhaltigkeit von Produktivität und Person

Ein hohes Arbeitsvermögen bei guter Ausprägung der 3 Dimensionen fördert beste Wirtschaftlichkeit sowie Persönlichkeit und fordert die Psychobiologie zu bester Gesundheit. Hohes Arbeitsvermögen lässt die MitarbeiterInnen und ihre Ressourcen wachsen, ein humanökologischer Arbeitsprozess macht MitarbeiterInnen stärker, gesünder und differenzierter und unterstützt den Verbleib im Arbeitsprozess.

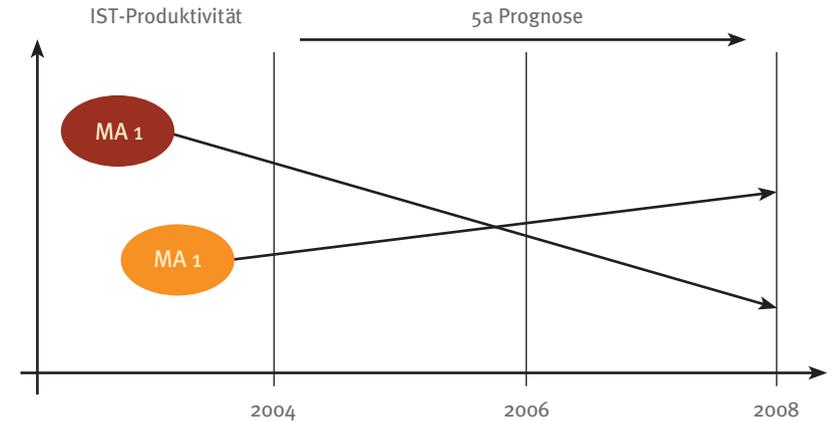
#### Höhe des Arbeitsvermögens & Nachhaltigkeit

Hohes Arbeitsvermögen	Persönliche Produktivität Weiterentwicklung	Nachhaltigkeit
Mittleres Arbeitsvermögen	Funktionalität	Nicht nachhaltig
Niedriges Arbeitsvermögen	Chronische Intensität	Gefährdung

### 3.1.3 Prognosepotenzial und Humanvermögen eines Unternehmens

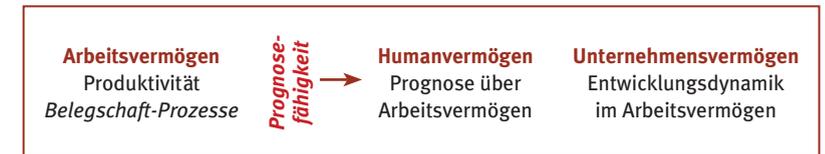
Der HWI gibt daher eine prognostische Aussage über die Zukunft der Produktivität und der psychobiologischen Stabilität der Belegschaft.

#### Prognosepotenzial über Leistung und Verbleib



Mittelfristprognosen sagen mehr als reine IST-Zustandsbewertungen

Diese Nachhaltigkeit bildet den Kern des Humanvermögens einer Belegschaft.



Der Human Work Index (HWI) hat in breitem Einsatz Relevanz, Validität und Prognosepotenzial bewiesen und seinen Nutzen als strategischer Indikator für eine Unternehmensentwicklung erbracht, in welcher bessere Erträge durch bessere Entwicklung nachhaltig erzielt wurden. Der Human Work Index wird von Arbeitgebern wie Arbeitnehmern als relevanter Wegweiser für Win-Win-Prozesse, aber auch von den Österreichischen Finanzanalysten für die Bewertung der Nachhaltigkeit der Belegschaften akzeptiert (*Journal der ÖVFA November 2004 „Corporate Responsibility“, S. 32*).

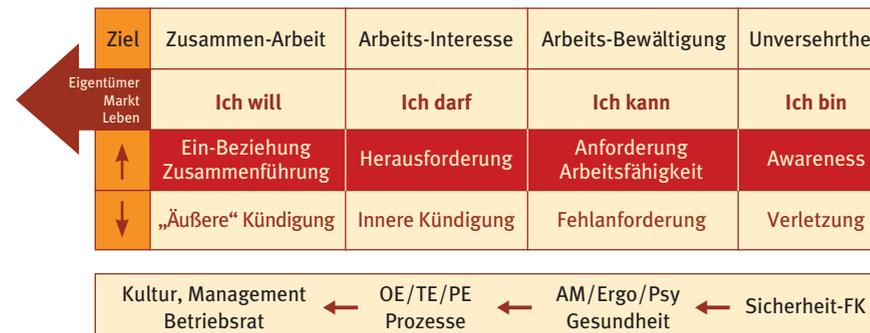
### 3.1.4 HWI-Führungsaufgaben und Human Quality Management

Wenn hohes Arbeitsvermögen die beste Leistung und Entwicklung der MitarbeiterInnen langfristig mit sich bringt und dies über den Human Work Index geschätzt werden kann, dann leiten sich daraus Aufgaben für Führungskräfte, Key Persons und MitarbeiterInnen (BR) ab, um zu einem nachhaltigen Unternehmenswachstum beizutragen. Ziele, Maßnahmen, Indikatoren und Prozesse sind im Human Quality Managementsystem rund um den Integrationskern HWI strukturiert. Die Veränderungsmatrix richtet dabei die Funktionsgruppen im Unternehmen auf Ziele aus, die mit Maßnahmen in den Domänen Kultur, Prozesse und Personen verfolgt werden sollen, um das Arbeitsvermögen bestmöglich zu entwickeln.

Mit dem Projekt „Landkarte Arbeitsvermögen“ und den dadurch ausgelösten Vergleichsprozessen soll auch ein Weg gewiesen werden, wie auf betriebswirtschaftlich und gesundheitlich sinnvolle Weise eine Arbeitswelt entwickelt werden kann, die Ertragspotenziale und Entwicklungswünsche der MitarbeiterInnen optimal abholt und damit die Voraussetzung schafft, dass Menschen gerne und produktiv im Arbeitsprozess verbleiben wollen.

Die „Landkarten“ über das Arbeitsvermögen erlauben eine Bedarfserhebung für Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsvermögens in Österreichs Unternehmen und geben Auskunft darüber, in welchen Domänen und Verantwortungsbereichen diese Maßnahmen zu setzen wären.

#### Human Quality Management®: Ziel-Matrix

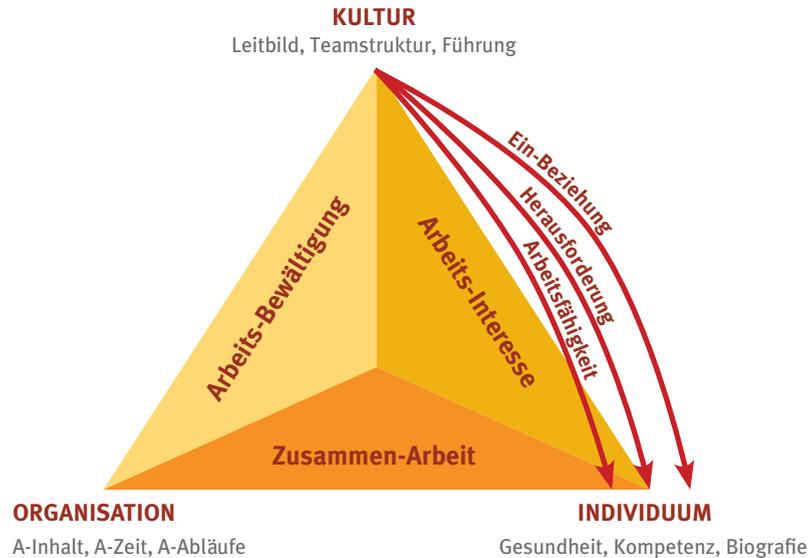


Integrationskern: Human Work Index

Die Förderung des Arbeitsvermögens ist daher eine strategische Führungsaufgabe. Der HWI unterstützt Führungskräfte bei der Strukturierung der **3 Führungsziele** gegenüber den MitarbeiterInnen:

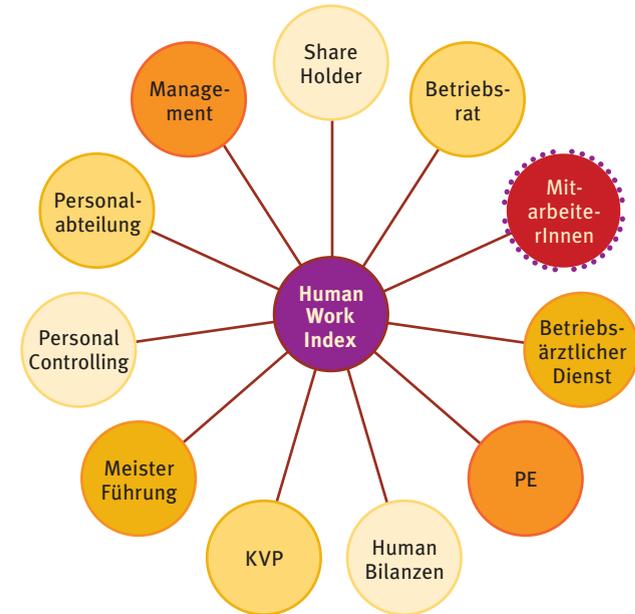
- Ein-Beziehung der MitarbeiterInnen in die Unternehmensziele
- Herausforderung anbieten, um Sinnerfüllung zu verbreitern
- Arbeitsfähigkeit erhalten

## HWI-Führungsaufgaben „Arbeitsvermögen“



Der Human Work Index hat einen umfassenden Win-Win-Charakter, da sowohl die Nachhaltigkeit von Person, Prozess und Produktivität erfasst als auch gesteuert werden kann.

## Integrationsknoten HWI – *Win-Win*



Daher ergeben die Theorie der Humanökologie der Arbeit, das Human Quality Managementsystem sowie der Human Work Index einen koevolutiven Kommunikationsknoten und eine Win-Win-Vision.

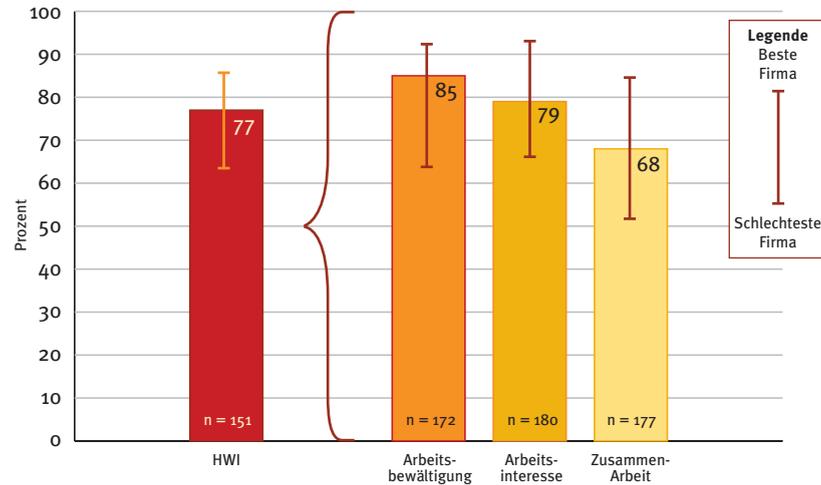
### 3.1.5 Maßzahlen und statistische Qualität Human Work Index

#### 3.1.5.1 HWI-Befragung und Darstellungsformen

Das Ergebnis einer Erhebung des Arbeitsvermögens in einer Belegschaft erfolgt

- pro Dimension in Prozent des Maximalwertes

Human Work Index – Prozent – Gesamt in Prozent des Maximalwertes



- pro Dimension in der Verteilung nach Klassen, deren Grenzen aufgrund von Validierungen untersucht wurden

Human Work Index – Klassen – Gesamt

Human Work Index	Ausgezeichnet	Gut	Mittelmäßig	Niedrig
Arbeitsbewältigung	50 %	42 %	6 %	1 %
Arbeitsinteresse	58 %	27 %	12 %	3 %
Zusammen-Arbeit	22 %	40 %	32 %	6 %

Je nach organisatorischen und sozialen Kriterien können dann Vergleiche stattfinden zwischen Alter, Tag- und Nacht-Arbeit, Hierarchie, Geschlecht oder Regelarbeitszeit.

### 3.1.5.2 Berechnung von Prognose-Portfolios

Durch Integration der Ergebnisse in den 3 Dimensionen werden zwei Portfolios errechnet

- Persönliche Nachhaltigkeit (Individuelle Stabilität: Sinnfindung x Arbeitsbewältigung)

#### HWI 1 – Persönliche Nachhaltigkeit

		Arbeitsbewältigung	
		Gut	Nicht gut
Arbeitsinteresse	entwickelt	human ökologisch Verbleib in 5 Jahre	Überforderung
	fehlt	Unterforderung innere Distanzierung	Verlust innerhalb von 5 Jahren

#### HWI 2 – Soziale Nachhaltigkeit

- Soziale Nachhaltigkeit (Team Stabilität)

		Zusammen-Arbeit	
		Gut	Nicht gut
Arbeitsinteresse	entwickelt	Ein-Beziehung Innovation	Erwartungs- mängel
	fehlt	Sinnmangel	Desintegration Ausstieg in 5 Jahre

### 3.1.5.3 Arbeitsvermögen und Prognose der Nachhaltigkeit

Durch Integration der Ergebnisse in den 3 Dimensionen wird die Verteilung des Arbeitsvermögens nach Klassen errechnet. Diese Verteilung bildet die Grundlage für eine Schätzung der Stabilität der Belegschaft für die nächsten 5 Jahre aufgrund der derzeitigen Arbeitsdynamik.

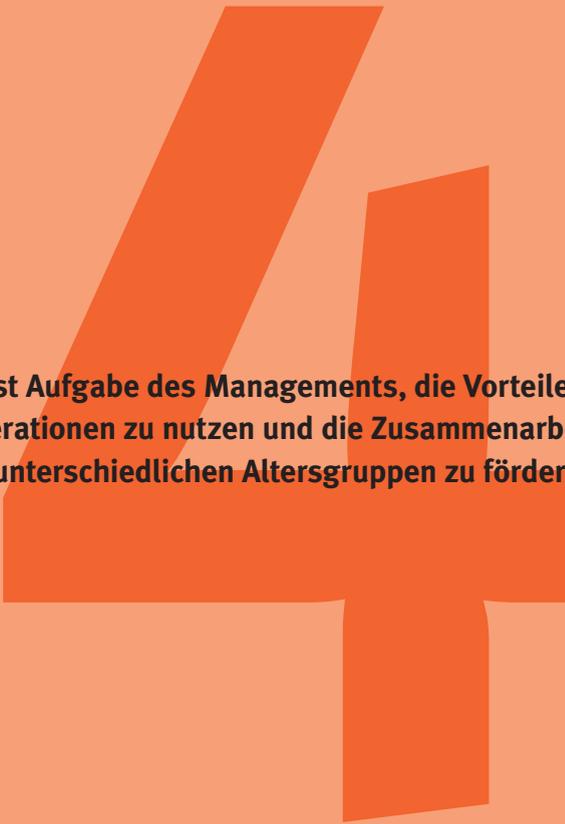
Arbeitsvermögen und Prognose der Nachhaltigkeit		
hohes Arbeitsvermögen	56 %	nachhaltig
mittleres Arbeitsvermögen	35 %	nicht nachhaltig
niedriges Arbeitsvermögen	8 %	gefährdend

### Literatur Kapitel 3

- Karazman, R.: Abschiedsdynamik – salutogene und pathogene Auswirkungen auf die Gesundheit älterwerdender Arbeitnehmer. In: Karazman, R.; Geissler, H.; Winker, N.; Kloimüller, I. (Hg.): Betriebliche Gesundheitsförderung für älterwerdende Arbeitnehmer. Verlag für Gesundheitsförderung 1995; 89–106. (ISBN 3-929798-08-5)
- Karazman, R.; K.-Morawetz, I.: Sinnfindung und zwischen-menschliche Entwicklung als Kriterien betrieblicher Gesundheitsförderung. Evaluationsversuche mittels „Existenz-Typologie“ und „Effekt-Typologie“. In: Lobnig, H. und Pelikan, J. (Hrsg.): Gesundheitsförderung in Settings: Gemeinde, Betriebe, Schule und Krankenhaus. Gesundheitswissenschaft / Gesundheitsförderung 1996; 2: 87–100. (ISBN 3-86076-408-7)
- Karazman, R.: Das Syndrom „Widerwillen gegen die Arbeit“. Existentielle Krisenprozesse in der Arbeitswelt und psychobiologische Auswirkungen. In: Hutterer-Krisch, R.; Pfersmann, V.; Farag, I. (Hrsg.): Psychotherapie, Lebensqualität und Prophylaxe – Beiträge zur Gesundheitsvorsorge in Gesellschaftspolitik, Arbeitswelt und beim Individuum. 1996; 221–240. (ISBN 3-211-82773-0)
- Deutschsprachige Übersetzung „Arbeitsbewältigungsindex“ (1995). Original: Finnish Institute of Occupational Health (Hrsg.): „Work Ability Index“ – Occupational Health Care 19, Helsinki, 1996.
- Karazman, R.; Kloimüller, I.; Geissler, H.; Karazman-Morawetz, I.: Effects of ergonomic and health training on Work Interest, Work Ability and Health in Elderly Public Urban Transport Drivers. International Journal of Industrial Ergonomics 1999; 12.
- Kloimüller, I.; Karazman, R.; Geissler, H.; Karazman-Morawetz, I.: The Relation of Age, Work Ability Index and Stress Including Factors among Bus Drivers. International Journal of Industrial Ergonomics 1999; 12.
- Karazman, R.; Kloimüller, I.; Geissler, H.; Karazman-Morawetz, I.: Effect-Typology – An evaluation method of occupational health promotion programs. Journal Experimental Ageing 1999; 25, 313–322 (4).
- Karazman, R.; Kloimüller, I.; Geissler, H.: Kommunikation als betriebliche Gesundheit und umgekehrt. Gesundheitswissenschaften 1997; 2: 125–151. (ISBN 3-900581-15-0)
- Karazman, R.: Grundlagen gesunder Arbeitszeiten. In: Karazman, R.; Staudinger, Ch. (Hg.): Gesunde Arbeitszeiten im Pflegeberuf (in Zusammenarbeit m.d. Generaldirektion d. KAV Wien). Verlag für Gesundheitsförderung, Gamburg, 1999 (ISBN 3-929798-23-9).
- Karazman, R.: Gesundheitspotentiale im Arbeitsleben – Wege zu nachhaltigem Personaleinsatz. In: Personalmanagement, 2004.
- Karazman, R.: Vision Productive Ageing: Produktive und gesundheitsfördernde Unternehmensorganisation für alle Generationen. In: Kongressband Altern & Gesundheit. Hrsg.: Universität Hannover, 2003.

- Karazman, R.: Program Productive Ageing – Balancing generations and managing human sustainability at work. In: European Foundation for Working and Living Conditions – Seminar Series, 2004.
- Karazman, R.: Productive Ageing – Balancing generations and managing human sustainability at work. In: Fraunhofer Institut, 2004.
- Karazman, R.; Kloimüller, I.; Geissler, H.; Karazman-Morawetz, I.: From Work Ability Index to Human Work Index. In: People and Work, Research Reports 41, FIOH, Helsinki, 2004.
- Karazman, R.: Der Weg zum 3-Generationen-Unternehmen – Nachhaltigkeit in 50 Jahren Arbeitsleben. In: Personalmanagement, 2004.
- Karazman, R.: Potential und Grenzen des Arbeitsbewältigungsindex als Instrument für die arbeitsmedizinische Prävention. In: Zeitschrift der Universitätsklinik für Arbeitsmedizin, Wien, 2007.





**Es ist Aufgabe des Managements, die Vorteile aller Generationen zu nutzen und die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Altersgruppen zu fördern.**



## **Kapitel 4**

### **Vision „Altersgerechtes Arbeitsleben“**

*Wie in Kapitel 2 bereits ausgeführt, fokussiert die Strategie eines an alle Generationen ausgerichteten Managementprogramms auf Förderung und Erhalt von Arbeitsvermögen aller Generationen im Erwerbsprozess. Das Modell der altersgerechten Arbeitswelt geht hingegen spezifisch auf die Fragen, Bedürfnisse und Potenziale der älteren und ältesten MitarbeiterInnen ein.*

## Vision „Altersgerechtes Arbeitsleben“

Das Arbeitsvermögen wird definiert als Vermögen zu Arbeit und umfasst das Können, Wollen und Dürfen, das heißt Arbeitsfähigkeit, Interesse und Zusammenarbeit (IBG, 2006). Ziel und Inhalte des strategischen Managements sind die Orientierung und Ausrichtung des Unternehmens an den einzelnen Generationen, das heißt das generationengerechte oder altersgerechte Unternehmen.

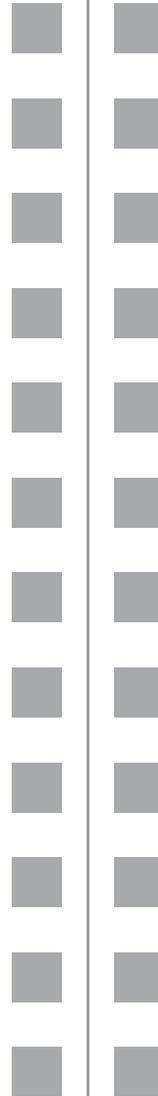
Dazu Juhani Ilmarinen: *„Es ist Aufgabe des Managements, die Vorteile aller Generationen zu nutzen und die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Altersgruppen zu fördern.“* (Ilmarinen, Interview in Human Works, 2. Ausgabe 2007, Hrsg. IBG)

Für die nachhaltige Verankerung von Menschen im Arbeitsprozess und für den Erfolg und die Nachhaltigkeit des Unternehmens ist der aktive Verbleib seiner MitarbeiterInnen und nicht der behinderte oder verhinderte Aus-

*Der Einfluss einer positiven Einstellung der Führungskräfte gegenüber Älteren erweist sich als doppelt so stark wie der Einfluss eines gesunden Freizeitverhaltens.*

stieg aus dem Berufsleben wichtig. Das strategische Management umfasst dabei den Prozess der Strategienentwicklung, der Zielklärung bis zur konkreten Maßnahmenplanung. Führungskräfte sind dabei Schlüsselfaktoren, und zwar nicht nur die Geschäftsführung durch ihre „Vorgaben“ und die grundlegende Orientierung ihrer Organisation, sondern auch Führungskräfte der 2. und 3. Hierarchieebene, die durch ihre Einstellung und mit ihrer Methodik zu einem längeren Verbleib im Arbeitsprozess wesentlich beitragen können.

Das strategische Management umfasst dabei den Prozess der Strategienentwicklung, der Zielklärung bis zur konkreten Maßnahmenplanung. Führungskräfte sind dabei Schlüsselfaktoren, und zwar nicht nur die Geschäftsführung durch ihre „Vorgaben“ und die grundlegende Orientierung ihrer Organisation, sondern auch Führungskräfte der 2. und 3. Hierarchieebene, die durch ihre Einstellung und mit ihrer Methodik zu einem längeren Verbleib im Arbeitsprozess wesentlich beitragen können.



„Altersgerechtes“ Führungsverhalten hat einen signifikanten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, insbesondere auch von älteren MitarbeiterInnen. „Respect for the Ageing“, das finnische Nationalprogramm zur Förderung der Integration Älterer im Arbeitsprozess, hat die Verbesserung der Einstellung von Führungskräften gegenüber ihren älteren MitarbeiterInnen als wesentlichsten Faktor für eine Verbesserung von Leistungsfähigkeit Älterer bewiesen. In Finnland waren 2004 noch 50,9% der 55–64-Jährigen im Arbeitsprozess.

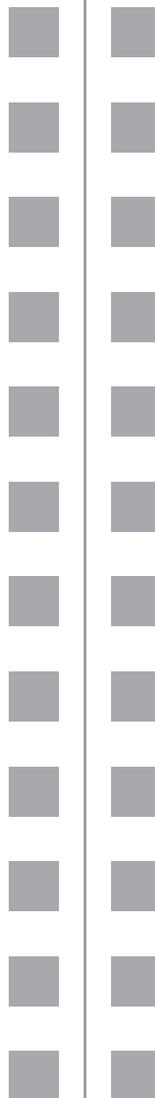
Der Einfluss der positiven Einstellung der Führungskraft hat in diesem Programm einen positiven Impact von 3.6 (Odd Ratio) auf die Arbeitsfähigkeit gezeigt und war damit doppelt so stark wie der Einfluss eines gesunden Freizeitverhaltens.

Eine positive Einstellung der Führungskräfte gegenüber Älteren und dem Älterwerden prägt nicht nur die Unternehmenskultur, sondern fließt sicher in die längerfristige Zielplanung – der Unternehmensstrategie – ein.

### Ziele, die den aktiven Verbleib, ein aktives Altern, in der Arbeit ermöglichen sind unter anderem:

- Bestmögliche Entwicklung zur optimalen Leistungsfähigkeit jeder Generation fördern
- Vielfalt (Diversity) von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Altersgruppen für das Unternehmen nutzen
- Arbeitsvermögen in bestehenden Managementsystemen (Balanced Score Card oder Management by Objectives) verankern

- Unterschiedliche Bedürfnisse von MitarbeiterInnen unterschiedlichen Alters anerkennen und berücksichtigen
- Positive Einstellung und Haltung gegenüber den Älteren im Unternehmen fördern, negative Stereotype in Bezug auf das Alter aufweichen, negative Mythen über Ältere durch positive Fakten widerlegen (Sensibilisierung und Schulung von Führungskräften und Personalvertretung)
- Längeren Verbleib älterer MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess ermöglichen und fördern
- Nachhaltige Integration junger Nachwuchskräfte begleiten
- Ältere in der Begleitung und Integration Jüngerer einsetzen
- Weitergabe von Erfahrung bewusst machen
- Lebenslanges Lernen als Teil der innerbetrieblichen Fortbildung verankern
- Generationenübergreifende Teams einsetzen
- Lebensphasenbezogene Personalentwicklung und Instrumente leben
- Körperlich schwer belastende Arbeitsprozesse weitestgehend automatisieren
- Gesundheit der MitarbeiterInnen in allen Lebensphasen fördern
- Einbußen, Krankheiten und Krisen kompensieren



Wie erwähnt, nimmt Führung eine Schlüsselrolle im strategischen Generationenmanagement ein. Interessant ist aber auch die Sichtweise von MitarbeiterInnen in Bezug auf altersgerechte Führung.

**Folgendes wird erwartet:**

- Einbeziehung in Aktuelles und in Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich
- Neue Herausforderung erleben können
- Handlungsspielraum und Verantwortung erhalten
- Wertschätzung für Geleistetes und Erfahrung
- Positive Einstellung gegenüber Älteren
- Würdevoll behandelt werden
- Menschenorientierte Führung
- Offenheit und Transparenz
- Informationen über die Unternehmenspolitik und -zukunft
- Möglichkeiten für Einschulung auf neue Technologien

(Quelle: 27 semistrukturierte Interviews mit MitarbeiterInnen über 45 Jahren – 10 Facharbeiter, 7 Angestellte im Dienstleistungsbereich, 5 Pflegekräfte, 3 ÄrztInnen, 2 Psychologinnen. Kloimüller, 2005)

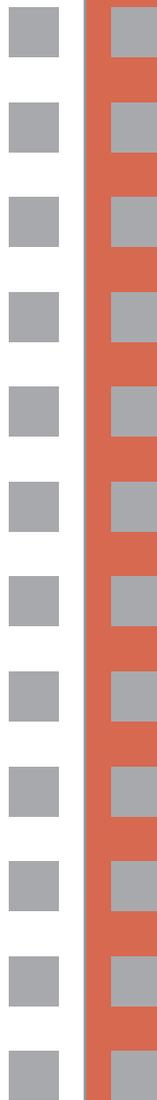
Diese Nennungen in den Interviews decken sich z.T. mit dem Ranking der Wünsche von MitarbeiterInnen über 45 Jahre an eine Arbeitswelt, in der sie gerne und gesund bis zum Pensionsantritt arbeiten würden. Diese Rangreihung wurde von IBG durch Befragung von 4.500 ArbeitnehmerInnen aus verschiedenen Branchen gewonnen.

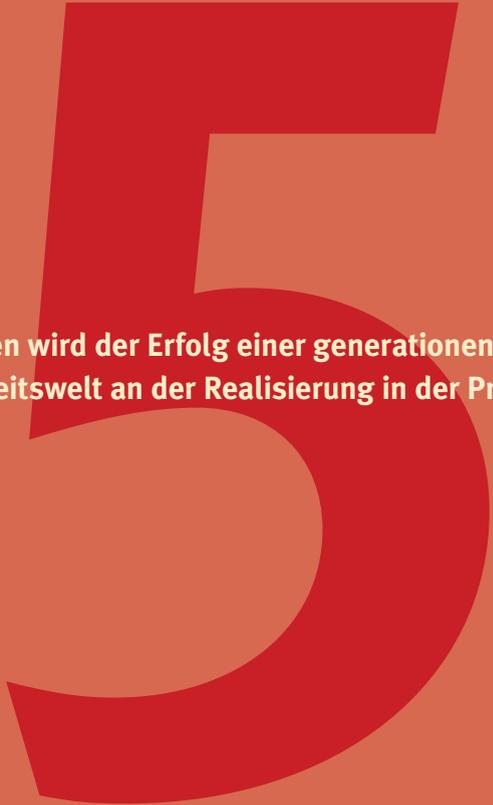
**Übersicht: Nachhaltige Arbeitsbedingungen aus Sicht MitarbeiterInnen 45+**

1996–2000, diverse Branchen, n = 4.500, Ranking der Nennungen

1. Information + Einbeziehung in Unternehmenszukunft
2. Anerkennung älterer Mitarbeiter + Respekt
3. Arbeitszeitreform beim Älterwerden
4. Kompetenzförderung + Horizontale Karriere
5. Personalentwicklung + Förderung älterer MitarbeiterInnen
6. Veränderung + Wechsel der Abteilung
7. Selbstgestaltung bei Arbeitsanforderungen
8. Teamqualität und kollegiale Beziehungen
9. Arbeitsergonomie + Arbeitsdruck reduzieren
10. Klare Organisation – altersgerechtes Change Management
11. Gesundheitsleistungen

Tabelle: R. Karazman, LIFE Management Handbuch, 2003





Gemessen wird der Erfolg einer generationengerechten  
Arbeitswelt an der Realisierung in der Praxis!

## Kapitel 5

### **Eine generationengerechte Arbeitswelt – Ansatzhebel und Beispiele aus der Praxis**

*In diesem Kapitel werden die Säulen für eine generationengerechte Arbeitswelt bzw. die Grundbedingungen innerhalb der Organisation für ein nachhaltiges Arbeitsvermögen, Unternehmenskultur, Führungsorganisation, Arbeitsorganisation an Hand von Beispielen aus der betrieblichen Praxis beschrieben (siehe auch Abbildung Säulen für das Arbeitsvermögen, Kapitel 2, S. 31).*

## 5.1 Erste Säule – die Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur beinhaltet alle für ein Unternehmen typischen Werte (sei es in der Vorstellung oder tatsächlich gelebte Werte), Grundsätze, Normen und Denkweisen, die das Verhalten der MitarbeiterInnen auf allen Hierarchie-Ebenen beeinflussen und prägen.

Einstellungen gegenüber dem Alter, dem Älterwerden und den einzelnen Generationen prägen die Kulturlandschaft einer Organisation – zum Beispiel „jung und dynamisch“ und „alt und starr“. Hier werden Stereotype vermittelt, die vermeintliches Wissen über Personen bzw. Gruppen weitergeben. Vermeintliches Wissen deswegen, weil es mehr auf Mythen, denn auf wissenschaftlichen Erkenntnissen baut. Diese Stereotype können jedoch in ein entsprechendes, nämlich stereotypkonformes Verhalten der Betroffenen münden und somit bestätigt und verstärkt werden.

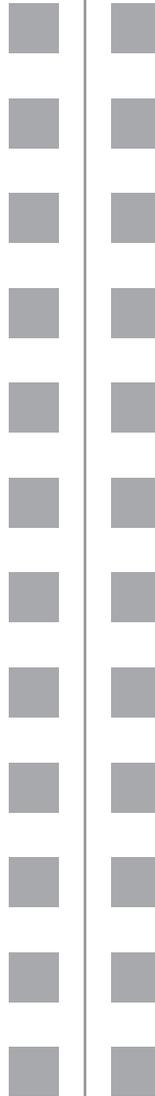
Im Leitbild oder in der Strategie des Unternehmens kann zum Beispiel die „Wertschätzung der Fähigkeiten aller Generationen“ niedergeschrieben

*Wenn Führungskräfte und MitarbeiterInnen ein Defizitbild im Kopf tragen, wird dieses das Verhalten gegenüber Älteren bestimmen.*

sein; wenn die Werte jedoch von den Führungskräften und MitarbeiterInnen nicht gelebt werden, weil sie ein Defizitbild im Kopf und in den Herzen tragen, wird eher der unausgesprochene und nicht laut ausgesprochene Wert zum Tragen kommen und

das Verhalten gegenüber Älteren bestimmen.

Deswegen ist es wichtig, sich in der Unternehmenskultur mit Werten, Tabus, Mythen, Stigmata betreffend das Älterwerden aktiv auseinander zu setzen. Dabei spielt natürlich die Führungsebene eine wesentliche Rolle.



### Hier ein Positivbeispiel:

Sappi Gratkorn hat beispielsweise die Nachhaltigkeit seiner MitarbeiterInnen schriftlich und in Form eines KVP Programmes niedergeschrieben:

*„Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) Gesundheit Health Quality Management unterstützt Sappi Gratkorn nachhaltig, seine Humanressourcen zu sichern. Gesunde, kompetente und engagierte Mitarbeiter bestimmen heute, stärker denn je, über die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und tragen damit zur Wertsteigerung eines Unternehmens wesentlich bei.“*

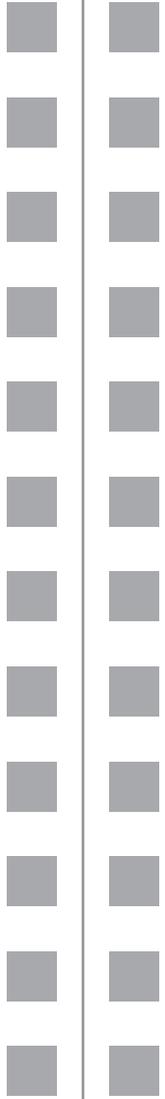
Die niedergeschriebenen Werte sind Teil eines Managementprogramms, der strategischen Ausrichtung und der Führungsarbeit bei Sappi, mit der Folge, dass Sappi MitarbeiterInnen hohe Werte /Ergebnisse in der Arbeitsbewältigung und im Human Work Index bis zur Pensionierung aufweisen.

Wie weit die Mehrheit der Unternehmen überhaupt noch davon entfernt ist, sich mit dem Thema Alter und Betrieb auseinander zu setzen, zeigt eine Studie, die vom Politologen Emmerich Talos mit 700 Unternehmen durchgeführt wurde. Er kommt zu der Erkenntnis, dass 86% noch keine Strategie für das Altern im Unternehmen und 84% überhaupt noch nie von derartigen Strategien gehört haben (E. Talos, 2007).

### Zusammenfassung wichtiger kultureller Faktoren bzw. Aufgaben:

- Vision eines altersgerechten, generationengerechten oder altersgerechten Unternehmens mit Eigentümer, Management und Personalvertretung entwickeln – Bewusstsein schaffen und sensibilisieren

- Definition von Strategie und Prinzipien eines generationengerechten Unternehmens (z.B. Verankerung im Unternehmens- und im Führungsleitbild, in den Zielen der Balanced Score Card, in der Rekrutierungspolitik)
- Wertschätzende Führung von Älteren und wertschätzendes Verhalten gegenüber Älteren wie Jüngeren sowie Abbau von Stereotypen fördern.



## 5.2 Zweite Säule – die Führung

Wie bereits in Kapitel 4 beschrieben, hat die Führung bzw. ihr Verhalten und ihre Einstellung einen signifikanten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Älteren, was im finnischen Nationalprogramm sehr gut nachgewiesen werden konnte.

Die Schärfung des Bewusstseins der Führungskräfte über die Bedeutung ihrer Führungsarbeit bezüglich der Leistungsfähigkeit Älterer, eine sogenannte Age Attention durch Awareness- und Management-Trainings ist ein wesentlicher Baustein zu einem generationengerechten Unternehmen.

Alternsgerechte Führungsarbeit zieht mit sich, dass Menschen auch im fortgeschrittenen Erwerbsalter noch Perspektiven der Qualifizierung, der Weiterentwicklung und Wertschätzung zur Verfügung stehen.

Alternsgerechte Führungsarbeit stellt hohe Ansprüche an die soziale Qualität, verlangt Wissen über Lebensphasenentwicklung und qualitative Veränderung des Menschen und ein positives Eigenbild zum Älterwerden.

### Zusammenfassung einiger Kriterien altersgerechter Führung:

- Positive Einstellung gegenüber älteren MitarbeiterInnen und dem Prozess des Älterwerdens
- Die Potenziale Älterer erkennen lernen und sie bewusst für den Arbeitsprozess „ansprechen“
- Selbstreflexion (das Selbstbild bestimmt auch das Fremdbild) – Vorbild
  - offen für eigene Potenziale
  - das eigene Älterwerden nicht als negativ einschätzen
- Führen durch Vereinbarungen
- Individuelle Arbeitsplanung zur altersgerechten Arbeitsanpassung zulassen
- Beteiligungskompetenz und Selbständigkeit fördern
- Erfahrungen mit Betroffenen reflektieren und nutzen
- Kooperative und dialogische Führungsstile, im Gespräch mit älteren MitarbeiterInnen bleiben
- Bereitschaft zum Lernen fördern und Kenntnisse in altersgerechter Didaktik erwerben

Firmen wie BRP-Rotax, Sappi, Voest, Energie AG Oberösterreich, AK Steiermark – um nur einige zu nennen – schulen deswegen ihre Führungskräfte in der Bedeutung von Führung für die nachhaltige Verankerung von MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess.

### 5.3 Dritte Säule – die Personalentwicklung

Altersgerechte Personalentwicklung bedeutet Personalentwicklung vom Eintritt ins Berufsleben bis zum Pensionsantritt, um die Entwicklung in jeder Lebensphase zu fördern. Eine langfristige Personalentwicklung muss vorausschauend für jedes Lebensalter ein Entwicklungskonzept vorsehen, die jeweiligen Leistungsanforderungen sollten optimal zum jeweiligen Leistungsvermögen passen.

Unterstützung bei der Arbeitsfähigkeit (Kapazitäten und Qualifizierung) und Herausforderungen, um Interesse zu erhalten, ermöglichen eine nachhaltige Personalretention.

Personalentwicklungsinstrumente wie lebensphasengerechte MitarbeiterInnengespräche oder MbO Prozesse bewirken eine persönliche Förderung, Feedback und Wertschätzung auch Älterer.

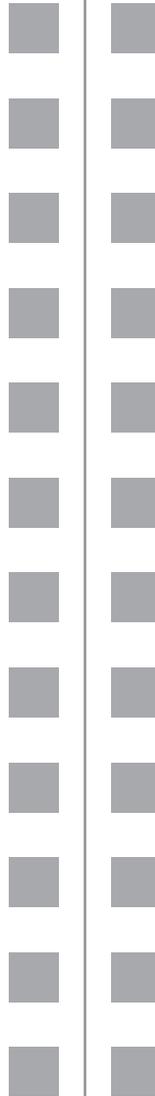
Herzstück der altersgerechten Personalentwicklung ist die berufs begleitende, lebenslange Weiterbildung. Die Modelle des lebenslangen Lernens

*Herzstück der altersgerechten Personalentwicklung ist die berufs begleitende, lebenslange Weiterbildung.*

umfassen ein Lernen „on the job“, „near the job“ und „off the job“. Lebenslanges Lernen bzw. kontinuierliche Fortbildung kann auch Teil eines Karrieremodells sein (horizontale Karrieremodelle, z.B.

Meisterhafte Pflegekunst, Pilotmodell im Wiener Krankenanstaltenverbund, 2000–2003).

Als besonders geeignete Ansätze für aktives Lernen von älteren Beschäftigten haben sich solche herausgestellt, die unmittelbar an die Arbeit gekoppelt sind und am Arbeitsprozess anknüpfen.



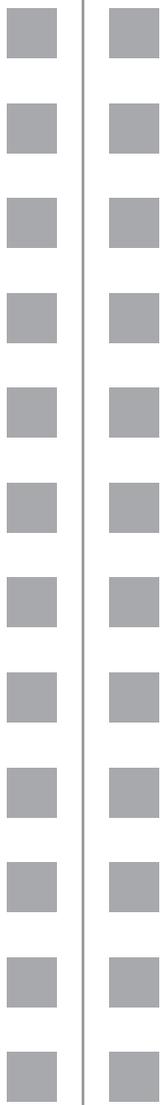
### Erfolgreiche Modelle zum lebenslangen Lernen zeigen, dass:

- Lernen aller Generationen – auch der Ältesten im Betrieb – zu einem fixen und kontinuierlichen Teil der Personalentwicklung werden müsste und jede Unterbrechung für den Prozess hinderlich ist
- es lebensphasengerechte Angebote für jede Altersgruppe geben muss und
- die Modelle eine Mischung aus explizitem und reflektiertem Lernen durch Erfahrung sein sollten
- eine Kombination von Lernen „on und off the job“ für den Wissenserwerb förderlich ist
- bei Älteren Lernentwöhnung ein großes Hindernis für die Partizipation an Fortbildung ist. Je länger lernentwöhnt, desto größer können die Hürden und Ängste der Betroffenen werden
- bei Lernentwöhnung ganz spezifische „Wiedereinstiegsschulungen“ und „Lernen lernen“ hilfreich sind
- altersgerechte Didaktik für Ältere vor allem bei Themen wie Einschulung in neue Technologien den Erfolg von Weiterbildungsangeboten fördert.

**Die Qualifizierung älterer ArbeitnehmerInnen sollte zudem insbesondere folgende Punkte im Sinne der altersgerechten Didaktik berücksichtigen:**

- Gezielte Ansprache und Motivation
- Sinn der Lehrinhalte (individuelle Interessenschwerpunkte sind wichtig, ebenso die persönliche berufliche Situation)
- Praxis und Anwendungsbezug: Bezug der Lehrinhalte auf konkrete berufsrelevante Aufgabenstellungen, hoher Praxisanteil
- Kenntnisvermittlung ausgehend von praktischen Anwendungsweisen, Verwertung bisheriger Berufserfahrungen
- Arbeitsplatznaher Lernort bzw. im Umfeld des Tätigkeitsbereiches
- Anknüpfen an bisherige Berufserfahrung, Aufgreifen vorhandener Kenntnisse und Erfahrungen (vermeiden einer DozentIn-SchülerInnen-Situation)
- Selbststeuerung des Lernens – persönlich festgelegtes Lerntempo
- Kommunikative Lernstrukturen
- Konkurrenzsituationen (v.a. gegenüber Jüngeren) vermeiden

Lebensphasengerechte Personalentwicklung ist zudem auch eine intergenerationelle Personalentwicklung, bei der die Zusammenarbeit der Generationen gefördert wird.



Modelle wie Mentoring, Tandemsysteme oder Patensysteme bringen die Generationen in den Dialog und unterstützen den Wissenstransfer.

Ein Gutteil des Erfahrungs- und Alltagswissens ist nicht explizit, nicht aufgeschrieben, sondern wird nur intuitiv von einer Person zur nächsten weitergegeben. Dem Wissenstransfer, der Explizierung von implizitem Wissen sollte daher ausreichend Augenmerk geschenkt werden, damit wertvolles Produkt-, Prozess- oder Kundenwissen nicht mit dem Ausscheiden der Betroffenen verloren geht.

*Pensionsübergangs-Modelle werden entwickelt, damit das Wissen des Ausscheidenden an die nächste Generation noch zeitgerecht weitergegeben wird.*

Unternehmen, deren Ergebnis-Qualität von einem hohen Wissensniveau ihrer MitarbeiterInnen abhängig ist, haben daher auch begonnen Pensionsübergangs-Modelle zu entwickeln, damit das Wissen des Ausscheidenden an die nächste Generation noch zeitgerecht weitergegeben werden kann. Diese Modelle zeigen zugleich die Wertschätzung für die älteren und erfahrenen MitarbeiterInnen.

Zum Schluss dieses Teilkapitels sollen noch 2 Karrieremodelle vorgestellt werden, die Weiterentwicklung, Herausforderung und lebenslanges Lernen fördern und somit längerfristige Perspektiven für MitarbeiterInnen in Berufsgruppen mit wenig klassischen Karrieremöglichkeiten schaffen.

*Kompetenzmodelle bauen auf Wissen und Erfahrung auf und fordern kontinuierliche Weiterqualifikation.*

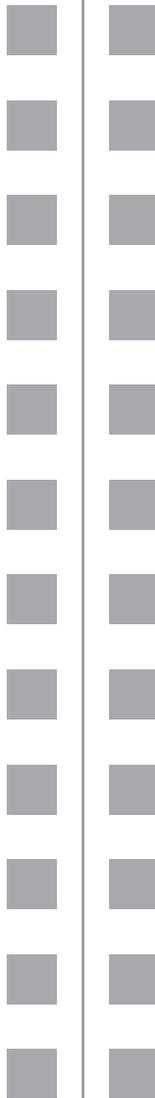
Solche Modelle werden horizontale, laterale oder auch Kompetenzmodelle genannt, sie bauen auf Wissen und Erfahrung auf und fordern kontinuierliche Weiterqualifikation. Ein solches Modell wurde für den Wiener Krankenanstaltenverbund für den Pflegebereich „*Meisterhafte Pflegekunst*“ (Forschungsgrundlagen 1999–2001, Modell und Erprobung 2002–2003) entwickelt.

**Fallbeispiel 1:**

**Das Modell „Meisterhafte Pflegekunst“ im Krankenanstaltenverbund Wien**

Qualitativ hochwertige Pflege basiert auf Wissen und Kompetenz des Pflegepersonals. Neben aktuellem Fachwissen benötigen Pflegekräfte vor allem implizites Wissen, um ihren Beruf „meisterhaft“ ausüben zu können. Ihre Kompetenz hängt nicht nur von ihren Qualifikationen ab, sondern vor allem von der individuellen Handlungsfähigkeit (*Wissen und Fertigkeiten = Können*) sowie der Handlungsbereitschaft (*Sinn und Motivation = Wollen*). Implizites Wissen beeinflusst das Handeln erfahrener Pflegefachkräfte sehr stark, auch wenn das den Betroffenen oft nicht bewusst ist. Sie selbst umschreiben implizites Wissen oft mit „*Intuition*“ oder „*dem Gefühl für eine Situation oder einen Patienten*“. Für die Qualität der Pflege ist dieses Erfahrungswissen entscheidend, doch die hohen Ausstiegsquoten belegen, dass es kontinuierlich verloren geht.

Um dem Rückzug aus der direkten Pflege entgegen zu wirken, entwickelte ein interdisziplinäres Projektteam ab 1999 ein *Personalentwicklungskonzept*, das sowohl implizites als auch explizites Wissen gezielt fördert. Es basiert auf einem Kompetenzentwicklungsmodell, das aus fünf Kompetenzstufen besteht, die vom Anfänger, Fortgeschritten, Kompetenten und Erfahrenen bis hin zum Pflegeexperten reichen. Das Modell zeigt Karriereperspektiven auf: Die höchste Karrierestufe des Modells ist die eines Pflegeexperten, welcher eine Linienfunktion einnimmt, die hohe Fachkompetenz, praktisches Know-How und ethische Kompetenz erfordert. Pflegeexperten fördern durch Bedside Teaching Kompetenzentwicklung des Teams vor Ort, begleiten die Weiterbildung auf der Station und sorgen dafür, dass die Fortbildungen möglichst genau auf die Bedürfnisse und das Kompetenzniveau des Teams und der einzelnen Pflegenden abgestimmt sind. Die Pflegeexperten begleiten die Pflegenden im



mittleren Laufbahnbereich als Mentoren. So könnten sie ihr ganzheitliches Wissen einsetzen, weitergeben und dadurch auch selber Wertschätzung erfahren.

2002–2003 wurde das entwickelte Modell dann auf drei Stationen des Wiener Krankenanstaltenverbundes in der Praxis getestet und evaluiert. Mit Hilfe einer eigens entwickelten „*narrativen Forschungsmethode*“ (qualitative Methode, bei der die Betroffenen ihre Wirksamkeit und Erfolge an Hand von Pflegesituationen beschreiben) konnten die Kompetenzprofile des Pflegepersonals bestimmt werden. Im Anschluss wurde eine Einschätzung der Pflegefachkräfte selber, der Stationsführung und durch eine/n externe/n ExpertIn die Profile der Pflegekräfte zu der jeweiligen Kompetenzstufe vorgenommen und das Kompetenzniveau der Stationen auf Kompetenzlandkarten dargestellt. Auf diese Weise wurde erkennbar, wo die MitarbeiterInnen stehen und welche Förderungen für einzelne Pflegekräfte bzw. für das gesamte Team sinnvoll sind. Die Evaluierung des Modells hat gezeigt, dass eine große Wertschätzung von Erfahrung gelingt, sodass das durchschnittliche Kompetenzniveau des gesamten Teams gesteigert und Arbeitsfähigkeit und Interesse gefördert werden konnten.

**Fallbeispiel 2:**

**Das Modell „Technical Ladder“ bei Infineon**

„*Früher einmal hat man entweder ins Management wechseln können oder man ist ewig Produktionsentwickler geblieben*“ (Mitarbeiter der Firma Infineon).

Infineon hat einen Karrierepfad erarbeitet, die so genannte *technische Leiter* (Technical Ladder), auf der man als ProduktentwicklerIn nach oben klettern kann ohne klassische Managementkarriere zu machen. Zur Zeit sind rund 20 „Senior“ Spezialisten im Einsatz. Die Senior Experts, Principals und Fellows müssen u.a. auch Vorträge halten und ihr Wissen weitergeben.

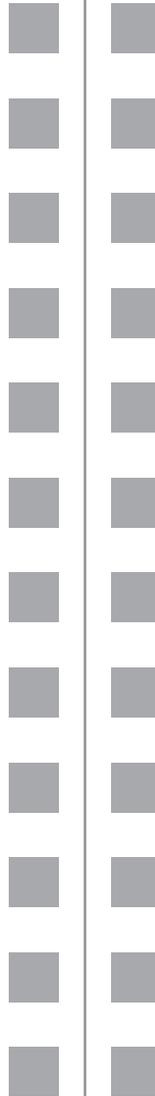
## 5.4 Vierte Säule – die Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen

In diesen Bereich fallen altersgerechte Arbeitsinhalte und -abläufe, Arbeitsplätze, Ergonomie, Arbeitszeiten usw.

**Altersgerechte Arbeitsinhalte:** Kompetenzen und Fähigkeiten passen sich mit der Zeit den Arbeitsbedingungen an. Eine lernbehindernde oder lernarme Arbeit, eine Arbeit mit wenig Lernanreizen führt zur Lernentwöhnung. Durch eine lernarme Arbeitsumgebung verliert man kontinuierlich an Motivation und der Fähigkeit für Neues, was bis zum Selbstausschluss von Weiterbildungsmaßnahmen führen kann. Durch anreizarme Arbeitsumgebungen können gängige Qualifizierungsmaßnahmen, die stark auf kognitive Lernprozesse ausgerichtet sind, auch nur mehr schwer bewältigt werden und lassen Ältere damit schwerer qualifizierbar erscheinen. Daher ist bei Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufen sowie bei der Einführung neuer Arbeitsmittel auf die aktivierende Förderung Älterer zu achten.

### Beispiele für Lernanreize am Arbeitsplatz und in den Arbeitsprozessen:

- **Job Enrichment:** das bedeutet höhere qualitative Arbeitsinhalte
- **Teamarbeit:** Wahrnehmung verschiedener Tätigkeiten in Gruppenzusammenhang mit hohem Anteil von kooperativen und kommunikativen Anforderungen bei Planung und Durchführung der Tätigkeit
- **Rotationsmodelle:** organisierter Wechsel von Arbeitsfeldern



**Altersgerechte Arbeitsabläufe** implizieren eine Flexibilisierung und auch z.T. Individualisierung der Arbeitsprozesse. Rotationskonzepte sollen ein breiteres Qualifikationsprofil erzielen und zur Reduktion der Schwere psychobiologischer Arbeitsanforderungen und Anheben der Schwierigkeit fachlich-sozialer Anforderungen führen.

### Altersgerechte Arbeitsplätze/altersgerechte Ergonomie

Die Ergonomie beschäftigt sich mit geeigneten Ausführungsbedingungen für Menschen und arbeitet an der Schnitt- bzw. Nahtstelle zwischen Mensch und seinem Arbeitsplatz. Diese sollte so optimal wie möglich gestaltet sein.

Es werden bei den Tätigkeiten der Arbeitsplatz selber, die Arbeitsabläufe und die Arbeitsorganisation berücksichtigt.

Das Entstehen von Krankheit braucht Jahrzehnte an Fehlbeanspruchung im Vorfeld. Dies bedeutet, dass ein Arbeitsplatz nicht von heute auf morgen unergonomisch ist und zu einem Bandscheibenvorfall führt, sondern dass man z.B. an diesem Arbeitsplatz über eine längere Zeit schwer Heben und Tragen und sehr häufig ungünstige Körperhaltungen einnehmen muss, bis die Beschwerden auftreten.

Die Reduktion der körperlichen Leistungs-Kapazitäten mit dem Alter führt bei gleichen körperlichen Arbeitsanforderungen zu stärkerer Beanspruchung. Stress und stressbedingte Beschwerden wie zum Beispiel Herzkreislauf-Beschwerden sind die Folge.

*Je besser die Übereinstimmung von Arbeitsfähigkeit und Arbeitsanforderung, desto höher die Arbeitsbewältigung.*

Je besser die Übereinstimmung von Arbeitsfähigkeit und Arbeitsanforderung, desto höher die Arbeitsbewältigung.

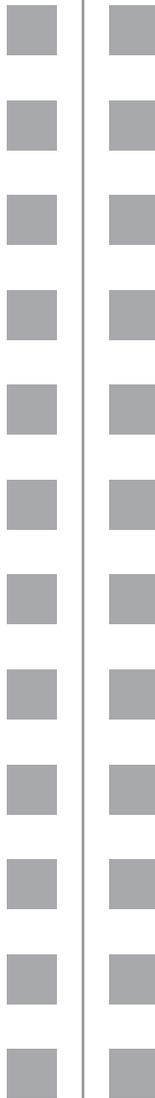
Die abnehmende Leistungsfähigkeit bei gleichen Arbeitsanforderungen kann bei Älteren oft nur mittels Stress kompensiert werden. Ergonomie beschäftigt sich mit dem Grad dieser Übereinstimmung und versucht, diesen zu optimieren.

Mittels **Ergonomieanalyse** der Arbeitsplätze werden die „Haupttätigkeiten“ nach physischen, psychomentalen und sozialen Anforderungen beurteilt. Bei all diesen Tätigkeiten wird zusammen mit den MitarbeiterInnen bewertet, wie viel Prozent sie vom Arbeitsalltag ausmachen. Wenn beispielsweise ein älterer Mitarbeiter nur einmal im Jahr drei schwere Kisten heben muss, ist dies für den jeweiligen Arbeitsplatz nicht relevant, muss er es jede halbe Stunde tun, dann wird es relevant.

Danach erfolgt eine Einstufung der Arbeitsplätze, ob altersgerecht oder nicht und – wenn möglich – eine Optimierung des Arbeitsplatzes. Die Optimierung kann oft nicht auf den Arbeitsplatz beschränkt bleiben, sondern wird erst durch Aufgaben- bzw. Jobrotation erreicht. Aus Sicht der Ergonomie wird natürlich immer ein optimaler Arbeitsplatz angestrebt, d.h. Person und Arbeit sollten zusammen passen. Dies kann oft nur bei der Neuplanung von Arbeitsplätzen realisiert werden, wobei man innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen agieren muss. Diese gehen beispielsweise von den Kollektivverträgen aus, wonach zum Beispiel ein Lackierer nicht nebenher Portier sein „darf“, weil er sonst in einen ganz anderen Kollektivvertrag hineinfallen würde. Es gibt auch bauliche Bedingungen, wodurch „Fehlhaltungen“ nicht zu vermeiden sind, oder wenn MitarbeiterInnen auf Grund von Außentätigkeit verschiedensten Wetterbedingungen ausgesetzt sind.

*Aus Sicht der Ergonomie wird natürlich immer ein optimaler Arbeitsplatz angestrebt, d.h. Person und Arbeit sollten zusammen passen.*

agieren muss. Diese gehen beispielsweise von den Kollektivverträgen aus, wonach zum Beispiel ein Lackierer nicht nebenher Portier sein „darf“, weil er sonst in einen ganz anderen Kollektivvertrag hineinfallen würde. Es gibt auch bauliche Bedingungen, wodurch „Fehlhaltungen“ nicht zu vermeiden sind, oder wenn MitarbeiterInnen auf Grund von Außentätigkeit verschiedensten Wetterbedingungen ausgesetzt sind.



Daher soll, innerhalb eines bestimmten Rahmens, eine optimale Arbeitssituation geschaffen werden.

Dazu gehört auch bei schweren Arbeitsplätzen die Unterstützung und Automatisierung durch Geräte und die Reduktion manueller Tätigkeiten. Vor allem schwere Tätigkeiten werden durch Maschinenhilfe erleichtert.

**Auf den folgenden Seiten sind einige betriebliche Beispiele angeführt:**

**Fallbeispiel 1:**

**Smurfitkappa-Nettingsdorfer**

In dieser Papierfabrik wurde ein mustergültiges Programm zum Thema „altersgerechte Arbeitsplätze“ durchgeführt.

Nach einer umfassenden Analyse – mittels HUMAN WORK INDEX, qualitativen Interviews, Krankenstandsanalyse, Altersverteilung, interdisziplinären Begehungen und einer sehr detaillierten Ergonomie-Analyse der Arbeitsplätze – wurde ein Programm unter Begleitung von IBG erstellt, durchgeführt und evaluiert.

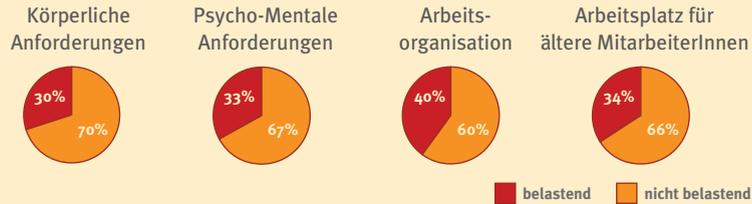
Dabei wurde im Zellstoffbereich jeder Arbeitsplatz und die dort erforderlichen Tätigkeiten aufgeschlüsselt, bewertet und neue Abläufe für MitarbeiterInnen zusammengestellt, die einseitige Beanspruchungen vermeiden sollen.

Nach dem Projekt hatte sich der HWI signifikant verbessert, die Krankenstände waren zurückgegangen und die MitarbeiterInnen konnten ihre Arbeit besser bewältigen.

**Abbildung: Einschätzung des Arbeitsplatzes und Arbeitsorganisation aus ergonomischer Sicht nach Altersgerechtigkeit.**

**Beispiel Papier Aufbereitung**

Arbeitsplatzbeschreibung:  
Überwachen und Steuern der Prozesse in den Anlagen, Sortierung und Wäsche. Bereitstellen von genügend Zellstoff für die PM6.  
60% der Arbeitszeit wird in der Warte, 40% in der Anlage verbracht.  
Wichtige Aufgaben: Anfahren, Abstellen, Reinigung, Proben

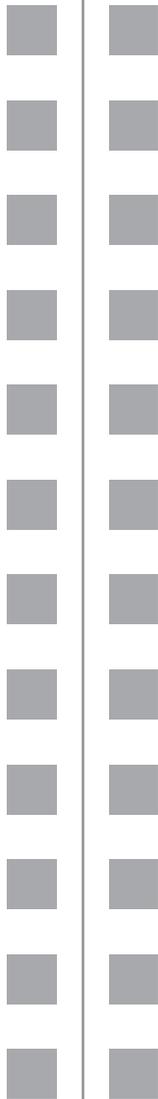


**Fallbeispiel 2:**

**Firma Rauhofer Elektro Installations GmbH**

Hier wurde im Rahmen des TEP\_elderly Projekts nach einer umfassenden Analyse zusammen mit Geschäftsführung, MitarbeiterInnen und Präventivkräften ein Maßnahmenpaket zum Thema Arbeitsbewältigung und Ergonomie entwickelt:

Eine Verbesserung der Arbeitsbewältigung wurde durch das Bereitstellen optimaler Arbeitsbekleidung und Arbeitsmittel, Lernen und Lehren durch Tandemteams älterer und jüngerer MitarbeiterInnen und Umorganisation der Arbeit erreicht.



**Fallbeispiel 3:**

**Magna Steyr Projekt Behaltmanagement**

Bei Magna-Steyr wurde in einem Arbeitskreis bestehend aus MitarbeitervertreterInnen, Planern und Verantwortlichen des ArbeitnehmerInnenschutzes herausgearbeitet, wo Magna-Steyr in Bezug auf seine Altersgerechtigkeit steht und wie man diese und die Ergonomie verbessern könnte.

Es wurde dafür ein Instrument zur Einschätzung der Arbeitsplätze nach ihrer Altersgerechtigkeit (eine altersgerechte Ergonomie-Matrix) mit einem Klassifizierungsmodell entwickelt und von den TeilnehmerInnen des Arbeitskreises an den verschiedenen Arbeitsplätzen getestet. Mit Hilfe dieser Ergonomiematrix wurden in Folge in den Linien die Arbeitsplätze eingestuft und dort – wo möglich – Verbesserungsmaßnahmen getroffen.

Die Erkenntnisse wurden aber auch in einem Workshop den Planern übermittelt, damit sie diese in Zukunft in ihrer Planung von Produktionsabläufen von Haus aus berücksichtigen können.

## Alternsgerechte Arbeitszeiten

Die Umgestaltung von Arbeitszeiten ist einer der schwierigsten sozialen Prozesse der Organisations- und Personalentwicklung, weswegen die Diskussionen bei Arbeitszeitveränderungen unter MitarbeiterInnen, PersonalistInnen, ArbeitswissenschaftlerInnen und ArbeitsmedizinerInnen höchst kontroversiell und emotional geführt werden.

Arbeitszeiten stehen immer im Spannungsfeld zwischen gesundheitlichen und sozialen Bedürfnissen von MitarbeiterInnen, die sich zudem in den verschiedenen Lebensphasen verändern und der Erwartung von Unternehmen von möglichst guter Verfügbarkeit und Handhabbarkeit im Sinne des Betriebes.

Bei Schichtbetrieben und Gesundheitseinrichtungen geht man zudem von einer rund um die Uhr erwarteten Leistung aus.

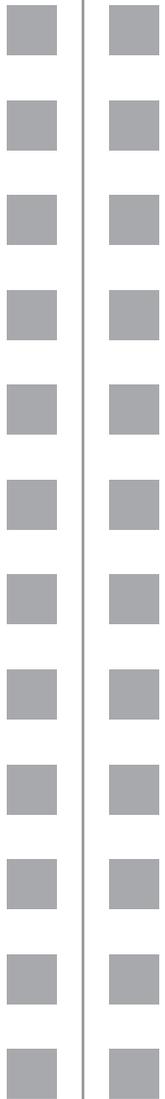
Starre Prinzipien oder Systeme drängen Menschen aus dem Arbeitsprozess, und je älter die MitarbeiterInnen, umso eher müsste auf ein möglichst

*Arbeitszeiten stehen immer im Spannungsfeld zwischen gesundheitlichen und sozialen Bedürfnissen von MitarbeiterInnen und der Erwartung von Unternehmen.*

hohes Maß an Individualität geachtet werden. Da sich eine Belegschaft in der Regel aus Gruppen von Menschen mit unterschiedlicher psychobiologischer Arbeitsfähigkeit (z.B. jung – alt) oder sozialer Anbindung (z.B. ledig –

verheiratet – Kinder) zusammensetzt, kann *eine* Arbeitszeitform niemals für *alle* Gruppen gleich optimal sein.

Die „beste Arbeitszeit“ verliert ihren gesundheitlichen Wert, wenn sie als einzige für alle „zur Wahl“ steht. Wichtig wären Wahlmöglichkeiten für die ArbeitnehmerInnen entsprechend ihrer Arbeitsfähigkeit, Lebensphase und Lebenssituation.



Eine breite Akzeptanz wird nur bei einer Vielfalt von Arbeitszeiten erreicht werden.

Entscheidend für die Akzeptanz einer Arbeitszeitform ist auch der Weg der Einführung: Erfolgt die Entwicklung gemeinsam mit den Betroffenen, führt sie eher zur Akzeptanz als die Verordnung der „gesündesten“ Arbeitszeit.

Die Erfahrungen zeigen beispielsweise, dass selbst gesundheitlich belastende Dienste wie z.B. Nachtdienste nicht unmittelbar zu gesundheitlichen Schäden führen müssen, wenn sie von den MitarbeiterInnen bewusst ausgewählt und akzeptiert werden und auch auf eine gute Erholung zwischendurch geachtet wird.

Das bedeutet, dass die persönliche Bevorzugung einer Arbeitszeitform wesentlich die gesundheitlichen Auswirkungen dieser beeinflusst: Die individuelle Auswahl einer Arbeitszeitform mildert vorhandene Stressoren, eine

*Die „subjektive Arbeitszeit-Präferenz“ deckt sich meist nicht mit dem was ArbeitswissenschaftlerInnen unter gesundheitlich optimalen Arbeitszeitkriterien verstehen.*

Ablehnung oder ein Zwang hingegen verstärkt sie massiv. Diese „subjektive Präferenz“ deckt sich allerdings sehr häufig nicht mit dem was ArbeitswissenschaftlerInnen unter gesundheitlich und ergonomisch optimalen Arbeits-

zeitkriterien verstehen. Aus Sicht der Arbeitswissenschaft und der betrieblichen Gesundheitsförderung sollten keinesfalls die Grenzen für die psychobiologische Regeneration – das heißt Erholung – überschritten werden. Das bedeutet, dass die Arbeitszeitform an den Schweregrad der Arbeitsanforderungen angepasst werden muss.

Eine Dienstdauer von mehr als 8 Stunden sollte nur bei leichten bis mittleren Arbeitsanforderungen und nur dann im Dienstplan vorkommen, wenn dieser nicht zusätzlich Überstunden vorsieht, keine toxischen Einflüsse vorliegen und keine Daueraufmerksamkeit verlangt.

Bei Schichtarbeit sollte der Betrieb rotierende Dienst-Systeme mit einem Wechsel im Uhrzeigersinn (Vorwärtsrotation) und nicht gegen den Uhrzeigersinn (Rückwärtsrotation) bevorzugen und auch darauf achten, dass die Dienstfolge weder zu träge noch zu schnell erfolgt.

Ab dem 40. /45. Lebensjahr sollte Nachtarbeit eigentlich nur mehr freiwillig und bei Ausschluss alters-spezifischer, medizinischer und psychologischer Kontraindikationen zugelassen werden.

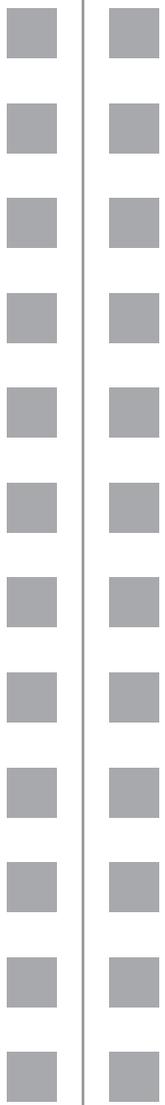
Ganz wichtig wäre es für Betriebe darauf zu achten, dass ein Freizeitausgleich bei Mehrarbeit möglich ist und dieser Vorrang gegenüber finanziellen Abgeltungen hat („sich die Gesundheit nicht abkaufen lassen“).

Eine gute Abstimmung und eine Einbindung der MitarbeiterInnen bei der Arbeitszeitwahl und Gestaltung wird ebenfalls zur Förderung der Gesundheit beitragen.

**Fallbeispiel 1:**

**Polyfelt (nunmehr TenCate Geosynthetics Austria G.m.b.H.)**

Beim Geotextilherstellers Polyfelt wurde ein *Productive Ageing Programm* umgesetzt. Einerseits sollte die Arbeitsbelastung der älteren ArbeitnehmerInnen durch ein neues Schichtmodell mit weniger Nachtschichten reduziert werden. Dabei ist es auch um Arbeitszeitverkürzung mit teilweisem Lohnverzicht gegangen. Zudem wurde Weiterbildung auch für Schichtarbeiter eingeführt und man etablierte ein Modell für geregelten Wissenstransfer von den Älteren zu den Jüngeren. So entwickelte das Unternehmen ein *Best-Practice-System*: Jene Bereiche, wo die Stillstandszeiten besonders niedrig lagen, wurden genau untersucht und analysiert. Die bereits hohen Durchlauf-



zeiten der Maschinen stiegen auf 93% und die Krankenstände sanken. Die Arbeitszeit verkürzte sich um acht Prozent, die Arbeiter stimmten einem Lohnverzicht um fünf Prozent zu.

Das Schichtplansystem wurde gemeinsam mit den MitarbeiterInnen entwickelt, die Arbeitszeitverkürzung war gestaffelt und freiwillig und eine Schicht Z – z.B. für Aus- und Weiterbildung oder Gesundheitsaktivitäten wurde von Haus aus in den Schichtplan integriert. Die Evaluierung des Schichtplanmodells zeigte deutlich, dass sich die Zufriedenheit erhöht hatte, die Ausfälle reduziert und die Schlafqualität verbessert werden konnten.

**Abbildung: Schichtplanüberblick**

	1 Mo	1 Di	1 Mi	1 Do	1 Fr	1 Sa	1 So
A	F	F	S	N	N		
B		Z	F	S	S	N	N
C				F	F	S	S
D	N	N				F	F
E	S	S	N				

Wahl	Basis	+ 4Z	+ 8Z	+ 12Z	+ 16Z	+ 20Z	+ 24Z	+ 28Z
	33,6	34,3	35	35,7	36,4	37,1	37,8	38,5

**Fallbeispiel 2:**

**Kokerei Linz voest**

Einer der Kernpunkte des Modells war auch hier eine Arbeitszeitverkürzung mit leichtem Lohnverzicht für die schwer arbeitenden Schichtarbeiter.

Zur Auswahl wurden drei Varianten gestellt: die üblichen 38,5 Stunden, 36 Stunden und 34 Stunden Wochenarbeitszeit. Der entsprechende Ausgleich erfolgt über Zusatzschichten. Von den 40 Mitarbeitern in der Kokerei arbeitete letztlich nach einiger Skepsis kein einziger mehr die 38,5-Stunden-Variante, hier hatte sich ein deutlicher Wertewandel vollzogen.

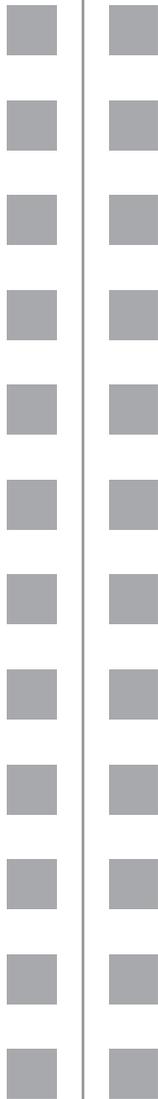
Aus den Nachtschichten wurden Tätigkeiten wie „etwa Reinigung und Wartung“ in andere Schichten verlagert und die Frühschicht verstärkt.

**Fallbeispiel 3:**

**Smurfitkappa-Nettingsdorfer**

Bei dieser Schichtplanumstellung ging es vor allem darum, bei gleicher Arbeitszeit von langen Schichtzyklen auf kürzere umzusteigen. Das Programm wurde im Unternehmen sozialpartnerschaftlich erstellt.

Parallel wurden Maßnahmen zur Verbesserung von Schlafverhalten und schichtgerechter Ernährung durchgeführt.



**Pensionsübergangsmodelle**

Für Ältere kann auch das Modell der *Altersteilzeit* ein gutes Modell sein, durch Halbierung der Arbeitszeiten die Anforderungen aus der Schichtarbeit zu reduzieren, insbesondere wenn das Modell nicht geblockt, sondern kontinuierlich genommen beansprucht wird. MitarbeiterInnen gleiten quasi in die Pension durch Reduzierung des Arbeitszeitausmaßes und können gleichzeitig ihre Erfahrungen weitergeben. Bei Infineon beispielsweise wird das Altersteilzeit-Modell gut angenommen.

**5.5 Fünfte Säule – Individuum: Einstellungen, Kompetenzen, Fähigkeiten, funktionelle Kapazitäten, Gesundheit, Fitness**

Die Maßnahmen dieser Säule zielen auf die einzelnen MitarbeiterInnen ab, auf deren Verhalten, Einstellung, physiologischen Kapazitäten, Gesundheit, Sicherheit usw.

**Es handelt sich hier um die klassische Säule der betrieblichen Gesundheitsförderung mit dem Fokus auf:**

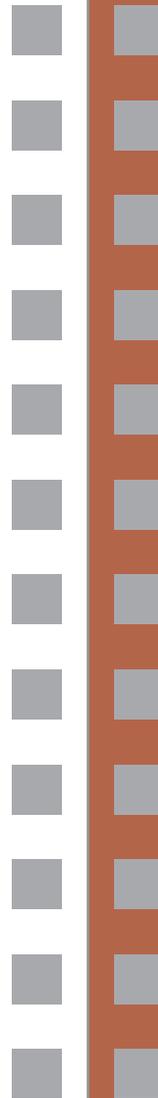
- Förderung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit
- Prävention möglicher Beeinträchtigung der Arbeitsfähigkeit
- Kompensation bestehender Einbußen von Arbeitsfähigkeit

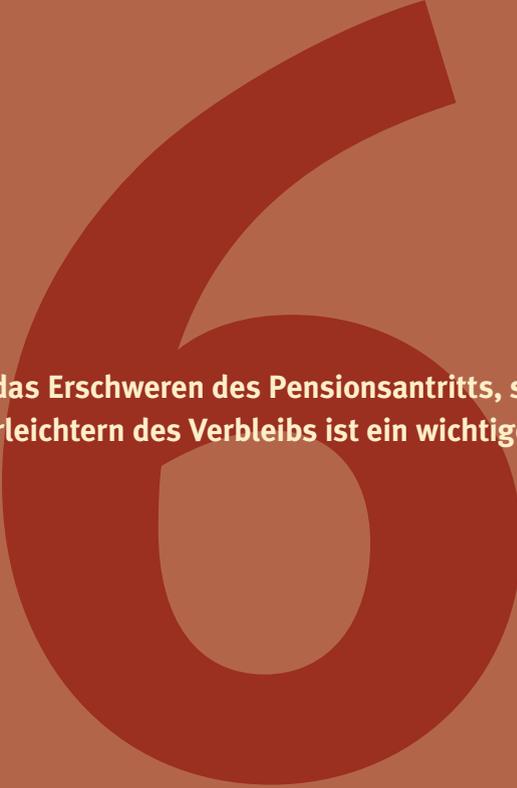
Besonders aktuell sind zur Zeit so genannte Nachtschicht-Trainings, die dazu beitragen sollen die Verträglichkeit von Nachtarbeit mit dem Älterwerden zu verbessern. Teil dieser Trainings sind Schlafmanagement (Führen eines Schlaftagebuchs, Schlaftypbestimmung), körperliche Aktivitäten (was und wann), Ernährung und ergonomische Tipps für die Gestaltung der Schlafräume zu Hause.

Eine gute betriebliche Gesundheitsförderung kann mit ihren Angeboten zur Kompensation der Folgen von Beanspruchungen (Verträglichkeit) und zur Förderung der psychobiologischen Ressourcen und damit dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit wesentlich beitragen.

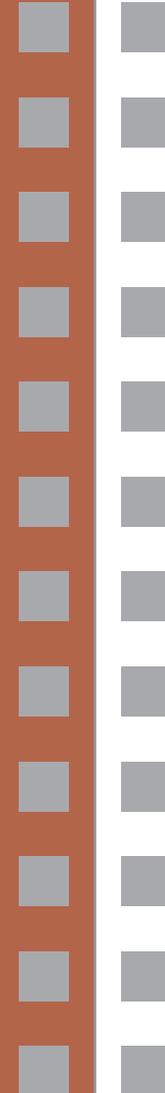
#### Literatur Kapitel 5

- Danzinger, A.; Kloimüller, I.: Meisterhafte Pflegekunst – altersgerechte Karrierewege im Pflegeberuf. Abschlussbericht II für den Fonds Gesundes Österreich. Wien, 2003
- Eberherr, H.; Fleischmann, A.; Hoffmann, R.: Alter(n)svielfalt im Betrieb – Strategien und Maßnahmen für eine nachhaltige Unternehmenspolitik in kleinen und mittleren Unternehmen. AgePowerment. Wien, 2007
- Kloimüller, I.; Krabb, S.: Generation 45+ Chance für Unternehmen und Beschäftigte. Abschlussbericht TEP\_Equal\_Elderly. Wien, 2007
- Karazman, R.; Staudinger, Ch. (Hrsg.): Gesunde Arbeitszeiten für PflegemitarbeiterInnen im Krankenhaus. Verlag für Gesundheitsförderung. Gamburg, 1999
- Talos, E.: „Ageing Society – eine Herausforderung für Unternehmen und Gesellschaft“. Projekt Nr. 11802, Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank. Wien, 2007





Nicht das Erschweren des Pensionsantritts, sondern  
das Erleichtern des Verbleibs ist ein wichtiges Ziel.



## Kapitel 6

### Ausblick – Vorschläge an den Gesetzgeber

*Durch die Pensionsreformen 2000 und 2003 wurde das Pensionsantrittsalter hinaufgesetzt und es begann die Welle der vorzeitigen Pensionierung. Wichtig wären daher – so aus Sicht vieler ExpertInnen – Maßnahmen, die vor der Pensionierung ansetzen und den Verbleib im Arbeitsprozess unterstützen.*

## Arbeitszeit-Modelle

Im Rahmen der Equal Projekte<sup>1</sup> und Territorialen Beschäftigungspakte sind in den Betrieben zahlreiche Pilotprojekte gelaufen, die außer- und innerbetriebliche Aktivitäten analysiert, Interventionen getestet und erfolgsversprechende Handlungsstrategien und Modelle entwickelt haben.

In diesem Kapitel werden exemplarisch Überlegungen betreffend die Arbeitszeit herausgegriffen, weil die Form und Länge der Arbeitszeit über berufliche Produktivität, Regeneration, Balance mit dem Privatleben und mitunter sogar die Sinnfindung mitbestimmen.

In dem vom BMSK geförderten Projekt *Behalte-Management* der EURAG Österreich, welches bei Magna Steyr durchgeführt wurde, beschäftigte sich eine Arbeitsgruppe spezifisch mit dem Thema Arbeitszeiten und erarbeitete unter der Leitung von Dr. Rudolf Karazman ein Vorschlagspaket an den Gesetzgeber in Bezug auf das aktuelle Pensionsrecht. Dieses Paket zeigt sozialpolitische Rahmenbedingungen auf, die Unternehmen die Möglichkeit für Umgestaltungen geben und damit einen längeren Verbleib ihrer Belegschaften im Arbeitsprozess sichern sollen. Um die angedachten Maßnahmen umzusetzen, bedarf es der Zustimmung aller vier Sozialpartner und des politischen Willens seitens des Gesetzgebers.

**Die Zielsetzung lautet: „Pensionsgesetze menschlich und betrieblich optimal umsetzen.“**

Das Instrument wäre das *Altersteilzeitmodell*, das in der jetzigen Form aber nur in ganz geringem Ausmaß angenommen wird. Es dient dazu, einer/m älteren ArbeitnehmerIn die Möglichkeit zu geben, die Arbeitszeit zu reduzieren, ohne dabei auf Pensionsbezüge, Arbeitslosenansprüche und Ansprüche aus

der Krankenkasse verzichten zu müssen. Die/der ArbeitnehmerIn erhält einen Lohnausgleich zwischen dem Entgelt, das vor der Reduktion bezahlt und dem Entgelt, das nach der Reduktion der Arbeitszeit bezogen wurde.

Das Altersteilzeitgeld kann längstens für einen Zeitraum von fünf Jahren bzw. maximal bis zur Erfüllung der Voraussetzungen für eine gesetzliche Leistung aus der Pensionsversicherung ausbezahlt werden. Die reduzierte Arbeitszeit (40% bis 60% der Normalarbeitszeit) kann über die vereinbarte Dauer der Altersteilzeit beliebig verteilt werden, d.h. gleichmäßig oder aber im Rah-

*Altersteilzeit hat zum Vorteil, dass Ältere langsam aus dem Berufsleben gleiten und ihr Wissen und Erfahrung an die nächste Generation weitergeben können.*

men einer Blockzeitvereinbarung. Die gleichmäßige Verteilung hat den Vorteil, dass Ältere langsam aus dem Berufsleben gleiten und ihr Wissen und Erfahrung an die nächste Generation weitergeben können. Obwohl diese

Variante aus altersgerechten Gründen zu bevorzugen wäre, zeigt die Erfahrung, dass sowohl ArbeitgeberInnen wie ArbeitnehmerInnen das Blockmodell favorisieren. Die/der ArbeitnehmerIn möchte möglichst bald in Pension gehen, die Arbeitgeberseite möchte die gesetzlich geforderte Einstellung einer Ersatzarbeitskraft bzw. Ausbildung eines Lehrlings vermeiden: Nach der gegenwärtigen Gesetzeslage ist die Ersatzarbeitskraft für die Dauer der Altersteilzeit unkündbar und es muss, sollte die vereinbarte Altersteilzeitregelung nicht eingehalten werden, die AMS-Förderung zurückgezahlt werden.

<sup>1</sup> EQUAL ist eine europäische Gemeinschaftsinitiative mit dem Ziel der Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt. Die Gemeinschaftsinitiative wird in Österreich vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit in Kooperation mit dem Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur und dem Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz umgesetzt.

Die Arbeitsgruppe „Arbeitszeit-Modelle“ bei Magna Steyr kam zu folgenden, durchaus revolutionären Vorschlägen, die für beide Seiten Vorteile bringen und nicht mehr Fördermittel als bisher beanspruchen würden:

### 1. Einführung eines altersgerechten Teilzeitmodells (Block-Variante)

Der Dienstnehmer arbeitet 3 Jahre zu 100% und erhält vom Dienstgeber 75% ausbezahlt. Auch Jahr 4 wird aus der „angesparten“ Zeit durch den Dienstgeber mit 75% finanziert (3 x 25%). Erst im 5. und 6. Jahr steigt das AMS mit der Förderung ein, sodass der Dienstnehmer über 6 Jahre hindurch kontinuierlich 75% seines Lohnes erhält und mit dem Pensionsstichtag bei vollen Ansprüchen in den Ruhestand gehen kann.

1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr
Dienstgeber			Dienstgeber	AMS	AMS

Die Finanzierung der Förderung könnte teilweise zumindest über die generelle Streichung der Überstundenbegünstigung nach § 68 Abs. EstG (bis zu 5 Stunden monatlich) erfolgen.

#### Abzusichern wäre bei diesem Modell folgendes:

- Volle Abfertigung bei Beendigung des Dienstverhältnisses
- Aufrechterhaltung der vollen SV-Bemessungsgrundlage
- KV-Regelung in Bezug auf § 19e (2) bei vorzeitigem Abbruch

Vorteil des im Arbeitskreis entwickelten Modells gegenüber dem derzeitigen: Bei vorzeitigem Abbruch seitens des Arbeitnehmers kann es zu keiner „Überförderung“ mehr kommen.

### 2. Vereinfachter Zugang zur Kurzarbeitsleistung im Sinne des AMFG

Das Instrument der Kurzarbeit beinhaltet z.T. Regelungen, die auch in der Altersteilzeit vorkommen. Es wäre vorteilhafter die Regeln der Inanspruchnahme zu lockern:

- vereinfachtes Verfahren in Bezug auf die Beantragung
- Arbeits- und Freiphasen frei gestalten können
- auch einzelne MitarbeiterInnen sollen Kurzarbeit beanspruchen können.

### 3. Legalisierung kurzfristiger Aussetzungen (bis zu 90 Tagen)

Das Dienstverhältnis wird einvernehmlich aufgelöst bei einer Wiedereinstellungszusage. Ansprüche wie Abfertigung, Zeitguthaben etc. werden nicht abgerechnet. Der/die DienstnehmerIn bezieht während der Aussetzung Arbeitslosengeld oder kann auch eine andere Beschäftigung aufnehmen. Es besteht eine volle Dienstzeitanrechnung bei Wiedereintritt.

Dieses Modell wird zur Zeit jedoch vom AMS als Scheingeschäft gewertet und es besteht eine Rechtsunsicherheit, ob nicht ausbezahlte Urlaube das Arbeitslosengeld hemmen.

#### 4. „Optionale“ Verwendung des Abfertigungszeitraums als Vorruhezeit in Bezug auf den Übertritt in den Ruhestand

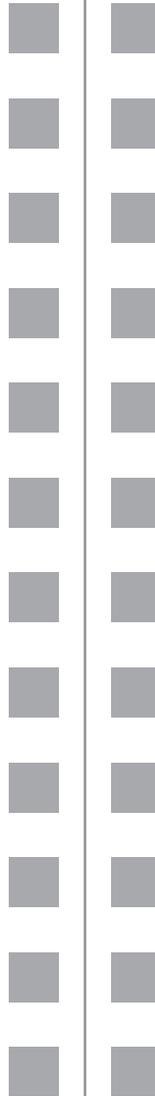
Optionaler Anspruch des/der MitarbeiterIn das Dienstverhältnis um die Anzahl der Abfertigungsanspruchsmonate vor dem jeweiligen Pensionsstichtag unter der Wahrung des Abfertigungsanspruchs aufzukündigen. Die Abfertigung wird analog Urlaubersatzleistung für ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn sozialversicherungspflichtig. Die MitarbeiterInnen finanzieren die Zwischenzeit mit der Abfertigung – Lebensqualität versus Geld.

#### 5. Lebensarbeitszeit

Überstundenzuschlag und Lohnnebenkosten fließen in die Pensionskasse. Das bedeutet beispielsweise bei monatlich 20 Überstunden über 15 Jahre, dass etwa 1 Jahr früher aus dem aktiven Arbeitsprozess geschieden werden kann.

Dafür müssen aber die gesetzlichen und kollektivvertraglichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, wie:

- Inanspruchnahme unmittelbar vor regulärem Pensionsstichtag
- Frühestmögliche Inanspruchnahme z.B. ab 60. Lebensjahr bzw. abhängig vom verfügbaren Kapital oder frei wählbar nach 60. Lebensjahr
- Monatliche Leistung = Kapital / Monate bis zur Pension (Mindestbetrag festlegen?)
- Sozialversicherungspflichtig



Generell sollten Betriebe und Belegschaften auf Basis von Betriebsvereinbarungen das Recht haben, statt der Steuerbegünstigung bei Überstunden auch Zeitgutschriften zu vergeben.

#### 6. Hacklerregelung verlängern

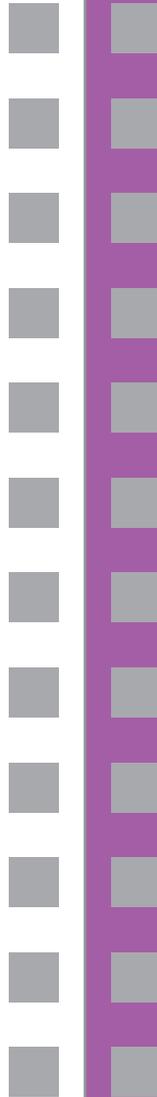
Umsetzung der Formel:

45 Beitragsjahre + 60. Lebensjahr = pensionsberechtigt *ohne* Abschläge

40 Beitragsjahre + 60. Lebensjahr = pensionsberechtigt *mit* Abschlägen

## Literatur/Quellen Kapitel 6

- Roth, F.; Stoimaier, Th.: Vorschlagspaket an den Gesetzgeber in Bezug auf das aktuelle Pensionsrecht aus der Sicht eines privatwirtschaftlichen Unternehmens. Magna Steyr – Marketing Communications unter der Leitung von Dr. R. Karazman (IBG). Graz, 2006.
- Mosberger, B.; Muralter, D.; Zdrahal-Urbaneck, J.: Praxishandbuch – Ältere am Arbeitsmarkt: Ressourcen – Maßnahmen – Strategien. Abif im Auftrag des AMS Österreich. Wien, 2007
- Pakte Grünbuch Ältere 2006 – Für einen generationengerechten und Erfahrungswissen schätzenden Arbeitsmarkt der Zukunft. Koordiniert, erstellt und herausgegeben für die österreichischen Beschäftigungspakte vom ZSI – Zentrum für Soziale Innovation und TEP\_Equal\_Elderly Entwicklungspartnerschaft. Wien, 2006



# 7

## Kapitel 7

### Glossar und weiterführende Literatur

*ArbeitnehmerIn, Ältere ArbeitnehmerIn, Altersgerechtigkeit, Altersmanagement, Altersgrenze, Arbeitsvermögen, Altersgerechte Didaktik, Altersteilzeit, Arbeitsmarkt, Balanced Score Card, Demografie, Ergonomie, Generationenmanagement, Kompetenz, KVP, Lernen, Explizites Lernen, Implizites Lernen, Lebenslanges Lernen, Management by Objectives (MbO), Wissen, Explizites Wissen, Implizites Wissen*

### **ArbeitnehmerIn**

ArbeitnehmerIn im umgangssprachlichen Sinn ist jemand, der in einem Arbeitsverhältnis steht und vom Arbeitgeber zugewiesene, weisungsgebundene Arbeit leistet. ArbeitnehmerIn ist also im rechtlichen Sinn des Begriffs, wer aufgrund eines privatrechtlichen Vertrags (Arbeitsvertrag) verpflichtet ist, für einen anderen unselbstständige Dienste zu erbringen.

### **Ältere ArbeitnehmerIn**

Es gibt keine genauen Definitionen des Begriffs ältere/r ArbeitnehmerIn, weil die Definitionen je nach Betrachtungsweise variieren. In der Arbeitswelt werden häufig 45 Lebensjahre als künstliche Schwelle definiert.

### **Altersgerechtigkeit, Alternsmanagement**

Altersgerechtigkeit ist eine Haltung und (Unternehmens-)Strategie, welche die Unterschiede zwischen Mitarbeitenden verschiedenen Alters wahrnimmt und entsprechende Bedürfnisse befriedigt. Alternsmanagement ist praktisch identisch mit Generationenmanagement, nur dass man in diesem Fall nicht von Altersgruppen, sondern von Generationen spricht.

Im Unterschied dazu setzt Altersgerechtigkeit bei den Bedürfnissen der Älteren an.

### **Altersgrenze**

Die Altersgrenze ist das gesetzliche Alter des Übergangs in den Ruhestand, in der gesetzlichen Pensionsversicherung der Wechsel vom Beitragszahler zum Pensionisten. Um eine Alterspension beziehen zu können, muss – neben der erforderlichen Mindestversicherungszeit – ein bestimmtes Lebensalter vollendet sein.

### **Arbeitsvermögen**

Das Arbeitsvermögen umfasst Arbeitsfähigkeit und Arbeitsinteresse.

### **Altersgerechte Didaktik**

Didaktik ist die Wissenschaft vom Lehren, altersgerechte Didaktik berücksichtigt die spezifischen sozialen Faktoren des Lernens bei Älteren wie negative Schulerfahrungen, Lernentwöhnung, Versagensängste, Lern-Motivationsstruktur, Vorwissen und Lebenserfahrung in der Lehr-Methode.

### **Altersteilzeit**

Die Altersteilzeit dient dazu, älteren ArbeitnehmerInnen die Möglichkeit zu geben, ihre Arbeitszeit zu reduzieren, ohne auf Pensionsansprüche zu verzichten. Die Altersteilzeit kann längstens für einen Zeitraum von 5 Jahren in Anspruch genommen werden.

### **Arbeitsmarkt**

Als Arbeitsmarkt wird der (in der Regel ökonomisch-abstrakt gemeinte) Ort bezeichnet, an dem die Nachfrage nach und das Angebot von Arbeitskräften zusammentreffen.

### **Balanced Score Card**

Die 1992 von Kaplan und Norton eingeführte Balanced Score Card (BSC) ist ein Konzept zur Messung der Aktivitäten einer Organisation im Hinblick auf ihre Vision und Strategien, um den Führungskräften einen umfassenden Überblick über die Leistungsfähigkeit und Effektivität des Unternehmens zu bieten. Das neue Element besteht darin, dass die BSC nicht nur auf die Finanzperspektive fokussiert, sondern auch die menschlichen Aspekte beinhaltet,

die die Treiber für die Ergebnisse sind, so dass sich die Organisation auf ihre Zukunft und langfristigen Interessen konzentriert. Aufgrund ihrer flexiblen und damit umfassenden Gestaltungsmöglichkeit ist die Balanced Score Card ein Instrument zur Einrichtung eines integrierten Managementsystems (wikipedia).

### **Demografie**

Die Demografie bzw. Bevölkerungswissenschaft befasst sich mit dem Leben, Werden und Vergehen menschlicher Bevölkerungen, sowohl mit ihrer Zahl als auch mit ihrer Verteilung im Raum und den Faktoren, insbesondere auch sozialen, die für Veränderungen verantwortlich sind. Die Erforschung der Regelmäßigkeiten und Gesetzmäßigkeiten in Zustand und Entwicklung der Bevölkerung wird mit Hilfe der Statistik erfasst und gemessen.

### **Ergonomie**

Ergonomie ist die Schaffung geeigneter Ausführungsbedingungen für die Arbeit des Menschen. Die Ergonomie beschäftigt sich mit der Schnitt- bzw. Nahtstelle zwischen Mensch und seinem Arbeitsplatz. Diese sollte so optimal wie möglich gestaltet sein.

### **Generationenmanagement**

Siehe Altersmanagement

### **Kompetenz**

Kompetenz (competere – zu etwas fähig sein) bezeichnet die integrierte Gesamtheit von Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Aufgaben selbstständig durchzuführen (wikipedia).

### **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)**

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) bedeutet stetige Verbesserung der Produkt-, Prozess und Servicequalität. Dies geschieht durch Zusammenarbeit in kleinen Schritten (im Gegensatz zu sprunghaften einschneidenden Veränderungen). KVP ist ein Grundprinzip im Qualitätsmanagement und unverzichtbarer Bestandteil der ISO 9001. (wikipedia)

### **Lernen – Explizites Lernen – Implizites Lernen**

Ist der bewusste und unbewusste individuelle oder kollektive Erwerb von geistigen und körperlichen Kenntnissen und Fertigkeiten oder Fähigkeiten. Lernen kann als Änderung des Verhaltens, Denkens oder Fühlens aufgrund verarbeiteter Wahrnehmung der Umwelt oder Bewusstwerdung eigener Reaktionen bezeichnet werden.

**Explizites Lernen** – Lernen aus bewussten Lehrsituationen heraus, in denen z.B. Regeln vermittelt, Beispiele analysiert, Aufgaben gelöst werden. Ergebnis ist lehrbares Wissen, z.B. Fachsprache, Reaktionsmechanismen, Aufbau der Materie.

**Implizites Lernen** – Meist selbständiges (beiläufiges) Finden von Regeln aus Alltagssituationen heraus auf Grund von Mustererkennungsprozessen; die Regeln sind dann bekannt, ohne dass sie klar benannt werden könnten. Ergebnis ist ein nicht (direkt) lehrbares Wissen, z.B. Sozialkompetenz, Muttersprache, erfolgreiche Problemlösungsstrategien.

### **Lebenslanges Lernen**

Lebenslanges Lernen umfasst alle formalen, nicht-formalen und informellen Lernformen an verschiedenen Lernorten von der Kindheit bis ins hohe Alter. Lernen wird als konstruktives Verarbeiten von Informationen und Erfahrungen zu Kenntnissen, Einsichten und Kompetenzen verstanden.

## Management by Objectives (MbO)

*Führen durch Zielvereinbarung* ist eine Methode aus der Betriebswirtschaftslehre zur Führung von MitarbeiterInnen eines Unternehmens, die 1955 von P.F. Drucker erfunden wurde. Unter arbeits- und organisationspsychologischen Gesichtspunkten ist MbO eine Form transaktionaler Führung (wikipedia).

## Wissen – Explizites Wissen – Implizites Wissen

Wissen ist behaltene (gespeicherte) Information.

**Explizites Wissen** – Von Außen herangetragen, gelehrtes Wissen. Explizites Wissen ist formaler Natur, kodifiziert oder jedenfalls formal artikulierbar, zum Beispiel in Form von grammatikalischen Aussagen, mathematischen Formeln, Spezifikationen, Handbüchern usw. Explizites Wissen kann daher leicht weitergegeben werden. Es ist diese Form von Wissen, auf der das Hauptaugenmerk der westlichen philosophischen Tradition liegt.

**Implizites Wissen** – Unbewusst, durch Nachahmung erworbenes, nicht ausdrücklich gelehrtes Wissen. Damit ist persönliches, an das Individuum gebundenes Wissen gemeint, das nicht oder zumindest nur schwer systematisch zu verarbeiten oder zu übermitteln ist. Darunter fallen zum Beispiel ein subjektiver Einblick oder ein subjektives Verständnis eines Themas, eine Intuition oder ein inneres Gefühl im Sinne eines Verdachtens. Implizites Wissen basiert auf individueller Erfahrung, persönlichen Vorstellungen, Glauben, Perspektiven, Weltanschauung, Idealen, Werten und Emotionen. Es besteht aus Können, Handlungsrouninen, Überzeugungen, Glaubenssätzen und geistigen Schemata.

## Weiterführende Literatur

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Mit Erfahrung die Zukunft meistern! inqa. Dortmund, 2004
- Czeskleba, R.; Maurer, S.; Reifinger, I.: Ältere Arbeitnehmer, das verborgene Gold im Unternehmen. Wien, 2004
- Frerichs, F.: Erfahrungswissen älterer ArbeitnehmerInnen und intergenerationaler Wissenstransfer. In: Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (Hrsg.): Vom Defizit- zum Kompetenzmodell – Stärken älterer ArbeitnehmerInnen erkennen und fördern. Dokumentation der Tagung am 18. und 19. April 2007 (S. 47–58). Köln: Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung, 2007
- Heyer, K.; Henkel, H.: Älter werden im Betrieb – Risiko und Chance. Eschborn, 1995
- Huhtanen, P.; Kalimo, R.; Lindström, K.; Linkola, P.; Liukkunen, U.: Ageing Workers and Changing Work Life. Helsinki, 1999
- Ilmarinen, J.; Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg, 2002
- Karazman, R.; Geissler, H.; Kloimüller, I.; Winker, N.: Betriebliche Gesundheitsförderung für ältere Arbeitnehmer. Gamburg, 1995
- Kloimüller, I.: Erfahrung hat Zukunft. Mehr Chancen für Ihr Unternehmen durch die Generation 45+. Wien, 2005

Kriener, B.; Neudorfer, E.; Künzel, D.: Gesund durchs Arbeitsleben. Empfehlungen für eine zukunfts- und altersorientierte betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen. Wirtschaftskammer Wien, 2004

Mandl, I.; Dorr, A.; Oberholzner, T.: Age and Employment in the New Member States. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006

Morschhäuser, M.; Ochs, P.; Huber, A.: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Güterlsloh, 2003

Tuomi, K.; Ilmarinen, J.; Seitsamo, J.: Summary of Finnish Research Projekt (1981–1992) to promote the health and work ability of ageing workers. Stockholm, 1997

#### Weiterführende Links (Auswahl)

<http://www.arbeitundalter.at>

<http://www.arbeitundgesundheit.at>

<http://www.baua.de>

<http://www.elderly.at/>

<http://www.eurag.at/>

<http://www.europe.osha.eu.int/OSHA>

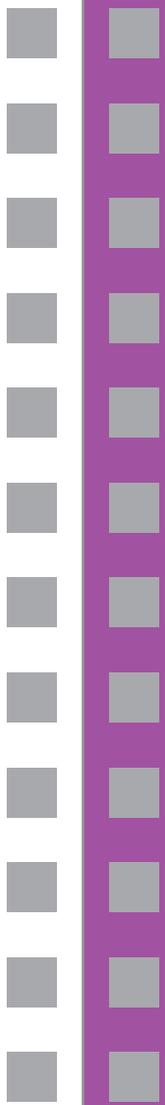
<http://www.fgoe.org>

<http://www.ibg.co.at>

<http://www.inqa.de/>

<http://de.wikipedia.org/wiki>

8



# 8

## Kapitel 8

### Zu den AutorInnen

*in alphabetischer Reihenfolge:*  
*Esther Domburg*  
*Theresia Gabriel*  
*Rudolf Karazman*  
*Irene Kloimüller*

### **Esther Domburg, MAS**

Physiotherapeutin, Sicherheitsfachkraft und diplomierte Ergonomin  
IBG Institut für humanökologische Unternehmensführung  
Bereichsleitung Ergonomie  
e-mail: e.domburg@ibg.co.at  
www.ibg.co.at

### **Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Theresia Gabriel**

Arbeits- und Organisationspsychologin, Klinische und Gesundheits-Psychologin, Systemische Familientherapeutin, Supervisorin  
IBG Institut für humanökologische Unternehmensführung  
Bereichsleitung Organisationspsychologie & Betriebliche Gesundheitsförderung  
e-mail: t.gabriel@ibg.co.at  
www.ibg.co.at

### **Dr. Rudolf Karazman**

Arbeitsmediziner, Allgemeinmediziner und Facharzt für Psychiatrie  
Psychotherapeut (Existenzanalyse und Logotherapie)  
IBG Institut für humanökologische Unternehmensführung  
Bereichsleitung Forschung & Entwicklung  
e-mail: r.karazman@ibg.co.at  
www.ibg.co.at

### **Dr.<sup>in</sup> Irene Kloimüller, MBA**

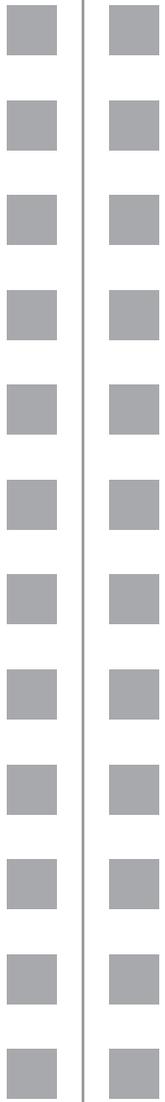
Unternehmensberaterin, Medizinerin, Psychotherapeutin (Existenzanalyse und Logotherapie), Coach, Trainerin und Health Care Managerin  
IBG Institut für humanökologische Unternehmensführung  
Bereichsleitung Generationenbalance  
e-mail: i.kloimueller@ibg.co.at  
www.ibg.co.at

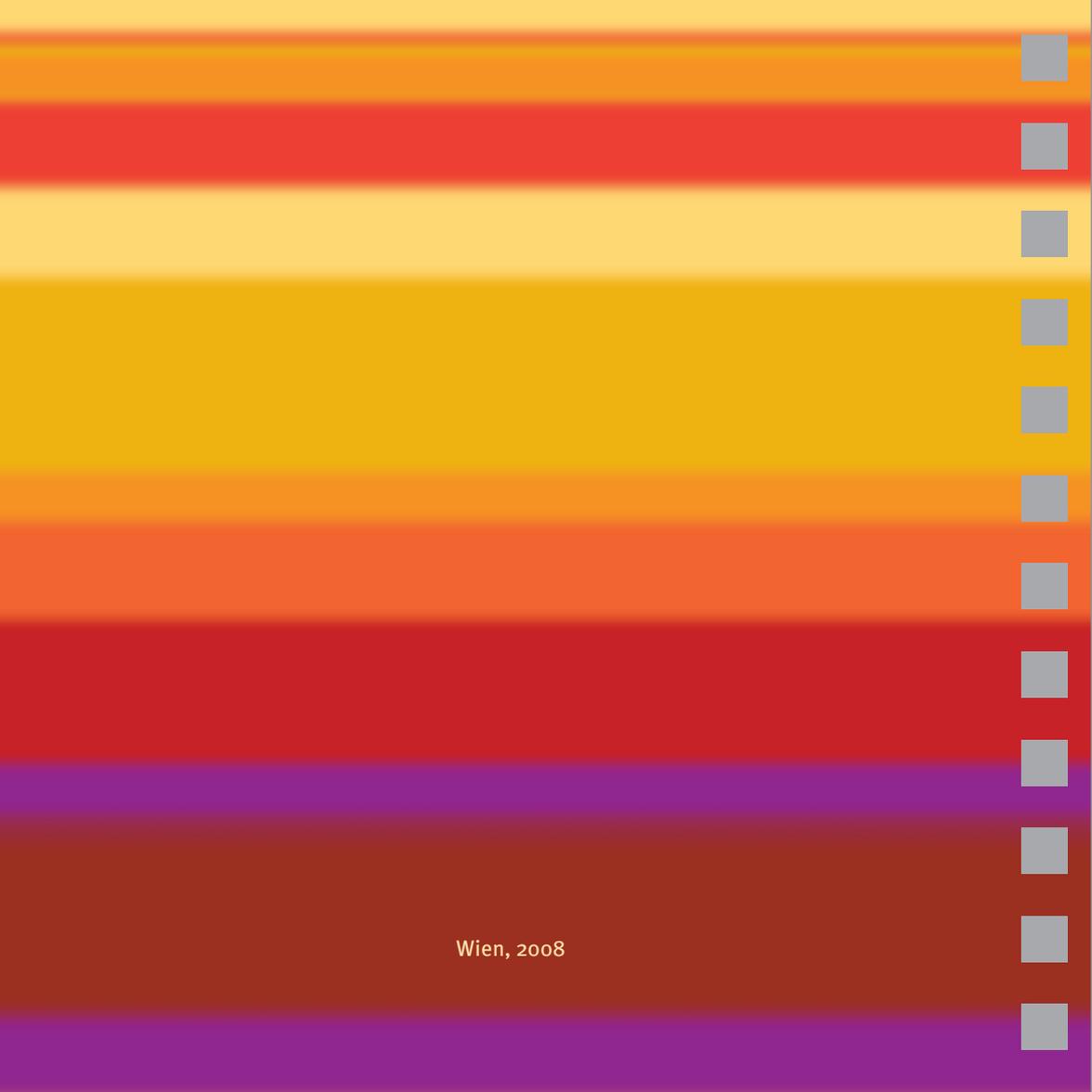
## **EURAG Österreich**

Die EURAG wurde 1962 als gemeinnützige, überparteiliche und überprofessionelle Europäische Arbeitsgemeinschaft in Luxemburg gegründet und dort als Verein eingetragen. Sie vertritt heute Dachorganisationen und Einzelpersonen in nunmehr 34 Staaten und setzt sich europaweit für die Erhaltung der Lebensqualität älterer Menschen und für deren Aktivität bis ins hohe Alter, sowie die Unterstützung der jüngeren Generationen ein. Die EURAG hat beratenden Status bei der Europäischen Kommission und den Vereinten Nationen (NGO Committee on Ageing), WHO – World Health Organisation und ILO – International Labour Organisation.

Die Österreich-Plattform der EURAG, die als überparteilicher Verein eingetragen ist, verfolgt dieselben Ziele wie die internationale Dachorganisation. Sie versteht sich als Vertreterin für sämtliche Belange, die Menschen über 50 angehen – von der Weiterbildung über die Erhaltung der Gesundheit bis zur Selbstbestimmung und sie ist um ein konstruktives Miteinander der Generationen bemüht.

e-mail: eurag@eurag.at  
**www.eurag.at**





Wien, 2008