

Stand: November 2018

FACHKRÄFTE

Offensive



FACHKRÄFTE-GUIDE

ALTERNSGERECHTE ARBEITSGESTALTUNG

WIR

SCHAUEN AUF ÖSTERREICH



WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICHS

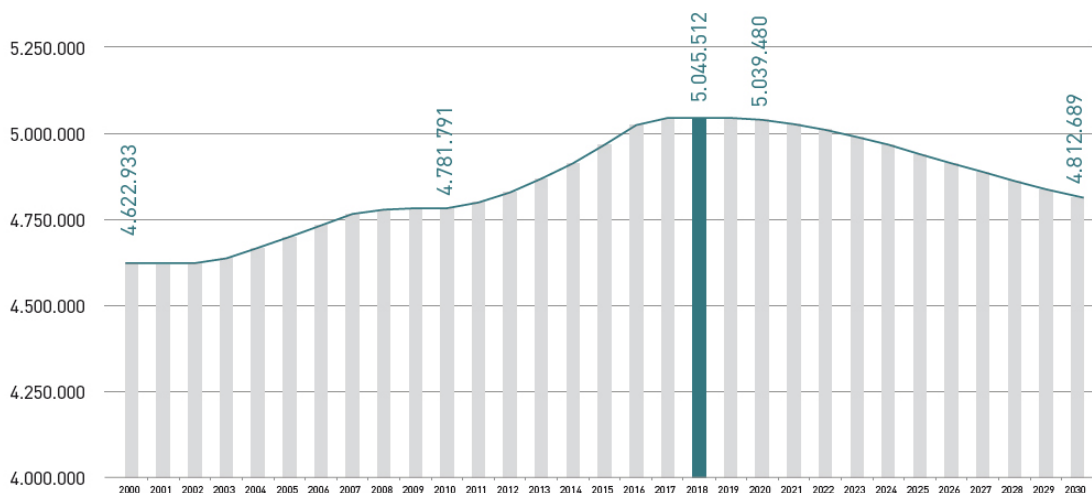
„PRODUKTIVITÄT IST NICHT VOM ALTER ABHÄNGIG, SONDERN VON DER ORGANISATION DER TÄTIGKEIT“

PROF. JUHANI ILMARINEN, EXPERTE FÜR ARBEITSFÄHIGKEITSFÖRDERUNG, FINNLAND

Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter wird älter, ein Prozess, der mit dem Tag des Berufseintritts beginnt! Wer diesen Alterungsprozess berücksichtigt und Mitarbeiter altersgerecht einsetzt, braucht um Produktivität und Leistungsfähigkeit seines Unternehmens nicht zu fürchten.

Der Bedarf der österreichischen Betriebe an qualifizierten Mitarbeitern wächst alarmierend, die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter wird aber in Zukunft deutlich sinken. 2018 ist in Österreich bei der Gruppe der 20-60-Jährigen der Höchstwert erreicht, ab 2019 geht dieser kontinuierlich zurück. Nutzen Sie also das Potenzial älterer Fachkräfte!

Zahl der 20-60-Jährigen in Österreich
(Prognosewerte ab 2017 (Hauptzenario))



8 VORURTEILE GEGENÜBER ÄLTEREN MITARBEITER/INNEN: ... UND WAS SICH DAGEGEN SAGEN LÄSST!¹

Zu teuer

Das Einkommen älterer MitarbeiterInnen ist zwar in manchen Fällen höher als jenes der jüngeren, dafür steht oftmals wertvolles Fach-Know-how zur Verfügung. Im Falle des Ausscheidens muss dieses Fachwissen via externe Beratungsleistungen teuer zugekauft werden.

Weniger leistungsfähig

Wer nur auf die körperliche Leistungsfähigkeit schaut, hat Recht; ältere MitarbeiterInnen verfügen über andere Qualitäten, die im geistig-sozialen Bereich liegen!

Häufiger krank

Die Statistik sagt das Gegenteil, die Zahl der Krankheitsfälle ist geringer, allerdings kann die Zahl der Absentzstage im Einzelfall höher sein.

Nicht lernfähig

Stimmt nicht, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen anders, aber nicht schlechter!

Technologie-feindlich

Jede Neuerung hat Feinde. Aber, die Generation 50 plus ist den Umgang mit neuen Medien mittlerweile gewohnt. Neue Entwicklungen werden aufgrund der Lebenserfahrung kritischer gesehen. Macht nichts, denn gerade dieser Konfliktprozess kann positiv genutzt werden, um erforderliche Korrekturen durchzuführen!

Von der Qualifikation her out

Was die Schulbildung betrifft, so stimmt dieses Argument natürlich zwangsläufig! Der Erwerb von Zusatzqualifikationen ist aber keine Frage des Alters, sondern der individuellen und betrieblichen Bildungskultur! Nicht zu unterschätzen ist das hohe Maß an Erfahrungswissen, das so manche fehlende Formalqualifikation ausgleicht.

Für die Zukunft des Unternehmens nicht wichtig

Der Rückgriff auf ausschließlich junge Arbeitskräfte lahm. Es stehen – bedingt durch demografische Veränderungen – schlichtweg nicht genügend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung!

Bei Kunden unerwünscht

Stimmt in sehr jungen Branchen mit hoher Trenddynamik! Für viele Branchen aber gilt: Kunden schätzen die höhere Verkaufskompetenz älterer MitarbeiterInnen! Insbesondere ältere Kundinnen und Kunden lassen sich gerne von Gleichaltrigen beraten!

Der Idealfall: Das Mehr-Generationenunternehmen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlichen Alters und in verschiedenen Lebensphasen in einem gegenseitigen Austauschprozess bei entsprechender Wertschätzung für jede Altersgruppe und Stärken der Lebensphase, auch von Seiten der Vorgesetzten.

SCHRITT 1 – ANALYSIEREN SIE DIE ALTERSSTRUKTUR IHRES BETRIEBES¹

Füllen Sie die Tabelle aus und berechnen Sie den Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den einzelnen Altersgruppen (nominell und in Prozent der Gesamtmitarbeiterzahl).

Mustertabelle anhand der Sie bspw. Im EXCEL Ihre Daten analysieren können:

Betrieb:									
Max Mustermann, Tischlerei									
Name der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters	Alter in Lebensjahren						Gesamt	Geschlecht	
	< 20	20-29	30-39	40-49	50-59	60>		männlich	weiblich
Martin Berner				1			1	1	
Angelika Kögler		1					1		1
Josef Benes					1		1	1	
Karl Andechs					1		1	1	
Lisa Lammer	1						1		1
Renate Reiner			1				1		1
Franz Rubner						1	1	1	
Robert Waldner			1				1	1	
Ali Özgür	1						1	1	
Ursula Sommer						1	1		1
Florian Hager					1		1	1	
Claudia Theiss					1		1		1
Karl Neuner					1		1	1	
Christa Wolff	1						1		1
MitarbeiterInnen nach Köpfen	3	1	2	1	5	2	14	8	6
MitarbeiterInnen nach Altersgruppen %	21,4	7,1	14,3	7,1	35,7	14,3	100,0		
MitarbeiterInnen nach Geschlecht %							100,0	57,1	42,9

SCHRITT 2 – INTERPRETIEREN SIE DIE ERGEBNISSE¹

Bewerten Sie Ihre Altersstruktur und überlegen Sie, welche Konsequenzen sich für Ihren Betrieb in den nächsten 3 bis 5 Jahren ergeben. Natürlich gibt es keine Patentrezepte, aber aus den Ergebnissen lassen sich doch Tendenzen für erforderliche Maßnahmen ablesen.

Wenn Ihre Altersstrukturanalyse zeigt, dass ...

... der Anteil der MitarbeiterInnen unter 30 Jahre unter 10 % liegt,



zur Sicherung eines langfristig ausgewogenen Altersmixes junge Nachwuchskräfte rekrutieren.

... der Anteil der Frauen in Ihrem Unternehmen hoch ist bzw. in den nächsten Jahren weiter zunehmen wird,



Maßnahmen einführen, die zur Unterstützung der Familienfreundlichkeit beitragen.

... die Gruppe der 40–55-Jährigen stark vertreten ist



Ihre Weiterbildungsstrategie überprüfen und sicherstellen, dass alle MitarbeiterInnen in Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen werden.

... die Zahl der über 55-Jährigen dominiert



überprüfen, ob diese in ihrem Arbeitsbereich bleiben können oder ob neue Tätigkeitsfelder erschlossen werden müssen.

... in den kommenden Jahren wichtige LeistungsträgerInnen den Betrieb verlassen werden



rechtzeitig Maßnahmen zur Sicherstellung eines Know-how-Transfers ergreifen und die Suche bzw. Einarbeitung geeigneter NachfolgerInnen vorbereiten.

SCHRITT 3 – FORMULIEREN SIE STRATEGIEN UND REAGIEREN SIE MIT KONKRETEN MASSNAHMEN

Die Altersstrukturanalyse gibt erste Hinweise, wo in den nächsten Jahren ein Handlungsbedarf gegeben ist. Jetzt müssen Detailanalysen folgen, um geeignete Strategien und Maßnahmen zu erarbeiten. Wer dies nicht alleine schafft, kann sich an spezialisierte UnternehmensberaterInnen wenden, die dann mit Rat und Tat zur Seite stehen oder sich über einen der zahlreichen Links weitere Informationen selbst beschaffen!

MITARBEITER CHARAKTERISIEREN¹

Für das Generationenmanagement ergeben sich – je nach Altersphase – typische Fähigkeiten, die zum Vorteil des Unternehmens genutzt werden können. Entwicklungsphasen weisen bei vielen typische Bedürfnis- und Verhaltensmuster auf:

Ganz jung: Wild und experimentierfreudig

Ausprobieren, erleben, unternehmen, suchen – das alles am besten gleichzeitig! Die Umgebung, sich neu auftuende Perspektiven und Chancen, zu ergreifen nehmen die ganze Aufmerksamkeit in Anspruch.



Die Fähigkeit, sich zu begeistern und für neue, unbekannte Herausforderungen einzusetzen.

Über 30: Die Sehnsucht nach Ordnung

Etwa um die 30 entsteht ein erstes Bedürfnis nach Kontinuität und Ordnung, nach klaren Aufgaben und Strukturen.



Die Fähigkeit, logisch zu planen und zu organisieren.

Ab 35: Die Frage nach dem Sinn

Ab 35 Jahren erweitert sich der Horizont über die eigenen Grenzen und Aufgaben hinaus. Werte, Sinn und die Einordnung der eigenen Arbeit in ein größeres Werte- und Bezugssystem werden wichtig. Die bislang gewonnene Erfahrung erlaubt das zielsichere und rasche Treffen von Entscheidungen, gepaart mit der Übernahme von Verantwortung für sich und andere! Aber Vorsicht: Wer in dieser Lebensphase keinen Sinn in seiner Arbeit sieht, erlebt eine alterstypische Sinn-Krise, die nicht selten der Anstoß für einen ersten inneren Rückzug, eine stille innere Kündigung oder einen Jobwechsel sein kann.



Führungsarbeit, Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben und komplexer Projekte.

Über 40: Vom Ich zum Du

Diese, stark sozial geprägte Phase erlaubt erstmals auch ein Zusehen, wie andere begehrte Arbeiten machen! Die Unterstützung jüngerer MitarbeiterInnen, Teamführung, Mentoring oder Coaching stehen im Vordergrund.



Die Fähigkeit, andere Menschen zu führen, Trainings- oder Coaching-Aufgaben wahrzunehmen.

Ab 50: Selbständig denken und handeln

Der Wunsch selbständig Konzepte und Strategien zu entwickeln, ist stark ausgeprägt. Die vorhandenen Erfahrungen schaffen dazu die notwendigen Voraussetzungen. Der Blick auf das Wesentliche ist geschärft, ebenso wie die Fähigkeit, Potenziale anderer MitarbeiterInnen wahrzunehmen und weiter zu entwickeln.



Strategisches Denken, Führung durch Zielvereinbarung.

ALTERNSGERECHTE KARRIEREPLANUNG¹

Alternsgerechte Karrieremodelle bieten eine (betriebs-)lebenslange Perspektive zur Weiterentwicklung. Dabei werden – absolut alternsgerecht – schwere, körperliche Arbeit und ungünstige Arbeitszeitmodelle (z.B. Nacht- oder Schichtarbeit) unter Berücksichtigung betrieblicher Möglichkeiten durch neue psychische und soziale Herausforderungen ersetzt. Wenn keine Alternativtätigkeiten möglich sind, können meistens besonders belastende bzw. alternsungerechte Teiltätigkeiten ergonomisch adaptiert oder im Ausmaß reduziert werden. Betriebe, die über ein breit gefächertes Anforderungsprofil verfügen, können Arbeitsanforderungen alternsgerecht anpassen:

④ **Umschichtung von Arbeitsplatzanforderungen**

Die alte Stelle wird neu gewichtet, wobei auf strategische Aufgaben, Mentorenfunktionen und Work-Life-Balance besonderer Wert gelegt wird.

④ **Austausch von Aufgaben**

Einzelne, alterskritische Aufgaben (z.B. Arbeiten bei zu hohem Lärmpegel) werden ausgetauscht und durch alternsgerechte Inhalte ersetzt.

④ **Aufnahme neuer Aufgabenfelder**

Betreuung mit neuen Aufgaben wie Mitarbeit in Projekten, Übernahme von Sonderfunktionen, Aufbau neuer Kundenkontakte, Nützen spezifischer Kompetenzpotenziale.

Alterskritische Tätigkeiten sind Tätigkeiten ...

- ⊗ unter extremen Umwelteinflüssen (Hitze, Kälte, Lärm, Temperaturwechsel)
- ⊗ die ein Arbeiten in Zwangshaltung (z.B. ständiges Bücken) erfordern
- ⊗ die ein differenziertes Hör- und Sehvermögen erfordern
- ⊗ bei denen das Arbeitstempo fremdbestimmt ist
- ⊗ die so einfach strukturiert sind, dass Erfahrung keine Rolle spielt
- ⊗ die keine ausreichenden Erholungsphasen ermöglichen
- ⊗ die untrainiert und nicht vertraut sind
- ⊗ die gegen den eigenen Willen und ohne Sinnzuordnung ausgeführt werden

Altersgeeignete Tätigkeiten sind ...

- ⊗ Qualitätssicherung
- ⊗ Tätigkeiten mit hoher Verantwortung für Menschen und Betriebsmittel
- ⊗ Tätigkeiten, die ein umfassendes Wissen über die Gesamtzusammenhänge im Betrieb erfordern (wichtig, um Kundinnen und Kunden optimal zu betreuen!)
- ⊗ Beratung in Service und Vertrieb
- ⊗ Instandhaltung/Wartung
- ⊗ Mitarbeit im Bereich F & E
- ⊗ Altersgerechter Kundenkontakt
- ⊗ Coaching und Mentoring
- ⊗ Krisenintervention bei Projekten
- ⊗ Aufbau eines betrieblichen Wissensmanagements

Active Aging

Eine der wichtigsten Aufgaben von Active Aging ist die Bereitstellung altersgerechter Arbeitsplätze; also nicht: Arbeitsplätze für Ältere, sondern ein ständiges Mitwachsen des Arbeitsplatzangebots mit der sich verändernden Altersstruktur der Belegschaft.

Oft helfen kleine Veränderungen, um einen Arbeitsplatz für zusätzliche Altersgruppen zu öffnen; vieles davon ist ohnehin bereits gesetzlich geregelt (z.B. im Arbeitnehmerschutzgesetz).

Dazu einige Beispiele:

- ⊙ Erhöhen Sie die Auflösung der Bildeinstellung
- ⊙ Setzen Sie Ihre Standardschrift auf eine höhere Punktzahl (die Schrift wird größer und damit leichter lesbar)
- ⊙ Verwenden Sie Bildschirme mit hoher Leucht- und Farbqualität
- ⊙ Führen Sie regelmäßige Bildschirm-pausen ein, die für Augenübungen genutzt werden können (es gibt dafür bereits eigene Software)
- ⊙ Sorgen Sie für optimale Beleuchtungsverhältnisse (Erhöhung des Ausleuchtungsgrades)
- ⊙ Setzen Sie technische Hebehilfen ein – schulen Sie MitarbeiterInnen in der Anwendung ein und gehen Sie selbst mit gutem Beispiel voran!
- ⊙ Reduzieren Sie wo immer möglich Lärm (bereits einfache Gummimatten können Maschinenlärm merklich reduzieren).
- ⊙ Achten Sie darauf, dass MitarbeiterInnen (falls vorgesehen) regelmäßig Gehörschutz verwenden.

HORIZONTALE BERUFSVERLÄUFE (JOBWECHSEL OHNE AUFSTIEG)¹

Arbeitsplätze werden analysiert und – im Hinblick auf ihre Eignung für unterschiedliche Altersphasen – in 4 großen Gruppen eingeteilt:

Einstiegsarbeitsplätze

Arbeitsplätze für BerufseinsteigerInnen bzw. neue MitarbeiterInnen in einem Unternehmen. Eine längere Verweildauer auf einem Einstiegsarbeitsplatz wird nicht erwartet.

Aufstiegsarbeitsplätze

Anspruchsvolle Arbeitsplätze, verbunden mit starker körperlicher oder psychischer Belastung. Das hohe Maß an Belastungsfaktoren lässt eine Dauerbesetzung nicht zu; entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen bereiten für einen Arbeitsplatzwechsel vor.

Verweilarbeitsplätze

Verweilarbeitsplätze sind alterngerecht anpassbar und zeichnen sich durch abwechslungsreiche Aufgaben und Tätigkeiten aus. Diese Arbeitsplätze sind bis zur Erreichung des Regel-pensionsalters bewältigbar.

Ausstiegsarbeitsplätze

Alterngerechte Arbeitsplätze, die alterskritische Belastungen bewusst vermeiden und dafür sorgen, dass Erfahrungswissen an jüngere oder neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergegeben wird.

Fachkarrieren

Diese bieten Entwicklungsmöglichkeiten für hochqualifizierte Fachkräfte, die im Unternehmen möglichst produktiv und motiviert verbleiben sollen und stellen eine gute Alternative zu Führungskarrieren da. Die persönliche Entwicklung ist für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit mit dem Älterwerden eine wichtige Voraussetzung. Daher stellen Fachkarrieren auch alterngerechte Modelle dar.



Praxis-Tipp

Setzen Sie altersgemischte Teams z.B. in Projekten ein. Sie profitieren so von den speziellen Vorzügen der einzelnen Altersgruppen und erreichen – ganz nebenbei – einen exzellenten Transfer von Wissen, nämlich in der Praxis an konkreten Aufgaben. Ein weiterer Vorteil von altersgemischten Teams ist die Vielfalt von Perspektiven, die eingebracht werden können, und die Bildung von Netzwerken.

EXKURS DATENTRANSFER: WIE AUS IMPLIZITEM EXPLIZITES WISSEN WIRD!¹

- ⤵ Vermeiden Sie grundsätzlich, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum Know-how speichern, ohne dies in ausreichender Form zu dokumentieren!
- ⤵ Vermeiden Sie Wissensmonopole einzelner MitarbeiterInnen; sie müssen sonst für den Fall eines unerwarteten Ausscheidens (Tod, Kündigung) mit erheblichen Problemen rechnen!
- ⤵ Bauen Sie – unabhängig vom Alter der Belegschaft– eine zentrale Wissensdatei („Handbuch“) auf, in der alle betriebsrelevanten Daten gespeichert werden. Sorgen Sie für eine permanente Aktualisierung und Datenpflege.
- ⤵ Bitten Sie ältere MitarbeiterInnen, deren Ausscheiden sich durch Pensionierung abzeichnet, Produkt-, Prozess- oder Kundenwissen in geeigneter Form aufzuzeichnen und/ oder an nachfolgende KollegInnen persönlich weiterzugeben!
- ⤵ Setzen Sie ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch in Paten-, Coaching oder Mentorensystemen ein, damit jüngere aus der Erfahrung älterer lernen können.
- ⤵ Nützen Sie das Erfahrungswissen älterer MitarbeiterInnen durch Einsatz im Bereich Qualitätssicherung und -verbesserung.
- ⤵ Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen ihren eigenen Arbeitsplatz nicht „Wissenspreisgabe“ gefährden – sorgen Sie daher für ein Klima von Wertschätzung und Vertrauen!

MÖGLICHE FÖRDERUNGS- UND BERATUNGSANGEBOTE²



Linktipps

Kursangebote des WIFI zu Generationenmanagement

WIFI-Kurssuche mit Suchbegriff: „Generationen“

Fachverband der Unternehmensberater

Finden Sie Beratungsunternehmen zu allen Themen der Unternehmensführung. Dazu zählt auch der optimale Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemäß Ihren speziellen Kenntnissen, Fähigkeiten und Bedürfnissen, Personalentwicklung und Förderung des Humankapitals im Unternehmen.

Gütesiegel Nestor Gold

Ziel ist Arbeitspotentiale aller Generationen nutzbar zu machen und ein effektives Generationenmanagement zu etablieren. Unternehmen werden im Zertifizierungsprozess zur Erlangung des Gütesiegels Nestor Gold begleitet. Eine Zwischenstufe ist „Nestor Gold Bewegt“: Erstellung eines Maßnahmenplans und spätere Assessierung für das Gütesiegel.

Fit2work Betriebsberatung

Kostenlose Unterstützung für Betriebe Beschäftigte gemäß ihren Fähigkeiten bestmöglich einzusetzen, ihre Arbeitsfähigkeit zu fördern und Arbeitsabläufe zu verbessern; Beschäftigte mit gesundheitlichen Beschwerden oder Einschränkungen im Arbeitsprozess zu halten oder nach Erkrankung wieder einzugliedern.

AMS Impulsberatung

Kostenlose Organisationsberatung des AMS ua auch zu altersngerechtem Arbeiten.

Qualifizierungsförderung für Beschäftigte

Das AMS fördert die Kosten für Weiterbildungen von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern; ua auch die Kosten für die Übernahme altersngerechter Tätigkeiten am selben Arbeitsplatz oder für den Wechsel auf einen altersngerechten/weniger belastenden Arbeitsplatz.

Demografieberatung für Betriebe

Die Demografieberatung unterstützt österreichische Betriebe bei der Gestaltung von alter(n)sgerechten Arbeitswelten und Bewältigung demografischer Herausforderungen, wie Fachkräftemangel oder Wissensverlust durch Pensionierungen. Kostenfreies Angebot, finanziert aus Mitteln des ESF und BMASGK.

Quellen:

¹ [Generationen-Balance im Unternehmen](#)

² <https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/arbeit-alternsgerecht-gestalten.html>