



With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Wissenschaftlicher Überblick darüber, was im Age Management Erfolg hat

Intellektueller Output 1

Institut für Lebensbegleitendes Lernen (IL³)

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Project Name: Age Management Uptake
Project No.: 2017-1 SK01-KA204-035420

Jede/r Partner/in identifiziert die neuesten nationalen Strategien, Regeln, Richtlinien und Gesetze, Forschungsarbeiten, Studien und Projekte, die sich auf Age Management beziehen. Die Ergebnisse tragen dazu bei, die Qualifikation zum/zur Age Management Berater/in (AMA) zu entwickeln. UNIBA wird die von den Partner/innen übermittelten Informationen sowie die europäischen Richtlinien überprüfen und einen konsolidierten Bericht erstellen. Dieser Bericht enthält auch einige Empfehlungen für die politischen Entscheidungsträger/innen, um die konkrete Anwendung der AMA- Qualifikation in den Partnerländern und im Ausland weiter zu unterstützen.

Einleitung

Vorliegender Bericht fasst die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse zusammen, welche im Rahmen des intellektuellen Outputs 1

„Wissenschaftliche Überprüfung von Arbeiten zu Altersmanagement“ vom Institut für Lebensbegleitendes Lernen (IL³) in Österreich erhoben wurden. Die Recherche- und Erhebungsarbeit wurde von Elisabeth Barfuß (Projektmitarbeit) und Anita Brünner (Projektleitung) in der Zeit von Oktober bis Dezember 2017, zum Teil auch im Jänner 2018 durchgeführt. Der Bericht wurde im Dezember 2017 und Jänner 2018 verfasst.

1. EINFÜHRUNG DES AGE MANAGEMENT IN ÖSTERREICH

Die Recherche zeigt, dass in Österreich das Thema Age Management aktuell eine eher geringe Beachtung und Anwendung findet. Es wurden zumeist ältere Studien und Auseinandersetzungen gefunden und nur wenige neuere Ansätze und Arbeiten. Vor allem in den bildungspolitischen Papieren und Strategien der Regierung (z.B. Länder) wird Age Management kaum thematisiert. In der Regel finden sich in diesen Dokumenten eher allgemeine Zugänge zum Thema Alter, Altern und Ältere (z.B. allgemeine Hinweise, dass zukünftig die Generation der Älteren vermehrt in den Blick genommen werden muss; dass die Lebensqualität der Älteren verbessert werden muss; dass die Mobilität der Älteren unterstützt gehört, dass es zukünftig um ein Miteinander mit Älteren geht usw.). Es wurden auch die Leistungsvereinbarungen 2016-2018 der österreichischen Universitäten gesichtet, wobei in diesen Papieren ebenfalls kaum bis gar nichts zur Thematik gefunden wurde. An den Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen) wurde zusätzlich rudimentär nach berufsbegleitenden Weiterbildungslehrgängen (keine regulären Stundengänge) zum Bereich Age Management recherchiert. Es konnten lediglich Angebote wie z.B. Human Resource Management, Berufsorientierung und Arbeitsmarktintegration gefunden werden – oder bei Fernstudiengängen z.B. Aging Services Management und Aging Services Management.

In Österreich scheint es kaum konkrete Umsetzungen von (betrieblichem) Altersmanagement zu geben. Doch im Rahmen der Recherche konnte eine wegweisende Website gefunden werden, die sich ausschließlich dieser Thematik widmet. Die Website www.arbeitundalter.at ist eine gemeinsame Plattform der Interessensvertretungen Industriellenvereinigung, Bundesarbeitskammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund und Wirtschaftskammer Österreich. Die Plattform informiert über altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen. Sie stellt verschiedene umgesetzte betriebliche Beispiele vor und liefert Hinweise und Informationen zum altersgerechten Arbeiten (Bereiche: Führung, Gesundheit, Weiterbildung und Arbeitsorganisation) sowie zu öffentlichen Förder- und Beratungsangeboten.

Ziel dieser Initiative ist es, Unternehmensführung, Personalverantwortlichen und Belegschaftsvertretungen Anregungen für eigene betriebliche Maßnahmen in Bezug auf altersgerechtes Arbeiten im Betrieb zu bieten (siehe dazu auch Punkt 4. Good practice Beispiele). Es werden Vorschläge und Ideen in gut verständlicher Weise vorgestellt, sodass eine Umsetzung im Betrieb möglich ist (vgl. Arbeit & Alter o.J.)¹.

Über diese Website hinaus kann auf zwei weitere interessante Plattformen verwiesen werden, die sich ebenfalls dem Thema Age Management annehmen: www.gesundearbeit.at und www.arbeitsleben.at. Die Plattform Gesunde Arbeit wird von der Bundesarbeitskammer Wien und Österreichischer Gewerkschaftsbund Wien herausgegeben. Auf dieser Seite werden z.B. Informationen zu Arbeitnehmer/innenschutz, psychische Belastungen oder zur betrieblichen Gesundheitsförderung gegeben. Auch das Thema Altersgerechte Arbeit wird aufgegriffen, wo unter anderem Gestaltungstipps für

¹ Arbeit & Alter (o.J.): AltersgerechtesArbeiten. Online unter: http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_50/home, am 4.12.2017.

alters- und altersgerechtes Arbeiten gegeben werden (vgl. Gesunde Arbeit 2017)². Die Plattform @rbeitsleben bietet ebenfalls jegliche Informationen zu Arbeit, Alter und Gesundheit. Es werden verschiedene Tools und Arbeitshilfen angeboten wie auch Seminare, Coachings und (Betriebs-)Beratungen (vgl. @rbeitsleben o.J.)³

² Gesunde Arbeit (2017): Altersgerechte Arbeit. Online unter:
http://www.gesundearbeit.at/cms/V02/V02_5/altersgerechte-arbeit, am 4.12.2017.

³ @rbeitsleben (o.J.): Alter(n)sgerechte Arbeitswelt. Online unter:
http://www.arbeitsleben.at/cms/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=3&Itemid=10, am 11.12.2017.

2. REGIERUNGSSTRATEGIEN UND RICHTLINIEN

Strategie/Richtlinie/Gesetz	Kurze Zusammenfassung	Bezug zu AMA	Link/Quelle
<p>Fachkräfteprogramm Älterer</p> <p>Land Oberösterreich, Abteilung Wirtschaft und Förderungen</p>	<p>Auf dieser Website sind Informationen zu Förderprogrammen für (gemeinnützige) Beschäftigungsprojekte und betriebliche Unterstützungsmaßnahmen, wie z.B. zur Gesundheitsförderung oder der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, zu finden.</p> <p>Folgende drei Bereiche werden angeführt: 1. Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte inkl. Renoprojekte, 2. Sozialökonomische Betriebe und 3. Arbeitsbewältigungscoaching</p>		<p>https://www.land-oberoesterreich.gv.at/165350.htm 11.12.2017</p>
<p>Arbeitsplatz Oberösterreich 2020. Strategisches arbeitsmarktpolitisch es Rahmenprogramm zur Sicherung der Fachkräfte für Oberösterreich (2012)</p> <p>Land Oberösterreich, Abteilung Wirtschaft und Förderungen</p>	<p>In diesem strategischen Dokument werden 5-Säulen für Lebensqualität, Wachstum und soziale Sicherheit im Bundesland Oberösterreich thematisiert: 1. Ausbildungsgarantie, 2. Fachkräfteprogramm, 3. Arbeitswelt der Zukunft, 4. Regionaler fachkräftebedarf und 5. Branchenbezogener Fachkräftebedarf (vgl. S. 29). Relevant ist der Punkt 2 Fachkräftebedarf mit der Zielgruppe der Älteren. Es werden z.B.</p>	<p>„Anzahl der Mitgliedsbetriebe im Betriebsnetzwerk 'Älter werden! Zukunft haben'. Alle Partner/-innen des Netzwerkes „Älter werden. Zukunft haben!“ transportieren die Netzwerkbotschaften bei ihren Aktivitäten mit den Betrieben mit und werben aktiv Betriebe für das Betriebsnetzwerk. Ziel ist es, die Angebote und Maßnahmen der Netzwerkpartner/-innen</p>	<p>https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Medien/dateien/Formulare/Dokumente/Abt_Ge/Strategiepapier_AP2020_Finalversion.pdf 11.12.2017</p>

	<p>folgende strategische Ziele genannt: „Wir erhöhen den Anteil der Erwerbstätigen im Alter von 45 bis 64 Jahren an beruflichen Weiterbildungsaktivitäten“,</p> <p>„Wir erhalten die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit der Erwerbsbevölkerung auf hohem Niveau“ oder „Alle Partner/-innen des Netzwerkes ‘Älter werden. Zukunft haben!’ engagieren sich, dass bis 2020 pro Jahr 10 neue Betriebe mit den Generationenmanagement-Angeboten der Partner/-innen erreicht werden“ (S. 78)</p>	<p>bekannt zu machen, die Durchlässigkeit der Angebote zu erhöhen und damit die individuellen Bedarfe vor allem kleinerer Betriebe zu decken.“ (S. 78)</p> <p>Ein strategisches Handlungsfeld ist z.B. die Arbeitsgestaltung –Organisation von alter(n)sgerechter Arbeit. Themen für Arbeitsmarktpolitische Angebote:</p> <ul style="list-style-type: none"> - „Informationsgrundlagen in den Unternehmen schaffen – Messung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit - Alter(n)sgerechtes Führen - Alter(n)sgerechte laterale Karriereplanung (Karriereplanung, Job Rotationen). - Altersgemischte Teams - Alter(n)sgerechte Arbeitszeiten Alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung“ (S. 89) 	
<p>Salzburg. Standort Zukunft. Wirtschaftspro</p>	<p>In diesem Dokument wird konkret die „Nutzung des Potenzials von älteren</p>		<p>https://www.salzburg.gv.at/wirtschaft/_/Docum</p>

<p>-gramm Salzburg 2020 (2011)</p> <p>Land Salzburg, Abteilung Wirtschaft, Forschung und Tourismus</p>	<p>Arbeitnehmern, Frauen und Migranten“ angesprochen (S. 54). Weiters ist zu lesen: „Maßnahmen zur Schaffung von Anreizen und verbesserten Rahmenbedingungen für den Verbleib von älteren Personen im Erwerbsleben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bewusstseinsbildung bei den Akteuren, insbesondere durch den Anschub eines Dialoges (z.B. Kamingespräche mit Politikern, Unternehmern, Interessenvertretungen) - Weiterführung/-entwicklung der Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung - Sammlung und Verbreitung von Best Practice Beispielen Unterstützung von organisierten Netzwerken von ‘silver agers’ - - Schaffung und Unterstützung einer unternehmensübergreifenden Plattform zur Vermittlung von projektorientierten Aufgabenauf Zeit“ (S. 60) 		<p>ents/ssz-wipro2020.pdf</p> <p>19.12.2017</p>
<p>Längerfristige Entwicklungsperspektiven des Vorarlberger Arbeitsmarktes für den</p>	<p>In dieser Strategie wird die Sicherung des Arbeitskräfteangebots in Vorarlberg – Handlungsbedarf</p>	<p>Es werden Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere angesprochen bzw. verschiedene Modell-Projekte (Best Practice)</p>	<p>http://www.vorarlberg.at/pdf/prog_nos-studiearbeitsmark.pdf</p> <p>11.12.2017</p>

<p>Beschäftigungspakt Vorarlberg. Endbericht (2001)</p> <p>Land Vorarlberg, Abteilung Jugend und Senioren</p>	<p>und Maßnahmen (Punkt 3) angesprochen. Speziell werden folgende Zielgruppen in den Blick genommen: 1. Arbeitslose, 2. Frauen, 3. Ältere Erwerbstätige, 4. Auszubildende und Studierende, 5. Ausländer/innen und 6. Grenzgänger/innen (Punkt 3.1.-3.6.). Zu jedem Bereich werden mögliche Maßnahmen und Best-Practice-Beispiele angeführt. Bei den älteren Erwerbstätigen werden als bisherige Maßnahmen folgende genannt: Altersteilzeit, Bildungskarenz, Eingliederungsbeihilfe, AMS-Kampagne Thema Alter (vgl. S. 101f.). Weitere mögliche Maßnahmen werden angeführt wie z.B. Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Arbeitskräfte am Beispiel anderer Länder und Betriebe (siehe S. 102-107).</p>	<p>vorgestellt – hier werden Beispiele angeführt, wie die Qualifizierung erfolgt ist z.B. Weiterbildung zum Senior-Manager: Inhalte der Qualifizierung waren Volks- und Betriebswirtschaft, Qualitäts- und Projektmanagement (vgl. S. 105f.)</p>	
<p>Operationelle Programme im Rahmen des Ziels „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“</p>	<p>Verschiedene Evaluierungs- und Erfahrungsberichte aus der Wirtschaft (siehe z.B. www.arbeitundalter.at) belegen, dass viele Betriebe/Unternehmen nicht auf eine alternde</p>	<p>„Insofern bildet die Einbindung der Wirtschaft und die Förderung eines Bewusstseins für die Relevanz älterer, erfahrener ArbeitnehmerInnen</p>	<p>https://www.tirol.gv.at/fileadmin/tihemen/arbeitswirtschaft/arbeit/arbeitmarktfoerderung/downl</p>

<p>(2014)</p> <p>Land Tirol, Abteilung Landesentwicklung und Zukunftsstrategie</p>	<p>Belegschaft vorbereitet sind. Einerseits seitens ist dies der betrieblichen Ebene, andererseits seitens der älteren Arbeitnehmer/innen zu erkennen - hier fehlt noch das entsprechende Bewusstsein. Aufgrund dessen soll mit Hilfe des ESF die Anpassung von Jobs und Arbeitsplätzen an den menschlichen Lebenszyklus durch die Verbesserung der betrieblichen Bedingungen eines alter(n)gerechten Arbeitens vorangetrieben werden. Dies alles soll ergänzend und komplementär zu den national finanzierten Maßnahmen erfolgen. Zum Einsatz gebracht werden speziell Pilotprojekte zur Förderung eines alter(n)sgerechten und gesundheitsförderlichen Arbeitsumfeldes (vgl. S. 6f.).</p>	<p>einen Schwerpunkt der österreichischen ESF Strategie. Dieser Ansatz orientiert sich auch an den Zielsetzungen der Europäischen Innovationspartnerschaft ‚Aktives und gesundes Altern‘, das Leben älterer Menschen zu verbessern und letztlich zu nachhaltigem Wachstum beizutragen.“ (S. 7)</p>	<p>oads/Dateien _ab_20 15/Operatione lles- Programm- Beschaeftigung- OEsterreich- 2014-.pdf, 11.12.2017</p>
<p>Ältere Arbeitnehmer/innen. Das Herzstück im Unternehmen (2010)</p> <p>Wirtschaftskammer Österreich</p>	<p>Durch dieses Dokument werden Wirtschaftstreibende auf die Ressource der älteren Mitarbeiter/innen aufmerksam gemacht. Es wird der Hinweis gegeben, dass die Erwerbsquote Älterer in Österreich bei etwa 41,1</p>	<p>„Betriebliches Altersmanagement Methoden des Altersmanagements und eine altersgerechte Arbeitswelt tragen zu dieser Entwicklung</p>	<p>http://www.waage.at/fileadmin/downloads/WAAGE-Netzwerk/WKO_AElttere-Arbeitnehmer.pdf, am 01.12.2017</p>

	<p>Prozent liegt und diese Quote eine der niedrigsten in der Europäischen Union darstellt.</p> <p>Wirtschaftstreibende sollen erkennen, dass Ältere eine wichtige Ressource für ihr Unternehmen darstellen und diese nicht ausgeschöpft wird.</p> <p>Durch den gezielten Einsatz erfahrener, älterer Arbeitskräfte und durch eine gelungene Mischung von „Alt und Jung“ sollen Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung erzielen. Die Publikation führt in unterschiedliche Entwicklungen und Strategien ein z.B. wie ältere Arbeitnehmer/innen richtig in den Arbeitsprozess integriert werden können (vgl. S. 3 und 15)</p>	<p>entscheidend bei.</p> <p>Daher sollten die Unternehmensführung und die Personalverantwortlichen über den Nutzen des betrieblichen Altersmanagements informiert und geschult werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsablauf: soll eigenständiges Entscheiden in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht ermöglichen - Ergonomische Arbeitsgestaltung: soll die Arbeit an die abnehmenden Körperkräfte und abnehmenden sensorischen Fähigkeiten anpassen - Anforderungsvielfalt: soll durch Aufgabenintegration und Aufgabenwechsel gewährleistet werden - Altersgerechtes Lernen: bei Übernahme neuer Aufgaben sollen altersgerechte Lehrangebote und Lernmethoden zum Einsatz kommen - Berufliche Fortbildung: arbeitsplatzbezogene Qualifikationen sollen durch berufliche Fortbildung ergänzt 	
--	---	--	--

		<p>werden“ (S. 15f.)</p> <p>„Hohe Motivation durch bessere Qualifikation Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hängt entscheidend von der Qualifikation ihrer MitarbeiterInnen ab. Mit steigender Qualifikation steigt auch die Motivation – auch bei älteren ArbeitnehmerInnen. Deswegen: Ältere sollten stets mit neuen beruflichen Herausforderungen konfrontiert werden, die sie mit laufender Weiterbildung erfolgreich meistern. Dadurch gewinnen sie an Wert für das Unternehmen und behalten den Anschluss an den Arbeitsmarkt.“ (S. 16) „Effiziente Lernformen für Ältere Bei der Weiterbildung von Älteren handelt es sich nicht nur um einen wissensvermittelnden, sondern auch um einen emotionalen Prozess. Ältere behalten das Gelernte meist besser, indem sie es in bestehendes Wissen und Erfahrungen integrieren.“ (S. 16)</p>	
<p>Gesund durchs Arbeitsleben.</p>	<p>„Die vorliegende Studie ‘Gesund durchs</p>	<p>In der Studie wird festgestellt, dass sich</p>	<p>https://www.wko.at/site/profitn</p>

<p>Empfehlungen für eine zukunfts- und altersorientierte betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen (2004)</p> <p>Erstellt von diepartner.at im Auftrag der <i>Wirtschaftskammer Österreich</i> mit Unterstützung von Pfizer Corporation Austria, gefördert durch den Fonds <i>Gesundes Österreich</i></p>	<p>Arbeitsleben‘ vermittelt gezielt Ansätze und Modelle um BGF und Altersmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen zu entwickeln. Ausgewertet wurden nationale wie internationale Projekte und Studien sowie die Resultate einer Befragung von UnternehmensvertreterInnen und BGF-ExpertInnen. Neben einer umfassenden Kosten- Nutzen-Analyse finden sich auch Argumente für die Verbreitung von BGF im betrieblichen Alltag sowie Empfehlungen für Handlungsschritte auf interessenpolitischer Ebene.“ (S. 7)</p>	<p>der Ablauf von BGF- bzw. Altersmanagement-Projekten in Unternehmen am klassischen Management-Zyklus „Diagnose – Planung – Aktion – Auswertung“ orientiert (ganz unabhängig von der Unternehmensgröße) (vgl. S. 35). Auf Basis der im Rahmen der Studie recherchierten Projekte und Programme sind folgende Instrumente relevant:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quick-Checks zur ersten Abschätzung eines Handlungsbedarfs: für erste Kurzanalyse durch die Unternehmen selbst gibt es kostenlose Fragebögen, die zumeist online abrufbar sind (z.B. www.arbeitundalter.at) - Diagnose-/Analyseinstrumente: oft eingesetzte standardisierte Formen sind der SALSA-Fragebogen (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse, Udris & Rimann 1999) oder der IMPULS-Test. - Instrumente zur Erarbeitung von Maßnahmen: ein 	<p>ess /BGF Studie_2.pdf, am 04.12.2017</p>
--	--	---	---

		<p>Klassisches Instrument der betrieblichen Gesundheitsförderung zur 1. Erarbeitung von Maßnahmen und 2. Erhebung der Ist-Situation ist der Gesundheitszirkel, wo sich einige Beschäftigte regelmäßig über einen begrenzten Zeitraum treffen. Geleitet wird der Zirkel von einer/m geschulten externen oder innerbetrieblichen ModeratorIn.</p> <p>- Maßnahmenumsetzung: konkrete Module für die praktische Umsetzung von Maßnahmen (z.B. durch das Unternehmen) wurden im Rahmen der Initiative</p> <p>- Instrumente zur Evaluation: Evaluationen von Projekten und umgesetzten Maßnahmen – vor allem in Klein(st)betrieben – sind meist eine Ausnahme; laut Expertinnen fehlt es an guten und einfach handhabbaren Instrumenten zur Evaluierung.</p> <p>- Instrumente und Module zur Selbstanwendung: KMU-vital bietet für die Bearbeitung einzelner</p>	
--	--	---	--

		<p>Handlungsfelder einige frei zugängliche Module zur Selbstanwendung an (z.B. Leitfäden, Drehbücher, Folien, Übungsblättern und Aufgabenmaterial). Module für die Selbstanwendung sind u.a. Management- und MitarbeiterInnenbefragung, Aspekte der Ergonomie, Zusammenarbeit im Team usw. (vgl. S. 36-38)</p>	
<p>Gesund Äter werden im Betrieb! Age-Management im Unternehmen. Ein Handlungsleitfaden für Betriebsrät/innen, Gesundheitsvetrauen spersonen (GVP), SVP und Arbeitnehmer/innen (o.J.)</p> <p>Arbeiterkammer Salzburg</p>	<p>Die Studie soll Verantwortliche bestärken bei Organisationsveränderungen mitzuwirken bzw. diese entsprechend zu gestalten. Die Broschüre will einen Beitrag zu einem allgemeinen Veränderungsprozess in Bezug auf Wertehaltungen von Unternehmer/innen und Arbeitnehmer/innen leisten. Ziel ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, sodass sich Arbeitnehmer/innen jedes Alters optimal einbringen können (vgl. S. 2).</p> <p>„Fünf gute Gründe für eine nachhaltige und</p>	<p>Das 7-Schritte-Modell zur Bewusstseinsbildung in Bezug auf Age Management:</p> <ol style="list-style-type: none"> „1. Age-Management zum Thema machen – anknüpfen an offensichtlichen Situationen im Betrieb 2. Verbündete finden 3. Aktuelle Themen unter dem Alter(n)sfokus betrachten 4. Situation mit objektiven Zahlen untermauern 5. Zielbilder/Visionen entwickeln 6. Struktur für die Umsetzung schaffen 7. Sensibilisierung der MitarbeiterInnen“ (S. 10) <p>„Die detaillierte Altersstrukturanalyse umfasst Fragen...</p>	<p>https://media.arbeiterkammer.at/sbg/pdf/GesundAelterimBetrieb09.pdf, am 04.12.2017</p>

	<p>alter(n)sgerechte Unternehmens- und Personalpolitik:</p> <p>1) Es wird immer weniger Fachkräfte geben ... Deshalb braucht es neue Strategien, um Fachkräfte im Betrieb zu halten.</p> <p>2) Die Belegschaften in Unternehmen werden zunehmend älter ... Deshalb führt kein Weg daran vorbei, in die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigten zu investieren.</p> <p>3) Wissen und Kompetenzen der MitarbeiterInnen schaffen Wettbewerbsvorteile ... Deshalb bedarf es gezielter Maßnahmen, um aufgebautes Know-how für Unternehmen zu erhalten, zu fördern und den Transfer zu sichern.</p> <p>4) Für ArbeitgeberInnen wird es immer wichtiger, dass ihr Unternehmen für qualifizierte Arbeitskräfte attraktiv bleibt. Deshalb müssen gute und abwechslungsreiche Arbeitsbedingungen für Menschen mit unterschiedlichem Lebenshintergrund geboten werden.</p> <p>5) Die veränderten gesetzlichen</p>	<p>- zur Personalausstattung</p> <p>- zur Personalstruktur</p> <p>- zu den Rahmenbedingungen des Arbeitens 7 zur derzeitigen Personalarbeit [...].“ (S. 11)</p> <p>„Auf Basis der bisher abgewickelten Unternehmensprojekte haben sich verschiedene Handlungsfelder für das Age-Management herauskristallisiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesundheit - Motivation - Qualifikation/Wissen - Arbeitsorganisation - Führung <p>Unternehmenskultur“ (S. 11) Eine Steuergruppe sollte zu Beginn bzw. in regelmäßigen Schleifen eine Standortbestimmung durchführen. Dabei sollen die Handlungsfelder mit der konkreten Situation im Betrieb abgeglichen werden. Für jedes Handlungsfeld werden Ziele, Diagnosefragen und Umsetzungsmaßnahmen festgelegt (vgl. S. 12). Beim Handlungsfeld Gesundheit kann das zum Beispiel folgend</p>	
--	---	--	--

	<p>Rahmenbedingungen, zum Beispiel das erhöhte Pensionsalter, sind eine neue Herausforderung für Unternehmen ... Deshalb werden nachhaltige Konzepte und langfristige Planung in der Personalpolitik wichtiger.“ (S. 6)</p>	<p>aussehen:</p> <p>+ Ziel: „Erhaltung/Verbesserung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit und der Lebensqualität der MitarbeiterInnen steht in unserem Unternehmen im Mittelpunkt.“ (S. 12)</p> <p>+ Diagnosefragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - „Wissen wir, woraus Arbeitsfähigkeit besteht? - Wie sieht die Arbeitsfähigkeit unserer Belegschaft aus? - Setzen wir Aktivitäten, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten? - Setzen wir Aktivitäten für Arbeits- und Gesundheitsschutz?“ (S. 12) <p>+ Umsetzungsmaßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - „Schulungen zur Arbeitsfähigkeit und ihrer Veränderung - Schulungen der BetriebsmedizinerInnen zur Bestimmung und Interpretation der Arbeitsfähigkeit - Einsatz des Instrumentes ‘Arbeitsbewältigungsindex‘ - Messungen der Arbeitsfähigkeit - Arbeitsplatzbezogene Gesundheitsförderung 	
--	---	--	--

		<ul style="list-style-type: none">- Arbeitsfähigkeit als Element in- Mitarbeitergesprächen“ (S. 12)	
--	--	--	--

3. FORSCHUNGSBERICHTE

Wissenschaftliche Grundlage	Kurze Zusammenfassung	Bezug zur Rolle von AMA	Link/Quelle
<p>Arbeit und Altern. Abschlussbericht (2015/16)</p> <p>Johan Kepler Universität Linz (JKU), Fachbereich Gesellschafts- und Sozialpolitik (Lehrveranstaltung „Arbeit und Beschäftigung“ (229.201)</p>	<p>Diese Publikation ist im Rahmen der Lehrveranstaltung „Arbeit und Beschäftigung“ (Leitung Ass.-Prof. Dr. Christine Stelzer-Orthofer) im Wintersemester 2015/2016 an der JKU entstanden. Im Abschlussbericht, der den Arbeitsmarkt, die Erwerbsarbeit, den Wohlfahrtsstaat usw. thematisiert, wird auch Alter(n)smanagement definiert sowie insgesamt das Thema Age Management aufgegriffen (Punkt 1.3.1., ab S. 25). Es werden auch Best Practice Beispiele von Alter(n)smanagement (Punkt 1.3.2., ab S. 32) vorgestellt – siehe dazu Punkt 4. Good practice exemples in diesem Dokument</p>	<p>Gestaltungs- und Interventionsmaßnahmen von Alter(n)smanagement sind u.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsplatz- und Arbeitsaufgabengestaltung (z.B. Veränderungen von Arbeitsbedingungen, Arbeitssicherheit, Arbeitsplatzergonomie) - Arbeitszeitgestaltung (z.B. Arbeitsdauer, Arbeitsbelastung, Zeitstrukturen) - Laufbahngestaltung (z.B. Lern- und Belastungsbiografie, Mobilitätsprozesse, Arbeitsmotivation, Personalentwicklungsmaßnahmen) - Weiterbildung (z.B. betriebliche Lernkultur, Lernmotivation, Vermittlungsformen) - Förderung der Gesundheit (z.B. Gesundheitsprogramme, Gesundheitsrisiken, Gesundheitsschonendes Arbeitswesen, Sicherheitsvorschriften) - Gratifikationsgestaltung (z.B. Anreiz- und Motivationssystem, 	<p>https://www.fab.at/fileadmin/FAB/Berichte/Studien/Abschlussbericht_Arbeit_und_Alter_JKU_Linz_LVA_Arbeit_und_Beschaeftigung_20160303.pdf, 01.12.2017</p>

		Personalbeurteilungsm aßstäbe, Vergütungssysteme) (vgl. S. 27-32)	
<p>Leistungsverein barung 2016- 2018 – Medizinische Universität Graz und Bundesminister iums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft</p> <p>Medizinische Universität Graz, Organisationsein heit Personalmanage ment und - entwicklung</p>	<p>Strategische Ziele, Profilbildung, Universitätsentwicklu ng: Vorhaben zur Personalentwicklung/ -struktur</p> <p>a.) Bezeichnung des Vorhabens: „Generationenprojekt – 'Lebenspartnerin Universität' Nachhaltige Weiterentwicklung des Programms „CareeREsearch“ auf allen Ebenen“ (S. 11)</p> <p>b.) Kurzbeschreibung des Vorhabens: „Übergeordnetes Projekt zur Steigerung der Attraktivität der Med Uni Graz als Arbeitgeberin und Erhaltung bzw. Steigerung der Arbeitsbewältigungsfähigk eit der Mitarbeiter/innen im Sinne der Etablierung und Umsetzung von Maßnahmen zu einem generationen- und lebensphasenorientierte n alterns- gerechten Arbeiten. Konkrete Maßnahmenergreifung</p>		<p>https://www.medunigraz.at/fileadmin/public/pdf_medunigraz/grundsatzdokumente/Leistungsvereinbarung_2016-18.pdf, 01.12.2017</p>

	<p>als Teil der Diversitätsstrategie.“ (S. 11) c.) Meilensteine zur Umsetzung:</p> <p>„2016: - Universitärer Arbeitsalltag Analyse der Alltagsprozesse der Mitarbeiter/innen mit Fokus auf die Dreifachbelastung Forschung, Lehre und Krankenversorgung - Umfassende Generationenanalyse: Gegenüberstellung von Generationengruppen und den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen in den einzelnen Lebensphasen mit den bereits bestehenden Maßnahmen</p> <p>2017: - Umsetzung vereinbarter Maßnahmen zur besseren Arbeitsbewältigung in Zusammenarbeit mit der KAGes zur Vorbereitung des nächsten Schrittes KA-AZG 2018 - Aufgrund der Generationenanalyse Etablierung von Arbeitsgruppen (mit Fokus auf betriebliche Gesundheitsförderung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf) in denen Verbesserungsbedarf evaluiert bzw. noch fehlende generationen- und lebensphasenspezifische Maßnahmen etabliert werden sollen</p> <p>2018: Umsetzung von Maßnahmen“ (S. 11)</p>		
--	--	--	--

<p>Leistungsvereinbarung 2016-2018 – Wirtschaftsuniversität Wien und Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft</p> <p>Wirtschaftsuniversität Wien Uni hat ein eigenes Institut für Personalentwicklung, das sich mit Altersmanagement beschäftigt (Forschungoutput): https://www.wu.ac.at/persm</p> <p>/forschung/altersmanagement/</p>	<p>Leistungsbereich Lehre: Vorhaben zur Weiterbildung</p> <p>a.) Bezeichnung des Vorhabens: „Ausbau von Veranstaltungen mit dem Ziel eines gesellschaftlichen Dialogs und interdisziplinären Lernens durch hohe Diversität der Teilnehmer/innen in Bezug auf Funktion, Branche, Alter und Geschlecht (EP Zeilen 595ff)“ (S. 38)</p> <p>b.) Kurzbeschreibung des Vorhabens: Öffnung von Studierenden-Veranstaltungen für Alumni und Studierende anderer Studienrichtungen (z.B. Field Studies, Guest Speaker Events) und vice versa Öffnung von Alumni- Veranstaltungen für Studierende.“ (S. 38)</p> <p>c.) Meilensteine zur Umsetzung: „2016 Raum-, Teilnehmer-, und Eventkonzept für 5-10 übergreifende Lernevents 2017 Umsetzung von mind. 5 Lernevents mit erweitertem Teilnehmerkreis“ (S. 38)</p>	<p>Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft</p> <p>Wirtschaftsuniversität Wien Uni hat ein eigenes Institut für Personalentwicklung, das sich mit Altersmanagement beschäftigt (Forschungoutput): https://www.wu.ac.at/persm</p> <p>/forschung/altersmanagement/</p>	<p>https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/h/strategy/Wirtschaftsuniversitaet_Wien_LV_2016-2018.pdf, am 01.12.2017</p>
---	---	---	---

<p>Ältere im Betrieb (2006)</p>	<p>Ulrich Schönbauer</p>	<p>„Untersucht wurden ArbeitnehmerInnen, die älter als 45 Jahre waren. Durchgeführt wurde die Befragung mit Hilfe der BetriebsrätInnen aus sechs Unternehmen, die sowohl für die Fragebogenverteilung als auch für den Rücklauf verantwortlich waren. Weiters wurden die Ergebnisse mit ihnen diskutiert und in den konkreten betrieblichen Zusammen- hang gestellt. Neben den 'harten Fakten' fließen auch diese Kommentierungen der BetriebsrätInnen in den Bericht ein. In einem Betrieb (Fahrzeugbau) wurden nur Arbeiter untersucht, in drei Betrieben (Handel, Gesundheitswesen, Bauwesen) Arbeiter und Angestellte und in zwei Betrieben (Pharmabranche, Elektro-/ Elektronikbranche) nur Angestellte.“ (S. 10)</p>	<p>„Die Situation Älterer am Arbeitsmarkt ist von einer tiefen Spaltung zwischen Arbeitern und Angestellten geprägt: Während ältere Angestellte in der Mehrheit optimistisch oder zumindest mit einer stabilen Erwartungshaltung in die Zukunft blicken, dominiert bei ArbeiterInnen eine eher resignative Grundhaltung. Sie kommen zwischen die Mühlsteine einer Arbeitsintensivierung, mit entsprechenden Auswirkungen auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit, und dem (Lohn-)Kostendruck durch Subunternehmen und Leiharbeit. Besonders problematisch ist die Situation dort, wo es durch die zunehmende Automatisierung zu einer Ausdünnung von Tätigkeitsinhalten gekommen ist, wodurch Ältere leicht durch jüngere und/oder billigere Arbeitskräfte ersetzbar werden. Umgekehrt kann der technologische Wandel aber auch dazu führen, dass Älteren weniger zugetraut wird.“ (S. 71) „Kann die Situation älterer ArbeiterInnen generell, wenn auch in unterschiedlichen Facetten, als problematisch angesehen werden, so ergibt sich bei Angestellten ein differenzierteres Bild. Sie haben dort eine gefestigte Position, wo</p>	<p>http://media.arbeiterkammer.at/ooe/interessenpolitik/arbeitswelt/Studie_2006_AeltereImBetrieb.pdf, am 14.12.2017</p> <p>http://www.iswlinz.at/themen/dbdocs/LF_Hirtlenner_Meggeneder_03_07.pdf,</p>
--	--------------------------	--	---	---

		<p>aufgrund der Besonderheiten der Branche nicht nur Qualifikation sondern auch Erfahrung etwas zählen (Bauwesen, Gesundheitswesen, Pharmabranche). Und sie werden dort immer stärker an den Rand gedrängt, wo der rasche technologische Wandel die „unverbildeten“, gut ausgebildeten Jungen bevorzugt (Elektrotechnik/Elektronik).“ (S. 71)</p>	
<p>Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf das betriebliche Gesundheitsmanagement (2007)</p> <p>ISW - Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften</p>	<p>Ausgehend vom demografischen Wandel wird in dieser Studie die Notwendigkeit diskutiert, dass zukünftig ältere Menschen länger in Beschäftigung gehalten werden müssen. Das Generationenverhältnis in den Unternehmen wird sich dadurch verändern und Unternehmen müssen darauf entsprechend reagieren (können). Einhergehend mit dem Alterstrukturwandel der Erwerbsbevölkerung steht auch die betriebliche Gesundheitspolitik vor neue Herausforderungen, da es deutliche Unterschiede im Gesundheitsverhalten der Generationen gibt. Aufgrund dessen werden in dieser Studie Überlegungen vorgestellt, wie zukünftig altersgerecht und gesundheitsfördernd gearbeitet werden kann. Es wird der Frage</p>	<p>„Um Arbeitsanforderungen und altersspezifisches Kompetenzprofil nachhaltig in Einklang zu bringen, bieten sich drei Gestaltungsebenen an (Morschhäuser 2004, S. 80 ff):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestaltung der Lebensarbeitszeit - Gestaltung von Erwerbskarrieren - Gestaltung der Arbeitsbedingungen <p>“ (S. 191) Punkt 1 beinhaltet die Gestaltung der Dauer und Verteilung der Lebensarbeitszeit z.B.</p> <p>„Arbeitszeitreduzierung in höherem Alter, gleitender Übergang in den Ruhestand. Punkt 2 umfasst das systematische Altersmanagement im Unternehmen z.B. altersgerechte Positionswechsel, nicht nur vertikal, sondern auch horizontal denken. Dadurch werden die Möglichkeiten deutlich</p>	<p>http://www.isw-linz.at/themen/dbdocs/LF_Hirt_enl_ehner_Meggeneder_03_07.pdf, am 1.12.2017</p>

	<p>nachgegangen, welche Konsequenzen sich aus dem demografischen Wandel für die betriebliche Gesundheitspolitik ergeben und welche Antworten sich aus der betrieblichen Gesundheitsförderung ableiten lassen (vgl. S. 182f.).</p>	<p>erweitert, um im Alter eine dem individuellen Fähigkeitsprofil angemessene Verwendung zu finden. Punkt 3 verweist mit der Gestaltung der Arbeitsbedingungen auf die betriebliche Gesundheitsförderung. Eine ganzheitlich gedachte Gesundheitspolitik trägt zu guten physischen, psychomentalen und sozialen Arbeitsbedingungen bei, die ein gesundes Altern und einen längeren Verbleib im Betrieb ermöglichen (vgl. S. 191f.)</p> <p>Konzepte und Modelle 1. Productive Aging: „Das Institut für betriebliche Gesundheitsförderung – IBG Österreich – hat dazu [zu Productive Aging] ein Vorgehenskonzept entwickelt, das sich am Modell „Respect for the Ageing“ des Finnish Institute of Occupational Health orientiert (Ilmarinen 1995). Dieses unter der Trademark „Productive Aging“ firmierende Handlungskonzept bezeichnet ein spezielles Programm zur Optimierung der Arbeitssituationen für mehrere Generationen (Schierl 1997).“ (S. 194)</p> <p>2. Alternsgerechte Arbeitskarrieren: „Das Institut @rbeitsleben KEG in Österreich hat dazu das Produkt „Alternsgerechte Arbeitskarrieren“</p>	
--	---	--	--

		<p>(Geißler-Gruber/Geißler 2004; Geißler-Gruber et al. 2006) entwickelt. Es handelt sich dabei im Kern um ein durch Beratung transferierbares Modell für eine altersgerechte Personal- und Arbeitspolitik in Unternehmen und Organisationen.“ (S. 200)</p> <p>3. Anerkennungsgespräch:</p> <p>„Ein Instrument, das dieser neuen Perspektive Rechnung trägt, ist das Anerkennungsgespräch. Das von Geißler und Geißler-Gruber (Institut @rbeitsleben KEG, Österreich) entwickelte Anerkennungsgespräch versteht sich als ein „partizipatives Monitoring der Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften“ (Geißler-Gruber/Geißler 2002, S. 403).“ (S. 203)</p>	
--	--	---	--

4. GOOD PRACTICE BEISPIELE

Good Practice Beispiele	Kurze Zusammenfassung	Transfermöglichkeit der AMA Qualifikations Fähigkeiten	Link/Quelle
<p>Voestalpine AG LIFE – Das Mitarbeiter/innenprogramm der Voestalpine</p>	<p>Die Voestalpine AG ist ein Stahlkonzern im Bundesland Oberösterreich. Der Konzern agiert weltweit mit etwa 41.000 Mitarbeiter/innen – davon etwa 19.500 in Österreich. Das Unternehmen hat das s.g. LIFE-Programm eingeführt. LIFE steht für Lebensfroh, Ideenreich, Fit und Erfolgreich. Dieses Programm zielt auf ein umfassendes und integriertes Modell, das Maßnahmen auf den Ebenen Arbeitszeit, Gesundheit, Weiterbildung und Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte beinhaltet. LIFE ist im strategischen Management unternehmensweit verankert (vgl. Gesunde Arbeit 2017). LIFE umfasst sechs strategische Handlungsfelder: - „Arbeitszeit: flexible Modelle zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Reduktion der</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wissensstafette: Eine Methode zur Begleitung von Fach- und Führungswechsel. Erfahrungswissen wird an Nachfolger/innen weitergegeben; dies erfolgt über alle Unternehmenshierarchien. - Ergonomieprozess: Mitarbeiter/innen bewerten mit Expert/innen die vorhandenen Belastungen am Arbeitsplatz und erarbeiten gemeinsam Verbesserungsvorschläge für nachhaltige Verbesserungen. - Alter(n)sgerechte Laufbahngestaltung: Arbeitsabläufe sollen so gestaltet sein, dass die Stärken des jeweiligen Alters bestmöglich eingebracht werden können (Pilotprojekte zu Arbeitsabläufe im Sinne von Einstiegs-, Umstiegs-, Verweil- und Ausstiegsarbeitsplätzen) - Initiative LIFE – Formel 33: Fördert und sichert die eine ausgewogene Weiterbildung im Laufe des Berufslebens sowie Methodenvielfalt in der 	<p>Gesunde Arbeit (2017): Das Life- Programm der Voest-Alpine AG. Online unter: http://www.gesundearbeit.at/cms/V02/V02_5.a/1342537961147/alterngerechtearbeit/das-life-%20programm-der-voest-alpine-ag, am 22.12.2017</p> <p>Voestalpine AG (2012): LIFE – Das Mitarbeiter/innenprogramm der Voestalpine. Online unter: http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/11685720_74837235/7f9daef9/voest-alpine%20LIFE%20graz%2023.5.2012.ppt, am 22.12.2017.</p> <p>Industriellenver</p>

	<p>Belastungen aus Schichtarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lebensphasenbezogene Arbeitsplatzgestaltung : jede/r soll entsprechend dem Lebensalter mit seinen/ihren Ressourcen optimal eingesetzt werden - Chancengleichheit: sichert das produktive gemeinsame Wirken der Geschlechter und Generationen - Sicherheits- und Gesundheitsvorsorge: Stärkung der Leistungsfähigkeit aller MitarbeiterInnen bis ins hohe Erwerbsalter - Kultur, Führung, Entwicklungsmaßnahmen: Erhaltung der Innovationsfähigkeit, Lebensbegleitendes Lernen und Weitergabe des Wissens von den älteren zu den jüngeren Mitarbeiter/innen - Neue Mitarbeiter: gute Integration neuer MitarbeiterInnen“ (Gesunde Arbeit 2017). 	<p>Wissensvermittlung („on“, „off“ und „near the job“).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lebensphasenbezogenes Führen: Seminar, wo Instrumente vermittelt werden, um in der Führungsarbeit bewusster mit alternden Belegschaften umgehen zu können (vgl. Gesunde Arbeit 2017). 	<p>einigung/Bundesarbeitskammer/Wirtschaftskammer Österreich/Österreichischer Gewerkschaftsbund (2007): Arbeit – Alter – Bildung am Arbeitsmarkt. Online unter: http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/TagungArbeitAlterBildungfin.pdf, am 22.12.2017</p> <p>Weiterführende Literatur: Rump, Jutta/Eilers, Silke (2014): Lebensphasenorientierte Personalpolitik : Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung.</p>
<p>WAGE – Winning Age Gettingfutur</p>	<p>Ziel ist die Initiierung und Umsetzung innovativer Maßnahmen, die zur</p>	<p>„Die drei wesentlichen Elemente der Beratungs- und</p>	<p>Industriellenreinigung/Bundesarbeitska</p>

<p>E</p> <p>Ein ESF-Projekt der Sozialpartner OÖ</p>	<p>Förderung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie auch zur Steigerung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer/innen beitragen soll. Aufbau einer Beratungs- und Bildungsdrehscheibe, die u.a. folgende Ziele verfolgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - „Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der TeilnehmerInnen - Insbesondere bei lernungsgewohnten älteren Beschäftigten – Abbau von Lernhemmnissen und Schwellenängsten - Erhöhung der Bereitschaft und Fähigkeit zu selbstgesteuerter Berufs- und Bildungsplanung und der Weiterbildungsmotivation - Sensibilisierung von Unternehmen und betrieblicher Interessensvertretungen für die Thematik der Weiterbildung älterer Beschäftigter - Entwicklung und Weiterentwicklung zielgruppenentsprechender Beratungsinstrumente 	<p>Bildungsdrehscheibe sind:</p> <p>Beratung zu neuen Lern- und Bildungswegen, berufliche Themen lösungsorientiert bearbeiten, zu Berufs- und Lebensziele reflektieren, zum Erstellen persönlicher Stärken- und Kompetenzprofile in Form von Einzel- und Gruppenangeboten.</p> <p>Information und Austausch im Rahmen von Treffpunktveranstaltungen, Informationsabende, Schnupperabende in die unterschiedlichen Bildungsschwerpunkte .</p> <p>Kurse, Seminare, Workshops sowie individuelle Qualifizierungsangebote in den Themenbereichen: EDV und neue Medien/IT, Fremdsprachenerwerb, Kommunikation, Selbstpräsentation, Konfliktmanagement, Persönlichkeit, physische und psychische Gesundheit im Beruf, Lerntechniken und Lernstrategien im Erwachsenenalter, Aktivierung der Merk- und Gedächtnisleistung,</p>	<p>mmer/Wirtschaftskammer Österreich/Österreichischer Gewerkschaftsbund (2007): Arbeit – Alter – Bildung am Arbeitsmarkt. Online unter: http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/TagungArbeitAlterBildungfin.pdf, am 22.12.2017</p> <p>WAGE-Netzwerk (o.J.): Was wir tun. Online unter: www.wage.at, am 22.12.2017</p>
---	--	---	--

	<p>ntarien und Seminarangebote - [...]“ (S. 47)</p> <p>WAGE-Netzwerkist - „ein Kompetenzzentrum für Generationenmanagement und alter(n)sgerechtes Arbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - eine Plattform für Information und Know-how-Transfer - Impulsgeber für Innovationen <p>Schnittstelle zwischen Forschung, Anwendung, (Interessens-)Politik, AnbieterInnen und der Wirtschaft“ (WAGE-Netzwerk o.J.)</p>	<p>Selbstgesteuerte Bildungsaktivitäten.“ (Industriellenvereinigung, Bundesarbeitskammer, Wirtschaftskammer Österreich und Österreichischem Gewerkschaftsbund 2007: 47)</p>	
BMW Group	<p>Der Autohersteller BMW hat im Jahr 2004 ein Projekt namens „Heute für morgen“ initiiert. Ziel ist, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit auch bei einer älteren Belegschaft zu sichern. Es wird der Frage nachgegangen, wie Gesundheit, Kompetenz und Leistungsfähigkeit der älter werdenden Belegschaft erhalten werden kann. Vier Bausteine für „Heute von morgen“ definiert, die im Unternehmen umgesetzt werden (vgl. BMW Group</p>	<p>„Die Bausteine von ‘Heute für morgen‘ in der Produktion.</p> <p>1. Gestaltung der Arbeitsplätze/Ergonomie: Ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, die bei ABA Tech1 Analysen im „grünen“ Bereich liegen und bei denen der Mitarbeiter keinen übermäßigen physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt ist (bspw. extreme Griffhöhen, -weiten, Gewichte)</p> <p>2. Arbeitsorganisation: intelligente Gestaltung</p>	<p>Johan Kepler Universität Linz (2015/16): Arbeit und Altern. Abschlussbericht. LVA: „Arbeit und Beschäftigung“ (229.201). Online unter: https://www.fab.at/fileadmin/FA/B/Berichte/Studien/Abschlussbericht_Arbeit_und_Alter_JKU_Linz_</p>

	<p>2011: o.S.) „Im Jahr 2007 wurde dann unter dem Dach des Demographie-Projekts „Heute für morgen“ vom Produktionsbereich Antriebs- und Fahrwerkskomponenten sowie vom Zentralen Personalwesen im Dingolfinger BMW Werk 2.1 das Pilotprojekt 'Produktionssystem 2017' gestartet. Ziel war es, erstmals in einem hochproduktiven Fertigungsbereich (der im Zeit-, Kosten- und Qualitätswettbewerb mit externen Anbietern steht) konkret zu untersuchen, was es heißt, mit einer älteren Belegschaft zu arbeiten und herauszufinden, was getan werden kann, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern und zu erhalten.“ (ebd.)</p>	<p>des Gesamtsystems bspw. durch „Mikro-Entkopplung“, belastungsoptimierte Rotationen zwischen den Arbeitsplätzen (Ideal des „Fitness-Parcours“), Sicherstellung sozialer Kontakte (bspw. durch kollektive Pausen) und Stärkung der Selbstverantwortung in der Gruppe, „sozialverträgliche“ Schicht- und Arbeitszeitmodelle</p> <p>3. Gesundheit und Prävention: Schaffung von Angeboten der arbeitsplatznahen aktiven und passiven Erholung (Aktiv- und Ruheraum); Angebot der Physiotherapie vor Ort, Schulung von Ausgleichsübungen an den Stationen; umfassende Schulungs- und Seminarmaßnahmen zum Thema Alter und Gesundheit (Bsp. Seminare zu „Biologisches Alter“, „Bewegung und Ernährung“, „Stress“); abwechslungsreiches und gesundes Speisenangebot in Kantinen/Automatensta</p>	<p>LVA_Arbeit_und_Beschaeftigung_20160303.pdf, am 01.12.2017.</p> <p>BMW Group (2011): Hintergrundinformationen zum BMW Group Demographie-Projekt „Heute für morgen“. Online unter: https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/de/2011/Heute_fuer_morgen.pdf, am 22.12.2017</p>
--	--	--	--

		<p>tionen; Informationen über Vorsorge-Angebote der BKK etc.</p> <p>4. Führung und Qualifizierung: Führungskräfte haben die Aufgabe zu „sehen“, wo körperliche und mentale Belastung entsteht und gemeinsam mit Mitarbeitern an der Behebung und Optimierung des Arbeitsumfelds zu arbeiten (partizipatorischer Führungsstil); Führungskräfte sollen zugänglich/ ansprechbar sein und für das Thema sensibilisieren. Führungskräfte sind auch verantwortlich für die Qualifikation der Mitarbeiter. Wichtig ist dies, weil a) unzureichende Qualifikation/Überforderung dem Mitarbeiter Stress bereitet und b) eine gute Qualifikation Voraussetzung für Rotation ist.“ (BMW Group 2011: o.S.)</p>	
<p>Projekt „Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmen“. Im Unternehmen gut älter</p>	<p>„Maßgeschneidertes betriebliches Altersmanagement in Klein- und Jungunternehmen bedeutet: - Entwicklung von präventiven Maßnahmen zum Erhalt und/oder Förderung</p>	<p>„Schwerpunkte eines maßgeschneiderten betrieblichen Altersmanagements und einer alternsgerechten Arbeitswelt sind: + alternsgerechte präventive Maßnahmen</p>	<p>Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz/WIFI-Unternehmer-</p>

<p>werden – Gesunde, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen bis zur Pension</p> <p>Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und WIFI-Unternehmer-Akademie, WKO Oberösterreich</p>	<p>der Arbeitsbewältigungsfähigkeit von älter werdenden Mitarbeiter/innen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung und Nutzung der altersspezifischen Kompetenzen der älter werdenden Mitarbeiter/innen (v.a. des Erfahrungswissens von Mitarbeiter/innen) - Entwicklung und Nutzung einer altersgemischten Mitarbeiterstruktur“ (1) 	<p>zum Erhalt und/oder Förderung der Arbeitsfähigkeit von älter werdenden Mitarbeiter/innen entwickeln und unterstützen.</p> <p>Arbeitsfähigkeit ist die Summe von Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen (Prof. Ilmarinen, Arbeitsfähigkeit 2010). Wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit haben die folgenden Faktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesundheit: körperliche, psychische und soziale Ressourcen - Ausbildung und Kompetenz: einschließlich spezifische Fähigkeiten, berufliches Erfahrungswissen - Werte und Einstellungen: einschließlich Motivation, Arbeitszufriedenheit - Arbeit: körperliche, psychische, soziale Arbeitsanforderungen, Arbeitsgestaltung, Führungsverhalten 	<p>Akademie, WKO Oberösterreich (o.J.): Im Unternehmen gut älter werden – Gesunde, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen bis zur Pension.</p> <p>Online unter: http://www.jku.at/iug/content/e55642/e65905/PE-Instrument_ImUnternehmengutl_1_ger.pdf, am 11.12.2017.</p>
---	--	--	---

		<p>+ die altersspezifischen Kompetenzen der älter werdenden Mitarbeiter/innen weiterentwickeln und produktiv einsetzen. Um das Potenzial Älterer optimal einzusetzen und weiterentwickeln zu können, sollten Ältere mit einer ihrer Leistungsfähigkeit entsprechen- den Tätigkeit beauftragt werden. Zu den spezifischen Stärken Älterer gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Großes Erfahrungswissen, Überblick, Erkennen von Gesamtzusammenhängen - Ein hohes Maß an Fertigkeiten und Geübtheit - Urteils- und Entscheidungsfähigkeit in kritischen Situationen - Problemlösungsfähigkeit, Gelassenheit und Ausgeglichenheit - Verantwortungsbewusstseins - Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber <p>+ eine altersgemischte Mitarbeiterstruktur aufbauen und die Vorteile daraus betrieblich nutzen.</p> <p>+ nachhaltige Integration junger Mitarbeiter/innen und</p>	
--	--	---	--

		<p>systematischer Know-how Transfer zwischen den Generationen. + die Produktivität nachhaltig durch altersgerechtes Arbeiten erhöhen. + Ausrichtung der Arbeitsorganisation an 45-jährigen oder älteren für einen längeren Verbleib im Arbeitsprozess durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Senkung körperlich schwerer Aufgaben - Verstärkung geistig schwieriger Aufgaben - Förderung der sozialer Einbeziehung“ (S. 1f.) <p>Ablauf der Einführung von Age Management:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Information und Sensibilisierung: Unternehmensleitung/Personalentwicklung informieren über Potenziale und Nutzen eines Altersmanagements 2. Unterstützung im Entscheidungsprozess: Hilfestellung bei der Entscheidung für betriebliches Altersmanagement-Projekt (z.B. Selbst-Check mittels 26 Fragen auf www.arbeitundalter.at; bei negativer Entscheidung: Einführung wird verschoben; bei positiver Entscheidung: Start der 	
--	--	--	--

		<p>Einführung eines betrieblichen Altersmanagements).</p> <p>3. Information aller Mitarbeiter/innen über das geplante Vorhaben: Mitarbeiter/innen von Anfang an über das Projekt informiert, um Ängsten, Sorgen und Vorurteilen gegenüber das Vorhaben vorzubeugen.</p> <p>4. Professionelle Unterstützung: Für das betriebliche Altersmanagement-Projekt soll ein/e qualifizierte/r externe/r Expertin/Experte (mit Fachwissen über betriebliches Altersmanagements, Projektmanagement und Moderation) zugezogen werden; speziell in der Einführungsphase ist diese Unterstützung sinnvoll.</p> <p>5. Analyse und Interpretation der IST-Situation: Zu Beginn erfolgt gemeinsam eine fundierte Analyse der Ist-Situation (Altersstruktur, Arbeitsanforderungen, Belastungen etc.)</p> <p>6. Handlungsfelder auswählen: Auf Basis der Ist- Analysedaten werden gemeinsam relevanten Handlungsfelder</p>	
--	--	---	--

		<p>ausgewählt wie z.B. Gesundheit, Ausbildung und Kompetenz, Werte und Einstellungen usw.</p> <p>7. Maßnahmenliste und Prioritäten festlegen: Für die Handlungsfelder werden gemeinsam notwendige Maßnahmen zur Erfüllung der Schwerpunkte eines betrieblichen Alter(n)smanagements geschätzt und mit entsprechender Prioritätenreihung aufgelistet.</p> <p>8. Maßnahmen entwickeln: Es erfolgt die detaillierte Entwicklung der Maßnahmen laut Prioritätenliste (idealerweise in abteilungsübergreifenden Projektgruppen, betroffenen Mitarbeiter/innen vor Ort sollen miteinbezogen werden), die dann der Unternehmensleitung vorgelegt werden. Der/die externe Experte/Expertin moderiert und unterstützt die Projektgruppen fachlich.</p> <p>9. Maßnahmen umsetzen: Die festgelegten Maßnahmen werden im Unternehmen mit allen</p>	
--	--	--	--

		<p>notwendigen Beteiligten umgesetzt (kann einige Monate bis mehrere Jahre dauern). Nach Implementierung der Maßnahmen löst sich die jeweilige Projektgruppe auf, wobei Ergebnisse aus den Umsetzungen weiterhin gemessen und dokumentiert werden (vgl. S. 2f.).</p> <p>Erfahrungen sind u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none">- ein betriebliches Altersmanagement ist kein Einzelprojekt, sondern ein Programm (keine Patentrezepte, sondern individuelle Maßnahmen)- Zeitaufwand für externe Berater/innen wird für die Einführung des betrieblichen Altersmanagements zw. 5 bis 10 Projektstage geschätzt- Mitarbeiter/innen sind aktiv in den Prozess einzubeziehen, dies hat u.a. Vorteile bei der Interpretation der Diagnosedaten, beim Lösungsansatz, beim Umsetzen und der Akzeptanz- Voraussetzung für die Einführung eines betrieblichen Altersmanagements ist die Sensibilisierung sowie auch die positive	
--	--	--	--

		<p>Einstellung bezüglich Potenzial und Nutzen des Altersmanagements bei der Unternehmensleitung bzw. bei verantwortlichen Personen</p> <ul style="list-style-type: none"> - die Einführung des Altersmanagements hat sich <p>v.a. in jenen Unternehmen bewährt, die Informationen (z.B. Prozesse, Abläufe, Dienstleistungen) auf nächste Generation weitergegeben wollen/sollen/müssen (vgl. S. 3)</p>	
<p>Projekt „Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmen“.</p> <p>Betriebliches Altersmanagement im Bereich Business-Unit Elektro-Anlagenbau-Firmen der E-Werk Wels AG</p> <p>Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und WIFI-</p>	<p>„Maßgeschneidertes betriebliches Altersmanagement in Klein- und Jungunternehmen bedeutet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung von präventiven Maßnahmen zum Erhalt und/oder Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit von älter werdenden Mitarbeiter/innen - Entwicklung und Nutzung der altersspezifischen Kompetenzen der älter werdenden Mitarbeiter/innen (v.a. des Erfahrungswissens von Mitarbeiter/innen) <p>Entwicklung und Nutzung einer altersgemischten</p>	<p>„Die Schwerpunkte, die sich natürlich in den einzelnen Abteilungen spezifisch leicht abänderten, sollten den Rahmen vorgeben. Die Business-Unit Elektro-Anlagenbau-Firmen ist eine der betroffenen Abteilungen.</p> <p>Herausforderungen in den Zielgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gesamt Personalmangel (Fach- und Führungskräftemangel) - Führungskräfte/BU-Leiter steigender mentaler Druck (Kosten- und Zeitdruck), hoher Zeiteinsatz, hohe Urlaubsstände (problematisch Urlaubsabbau) 	<p>Institut für Unternehmensgründung und einzelnen Abteilungen spezifisch leicht abänderten, sollten den Rahmen vorgeben. Die Business-Unit Elektro-Anlagenbau-Firmen ist eine der betroffenen Abteilungen.</p> <p>Herausforderungen in den Zielgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gesamt Personalmangel (Fach- und Führungskräftemangel)

<p>Unternehmer-Akademie, WKO Oberösterreich</p>	<p>Mitarbeiterstruktur“ (S. 1)</p>	<p>- Projektleiter E-Technik, Bauleitende-Monteure, Vertriebs-Mitarbeiter E-Techn. Erfolgs- und Zeitdruck</p> <p>- E-Montage-Mitarbeiter starke körperliche Belastung, hoher Zeiteinsatz, hohe Arbeitsintensität</p> <p>- Schichtmitarbeiter Bedingt durch Schichtdienste (Nachtschicht/WE-Dienste)“ (S. 1f.)</p> <p>„gesetzte thematische Schwerpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wissensweitergabe – Entwicklung von Modellen - Körperlicher Einsatz im Baustellenbereich - Höher werdender Anteil von älteren Arbeitnehmern im Schichtdienst (speziell im Nachtschichtbetrieb) - Neue Arbeitszeitmodelle (Jahres-/Lebens-Arbeitszeit) - Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen-Potenziale - Gesundheitsfördernde Maßnahmen forcieren - Höheres Gesundheitsbewusstsein bei den Mitarbeitern fördern <p>Ausgewogenheit betrieblicher Altersstrukturen“ (S. 2)</p>	<p>- Führungskräfte/BU-Leiter steigender mentaler Druck (Kosten- und Zeitdruck), hoher Zeiteinsatz, hohe Urlaubsstände (problematisch Urlaubsabbau)</p> <p>- Projektleiter E-Technik, Bauleitende-Monteure, Vertriebs-Mitarbeiter E-Techn. Erfolgs- und Zeitdruck</p> <p>- E-Montage-Mitarbeiter starke körperliche Belastung, hoher Zeiteinsatz, hohe Arbeitsintensität</p> <p>- Schichtmitarbeiter Bedingt durch Schichtdienste (Nachtschicht/WE-Dienste)“ (S. 1f.)</p> <p>„gesetzte thematische Schwerpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wissensweitergabe –
---	------------------------------------	--	--

			<p>Entwicklung von Modellen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Körperlicher Einsatz im Baustellenbereich - Höher werdender Anteil von älteren Arbeitnehmern im Schichtdienst (speziell im Nachtschichtbetrieb) - Neue Arbeitszeitmodelle (Jahres-/Lebens-Arbeitszeit) - Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen- Potenziale - Gesundheitsfördernde Maßnahmen forcieren - Höheres Gesundheitsbewusstsein bei den Mitarbeitern fördern <p>Ausgewogenheit betrieblicher Altersstrukturen“ (S. 2)</p>
<p>Arbeit & Alter. Tipps & Lösungen Industriellenvereinigung,</p>	<p>„Die österreichischen Arbeitgeber- und ArbeitnehmerInnenorganisationen (Industriellenvereinigung,</p>	<p>Es werden zu jedem der vier Bereiche konkrete Empfehlungen gegeben. Zum Beispiel ad. Führen: 1. Offenheit</p>	<p>https://www.iv.at/media/filer_public/83/b5/83b570eb-7eda-4916-</p>

<p>Arbeiterkammer Österreich, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Wirtschaftskammer Österreich</p> <p>siehe auch: www.arbeitundalter.at</p>	<p>Bundesarbeitskammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Wirtschaftskammer Österreich) haben konkrete 'Tipps und Lösungen' zum Thema alternsgerechtes Arbeiten auf der Homepage www.arbeitundalter.at veröffentlicht, die insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe wertvolle Informationen anbieten. Das gemeinsame Produkt 'Tipps und Lösungen' zum Thema alternsgerechtes Arbeiten behandelt die vier wichtigen Bereiche: FÜHRUNG · WEITERBILDUNG · GESUNDHEIT · ARBEITSORGANISATION" (S. 3)</p>	<p>und Vertrauen, 2. Interesse, Achtsamkeit und Sorgfalt, 3. Feedback, Anerkennung und Wertschätzung, 4. Respektvoller Umgang miteinander, 5. Zusammenarbeit und Zusammenhalt, 6. Einbeziehung und Beteiligung, 7. Soziale Unterstützung, 8. Kommunikationsfähigkeit, 9. Belastungsabbau und Ressourcenaufbau, 10. Die Vorbildwirkung von Führungskräften, 11. Schulung von Führungskräften, 12. Beratung unterstützt Führungskräfte (vgl. S. 8f.).</p> <p>ad. Weiterbildung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beziehen Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein (Partizipation) - Sorgen Sie für eine Orientierung der Teilnehmenden - Achten Sie auf Selbstgestaltung und Selbstorganisation - Überprüfen und Begleiten Sie - Gestalten Sie Lernmaterial und Unterlagen zielgruppengerecht - Sorgen Sie dafür, dass langsam wieder Lernen gelernt wird - Adaptieren Sie Inhalte und reduzieren Sie 	<p>b49d-64004fd975cc/aua_tipps_loesungen_alternsgerecht_arbeiten.pdf, am 4.12.2017</p>
---	--	--	--

		<p>Geschwindigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Achten Sie auf Wiederholungen - Unterstützen Sie ein gutes Gruppenklima - Unterstützen Sie den Umlernprozess - Eine kontinuierliche Aktivierung ist für einen guten Lernerfolg wichtig (vgl. S. 13f.) <p>ad.</p> <p>ad. Gesundheit:</p> <p>Je nach Gegebenheit und Branche ist z.B. folgendes möglich:</p> <ul style="list-style-type: none"> - [...] Ergonomisch angepasste Positionierung von Gegenständen, Maschinen, Bildschirmen, Werkbänken etc. reduziert die Beanspruchung der Muskulatur und Gelenke. Die Nutzung ergonomischer Hilfsmittel und eine gute Körperhaltung minimieren das Risiko von Steifheit und Beschwerden im Bewegungsapparat. - Rutschsichere Böden, Fußtrittmarkierungen auf Rampen oder Schuhe mit rutschfester Sohle reduzieren das Risiko zu stürzen. [...] - Die Möglichkeit, das Arbeitstempo zu bestimmen, hilft bei anhaltend großem 	
--	--	--	--

		<p>Druck, die Gesundheit zu erhalten.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausreichende Pausen und Urlaubsblöcke unterstützen bei der Regeneration. <p>Erholungsphasen werden mit dem Alter länger. [...]</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mehrere Nachtschichten hintereinander vermeiden bzw. alternative Arbeitszeitmodelle zur Verfügung stellen hilft, die schlechtere Nachtschichtverträglichkeit im Alter auszugleichen.“ (S. 20f.) <p>ad.</p> <p>Arbeitsorganisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tätigkeitswechsel bzw. Rotationsmodelle - Alternsgerechte Berufsverläufe - Arbeitsbereicherung und Arbeiterweiterung - Austausch einzelner Aufgaben - Altersgemischte Teams - Anpassung von Arbeitszeiten und Pausen (vgl. S. 25-27) <p>„ZEHN ERFOLGSFAKTOREN FÜR GUTES ARBEITEN ALLER GENERATIONEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestaltung von Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeder 	
--	--	---	--

		<p>Generation, besonders aber der älteren, zum Erhalt des Arbeitsinteresses.</p> <ul style="list-style-type: none">- Vorurteile gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden im Betrieb systematisch abgebaut.- Qualifizierung der relevanten betrieblichen Akteurinnen und Akteure zum Thema „Führen unterschiedlicher Generationen“.- Stärkeres Augenmerk auf Fachlaufbahnen neben den klassischen hierarchischen Karrieren.- Förderung lebenslanger Kompetenzentwicklung sowie der Veränderungs- und Lernfähigkeit durch Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen.- Weiterbildung unter Berücksichtigung von altersgerechter Didaktik.- Etablierung von altersgemischten Teams zur Gewährleistung von Wissens- und Erfahrungstransfer und zur Nutzung der unterschiedlichen Stärken von Jüngeren und Älteren.- Vermeidung von einseitigen Tätigkeiten,	
--	--	--	--

		<p>die nur eine begrenzte Zeit ausgeübt werden können, sowie Verhinderung längerfristig einseitiger Belastungen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gezielter Einsatz diverser ergonomischer Hilfsmittel zur Unterstützung. - Wahlmöglichkeiten bei Arbeitszeiten schaffen.“(S. 28) 	
<p>Perspektive 50+ Best Practice-Beispiele aus der österreichischen Industrie</p> <p>Industriellenvereinigung Österreich</p>	<p>In dieser Broschüre werden Best Practice Beispiele aufgezeigt. Es werden mehrere Unternehmen vorgestellt, die sich nachhaltig um alle Generationen von Mitarbeiter/innen bemühen. Sie leisten einen wertvollen Beitrag zur erfolgreichen Gestaltung einer alter(n)sgerechten Arbeitswelt. Es werden nicht nur gesundheitsfördernde Maßnahmen sowie Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten vorgestellt, sondern auch generationengerechte Arbeitszeitmodelle oder ergonomische Anpassungen der Arbeitsorganisation. Die Broschüre zielt darauf ab, das Engagement der österreichischen Industriebetriebe für die</p>	<p>Es werden insgesamt 27 Unternehmen (zw. 62 Mitarbeiter/innen z.B. Merckens Karton- und Pappenfabrik GmbH und 39.513 Mitarbeiter/innen z.B. ÖBB) mit ihren Best Practice Beispielen vorgestellt. Nachfolgend werden einige Beispiele exemplarisch angeführt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - BMW Group und BMW Motoren GmbH setzen mit dem „Heute für morgen“ (Hfm) ein umfassendes Programm ein, um dem demografischen Wandel bei BMW zu begegnen. - Boehringer Ingelheim ist ein weltweit tätiger Pharma-Konzern, der das Schichtarbeitsmodell neu denkt. - Böhler Edelstahl setzt „Alter(n)sgerechte Berufsverlaufsmatrizen“ als Instrument der Personalentwicklung ein. 	<p>https://www.iv.at/media/filer_public/a7/26/a726ca34-7f5f-44bc-b026-cad67c5c04ae/file_651.pdf, am 4.12.2017</p>

	<p>Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen aufzuzeigen (vgl. S. 5).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - BRP-Powertrain GmbH & Co KG bietet seinen Mitarbeiter/innen lebensphasengerechte Programme, abgestimmt auf die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen (von "DOO it! GSUND" bis zum lebensphasengerechten Arbeiten). - Die Constantia Teich GmbH ist ein produzierendes Unternehmen mit 3-Schicht- Betrieb. Die Arbeitsfähigkeit Älterer soll möglichst lange erhalten werden, daher wurde eine Arbeitsgruppe zur Erhalt der Arbeitsfähigkeit (AGEA) initiiert. - Die ENGEL AUSTRIA GmbH beschäftigt sich mit der Gestaltung eines alter(n)sgerechten Arbeitsumfeldes, welches sowohl Aspekte der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, als auch gezielte Sport- und Bewegungsprogramme umfasst (Projekt „Hübsch Fit – Das Sport & Gesundheitsangebot von ENGEL“). - Fill Maschinenbau vertritt die Auffassung, dass ein Unternehmen nur dann erfolgreich sein kann, wenn es alle 	
--	--	--	--

		<p>Generationen in jeder Lebensphase unterstützt. Das Projekt „Fill your Life – das Lebensarbeitskonzept“ richtet sich an junge und ältere Mitarbeiter/innen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die gespag arbeitet nach dem Konzept „Lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung“, es werden laufend Projekte initiiert und Maßnahmen entwickelt, die sich an den unterschiedlichen Fähigkeiten, Bedürfnissen und Bedarfen der Mitarbeiter/innen orientieren. - Die HABAU GROUP baute sukzessive ihr Gesundheitsförderungsangebot durch das im Rahmen des AUVA-PVA-Programms geförderte Projekt „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ (2008 bis 2013) wesentlich aus. - Infineon Austria arbeitet mit der Initiative „Best Aging“, wodurch Gesundheit, Produktivität und einen lebendigen Innovationsgeist über alle Altersgruppen hinweg langfristiger erhalten bleibt. - Das Unternehmen Johan Huter & Söhne arbeitet mit dem 	
--	--	---	--

		<p>Programm „Baufit“, unterstützt von der AUVA, durch das Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen aller Altersgruppen gefördert werden soll (vgl. S. 12-22).</p>	
<p>Gütesiegel NestorGold für altersgerechte Organisationen und Unternehmen (2017)</p> <p>Sozialministerium</p>	<p>Das NESTORGOLD Gütesiegel wird an Unternehmen verliehen, deren gesamte Organisationsstruktur generationen- und altersgerecht gestaltet ist und in denen die Potentiale und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen in allen Lebensphasen berücksichtigt werden. Entwickelt wurde das Siegel vom Sozialministerium in Zusammenarbeit mit den Sozialpartner-Organisationen, dem Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, dem Arbeitsmarktservice sowie ausgewiesenen Expert/innen für Generationenmanagement. Das Siegel wird seit 2010 alle zwei Jahre verliehen (vgl. S. 3)</p> <p>„Mit dem Gütesiegel erhalten Unternehmen und Organisationen: - Handlungsanweisung</p>	<p>Der Maßnahmenplan wird auf vier Ebenen angesetzt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Individuum (2 Handlungsebenen: Selbstverantwortung, Führungsverantwortung) 2. Organisation (2 Handlungsebenen: Prozessgestaltung, Prozesswirksamkeit), 3. Vitalität (2 Handlungsebenen: Nachhaltigkeitsengagement, Marktattraktivität) und 4. Kultur (2 Handlungsebenen: Werterhaltung, Lernhaltung) (vgl. S. 5). <p>Insgesamt sind 27 Indikatoren zu erfüllen z.B. auf der 1. Ebene Individuum – Handlungsebene Selbstverantwortung: „Die MitarbeiterInnen aller Altersgruppen bringen ihre Erfahrungen und Ressourcen offen und aktiv ein.“ usw. Oder auf der 2. Ebene Organisation – Handlungsebene</p>	<p>https://broschureservice.sozialministerium.at/Home/Download?publicationId=262, 11.12.2017</p>

	<p>n für den Umgang mit der demografischen Herausforderung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Information und Dialog im NESTORGOLD Netzwerk - Qualitätssicherung und Förderung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses des betrieblichen Generationenmanagements - Öffentliche Anerkennung der Aktivitäten und Programme zur Alterns- und Generationengerechtigkeit“ (S. 4) 	<p>Prozessgestaltung: „Die Organisation verfügt über gesundheitsfördernde Angebote.“ Auf der 3. Ebene Vitalität – Handlungsebene Nachhaltigkeitsengagement: „Die Organisation engagiert sich erkennbar für Geschlechtergerechtigkeit sowie für die Bindung älterer MitarbeiterInnen.“ usw. Oder auf der 4. Ebene Kultur – Handlungsebene Wertehaltung: „Die MitarbeiterInnen und Führungskräfte aller Altersgruppen arbeiten wertschätzend zusammen.“ (vgl. S. 6f.).</p>	
--	--	--	--

5. FORSCHUNGSMETHODE

5.1. Methode zur Datensammlung

In Bezug auf (bildung-)politische Papiere und Strategien wurde einerseits auf Bundesländerebene eine Internetrecherche durchgeführt. Das heißt, es wurde auf allen Websites der Bundesländer (in Österreich insgesamt 9: Wien, Kärnten, Burgenland, Steiermark, Oberösterreich, Niederösterreich, Salzburg, Tirol, Vorarlberg) nach relevanten bildungs- und arbeitsmarktpolitischen Papiere und Strategien recherchiert und diese in Bezug auf Age Management analysiert. Andererseits wurden bildungs- und arbeitsmarktpolitische Papiere und Strategien auch bei den Sozialpartner/innen, Interessensvertretungen (z.B. Arbeiterkammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Industriellenvereinigung, Wirtschaftskammer) recherchiert. Folgende Suchkategorien kamen bei diesem Recherchen zum Einsatz: Age, Management, Altersmanagement, Alternsmanagement, Alter(n), Ältere, Generation (zum Teil auch: Personalmanagement, Unternehmen, Leben, Life, Senior).

Die Internetrecherche bei den Sozialpartner/innen, Interessensvertretungen lieferte teilweise Forschungspapiere zur Thematik Alter & Altern. Über die Sozialpartnerschaften hinaus wurden außerdem über uni:data die Leistungsvereinbarungen 2016-2018 der österreichischen Universitäten gesichtet. Suchkategorien waren hier – ebenfalls wie bei den bildungs- und arbeitsmarktpolitischen Papieren und Strategien – Age Management, Altersmanagement, Alternsmanagement usw. Es wurden Leistungsvereinbarungen folgender universitärer Einrichtungen analysiert: Universität Klagenfurt, Universität Wien, Universität Graz, Universität Innsbruck, Medizinische Universität Wien, Medizinische Universität Graz, Medizinische Universität Innsbruck, Universität Salzburg, Technische Universität Wien, Technische Universität Graz, Montanuniversität Leoben, Universität für Bodenkultur Wien, Veterinärmedizinische Universität Wien und Wirtschaftsuniversität Wien. Außerdem wurde an den Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen) via Internetrecherche geprüft, welche weiterbildenden und berufsbegleitenden Lehrgänge seitens der universitären Weiterbildungszentren (nicht reguläre Stundengänge) zum Thema Age Management bzw. Alter(n)smanagement angeboten werden – allerdings erfolgte diese Recherchearbeit nur rudimentär.

Die oben unter Punkt 4 angeführt Good practice Beispiele wurden durch die (Internet-)Recherche bzw. durch die Analyse erhobener Dokumente und Studien gefunden. Ein Großteil von betrieblichen Praxisbeispielen findet sich auf der Plattform www.arbeitundalter.at. Mit dem Stichtag 28.12.2017 sind auf dieser Seite – geordnet nach Bundesländer – insgesamt 34 betriebliche Beispiele zu finden: Burgenland 1, Niederösterreich 4, Oberösterreich 12, Salzburg 1, Steiermark 5, Tirol 1, Vorarlberg 1, Wien 9, Kärnten 0 (vgl. arbeit & alter o.J.). Darüber hinaus sind Best Practice Unternehmen im Bereich Alters- und Gesundheitsmanagement (25 Unternehmen) auch in der Studie „Perspektive 50+ Best Practice-Beispiele aus der österreichischen Industrie“, herausgegeben von Industriellenvereinigung Österreich (IV), zu finden.

Insgesamt wurden mehr als 80 Dokumente und Strategiepapiere erhoben (diese Rechercheliste liegt beim Verein IL3 auf). Davon waren 29 Papiere in Bezug auf die Thematik Age Management interessant, die einer näheren Analyse unterzogen wurden. Schlussendlich

werden die für das Projekt relevantesten Dokumente und Beispiele oben unter Punkt 2 bis Punkt 4 vorgestellt – insgesamt sind das 21 Dokumente und Strategiepapiere.

5.2. Online Umfrage – Identifikation der notwendigen AMA Qualifikationsfertigkeiten

Der Fragebogen wurde an 54 Einrichtungen, Sozialpartnerschaften, Unternehmen (bei 5 Einrichtungen jeweils an 2 Kontaktpersonen) und Alter(n)sforscher/innen übermittelt (n = 54). Die Reaktionsquote beträgt mit 12.1.2018 14,8 Prozent, das heißt es liegen 8 Antworten vor.

Es wurden 29 Studien und Papiere einer näheren Analyse unterzogen. Die Thematik Age Management wird nicht in allen Papier gleichermaßen thematisiert, dennoch wurde die Onlineumfrage an insgesamt 26 Einrichtungen und Sozialpartnerschaften (bei 5 Einrichtungen jeweils 2 Kontaktpersonen, also 36 E-Mail-Anfragen) und an 3 weitere Alter(n)sforscher/innen, die nicht primär im Human Resource Management tätig sind, versendet (29 Einrichtungen, davon wurden 19 Personen bezüglich einer Konsultation angefragt). Folgenden Einrichtungen wurde die Onlineumfrage übermittelt: Land Oberösterreich, Land Salzburg, Land Vorarlberg, Land Tirol, Johan Kepler Universität Linz, Unternehmensberatung und Wirtschaftsmediation, Medizinische Universität Graz, Wirtschaftsuniversität Wien, Wirtschaftsförderungsinstitut Oberösterreich, Business-Uni Elektro Anlagebau-Firma, Wirtschaftskammer Österreich, diepartner.at, Arbeiterkammer Salzburg, Arbeiterkammer Oberösterreich, Industriellenvereinigung Österreich, Industriellenvereinigung Kärnten, Arbeitsmarktservice, Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Gemeindebund Steiermark, Vostalpine AG, BMW Group, Nestrogold Gütesiegel – Sozialministerium, Gesunde Arbeit, Arbeit & Alter, Arbeitsleben, Wiener Hilfswerk, Ein-Personen-Unternehmen(diese Kontaktliste liegt beim Verein IL3 auf).

Ein Teil der Onlineumfrage wurde im Dezember 2017 versendet, d.h. die Übermittlung via E-Mail erfolgte am 19.12., 20.12. und (2 E-Mail- Anfragen) am 27.12.2017. Bis Anfang Jänner 2018 war lediglich ein Rücklauf von drei Einrichtungen zu verzeichnen. Aufgrund dessen wurde am 8.1.2018 eine Erinnerungsmail versandt. Zusätzlich wurden 25 Unternehmen, die laut der Studie „Perspektive 50+ Best Practice-Beispiele aus der österreichischen Industrie“ von der Industriellenvereinigung Österreich(IV) als Best Practice Unternehmen im Bereich Alters- und Gesundheitsmanagement gelten, angeschrieben (davon wurden 4 Personen für ein Interview angefragt). An folgende Unternehmen wurde die Onlineumfrage übermittelt: Boehringer Ingelheim RCV GmbH & Co KG (Wien), Böhler Edelstahl GmbH und Co KG (Kapfenberg), BRP- Powertrain GmbH & Co KG (Gunskirchen), Constantia Teich GmbH (Weinburg), ENGEL Austria GmbH (Schwertberg, St. Valentin und Dietach), Fill Gesellschaft m.b.H (Gurten), Gespag – OÖ. Gesundheits- und Spitals-AG (Oberösterreich), HABAU GROUP (Perg), Infineon Technologies Austria AG (Villach), Johann Huter & Söhne (Innsbruck), KATZBECK Fenster GmbH Austria (Rudersdorf), MARS Austria OG (Breitenbrunn), Merckens Karton- und Pappenfabrik GmbH (Schwertberg), Neudoerfler Office Systems GmbH (Neudörfel), ÖBB – Österreichische Bundesbahnen (Österreichweit), Paketlogistik Österreich Region Ost (Wien, NÖ und Burgenland), PROFACTOR GmbH (Steyr-Gleink), Raiffeisen Landsbank NÖ-Wien AG und Raiffeisen Holding NÖ-Wien reg.

Gen.m.b.H (Wien), Raiffeisen Landesbank Steiermark AG (Graz), Rupert Fertinger GmbH (Wolkersdorf, Neusiedl a.d. Zaya und Möllersdorf), Shell Austria GmbH (Wien), Siemens Österreich (in allen Bundesländern), SIMACEK Facility Management Group GmbH (Wien), Wiesner-Hager Möbel GmbH (Altheim), Wopfinger Baustoffindustrie GmbH (Wopfing) (diese Kontaktliste liegt beim Verein IL3 auf).

5.3. Konsultation mit Partner/innen und nationalen Expert/inn/en

Der Fragebogen wurde an über 50 Einrichtungen, Sozialpartnerschaften, Unternehmen und Alter(n)sforscher/innen übermittelt (n = 54). Davon wurden 23 Personen bezüglich einer Konsultation angefragt. Eine Person gab im Kontext der Anfrage bezüglich Online-Erhebung und Konsultation eine schriftliche Rückmeldung per E-Mail. Eine weitere Person aus dem Bereich der Alter(n)sforschung hat sich für ein Gespräch bereit erklärt, das am 19. Jänner 2018 in der Zeit 13-14 Uhr stattfand. Bei diesem Fact to Face-Gespräch wurde die Onlineumfrage besprochen bzw. wurden weitere relevante Ansätze in Bezug auf Alter(n)smanagement und generationenübergreifende Aktivitäten diskutiert. Die Ergebnisse beider Rückmeldungen finden sich entsprechend in der Ergebnisdarstellung (siehe Punkt 6).

6. ERGEBNISSE DER UMFRAGE UND KONSULTATION

Umfrageergebnisse

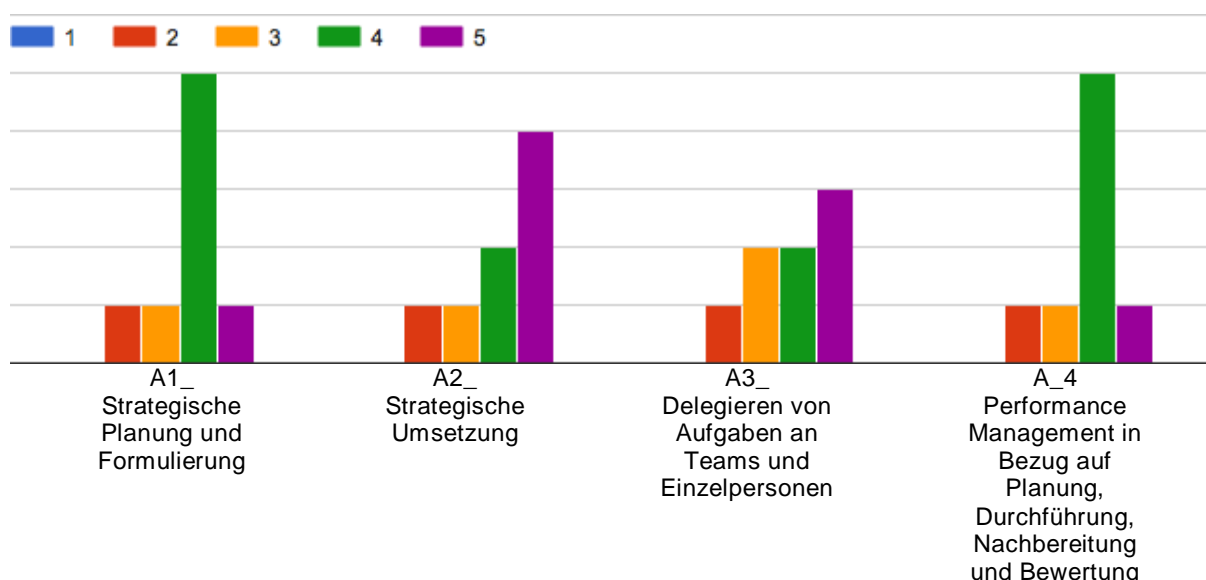
In Österreich wurde die Onlineumfrage von 8 Personen (1 männlich, 7 weiblich) ausgefüllt. Die Personen kommen aus folgenden Einrichtungen bzw. Bereichen und Sektoren: Interessensvertretung (z.B. Bildungsabteilung ÖGB, Wirtschaftskammer), Gesundheitswesen, Energiebereich. Ihre Arbeits- und Tätigkeitsfelder haben sie folgend angeführt: Abteilungsleiter, Lehrgangsführung des Lehrganges Soziale Kompetenz, Arbeitsmarktexperte, Leitung Personalentwicklung, HR Country manager. Der Bildungshintergrund verteilt sich auf folgende drei Bereiche: 4 Master, 1 Berufsausbildung, 3 PhD. 3 Prozent der Befragten haben über 20 Jahre Erfahrung im Unternehmen und 2 zwischen 5 und 10 Jahren.

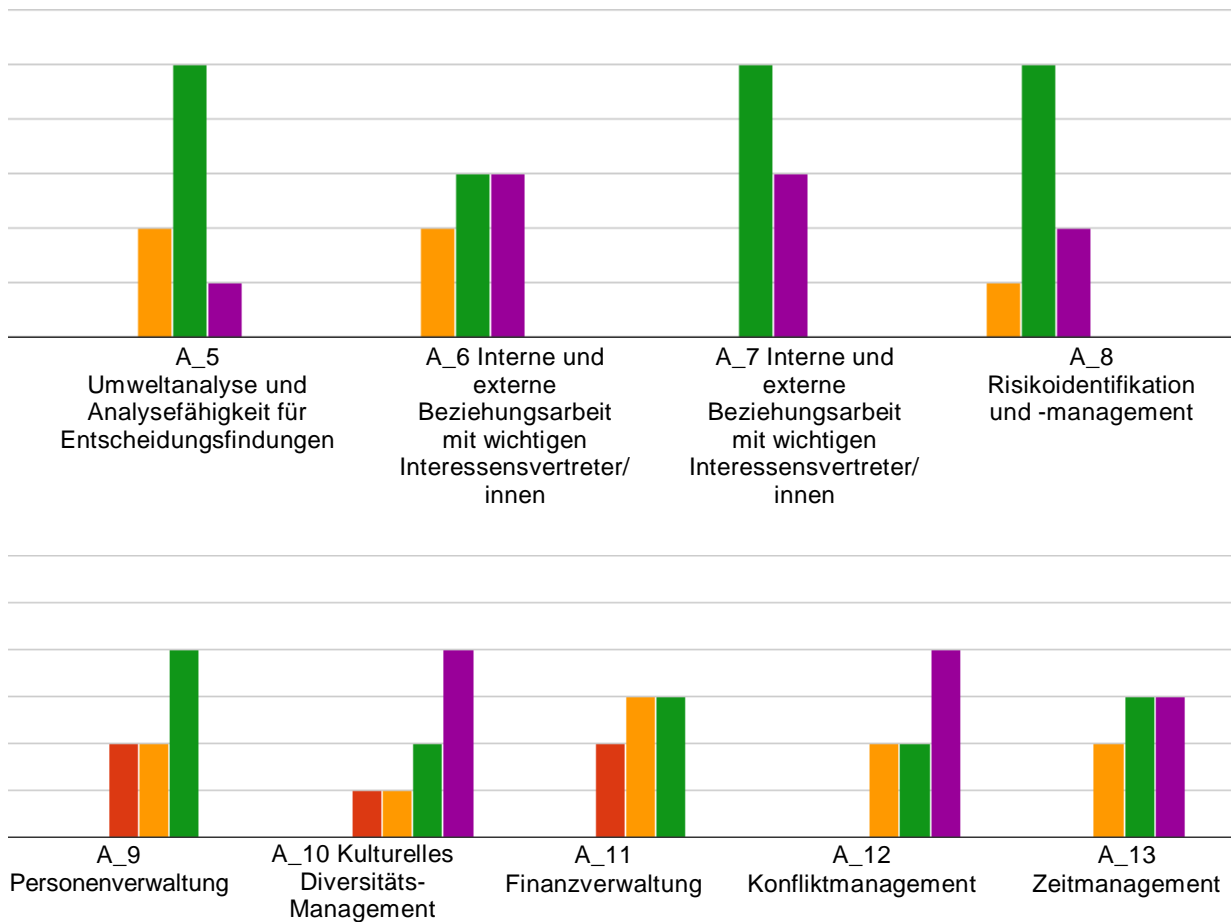
Folgende Ergebnisse lassen sich in Bezug auf die Kompetenzen aufzeigen:

A.) Führungskompetenzen

Für wie wichtig erachten Sie die folgenden Führungskompetenzen in der Age Management Qualifikation?

In Bezug auf die Frage, welche Führungskompetenzen die Befragten für die Age Management für wichtig erachteten, sind insbesondere „Änderungsmanagement“ sowie „Konfliktmanagement“ die wichtigsten Kompetenzen. „Strategische Umsetzung“, „Interne und externe Beziehungsarbeit mit wichtigen Interessensvertreter/innen“, „Kulturelles Diversitäts-Management“ sowie „Zeitmanagement“ werden ebenfalls als wichtig angesehen. Die weniger wichtigen Führungskompetenzen für Age Management Berater entpuppten sich als „Finanzverwaltung“ und „Personenverwaltung“.

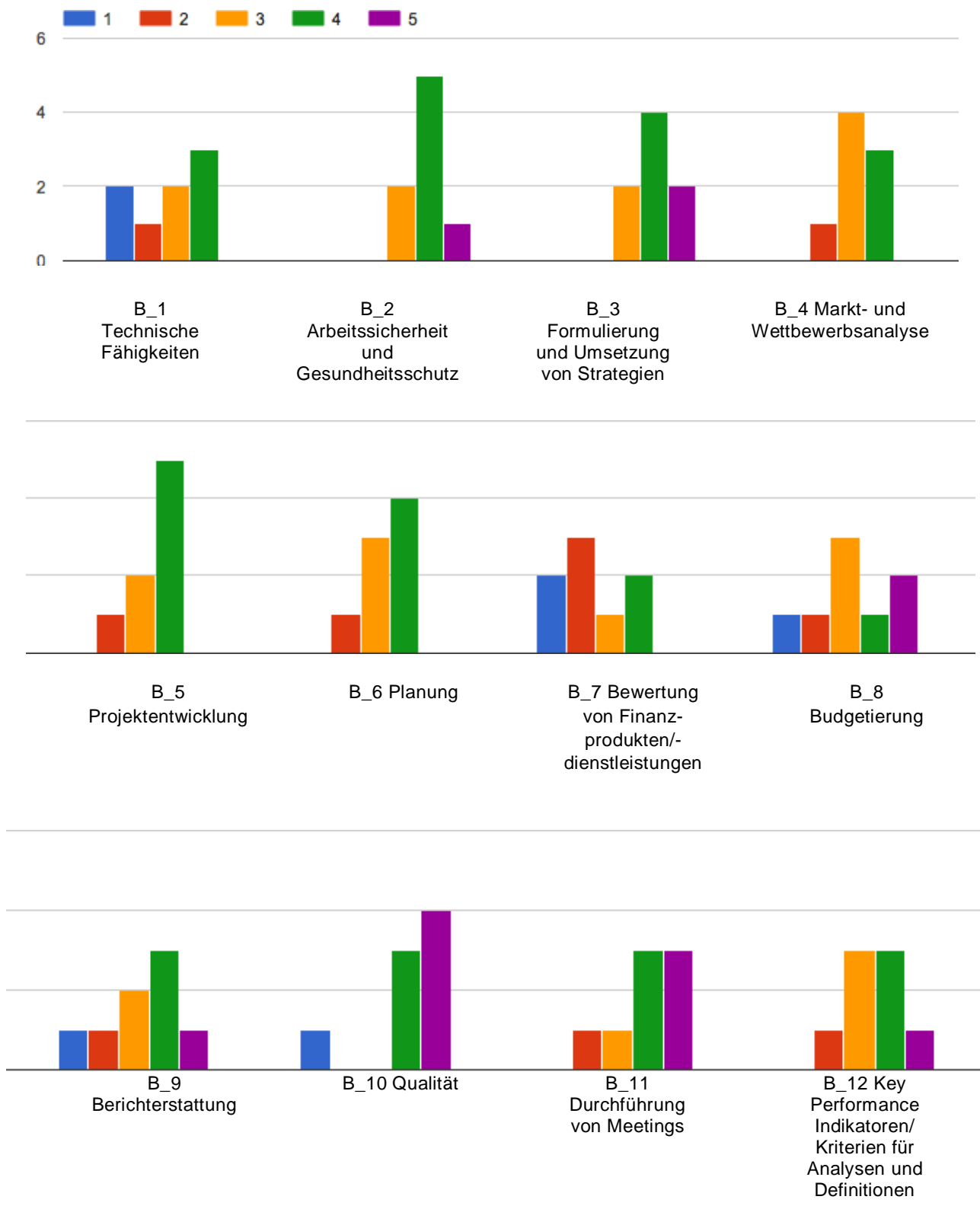


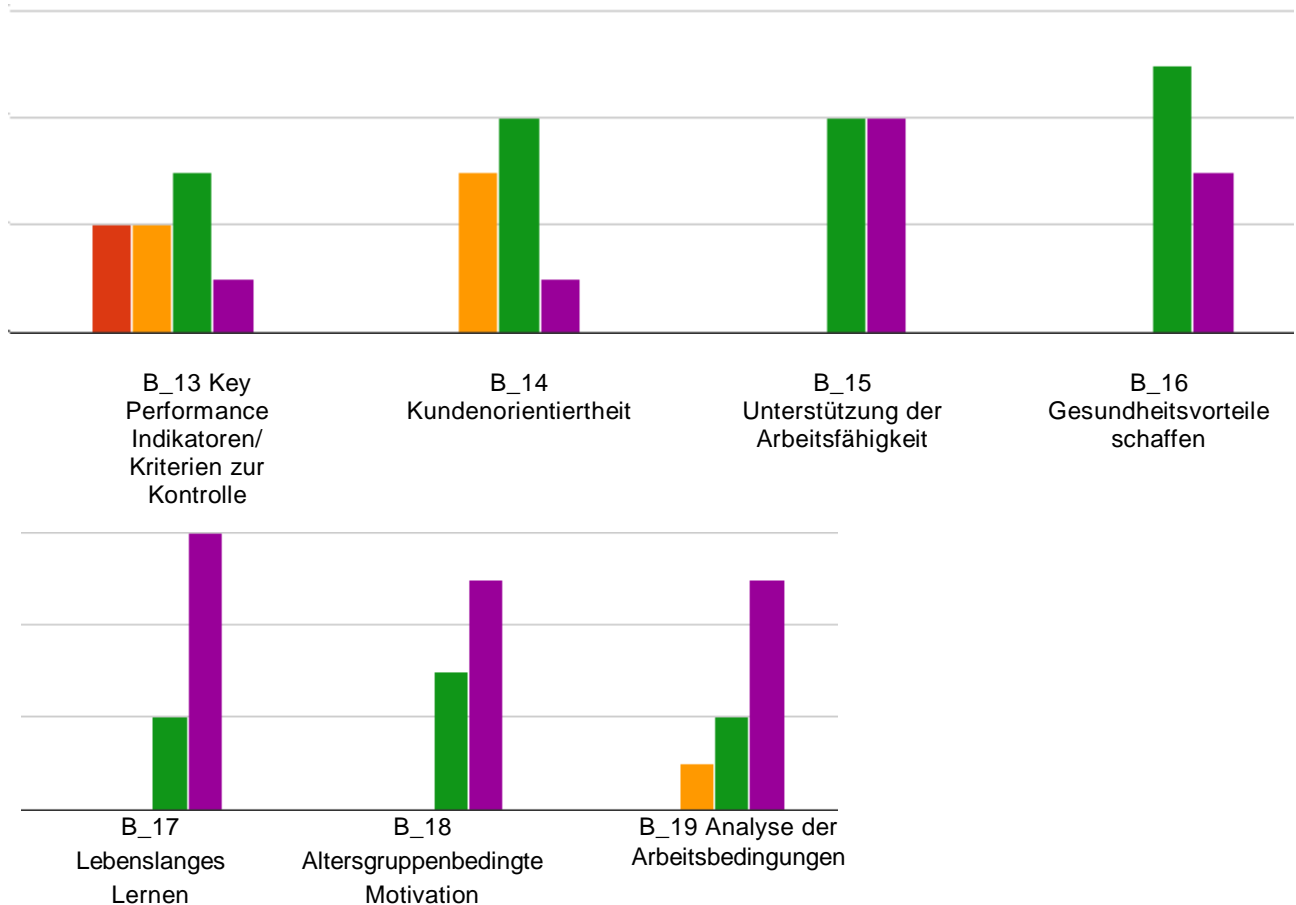


B.) Technische Fähigkeiten

Für wie wichtig erachten Sie die folgenden technischen Fähigkeiten in der Age Management Qualifikation?

In Bezug auf technische Fähigkeiten gaben die Befragten an, dass insbesondere „Lebenslanges Lernen“ und „Altersgruppenbedingte Motivation“ die wichtigsten sind, gefolgt von „Analyse der Arbeitsbedingungen“ sowie „Unterstützung der Arbeitsfähigkeit“. Für die Befragten sind „Bewertung von Finanzprodukten/-dienstleistungen“ und „technische Fähigkeiten“ die unerheblichsten technischen Fähigkeiten für Age Management Berater/innen.

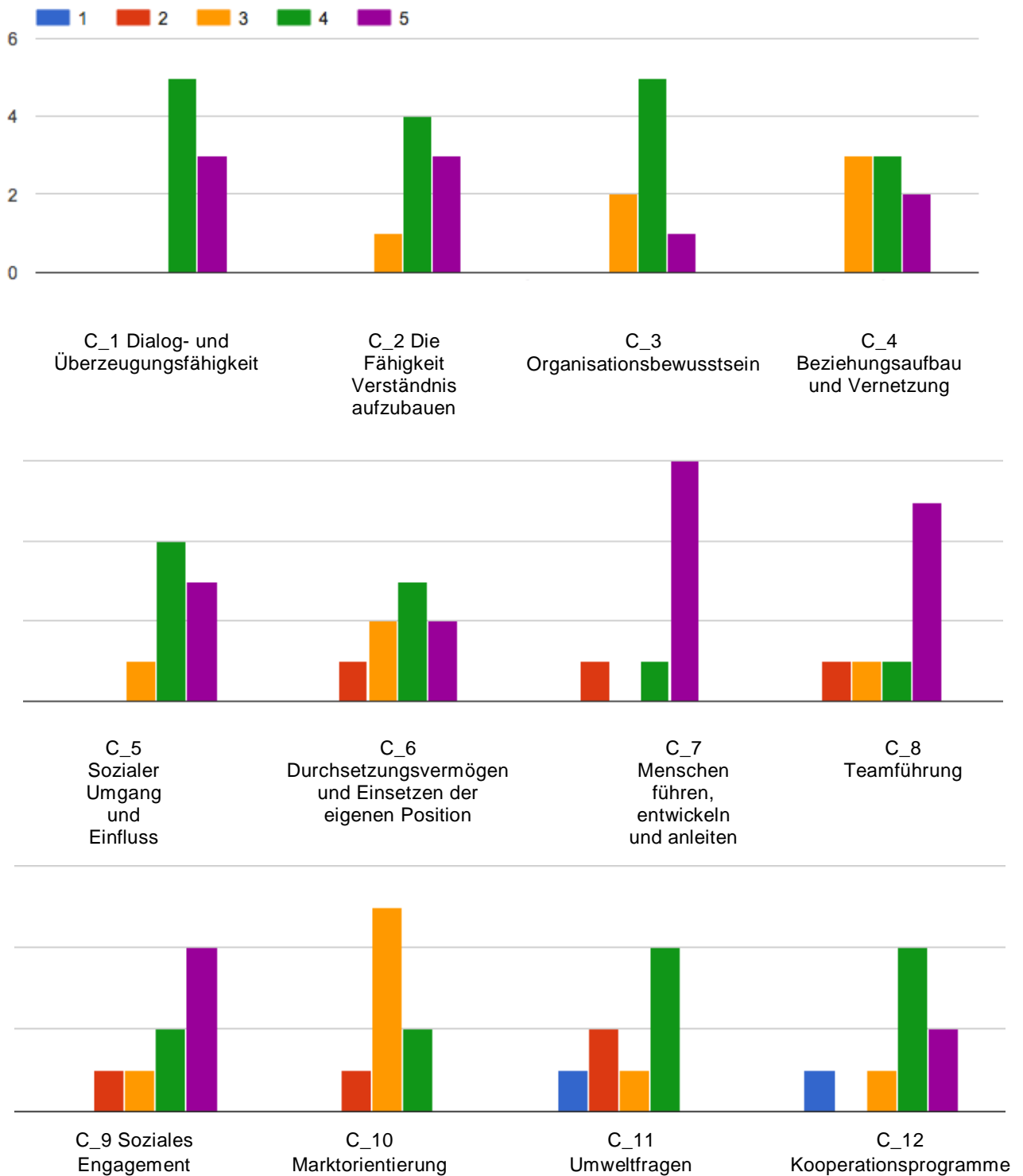




C.) Soziale Fähigkeiten

Für wie wichtig erachten Sie die folgenden sozialen Fähigkeiten in der Age Management Qualifikation?

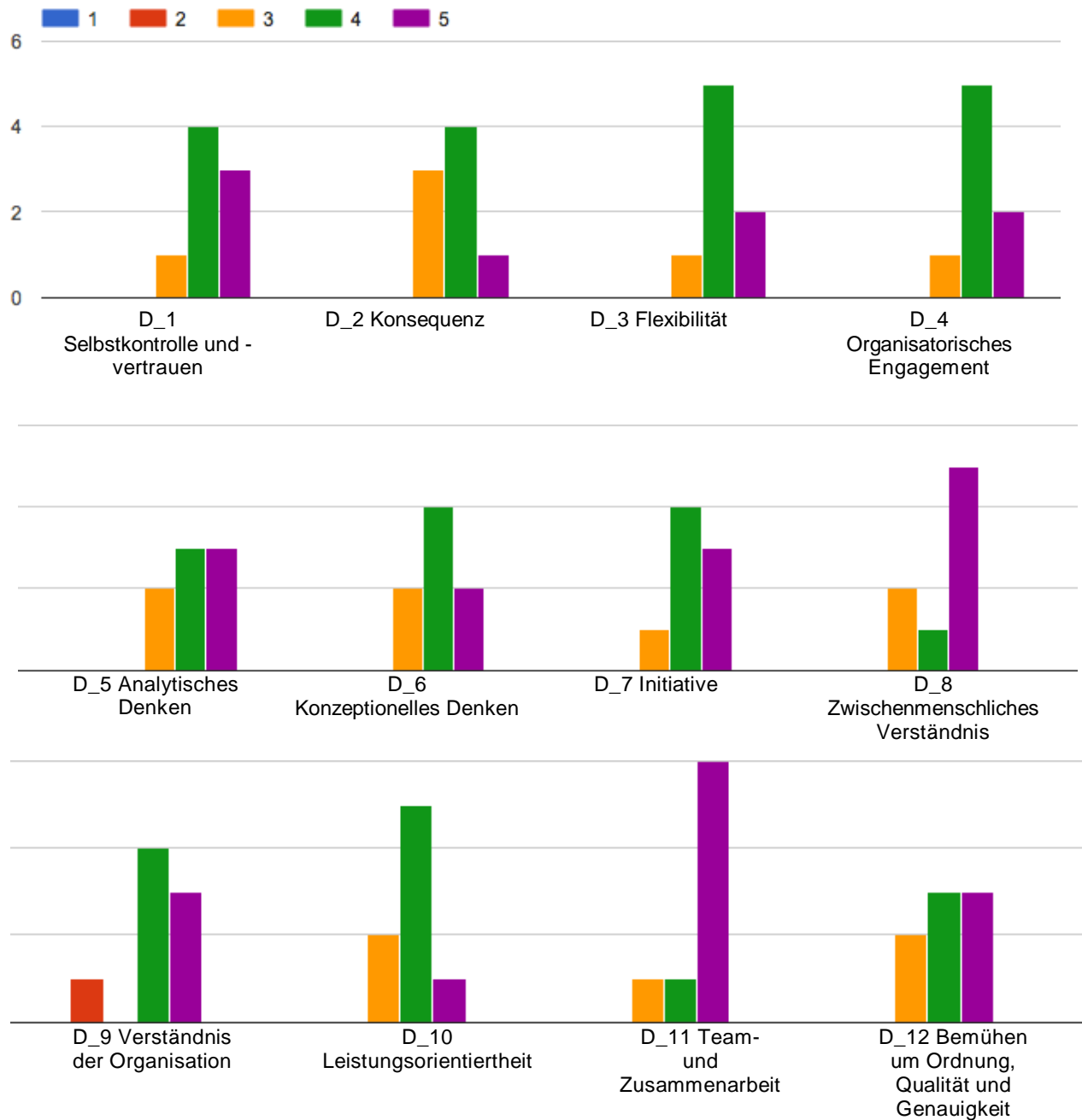
Im Hinblick auf die Sozialkompetenz der Age Management Berater/innen, gaben die Befragten an, dass „Menschen führen, entwickeln und anleiten“ sowie „Dialog- und Überzeugungsfähigkeit“ bedeutungsvoll sind. Wichtige soziale Fähigkeiten sind auch „Fähigkeit Verständnis aufzubauen“ sowie „Sozialer Umgang und Einfluss“. „Marktorientierung“ und „Umweltfragen“ gelten als weniger relevante Fähigkeiten.



D.) Verhaltenskompetenzen

Für wie wichtig erachten Sie die folgenden Verhaltenskompetenzen in der Age Management Qualifikation?

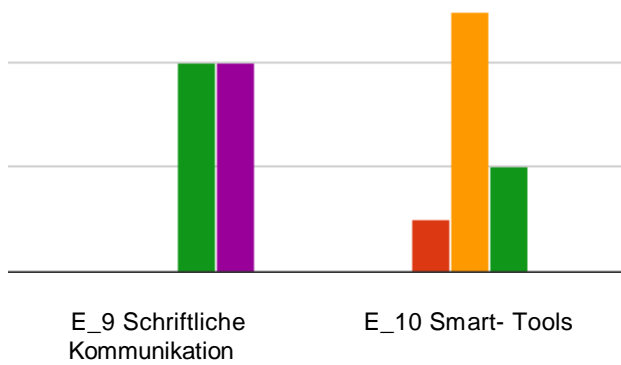
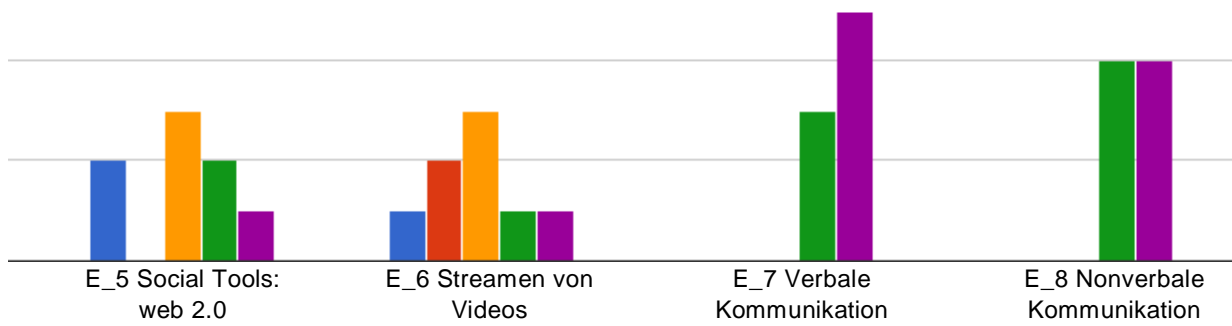
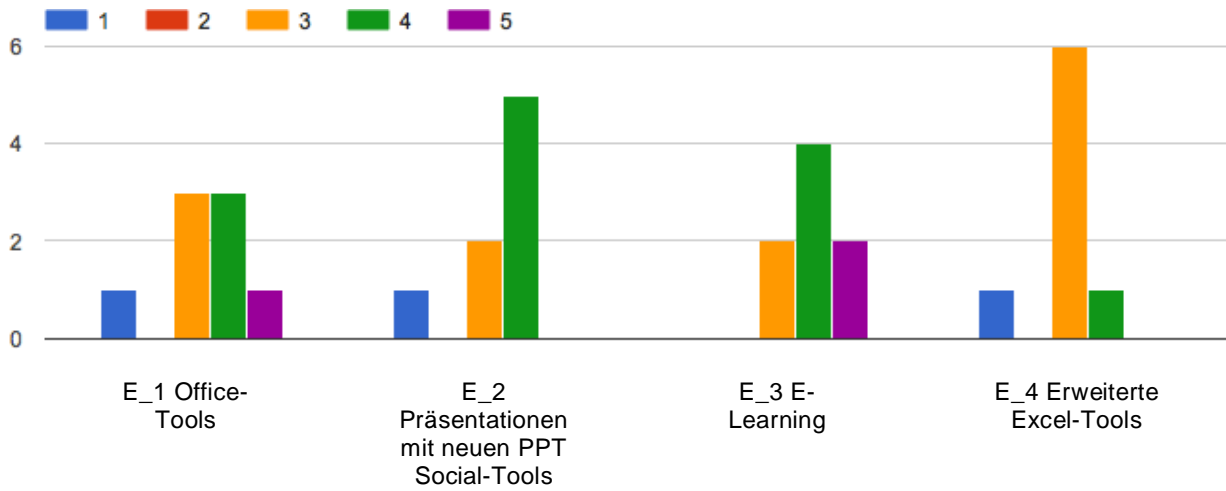
In Bezug auf die Verhaltensfähigkeiten werden „Team- und Zusammenarbeit“, „Emotionale Intelligenz“ und „Zwischenmenschliches Verständnis“ als die Wichtigsten erachtet, wenn es um die Age Management Qualifikation geht. Die weniger relevanten Verhaltensfertigkeiten sind „Konsequenz“, „Leistungsorientierung“ und „Suche nach Informationskapazitäten“.



E.) Informations- und Kommunikationsfertigkeiten

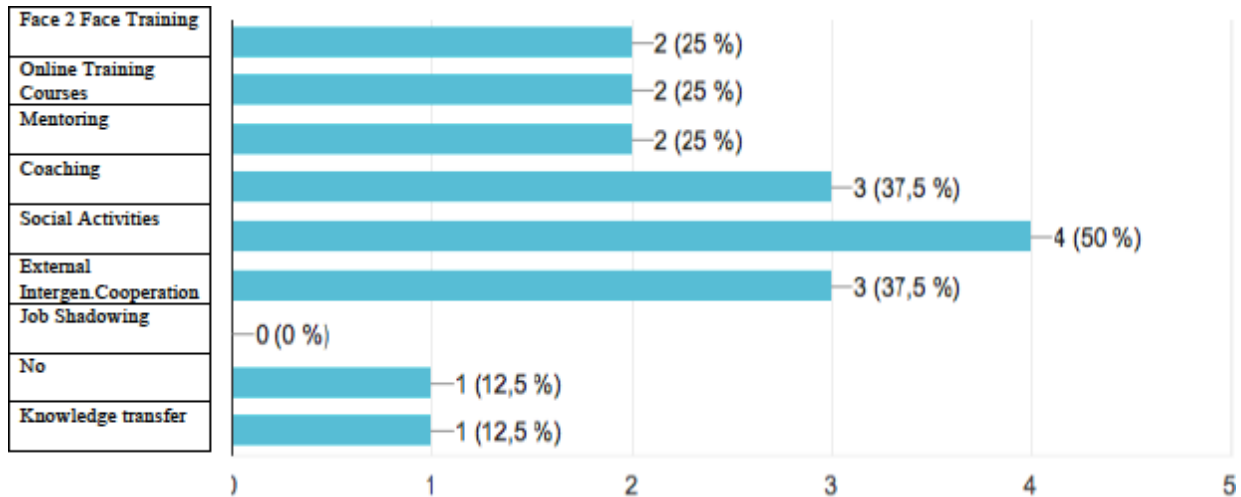
Für wie wichtig erachten Sie die folgenden Informations- und Kommunikationsfertigkeiten in der Age Management Qualifikation?

Bezugnehmend auf die Informations- und Kommunikationsfähigkeiten in der Age Management-Qualifikation werden „Verbale Kommunikation“, „Nonverbale Kommunikation“ und „Schriftliche Kommunikation“ als besonders wichtig erachtet. Die weniger wichtigen Fähigkeiten sind „Erweiterte Excel-Tools“, „Social Tools: web 2.0“ und „Streamen von Videos“.



F.) Intergenerationelle Aktivitäten

F1: Haben Sie jemals an generationsübergreifenden Aktivitäten in Ihrem Unternehmen teilgenommen?



Die Befragten antworteten auf Frage F1 wie folgt: „weitgehend mit sozialen Aktivitäten“ (4 Antworten) „Coaching“ und „externe intergenerationelle Aktivitäten (Kooperation)“ (jeweils 3 Antworten). Jeweils 2 Befragte nahmen an Face 2 Face Trainingskursen, Onlineschulungen und/oder Mentoring-Programmen teil. Keiner der Teilnehmer machte Job-Shadowing während einer der Teilnehmer nie an intergenerationalen Aktivitäten teilnahm. Ein/e Befragte/r antwortete (als zusätzliche Information), dass er/sie an einer Aktivität teilgenommen hat, die Wissenstransfer als generationsübergreifende Aktivität implizierte.

Die folgenden Kommentare wurden bezüglich Erfahrungen mit generationenübergreifenden Aktivitäten gemacht:

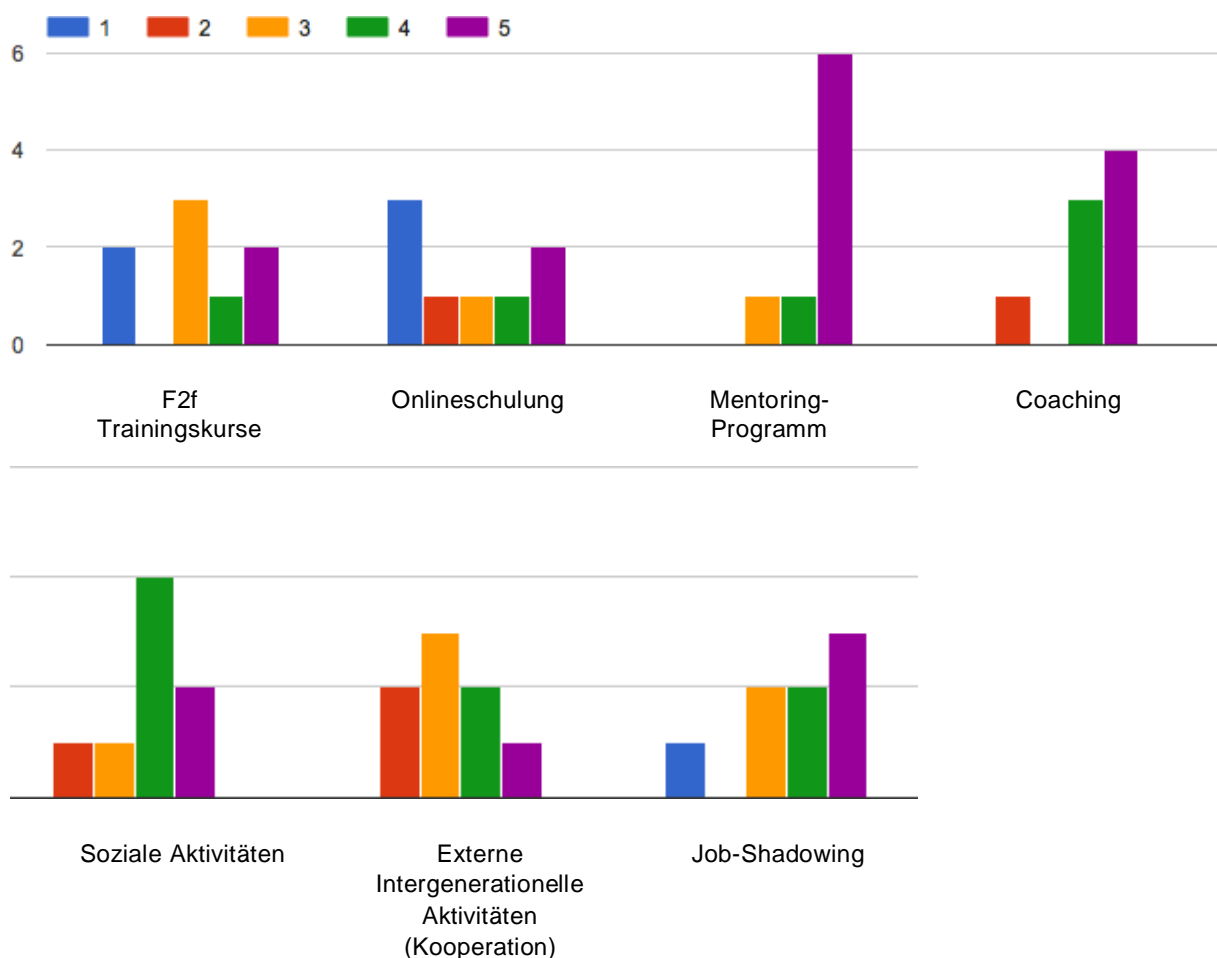
- „Wenn im Team junge, mittlere und ältere MA sind, ergibt sich ein automatischer Austausch.“
- „wenn mir erfahrene, ältere Menschen mit Respekt und Offenheit begegnen finde ich das sehr befruchtend. Arroganz von beiden Seiten schadet. Ich lerne von Erfahrung und sozialen Netzwerken. Gesundes Älterwerden im Betrieb ist erst für jene ein Thema, die selbst schon betroffen sind.“
- „Gefördert werden Erfahrungslernen, Akzeptanz und gegenseitiges Verständnis“
- „Wertvoller Austausch; Wissenstransfer in beide Richtungen“
- „Generationenthema muss eingebaut werden“

F2: Gibt es in Ihrem Unternehmen Pläne im Einführungsprogramm der Mitarbeiter/innen, die Mentoring und/oder Schulungen beinhalten?

Die Frage F_2, ob es Einführungsprogramme im Unternehmen der Befragten gibt, wurde von 7 der Teilnehmer mit „Ja“ beantwortet. Nur eine der Personen gab an, dass solche Pläne in ihrer Firma nicht existierten

F3: Wie relevant/nützlich würden Sie folgende oder ähnliche Aktivitäten finden, um intergenerationellen Wissenstransfer und Kooperation sicherzustellen:

Die Befragten berichteten, dass sie „Mentoring“ gefolgt von „Coaching“ für die relevantesten Aktivitäten hielten. Die weniger nützlichen Aktivitäten wurden als „Online-Schulungen“ und „F2F-Schulungen“ identifiziert.

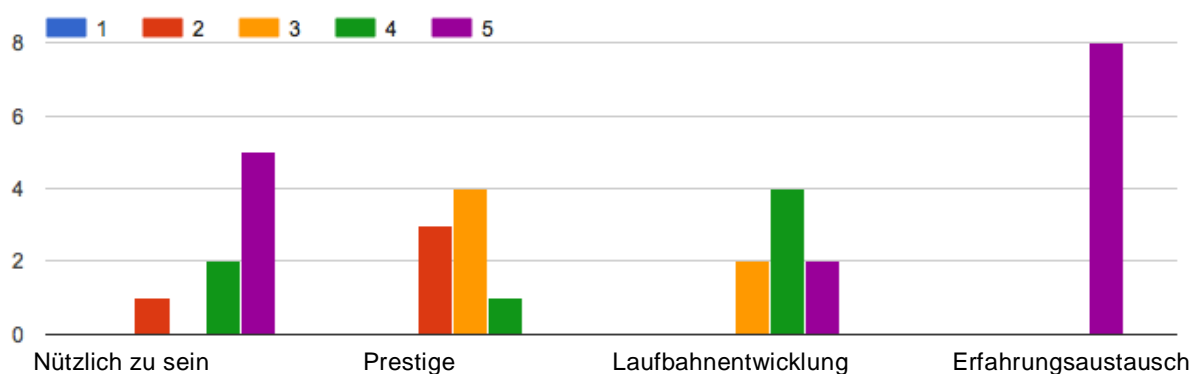


Die folgenden Kommentare wurden bezüglich der Frage zu generationsübergreifendem Wissenstransfer und Kooperation gemacht:

- „Schwerpunkt muss auf implizitem Wissen liegen. Für explizites Wissen gibt es genügend Tools.“
- „Praxis bringt mehr denn reine Theorie“

F6: Welchen Einfluss/Nutzen, welche Motivation hat/hatte für Sie der Austausch von Wissen und Erfahrungen mit älteren/jüngeren Generationen?

In Bezug auf die Frage, welche Auswirkungen/Vorteile/Motivation beim Austausch von Wissen und Erfahrung mit älteren/jüngeren Generationen erzielt werden könnten, gaben die Befragten an, dass „Erfahrungsaustausch“ der Hauptfaktor sei, während „Prestige“ weniger Bedeutung beigemessen würde.



Ergebnisse der Konsultation

Insgesamt gab es zwei Konsultationen, wobei ein Austausch lediglich per E-Mail erfolgte. Im Kontext dieser Konsultationen lassen sich folgende Ergebnisse festhalten:

- Ein/e Befragte/r hat darauf hingewiesen, dass es ein Irrtum bzw. Irrweg ist, wenn „das Thema Beschäftigung älterer Mitarbeiter mit verschiedenen Fähigkeiten“ verknüpft wird. Aus seiner/ihrer Sicht sollte es eher darum gehen, „bestimmte Geisteshaltungen zu diesem Thema zu überprüfen und zu hinterfragen und die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die Beschäftigung älterer Mitarbeiter für diese interessant wird.“ Darüber hinaus wird auch noch der Hinweis gegeben, dass vor allem in kleineren Betrieben ein Altersmanagement nicht möglich sein wird z.B. „wenn bei bestimmten gesundheitlichen Einschränkungen keine Jobs in diesem Betrieb mehr existieren“.
- Ein/e Befragte/r weist darauf hin, dass bei Age Management auf eine Vermischung der sozialen und altersbezogenen Ebenen zu achten ist, damit es zu keiner Differenzierung zwischen Älteren und Jüngeren im Sinne von „Jung = Meners“ und „Alt = Mentor/innen“ kommt. Dieses Altersbild (Zuordnung Alt versus Jung) gehört aufgeweicht, damit eine Gleichheit aller gegeben ist und alle voneinander und miteinander lernen können. Age Management in einem Unternehmen nur aus „Prestigegründen“ anzustreben, erscheint wenig sinnvoll. Bei Age Management haben die Menschen im Mittelpunkt zu stehen und die gemeinsame Arbeit im Team (dann erfolgt Prestige automatisch). Es ist eine Haltung einzunehmen, die Altersdiskriminierung vermeidet und Integration aller im Team an erster Stelle stellt.

Das Konzept des intergenerationellem Lernens sollte (auf allen Ebene: Sozial, Netzwerk, Arbeit usw.) leitend sein: voneinander, miteinander und übereinander Lernen. In jedem Fall ist an den Fähigkeiten und Kompetenzen der Jüngern genauso anzusetzen wie an den Erfahrungen und Kompetenzen der Älteren – und umgekehrt. Mittels Age Management sollte eine Durchmischung der sozialen „Karriereebenen“ im Unternehmen ermöglicht werden. Es ist ein Austausch anzustreben, der Ähnlichkeiten und Unterschiede (auf allen Ebenen) als etwas Gutes und Ergänzendes zulässt.

7. EMPFEHLUNG FÜR POLITISCHE ENTSCHEIDUNGSTRÄGER ZUR UNTERSTÜTZUNG VON AGE MANAGEMENT BERATER/INNEN

Aus der Recherche, dem Fragebogen und den Interviews lassen sich folgende Empfehlungen für politische Entscheidungsträger ableiten:

- In jedem Fall ist das Thema Age Management noch mehr in bildungs- und arbeitsmarktpolitische Papiere einzubetten (z.T. fehlt ein klares Bekenntnis der Politik).
- Es sind entsprechende arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen zu gestalten, sodass die Beschäftigung älterer Mitarbeiter/innen für alle Beteiligten gleichermaßen interessant wird.
- Es sind Rahmenbedingungen zu schaffen, sodass z.B. Gesundes Älterwerden nicht erst bei eigener Betroffenheit zu einem Thema, sondern zu einer grundsätzlichen Haltung für alle wird (Stichwort: Vorsorge statt (nur) Nachsorge).
- Bei der Einführung von Age Management ist auf die Größe des Unternehmens zu achten – ggf. sind für Klein- und Mittelbetriebe ganz andere Age Management Konzepte zu entwickeln als für größere Unternehmen (die in der Regel personell ganz andere Ressourcen zur Verfügung haben wie kleinere Betriebe).
- Intergenerationelles Lernen im Betrieb ergibt sich teilweise (wenn es im Unternehmen einen „Generationenmix“ gibt) automatisch, dennoch sind unterstützende Konzepte begrüßenswert, sodass eine gemeinsame (Arbeits-)Haltung und ein gemeinsames (Arbeits-)Verständnis entwickelt werden kann.
- Age Management als „Prestigeprojekt“ auszuweisen, erscheint wenig sinnvoll. Nur etwas zu machen, um mehr Prestige zu haben, ist nicht zielführend – es ist eine Frage der Haltung und Wertschätzung gegenüber der Menschen.
- Ziel jedes Unternehmens sollte sein, eine Haltung einzunehmen, die Altersdiskriminierung vermeidet und Integration aller im Team ermöglicht (dazu bedarf es mit Sicherheit einer Steuerung z.B. durch das Unternehmen, durch die Politik usw.).

8. ZUSAMMENFASSUNG

Da die (Gesamt-)Auswertung von UNIBA vorgenommen wird, wir nicht extra eine Zusammenfassung geschrieben. Die Ergebnisse der Erhebung sind unter Punkt 6 zu finden, der Forschungszugang unter Punkt 5.