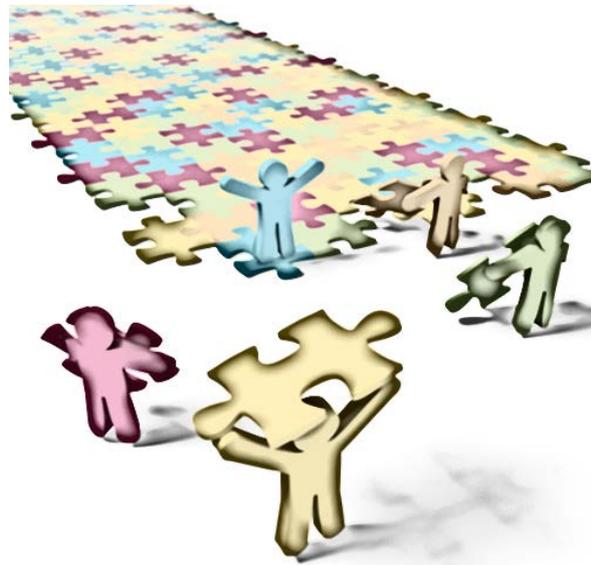


# Den arbeitsbezogenen demografischen Wandel gestalten. Anregungen für die Südtiroler Sozialparteien



## Impressum

AFI | Arbeitsförderungsinstitut  
Öffentliche Körperschaft für Forschung, Bildung und Information  
Landhaus 12 - Kanonikus-Michael-Gamper-Straße 1 - I – 39100 Bozen  
Tel.: 0471-418830 Fax: 0471-418849 [info@afi-ipl.org](mailto:info@afi-ipl.org) [www.afi-ipl.org](http://www.afi-ipl.org)

Verantwortlich im Sinne des Pressegesetzes:  
Toni Serafini, Vorsitzender des Institutsausschusses

Verwendung von Informationen, Tabellen und Grafiken, fotomechanische Wiedergabe - auch auszugsweise - nur unter Angabe der Quelle (Herausgeber und Titel) gestattet.

**Den arbeitsbezogenen demografischen Wandel gestalten.  
Anregungen für die Südtiroler Sozialparteien**  
AFI | Arbeitsförderungsinstitut

**Wissenschaftliche Leitung:**  
Stefan Perini

**Koordination für das AFI | Arbeitsförderungsinstitut:**  
Werner Pramstrahler

**AutorInnen:**  
Werner Pramstrahler  
**unter Verwendung der ausführlichen Studie von Alena Wotka**  
**Redaktionelle Konzeption und Lektorat: Susanne Pitro**

**Juli 2014 | 1. Ausgabe**

*Dieses Handbuch ist das überarbeitete Ergebnis einer umfangreicheren analytischen Studie, die im Jahr 2012, dem Europäischen Jahr für aktives Altern und der Solidarität zwischen den Generationen, von Alena Wotka unter Koordination und Mitarbeit von Werner Pramstrahler und mit Hinweisen von Francesco Marcaletti durchgeführt worden ist. Die ausführliche Studie mit einer Vielzahl an vertiefenden Informationen, europäischen, nationalen und regionalen Richtlinien, den Perzeptionen der wichtigsten Südtiroler Akteure sowie ausführlichen Informationen über gute Praktiken wird auf Anfrage gerne zugeschickt. Alena Wotka ist für diese Arbeit herzlich zu danken.*

*Dank auszusprechen ist auch Karl Gudauner, dem ehemaligen Direktor des AFI | Arbeitsförderungsinstitut für seine Unterstützung bei der Konzeption des Handbuches sowie Stefan Perini, dem jetzigen Direktor für die Unterstützung und Geduld, die notwendig war, damit dieses Produkt nunmehr das „Licht der Welt“ erblickt.*

*Susanne Pitro hat ihr Engagement und Know-how eingebracht, um aus den diversen Fragmenten einen zügig(er) lesbaren Text zu erstellen. Juliane Freitag hat Grafiken und Schaubilder erstellt und ansprechend gestaltet. Dafür sei beiden ausdrücklich Anerkennung ausgesprochen.*

*Rückmeldungen, Erfahrungen und Hinweise, die zur Weiterentwicklung dieses Handbuches führen, bitte an Werner Pramstrahler ([werner.pramstrahler@afi-ipl.org](mailto:werner.pramstrahler@afi-ipl.org)).*

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>6</b>
1.1 Was Lesende auf den nächsten Seiten erwartet	8
1.2 Warum Alterns- und Altersmanagement betreiben	11
1.3 Arbeitsfähigkeit als Grundlage für die Verlängerung des Erwerbslebens	14
1.4 Länger arbeiten wollen?	16
1.5 Age Management in Südtirol	17
<b>2. Age Management in der Praxis</b>	<b>20</b>
2.1 Die Übersicht	20
2.2 Veränderung beginnt im Kopf: Altersbilder und Führungsverhalten	21
2.2.1 Herausforderungen	21
2.2.2 Leitlinien	22
2.2.3 Werkzeuge	22
2.3 Gesucht: Berufs- und Lebenserfahrung - Diskriminierungsfreie Rekrutierung von älteren ArbeitnehmerInnen	25
2.3.1 Herausforderungen	25
2.3.2 Leitlinien	25
2.3.3 Werkzeuge	25
2.4 Learning by doing: Entwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen	26
2.4.1 Herausforderungen	26
2.4.2 Leitlinien	27
2.4.3 Werkzeuge	27
2.5 Stärken nutzen, Schwächen kompensieren: Arbeit organisieren und gestalten	29
2.5.1 Herausforderungen	29
2.5.2 Leitlinien	30
2.5.3 Werkzeuge	31
2.6 Weil sich die Zeiten ändern: Arbeitszeitpolitik	34
2.6.1 Herausforderungen	34
2.6.2 Leitlinien	35
2.6.3 Werkzeuge	36
2.7 Das Wissen vor der Rente retten: Wissenstransfer und Wissensmanagement	37
2.7.1 Herausforderungen	37
2.7.2 Leitlinien	37
2.7.3 Werkzeuge	38
2.8 Karriere jenseits des ChefInnen-Stuhls: Laufbahngestaltung und gleitender Ausstieg	38
2.8.1 Herausforderungen	38
2.8.2 Leitlinien	38
2.8.3 Werkzeuge	40
2.9 Gesundheit fördern: Mehr als technischer und juristischer Arbeitsschutz	41
2.9.1 Herausforderungen	41
2.9.2 Leitlinien	42
2.9.3 Werkzeuge	43

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Gesunde Lebensjahre ab 65 in EU-Ländern (2009)	7
Abbildung 2: Die „zehn Gebote“ des Age Managements	9
Abbildung 3: Die Entwicklung des Altersstrukturkoeffizienten in Südtirol	11
Abbildung 4: Bevölkerung und Arbeitskräfte nach Alter und Geschlecht – 2010 und Szenarien 2050	12
Abbildung 5: Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Erwerbspersonenpotenzial	13
Abbildung 6: Die altersgerechte Arbeitswelt im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen	13
Abbildung 7: Altersdifferenzierende und altersgerechte Maßnahmen im Betrieb	14
Abbildung 8: Das Haus der Arbeitsfähigkeit	16
Abbildung 9: Arbeitsplatzbezogene Faktoren mit positiven Auswirkungen auf den Verbleib im Erwerbsleben	17
Abbildung 10: Age Management	20
Abbildung 11: Checkliste für den Einstieg in das Age Management	24
Abbildung 12: Beispiel für eine positiv formulierte Stellenanzeige	26
Abbildung 13: Auflistung zur Vorgehensweise formalisierter Weiterbildungen für Ältere	28
Abbildung 14: Mögliche Gründe psychischer Arbeitsbelastung	30
Abbildung 15: Das Ergo-Rad	32
Abbildung 16: Das Konzept zur Förderung altersgerechter Arbeitsgestaltung im Handwerk des „FitDeH-Projektes“	33
Abbildung 17: Proaktive und reaktive Herangehensweise bei der Arbeitszeitgestaltung	35
Abbildung 18: Implizites und explizites Wissen	37
Abbildung 19: Laufbahnbezogener Stellenzyklus und Personalentwicklungsmaßnahmen	39
Abbildung 20: Beispielhafte „Wanderkarte“ für gesunde Berufswege	41
Abbildung 21: Häufigste arbeitsbedingte Erkrankungen	42
Abbildung 22: Betriebliche Gesundheitsförderung	42
Abbildung 23: Schweizer Werkzeugkasten KMU-Vital	43

## 1. Einleitung

Während die Themenstellung Jugend und Arbeitswelt seit einigen Jahren verstärkte Aufmerksamkeit erfährt, ist das Thema „alter(n)sgerechtes Arbeiten“ in Südtirol ein erst ansatzweise erforschtes Neuland. Zwar gibt es seit mehreren Jahren Studien und Expertisen mit dem Schwerpunkt ältere Beschäftigte; ein Instrumentarium, mit dem sich Gewerkschaften und Management sowie ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen dieser Herausforderung systematisch annähern können, ist dagegen noch ausständig.

*Überlagerung durch das Problem Jugendarbeitslosigkeit*

Dabei gibt es durchaus Hinweise, dass die Themenstellung langsam in das Bewusstsein von öffentlichen Einrichtungen, Unternehmerverbänden und Gewerkschaften Einzug hält. Sowohl sozialwissenschaftliche Daten (wie das AFI-Barometer) als auch Ergebnisse der etablierten Audits „Familienfreundliches Unternehmen“ (Handelskammer) und „Gesunder Betrieb“ (Stiftung Vital) lassen sich durchaus in diese Richtung deuten: die Zunahme der Belastungen, die Sorge um die Arbeitsfähigkeit, die Überalterung der Arbeitskräfte in manchen Branchen und Betrieben, die zunehmende Anzahl von (in erster Linie) weiblichen Arbeitskräften, die ihren Beruf mit der Pflege älterer Angehöriger vereinbaren müssen. Explizit wird diese Themenstellung allerdings bis dato „nur am Rande“ behandelt. Die aktuelle – und wohl nicht letzte – Pensionsreform macht die Frage nach der Erhöhung des Pensionsantrittsalters und der Bedingungen hierfür äußerst drängend. Dies gilt besonders für Berufe mit hohen körperlichen, emotionalen und intellektuellen Anforderungen.

*Ältere ArbeitnehmerInnen nur am Rande ein Thema*

Ein solch wachsendes Bewusstsein für die Problematiken und Chancen, die mit der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte einhergehen, bestätigt auch eine qualitative Befragung von Südtiroler AkteurInnen, die 2012 im Zuge der Konzeption dieses Handbuchs durchgeführt wurde. Nur sehr ansatzweise verbreitet ist allerdings die Erkenntnis, dass die derzeit beschäftigten Arbeitskräfte auch auf den demografischen Wandel vorbereitet und Betriebe „demografiefest“ werden müssen. Eher wird darüber debattiert, ob das Thema noch auf die lange Bank geschoben werden kann oder sofort angegangen werden muss, ob kleine oder größere Betriebe die Nase vorne haben werden, wenn es darum geht, auf den Wandel zu reagieren oder ihn zu antizipieren, oder ob und in welcher Form die öffentlichen Verwaltungen eine Vorreiterrolle einnehmen können.

*Erhöhung des Pensionsantrittsalters*

Generell kann hervorgehoben werden, dass die Sensibilisierung noch nicht intensiv genug und weit mehr als bisher auf das Altern der Beschäftigten hingewiesen werden muss. Vor allem Führungskräfte haben dabei eine wichtige Aufgabe zu erfüllen. Um für die Zukunft gewappnet zu sein, ist es zudem notwendig, die Kultur im Unternehmen und in der Organisation an sich zu verändern. Hier sollten Gewerkschaften, Unternehmerverbände und öffentliche Einrichtungen ihren „Teil“ übernehmen.

*Alterungsprozess in den Betrieben noch kein Thema*

Das AFI | Arbeitsförderungsinstitut sieht den Alterungsprozess der Beschäftigten wie ein Brennglas, in dem alle Umbrüche der gegenwärtigen Arbeitswelt gebündelt auftreten: Beschäftigte stehen vor der Herausforderung, dass sie länger erwerbstätig sein

*Alterungsprozess als Brennglas*

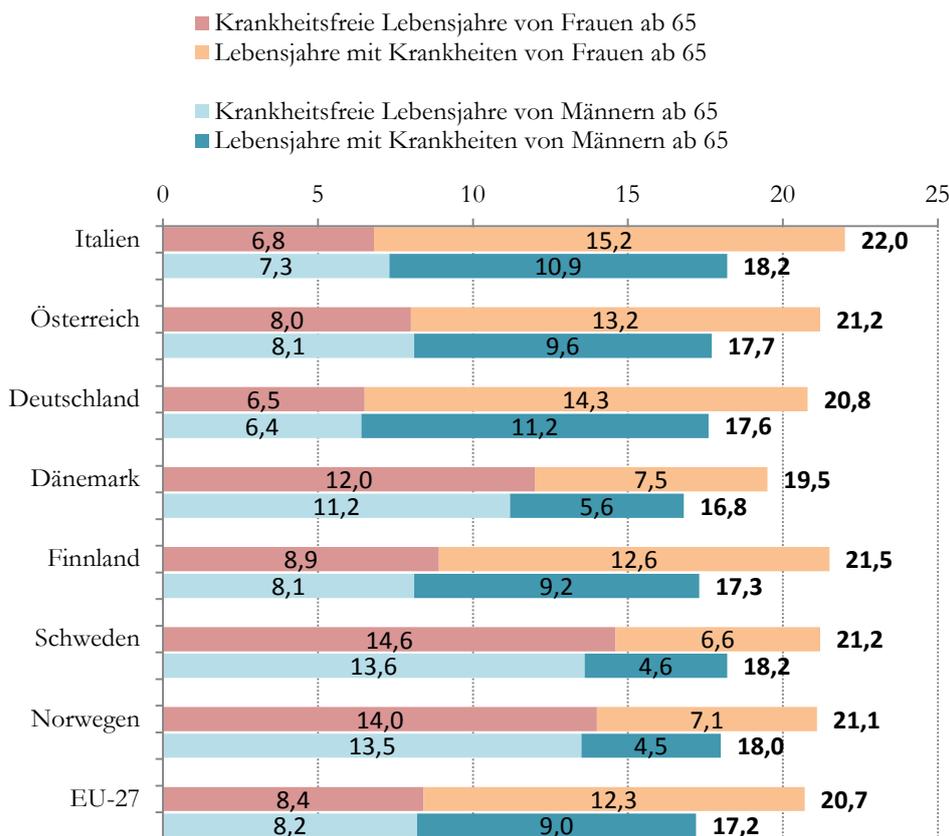
müssen; Betriebe und Organisationen vor jener, ihre Produkte und Dienstleistungen mit älteren Belegschaften innovativ und mit hoher Wertschöpfung zu produzieren. Gerade aus diesen Gründen werden die Qualität der Arbeitsbedingungen, funktionierende und sachorientierte „sozialpartnerschaftliche“ Beziehungen in- wie außerhalb der Betriebe sowie die Beteiligung der ArbeitnehmerInnen an den betrieblichen Entscheidungsprozessen zu absoluten Prioritäten der Südtiroler Arbeitspolitik in den nächsten Jahren.

**Wie viele gesunde Lebensjahre bleiben Menschen ab 65 in den EU-Ländern?**

*Wussten Sie, dass ...?*

Männer, die das 65. Lebensjahr erreicht haben, können in der EU noch auf weitere 17 Lebensjahre zählen. Doch davon verlaufen laut Statistik nur acht ohne schwerwiegende gesundheitliche Beeinträchtigungen. Bei Frauen beläuft sich dieser Durchschnitt auf 20 weitere Lebensjahre, davon ebenfalls noch weitere acht in einem „guten Gesundheitszustand“. In den skandinavischen Ländern, die beim Age Management führend sind, liegt die Lebenserwartung zwar im EU-Schnitt, allerdings betragen die Jahre ohne schwerwiegende gesundheitliche Beeinträchtigungen fast 14. Anders sieht es in Süd- und Mitteleuropa aus: Von den statistisch zu erwartenden zusätzlichen 18 Lebensjahren nach dem 65. Geburtstag verbringen Italiener „nur“ 7,3 ohne größere Beschwerden; Italienerinnen von ihren 22 Jahren „nur“ knapp 7. Österreich weist etwas bessere Werte auf, die BRD etwas schlechtere.

**Abbildung 1: Gesunde Lebensjahre ab 65 in EU-Ländern (2009)**



Quelle: Eurostat (Onlinedatencode: blth\_hyle).  
 Ausarbeitung: AFI | Arbeitsförderungsinstitut

**Zum Vertiefen:**

- AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Hg.) (2012). Südtirol 2050: Demografischer Wandel und Auswirkungen auf die Arbeitswelt. AFI-Newsletter 36/2012; Autorin: Alena Wotka. [URL: [http://www.afi-ipl.org/files/de/newsletter/afi-newsletter\\_36.pdf](http://www.afi-ipl.org/files/de/newsletter/afi-newsletter_36.pdf)]
- Autonome Provinz Bozen – Südtirol | Amt für Arbeitsmarktbeobachtung (2011). Arbeitswelt und demografischer Wandel. Arbeitsmarkt news 06/2011. [URL: [http://www.provinz.bz.it/arbeits/service/news.asp?arbeitsnews\\_action=300&arbeitsnews\\_image\\_id=507077](http://www.provinz.bz.it/arbeits/service/news.asp?arbeitsnews_action=300&arbeitsnews_image_id=507077)]
- Handelskammer Bozen (Hg.) (2006). Potenzial älterer Mitarbeiter. Die „50 plus“ in der Südtiroler Arbeitswelt. Autoren: G. Lun und U. Perkmann. Bozen: Eigenverlag.
- Schnock, B., Atz, H. (2010), Zweiter Aufbruch: Aktives Altern durch berufliche Neuorientierung. Eine empirische Untersuchung zu den Gründen für Erwerbs- bzw. Nichterwerbstätigkeit von Personen zwischen 55 und 70 Jahren in Südtirol, Ergebnisbericht, apollis, Bozen. [Url: <http://www.apollis.it/download/19dextGZ1wM2.pdf>]
- Viganò, G., Bolando, D. (Hg.) (2011). Bevölkerungskohorten auf ihrem Weg ins Alter. Übergang Arbeit-Rententalter und Strategien zum Verbleib im Arbeitsprozess. Milano: Franco Angeli.

**1.1 Was Lesende auf den nächsten Seiten erwartet**

Zielsetzung dieser Publikation ist es, den Südtiroler Sozialparteiern Anregungen und Hilfestellungen für die alters- und altersgerechte Gestaltung der Arbeitswelt zu geben.

*Zielsetzung*

Eine grundlegende Klärung, weshalb die Themenstellung für die Arbeitswelt wichtig ist, erfolgt im folgenden Abschnitt „[Warum Alters- und Alternsmanagement](#)“ betreiben. In den anschließenden Abschnitten wird begründet, wie wichtig die [Arbeitsfähigkeit als Grundlage für die Verlängerung des Erwerbslebens](#) ist und wodurch die [Bereitschaft gesteigert werden](#) kann, länger erwerbstätig sein zu wollen. Ohne Frage bedeutet Age Management auch eine Herausforderung für die privaten wie öffentlichen ArbeitgeberInnen: Deshalb wird eine [Reihe von möglichen wie berechtigten Einwänden](#) vorgebracht, denen Anregungen für eine vorausschauende aktive Gestaltung dieses unvermeidlichen Wandels gegenübergestellt werden.

*Begründung*

Anregungen für ein Age Management in Südtirol müssen die Tatsache berücksichtigen, dass Kleinbetriebe im Land in der Mehrheit sind. Gerade deshalb stellt sich die Frage, wie das Betriebsmanagement um diese Aufgabe erweitert und insgesamt verbessert werden kann. Kooperationen zwischen allen beteiligten Akteuren sind unbedingt notwendig – dies zeigen unter anderem die bereits bestehenden territorialen Netzwerke in Salzburg und im Trentino. Ein steigendes Problembewusstsein und Know-how in diesem Bereich wäre auch für Südtirol wünschenswert.

*Mehr lokales Know-how erforderlich.*

Die vorgestellten Werkzeuge sind um folgende acht Themenstellungen gruppiert, für die jeweils aktuelle Herausforderungen und Leitlinien beschrieben sowie konkrete

*Werkzeugkasten*

Werkzeuge mit auf den Weg gegeben werden.

- [Veränderung beginnt im Kopf](#): Altersbilder und Führungsverhalten
- [Gesucht: Berufs- und Lebenserfahrung](#): Ohne Diskriminierung ältere MitarbeiterInnen gewinnen
- [Learning by doing](#): Kompetenzen und Qualifikationen entwickeln
- [Arbeit organisieren und gestalten](#): Stärken nutzen und Schwächen kompensieren
- Weil sich die Zeiten ändern: [Arbeitszeitpolitik](#)
- Das Wissen vor der Rente retten: [Wissensmanagement](#)
- [Laufbahn und Ausstieg gestalten](#): Karriere jenseits des ChefInnen-Stuhls
- [Gesundheit fördern](#)

All jene, die es besonders eilig haben oder sich gleich zu Beginn einen möglichst konkreten Überblick wünschen, seien folgende „zehn Gebote“ des Age management mitgegeben.

Abbildung 2: Die „zehn Gebote“ des Age Managements

1. **Bye bye Babyboomer.** Die Bevölkerung – und damit die Erwerbstätigen - wird immer älter; neue Arbeitskräfte rarer. Derzeit werden ältere Menschen aus dem Erwerbsleben gedrängt; noch empfinden viele vor allem in körperlich und emotional belastenden Berufen tätige Menschen den Pensionsantritt als „Erlösung“ von der Erwerbsarbeit. Dies ist nicht nachhaltig. Das Erwerbsarbeitspotenzial in allen Altersgruppen muss in Zukunft besser genutzt werden, sonst müssen immer weniger Erwerbstätige für immer mehr Nicht-Erwerbstätige aufkommen. Denn die Alterung der Belegschaften und das knapper werdende Angebot an Arbeitskräften sind unvermeidliche Entwicklungen.
2. **Voraussetzung für die Verlängerung des Erwerbslebens und die Sicherung von Fachkompetenz ist eine hohe Qualität der Arbeit.** Dies kommt in Italien einem grundlegenden Wechsel gleich, denn die Pensionsregelungen der vergangenen Jahre sind vor allem als „Zwang zur Verlängerung“ empfunden worden und haben zu wenig positive Anregungen enthalten.

- 
1. Bye bye Babyboomer
  2. Arbeitsqualität
  3. Arbeitsbedingungen
  4. Arbeit soll Gesundheit fördern, nicht verbrauchen.
  5. Jugendwahn ade
  6. Prävention statt Schonung
  7. Das Altern managen
  8. Von den Besten lernen
  9. Konstruktives sozialpartnerschaftliches Klima
  10. Know-how vor Ort entwickeln und einsetzen

3. **Gute Arbeitsbedingungen fördern den Wunsch, länger erwerbstätig zu bleiben.** Insbesondere Anerkennung und Wertschätzung, nicht zu hohe Wochen- und Jahresarbeitszeiten sowie eine lange Betriebszugehörigkeit verstärken die entsprechende Bereitschaft. Negativ auf die Dauer der Erwerbstätigkeit und die Neigung, diese zu verlängern, wirken körperlich, emotional und psychisch belastende Arbeitsbedingungen, eine unzureichende Anerkennung, die nicht mit der Höhe und Komplexität der Leistung in Einklang steht sowie geringe Handlungsspielräume und strikte Vorgaben.
4. **Arbeit darf Gesundheit nicht verbrauchen.** Erwerbsarbeit und aktiv sein halten gesund. Vor allem am Beginn des Erwerbslebens bestimmen Ausbildung und Gesundheitszustand, wie arbeits- und leistungsfähig wir sind; wie sich allerdings unsere Arbeitsfähigkeit im Laufe des Erwerbslebens entwickelt, wird wesentlich von den Arbeitsbedingungen, unter denen wir tätig sind, beeinflusst.
5. **Jugendwahn ade.** Zu oft begegnen wir einem defizitorientierten Bild von den Fähigkeiten älterer Mitarbeiter. Zwar werden sie im eigenen Betrieb häufig geschätzt; im Falle von Neueinstellungen wird Älteren allerdings meist mit Skepsis begegnet.
6. **Schonarbeitsplätze für Ältere sind nicht mehr zeitgemäß.** Ältere MitarbeiterInnen auf Schonarbeitsplätze zu versetzen, mag in Einzelfällen unumgänglich sein; insbesondere im fortgeschrittenen Alter und im Fall einer belastenden Erwerbsbiografie. Es handelt sich um eine reaktive Herangehensweise; in Zukunft müssen solche Situationen jedoch präventiv vermieden werden.
7. **Nicht die Alten managen, sondern das Altern.** Erwerbsarbeit muss altersgerecht gestaltet sein, wenn die Qualität von Produkten und Dienstleistungen auch in Zukunft sichergestellt werden soll. Auch ältere MitarbeiterInnen sind flexibel und innovativ. Um dieses Potenzial zu aktivieren, braucht es Sachkenntnis und entsprechende Werkzeuge.
8. **Von den Besten lernen.** Es gibt auf europäischer Ebene eine Fülle von Beispielen, die belegen, dass es auch in Kleinbetrieben und öffentlichen Verwaltungen sinnvoll ist, sich dem Thema Alter(n)smanagement anzunähern. Und zwar nicht erst dann, wenn es fast schon zu spät ist. Viele der zu treffenden Maßnahmen verbessern insgesamt das Management des Betriebes und der Verwaltung, warum nicht also bereits jetzt an die Umsetzung denken?
9. **Konstruktives Klima zwischen den Sozialparteien unabdingbar.** Age Management berührt zentrale Bereiche des Arbeitsverhältnisses. Eine Reihe von Maßnahmen könnte Eingang in die lokalen Kollektivverträge und Betriebsabkommen finden, von den Sozialparteien gemeinsam geplant und evaluiert werden. Voraussetzung hierfür ist ein konstruktives Klima und sehr viel „Wissen“, das sich im Laufe der Zeit ansammelt. In diesem Sinne kann durch

die Herausforderungen ein neues beteiligungsorientiertes System kollektiver Arbeitsbeziehungen entstehen, das sowohl Südtirol wie Italien so notwendig haben.

10. **Know-how vor Ort.** Mittelfristiges Ziel muss es sein, ein territoriales Netzwerk zu schaffen, das sich kontinuierlich dieser Themenstellung widmet und die diversen entstehenden Aktivitäten miteinander in Beziehung setzt. So kann voneinander gelernt werden.

Das Handbuch ist nicht für die „Ewigkeit“ geschrieben. Es soll laufend ergänzt, überarbeitet und verbessert werden. Auch deshalb erscheint es nur in einer elektronischen Version.

*Work in progress*

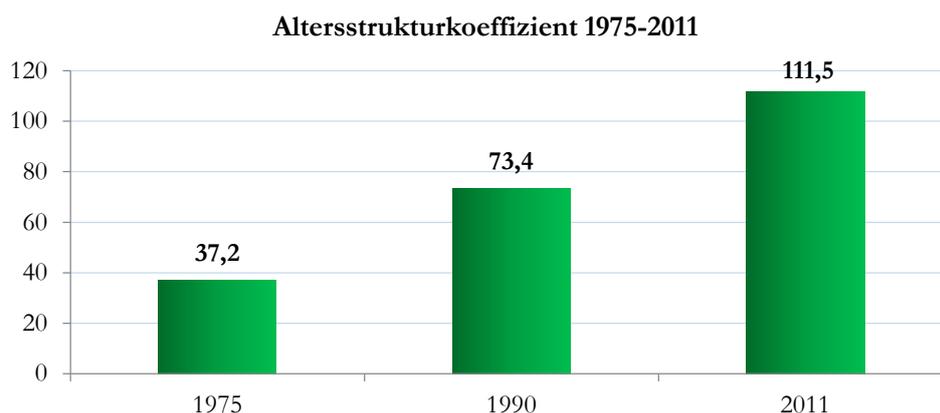
## 1.2 Warum Alters- und Altersmanagement betreiben

In Südtirol vollzieht sich wie in allen modernen Gesellschaften ein grundlegender demografischer Wandel:

- Wir erleben einen **Altersstrukturwandel**: Der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung nimmt zu. Zum einen nimmt die Geburtenrate ab, zum anderen steigt die Lebenserwartung. Die Migrationsbewegungen reichen nicht aus, um diese Entwicklung zu kompensieren.
- Parallel dazu vollzieht sich ein **Strukturwandel des Alters**: Die „letzte Lebensphase“ verändert sich; die heutigen „Alten“ weisen nicht die selben Alterssymptome auf wie frühere Generationen. Sie sind in vielfältiger Form aktiv: sozial engagiert, familienbezogen aktiv und in steigendem Ausmaß auch erwerbstätig.

*Arbeitswelt und demografischer Wandel. Arbeitsmarkt aktuell 06/2011.*  
[URL: [http://www.provinz.bz.it/arbeits/service/news.asp?arbeitsnews\\_action=300&arbeitsnews\\_image\\_id=507077](http://www.provinz.bz.it/arbeits/service/news.asp?arbeitsnews_action=300&arbeitsnews_image_id=507077)]

Abbildung 3: Die Entwicklung des Altersstrukturkoeffizienten in Südtirol



Quelle: Astat 2013

Ausarbeitung: AFI | Arbeitsförderungsinstitut

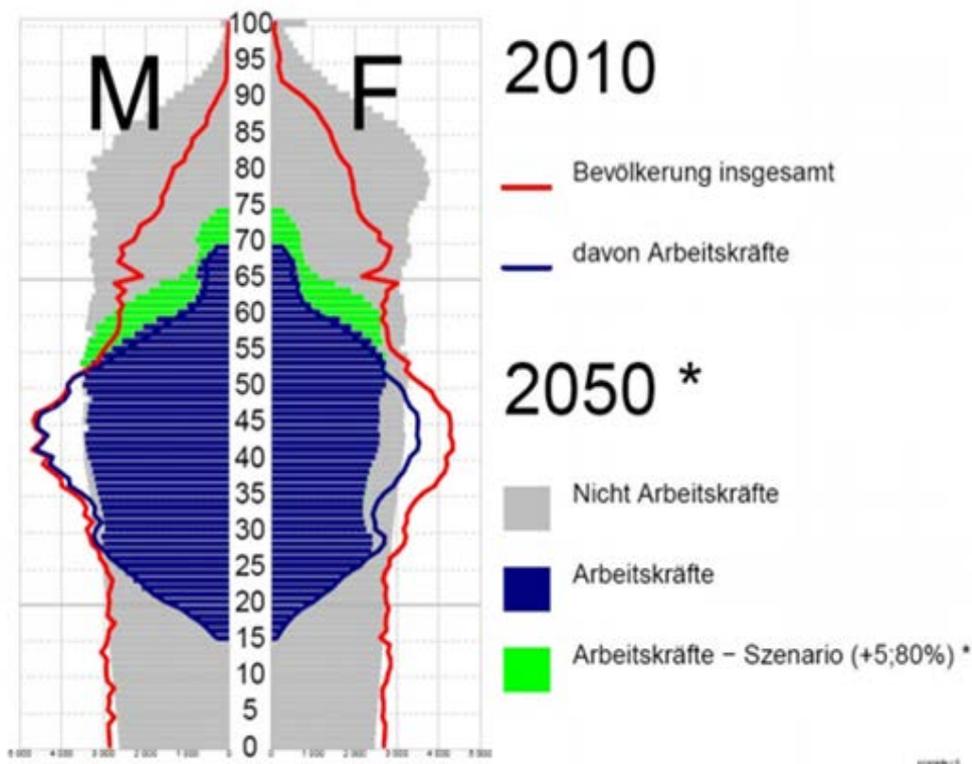
**Altersstrukturkoeffizient:** Der Altersstrukturkoeffizient gibt an, wie viele Senioren auf wie viele Kinder kommen (Einwohner im Alter von 65 Jahren und mehr auf 100 Einwohner zwischen 0 – 14 Jahren). Er ist ein Maß für die Regeneration der Bevölkerung.

Dieser Wandel wird unsere Gesellschaft vor neue Herausforderungen stellen: von der **Finanzierung sozialer Sicherungssysteme** über die **Verhinderung von Altersarmut** aufgrund diskontinuierlicher Erwerbsbiografien bis hin zu einem **veränderten Konsumverhalten**. Selbst die **territoriale Bevölkerungsverteilung** ändert sich aufgrund des demografischen Wandels: Städtische und gut erschlossene Gebiete gewinnen an Bevölkerung, die Besiedlungsdichte ländlicher Gebiete nimmt ab. Und: Weniger potenzielle Arbeitskräfte stehen zur Verfügung.

Eine damit verbundene Folge dieses Wandels bildet den Schwerpunkt dieses Handbuchs: **Beschäftigte, ob FreiberuflerInnen, UnternehmerInnen und ArbeitnehmerInnen werden in Zukunft gefordert sein, länger im Erwerbsleben zu stehen.**

*Länger im Erwerbsleben  
stehen, gut alt werden in der  
Erwerbsarbeit*

Abbildung 4: Bevölkerung und Arbeitskräfte nach Alter und Geschlecht – 2010 und Szenarien 2050



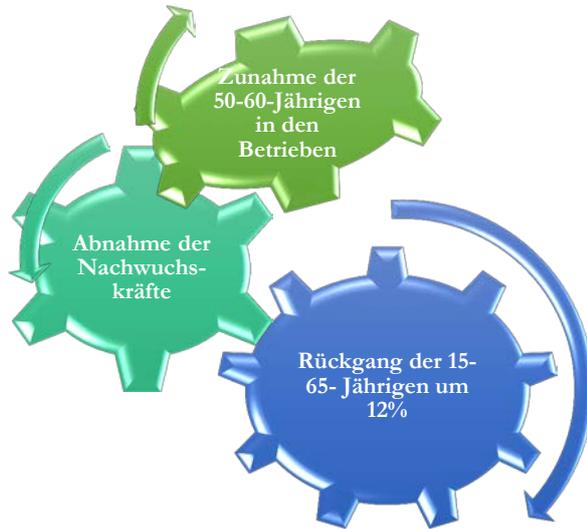
Quelle: Arbeitsmarktbericht 2012, 50.

Konkret wird für Südtirol derzeit davon ausgegangen, dass der Anteil der Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren bis 2050 von derzeit 66 Prozent auf rund 54 Prozent sinken wird. Das heißt, dass die **verfügbaren Arbeitskräfte insgesamt abnehmen** werden. Vor allem aber wird die **Gruppe der 50- bis 65-Jährigen** schon in naher Zukunft in den meisten Betrieben die stärkste Altersgruppe darstellen. Die Nachwuchskräfte werden immer rarer und ein „Kampf um qualifizierte Köpfe“ wird geführt werden. Umso wichtiger ist es für Betriebe, sich auch für die Zukunft **qualifiziertes Personal zu sichern** und mit **älter werdenden und vor allem altersgemischten Belegschaften wirtschaften zu lernen.**

*Südtirol 2050: Demografischer Wandel und Auswirkungen auf die Arbeitswelt. AFI-Newsletter 36/2012. [URL: [http://www.afi-ipl.org/files/de/newsletter/afi-newsletter\\_36.pdf](http://www.afi-ipl.org/files/de/newsletter/afi-newsletter_36.pdf)]*

*Arbeitsmarktbericht Südtirol 2014/1 [Url: [http://www.provinz.bz.it/arbeit/arbeitsmarkt/929.asp?931\\_action=300c%931\\_im\\_age\\_id=329292](http://www.provinz.bz.it/arbeit/arbeitsmarkt/929.asp?931_action=300c%931_im_age_id=329292)]*

Abbildung 5: Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Erwerbspersonenpotenzial



Ein **altersgerechter Arbeitsmarkt** und ein **altersgerechtes Arbeiten** liegt aber nicht nur im Interesse der Betriebe, sondern der gesamten Gesellschaft. Damit das „aktive Altern“ zu einem **Gewinn für alle Beteiligten** wird, müssen allerdings noch die Voraussetzungen geschaffen werden. Denn bislang werden ältere Menschen auf dem Arbeitsmarkt häufig **diskriminiert**. Auch ist die steigende Erwerbsbeteiligung für sich allein noch keine Lösung, um die **Pensionssysteme** zu entlasten. Denn ob ältere Menschen der Gesellschaft ihre **Fähigkeiten und ihre Leistungsfähigkeit** zur Verfügung stellen können, hängt eng mit ihrem **Gesundheitszustand** und ihrem angesammelten „**Human- und Sozialkapital**“ zusammen.

*Aktives Altern: Nicht automatisch eine Win-Win-Situation*

Abbildung 6: Die altersgerechte Arbeitswelt im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen

Gesellschaftliche Interessen	Individuelle Interessen	Betriebliche Interessen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung der Sozialsysteme</li> <li>• Handlungsfähigkeit zukünftiger Generationen</li> <li>• Sozialökonomische Entwicklung und Beschäftigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhalt der persönlichen Lebensqualität (Gesundheit)</li> <li>• Erhalt der individuellen Arbeitsfähigkeit</li> <li>• Erhalt der individuellen sozialen Sicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarf an qualifizierten Fachkräften</li> <li>• Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Belegschaften</li> <li>• Entwicklung der Produktivität</li> </ul>

*Quelle: Popp, Reinhold (Hg), Zukunftsstrategien für eine altersgerechte Arbeitswelt. Trends, Szenarien und Empfehlungen. Schriftenreihe des Zentrums für Zukunftsstudien an der Fachhochschule Salzburg, Lit-Verlag, Wien | Berlin 2011*

### 1.3 Arbeitsfähigkeit als Grundlage für die Verlängerung des Erwerbslebens

Wie also kann Beschäftigten ein längeres Erwerbsleben ermöglicht werden? Eine wesentliche Rolle spielen dabei drei Konzepte: Die Arbeitsfähigkeit, deren Erhalt im Mittelpunkt aller Maßnahmen stehen sollte, sowie die beiden unterschiedlichen Grundkonzeptionen, wie dies geschehen kann: durch altersgerechte und/oder alternsgerechte Maßnahmen.

*Das Altern managen, nicht die Älteren!*

- **Altersgerecht | Altersmanagement** bedeutet, dass die **Arbeitsanforderungen und -bedingungen sich am aktuellen Lebensalter des/der Beschäftigten orientieren**. In der Praxis wird älteren ArbeitnehmerInnen ein vermindertes Leistungsvermögen unterstellt, das durch geeignete reaktive Maßnahmen ausgeglichen werden soll. Dies können zum Beispiel Instrumente wie Altersteilzeit, spezifische ergonomische Vorkehrungen oder ein vermindertes Leistungspensum sein.
- **Alternsgerecht | Alternsmanagement** orientiert sich insgesamt am Alterungsprozess, wobei der Prozess des Alterns im Vordergrund steht. Ziel ist es, die individuelle Arbeitsfähigkeit der erwerbstätigen Menschen zu erhalten. Maßnahmen und Regelungen werden **prospektiv auf die individuelle Alterungsphase des Menschen ausgerichtet**. Dies erfolgt durch Instrumente wie der Vorbeugung und den Abbau arbeitsbedingter Belastungen während des gesamten Erwerbslebens.

Abbildung 7: Altersdifferenzierende und alternsgerechte Maßnahmen im Betrieb

	Altersgerechte Maßnahmen	Alternsgerechte Maßnahmen
• Zielgruppe	• Ältere Beschäftigte	• Alle Beschäftigten
• Zielsetzung	• Die Arbeitsfähigkeit soll aufrecht erhalten bleiben und das Erfahrungswissen genutzt werden	• Dauerhafter Erhalt und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten, damit die Lebensarbeitszeit verlängert werden kann

Quelle: Tullius, Knut; Kädler, Jürgen (2011): Alter(n)sgerechte Arbeits- und Betriebspolitik? Problemlagen und Ansätze in drei Kernbranchen der deutschen Wirtschaft. In: Mitteilungen aus dem SOFI. Juli 2011, Ausgabe 12, 5. Jahrgang, S. 5-9. [Url: [http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Knut\\_Tullius/Material/Mitteilung\\_SOFI\\_12\\_Artikel.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Knut_Tullius/Material/Mitteilung_SOFI_12_Artikel.pdf)]

Wie die vor allem in den skandinavischen Ländern durchgeführten Studien zeigen, **nimmt die Arbeitsfähigkeit im Verlauf des Alterns bei einem Drittel der Beschäftigten ab**, sofern keine gezielten Maßnahmen getroffen werden. In diesem Fall sind die Zunahme krankheitsbedingter Abwesenheiten sowie die Abnahme der Leistungsfähigkeit, der Kreativität und der Innovationsfähigkeit wahrscheinlicher. Dies bringt Betrieben wie auch der gesamten Gesellschaft einen **Verlust an Wohlstand**. Umso bedeutender sind **Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz**: Je gesünder die Beschäftigten sind, desto geringer sind die direkten und indirekten Kosten und desto höher liegen die Produktivität und die Qualität der Produkte. Lediglich individuell auf Personen ausgerichtete Maßnahmen für ein gesundes Leben (z.B. Ernährungsberatung, Rückenschulen, individuelle Stressbewältigung) sind wichtig, aber in der Regel nicht ausschlaggebend für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit.

Eines der bekanntesten Modelle, um das **Konzept der Arbeitsfähigkeit** zu verdeutlichen, stammt von **Juhani Ilmarinen**. Was der langjährige Direktor des finnischen Instituts für Arbeitsmedizin (FIOH) in über 30-jähriger Forschungsarbeit entwickelt hat, gilt heute als europäisches Referenzmodell bei der Bewältigung des arbeitsbezogenen demografischen Wandels und wird deshalb etwas ausführlicher dargestellt.

*„Arbeitsfähigkeit ist die Grundlage, um arbeiten zu können und zu wollen. Die Balance zwischen dem, was von uns verlangt wird (Arbeitsanforderungen), und dem, was wir leisten können (individuelles Potenzial), bestimmt unser privates und vor allen Dingen unser Arbeitsleben. Arbeitsfähigkeit und die mittel- und langfristige Stabilisierung dieser Balance ist auch die Voraussetzung dafür, länger und besser arbeiten zu können.“ (Ilmarinen, Juhani: Arbeitsfähig in die Zukunft. 2011: 20).*

Mit seinem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zeigt Juhani Ilmarinen auf, dass die Arbeitsfähigkeit und deren Entwicklung während der Erwerbsbiografie zwar von individuellen Faktoren beeinflusst, in erster Linie aber von den Arbeitsbedingungen bestimmt wird.

Basis dieses Hauses sind die **Gesundheit und die Leistungsfähigkeit**. Diese sind nicht nur Voraussetzung für ein produktives Arbeiten, sondern werden gleichzeitig wesentlich von der Gestaltung der Arbeit geprägt. Um körperliche wie psychische Erkrankungen mit all ihren Folgekosten für Betriebe und letztlich öffentliche Haushalte zu vermeiden gilt es, die Arbeitsbedingungen hinsichtlich der unterschiedlichen Belastungen zu durchleuchten.

Im zweiten Stock siedelt Ilmarinen die **Qualifikationen und Kompetenzen** eines Menschen an. Um diese fachlichen Qualifikationen und Schlüsselkompetenzen in einer dynamischen Arbeitswelt zu erhalten, ist **lebenslanges Lernen** essenziell geworden. Das kann gerade in Kleinbetrieben dadurch gewährleistet werden, indem die Arbeit so gestaltet wird, dass sie für sich genommen bereits lern- und kompetenzförderlich ist.

Einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit hat die **Motivation**, die durch **Werte und Einstellungen** geprägt wird. Eine besondere Rolle kommt dabei der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und der Organisationskultur zu.

*Was ist das, Arbeitsfähigkeit?*

[Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz | J. Ilmarinen: Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz](#)

*Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“*

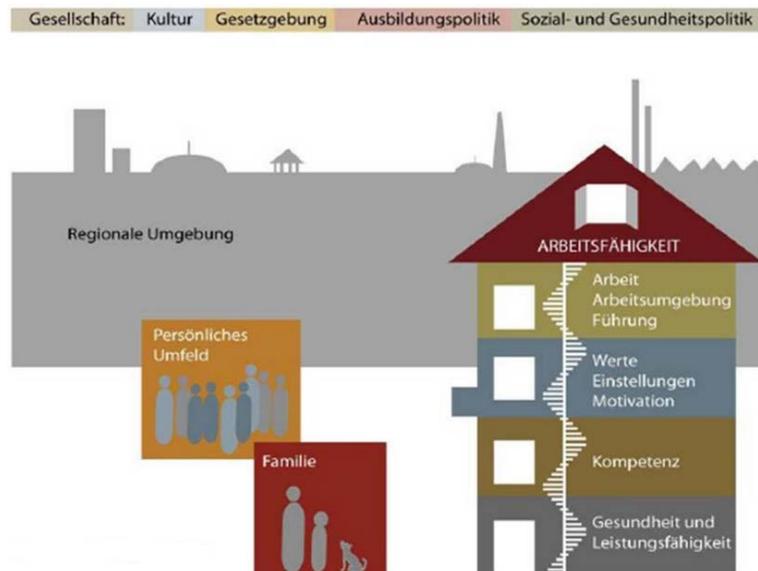
*Erstes Stockwerk*

*Zweites Stockwerk*

*Drittes Stockwerk*

Das größte und schwerste Stockwerk bildet die **Arbeit** selbst: ihre Qualität wird von Arbeitsaufgaben, Arbeitsanforderungen, sozialen Strukturen wie KollegInnen und Vorgesetzten, Organisationskultur und -struktur und den ergonomischen Verhältnissen bestimmt. Ilmarinen schreibt diesbezüglich den **Vorgesetzten** eine entscheidende Rolle zu, da diese für die Arbeitsgestaltung verantwortlich sind und auch die Möglichkeit haben, diese vorzugeben.

Abbildung 8: Das Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: Giesert, Marianne (Hg.): Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit. Hamburg: VSA-Verlag. [Url: <http://www.vsa-verlag.de/uploads/media/www.vsa-verlag.de-Giesert-Arbeitsfachig.pdf>]

Der **Erhalt der Arbeitsfähigkeit als Bedingung für eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit** ist nur im Zusammenspiel zwischen betrieblichen und gesellschaftlichen Maßnahmen zu erreichen. Eine besondere Rolle spielt das Umfeld:

- Einstellungen und Werthaltungen in der Gesellschaft: Welche **Altersbilder** und **Geschlechterrollen** gibt es in einer Gesellschaft?
- Welchen Stellenwert hat das **lebensbegleitende Lernen** (Lernkultur)?
- Erlaubt das **soziale Sicherungssystem** einen gleitenden Übergang zwischen Erwerbstätigkeit und Rente? Wie sind Phasen der Erwerbslosigkeit und der Übergänge abgesichert?
- Zielt die **Arbeitsmarktpolitik** auf die **Integration** aller Bevölkerungsgruppen in den „normalen“ Arbeitsmarkt?

## 1.4 Länger arbeiten wollen?

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit kann nicht nur in Form einer Verpflichtung konzipiert werden. Welche Faktoren beeinflussen aber den Wunsch von Beschäftigten,

*Die Wichtigkeit des Umfeldes*

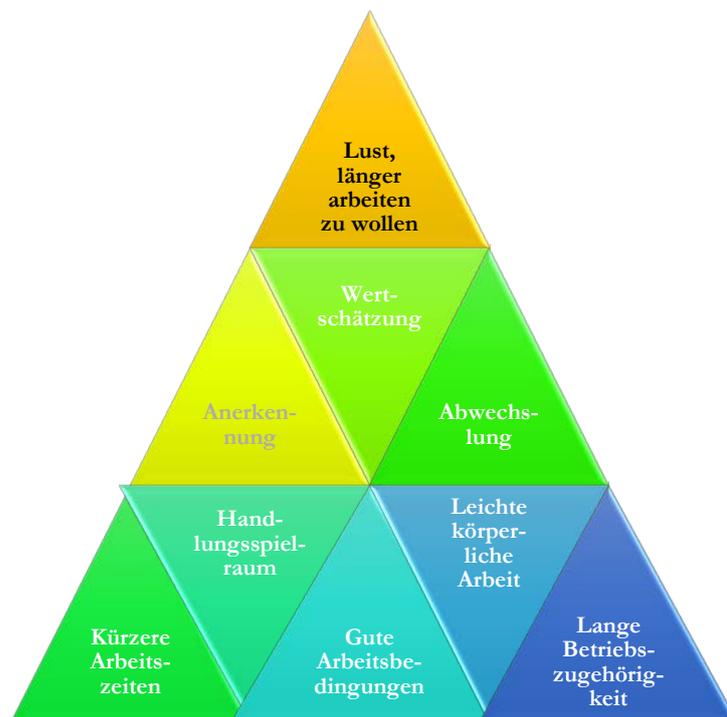
*Mehr dazu: Popp, Reinhold: Zukunftsstrategien für eine altersgerechte Arbeitswelt. Trends, Szenarien und Empfehlungen. Wien: Lit-Verlag*

*Nicht nur Last, sondern auch Lust*

länger aktiv sein zu wollen? Dazu zählen natürlich eine Reihe von **Einflussgrößen, die nicht mit der Arbeitswelt** zusammenhängen wie die Existenz einer Familie (insbesondere bei Frauen) sowie ganz allgemein der Stellenwert, den die Interessen „außerhalb der Arbeit“ einnehmen (Lebenspräferenzen). Eine besondere Rolle spielt der Gesundheitszustand. Für Südtirol ist auch der Wohnort von Interesse: vor allem in ländlichen Gebieten ist die Bereitschaft höher, länger erwerbstätig zu sein.

Bei den **arbeitsplatzbezogenen Faktoren** wirken dagegen eine gute Qualität der Arbeit, Anerkennung und Wertschätzung positiv auf den Wunsch nach einem längeren Verbleib im Erwerbsprozess.

Abbildung 9: Arbeitsplatzbezogene Faktoren mit positiven Auswirkungen auf den Verbleib im Erwerbsleben



Ausarbeitung: AFI | Arbeitsförderungsinstitut

- **Belastende Arbeitsbedingungen** wirken sich negativ auf die Bereitschaft aus, länger im Erwerbsleben zu verbleiben: Dazu zählen Stress, schwere körperliche oder repetitive Tätigkeiten, aber auch Schichtdienste.
- Druck in Richtung Ruhestand üben Tätigkeiten aus, in denen hohe Anforderungen gestellt werden, der Handlungsspielraum allerdings eingeschränkt ist und in denen die **empfundene Anerkennung nur unzureichend mit der erbrachten Leistung in Einklang steht** (z.B. BerufskraftfahrerInnen). Insbesondere bei Männern wirkt sich ein **geringer Handlungsspielraum** negativ auf die Bereitschaft aus, länger erwerbstätig zu bleiben.
- **Niedrige Wochen- und Jahresarbeitszeiten** sowie eine lange **Betriebszugehörigkeit** fördern den Wunsch nach Erwerbstätigkeit.

*Nicht nur Last, sondern auch Lust*

## 1.5 Age Management in Südtirol

Das Thema „Age Management“ ist – zumindest für Südtirol – noch neu. Deshalb werden im Folgenden einige der wichtigsten Einwände dargestellt und mögliche vorausschauende Argumentationen zusammengefasst.

*Brauchen wir in Südtirol überhaupt so etwas?*

Einwand	Vorausschauende Argumentation
<p><b>Wir haben ohnehin schon zu viele Arbeitslose.</b> Wie soll es da aufgrund des demografischen Wandels zu einer Verknappung der Arbeitskräfte kommen?</p>	<p>Eine hohe Arbeitslosigkeit und Arbeitsmarktengpässe müssen sich nicht widersprechen. Ein künftiges Problem wird darin bestehen, dass Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt immer stärker auseinander klaffen. Die Betriebe werden gezwungen sein, ihre Rekrutierungspolitik zu hinterfragen. Sie werden gut beraten sein, wenn sie auf eine hohe <b>Vielfalt in ihrer Personalstruktur</b> setzen - mit allen Altersgruppen, Nationalitäten, Bildungsabschlüssen, Geschlechtern.</p>
<p><b>Demografie ist ein "verschwommenes" Thema. Wo soll man überhaupt anfangen?</b> Wo führt eine Beschäftigung damit überhaupt hin?</p>	<p>Das Gefühl der "Verschwommenheit" rührt daher, dass der demografische Wandel erst in der Zukunft seine wirklich gefährlichen Seiten zeigen wird. Gegenwärtig scheint in vielen Betrieben noch alles im Lot zu sein. Warum sollen Betriebe vorausschauend aktiv werden? Der demografische Wandel muss auf konkrete betriebliche Handlungsfelder heruntergebrochen werden: zum Beispiel auf die Personalgewinnung, die Weiterbildung, die Personalentwicklung oder auf den Gesundheitsschutz. Auf diesen Feldern lassen sich personalpolitische Fehlentwicklungen und Risiken viel klarer erkennen und konkrete Ansatzpunkte zum Gegensteuern finden.</p>
<p><b>Für meinen Betrieb gilt der demografische Wandel nicht.</b> Meine Beschäftigten sind fast alle noch jung (genug). In meinem Betrieb sind keine „Altersberge“ erkennbar.</p>	<p>Bei einer einfachen Fortschreibung der gegenwärtigen Altersstruktur um zehn Jahre zeigt sich nahezu für jeden Betrieb, dass <b>große Unterschiede in der Altersverteilung</b> zwischen Berufs- und Qualifikationsgruppen wie FacharbeiterInnen, Kaufleuten und BetriebswirtInnen, hoch spezialisierten ExpertInnen etc. bestehen. Beispielsweise gehen bei der einen Gruppe in den nächsten Jahren so viele ErfahrungsträgerInnen in Rente, dass Gefahren von Wissens- und Erfahrungsverlusten bestehen. Bei einer anderen Gruppe gibt es seit einigen Jahren Probleme mit Nachwuchskräften. Sie sind nur mit hohem Aufwand zu gewinnen und einzuarbeiten.</p>
<p><b>Wir haben keine Schwierigkeit mit unseren älteren MitarbeiterInnen;</b> sie stehen den Jungen in puncto Leistungsvermögen nicht nach.</p>	<p>Ältere MitarbeiterInnen sind in der Tat grundsätzlich nicht weniger leistungsfähig als jüngere. Das Problem ist nicht die Leistungsfähigkeit an sich, sondern die Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit im Alter aufgrund des langjährigen <b>Verschleißes der Arbeitskraft</b>. Dieser Verschleiß ist kein natürlicher Vorgang, sondern die Wirkung eines gesundheitlich riskanten Gebrauchs der Arbeitskraft. Wenn Betriebe ihre älteren MitarbeiterInnen loben und sich auf der sicheren Seite wähnen, beziehen sie ihr Urteil in der Regel auf eine Minderheit von fitten Älteren und vergessen die vielen MitarbeiterInnen, die in ihrem Betrieb gar nicht alt werden konnten. In nicht allzu ferner Zeit aber werden sie einer betrieblichen Mehrheit Älterer gegenüberstehen, die zudem noch länger als heute arbeiten sollen.</p>
<p><b>Der demografische Wandel ist ein Thema für Großbetriebe. Als KMU haben wir damit keine Probleme.</b></p>	<p>Großbetriebe werden zwar alle vom demografischen Wandel betroffen sein, aber sie verfügen über professionelle personalpolitische Instrumente, um gezielt gegensteuern zu können. Sie verfügen auch über genügend Anziehungskraft, um im „Kampf um die Köpfe“ zu siegen. Der Mittelstand und vor allem die Kleinbetriebe werden sich damit wesentlich schwerer tun. Obwohl in den KMU die Qualität der sozialen Beziehungen generell gut, die Arbeit vielfältig und somit „humaner“ ist und dort ältere MitarbeiterInnen nicht hinausgedrängt werden, wird gerade diese Betriebe der demografische Wandel besonders hart treffen. Ihnen ist anzuraten, schon jetzt Aktivitäten zur MitarbeiterInnengewinnung und -bindung in die Wege zu leiten.</p>

**Wenn wir in unserem Betrieb für die Älteren etwas Besonderes tun, bekommen wir Ärger mit den Jüngeren.** Wenn wir eigene Angebote für Ältere auflegen, werden diese plötzlich als Problemgruppe betrachtet, obwohl das vorher gar nicht der Fall war.

Das Argument würde zutreffen, wenn sich betriebliche Strategien und Maßnahmen nur auf Ältere beziehen würden. Dann wäre in der Tat die Gefahr groß, dass die Generationen gegeneinander in Stellung gehen, dass sich die Jungen vernachlässigt und die Alten diskriminiert fühlen. Es geht aber nur in zweiter Linie um die älteren MitarbeiterInnen. Im Zentrum einer demografieorientierten Personalpolitik steht das **Altern im Betrieb**. Dieser Prozess kann im ungünstigsten Fall ("Schlechte Arbeit") schon in einer früheren Erwerbsphase beginnen; kann aber im günstigsten Fall ("Gute Arbeit") sehr lange dauern oder sehr spät enden. Eine demografieorientierte Personalpolitik hat immer alle Generationen im Blick und darüber hinaus das Verhältnis der Generationen zueinander.

**Wenn die Beschäftigten das Wort Demografie hören, denken sie sofort an Sozialabbau, Arbeitszeitverlängerung und Lohnkürzung.** Wie wollen sie da ein Ohr für diese Frage finden?

Da das Demografie-Thema auch ideologisch gegen ArbeitnehmerInnen eingesetzt wird, verhalten sich diese gegenüber allen damit verbundenen Maßnahmen sehr reserviert. Es kommt daher darauf an, das Thema so aufzubereiten, dass ein Nutzen für die Beschäftigten erkennbar ist. Die Wertschätzung Älterer, die Gestaltung fairer Arbeitsbeziehungen zwischen den Generationen, die verstärkte Einbindung von Mittelalten und Älteren in Weiterbildung und Gesundheitsschutz, die Schaffung altersgerechter Arbeitsgebiete und Aufgaben – all das sind Ansatzpunkte, die geeignet sind, die Bedenken Älterer zu zerstreuen. Zudem kann die frühe Einbindung der ArbeitnehmerInnenvertretungen helfen, Ängste in der Belegschaft abzubauen.

Quelle: Reindl (2012), GfAH; modifiziert und gekürzt. Hier finden Sie das Original: <http://www.demowerkzeuge.de/demografieorientierte-personalpolitik-pro-und-kontra/>

Gerade für Südtirols Klein- und Mittelbetriebe stellt sich die Frage, wie **Age Management** angemessen betrieben und in das Betriebsmanagement integriert werden kann. Einen vielversprechenden Weg stellt hier die **Kooperation** dar. Gemeinsame Projekte und andere Formen der Zusammenarbeit bieten besonders **kleinen Unternehmen** die Möglichkeit, eigene Grenzen zu überwinden und Ziele schneller und mit weniger Risiko zu erreichen. Auch die **Netzwerke zwischen den Sozialpartnern** sind in diese Richtung auszubauen. Wie wirkungsvoll ein koordiniertes Vorgehen und Know-how-Pools aller Beteiligten sind, zeigen bestehende **regionale Netzwerke und Kooperationsprojekte**, die explizit auf kleine Betriebe in ländlichen Regionen ausgerichtet sind – so beispielsweise die österreichischen Projekte „**Oberpinzgau – Fit mit 50plus**“ und „**Älter werden. Zukunft haben!**“.

*Der Blick zu den Nachbarn*

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

<http://www.amd-sbg.at/informieren1.d.htm>

Auch in der **Autonomen Provinz Trient** wurden vom ESF finanzierte Projekte zum Thema Age Management durchgeführt. In Folge gibt es dort nun eine **permanente Arbeitsgruppe zur Entwicklung von Maßnahmen**, um die Auswirkungen des Wandels auf den Arbeitsmarkt zu steuern. Die **Erfahrungen** unserer Nachbarprovinz gelten als wegweisend für Italien. Zwar gibt auf nationaler Ebene es in einigen Regionen Sonderprogramme für ältere ArbeitnehmerInnen, lokale Praktiken des Age Managements sind aber erst in Ansätzen sichtbar (z.B. im Veneto). Eine zentrale Rolle spielt in diesem Zusammenhang der Europäische Sozialfonds (ESF).

*Maßnahmen im Trentino*

Die Erfahrungen anderer Regionen zeigen, wie wichtig neben der Vernetzung die **Informationsvermittlung und Sensibilisierung** sind, um kleine und mittlere Unternehmen für das Thema Alter(n)smanagement zu gewinnen. Dazu gehört eine **verbesserte Aus- und Weiterbildung** in den Betrieben und Interessensvertretungen; als sinnvoll haben sich auch **Betriebsberatungen** und individuelle **Arbeitsbewältigungs-**

*Sensibilisierung und Informationsfähigkeit*

**Coachings** erwiesen. Gerade zu Beginn des Prozesses braucht es **eine/n initiativen Akteur/in**, der/die sowohl organisatorische und finanzielle Unterstützung wie auch Know-how zur Verfügung stellt. Klar gezeigt hat sich, dass die **Laufzeit** solcher Projekte über mehrere Jahre angelegt werden sollte, um wirkliche Veränderungen zu bewirken.

## 2. Age Management in der Praxis

### 2.1 Die Übersicht

Einen guten Einstieg in die Praxis des Age Managements ermöglicht der Ansatz des Soziologen Mirko Sporket. Er bietet einen Überblick über die wichtigsten betrieblichen Handlungsfelder, in denen ein „gutes“ Alter(n)smanagement ansetzen sollte. Dieses muss insbesondere im kleinbetrieblichen Umfeld keineswegs aus aufwändigen Instrumenten bestehen. Auch kleine und auf den ersten Blick wenig spektakuläre Maßnahmen können den Beschäftigten und dem Betrieb insgesamt zugute kommen.

*Ein systematisches Management in kleinen Schritten*

Abbildung 10: Age Management

<u>Veränderung beginnt im Kopf</u>	<u>Diskriminierungsfrei Personal rekrutieren</u>	<u>Kompetenzen und Qualifikationen entwickeln</u>
<u>Arbeit organisieren und gestalten</u>	<b>Alternsmanagement</b>	<u>Weil sich die Zeiten ändern: Arbeitszeitpolitik</u>
<u>Das Wissen vor der Rente retten</u>	<u>Laufbahn und Ausstieg gestalten</u>	<u>Gesundheit fördern</u>

*Zur Vertiefung:  
Sporket, Mirko (2011). Organisationen im demografischen Wandel. Altersmanagement in der betrieblichen Praxis. Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung. VS-Verlag: Wiesbaden.*

Quelle: Sporket 2011: 115, Reihung und Titel modifiziert.  
Ausarbeitung: AFI | Arbeitsförderungsinstitut

Zu jedem der hier angeführten Handlungsfelder werden im Folgenden konkrete Instrumente vorgestellt. Diese können in manchen Fällen direkt angewandt werden; vielfach sollen sie vor allem Anregungen für die Anpassung und Weiterentwicklung der „Werkzeuge“ bieten. Um die praxisorientierten Instrumente in einen entsprechenden Kontext einordnen zu können, werden für die meisten Handlungsfelder auch aktuelle und künftige Herausforderungen beschrieben sowie einige Leitlinien für deren Bewältigung vorgegeben.

Die Werkzeuge stammen zum größten Teil aus den deutschsprachigen Ländern (inklusive der Schweiz) und sind deshalb in deutscher Sprache gehalten. Auch dies ein Hinweis, dass in Südtirol wie in Italien das entsprechende Know-how noch ausgebaut werden muss.

*Worum es geht...*

Für die Auswahl der Instrumente ist entscheidend:

- dass sie prinzipiell in Südtirols Betrieben mit Anpassungen anwendbar sind,
- dass es sich nicht um „kostenpflichtige“ Produkte handelt, sondern um Instrumente, die frei genutzt werden können,
- dass deren Entwicklung wissenschaftlich begleitet wurde.

Die Anwendbarkeit der Instrumente beruht in der Regel auf einer Voraussetzung: einem korrekten und konstruktiven Betriebsklima. Die Instrumente sind nicht geeignet, reaktiv in Konfliktfällen eingesetzt zu werden. Zudem beziehen sich die Instrumente auf Betriebe und Organisationen, nur in Einzelfällen auf Einzelpersonen.

*...und wozu sich die Instrumente nicht eignen.*

## 2.2 Veränderung beginnt im Kopf: Altersbilder und Führungsverhalten

### 2.2.1 Herausforderungen

*NobelpreisträgerInnen, OscarpreisträgerInnen und Top-ManagerInnen leben länger – länger als WissenschaftlerInnen und SchauspielerInnen, die lediglich für einen Preis nominiert werden, diesen aber nicht erhalten. Eine deutsche Studie hat Top-ManagerInnen mit Langzeitarbeitslosen verglichen und kommt zu folgendem Schluss: „Die Entscheidungskompetenz und die Anerkennung, die Menschen in höheren Positionen erfahren, wirken sich positiv auf die Lebenserwartung aus und verringern die Krankheitsanfälligkeit. Die mit Bildung und sozialer Herkunft stark variierenden Gewohnheiten im Lebensstil (Ernährung, Bewegung, Risikoverhalten, Familienverhältnisse) tun ein Übriges.“*

*Warum Oscar-Preisträger länger leben*

*Mehr zum Thema: [Wie die Gesellschaft Alt und Jung definiert](#)*

Gutes Age Management beginnt im Kopf. Um notwendige Maßnahmen durchführen zu können, braucht es deshalb einen **Bewusstseins- und Einstellungswandel** aller Beteiligten. Eine zentrale Rolle kommt dabei den **Führungskräften** zu: Sie können eine Unternehmenskultur schaffen, in der **alle Altersgruppen mit ihren Stärken und Bedürfnissen wahrgenommen und entsprechend gefördert werden**. Mit einer bewussten Sensibilisierung der Beschäftigten können sie darüber hinaus zu einer **Frucht bringenden Zusammenarbeit zwischen den Generationen** beitragen. Auch hier gibt es Schulungen und konkrete Instrumente, die eine verstärkte Wahrnehmung altersgerechter Themen und die Schaffung eines altersgerechten Rahmens erleichtern.

In den vergangenen Jahrzehnten wurde die Ausgliederung älterer ArbeitnehmerInnen zu einer häufig geübten Praxis: In fast allen europäischen Ländern erfolgte der Ausstieg aus dem Arbeitsmarkt bereits vor dem Erreichen des gesetzlichen Rentenalters.

*Die Politik der Frühverrentung*

- Die Unternehmen konnten sich – insbesondere im Zuge von Restrukturierungen – auf diese Weise der älteren Beschäftigten günstig und „sozialverträglich“ entledigen.
- Die Politik verband mit dieser Frühverrentung die Hoffnung, Arbeitsplätze für die geburtenstarken Jahrgänge zu schaffen.
- Für die Gewerkschaften stand das Thema „Verringerung der Lebensarbeitszeit“ im Vordergrund.

*Mehr dazu: [Altersdiskriminierung: Auch in Südtirol präsent!](#)*

So berechtigt diese Politik in bestimmten Zeiten und Fällen auch gewesen sein mag, sie hat eine Botschaft vermittelt: **Ältere werden nicht mehr gebraucht**. Dementsprechend

sieht auch das Bild aus, das sich in den Köpfen von Personalverantwortlichen festgesetzt hat:

- Ältere seien weniger produktiv,
- ihre kognitive und körperliche Leistungsfähigkeit gehe zurück,
- ihre Innovationsbereitschaft und Kreativität sei geringer,
- der Krankenstand in dieser Gruppe sei höher.

Wenngleich solche Annahmen durch Studien widerlegt sind, bestimmen sie immer noch die Wahrnehmung in unseren Köpfen.

Unerlässlich für den Einstellungswandel sind Kenntnisse. Die angeführten Werkzeuge erlauben einen vertieften Blick auf die eigene Organisation und den eigenen Betrieb.

### 2.2.2 Leitlinien

**Nestor-Gold - Gütesiegel für Alter(n)sgerechtigkeit:** Österreichische Zertifizierung, die in vier Schritten zu einer altersgerechteren Unternehmensführung leitet. Nach Unterzeichnung einer Charta, einer Art Selbstverpflichtung, führen Unternehmen eigenständig einen [Test](#) durch. Damit kann ein **Selbstbild für ein alter(n)sgerechtes Unternehmen** erarbeitet und erste Hinweise für die nötigen Schritte dorthin gegeben werden. Im Rahmen eines rund **einjährigen Zertifizierungsprozesses** samt externem Assessment wird an der Erfüllung von insgesamt **27 Indikatoren** gearbeitet. Sofern diese in einem Bericht an den Zertifizierungsbeirat nachgewiesen werden können, erhält das Unternehmen das Nestor-Gold-Zertifikat.

Die Indikatoren sind auf vier Handlungsfeldern angeordnet:

- Individuum: Selbst- und Führungsverantwortung;
- Organisation: Gestaltung und Wirksamkeit der Prozesse;
- Vitalität: Wie nachhaltig ist der Betrieb? Wie attraktiv auf dem Markt?
- Kultur: Werthaltungen und Unternehmenskultur.

**Leitbilder zur Wertschätzung sind ein niederschwelliges Instrument.** Damit können nicht nur die sozialen Beziehungen im Unternehmen verbessert werden; die gemeinsame Entwicklung der Werte führt auch zu einer **zielorientierteren Arbeitsweise der Beschäftigten**, wodurch die Leistung insgesamt gesteigert werden kann. Bewährt bei der Erstellung solche Leitbilder hat sich ein schrittweises Vorgehen: Bestandsaufnahme aktueller Probleme, Ermittlung von Anforderungen an das Leitbild und schließlich schriftliche Fixierung und Einführung.

### 2.2.3 Werkzeuge

Basis für eine altersgerechte Personalpolitik ist ein **systematischer Überblick** über die aktuelle und künftige Situation des eigenen Betriebs. Wie sieht die Altersverteilung in einzelnen Unternehmensbereichen oder Beschäftigtenkategorien aus? Welche Arbeitsplätze sind altersgerecht, welche sind besonders problematisch? Und: Wo und wie kann angesetzt werden, um den eigenen Betrieb „demografiefest“ zu machen?

*Gütesiegel: ein Anreiz*

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



*Unternehmensleitbilder*

*Am Anfang steht die Analyse*

Eine Hilfestellung bei der Beantwortung solcher Fragen können **betriebliche Check-ups** bieten. Je nach Bedarf können sie untereinander kombiniert werden, um ein vollständiges Bild zu erhalten. Den ersten Schritt in die Thematik stellt meist eine **Altersstrukturanalyse** dar. Als Beispiele finden sich unter den Instrumenten einfache Selbstchecks sowie etwas komplexere Tests, die bereits eine Brücke zu konkreten Maßnahmen legen.

**Altersstrukturanalyse.** Instrument zur **umfassenden Früherkennung und bildlichen Darstellung aktueller und zukünftiger Personalprobleme**, die auf die Entwicklung der Altersstruktur zurückführbar sind. Dafür werden Daten zur betrieblichen Altersstruktur mit jenen zur Berufs- oder Qualifikationsstruktur verknüpft und um zehn Jahre fortgeschrieben. Neben dem Erkennen **demografiebedingter personeller Risiken** ermöglicht diese Form der Analyse auch verschiedene **Zukunftsszenarien** zu erstellen. Dieses Tool hat sich vor allem im verarbeitenden Gewerbe bewährt. Es behandelt folgende Problemkreise:

- **Rekrutierung:** Gibt es ausreichend „Nachwuchs“ mit den erforderlichen Qualifikationen?
- **Fluktuationsprobleme:** Wie werden jüngere Fachkräfte an den Betrieb gebunden?
- **Arbeitsfähigkeit:** Berücksichtigt das Gesundheitsschutzsystem, dass das Durchschnittsalter steigt? Beteiligen sich auch ältere MitarbeiterInnen an der Weiterbildung?
- **Erfahrungswissen sichern:** Wie wird das Wissen im Betrieb weitergegeben?

Je nach Anspruch finden sich im Netz unterschiedliche Werkzeuge zur Erstellung von Altersstrukturanalysen: Vom **Kurz-Check** auf der **Seite des „TBS NRW“** (Technologieberatungsstelle des DGB) bis hin zu komplexeren Analysen mit der kostenlosen **Software DemografieKompass 3.0**, die unter anderem einen direkten Import von MitarbeiterInnen-Daten erlaubt. Weitere interessante Links: ein Beispiel, wie eine **Altersstrukturanalyse mit Hilfe einer Excel-Datei** (direkt zur **Datei**) erstellt werden kann, ein **Leitfaden** für eine möglichst effiziente und zielgerichtete Durchführung der Analyse sowie **Erfahrungsberichte** – die unter anderem aufzeigen, dass einer der Erfolgsfaktoren bei Altersstrukturanalysen ihre betriebsinterne statt externe Erstellung ist.

Ein mit geringem Aufwand zu nutzendes Werkzeug ist der **Noah-Kurzcheck**: Die Checkliste im Word-Format gibt einen Überblick über Strukturdaten des Betriebes sowie den **Stellenwert des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes** und ist vor allem auf Handwerksbetriebe zugeschnitten.

Einen **Selbstcheck für altersgerechte Personalentwicklung** bietet die Becker-Stiftung an. Dieser zeigt bei einem Aufwand von rund 30 Minuten auf, wie gut ein Betrieb bzw. eine Organisation in Sachen **altersgerechte Personalentwicklung** aufgestellt ist. Basis dafür sind die **fünf Handlungsfelder** Arbeitsgestaltung, Gesundheitsverhalten, Laufbahngestaltung, Gratifikation und Weiterbildung/Qualifizierung.

Eine Anleitung in italienischer Sprache: Eine niederschwellige **Checkliste für den Einstieg in das Age Management** wurde vom Beratungsdienst der „Confindustria“ Veneto ausgearbeitet. Das Modell sieht zehn Schritte vor: (1) Errichtung einer Arbeitsgruppe,

Zur Altersstrukturanalyse:  
<http://www.demoverkzeuge.de/werkzeuge-im-uberblick/demografieorientierte-analyse-und-planung/altersstrukturanalyse/>

Jede Menge digitaler Helferlein

[www.noah-projekt.de](http://www.noah-projekt.de)

<http://selbstcheck.agecert.de/>

[Percorso generale per una migliore gestione delle età nelle PMI](#)

(2) Beschreibung des Betriebes, (3) Altersstrukturanalyse, (4) Feststellung des Veränderungsbedarfs, (5) Risikoanalyse, (6) Zwischenfazit, (7) Mapping der älteren MitarbeiterInnen, (8) Globalvision, (9) Maßnahmenplan und (10) Evaluation. Für alle Schritte werden elektronische Hilfsdokumente zur Verfügung gestellt.

Abbildung 11: Checkliste für den Einstieg in das Age Management



Quelle: Confindustria Veneto. Ausarbeitung: AFI | Arbeitsförderungsinstitut

Ein hochwertiges Diagnoseinstrument, das viele Ansatzpunkte für das Age management bietet, ist der von österreichischen ExpertInnen ausgearbeitete **Stress-Erhebungsbogen für Beschäftigte in Klein- und Mittelbetrieben**. Damit können besondere **Stressfaktoren für Beschäftigte** ermittelt werden. Der entsprechende Test vergleicht die **reale Situation** und die **Wunsch-Situation** der MitarbeiterInnen anhand von elf Themenfeldern:

- Passung von Menge und Inhalten der Arbeit,
- Handlungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten,
- Ergonomie des Arbeitsumfeldes,
- vielseitiges und ganzheitliches Arbeiten,
- soziale Rückendeckung,
- Information und Mitsprachemöglichkeiten.

Eine **grafische Auswertung** verdeutlicht die Differenzen zwischen Ist- und Soll-Situation besonders anschaulich. Das Paket bietet zudem Handlungsanleitungen, welche **Maßnahmen** aus den Ergebnissen abgeleitet werden können.

Ein Werkzeug, das MitarbeiterInnen individuell nutzen können, ist der **Fragebogen der Arbeiterkammer Vorarlberg**. Die Liste erlaubt es, die persönliche Situation in Bezug auf körperliche und geistige Arbeitsanforderungen zu erheben und gibt gleich erste Tipps. Dabei geht sie auf die Unterschiede zwischen Männern und Frauen ein. Die Checkliste eignet sich sehr, das Bewusstsein für die Wichtigkeit einer alters- und altersgerechten Tätigkeit zu schärfen.

Ein umfassender Check:  
<http://www.impulstest.at>

[http://media.arbeiterkammer.at/vbg/PDF/Checkliste\\_GenMan\\_GuteArbeit\\_2013.pdf](http://media.arbeiterkammer.at/vbg/PDF/Checkliste_GenMan_GuteArbeit_2013.pdf)

Die Beachtung **geschlechterspezifischer Belange** ist ein wichtiges Querschnittsthema, das alle Bereiche des Age Managements umfasst. Männer und Frauen sind unterschiedlichen Arbeitsbedingungen ausgesetzt: Stehen bei den Männern körperliche Belastungen im Mittelpunkt, sind es bei Frauen ungünstige Körperhaltungen und vor allem psychische Belastungen, die aus dem Mehrfachaufwand Beruf – Familie resultieren. Männer tendieren andererseits zu hoher Leistungsbereitschaft und zu Präsentismus. Darauf muss bei allen Aspekten des Age Managements geachtet werden.

*Weil Männer und Frauen doch nicht gleich sind...*

[Checkliste für gendersgerechte Beurteilung](#)

## 2.3 Gesucht: Berufs- und Lebenserfahrung - Diskriminierungsfreie Rekrutierung von älteren ArbeitnehmerInnen

### 2.3.1 Herausforderungen

Ältere Arbeitnehmer haben generell höhere Chancen einen Arbeitsplatz zu behalten als jüngere. Bei **der Suche nach einer neuen Stelle** sind sie dagegen benachteiligt. Die Gründe, warum der **Jugend** in Personalbüros **bei der Rekrutierung ein klarer Vorrang** gegeben wird, sind vielfältig: ob negative Einschätzungen der physischen und psychischen Belastbarkeit Älterer, ob zu spezifische Leistungsprofile oder zu hohe Lohnkosten aufgrund des Senioritätsprinzips. Weit verbreitet ist auch die Meinung, dass ältere BewerberInnen über veraltete Qualifikationen verfügten, da diese schon vor längerer Zeit erworben worden seien (Entwertung der Ausgangsqualifikation durch technologisch-organisatorische Veränderungen, aber auch durch wenig lernförderliche Arbeitstätigkeiten).

*Bericht:*

[Diskriminierung in Rekrutierungsprozessen verstehen und überwinden](#)

### 2.3.2 Leitlinien

Eine Personalpolitik, die auf **diversity**, also die Vielfalt der Beschäftigten abzielt, verhindert, dass ältere Arbeitnehmer immer mehr zur Problemgruppe auf dem Arbeitsmarkt werden. Vor allem aber ist sie für die Unternehmen selbst gewinnbringend. Denn das Zusammenspiel unterschiedlicher Generationen sowie die Berufs- und Lebenserfahrung Älterer, die in der Regel auch die Einarbeitungszeit günstiger macht als bei BerufsanfängerInnen, kann zur Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe beitragen. Weiters kann durch das gezielte Anwerben älterer Arbeitskräfte dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden.

*Erfahrungen zählen!*

### 2.3.3 Werkzeuge

**Personalgewinnung älterer Fachkräfte:** Gezielte Strategien, um eine zu stark jugendzentrierte Personalpolitik zu korrigieren und die Auswahloptionen in Richtung älterer Fachkräfte zu erweitern. Mögliche Handlungsfelder für ein Umsteuern können die Personalbedarfsermittlung, das Personalmarketing, Suchstrategien bei der Personalbeschaffung und Personalauswahl oder die Integration der neuen älteren MitarbeiterInnen sein. Ein konkretes Beispiel: Um an die im Vergleich zu jungen Arbeitssuchenden „verborgene Gruppe“ des Arbeitsmarktes heranzukommen, kann es sinnvoll sein, ältere Arbeitnehmer gezielt in Inseraten anzuwerben oder mit dem Arbeitsservice, Vermittlungsagen-

*Tipps:*

<http://www.demoverkzeuge.de/werkzeuge-im-uberblick/personalgewinnung/personalgewinnung-aeltere-fachkraefte/>

turen oder anderen Betrieben zusammenzuarbeiten. Das bringt ganz nebenbei einen Imagegewinn mit sich. Denn Betriebe, die öffentlich und gezielt nach älteren Fachkräften suchen, sind in aller Munde.

Abbildung 12: Beispiel für eine positiv formulierte Stellenanzeige

**Mit 45 zu alt - mit 55 überflüssig?**

Wir suchen Ihre Berufs- und Lebenserfahrung zu  
**ingenieurmäßiger Arbeit**  
für Zukunftsprojekte in Fahrzeugbau, Luftfahrt, Maschinen- und Stahlbau.  
**Ingenieuren, Technikern und Meistern bis 65**  
aus Planung, Konstruktion, AV und Produktion bieten wir interessante  
und verantwortungsvolle Arbeit als

- **Projektmanager** - gesamtheitliche Fabrikplanung
- **Projektleiter** - Planung von Produktions- und Logistikstrukturen
- **Projekt Ingenieure** - Fertigungs- und Montageplanungen
- **Projektkonstrukteure** - Anlagenprojektierungen

*Ihre Kurzbewerbung mit tabellarischem Lebenslauf und Angabe zum Eintrittstermin  
bitte an ...*

**Vermittlungsbörse für ältere Beschäftigte:** In Italien stellen sie leider noch eine Marktlücke dar; ein Versuch in Südtirol in den vergangenen Jahren war nicht von Dauer. Im restlichen Europa gibt es dagegen mittlerweile eine beträchtliche Anzahl an Vermittlungsbörsen, die sich auch oder ausschließlich auf die Vermittlung älterer Fach- und Führungskräfte spezialisiert haben. Dadurch ist für Betriebe und für die Arbeitssuchenden selbst eine gezieltere, effizientere und diskriminierungsfreiere Suche möglich. Da viele dieser Börsen für Unternehmen kostenpflichtig sind, erhöhen sich allerdings auch die Rekrutierungskosten.

*Agenturen:*

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

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

Eine **Sensibilisierung** findet durch das europäische Portal „**mature eu**“ statt, das auch in einer italienischen Version vorhanden ist. Zielsetzung ist eine diskriminierungsfreie Rekrutierung.

<http://it.elearning.matur-project.eu/>

**Praxishandbuch: Methoden der Berufs- und Arbeitsmarktorientierung für Ältere.**

[Zum Praxishandbuch](#)

Das österreichische Arbeitsmarktservice hat ein umfassendes Praxishandbuch herausgegeben, das speziell auf Beratungssituationen mit älteren Arbeitssuchenden zugeschnitten ist. Es enthält eine Reihe praktischer Methoden, die für den/die Arbeitssuchende/n selbst anwendbar sind. Die Themen reichen von Techniken der Selbstmotivation bis hin zu Methoden der Gesundheitsförderung, der Potenzialanalyse oder des Jobfindings.

## 2.4 Learning by doing: Entwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen

### 2.4.1 Herausforderungen

Aktuelles Wissen und neues Know-how gelangt bisher vor allem durch die Einstellung neuer qualifizierter MitarbeiterInnen in den Betrieb. In Zukunft wird es verstärkt notwendig sein, alle Altersgruppen mit einzubeziehen und das **Erfahrungswissen im Betrieb zu sichern und zu nutzen**. Allerdings gelten gerade ältere Arbeitskräfte als klassische Problemgruppe in der **Weiterbildung**; das gilt umso mehr, sofern sie zu den so genannten „Geringqualifizierten“ zählen. Deshalb spielen bei älteren MitarbeiterInnen

*Wie kommt neues Wissen in den Betrieb?*

Faktoren wie die betriebliche Lernkultur, die bisherigen Bildungserfahrungen und die „Lernförderlichkeit“ der Arbeit eine besondere Rolle; hinzukommen die beruflichen wie nachberuflichen Zukunftsperspektiven.

Ältere Beschäftigte gelten vor allem deshalb als „Weiterbildungs-Muffel“, weil sie zum einen zu einem geringen Anteil an klassischen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Zum anderen beurteilen sie besuchte Maßnahmen meist als „weniger effektiv und sinnvoll“. Dies kann zu einem negativen Kreislauf führen: Betriebe bieten dieser Gruppe weniger Maßnahmen an, die älteren Beschäftigten stehen Weiterbildungsmaßnahmen skeptisch gegenüber und beide Prozesse verstärken einander. Zu berücksichtigen ist auch, dass ältere Beschäftigte **informelle Weiterbildung mit einem klaren Bezug zu praktischen und zeitnahen Problemen am Arbeitsplatz** bevorzugen; ihre Motivationen betreffen in erster Linie die Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz und in geringerem Ausmaß als jüngere Beschäftigte Karriereambitionen und finanzielle Zielsetzungen.

### 2.4.2 Leitlinien

Es gibt keine „Standardlösung“, womit älteren MitarbeiterInnen Lern- und Entwicklungswege eröffnet werden. Angebracht sind **betriebs- und personenspezifische Lösungen**, die mit den jeweiligen Rahmenbedingungen vereinbar sind. Notwendig ist auch ein **systematisches und dauerhaftes Vorgehen** – gerade in diesem Bereich. Ad-hoc-Maßnahmen und zeitlich befristete „Projekte“ können als „Türöffner“ dienen, sind allerdings kein Ersatz für systematische und langfristig angelegte Maßnahmen.

### 2.4.3 Werkzeuge

#### Formalisierte Weiterbildung.

Werkzeuge für die Feststellung des Qualifikationsbedarfs und dessen Umsetzung sind in großer Zahl vorhanden, aber meist kommerzieller Natur bzw. auf bestimmte Zielgruppen zugeschnitten. Mangelware sind hingegen frei verfügbare Instrumente. Die folgenden Leitlinien bieten Anregungen für die vorhandene Weiterbildungspraxis:

- Gerade bei älteren MitarbeiterInnen ist die **Erhebung des Weiterbildungsbedarfs** eine heikle Phase. Erhebungsformen über „Tests“ sind nicht geeignet; als zielführend erweisen sich strukturierte persönliche Gespräche.
- **Vorurteile** gegenüber der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer abbauen; sie sind eine Motivationsbarriere.
- TeilnehmerInnen in die Kurs- und Materialgestaltung **einbeziehen!** Die Selbsttätigkeit gerade älterer Beschäftigter hat ein großes Aktivierungspotenzial.
- **Vorwissen der TeilnehmerInnen einbeziehen;** dazu dienen Übungsbeispiele, die bei vorhandenem Wissen ansetzen.
- **Aktivierende Methoden** des Lernens und Lehrens verwenden; kein klassischer DozentInnenunterricht.
- Zusammenhänge vermitteln, Lernstoff strukturieren!

*Ältere : eine Problemgruppe in der Weiterbildung?*

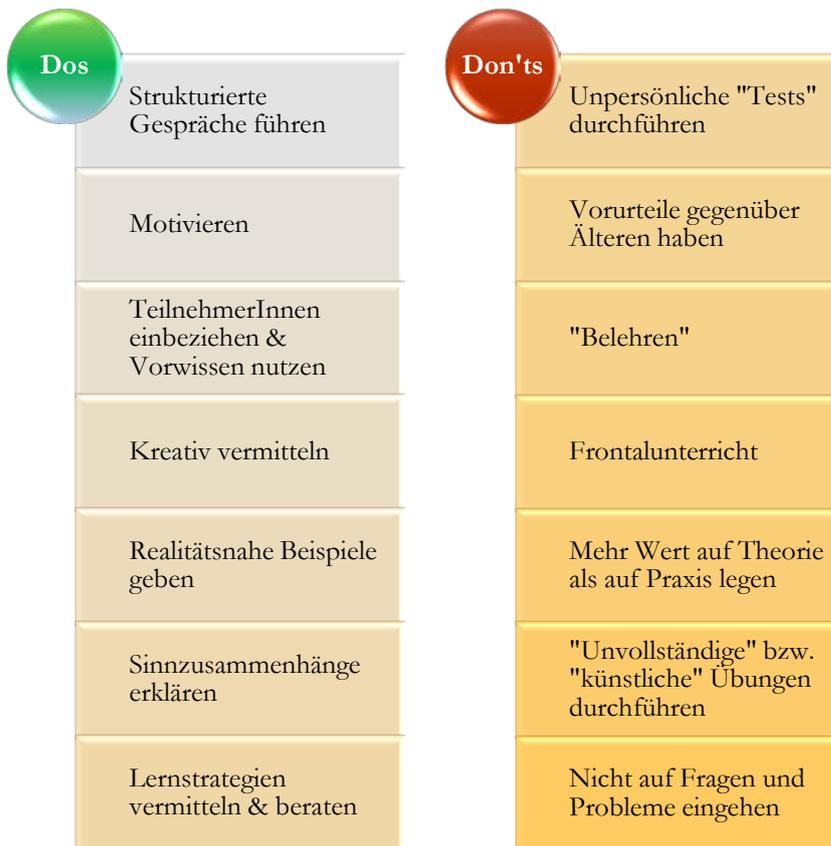
*Zur Vertiefung:  
Zwick, Thomas: [Effektivität der Weiterbildung aus Sicht älter Beschäftigter](#). In: BWP 1/2012.*

*[Zu den ausführlichen Leitlinien](#)*

*Die Sicht der älteren abhängig Beschäftigten: [Beschäftigungsfähigkeit und Schulungswilligkeit von Erwerbspersonen ab 45 Jahren](#) in Oberösterreich*

- **Lernaufgaben mit hoher Realitätsnähe** verwenden, die einen starken Bezug zur jeweiligen Arbeitssituation aufweisen. Die Übungen sollen „vollständig“ sein, das bedeutet, sowohl planerische, durchführende und kontrollierende Elemente beinhalten.
- Lernstrategien vermitteln!
- Individuelle Beratung und Betreuung gewährleisten!

Abbildung 13: Auflistung zur Vorgehensweise formalisierter Weiterbildungen für Ältere



Ausarbeitung: AFI | Arbeitsförderungsinstitut

### Arbeit lernförderlich gestalten.

Lebensbegleitendes Lernen beruht auf einem ständigen beruflichen Entwicklungsprozess, der in erster Linie arbeitsintegriert erfolgen muss: Das heißt, Arbeit sollte in einer möglichst lern-, entwicklungs- und persönlichkeitsförderlichen Form organisiert werden. Dabei haben sich einige Grundelemente als sehr wichtig herauskristallisiert:

- **Vollständigkeit:** Zur Tätigkeit gehören neben der Durchführung auch Vorbereitungs- und Organisationsschritte sowie Kontrollschritte. Damit wird sichergestellt, dass unterschiedliche Kompetenzen eingesetzt werden und zum Tragen kommen. Überblicke und Zusammenhänge werden sichtbar.
- **Handlungsspielräume:** Freiheitsgrade in der Arbeit, insbesondere die Möglichkeit, die Vorgehensweise für die Durchführung der Tätigkeit zu bestimmen, steigern den Erwerb von Kompetenzen.
- **Problem- und Komplexitätserfahrungen,** insbesondere durch Aufgabenvielfalt

und gleichzeitiges Verfolgen mehrerer Ziele.

- **Soziale Unterstützung**, Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten. Beschäftigte lernen vor allem voneinander. Dies setzt natürlich ein Klima der Kooperation voraus.
- **Individuelle Entwicklung**: Die Passung der Arbeitsaufgabe ist entscheidend; dauerhafte Unter- bzw. Überforderung sind zu vermeiden.

Unabhängig vom Thema Alterungsprozess der Belegschaften lässt sich festhalten, dass sich die Formen des Lernens auf betrieblicher Ebene grundlegend wandeln. Die traditionelle formale Weiterbildung ist nur mehr ein Aspekt; die bewusste Gestaltung der Arbeit und das selbstorganisierte Lernen gewinnen stark an Bedeutung.

## 2.5 Stärken nutzen, Schwächen kompensieren: Arbeit organisieren und gestalten

### 2.5.1 Herausforderungen

Wie Arbeit im Betrieb und an den einzelnen Arbeitsplätzen organisiert und gestaltet ist, beeinflusst entscheidend

*Die ständige organisatorische Revolution*

- wie effizient „Wertschöpfungsketten“ organisiert sind,
- ob die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen erhalten wird.

Durch die rasche Wandlung der Arbeitswelt kommt es zu einer wichtigen Verlagerung der Belastungsquellen:

- Klassische Produktionsarbeit in Landwirtschaft und verarbeitendem Gewerbe (Handwerk und Industrie) nimmt ab, damit betrifft das Risiko **körperlich belastender Arbeit** eine abnehmende Anzahl von Beschäftigten.
- Von großer Bedeutung ist die „ständige **organisatorische Revolution**“: Der gesamte Wertschöpfungsprozess wird immer wieder auf seine Effizienz und die Qualität der Ergebnisse (Produkte oder Dienstleistungen) überprüft („*lean production*“). Der Aufwand zählt immer weniger, das Endergebnis findet immer stärkere Beachtung.
- Viele Tätigkeiten verlangen **Kooperationen**: Sowohl mit manchmal schwierigen Kunden im Dienstleistungsbereich (insbesondere im Bereich personenbestimmter Dienstleistungen wie Pflege und soziale Betreuung), aber auch in Form von Teams und Arbeitsgruppen.
- **Flexibilität** wird zum Maß aller Dinge: Außerhalb des Betriebes durch die hohe Nutzung atypischer Beschäftigungsformen; innerhalb des Betriebes durch flexible Arbeitszeiten, innerbetriebliche Mobilität, die Delegation von Verantwortung und nicht zuletzt leistungsabhängige Entlohnungen.
- Auch auf Seiten der Beschäftigten ändern sich die Anforderungen: **Mitentscheidungsmöglichkeiten** und **Sinnhaftigkeit** der Arbeit werden für immer größere Beschäftigungsgruppen wichtiger, insbesondere für gut ausgebildete ArbeitnehmerInnen.

Als Ergebnis der sich wandelnden Anforderungen an die Arbeitnehmer verändern sich auch die Belastungen, denen diese ausgesetzt sind. Während bei einer am Fließband ausgerichteten Arbeitsorganisation die Arbeitsbelastung eher körperlicher Natur ist und

die Monotonie das Hauptproblem darstellt, so hat sich dies in der Dienstleistungsgesellschaft stark gewandelt. Moderne Arbeitsorganisation führt in erster Linie zu **psychischen Arbeitsbelastungen**. Diese werden durch die Pflicht zum „Mitunternehmertum“ der abhängig Beschäftigten hervorgerufen: Ein permanenter Leistungs- und Verantwortungsdruck, der durch fehlende Erholungsphasen sowie das Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verursacht wird.

Abbildung 14: Mögliche Gründe psychischer Arbeitsbelastung



Quelle: <http://www.karriere.at/blog/arbeitnehmerschutz-neu.html>

Ausarbeitung: AFI | Arbeitsförderungsinstitut

### 2.5.2 Leitlinien

Grundlage für eine demografiefeste Arbeitsorganisation und -gestaltung ist eine Arbeitsorganisation, die insbesondere altersbedingte Differenzen bei den individuellen Leistungsvoraussetzungen sowie die besonderen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen berücksichtigt. Bei solch einer **differentiellen Arbeitsorganisation** stehen zwei einfach klingende Prinzipien im Mittelpunkt: Schwächen müssen kompensiert und Stärken genutzt werden. Das Prinzip der „differentiellen Arbeitsgestaltung“ ist keineswegs neu. Es beruht auf dem Grundsatz, dass die Arbeitstätigkeit auf verschiedene Weise durchgeführt werden kann, also die Technologie bzw. die Organisation verschiedene Möglichkeiten bieten, das Ziel zu erreichen, statt starr eine Arbeitsweise vorzugeben.

*Mit Differenzen umgehen.*

Grundsätzlich beruhen die Maßnahmen der differentiellen Arbeitsorganisation auf Teamarbeit, Aufgabenerweiterung und Arbeitsplatzwechsel. Eine entscheidende Erfolgsbedingung ist die systematische Einbeziehung der MitarbeiterInnen.

*Erfolgsbedingung Einbeziehung der ArbeitnehmerInnen.*

Arbeitsorganisation und -gestaltung sind **Führungsaufgaben**, die ein entsprechendes *Know-how* sowohl in- wie auch außerhalb der Betriebe voraussetzen. Der Einwand, dieses sei erst aufzubauen und auch teuer, ist durchaus stichhaltig. Andererseits muss darauf verwiesen werden, dass die unzureichende Entwicklung der Produktivität in Italien auch damit zusammenhängt, dass das Land im europäischen Vergleich eines der Schlusslichter bei der Entwicklung und Nutzung innovativer Formen der Arbeitsorganisation ist. Der demografische Wandel kann ein Anlass sein, sich diesem Manko konstruktiv zu stellen.

*Zu teuer? Notwendig?  
Arbeitsorganisatorisches  
Schlusslicht Italien*

Neuere Studien weisen eindrücklich darauf hin: Insbesondere angesichts der „ständigen organisatorischen Revolution“ und der hohen Arbeitsintensität wird die Kommunikation mit den Beschäftigten und deren Einbeziehung unabdingbar. Besonders bei heterogenen Belegschaften ist es wichtig, allen Betroffenen eine Stimme zu verleihen. Zum einen lassen sich vor allem psychische Belastungen, aber auch kleine Verbesserungen nur im Dialog erheben. Zum anderen führt die ständige Veränderungsdynamik dazu, dass es schwer möglich ist, längerfristige Standards oder gar einen *one best way* festzuschreiben.

*Aus Betroffenen Beteiligte  
machen.*

- Die **Einbeziehung** fördert die Kompetenzen der Mitarbeiter, sie regt Lernprozesse und kreative Lösungen an.
- Die **Qualität der Kommunikation** entscheidet, wie psychisch und emotional belastend Arbeitsbedingungen empfunden werden.
- **Beteiligung** ist ein immer wichtiger werdender „sozio-emotionaler“ Faktor für das Wohlbefinden bei der Arbeit.

*Mitgestalten motiviert*

*Schichtarbeit, Zwangshaltung, Monotonie, Zeitdruck, körperliche Anstrengung: der finnischen Verpackungshersteller Huhtamaki war sich der Belastung seiner MitarbeiterInnen in der Produktion bewusst. Um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und damit ihr Know-how länger im Betrieb zu halten, hat das Unternehmen in seiner deutschen Niederlassung in Alf an der Mosel die Mitarbeiter in die Arbeitsplatzgestaltung mit einbezogen. Um diese zu verbessern, wurden Arbeitsgruppen aus Führungskräften, Betriebsrat und Management gebildet, die mit den Beschäftigten in einen Dialog über die richtige Arbeitsplatzgestaltung traten. In den Gruppengesprächen über Probleme, Mustervorschläge und Lösungen wurde bei den Beteiligten jede Menge kreativer Energien freigesetzt. Doch auch bei der Umsetzung der gefundenen Lösungen verbesserte sich die Akzeptanz durch die direkte Einbeziehung der Beschäftigten merklich. Damit konnte die Unfallgefahr verringert und Bewegungs- und Arbeitsabläufe optimiert sowie bessere Platzverhältnisse geschaffen werden. Mindestens ebenso wichtig für den Betrieb ist jedoch die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation seiner MitarbeiterInnen.*

*Wussten Sie, dass...*

### 2.5.3 Werkzeuge

Zwar gibt es kein allgemein gültiges Patentrezept, diese **Checkliste** hilft aber, die richtigen Maßnahmen ins Auge zu fassen. Die Ansatzpunkte sind die Neugestaltung von Arbeitsabläufen, angepasste Arbeitszeiten, eine ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes und Maßnahmen zur Schaffung von Familienfreundlichkeit.

Zur [Checkliste Arbeitsorganisation](#)

**Personaleinsatzmatrix:** Mit diesem niederschweligen Hilfsinstrument kann ohne großen Aufwand ein Konzept zur Personalentwicklung und zum gesundheitsschonenden Einsatz der älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entwickelt werden. Dank Informa-

Zur [Personaleinsatzmatrix](#):  
<http://www.demoverkeze>

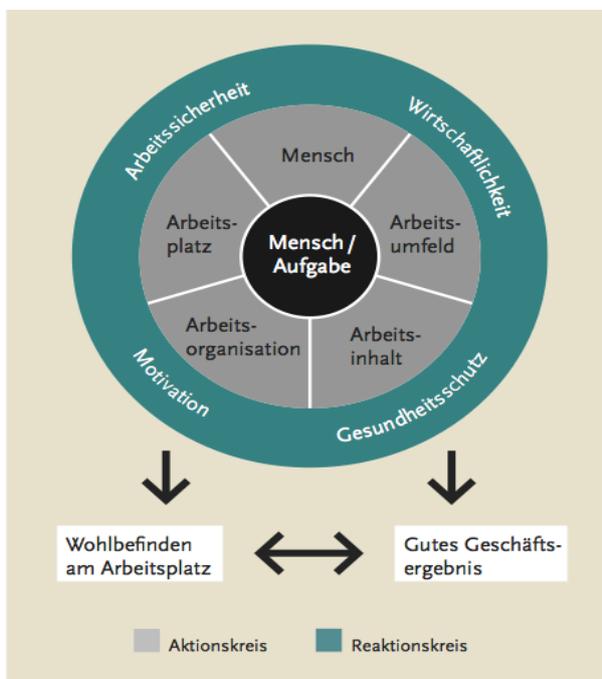
tionen zum realen Arbeitseinsatz und Alter der Beschäftigten sowie dem Belastungsgehalt und Qualifikationsgehalt der Arbeitsplätze können Risikoarbeitsplätze identifiziert werden und Belastungshäufungen gezielt reduziert werden. Dafür werden in der bestehend einfachen Personaleinsatzmatrix für alterskritische Betriebsbereiche die Risikoarbeitsplätze anhand von Analysen des Krankenstandes identifiziert; dann werden die betreffenden Arbeitsplätze nach drei Schweregraden klassifiziert sowie alle Mitarbeiter nach Alter, Qualifikation, Arbeitseinsatz etc. aufgelistet.

<https://www.afid.de/werkzeuge-im-uberblick/personaleinsatz/personaleinsatzmatrix/>

**Ergo-Rad.** Dieses in der Schweiz entwickelte Instrument bietet eine Reihe von wichtigen Anregungen, worum es bei der Arbeitsorganisation und -gestaltung geht. Den Mittelpunkt des Rades bilden der Mensch und die Aufgabe. Einerseits muss die Arbeit den Fähigkeiten und „Eigenschaften“ des Menschen angepasst werden, andererseits hat auch der Mensch gewisse Möglichkeiten, sich der Aufgabe anzupassen. Der Mensch ist also ebenso ein Faktor – wie der Arbeitsplatz, die Arbeitsorganisation, das Arbeitsumfeld und der Arbeitsinhalt.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2007: [Ergonomische Arbeitsplatz- und Organisationsgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen \(KMU\)](#)

Abbildung 15: Das Ergo-Rad



Für jeden Bereich des Aktionskreises werden Erhebungen durchgeführt und Präventionsmaßnahmen formuliert.

Ein Beispiel hierfür, wie das Ergo-Rad in einem Mittelbetrieb des produzierenden Gewerbes mit hoher körperlicher Arbeitsbelastung umgesetzt worden ist, findet sich [hier](#).

**Altersgerechte Arbeitsgestaltung im Handwerk:** Eine Reihe von Instrumenten unterstützen handwerkliche Klein- und Mittelbetriebe dabei, Arbeitsplätze, Arbeitsabläufe bzw. die Organisation der Arbeit an die Bedürfnisse einer alternden Belegschaft anzupassen. Dazu werden die Belastungen im Betrieb mittels Befragung der Beschäftigten identifiziert und gemeinsam nach Ursachen sowie möglichen Verbesserungen gesucht. Diese werden in Arbeitspläne integriert, deren Umsetzung nach einer bestimmten Zeitspanne überprüft wird.

Zum [Kompetenzzentrum „Demografie“](#) des bundesdeutschen „Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut“

Abbildung 16: Das Konzept zur Förderung altersgerechter Arbeitsgestaltung im Handwerk des „FitDeH-Projektes“



Quelle: <https://www.fitdeh.de/fitdeh-projekt.html>

**Altersgerechtes Arbeiten in der Schule:** Schweizer Studie, die sich den Arbeitsbedingungen älterer Lehrpersonen und deren Verbesserung widmet. Für die Gestaltung einer alters- und altersgerechten Schule werden sieben Handlungsfelder ausgemacht: Führung, Gesundheitsförderung, Wissensmanagement und Zusammenarbeit, Personalentwicklung und Weiterbildung, Laufbahnentwicklung, Arbeitszeitmodelle und Arbeitsorganisation. Einige konkrete Maßnahmen, die vorgeschlagen werden? Ein Zeitfonds, mit dem den Lehrpersonen ein Teil des Gehalts auf ein Zeitkonto überwiesen wird; sogenannte Job-Pools, in denen pensionierte oder ehemalige Lehrkräfte sowie Teilzeitkräfte für zusätzliche Arbeiten zur Verfügung stehen oder ein Beratungsangebot hinsichtlich der eigenen Gesundheit.

Zur Studie „Alters- und altersgerechte Schule (AAGS). Zur Frage einer spezifischen Arbeitsgestaltung für Lehrpersonen ab 50“  
[Url: [www.fhnm.ch](http://www.fhnm.ch)]

**Alter(n)sgerechte Arbeitsplätze in der Altenpflege:** Leitfaden, der eine Vielzahl von Instrumenten zur Schaffung alter(n)sgerechter Arbeitsplätze im Pflegebereich bietet. Das [gesamte Projekt](#) beinhaltet insgesamt 13 Instrumente, die sich vielfach auch für Bereiche außerhalb der Pflege eignen – von Check-ups bis hin zu Instrumenten zur Laufbahngestaltung oder Weiterbildung. Ein konkretes Beispiel? Dank Job Rotation können Beschäftigte einseitige Belastungen vermeiden, etwa durch den Wechsel zwischen Stationen mit hohem Betreuungsbedarf und solchen, wo eher die soziale Beschäftigung mit den

Zum Bericht: [Arbeitsgestaltung in der Pflege](#)

Betreuten im Vordergrund steht. Auch der Wechsel zwischen Arbeitsbereichen durch Hospitationen gibt die Chance, die selben Tätigkeiten in anderer Weise auszuführen und neue Möglichkeiten zu erlernen.

**Gruppenarbeit:** Analysen gehen davon aus, dass in Zukunft altersgemischte Arbeitsgruppenteams stark zunehmen werden. „Schonarbeitsplätze“ für ältere MitarbeiterInnen können nur eine punktuelle Lösung sein. Soll ein hohes Leistungsniveau auch in Zukunft möglich sein, so müssen die Stärken älterer und jüngerer MitarbeiterInnen kombiniert und die Schwächen kompensiert werden. Dies erfolgt über die diversen Formen der Gruppenarbeit.

*Gruppenarbeit als Arbeitsform der Zukunft.*

Gruppenarbeit ist kein Produkt des Zufalls, sondern muss aktiv organisiert und gestaltet werden. Damit Gruppenarbeit ihre positiven Wirkungen auf die Arbeitsfähigkeit, den Erwerb von Kompetenzen und auf die Gesundheit entfalten kann, sind einige Voraussetzungen notwendig:

- Gruppenmitglieder müssen die Möglichkeit haben, regelmäßig einen **Wechsel** zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen und Tätigkeiten vornehmen zu können.
- Die **Intensität und die Art der Tätigkeit müssen variieren**. Zumindest zeitweise muss ein Arbeiten nach eigenem Rhythmus möglich sein.
- Der Wechsel des Arbeitsplatzes (bzw. der Aufgabe) führt zu **neuen Kompetenzen** und trainiert die sozialen und Selbstkompetenzen.
- Einseitige Spezialisierungen und die permanente Einteilung zu „ungeliebten“ Routinarbeiten sind zu **vermeiden**.

## 2.6 Weil sich die Zeiten ändern: Arbeitszeitpolitik

### 2.6.1 Herausforderungen

Für die Beschäftigungs- wie für die Arbeitsfähigkeit spielt die Arbeitszeit eine entscheidende Rolle. Dies gilt für alle drei Dimensionen der Arbeitszeit:

- **Lage:** Gibt es Schichten, Nachtarbeit und flexible Arbeitszeiten? Im Hinblick auf die Lage der Arbeitszeiten sind vor allem Schicht- und Nachtarbeit besondere Belastungsquellen sowohl für die Gesundheit (psychobiologische Destabilisierung) wie für die soziale Einbettung (psychosoziale Destabilisierung). Eine formale Nachtarbeitszeit von acht Stunden wirkt sich auf den Gesundheitszustand wie eine physiologische Arbeitszeit von 13 Stunden aus.
- **Dauer:** Wie lange wird gearbeitet? Bis zu welchem Lebensalter wird gearbeitet?
- **Verteilung:** Wie verteilt sich die Arbeitszeit?

Die Arbeitszeit ist nicht nur in den letzten Jahren des Erwerbslebens bzw. bei besonders problematischen Modellen wie der Schichtarbeit altersgerecht zu gestalten. Wie auch bei anderen Themenstellungen braucht es hier eine Erwerbsverlaufslauforientierung im Sinne einer **flexiblen Lebensarbeitszeitgestaltung**. Dabei müssen Qualifikation, Gesundheit oder Mobilität genauso beachtet werden wie eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder individuelle Präferenzen. Anregungen dafür gibt es insbesondere aus dem deutschsprachigen Raum. Auch wenn dafür in Italien nicht immer die entsprechenden Rahmenbedingungen gegeben sind, gibt es kollektivvertragliche Spielräume auf

betrieblicher und territorialer Ebene.

### 2.6.2 Leitlinien

Was die Lage der Arbeitszeit betrifft, so muss insbesondere die **Gestaltung von Schichtplänen** gesundheits- und sozialverträglichen Standards entsprechen. Dazu werden vermehrt kurz rotierende Schichtsysteme an Stelle von lang rotierenden Systemen (etwa im Wochenrhythmus) eingeführt.

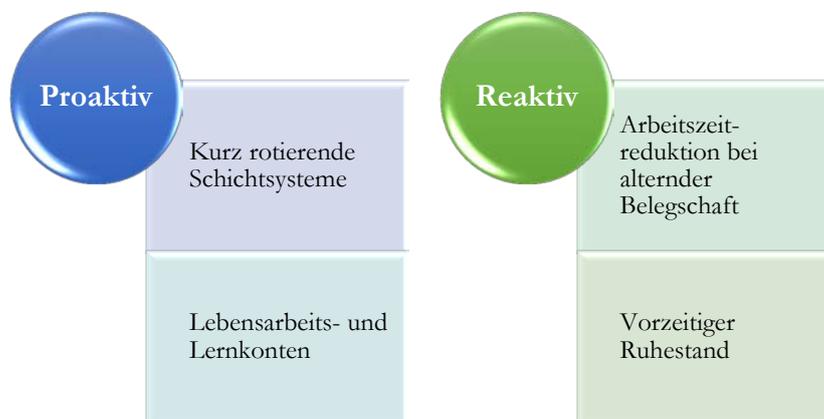
*Reaktive Arbeitszeitregelungen*

Hinsichtlich der Alterung der Belegschaften wird bisher in der Regel auf **Arbeitszeitreduktionen** gegen Ende der Erwerbsphase bzw. Regelungen über einen vorzeitigen Ruhestand zurückgegriffen. Hierbei handelt es sich um reaktive Instrumente: Ältere Belegschaften erhalten eine Reduktion der Arbeitszeit, um Belastungen beim Ausstieg zu minimieren. Ein Beispiel hierfür ist neben den „Sabbatjahr-Regelungen“ in Teilen der öffentlichen Verwaltung Südtirols der „**Generationenvertrag**“. Diese Instrumente sind geeignet, den Übergang zwischen Erwerbsleben und Rente nicht abrupt, sondern in Form eines gleitenden Überganges zu gestalten.

Eine **vorausschauende** Arbeitszeitpolitik soll das Altern in der Erwerbsarbeit fördern und unterstützen. Aus diesem Grund darf sie sich nicht auf die letzte Phase beschränken, sondern soll sich am **gesamten Erwerbsverlauf** orientieren.

*Vorausschauende Arbeitszeitpolitik im gesamten Erwerbsverlauf*

Abbildung 17: Proaktive und reaktive Herangehensweise bei der Arbeitszeitgestaltung



Ausarbeitung: AFI | Arbeitsförderungsinstitut

Eine der entscheidenden Fragen wird sein, wie die Arbeitszeit über das gesamte Erwerbsleben verteilt wird: am Beginn, um etwa Erziehungstätigkeiten oder dem Erwerb von Qualifikationen nachkommen zu können; in der Mitte des Erwerbslebens, um Pflegetätigkeiten ausüben zu können und am Ende zur Reduktion der Arbeitsbelastungen. Erwerbsarbeitsfreie Phasen können zur Entlastung, Regeneration und zum Erwerb neuer Qualifikationen und Kompetenzen genutzt werden. Diese Regelungen werden unter dem Stichwort **Lebensarbeitskonten** und **Lernkonten** intensiv diskutiert.

### 2.6.3 Werkzeuge

**Altersgerechte Arbeitszeit:** Instrument, das ältere ArbeitnehmerInnen durch mehr Regenerationszeiten bis zur Rente arbeitsfähig erhalten soll. Dadurch können Beschäftigte und ihr Wissen länger im Betrieb gehalten sowie Fehlzeiten vermindert werden. Generell gibt es zwei Möglichkeiten die Arbeitszeiten altersgerecht zu gestalten: Entweder die oder der Beschäftigte kann selbst für einen bestimmten Zeitraum seine Arbeitszeit festlegen (und hat am Ende die Option, wieder zur Normalarbeitszeit zurückkehren) oder der Betrieb legt einen generellen Vorschlag für die Arbeitszeit seiner älteren ArbeitnehmerInnen vor. Dieser besteht gewöhnlich nicht nur im Angebot, die Arbeitszeit ab einem gewissen Alter um eine bestimmte Stundenzahl zu verkürzen. Um die Beschäftigten zu einem langsamen Herunterfahren zu motivieren, wird meist auch ein gewisser finanzieller Ausgleich als Anreiz geboten.

[Altersgerechte Arbeitszeit mit zwei Beispielen:](#)

**Arbeitszeitkonten:** Instrument, mit dem die Arbeitszeiten flexibler an persönliche wie betriebliche Bedürfnisse und Marktentwicklungen angepasst werden können. Prinzipiell wird dabei zwischen **Langzeitkonten** und **Kurzzeitkonten** unterschieden. Letztere reichen bis zu einer Dauer von etwa einem Jahr – die bekanntesten Formen sind **Gleitzeit**, **Überstundenkonten** bzw. **Jahreskonten**. Eine erweiterte Form des Überstundenkontos ist das **Ampelkonto**, bei dem farbliche Phasen als Warnsystem fungieren, um einer Ausweitung von Überstunden und den damit verbundenen Belastungen vorzubeugen. Beim **Korridormodell** kann die Arbeitszeit in einem bestimmten Zeitraum innerhalb von vorab definierten Höchst- und Niedrigzeiten flexibel von den ArbeitnehmerInnen geleistet werden. Über längere Zeiträume können flexible Arbeitszeiten im Rahmen von **Langzeitkonten** oder **Lebensarbeitszeitkonten** ausgeglichen werden. So können Beschäftigte Arbeitsguthaben ansparen, um sie dann beispielsweise in Form eines Sabbatjahres nach ihren persönlichen Bedürfnissen zu verwenden. Allerdings ist bei solchen Formen darauf zu achten, dass sich MitarbeiterInnen nicht über zu lange Zeiträume hinweg zu hohen Belastungen aussetzen.

[Arbeitszeitkonten](#)

**Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege:** Anleitung zur Umsetzung von Arbeitszeitkonten im Bereich der stationären Altenpflege, die zumindest teilweise auch für andere Branchen umgesetzt werden könnte. Die darin empfohlenen Instrumente reichen von der Untersuchung und Bewertung der Arbeitszeitpraxis anhand eines Lebensarbeits-Checks über MitarbeiterInnenbefragungen bis hin zu guten Praktiken. Eine wichtige Rolle bei der Erarbeitung der Arbeitszeitmodelle nehmen **Arbeitszirkel** ein, mit denen eine hohe Beteiligung der Beschäftigten garantiert wird.

[Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege](#)

## 2.7 Das Wissen vor der Rente retten: Wissenstransfer und Wissensmanagement

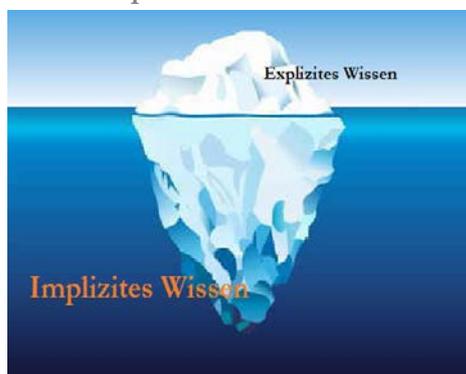
### 2.7.1 Herausforderungen

Es besteht kein Zweifel daran, dass wir uns in Richtung einer Wissensgesellschaft und Wissensökonomie entwickeln. Wissen wird zu einer äußerst wichtigen Ressource. Am Beginn des „Wissensbooms“ ging es vor allem um **explizites** Wissen – also Wissen, das in Form von Dokumenten vorliegt und **nicht** an eine Person gebunden ist. Nunmehr wird das so genannte **Erfahrungswissen**, das „**implizite Wissen**“, zur wichtigen Ressource: Es liegt dem Handeln unbewusst zu Grunde und ist an Personen gebunden; dementsprechend lässt es sich auch nicht von ihm ablösen. Denn: Wir wissen mehr, als wir in Worte fassen können. Da in den nächsten Jahren die Generation der „Babyboomer“ in Richtung Ruhestand gehen wird, ist es wichtig, ihr über Jahrzehnte entwickeltes Erfahrungswissen im Betrieb zu halten, um es weiter entwickeln zu können.

*Wir wissen mehr, als wir in Worte fassen können.*

*Zur Vertiefung:  
[Wissensmanagement im Generationenwechsel](#)  
IGM und Unternehmerverband Metallindustrie  
Dortmund*

Abbildung 18: Implizites und explizites Wissen



Anregung aus: <http://www.vertriebslexikon.de/eisberg-gesetz.html>

Ausarbeitung: AFI | Arbeitsförderungsinstitut

### 2.7.2 Leitlinien

Jüngere Beschäftigte bringen ihr aktuelles Wissen sowie eine hohe Veränderungskompetenz und -bereitschaft in die Betriebe mit ein. Ihnen fehlt allerdings die Erfahrung, was sich wiederum auf ihr Handeln auswirken kann. Ihre Kompetenzen müssen in die entsprechenden Rahmenbedingungen eingebettet werden, um erfolgreich zu sein. Gerade ältere MitarbeiterInnen verfügen über diesen Erfahrungsschatz. Wissensmanagement ermöglicht, diese sich ergänzenden Wissensbestände zu integrieren und die Kompetenzen und das Wissen der unterschiedlichen Generationen im Betrieb optimal zu nutzen. Da es um die Weitergabe von Erfahrungswissen geht, vollzieht sich dieser Transfer über Kooperation, Kommunikation und Dialog. Er sollte aber von betrieblicher Seite gezielt angestoßen und unterstützt werden. Dafür braucht es neben klaren Zielvorgaben personelle und finanzielle Ressourcen. Auch eine offene Unternehmenskultur sowie Entscheidungsspielräume für die Beschäftigten stellen wichtige Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement dar.

*Erfahrungen weitergeben*

### 2.7.3 Werkzeuge

**Identifikation des wettbewerbskritischen Wissens:** Diese kurze Checkliste enthält Hinweise dafür, wie das „wettbewerbskritische“ Wissen der Beschäftigten regelmäßig ermittelt und bewertet werden kann. Ziel ist es, Strukturen zu schaffen, die einen ständigen Wissensaustausch zwischen Beschäftigtengruppen ermöglichen.

Zur Checkliste  
 „[Identifikation des wettbewerbskritischen Wissens](#)“

**Altersgemischte Arbeitsteams.** Ein wichtiges und allseits einsetzbares Werkzeug für den Austausch von Wissen zwischen Alt und Jung sind altersgemischte Arbeitsteams. Mit ihnen wird Know-how innerhalb des Betriebs anhand konkreter Arbeitsaufgaben übertragen und eine Vielfalt der Perspektiven und der gegenseitigen Kompetenzerweiterung gefördert. Allerdings ist eine gelungene Altersmischung nicht von heute auf morgen erreichbar, sondern sollte Schritt für Schritt anhand einer Altersstrukturanalyse, der Bewertung der vorgefundenen und sich entwickelnden Altersverteilungen sowie der Sensibilisierung der Führungskräfte angestrebt werden. Altersgemischte Teams können auch aus zwei Personen bestehen (Tandem).

<http://www.demoverkzeuge.de/werkzeuge-im-uberblick/personaleinsatz/altersgemischte-teams/>

**Nova.Pe-Wissensmanagement** ist ein speziell für KMUs entwickeltes Instrument, das mit Hilfe verschiedener Maßnahmen ermöglicht, das Erfahrungswissen älterer Beschäftigter im Betrieb zu sichern. Der einem Qualitätsmanagement ähnliche Prozess ist in zwei große Schritte gegliedert: dem Ermitteln der vorhandenen Kompetenzen sowie deren demografischer Verteilung und der Organisation des Wissenstransfers von älteren zu jüngeren MitarbeiterInnen. Zu den dafür verwendeten Instrumenten zählen Kompetenz-Checklisten, Reports, Formblätter, Materialsammlungen mit methodisch-didaktischen Hinweisen oder das EDV-Werkzeug „Kompetenzpilot“.

<http://www.personet.de/personalplanung/personalbindung-und-freisetzung/novape/>

**Patenschaften und Mentoring.** Patenschaften und Mentoring werden eingesetzt, um jüngere MitarbeiterInnen in den Betrieb einzuführen. Diese Aufgabe übernimmt ein/e ältere/r Kollege/in. Hier geht es vor allem um die Weitergabe des Erfahrungswissens.

## 2.8 Karriere jenseits des ChefInnen-Stuhls: Laufbahngestaltung und gleitender Ausstieg

### 2.8.1 Herausforderungen

Nicht alle Arbeitsplätze können alters- und alternsadäquat gestaltet werden, weil die Belastung zu hoch ist. Gerade diese Arbeitsplätze müssen wohl mit jüngeren MitarbeiterInnen besetzt werden, wobei die Tätigkeitsdauer begrenzt bleiben wird.

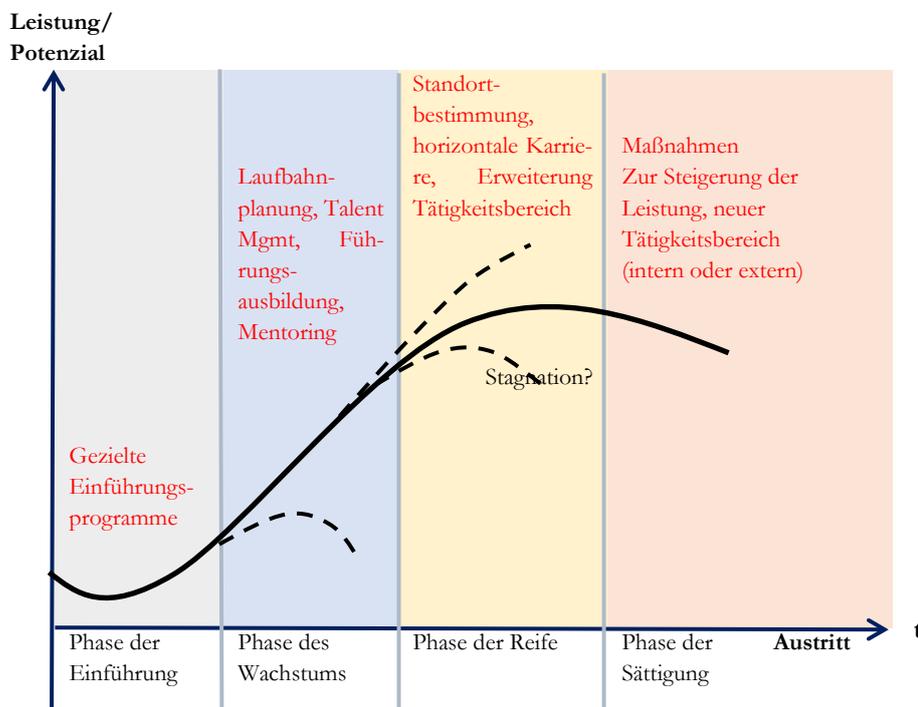
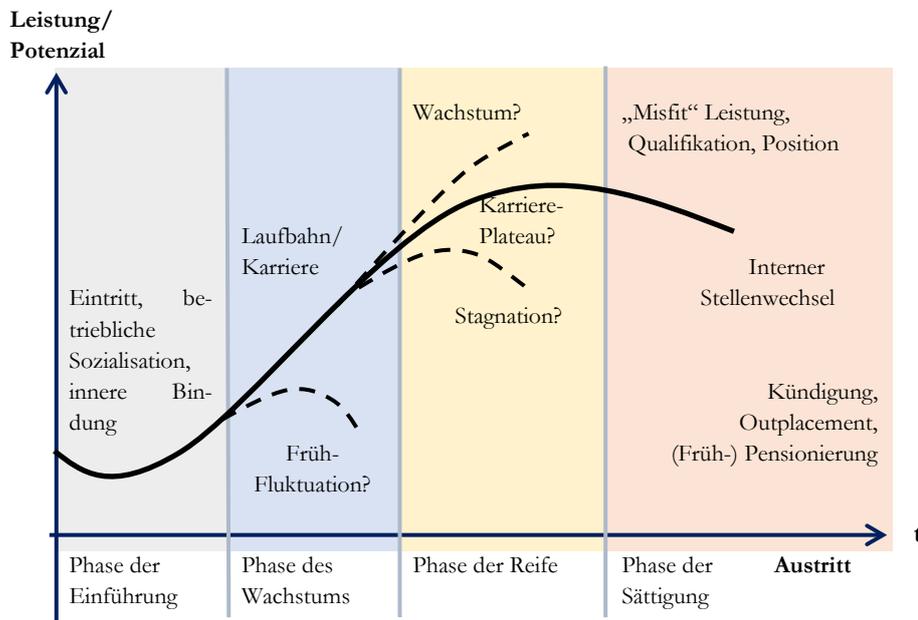
*Nicht alle können Karriere machen, aber...*

### 2.8.2 Leitlinien

Ein Instrument, um die gesundheitliche Belastung zu minimieren, sind **Karrieren:** Meist führt der berufliche Aufstieg zu Arbeitsplätzen mit höherem Entscheidungsspielraum und geringeren körperlichen Belastungen; zudem ist Karriere häufig mit dem Neuerwerb von Qualifikationen und Kompetenzen verbunden. Doch: Horizontale Karrieren sind immer auch Kämpfe um knappe Positionen.

Ein erweitertes Instrumentarium bieten **vertikale Karrierepfade**: Das heißt, dass Mitarbeiter auch ohne einen direkten beruflichen Aufstieg die Möglichkeit haben, sich immer wieder für neue Tätigkeiten zu qualifizieren, die ihrer jeweiligen Lebensphase entsprechen.

Abbildung 19: Laufbahnbezogener Stellenzyklus und Personalentwicklungsmaßnahmen



Quelle: Graf, Anita: Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung als Ausgangspunkt für den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit. In: Seyfride, B. (Hrsg.): Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse - Instrumente, Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB, Bonn 2011, S. 93 – 105.

[Zum Folienset](#)  
[„Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung“](#)

Durch ein solches **Laufbahnmanagement** werden die individuelle Bereitschaft unterstützt, sich in neue Situationen einzugliedern, Wissen sowie soziale Konstellationen erneuert sowie die Gesundheit weniger beansprucht. Dabei sollten insgesamt **sechs Entwicklungsphasen mit unterschiedlichen Bildungsschwerpunkten** unterschieden werden: Nach der Phase der Schul- und Universitätsbildung und der beginnenden Spezialisierung wird im Alter zwischen 30 und 39 Jahren in der Regel der höchste Bildungsstand in Theorie und Praxis erreicht. Darauf folgt bis zum Alter von ca. 49 Jahren die Phase der Reife, in der ein hohes organisatorisches und informelles Wissen vorliegt. In der Phase der Sättigung, also im Alter zwischen 50 und 59 Jahren steht dagegen die Wissensweitergabe im Vordergrund, während ab dem 60. Lebensjahr spezifische Qualifizierungen den schrittweisen Ausstieg aus dem Berufsleben erleichtern können.

Untersuchungen zeigen, dass ältere MitarbeiterInnen besondere Eignungen aufweisen, wenn sie in folgenden Bereichen eingesetzt werden:

- **Leitungsfunktionen**, die auch **informell** sind, bei denen allerdings Berufserfahrung, die Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge, Sozialkompetenz, Verantwortungsbewusstsein und Durchsetzungsvermögen gefragt sind;
- Mentoring und Patenschaften zur Einweisung jüngerer und neuer Beschäftigter;
- Verhandlungen mit KundInnen, LieferantInnen etc.;
- Tätigkeiten, bei denen es auf Vertrauenswürdigkeit, Genauigkeit und **Zuverlässigkeit** ankommt;
- Tätigkeiten mit organisatorischen Inhalten.

### 2.8.3 Werkzeuge

**Personalentwicklung im Handwerk:** Instrument zur Planung von Berufstätigkeiten im Handwerk. Basis ist ein jährliches MitarbeiterInnengespräch, das durch ein Gesprächskonzept gegliedert ist. Neben einer aktuellen Standortbestimmung und einer Abgleichung der Qualifikationen mit den Anforderungen werden darin auch weitere Entwicklungsperspektiven erörtert. Durch diese kontinuierliche Karrierebegleitung steigt die Leistungsbereitschaft und Motivation der Beschäftigten; die Perspektive eines Verbleibs bis zur Rente erhöht die betriebliche Bindung.

**Wiedereinstieg in die Altenpflege:** Leitfaden mit Tipps für den Wiedereinstieg in den Pflegeberuf mit Empfehlungen für Beschäftigte und ArbeitgeberInnen. Im Mittelpunkt stehen die Vermeidung und Reduzierung von Belastungen sowie eine bessere Motivation und mehr Wohlbefinden für die Beschäftigten.

**Berufswanderkarten:** Trotz aller Bemühungen können bestimmte Berufe lediglich für eine begrenzte Zeitdauer ausgeübt werden. Für solche Berufe und Tätigkeiten muss die Möglichkeit eines Berufswechsels präventiv geplant werden. Mit dem Projekt „Berufswanderkarte“ haben österreichische ExpertInnen Materialien entwickelt, die Berufstätige beim Wechsel aus belastenden Berufen unterstützen, indem zukunftsfähige Alternativberufe aufgezeigt werden und die „Wanderung“ dorthin beschrieben wird. Ganz wesentlich ist es, zwischen bisheriger Tätigkeit und angestrebter Tätigkeit Schnittstellen zu entwickeln, damit der Transfer der Kompetenzen gelingt.

*Was ältere MitarbeiterInnen besonders gut können...*

[Worum es geht?](#)

[Leitfaden für ein Mitarbeitergespräch](#)

Broschüre: [Gesunder Wiedereinstieg in den Altenpflegeberuf](#)

Beispiele für Berufswanderkarten:  
[Berufswanderkarte für KellnerInnen](#)

[Bericht Berufswanderkarte für PflegehelferInnen](#)

- Zur [Kurzfassung](#) der Studie
- Zu den drei [Teilberichten](#)

Abbildung 20: Beispielhafte „Wanderkarte“ für gesunde Berufswege



Quelle: <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSinfo221.pdf>

## 2.9 Gesundheit fördern: Mehr als technischer und juristischer Arbeitsschutz

### 2.9.1 Herausforderungen

*Zu viel Arbeit macht krank – zu wenig auch. Neben dem inflationären Begriff Burnout taucht nun sein Gegenpart auf: Boreout. Unterforderung im Arbeitsleben ist ebenso problematisch wie Überforderung, behaupten zumindest die beiden Schweizer Unternehmensberater Philippe Rothlin und Peter Werder in ihrem Buch „Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job krank macht“. Auch wenn das Symptom noch weit davon entfernt ist, ähnliche Anerkennung zu genießen wie das Burn-out, wird es mit Symptomen wie Schlafstörungen, Kopfschmerzen, Problemen im Magen-Darm-Bereich oder depressiven Verstimmungen in Verbindung gebracht. Besonders häufig treten die Symptome bei Menschen zwischen 45 und 60 Jahren auf, die weniger Möglichkeiten haben, ihre Karriere noch einmal umzukrempeln. Besonders belastend ist laut Arbeitspsychologen ein Sindefizit bei der eigenen Arbeit. Ein gutes Stück der Boreout- wie auch Burn-out- Prävention ist deshalb erledigt, wenn es Unternehmen gelinge, ihren MitarbeiterInnen den Sinn der eigenen Arbeit nachvollziehbar zu machen. Wichtige Ingredienzien, damit das gelingt? Eine adäquate Arbeitsauslastung, eine gerechte Arbeitsverteilung, ein gutes Team, Anerkennung, klare Werte und Gestaltungsspielraum.*

*Wussten Sie, dass...  
auch Unterforderung  
krank macht?*

Gesundheit ist Voraussetzung und Fundament für die Arbeitsfähigkeit. Zwar ergibt sich die Gesundheit auch aus natürlichen Veranlagungen; immer deutlicher wird allerdings, welche massive gesundheitliche Auswirkungen die Arbeitsbedingungen haben. Gute körperliche, geistige und soziale Arbeitsbedingungen fördern Gesundheit, schlechte Arbeitsbedingungen vernichten sie. Zwar sind ältere Erwerbstätige nicht häufiger krank als jüngere, aber meist länger abwesend. Insbesondere in Berufsgruppen mit hoher körperlicher (Bau, Verkehr) und psychischer Belastung (Pflege, Erziehung) sind langwierige und Mehrfacherkrankungen leider eine Tatsache. Menschen mit geringerer Ausbildung und

Hilftätigkeiten sind besonders von Frühpensionierungen betroffen.

Abbildung 21: Häufigste arbeitsbedingte Erkrankungen



Quelle: Bundesverband der deutschen Betriebskrankenkassen (2013)

### 2.9.2 Leitlinien

Oberste Priorität hat die Einhaltung der **gesetzlichen Bestimmungen zum Gesundheitsschutz**. Sie bieten die Gewähr, dass die Risiken angemessen und gesetzeskonform beurteilt werden. Klassische Gefahren und Belastungen können vermieden bzw. die Expositionsdauer verkürzt werden. Es geht vor allem um die Vermeidung von Verletzungen und Krankheiten; der Mensch wird als zu schützendes Wesen verstanden. Das zweite Standbein ist die Förderung eines **gesunden und motivierten Arbeitens**; es geht vor allem um die „Herstellung von Gesundheit“; bei diesem Ansatz wird der Mensch als autonom handelndes Subjekt verstanden.

*Wichtigkeit des gesetzlichen Gesundheitsschutzes*

*Krankheit vermeiden*

Eine wichtige Unterscheidung betrifft den Adressaten der Maßnahmen: Es gibt **personenbezogene Interventionen** und **bedingungsbezogene Interventionen**. Erstere möchten ein verändertes Verhalten der Personen erreichen, zweitere die Verhältnisse ändern.

*Gesundheit fördern*

Abbildung 22: Betriebliche Gesundheitsförderung

	Personenbezogene Maßnahmen	Bedingungsbezogene Maßnahmen
<b>Bezogen auf</b>	Personen	Arbeitssysteme und Personengruppen
<b>Beispiele</b>	Rückenschule, Stresstraining, ermäßigter Eintritt in Sportstätten	Gruppenarbeit, vollständige Arbeitsaufgaben, Arbeitszeitgestaltung
<b>Wirkungsebene</b>	Individuelles Verhalten	Organisation, soziales und individuelles Verhalten
<b>Zielsetzung</b>	Reduzierung krankheitsbedingter Fehltag	Verbesserung der Produktivität, Qualität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit
<b>Effekte</b>	Gesundheit, Leistungsfähigkeit	Positives Selbstwertgefühl, Kompetenz, Selbstwirksamkeit, Motivation, Leistungsfähigkeit, Gesundheit
<b>Horizont</b>	Kurz- bis mittelfristig	Mittel- bis langfristig

Ulich, Eberhard (2005). Arbeitspsychologie (6. Aufl.). Zürich: vdf-Hochschulverlag/Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 529.

### 2.9.3 Werkzeuge

Die vorgestellten Werkzeuge **ergänzen** die gesetzlich vorgesehenen Bestimmungen (Gesetzesvertretendes Dekret Nr. 81/08). Mit ihrer Unterstützung entwickelt sich ein umfassendes System, in dem die Gesundheitsförderung in den Mittelpunkt rückt.

Einen Einstieg in die Gesundheitsförderung bietet die Checkliste des bundesdeutschen Modells „**Age Management in KMU**“. Sie ermöglicht die Analyse von Fehlzeiten und Belastungsschwerpunkten, Angebote für betriebliche Gesundheitsförderung sowie Sensibilisierungshinweise für Prävention.

*[Checkliste Gesundheitsvorsorge in KMU](#)*

Für Kleinbetriebe besonders geeignet ist der **Schweizer Werkzeugkasten KMU-Vital**. Er umfasst sämtliche Bereiche von der Ergonomie bis zu den sozialen Gegebenheiten und bietet eine Reihe von Leitfäden zu den unterschiedlichsten Themenstellungen an. Die Ergebnisse sind wissenschaftlich gesichert. Aus Südtiroler Perspektive besonders interessant: Der Werkzeugkasten ist zweisprachig.

*[KMU-Vital](#)*

Abbildung 23: Schweizer Werkzeugkasten KMU-Vital



Quelle: <http://www.kmu-vital.ch/default2.asp?cat=-1>

An größere Betriebe wendet sich der **Leitfaden des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales**. Neben einer umfangreichen Broschüre bietet das Ministerium eine Reihe von elektronischen Tools an, um ein betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen.

*[Zur Homepage](#)*

*[Zur Broschüre](#)*