



Stereotype

*Vorurteile abbauen,
Altersbilder aufbrechen*

Übergänge

*Sinnvoll gestalten
und begleiten*

Zukunft

*Wie Arbeiten bis 67
gesund gelingen kann*



Buch | e-book

Arbeitszeitrecht in Frage und Antwort

Martin Gruber-Risak, Sascha Obrecht

Ratgeber | 192 Seiten

2024 | EUR 36,00

ISBN 978-3-99046-663-6

Arbeitszeitrechtliche Fragen werden wenig überraschend von Praktiker:innen oft als große Herausforderung gesehen. Dieses Handbuch schafft hier Abhilfe in einem leicht zugänglichen Frage-und-Antwort-Format, womit in praxisnaher Weise niederschwellig die wesentlichen Informationen geboten werden, um die Arbeitszeitfragen des betrieblichen Alltags zu beantworten. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die betriebliche Mitbestimmung gerichtet, es stellt somit gerade für Betriebsräte ein unverzichtbares Nachschlagewerk dar. Durch zahlreiche Verweisungen, ein Glossar und ein umfangreiches Stichwortverzeichnis bietet es auch für Nicht-Jurist:innen einen guten ersten Zugang zum Arbeitszeitrecht.



Buch

Wer gegen wen?

Sara Hassan, Josefa Niedermaier

Varia | 270 Seiten

2025 | EUR 24,90

ISBN 978-3-99046-756-5

Egal, wo wir hinschauen: Ungleichheiten überall. Aber warum ist das so – und was können wir dagegen tun? Warum stehen wir ständig mit einem Bein im Burn-out, haben dafür aber gar keine Zeit, denn Pause muss man sich erst mal leisten können. Alles ist ein Wettbewerb. Aber einer, in dem Dingen, die wirklich zählen, kein Wert zugeschrieben wird. Sorge-, Pflege- oder Bildungsarbeit? Bestenfalls unterbezahlt. Warum werden wir ständig gegeneinander ausgespielt, angefangen in der Schule und auch später im Arbeitsleben? Wer spielt da, und noch viel wichtiger: Wie können wir gemeinsam die Spielregeln so ändern, dass sie für alle fair sind? Im Gespräch mit Expert:innen geht Sara Hassan der organisierten Ungleichheit auf den Grund.



Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Alternsgerechtes Arbeiten – Erfahrung nutzen, Gesundheit schützen

Die Arbeitswelt verändert sich – und mit ihr die Anforderungen an Beschäftigte. Immer mehr Menschen arbeiten länger, sei es aus wirtschaftlicher Notwendigkeit oder aus Freude an der Tätigkeit. Deshalb ist alternsgerechtes Arbeiten das Gebot der Stunde: Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen müssen an die Bedürfnisse aller Altersgruppen angepasst sein.

Aus gewerkschaftlicher Sicht schützt gute Arbeit die Gesundheit, fördert Leistungsfähigkeit und bindet wertvolles Wissen im Betrieb. Die Arbeiterkammer Salzburg unterstützt dieses Anliegen aktiv: Wir setzen uns für ergonomische Arbeitsplätze, bedürfnisorientierte Arbeitszeiten und alternsgerechte Weiterbildung ein. So bleiben Beschäftigte länger gesund, können ihre Erfahrung einbringen und ihre Kompetenzen weiterentwickeln.

Für die Gesellschaft ist alternsgerechtes Arbeiten ebenfalls ein Gewinn: Längere Erwerbstätigkeit stärkt soziale Sicherungssysteme, reduziert vorzeitige Pensionsantritte und fördert die Teilhabe am Arbeitsleben.

Die Arbeiterkammer Salzburg setzt sich dafür ein, dass diese Prinzipien nicht nur auf dem Papier stehen, sondern in der Praxis umgesetzt werden. Das Referat für Arbeitnehmer:innenschutz und Arbeitsbedingungen berät Sie gerne zu all diesen Fragen.

Eine spannende Lektüre wünscht

Karin Hagenauer

Abteilung Arbeitnehmer:innenschutz, AK Salzburg

EDITORIAL | INHALT

3

AKTUELLES

Exoskelette – (k)ein Wundermittel?	6
Lebensphasenorientierte Arbeit – Gewinn für alle Generationen	7
Arbeiten bei Kälte: Frieren ist kein Berufsrisiko	28
Innerlich gekündigt: „Neue“ Arbeitsweisen zwischen Kritik und Rückzug	30
Arbeiten bis 67? Aber wie?	31
Paket für Paket	32
EU-OSHA: Arbeitnehmer:innenschutz im digitalen Zeitalter	33

GESUND DURCHS GANZE ARBEITSLEBEN

Vorurteile abbauen	4
Arbeiten im Takt des Lebens	5
Prävention statt Scheindebatte: Alternsgerechte Arbeit für alle!	8
In drei Schritten zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung	14
Gut informiert mit „Arbeit & Alter“	15
Wie Führung für alle Generationen hinweg gelingt	16
Gesund durchs (Arbeits-)Leben	17
Weiterbildung in jedem Alter	18
Strategien für eine alternsgerechte Arbeitsorganisation	19
Digitalisierung trifft Demografie: Den Wandel mitgestalten	23
Übergänge sinnvoll gestalten	24
Sanfte Rückkehr in den Arbeitsalltag nach langem Krankenstand	25
Alternsgerechtes Arbeiten: Serviceangebote für Betriebe	26
Care-Heldinnen brauchen Entlastung	27

INTERVIEWS

„Wir müssen die Arbeitsfähigkeit in allen Lebensphasen erhalten“	12
---	----

REPORTAGE

Wo Beschäftigte gesehen und wertgeschätzt werden	20
--	----

TIPPS | IMPRESSUM

34

Vorurteile abbauen

Altersbezogene Stereotype begegnen uns häufig, allerdings schaden sie dem Betriebsklima und wirken sich negativ auf das Selbstbewusstsein von Jung und Alt aus. Wie kann man altersbedingten Vorurteilen im Betrieb entgegenwirken?



Gegenseitig den Rücken stärken: Betriebe sollten durchmischte Teams fördern und sich für mehr Respekt und Verständnis zwischen Jung und Alt einsetzen.

„Der ältere Kollege kann ein so großes Projekt nicht stemmen – das wird ihm zu viel“ oder „Die Jungen aus der Gen Z wollen doch gar nicht arbeiten“: Solche Stereotype werden in vielen Betrieben noch immer geäußert. Dabei gilt für Personen der genannten Gruppen oft genau das Gegenteil.

Vorurteile schaden dem Betriebsklima und können die psychische Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen – das gilt für alle Altersgruppen. In der Praxis sind aber meist ältere Arbeitnehmer:innen von negativen Zuschreibungen betroffen, wie etwa, sie seien leistungsschwach oder unflexibel. Unternehmer:innen und Personalist:innen sollten sich davon nicht blenden lassen, sondern die

Kompetenzen älterer Beschäftigter als wertvolle Ressourcen nutzen.

„Verborgenes Gold“

Ältere Arbeitnehmer:innen haben meist mehr Erfahrung, viele gehen mit schwierigen Situationen gelassen um und greifen unerfahrenen Kolleg:innen unter die Arme. Weil sie beruflich schon vieles erreicht haben, konzentrieren sie sich häufig auf die sinnvollste Lösung, anstatt sich profilieren zu wollen. In der Fachwelt werden Ältere gerne als „verborgenes Gold eines Unternehmens“ bezeichnet. Demgegenüber stehen negative Stereotype, die nicht nur den Selbstwert von älteren Menschen gefährden, sondern auch deren Arbeitsmarktchancen verschlechtern.

Es gilt also, gegen Vorurteile im Betrieb vorzugehen. Etwa durch Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte, Sensibilisierungsmaßnahmen gegenüber Generationenvorurteilen oder Mentoringprogramme, bei denen Ältere und Jüngere gezielt zusammenarbeiten.

Arbeit an das Leben anpassen

Nicht alle Menschen altern gleichermaßen. Je nach Ausbildung, Karrierebiografie, physischer und psychischer Belastung am Arbeitsplatz und beruflicher Position zeigen sich verschiedene Auswirkungen des Älterwerdens auf die individuelle Situation. Der biologische Alterungsprozess wird vom persönlichen und arbeitsbezogenen Umfeld beeinflusst. Lebensjahre sind keine verlässliche Altersmarke, vielmehr haben Lebensstil, Arbeitssituation und Veranlagung großen Einfluss auf unsere langfristige Arbeitsfähigkeit.

Durchmischte Teams helfen dabei, Arbeit altersgerecht zu gestalten und in einem respektvollen Klima Stärken und Schwächen aller Kolleg:innen anzuerkennen und auszugleichen. Bei der lebensphasenorientierten Arbeitsgestaltung werden Arbeitsprozesse auf die jeweiligen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten angepasst. Eine gute Arbeitsorganisation will körperlichen Verschleiß und einseitige Belastungen so weit wie möglich reduzieren. So können beispielsweise Schwerarbeiter:innen phasenweise Lehrlinge einschulen, anstatt Nachtarbeit zu leisten, oder schwierige Kund:innen beraten, anstatt jede Nacht am Fließband zu stehen.

Andrea Rogy, freie Journalistin

Weiterführende Informationen unter:
www.arbeitundalter.at

Arbeiten im Takt des Lebens

Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung beginnt nicht kurz vor der Pension, sondern beim Eintritt in das Berufsleben. Jedes Alter und jede Lebensphase bringt ihre Hochs und Tiefs mit sich – sei es durch berufliche Übergänge oder familiäre Veränderungen, die es zu berücksichtigen gilt. Doch wie kann eine lebensgerechte Arbeitszeitgestaltung aussehen?

Wer morgens um vier Uhr für die Frühschicht die Werks halle betritt, denkt selten täglich darüber nach, wie lange er noch seinen Job in der Form machen kann. Die langen Schichten, Lärm, mitunter Kälte oder sehr hohe Temperaturen – all das gehört oftmals dazu. Doch was heute Teil der Routine ist, kann in zwanzig Jahren zur Belastung werden. Wenn man über alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung spricht, denkt man an Menschen kurz vor der Pension. Doch das ist ein Trugschluss: Sie beginnt dort, wo junge Menschen ihre ersten Schritte ins Berufsleben machen. „Denn eigentlich geht es um lebensgerechte Arbeitszeitgestaltung und die Möglichkeit, die Arbeitsumstände an die eigenen Bedürfnisse anpassen zu können“, so Martin Müller, Arbeitsrechtsexperte des ÖGB.

Zeitautonomie FÜR Arbeitnehmer:innen

Während Gleitzeit eine der denkbaren Optionen ist, sieht Arbeitsrechtsexperte Müller ein Problem, wenn die Flexibilität auf Kosten der Beschäftigten und zum Vorteil der Unternehmen ausgenutzt wird – etwa durch lange Durchrechnungszeiträume und kurzfristige Dienstplanänderungen. Essenziell seien Planbarkeit, Vorhersehbarkeit und die Möglichkeit, selbst zu bestimmen, wann Stunden geleistet und Erholzeiten individuell gelegt werden. Er erklärt: „Zeitautonomie in diesem Ausmaß ist natürlich nicht in allen Berufen möglich. Aber wenn wir zum Beispiel an die Pflege denken, dann sollten Mitarbeiter:innen die Möglichkeit haben, Dienstpläne mit großem Vorlauf zu erhalten und Wünsche äußern zu können.“

Vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten

In der Praxis gibt es eine Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten, die es erlauben, Arbeitszeiten den individuellen Lebensphasen der Mitarbeitenden anzupassen:

- Modelle mit großer Zeitautonomie wie Gleitzeit
- Anspruch, die Arbeitszeit bei Bedarf zu reduzieren und wieder zu erhöhen
- Schichtplangestaltung: langfristige Planung und Berücksichtigung der Wünsche der Beschäftigten, längere Ruhezeiten
- Prävention statt Überlastung

In den letzten Jahrzehnten stieg die Belastung in vielen Berufen an. Arbeitnehmer:innen sind häufig rund um die Uhr erreichbar. „Wie viel mehr wir heute beruflich leisten müssen, hat sich nicht in den Lohnabschlüssen niedergeschlagen. Natürlich ist das enorm belastend und gab es das so vor vierzig Jahren einfach noch nicht“, so Müller.



Arbeitssituationen, die einem in jüngeren Jahren nicht zusetzen, können später zur Belastung werden. Eine frühzeitige, individuelle Arbeitszeitgestaltung hilft, diese zu vermeiden.

Belastungen zu reduzieren und flexibler auf Zeitbedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen einzugehen, muss präventiv für alle Mitarbeitenden im Unternehmen umgesetzt werden. Müller betont: „Wir müssen im Arbeitsleben auf die Bedürfnisse von Menschen mehr eingehen.“ In Betrieben ist der Betriebsrat ein wichtiger Hebel, um solche Forderungen durchzusetzen und Veränderungen anzustoßen.

Sandra Gloning, freie Journalistin

Exoskelette – (k)ein Wundermittel?

Knochen-, Gelenk oder Muskelprobleme zählen zu den häufigsten arbeitsbedingten Gesundheitsproblemen in Österreich. Diese äußern sich vor allem in Form von Rückenschmerzen und anderen Muskel-Skelett-Erkrankungen (MSE). Sind Exoskelette – auch „Roboteranzüge“ genannt – die Lösung?



Der Einsatz von Exoskeletten zur Prävention gegen Muskel-Skelett-Erkrankungen steht erst am Anfang.

MSE hängen oft eng mit physischen Fehlbeanspruchungen oder Überlastungen zusammen. Insbesondere in der Altersgruppe 50 bis 64 Jahre treten MSE gehäuft auf, wobei nicht nur eine (relativ) hohe Anzahl, sondern häufig auch eine lange Dauer der Krankenstände in einschlägigen Statistiken ablesbar ist. Da diese Erkrankungen – neben persönlichem Leid – hohe Kosten verursachen, überrascht es kaum, dass es vielerorts Bestrebungen gibt, Exoskelette zur Verhinderung von Muskel-Skelett-Erkrankungen einzusetzen. So setzt etwa das Krankenhaus der Barmherzigen Brüder in Salzburg seit einigen Monaten als erstes Krankenhaus Österreichs Exoskelette in der Pflege ein.

Auswirkungen noch unklar

Exoskelette entfalten eine komplexe Wirkung auf den menschlichen Körper und

wissenschaftliche Begleitstudien stehen erst am Anfang. Fest steht: Auch wenn jedes Exoskelett anders ist, ist es noch unklar, welche langfristigen Auswirkungen auf die Gesundheit zu erwarten sind. Derzeit können weder verlässliche Aussagen über die Quantität einer potentiellen Belastungsreduktion und -umverteilung noch über etwaige gesundheitliche Vorteile oder Risiken getroffen werden. Hierbei geht es beispielsweise um Wechselwirkungen zwischen Exoskelett-Unterstützung und natürlichen Muskelantworten oder um muskuläre Adoptionsprozesse, wie eine Zunahme der Belastungen anderer Muskelketten bei längerfristiger Nutzung.

Exoskelette sind Arbeitsmittel

Einerseits können Exoskelette unter bestimmten Umständen einen Beitrag

zur Verbesserung der Arbeitssicherheit leisten und potenziell eine (punktuelle) Entlastung des Muskel-Skelett-Systems bewirken. Aufgrund der bislang wissenschaftlich (noch) nicht nachgewiesenen positiven Wirksamkeit stellen sie laut ASchG keine persönliche Schutzausrüstung dar. Vielmehr fungieren sie als Assistenzsysteme und gelten rechtlich daher als Arbeitsmittel. Deshalb kommt der Gefährdungsbeurteilung der physischen Belastungen am Arbeitsplatz eine besondere Bedeutung zu. Sofern Maßnahmen erforderlich sind, ist nach dem bekannten STOP-Prinzip vorzugehen (Substitution vor technischen und organisatorischen Maßnahmen und personenbezogenen Maßnahmen). In dieser Logik dürfen Exoskelette erst zum Einsatz kommen, wenn (alle) anderen Maßnahmen ausgeschöpft sind. Anders gesagt: Bei allem Hype entbindet der Einsatz von Exoskeletten Unternehmen nicht davon, zuerst die Arbeitsbedingungen zu verbessern.

MSE keine Berufserkrankung

In diesem Kontext sollte eines nicht vergessen werden: Durch wirksame Präventionsmaßnahmen könnten viele Muskel-Skelett-Erkrankungen vermieden werden. Dennoch existiert in Österreich keinerlei Verordnung, die Obergrenzen für das manuelle Heben und Tragen festlegt. Und auch sonst gibt es Verbesserungsbedarf bei den rechtlichen Rahmenbedingungen: Anders als etwa in Deutschland befinden sich MSE nicht auf der Liste der anerkannten Berufserkrankungen.

Lebensphasenorientierte Arbeit – Gewinn für alle Generationen

Der Arbeitsmarkt verändert sich rasant: Digitalisierung, Fachkräftemangel und demografischer Wandel stellen Unternehmen wie Beschäftigte vor Herausforderungen. Katrin Hintermeier von der Demografieberatung Digi+ berichtet über lebensphasenorientierte Arbeit.

Warum ist das Thema gerade jetzt so wichtig?

Die Arbeitswelt ist vielfältiger geworden: Generation Z trifft auf Babyboomer, Teilzeit auf Vollzeit, Präsenz auf Homeoffice. Gleichzeitig verlängern sich Erwerbsbiografien – Arbeitnehmer:innen bleiben oft bis 65+ im Betrieb. Damit wächst die Bedeutung, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sie zu den jeweiligen Lebensphasen passen: vom Berufseinstieg über Familienzeiten bis hin zum Übergang in die Pension. Wer dies berücksichtigt, stärkt Gesundheit, Motivation und Bindung der Beschäftigten.

Was heißt das konkret – wo setzt man im Betrieb an?

Lebensphasenorientierte Arbeit bedeutet, diese auf die unterschiedlichen Bedürfnisse auszurichten. Das kann flexible Arbeitszeitmodelle ebenso betreffen wie altersgerechte Weiterbildung, Führung in verschiedenen Karrierephasen oder einen strukturierten Wissenstransfer. Oft beginnt es mit der Analyse der Altersstruktur und einem gemeinsamen Blick: Wo gibt es Handlungsfelder? Welche Maßnahmen bringen spürbare Entlastung?

Welchen Nutzen haben Arbeitnehmer:innen?

Beschäftigte erleben mehr Wertschätzung und Gestaltungsspielraum. Sie können Arbeit und Privatleben besser verbinden, ihre Stärken einbringen und auch in späteren Berufsjahren leistungsfähig und gesund bleiben. Damit steigt die Zufriedenheit – und die Bereitschaft, dem Betrieb treu zu bleiben.

Welche Leistungen bietet die Demografieberatung Digi+?

Die Demografieberatung Digi+ begleitet Unternehmen aller Größen branchenübergreifend. Expert:innen analysieren die aktuelle Situation im Betrieb, entwickeln gemeinsam Maßnahmen und geben praxisnahe Empfehlungen. Themen sind etwa: generationenübergreifende Zusammenarbeit, Wissenstransfer, Nachfolgeplanung oder Partizipation bei Digitalisierungsprojekten.

Wer kann sich melden und wie läuft die Beratung ab?

Jeder Betrieb mit Sitz in Österreich (außer Burgenland) kann sich melden – vom Kleinunternehmen bis zum Konzern. Die Beratung



Katrin Hintermeier ist Regionalleiterin der Demografieberatung Digi+ in Salzburg und Oberösterreich.

tung ist vertraulich, praxisnah und dauert in der Regel mehrere Monate. Gemeinsam werden maßgeschneiderte Lösungen erarbeitet. Je nach Thema stehen dabei unterschiedliche Gruppen im Fokus: Mitarbeiter:innen, Führungskräfte, Personalverantwortliche, Betriebsrät:innen oder eine Kombination daraus.

Kostet es den Betrieb etwas?

Nein, die Beratung ist für Unternehmen kostenfrei, finanziert zu 100 Prozent durch Mittel der Europäischen Union und des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz.

Weiterführende Infos:

<https://www.demografieberatungplus.at/>

Prävention statt Scheindebatte: Alternsgerechte Arbeit für alle!

Der Arbeitsmarkt steckt in der Krise, die Arbeitnehmer:innen und Unternehmen stehen unter Druck und geplante Lösungen greifen zu kurz. Es braucht nachhaltige Maßnahmen – so die Forderung von AK und ÖGB, und die lautet: alternsgerechte Arbeitsbedingungen!

Text: Rosemarie Pexa, freie Journalistin | Foto: Markus Zahradník

Beschäftigte sollen es wieder einmal ausbaden: Auf dem Arbeitsmarkt herrscht in vielen Bereichen ein erhöhter Arbeitskräftebedarf, die demografische Entwicklung verspricht keine Aussicht auf Besserung. Unternehmensnahe Stimmen meinen in Zeiten wie diesen das Pensionsantrittsalter erneut anheben zu müssen, und das sogar auf 70 Jahre. ÖGB und AK sagen dazu ganz klar: Nicht mit uns! Arbeiten bis 70 Jahre ist nicht zumutbar, denn bereits jetzt schaffen es sehr viele aufgrund von gesundheitlichen Belastungen ihres Berufs nicht einmal bis 65 Jahre. Stattdessen müsste man vielmehr die Arbeitsbedingungen verbessern, hin zu alternsgerechter Arbeitsplatzgestaltung.

Es gilt also, die Rahmenbedingungen anzupassen, und zwar für alle Altersgruppen. „Damit Beschäftigte körperlich und psychisch gesund bis zur Pension arbeiten können, müssen Betriebe frühzeitig

Maßnahmen für Arbeitsfähigkeit und Gesundheit setzen. Noch immer fehlt es hier an ausreichendem Engagement seitens der Arbeitgeber:innen“, betont Julia Stroj, Gesundheitsexpertin im ÖGB. „Alternsgerechtes Arbeiten beginnt nicht erst im höheren Alter, sondern betrifft alle Generationen im Betrieb“, erklärt sie. Deshalb bräuchte es eine verbindliche Verankerung alternsgerechten Arbeitens in jedem Betrieb – etwa durch eine erzwingbare Betriebsvereinbarung.

Regelpensionsalter nicht erreichbar

Dass die derzeitige Situation alles andere als zufriedenstellend ist, zeigt der Österreichische Arbeitsklima Index. 2023 gaben nur 57 Prozent der älteren Beschäftigten an, dass sie in ihrem jetzigen Beruf bis 65 arbeiten können. Am Bau, in der Industrie, im Tourismus und in der Gastronomie ist

Zuversichtlich in die Zukunft:
Damit das so bleibt, braucht es laut AK und ÖGB bessere Rahmenbedingungen für alternsgerechtes Arbeiten und mehr Investitionen in die Prävention. Lebensphasen, in denen etwa eine Familie gegründet oder Angehörige gepflegt werden, bringen Bedürfnisse mit sich.







68 % der Befragten glauben, aufgrund körperlicher Belastungen nicht bis zum regulären Pensionsalter arbeiten zu können. Mehr als die Hälfte nennt psychische Belastungen wie Stress als Grund.

der Anteil der Personen besonders gering, die es sich zutrauen, bis zum Regelpensionsalter durchzuhalten.

68 Prozent der Befragten, die annehmen, nicht bis zum regulären Pensionsalter in ihrem Job arbeiten zu können, führen das auf körperliche Belastungen zurück, für 55 Prozent ist die Arbeit generell zu anstrengend. Über die Hälfte nennt als Grund psychische Belastungen wie Stress oder Burn-out. Branchen, in denen sich Beschäftigte einen längeren Verbleib nur schwer vorstellen können, sind verstärkt von Fluktuation und erhöhtem Arbeitskräftebedarf betroffen, was insbesondere für Tourismus und Gastronomie gilt.

Die Zahlen zum faktischen Pensionsantrittsalter bestätigen, dass eine je nach Branche unterschiedliche Belastung zu früherem Ausscheiden aus dem Arbeitsleben führt. Das tatsächliche Pensionsantrittsalter hat sich in den letzten fünf Jahren zwar bei Männern um 3,9 Jahre und bei Frauen um 3,6 Jahre erhöht, doch das gilt nicht für jene Branchen wie den Bau, in denen Schwerarbeit geleistet wird.

Unabhängig von der Branche kommt es häufig vor, dass Arbeitnehmer:innen, die gesundheitlich in der Lage dazu wären, länger zu arbeiten, ab einem bestimmten Alter nicht weiterbeschäftigt werden. Bei Jobverlust im höheren Alter ist es schwer,

eine neue Anstellung zu finden. Rund 30 Prozent der mittleren und größeren Betriebe haben keine einzige Person mit 60 plus in ihrer Belegschaft.

AK und ÖGB fordern: Gute Arbeit für jedes Alter sicherstellen

Die Maßnahmen im aktuellen Regierungsprogramm reichen nicht aus, um ältere Arbeitnehmer:innen länger in Beschäftigung zu halten und ihre Situation am Arbeitsplatz zu verbessern. Wie das gelingen kann, zeigen AK und ÖGB mit konkreten Vorschlägen. Die Beschäftigung Älterer zu fördern, wäre kostenneutral möglich, indem man etwa finanzielle Anreize schafft. Das könnte durch ein Bonus-Malus-System erfolgen, das jene Unternehmen belohnt, die eine branchenbezogene Zielquote erreichen.

Damit Beschäftigte aller Altersgruppen gesundheitsfördernde Bedingungen am Arbeitsplatz vorfinden, fordern AK und ÖGB eine Anpassung der gesetzlichen Vorschriften. Die Verpflichtung der Arbeitgeber:innen zu einer altersgerechten Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung in § 3 des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes (ASchG) muss konkretisiert und die Pflicht zur Gestaltung von Arbeitsvorgängen im Sinne von ausgewogenen, altersgerechten Belastungen und Beanspruchungen in § 60 ASchG aufgenommen werden.

Weitere Verpflichtungen, die das ASchG regeln sollte, betreffen die Ermittlung und Beurteilung der Aspekte altersgerechter Arbeitsgestaltung durch Sicherheitsfachkräfte, Arbeitsmediziner:innen bzw. Arbeits- und Organisationspsycholog:innen sowie die Festlegung und Umsetzung von Maßnahmen für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung.

Fehlzeitenreport 2025 zeigt: Mehr Prävention nötig

Wie wichtig Prävention und gute Arbeitsbedingungen sind, belegt der Fehlzeitenreport 2025. Bei weiblichen Beschäftigten und vor allem bei Arbeiterinnen besteht hier besonderer Nachholbedarf. Arbeiterinnen sind die Gruppe mit den häufigsten und längsten Krankenständen, und auch

bei angestellten Frauen steigt die Quote seit 2009 an. Eine hohe Krankenstandsquote zeigt sich etwa im Handel oder im Gesundheits- und Sozialwesen.

Die Daten zu den Fehlzeiten zeigen, dass der Fokus der Prävention je nach Altersgruppe auf unterschiedlichen Bereichen liegen sollte. Langzeitkrankenstände lassen sich zum Großteil auf drei Krankheitsgruppen zurückführen, die in Zusammenhang mit dem Alter der Betroffenen stehen:

- Bei den unter 25-Jährigen liegen Verletzungen und Vergiftungen an erster Stelle.
- Bei den 25- bis 44-Jährigen psychische Erkrankungen
- Ältere leiden häufiger an Muskel-Skelett-Erkrankungen (MSE). Diese sind oft die Folge von langjährigen körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz, etwa durch das Heben und Tragen schwerer Lasten.

Verbindliche Grenzwerte für das Heben und Tragen von schweren Lasten sind ein entscheidender Faktor, wenn es um die Prävention von MSE geht. Diese Grenzwerte stellen eine langjährige Forderung von ÖGB und AK dar und sind noch immer nicht umgesetzt. Der Fehlzeitenreport macht eins ganz deutlich: Die Zeit zu handeln und Investitionen in die Prävention sind längst überfällig.

Orientierung an Lebensphasen

Neben dem Alter spielt auch die jeweilige Lebensphase eine Rolle. Dazu zählen Berufseinstieg, Familiengründung, die Pflege älterer Angehöriger und die Zeit vor der Pensionierung. Heute sind Erwerbsbiografien unterschiedlicher und weniger geradlinig als früher. So bedingt etwa ein Berufswechsel unabhängig vom Alter einen

Neubeginn. Nach wie vor gibt es sehr junge Eltern, aber auch Paare, die sich spät für Kinder entscheiden.

Je nach Lebensphase benötigen Arbeitnehmer:innen andere Arbeitsbedingungen. Berufseinsteiger:innen profitieren von Mentoring-Systemen, bei denen eine erfahrene Person ihr Wissen weitergibt. Müssen Beruf und Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen miteinander vereinbart werden, gelingt das besser durch eine flexible Arbeitszeitgestaltung, sofern diese eine tatsächliche Arbeitszeitautonomie ermöglicht. Nach Karenz oder längerer Krankheit sollte der Wiedereinstieg begleitet werden. Wenn im Alter die körperliche Leistungsfähigkeit nachlässt, erleichtern Hilfsmittel sowie die Vermeidung von Schicht- und Nachtarbeit den Arbeitsalltag.

Tipps für alternsgerechte Arbeitsgestaltung

Wie lässt sich beurteilen, ob die Arbeit in einem Unternehmen alternsgerecht gestaltet ist? ÖGB und AK Wien haben eine Checkliste erstellt, an der sich Betriebsrat, Personalvertretung und Betrieb orientieren können, um den Ist-Zustand in ihrem Unternehmen zu erheben. Die Altersver-

teilung in einem Betrieb lässt sich zudem durch das Serviceangebot der AUVA – den Altersstrukturcheck – ermitteln.

Ausführliche Informationen für Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen finden sich zudem auf der Plattform „Arbeit & Alter“. Diese weist vier Handlungsfelder alternsgerechter Arbeitsgestaltung aus: Gesundheit, Arbeitsorganisation, Führung und Weiterbildung. „Mit diesen Handlungsfeldern wird Arbeit altersgerecht gestaltet – der Grundstein für lang anhaltende Gesundheit wird nicht erst ab einem gewissen Alter gelegt, sondern am Anfang des Berufslebens. So können wir mehr gesunde Lebensjahre erreichen, als es zurzeit in Österreich der Fall ist“, so Julia Nedjeljik-Lischka, Referentin der Abteilung Sicherheit und Gesundheit in der AK Wien.

Weiterführende Informationen

Checkliste alternsgerechte

Arbeitsgestaltung:

[Checkliste_Ist_mein_Unter_nehmen_alterns_gerecht.pdf](#)

Altersstrukturcheck der AUVA:

<https://altersstrukturcheck.auva.at/>

Arbeit & Alter:

www.arbeitundalter.at



Einen Gang zurückschalten: Ältere Arbeitnehmer:innen leiden häufiger an Erkrankungen, die durch schwere körperliche Tätigkeiten wie Heben und Tragen entstehen können.

„Wir müssen die Arbeitsfähigkeit in allen Lebensphasen erhalten“

Irene Kloimüller ist Medizinerin, Psychotherapeutin und Expertin für Arbeitsfähigkeitsmanagement sowie Betriebliche Gesundheitsförderung. Im Interview erklärt sie, wie Betriebe und Beschäftigte von altersgerechtem Arbeiten profitieren – und wie die erfolgreiche Umsetzung gelingt.

Interview: Sabine Karrer, freie Journalistin | Fotos: Markus Zahradník

Warum haben Sie begonnen, sich mit altersgerechtem Arbeiten zu beschäftigen?

Das war eine Mischung aus Zufall und Interesse. Während des Medizinstudiums habe ich in der Gesundheitsförderung bzw. Beratung gearbeitet und bin so auf das Thema gestoßen. Ein Schlüsselmoment war eine Konferenz in Finnland, bei der ich meinen späteren Mentor kennengelernt habe. Aus vielen Begegnungen sind Ideen entstanden, die wir auch nach Österreich bringen wollten. Hier war das Thema vor 30 Jahren noch neu, obwohl die demografische Entwicklung bereits absehbar war.

Wo stehen wir in Österreich mittlerweile und wo gibt es noch Aufholbedarf?

Die Betriebe haben enorm dazugelernt und wissen um die Herausforderungen, Arbeitnehmer:innen gesund bis zur Pension zu bringen. Vor allem in Branchen mit erhöhtem Arbeitskräftebedarf wird investiert. Viel Aufholbedarf besteht dagegen bei niedriger qualifizierten Tätigkeiten, die oft mit hoher körperlicher Belastung oder Nacharbeit einhergehen. Arbeitsausstattung, Arbeitsmittel, Arbeitssicherheit und Arbeitszeitmodelle sind heute Basics. Schwieriger wird es, wenn es um die Kultur in den Betrieben geht, also um Einstellungen gegenüber Menschen unterschiedlicher Altersgruppen oder auch um das soziale Miteinander.

Ab wann sollten sich Betriebe mit altersgerechtem Arbeiten beschäftigen?

Am besten sofort! Viele glauben, es gehe nur um ältere Beschäftigte, aber das Thema betrifft alle. Alter allein ist längst kein Kriterium mehr. Natürlich verändern sich Bedürfnisse, aber auch die Lebenszyklen verlaufen heute anders, und die Arbeitsbiografien sind vielfältiger geworden.

Entscheidend ist, was jemand in der jeweiligen Lebensphase braucht. Auf all das müssen die Betriebe flexibel reagieren und die Arbeitsplätze und Arbeitssituationen so gestalten, dass die Menschen darin gut älter werden können. Übrigens: Jüngere, die neue Arbeitszeitmodelle einfordern, sind nicht weniger leistungswillig, sondern achten stärker auf die Work-Life-Balance. Und je besser die ist, umso länger kann die Arbeitsfähigkeit erhalten bleiben.

Worin bestehen die größten Herausforderungen – und welche Lösungsansätze gibt es?

Körperliche Belastungen variieren je nach Tätigkeit stark, oft sind ergonomische Maßnahmen zentral. In hoch getakteten Berufen ist es vor allem der Umgang mit psychischer Belastung. Wenn etwa Zeitdruck die Qualität beeinträchtigt, erzeugt das negativen Stress. Betriebe müssen solche Belastungen erkennen und präventiv reduzieren. Ideal ist eine gute Mischung aus ergonomischer Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung, Teamentwicklung und Teilhabe. Wirksam sind auch Jobrotation und gemischte Tätigkeitsprofile. Zum Beispiel, indem Monteur:innen später in Planung oder Qualitätssicherung wechseln können. Es ist wichtig, dass niemand in „Schonarbeitsplätze“ abgeschoben wird, sondern Qualifikationen einbringen kann. Und Altersbilder müssen positiv sein.



Irene Kloimüller beschäftigt sich seit über 30 Jahren mit altersgerechtem Arbeiten.
Damals war das Thema hierzulande noch neu.



Irene Kloimüller: Betriebe profitieren von alternsgerechtem Arbeiten, da gesunde Mitarbeiter:innen sich stärker an das Unternehmen binden und das verbessert die Zusammenarbeit.

Können Sie Beispiele nennen, wo solche Maßnahmen besonders gut umgesetzt wurden?

Ja, und viele gehen über ergonomische Verbesserungen hinaus. In der Pflege zum Beispiel sind Hebehilfen heute weitgehend die Norm. Das Klinikum Favoriten hat darüber hinaus Pflegeentwicklungsmodelle, also alternative Karrieremodelle neben den klassischen Karrieren, etabliert. Diese bieten Arbeitnehmer:innen je nach Lebensphase sehr viele Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Ebenso werden altersgemischte Teams gestärkt. Ein weiteres Beispiel ist das AKH Wien, wo Reinigungspersonal und Krankentransport in Gesundheitsprogramme einbezogen werden. Gerade körperlichfordernde Tätigkeiten brauchen solche Maßnahmen. Am Flughafen Wien wird in der Beladung auf Hitze und Kälte Rücksicht genommen –

mit spezieller Kleidung, Kühlung, bewusst gesetzten Pausen und optimierter Einsatzplanung. Gleichzeitig entstehen Übergänge in weniger körperlich belastende Tätigkeiten. Erfolgreiche Übergangsmanagementprojekte wiederum zeigen von Mentoring bis zu praxisnahen Instrumenten, wie Arbeitnehmer:innen die bevorstehende Pensionierung gut planen können, motiviert und engagiert bleiben sowie ihr Wissen gerne teilen. Wenn Beschäftigte sagen: „Ich kann meinen Pensionsantritt offen ansprechen und bekomme trotzdem noch Herausforderungen“, dann weiß ich: Hier ist das Thema wirklich angekommen.

Wie profitieren die Betriebe von alternsgerechtem Arbeiten?

Gesunde Mitarbeiter:innen bleiben länger, geben ihr Wissen weiter und binden sich stärker ans Unternehmen. Das verbessert

nicht zuletzt die Zusammenarbeit untereinander. Junge Talente achten sehr genau darauf, welche Entwicklungsmöglichkeiten, Benefits und Arbeitszeitmodelle ein Betrieb bietet. Wer lebensphasenorientiert denkt, punktet auch im Recruiting und in der Bindung.

Braucht es für die Umsetzung immer die Führungsebene?

Ja, und idealerweise ist alternsgerechtes Arbeiten in Strategie und Programmen verankert. Das beginnt schon mit der eigenen Haltung zum Älterwerden, wo Vorbilder im Management entscheidend sind. Oft stoßen aber auch engagierte Mitarbeiter:innen Prozesse an. Diese Promotor:innen machen speziell am Anfang viel aus.

Brauchen wir zusätzliche Maßnahmen, um die Situation weiter zu verbessern?

Neben einem soliden Mindeststandard im Arbeitnehmer:innenschutz, etwa bei Belastungsgrenzen, Hitze und Kälte, benötigen Betriebe auch viel praxisnahe Unterstützung bei der Umsetzung darüber hinaus – also klare Regeln, flexible Förderungen und Anreize. Hilfreich sind sicherlich auch Programme wie NESTOR^{GOLD} des Sozialministeriums – nicht nur durch die Auszeichnung, sondern auch, weil Betriebe einen Handlungsleitfaden für eine alternsgerechte und lebensphasenorientierte Entwicklung erhalten, sich niederschwellig vernetzen und voneinander lernen können.

Podcast-Tipp

[Irene Kloimüller im ÖGB-Podcast](#)

[„Nachgehört / Vorgedacht“ über alternsgerechtes Arbeiten:](#)



In drei Schritten zur altersgerechten Arbeitsgestaltung

Um gezielte Maßnahmen für sichere und gesunde Arbeitsbedingungen zu setzen, gilt es, den Ist-Zustand zu erheben: Wie setzt sich die Belegschaft zusammen? In welchen Bereichen bestehen Risiken – und wo liegen Chancen? Die Arbeitsplatzevaluierung schafft die Grundlage für nachhaltige Veränderungen.



Arbeitsplatzevaluierung unter Berücksichtigung des Alters
kann den entscheidenden Unterschied machen.

Die gesetzlich vorgeschriebene Arbeitsplatzevaluierung ist der wichtigste Schritt auf dem Weg zu altersgerechten Arbeitsplätzen. Sie bildet die Grundlage dafür, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit aller Generationen im Betrieb – von Jung bis Alt – langfristig zu erhalten.

Im Rahmen der Arbeitsplatzevaluierung (§ 4 ASchG) sind Arbeitgeber:innen verpflichtet, alle Arbeitsplätze auf mögliche Gefahren für die Gesundheit der Arbeitnehmer:innen zu prüfen. Dabei werden Risiken ermittelt und bewertet – es wird also festgestellt, welche Gefahren bestehen und wie stark sie ausgeprägt sind. Wo Risiken identifiziert werden, müssen geeignete Schutzmaßnahmen entwickelt und umgesetzt werden.

1. Schritt: Altersstrukturanalyse

Wie ist die Belegschaft zusammengesetzt? Die Altersstrukturanalyse zeigt, welche Altersgruppen vertreten sind, wo sich besondere Herausforderungen wie Nachfolgeplanung oder Chancen wie Qualifizierungsbedarf ergeben, und macht diese planbar.

2. Schritt: Arbeitsplatzevaluierung

Diese Analyse macht Tätigkeiten sichtbar, die psychisch oder physisch belastend oder förderlich sein können. Entscheidend

ist, alle Generationen im Betrieb zu berücksichtigen, um Belastungen gezielt zu verringern. Ergebnis einer solchen Belastungsanalyse können Arbeitsplatzlandkarten sein, die die Belastungen beispielsweise aufgrund von Lärm oder hohem Arbeitstempo bewerten.

3. Schritt: Maßnahmen umsetzen – Arbeitsplätze altersgerecht gestalten

Sind die Risiken erkannt, können Betriebe in vier zentralen Handlungsfeldern ansetzen:

- **Arbeitsorganisation:** Sichere und gesunde Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsaufgaben, Arbeitszeit und Kommunikation
- **Gesundheit:** Präventive Maßnahmen wie Ergonomie, Belastungsabbau und Gesundheitsförderung
- **Weiterbildung:** Qualifikationen, Kompetenzen, berufliche als auch persönliche Weiterentwicklung
- **Führung:** Offene Kommunikation, Wertschätzung, Ermöglichung der Einbringung der Stärken aller Generationen, der Mitarbeiter:innen in allen Lebensphasen

Erfolgsfaktor Zusammenarbeit

Damit die Arbeitsplatzevaluierung gelingt, sind die Vernetzung und Zusammenarbeit mit Expert:innen entscheidend. Arbeitsmediziner:innen, Sicherheitsfachkräfte, Arbeits- und Organisationspsycholog:innen sowie Ergonom:innen bringen ihr Fachwissen ein und unterstützen dabei, Risiken richtig einzuschätzen und passende Maßnahmen zu entwickeln. Ebenso wichtig ist es, alle im Betrieb einzubinden und zu informieren: Betriebsrät:innen, Sicherheitsvertrauenspersonen und die Arbeitnehmer:innen selbst. Sie kennen die Arbeitsplätze am besten – ihr Wissen und ihre Erfahrung sind zentral für eine erfolgreiche Evaluierung.

Sandra Gloning, freie Journalistin

Ist Ihr Unternehmen altersgerecht? Hier geht es zur Checkliste der AUVA zur „Evaluierung unter Berücksichtigung des Alters“: [checkliste-alternsgerechte-arbeitsgestaltung.pdf](https://www.auba.at/fileadmin/redaktion/Downloads/Checklisten/Checkliste-alternsgerechte-arbeitsgestaltung.pdf)

Gut informiert mit „Arbeit & Alter“

Wie gelingt es, Arbeit so zu gestalten, dass alle Generationen gesund und motiviert bleiben? Die Online-Plattform „Arbeit & Alter“ liefert Sicherheitsvertrauenspersonen und Betriebsräten das nötige Hintergrundwissen, Praxistipps, Fördermöglichkeiten und inspirierende Beispiele aus Unternehmen.



Führung

Führung unterstützt langjährige Arbeitsfähigkeit und Kompetenz.



Gesundheit

Gesundheit ist eine wichtige Basis für die Arbeitsfähigkeit bis zur Pension.



Weiterbildung

Weiterbildung sichert Arbeitsplätze, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation.



Organisation

Arbeitsorganisation ermöglicht die optimale Gestaltung von Abläufen am Arbeitsplatz.

Es spielen verschiedene Ebenen zusammen, wenn alternsgerechtes Arbeiten funktioniert.
Die Plattform „Arbeit & Alter“ liefert Hilfestellungen, Orientierung, Tipps und Tricks.

„Arbeit & Alter“ ist eine gemeinsame Plattform des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Bundesarbeitskammer, der Wirtschaftskammer Österreich und der Industriellenvereinigung. Sie bietet einen Überblick über alle Aspekte alternsgerechter Arbeit – von Hintergrundwissen, etwa zur demografischen Entwicklung, über aktuelle Themen wie Digitalisierung bis zu konkreten Schritten alternsgerechter Arbeit in der Praxis.

„Auf der Website finden sich Informationen zu den vier relevanten Handlungsfeldern Gesundheit, Arbeitsorganisation, Führung und Weiterbildung. Für die Umsetzung im Betrieb hilft es, sich an den dort angeführten praktischen Beispielen zu orientieren. Betriebsräte:innen, Sicherheitsvertrauenspersonen und Präventivfachkräfte können so in ihrem Unternehmen alternsgerechtes Arbeiten fördern“, betont Julia Nedjelik-Lischka von der AK

Wien den Nutzen der Plattform für Arbeitnehmer:innen.

Eine Auflistung von Förderungen, Initiativen und Projekten sowie Tipps und Checklisten ergänzen die Palette. Unternehmen, die bereits Maßnahmen für alternsgerechte Arbeit gesetzt haben, werden als Good-Practice-Beispiele angeführt. „Arbeit & Alter“ ist damit nicht nur Informationsquelle, sondern bietet auch umfassenden Service und inspirierende Impulse – alles an einem Ort. „Arbeitgeber:innen schätzen und brauchen das Potenzial aller Altersgruppen im Betrieb. Die Betriebsbeispiele auf der Sozialpartnerplattform zeigen, wie man durch die Zusammenarbeit von Jung und Alt die Produktivität steigert“, so Rolf Gleißner von der Wirtschaftskammer Österreich. „Mit den Tipps zu alternsgerechtem Arbeiten unterstützen wir Betriebe, ihre Arbeitskräfte gesund und

motiviert bis zum Regelpensionsalter zu beschäftigen.“

Alternsgerechte Arbeit

Arbeit ist dann alternsgerecht, wenn sie vom Einstieg ins Berufsleben bis zum Erreichen des Pensionsantrittsalters bei guter physischer und psychischer Gesundheit ausgeübt werden kann. Der Gedanke der Prävention schon in jungen Jahren spielt dabei eine gewichtigere Rolle als bei altersgerechtem Arbeiten, das ältere Beschäftigte im Fokus hat. Alternsgerechte Arbeitsbedingungen sind ein wesentlicher Faktor, um die Zahl der gesunden Lebensjahre zu erhöhen.

Rosemarie Pexa, freie Journalistin

Weiterführende Informationen

Arbeit & Alter:

www.arbeitundalter.at

Wie Führung für alle Generationen hinweg gelingt

Gute Führung bringt Menschen unterschiedlichen Alters am Arbeitsplatz zusammen – und ermutigt sie, ihre Potenziale zu entdecken. Generationenübergreifende Führung orientiert sich dabei an Lebensphasen und schafft Handlungsspielraum.

Führung bedeutet, Rahmenbedingungen der Arbeit so zu gestalten, dass Mitarbeiter:innen motiviert arbeiten können. „Eine gesundheitsförderliche Führung sollte idealerweise immer gelebt werden. Diese achtet auf viele Aspekte – besonders auf Fairness, Gemeinschaftsgefühl, gemeinsame Werte und Anerkennung. Ein wichtiger Punkt ist außerdem der Handlungsspielraum bzw. die Autonomie. Gerade für ein altersns- und altersgerechtes Arbeiten ist dieser entscheidend: Er ermöglicht, dass Beschäftigte ihre Erfahrung und Kompetenzen wahrgenommen sehen und sinnvoll einsetzen können“, erklärt Paul Jiménez, Psychologieprofessor an der Universität Graz.

Neben dem Alter müssen Führungskräfte auch die jeweilige Lebensphase der Arbeitnehmer:innen berücksichtigen. Der Zeitpunkt von Lebensphasen wie Berufseinstieg oder Familiengründung kann individuell stark variieren. So benötigen Beschäftigte bei späterer Elternschaft noch mit Ende 30 Arbeitsbedingungen, die eine Vereinbarkeit von Job und Familie ermöglichen. Quereinsteiger:innen jenseits der 50 brauchen neue Skills, lernen aber anders als ihre jungen Kolleg:innen.

Gezielte Maßnahmen

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, brauchen Führungskräfte einen Überblick über die Altersstruktur in ihrem Unternehmen und die Qualifikationen der Arbeitnehmer:innen. Auf dieser Basis lassen sich gezielte Maßnahmen setzen: Beschäftigte können an Arbeitsplätzen eingesetzt werden, die ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen entsprechen, sie erhalten passende Weiterbildungsangebote,



Gemeinsam weiter: Eine generationenübergreifende Führung kann viel bewirken.

und Teams können so zusammengestellt werden, dass sich die Stärken Jüngerer und Älterer ideal ergänzen.

Für die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten spielt auch die Wertschätzung durch Führungskräfte eine entscheidende Rolle, wie eine in Deutschland durchgeführte Studie zeigt: Die Wahrscheinlichkeit, die Arbeitsfähigkeit von über 50-Jährigen zu verbessern, war bei wertschätzender Führung 3,6-mal höher.

Praxisbeispiel Metallgewerbe

Zahlreiche Unternehmen setzen das Konzept generationenübergreifender Führung bereits erfolgreich um. So hat etwa ein mittelgroßer Metallgewerbetrieb mit dem Ziel, die Fehlerquoten weiter zu senken, eine wöchentliche Besprechung des

Produktionsleiters mit seinen Gruppenleitern eingeführt. In diesen Runden bringen die älteren Meister ihr Wissen und ihre Erfahrung ein, um Lösungen zu finden, während die jüngeren Kolleg:innen kreative Ideen beitragen und die Umsetzung von Neuerungen forcieren. So entsteht ein wertschätzendes Miteinander, von dem die Arbeit und die Gemeinschaft gleichermaßen profitieren.

Rosemarie Pexa, freie Journalistin

Weiterführende Informationen

Arbeit & Alter:

www.arbeitundalter.at/fuehrung

Leitfaden Generationengerechtes Führen:

<https://www.demografieberatungplus.at/generationengerechte-fuehrung-leitfaden>

Gesund durchs (Arbeits-)Leben

Gesund bleiben bis zum gesetzlichen Pensionsalter und darüber hinaus – Voraussetzung dafür sind altersgerechte Arbeitsbedingungen. Die Prävention von Gesundheitsschäden muss bereits in jungen Jahren beginnen.

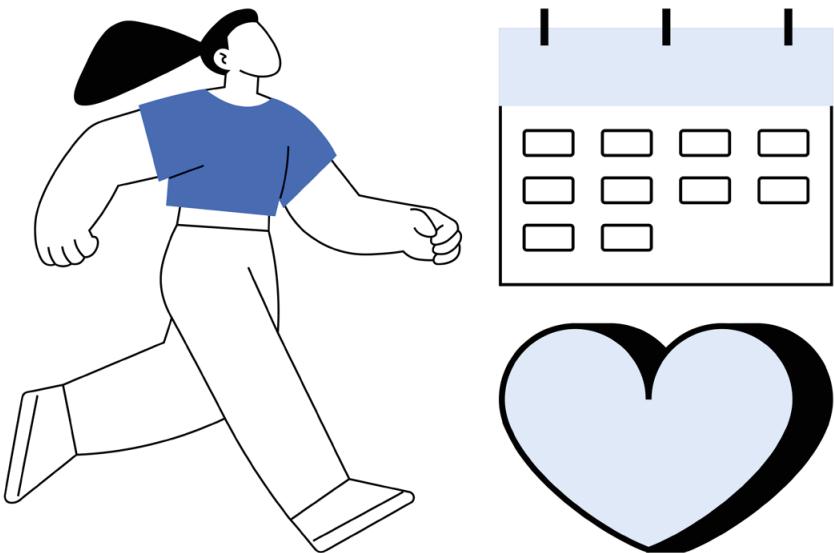
Jede Lebensphase hat ihre Herausforderungen und gesundheitlichen Risiken. Worauf der Fokus bei den einzelnen Altersgruppen gelegt werden sollte, liefert der Fehlzeitenreport 2025. Langzeitkrankenstände können überwiegend auf drei Krankheitsgruppen zurückgeführt werden: Bei den unter 25-Jährigen dominieren Verletzungen und Vergiftungen, bei den 25- bis 44-Jährigen psychische Erkrankungen. Ältere leiden häufiger an Muskel-Skelett-Erkrankungen.

Lebensphasen und Belastungen

Diese Daten zeigen, dass bei jüngeren Beschäftigten der Unfallprävention eine besondere Bedeutung zukommt. Aber auch Bildschirmarbeit stellt für Personen bis circa Mitte 20 ein erhöhtes Risiko dar – das Auge befindet sich bis dahin noch im Wachstum, Kurzsichtigkeit wird dadurch begünstigt. Diese kann später zu weiteren Augenerkrankungen führen. Die Vorkehrung: reduzierte Bildschirmzeiten und regelmäßige Pausen.

Im mittleren Alter sind insbesondere Frauen von Mehrfachbelastung betroffen, neben dem Beruf fallen Betreuungspflichten an. Zeitdruck oder ständige Erreichbarkeit können auf Dauer psychische Erkrankungen verursachen – Maßnahmen zur Stressreduktion wie flexible Arbeitszeiten müssen gesetzt werden. Das gilt auch für die Arbeit im Homeoffice. Dort spielt die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes ebenfalls eine wesentliche Rolle.

Die Auswirkungen gesundheitsschädigender Tätigkeiten, wie etwa Heben und Tragen schwerer Lasten oder Kontakt mit gefährlichen Arbeitsstoffen, machen sich häufig erst im höheren Alter bemerkbar. Damit es gar nicht so weit kommt, muss Prävention schon mit dem Berufseinstieg



Mit sicheren Schritten durchs Arbeitsleben: Betriebe, die auf gute Arbeitsbedingungen und Prävention setzen, sorgen dafür, dass Beschäftigte arbeitsfähig und gesund bleiben.

beginnen. Abhilfe schaffen etwa Hebe- und Tragehilfen, ausreichende Beleuchtung und ein gutes Raumklima.

Prävention und Rehabilitation

Altersgerechte gesunde Arbeit beginnt mit klaren Regeln – Grundlage dafür bildet das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz. Es schreibt vor, dass bei der Arbeitsplatz-evaluierung auch das Alter berücksichtigt werden muss. Damit die Maßnahmen auch umgesetzt werden, fordern AK und ÖGB eine erzwingbare, verbindliche Betriebsvereinbarung.

Ein weiterer Baustein der Prävention ist die Betriebliche Gesundheitsförderung – eine Investition, die sich auch für das Unternehmen lohnt, denn gesundes Arbeiten ermöglicht gutes Arbeiten. Betriebe können zu konkreten Maßnahmen ansetzen, etwa mit themenspezifischen

Arbeitslandkarten, um altersgerechte Arbeitsbedingungen von Arbeitsplätzen zu evaluieren, oder mit Buddy- oder Mentoring-Systemen, die den systematischen Wissenstransfer zwischen den Generationen sichern. Nach längerer Krankheit unterstützt das Betriebliche Eingliederungsmanagement Arbeitnehmer:innen, in den Arbeitsalltag zurückzukehren.

Rosemarie Pexa, freie Journalistin

Weiterführende Informationen

Arbeit & Alter:

www.arbeitundalter.at/gesundheit

Betriebliche Gesundheitsförderung:

<https://www.netzwerk-bgf.at/>

AUVA:

<https://auva.at/praevention/sicher-arbeiten/evaluierung/alternsgerechte-arbeitsgestaltung/>

Weiterbildung in jedem Alter

Die Arbeitswelt ändert sich rasant, insbesondere durch die fortschreitende Digitalisierung. Um mit den Entwicklungen mitzuhalten, ist berufliche Weiterbildung unerlässlich. Auch ältere Arbeitnehmer:innen müssen daran teilhaben können.



Weiterbildung bringt Ideen zum Strahlen: Wer Lernen im Betrieb fördert, schafft Motivation, steigert die Kompetenzen und fördert die persönliche Weiterentwicklung.

Neugier ist der Motor fürs Lernen. Auch wenn sie in der Schule manchmal zu kurz gekommen sein mag, kann sie im Berufsleben gezielt gestärkt werden. Lernen passiert dabei auf zwei Wegen: informell, also direkt im Arbeitsalltag durch das „Training on the Job“, und formell in Form von Schulungen und Seminaren. Ob Arbeitnehmer:innen solche in Anspruch nehmen, hängt oft von der Unterstützung durch die Führungskräfte ab.

Wirksam wird Weiterbildung erst, wenn das neu erworbene Wissen auch genutzt wird. Führungskräfte, die Lernen fördern, wertschätzen und Raum für die Anwendung schaffen, stoßen einen positiven Kreislauf aus Motivation, Erfolgserlebnissen und wachsender Lernfreude an.

Die Forderung

Damit für alle – von Lehrlingen bis zu Beschäftigten kurz vor der Pensionierung

– das jeweils passende Lernangebot zur Verfügung steht, fordert der ÖGB, dass Unternehmen gemeinsam mit Betriebsrat und Jugendvertrauensrat verpflichtende betriebliche Ausbildungspläne erstellen. Der Betriebsrat muss erweiterte Kompetenzen und Mitspracherecht in Bezug auf betriebliche Weiterbildung erhalten, etwa in Form eines jährlichen Qualifizierungsge-sprächs, analog zum Wirtschaftsgespräch.

Bildung auch für Ältere

Häufig werden Ältere von Bildungsmaßnahmen ausgeschlossen, wie Alexander Prischl vom ÖGB erklärt: „Um ältere Personen im Arbeitsmarkt halten zu können, ist neben der gesundheitlichen Komponente auch die Frage der Qualifizierung von hoher Bedeutung. Alternsgerechtes Arbeiten bedeutet daher auch, älteren Beschäftigten den Zugang zu innerbetrieblichen Qualifizierungen zu ermöglichen und sie

vor allem zu fördern. Leider ist der typische Teilnehmer bei innerbetrieblicher Qualifizierung noch immer männlich und jung.“

Das bestätigen auch Daten des deutschen Statistischen Bundesamts: Erwerbstätige zwischen 25 und 34 Jahren nehmen mit 6,8 Prozent am häufigsten an beruflichen Weiterbildungsveranstaltungen teil, bei den 55- bis 64-Jährigen sind es nur 4,8 Prozent.

Altersabhängige Lerntypen

Jüngere Menschen lernen in der Regel schneller, sind offen für Neues und bevorzugen digitale Lernformen. Ältere verfügen über ein umfassendes Erfahrungswissen – sie lernen leichter, wenn sie neue Inhalte mit bereits bekannten verknüpfen können und das Gelernte praktische Relevanz hat. Gerade Personen, deren letzte Lernerfahrungen weiter zurückliegen, fürchten häufig, mit den Anforderungen nicht Schritt halten zu können.

Damit Weiterbildung für Ältere gelingt, braucht es eine aktive Einladung zu Bildungsveranstaltungen und eine gezielte Ansprache – vor allem, wenn es Ängste gibt. In fortgeschrittenem Alter ist es besonders wichtig, im eigenen Tempo lernen und die Inhalte so oft wie nötig wiederholen zu können. Häufig müssen geeignete Lerntechniken (wieder) erworben werden. Rücksicht ist auch bei den Lehrenden gefragt, wenn zum Beispiel geänderte Arbeitsabläufe ein Umlernen erfordern. Nicht zuletzt trägt ein gutes Gruppenklima zusätzlich zum Lernerfolg bei, unabhängig vom Alter.

Rosemarie Pexa, freie Journalistin

Weiterführende Informationen

Arbeit & Alter:

www.arbeitundalter.at/weiterbildung

Strategien für eine altersgerechte Arbeitsorganisation

In jedem Betrieb arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Zielen – und sie befinden sich in verschiedenen Phasen ihres Berufslebens. Alternsgerechte Arbeitsorganisation ermöglicht allen, ihre Stärken zu entfalten und einzubringen – davon profitieren sowohl Beschäftigte als auch Unternehmen.

Die demografische Entwicklung stellt Betriebe und Beschäftigte vor große Herausforderungen. Doch: Wenn in einer zunehmend älteren Belegschaft jede:r entsprechend der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten eingesetzt wird, steigt die Arbeitszufriedenheit, während gleichzeitig Fluktuation und vorzeitige Pensionsantritte sinken.

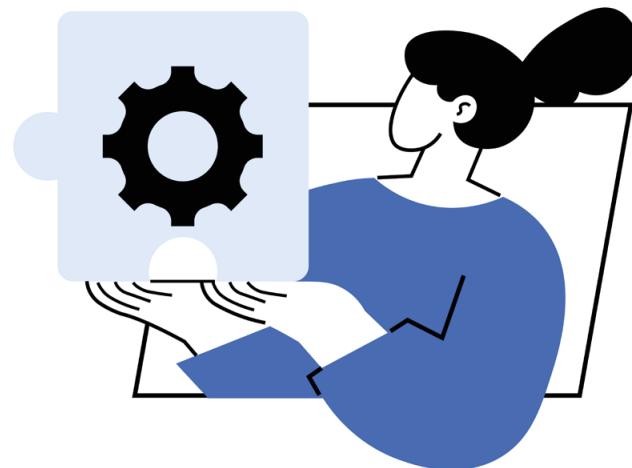
Altersabhängige Stärken nutzen

Jüngere Arbeitnehmer:innen sind in der Regel körperlich leistungsfähiger, flexibler und lernen schneller. Ältere punkten durch Erfahrungswissen, soziale Kompetenz, Entscheidungs- und Urteilsfähigkeit bei komplexen Zusammenhängen. Eine alternsgerechte Arbeitsorganisation nutzt die jeweiligen Stärken und setzt Maßnahmen, um individuelle Schwächen zu kompensieren. So bleibt die Arbeitsfähigkeit vom Berufseintritt bis zur Pension erhalten und wird kontinuierlich gefördert. Geraade in gemischten Teams ergänzen Ältere und Jüngere einander und können voneinander lernen.

Am Beginn der beruflichen Laufbahn sollten Aufgaben im Vordergrund stehen, die Erfahrung und Routine aufbauen. Im weiteren Berufsverlauf braucht es Entwicklungschancen, um motiviert zu bleiben. Für ältere Beschäftigte wird es zunehmend wichtig, Entlastungsmöglichkeiten zu schaffen, um sie im Beruf zu halten.

Organisatorische Maßnahmen

Ein Arbeitsplatz- bzw. Tätigkeitswechsel, etwa in Form eines Rotationsmodells, bringt Abwechslung und zusätzliche Qualifikationen. Dass auch Ältere ein derartiges



Jedes Zahnrädchen zählt: Betriebe, die die Stärken aller Altersgruppen berücksichtigen, können die Fluktuation senken und die Arbeitszufriedenheit steigern.

Angebot gerne annehmen, zeigt das Beispiel eines mittelgroßen Krankenhauses mit beschränkten Karrieremöglichkeiten für das ärztliche Personal. Der freiwillige Abteilungswechsel wird vor allem von älteren Ärzt:innen in Anspruch genommen.

In bestimmten Lebensphasen verändern sich die Bedürfnisse: Während des Studiums, bei Betreuungspflichten oder vor der Pensionierung wünschen sich viele Beschäftigte kürzere Arbeitszeiten, mehr Pausen oder längere Freizeitblöcke; Nacht- und Wochenendarbeit wird als belastend empfunden. Wenn Arbeitszeitmodelle an die jeweiligen Bedürfnisse und Lebenssituationen angepasst sind, bleiben Beschäftigte der Arbeitswelt länger erhalten. Einem mobilen Pflegeunternehmen gelang es zum Beispiel, die Zahl der Abgänge zu senken, indem es auf die

Wünsche älterer Arbeitnehmer:innen einging – durch zusätzliche Pausen und eine Reduktion der Arbeitsstunden.

Ob die Arbeit zur jeweiligen Person passt und sie sich wohlfühlt, hängt unter anderem von den Arbeits- und Hilfsmitteln sowie von der Arbeitsumgebung ab. Alternsgerechte Arbeitsorganisation bedeutet daher auch, Arbeitsplätze für Ältere ergonomisch und technisch zu stützen, etwa mit Hilfsmitteln, die körperliche Belastung reduzieren, oder einer ausreichend hellen Beleuchtung.

Rosemarie Pexa, freie Journalistin

Weiterführende Informationen

Arbeit & Alter:

[www.arbeitundalter.at/
arbeitsorganisation](http://www.arbeitundalter.at/arbeitsorganisation)



„Generationenmanagement“ im AKH Wien:
Ein Projekt, das 560 Mitarbeiter:innen in allen Lebensphasen stärkt.

Wo Beschäftigte gesehen und wertgeschätzt werden

Reinigungspersonal, Patient:innen-Transportdienst und Serviceassistent:innen werden oft übersehen. Dabei kann ein Krankenhaus ohne sie nicht funktionieren. Ein Generationenmanagementprogramm sorgt nicht nur für altersgerechte Arbeitsplätze, sondern auch für Entwicklungsmöglichkeiten.

Text: Christian Resei | Fotos: Markus Zahradnik, EU-OSHA

Gesund bleiben im Job – bis zur Pension und darüber hinaus: Dieses Ziel verfolgt die Betriebsabteilung der Technischen Direktion des Universitätsklinikums AKH Wien mit dem Projekt Generationenmanagement – altersgerechte Organisation für alle Lebensphasen. Es richtet sich an das Reinigungspersonal, an den Patient:innen-Transportdienst und an die Serviceassistent:innen und damit an rund 560 Arbeitnehmer:innen. Diese Berufsgruppen sind oft unsichtbar, dabei kann ein Spital ohne sie nicht funktionieren – sie sorgen für Sauberkeit, Mobilität und etwa dafür, dass alle Patient:innen ihr Essen serviert bekommen. Somit erbringen diese Berufsgruppen einen unerlässlichen Beitrag zur

Patient:innenversorgung und zur Erfüllung der hohen Hygienestandards.

Projekt zum Generationenmanagement

„Am Anfang des Projekts stand eine Befragung der Arbeitnehmer:innen“, erzählt Gerhild Katz, Leiterin der Betriebsabteilung in der Technischen Direktion. Deutliches Ergebnis: Am häufigsten gaben Frauen wie Männer an, unter Gelenkschmerzen und Rückenbeschwerden zu leiden. Am eigenen Leib erfahren hat das Aleksandar Kepcija, Leiter der Planung und Qualitätssicherung in der Betriebsabteilung. Vor mehr als 30 Jahren startete Kepcija im Transportdienst.



Gerhild Katz hat die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter:innen regelmäßig im Blick.

„Wichtig ist es, mit den Menschen auf gleicher Ebene zu reden“, stellt der Qualitätssicherungsleiter klar. So erkundigt sich Gerhild Katz regelmäßig im Zuge von Gesprächen nach dem Befinden der Mitarbeiter:innen. Um den Arbeitnehmer:innen einen einfacheren Zugang zu Gesundheitsthemen zu ermöglichen, wurde als Bindeglied Eva Dolezel als Gesundheitsmultiplikatorin eingesetzt. Sie ist eine ehemalige Reinigungskraft, die sich beim Wiener Gesundheitsverbund weitergebildet und unter anderem Kurse in Gesprächsführung absolviert hat. Sie fragt in den verschiedenen Abteilungen nach, wo der Schuh drückt. „Sie ist auch da, wenn man sich mit gewissen Themen nicht an die Führungskraft wenden kann. Wir versuchen, die Kommunikation auf mehreren Ebenen zu ermöglichen und zu erleichtern“, erklärt Aleksandar Kepcija. Und so hilft sie als Gesundheitsmultiplikatorin auch, den gegenseitigen Umgang zu erleichtern. Denn in Workshops oder Gesundheitszirkeln nimmt sie den Kolleg:innen die Hemmschwelle und motiviert sie dazu, ihre Meinung zu äußern und Einfluss auf die Arbeitsbedingungen zu nehmen. Als Gesundheitsmultiplikatorin überzeugt sie ihre Kolleg:innen, an der Gesundenuntersuchung teilzunehmen, oder begeistert sie für den Wiener Busi-



Den Koordinator:innen in der Leitzentrale des Patient:innentransportdienstes stehen elektrisch höhenverstellbare Schreibtische zur Verfügung.

ness Run. Sie kann aber auch bei privaten Problemen helfen.

Wertschätzung für jede Generation

Im Generationenmanagement der Betriebsabteilung wird Rücksicht auf die unterschiedlichen und individuellen Lebensphasen der Arbeitnehmer:innen genommen: Bei der Arbeitseinteilung hilft auch die Kategorisierung der Arbeitsplätze. „Diese wurden nach Einstiegs-, Verweil- und Ausstiegsarbeitsplätzen

eingeteilt“, erklärt Irene Kloimüller, Expertin für altersgerechtes Arbeiten, die das Universitätsklinikum AKH Wien im Rahmen des NESTOR^{GOLD} Gütesiegels als Assessorin begleitet.

Beispielsweise ist das Arbeitsgebiet der Reinigungsdienste unterschiedlich und anspruchsvoll – höchste Sauberkeit im Ambulanzbereich, der Intensivstation oder im OP-Saal ist Gesetz. In den OP-Bereich gelangt nur, wer sich durch eine Schleuse begibt und spezielle Kleidung trägt. Schnelles Arbeiten zählt, um den OP-Bereich nach einer Operation wieder in den perfekt sterilen Raum zu verwandeln – schon steht der nächste Eingriff an. Dagegen ist die Arbeit in den Bürobereichen mit weniger Zeitdruck verbunden.

Arbeitszeitwünsche werden berücksichtigt

Auch Nachtdienste sind hier üblich. „Ich kann aber nicht generell sagen, dass Ältere keinen Nachtdienst mehr machen wollen“, weiß Betriebsabteilungsleiterin Gerhild Katz. „Viele wollen so weiterarbeiten wie bisher, weil der Rhythmus der freien Tage und der Arbeitstage gut in ihr Leben integriert ist.“ Die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten werden, soweit es möglich ist, berücksichtigt. „Etwa 90 Prozent davon können erfüllt werden“,



Neue Patient:innenfahrsessel mit Griffverlängerung
sollen für einen ergonomischeren Transport sorgen.



Maja Mikic entschied gemeinsam mit ihren Kolleg:innen, welche Sicherheitsschuhe am besten geeignet sind.

schätzt Qualitätssicherungsleiter Aleksandar Kepcija. „Wenn jemand aus familiären Gründen keine Wochenenddienste machen kann, bemühen wir uns, eine Lösung zu finden“, erklärt Gerhild Katz. Steigen Arbeitnehmer:innen etwa nach längerem Krankenstand wieder in den Job ein, können Diensterleichterungen in Anspruch genommen werden. Die Arbeitszeiten werden angepasst, besonders schwere körperliche Tätigkeiten werden vermieden, bis sich der Mensch wieder regeneriert hat. Beispiel: Eine Reinigungskraft, die nach dem Krankenstand wieder in ihren Job zurückgekehrt ist, konnte sich bei Bedarf kurz Zeit für empfohlene Übungen nehmen. Dies wurde individuell mit ihrer Vorgesetzten vereinbart.

Auf die Expertise der Arbeitnehmer:innen kommt es an!

Gerade bei der Arbeitsplatzgestaltung ist es wichtig, dass auch auf die Expertise der Arbeitnehmer:innen vertraut wird. Maja Mikic ist seit sieben Jahren im Universitätsklinikum AKH Wien beschäftigt. Ihr Dienst beginnt um sechs Uhr morgens, und besonders in der Früh, wenn Menschen noch

müde sind, ist sicheres Schuhwerk wichtig. Mikic konnte mit ihren Kolleg:innen drei unterschiedliche Paar Sicherheitsschuhe testen. „Wir haben das sehr ernst genommen“, erzählt Mikic. „Die Kriterien, nach denen wir entschieden haben, waren Halt, Rutschfestigkeit und Passgenauigkeit.“ Bei der Bestellung der Sicherheitsschuhe wurde dann auf das Urteil der Reinigungskräfte vertraut. Ähnliches gilt im Patient:innen-Transportdienst. Hier wird gerade ein Transportsessel getestet, dessen Griffe ergonomisch geformt sind, damit Arbeitnehmer:innen unterschiedlicher Größe optimal damit manövrieren können.



Statt Zufallsbewegungen folgt die Bodenreinigung einer ergonomischen Choreografie, die den Körper entlastet.

Die Qualität des Arbeitsplatzes kann zudem durch unterschiedliche Maßnahmen auf persönlicher Ebene verbessert werden. Das reicht von der Rückengymnastik,



Laut Aleksandar Kepcija können rund 90 % der Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten erfüllt werden.

die auf die einzelnen Berufsgruppen abgestimmt ist, bis zu Deutschkursen mit Einstufungstests und weiterführenden Einheiten – darunter sind auch Spezialkurse für Reinigungspersonal, die der Wiener Gesundheitsverbund seit 2019 anbietet.

Alternsgerechtes Arbeiten lohnt sich!

Aleksandar Kepcija erklärt, was sich im Laufe der Jahre positiv verändert hat. Früher seien die Reinigungs- und Transportkräfte eher „unsichtbar“ gewesen. Das sei jetzt anders. Expertin Irene Kloimüller: „Die Beschäftigten der Betriebsabteilung werden jetzt in allen Bereichen als Teil des Teams gesehen.“ Der Effekt: Die Arbeitnehmer:innen sind zufriedener und gehen auch seltener in Krankenstand. Für ihr Engagement im alternsgerechten Arbeiten wurde die Betriebsabteilung des AKH vom Sozialministerium mit dem NESTOR^{GOLD} Gütesiegel ausgezeichnet. Im Jahr 2022 wurde der Good-Practice-Award der EU-OSHA in Bilbao an den Technischen Direktor Dipl.-Ing. Siegfried Gierlinger und Gerhild Katz überreicht.

Digitalisierung trifft Demografie: Den Wandel mitgestalten

Während Digitalisierung und KI neue Formen des Arbeitens bringen, altert die Bevölkerung zunehmend. Umso wichtiger wird es, Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie auch in Zukunft sicheres und gesundes Arbeiten ermöglichen.

Der Arbeitsplatz von gestern ist nicht der von heute: Mit dem Vormarsch der Digitalisierung fluten nicht nur neue KI-Technologien den Markt, sondern auch neue Formen des (Zusammen-)Arbeitens, flexiblere Prozesse und höhere Anforderungen kommen auf. Parallel dazu steigt der Anteil älterer Beschäftigter. Laut Statistik Austria werden 2050 bereits 28 Prozent der Bevölkerung über 65 Jahre alt sein – das ist ein Plus von 8,2 Prozentpunkten gegenüber 2023. Jüngere Jahrgänge bleiben konstant oder sind sogar leicht rückläufig.

Chancen nutzen und Risiken minimieren

Angesichts dieser Entwicklungen gewinnt die Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze weiter an Gewicht. Denn in gesunden Strukturen lässt es sich länger und gesünder arbeiten. Mit umfassenden Präventionsmaßnahmen – darunter ergonomische Arbeitsplätze, flexible Arbeitszeitmodelle, gezielte Weiterbildungen und ein wertschätzendes, lebensphasenorientiertes Umfeld – sollen Arbeitnehmer:innen über den gesamten Erwerbsverlauf gesund und arbeitsfähig bleiben. Digitalisierung kann dazu beitragen, verändert mitunter aber auch die Rahmenbedingungen.

Alternsgerechte Arbeitsplätze – auch digital

Automatisierung und künstliche Intelligenz zum Beispiel können Abläufe erleichtern. Gleichzeitig können sie Prozesse oder Branchen verändern und den Arbeitsdruck erhöhen. Diesen Wandel gilt es, zu gestalten und zu begleiten.



Technik kann entlasten, wenn sie verständlich bleibt. So bleibt Arbeit für alle Altersgruppen machbar.

Hybrides Arbeiten kann mehr Lebensqualität bringen, aber nur, wenn auch zu Hause Sicherheits- und Gesundheitsstandards gelten – etwa klare Rahmenbedingungen für Erreichbarkeit, Pausen und Arbeitszeit, technische Ausstattung, soziale Austauschmöglichkeiten und Schulungen. Ebenso wichtig ist es,

psychische Belastungen wie Stress frühzeitig zu erkennen und zu mindern.

Mitbestimmung fördert die Akzeptanz

Mit dem rasanten Wandel kommen immer mehr neue Programme, Apps und digitale Arbeitsentlastungen auf den Markt. Um Unsicherheiten zu vermeiden, sollten Beschäftigte von Anfang an eingebunden werden und Stärkung durch passende Weiterbildungen erfahren. Das erhöht auch die Akzeptanz. Betriebsräte:innen, Personalvertreter:innen und Sicherheitsvertrauenspersonen können eine Schlüsselrolle einnehmen, indem sie solche Prozesse begleiten und bei der Auswahl und Einführung digitaler Tools oder bei der Entwicklung von Qualifizierungsprogrammen mitwirken.

Sabine Karrer, freie Journalistin

Beratungsangebot Demografieberatung Digi+ hilft bei der Umsetzung von alternsgerechten Arbeitsplätzen

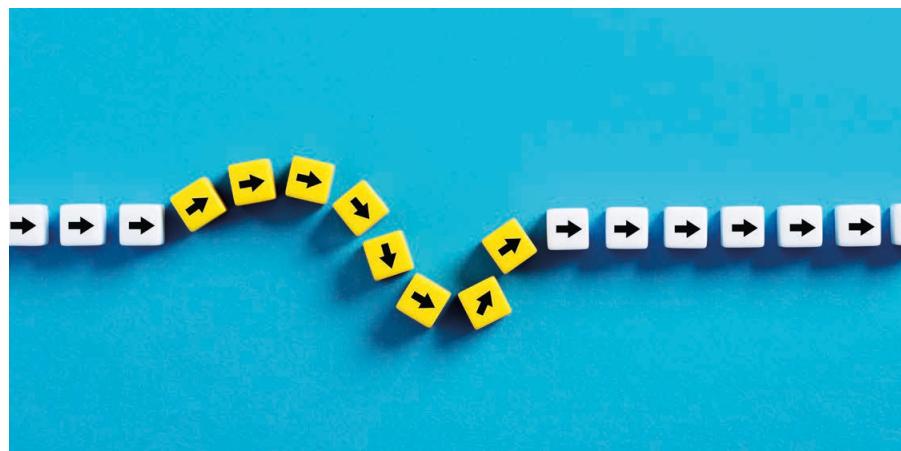
Mit der Demografieberatung Digi+ steht Betrieben ein kostenfreies Angebot zur Verfügung, das Digitalisierung und Demografie zusammen denkt. Expert:innen unterstützen vom Ausmachen der Bedürfnisse bis hin zum Umsetzen individueller Lösungen in fünf Handlungsfeldern: Arbeitsgestaltung, Führung und Kultur, Personalmanagement, Wissen und Kompetenzen sowie Gesundheit. Die Praxis zeigt: Je besser der digitale Wandel unter Beteiligung aller Betroffenen mitgestaltet wird, umso eher bleiben Betriebe wettbewerbsfähig sowie Arbeitnehmer:innen gesund, motiviert und arbeitsfähig.

Die Demografieberatung Digi+ berät individuell und kostenfrei.
Hier geht's zum Beratungsangebot:



Übergänge sinnvoll gestalten

Der Schritt eines Beschäftigten von der Arbeitswelt in den Ruhestand kann reibungslos und gewinnbringend ablaufen. Wie man späte Berufsphasen motivierend gestaltet und Wissen weitergibt, weiß Experte Wilhelm Baier.



Die Karriere endet, das Wissen nicht: Ein gut geplantes und umgesetztes Übergangsmanagement hält die Fäden im Betrieb zusammen.

Das Thema Ruhestand beschäftigt viele Menschen schon Jahre vor dem tatsächlichen Pensionsantritt: Wie sieht mein Leben nach dem Erwerbsleben aus? Und wie lassen sich Agenden gut an Kolleg:innen übergeben? Erste betriebliche Überlegungen dazu sollten jedenfalls schon mehrere Jahre vor der Pensionierung angestellt werden.

Betriebliches Übergangsmanagement (BÜGM) befasst sich mit diesen Fragen. Es gilt als Strategie des Personalmanagements, Übergänge in spätere Phasen des Erwerbslebens sowie die Pensionierung möglichst zufriedenstellend für alle Beteiligten zu gestalten. Gut konzipiert und umgesetzt, bringt es einen Gewinn für Beschäftigte und Unternehmen.

Win-win-Situation

Der Arbeits- und Organisationspsychologe Wilhelm Baier praktiziert ein 5-Ebenen-Modell des Betrieblichen Übergangsmanagements. Dieses sieht er „sehr vielschichtig: Innerbetrieblich geht es darum, für Mitarbeiter:innen in der späten Berufsphase motivierende Rahmenbedingungen der

„Überlegungen zum gelingenden Übergang in den Ruhestand sollten nicht erst knapp vor einer Pensionierung, sondern bereits Jahre davor angestellt werden.“

Arbeits- und Organisationspsychologe Wilhelm Baier

Arbeit sicherzustellen“, sagt er. „Für Menschen am Ende ihres Erwerbslebens geht es insbesondere um Wertschätzung, gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen und einen gelingenden Übergang in die nächste Lebensphase.“

Konkrete Maßnahmen für ein gutes Übergangsmanagement sind etwa eine unterstützende Führungs- und Organi-

sationskultur, die eine altersgerechte Arbeitsgestaltung ermöglicht, oder ein wertschätzender Wissenstransfer. Ein Instrument dafür sind strukturierte Mitarbeiter:innen-Gespräche acht bis zehn Jahre vor Pensionsantritt, um die betroffenen Personen aktiv in die Gestaltung zu involvieren und die Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten. Die altersgerechte Laufbahn gestaltung ist ein wichtiger Motivator, der es Menschen ermöglicht, ihr Arbeitsleben hindurch gesund und engagiert mitzuarbeiten. Nicht zuletzt gehe es laut dem Experten bei BÜGM darum, den demografischen Wandel gut zu bewerkstelligen und dabei die Bedürfnisse alter und junger Beschäftigter und ebenso der Führung zu berücksichtigen.

Gute und rechtzeitige Planung von betrieblichen Übergangsphasen sei geeignet, „eine mögliche Weiter- oder Wiederbeschäftigung“ zu bewirken. „Es gehört im Team besprochen, wie wertvolles Know-how weitergegeben wird oder ob und in welcher Form erfahrene Mitarbeiter:innen weiterhin zur Verfügung stehen können und wollen“, sagt Experte Baier.

Schließlich sei es für Menschen am Ende ihrer Berufskarriere wichtig, auf das Erreichte zurückzublicken und sich mit anstehenden Zukunftsthemen zu beschäftigen: „Die Pensionierung wirft existenzielle Fragestellungen auf, dabei hat sich ein angeleiteter Austausch bestens bewährt.“

Andrea Rogy, freie Journalistin

Für interessierte Unternehmen gibt es über den Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) Fördermöglichkeiten und Seminarangebote zum Betrieblichen Übergangsmanagement:
https://fgoe.org/bgf_betriebliches_uebergangsmanagement

Sanfte Rückkehr in den Arbeitsalltag nach langem Krankenstand

Die Wiedereingliederungsteilzeit (WIETZ) hat sich als Erfolgsmodell etabliert – das zeigt ein aktueller Bericht der Statistik Austria. Zwischen 2017 und 2023 kehrten rund 24.000 Beschäftigte nach einer längeren Erkrankung mit reduzierter Arbeitszeit schrittweise in ihren Betrieb zurück. Davon profitieren Beschäftigte und Unternehmen.

Nach einem langen Krankenstand ist der unmittelbare Einstieg in den Vollzeittag meist eine Überforderung. Genau hier setzt die 2017 eingeführte WIETZ an: Beschäftigte können ihre Arbeitszeit für maximal neun Monate auf 50 bis 75 Prozent reduzieren. Finanzielle Einbußen werden mit dem Wiedereingliederungsgeld teilweise ausgeglichen – gleichzeitig besteht ein Kündigungsschutz.

Durch die schrittweise Rückkehr steigen Beschäftigte gesundheitsschonend und kontrolliert wieder in den Beruf ein, Betriebe behalten wertvolle Fachkräfte. Voraussetzung ist ein mindestens sechswöchiger ununterbrochener Krankenstand – sofern das Dienstverhältnis davor seit mindestens drei Monaten bestanden hat. Die Vereinbarung mit dem Arbeitgeber muss schriftlich erfolgen.

Betriebsrat kann mitgestalten

Gibt es einen Betriebsrat, muss dieser in die Verhandlungen einbezogen werden und kann den gesamten Rückkehrprozess aktiv mitgestalten. Im Idealfall gibt es eine Betriebsvereinbarung dazu.

Langzeiterkrankte haben oft viele Fragen – hier kann die Betriebschaftsvertretung gemeinsam mit den Präventivfachkräften und der Sicherheitsvertrauensperson wertvolle Unterstützung bieten. Gemeinsam sollten sie darauf achten, dass Betroffene nicht zu früh an den Arbeitsplatz zurückgedrängt und krank machende Arbeitsbedingungen konsequent beseitigt werden, um Rückfälle oder Neuerkrankungen zu verhindern.

Eine vorübergehende Arbeitszeitreduktion erleichtert nicht nur den Wiedereinstieg: Der Großteil der Beschäftigten stockt danach wieder zum ursprünglichen Stundenausmaß auf, mehr als ein Viertel der zuvor Teilzeitbeschäftigten sogar auf Vollzeit.

fitzwork – Beratung für Menschen und Betriebe

Eine Erhebung der Statistik Austria bestätigt die positive Wirkung der WIETZ: Nach dem ersten Jahr waren 87 Prozent weiterhin erwerbstätig. Lediglich drei Prozent waren arbeitslos, der Rest trat mehrheitlich in die Pension über. Fünf Jahre später waren noch immer rund 75 Prozent in Beschäftigung. Insgesamt wurden rund 24.000 Beschäftigte befragt, die WIETZ zwischen 2017 und 2023 in Anspruch genommen haben.



Schritt für Schritt zurück ins Arbeitsleben: Die Wiedereingliederungsteilzeit schützt Gesundheit und sichert Fachkräfte.

Für die Vereinbarung ist gesetzlich eine verpflichtende Beratung für Beschäftigte und Betriebe durch die Initiative fitzwork vorgesehen. Wer unter den steigenden psychischen und körperlichen Anforderungen am Arbeitsplatz leidet, wird unterstützt und begleitet.

Entscheidend bleibt dennoch die Prävention: Betriebe sind gefordert, altersgerechte und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen zu schaffen – damit eine Wiedereingliederung im besten Fall gar nicht erst notwendig wird.

Andrea Rogy, freie Journalist:in

Nähtere Infos zum fitzwork
Beratungs- und Unterstützungsangebot



Hier geht's zum Bericht der Statistik Austria:
https://www.statistik.at/fileadmin/pages/2116/Statistik_Austria_WIETZ_Evaluierung_2025.pdf

Alternsgerechtes Arbeiten: Serviceangebote für Betriebe

Ob Orientierung, Information oder konkrete Maßnahmen – externe Beratungs- und Unterstützungsangebote helfen dabei, Arbeitsplätze alternsgerecht zu gestalten.
Hier finden Sie einen kompakten Überblick.

AUVA

Die AUVA bietet umfassende Services rund um Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und unterstützt Betriebe bei alternsgerechter Arbeitsplatzgestaltung, wie etwa der Durchführung einer Altersstrukturanalyse. Neben vielen Infomaterialien stehen auch praxisnahe Tools bereit, die Betriebe, Sicherheitsvertrauenspersonen und Betriebsräte:innen bei der Umsetzung unterstützen. Infos zu alternsgerechter Arbeitsgestaltung auf der AUVA-Website:



AUVA-Präventionshotline:
Tel. +43 5 93 93-33033 (rund um die Uhr)
www.auva.at

Arbeitsinspektion

Die Arbeitsinspektion unterstützt Betriebe in allen Bundesländern bei Fragen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Neben individueller Beratung steht umfangreiches Infomaterial zur Verfügung – zum Beispiel der Folder „Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“:



www.arbeitsinspektion.gv.at



Österreichisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ÖNBGF)

Das ÖNBGF unterstützt Betriebe bei der Initiierung und Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) und der Schaffung von alternsgerechten Arbeitsplätzen. Servicestellen der ÖKG in allen Bundesländern beraten Betriebe. Zusätzlich stehen Broschüren und Leitfäden auch speziell zum alternsgerechten Arbeiten zur Verfügung.
www.netzwerk-bgf.at

fitzwork

Im Mittelpunkt des kostenfreien Beratungsangebots fitzwork steht die Sicherung der Arbeitsfähigkeit, gerade bei gesundheitlichen Einschränkungen oder längerer Abwesenheit. Betriebe und Arbeitnehmer:innen erhalten Unterstützung bei der Entwicklung geeigneter Maßnahmen, die auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten sind.
www.fitzwork.at

Tel. +43 1 935 00 87

Demografieberatung Digi+

Dieses kostenfreie Beratungsangebot richtet sich an Betriebe, die fit für den demografischen Wandel und die digitale

Transformation werden wollen.

Online finden sich praxisnahe Tools, aktuelle Informationen sowie Hinweise auf Fördermöglichkeiten.
www.demografieberatungplus.at

NESTOR^{GOLD} Gütesiegel

Mit dem NESTOR^{GOLD} Gütesiegel zeichnet das Sozialministerium alternsgerechte Betriebe und Organisationen aus. Nicht nur das: Das Programm bietet einen Handlungsleitfaden für Betriebe zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Entwicklung an.

www.nestorgold.at



Arbeit & Alter

Die Plattform „Arbeit & Alter“ bündelt viele Informationen, Tipps und Praxisbeispiele zur alternsgerechten Arbeitsplatzgestaltung und bietet Hinweise auf Förder- und Beratungsangebote.
www.arbeitundalter.at

Fonds Gesundes Österreich (FGÖ)

Der FGÖ fördert betriebliche Gesundheitsförderungsprojekte, auch zum Schwerpunkt alternsgerechtes Arbeiten. Zudem stellt er umfassende Informationen rund um das Thema Gesundheitsförderung zur Verfügung.
www.fgoe.org

Tel. +43 1 895 04 00

Sabine Karrer, freie Journalistin

Care-Heldinnen brauchen Entlastung

Care-Arbeit ist mehr als Windeln wechseln oder Betreuung. Sie ist auch unsichtbare Denkarbeit: Termine managen, sich kümmern, Verantwortung tragen. Frauen schultern bezahlte Arbeit plus Sorgearbeit. Die Dauerbelastung frisst Gesundheit und bremst Karrieren – viele schaffen den direkten Übergang von der Erwerbsarbeit in die Pension nicht.



Frauen tragen den Großteil unsichtbarer Care-Arbeit:

Wer alles balanciert, braucht Rückhalt im Betrieb.

Kaum sind die Kinder aus dem Haus, müssen Eltern oder Schwiegereltern gepflegt und unterstützt werden. Care-Aufgaben prägen ganze Erwerbsbiografien von Frauen. Die Zeitverwendungserhebung der Statistik Austria aus 2022 zeigt: Frauen – mit Kindern oder ohne – verbringen insgesamt mehr Zeit mit Arbeit, auch wenn bezahlte und unbezahlte Arbeit zusammengezählt werden. Diese Mehrfachbelastung beginnt in jungen Jahren, zieht sich über ein ganzes Leben.

Jede dritte Frau in Österreich wechselt nicht direkt von der Erwerbsarbeit in die Pension, bei Arbeiterinnen jede zweite. Haupttreiber der Erwerbslücke ist Arbeitslosigkeit. Danach wiegen Versicherungslücken schwer mit Folgen wie geringeren Pensionsansprüchen und höherem Armutsrisiko; bei längeren Lücken treten zunehmend gesundheitliche Grün-

de wie Reha- und Übergangsgeldbezug hinzu. ÖGB-Bundesfrauensekretärin Karin Zimmermann ist überzeugt: „Damit sich das ändert, müssen wir früher ansetzen. Arbeit muss an die Lebensrealitäten von Frauen angepasst werden. Es braucht nicht erst im Alter entsprechende Modelle. Frauen müssen über ihr gesamtes Leben entlastet werden.“

Frauengesundheit und Gendermedizin

Der Frauengesundheitsbericht der österreichischen Regierung zeigt auf, dass Mehrfachbelastungen für Frauen eine wesentliche gesundheitliche Gefahr darstellen. Obwohl Frauen länger leben, verbringen sie weniger Jahre bei guter Gesundheit. Zimmermann dazu: „Gerade die Themen Menstruationsgesundheit und Wechseljahre können im Betrieb mitgedacht wer-

den. Unternehmen können die Arbeitswelt so gestalten, dass Frauen in diesen Zeiten nicht aussteigen oder zurückstecken müssen. Tabus müssen aufgebrochen werden.“

Familienzeit und Entlastung

ÖGB und AK fordern ein Familienarbeitszeitmodell von **28 bis 32 Stunden** für **beide** Elternteile – mit Bonus, damit Betreuung fairer aufgeteilt wird. Zimmermann erklärt: „Die nötigen Veränderungen sind vielschichtig. Einerseits müssen sich die Rollenbilder in Österreich verändern. Aber dazu braucht es die betrieblichen und politischen Rahmenbedingungen, wie flächendeckende ganztägige Kinder- und Ferienbetreuung.“ Auch die Bereitschaft von Unternehmen, Männern Pflegefreistellung oder längere Karenzen zu ermöglichen, zählt dazu.

Gesunde Arbeitsplätze entstehen nicht zufällig – sie sind das Ergebnis guter Gestaltung über alle Lebensphasen hinweg. Dazu zählen vorausschauende Dienstpläne, ergonomisch angepasste Tätigkeiten und verlässliche Erholzeiten. Betriebe, die Rahmenbedingungen aktiv anpassen, entlasten Beschäftigte spürbar.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist dabei weit mehr als Symbolik. Wirksam wird sie, wenn sie Körper und Psyche stärkt: mit guten Verpflegungsangeboten, Angeboten zur Konfliktbewältigung und sicheren Arbeitsbedingungen – von flexiblen Einsätzen bis zu einer respektvollen Teamkultur. So bleibt Arbeit gesund machbar, auch in den letzten Jahren des Erwerbslebens.

Sandra Gloning, freie Journalistin

Arbeiten bei Kälte: Frieren ist kein Berufsrisiko

Bei fallenden Temperaturen sind viele Beschäftigte wieder verstärkt Kälte, Nässe und Wind ausgesetzt. Das ist nicht nur unangenehm, sondern schränkt auch die Arbeitsfähigkeit ein, belastet das Immunsystem und gefährdet die Gesundheit. Betriebe sind daher verpflichtet, Beschäftigte mit wirksamen Maßnahmen vor Kälte zu schützen.



Bei Minustemperaturen zählt jede Schicht: Kälteschutzkleidung wie Handschuhe, Jacken und Co. sind vom Arbeitgeber kostenlos zur Verfügung zu stellen.

Kältearbeit betrifft weit mehr Berufsgruppen, als man denkt: Betroffen sind Arbeitnehmer:innen, die regelmäßig im Freien arbeiten, wie etwa am Bau, bei Streudiensten oder auf der Montage, und somit Kälte oder ständigen Temperaturwechseln ausgesetzt sind. Aber auch indoor gibt es Kältearbeitsplätze: zum Beispiel in Kühlhäusern, großen Lagerhallen oder zugigen Werkstätten. Arbeitgeber:innen sind in jedem Bereich dazu verpflichtet, Gesundheitsgefahren durch Kälte zu minimieren und geeignete Schutzmaßnahmen zu treffen – angefangen von technischen und organisatorischen Lösungen bis hin zur Ausstattung mit Kältekleidung wie Jacken, Handschuhen und Co.

Warum Kälte gefährlich ist

Denn wer bei klirrender Kälte im Freien oder bei zu niedrigen Temperaturen in Innenräumen arbeitet, riskiert nicht nur eine laufende Nase, sondern gesundheitliche Schäden. Kältearbeit ohne entsprechende Schutzausrüstung würde etwa dafür sorgen, dass bereits nach kurzer Zeit die Finger steif werden und selbst einfache Tätigkeiten schwerer fallen. Die Muskeln verspannen, jede Bewegung kostet mehr Kraft, die Konzentration lässt nach – und schon passieren Fehler oder Unfälle. Mit der Dauer des Frierens nehmen Gereiztheit, Müdigkeit und Erschöpfung zu. Auch die Wahrscheinlichkeit für Erkältungs- und Atemwegserkrankungen

steigt. „Alle Menschen haben eine Wohlfühltemperatur, die ein Optimum an Leistungsfähigkeit und Gesundheit sicherstellt. Wenn die Körperkerntemperatur zu weit absinkt, dann drohen Erkrankungen, Verletzungen und mitunter sogar schwere Unterkühlungen und Erfrierungen“, weiß AK-Experte und Sicherheitsfachkraft Harald Bruckner.

Kälteschutz vorausschauend planen

Ob im Büro, im Kühlager oder outdoor: Ist es zu kalt, sind die Arbeitgeber:innen im Rahmen der Fürsorgepflicht verpflichtet, wirksame Schutzmaßnahmen zu ergreifen. Je extremer die Temperaturlastungen sind und je stärker Arbeitnehmer:innen Temperaturschwankungen ausgesetzt sind, umso mehr und umso bessere Maßnahmen sind gefragt. Um optimal auf die kalte Jahreszeit vorbereitet zu sein, sollten Betriebe den Kälteschutz unbedingt vorausschauend planen.

Was gilt bei welchen Temperaturen?

Ab welchen Temperaturen ist es eigentlich zu kalt zum Arbeiten? „Diese Frage zählt zu den häufigsten in Beratungen, denn natürlich haben alle Menschen ein unterschiedliches Kälteempfinden, und niemand möchte krank werden oder frieren“, so AK-Experte Harald Bruckner.

Unterschieden wird grundsätzlich zwischen Arbeiten **im Freien** und Arbeiten in Innenräumen. Im Freien sind keine bestimmten Temperaturgrenzen festgelegt. Allerdings sind Arbeitgeber:innen verpflichtet, Schutzmaßnahmen zu ergreifen, so-

bald die Gesundheit durch Kälte gefährdet ist. Dazu gehören zum Beispiel geeignete winter- und wetterfeste Kleidung, Aufwärm pausen, beheizte Aufenthaltsräume und witterungsangepasste Arbeitszeiten.

In Innenräumen

gelten folgende Richtwerte:

- Bei geringer körperlicher Belastung zwischen +19 und +25 °C
- Bei normaler körperlicher Belastung zwischen +18 und +24 °C
- Bei hoher körperlicher Belastung mindestens +12 °C

Arbeitgeber:innen müssen dafür sorgen, dass diese in der Arbeitsstättenverordnung festgelegten Mindesttemperaturen erreicht werden.

Bei **Mischvarianten** sind Arbeitnehmer:innen oft häufigen Temperaturwechseln ausgesetzt. Unter Umständen müssen auch Übergänge besonders berücksichtigt werden, die Wechselintervalle sollten möglichst kurz und die Pausenräume müssen beheizt sein. In Bereichen wie Kühlhäusern können Temperaturen und Aufenthaltsdauer gut gesteuert werden. Ebenso sind Betriebe, die ganzjährig im Freien arbeiten, meist auf den Winter vorbereitet. Die größten Herausforderungen sieht AK-Experte Bruckner bei Tätigkeiten, die nur tageweise draußen stattfinden, etwa bei Instandhaltungsarbeiten. Auch hier müssen Betriebe für geeigneten Kälteschutz sorgen.

Am Anfang steht immer die Arbeitsplatzevaluierung

Um Beschäftigte wirksam zu schützen, ist eine Arbeitsplatzevaluierung unverzichtbar – diese kann gemeinsam mit Sicherheitsfachkräften, Arbeitsmediziner:innen und Arbeitnehmer:innenvertretung durchgeführt werden. Gibt es im Betrieb eine Sicherheitsvertrauensperson (SVP), sollte auch diese mit eingebunden werden. Kleinere Betriebe unterstützen außerdem AUVA sicher mit speziellen Beratungsangeboten.

Im Rahmen der Arbeitsplatzevaluierung werden Gefahren durch niedrige Temperaturen erkannt und geeignete Maßnahmen festgelegt. Diese folgen dem TOP-Prinzip:

- Technisch: beheizte Arbeitsräume oder Arbeitsplätze

- Organisatorisch: Aufwärm pausen, warme Getränke, angepasste Arbeitszeiten
- Persönlich: Kälteschutzkleidung (Jacke, Handschuhe, Schuhe, Haube, Brille, Unterwäsche)

Die optimale Kälteschutz-ausrüstung gibt es

Auch bei der Auswahl der persönlichen Schutzausrüstung (PSA), die Kälteschutzkleidung einschließt, rät AK-Experte Bruckner, Betriebsrat oder Sicherheitsvertrauensperson zurate zu ziehen: Denn Kälteschutzkleidung muss nicht nur qualitativ den Vorgaben entsprechen, sondern soll überdies praxistauglich sein. Eine Beratung durch fachkundige Personen hilft somit auch den Betrieben, in optimale und langlebige Ausrüstung zu investieren.

Wichtig ist außerdem die Akzeptanz und eine gute interne Abstimmung: Wer die Kleidung täglich tragen muss, sollte in die Auswahl idealerweise eingebunden werden, nach Möglichkeit sogar mehrere Modelle zur Wahl haben. Denn die beste Schutzausrüstung hilft nur gegen Kälte, wenn sie auch getragen wird.

Sabine Karrer, freie Journalistin

Nützliche Links



AUVA sicher

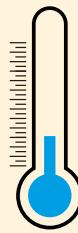


SVP-Info



Hitze/Kälte-App

Das gilt bei Kälte am Arbeitsplatz

Indoor	Outdoor
 <ul style="list-style-type: none"> • In Innenräumen gelten die Mindesttemperaturen laut Arbeitsstättenverordnung – bei geringer körperlicher Belastung z. B. +19 bis +25 °C. • Arbeitgeber:innen müssen dafür sorgen, dass diese Temperaturen erreicht werden. • Mischvarianten: In Innenräumen, in denen es konstant kalt sein muss (z. B. Kühl Lager), haben die Arbeitnehmer:innen ebenfalls Anspruch auf wirksame Kälteschutzmaßnahmen, genauso bei häufigen Temperaturwechseln. 	 <ul style="list-style-type: none"> • „Kältefrei“ gibt es im Freien nicht – es muss aber Schutzmaßnahmen geben. • Achtung: Kältearbeit im Freien beginnt schon bei etwa +10 bis +15 °C. Dann müssen Arbeitgeber:innen Schutz bieten, etwa durch warme Schutzkleidung, Aufwärmmöglichkeiten, zusätzliche Pausen, warme Getränke und angepasste Arbeitszeiten. • Eine Sonderregelung gibt es nur für das Baugewerbe (Schlechtwetterregelung).

Innerlich gekündigt:

„Neue“ Arbeitsweisen zwischen Kritik und Rückzug

Die Arbeitsvorstellungen vieler Beschäftigter verändern sich hin zu Phänomenen wie „Quiet Quitting“ oder „Micro Retirement“, also die Ablehnung von Karriere und eine Relativierung von Arbeit. Ein Rückblick auf eine AK-Veranstaltung im Rahmen des heurigen „Science Meets Fiction“-Festivals.



Auf viel Interesse stieß das Programm der AK Salzburg beim diesjährigen „Science Meets Fiction“-Festival um die sich wandelnde Arbeitswelt.

Treffen diese Thematisierungen einen Nerv der Zeit? Und: Lassen sich die Arbeitsweisen als Formen von Eigensinn, Widerstand und Kritik oder besser als individualistische Praktiken des Rückzugs ins Private verstehen? Zur Klärung dieser und weiterer hochaktueller Fragen lud die AK Salzburg im Rahmen ihres Beitrags zum „Science Meets Fiction“-Festival zu zwei spannenden Vorträgen samt Podiumsdiskussion.

Nadia Shehadeh

In ihrem Impulsreferat griff die Soziologin und Autorin Nadia Shehadeh die Debatte über vermeintlich „neue“ Arbeitseinstellungen insbesondere jüngerer Beschäftigter auf. „Quiet Quitting“ (dt. „stille Kündigung“), verstanden als Kritik an den bestehenden arbeitsweltlichen Rahmenbedingungen, kann auch als (politische) Haltung gedeutet werden: Dienst nach Vorschrift, klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, Vermeidung von Überstunden und Verzicht auf Selbstaufopferung. Als verwandtes Phänomen erläuterte sie das Konzept des „Lazy Girl Job“: Bedürfnisse nach stressarmen, planbaren Arbeitsplätzen, die Raum für das Leben außerhalb der Erwerbsarbeit lassen. In ihrem Vortrag plädierte Shehadeh aus feministischer Perspektive, Nichtproduktivität gewissermaßen zu kultivieren und auf diese Weise aus der Tretmühle, bestehend aus individuellem Ehrgeiz und Glauben an Selbstverwirklichung durch Eigenleistung, auszusteigen. Eine derartige Arbeitseinstellung will sie freilich nicht als Ausdruck einer faulen, leistungsfeindlichen Generation verstanden wissen, sondern vielmehr als Reaktion auf eine sich massiv verändernde

Arbeits- und Lebenswelt, die durch Arbeitsverdichtung, unstete Erwerbsbiografien, unsicher werdende Arbeitsplätze, Entgrenzung von Arbeit sowie die Subjektivierung von Erwerbsarbeit gekennzeichnet ist.

Robert Misik

Der Autor, Journalist und Kurator Robert Misik skizzerte in seinem Impulsreferat die zahlreichen politökonomischen und arbeitsweltlichen Entwicklungen, die zu veränderten Identitätsbezügen und Arbeitsorientierungen geführt haben. Er prangerte in diesem Kontext vor allem die sukzessive Zerstörung der moralischen Ökonomie an: Ein Wirtschaftssystem, das nicht länger von moralischen Werten und gegenseitiger Unterstützung geprägt ist, um das Gemeinwohl und die soziale Gerechtigkeit zu fördern, trägt letztlich selbst maßgeblich dazu bei, dass es gerade bei den jüngeren Arbeitnehmer:innen ein distanzierteres Verhältnis zu ihrer Arbeit gibt – Stichwort: innere Kündigung. Anders als die von Shehadeh vorgebrachte Arbeitskritik, die verstärkt auf eine Befreiung von der Arbeit abzielt, plädierte Misik in seinem Referat für eine Befreiung der Arbeit von ihren Zwängen, ihren sinnlosen Aspekten, vom Repetitiven, vom Druck, vom Stress und dem totalen Trimmen auf Effizienz. Einmal mehr strich er in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Humanisierung und Demokratisierung der Arbeit hervor.



Soziologin und Autorin Nadia Shehadeh sorgte gemeinsam mit dem Journalisten Robert Misik beim „Science Meets Fiction“-Festival für Gesprächsstoff.

Arbeiten bis 67? Aber wie?

12.785 Menschen wurde im Jahr 2024 eine Invaliditätspension zuerkannt. 25 % der Erwerbstätigen gehen nicht aus aktiver Arbeit, sondern aus einem Krankenstand oder aus Arbeitslosigkeit in die Alterspension. Und: 2024 leidet in etwa ein Drittel der Beschäftigten unter Zeitdruck.



Das Arbeitsbewältigungscoaching der AK kann helfen, den Druck rauszunehmen und länger den Herausforderungen im Job gerecht zu werden.

In Beratungsaltag der Arbeiterkammer Salzburg zeigt sich: Steigendes Alter und parallel dazu hohe Arbeitsintensität gehen oft nicht lange gut. Schon gar nicht, wenn man im Privatleben mit Schicksalschlägen zu kämpfen hat. Ein Lied davon kann Frau Moser – eine 55-jährige Handelsangestellte aus Salzburg – singen. Trotz ihres Alters erhält sie einen neuen Aufgabenbereich im Beschwerde-Management. Der Job bedeutet Stress, Stress, Stress! Damit nicht genug, erleidet ihre Schwiegermutter einen schweren Schlaganfall. Pflege und Beruf bringen die 55-Jährige an ihre Grenzen. Aber auch jüngere Menschen sind vor solchen Schicksalen nicht gefeit: Bei einer Routineuntersuchung wurde bei einem 31-jährigen Salzburger eine chronische Herzmuskelkrankung diagnostiziert. Wegen der Kündigung einer Arbeitskollegin muss er täglich 12 Stunden

arbeiten. Sportverbot gepaart mit hoher Arbeitsintensität rufen beim 31-Jährigen Schlafstörungen und Stimmungsschwankungen hervor.

Das AK-Arbeitsbewältigungs-coaching

Fälle wie diese haben die AK Salzburg dazu veranlasst, das Beratungsangebot um das Arbeitsbewältigungscoaching (ABI) zu erweitern. Mit dieser niederschwelligen, kostenlosen Beratung wird Arbeitnehmer:innen geholfen, gesund bis zum Pensionsantritt arbeiten zu können.

Im Fall von Frau Moser wurden konkrete Weiterbildungskurse vereinbart. Diese sollen der 55-Jährigen helfen, die Anforderungen des neuen Aufgabenbereichs zu schaffen. Wesentlich dabei ist, dass auch die Arbeitstätigkeit so geändert wird, dass Frau Moser auch Routinetätigkeiten ohne

Kundenkontakt erledigen kann. Zudem wurden die Richtlinien zum Beschwerdemanagement überarbeitet, um ihr im Hintergrund mehr Support zu geben. Dem 31-jährigen Salzburger wurde beim AK-Arbeitsbewältigungscoaching klar, dass sich an den Arbeitsbedingungen nichts ändern wird und es das Beste wäre, den Job zu wechseln.

Was passiert beim ABI-Coaching?

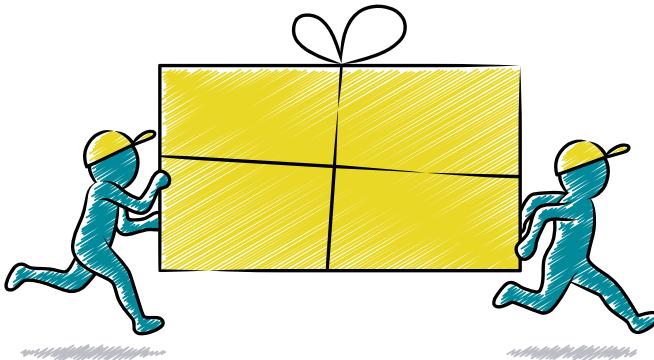
Zunächst wird auf Basis eines Fragebogens der Arbeitsbewältigungsindex erhoben. Das ist eine Maßzahl für das Verhältnis der Leistungsfähigkeit zur Arbeitsanforderung. Ist dieser Wert niedrig, liegt eine schlechte Arbeitsfähigkeit vor, und es geht darum, die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen. Ist dieser Wert hoch, passen Qualifikation, Erfahrung und die Anforderungen im Job zusammen. Danach werden Maßnahmen erarbeitet, die die Arbeitssituation erhalten bzw. verbessern. Die meisten Maßnahmen, die aus der Anwendung des ABI-Tests resultieren, zielen auf Verbesserung der Arbeitsumgebung ab und weniger auf Verbesserung der körperlichen oder geistigen Ressourcen. Denn: Arbeitsfähigkeit wird zu 35 Prozent durch individuelle Faktoren und zu 65 Prozent durch Arbeitsrahmenbedingungen beeinflusst.

Kontakt und weitere Infos:

Terminvereinbarung ABI-Coaching
[arbeitnehmerinnenschutz@
ak-salzburg.at](mailto:arbeitnehmerinnenschutz@ak-salzburg.at)

Paket für Paket

Online-Shopping boomt – gerade vor Weihnachten. Doch was bedeutet das für die Paketzusteller:innen?



Für Paketzusteller:innen bedeutet die Weihnachtszeit Arbeiten am Limit unter Dauerstress.

Es riecht nach gebrannten Mandeln, aus den Fenstern leuchtet schon die erste Weihnachtsdeko – und in den Verteilerzentren der großen Paketdienste herrscht Ausnahmezustand. Noch vor Sonnenaufgang rollen Lieferwagen im Minutenrhythmus an, palettenweise stapeln sich Kartons und Päckchen voller Spielsachen, Technik und Winterjacken. Was sich für viele Kund:innen nach Vorfreude und bequemem Online-Shopping anfühlt, bedeutet für die Menschen, die diese Pakete zustellen, den härtesten Abschnitt des Jahres.

Arbeit am Limit

Die Realität hinter der festlichen Konsumkulisse: Viele Fahrer:innen arbeiten nicht direkt für die bekannten Lieferdienste, sondern für Subunternehmen. Dieses System drückt Kosten und verschärft die Arbeitsbedingungen. Die Zusteller:innen sind offiziell unabhängig, in der Praxis jedoch oft scheinselbstständig. Ihr Tag wird für sie vorgetaktet. Nicht bezahlte Überstunden sind Alltag, Löhne liegen teils unter dem Mindestlohn. Wer nicht schnell genug liefert oder Beschwerden kassiert, riskiert Sperren.

Ein normaler Arbeitstag dauert acht bis zehn Stunden, sechs Tage pro Woche. In Spitzenzeiten, gerade vor Weihnachten, können es auch 14 Stunden werden. In Wien müssen selbstständige Zusteller:innen mitunter mehr als 250 Pakete an einem Tag ausliefern. Treppenhäuser ohne Lift, schwere Kartons und ständiges Ein- und Aussteigen fordern den Körper. „Viele nutzen notgedrungen eine Plastikflasche, weil sie kein WC finden oder der

Zeitdruck zu groß ist“, erzählt Toni Pravdic, vida-Fachbereichssekretär Straße. Zur physischen Anstrengung kommt der permanente digitale Druck: Routen werden sekundengenau getrackt, jede Verspätung registriert. Das führt zu Stress, Erschöpfung und steigert auch die Unfallgefahr im Straßenverkehr. „Gerade in der Vorweihnachtszeit arbeiten die Leute am Limit“, sagt Pravdic. „Das ist gefährlich. Für sie selbst und für alle auf der Straße.“

Forderungen von Arbeiterkammer und Gewerkschaft

Die Gewerkschaft vida drängt seit Jahren auf ein Ende der prekären Zustände in der Paketbranche. Sie fordert eine verpflichtende Lenkerzeit-Aufzeichnung, damit die Arbeitszeiten nachvollziehbar werden. Außerdem sollen die großen Paketdienste für die Bedingungen ihrer Subunternehmer haften und die Finanzpolizei schärfer gegen Scheinselbstständigkeit und die Bezahlung pro Paket vorgehen. Zwar gibt es für regulär angestellte Zusteller:innen bereits Kollektivverträge wie den Kleintransporteure-KV oder den Post-KV der teilstaatlichen Post, aber solange private Anbieter auf Subunternehmen und selbstständige Fahrer:innen setzen, bleibt dieser Schutz für viele unerreichbar.

Während Kund:innen ihre Bestellungen bequem vom Sofa aus tätigen, spitzt sich die Lage bei den Zusteller:innen kurz vor Weihnachten erneut zu. Mehr Online-Shopping bedeutet mehr Druck auf jene, die die Pakete an die Haustüren bringen.

Sandra Gloning, freie Journalistin



Mehr als 250 Pakete schleppen Paketzusteller:innen mitunter an einem Tag.

EU-OSHA: Arbeitnehmer:innen-schutz im digitalen Zeitalter

Mit der Kampagne „Sicher und gesund arbeiten in Zeiten der Digitalisierung“ rief die EU-OSHA seit 2023 dazu auf, die Veränderungen der Arbeitswelt nicht nur zu beobachten, sondern aktiv mitzugestalten. Ende 2025 geht die Initiative nun zu Ende – mit vielen Impulsen für die Gestaltung von Arbeitsplätzen und zum Aufzeigen von Regelungslücken im Bereich des Sicherheits- und Gesundheitsschutzes.

Fünf digitale Herausforderungen:

Die Kampagne legte den Fokus auf jene Bereiche, in denen Digitalisierung Arbeitsprozesse tiefgreifend verändert:

- **Arbeit auf digitalen Plattformen:** Häufig geprägt durch prekäre Arbeitsbedingungen und Scheinselbstständigkeit.
- **Fortgeschrittene Robotik und künstliche Intelligenz:** Ihre Präsenz wächst, doch über Einsatzbereiche und Auswirkungen herrscht häufig Unklarheit.
- **Telearbeit:** Verbunden mit Chancen und Risiken – von Vereinbarkeit bis zur psychischen Gesundheit.
- **Intelligente digitale Systeme:** Vernetzung digitaler Anwendungen ist das Schlagwort.
- **KI-basiertes Beschäftigten-management:** Wenn Algorithmen Kennzahlen wie Arbeitsgeschwindigkeit messen, droht Diskriminierung – besonders für Menschen mit Einschränkungen.

Österreich im Fokus: Mitbestimmung stärken, Regulierung einfordern

„Aus unserer Sicht ist Mitbestimmung besonders wichtig. Im Arbeitnehmer:innenschutz gibt es noch keine wirkliche rechtliche Vorgabe – es gibt verschiedene Rechtsakte wie den Digital Services Act der EU oder die KI-Verordnung, aber diese sind nicht konkret auf Arbeitnehmer:innen zugeschnitten. Deswegen braucht es rechtliche Regelungen speziell für KI am Arbeitsplatz“, berichtet Julia Nedjelik-Lischka, Referentin in der AK Wien und Mitglied des Verwaltungsrats der EU-OSHA.

Ein besonderes Anliegen der Kampagne: **Beschäftigte sollen aktiv mitgestalten können** – denn nur wenn sie mit



„Der Mensch bleibt in Kontrolle“: Digitalisierung ist nur dann ein Gewinn, wenn Beschäftigte aktiv eingebunden werden und mitgestalten können.

Arbeitgeber:innen und Führungskräften gemeinsam handeln, bleibt der Mensch im Mittelpunkt des digitalen Wandels, und es entstehen Lösungen, die Sicherheit und Arbeitsqualität dauerhaft verbessern.

Good Practice Awards: Vorbilder gefunden

Im Rahmen der Kampagne wurden europaweit gute Beispiele für gelungene Digitalisierung am Arbeitsplatz gesucht. In jedem Land bestimmte eine nationale Jury besonders gelungene Projekte – drei davon schafften es in die engere Auswahl auf EU-Ebene.

In Österreich wurden die Ergebnisse am 14. Oktober im Haus der Digitalisierung in Tulln präsentiert – ein nationaler Abschluss mit Ausblick: Digitale Technologien können zum Arbeitnehmer:innenschutz beitragen – wenn sie nach dem Prinzip „Der Mensch bleibt in Kontrolle“ eingeführt

und Beschäftigte aktiv durch Beteiligung und Schulung eingebunden werden. Das große Finale folgte am 2. und 3. Dezember in Bilbao: Beim internationalen Closing Event wurden die besten europäischen Good-Practice-Beispiele ausgezeichnet und die Kampagne wurde offiziell beendet.

„Die Kampagne war ein Erfolg, weil der Umgang mit dem Thema Digitalisierung und den fünf Prioritätspunkten in Österreich dazu beigetragen hat, dass man jetzt besser und klarer mit Digitalisierung umgehen kann“, schließt Martina Häckel-Bucher vom Zentral-Arbeitsinspektorat ab.

Vanessa Reichenauer, freie Journalistin

Healthy Workplaces Good Practice Awards 2023–2025:

https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/hwc-gpa-2023-25-booklet_EN.pdf



Tipps & Tricks: Alternsgerecht arbeiten

Das Team von Arbeit & Alter hat eine kompakte Broschüre zum Thema alternsgerechtes Arbeiten zusammengestellt. Sie bietet vor allem für Klein- und Mittelbetriebe wertvolle Informationen. Behandelt werden die vier wichtigen Bereiche Führung, Weiterbildung, Gesundheit und Arbeitsorganisation. Diese Themen sind einfach und verständlich aufbereitet, sodass eine Umsetzung im Betrieb möglichst leicht erfolgen kann. Zahlreiche praktische Beispiele helfen bei der Realisierung der einzelnen Schritte.



Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz verpflichtet Arbeitgeber:innen, für Sicherheit und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer:innen in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen. Dabei ist unter anderem die Gestaltung der Arbeit im Hinblick auf das Altern der Arbeitnehmer:innen zu berücksichtigen. Das Merkblatt der Arbeitsinspektion, das in Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern und der Österreichischen Ärztekammer entwickelt wurde, beschreibt, wie Betriebe bei der alternsgerechten Arbeitsgestaltung vorgehen können.



AUVA-Altersstrukturcheck

Der AUVA-Altersstrukturcheck erhebt den Ist-Stand der Altersverteilung im Betrieb und ermöglicht einen Blick in die Zukunft. Das Ergebnis kann als Grundlage dienen, um betriebsspezifischen Handlungsbedarf zu erkennen, und Ausgangspunkt für passgenaue Maßnahmen der Prävention und Personalentwicklung sein. Um das Service zu nutzen, ist eine einfache und kostenlose Registrierung erforderlich.



Videos zu alternsgerechtem Arbeiten

In den YouTube-Videos der Gesunden Arbeit geben Expertinnen Antworten auf Fragen zu alternsgerechter Arbeitsgestaltung, wie z. B.: Was bedeutet alternsgerechtes Arbeiten? Wie wird die Arbeitsplatzevaluierung alternsgerecht? Was ist das Gütesiegel NESTORGOLD? Jetzt anschauen!



Impressum

Redaktion Gesunde Arbeit

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: (01) 662 32 96-0

Fax: (01) 662 32 96-39793

E-Mail: redaktion@gesundearbeit.at

Internet: www.gesundearbeit.at

Redaktionsteam

Otmar Pichler (ÖGB-Verlag), Ruzica Goranovic (ÖGB-Verlag), Karin Flunger (Lektorat, ÖGB-Verlag), Magdalena Venier (Redigat), Silvia Rosoli (AK Wien), Amela Cetin (AK Wien), Dorottya Kickinger (ÖGB)

Redaktionsbeirat

Brigitte Ohr-Kapral (AK Burgenland), Maximilian Turrini (AK Kärnten), Christian Haberle (AK NÖ), Roland Spreitzer (AK OÖ), Karin Hagenauer (AK Salzburg), Bernd Wimmer (AK Salzburg), Wolfgang Nigitz (AK Steiermark), Julia Bauer-Fabian (AK Tirol), Gabriele Graf (AK Vorarlberg), Silvia Rosoli (AK Wien), Dorottya Kickinger (ÖGB), Wolfgang Birbamer (GBH), Kerem Marc Guerkan (GÖD), Isabel Koberwein (GPA), Petra Bauer (GPF), Gabriela Hiden (PRO-GE), Patrick Bauer (PRO-GE), Peter Traschkowitsch (vida)

Mitarbeiter:innen dieser Ausgabe

Harald Bruckner, Stephan Gabler, Sandra Gloning, Jürgen Gorbach, Gabriele Graf, Karin Hagenauer, Reinhard Huber, Sabine Karrer, Gerhild Katz, Lea Kuballa, Julia Nedjelik-Lischka, Brigitte Ohr-Kapral, Rosemarie Pexa, Vanessa Reichenauer, Christian Resei, Andrea Rogy, Gabriele Schaffer, Christian Schuckert, Markus Schweiger, Lukas Spinka, Julia Stroj, Max Turrini, Gertraud Walch

Bildredaktion/Layout/Grafik

Gerhard Vay

Coverfoto

Markus Zahradnik

Herausgeber:innen

Bundesarbeitskammer, 1040 Wien, Prinz-Eugen-Straße 20-22, und

Österreichischer Gewerkschaftsbund, 1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1

Medieninhaberin

Bundeskammer für Arbeiter und Angestellte, 1040 Wien, Prinz-Eugen-Straße 20-22

Telefon: +43 1 501 65-0

E-Mail: akmailbox@akwien.at

<https://www.arbeiterkammer.at/Impressum.html>

Verlag

Verlag des ÖGB GmbH, 1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1

Verlagsort

Wien

Herstellerin

Walstead Leykam Druck GmbH & Co KG
7201 Neudörfl, Bickfordstraße 21

Herstellungsort: Neudörfl

Erscheinungsweise: viermal jährlich

Adressänderungen

Bitte bei Adressänderungen die Id (Ziffer von 1 bis 10) im Adresstextfeld angeben!

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: (01) 662 32 96-0

E-Mail: aboservice@oegbverlag.at

Kostenloses Abo unter

www.gesundearbeit.at/magazin

Offenlegung gemäß § 25 Mediengesetz

<https://www.arbeiterkammer.at/Impressum.html>

Die im Fachmagazin Gesunde Arbeit namentlich gezeichneten Beiträge entsprechen nicht notwendigerweise der Meinung von Redaktion und Herausgeber:innen. Die Redaktion übernimmt keine Gewähr für unverlangt eingesandte Manuskripte. Alle im Fachmagazin veröffentlichten Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, auch auszugsweise, bedarf der Zustimmung der Redaktion und ist nur mit Quellenangabe gestattet.



Buch | e-book

Angestelltengesetz in Frage und Antwort

Ilona Amann, Michael Gogola, Karin Koller, Michael Trinko

Ratgeber | 192 Seiten

2025 | EUR 36,00

ISBN 978-3-99046-718-3

Seit nunmehr über 100 Jahren regelt das Angestelltengesetz die Arbeitsvertragsbeziehung von Angestellten. Es handelt sich somit um eines der bedeutendsten Regelwerke des österreichischen Arbeitsrechtssystems. Das Buch behandelt die wichtigsten und häufigsten Fragen aus der Praxis, wie: Gilt für mich das Angestelltengesetz? Wann liegt ein Arbeitsvertrag vor? Mein Dienstverhältnis endet, welche Ansprüche habe ich? Der Ratgeber richtet sich an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, liefert aber auch eine wichtige Unterstützung für Betriebsräte und stellt einen Leitfaden im gewohnten Frage-und-Antwort-Format für den täglichen Gebrauch dar.



Buch

Hitzige Debatten

Wie der Streit ums Klima unsere Gesellschaft spaltet und was wir dagegen tun können

Michael Soder

Varia | 206 Seiten

2025 | EUR 24,90

ISBN 978-3-99046-766-4

Ob das Windrad im Ort, die Bratwurst am Grill oder ein neues Gesetz: Beim Thema Klima dauert es nie lange, bis die nächste Debatte losbricht. Aus Ideen werden Vorwürfe, aus Diskussionen endlose Grabenkämpfe. Am Ende bleibt oft nur Stillstand, und das große Ziel rückt immer weiter in den Hintergrund. Dabei geht es doch um nichts Geringeres als unser Fortbestehen auf dem Planeten. Eigentlich sollte es da leicht sein, auf einen grünen Nenner zu kommen. Oder? Michael Soder, Ökonom und Sozioökonom mit Schwerpunkt Wirtschaftspolitik, nimmt uns mit hinter die Kulissen dieser Debatten. Er zeigt, warum wir uns so leicht in Nebenschauplätzen verlieren, wieso wir Gegenmeinungen so schnell persönlich nehmen und wie wir den Blick wieder auf das Wesentliche richten können. Sein Buch ist ein Plädoyer für Zuversicht, Empathie und bessere politische Prozesse.

Sicher
topinformiert!



Gesunde Arbeit.
Jetzt auf Social Media folgen!



www.gesundearbeit.at