



**Tipps &
Lösungen**



Altersgerecht arbeiten

Umsetzungsvorschläge für den Betrieb

3 VORWORT

4 FÜHRUNG

- 4 Welchen Einfluss hat Führung auf Arbeitsfähigkeit?
- 5 Was bedeutet altersgerechte Führung?
- 6 Wie fördern Führungskräfte erfolgreich unterschiedliche Generationen?
- 8 Zwölf Tipps zu altersgerechtem Führen

10 WEITERBILDUNG

- 10 Warum ist Lernen bis zum Berufsende wichtig?
- 11 Wie kann Lernen durch Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt werden?
- 12 Wie können Lernbarrieren beseitigt werden?
- 13 Tipps zu Qualifizierungsmaßnahmen und Lernprozessen

16 GESUNDHEIT

- 16 Inwieweit beeinflusst Gesundheit unsere Arbeitsfähigkeit mit dem Älterwerden?
- 18 Nutzen von Gesundheit für alle
- 18 Was kann zur Förderung von Gesundheit unternommen werden?
- 20 Tipps für jedes Alter, um Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu erhalten

22 ARBEITSORGANISATION

- 22 Wie kann Arbeitsorganisation Stärken und Schwächen berücksichtigen?
- 23 Welche Faktoren erhalten die Arbeitsfähigkeit langfristig?
- 24 Drei Schritte zum Ziel
- 25 Maßnahmen zu einer alters- und altersgerechten Arbeitsorganisation

28 ZEHN ERFOLGSFAKTOREN für gutes Arbeiten aller Generationen

29 ZEHN STOLPERSTEINE

30 LINKTIPPS

31 ANSPRECHPARTNERINNEN

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

eine der aktuellen Herausforderungen ist es, die Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über das gesamte Arbeitsleben zu fördern und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu erhöhen.

Die österreichischen Arbeitgeber- und ArbeitnehmerInnenorganisationen (Industriellenvereinigung, Bundesarbeitskammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Wirtschaftskammer Österreich) haben konkrete „Tipps und Lösungen“ zum Thema altersgerechtes Arbeiten auf der Homepage www.arbeitundalter.at veröffentlicht, die insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe wertvolle Informationen anbieten.

Das gemeinsame Produkt „Tipps und Lösungen“ zum Thema altersgerechtes Arbeiten behandelt die vier wichtigen Bereiche:

FÜHRUNG · WEITERBILDUNG · GESUNDHEIT · ARBEITSORGANISATION

Diese Themen sind in einfacher und gut verständlicher Weise so aufbereitet, dass eine Umsetzung im Betrieb möglichst leicht erfolgen kann. Zahlreiche praktische Beispiele helfen bei der Realisierung einzelner Schritte, ohne gleich externe Beraterinnen oder Berater einbinden zu müssen. Die Zielgruppen für diese „Tipps und Lösungen“ sind vor allem Unternehmen und Belegschaftsvertretungen sowie Präventivfachkräfte.

Altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen heißt, für alle Altersgruppen – von jungen bis zu langjährigen und erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – die richtigen Maßnahmen zu setzen, um die Arbeitsfähigkeit ein ganzes Arbeitsleben lang zu fördern und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu erhöhen. Wesentlich ist dabei für das Unternehmen, Fluktuationen und Ausfälle zu vermeiden und für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein gutes Arbeitsumfeld und einen optimal gestalteten Arbeitsplatz zu bieten.

Die „Tipps und Lösungen“ zu altersgerechtem Arbeiten enthalten Anregungen und Vorschläge, die von Führungskräften und Betriebsräten als hilfreich und sehr nützlich bezeichnet und empfohlen werden. Besuchen Sie die Webseite www.arbeitundalter.at und lassen Sie sich von den „Tipps und Lösungen“ inspirieren, um auch in Ihrem Unternehmen altersgerechtes Arbeiten zu fördern.

Mit freundlichen Grüßen

MAG. GEORG KAPSCH
Präsident der
Industriellenvereinigung



RUDI KASKE
Präsident der
Bundesarbeitskammer



ERICH FOGLAR
Präsident des Österreichischen
Gewerkschaftsbundes



DR. CHRISTOPH LEITL
Präsident der
Wirtschaftskammer Österreich

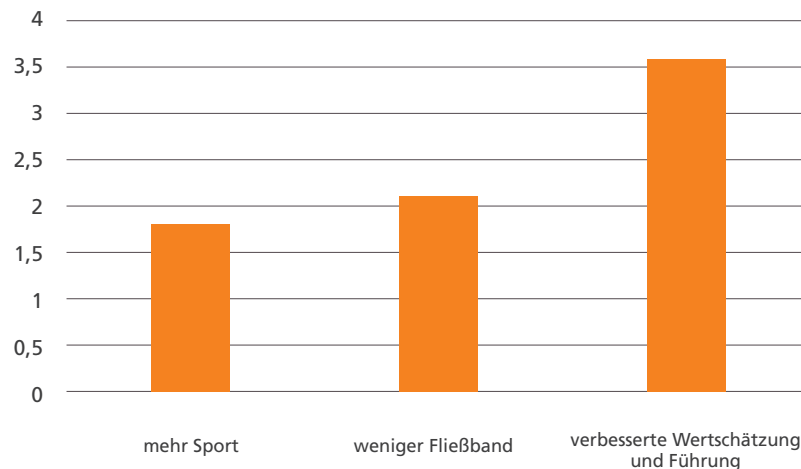




Führungskräfte stehen in Zeiten älter werdender Belegschaften vor großen Herausforderungen. Sie müssen auf die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Generationen eingehen und tragen Verantwortung für die Unternehmenskultur sowie die Erhaltung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Belegschaft.

Welchen Einfluss hat Führung auf Arbeitsfähigkeit?

Das Verhalten von Führungskräften hat immer Auswirkungen auf Einsatz- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Arbeitsfähigkeit von Teams verbessert, ist bei Wertschätzung durch Führungskräfte fast viermal so hoch wie bei Teams ohne wertschätzende Führungskräfte.



Eine vorurteilsfreie Haltung gegenüber den verschiedenen Generationen ist von großer Bedeutung. In der Führung kommt es darauf an, individuelle Stärken und Motivation zu fördern, um zu verhindern, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter ihren Möglichkeiten arbeiten und unternehmerische Erfolge von vornherein eingeschränkt werden.

Führungskräfte sollten um den körperlichen und geistigen Umbau des Menschen wissen. Im Laufe des Alterwerdens nimmt die Körperkraft ab und die geistigen Fähigkeiten verändern sich, ohne an Qualität zu verlieren. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leiden stärker an Muskel- und Skeletterkrankungen als jüngere. Der körperliche Abbau führt dazu, dass Heben und Tragen nicht mehr im ursprünglichen Ausmaß möglich sind. Auch lange Arbeitszeiten und Nacharbeit werden mit dem Alter zu einer größeren Belastung.

Mit dem Altern verändert sich die Art der Intelligenz. Bei Jüngeren spricht man von fluider Intelligenz – sie arbeiten schnell und eignen sich rasch und motiviert neues Wissen an. Bei Älteren spricht man von kristalliner Intelligenz. Sie lernen zwar langsamer, verknüpfen aber effizient vorhandenes Wissen mit neuen Erfahrungen. Sie lösen schwierige Aufgaben oft schneller als jüngere Kolleginnen und Kollegen, weil sie vernetzt und assoziativ denken.

Mit dem Alterwerden nehmen soziale Kompetenzen zu. Dabei handelt es sich etwa um Verantwortungsbewusstsein, soziale Kommunikation und einen ganzheitlichen Blick.

Was bedeutet altersgerechte Führung?

Führungskräfte sollten einen Überblick über die Altersstruktur im Betrieb besitzen und auf Ausgewogenheit zwischen unterschiedlichen Altersgruppen achten. Alle Altersgruppen in die betriebliche Weiterbildung einzubinden wird mit mehr Kompetenz und Motivation belohnt. Wenn die Balance zwischen allen Generationen stimmt, können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Altersklassen ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden. In einem guten Team ist man offen für die Vorzüge der Jüngeren und der Älteren und lernt voneinander. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die altersgerecht arbeiten, erhalten länger ihre Arbeitsfähigkeit.

Folgende Schritte helfen, sich im alters- und altersgerechten Führen einzuüben:

1. BEWUSSTSEIN SCHAFFEN:

Machen Sie sich als Führungskraft bewusst wie die Altersstruktur in Ihrem Team aussieht und lernen Sie die unterschiedlichen Stärken verschiedener Altersgruppen zu schätzen.

2. MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER EINBINDEN:

Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über Ihre Erkenntnisse in Bezug auf die unterschiedlichen Stärken verschiedener Altersgruppen, um auch bei der Belegschaft ein Bewusstsein für das Thema zu schaffen.

3. MASSNAHMEN FINDEN UND UMSETZEN:

Eine Schulung zum anerkennenden Erfahrungsaustausch ist ein guter Anfang, um die neuen Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen. Altersrelevante Themen sollten in Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche aufgenommen werden. Teams werden zunehmend altersgemischt gestaltet. Wertschätzung und Anerkennung werden bewusst gelebt. Die Führungskraft fördert gemeinsame Aktivitäten wie Weiterbildungen oder einen Betriebsausflug. Bei der Zuteilung von Tätigkeiten wird das Alter mit berücksichtigt.

Wie fördern Führungskräfte erfolgreich unterschiedliche Generationen?

Die Altersdurchmischung von Teams und die Ermöglichung individuell passender Handlungs- und Entscheidungsspielräume spielen eine bedeutende Rolle, wenn die Motivation und Produktivität in Unternehmen nachhaltig gesteigert werden sollen. Jede Generation hat besondere Stärken, aber auch unterschiedliche Bedürfnisse. Die Aufgaben und Tätigkeiten sollen zu den individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten passen. Beides muss bei der Verteilung von Aufgaben berücksichtigt werden.

Maßnahmen für altersgerechte Führungsarbeit

Erkenntnisse sammeln und sich sensibilisieren für verschiedene Stärken der unterschiedlichen Generationen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsprechend ihrer Altersgruppe Möglichkeiten geben, sich zu beweisen.

Eine offene Haltung zeigen und Vorurteile ansprechen – mit gutem Beispiel vorangehen.

Anerkennen, wertschätzen – Stärken erkennen und Aufgaben entsprechend zuordnen. Einen wertschätzenden Erfahrungsaustausch mit allen Generationen pflegen.

MITARBEITERINNEN- UND MITARBEITERGESPRÄCH

Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch findet im vertraulichen Rahmen statt und dreht sich um Arbeitsaufgaben und deren Erfüllung, Zusammenarbeit und Entwicklungsperspektiven. Es ist ein Feedbackgespräch, in dem es um Zielerreichung, neue Zielvereinbarungen und Unterstützungsmaßnahmen geht.

TEAMBESPRECHUNGEN

Teambesprechungen sollten regelmäßig stattfinden und nicht länger als eine Stunde dauern. Der Ablauf sollte von vornherein klar sein und Ergebnisse sollten für alle einsehbar dokumentiert werden. Offene Fragen werden besprochen und wichtige Informationen an die Belegschaft weitergegeben.

IMPULSE UND STRUKTUR VON TEAMBESPRECHUNGEN

Impulse für Teambesprechungen müssen die laufende Arbeit von Teams inhaltlich und motivierend unterstützen. Dabei kann es sich um Kurzinformationen der Teamleitung über neue Entwicklungen oder Zielsetzungen handeln oder um gegenseitige Information der Teammitglieder zu ihren Projekten.

ANERKENNENDER ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

Beim anerkennenden Erfahrungsaustausch geht es darum, dass zwei Menschen einen Dialog führen, bei dem sie sich gegenseitig zu ihren Tätigkeiten im Unternehmen befragen. Es wird aktiv zugehört, Aussagen werden nicht kommentiert. Beispiele für Fragen: Was gefällt dir an deiner Tätigkeit? Was stört dich? Kannst du deine Tätigkeit langfristig ausführen? Was sollte sich ändern?

GEMEINSAME AKTIVITÄTEN INITIIEREN

Ermöglichen Sie hin und wieder gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit. Achten Sie darauf, dass diese für Junge und Ältere gleichermaßen attraktiv sind.

BEWUSSTE INFORMATIONSWEITERGABE

Ein regelmäßiger Austausch von Informationen ist enorm wichtig. Achten Sie darauf, dass die älteren und die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleich gut informiert werden.

Zwölf Tipps zu altersgerechtem Führen

1. OFFENHEIT UND VERTRAUEN

Sie gewinnen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn Sie mit ihnen im Gespräch bleiben. Ein optimistisches und förderndes Führungsverhalten trägt zum gegenseitigen Vertrauen bei.

2. INTERESSE, ACHTSAMKEIT UND SORGFALT

Seien Sie aufmerksam! Sie werden schneller erkennen, ob die Arbeit gut bewältigt oder aber Unterstützung benötigt wird.

3. FEEDBACK, ANERKENNUNG UND WERTSCHÄTZUNG

Wertschätzung und Anerkennung stärken Selbstwert und Arbeitsfähigkeit. Feedback zeigt, dass Sie die Arbeit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen und dies auch rückmelden.

4. RESPEKTVOLLER UMGANG MITEINANDER

Respektvolle, höfliche und korrekte Behandlung sind Grundbedürfnisse von Menschen und schaffen ein gutes Klima im Betrieb.

5. ZUSAMMENARBEIT UND ZUSAMMENHALT

Führungskräfte, die den positiven Zusammenhalt von Teams stärken, werden geschätzt. Teams, die zusammenhalten, sind leistungsfähiger und bewältigen Krisensituationen besser. Der gute zwischenmenschliche Umgang erleichtert arbeitsintensive Zeiten und fördert die Motivation.

6. EINBEZIEHUNG UND BETEILIGUNG

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinzubeziehen und an Entscheidungen zu beteiligen schafft gegenseitiges Vertrauen und Anerkennung und fördert langfristig ihre Gesundheit.

7. SOZIALE UNTERSTÜTZUNG

Vorgesetzte sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zuhören und auf sie eingehen. Bei Konflikten sollte gehandelt und lösungsorientiert vermittelt werden. Soziale Unterstützung und gute zwischenmenschliche Beziehungen helfen gegen seelischen und körperlichen Stress.

8. KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT

Führungskräfte, die eine positive Einstellung zur Arbeit haben, kommunizieren anders. Sie treffen klare und nachvollziehbare Entscheidungen, geben Informationen gezielt weiter und nehmen sich Zeit für Gespräche auf Augenhöhe. Sie schaffen eine gute Arbeitsatmosphäre.

9. BELASTUNGSABBAU UND RESSOURCENAUFBAU

Führungskräfte beeinflussen Arbeitsbedingungen. Qualifikation zu fördern, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume einzuräumen und Aufgaben entsprechend den Fähigkeiten zu vergeben sind erprobte Maßnahmen, um Ressourcen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern. Unter- oder Überforderung sowie zu hoher Zeit- oder Leistungsdruck können so verhindert werden.

10. DIE VORBILDWIRKUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Das Verhalten von Führungskräften überträgt sich auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und beeinflusst die Unternehmenskultur entscheidend mit. Dies bezieht sich auf Bereiche wie den Umgang mit Belastungen, das Lösen von Problemen, soziale Interaktion, respektvolle Zusammenarbeit und das Vorleben einer ausgewogenen Work-Life-Balance.

11. SCHULUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Schulungen zu physiologischen, kognitiven und psychischen Veränderungen mit dem Altern unterstützen Führungskräfte dabei, in ihrem Wirkungsbereich für eine gute Altersdurchmischung und einen wertschätzenden Umgang zwischen den Generationen zu sorgen.

12. BERATUNG UNTERSTÜTZT FÜHRUNGSKRÄFTE

Unterstützung von außen im Rahmen von Coachings kann helfen, über das eigene Führungsverhalten nachzudenken und neue Strategien und Lösungen für komplexe fachliche Themen, Fragen der Organisationskultur und schwierige Situationen im Team zu finden.



WEITERBILDUNG



Altersgerechtes Lernen erfordert möglichst viel Spielraum: Wie wird gelernt, welches Tempo passt, wie werden Lernmaterialien und Methoden gestaltet, wie wird der Bezug zur Realität hergestellt? Führungskräfte, Personalentwicklerinnen und -entwickler, Betriebsrätinnen und Betriebsräte und Vorgesetzte, die über die Gestaltung von altersgerechtem Lernen Bescheid wissen und dies umsetzen, unterstützen gute Lernerfolge bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Warum ist Lernen bis zum Berufsende wichtig?

Qualifizierung und Weiterbildung vom Berufseintritt bis zum Pensionsantritt zahlen sich immer aus! Wirtschaftlich, weil qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Anforderungen der Arbeitswelt besser gewachsen sind. Qualifizierung fördern heißt auch, nachhaltig die Qualität zu sichern. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern hilft eine kontinuierliche Weiterqualifizierung dabei, mit weniger Stress die laufende Arbeit zu bewältigen. Sie stellen sich leichter auf Veränderungen der Arbeitswelt ein, sind motivierter und entwickeln auch ihre Persönlichkeit weiter.

In jeder Altersklasse kann Neues gelernt werden. In der eigenen Tätigkeit einen Sinn zu sehen und sich mit der eigenen Arbeit und dem Unternehmen zu identifizieren motiviert. Darüber hinaus braucht es eine entsprechende Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen, denn ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen anders als jüngere.

Lernen sollte so organisiert werden, dass auf Vorbildung und Erfahrungen der Lernenden zurückgegriffen werden kann. Es können Ängste vor dem Lernen und Gefühle der Überforderung bestehen. Es sollte genügend Raum geben, diese an- und aussprechen zu können. Haben ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die lange an keiner Weiterbildung teilgenommen haben, einmal die Angst vor dem Versagen überwunden, sind sie offen für Neues. Dem Lernen steht dann nichts mehr im Weg.

PLUSPUNKTE ÄLTERER BEIM LERNEN

- + Leichteres Lernen bei vorhandenem Sinnzusammenhang mit Beruf und Praxis
- + Verknüpfung von neuem mit vorhandenem Wissen
- + Eigenverantwortliches und selbstständiges Arbeiten
- + Bewusstsein für die Anwendbarkeit von Gelerntem und die Verbesserung von Arbeitsabläufen
- + Leichteres Lösen komplexer Aufgaben und schwieriger Probleme
- + Praxisorientiertes und dadurch effizientes Lernen

Wie kann Lernen durch Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt werden?

Die Arbeit selbst ist auch ein Lernort, denn Menschen lernen durch Erfahrung. Die Arbeit setzt Lernreize, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln dadurch Fertigkeiten und sammeln Erfahrungswissen. Es braucht Herausforderungen und auch komplexere Situationen, um zu wachsen und zu lernen. Anders gesagt: Natürlich ist Überforderung zu meiden, aber auf der anderen Seite bedroht Unterforderung den Lernerfolg und den Spaß an der Arbeit. Monotone und einseitige Arbeit gibt zu wenige Lernreize. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollten nicht immer dieselben Aufgaben übertragen werden, nur weil sie es besonders gut können und vielleicht auch wollen. Die Lernfähigkeit wird gefördert, indem man auch gefordert wird – mit entsprechender Unterstützung zum Beispiel von Führungskräften, Kolleginnen und Kollegen, Trainerinnen und Trainern.

Die Entwicklung von Kompetenz wird das Lernen der Zukunft prägen. Das erfolgt am besten am Arbeitsplatz. Wichtig ist zu bedenken, dass auch aus Fehlern gelernt werden kann, wenn sie gemeinsam analysiert und Lösungen für die Zukunft abgeleitet werden. Diese Kultur sollte im Unternehmen entwickelt werden. Wird das im Arbeitsprozess Erfahrene besprochen und gemeinsam darüber nachgedacht, ist das Lernergebnis besonders gut. Oft lernen Ältere von Jüngeren und umgekehrt. Derartige „Lernpatenschaften“ haben sich in der Praxis bewährt und sind relativ einfach umzusetzen.

Lernen am Arbeitsplatz selbst reicht für eine „lebensbegleitende“ umfassende Kompetenz im Beruf in der sich rasant wandelnden Arbeitswelt oft nicht mehr aus. Hilfreich sind zusätzliche fachliche und persönlichkeitsfördernde Qualifizierung und Weiterbildung im Rahmen von Seminaren, Workshops und anderen Veranstaltungen.

BEI DER ARBEIT LERNEN:

- + Ältere lernen von Jüngeren und umgekehrt
- + Abwechslungsreiche Aufgaben und Tätigkeiten
- + Im Arbeitsprozess lernen, über Erfahrungen nachdenken und darüber sprechen
- + „Lernpatenschaften“ bilden
- + Aus Fehlern und deren gemeinsamer Analyse lernen

Wie können Lernbarrieren beseitigt werden?

Es gibt viele Vorurteile gegenüber Älteren, wenn es ums Lernen geht. Beispielsweise, dass sie keinen Willen zum Dazulernen hätten, zu langsam seien und nicht genug Aufmerksamkeit aufbringen könnten. Immer wieder scheint es wirklich so zu sein, dass Ältere nicht lernen wollen. Manchmal meiden sie Seminare auch dann, wenn sie ihnen angeboten werden. Mögliche Lernbarrieren aus früheren unangenehmen Erfahrungen können das Weiterbildungsinteresse beeinflussen. Lernbarrieren können unter anderem geringes Selbstvertrauen oder lange zurückliegende Schul- oder Berufsqualifikation sein.

In Bezug auf manche Aspekte tun sich ältere Menschen beim Lernen sogar leichter als junge. Sie lernen praxisorientiert und dadurch effizient. Sie achten darauf, dass Gelerntes auch anwendbar ist und Abläufe im Unternehmen dadurch verbessert werden können. Neues Wissen wird mit bereits vorhandenem verknüpft – daher lernen gerade Ältere leichter, wenn der Lehrstoff in einem Sinnzusammenhang mit beruflichen Erfordernissen und arbeitspraktischen Aufgaben steht. Ältere arbeiten eher eigenverantwortlich und selbstständig und können komplexere Aufgaben aufgrund ihrer Erfahrungen häufig leichter lösen.

Tipps zu Qualifizierungsmaßnahmen und Lernprozessen

Sowohl Qualifizierungsmaßnahmen wie auch Lernprozesse müssen zielgruppengerecht und an die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst werden.

BEZIEHEN SIE DIE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER EIN (PARTIZIPATION):

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten in die Kurs- und Materialgestaltung einbezogen werden – ihr Vorwissen und ihre Erfahrungen werden genutzt und wertgeschätzt.

SORGEN SIE FÜR EINE ORIENTIERUNG DER TEILNEHMENDEN:

Lernprozesse müssen zum Teil individuell gestaltet werden. Sie müssen Erfahrungs-, Berufs- und Alltagsbereich der Teilnehmerinnen und Teilnehmer berücksichtigen und darauf aufbauen.

ACHTEN SIE AUF SELBSTGESTALTUNG UND SELBSTORGANISATION:

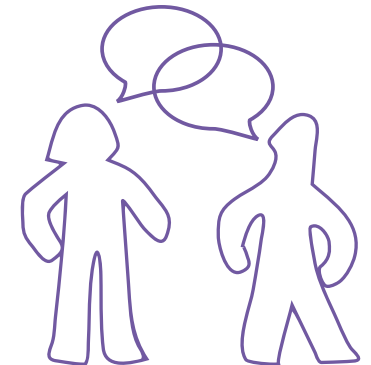
Die Anregung zur Selbstgestaltung und Selbstorganisation von Lernen und der entsprechende Handlungsspielraum unterstützen den Lernprozess wesentlich. Je älter man wird, umso mehr will man sich persönlich einbringen, und das möglichst praxisnah.

ÜBERPRÜFEN UND BEGLEITEN SIE:

Stellen Sie fest, ob sich der Erfolg einstellt. Überprüfen Sie, ob die gesetzten Maßnahmen aus Sicht der Betroffenen und aus Sicht des Betriebes erfolgreich waren. Hindernisse sollten identifiziert und es sollte aus ihnen gelernt werden.

GESTALTEN SIE LERNMATERIAL UND UNTERLAGEN ZIELGRUPPENGERECHT:

Diese müssen besonders für ältere Lernende so gestaltet sein, dass sie sich auf die Praxis im Berufsalltag beziehen. Die Inhalte müssen dabei helfen, leichter zu arbeiten sowie Erfordernisse und Herausforderungen im Unternehmen besser bewältigen zu können.



SORGEN SIE DAFÜR, DASS LANGSAM WIEDER LERNEN GELERNT WIRD:

Viele haben keine Lerntechnik, welche die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung neuer Informationen erleichtert. Jahrelanges Nicht-Lernen bringt eine Lernentwöhnung mit sich. Dies kann mit langsamem Anlernen gemildert oder gar beseitigt werden.

ADAPTIEREN SIE INHALTE UND REDUZIEREN SIE GESCHWINDIGKEIT:

Zu schnell angebotener Lernstoff und Zeitdruck erschweren gute Erfolge. Dasselbe gilt für zu langsame Wissensvermittlung. Lassen Sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Lerntempo eines Seminars selbst bestimmen.

ACHTEN SIE AUF WIEDERHOLUNGEN:

Lernen braucht Wiederholungen der Inhalte mit Praxisbezug. Übungen dazu sollten humorvoll und anregend sein.

UNTERSTÜTZEN SIE EIN GUTES GRUPPENKLIMA:

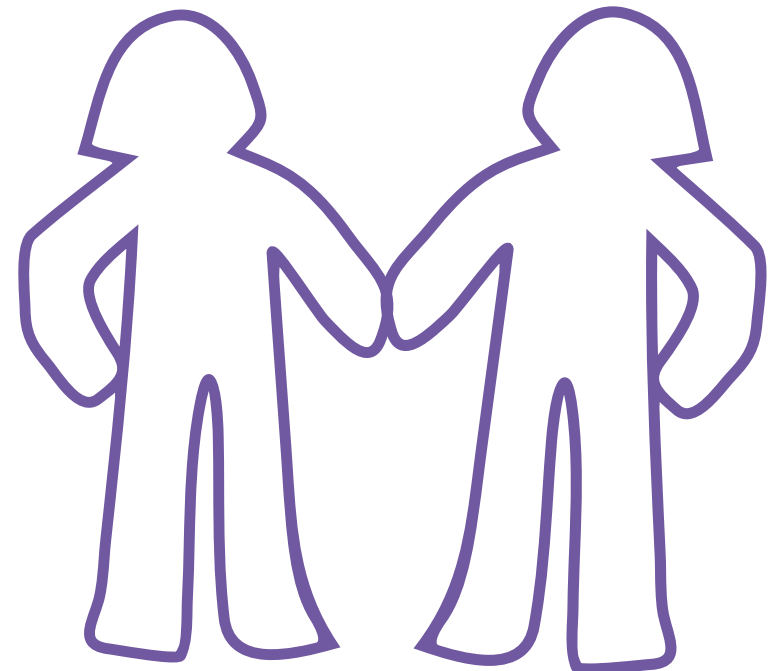
Ein gutes Gruppenklima ist Voraussetzung für ein produktives Lernklima. Wenn man sich untereinander versteht, gelingt es besser, sich auf Aufgaben zu konzentrieren.

UNTERSTÜTZEN SIE DEN UMLERNPROZESS:

Gewohnte und bekannte Vorgehensweisen werden oft bevorzugt, auch wenn es gut wäre, den Arbeitsprozess zu überdenken. Wenn der Sinn von neuen Vorgehensweisen den Betroffenen klar ist und auch vorhandene Erfahrungen und Fertigkeiten miteinbezogen werden, kann ein Umlernen gelingen.

EINE KONTINUIERLICHE AKTIVIERUNG IST FÜR EINEN GUTEN LERNERFOLG WICHTIG:

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen kontinuierlich zum Lernen eingeladen werden. Direkte Vorgesetzte haben hier eine zentrale Rolle. Der Erfolg sind ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gute Arbeit verrichten und kreative Vorschläge bringen.



GESUNDHEIT



Unserer Gesundheit werden wir uns oft erst dann bewusst, wenn sie abnimmt, sich Beschwerden einstellen oder Krankheiten ankündigen. Bis dahin nehmen wir unsere Gesundheit eher als selbstverständlich hin. Nicht zuletzt ist Gesundheit ein wichtiger Baustein, um arbeiten zu können.

Inwieweit beeinflusst Gesundheit unsere Arbeitsfähigkeit mit dem Älterwerden?

Junge Menschen haben tendenziell die Gabe, Herausforderungen unvoreingenommener anzunehmen als Ältere. In der Arbeit ist das von Vorteil, aber es kann auch dazu führen, dass man übertreibt, den Körper vernachlässigt oder auch überstrapaziert. So sind junge Menschen unfallanfälliger als beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lebensmitte. Ist man dann älter, begreift man spätestens bei der ersten chronischen Erkrankung, dass man nicht sorgsam genug mit seiner Gesundheit umgegangen ist.

Gesundheit kann und muss daher als Potenzial begriffen werden. Sie ist Grundlage für eine aktive Lebensbewältigung. Sie bestimmt unser privates Leben ebenso wie unsere Arbeit, denn Gesundheit liefert eine wichtige Basis für Arbeitsfähigkeit. Maßnahmen können dabei unterstützen, Krankheiten oder Gebrechen zu kompensieren und möglichst beschwerdefrei zu leben und zu arbeiten. Viele Menschen haben jedoch trotz Einschränkungen und Erkrankungen ein erfülltes Arbeitsleben.

VERÄNDERUNGEN DER GESUNDHEITLICHEN LEISTUNGSFÄHIGKEIT MIT DEM ÄLTERWERDEN

In der Arbeitswissenschaft wird Gesundheit als körperliche und psychische Leistungsfähigkeit bzw. als mögliche Leistungsgrenze bei Belastungen definiert. Älterwerden ist jedoch ein Umbauprozess, der nur in bestimmten Dimensionen von einem Abbau geprägt ist.

↓ Mit dem Älterwerden abnehmend: Wir wissen, dass die Körperkraft mit dem Alter abnimmt – das ist bei allen Menschen so. Der Abbau betrifft nicht nur Muskelkraft und Knochenbau, sondern beispielsweise auch Sehkraft und Gehör, Ausdauer und Erholungsfähigkeit.

↔ Gleichbleibend sind: die psychischen Fähigkeiten, das sind Fähigkeiten, die unser Denken, unsere Konzentrationsfähigkeit und Aufmerksamkeit, aber auch den Umgang mit Emotionen betreffen.

↑ Hingegen nehmen mit dem Älterwerden beispielsweise zu: Erfahrung, Geübtheit, Urteilsvermögen, Selbstbewusstsein, Bewältigung komplexer Aufgaben, soziale Kompetenz und das Verantwortungsbewusstsein.

Werden bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit die körperlichen Faktoren nicht beachtet, kann dies zu einer Gesundheitsgefährdung und Verminderung der Arbeitsfähigkeit führen.

ENTWICKLUNG VOM 20. BIS ZUM 65. LEBENSJAHR



körperlich



abnehmend



psychisch



gleichbleibend



geistig-sozial



zunehmend

WENN FÜHRUNGSKRÄFTE GESUNDHEIT FÖRDERN

Belegschaften arbeiten harmonischer zusammen und achten mehr auf ihre Gesundheit, wenn das Thema Gesundheit auch der Führung ein Anliegen ist. Es gibt viele Führungskräfte, die sorgfältig auf ihre eigene Gesundheit schauen und dies auch bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern. Gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen im Betrieb zu schaffen ist eine Aufgabe der Führung. Auch im ArbeitnehmerInnen- oder im Bedienstetenschutz ist die Fürsorgeverantwortung der Arbeitgeberin oder des Arbeitgebers für die Gesundheit der Belegschaft klar geregelt.

Bei allen Bemühungen des Betriebes bleibt die Verantwortung für Gesundheit zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Betrieb geteilt. Gleichzeitig ist Gesundheit aber nie eine reine Privatsache, sondern soll in der Unternehmensstrategie verankert sein und stellt somit einen wichtigen Teil von Führungsarbeit dar.

Nutzen von Gesundheit für alle

Vorteile aus dem Erhalt von Gesundheit haben Einzelpersonen und Unternehmen gleichermaßen. Der Nutzen jedoch ist unterschiedlich!

Jeder in betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) investierte Euro bewirkt einen Gewinn zwischen 2,5 und 4,8 Euro (Return on Investment ROI 1:2,5-4,8).

Weitere Vorteile für Unternehmen sind ein gutes Betriebsklima, höhere Qualität der Leistung, Steigerung der Kreativität und Produktivität sowie Wettbewerbsvorteile. Fluktuation und Krankenstände können gesenkt werden. Das gehobene Image eines gesundheitsförderlichen Betriebes steigert die Attraktivität und zieht hervorragende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an.

Der Nutzen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer: Das allgemeine Gesundheitsbewusstsein wird über die Arbeit hinaus geschaffen und gestärkt. Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit verbessern sich. Stressfaktoren können reduziert werden. Das Betriebsklima wird verbessert, die Lebensqualität und Work-Life-Balance erhöht.

Was kann zur Förderung von Gesundheit unternommen werden?

Gesundheit sollte eine Querschnittsaufgabe im Betrieb sein, die bei wichtigen Entscheidungen in der Personal- und Organisationsentwicklung immer mitgedacht wird. Die Arbeitsmedizin sollte aktiv mit dem Management und dem Human-Resources-Bereich zusammenarbeiten. Die optimale Vorgehensweise ist, dass zunächst Gesundheit als strategisches Ziel festgelegt

und analysiert wird, wie Gesundheit gefördert, erhalten oder wiederhergestellt werden kann. Anschließend werden entsprechende Maßnahmen geplant, umgesetzt und letztendlich überprüft, ob sie wirksam sind.

FÜNF SCHRITTE ZUR GESUNDHEIT IM UNTERNEHMEN

Die optimale Vorgehensweise kurz zusammengefasst:

1. Es gibt das strategische Ziel: „Gesundheit“,
2. man analysiert, wie Gesundheit gefördert, erhalten oder wiederhergestellt werden kann,
3. man plant Maßnahmen,
4. man setzt Maßnahmen um
5. und überprüft, ob sie wirken.

ES GIBT GUTE ZUGÄNGE ZUM ERHALT BZW. ZUR FÖRDERUNG VON GESUNDHEIT IM UNTERNEHMEN

- ArbeitnehmerInnen- oder Bedienstetenschutz
- Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
- Betriebliches Eingliederungsmanagement

bilden zusammen das umfassende Gesundheitsmanagement.

Immer mehr Unternehmen nutzen alle drei unterschiedlichen Zugänge, weil sie einander gut ergänzen. Allerdings unterscheiden sie sich von ihrem Zugang her klar: gesetzlich verpflichtender Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerschutz im Gegensatz zur freiwilligen Basis von Betrieblicher Gesundheitsförderung und Betrieblichem Eingliederungsmanagement. Die Präventivfachkräfte (Arbeitsmedizinerinnen und -mediziner, Sicherheitsfachkräfte) sind wichtige Stützen im Gesundheitsmanagement.

Tipp: Die Gebietskrankenkassen sind Ansprechpartner von Umsetzungs- und Förderungsmöglichkeiten der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Allgemeine Informationen und Kontaktpersonen finden Sie unter: www.netzwerk-bgf.at.

Tipp: fit2work-Personen- und Betriebsberatung (www.fit2work.at) ist das Unterstützungsprogramm der österreichischen Bundesregierung zur Wiedereingliederung. Die fit2work-Betriebsberatung unterstützt Unternehmen dabei, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und zu erhalten und Erfahrungsverlust im Unternehmen zu verhindern. Die Beratung wird finanziell gefördert. Das Erstgespräch ist kostenlos. An die Personenberatung können sich Personen anonym wenden und kostenlos beraten lassen.

Tipps für jedes Alter, um Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu erhalten

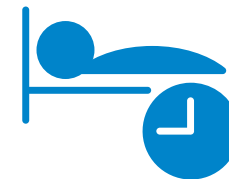
Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür, dass sie durch ihre aktive Mitwirkung viel zur Verbesserung ihrer Gesundheit beitragen können. Für ein erfolgreiches Gelingen ist das Zusammenwirken von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern sowie Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern erforderlich.

JE NACH GEGEBENHEIT UND BRANCHE KÖNNEN FOLGENDE BEISPIELE WERTVOLLE ANREGUNGEN BIETEN:

- Hebe- und Tragehilfen können unterstützen, die abnehmende Muskelkraft auszugleichen. Tätigkeiten mit großem Kraftaufwand oder langes Stehen, Heben, Tragen, Ziehen und Schieben können dadurch reduziert werden.
- Lüftungs- und Abschattungssysteme können helfen, die verminderte Sauerstoffaufnahme über die Lunge auszugleichen, da etwa schwere körperliche Arbeiten bei Hitze mit hohem Sauerstoffverbrauch einhergehen.
- Ergonomisch angepasste Positionierung von Gegenständen, Maschinen, Bildschirmen, Werkbänken etc. reduziert die Beanspruchung der Muskulatur und Gelenke. Die Nutzung ergonomischer Hilfsmittel und eine gute Körperhaltung minimieren das Risiko von Steifheit und Beschwerden im Bewegungsapparat.
- Rutschsichere Böden, Fußtrittmarkierungen auf Rampen oder Schuhe mit rutschfester Sohle reduzieren das Risiko zu stürzen.
- Lärmreduktion etwa durch schalldämmende Elemente in Hallen, stärkere akustische und optische Signale, Schriftvergrößerung an Monitoren und Messinstrumenten und mehr Beleuchtung am Arbeitsplatz können die abnehmende Fähigkeit bei Hören und Sehen und die verminderte Reaktionsgeschwindigkeit kompensieren.
- Die Möglichkeit, das Arbeitstempo zu bestimmen, hilft bei anhaltend großem Druck, die Gesundheit zu erhalten.



- Ausreichende Pausen und Urlaubsblöcke unterstützen bei der Regeneration. Erholungsphasen werden mit dem Alter länger.
- Bei Hitzearbeit sollten Getränke zur Verfügung gestellt werden. Die Hitze-Kälte-Verträglichkeit ist im Alter herabgesetzt, Temperaturwechsel werden anstrengender. Ergänzend ist eventuell Schutzkleidung sinnvoll.
- Mehrere Nachtschichten hintereinander vermeiden bzw. alternative Arbeitszeitmodelle zur Verfügung stellen hilft, die schlechtere Nachtschichtverträglichkeit im Alter auszugleichen.



ARBEITSORGANISATION



Ziel einer altersgerechten Arbeitsgestaltung ist, eine möglichst hohe Fähigkeit zur Arbeitsbewältigung vom Berufseintritt bis zum regulären Pensionsantritt zu erhalten und zu fördern.

Wie kann Arbeitsorganisation Stärken und Schwächen berücksichtigen?

Eine altersgerechte Arbeitsorganisation will sowohl jüngere als auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, gesundheitsfördernd zu arbeiten. Denn je nach Alter sind die Bedürfnisse und Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlich. Für die Schaffung einer altersgerechten Arbeitsorganisation gilt es somit, den Leitsatz „Wir sind zwar alle gleichwertig, aber nicht gleich“ zu beachten.

IM BLICKFELD DER ARBEITSORGANISATION STEHEN INSBESONDERE:

- Aufgaben oder Tätigkeiten: Passen diese zur jeweiligen Mitarbeiterin bzw. zum jeweiligen Mitarbeiter?
- Arbeitsmenge: Ist die Arbeit in der vorgegebenen Zeit zu bewältigen?
- Arbeitszeit: Ermöglicht die Dienstplangestaltung beispielsweise längere Freizeitblöcke?
- Arbeitsumgebung: Ist das Licht ausreichend, gibt es Rückzugsmöglichkeiten zur Erholung etc.?
- Arbeitsmittel: Sind diese ergonomisch gestaltet?
- Arbeitsabläufe: Passen Logistik, Materialfluss, Informationsweitergabe etc.?

Welche Faktoren erhalten die Arbeitsfähigkeit langfristig?

Es gibt unterstützende und belastende Faktoren der Arbeitsorganisation, welche die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen oder fördern und verbessern können.

UNTERSTÜTZENDE FAKTOREN:

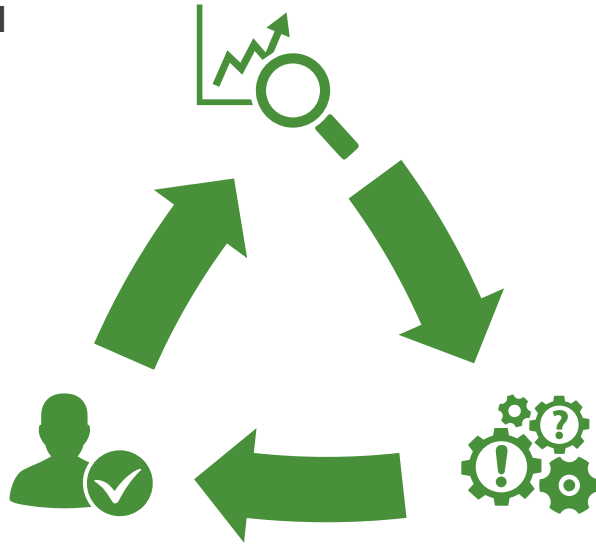
- Hebe- und Tragehilfen sowie Veränderungen bei Arbeitsabläufen minimieren statische Muskelarbeit mit hohem Kraftaufwand
- Durch genügend Raum kann die Arbeit ohne gebeugte und gleichzeitig gedrehte Körperhaltung erledigt werden
- Laufendes Wechseln von Hitze und Kälte vermeiden
- Reduzierung von Lärm
- Überlange Arbeitszeiten reduzieren und regelmäßiges Erholen erleichtern
- Abwechslungsreiche Tätigkeiten
- Lernen in jedem Alter ermöglichen, abgestimmt auf die besondere Lernweise von Älteren und Jüngeren
- Umgang am Arbeitsplatz geprägt von Respekt, Anerkennung und Wertschätzung

BELASTENDE FAKTOREN:

- Einseitige und schwere körperliche Arbeit
- Monotone Tätigkeiten, die wenige Anreize zum Lernen bieten
- Tätigkeiten mit viel Nacharbeit

Nicht immer lassen sich alle der genannten Maßnahmen umsetzen. Dies ist aber auch nicht immer notwendig. Oft helfen einfache Änderungen von Abläufen, Automatisierung und technische Hilfsmittel, um dauerhafte schwere Belastungen zu vermeiden.

Drei Schritte zum Ziel



1. ALTERSSTRUKTURANALYSE DURCHFÜHREN

Eine Analyse der betriebsspezifischen Altersstruktur stellt einen guten Einstieg dar, um sich im Unternehmen intensiver mit den Themen Alter und Altersstruktur auseinanderzusetzen. Die Altersstrukturanalyse gibt Aufschluss über die Größe der einzelnen Altersgruppen im Unternehmen. Eine Hochrechnung dieser Daten liefert eine Prognose über die betriebliche Altersstruktur z. B. in fünf Jahren.

2. TÄTIGKEITEN IDENTIFIZIEREN, DIE SPEZIELL FÜR ÄLTERE BESONDERS BELASTEND ODER FÖRDERND SEIN KÖNNEN

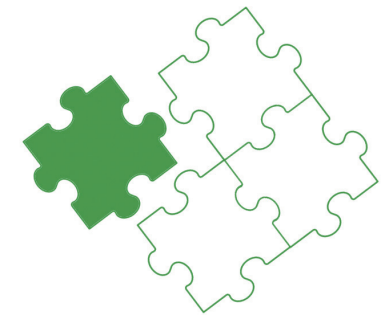
Aufbauend auf den gewonnenen Daten und den gesammelten betrieblichen Erfahrungen werden in einem zweiten Schritt Tätigkeiten identifiziert, die speziell für Ältere besonders belastend oder auch fördernd sein können.

3. ALTERNSGERECHTE ARBEITSGESTALTUNG

Alternsgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen heißt, für alle Altersgruppen – von jungen bis zu langjährigen und erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – die richtigen Maßnahmen zu setzen, um die Arbeitsfähigkeit ein ganzes Arbeitsleben lang zu fördern und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu erhöhen. Wesentlich ist dabei für das Unternehmen, Fluktuationen und Ausfälle zu vermeiden und für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein gutes Arbeitsumfeld und einen optimal gestalteten Arbeitsplatz zu bieten.

Im Folgenden finden Sie einige konkrete Beispiele aus dem Bereich Arbeitsorganisation.

Maßnahmen zu einer alters- und alternsgerechten Arbeitsorganisation



TÄTIGKEITSWECHSEL BZW. ROTATIONSMODELLE

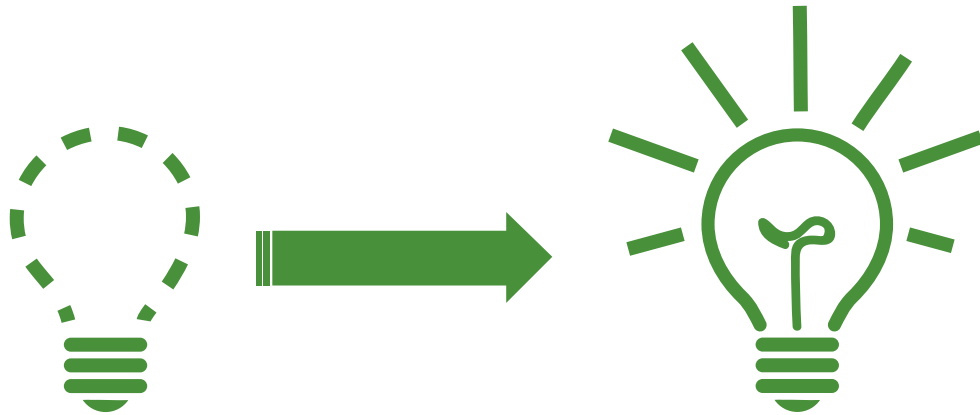
Mit einem „Rotationsmodell“ ist ein systematisierter Arbeitsplatz- oder Tätigkeitswechsel in einem gewissen Zyklus gemeint. Es setzt voraus, dass „rotierende“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer Einsatzgebiete umfassend qualifiziert werden. Das hat den positiven Effekt, dass Einseitigkeit verringert und Entfaltungsmöglichkeiten und Flexibilität erweitert werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einem Rotationsmodell arbeiten, können Abläufe besser überblicken und wissen eher, was an diesen noch verbessert werden kann. Auch werden krankheitsbedingte Ausfälle leichter kompensiert, weil man bei verschiedenen Tätigkeiten einspringen kann. Durch Rotation kommt es unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch zu neuen persönlichen Kontakten.

ALTERNSGERECHTE BERUFSVERLÄUFE

In alternsgerechten Arbeitskarrieren werden Berufsverläufe so organisiert, dass ein systematischer Belastungswechsel zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit über das gesamte Berufsleben hinweg ermöglicht wird. Ein bestimmtes Zusammenspiel von Anforderungen, Anreizen und Belastungen soll dabei unterstützen, das Pensionsalter gesund zu erreichen. Ein Wechsel an Anforderungen und vielseitige Beanspruchungen helfen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, laufend neues Wissen zu erwerben. Dafür ist eine kontinuierliche Weiterbildung am Arbeitsplatz oder durch externe Weiterbildungsmaßnahmen notwendig.

ARBEITSBEREICHUNG UND ARBEITSERWEITERUNG

Arbeitsbereicherung („Job-Enrichment“) bedeutet, mehr Verantwortung und neue Aufgaben zu übernehmen oder auch Projekte umzusetzen. Arbeitserweiterung („Job-Enlargement“) bedeutet etwa, vor- und nachgelagerte Tätigkeiten übertragen zu bekommen. Der große Vorteil von Arbeitserweiterung ist Abwechslung – so wird Interesse gefördert und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in einem hohen Maß motiviert.



AUSTAUSCH EINZELNER AUFGABEN

Wenn Aufgaben durch andere Aufgaben ersetzt werden bzw. ein gesamtes Aufgabenfeld gewechselt wird, geht dies mit einem Lernprozess einher. Dieses Modell findet häufig bei gesundheitlichen Einschränkungen Anwendung, die eine Ausübung der ursprünglichen Tätigkeit nicht mehr zulassen. Voraussetzung dafür ist meist eine gute Einschulung bzw. Umschulung der Betroffenen. Erreicht wird Identifikation mit dem Unternehmen und Optimismus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich sonst anderswo eine Beschäftigung in anderen Unternehmen suchen müssten.

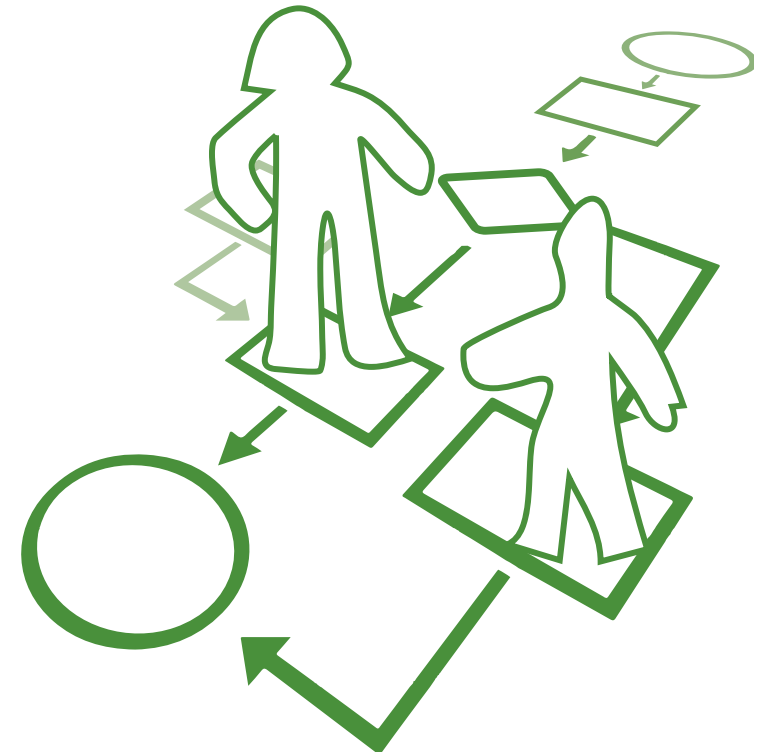
ALTERSGEMISCHTE TEAMS

Altersgemischte Teams mit verteilten Aufgaben, die eng miteinander kooperieren, bringen die Stärken der jeweiligen Lebensphasen mehr zur Geltung bzw. ergänzen einander. Durch ein systematisches „Voneinander-Lernen“ kann die Arbeit produktiver werden. Die Unbefangenheit Jüngerer, ihr Tempo und ihr frisches Fachwissen in Kombination mit der Expertise, Erfahrung, Weit- und Umsicht Älterer bedeutet insgesamt ein kompetenteres Team.

ANPASSUNG VON ARBEITSZEITEN UND PAUSEN

Meistens geht es bei altersgerechtem Arbeiten für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um eine Reduzierung von schweren Tätigkeiten und um die Förderung von Pausen, in denen man sich erholen und damit die Arbeitsfähigkeit besser erhalten kann. Es ist schon lange bekannt, dass beispielsweise kurze, wiederkehrende Pausen (Mikropausen) die Arbeitsfähigkeit steigern. Dennoch werden sie in der Praxis viel zu selten eingehalten. Gerade mit dem Älterwerden werden sie jedoch besonders notwendig, da die Regenerationszeit deutlich zunimmt.

Altersgerechte Arbeitszeiten bedeuten mehr Autonomie bei der Einteilung von Arbeit und Arbeitspausen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben je nach Alter und privater Situation häufig sehr unterschiedliche Wünsche, was die Dauer ihrer Arbeitszeit angeht. Jüngere wollen oft länger arbeiten und dazwischen größere Freizeitblöcke haben. Hingegen sind vor allem bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten mit zunehmendem Alter kürzere Dienste besser, weil ab einer gewissen Stundenanzahl im Arbeitsprozess Beanspruchung, Ermüdung und Leistungsabfall stark zunehmen.



ZEHN ERFOLGSFAKTOREN FÜR GUTES ARBEITEN ALLER GENERATIONEN

- Gestaltung von Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeder Generation, besonders aber der älteren, zum Erhalt des Arbeitsinteresses.
- Vorurteile gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden im Betrieb systematisch abgebaut.
- Qualifizierung der relevanten betrieblichen Akteurinnen und Akteure zum Thema „Führen unterschiedlicher Generationen“.
- Stärkeres Augenmerk auf Fachlaufbahnen neben den klassischen hierarchischen Karrieren.
- Förderung lebenslanger Kompetenzentwicklung sowie der Veränderungs- und Lernfähigkeit durch Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen.
- Weiterbildung unter Berücksichtigung von altersgerechter Didaktik.
- Etablierung von altersgemischten Teams zur Gewährleistung von Wissens- und Erfahrungstransfer und zur Nutzung der unterschiedlichen Stärken von Jüngeren und Älteren.
- Vermeidung von einseitigen Tätigkeiten, die nur eine begrenzte Zeit ausgeübt werden können, sowie Verhinderung längerfristig einseitiger Belastungen.
- Gezielter Einsatz diverser ergonomischer Hilfsmittel zur Unterstützung.
- Wahlmöglichkeiten bei Arbeitszeiten schaffen.

ZEHN STOLPERSTEINE

Vermeiden Sie folgende Vorgangsweisen, wenn Sie alle Generationen gut in den Arbeitsprozess integrieren wollen:

- Indirekte oder direkte „Ausgrenzung“ von Älteren, etwa durch Nicht-Teilhabe an Weiterbildungsmaßnahmen oder Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen.
- Mangelnde Wertschätzung, indem beispielsweise interessante oder neue Aufgaben nur an Jüngere vergeben werden, weil diese für kreativer und interessierter gehalten werden.
- Nicht-Berücksichtigung des körperlichen Abbaus bei der Arbeitsgestaltung, z. B. statische Muskelarbeit, schweres Heben und Tragen, monotone Tätigkeiten, rasche Temperaturänderungen oder Nacharbeit.
- Einrichtung von Schonarbeitsplätzen anstelle von qualitativ hochwertigen Alternativtätigkeiten, an denen die Expertise der Älteren eingebracht werden kann.
- Ältere isolieren und allein arbeiten lassen (die soziale Interaktion ist wichtig für Generationendialog, Austausch etc.).
- Starre Arbeitszeiten und keine selbst regulierbaren Pausen – die Regenerationszeiten werden bei Älteren länger.
- Das Wissen Älterer nicht abholen und nicht für Jüngere nutzen sowie das Wissen künftiger Pensionistinnen und Pensionisten nicht zeitgerecht an ihre Nachfolgerinnen und Nachfolger weitergeben.
- Weiterbildung so gestalten, dass Ältere Angst haben, daran teilzunehmen, weil sie fürchten, sich vor den Schnelleren, Jüngeren zu blamieren.
- Das Entstehen negativer Vorurteile (z. B. Ältere produzieren immer mehr Krankenstand) zulassen.
- Die verschiedenen Generationen in eine Konkurrenzsituation miteinander bringen.

LINKTIPPS

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt – AUVA www.auva.at

Arbeitsinspektion – AI www.arbeitsinspektion.gv.at

Arbeitsmarktservice Österreich – AMS www.ams.at

Berufsförderungsinstitut Österreich – bfi www.bfi.at

fit2work www.fit2work.at

Fonds Gesundes Österreich – FGÖ www.fgoe.org

Gesunde Arbeit www.gesundearbeit.at

Österreichisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung –
ÖNBGF www.netzwerk-bgf.at

Profitess Austria www.profitessaustria.at

Wirtschaftsförderungsinstitut Österreich – WIFI www.wifi.at

Die vorliegende Broschüre bietet einen kompakten Überblick über „Tipps & Lösungen. Alternsgerecht arbeiten – Umsetzungsvorschläge für den Betrieb“. Die Langversion mit allen Tipps und Fallbeispielen sowie Quellenangaben finden Sie auf www.arbeitundalter.at.

ANSPRECHPARTNERINNEN

DR.^{IN} JULIA SCHITTER
Bereich Arbeit und Soziales
Industriellenvereinigung
arbeitundsoziales@iv-net.at



BAKK.^A HILDEGARD WEINKE
Abteilung Sicherheit, Gesundheit und Arbeit
Bundesarbeitskammer
sg@akwien.at



DR.^{IN} INGRID REIFINGER
Referat Sozialpolitik-Gesundheitspolitik
Österreichischer Gewerkschaftsbund
sozialpolitik@oegb.at



MAG.^A MARIA KAUN
Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit
Wirtschaftskammer Österreich
sp@wko.at



Die Inhalte von Tipps & Lösungen wurden vom „Arbeit&Alter“-Team erarbeitet, basierend auf den Grundlagen von

MAG.^A RENATE CZESKLEBA UND DR.^{IN} IRENE KLOIMÜLLER, MBA
Arbeitsfähigerhalten KG
Schubertgasse 26/1/25, 1090 Wien

Tipps & Lösungen

Altersgerecht arbeiten – Umsetzungsvorschläge für den Betrieb

„Tipps und Lösungen“ zum Thema altersgerechtes Arbeiten bieten vor allem für Klein- und Mittelbetriebe wertvolle Informationen. Behandelt werden die vier wichtigen Bereiche Führung, Weiterbildung, Gesundheit und Arbeitsorganisation. Diese Themen sind in einfacher und gut verständlicher Weise so aufbereitet, dass eine Umsetzung im Betrieb möglichst leicht erfolgen kann. Zahlreiche praktische Beispiele helfen bei der Realisierung der einzelnen Schritte. Altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen heißt, für alle Altersgruppen – von jungen bis zu langjährigen und erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – die richtigen Maßnahmen zu setzen, um die Arbeitsfähigkeit ein ganzes Arbeitsleben lang zu fördern. Wesentlich für das Unternehmen ist es dabei, Fluktuationen und Ausfälle zu vermeiden. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wiederum sollen ein gutes Arbeitsumfeld und einen optimal gestalteten Arbeitsplatz vorfinden.

Mehr Informationen unter:
www.arbeitundalter.at

Arbeit und Alter – ein Gemeinschaftsprojekt von



Mit Unterstützung der

