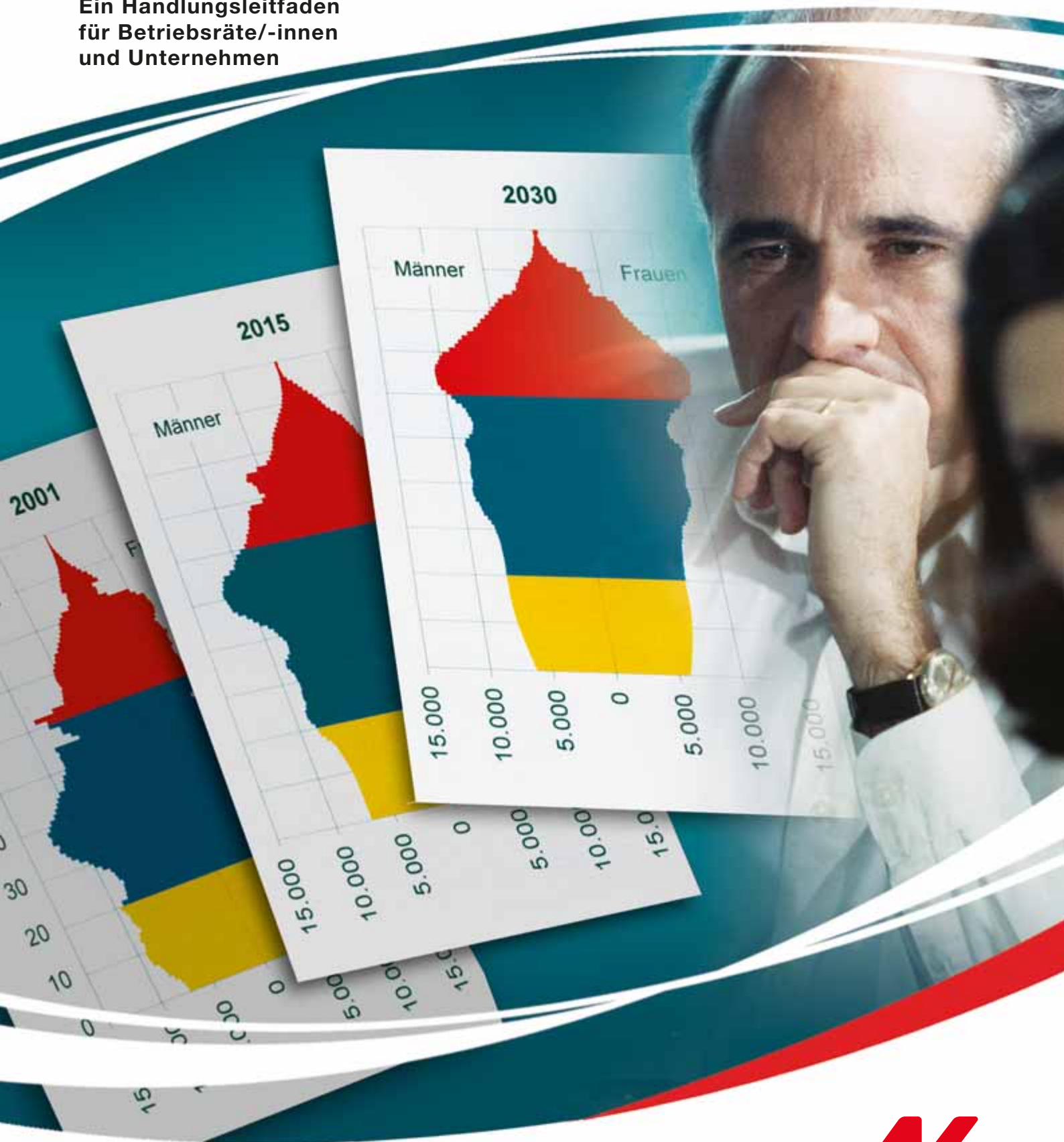


UMSETZUNG VON AGE-MANAGEMENT IM BETRIEB

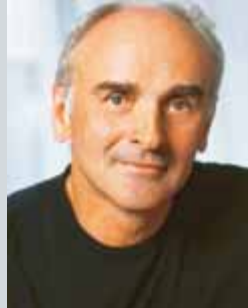
Ein Handlungsleitfaden
für Betriebsräte/-innen
und Unternehmen



CONSULT

Beratung für Betriebsräte und Unternehmen





Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben einen unschätzbaren Wert für jedes Unternehmen. Ihre Stärken, wie Erfahrung und Selbstsicherheit, sind unverzichtbar für den wirtschaftlichen Erfolg unseres Landes.

Leider kommt es aber allzu oft vor, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit allen Mitteln aus dem Arbeitsleben gedrängt werden. Das können und wollen wir nicht hinnehmen. Aber wir wehren uns auch dagegen, Ältere als besonders schutzbedürftig zu bezeichnen.

Entscheidend ist daher für uns die Frage, wie es gelingt, Bewusstsein für die sich mit dem Alter wandelnden Stärken der Menschen zu schaffen. Die Frage muss lauten, in welchem Rahmen ist Beschäftigung bis zur Pension möglich.

Da geht es um mehr als punktuelle Gesundheitsförderung und Qualifikation. Die eigentliche Herausforderung ist es, Leute darin zu stärken, Organisationsveränderungen mitzumachen. Sie sollen motiviert werden, sich Mut anzutrainieren, um sich auf Neues einzulassen.

Ziel der AK Oberösterreich ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem jüngere und ältere Arbeitnehmer/-innen ihre Fähigkeiten optimal einbringen können. Um das zu erreichen, wollen wir dauerhafte Veränderungen in der Werthaltung und im Verhalten der Unternehmer/-innen und Arbeitnehmer/-innen bewirken.

Dr. Johann Kalliauer
Präsident der Arbeiterkammer für Oberösterreich

Dr. Josef Peischer
Direktor der Arbeiterkammer für Oberösterreich



DIE ARBEITSWELT IST IM WANDEL

Während der Anteil jüngerer Arbeitskräfte in der Erwerbsbevölkerung rückläufig ist, steigt die Zahl der älteren Arbeitnehmer/-innen kontinuierlich. Diese Entwicklung hat erheblichen Einfluss auf die Arbeitswelt.

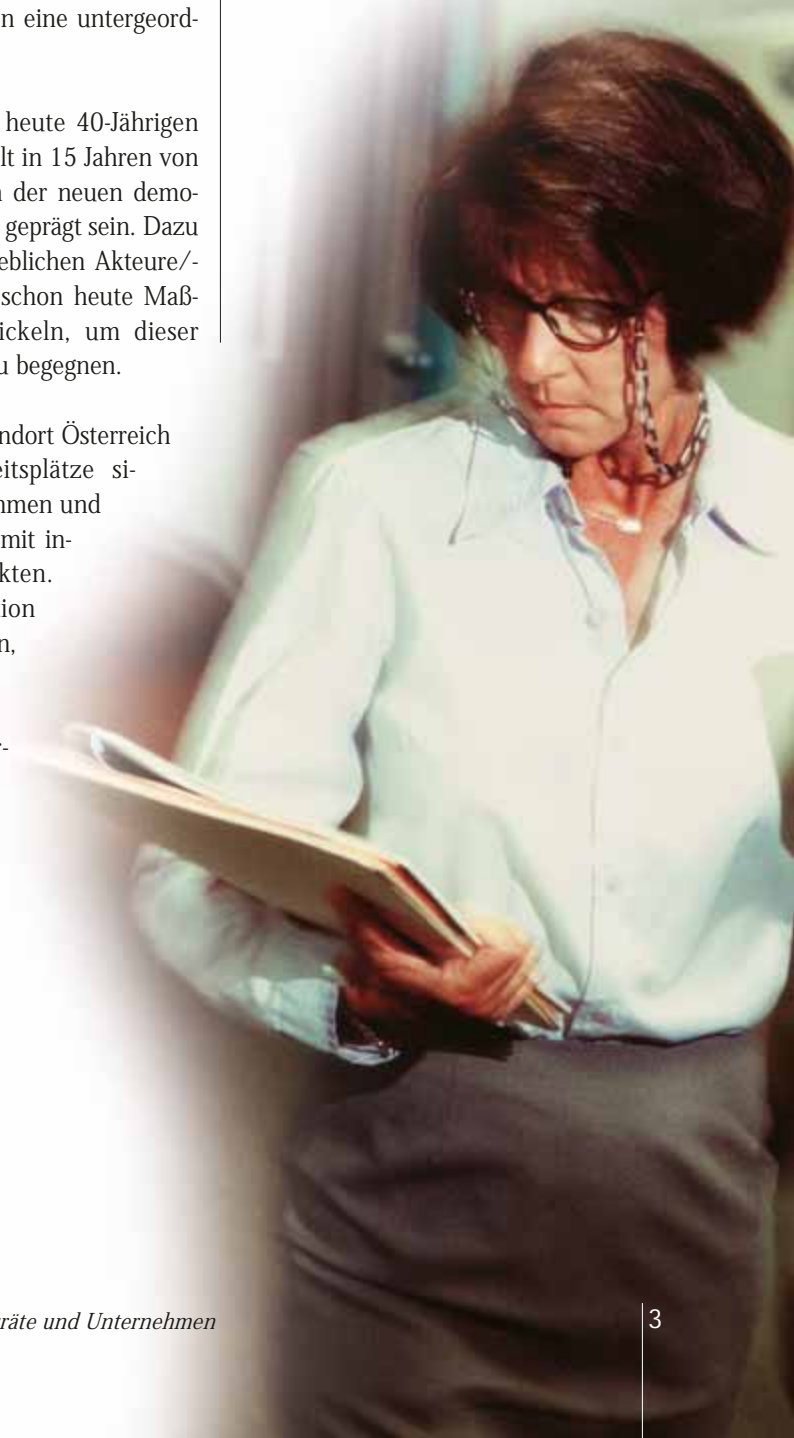
Die betriebliche und gesellschaftliche Realität ist jedoch (noch) eine andere: Sie ist sehr stark auf die Jugend konzentriert. Die Anliegen und Bedürfnisse Älterer spielen eine untergeordnete Rolle.

Spätestens für die heute 40-Jährigen wird die Arbeitswelt in 15 Jahren von den Auswirkungen der neuen demografischen Struktur geprägt sein. Dazu ist es für alle betrieblichen Akteure/-innen notwendig, schon heute Maßnahmen zu entwickeln, um dieser Herausforderung zu begegnen.

Den Wirtschaftsstandort Österreich und unsere Arbeitsplätze sichern die Unternehmen und ihre Beschäftigten mit innovativen Produkten. Um diese Innovation aufrecht zu erhalten, bedarf es weiterhin hochqualifizierter, gesunder motivierter Arbeitskräfte.

Der Erfolg der Unternehmen hängt davon ab, ob diese Arbeitskräfte gesund, hochqualifiziert und motiviert **bleiben**.

Mit 40 eine Zusatzqualifikation zu erwerben, wird dann nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel sein.



KONSEQUENZEN FÜR DIE BETRIEBLICHEN AKTEURE/-INNEN

Was bedeuten die Veränderungen in der Altersstruktur der Beschäftigten für die betrieblichen Akteure/-innen?

Für die Unternehmen

- Sie werden damit konfrontiert sein, dass Tätigkeiten für Anlernkräfte in anderen Regionen der Welt wesentlich billiger verrichtet werden können.
- Sie werden zukünftig mehr qualifiziertes Personal brauchen, um konkurrenzfähig zu bleiben.
- Sie werden Schwierigkeiten haben, junge, qualifizierte Arbeitskräfte zu bekommen.
- Sie werden jene gesunden und motivierten Mitarbeiter/-innen haben, die sie durch ihre Unternehmenskultur, Führungskräfte und Arbeitsorganisation aufgebaut haben.

Für die Betriebsräte/-innen

- Wesentliche Mitbestimmungsfelder des Betriebsrates sind und bleiben:



- Ihre Rolle und Stärke im Betrieb wird davon abhängen, wie gut sie den Herausforderungen des demografischen Wandels in ihren Mitbestimmungsfeldern begegnen.
- Sie werden für die von ihnen vertretenen Mitarbeiter/-innen Antworten und Lösungen finden müssen, die nicht an der Eingangstür des Unternehmens enden.
- Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie Gewerkschaften brauchen Vorstellungen und Anhaltspunkte für betriebliche Rahmenbedingungen, die es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ermöglichen, im Betrieb gut alt werden zu können.

Für die Mitarbeiter/-innen

- Wer es schafft, gesund zu bleiben, sich weiter zu qualifizieren und wer Mut zur Veränderung mitbringt, wird umworben werden.
- Wer sich die Freude und den Sinn an der Arbeit erhält beziehungsweise zurückgeholt hat, wird eine höhere Lebensqualität erreichen.

EIN NEUER ANSATZ: AGE-MANAGEMENT

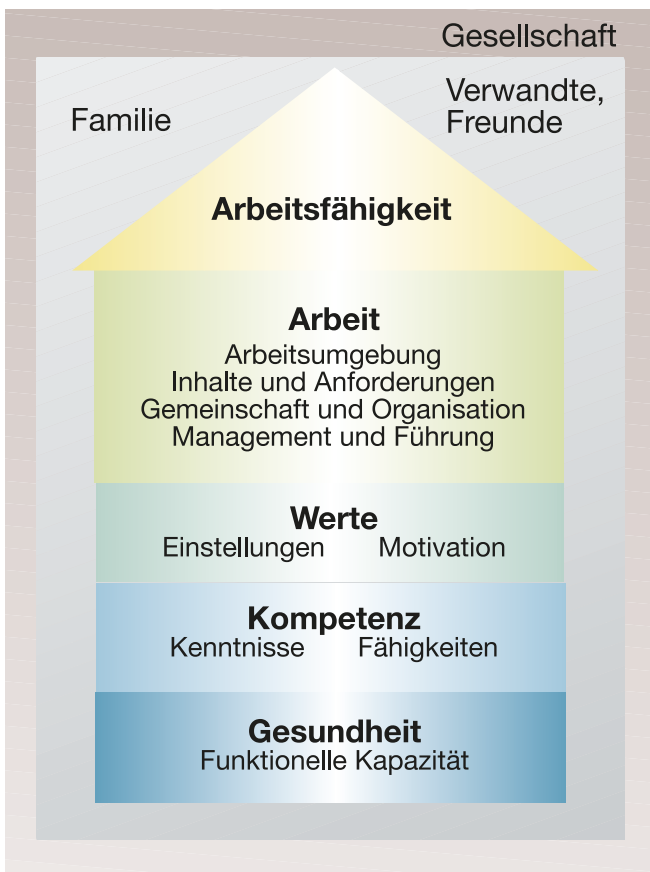
Ein neuer Aspekt des Managements, Age-Management oder Alter(n)smanagement, muss seinen Platz in den Unternehmen finden, um die eben beschriebenen Auswirkungen auf die Arbeitswelt in den Griff zu bekommen.

Im Mittelpunkt des Age-Management-Konzeptes steht die **Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit**. Diese ist definiert als die Summe von Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.

Auf der Grundlage dieser Definition geht man davon aus, dass Arbeitsfähigkeit nicht nur auf den Voraussetzungen des Beschäftigten basiert, sondern durch das Zusammenspiel von Individuum und Arbeit definiert wird. Dies wird durch die vier Stockwerke im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ beschrieben:



Die vier Stockwerke im Haus der Arbeitsfähigkeit



- **Gesundheit:**
körperliche, psychische und soziale Ressourcen
- **Ausbildung und Kompetenz:**
einschließlich spezifische Fähigkeiten, berufliches Erfahrungswissen
- **Werte und Einstellungen:**
einschließlich Motivation, Arbeitszufriedenheit
- **Arbeit:**
körperliche, psychische und soziale Arbeitsanforderungen, Arbeitsgestaltung, Führungsverhalten

BEWUSSTSEIN FÜR ALTERSMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN SCHAFFEN

Es gibt eine Menge Statistiken, Grafiken, Aussagen und Literatur zu den Herausforderungen des demografischen Wandels.

Persönliche Betroffenheit, die in konkrete Handlungen mündet, ist auf der Betriebsebene selten anzutreffen. Wie bei jedem anderen Veränderungsvorhaben muss auch hier der erste Schritt sein, im Unternehmen eine Öffentlichkeit und damit ein Bewusstsein herzustellen.

Dazu hat die AK Consult folgendes 7-Schritte-Modell entwickelt und in einzelnen Betriebsprojekten erprobt.

Das 7-Schritte-Modell zur Bewusstseinsbildung

1. Age-Management zum Thema machen – anknüpfen an offensichtlichen Situationen im Betrieb
2. Verbündete finden
3. Aktuelle Themen unter dem Alter(n)sfokus betrachten
4. Situation mit objektiven Zahlen untermauern
5. Zielbilder/Visionen entwickeln
6. Struktur für die Umsetzung schaffen
7. Sensibilisierung der Mitarbeiter/-innen

(Leitfaden 7-Schritte-Modell siehe Anhang 1)



Nach diesen sieben Schritten sollte das Vorhaben, Maßnahmen zu den Auswirkungen des demografischen Wandels im Unternehmen zu entwickeln, transparent und im Bewusstsein der Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen so weit verankert sein, dass mit der konkreten Umsetzungsarbeit begonnen werden kann.

BASISANALYSE DER KONKRETEN SITUATION IM UNTERNEHMEN

Nächster wesentlicher Schritt ist, die konkrete Situation im Unternehmen quantitativ und qualitativ genauer zu analysieren, denn die betriebspezifischen Herausforderungen können sehr unterschiedlich sein:

- In manchen Betrieben, in denen die Krankenstände Rekordmarken erreichen, wird der wichtigste Punkt sein, die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen zu fördern.
- In anderen Betrieben ist Wissen der wichtigste Rohstoff, den es zu sichern gilt.
- In wieder anderen Betrieben werden Führungskräfte, die bislang Mitarbeiter/-innen nur kurzfristig zu Höchstleistungen anspornen konnten und mussten, neue nachhaltige Führungstechniken erwerben müssen.

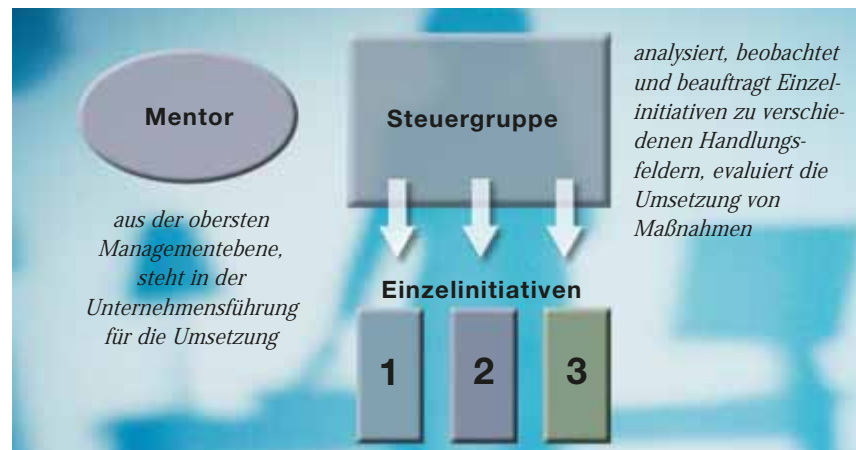
Die detaillierte Altersstrukturanalyse umfasst Fragen

- zur Personalausstattung
 - zur Personalstruktur
 - zu den Rahmenbedingungen des Arbeitens
 - zur derzeitigen Personalarbeit
- (Leitfaden Altersstrukturanalyse siehe Anhang 2)

DIE UMSETZUNG VON AGE-MANAGEMENT IM UNTERNEHMEN

Eine Stelle im Unternehmen (naheliegender ist der Personalbereich) muss die Zuständigkeit für das Thema Age-Management erhalten. Für die konkrete Arbeit sollte eine möglichst breite Basis gefunden werden. Maßnahmen im Sinne des Age-Managements berühren immer betriebsrätliche Mitbestimmungsfelder, was eine von Anfang an sozialpartnerschaftliche Vorgangsweise sinnvoll macht.

Es empfiehlt sich folgende Struktur:



Auf Basis der bisher abgewickelten Unternehmensprojekte haben sich verschiedene Handlungsfelder für das Age-Management herauskristallisiert:

- **Gesundheit**
- **Motivation**
- **Qualifikation/Wissen**
- **Arbeitsorganisation**
- **Führung**
- **Unternehmenskultur**



ANREGUNGEN FÜR DIE BETRIEBLICHE STEUERGRUPPE

Die Steuergruppe sollte zu Beginn und später auch in regelmäßigen Schleifen eine Standortbestimmung durchführen, bei der die Handlungsfelder mit der konkreten Situation im Betrieb abgeglichen werden.

Dazu finden sie für jedes Handlungsfeld Ziel, Diagnosefragen und Umsetzungsmaßnahmen, die den Mitgliedern aus Steuerungsgruppen als Anregungen zur Umsetzung im eigenen Unternehmen dienen können.

Gesundheit

Ziel

Erhaltung/Verbesserung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit und der Lebensqualität der Mitarbeiter/-innen steht in unserem Unternehmen im Mittelpunkt.

Diagnosefragen

- Wissen wir, woraus Arbeitsfähigkeit besteht?
- Wie sieht die Arbeitsfähigkeit unserer Belegschaft aus?
- Setzen wir Aktivitäten, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten?
- Setzen wir Aktivitäten für Arbeits- und Gesundheitsschutz?

Maßnahmen

- Schulungen zur Arbeitsfähigkeit und ihrer Veränderung
- Schulungen der Betriebsmediziner/-innen zur Bestimmung und Interpretation der Arbeitsfähigkeit
- Einsatz des Instrumentes „Arbeitsbewältigungsindex“
- Messungen der Arbeitsfähigkeit
- Arbeitsplatzbezogene Gesundheitsförderung
- Arbeitsfähigkeit als Element in Mitarbeitergesprächen

Ziel

Beschäftigte arbeiten gerne bis zur Alterspension in unserem Unternehmen.

Diagnosefragen

- Arbeiten die Älteren bis zur Alterspension?
- Unter welchen Umständen würden sie länger arbeiten?
- Wie ist die Arbeitshaltung unter den älteren Beschäftigten?
- In welchem Umfang können Beschäftigte ihre Arbeit selbst einteilen?

Maßnahmen

- Befragung zur Änderung und Entwicklung der Arbeit nach den Bedürfnissen der Älteren
- Arbeitsbewältigungscoachings
- Bestimmung der Arbeitsbedingungen für Ältere, damit sie länger arbeiten
- Laufbahnplanung
- Karrierepfade
- Organisationsentwicklung



Qualifikation und Wissen

Ziel

Mitarbeiter/-innen nehmen ihr Berufsleben lang Herausforderungen an und erwerben die notwendigen Qualifikationen. Laufbahnplanung und Karrierepfade sind integrativer Bestandteil der Personalpolitik. Es zahlt sich aus zu lernen. Lernen und Qualifikation sind altersgerecht gestaltet. Generationen lernen voneinander, Wissen geht nicht verloren.

Diagnosefragen

- Kennen wir die Bedeutung von lebenslangem Lernen?
- Ermöglicht unsere Arbeit lernen?
- Kosten/Nutzen-Rechnung von Schulungen für das Unternehmen und den einzelnen?
- Gibt es eine geregelte Wissensweitergabe?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen absolvierten Schulungen und Berufslaufbahn?

Maßnahmen

- Schulungen zur Notwendigkeit und Anwendung von lebenslangem Lernen
- Qualifikationsmatrix zur Schulungs- und Laufbahnplanung
- Unterstützung zum Wissenstransfer
- Mentorensysteme

Arbeitsorganisation

Ziel

Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, physische und psychische Arbeitsbedingungen unserer Organisation sind den Anforderungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter/-innen unterschiedlichen Alters angepasst.

Diagnosefragen

- Fließen die Anforderungen und Bedürfnisse der Beschäftigten in die Arbeitsgestaltung ein?
- Können wir die Möglichkeiten für die Beschäftigten verbessern, ihre eigene Arbeit zu beeinflussen und sich einzuteilen?
- Ändern sich unsere Aufgaben oder Arbeitsplatzbeschreibungen mit dem Alter?
- Wie flexibel können wir bei der Arbeitszeitgestaltung sein?

Maßnahmen

- Schulungen für Führungskräfte in modernen Führungstechniken, die es ihnen ermöglichen, unnötige Arbeitsbelastungen für Mitarbeiter/-innen zu senken
- Untersuchungen zu Arbeitsbelastung
- Veränderung der Arbeitsorganisation als Teil des Mitarbeitergespräches
- Bedürfnisse und Möglichkeiten für Flexibilität erheben
- Arbeitserfahrung als Teil von Arbeitsplatzbeschreibungen



Führung

Ziel

Führungskräfte kennen und nutzen die unterschiedlichen Stärken der Generationen. Sie wissen, wie wichtig ihr eigenes Führungsverhalten für die Arbeitsbewältigungsfähigkeit und Lebensqualität ihrer Mitarbeiter/-innen ist und handeln dementsprechend.

Diagnosefragen

- Wie gehen Vorgesetzte mit älter werdenden Arbeitnehmern/-innen um?
- Sollten sich die Haltungen gegenüber dem Alter in unserer Organisation ändern und in welche Richtung?
- Sind die Stärken der älter werdenden Mitarbeiter/-innen den Führungskräften bekannt?
- Existiert Altersdiskriminierung in unserer Organisation?

Maßnahmen

- Schulungen von Führungskräften zum Alternsprozess
- Mit Vorurteilen aufräumen
- Bekannt machen guter Beispiele und Geschichten
- Positive Kommunikation über Alter(n)aspekte

Unternehmenskultur

Ziel

Alter ist enttabuisiert! Es gibt positive Bilder zum älter werden im Betrieb! Alter ist kein Ausschlusskriterium. Das Management unserer Organisation sieht die individuelle Behandlung der Menschen jedes Alters in jeder Phase des Arbeitslebens als wichtige Herausforderung, für die sie zuständig ist

Diagnosefragen

- Hält unsere Kündigungspraxis kritischer Überprüfung stand?
- Berücksichtigt das Management die unterschiedlichen Generationen?
- Wie unterstützt das Management Menschen in unterschiedlichen Phasen ihres Arbeitslebens?
- Schaffen wir es, dass Junge und Alte gut zusammenarbeiten?

Maßnahmen

- Lebensphasengerechte Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche
- Klares Bekenntnis des Managements, Unterschiedlichkeit zu fördern und als Wert zu kommunizieren
- Behandlung der Altersthematik in Teamentwicklungs-, Teambildungsmaßnahmen

UNTERSTÜTZUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR BETRIEBSRÄTE/-INNEN UND UNTERNEHMEN

Sobald Sie sich entscheiden, die Herausforderungen anzunehmen und das Thema Age-Management in Ihrem Betrieb zu forcieren, sind wir für Sie als Ansprechpartner/-innen da. Kommen sie einfach zu einem ersten Analyse- und Beratungsgespräch. Dort können wir mit Ihnen klären, wie eine Umsetzung von Age-Management oder Teilen davon aussehen könnte.

Dabei können wir gemeinsam entscheiden, welche der von uns angebotenen Beratungsleistungen für Sie passend sind:

- Fachberatung
- Vorträge
- Prozessbegleitung
- Coaching
- Trainings/Schulungen zur Sensibilisierung
- Beraternetzwerk

Kontakt:

AK Consult
Mag^a. Doris Formann
Volksgartenstraße 40
vorübergehend Gruberstraße 40-42
4020 Linz
Tel: 050 / 6906-2422
E-Mail: consult@akoee.at



7-SCHRITTE-MODELL: BEWUSSTSEINSBILDUNG ZU ALTERSMANAGEMENT

1. Schritt:

Age-Management zum Thema machen – anknüpfen an offensichtlichen Situationen im Betrieb

Empfehlungen

Was springt im Unternehmen ins „Auge“?

durch Blicke auf

- Gruppenarbeit: Konflikte zwischen jungen und älteren Mitarbeitern/-innen rund um die Fragen Flexibilität und Erfahrungswissen
- Schichtarbeit: Fragen der Einsatzfähigkeit nach Jahrzehnten Schichtdienst und der Verweildauer in bestimmten Tätigkeitsbereichen und sich daraus ergebende angepasste Arbeitszeitmodelle
- Krankenstände
- Personalsituation: Fragen der Rekrutierung von geeignetem jungen Fachpersonal und Überhang älterer Arbeitskräfte in bestimmten Abteilungen/Bereichen/Qualifikationen
- Leistungsbedingungen: wie werden diese z.B. über Entgelt definiert
- Beteiligungsmodelle

2. Schritt:

Verbündete finden

Empfehlungen

An der Betroffenheit von Verantwortlichen ansetzen.

wie zum Beispiel

- Bei Führungskräften für „deren Problem“ Verständnis zeigen (nicht der betroffene 55-Jährige hat ein Problem, sondern der verantwortliche Vorgesetzte)
- Das betriebliche Gesundheitsnetzwerk aktivieren (Sicherheitsvertrauensperson, Sicherheitsfachkraft, Arbeitsmediziner, Arbeitspsychologen/-innen)
- Relevante betriebliche Akteure (z.B. Personalisten/-innen) ins Boot holen und zwar über konkrete Anlassfälle (wie im 1. Schritt: Konflikte bei Gruppenarbeit) und dann erst in den größeren Zusammenhang stellen („wir müssen was in puncto unserer unausgewogenen Altersstruktur tun“)

3. Schritt:

Aktuelle Themen unter dem Alter(n)sfokus betrachten

Empfehlungen

Bei betrieblich aktuellen Themen anknüpfen.

durch Fragen zu

- Entlohnung, Arbeitszeit, Qualifikation, Gesundheit, Reorganisation (welche Bedeutung haben spezielle Regelungen für ältere Mitarbeiter/-innen?)

4. Schritt:**Situation mit objektiven Zahlen untermauern****Empfehlungen**

Zahlen erheben, Daten analysieren. Es empfiehlt sich, problembezogene Transparenz herzustellen.

durch Fragen zu

- Altersverteilung nach bestimmten Mitarbeitergruppen
- Fluktuationsrate, Pensionsantrittsalter
- Inanspruchnahme von Weiterbildung nach Altersgruppen usw.

5. Schritt:**Gemeinsame Zielbilder/Visionen entwickeln****Empfehlungen**

Ziele und eine Vorstellung über die sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit entwickeln

durch Fragen wie

- Auf welche (bewährten) betrieblichen Strukturen setzen wir, um die möglichen Maßnahmen setzen zu können?
- Wie gehen wir vor?
- Welche Arbeitsformen und Kompetenzen sind notwendig für die nachhaltige Bearbeitung der Herausforderungen des demografischen Wandels? (Bestandsaufnahme der betrieblichen Aufgaben und Vorhaben, die das Thema älter werden im Betrieb betreffen, ist erforderlich. Die Erfahrung zeigt, dass eine solche Bestandsaufnahme nur als Querschnittsaufgabe angegangen werden kann.)
- Welche Form der Unterstützung brauchen wir?

6. Schritt:**Struktur für die Umsetzung schaffen****Empfehlungen**

- Einrichtung einer Projektstruktur mit Steuergruppe, Projektleitung und Mentor aus der obersten Führungsebene der Firma

7. Schritt:**Sensibilisierung der Mitarbeiter/-innen****Empfehlungen**

- Im Sinne des betriebsinternen Marketings für das Thema älter werdende Belegschaftsstrukturen ist zu diesem Zeitpunkt die Kommunikation mit den Mitarbeitern/-innen wichtig.
- Zielbilder und geplante Umsetzungsschritte veröffentlichen
- Die Fähigkeit, Älter werden im Betrieb nicht nur als einen biologisch-natürlichen Vorgang zu sehen, sondern auch als einen sozialen Prozess zu begreifen und mitzusteuern, ist nicht schon allein deshalb vorhanden, weil jede und jeder alt wird. Das heißt, im Kommunikationsprozess mit den Mitarbeitern/-innen soll es zu einem Austausch über Einschätzungen, Vorurteile, Wahrnehmungen, Zuschreibungen, Selbsteinschätzungen von und gegenüber Älteren kommen.

ALTERSSTRUKTURANALYSE

Analyse Personalbestand und Personalstruktur

(Ansatzpunkt Personal)

Analyse der Personalausstattung

- Wie ist die **derzeitige Personalausstattung** im Unternehmen (Überhang, Defizit, ideal – in einzelnen Bereichen/für bestimmte Mitarbeitergruppen/Kerngruppen?)
- Wie wird sich der **Personalbedarf** in den nächsten xx (=zu definieren) Jahren entwickeln? In welchen Bereichen/für welche Mitarbeitergruppen?
- Wie ist die **Fluktuationsrate** in der Gesamtorganisation? Gibt es Extreme in einzelnen Bereichen/bei einzelnen Mitarbeitergruppen?
- Wie war bisher das **reale Pensionsantrittsalter** und welche **Entwicklung** nimmt es?

Analyse der Personalstruktur

- Wie ist die Altersstruktur in der Organisation insgesamt?
- Wie sieht sie für einzelne Teilbereiche der Organisation aus?
- Wie werden sich diese Altersstrukturen in den nächsten xx (zu definieren) Jahren entwickeln? Annahmen über Rekrutierungen (auch Ältere als Know-how-Träger im Fokus), Fluktuation, Pensionierungen und Aufstockungen treffen

Analyse der Rahmenbedingungen des Arbeitens und der Personalarbeit

(Ansatzpunkt Tätigkeiten und Organisation)

- Welche Änderungen in den Anforderungen stehen innerhalb der nächsten fünf Jahre bevor – für welche Kerngruppen im Speziellen? (z.B. durch technologische Neuerungen, Umstrukturierungen, gravierende Veränderungen des Leistungsangebotes)
- Gibt es Gruppen, die besonderen Belastungen oder Veränderungen ausgesetzt sind, die schwer bewältigbar erscheinen (körperlich/psychisch)? Wie ist die Altersstruktur in diesen Gruppen? Wie weit lassen die Daten aus der Mitarbeiterbefragung noch Rückschlüsse auf die aktuelle Arbeitssituation der Beschäftigten zu?
- Welche Mitarbeitergruppen sind schwer ersetzbar Wissens- und Erfahrungsträger für die Institution? Wie sieht die Altersstruktur in diesen Gruppen aus?
- Wie leicht/schwer ist es derzeit, Personal zu bekommen? Für welche Gruppen? Wie wird sich dies in Zukunft entwickeln?
- Wie sehen die Krankenstände in der Organisation aus (nach Bereichen/Kerngruppen)? Mögliche Gründe für hohe Krankenstände?
- Wie ist die Verweildauer der einzelnen Mitarbeiter/-innen in ihren Stellen/Positionen/Tätigkeitsbereichen?

Überlegungen zur (wahrgenommenen) Personalarbeit

(Ansatzpunkt Verknüpfung zwischen Tätigkeiten und Organisation)

- Welche Weiterbildungsaktivitäten bzw. Weiterbildungsinvestitionen (nach Altersgruppen bzw. speziell für Mitarbeiter/-innen über 45) gibt es in der Organisation?
- Welche **Gesundheitsmaßnahmen** werden in der Organisation gesetzt?
- Wie werden Wissens- und Erfahrungsträger an die Organisation gebunden? Welche Maßnahmen werden dazu gesetzt? Wie ist für eine Weitergabe dieses Wissens gesorgt? (interne Kommunikation)
- Welche Strategien gibt es für **Neuaufnahmen** in den einzelnen Kerngruppen? (Alterslimits, interne/externe Besetzungen, Kontakte zu Bildungseinrichtungen)
- Wie sind die **Bilder und Einstellungen** von Führungskräften und jüngeren Mitarbeitern/-innen gegenüber Kollegen/-innen über 45 und umgekehrt? Wie können diese erhoben werden?
- Inwieweit werden Mitarbeiter/-innen über 45 so eingesetzt, dass sie ihre besonderen **Fähigkeiten/Kompetenzen entfalten** können?

Literatur:

Juhani Ilmarinen:

Towards a longer work career, unpublished material, FIOH, Helsinki 2006

Formann/Nöbauer:

Altersstrukturanalyse – Beratungsmaterial, AK-Consult

Juhani Ilmarinen/Jürgen Tempel:

Arbeitsfähigkeit 2010

Formann/Gadringer:

Alter macht Zukunft – Herausforderungen des demografischen Wandels meistern, WISO 2004/1



