Arthur Zoglauer, Bernhard Wolf

ALTER(N)SGERECHTES ARBEITEN

1. DER DEMOGRAFISCHE WANDEL ALS BETRIEBLICHE HERAUSFORDERUNG

1.1 Ausgangssituation

Vor dem Hintergrund einer demografischen Entwicklung, die eine dramatische Alterung der erwerbsfähigen Bevölkerung prognostiziert, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, diese Veränderung wahrzunehmen und das Potenzial Älterer anzuerkennen und wertzuschätzen. Die noch immer am Arbeitsmarkt bestehende Jugendzentrierung erschwert den älteren ArbeitnehmerInnen eine optimale Integration in den Erwerbsprozess. Der Weg vieler Unternehmen, in Zeiten schlechter Wirtschaftslage mit Frühpensionierungen und Freisetzungen vermeintlich „teurerer“ älterer ArbeitnehmerInnen zu reagieren, kann und darf so nicht mehr fortgesetzt werden, da bereits jetzt ein Mangel an Fachkräften in bestimmten Branchen und Regionen spürbar ist. Unternehmen sind daher aufgefordert, schon heute an morgen zu denken und die Chancen dieser demografischen Trends wahrzunehmen und sich durch einen balancierten Generationenmix die Diversität der Belegschaft zu sichern. Die politischen Entwicklungen belegen, dass in Zukunft das tatsächliche Pensionsantrittsalter dem gesetzlichen immer näher rückt. Nachhaltig agierende Unternehmen haben ihre Personalpolitik auf den demografischen Wandel abzustimmen und auf die beschriebenen Entwicklungen entsprechend personalpolitisch zu reagieren.

Die Analyse des heutigen Arbeitsmarktes zeigt, dass das Potenzial Älterer noch weitgehend unberücksichtigt bleibt. Ältere sind häufig mit Vorurteilen, starren Arbeitsbedingungen und mangelnden Perspektiven konfrontiert. Geringeres Selbstvertrauen, Kündigung des psychologischen Arbeitsvertrages sowie Selbstausschluss aus dem betrieblichen Sozialsystem sind mögliche Folgen.

Die derzeitige Beschäftigung von älteren ArbeitnehmerInnen in Österreich ist mit einer Beschäftigungsquote von 35,5% bei der Alterskohorte der 55- bis 64-Jährigen noch weit vom Ziel der Lissabon-Strategie, die bis 2010 eine 50%ige Beschäftigungsquote dieser Altersgruppe anstrebt, entfernt (vgl. Hundstorfer/Leitl/Sorger/Tumpel 2008, 1). Um in Österreich diese Quote zu erreichen, muss ein Umdenken in Richtung eines bewussteren Wahrnehmens und Förderns von Älteren am Arbeitsmarkt entstehen. Dabei müssen sowohl auf politischer als auch auf wirtschaftlicher Ebene Rahmenbedingungen geschaffen werden, die ein alterns- und altersgerechtes Arbeiten ermöglichen.

Der Prozess des lebenslangen Lernens spielt im heutigen Informationszeitalter eine immer wichtigere Rolle, weil das vorausgesetzte Wissen für die Ausführung der beruflichen Arbeit eine immer größere Bedeutung annimmt. Die Forderung nach lebenslangem Lernen ist in aller Munde, doch die geringe Beteiligung von Älteren an der beruflichen Weiterbildung lässt Rückschlüsse daraus ziehen, dass österreichische Unternehmen aufgrund der Amortisationsdauer kaum in das Potenzial Älterer investieren (vgl. Scoppetta/Michalek/Maier 2007, 35f.). Wenn

Sozialpolitik in Diskussion, Band 8/2008: Seiten 61–70

Unternehmen älter werdende MitarbeiterInnen qualifiziert einsetzen wollen, muss stärker in die Weiterbildung dieser Zielgruppe investiert werden, und Schulungsträger sind angehalten, auf unterschiedliche Lernbereitschaften und Lernfähigkeiten zu achten.

Die Vorurteile gegenüber älteren Personen im Berufsleben beziehen sich vor allem auf deren vermeintlich abnehmende Leistungsfähigkeit. Der Grundstein dafür liegt in einem nicht mehr stimmigen Defizitmodell, das von einer mit voranschreitendem Lebensalter allmählich abnehmenden körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit ausgeht.

Altern bedeutet nicht Abbau, sondern Umbau

Ältere verfügen über ein hohes Maß an Leistungspotenzialen. Sie zeichnen sich durch ihr Wissen, ihre Lebenserfahrung und ihre sozialen und kommunikativen Fähigkeiten aus. Arbeits- und Lebenserfahrung ermöglichen Älteren, in schwierigen, komplexen Situationen einen „kühlen Kopf“ zu bewahren und rasch Lösungen zu finden. Diese und viele andere wichtige Fähigkeiten und Eigenschaften Älterer können für Unternehmen nur dann zur Geltung kommen, wenn dieses Potenzial wertgeschätzt und in Unternehmenskultur und -prozesse integriert wird. Unternehmen sind daher aufgefordert, sich mit Veränderungsprozessen im Leistungsvermögen zunehmend älter werdender Belegschaften auseinander zu setzen, indem sie notwendige Interventionsmaßnahmen tätigen, um deren Arbeitsfähigkeit zu stabilisieren. Dafür braucht es ein neues Verständnis der Personalentwicklung, die ältere Belegschaften als Chance sieht und in diese investiert.

1.2 Pilotprojekt: Alternsgerechte Arbeitskarrieren in Kleinbetrieben

Gerade für Kleinbetriebe stellt die demografische Entwicklung eine besondere Herausforderung dar, denn im Wettbewerb um die weniger werdenden jungen Fachkräfte bzw. „High Potentials“ haben sie gegenüber den großen Unternehmen oft die schlechteren Karten. MitarbeiterInnen großer, internationaler Konzerne profitieren vor allem von betrieblichen Ausbildungsprogrammen, innerbetrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten, besseren Gehältern und Imagevorteilen.

Für kleinere Betriebe ist es vor allem wichtig, die Personalpolitik auf eine stärkere Förderung der Älteren und den Prozess des Älterwerdens auszulegen, um sich Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. In alter(n)sgerechten Betrieben können vor allem KundInnen, GeschäftspartnerInnen und LieferantInnen in ihren Wünschen besser berücksichtigt werden. Diese weisen daher auch meist eine höhere Zufriedenheit auf.

Vor allem in den letzten Jahren haben die psychischen Belastungen aufgrund von erhöhtem Leistungsdruck und steigender Arbeitsmenge im Vergleich zu den physischen Belastungen, die durch verschiedenste Arbeitshilfen in den letzten Jahren minimiert werden konnten, immer stärker zugenommen. Zeitdruck, oft verbunden mit mehr Verantwortung, sind jene modernen Hindernisse, die es den MitarbeiterInnen erschweren, länger arbeitsfähig zu bleiben. In vielen Kleinbetrieben werden die Aufgaben einer Personalabteilung aufgrund mangelnder finanzieller und personeller Ressourcen oftmals direkt von der Unternehmensleitung übernommen. Relevante Themen wie Arbeitsfähigkeit, Wertschätzung und Anerkennung finden dadurch nur selten Berücksichtigung.

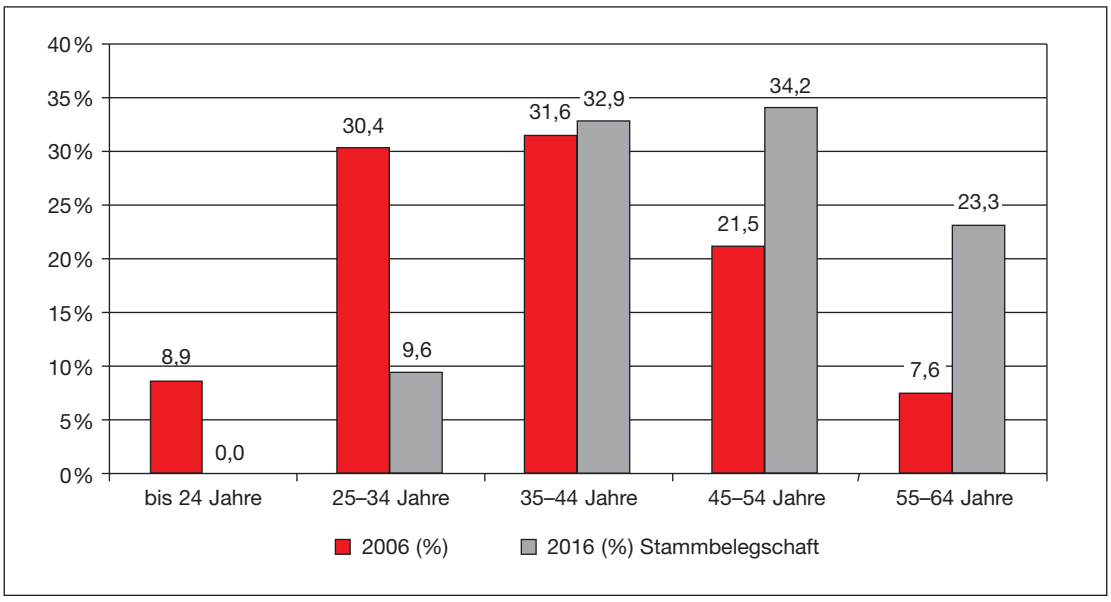
Um diesen Aspekten entgegenzuwirken, hat die ÖSB Consulting GmbH im Auftrag des AMS ein hundertprozentig gefördertes Pilotprojekt „Alternsgerechte Arbeitskarrieren in Kleinbetrieben“ mit Kleinbetrieben mit nicht mehr als 50 MitarbeiterInnen in den Branchen „Metallverarbeitende Industrie“ und „Hotellerie“ durchgeführt. Insgesamt waren an dem Projekt vier Betriebe im Bereich der Metallbranche und sechs im Bereich der Hotellerie beteiligt. Bewusst wurden zwei unterschiedliche Branchen ausgewählt, um mögliche Differenzen durch die gegebene Geschlechterverteilung im Zusammenhang mit dem Thema Gesundheit und Arbeitsfähigkeit hervorzuheben.

Ziel des Projektes war es, mittels verschiedener Analysemethoden die derzeitige Arbeits(bewältigungs)fähigkeit der Belegschaften zu erheben, um, darauf aufbauend, notwendige Maßnahmen partizipativ mit MitarbeiterInnen zu entwickeln und auf betrieblicher und individueller Ebene umzusetzen. Arbeits(bewältigungs)fähigkeit beschreibt dabei das Potenzial eines Menschen, eine Anforderung zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei muss die Entwicklung der individuellen, funktionellen Kapazität zur Arbeitsanforderung ins Verhältnis gesetzt werden (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002, 166).

Sowohl Arbeitsanforderung als auch Arbeits(bewältigungs)fähigkeit können sich verändern und müssen gegebenenfalls alters-, alterns- und gesundheitsadäquat gestaltet werden. Dieser Ansatzpunkt sollte den MitarbeiterInnen und der Betriebsführung im Rahmen des Projektes bewusst gemacht werden.

Der demografische Wandel mit seinen Folgen wird in Kleinbetrieben kaum wahrgenommen und es finden sich keine konkreten Maßnahmen, die zur Förderung der Arbeitsfähigkeit beitragen. Die Ursachen dafür liegen oft in einem fehlenden „Leidensdruck“ bzw. in einer mangelnden Personalplanung und -entwicklung. Damit älter werdende und ältere ArbeitnehmerInnen im Arbeitsleben verbleiben können, ist eine umfassende Anpassung der Arbeitswelt

Abbildung 1: Altersstrukturanalyse am Beispiel eines Hotelbetriebes aus dem Projekt „Alternsgerechte Arbeitskarrieren in Kleinunternehmen“



Quelle: Pilotprojekt „Alternsgerechte Arbeitskarrieren in Kleinunternehmen“.

unabdingbar. Besonderes Augenmerk muss auf die ArbeitnehmerInnen ab 45 gelegt werden, da diese Gruppe in den kommenden Jahren am stärksten wachsen und damit zur größten Gruppe der Erwerbstätigen zählen wird.

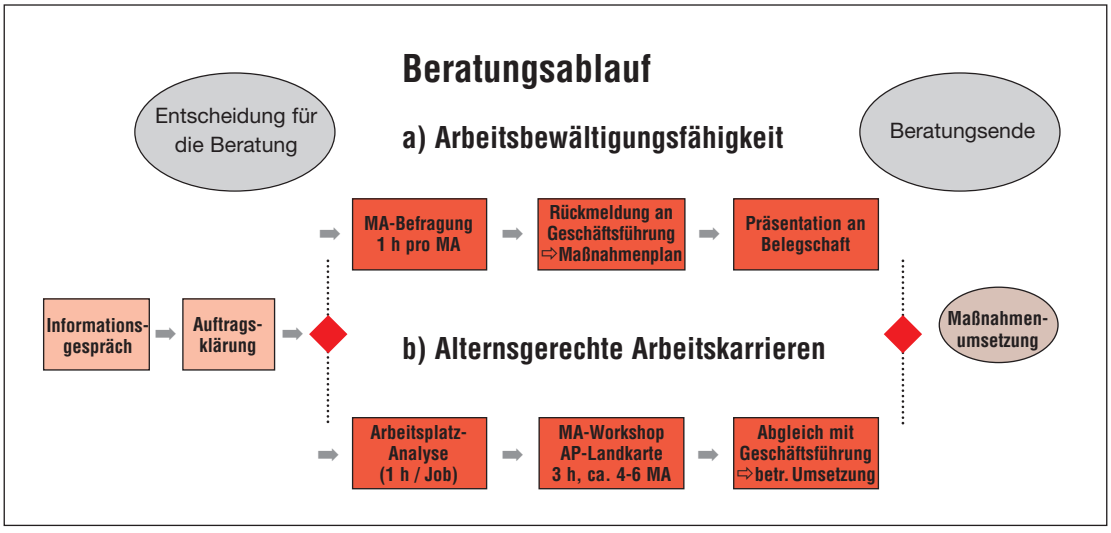
„Wer alt werden will, muss früh damit beginnen“

Abbildung 1 veranschaulicht den Verlauf der Alterung der Belegschaft in einem Hotelbetrieb in den nächsten zehn Jahren. Aus dem Beispiel wird ersichtlich, dass sich die Betriebe insgesamt allmählich Gedanken darüber machen müssen, dass Maßnahmen erforderlich sind, um die heute 45-Jährigen auch noch in zehn Jahren arbeitsfähig zu halten. Die „Lösung“ vieler Betriebe, die Älteren in den nächsten Jahren durch Jüngere zu ersetzen, wird für die Betriebe mit schwerwiegenden Folgen verbunden sein, da ihnen dadurch wichtige Erfahrungs- und WissensträgerInnen abhanden kommen. Der Anteil von jungen Nachwuchskräften wird in den nächsten Jahren aufgrund der Auswirkungen des demografischen Wandels immer stärker abnehmen und Betriebe sehen sich daher gezwungen, sich dem Potenzial der älter werdenden Belegschaft stärker zu widmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

2. Der Beratungsablauf in Kleinbetrieben

Der Beratungsablauf im Rahmen des Pilotprojektes „Alternsgerechte Arbeitskarrieren in Kleinunternehmen“ hat sich in folgende Phasen unterteilt:

Abbildung 2: Schematischer Ablauf eines Beratungsprozesses



Quelle: Pilotprojekt „Alternsgerechte Arbeitskarrieren in Kleinunternehmen“.

In einem ersten Schritt wurde seitens der ÖSB der Kontakt zu den Betrieben telefonisch hergestellt, um die Ziele und Inhalte des Projektes kurz vorzustellen, und das prinzipielle Interesse wurde erfragt. In weiterer Folge wurde ein Erstgespräch mit der Geschäftsführung der Betriebe vereinbart, um auf die demografischen Entwicklungen, die Altersstruktur im jeweiligen Betrieb und die Entwicklung der Arbeitsbelastungen im Allgemeinen und im Betrieb sowie die Wandlung der Leistungspotenziale von Berufstätigen im Laufe eines Erwerbslebens einzugehen.

Sozialpolitik in Diskussion, Band 8/2008: Seiten 61–70

Anhand dieser Themen und dem vorgeschlagenen Beratungsablauf wurde gemeinsam festgestellt, ob eine Beratung zum jetzigen Zeitpunkt sinnvoll bzw. für das Unternehmen vorstellbar ist.

2.1 Das Arbeitsbewältigungs-Coaching

Wie aus Abbildung 2 hervorgeht, besteht der Beratungsprozess aus zwei unterschiedlichen Varianten:

a) Arbeitsbewältigungsfähigkeit und

b) alternsgerechte Arbeitskarrieren.

Diese sollen im Folgenden näher erläutert werden.

Hatte sich der jeweilige Betrieb für Variante a), die Interventionsmaßnahme, entschieden, wurde mit den partizipierenden MitarbeiterInnen Gespräche durchgeführt, um die Arbeitsfähigkeit und den Gesundheitszustand der Belegschaft zu eruieren. Als Instrumente zur Feststellung der Arbeitsfähigkeit und des Gesundheitszustandes der MitarbeiterInnen wurden der Impuls-Test und das Arbeitsbewältigungs-Coaching herangezogen. Diese beiden Instrumente sollen nachfolgend näher erläutert werden, um deren Relevanz auch für den weiteren Verlauf des Projektes hervorzuheben.

Das Arbeitsbewältigungs-Coaching, auch AB-Coaching genannt, stellt ein wichtiges Beratungsinstrument zur Erhebung der Arbeitsfähigkeit eines Menschen dar. Das AB-Coaching wurde in den 1980er Jahren vom finnischen Wissenschaftler Juhani Ilmarinen entwickelt und hat in den letzten Jahren auch im österreichischen Raum immer stärker Anwendung gefunden.

Der erste Teil des AB-Coachings umfasst einen einfachen Fragebogen mit insgesamt elf Fragen zu den Themen Arbeitsfähigkeit und Gesundheit. Anhand dieser Fragen lässt sich der Arbeitsbewältigungsindex (ABI), der ein spezifisches Instrument zur Gefährdungsbeurteilung darstellt, errechnen. Mit Hilfe des Fragebogens können die MitarbeiterInnen ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit selbst einschätzen, und anhand der Ergebnisse kann das Risiko vorzeitiger Berufs- und Erwerbsunfähigkeit sowie die Beschäftigungsmöglichkeit mit zunehmendem Alter prognostiziert werden.

In einem zweiten Schritt wird gemeinsam mit dem/der MitarbeiterIn im Rahmen eines vertraulichen Gesprächs anhand des Fördermodells der Arbeitsfähigkeit versucht, konkrete Maßnahmen für die Aufrechterhaltung oder Verbesserung der Arbeitsfähigkeit abzuleiten. Dieses Fördermodell setzt an zwei Ebenen an:

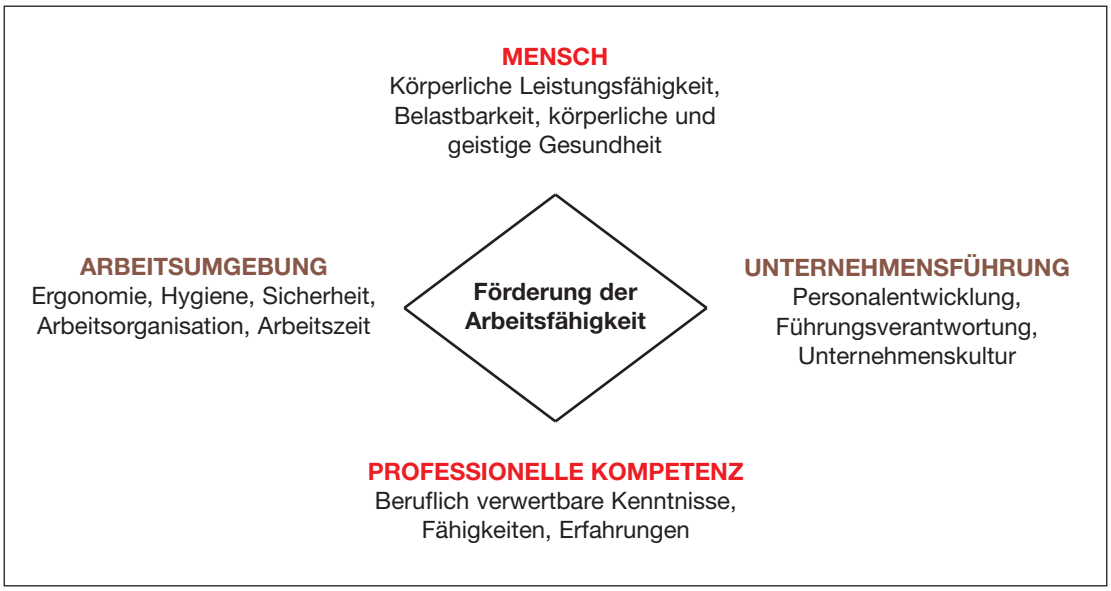
- der individuellen Ebene (körperlich-geistige Vitalität, Qualifizierung & Kompetenz) und
- der betrieblichen Ebene (Führungs- und Unternehmenskultur & Arbeitsbedingungen).

Dadurch generieren sich insgesamt vier mögliche Handlungsfelder.

In der nachfolgenden Abbildung lassen sich die zwei Ebenen mit den vier Handlungsansätzen des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ folgendermaßen veranschaulichen:

Sozialpolitik in Diskussion, Band 8/2008: Seiten 61–70

Abbildung 3: Die vier Handlungsoptionen des Fördermodells der Arbeitsfähigkeit



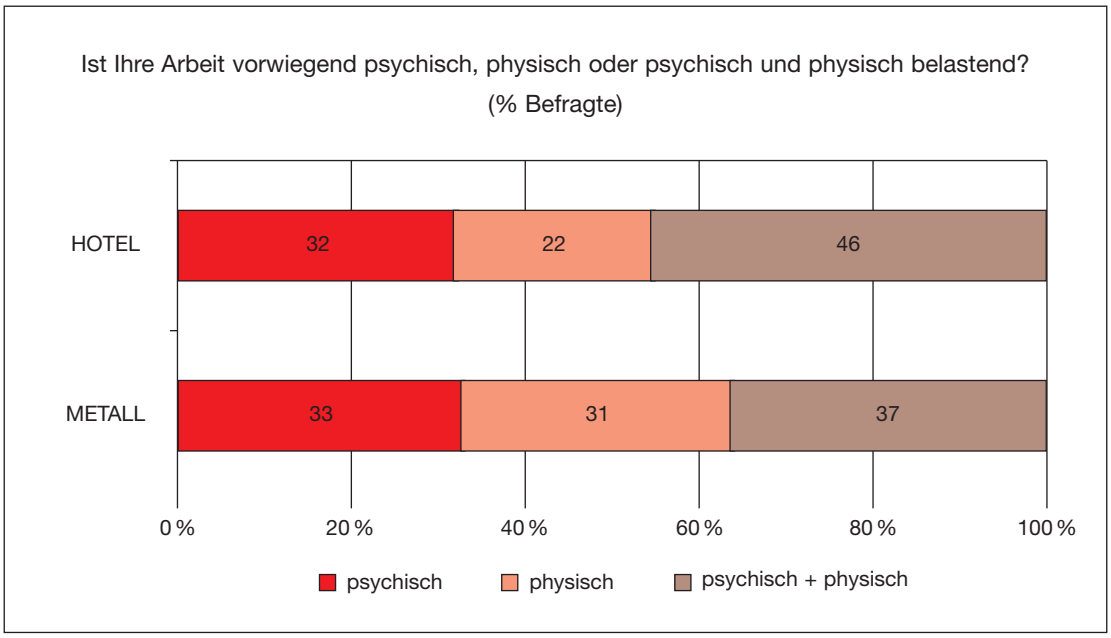
Quelle: Illmarinen/Tempel 2002, 237.

Das Fördermodell der Arbeitsfähigkeit liefert eine Grundlage für die Zusammenhänge zwischen Unternehmen und Individuum in Bezug auf die Arbeitsfähigkeit. Um eine Aufrechterhaltung bzw. Verbesserung dieser zu erreichen, sind sowohl die MitarbeiterInnen als auch die Führungskräfte aufgefordert, aktiv mitzuwirken. Nur wenn in allen vier Feldern gemeinsame Maßnahmen gesetzt werden, ist die Wahrscheinlichkeit am höchsten, dass die Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen langfristig für das Unternehmen gesichert werden kann. Die vier Förderebenen müssen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen, damit Unternehmen und MitarbeiterInnen von einer Win-Win-Situation profitieren können, die in einem erhöhten Wohlbefinden der MitarbeiterInnen und einer gesteigerten Produktivität und Qualität der Arbeit sichtbar wird. Dies kann unter anderem auch zu einer geringeren Fluktuation und einer erhöhten MitarbeiterInnentreue beitragen.

Die Ergebnisse des Pilotprojekts zeigen, dass der Großteil der MitarbeiterInnen sowohl in der Hotellerie (46%) als auch in der Metallbranche (37%) die Arbeit psychisch und physisch als belastend empfindet. Überraschend zeigten die Resultate, dass in beiden Branchen der Anteil an psychischen Belastungen zunimmt, obwohl die Metallbranche und die Hotellerie von den MitarbeiterInnen ein hohes Maß an physischer Arbeit abverlangt. Wie Abbildung 4 zeigt, wurden in beiden Branchen die psychischen Belastungen etwas höher eingestuft als die körperlichen.

In Bezug auf die Frage, ob sie sich vorstellen können, den derzeitigen Beruf bis zur Pension auszuüben, konnte bei der Gruppe der „MetallerInnen“ festgestellt werden, dass mit zunehmendem Alter der befragten Personen die Wahrscheinlichkeit ansteigt, den Beruf bis zur Pension auszuüben. Die Ergebnisse in der Hotellerie zeigen hingegen, dass sich viele „junge“ bzw. „mittelalte“ MitarbeiterInnen (vor allem die Gruppe der unter 24-Jährigen mit 53%, die 25-Jährigen bis 34-Jährigen mit 48% und die 35- bis 44-Jährigen mit 44%) die Ausübung des derzeitigen Berufes bis zur Pension nicht vorstellen können. Besonders auffallend ist der Sprung zu den 45- bis 54-Jährigen in der Hotellerie, die diese Frage zu 75% positiv beantworteten. Die Begründung liegt in besonders lernkritischen Arbeitsplätzen, wie jenen der

Abbildung 4: Überblick über die Art der Belastung in den beiden Branchen



Quelle: Pilotprojekt „Alternsgerechte Arbeitskarrieren in Kleinunternehmen".

Küchenhilfen oder der Stubendamen, die von einer kurzen Einarbeitungsphase gekennzeichnet sind und die auch keine Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Da jene Betroffenen die Chance auf einen Wechsel ihres Arbeitsplatzes aufgrund ihres Alters von über 45 Jahren und ihrer schlechten Qualifizierung nur minimal einschätzen, führen sie einen solchen auch nur selten durch.

Für beide Branchen hat der Arbeitsbewältigungsindex zum Großteil einen „guten" bzw. „sehr guten" Wert ergeben. Die Werte der Hotellerie sind aber etwas schlechter ausgefallen als die der Metallbranche, was darauf zurückzuführen ist, dass die Monteure im Bereich der Metallbranche aufgrund von Außendiensten nicht lückenlos erreicht werden konnten.

Bei der Befragung von Einzelpersonen zur Einschätzung, was sie selbst bzw. der Betrieb dazu beitragen könnte, um die derzeitige Arbeitsfähigkeit auch für die Zukunft zu erhalten bzw. zu steigern, hat sich als eindeutig wichtigster Bereich das Thema *„Führung und Arbeitsorganisation"* herauskristallisiert.

Zusammenfassend haben im Bereich *„Führung und Arbeitsorganisation"* 47,3% der Befragten beider Branchen angegeben, dass sie sich mehr Lob und Anerkennung, Sicherheit und Vertrauen, ein besseres Betriebsklima, klare Informations- und Kommunikationsstrukturen, transparentere Kompetenzaufteilungen, Gehaltserhöhungen und die Einführung von jährlichen MitarbeiterInnengesprächen wünschen.

32% der Befragten aus beiden Branchen haben im Hinblick auf die *Arbeitsbedingungen* angegeben, dass sie den Wunsch nach körperlichen Entlastungen, Reduktion der Staub-, Schmutz- und Lärmbelastung, ergonomischen Verbesserungen, besseren Verpflegungsmöglichkeiten, flexibleren Arbeitszeiten, besserer Arbeitsbekleidung und Raumausstattung, Reduktion des Arbeitsvolumens und der Arbeitsintensität hegen.

Bei der Förderung und Erhaltung der *individuellen Gesundheit* haben insgesamt 11,7% der Befragten angegeben, dass sie den Umstieg auf eine gesundheitsbewusstere Lebensweise durch bessere Ernährung, mehr Sport und den Verzicht auf das Rauchen anstreben.

Letztlich haben 10% der befragten MitarbeiterInnen beim Thema *Kompetenz und Qualifikation* angegeben, dass das Aus- und Weiterbildungsangebot auch tatsächlich in Anspruch genommen werden soll, und dass der Wunsch nach inhaltlicher Herausforderung, fachlicher Weiterbildung, innerbetrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten, organisiertem Erfahrungsaustausch im Unternehmen und mehr Zeit für Einschulung besteht.

Die Ergebnisse aus den jeweiligen Befragungen wurden in anonymisierter Form im Rahmen eines Workshops der Geschäftsführung jedes einzelnen Betriebes präsentiert und abschließend wurde ein gemeinsamer Maßnahmenplan erstellt, der auch von der jeweiligen Geschäftsführung an die MitarbeiterInnen rückgemeldet wurde. Essenziell waren die Vereinbarungen von echten Zielen, verbunden mit Verantwortungen, Zeithorizonten, und eine effiziente Kommunikation, wodurch die MitarbeiterInnen über den Fortschritt des Projektes weiter informiert werden konnten. Empfehlenswert in diesem Zusammenhang ist die Inanspruchnahme einer/s Gesundheitsbeauftragten.

2.2 Alter(n)sgerechte Arbeitskarrieren

Hatten sich Betriebe für die Variante b) der Beratung – die alternsgerechten Karrieren – entschieden, wurde mit Hilfe eines gezielten Arbeitsplatz- bzw. Tätigkeitswechsels (vorrangig horizontale und diagonale Berufsverläufe) versucht, ein „Mitaltern“ der Arbeitsbedingungen zu erreichen, um das Gleichgewicht zwischen den Arbeitsanforderungen und Arbeitsleistungen wieder herzustellen. Altern bedeutet Auf-, Um- und Abbau verschiedener funktioneller Kapazitäten. Indem alter(n)sgerechte Arbeitskarrieren auf den Wandel menschlicher Potenziale während des Arbeitslebens Rücksicht nehmen, versucht diese Methode durch systematischen Belastungswechsel, den Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Gesundheit über das gesamte Berufsleben hinweg zu unterstützen.

Der Beratungsablauf in den Betrieben sah vor, die Arbeitsplätze der beteiligten Personen nach den beiden folgenden Kriterien einzuordnen:

1. Im Hinblick auf *alterskritische Tätigkeiten* wurde analysiert, ob die Tätigkeit aufgrund von bereits jetzt oder erst in Zukunft auftretenden körperlichen oder psychischen Beschwerden nur für eine begrenzte Dauer ausgeführt werden kann.

2. Im Hinblick auf *lernkritische Tätigkeiten* wurde untersucht, ob die Tätigkeit nach einer kurzen Einschulungsphase auch zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Falls nach kurzer Einarbeitung keine neuen Inhalte, sondern lediglich monotone Alltagsroutine gefordert wird, ist der Arbeitsplatz als lernkritisch zu bezeichnen.

Ausgehend von den Ergebnissen der analysierten Tätigkeiten wurde nach gemeinsamen Lösungen *alter(n)sgerechterer Arbeitskarrieren* gesucht. Dabei stand die Frage im Mittelpunkt, welche Maßnahmen zu setzen sind, um potenziell gefährdete MitarbeiterInnen präventiv vor „Einbahnkarrieren“ zu bewahren. In den Unternehmen wurde entweder ein Workshop mit Ver-

treterInnen der Belegschaft zur Entwicklung von alternativen Karrieren durchgeführt, oder diese Thematik wurde aus Zeitmangel nur mit den GeschäftsführerInnen diskutiert. Ziel dabei war, einen Prototyp einer Arbeitsplatzlandkarte zu entwickeln, der alle Arbeitsplätze beinhaltet und Tätigkeiten, die lernkritische, alters- und alternskritische Aspekte aufweisen, besonders kennzeichnet. Des Öfteren finden sich in der Unternehmensgeschichte einige innerbetriebliche Berufsverläufe, die bereits Teil der Unternehmenskultur waren. Die befragten Betriebe sahen vor, erst bei plötzlichem Auftreten von Krankheiten oder Unfällen notwendige Maßnahmen für die Betroffenen zu setzen, um ihnen den Ausstieg aus ihrer lern- bzw. alterskritischen Tätigkeit zu ermöglichen. Das Management der Betriebe zeigte sich allerdings für präventive, strategisch gestaltete Vorschläge offen, um MitarbeiterInnen, die von lern- bzw. alterskritischen Tätigkeiten betroffen sind, zu unterstützen, und um gemeinsame Lösungen hinsichtlich alter(n)sgerechter Arbeitskarrieren zu entwickeln.

Bei wenigen sehr kleinen Betriebseinheiten gab es aufgrund der minimalen Anzahl an verschiedenen Tätigkeiten nur eingeschränkte Möglichkeiten zu einem internen Jobwechsel. Wirkliche „Ausstiegsarbeitsplätze“ für ältere MitarbeiterInnen, die weniger belastend sind und in denen das Erfahrungswissen Älterer eingesetzt werden kann, sind in kleineren Betriebseinheiten nur schwer etablierbar. Auch eine interaktionelle Personalentwicklung, die auf die notwendige Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen mit dem Ziel, auch andere Tätigkeiten zu übernehmen, setzt, wird oft durch die mangelnden zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen der Kleinbetriebe nicht forciert.

Ein weiteres Hinderniskriterium betrifft mitunter auch die mangelnde Veränderungsbereitschaft seitens der ArbeitnehmerInnen. Bei diesen sehr kleinen Unternehmen war es primäres Ziel, die GeschäftsführerInnen und MitarbeiterInnen dafür zu sensibilisieren, welche Vorteile die Personalentwicklung in konkreten innerbetrieblichen Berufsverläufen dem Unternehmen und seinen MitarbeiterInnen bringt.

Aus der Erkenntnis, dass innerbetriebliche Berufsverläufe aufgrund von finanziellen, zeitlichen und personellen Kapazitäten in Kleinbetrieben oft nur sehr schwer umsetzbar sind, entstand die Idee, dass sich Unternehmen aus der gleichen Region und der gleichen Branche zu Clustern zusammen finden könnten, um Strategien zu überbetrieblichen Karriereverläufen, zur Qualifizierung und zur betrieblichen Gesundheitsförderung zu entwickeln. Da dieser Schritt einer gemeinsamen überbetrieblichen Berufsverlaufsplanung für viele Betriebe aber noch mit zu viel Unsicherheit und Skepsis verbunden war, ist daraus „lediglich“ ein Qualifizierungsverbund der Hotellerie entstanden. Die Hotelbetriebe nutzten die Ergebnisse des Arbeitsbewältigungs-Coachings und erstellten, abgestimmt auf die Wünsche der MitarbeiterInnen, ein gemeinsames freiwilliges Bildungsangebot.

3. ZUSAMMENFASSUNG

Aus dem Projekt konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

Mit Hilfe des Arbeitsbewältigungsindex ließ sich eine Gefährdungsbeurteilung von Erwerbspersonen erkennen. Das anschließende Coaching war ein wertvolles und praktikables Instru-

Sozialpolitik in Diskussion, Band 8/2008: Seiten 61–70

ment für kleine und mittlere Unternehmen, da es die Arbeitsabläufe nur minimal beeinflusste. Es eignete sich einerseits als „Empowerment-Instrument“ zur Aktivierung bzw. Sensibilisierung und stellte andererseits eine ideale Möglichkeit der Partizipation für MitarbeiterInnen dar. Während der Beratungen ließ sich bei vielen der einfachen Tätigkeitsprofile der MitarbeiterInnen ein großer „skill gap“, oft verbunden mit niedrigeren Arbeitsbewältigungsindexwerten, feststellen, die ein hohes Potenzial an „Einbahnkarrieren“ in sich trugen. Die von den Unternehmen gesetzten Maßnahmen waren eher reaktiv als präventiv und wurden daher ausschließlich erst nach einschneidenden Vorfällen gesetzt.

Damit horizontale Berufsverläufe und alternative Karrieren in Klein- und Mittelbetrieben implementiert werden können, bedarf es einiger Voraussetzungen. Für einen Wechsel des Arbeitsplatzes oder der Tätigkeit braucht es eine Anzahl von mindestens 10 bis 15 unterschiedlichen Tätigkeiten im Unternehmen. Die „Betroffenen“ müssen dementsprechende Veränderungsbereitschaft zeigen und auch bereit sein, sich für ein höheres Qualifikationsprofil weiterzubilden. Von Seiten der Unternehmen bedeutet dies eine konsequente Personalplanung und -entwicklung sowie die Einsicht, dass präventive Laufbahngestaltung dem Betrieb im Sinne von Verringerung der Fluktuation, Qualitätsverbesserung und flexibler einsetzbaren MitarbeiterInnen selbst von Nutzen ist.

Das Pilotprojekt erwies sich als sehr erfolgreich und fand großen Anklang sowohl seitens der Geschäftsführungen als auch seitens der MitarbeiterInnen. Der große arbeitsmarktpolitische Erfolg dieses Projektes spiegelt sich in Folgeprojekten wider. In Wien läuft bereits seit Sommer 2007 das Nachfolgeprojekt „Alter(n)sgerechtes Arbeiten im Wiener Tourismus“, welches auf Wunsch der Sozialpartner auf die Tourismusbranche fokussiert.

Das Pilotprojekt der ÖSB Consulting GmbH hat gezeigt, dass sowohl Unternehmen als auch MitarbeiterInnen von dem Ansatz der „Alter(n)sgerechten Arbeitskarrieren“ profitieren. Bessere Qualität und Produktivität sowie eine erhöhte MitarbeiterInnenzufriedenheit, ein verbessertes Unternehmensimage, mehr Freude an der Arbeit, verbesserte Arbeitsbedingungen, ein besseres Betriebsklima und ein gesteigertes Gesundheitsbewusstsein und mehr Motivation sind einige von vielen gewinnbringenden Chancen für die am Projekt beteiligten Betriebe und deren MitarbeiterInnen.

Weiterführende Informationen zum Projekt finden sich auf der Homepage der ÖSB Consulting GmbH: http://www.oesb.at/2324.0.html.

BIBLIOGRAPHIE

Hundstorfer, Rudolf und Christoph *Leitl* und Veit *Sorger* und Herbert *Tumpel* (2008), Aktionsplan für ältere ArbeitnehmerInnen – Ergebnis, Wien.

Ilmarinen, Juhani und Jürgen *Tempel* (2002), Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.

Scoppetta, Anette und Wolfgang *Michalek* und Dirk *Maier* (2007), Active Ageing. Regionale Handlungsoptionen in Österreich, Wien.