

Generationenbalance

Wie Unternehmen die Unterschiede zwischen den Generationen managen können

Recherche im Auftrag der Sappi Austria Produktions GmbH & Co KG

Zusammenfassung der Rechercheergebnisse

Ing. Karin Krall
Mag. Walter Slupetzky

März 2007

Gefördert aus den Mitteln des Fonds Gesundes Österreich



Vorwort

Gesundheit, Arbeitssicherheit und Umwelt gehören zu den wichtigsten Zielen von Sappi. Im Bereich Umwelt und der Arbeitssicherheit haben wir in den letzten Jahren erfolgreiche Maßstäbe gesetzt. Gleichzeitig sind wir in der Gesundheitsförderung neue Wege gegangen und haben einen Prozess zur Betrieblichen Gesundheitsförderung gestartet, der diesen Themenkreis umfassend abdeckt.

Das Thema „Generationenbalance“ ist aus unserer Sicht ein sehr wichtiger Teil davon. Das Bewusstsein welche Themen und Fragestellungen in welchen Lebensphasen für die MitarbeiterInnen und das Unternehmen Bedeutung haben und wie sich die Altersentwicklung in den nächsten Jahren auswirken könnte, hat starken Einfluss auf die Gestaltung unserer Personalpolitik und Personalentwicklung.

Die vorliegende Recherche, soll daher ausgehend von der dzt. prognostizierten demographischen Entwicklung aufzeigen, was dieser Wandel an Herausforderungen für die Personalpolitik ganz allgemein bedeutet und andererseits ein Bild des Umgangs mit dem Thema „Generationenbalance in Unternehmen“ geben.

Weiters wurden bei Sappi vorhandene Daten einer sehr umfassenden MitarbeiterInnenbefragung aus dem Projekt „Betriebliche Gesundheitsförderung“ im Hinblick auf mögliche Generationenunterschiede untersucht und wir stellten uns dabei v.a. die Frage, welche Maßnahmen im Hinblick auf eine gelungene Förderung der unterschiedlichen Generationen im Unternehmen bereits vorhanden sind und wo wir in den nächsten Jahren verstärkt aktiv werden wollen.

Ein lebensphasenorientierter Ansatz in der Personalentwicklung soll dabei noch bewusster integriert werden.

All jenen Personen, die diese Recherche durch ihre aktive Mitarbeit unterstützt haben, möchte ich an dieser Stelle sehr herzlich danken.

Wir haben aus diesen Erkenntnissen gute Anregungen gewonnen und hoffen, dass dies auch auf interessierte LeserInnen zutrifft. Daher stellen wir durch die Veröffentlichung dieser Recherche die Ergebnisse einem breiten Kreis an InteressentInnen zur Verfügung.

Gratkorn im März 2007

Mag. Jürgen Sicher

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
Zielsetzung	
Vorgangsweise	
Ausgangssituation	5
Lebensphasenorientiertes Personalmanagement	7
Die 5 Wandlungsphasen der beruflich-professionellen Entwicklung	
Verschiedene betriebliche Ansätze zum Thema „Generationenbalance“	9
➤ Das „LIFE-Programm“ der voestalpine	
➤ Projekt „LIFETIME“ der Erste Bank und österreichischen Sparkassen AG	
➤ „Generationenverbund“ der Verbund Österreichische Elektrizitätswerke AG	
➤ Projekt „Generationenbalance“ der sBausparkasse	
➤ Projekt „Behaltmanagement“ von Magna Steyr Fahrzeugtechnik Graz	
Zusammenfassung	
Praxisbeispiel „Generationenbalance bei Sappi“	15
MitarbeiterInnenbefragung zum Thema „Gesundheit und Arbeitsbewältigung“	
➤ Die Ergebnisse generell betrachtet	
➤ Differenzierung der Ergebnisse vor dem Hintergrund des Modells der „5 Wandlungsphasen“	
Resümee bei Sappi	
Überblick der „Führungs- bzw. bildungsrelevanten Zielsetzungen“ in den 5 Wandlungsphasen (Matrix)	
Allgemeine Schlussfolgerungen	20
Maßnahmenbogen „Generationenbalance“	
Literatur, Quellenangaben	22

Einleitung

Zielsetzung

Ziel dieser Untersuchung war das Sichtbarmachen jener Themen, an denen Unterschiede zwischen den Generationen im betrieblichen Kontext deutlich werden. Darauf aufbauend werden Lösungsansätze für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik aufgezeigt, die eine gute Balance - im Sinne einer Potentialnutzung - zwischen den Generationen sicherstellen sollen.

Vorgangsweise

Ganz speziell betrachtet wurden die Ergebnisse einer umfassenden Befragung des auftraggebenden Unternehmens Sappi zum Thema „Gesundheit und Arbeitsbewältigung“ im Werk Gratkorn in der Steiermark.

Ergänzt wurde dies durch Internet- und Literaturrecherchen über die Trends im Zusammenhang mit dem Thema im weiteren Sinne, ExpertInnengespräche mit VertreterInnen aus der universitären Forschung, Erfahrungen von österreichischen Unternehmen mit dem Thema „Generationenbalance“ bzw. Erkenntnissen aus der Praxis der Organisationsberatung.

Herzlich bedanken wollen wir uns an dieser Stelle bei jenen Personen bzw. Unternehmen, die uns aktive Beiträge zu dieser Studie gegeben haben:

- Dr. Renate Augusta, Lehrbeauftragte und Mitarbeiterin am Zentrum für Soziale Kompetenz der Universität Graz und Managementberaterin
- Mag. Bianca Eigler / Personalabteilung Magna SFT Graz
- Unternehmensübergreifender Arbeitskreis „Ältere MitarbeiterInnen im Unternehmen“ (Johann Merl - Prokurist Stmk. Bank und Sparkassen AG, Franz Ortner - PE Stmk. Bank und Sparkassen AG, Mag. Sigrid Fanninger - PE Kages)

Besondere Unterstützung haben wir von Mag. Jürgen Sicher, Leiter der Personalentwicklung bei Sappi Austria erhalten, der uns nicht nur als Auftraggeber, sondern auch als aktiver und kritischer Partner bei der Planung und Umsetzung dieser Recherche zur Seite gestanden ist und damit wesentlich Anteil am vorliegenden Ergebnis genommen hat.

Ausgangssituation

Der ausgeprägte demografische Wandel in Gesamteuropa und somit natürlich auch in Österreich ist ein Thema, das die Öffentlichkeit und die Unternehmen in den nächsten Jahrzehnten deutlich verändern wird (müssen).

Ähnlich wie in der gesamten EU kommt es in Österreich zu einem Kippen der Alterspyramide. Massiv sinkende Geburtenraten und andererseits eine immer höhere Lebenserwartung werden dadurch immer mehr Ältere länger arbeiten lassen.

Im Jahr 2005 waren in Österreich erstmals mehr Menschen über 40 als unter 40 Jahre alt und die Entwicklung für die nächsten 20 Jahre ist ziemlich genau vorhersehbar: 2025 wird die Altersgruppe der 50 - 64-Jährigen doppelt so groß sein wie jene der 15 - 24-Jährigen. Das derzeitige Durchschnittsalter wird bis 2030 von heute 39 auf rund 45 Jahre ansteigen und das durchschnittliche Erwerbssalter steigt dadurch in den nächsten 30 Jahren von 39 auf 43 Jahre.

Studien für die Zeit nach 2010 zeigen aber auch ein Bild vom Rückgang des Wirtschaftswachstums, vom steigenden Konkurrenzdruck auf dem Arbeitsmarkt und von einer Abkehr vom Leistungs- und Karrierebewusstsein.

Was bedeutet dieser Wandel für die Gesellschaft im Allgemeinen und für die Unternehmen und deren Personalpolitik im Besonderen?

Unsere Gesellschaft steht vor einem Umbruch. Bedeutsame Veränderungen in allen relevanten Bereichen unseres Lebens - im Gesundheitsbereich, in den Familien, bei der beruflichen Entwicklung sind die Folge.

Der demografische Wandel der Gesellschaft steht in Wechselwirkung mit den **Entwicklungen im Gesundheitsbereich**. Das Krankheitsspektrum verschiebt sich von den Akuterkrankungen hin zu chronischen Erkrankungen.

Gesundheit ist eng verbunden mit dem Lebens- und Arbeitsstil und den daraus resultierenden Risikofaktoren. Präventionsmaßnahmen gewinnen daher immer mehr an Bedeutung. Dies spiegelt sich auch in den Unternehmen bereits sichtbar wieder, die in den letzten Jahren vermehrt auf das Thema „Betriebliche Gesundheitsvorsorge“ setzen.

Die **familiären Entwicklungen** sind geprägt von den stetig steigenden Scheidungsraten, die idealtypisch familiär-sozialen Entwicklungen von früher verändern sich dadurch.

Nicht nur die sinkenden Geburtenraten sondern auch der Trend zu späteren Erstgeburten sorgt für einen verzögerten Nachschub an Kindern. Heute bekommen Frauen ihre Kinder durchschnittlich um 10 bis 15 Jahre später als noch vor 30 Jahren. Jede 2. Generation fällt somit aus.

Es gibt einen deutlichen Anstieg an Single-Haushalten, AlleinerzieherInnen- und Patchwork-Familien. Diese Veränderung der traditionellen Familienrollen und der möglichen Lebensmodelle führt zu einer Flexibilisierung und Vielfalt der Lebensformen und fordert daher auch veränderte und v.a. individuell flexiblere Rahmenbedingungen im Arbeitsleben.

In der **beruflichen Entwicklung** zeigen sich neue Lebensziele in den unterschiedlichen Generationen. Karrieren werden später gestartet, es wird länger und flexibler gearbeitet und lebensphasenbedingt ergibt sich auch so manche berufliche Auszeit.

Der Sozialforscher Dr. Bernd Marin beschreibt dies wie folgt:

„Bis man die Beine beruflich am Boden hat, wird man in Zukunft Mitte 30 sein. Die Lehr- und Wanderjahre werden länger werden. Ab Mitte 30 will man sich im Berufsleben etablieren, da sind die Karriereziele klar abgesteckt und es wird auch ein enormes Zeitpotential für das berufliche Weiterkommen aufgewendet. Die Generation der über 40-Jährigen wird im Berufsleben in Zukunft noch mehr den Ton angeben als heute, denn in diesem Alter stehen viele am Zenit ihrer Karriere.“

Weiters meint er: „Das Arbeitsleben endet im günstigsten Fall mit 65 Jahren. Viele werden auch nicht in jener Firma das Pensionsalter erreichen, in die sie Mitte 30 eingestiegen sind. Und immer mehr der über 50-Jährigen wagen auch – wenn die Gesundheit passt – noch mal einen völligen beruflichen Neustart. Dabei steht im Vordergrund das zu tun, was Spaß und Sinn macht, d.h. einen wirklich erfüllenden Beruf auszuüben oftmals auch in Form einer selbständigen Arbeit.“

Dr. Renate Augusta, Zentrum für Soziale Kompetenz der Universität Graz mit Forschungsschwerpunkt „Lebens- und Karriereplanung“ sagt dazu:

„Ganz generell ist in den letzten Jahren eine Veränderung der Ansprüche in Bezug auf Arbeit und ein Wertewandel im Karrierebegriff zu bemerken. Die Verwirklichung individueller Potenziale wird als Karriereprinzip immer ausschlaggebender. Die persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten werden tendenziell stärker bewertet als das rasche Erklimmen der Karriereleiter.

Durch Ent-Hierarchisierung und die Abnahme von Hierachiestufen kommt es zu einer Verflachung der Karrierekurven. Das „Lean-Management“ fördert eine Haltung des „Vorwärts statt aufwärts“.

Durch häufigere Arbeitsplatzwechsel ergibt sich die Notwendigkeit der Unterscheidung zwischen kurzfristiger stellenbezogener und der, über das gesamte Berufsdasein gesehenen, professionellen Karriere. Auch die steigende Vielfalt der Arbeitsformen und -verhältnisse bedingen eine Personalpolitik, die flexibel auf sich wandelnde Gegebenheiten reagieren kann.“

„Der demografische Wandel stellt unser altes Lebensphasen-Modell (Beruf, Familie, Rente) in Frage. Wo das Leben länger wird, vielfältiger und auch unberechenbarer, entstehen neue Herausforderungen. Wir müssen Übergänge, Transformationen, verstehen und rechtzeitig beginnen. Wir müssen unser Gesundheitsverhalten ändern und brauchen ungleich mehr Rollen-Flexibilität als unsere Eltern oder Großeltern.“ (Matthias Horx, Trend und Zukunftsforscher in seinem Dossier „Der Selfness Trend“)

„Die wichtigste Konsequenz des demografischen Wandels in den Unternehmen besteht darin, dass es zu einer gravierenden Alterung der Belegschaften kommen wird. **Herausforderung für die Personalpolitik** der Unternehmen wird die Sicherstellung eines „ausgewogenen Altersmix“ sein. Dabei soll die betriebliche Personalpolitik eine gute Balance finden und halten zwischen den unterschiedlichen Wertvorstellungen und Anforderungen an die Lebensplanung der verschiedenen Altersgruppen“, schreibt Mag. Karl Wimmer in einem Artikel zum Thema „Productive Aging“.

Personalmanagement und -entwicklung gehen daher weg von linearen hin zu lebensphasenorientierten Ansätzen, die zyklisch gestaltet sind und auch jene Aspekte berücksichtigen, die nicht nur der beruflichen Entwicklung dienen. Die recherchierten betrieblichen Beispiele zeigen Ideen in diese Richtung auf.

Als ein mögliches Modell von **lebensphasenorientiertem Personalmanagement** wird hier in diesem Bericht jenes der „**5 Wandlungsphasen beruflich-professioneller Entwicklung**“ (von Dr. Renate Augusta) herangezogen.

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement *

* Die Textpassagen der folgenden beiden Seiten sind eine Zusammenfassung des Expertinnengesprächs mit Dr. Renate Augusta

Hat sich Management bisher auf die MitarbeiterInnen im Betrieb konzentriert, so betrachtet das lebensphasenorientierte Personalmanagement den ganzen Menschen in all seinen Entwicklungen.

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement berücksichtigt die verschiedenen Lebensphasen aber auch die Lebensumstände der Beschäftigten in der Unternehmensorganisation mit dem Ziel, die Potentiale der MitarbeiterInnen auf verschiedenen Ebenen besser auszuschöpfen:

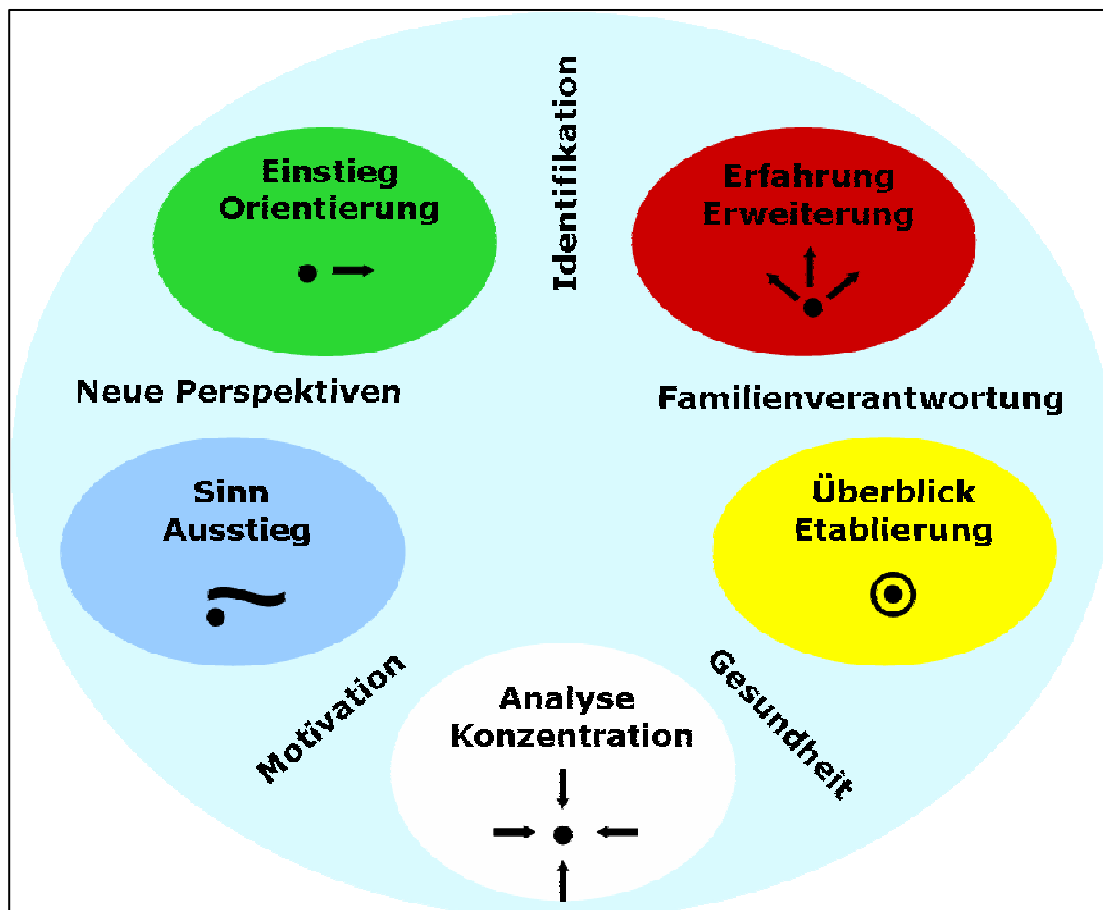
- **Erhaltung hoher Leistungsfähigkeit** in unterschiedlichen Lebensphasen und Verlängerung der Beschäftigungsfähigkeit in Zeiten immer späterer Pensionsantritte
- **Erhöhung des Beschäftigungspotentials** in heterogener werdenden Arbeitsmärkten
- **Flexiblere Gestaltung des Personaleinsatzes**, je nach Lebensphase der Beschäftigten und Situation des Unternehmens

Die bisher vorliegenden Modelle zur Beschreibung der Lebensphasen sind überwiegend linear und umfassen mehrere Phasen des Lebens von einem Anfangspunkt bis zum Ende. Diese Betrachtungsweise entspricht aber immer weniger den Lebensrealitäten der Menschen.

Das hier vorgestellte Lebensphasen-Modell ist demnach zyklisch gestaltet und ermöglicht dadurch dem Wesen des Lebenskreislaufes gerechter zu werden.

Das Modell stellt die beruflich-professionelle Entwicklung in den Vordergrund, berücksichtigt jedoch auch die psycho-physischen und familiär-sozialen Zusammenhänge. Es beschreibt 5 Wandlungsphasen und die relevanten Übergangsthemen zwischen den jeweiligen Phasen.

Die 5 Wandlungsphasen der beruflich-professionellen Entwicklung



In der Phase „**Einstieg und Orientierung**“ ist das Beobachten und Orientierung suchen im Vordergrund. Viele neue Eindrücke müssen verarbeitet werden und ein erster Durchblick wird gewonnen. Die MitarbeiterInnen haben meist eine sehr hohe Bereitschaft und Begeisterungsfähigkeit. Wesentliche Fragen der MitarbeiterInnen in dieser Phase sind: „Wer bin ich in der Organisation und was ist mein Beitrag“. Organisationsthemen sind: „Einschätzung des Entwicklungspotentials, Umsetzungsmöglichkeiten der Impulse von neuen MitarbeiterInnen“. Gelingt diese Phase gut, so wird dies durch ein hohes Maß an **Identifikation** mit dem Unternehmen sichtbar.

In der nächsten Phase „**Erweiterung und Erfahrung**“ werden vielfältige Erfahrungen gesammelt und nach Anregungen und Impulsen Ausschau gehalten. Bei ausreichender Förderung der MitarbeiterInnen entfaltet sich dadurch die Freude an der Aneignung von Wissen und Erfahrung. Wesentliche Lernthemen sind: Ziele formulieren, Prioritäten setzen sowie Leistungs- und Entscheidungsparameter generieren. Relevante Themen der Person in dieser Phase sind: „Kann ich mich ausreichend verwirklichen und stimmen die beruflichen Rahmenbedingungen mit meinen Wünschen und Verpflichtungen überein?“ Das Unternehmen sollte sich fragen, welche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen und welches Entgegenkommen auch für außerberufliche Verpflichtungen der MitarbeiterInnen möglich ist. Der Erfolgsfaktor in dieser Phase ist die Vereinbarkeit, um den vielfältigen **Verantwortungsbereichen** in diesem Abschnitt gerecht zu werden.

MitarbeiterInnen in der Phase „**Etablierung und Überblick**“ haben nunmehr ein gutes Bild über das eigene Arbeitsumfeld, die persönlichen Möglichkeiten und auch über den Gesamtrahmen der Organisation und sind oftmals in unterschiedlichen Netzwerken vertreten. Entwicklungsfelder dieser Phase sind: „Lernen sich abzugrenzen und zu delegieren und Netzwerke zu nutzen“. Das Thema „Balance“ ist in dieser Phase sehr wesentlich, da meist auch außerberufliche Belastungen gegeben sind. Fragen der Personen in dieser Phase sollten sein: „Achte ich ausreichend auf meine Gesundheit und finde ich einen guten Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben?“ Die Organisation sollte versuchen die Potentiale der Personen ausgewogen einzusetzen und Maßnahmen für eine langfristige Erhaltung der Gesundheit der MitarbeiterInnen andenken. Das Übergangsthema in dieser Phase ist somit die **Gesundheit**.

In der Phase „**Konzentration und Analyse**“ stellt sich eine, nach außen hin, etwas abgeklärt wirkende Haltung ein. Die MitarbeiterInnen haben große Erfahrung und viel Wissen, sind routiniert und gefestigt in ihrem Berufsalltag und haben den Karrierezenit meist schon überschritten. Dadurch macht sich manchmal eine gewisse Unbeweglichkeit und Skepsis Veränderungen gegenüber bemerkbar. Das Übergangsthema **Motivation** wirft hier bei den Personen Fragen auf wie: „Was motiviert bzw. demotiviert mich und was möchte ich in diesem Unternehmen noch bewirken?“ Das Unternehmen muss sich nun damit beschäftigen, wie es die Lern- und Veränderungsbereitschaft und Motivation erhalten kann und welche strukturellen Anpassungen an die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen notwendig und möglich sind.

Die letzte Phase „**Ausstieg und Sinn**“ sollte gekennzeichnet sein von einem wertschätzenden und würdevollen Ausklang der Tätigkeit in der Organisation und dem „Brückenbauen“ hin zum nächsten Lebensabschnitt. Loslösen, Wissensübergabe, Bilanzziehen und Sinnfragen sind relevante Themen dieses Abschnitts. Die Frage: „Wofür bleibt (mir) noch Zeit?“ und die Auseinandersetzung mit Loslösung steht an.

In dieser Phase ist es wichtig **neue Perspektiven** zu entwickeln, sich für Ungewisses und Neues zu öffnen und den Zeitpunkt für den Ausstieg bzw. Neustart zu ermitteln.

Verschiedene betriebliche Ansätze zum Thema „Generationenbalance“

Wählt man im Internet den Suchbegriff „Generationenbalance in Unternehmen“ findet man eine Reihe von Fachartikeln und Anregungen unterschiedlicher Beratungsinstitutionen.

Unter dem Überbegriff „Productive Ag(e)ing“ erhält man deutlich mehr an verschiedenen Ansätzen und Umsetzungsbeispielen. Die meisten Projekte und Maßnahmen unter diesem Titel fokussieren hauptsächlich auf die Zielgruppe der „Älteren“ (meist um 50+) und befassen sich schwerpunktmäßig mit „alternsgerechten“ Rahmenbedingungen in Unternehmen.

Die öffentliche Hand (div. BM, AMS, AK, Arbeitsinspektorat, etc.) stoßen im Rahmen öffentlicher Programme und Studien die Themen „Generationenbalance, Diversity, und ältere MitarbeiterInnen“ an, um somit v.a. in den Unternehmen die Aufmerksamkeit für diese Themen zu erhöhen.

Die Wirtschaft scheint sich jedoch noch nicht im erforderlichen Maß mit dem Thema auseinanderzusetzen. „Unternehmen befassen sich mit den veränderten Arbeitsmarktbedingungen erst, wenn massive Probleme auftauchen“, weiß auch Irene Kloimüller von health@work, einer Beratungsfirma, die sich seit vielen Jahren schwerpunktmäßig mit „Agemanagement“ beschäftigt.

Aus der Praxis der Organisationsberatung wissen wir, dass viele österreichische Betriebe punktuell an einzelnen Maßnahmen dieses Themenfelds arbeiten, besonders Projekte zur betrieblichen Gesundheitsförderung werden dzt. immer aktueller.

Einige umfassendere Best Practices aus Österreich, die ganz gezielt auf das Thema „Generationenbalance“ bzw. „Lebensphasenorientiertes Personalmanagement“ ausgerichtet sind, sind im Folgenden exemplarisch dargestellt.

Das „LIFE-Programm“ der voestalpine

(Internetrecherche)

Ein immer wieder zitiertes Vorzeigeprojekt ist das „LIFE-Programm“ der voestalpine. In diesem umfassenden Personalentwicklungsprogramm werden in 6 relevanten Handlungsfeldern unterschiedliche Maßnahmen für alle Generationen und Geschlechter im Unternehmen angeboten. Mission von LIFE ist es, die voestalpine zu einer attraktiven Arbeitswelt für alle Generationen und Geschlechter zu entwickeln. Die Vision von LIFE ist, die bestmöglichen Arbeitsanforderungen und Entwicklungsbedingungen für alle MitarbeiterInnen anzustreben und damit verbunden auch den bestmöglichen Ertrag für das Unternehmen zu gewährleisten.

LIFE befasst sich im Detail mit:

1. Kultur, Führung, Entwicklung: qualitative Personalplanung; „Formel 33“ (zielgerichtete und der strategischen Entwicklung des Konzerns angepasste, persönliche und/oder fachliche Weiterentwicklung); Seminar „Lebensphasenbezogenes Führen“; Einführung MitarbeiterInnengespräch; Wissensstafette - eine Methode zur Begleitung von Fach- und Führungswechsel

2. Arbeitszeit: neue Arbeitszeitmodelle für den Schichtbetrieb (Ziel: eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie Reduktion von Belastungen aus dem Arbeitsprozess im Schichtbetrieb)

3. Chancengleichheit: Einsatz Facharbeiterinnen - seit dem Kalenderjahr 2005 werden alle gewerbliche Lehrberufe auch für Frauen angeboten (Mädchen in die Technik)

4. Neue MitarbeiterInnen finden und binden: ein Einsteiger-Orientierungstag 4 x jährlich

5. Sicherheit/Gesundheit: „Herausforderung Gesund am Arbeitsplatz“ ist ein Gesundheitszirkel, in dem die MitarbeiterInnen gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitsbedingungen (ungünstige Ergonomie, Zwangs- und Fehlhaltungen, Stress) aufzeigen und Lösungen erarbeiten; Stressmonitoring – ein Impulstest zur Analyse der Ist-Situation hinsichtlich Stressbelastung; Schichttraining – hier werden SchichtarbeiterInnen über die gesundheitlichen Auswirkungen der Schichtarbeit informiert und erhalten Empfehlungen zur besseren Verträglichkeit der Schichtarbeit; körpergerechtes Arbeiten vermittelt in Schulungen oder Vorträgen die Wichtigkeit richtiger Arbeitshaltung und die Vermeidung von Fehlbelastungen; das „sichergesund mobil“ kommt zum Arbeitsplatz und informiert über gesunde Ernährung, Bewegung, persönliche Schutzausrüstung und noch einiges mehr; zusätzlich werden Fragen von GesundheitsberaterInnen und Sicherheitsfachkräften der voestalpine beantwortet; „Erlebniskampagne Arbeitssicherheit“ zur Weiterentwicklung der persönlichen Risikowahrnehmung, Risikoeinschätzung und des daraus resultierenden sicherheitsgerechten Verhaltens

6. Lebensphasengerechte Arbeitsplatzgestaltung: Ergonomieprozess - mit der Unterstützung von ExpertInnen bewerten MitarbeiterInnen die vorhandenen Belastungen am Arbeitsplatz. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden zur Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen herangezogen.

Projekt „LIFETIME“ der Erste Bank und österreichischen Sparkassen AG

(Internetrecherche)

Zielsetzung dieses Projekts ist lebensphasengerechtes Arbeiten und Leben. Auch dieses Projekt setzt sehr umfassend auf den unterschiedlichen Handlungsebenen an.

Unternehmenskultur/Führungsebene

Führungskräfte lernen Stärken-/Schwächenprofile der unterschiedlichen Generationen kennen, bei der Verteilung von Aufgaben und Verantwortungen werden diese berücksichtigt. Dazu finden verpflichtende Workshops mit diesen Inhalten für alle aktiven Führungskräfte statt. Wichtige Erkenntnisse über das generationsgerechte Führen werden auch in die Führungsinstrumente (MitarbeiterInnengespräch, Aufwärts-Feedback) sowie in den Führungskräfte-Lehrgang und die Führungspotenzialentwicklung eingearbeitet.

Recruiting und Interner Stellenmarkt

keine Altersgrenzen auf Inserattexten, Infobroschüren und Anmeldeformularen; bei Neuaufnahmen und Placement wird darauf geachtet, dass alle Altersgruppen im Team vertreten sind; bewusste Einstellung älterer MitarbeiterInnen

Weiterbildungsmaßnahmen

Überprüfung und Adaptierung des bestehenden Aus- und Weiterbildungsangebots in Bezug auf altersngerechtes Lernen. Zusätzliche Ausbildung zur Erhöhung des EDV-Basis-Know How und Aktualisierung des Fach-Know How für MitarbeiterInnen ab 35 Jahren. Alle 4 Jahre Seminare zur persönlichen Weiterentwicklung für alle MitarbeiterInnen; Lernaufenthalte als alternative Lernform werden speziell für ältere MitarbeiterInnen forciert. Job-Rotation für MitarbeiterInnen, die mind. 5 bis max. 10 Jahre in gleicher Tätigkeit sind, um die Flexibilität zu steigern und neue Karrierewege zu unterstützen.

Neue Funktionen für ältere MitarbeiterInnen und Entwicklung neuer Karrierewege

MentorIn: Option für erfolgreiche Führungskräfte, die 3 bis 5 Jahre vor ihrer Pensionierung stehen und sich aus der Führungsfunktion zurückziehen wollen, als hauptberufliche Tätigkeit. Begleitung von jungen Führungskräften, bei der Führungskräfteausbildung und/oder Unterstützung von Führungskräften in schwierigen Situationen.

Neue Funktion im Filialvertrieb für ältere MitarbeiterInnen

Die Stärken „soziale Kompetenz und Erfahrung“ werden genutzt - die Beziehungspflege mit den KundInnen steht dabei im Vordergrund.

Arbeitsmotivation

Motivationsoffensive für MitarbeiterInnen, die von der Pensionsreform am meisten betroffen sind: alle MitarbeiterInnen, die in 3 Jahren in Pension gegangen wären, werden zu einem Workshop eingeladen. Themen dabei sind: neue Motivation tanken, den persönlichen Wohlfühlbereich vergrößern, einen besseren Umgang mit Spannung und Entspannung finden, den individuellen Handlungsspielraum vergrößern. Weiters findet eine Abfrage der MitarbeiterInnen-Zufriedenheit regelmäßig alle 2 Jahre statt.

Altersgerechte Arbeitszeit-Modelle

Es gibt für alle MitarbeiterInnen die sog. Vertrauensarbeitszeit. Hauptaugenmerk liegt darauf, dass die Arbeit und somit Leistung erbracht wird, und nicht, dass Zeit „abgessen“ wird. Jede MitarbeiterIn führt eigenverantwortlich seine/ihre Arbeitszeitaufzeichnungen und ist auch nicht an starre Arbeitszeitgrenzen gebunden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit ein Sabbatical oder Telearbeit zu vereinbaren. Außerdem ist der Umstieg von Voll- auf Teilzeit und umgekehrt möglich. Weiters gibt es die Möglichkeit zur Vereinbarung eines Gleitpensionsmodells zur Ermöglichung eines fließenden Übergangs in die Pension.

Förderung der Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung

Start-Lernpatenschaften als Funktion mit gewidmeten Ressourcen - ein/e ältere/r MitarbeiterIn ist PatIn für eine/n neue/n MitarbeiterIn für die Dauer von 1 bis 2 Jahren, sowohl fachlich als auch persönlich. Berücksichtigung des Alters bei Zielvorgaben. Forcierung der intergenerativen Teamarbeit durch gezielte Aufgabenverteilungen.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Neuorganisation des Gesundheitsmanagements auf Basis der WHO Kriterien: Körper – Psyche – Soziale Gesundheit. Das *Work Health Center* ist für die Bereiche Körper (Betriebsordination, ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, ambulante Vorsorgeuntersuchungen, Angebote für Bewegungs- und Stützapparat usw.) und Psyche (Unterstützung bei psychischen Belastungen und Unterstützung der Führungskräfte bei psychischen Problemen ihrer MitarbeiterInnen durch PsychotherapeutInnen) zuständig. Das *Work Life Center* bietet vitalitätssteigernde Maßnahmen wie bspw Schnupperkurse für Nordic Walking, Tai Chi usw. an. Im Bereich Soziale Gesundheit beschäftigt sich das Work Life Center mit Themen rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Beratung für MitarbeiterInnen in schwierigen Lebensphasen usw. Es erfolgt eine laufende Zusammenarbeit und Schwerpunktsetzung zwischen Work Health Center und Work Life Center.

„GenerationenVerbund“ der Verbund Österreichische Elektrizitätswerke AG

(Internetrecherche)

Eine geringe Anzahl an Neuaufnahmen bei gleichzeitigen Personalabbaumaßnahmen ließen das Durchschnittsalter im Verbund so ansteigen, dass die Belegschaft im Verbundkonzern mehrheitlich aus der dritten Generation (über 40/45 Jahre) besteht. So beträgt das Durchschnittsalter aktuell 44,6 Jahre, der Median 47 Jahre (2006).

Das aktuelle Altersprofil bedeutet für die nächsten 15 Jahre einen hohen pensionsbedingten Turn Over (rund 35%). Dieser Umstand bringt neue Herausforderungen und Handlungsfelder in die Personalentwicklung. Vor allem die rechtzeitige Sicherung von (implizitem) Wissen in allen Altersgruppen, von Prozessqualität und von Zusammenarbeit zwischen Generationen wurden bzw. werden zu zentralen Erfolgsfaktoren.

Mit dem Personalentwicklungsprogramm „GenerationenVerbund“ strebt man an, erfolgreiche Belegschaften zu sichern, einerseits durch einen produktiven und arbeitsfähigen Verbleib der - auch älteren - MitarbeiterInnen, andererseits durch eine optimale Integration junger Nachwuchskräfte. Die Vision für das Arbeitsprogramm „GenerationenVerbund“ lautet: Erhalt, Förderung, Integration und Management von und für alle Generationen, um die bestmöglichen Leistungen vom Eintritt in den Verbund bis zum Austritt zu verwirklichen.

Umsetzung und Erfolgsparameter dieses Prozesses

Methodisch wird die dritte Generation bereits in der Konzeptionsphase in den Prozess der Personalentwicklung eingebunden. Um den Umsetzungserfolg sicherzustellen, ist das Erfahrungs- und ExpertInnenwissen zu bündeln. Auf Schulungen und Trainings on the job bzw. das Hereinbringen von Praxisbeispielen wird besonders Wert gelegt. Dieses Praxislernen bringt neben der höheren Transferwirksamkeit auch monetäre Vorteile wie z.B. geringere Reisekosten oder weniger Aufwand für entfallene Arbeitszeit. Der Erfolg spiegelt sich auch in den Bildungskennzahlen wider.

Konkrete Maßnahmen

- Praxisworkshops und zukunftsorientierte Anforderungsprofile
- weg von der Schulbank („Praxislernen, Praxiscoaching“)
- spezielle TrainerInnenausbildung („Erfahrene für Erfahrende“)

Projekt „Generationenbalance“ der sBausparkasse:

(Internetrecherche)

Auch in diesem Projekt wird über die erfolgreiche Umsetzung und den Nutzen der Einführung von Initiativen in den Bereichen Gesundheit, Arbeitsumfeld, Arbeitszeit, Unternehmenskultur und lebenslangem Lernen berichtet.

Von Gratis-Grippeimpfungen für alle MitarbeiterInnen, einem Melanom-Screening und Ernährungsberatung, über Kamingespräche für Führungskräfte, bis hin zu didaktisch aufbereiteten, altersgerechten Schulungsmodulen reicht das umfangreiche Angebot.

Betrug die durchschnittliche Krankenstandsrate eines Arbeitnehmers in Österreich im Jahr 2005 12,8 Tage, so konnte die sBausparkasse diese von 2002 (9,53 Tage) bis 2005 auf 7,6 Tage reduzieren und führt dies auch auf dieses Projekt zurück.

Projekt „Behaltemanagement“ von Magna Steyr Fahrzeugtechnik Graz

(Ausschnitte aus einem Interview mit der Projektkoordinatorin Mag. Bianca Eigler)

Ausgangslage dieses Projekts waren die geänderten Entwicklungen am Arbeitsmarkt aufgrund der Anhebung des Pensionsalters. 3 Dimensionen wurden hier als notwendige Ansatzpunkte zur Bewältigung dieser Entwicklung gesehen:

- Unternehmen
- MitarbeiterInnen
- Politik

Zielsetzung ist es, einerseits unternehmensinterne Maßnahmen im Sinne eines lebensphasenorientierten Personalmanagements umzusetzen, aber auch der Politik die erforderlichen Handlungsoptionen rückzuspiegeln.

Vorgangsweise im Projekt

Aufbauend auf diese geänderten Bedingungen wurden insgesamt 4 Arbeitskreise eingerichtet, die sich aus MitarbeiterInnen und ArbeitnehmervertreterInnen von Magna Steyr Fahrzeugtechnik sowie externen ExpertInnen zusammensetzten.

- **Arbeitskreis „Ergonomie“** – d.h. wie schaut ein altersgerechter Arbeitsplatz bzw. Arbeitsablauf aus?
- **Arbeitskreis „Arbeitszeiten“** – d.h. welche Arbeitszeitmodelle kommen älteren MitarbeiterInnen zugute bzw. ermöglichen ein stufenweises Ausscheiden aus dem Unternehmen?
- **Arbeitskreis „Weiterbildung und Kommunikation“** – d.h wie funktioniert die innerbetriebliche Kommunikation zwischen Jung und Alt bzw. wie können die Lernpotentiale in den verschiedenen Lebensphasen gefördert werden?
- **Arbeitskreis „Kulturwandel“** – wie können schließlich alle MitarbeiterInnen den Kulturwandel in der Arbeitswelt bewältigen?

Ergebnisse der Arbeitskreise und Maßnahmen

Das Thema „**Ergonomie**“ betreffend, wurde eine Bewertungsmatrix entwickelt, die wesentliche Unterstützung bei der Beurteilung eines Arbeitsplatzes im Sinne von „altersgerecht“ bietet. Dieses Instrument wurde im Rahmen einer Feldstudie getestet und ab 2007 sollen rund 5000 Arbeitsplätze am Standort mit dieser Matrix bewertet werden um herauszufinden, wie viele und welche Arbeitsplätze v.a. für ältere MitarbeiterInnen geeignet sind.

Im Arbeitskreis „**Arbeitszeiten**“ wurde ein Modell für eine gleitende Schichtübergabe in der Produktion erarbeitet. Erste Pilotierungen zeigen eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch diese neue Flexibilität und eine Stressoren-Reduktion. Eine unternehmensweite Einführung der gleitenden Schichtübergabe ist dzt. in Diskussion. Weitere geplante Maßnahmen sind rotierende Nachschichtmodelle sowie die Einführung sg. „Mikropausen“.

In diesem Arbeitskreis wurden aber auch Forderungen an die Politik formuliert, die im Rahmen eines Sozialpartnertreffens präsentiert wurden. 5 Schwerpunkte sind aus Sicht des Unternehmens von Seiten der öffentlichen Hand zu überdenken: Vorübergehende Reduzierung des Arbeitszeitausmaßes; Veränderungen im Pensionsrecht; Altersgerechtes „Leistungsausgleichmodell“; Verwendung der Abfertigung als Vorruhezeit; Lebensarbeitszeit. Grundsätzlich wurden die präsentierten Themen von den Sozialpartnern überwiegend positiv aufgenommen – die Erwartung einer zumindest teilweisen legislatischen Umsetzung wurde bisher allerdings nicht erfüllt.

Im Themenfeld „**Weiterbildung und Kommunikation**“ ging es grundsätzlich um die Sensibilisierung für das Generationenthema und die Aufnahme desselben in die Weiterbildung. Dies findet bereits Umsetzung in der Führungskräfteausbildung und durch die Bildung von altershomogenen Lerngruppen bei bestimmten Lernthemen (wie Sprachen oder IT). Die Integration eines sg. „Life-Gesprächs“ in das Ergebnisgespräch im Zeitabstand von 5 Jahren soll generationenspezifische Perspektiven erarbeiten und durch präventive Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt werden. Weiters soll die Erforschung und Analyse der „Lernbereitschaft“ älterer MitarbeiterInnen in Form einer Diplomarbeit erfolgen. Vermehrtes Augenmerk wird künftig auch auf die Förderung der Lernpotentiale in den unterschiedlichen Lebensphasen gelegt. Auf der Kommunikationsebene soll der Wert erfahrener MitarbeiterInnen u.a. durch eine Serie in der MitarbeiterInnenzeitung im Sinne einer Imagestärkung transportiert werden.

Der Arbeitskreis „**Kulturwandel**“ ging es vorrangig um das bewusst machen der Thematik „länger arbeiten müssen – dürfen“. Kernziel dieser Gruppe war eine Änderung der institutionellen und betrieblichen Rahmenbedingungen, um eine lebenslange Beschäftigung sicherzustellen. Auch wurde der Kulturwandel bei Arbeitgeber und ArbeitnehmerInnen beleuchtet und ein Diskussionspapier für die Sozialpartner erarbeitet.

Bei einer Langfristperspektive macht es durchaus Sinn den Kulturwandel vom arbeiten „müssen“, zum arbeiten „dürfen“ herbei zu führen. Da Kulturwandel ein Querschnittsthema ist, werden alle Maßnahmen aus den anderen Arbeitskreisen dazu hilfreich sein.

Auf der Ebene der Person (MitarbeiterIn) wird hier von Seiten des Unternehmens durch unterschiedliche Gesundheitsprojekte Unterstützung angeboten. Maßnahmen wie „Xund am Werk“ (Einbau von gesundheitsfördernden Bewegungselementen in die konkrete Arbeitssituation direkt am Arbeitsplatz), Ernährungstage, Informationen und Angebote zur Vorsorgeuntersuchung möchten im Sinne der „Selbstverantwortung“ mehr Bewusstsein für das Thema Gesundheit schaffen.

Trotz der Anforderung, dass die Umsetzungsmaßnahmen kostenmäßig möglichst nieder sein sollten und einer generellen Skepsis der MitarbeiterInnen zu Projektbeginn, gibt es mittlerweile viele positive Rückmeldungen und auch bereits spürbare Verbesserungen durch dieses Projekt.

Es ist geplant Schritt für Schritt in den nächsten Jahren dieses Thema als lebensphasenorientierten Ansatz im Personalmanagement zu verankern und auch zu leben. Dies zeigt sich auch daran, dass eine „Generationenfrage“ bereits Aufnahme in den „Magna Meinungsspiegel“ gefunden hat, der ein wichtiges Steuerungsinstrument des Unternehmens ist.

Zusammenfassung

Der rote Faden, der sich bei den recherchierten betrieblichen Projekten zeigt ist, dass - vor dem Hintergrund der prognostizierten demografischen Entwicklungen bzw. der neuen gesetzlichen Gegebenheiten (Pensionsregelungen) - in allen relevanten betrieblichen Handlungsfeldern wie

- Unternehmenskultur
- Gesundheit und Sicherheit
- Personalentwicklung und Weiterbildung
- Arbeitsumfeld
- Arbeitszeiten

das Generationenthema bzw. die Bedürfnisse in den unterschiedlichen Lebensphasen bewusster integriert werden.

Dies führt zu Maßnahmen in den o.a. Dimensionen, die optimalere Arbeits- aber auch Lebensbedingungen für die verschiedenen Altersgruppen sicherstellen sowie die Zusammenarbeit zwischen den Generationen fördern sollen.

Verbunden mit diesen Maßnahmen ist die Erwartung, dadurch auch bestmögliche Entwicklungen für den unternehmerischen Erfolg zu gewährleisten.

Praxisbeispiel „Generationenbalance bei Sappi“

Bei Sappi Austria läuft am Standort Gratkorn seit einigen Jahren ein sehr umfassendes Projekt im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung mit dem Titel „Gesunde Zukunft“. Darin werden jedoch nicht nur alle Aspekte rund um das Thema „Gesundheit“ beleuchtet und bearbeitet. Ziel ist es auch, die Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen lebensphasenorientiert im Sinne einer gelungenen Generationenbalance zu gestalten.

Ausgangspunkt dafür sind die Ergebnisse einer umfassenden **MitarbeiterInnenbefragung zum Thema „Gesundheit und Arbeitsbewältigung“**, die in weiterer Folge in diesem Bericht differenziert beleuchtet werden.

Dabei wurden signifikante Abweichungen in den unterschiedlichen Altersgruppen hinterfragt, um in weiterer Folge konkrete Handlungsoptionen für eine ausgewogene Generationenbalance bzw. ein gelungenes lebensphasenorientiertes Personalmanagement abzuleiten und umzusetzen.

Die Ergebnisse generell betrachtet

Im Rahmen der anonymen Befragung (durchgeführt vom Institut für humanökologische Unternehmensführung – IBG) wurde der sg. „Human Work Index“ erhoben.

Der Ansatz bei dieser Befragung stützt sich auf folgende **3 Dimensionen**:

Arbeitsbewältigung	Arbeitsinteresse	Zusammenarbeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Körperliche Bewältigung der Arbeit ▪ Psychische Bewältigung der Arbeit ▪ Soziale Bewältigung der Arbeit ▪ Fachliche Bewältigung der Arbeit ▪ Subjektive Gesundheit ▪ Subjektives Stressempfinden ▪ Behinderung durch Krankheit ▪ Gesundheitliche Belastungen ▪ Wahrscheinlichkeit für Ausübung des Berufs aufgrund des Gesundheitszustandes ▪ Zuversicht für die Zukunft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erleben des Berufs als Herausforderung... ▪ Auswirkung des Berufs auf das Privatleben ▪ Existenztypologie: gegenwärtige Sinngestalt im Leben ▪ Wunsch mit dem Beruf aufzuhören 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erleben der Zusammenarbeit im Beruf ▪ Förderung der persönlichen Entwicklung ▪ Einbeziehung in die Unternehmensentwicklung ▪ Persönliche Herausforderung ▪ Mitgestaltung ▪ Betriebsklima ▪ Zusammengehörigkeitsgefühl ▪ Zufriedenheit mit Verhältnissen im Team... ▪ Anerkennung & Wertschätzung

Die Anforderungen aus der Arbeit, Arbeitsbedingungen und persönliche Arbeitsfähigkeit stehen im Wechselprozess. Sind sie gut aufeinander abgestimmt, dann wird von einer hohen **Arbeitsbewältigung (= ich kann)** gesprochen.

Macht das, was wir arbeiten Sinn, finden wir die Arbeit herausfordernd, dann wird das **Arbeitsinteresse** eher hoch sein (**= ich will**).

Entfalten sich Arbeitsinteresse und Arbeitsbewältigung in einem Arbeitsklima, das gut und kollegial ist, in einem Unternehmen, welches die MitarbeiterInnen einbezieht und mit Führungskräften, die wertschätzend sind, dann wird von einer guten **Zusammenarbeit** gesprochen (**= ich darf**).

In der Auswertung ergibt der **Gesamtindex** einen hohen Wert in der Altersgruppe bei den 20 – 29-Jährigen (80%), der bei den **30 – 39-Jährigen (76%) absinkt**. Danach steigt er bei den 40 – 49-Jährigen (78%) und 50 – 59-Jährigen (80%) wieder auf das ursprüngliche Niveau.

Betrachtet man die **3 Dimensionen** einzeln ergibt sich folgendes Bild:

Die **Arbeitsbewältigung** ist in der Gruppe der 20 – 29-Jährigen am höchsten ausgeprägt und sinkt dann kontinuierlich ab, jedoch nur in einem geringen Ausmaß. So ist der Index bei den 50 – 59-Jährigen nur um 5 Prozentpunkte niedriger als in der Altersgruppe 20 – 29.

Das bedeutet, **dass die Arbeitsbewältigung insgesamt bei älteren MitarbeiterInnen nur geringfügig schwächer wird** – einzelne Parameter zeigen jedoch deutlichere Abweichungen, die in weiterer Folge noch näher beleuchtet werden.

Das **Arbeitsinteresse** entspricht der U-förmigen Entwicklung des Gesamtindex. Den relativ geringsten Sinn sehen die 30 – 39-Jährigen in ihrer Arbeit (76%), jedoch auf einem noch immer vergleichsweise hohen Wert. Auch die 40 – 49-Jährigen liegen noch unter 80%, während die 50 – 59-Jährigen mit 82% gleich hohes Arbeitsinteresse wie die 20 – 29-Jährigen (81%) zeigen.

Das heißt, dass die **MitarbeiterInnen im mittleren** Alter durchschnittlich betrachtet **weniger Arbeitsinteresse zeigen**, als die älteren und die jungen KollegInnen.

Eine deutlichere Entwicklung in diese Richtung zeigt sich bei der **Zusammenarbeit**. Sie wird bei den **30 – 39-Jährigen am kritischsten rückgemeldet** (67%). Die 40 – 49-Jährigen bewerten die Zusammenarbeit positiver (70%). Bei den 50 – 59-Jährigen (73%) sowie den 20 – 29-Jährigen (72%) ist der Index am höchsten.

Das bedeutet, dass von den **MitarbeiterInnen mittleren Alters die Zusammenarbeit am wenigsten positiv gesehen wird**. Auch hier galt es, sich in die konkreten Themenbereiche der Dimension Zusammenarbeit zu vertiefen, um den möglichen Ursachen diese Bewertungen auf den Grund zu gehen.

Ausgehend von diesen generellen Ergebnissen werden nun im Folgenden die 3 Dimensionen „Arbeitsbewältigung, Arbeitsinteresse und Zusammenarbeit“ vor dem Hintergrund des Modells der „5 Wandlungsphasen“ beleuchtet.

Differenzierung vor dem Hintergrund des Modells der „5 Wandlungsphasen“

Die MitarbeiterInnenstruktur und die Karrierewege bei Sappi Austria zeichnen sich durch eine geringe Fluktuation und sehr lange Betriebszugehörigkeiten aus. Viele der FacharbeiterInnen und auch der späteren Führungskräfte im Produktionsbereich wurden in der unternehmensinternen Lehrwerkstätte ausgebildet.

Betrachtet man nun das Modell im Verlauf der betrieblichen Zugehörigkeit der MitarbeiterInnen, so kann man die 5 Wandlungsphasen in diesem Unternehmen grob wie folgt den einzelnen Altersgruppen zuordnen:

Altersgruppe*	Wandlungsphase	Anzahl Arbeiter	Angestellte
bis 19 Jahre	„Einstieg und Orientierung“ (meist Lehrlinge)	92	0
20 – 29 Jahre	„Erweiterung und Erfahrung „	175	38
30 – 39 Jahre	„Etablierung und Überblick“	364	84
40 – 49 Jahre	„Konzentration und Analyse“	401	158
50 – Austritt	„Ausstieg und Sinn“	184	109
Anzahl der MitarbeiterInnen zum Stichtag der Befragung		1216	389 = 1605

*) Die o.a. Altersgruppen entsprechen den Kategorien in der MitarbeiterInnenbefragung.

Resümee bei Sappi

Fasst man die differenzierten Betrachtungen der Befragungsergebnisse bezogen auf die Altersgruppen bzw. Wandlungsphasen nun zusammen, lassen sich folgende Aussagen ableiten:

Altersgruppe bis 19 Jahre: 1. Phase „Einstieg und Orientierung“

In **allen 3 Dimensionen** zeigen sich in dieser Altersgruppe, die sich fast ausschließlich aus Lehrlingen zusammensetzt, **äußerst positive Bewertungen**.

Die „*Arbeitsbewältigung*“ ist sehr gut gegeben; beim „*Arbeitsinteresse*“ lässt sich eine hohe Motivation ablesen (fast 2/3 erleben den Beruf als Herausforderung). Auch bei der „*Zusammenarbeit*“ fallen v.a. hohe Bewertungen bei den Themen „Förderung der persönlichen Entwicklung“, „Betriebsklima“, „Zusammengehörigkeitsgefühl“ und „Teamarbeit“ auf.

Die Frage: „*Wer bin ich in der Organisation und was ist mein Beitrag*“ und das Übergangsthema „*Identifikation*“ scheint gut im Blick zu sein.

Kurz gefasst – die Lehrlingsausbildung bei Sappi unterstützt die relevanten Führungs- und Entwicklungsthemen in dieser Wandlungsphase sehr gut.

Altersgruppe 20 – 29 Jahre: 2. Phase „Erweiterung und Erfahrung“

In dieser Wandlungsphase zeigen sich einige Abweichungen im Vergleich zu den bis 19 –Jährigen. Sind die Fragen der Dimension „*Arbeitsbewältigung*“ in weiten Teilen noch ähnlich hoch bewertet, so wird jedoch schon ein deutlich **höheres Stressempfinden** zurückgemeldet.

Beim „*Arbeitsinteresse*“ sehen 51% in dieser Altersgruppe den Beruf „als Zweck und Mittel zum Lebensunterhalt“. Die Ausgeglichenheit zwischen Beruf und Privatleben hat mit 77% den höchsten Wert aller Gruppen – d.h. es ist trotz höherem Stress eine **sehr gute Work-Life-Balance** gegeben.

In der Dimension „*Zusammenarbeit*“ liegen die meisten Bewertungen zwar 5 -10 % niedriger als bei den Lehrlingen, jedoch noch immer auf einem vergleichsweise hohen Niveau.

„Erfahrung sammeln“, „Berufswahl reflektieren“ und „Karriereweg“ finden sind in dieser Wandlungsphase beruflich wesentliche Themen.

Die dazu notwendigen Führungsthemen „Unterstützung bei beruflichen Zielsetzungen, Potentiale sichtbar machen, Fördern der Entwicklungsfelder“ werden bei Sappi durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen wie „Development Center“, „Potentialentwicklung für Schlüsselkräfte“ und „Jobrotation“ unterstützt. Im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung gibt es auch Angebote zum Thema „Stressbewältigung“.

Resümee aus den Rückmeldungen dieser Altersgruppe ist, dass die dzt. PM und PE-Maßnahmen bei Sappi für diese Wandlungsphase weitestgehend passend sind.

Altersgruppe 30 – 39 Jahre: 3. Phase „Etablierung und Überblick“

Diese **Altersgruppe zeigt generell**, aber v.a. in der Dimension „*Zusammenarbeit*“ deutlich **schlechtere Bewertungen** im Vergleich zu den übrigen Gruppen (und dies hauptsächlich im Arbeiterbereich). Sehr oft zeigt sich ein U-förmiger Verlauf bei den Rückmeldungen.

Themen wie „Förderung der persönlichen Entwicklung“, „Mitgestaltung im eigenen Arbeitsbereich“, „Einbeziehung in die Unternehmensentwicklung“, „Arbeits- und Betriebsklima“ werden kritischer betrachtet – auch Stress ist Thema.

Handlungsbedarf zeigen hier v.a. die Rückmeldungen zu „**Karrieremöglichkeit**“ und „**Weiter- und Fortbildung**“ und dies sind gleichzeitig DIE bedeutsamen beruflichen Themen in dieser Wandlungsphase - „Klarheit, im Zentrum stehen, Laufbahn/Karriere, Verantwortungsübernahme“. Das Übergangsthema ist „**Gesundheit**“.

Vorhandene PE-Maßnahmen wie „Development Center“ oder „Aufbau fachlicher Exzellenz“ sollten für diese Altersgruppe noch mehr fokussiert werden. Die Möglichkeiten vertikaler Karrierewege sind dzt. mit „eher nein“ zu beantworten – ist hier Veränderung möglich?

Diese Lebensphase wird auch als sehr geprägt von einer Überlastung durch vielfältige Anforderungen beschrieben und braucht daher **mentale und körperliche Vorbeugung vor möglichen Einbrüchen** – diese Aspekte sollten in der Betrieblichen Gesundheitsförderung noch spezieller behandelt werden.

Altersgruppe 40 – 49 Jahre: 4. Phase „Konzentration und Analyse“

In der Dimension „**Arbeitsbewältigung**“ sinkt die die körperliche und psychische Bewältigung nun langsam ab – die soziale Bewältigung steigt jedoch wieder an. Das subjektive Stressempfinden nimmt sukzessive mit dem Älterwerden zu.

Beim „**Arbeitsinteresse**“ steigen nahezu alle Werte nach dem U-förmigen Knick der 30 – 39-Jährigen wieder leicht an und in der Dimension „**Zusammenarbeit**“ ist der U-förmige Verlauf noch ausgeprägter zu beobachten. Hier steigen die Bewertungen um durchschnittlich 7 % an, besonders ausgeprägt verbessern sich die Werte beim „**Zusammengehörigkeitsgefühl**“ und der „**Anerkennung und Wertschätzung**“.

Obwohl das Unternehmen dzt. wenig auf diese Altersgruppe fokussierte Maßnahmen anbietet (wie z.B. „**Auszeitmodelle**“ oder „**Karriereentwicklung in der zweiten Lebenshälfte**“) scheint das Übergangsthema „**Motivation**“ dzt. nicht wirklichen Handlungsbedarf zu zeigen.

Spannend bei dieser Altersgruppe ist hingegen die Frage, was passiert, wenn die dzt. eher kritischen 30 – 39-Jährigen in den nächsten Jahren diese 4. Wandlungsphase erreichen.

Ist davon auszugehen, dass sich die Bewertungen dann wieder verbessern – und wenn ja, warum bzw. was an ganz spezifischen PM und PE-Maßnahmen ist für diese Phase anzudenken, um keine weiteren Einbrüche zu erzielen?

Altersgruppe 50 – Austritt: 5. Phase „Ausstieg und Sinn“

Die „**Arbeitsbewältigung**“ sinkt stetig, wenn auch nicht dramatisch. Das subjektive Stressempfinden macht jedoch einen signifikanten Sprung nach oben – 76 % fühlen sich in dieser Altersgruppe „mittel bis doch eher gestresst“ (d.s. 25 % mehr, als in der Altersgruppe davor).

Das „**Arbeitsinteresse**“ steigt wieder an - nur mehr 46 % sehen den Beruf als „**Zeck zum Lebensunterhalt**“, d.s. immerhin um 14 % weniger als in der Kategorie „30 – 39-Jährige“. Ein „**erfülltes Privat- und Berufsleben**“ melden in dieser Phase am meisten der Befragten (70%) zurück. Auch in der Dimension „**Zusammenarbeit**“ verbessern sich im Schnitt alle Bewertungen um mehr als 5% zur vorherigen Phase.

Inwieweit die Frage: „**Wofür bleibt (mir) noch Zeit?**“ bzw. das Übergangsthema „**Neue Perspektiven**“ im Blick dieser Altersgruppe ist, lässt sich aus dieser Befragung nicht wirklich ablesen. Übergabe- und Ausstieg wird in den jeweiligen Arbeitsbereichen individuell gesteuert – **ein systematischer Ausstiegsprozess (Übergänge in die Pension) und auch die gezielte Auseinandersetzung mit persönlichen „Sinnfragen“ findet bei Sappi dzt. noch nicht statt.**

Überblick der „Führungs- bzw. bildungsrelevanten Zielsetzungen“ vor dem Modell der 5 Wandlungsphasen*

Wandlungsphase Altersgruppe	1. Phase: Einstieg bis 19 bzw. 20 – 29 Jahre	2. Phase: Erweiterung 20 – 29 Jahre	3. Phase: Etablierung 30 – 39 Jahre	4. Phase: Konzentration 40 bis 49 Jahre	5. Phase: Ausstieg 50 Jahre –Austritt
Berufliche Themen	Berufswahl/Ausbildung, Arbeitssuche/Berufsstart, Orientierung im Beruf	Erfahrungen sammeln, Berufswahl reflektieren, Karriereweg finden	Klarheit, im Zentrum stehen, Laufbahn/Karriere, Verantwortungsübernahme	Karriereplafond/Stagnation, Bilanz des Erreichten, ggf. Neuorientierung, Stellenwert der Arbeit, im Leben reflektieren, Zuverlässigkeit / Beständigkeit, Erfahrungen weitergeben	abnehmende Bedeutung des Arbeitslebens, neuen Lebenssinn suchen, Loslassen vom Berufsleben (Teilzeit, gleitender Ausstieg,...) Nachfolger entwickeln, Übergabe und Abschied
Fragen der MitarbeiterInnen	Frage: „Wer bin ich in der Organisation und was ist mein Beitrag?“	Frage: „Kann ich mich ausreichend verwirklichen und stimmen die beruflichen Rahmenbedingungen mit meinen Wünschen und Verpflichtungen überein?“	Frage: „Achte ich ausreichend auf meine Gesundheit und finde ich einen guten Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben?“	Frage: „ Was motiviert bzw. demotiviert mich und was möchte ich in diesem Unternehmen noch bewirken?“	Frage: "Wofür bleibt (mir) noch Zeit?"
Übergangsthemen	Identifikation	Verantwortung	Gesundheit	Motivation	Neue Perspektiven
Führungsthemen	Begleitung beim Einstieg, Unterstützung in allen berufsrelevanten Fragen des Einstieges, Vermitteln der Unternehmenswerte und Unternehmenskultur, In das Unternehmen integrieren	Unterstützen bei den beruflichen Zielsetzungen, Potentiale sichtbar machen, Fördern der Stärken und Unterstützen der Entwicklungsfelder	Vertrauen zeigen, delegieren, Einfordern von Verantwortungsübernahme, sich überflüssig machen bzw. Platz machen	Wertschätzung vermitteln, Akzeptanz des Erreichten unterstützen, Einforderung der Vorbildwirkung bzw. der Unterstützung jüngerer Kollegen, Fördern der noch ungenutzten Potenziale, Lernfähigkeit und Lemmotivation fördern, ggf. Neuorientierung ermöglichen (zB außerhalb traditioneller Karrieremuster)	Würdigung der Kompetenz, Einfordern des Know-How-Transfers, Unterstützen beim beruflichen Abschluss sowie beim Wechsel in einen neuen Lebensabschnitt, Anbieten von Mentorenaufgaben, Wertschätzend Abschied nehmen
Entwicklungsthemen/ Lernen	Basiswissen erwerben, Sicherheit im beruflichen Umfeld bekommen, Erfassen der Unternehmenswerte und Unternehmenskultur, Beziehungskapital aufbauen, Lernfähigkeit aus den schulischen und univ. Ausbildungen transferieren	Klarheit über die eigenen Ziele bekommen, Aufbau der fachl. und persönl. Kompetenzen, Entwickeln der eigenen Stärken und Bearbeitung der Schwächen, Reflexionsfähigkeit erwerben	Intensivierung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen: Anwendungswissen aufbauen, Work Life Balance entwickeln, Persönliche Entwicklung intensivieren, Reflexionsfähigkeit üben, Erfahrungen weitergeben	Balance von Verlernen und Lernen halten, Erkennen der noch ungenutzten eigenen Potenziale, Sich auf sein Berufsleben neu beziehen, mit nichtlinearen Karriereentwicklungen umgehen, Lernfähigkeit und Lernmotivation halten, Wissensweitergabe üben	Weitergeben von Wissen, Nachfolger/in eine gute Ausgangsbasis schaffen, Aktive Beteiligung am Erfahrungsaustausch, aktive Gestaltung des eigenen beruflichen Abschlusses bezüglich Übergabe und Neubeginn

* Quelle: Dr. Renate Augusta

Allgemeine Schlussfolgerungen

Entscheidet sich ein Unternehmen das Thema „Generationenbalance“ in die betriebliche Personalpolitik einfließen zu lassen, so führt kein Weg an einem lebensphasenorientiertem Ansatz im Personalmanagement vorbei.

Um auf die relevanten Unterschiede bei den

- beruflichen Themen
- Fragen der MitarbeiterInnen
- Übergangsthemen
- Führungsthemen
- Entwicklungsthemen / Lernen

in den einzelnen Lebensphasen fokussiert eingehen und generationenspezifische Maßnahmen aufsetzen zu können, empfiehlt es sich als „Angelpunkt“ ein Perspektivengespräch zu etablieren (im Sinne eines erweiterten MitarbeiterInnengesprächs).

Dabei sollen eine Standortbestimmung in der jeweiligen Lebensphase, sowie eine Vorbereitung auf die nächsten Jahre im Mittelpunkt stehen. Maßnahmen wie „Karrierekompass“ oder „Perspektivencoaching“ könnten diesen Prozess begleiten.

Die betrieblichen Beispiele haben auch gezeigt, dass lebensphasenorientiertes Personalmanagement auf unterschiedlichen Handlungsebenen ansetzen muss. Kernthemen dabei sind:

- Work-Life-Balance
- Gesundheit
- Arbeitszeitmodelle
- Internes Mobilitätsmanagement
- Personalentwicklung

Welche konkreten Maßnahmen dazu in den jeweiligen Wandlungsphasen Sinn machen, sind im nachfolgenden **Maßnahmenbogen „Generationenbalance“** beschrieben.

Zwei Aspekte scheinen zum Abschluss noch erwähnenswert:

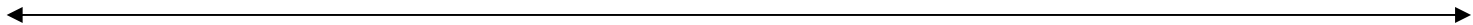
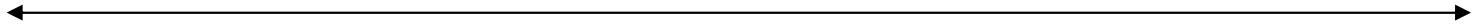
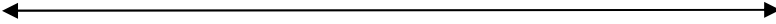
- die Sicherstellung eines „ausgewogenen Altersmix“
- die Wichtigkeit der optimalen Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt

Wie bereits eingangs erwähnt, wird der demografische Wandel zu einer Alterung der Belegschaften führen. Dies im Auge zu behalten und präventiv auch auf eine zahlenmäßige Balance der unterschiedlichen Generationen zu achten bzw. wenn dies nicht möglich ist bewusst generationenspezifisch auf allen relevanten Handlungsebenen zu agieren wird eine große Herausforderung für die Unternehmen sein.

Auch gibt es in vielen Betrieben ein Konfliktpotential zwischen älteren und jüngeren MitarbeiterInnen. Die Ursachen dafür liegen oft in einer einseitigen Unternehmenskultur, in der „jugendliche Tugenden“ überbewertet und Kompetenzen Älterer unterbewertet werden (aus der Generationenstudie 2006 von Dr. Kurt Riemer).

Die Förderung der **gegenseitigen Wertschätzung, ein offenes Gesprächsklima, eine generationenübergreifende Teamarbeit und Coaching** werden hier als höchst effiziente Methoden - im Sinne einer optimalen Zusammenarbeit zwischen den Generationen – empfohlen.

Maßnahmenbogen „Generationenbalance“

	1. Phase Einstieg	2. Phase Erweiterung	3. Phase Etablierung	4. Phase Konzentration	5. Phase Ausstieg
Angelpunkt: Perspektivengespräch	 <p>Erweitertes MAG: ca. alle 5 Jahre; Bilanz über die vergangenen 5 Jahre; Standortbestimmung; Vorbereitung auf die nächsten 5 Jahre; bei Bedarf: Karrierekompass, Coaching,</p>				
Work-Life-Balance	Berufliche Identitätsfindung und Integration derselben in das persönliche Selbstverständnis	Ausgleich Beruf – Privat, Verhältnis zwischen Karriere und Privatleben definieren	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Neue Lebensschwerpunkte finden, Balance sinnerfüllter Aufgaben in beruflicher und privater Hinsicht	Übergänge in die Pension: gute Übergabe, guter Ausstieg, Zufriedenheit in der nachberuflichen Zeit
Gesundheit	Körperliche und psychische Voraussetzungen, Verhinderung von Anfangsfehlern mit Langfristfolgen	Stress durch volle Konzentration im Beruf, Gesundheitsvorsorge, Ausgleich zum „Arbeiten auf Kosten der Substanz“	Überlastung durch vielfältige Anforderungen, mentale/körperliche Vorbeugung von Einbrüchen	Vereinbarung von geänderten körperlichen/mentalenen Voraussetzungen mit den beruflichen Anforderungen (Work-Bio-Balance)	Gesund in die Pension gehen, die letzten Jahre fit und gesund schaffen
	 <p>Arbeitsplatzgestaltung/Ergonomie, Belastungsfaktoren, Bewegungsverhalten (heben, stehen, sitzen, Ausgleichsgymnastik, ...), Sicherheit, Barrierefreiheit, Ernährung, ...</p>				
Arbeitszeitmodelle	Modelle zur Vereinbarung von Ausbildung und Arbeit	Flexible Arbeitszeitmodelle, Ansparrung größerer Freizeitblöcke (Arbeitszeitkonto, unbezahlte Freizeit, ...)	Karenzregelungen, gleitender Wiedereinstieg, Anbindung an das Unternehmen Teilzeitkarenz, Teilzeitarbeit	Sabbaticals, Auszeitmodelle	Altersteilzeit, gleitender Ausstieg, KonsulentInnenverträge
Internes Mobilitätsmanagement Personalvermittlungsstellen Interner Arbeitsmarkt Jobbörsen, etc.	Klares Einarbeitungsprocedere kombiniert mit Probezeiten, rasche Umschichtung bei Fehlbesetzung	Jobrotation, interner Jobwechsel zum Beginn der Karriere (wenn die FK die MA ungern hergeben)	Vertikale Karrierewege, Führen in Teilzeit, Heimarbeit, betriebliche Kinderbetreuung	Horizontale Karrierewege, Neubeginn im Unternehmen	Altersgerechter Arbeitszuschnitt, besondere Aufgaben zum Abschluss des Berufslebens (Projekte, interner Konsulent, ...)
	 <p>Outplacement, interne Jobvermittlung</p>				
PE-Maßnahmen	Einschulung, Grundausbildung, Mentoring, Einführung in berufliche Sozialkontakte	Karriereentwicklung, Potentialentwicklung, Jobrotation und –enrichement, Lerngruppen, Mentorengruppen	Managementdevelopment, Aufbau fachlicher Exzellenz, Wissensvernetzung	Erfahrungswiętergabe (interner Trainer, Mentor, ...) Karriereentwicklung in der 2. Hälfte des Berufslebens Fachwissen erneuern	Übergabe- und Ausstiegsprozess Erfahrungswiętergabe (interner Trainer, Mentor, ...) Wissenssicherung

Literatur, Quellenangaben

AMS Österreich: „Active Ageing“ – Recherchestudie zu good practice erstellt von ösb Consulting Wien

Arbeit & Alter - Altersgerechte Arbeitsorganisation: www.arbeitundalter.at

Augusta Renate, Dr.: Modell „Die 5 Wandlungsphasen der beruflich-professionellen Entwicklung“

GDI für Wirtschaft und Gesellschaft: „Generation Gold – wie sich Werte, Wünsche und Lebensstile zwischen 50 und 80 verändern“.

IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung: „Human Work Index“ – Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung „Gesunde Zukunft“ bei Sappi 2005

Riemer Kurt, Dr.: „Generationenstudie 2006“

Trigon Themen 1/05: „Lebensphasenorientierte Personalpolitik“

Uniq Group Austria: Kundenmagazin Next 2/2006-07 – Artikel „Jede Generation mit neuen Lebenszielen“

Voestalpine: „Personalmanagement im voestalpine Konzern“; voestalpine Magazin 06/2004 – www.voestalpine.com

Wimmer Karl, Dr: „Productive Aging – Alter und Leistung in Einklang bringen“

Zukunftsinstitut GmbH (Horx Matthias): Dossiers „Der Selfness Trend“; „Werte im Wandel – vom Wert der Werte in Wirtschaft und Gesellschaft“; „Future Work – Personalmanagement in der Arbeitswelt der Zukunft“