



Lebensphasenorientiertes Arbeiten – Einblick in die betriebliche Praxis

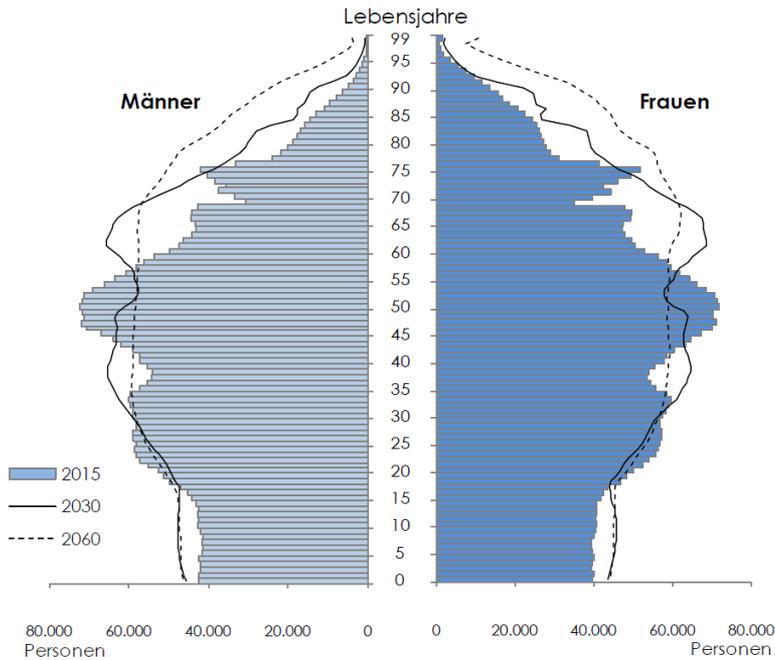
Johanna Schwinger



www.ifgp.at

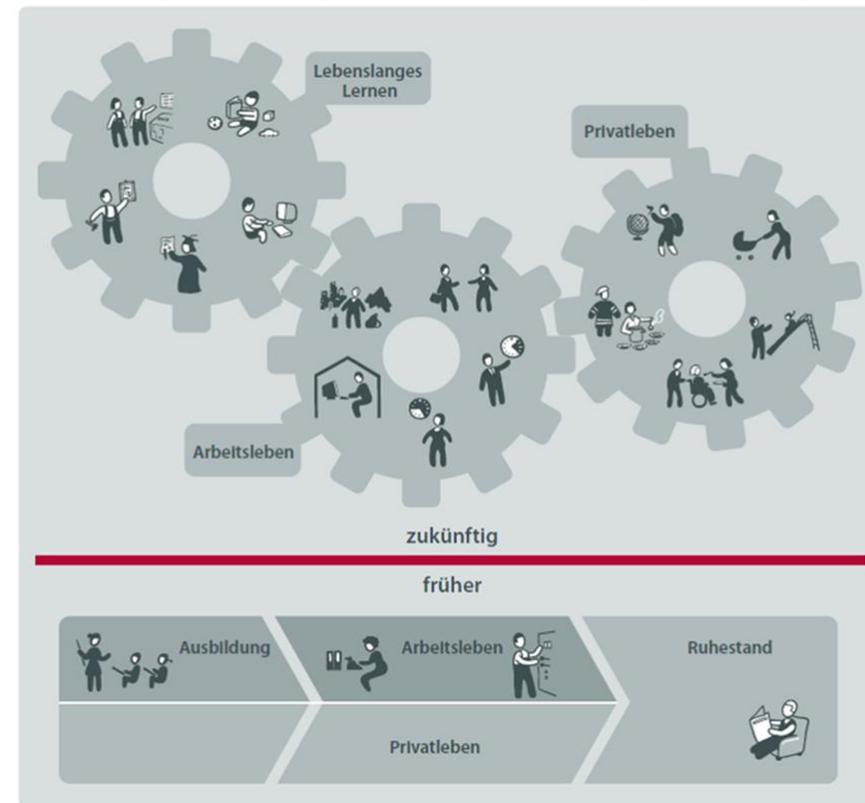
Beratung.Forschung.Praxis

Ausgangslage – (Arbeits)Welt im Wandel



Q: Statistik Austria, Stand 21.11.2016.

Lebensverläufe gestern und morgen



Quelle: Personal Kompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung

- **altersgerechte** Maßnahmen: psycho-organischen Veränderungen/ Voraussetzungen des Alters durch entsprechende (reaktive) Anpassungen am Arbeitsplatz kompensieren (**Fokus auf eine spezielle Altersgruppe**)
- **alternsgerechte** Arbeitsgestaltung: die gesamte Erwerbsbiographie rückt in das Blickfeld, Erhalt der Arbeitsfähigkeit durch präventive Maßnahmen in allen Lebensphasen (**Fokus auf alle Altersgruppen gleichzeitig**)
- Verknüpfung beider Wege:
→ **LEBENSPHASENORIENTIERTE ARBEITSWELT**

... Potenzial eines Menschen eine Anforderung zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen

**Tätigkeit mit ihren
Anforderungen**

**Mensch mit seinen
Voraussetzungen**

- für Unternehmen
 - steigender Anteil älterer ArbeitnehmerInnen
 - Durchschnittsalter in den Unternehmen steigt
 - Unternehmen/Führungskräfte haben wenig Erfahrung mit älteren ArbeitnehmerInnen
 - Fachkräftemangel/Nachwuchsmangel?

- für ArbeitnehmerInnen
 - ArbeitnehmerInnen werden zukünftig länger arbeiten müssen (Stichwort: Pensionsreformen)
 - individueller Umdenkprozess
 - die Arbeitsfähigkeit muss länger erhalten werden

- Wörterbuch der deutschen Gegenwartssprache:
 - „*alter Geizkragen*“, „*alte Schachtel*“ – **negative Bedeutung** bezieht sich auf **Menschen**
 - „*alter Wein*“, *alter Schmuck*“ – **positive Beurteilung** bezieht sich eher auf **Dinge**

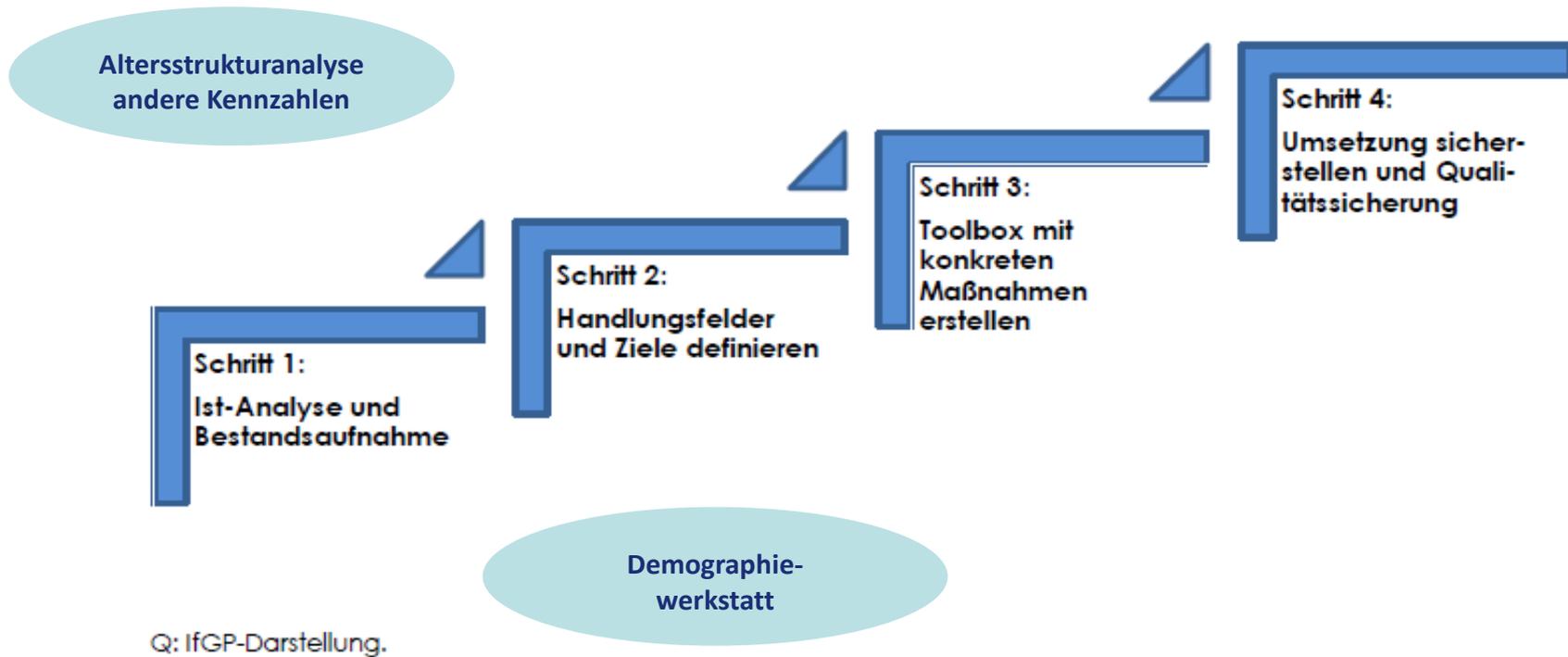
- ArbeitnehmerInnen 50+
 - kompetenter
 - verantwortungsbewusster
 - loyaler

 - öfter krank
 - weniger belastbar
 - unflexibel

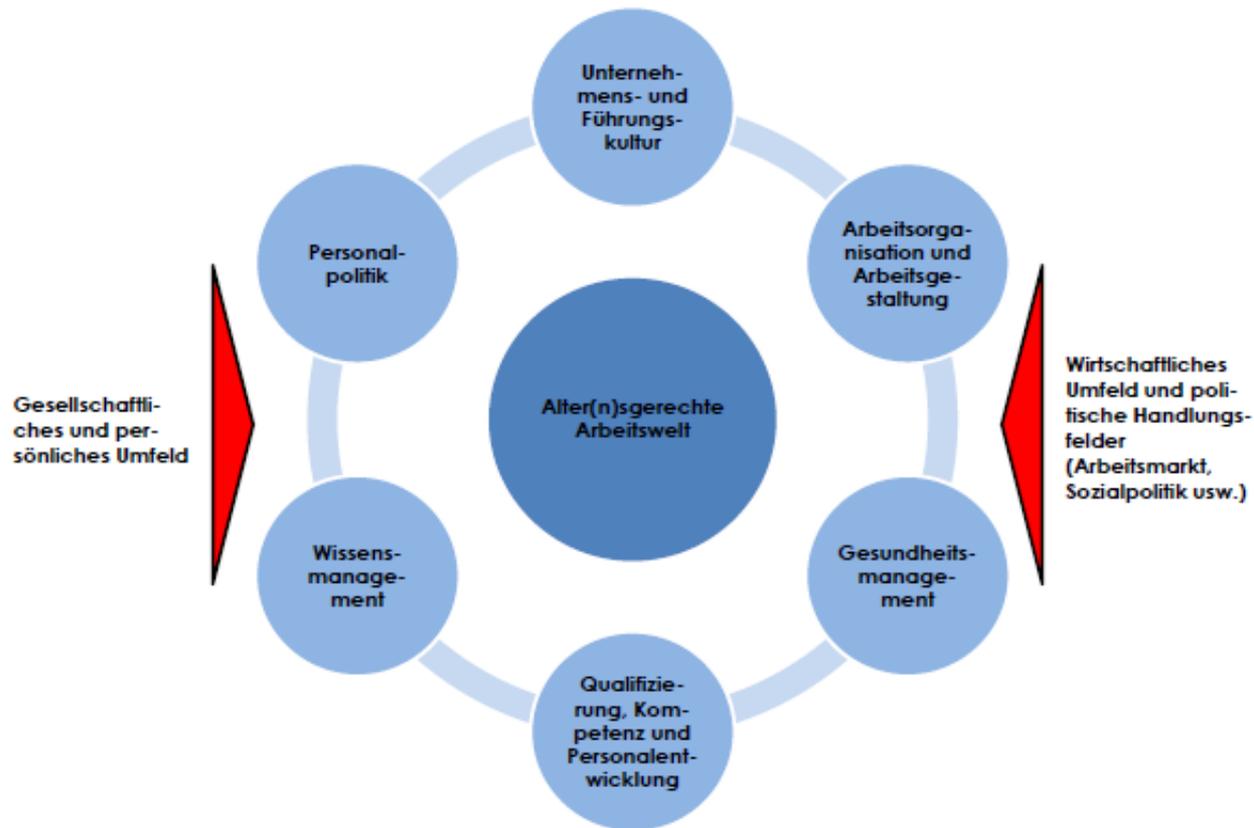
Quelle: Hintermayer, 2017

- 2/3 aller Personalverantwortlichen in Österreich geben an, dass das eigene Unternehmen vom demographischen Wandel betroffen ist
- Allerdings sehen sich die meisten nur "mehr oder weniger" auf das zunehmende Phänomen "Mitarbeiter 50+" vorbereitet
- PersonalentscheiderInnen zufolge ist "Alternsgerechtes Arbeiten" in 75% der Unternehmen eigentlich noch kein Thema, am ehesten noch in größeren Betrieben (mit 1.000 und mehr MitarbeiterInnen)

Schritte zum alter(n)sgerechten Betrieb



Handlungsfelder der alter(n)sgerechten Arbeitswelt



Q: WIFO-, IfGP-Darstellung.

- Ansatzpunkte:
 - Führungskräfte der Zukunft werden MitarbeiterInnen unterschiedlicher Lebensphasen führen
 - Erhalt von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit als Führungsaufgabe

- ✓ Schaffen eines demographiefreundlichen Unternehmenskultur (Unternehmensleitbild, innerbetriebliche Sensibilisierungskampagne)
- ✓ Sensibilisierung und Schulung von Führungskräften

- Ansatzpunkte:
 - alter(n)sgerechte Gestaltung und Organisation als zentrale Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit und die Motivation länger und gesünder im Arbeitsprozess zu bleiben
 - Fehlbelastungen mit Beanspruchungsfolgen verhindern

- ✓ Maßnahmen bezüglich Arbeitsinhalt, den Arbeitsort und die Arbeitszeit
 - alternsgerechte Schichtplangestaltung
 - flexible Arbeitszeitgestaltung (Altersteilzeit)
 - Arbeitszeitverkürzung
 - (Lang-)Zeitkonten
 - Jobsharing
 - altersgerechte Pausenregelungen
 - Telearbeit oder Homeoffice
 - Job Enrichment
 - Job Rotation

- Ansatzpunkte:
 - Gesundheit und das persönliche Wohlbefinden als grundlegende Bausteine, die gelegt sein müssen, um bis ins hohe Alter arbeitsfähig zu bleiben
 - Individuelle Gesundheitskompetenz
 - Strukturelle Veränderungen (gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen)
- ✓ Zusammenspiel der Maßnahmen aus
 - ArbeitnehmerInnenschutz
 - Betrieblicher Gesundheitsförderung
 - Betrieblicher Wiedereingliederung

- Ansatzpunkte:
 - Ältere MitarbeiterInnen werden oftmals bei den Themen Personalentwicklung und Qualifizierung weniger berücksichtigt als Jüngere
 - Phänomen der „Spezialisierungsfalle“

- ✓ Lebenslanges Lernen (alternsgerechte Lernformen und Didaktik)
- ✓ Perspektiven- oder Zukunftsgespräche

- Ansatzpunkte:
 - "Wissen" als zentrale Ressource für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens
 - bestehendes Wissen optimal einsetzen und Wissensverlust vermeiden

- ✓ Altersgemischte Teams
- ✓ Paten- und Mentorenmodelle

- Ansatzpunkte:
 - Nachwuchs- und Fachkräftemangel
 - am österreichischen Arbeitsmarkt steht eine zunehmende Zahl älterer Menschen, einer abnehmenden Zahl jüngerer Menschen gegenüber

- ✓ altersspezifische Rekrutierungsstrategien
- ✓ biographieorientierte Personalgewinnung
- ✓ Weg von einer senioritätsorientierten Vergütung hin zu einer leistungsorientierten Bezahlung

- 1,8 Millionen Personen in KMU beschäftigt, das entspricht einem Anteil von fast zwei Drittel (63,5%) an den Beschäftigten in der marktorientierten Wirtschaft (Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2016)
- ressourcenschonende, unternehmensnahe, flexible und einfach umsetzbare Instrumente und Konzepte, im Rahmen des Tagesgeschäfts umsetzbar ("Huckepackstrategie"; Ducki – Brandt, 2016)
- mit anderen Betrieben in der Umgebung zusammenarbeiten (z.B.: themenspezifischen, regionalen Netzwerken → überbetrieblicher Erfahrungsaustausch)