

# Tipps



# Tricks

## Alternsgerecht arbeiten

Umsetzungsvorschläge für den Betrieb

**Vorwort** **4**

**Führung** **5**

Welchen Einfluss hat Führung auf Arbeitsfähigkeit? ..... 6  
 Was bedeutet altersgerechte Führung? ..... 9  
 Wie fördern Führungskräfte erfolgreich unterschiedliche Generationen? ..... 12

**Weiterbildung** **15**

Warum ist Lernen bis zum Berufsende wichtig? ..... 16  
 Wie kann Lernen durch Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt werden? ..... 17  
 Wie können Lernbarrieren beseitigt werden? ..... 18  
 Tipps zur Vorbereitung von Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter\*innen .. 20  
 Tipps, die einen Lernprozess auch bei Älteren gut unterstützen können ..... 21  
 Digitale Kompetenzen ..... 22  
 Praxisbeispiele und Tipps zu Qualifizierung  
 und Weiterbildung ..... 24

**Gesundheit** **25**

Inwieweit beeinflusst Gesundheit unsere Arbeitsfähigkeit mit  
 dem Älterwerden? ..... 26  
 Was kann zur Förderung von Gesundheit unternommen werden? ..... 29  
 Tipps und Beispiele zur Erhaltung und Förderung von Gesundheit ..... 33

## **Arbeitsorganisation 35**

Wie können in einer altersgerechten Arbeitsorganisation die Stärken und Bedürfnisse von Jung und Alt berücksichtigt werden? .....	37
Welche Faktoren der Arbeitsorganisation erhalten und fördern Arbeitsfähigkeit langfristig? .....	39
Maßnahmen zu einer alters- und altersgerechten Arbeitsorganisation .....	40

## **Allgemeines 48**

10 Erfolgsfaktoren für gutes Arbeiten aller Generationen .....	48
10 Stolpersteine .....	49
Linktipps .....	50
NESTOR <sup>GOLD</sup> Gütesiegel .....	51
Kontaktdaten .....	52

## Sehr geehrte Damen und Herren! Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Eine der aktuellen Herausforderungen in der Arbeitswelt ist es, die Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über das gesamte Arbeitsleben zu fördern und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu erhöhen. Deshalb ist altersngerechtes Arbeiten für Beschäftigte und Unternehmen wichtig.

Altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen heißt, für alle Altersgruppen – von jungen bis zu langjährigen und erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – die richtigen Maßnahmen zu setzen. Wesentlich ist dabei für das Unternehmen, Fluktuationen und Ausfälle zu vermeiden und für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein gutes Arbeitsumfeld und einen optimal gestalteten Arbeitsplatz zu bieten.

Die österreichischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinnenorganisationen (Industriellenvereinigung, Bundesarbeitskammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Wirtschaftskammer Österreich) haben konkrete „Tipps und Lösungen“ zum Thema altersngerechtes Arbeiten auf der Homepage [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at) veröffentlicht, die insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe wertvolle Informationen anbieten und dies entlang der vier Handlungsfelder.

### **Führung – Weiterbildung – Gesundheit – Arbeitsorganisation**

Ziel der Webseite und der vorliegenden Broschüre ist es, diese Themen in einfacher und gut verständlicher Weise so aufzubereiten, dass Ihnen eine Umsetzung im Betrieb möglichst leicht gelingt. Zahlreiche praktische Beispiele helfen Ihnen bei der Realisierung einzelner Schritte, ohne gleich externe Berater und Beraterinnen einbinden zu müssen. Die Zielgruppen für diese „Tipps und Lösungen“ sind vor allem Unternehmen und Belegschaftsvertretungen sowie Präventivfachkräfte.

Die „Tipps und Lösungen“ zu altersngerechtem Arbeiten enthalten Anregungen und Vorschläge, die von Führungskräften und Betriebsrätinnen und Betriebsräten als hilfreich und sehr nützlich bezeichnet und empfohlen werden. Besuchen Sie die Webseite [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at) und lassen Sie sich von den „Tipps und Lösungen“ inspirieren, um auch in Ihrem Unternehmen altersngerechtes Arbeiten zu fördern.

Mit freundlichen Grüßen

#### **Georg Knill**

Präsident der  
Industriellenvereinigung



#### **Renate Anderl**

Präsidentin der  
Bundesarbeitskammer



#### **Wolfgang Katzian**

Präsident des Österr.  
Gewerkschaftsbundes



#### **Dr. Harald Mahrer**

Präsident der Wirtschafts-  
kammer Österreich





# Führung



**Führung unterstützt langjährige  
Arbeitsfähigkeit und Arbeitseinsatz  
von Mitarbeiter\*innen**



Menschen als soziale Wesen brauchen die Interaktion mit anderen Menschen, um sich zu entwickeln und gesund zu bleiben. Führungskräfte sollen förderliche Akteur\*innen und Moderator\*innen dieser Interaktion sein, insbesondere in der Zusammenarbeit von Alt und Jung und den verschiedenen Generationen.

In Zeiten des demografischen Umbruchs (viele Babyboomer gehen in Pension) stehen Führungskräfte vor großen Herausforderungen:

- » Sie führen Mitarbeiter\*innen unterschiedlicher Altersgruppen und bis zu 4 Generationen.
- » Sie müssen pensionsbedingte Abgänge bei Verknappung von Arbeitskräften bei gleichzeitig starker Nachfrage nach Arbeitskräften möglichst gut nachbesetzen und für Wissenstransfer sorgen.
- » Die Lebensphasenorientierung in der Führungsarbeit gewinnt zunehmend an Bedeutung.
- » Sie sollen Mitarbeiter\*innen für immer schnellere Veränderungen motivieren.
- » Sie führen hybride Teams (ein Teil in Präsenz, ein Teil im Homeoffice).
- » Sie sind oft jünger als der Durchschnitt der Belegschaft.
- » Sie tragen Mitverantwortung für eine gesunde Unternehmenskultur, sie beeinflussen psychologische Arbeitsbedingungen wie Handlungsspielräume, Gerechtigkeit, Anerkennung und Wertschätzung.
- » Sie haben für die Erhaltung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit Sorge zu tragen (geteilte Verantwortung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen).

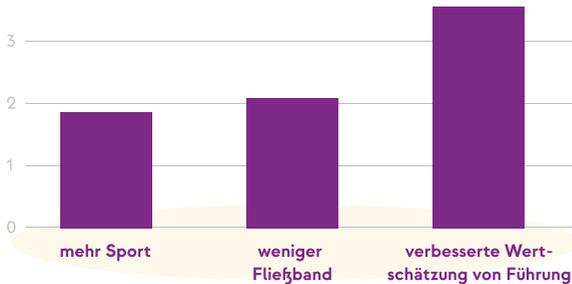
Gute Führungsarbeit ist also gefragter denn je, um die Arbeitsfähigkeit zu stärken, lange zu erhalten und Mitarbeiter\*innen aller Altersgruppen an das Unternehmen zu binden.

## Welchen Einfluss hat Führung auf Arbeitsfähigkeit?

Das Verhalten von Führungskräften hat immer Auswirkungen auf Einsatz- und Leistungsbereitschaft sowohl von jüngeren wie älteren Mitarbeiter\*innen. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Arbeitsfähigkeit von Teams verbessert, ist bei Wertschätzung durch Führungskräfte fast viermal so hoch wie bei Teams ohne wertschätzende Führungskräfte. Das ist eine Erkenntnis, welche messbar ist, wie folgendes Beispiel zeigt.



## Wahrscheinlichkeit besserer Arbeitsbewältigung



Quelle: J. Ilmarinen, J. Tempel: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Herausgegeben von M. Giesert, im Auftrag des DGB-Bildungswerk e.V., Hamburg

Eine Studie über einen Verlauf von elf Jahren zeigte, dass die Wahrscheinlichkeit, die Arbeitsfähigkeit von über 50-Jährigen zu verbessern, bei wertschätzender Führung 3,6-mal höher war als ohne wertschätzende Führung. Die Wirksamkeit der wertschätzenden Führung war doppelt so hoch wie verstärkter Sport in der Freizeit (3,6 zu 1,8). Selbst bei weniger Fließbandarbeit war der Einfluss der wertschätzenden Führung fast doppelt so hoch (2,1 zu 3,6).

Wenn Führungskräfte Jüngere generell als auf Freizeit orientiert sehen und Ältere als weniger leistungsfähig einschätzen, dann sinken Motivation, Loyalität und Leistungsfähigkeit. Der psychologische Arbeitsvertrag mit den verschiedenen Generationen wird gebrochen.

In der Führungsarbeit kommt es immer darauf an, individuelle Stärken und Motivation zu fördern und unterschiedliche Bedürfnisse wahrzunehmen. Ohne diese wird weit unter den Möglichkeiten gearbeitet und unternehmerische Erfolge werden von vornherein eingeschränkt. Wenn Wertschätzung und Anerkennung als beste Motivationsfaktoren nur aufgrund eines bestimmten Alters eingeschränkt werden, dann ist das nicht nur hinderlich für die Betroffenen, sondern geht immer auch zulasten des Unternehmens.

Es ist also von großer Bedeutung, wie die Haltung von Führungskräften gegenüber unterschiedlichen Altersgruppen und zu den verschiedenen Generationen ist. Stigmatisierungen und Vorurteile werden zu Hemmfaktoren für Arbeitsfähigkeit.



Führungskräfte sollten um den körperlichen und geistigen Umbau des Menschen mit dem Älterwerden Bescheid wissen.

Im Laufe des Älterwerdens nimmt bspw. die Körperkraft ab, es verändern sich die geistigen Fähigkeiten, ohne an Qualität zu verlieren, und die sozialen Kompetenzen nehmen zu.

Wenn die Muskelkraft mit dem Altern abnimmt, die Sehfähigkeit und die Hörfähigkeit nachlassen, sprechen wir von einem körperlichen Abbau. Ältere Mitarbeiter\*innen leiden – vor allem in Berufen, in denen mit mehr Körperkraft gearbeitet wird – stärker an Muskel- und Skeletterkrankungen als jüngere. Der körperliche Abbau führt dazu, dass Heben und Tragen nicht mehr im ursprünglichen Ausmaß möglich sind. Aber auch lange Arbeitszeiten und Nacharbeit werden mit dem Alter zu einer größeren Belastung, die negative gesundheitliche Konsequenzen haben kann.

Mit dem Altern verändert sich die Art der Intelligenz. Bei jüngeren Mitarbeiter\*innen ist die fluide Intelligenz stärker ausgeprägt – sie arbeiten schnell und eignen sich schnell eine Menge an Wissen an, oft aber nicht stabil. Mit neuen Technologien gehen Junge selbstverständlicher um und kommen rasch zu guten Lösungen. Bei älteren Mitarbeiter\*innen ist die kristalline Intelligenz ausgeprägter. Ältere lernen zwar etwas langsamer, verknüpfen aber effizient vorhandenes Wissen mit neuem Wissen. Sie lösen letztlich schwierige Aufgaben oft schneller als jüngere Kolleginnen und Kollegen, weil sie vernetzt und assoziativ denken. Sie greifen intuitiv auf hilfreiche Erfahrungen zurück.

Mit dem Älterwerden nimmt die soziale Kompetenz zu. Dabei handelt es sich um

- » Verantwortungsbewusstsein  
z. B. um den sorgsamsten Umgang mit Ressourcen,
- » einen ganzheitlicheren Blick  
z. B. darauf, was dem Unternehmen guttut oder schadet – und
- » soziale Kommunikation  
z. B. um Fähigkeiten, ein Team zusammenzuhalten.

Führungskräfte, die wissen, was Ältere leisten können, vertrauen ihnen schwierige und qualitätsvolle Aufgaben an. Sie wissen, dass es Älteren gar nicht mehr so sehr um Positionen und Aufstieg geht. Ein Projekt selbstständig zu Ende zu führen oder in bestimmten fachlichen Angelegenheiten von anderen Mitarbeiter\*innen zurate gezogen zu werden und Erfahrungswissen weiterzugeben – das fördert Motivation und Leistung der Älteren.



Umgekehrt können jüngere Mitarbeiter\*innen neues Wissen und frischen Wind in ein Team bringen. Sie sind interessiert an neuen Ideen. Für sie ist vieles noch neu und nicht Routine und dadurch sind sie für Veränderungen oft leichter zu gewinnen und gute Ansprechpartner\*innen.

## Was bedeutet altersgerechte Führung?

Leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiter\*innen gibt es immer dann, wenn Führungskräfte wissen, was sie jeder bzw. jedem Einzelnen in ihren Teams zumuten und von ihr oder ihm verlangen können. Dass dies oft auch vom Alter und ganz stark von der jeweiligen Lebensphase abhängt, ist ein Lernprozess, dem man sich als Führungskraft zunehmend stellen muss.

Aus den jeweiligen Lebensphasen (Berufseinstieg, Karenz, Bildungsauszeit...) erwachsen Bedürfnisse und Wünsche von Mitarbeiter\*innen. Diese Lebensphasen laufen nicht mehr so synchron mit dem Alter wie noch vor 20 Jahren, denn es gibt ältere Berufseinsteiger\*innen, jüngere und ältere Mütter, Menschen, die mit 50 eine Bildungsauszeit nehmen usw. Es gilt daher für Führungskräfte, sich mit dem Individuum in seinen unterschiedlichen Lebensphasen auseinanderzusetzen.

Führungskräfte und Vorgesetzte sollten um die Altersstruktur im Betrieb bzw. in ihren Bereichen Bescheid wissen. So haben sie einen Überblick darüber, wie viele und welche Mitarbeiter\*innen in absehbarer Zeit in Pension gehen werden und nachbesetzt werden müssen.

Wenn klar ist, welche Personen in welche Weiterbildungsprozesse integriert sind, können Mitarbeiter\*innen systematisch weiterqualifiziert werden (Bildungscontrolling). Alle Altersgruppen in die betriebliche Weiterbildung einzubinden ist inzwischen schon üblich und wird mit mehr Motivation, Arbeitszufriedenheit und Kompetenz seitens der Mitarbeiter\*innen belohnt.

Wenn die Kooperation und Stimmung zwischen den Generationen stimmt, können Mitarbeiter\*innen ihre unterschiedlichen Fähigkeiten und ihr spezifisches Wissen gut einbringen. In einem guten Team ist man offen für die Stärken von Jüngeren und Älteren und lernt voneinander. Eine positive Generationenkooperation erhöht die Produktivität des Teams.

**Fallbeispiel:**Altersgemischte Teams steigern die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden

Altersgerecht gestaltete Arbeit für alle Altersgruppen unterstützt dabei, gesund zu altern. Mitarbeiter\*innen, die altersgerecht arbeiten können, bleiben weit länger arbeitsfähig.

**Fallbeispiele:**Bau, Gastgewerbe, Verkauf, Krankenhaus

Wie können Erkenntnisse und Sensibilisierung in die Führungsarbeit eingebracht werden?

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

**1. Bewusstsein schaffen:**

Setzen Sie sich als Führungskraft gezielt mit der Altersstruktur in Ihrem Team auseinander. Nur so können Sie zeitgerecht pensionsbedingte Abgänge nachbesetzen, für Wissenstransfer sorgen, Übergänge vom Arbeitsleben in die Pension gut gestalten.

**Fallbeispiel:**Abteilungszugehörigkeit sichtbar machen

Seien Sie sich bewusst, dass Alter eine wichtige Diversitäts-Kategorie ist und je nach Alter unterschiedliche Stärken zum Tragen kommen können. Sie lernen, die Stärken der verschiedenen Altersgruppen zu schätzen. Trotzdem bleiben Sie darüber hinaus gegenüber den individuellen Stärken und Schwächen – unabhängig vom Alter – aufmerksam.

**Tipp:**

*Machen Sie sich Unterschiede bewusst und seien Sie offen, von Jung und Alt zu lernen. Versuchen Sie selbst, einen Monat lang von jeder Generation Positives wahrzunehmen und zu übernehmen.*



## 2. Mitarbeiter\*innen aktiv einbinden:

Wenn Sie eine positive Haltung gegenüber den verschiedenen Generationen haben und die unterschiedlichen Stärken schätzen und erkennen, werden Sie alle Mitarbeiter\*innen gut aktiv einbinden können. Partizipation fördert Arbeitsfähigkeit und Arbeitsfreude!

## 3. Maßnahmen finden und umsetzen:

Altersrelevante Themen sollten in Mitarbeiter\*innengespräche aufgenommen werden (Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten, Berücksichtigung der aktuellen Lebensphase – wie z. B. Einfluss von Familienpflichten auf die Arbeit, Auszeiten, berufsbegleitende Ausbildungen). Eine Schulung zum anerkennenden Erfahrungsaustausch wäre ein guter Anfang, um in einen guten Austausch zu kommen. Wertschätzung und Anerkennung werden bewusst gelebt.

Die Führungskraft gibt konkrete Rückmeldungen zur Arbeit aller Generationen und Altersgruppen, führt Teambesprechungen durch, in denen Jung und Alt zu Wort kommen. Sie fördert gemeinsame Aktivitäten, etwa gemeinsame Weiterbildungen oder einen Betriebsausflug.

Bei der Zuteilung von Tätigkeiten werden Bedürfnisse und Stärken berücksichtigt. Zum Beispiel kann die Arbeitszeit altersngerecht gestaltet werden, mit weniger langen Diensten oder durch Altersteilzeit oder mit mehr Erholungsphasen, aber auch durch inhaltlich herausforderndere Arbeiten für Ältere. Bei körperlicher Arbeit wird nicht nur auf eine gute Ergonomie abgezielt, sondern werden bewusst Ältere entlastet, indem beispielsweise schwere Arbeiten zu zweit durchgeführt werden.



## Wie fördern Führungskräfte erfolgreich unterschiedliche Generationen?

Eine möglichst gute Altersdurchmischung von Teams und passende Handlungsspielräume für alle Generationen spielen eine bedeutende Rolle, wenn die Produktivität in Unternehmen nachhaltig gesichert werden soll. Führungskräfte gestalten diese Handlungsspielräume wesentlich.

Als Führungskraft kann man durch eine passende Aufteilung von Aufgaben im Team die Arbeitsfähigkeit stärken. Die Aufgaben und Tätigkeiten sollten zu individuellen Fertigkeiten und Fähigkeiten passen, manchmal ist auch das Alter von Mitarbeiter\*innen dabei bedeutsam.

### Vier Puzzlesteine für altersgerechte Führung

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

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



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

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

**Fallbeispiel:**Eine ältere Zielgruppe braucht ältere Verkäufer\*innen

Mitarbeiter\*innen wollen zunehmend größere Gestaltungsräume, die Zeiten wo getan wurde was von Führung „angeschafft“ wurde, sind vor allem bei Wissensarbeiter\*innen vorbei. Menschen wollen möglichst mitgestalten können.

Es ist für Führungskräfte eine Herausforderung, jedem einzelnen Teammitglied den passenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu ermöglichen. Doch es lohnt sich! Jungen Mitarbeiter\*innen fällt es zum Beispiel leicht, wenn sie schnell z.B. online Fakten zu einer Problemlösung recherchieren und liefern sollen. Wenn es um das Lösen von komplexeren Problemen geht – egal ob technischer oder zwischenmenschlicher Art – kann die Führungskraft auf Ältere zurückgreifen. Ältere gehen tendenziell gelassener an die Lösung von Problemen heran, haben mehr Erfahrung und lassen sich weniger schnell aus der Ruhe bringen. Ältere Mitarbeiter\*innen benötigen aufgrund ihrer Erfahrungen meist weniger inhaltliche Anleitungen und arbeiten selbstständiger.

**Fallbeispiel:**Versicherungsabschlüsse**Es ist wichtig, die Qualitäten unterschiedlicher Altersgruppen zu fördern und sich mit unterschiedlichen Werten von Generationen zu beschäftigen**

Fast genauso wichtig ist es, darüber auch mit Mitarbeiter\*innen zu sprechen. So wird auf diese Weise bewusst gemacht, dass jeder Mensch einmal jung ist bzw. war, dass viele in die Situation kommen, familiäre Pflichten zu haben, und dass es unausweichlich ist, einmal selbst zu den Älteren zu gehören. Sinn in der Arbeit ist sowohl für Junge wie Ältere wichtig, das Thema Life Balance kann einen stärkeren Fokus für Junge schon beim Berufseinstieg haben. Insgesamt sollten Führungskräfte mit Generationentypisierungen vorsichtig sein, denn Stereotype müssen auf einzelne Mitarbeiter\*innen überhaupt nicht zutreffen.

**Welche Bedürfnisse können verschiedene Generationen haben?**Dazu drei Beispiele zur Veranschaulichung

**Führungskräfte sind ein wesentlicher Schlüssel in jeder Unternehmenskultur!**

Führungskräfte sind bspw. immer die, die mitentscheiden, wie am Arbeitsplatz kommuniziert wird. Eine wertschätzende und transparente Kommunikation ist die Basis für eine gut funktionierende Zusammenarbeit. Sie trägt maßgeblich zu Produktivität bei und hilft unter anderem, aus Fehlern zu lernen.

**Gestalten Sie Teambesprechungen attraktiv für alle Generationen.**

Teambesprechungen brauchen Impulse und Struktur. Gestalten Sie Ihre Teambesprechungen so, dass jeder, egal ob jung oder alt, zu Wort kommt und offen sprechen kann.

**Fallbeispiel:**

Wöchentliche Teambesprechung

**Versuchen Sie, typische Stereotype zu vermeiden:**

z.B. Jüngere wollen alle nicht mehr als 30 Stunden arbeiten, sie sind nur freizeitorientiert und fordern viele Benefits. Oder, die Älteren denken nur noch an die Pension und wollen sich ohnehin nicht mehr verändern. Mit solchen Vorurteilen reduziert man rasch die Motivation und Leistungsfähigkeit.

Das Individuum mit seinen Bedürfnissen und Stärken sollte in den Fokus von Führung rücken.

**Fallbeispiel:**

Vorurteile überwinden, um Arbeitsfähigkeit zu fördern



# Weiter- bildung



**Weiterbildung sichert Arbeitsplätze,  
Wettbewerbsfähigkeit und Innovation**



Altersgerechtes Lernen erfordert möglichst viel Spielraum: Wie wird gelernt, welches Tempo passt, wie werden Lehr- und Lernmaterialien und Methoden gestaltet, wie wird der Bezug zur Realität hergestellt?

Führungskräfte, Personalentwickler\*innen, Betriebsrät\*innen und Vorgesetzte, die über die Gestaltung von altersgerechtem Lernen Bescheid wissen und dies umsetzen, unterstützen gute Lernerfolge bei ihren Mitarbeiter\*innen .

Ein Personalentwickler eines größeren Produktionsunternehmens hat das folgenderweise ausgedrückt:

*„Ältere werden beim Lernen erst richtig warm, wenn sie ihren Praxisbezug mit einbringen können. Wir planen daher von Haus aus unsere Weiterbildung so, dass wir gezielt die Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nützen. Dieser Einsatz lohnt sich und kommt vielfach zurück, wir haben super Erfolge in der Qualifizierung bis zum Pensionsantritt. Die Weiterbildung ist zielführend, wenn sich beispielsweise Ältere dann genauso wie die Jüngeren an neue Projekte etc. herantrauen und sie gut bewältigen und damit für sich und das Unternehmen Wertvolles leisten.“*

## Warum ist Lernen bis zum Berufsende wichtig?

Qualifizierung und Weiterbildung vom Berufseintritt bis zum Pensionsantritt zahlen sich immer aus!

Wirtschaftlich für Sie, weil Sie z. B. als Führungskraft wissen, dass qualifizierte Mitarbeiter\*innen den Anforderungen der Arbeitswelt besser gewachsen sind. Denn Qualifizierung fördern heißt immer auch, nachhaltig die Qualität zu sichern, und die Arbeitszufriedenheit und Bindung an das Unternehmen zu erhöhen.

Wenn Sie Arbeitnehmer\*in sind, hilft Ihnen Weiterqualifizierung dabei, mit weniger Stress die laufende Arbeit zu bewältigen. Sie stellen sich leichter auf Veränderungen der Arbeitswelt ein, sind motivierter und entwickeln auch Ihre Persönlichkeit weiter.



Es ist daher sinnvoll und produktiv, mit dem Lernen nicht aufzuhören, bzw. für Betriebe, Weiterbildung zu unterstützen!

### **Gibt es Altersgrenzen beim Lernen?**

Der Spruch „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ ist aus Sicht der altersgerechten Qualifizierung schlichtweg falsch. Bei entsprechender Motivation und Aufbereitung des Lehrstoffes lernt man sehr lange Neues. Es braucht also eine entsprechende Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen, denn ältere Mitarbeiter\*innen lernen anders als jüngere.

Lernen sollte so organisiert werden, dass auf Vorbildungen und Erfahrungen der Lernenden zurückgegriffen werden kann. Bedenken Sie, dass oft Ängste vor dem Lernen und Gefühle der Überforderung bestehen können. Geben Sie Raum, um dies anzusprechen und – vor allem auch – auszusprechen. Hat man als ältere\*r Arbeitnehmer\*in lange an keiner Weiterbildung teilgenommen, muss oft zunächst die Sorge vor dem Versagen überwunden werden, dann ist man offen für Neues. Dem Lernen steht dann nichts mehr im Weg.

### **Fallbeispiel:**

Technologischen Wandel mit qualifiziertem Personal schaffen

## **Wie kann Lernen durch Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt werden?**

### **Bei der Arbeit lernen?**

Die Arbeit selbst ist auch ein Lernort. Denn Menschen lernen durch Tun und Erfahrung. Die Arbeit setzt Lernreize, Mitarbeiter\*innen entwickeln dadurch Fertigkeiten und sammeln Erfahrungswissen. Es braucht Herausforderungen und auch komplexere Situationen, um zu wachsen und zu lernen. Oder anders gesagt: Natürlich ist Überforderung zu meiden, auf der anderen Seite bedroht Unterforderung den Lernerfolg und – was oft nicht bedacht wird – den Spaß an der Arbeit. Monotone und einseitige Arbeit gibt zu wenige Lernanreize her. Lassen Sie sich also nicht verleiten, Ihren Mitarbeiter\*innen immer nur dieselben Aufgaben/Tätigkeiten zu übertragen, nur weil sie es besonders gut können und vielleicht auch wollen. Fördern Sie ihre Lernfähigkeit, indem Sie sie auch fordern – natürlich mit entsprechender Begleitung wie zum Beispiel mit Kolleg\*innen (Buddies, Mentor\*innen).



Die Entwicklung von Kompetenz wird das Lernen der Zukunft prägen. Das erfolgt am besten am Arbeitsplatz. Wichtig ist zu bedenken: Auch aus Fehlern kann man lernen, wenn man sie gemeinsam analysiert und Lösungen für die Zukunft ableitet. Diese Kultur sollte im Unternehmen entwickelt werden.

Wird das im Arbeitsprozess Gelernte/Erfahrene besprochen und gemeinsam darüber nachgedacht, ist das Lernergebnis besonders gut. Oft lernen Ältere von Jüngeren und umgekehrt. Da wird dann Erfahrungswissen und Wissen über neue Technologien, EDV und andere moderne Tools zusammengeführt. Derartige gegenseitige „**Lernpatenschaften**“ haben sich in der Praxis sehr bewährt und sind relativ einfach umzusetzen.

### **Fallbeispiel:**

#### Mentoring zwischen Jung und Alt

### **Lernen in Seminaren, Workshops und anderen Veranstaltungen**

Lernen am Arbeitsplatz selbst reicht für eine „lebensbegleitende“ umfassende Kompetenz im Beruf jedoch nicht aus. Es braucht zusätzliche fachliche und persönlichkeitsfördernde Qualifizierung und Weiterbildung. Der Wandel in der Arbeitswelt verläuft so rasant, dass er begleitet werden muss.

### **Mehr Infos**

#### Tipps zur Vorbereitung von Qualifizierungsmaßnahmen

## **Wie können Lernbarrieren beseitigt werden?**

Bei Älteren und Menschen mit längerer Lernentwöhnung können Lernbarrieren entstehen. Es gibt leider viele Vorurteile gegenüber Älteren, wenn es ums Lernen geht.

Beispiele sind: „Sie – die Älteren – können und wollen einfach nicht mehr lernen, sie sind zu langsam, ihre Aufnahmefähigkeit lässt ab 45/50 Jahren merkbar nach“. Die Weiterbildungsbeteiligung geht mit dem Alter zurück<sup>1</sup>. Mögliche Lernbarrieren aus früheren unangenehmen Erfahrungen aus der Schulzeit können das Weiterbildungsinteresse beeinflussen.

1) Erwerbstätige im Alter von 25 bis 34 Jahren beteiligten sich mit 4,7 % häufiger an beruflicher Weiterbildung als andere Altersgruppen. Am niedrigsten war die Beteiligung mit 3,1 % bei den 55- bis 64-Jährigen, die kurz vor dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben standen (Statistisches Bundesamt, Qualität der Arbeit; <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-6/weiterbildungsquoten.html>; Auszug vom 6.01.2023)



Lernbarrieren können unter anderem geringes Selbstvertrauen oder lange zurückliegende Schul- und Berufsqualifikation sein. Daher muss betriebliche Weiterbildung so gestaltet werden, dass sie nicht negative Lernerfahrungen wiederholt. Mitarbeiter\*innen müssen auf das Lernen gut vorbereitet und mögliche Hürden aktiv angesprochen werden. Daraus ergeben sich Lerninhalte, die benötigt und gewünscht werden und daher angeboten werden sollen.

**Fallbeispiel:**Überwindung von Angst als Lernbarriere**Pluspunkte Älterer beim Lernen**

- » Ältere lernen leichter, wenn der Lehrstoff in einem Sinnzusammenhang mit beruflichen Erfordernissen und arbeitspraktischen Aufgaben steht.
- » Ältere vergleichen neues Wissen mit bereits vorhandenem und verknüpfen das Neue mit dem Alten, das Rad wird nicht neu erfunden, sondern weiterentwickelt.
- » Ältere arbeiten eher eigenverantwortlich und selbstständig.
- » Ältere schauen darauf, dass Gelerntes auch anwendbar ist und die Abläufe im Unternehmen dadurch verbessert werden.
- » Ältere können komplexere Aufgaben und schwierige Probleme aufgrund ihrer Erfahrungen leichter lösen.
- » Ältere lernen praxisorientiert und daher effizient.

**Mehr Infos**Tipps, um Lernprozesse bei Älteren zu unterstützen



## Tipps zur Vorbereitung von Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter\*innen

- » Informieren Sie sich, Ihr Team und auch die Betroffenen selbst und sensibilisieren Sie: Es ist wichtig, dass Vorurteile gegenüber der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer abgebaut werden, damit Lernen auch für Ältere attraktiv bleibt. Denn wenn es heißt: „Bei dir zahlt sich das aber nicht mehr aus“, wird jede\*r demotiviert sein.
- » Beziehen Sie die Mitarbeiter\*innen ein (Partizipation): Die Teilnehmer\*innen sollten in die Kurs- sowie Materialgestaltung einbezogen werden – ihr Vorwissen und ihre Erfahrungen werden genutzt und wertgeschätzt. Wenn man 30 Jahre z. B. in einem Nahrungsmittel-Unternehmen gearbeitet hat und alle Verbesserungen in der Hygiene miterlebt hat, möchte man nicht bei null anfangen. Das bedeutet, dass das Vorwissen der Erfahrenen gezielt eingeholt wird und in die Lernmaßnahme einfließt.
- » Sorgen Sie für eine Orientierung der Teilnehmenden: Lernprozesse müssen zum Teil individuell gestalten werden. Sie müssen Erfahrungs-, Berufs- und Alltagsbereich der Teilnehmerinnen und Teilnehmer berücksichtigen und auf ihnen aufbauen (Realitätsnähe). Als bereits langjährige Filialleiterin möchte man bspw. gerne an eigene gute Praxis-Beispiele anknüpfen können, man ist stolz auf das eigene Erfahrungswissen.
- » Achten Sie auf Selbstgestaltung und Selbstorganisation: Die Anregung zur Selbstgestaltung und Selbstorganisation von Lernen und der dementsprechende Handlungsspielraum unterstützen den Lernprozess wesentlich. Je älter wir werden, umso weniger wollen wir frontal „berieselt“ werden, sondern wollen uns persönlich einbringen, und das möglichst praxisnah.
- » Vernetzen Sie die Teilnehmenden miteinander: Während der Weiterbildung sollen Gespräche und Diskussionen angeregt werden und Austausch von Wissen und Erfahrung gefördert werden. Der Austausch unter den Lernenden ist eines der wichtigsten Instrumente, um Erkenntnisse und Wissen weiterzugeben.
- » Fördern Sie die Motivation und vermeiden Sie Druck, stellen Sie ein positives Lernklima her, um Angst und Hemmungen abzubauen, gewährleisten Sie Beratung und Betreuung. Das sind echte Erfolgsfaktoren für alter(n)sge-rechtes Lernen. Eine Vorgesetzte in einem kleinen Versicherungsunternehmen meint dazu: „Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss ich ein bisschen entängstigen. Ich sage ihnen halt dann auch, dass ich mich vor meinen ersten



Führungskräfte Seminaren gefürchtet habe und gedacht hab, dass alle anderen leichter lernen als ich.“

- » Die Überprüfung und etwaige Lernbegleitung (das heißt z. B. eine\*n Reflexionspartner\*in zur Verfügung zu stellen, Reflexionsschleifen einzubauen) ist wichtig, um festzustellen, ob sich der Erfolg einstellt. Das heißt: Gehen Sie dem nach, ob die gesetzten Maßnahmen aus Sicht der Betroffenen wie aus Sicht des Betriebes erfolgreich waren, Hindernisse sollten identifiziert und es sollte aus ihnen gelernt werden.

## Tipps, die einen Lernprozess auch bei Älteren gut unterstützen können

- » Gestalten Sie Lernmaterial und Unterlagen zielgruppengerecht: Diese müssen besonders für ältere Lernende so gestaltet sein, dass sie sich auf die Praxis im Berufsalltag beziehen. Die Inhalte müssen dabei helfen, leichter zu arbeiten, Erfordernisse und Herausforderungen im Unternehmen besser bewältigen zu können. Lernen und Lernmaterialien müssen Sinn machen.
- » Sorgen Sie dafür, dass langsam wieder Lernen gelernt wird! Immer noch haben viele Personen keine Lerntechnik (Lerntechniken sind Strategien, die die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung neuer Informationen erleichtern). Jahrelanges Nicht-Lernen bringt eine Lernentwöhnung mit sich. Dies kann mit sanften Einstieg ins Lernen bei langer Lernentwöhnung gemildert oder gar beseitigt werden. Lerntechniken müssen angeboten werden – dies unterstützt besonders Menschen, die schon lange nicht mehr gelernt haben. Sie bekommen dadurch wieder Appetit aufs Lernen.
- » Adaptieren Sie Inhalte und reduzieren Sie Geschwindigkeit: Zu schnell angebotener Lernstoff und Zeitdruck können gute Erfolge unmöglich machen. Dasselbe gilt für zu langsame Wissensvermittlung, vielleicht auch noch zu Themen, die ohnehin den meisten Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmern schon bekannt sind. Erfolg mit Geschwindigkeit beim Lernen bedeutet, das Tempo des Lernens von den Teilnehmer\*innen eines Seminars selbst bestimmen zu lassen.
- » Achten Sie auf Wiederholungen: Lernen braucht Wiederholungen der Inhalte mit Praxisbezug. In Weiterbildungen sollte zu Wiederholungen motiviert werden, Übungen dazu sollten humorvoll sein und anregen.
- » Unterstützen Sie ein gutes Gruppenklima: Ein gutes Gruppenklima ist Voraus-



setzung für ein gutes Lernklima. Auf Aufgaben konzentrieren macht grundsätzlich Freude. Wenn man sich untereinander versteht, gelingt dies besser. Konflikte in der Gruppe sollen sofort angesprochen und aufgelöst werden.

- » Unterstützen Sie den Umlernprozess: Gewohnte und bekannte Vorgehensweisen werden oft bevorzugt, auch wenn es gut wäre, den Arbeitsprozess zu überdenken. Das bedeutet jedoch, von der gewohnten Routine abzugehen und manches Mal sogar, die alte Arbeit (Arbeitsablauf) neu zu lernen. Wenn dann der Sinn des neuen Vorgehens den Betroffenen klar und einleuchtend ist sowie auch vorhandene Erfahrungen und Fertigkeiten miteinbezogen werden, kann ein Umlernen gelingen.
- » Eine kontinuierliche Aktivierung ist für einen guten Lernerfolg wichtig: Alle Mitarbeiter\*innen, auch Ältere, müssen kontinuierlich zum Lernen eingeladen werden. Direkte Vorgesetzte haben hier eine zentrale Rolle. Lernerfolge im höheren Lebensalter müssen unterstützt und angeregt werden, und zwar kontinuierlich und über lange Zeit. Der Erfolg sind ältere Mitarbeiter\*innen, die gute Arbeit verrichten und kreative Vorschläge bringen.

## Digitale Kompetenzen

### Hier finden Sie Antworten auf wichtige Fragen rund um digitale Kompetenzen

Die Digitalisierung im Berufsleben verändert ganze Branchen und Tätigkeitsfelder. Sie fördert die Entstehung neuer Geschäftsfelder und Arbeitsprozesse. Die Nutzung von digitalen Technologien ermöglicht schlankere und effizientere Prozesse, schnellere Kommunikation und – unter dem Stichwort Industrie 4.0 – softwaregesteuerte Produktion. Mit der Technologienutzung werden auch Berufsbilder und Tätigkeitsfelder verändert.

Die Coronapandemie stellte für Digitalisierung und Online lernen einen Turbo dar. Gezwungenermaßen ging man beim Lernen weg von reinen Präsenzangeboten hin zu Onlinemodulen und Mischformen (hybride Lernformen). Es fand aber nicht nur eine Verschiebung des „Ortes“ statt, sondern auch der Weiterbildungsprozess selber wurde verändert. Der Prozess ist heute oft in kleinere Einheiten gegliedert, z.B. in Nuggets, welche sich leichter in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Der Trend ging und geht also weg von langen Lernphasen zu kürzeren und oft auch selbstbestimmten Zeitpunkten des Lernens, wenn es sich z.B. um jederzeit abrufbare Angebote handelt. Auch Überprüfungen und Feedback können online erfolgen und unterstützen die Festigung des Erlernten.



Die digitalen Angebote können audiovisuell und spielerisch so gestaltet werden, dass sie das Interesse und Freude am Lernen erhöhen. Im besten Fall kann z.B. für konkrete Fach-Trainings mittels Augmented Reality die reale Arbeitswelt so gut abgebildet werden, dass Lernende spielerisch z.B. die Bedienung von Maschinen erproben können. Explizites Wissen wird gleich mit Erfahrung verknüpft, was ideal für Festigung des Lernstoffs ist. Ein solches Vorgehen nimmt vor allem Älteren die Angst etwas falsch zu machen und fördert die Freude am Probieren.

Auch eine Verknüpfung von Präsenz- und Online Lernangeboten zeigt gute Erfolge. Über den Aufbau von online Peer-Learning Netzwerken im Unternehmen können sich Lernende auch rasch und mit Erfahrenen austauschen. Die Vernetzung kann bis zur Schaffung von virtuellen Klassen gehen, bei denen mit Hilfe von online Tools gemeinsam Inhalte erarbeitet werden.

Hinsichtlich der Aspekte Alter und Generation und virtuellem oder e-Learning zeigen sich folgende Erfahrungen:

Jüngere haben zwar oft zunächst einen Vorsprung bei der technischen Anwendung von online Möglichkeiten, können sich aber in Folge oft schlechter selber organisieren als ältere Kolleg\*innen (Zeitpunkt des Lernens, Dauer der Aufmerksamkeit etc.). Ist eine technische Hürde erstmals überwunden, kann online Lernen durch sein hohes Maß an Selbstbestimmtheit Älteren entgegenkommen.

In der Pandemie wurde von vielen Unternehmen in technische Infrastruktur investiert, sodass der Zugang zu Online-Angeboten für viele Gruppen im Unternehmen erschlossen wurde. Digitale Kompetenzen wurden in den letzten Jahren über alle Altersgruppen erworben und konnten deutlich gesteigert werden. Online Lernen ist heute möglich für Jüngere und Ältere.



## Praxisbeispiele und Tipps zu Qualifizierung und Weiterbildung

Qualifizierte Mitarbeiter\*innen sind den Anforderungen der Arbeitswelt besser gewachsen. Qualifizierung fördern heißt daher immer auch, nachhaltig die Qualität zu sichern. Mit dem Lernen nicht aufzuhören bzw. Weiterbildung zu unterstützen, ist also sinnvoll und produktiv!

Beispiele aus der Praxis und zahlreiche Tipps sollen dabei helfen, für alle Generationen die richtigen Methoden, Materialien und Werkzeuge für altersgerechte Weiterbildung zu finden.

### Praxisbeispiele und Tipps

- » [Tipps zur Vorbereitung von Qualifizierungsmaßnahmen](#)
- » [Tipps, um Lernprozesse bei Älteren zu unterstützen](#)

### Link-Tipps zum Thema Weiterbildung

- » [Infos zur steuerlichen Absetzbarkeit von Ausgaben für Aus- und Weiterbildung](#)



# Gesundheit



**Gesundheit ist eine wichtige Basis für die Arbeitsfähigkeit bis zur Pension**



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

*„Während in der Jugend unser Körper ein Versuchslabor ist, strapaziert durch viele Experimente, wird er im Alter ein Tempel, in den wir viel Gold investieren.“*

## Inwieweit beeinflusst Gesundheit unsere Arbeitsfähigkeit mit dem Älterwerden?

Junge Menschen neigen tendenziell dazu, Herausforderungen unvoreingenommener anzunehmen als Ältere.

In der Arbeit ist das von Vorteil. Aber es kann auch dazu führen, dass man überreibt, den Körper vernachlässigt oder auch überstrapaziert. So sind junge Menschen unfallanfälliger als beispielsweise Mitarbeiter\*innen in der Lebensmittelbranche.

Arbeit oder Sport, bei beidem kann über das gesunde Ziel hinausgeschossen werden. Ist man dann älter, begreift man spätestens bei der ersten chronischen Erkrankung, dass man nicht sorgsam genug mit seiner Gesundheit umgegangen ist.

Gesundheit kann und muss daher als Potenzial begriffen werden. Sie ist Grundlage für eine aktive Lebensbewältigung. Sie bestimmt unser privates Leben – in besonderer Weise beeinflusst sie jedoch auch unsere Arbeit. Denn Gesundheit liefert eine gute Basis für Arbeitsfähigkeit.

Natürlich können Krankheiten oder Gebrechen durch gute Arbeitsgestaltung bzw. geeignete Arbeitsmittel bis zu einem gewissen Grad kompensiert werden. Viele Menschen haben ein erfülltes und produktives Arbeitsleben, trotz Einschränkungen und Erkrankungen. Private wie arbeitsorganisatorische Maßnahmen können auch dabei unterstützen, möglichst beschwerdefrei zu leben und zu arbeiten.

### **Veränderungen der gesundheitlichen Leistungsfähigkeit mit dem Älterwerden**

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



- » Mit dem Älterwerden nimmt die körperliche Leistungsfähigkeit ab: Krankheiten, Gebrechen und chronische Leiden können vermehrt auftreten.
- » Relativ stabil hingegen sind die psychischen Fähigkeiten, das sind Fähigkeiten, die unser Denken, unsere Konzentrationsfähigkeit und Aufmerksamkeit, aber auch den Umgang mit Emotionen betreffen. Lediglich das Kurzzeitgedächtnis verschlechtert sich im höheren Alter.
- » Vieles wächst mit dem Älterwerden, beispielsweise: Erfahrung, Geübtheit, Urteilsvermögen, Selbstbewusstsein, Bewältigung komplexer Aufgaben, soziale Kompetenz und das Verantwortungsbewusstsein.

## Entwicklung vom 20. bis zum 65. Lebensjahr



Werden bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit die körperlichen Faktoren nicht beachtet, kann dies zu einer Gesundheitsgefährdung und Verminderung der Arbeitsfähigkeit führen. Aber auch, wenn erfahrene Mitarbeiter\*innen unterfordert werden, wird Arbeitsfähigkeit abgebaut.

### Wenn Führungskräfte Gesundheit fördern

Gute Führung ist einer der wesentlichsten Gesundheitsfaktoren. Denn Belegschaften arbeiten wertschätzender zusammen und achten auch mehr auf ihre Gesundheit, wenn Gesundheit auch der Führung ein Anliegen ist. Führungskräfte haben immer auch Vorbildwirkung. Es gibt viele Führungskräfte, die sorgfältig auf sich selber, ihre eigene Balance achten und dies auch bei ihren Mitarbeiter\*innen z.B. durch Pausengestaltung, wertschätzende Kommunikation etc. fördern. Gesund-



heitsförderliche Rahmenbedingungen in der Arbeit zu schaffen ist eine Aufgabe der Führung und die Verantwortung dafür kann auch nicht delegiert werden. Auch im Arbeitnehmer\*innen- oder im Bedienstetenschutz ist die Fürsorgeverantwortung der Arbeitgeber\*innen für Gesundheit klar geregelt. Siehe dazu auch das Kapitel Förderung von Gesundheit.

### **Gesundheitsmaßnahmen: Alle müssen mitwirken**

Bei allen Bemühungen des Betriebes bleibt die Verantwortung für Gesundheit zwischen Mitarbeiter\*innen, Führung und der Organisation geteilt. Gleichzeitig ist Gesundheit aber nie eine reine Privatsache, sondern soll im Unternehmen verankert sein und stellt somit einen wichtigen Teil von Führungsarbeit dar.

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

### **Nutzen für den Betrieb/die Organisation:**

- » Soziales Engagement durch Förderung von Gesundheit durch Arbeitgeber\*innen hilft nicht nur einzelnen Betroffenen, sondern fördert ein gutes Betriebsklima.
- » Eine Reduktion der Krankenstände vermeidet Kosten.
- » Förderung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit: Jeder in Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) investierte Euro bewirkt einen Gewinn im Verhältnis von 1 Euro Investition zu 2,5 bis 4,8 Euro Gewinn.
- » Gesundheit bedeutet auch eine höhere Qualität der Leistungen (Services), Steigerung der Kreativität und damit mehr Produktivität, das schafft einen Wettbewerbsvorteil.
- » Bessere Gesundheit führt zu einer geringeren Fluktuation (verringert Kosten der Rekrutierung und der Qualifizierung neuer Mitarbeiter\*innen).
- » Das gesundheitliche Image des Betriebes in der Öffentlichkeit steigert die Attraktivität als Arbeitgeber\*in und schafft einen Wettbewerbsvorteil. Es zieht hervorragende Mitarbeiter\*innen an.

### **Nutzen für die Mitarbeiter\*innen :**

- » Stärkung der Verantwortung für das eigene Gesundheitsverhalten und Unterstützung, diese wahrzunehmen
- » Schaffung eines allgemeinen Gesundheitsbewusstseins, das weit über die Arbeit hinausreicht
- » Verbesserung von Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit



- » Reduktion der Stressfaktoren
- » Verbesserung des Betriebsklimas
- » Steigerung des Engagements
- » Erhöhung der Lebensqualität
- » Bessere Work-Life-Balance

### **Mehr Infos**

Tipps für jedes Alter, um Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu erhalten

## **Was kann zur Förderung von Gesundheit unternommen werden?**

### **Fünf Schritte zur Gesundheit im Unternehmen**

Gesundheit sollte eine Querschnittsaufgabe im Betrieb sein, die bei wichtigen Entscheidungen, in der Personal- und Organisationsentwicklung immer mitgedacht werden muss. Die Arbeitsmedizin soll aktiv mit dem Management/HR-Bereich zusammenarbeiten. Die optimale Vorgehensweise ist:

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

### **Falleispiel:**

Gesundheit kontinuierlich verbessern



Es gibt gute Zugänge zum Erhalt bzw. zur Förderung von Gesundheit im Unternehmen

- » Arbeitnehmer\*innen- oder Bedienstetenschutz
- » Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
- » Betriebliches Eingliederungsmanagement

bilden zusammen das umfassende Gesundheitsmanagement.

Immer mehr Unternehmen nützen alle drei unterschiedlichen Zugänge, weil sie einander gut ergänzen. Allerdings unterscheiden sie sich von ihrem Zugang her klar: Gesetzlich verpflichtender Arbeitnehmer\*innenschutz im Gegensatz zur freiwilligen Basis von Betrieblicher Gesundheitsförderung und Betrieblichem Eingliederungsmanagement.

Die Präventivfachkräfte (Arbeitsmediziner\*innen, Sicherheitsfachkräfte) und auch Arbeitspsycholog\*innen sind wichtige Stützen im Gesundheitsmanagement.

### **Arbeitnehmer\*innenschutz ist die Basis für den Gesundheitsschutz**

Der in Österreich gesetzlich verpflichtende Arbeitnehmer\*innenschutz beinhaltet alle wesentlichen Aspekte der Unterstützung einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung und zum Erhalt von Arbeitsfähigkeit. Dieser sollte daher in jedem Betrieb nicht nur als gesetzliche Pflicht, sondern als Unterstützung zum Erhalt von Gesundheit ernst genommen werden!

Darüber hinaus sieht das Arbeitnehmer\*innenschutzgesetz vor, dass je nach der in einem Betrieb gegebenen Gefährdungs- und Belastungssituation innerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Präventionszeit neben Arbeitsmedizin und Sicherheitsfachkräften auch sonstige geeignete Fachleute wie Chemiker\*innen, Toxikolog\*innen, Ergonom\*innen, insbesondere jedoch Arbeits- und Organisationspsycholog\*innen beizuziehen sind.

#### **Fallbeispiel:**

Bildschirmpausen

### **Betriebliche Gesundheitsförderung unterstützt das Gesundheitspotenzial**

Oft sind es schon kleine Änderungen, die sich nachhaltig auf die Arbeitsbedingungen und das Betriebsklima auswirken. Gesundheitsverhalten kann erlernt werden. Genau hier liegt der Ansatz für Betriebliche Gesundheitsförderung. Gesundheit zu



fördern, hilft gesunden genauso wie gesundheitlich beeinträchtigten Menschen. Das kann am Arbeitsplatz sehr gut gelingen.

**Tipp:**

*Mitarbeiter\*innen lernen immer auch voneinander – das betrifft fachliche Fertigkeiten, aber beispielsweise auch gesundheitliches Verhalten. Vorbildwirkung von Führung unterstützt daher ein gesundheitsförderliches Verhalten!*

Betriebliche Gesundheitsförderung bedeutet aber auch, dass Mitarbeiter\*innen mit konkreten Angeboten und Maßnahmen unterstützt werden. Die Förderung von Gesundheit steht im Mittelpunkt, wenn es gesunde Ernährungsmöglichkeiten, Rückentrainingsangebote oder Entspannungsübungen im Unternehmen gibt. Aber auch klare Arbeitsabläufe und funktionierende Logistik fördern die Gesundheit. Mitarbeiter\*innen, die für ihre Aufgaben ausreichend informiert sind, haben weniger Stress und arbeiten motivierter. Zum Beispiel können Fehler so leichter vermieden werden und die Motivation gestärkt werden.

Dazu nötige Informationen und Fördermöglichkeiten finden Sie unter anderem auf

- » [www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at)
- » [www.fgoe.org](http://www.fgoe.org)
- » [www.profitnessaustria.at](http://www.profitnessaustria.at)

In der Betrieblichen Gesundheitsförderung geht es darum, Einflussfaktoren zum Erhalt von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit über alle Lebensphasen zu stärken. Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst alle Initiativen von Arbeitgeber\*innen für Arbeitnehmer\*innen zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Voraussetzung für das gute Gelingen von Betrieblicher Gesundheitsförderung ist jedenfalls die aktive Beteiligung an den angebotenen Maßnahmen.

**Tipp:**

*Die Gebietskrankenkassen sind Ansprechpartnerinnen von Umsetzungs- und Fördermöglichkeiten der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Allgemeine Informationen und Kontaktpersonen finden Sie unter: [www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at)*

**Fallbeispiel:**

Gesundheitsförderung ist eine Top-Entscheidung

**Fallbeispiel:**

Mitarbeiter\*innen bewegen Mitarbeiter\*innen

**Fallbeispiel:**

Gestalten und Bewegen

**Wenn Mitarbeiter\*innen bereits krank sind: Betriebliches Eingliederungsmanagement**

Betriebliches Eingliederungsmanagement unterstützt gefährdete, kranke oder gesundheitlich eingeschränkte Personen dabei, gut im Arbeitsprozess zu bleiben. Mitarbeiter\*innen werden nach einer längeren Krankheit unterstützt und begleitet wieder in die Arbeit zurückkehren. Eingliederung ist daher nicht altersgebunden, denn krank werden können alle.

fit2work Personen- und Betriebsberatung ist das Unterstützungsprogramm der österreichischen Bundesregierung zur Wiedereingliederung.

- » Die fit2work-Betriebsberatung unterstützt Unternehmen dabei, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter\*innen zu fördern und zu erhalten und Erfahrungsverlust im Unternehmen zu verhindern. Die Beratung wird finanziell gefördert.
- » An die Personenberatung können sich Personen anonym wenden und kostenlos beraten lassen.

**Beispiel:**

fit2work



## Tipps und Beispiele zur Erhaltung und Förderung von Gesundheit

Gesundheit bildet die Grundlage für eine aktive Lebensbewältigung. Sie bestimmt unser privates Leben – in besonderer Weise beeinflusst sie jedoch auch unsere Arbeit. Denn Gesundheit liefert eine gute Basis für Arbeitsfähigkeit.

Gesundheit ist aber nie eine reine Privatsache. Gesundheit soll in der Unternehmensstrategie verankert sein – und stellt eine wichtige Komponente von Führungsarbeit dar.

Gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen im Betrieb zu schaffen zählt zur Fürsorgepflicht von Arbeitgeber\*innen; das ist im Arbeitnehmer\*innen- oder Bedienstetenschutz klar geregelt. Gemeinsam mit Betrieblicher Gesundheitsförderung und Betrieblichem Eingliederungsmanagement auf freiwilliger Basis entsteht so ein umfassendes Gesundheitsmanagement.

Damit kann man auch auf die Veränderungen der gesundheitlichen Leistungsfähigkeit mit dem Älterwerden optimal eingehen.

### **Gesundheit bei disloziertem Arbeiten**

Gerade bei Arbeit im Homeoffice oder bei disloziertem Arbeiten ist es wichtig, auch die eigenen Bedürfnisse zu beachten, weil Homeoffice die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verwischen kann. Mangelnder sozialer Austausch, unzureichende technische Ausstattung, IT-Schnittstellen, etc. stellen weitere mögliche Belastungen dar.

Selbstfürsorge bei ausreichendem Handlungsspielraum bezieht sich zum Beispiel auf eine klare Grenzsetzung von Arbeit und Freizeit: In welchem Zeitraum wird gearbeitet, wie flexibel kann man Pausen nehmen, wann muss man online und erreichbar sein usw.

Klar ist, dass zu Hause wie am Arbeitsplatz das Arbeitszeitgesetz und das Arbeitsruhegesetz gelten. Die konkrete Ausgestaltung von Arbeitszeit bzw. der Pausenregelung sollte mit den Vorgesetzten/den Arbeitgeber\*innen vereinbart werden, damit Unklarheiten nicht zu unnötigen Stresssituationen führen.

Auch der Wegfall unmittelbarer sozialer Kontakte mit Kolleg\*innen kann für Beschäftigte eine Belastung darstellen. Der soziale Austausch sollte von Arbeitgeber\*innen daher gerade bei Homeoffice oder disloziertem Arbeiten besonders unterstützt werden.



Gesundheitsförderlich ist, wenn Mitarbeiter\*innen den Tag klar strukturieren, eine Zeitplanung möglich ist und Routinen festgelegt/gesetzt werden. Zu Routinen gehören z.B. Arbeitsbeginn, Mittagspausen und Pausengestaltung. Mehrere kurze Pausen fördern Konzentrations- und Arbeitsfähigkeit.

Auch an die ergonomische Ausstattung zu Hause, welche von der /dem Arbeitgeber\*in unterstützt werden sollte, muss gedacht werden. Das Arbeitnehmer\*inenschutzgesetz gilt auch im Homeoffice. Es gelten die Bestimmungen zur Arbeitsplatzevaluierung. Unterweisungen durch Präventivfachkräfte zur richtigen Handhabung von Arbeitsmitteln bei der Bildschirmarbeit helfen, die Gesundheit zu erhalten.

**Die folgenden Beispiele und Tipps sollen zur Nachahmung anregen:**

#### **Wichtige Fragen zur Gesundheit**

- » Inwieweit beeinflusst Gesundheit unsere Arbeitsfähigkeit mit dem Älterwerden?
- » Was kann zur Förderung von Gesundheit unternommen werden?

#### **Praktische Beispiele und Tipps**

- » Tipps für jedes Alter, um Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu erhalten
- » Beispiele, wie Gesundheit gefördert werden kann



# Arbeits- organisation



**Arbeitsorganisation ermöglicht die optimale Arbeitsgestaltung von den Abläufen bis hin zum Arbeitsplatz**



Ziel einer altersgerechten Arbeitsgestaltung ist es, eine möglichst hohe Fähigkeit zur Arbeitsbewältigung vom Berufseintritt bis zum regulären Pensionsantritt zu erhalten und zu fördern. Dies bedeutet, auf Bedürfnisse und Stärken Älterer und Jüngerer Rücksicht zu nehmen.

### **Im Blickfeld der Arbeitsorganisation stehen insbesondere:**

- » Aufgaben oder Tätigkeiten: Passen diese (noch) zu den jeweiligen Mitarbeiter\*innen ?
- » Arbeitsmenge: Ist die Arbeit in der vorgegebenen Zeit zu bewältigen?
- » Arbeitszeit: Ermöglicht die Arbeitszeitgestaltung beispielsweise längere Freizeitblöcke und Planbarkeit?
- » Arbeitsumgebung: Ist das Licht ausreichend, gibt es Rückzugsmöglichkeiten zur Erholung etc.?
- » Arbeitsmittel: Sind diese ergonomisch gestaltet?
- » Arbeitsabläufe: Passen Logistik, Materialfluss, Informationsweitergabe etc.?

Individuelle Lösungen sind zwar etwas aufwendiger, sie steigern aber – wenn sie die jeweiligen Bedürfnisse und Potenziale Älterer und Jüngerer berücksichtigen – nachhaltig die Produktivität und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter\*innen. Dazu gehören ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze, transparente Arbeitsabläufe und funktionierendes Wissensmanagement genauso wie beispielsweise gesundheitsfördernde Arbeitszeitgestaltung.

### **Wichtige Fragen zu altersgerechter Arbeitsorganisation**

- » Wie können in einer altersgerechten Arbeitsorganisation die Stärken und Bedürfnisse von Jung und Alt berücksichtigt werden?
- » Welche unterstützenden Faktoren bei der Arbeitsorganisation erhalten und fördern die Arbeitsfähigkeit langfristig?



## Wie können in einer altersgerechten Arbeitsorganisation die Stärken und Bedürfnisse von Jung und Alt berücksichtigt werden?

Eine altersgerechte Organisation unterstützt sowohl jüngere als auch ältere Mitarbeiter\*innen dabei, sinnerfüllt und gesundheitsförderlich zu arbeiten.

Altersgerechte Arbeitsgestaltung – wir sind zwar alle gleichwertig, aber nicht gleich.

### **Stellen Sie sich folgendes altersgemischte Team vor:**

Ein paar junge, qualifizierte, körperlich sehr fitte, aber betriebsunerfahrene Mitarbeiter\*innen und einige Ältere, ebenfalls qualifiziert und zudem hoch erfahren. Sie sind dabei, eine Arbeitseinteilung vorzunehmen. Wenn Sie eine umsichtige Führungskraft sind, werden Sie die Aufgaben so verteilen, dass körperlich anstrengende Tätigkeiten eher den Jüngeren zugeteilt werden (z. B. Nacharbeit, Wechselschichten mit Nachtschicht) und nicht den Älteren. Denn Sie wissen um die schlechtere Verträglichkeit von Nacharbeit mit dem Alter und dass es für Ältere z. B. anstrengender ist, Schichtarbeit zu verrichten oder schwere körperliche Lasten zu tragen.

Sie werden aber zur Unterstützung der Jüngeren eine Assistenz durch Ältere einrichten. Die junge Mitarbeiterin bzw. der junge Mitarbeiter kann sich gegebenenfalls bei Problemen auch in der Nacht an die älteren Kolleg\*innen wenden.

Wenn Sie die Arbeit so verteilen, verstehen und leben Sie altersgerechtes Arbeiten. Denn je nach Alter sind die Bedürfnisse und Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlich.

### **Arbeit und Alter – Körperkraft und Erfahrungswissen**

Wir wissen, dass die Körperkraft mit dem Alter abnimmt – das ist bei allen Menschen so. Der Abbau betrifft nicht nur Muskelkraft und Knochenbau, sondern beispielsweise auch Sehkraft und Gehör, Ausdauer und Erholungsfähigkeit. Gleichzeitig wächst jedoch im Laufe des Berufslebens der Erfahrungsschatz der arbeitenden Menschen – sowohl was fachliches Wissen als auch soziale Kompetenz anlangt.



Diesen Erfahrungsschatz gezielt zu nutzen ist derzeit eine der größten Herausforderungen in der Arbeitsorganisation.

Es ist wichtig, bei Arbeitsplätzen für Ältere auf die körperliche Entlastung zu achten. Altersgerecht bedeutet, möglichst frühzeitig Aktivitäten zur körperlichen Entlastung zu setzen – und dies sowohl bei älteren als auch jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Darüber hinaus sollten Fähigkeiten und Fertigkeiten, die aufgrund von Erfahrung zunehmen, gefördert und genutzt werden! So nehmen z. B. psychische, geistige und soziale Fähigkeiten im Laufe des Arbeitslebens zu, wenn sie kontinuierlich gefördert werden – vom Unternehmen sowie von den Betroffenen selbst.

- » Man lernt, wenn sich Aufgaben, Tätigkeiten oder Arbeitsabläufe ändern, wenn eine neue Maschine zum Einsatz kommt oder ein neues Produkt produziert wird (Lernen durch die Tätigkeit – „Learning on the Job“).
- » Erfahrungen werden auch gesammelt, wenn beispielsweise in einem Team Tätigkeiten gewechselt werden und jede/jeder alle notwendigen Aufgaben beherrscht. Es wachsen dann sowohl fachliches Wissen aller Teammitglieder als auch soziale Kompetenzen. Wenn in diesen Teams sowohl Ältere als auch Jüngere die Möglichkeiten haben, Tätigkeiten zu wechseln und an Weiterbildungen teilzunehmen, hat man hoch motivierte und produktive Mitarbeiter\*innen.
- » Alternative Arbeitsplätze mit wenig Herausforderungen (früher Schonarbeitsplätze) sind auch nicht zwangsläufig förderlich, denn sie lassen erworbene Qualifikationen oft unberücksichtigt. Mitarbeiter\*innen jeden Alters sollten weiter gefordert werden und Anreize für eine ständige Weiterentwicklung erhalten. Wenn die Arbeitsplätze unter der ursprünglichen Qualifizierung der Betroffenen liegen, verlieren diese ihr Wissen, weil sie es nicht anwenden können.
- » Wenn die Arbeit als sinnvoll eingeschätzt wird und man produktiv zum Unternehmensziel beitragen kann, fördert das die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit. Auch ältere Mitarbeiter\*innen wollen produktiv sein und Arbeiten verrichten, die dem Unternehmen etwas bringen – genauso wie Junge. Letztendlich trägt dies dazu bei, dass man stolz auf seine Leistungen sein kann.



## Welche Faktoren der Arbeitsorganisation erhalten und fördern Arbeitsfähigkeit langfristig?

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

Die Arbeitsfähigkeit wird langfristig erhalten und gefördert, wenn:

- » Hebe- und Tragehilfen sowie Veränderungen bei Arbeitsabläufen statische Muskelarbeit mit hohem Kraftaufwand minimieren,
- » passende Maschinen und Hebehilfen schweres Heben und Tragen reduzieren
- » durch genügend Raum die Arbeit ohne gebeugte und gleichzeitig gedrehte Körperhaltung erledigt werden kann,
- » laufendes Wechseln von Hitze und Kälte vermieden werden kann,
- » Lärm reduziert wird,
- » Nachtarbeit verringert wird und möglichst viele Tätigkeiten auf den Tag verlegt werden,
- » überlange Arbeitszeiten (Schichten, Überstunden) reduziert werden und regelmäßiges Erholen erleichtert wird,
- » die Tätigkeiten eine gewisse Abwechslung bieten,
- » Lernen in jedem Alter ermöglicht wird,
- » auf die jeweils besondere Lernweise von Älteren und Jüngeren eingegangen wird,
- » Respekt, Anerkennung und Wertschätzung gelebt werden.

Belastende Faktoren sind vor allem:

- » einseitige körperliche Arbeit,
- » körperlich schwere Arbeit,
- » monotone Tätigkeiten, die wenige Anreize zum Lernen bieten, und
- » Tätigkeiten mit hohen Nachtarbeitsanteilen.



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

**Tipp:**

*Viele Gestaltungsmöglichkeiten finden sich beispielsweise in den Merkblättern der AUYA, wie etwa Ergonomie, Bildschirmarbeitsplätze, Heben und Tragen und viele mehr.*

## Maßnahmen zu einer alters- und alterngerechten Arbeitsorganisation

Folgende Maßnahmen und konkrete Beispiele sollen dazu anregen, Arbeit auch im eigenen Unternehmen alters- und alterngerecht zu organisieren. Wichtig ist es, dabei im Auge zu behalten, dass jedes Unternehmen eigene Rahmenbedingungen hat und nie 1:1 mit anderen verglichen werden kann. Gestalten Sie daher Ihren eigenen Weg und Ihre eigenen Lösungen – es lohnt sich für jedes Unternehmen!

### Wie können einseitige Belastungen vermieden oder reduziert werden?

#### **Tätigkeitswechsel bzw. Rotationsmodelle**

Unterschiedliche Tätigkeiten werden von Mitarbeiter\*innen im Laufe eines Tages, einer Woche oder im Laufe mehrerer Monate ausgeführt. Mit einem „Rotationsmodell“ ist also ein systematisierter Arbeitsplatz- oder Tätigkeitswechsel in einem gewissen Zyklus gemeint. Es setzt voraus, dass „rotierende“ Mitarbeiter\*innen umfassender qualifiziert werden. Es hat den positiven Effekt, dass Einseitigkeit verringert, und Entfaltungsmöglichkeiten und Flexibilität erweitert werden. Mitarbeiter\*innen, die in einem Rotationsmodell arbeiten, können eventuelle Schnittstellen und Abläufe besser überblicken und wissen eher, was an diesen noch verbessert werden kann. Auch werden krankheitsbedingte Ausfälle leichter kompensiert, weil man bei verschiedenen Tätigkeiten einspringen kann. Durch Rotation kommt es auch unter den Mitarbeiter\*innen zu mehr persönlichen neuen Kontakten innerhalb der Abteilung bzw. des Unternehmens. Denken, das über „den Tellerrand“ hinausreicht, wird gefördert.

**Fallbeispiel:**

Beispiel aus einem mittelgroßen Krankenhaus

**Altersgerechte Berufsverläufe**

In altersgerechten Arbeitskarrieren werden Berufsverläufe so organisiert, dass ein systematischer Belastungswechsel zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit über das gesamte Berufsleben hinweg ermöglicht wird. Eine bestimmte (An-) Ordnung (ein bestimmtes Zusammenspiel) von Anforderungen, Anreizen und Belastungen soll dabei unterstützen, das Pensionsalter gesund zu erreichen. Ein Wechsel an Anforderungen und vielseitige statt einseitiger Beanspruchungen helfen Mitarbeiter\*innen, laufend neues Wissen zu erwerben. Dafür ist eine kontinuierliche Weiterbildung am Arbeitsplatz, arbeitsplatznahe oder außerhalb der Arbeit durch externe Weiterbildungsmaßnahmen notwendig. In der Personalentwicklung spricht man von Maßnahmen „on“, „near“ und „off the job“.

**Fallbeispiel:**

Beispiel aus einem Autohaus in einer Kleinstadt

**Arbeitsbereicherung und Arbeitserweiterung (Job-Enrichment- und Job-Enlargement-Modelle)**

Arbeitsbereicherung (Job-Enrichment) bedeutet, mehr Verantwortung und neue Aufgaben zu übernehmen oder auch Projekte umzusetzen. Zum Beispiel Aufgaben im Außendienst, durch Aufbau neuer Kund\*innenkontakte, Übernahme der Funktion der Teamleitung etc.

Der große Vorteil von Arbeitserweiterung (Job-Enlargement) ist Abwechslung – sie fördert Interesse und motiviert Mitarbeiter\*innen in einem hohen Maß. Arbeitserweiterung bedeutet etwa, vor- und nachgelagerte Tätigkeiten übertragen zu bekommen (z. B. Vorprodukte aus dem Lager beschaffen und die Qualitätskontrolle durchführen).

**Fallbeispiel:**

Beispiel aus einem mittelgroßen Produktionsunternehmen

**Austausch einzelner Aufgaben**

Wenn Aufgaben durch andere Aufgaben ersetzt werden bzw. ein gesamtes Aufgabenfeld gewechselt wird, geht dies jedenfalls mit einem Lernprozess einher. Dieses Modell findet häufig bei gesundheitlichen Einschränkungen Anwendung, die eine



Ausübung der ursprünglichen Tätigkeit nicht mehr zulassen. Voraussetzung dafür ist meist eine gute Einschulung bzw. Umschulung der Betroffenen. Was erreicht wird, ist eine positive Perspektive für das zukünftige Arbeitsleben und Identifikation von Mitarbeiter\*innen mit dem Unternehmen, die sich andernfalls um eine Beschäftigung in anderen Unternehmen kümmern müssten. Wenn Aufgaben nicht mehr erfüllt werden können und alternative „gefunden“ werden müssen, kann es zum Wechsel ambitionierter Mitarbeiter\*innen z.B. in die Qualitätssicherung, in Schulungs- oder Mentoringprogramme oder Unterstützungstätigkeiten für jüngere Kolleg\*innen kommen. In folgendem Beispiel konnte der Wechsel in eine andere Abteilung helfen.

**Fallbeispiel:**

Beispiel aus einer Großfleischerei

**Altersgemischte Teams**

Altersgemischte Teams mit verteilten Aufgaben, die eng miteinander kooperieren, bringen die Stärken der jeweiligen Lebensphasen mehr zur Geltung bzw. ergänzen einander. Positive Effekte, produktiveres Arbeiten kann durch ein systematisches „Voneinander-Lernen“ erreicht werden. Die Unbefangenheit Jüngerer, ihr Tempo, ihr frisches Fachwissen gepaart mit der Expertise, Erfahrung, Weit- und Umsicht Älterer ergeben insgesamt ein kompetenteres Team.

**Fallbeispiel:**

Beispiel aus einem Installationsunternehmen mit 20 Beschäftigten  
Starkstrommonteure im Einsatz

**Anpassung von Arbeitszeiten und Pausen**

Meistens geht es bei altersngerechtem Arbeiten für ältere Mitarbeiter\*innen um eine Reduzierung von schweren Tätigkeiten, langen Arbeitszeiten und um die Förderung von Pausen, in denen man sich gut erholen und damit die Arbeitsfähigkeit besser erhalten kann. Es ist schon lange bekannt, dass beispielsweise kleine, wiederkehrende Pausen, sogenannte Mikropausen (das sind sehr kurze Pausen von wenigen Minuten), die Arbeitsfähigkeit steigern. Dennoch werden sie in der Praxis viel zu wenig und häufig nicht, oder zu spät, eingehalten. Gerade mit dem Älterwerden werden sie jedoch besonders notwendig, da die Reservepuffer eingeschränkt sind und die Regenerationszeit deutlich zunimmt.

**Fallbeispiel:**

Beispiel von einem Vorarbeiter in einem Lager



Altersgerechte Arbeitszeiten bedeuten mehr Autonomie bei der Einteilung von Arbeit und Arbeitspausen. Arbeitnehmer\*innen haben je nach Alter und privater Situation häufig sehr unterschiedliche Wünsche, was die Dauer ihrer Arbeitszeit anbelangt. Jüngere wollen tlw. länger arbeiten und dazwischen größere Freizeitblöcke haben, oder von Haus aus in Teilzeit, z.B. 30 Stunden arbeiten. Vor allem bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten sind mit zunehmendem Alter kürzere Dienste besser, weil ab einer gewissen Stundenanzahl im Arbeitsprozess Beanspruchung, Ermüdung, Unfallhäufigkeit und Leistungsabfall stark zunehmen.

Beispiel aus einem mobilen Pflegeunternehmen

Schichtplangestaltung, die dabei hilft, auch mit Schichtarbeit länger gesund zu bleiben

- » Vorwärtsrotation des Schichtplans (mit der Uhr: Frühschicht, Spätschicht, Nachtschicht)
- » Maximal zwei Nachtschichten hintereinander
- » Mehr Wochenenddienste und dafür weniger Arbeiten in der Nacht als individuelle Lösung für Mitarbeiter\*innen, die besonders belastet sind
- » Schichtlänge (v. a. für Nacht) mit maximal acht Stunden, wo immer das möglich ist
- » Zusatz-/Einspringschichten so lange wie möglich vorplanen, um nicht unvorhergesehen einspringen zu müssen
- » Schichtbeginn möglichst spät – um 6.00 Uhr morgens ist man noch im Leistungstief
- » Schichtarbeit reduzieren und regelmäßiges Erholen erleichtern
- » Ernährung, z. B. warmes Essen während der Nacht, Nachtschichtsuppe. Warmes und leichtes Essen wirkt während der Nachtschicht besonders unterstützend, weil in der Nacht die Körpertemperatur absinkt, was die Arbeitsfähigkeit erschwert. Durch kaltes und schweres Essen wird es für den Körper noch schwieriger, „auf eine gute Betriebstemperatur zu kommen“.

### **Fallbeispiel:**

Beispiel aus einem Schalungsbau-Unternehmen



### Neue Arbeitswelten und neue Arbeitsweisen

Frithjof Bergmann, ein Austroamerikaner, entwickelte in den 1980er Jahren das Konzept „New Work“. Er meinte, dass Menschen ihre Arbeit wieder als sinnvoll erleben und eigenverantwortlich und selbstbestimmt arbeiten sollten. Autonomie bei der Arbeitsgestaltung kann zu größerer Motivation und höherer Zufriedenheit führen. Dieses Konzept kann prinzipiell in Unternehmen unterschiedlicher Branchen angewendet werden. Beispielsweise durch:

- » Schaffung von Teil-Autonomie in Teams bei der Aufteilung ihrer Arbeit (z.B. in der Produktion, bei Dienstleistungen)
- » Ermöglichung von Gestaltungsfreiraum bei Arbeitsabläufen
- » Information, um die Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitsschritte innerhalb des Betriebs zu erkennen
- » positive Motivation durch wertschätzendes Feedback
- » Stärkung der Zugehörigkeit zum Unternehmen.

Mit der Digitalisierung hat New Work einen Aufschwung erlebt, es wurden v.a. Voraussetzungen für Flexibilisierung und Selbstbestimmung geschaffen, weil durch die Digitalisierung Arbeit anders organisiert werden kann und Wissen sowie Menschen vernetzt werden können, egal von wo sie arbeiten. Arbeit wurde also agiler und Arbeitsplätze flexibler. Auch Coworking Spaces, in denen man sich zeitweise aufhält, sind eine Konsequenz der Digitalisierung.

Eine Studie aus dem Jahr 2021/ 2022 mit 1.700 Befragten zeigt<sup>1</sup>, dass etwa die Hälfte der Unternehmen in Österreich beim mobilen Arbeiten mehr Gestaltungsspielraum wie flexibler Arbeitsbeginn/flexibles Arbeitsende, Unterbrechungen während des Tages, Nutzung von mobilem Arbeiten für Ferientage etc. anbietet.

Selbständiges Arbeiten wird durch disloziertes Arbeiten gefördert, die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit werden aber unklarer und verschwimmen und es bedarf daher ausreichender Kompetenz, um auf Balance zu achten, Selbstfürsorge spielt eine wichtige Rolle.

1) Österreich-Studie Mobiles Arbeiten nach der Pandemie, IMC FH Krems, FH des BFI Wien



Weitere Voraussetzung für ein zufriedenstellendes mobiles Arbeiten ist, dass Mitarbeiter\*innen aller Altersgruppen in digitale Technologien gut eingeschult werden und der soziale Kontakt zum Unternehmen, zu den Kolleg\*innen gewahrt und gefördert wird. Für jene (Mitarbeiter\*innen, welche noch nicht mit Smartphone, Internet, etc. aufgewachsen sind) gab es anfänglich bei disloziertem Arbeiten einige technische Hürden, die mit Unterstützung der Unternehmen rasch gelöst werden konnten. Bei Jüngeren stellten meist nicht die technischen Anforderungen Herausforderungen dar, sondern eher das Ausmaß von online Zeit, fehlender persönlicher Kontakt zu Kolleg\*innen, und auch die Selbstorganisation.

**Fazit:**

*Soziale Vernetzung (auch durch virtuelle Teammeetings), technische Einschulung, Fähigkeit und Möglichkeit zur Selbstfürsorge sind bei disloziertem Arbeiten wichtig, um Arbeitsleistung und Zufriedenheit zu fördern.*

**Neue Arbeitsmittel**

Neben der Digitalisierung der Arbeitswelt kommen neue Technologien auch in ganz anderen Bereichen zum Einsatz. Da mit dem Älterwerden vor allem schwere Tätigkeiten besonders belasten, können Arbeiter\*innen bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten mittels Exoskeletten unterstützt werden. Diese Exoskelette, finden derzeit schon in der Industrie Gebrauch, werden aber auch in der Pflege an Bedeutung gewinnen, überall dort wo schwer gehoben, getragen oder auch über Kopf gearbeitet wird. Durch das „Anschnallen“ bzw. Umschnallen von mechanischen „Skeletten“ wird die körperliche Kraft des Menschen verstärkt und Belastungen und Abnützungen verringert. Ob und wie sie verwendet werden, ist im konkreten Anwendungsfall mit den Präventivfachkräften und Belegschaftsvertreter\*innen zu prüfen.

**Übergangmanagement wird immer wichtiger**

Durch den hohen Anteil älterer Arbeitnehmer\*innen (Baby Boomer) gewinnt der Übergang von der Erwerbsphase in die Pension eine besondere Bedeutsamkeit. Einerseits geht es darum, dass ausscheidende Mitarbeiter\*innen an die nachfolgenden Kolleg\*innen gut übergeben können - was von den Betroffenen als wertschätzend empfunden und von den Nachfolger\*innen als unterstützend erlebt wird. Diese Phase kann gut von Führungskräften durch Wissensmanagementtools begleitet und sollte bereits einige Zeit (mehrere Monate) vor dem Ausscheiden geplant werden. Andererseits geht es auch um eine Neuorientierung bei den



Ausscheidenden. Dem Wegfall von Arbeit muss im besten Fall gezielt und wohl überlegt etwas Neues gegenüberstehen. Coaching oder Pensionsvorbereitungseminare können hier unterstützend sein.

In fast jedem Arbeitsleben finden vor der Pensionierung bereits verschiedene Übergänge statt (von der Lehre ins Berufsleben, von der Karenz in die Arbeit zurück, Rückkehr nach längerer Erkrankung, Wechsel in andere Bereiche usw.). Wenn diese gut gelingen, fördern sie Arbeitsfähigkeit und einen längerem Verbleib im Arbeitsleben.

In einem Arbeitsleben gibt es - abgesehen von der Pensionierung - noch viele andere Übergänge und Veränderungen. Eine gute Begleitung fördert die Arbeitsfähigkeit und den Verbleib im Unternehmen:

- » Einstieg in das Erwerbsleben
- » Onboarding von neuen Mitarbeiter\*innen
- » Babypause, Karenz, Wiedereinstieg
- » Bildungsphasen/Karenz
- » Bewerbung um eine andere Position innerhalb der Organisation
- » Übernahme neuer Aufgaben,
- » der Wiedereinstieg in die Arbeit nach einer längeren Erkrankung
- » der Wechsel von Selbständigkeit in die Unselbständigkeit oder auch umgekehrt

Die Dynamiken innerhalb der jeweiligen Veränderung ähneln sich:

- » Entscheidung für eine Veränderung
- » Loslassen und Übergabe
- » Neuorientierung
- » Hineinwachsen in das Neue und Wachsen im Neuen
- » Reifen und Ernten
- » vielleicht gesättigt sein und wieder an eine Veränderung denken, entscheiden, übergeben, ausgleiten und übergleiten in die nächste Phase.



Veränderungsphasen sollen von Unternehmen unterstützt und begleitet werden. Eine Begleitung von Übergängen ist ratsam und hilfreich für das Unternehmen wie für Betroffene, um Wichtiges zu sichern, um optimale Bedingungen für Übergänge zu gestalten, als Wertschätzung für Betroffene und um als Organisation zu lernen.

# Allgemeines

## 10 Erfolgsfaktoren für gutes Arbeiten aller Generationen

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

9. Gezielter Einsatz diverser ergonomischer Hilfsmittel zur Unterstützung.
10. Wahlmöglichkeiten bei Arbeitszeiten schaffen.

## 10 Stolpersteine

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

1. Indirekte oder direkte „Ausgrenzung“ von Älteren, etwa durch Nicht-Teilhabe an Weiterbildungsmaßnahmen oder Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen.
2. Mangelnde Wertschätzung, indem beispielsweise interessante oder neue Aufgaben nur an Jüngere vergeben werden, weil diese für kreativer und interessierter gehalten werden.
3. Nicht-Berücksichtigung des körperlichen Abbaus bei der Arbeitsgestaltung, z. B. statische Muskelarbeit, schweres Heben und Tragen, monotone Tätigkeiten, rasche Temperaturänderungen oder Nacharbeit.
4. Einrichtung von Schonarbeitsplätzen anstelle von qualitätsvollen Alternativtätigkeiten, an denen die Expertise der Älteren eingebracht werden kann.
5. Ältere isolieren und allein arbeiten lassen (die soziale Interaktion ist wichtig für Generationendialog, Austausch etc.).
6. Starre Arbeitszeiten und keine selbst regulierbaren Pausen – die Regenerationszeiten werden bei Älteren länger.

7. Das Wissen Älterer nicht abholen und nicht für Jüngere nutzen sowie das Wissen künftiger Pensionistinnen und Pensionisten nicht zeitgerecht an ihre Nachfolgerinnen und Nachfolger weitergeben.
8. Weiterbildung so gestalten, dass Ältere Angst haben, daran teilzunehmen, weil sie fürchten, sich vor Schnelleren, Jüngeren zu blamieren.
9. Das Entstehen negativer Vorurteile (z. B. Ältere produzieren immer mehr Krankenstand) zulassen.
10. Die verschiedenen Generationen in eine Konkurrenzsituation miteinander bringen.

## Linktipps

- » Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, AUVA – [www.auva.at](http://www.auva.at)
- » Arbeitsinspektion, AI – [www.arbeitsinspektion.gv.at](http://www.arbeitsinspektion.gv.at)
- » Arbeitsmarktservice Österreich, AMS – [www.ams.at](http://www.ams.at)
- » Berufsförderungsinstitut Österreich, bfi – [www.bfi.at](http://www.bfi.at)
- » fit2work – [www.fit2work.at](http://www.fit2work.at)
- » Fonds Gesundes Österreich, FGÖ – [www.fgoe.org](http://www.fgoe.org)
- » Gesunde Arbeit – [www.gesundearbeit.at](http://www.gesundearbeit.at)
- » Österreichisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung, ÖNBGF – [www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at)
- » Profitfitness Austria – [www.profitnessaustria.at](http://www.profitnessaustria.at)
- » Wirtschaftsförderungsinstitut Österreich, WIFI – [www.wifi.at](http://www.wifi.at)

Die vorliegende Broschüre bietet einen kompakten Überblick über „Tipps & Lösungen. Alternsgerecht arbeiten – Umsetzungsvorschläge für den Betrieb“. Alle Tipps und Fallbeispiele sowie Quellenangaben finden Sie auf [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at).

## NESTOR<sup>GOLD</sup> Gütesiegel

Mit dem NESTOR<sup>GOLD</sup> Gütesiegel zeichnet das Sozialministerium Betriebe aus, deren gesamte Organisationsstruktur alters- und generationengerecht gestaltet ist und die ihre Mitarbeiter/innen individuell und lebensphasenorientiert fördern. Dies wird anhand von festgelegten Indikatoren überprüft.

Speziell ausgebildete Expert/innen begleiten die Betriebe im fünfstufigen NESTOR<sup>GOLD</sup> Prozess auf dem Weg zum Gütesiegel und bei der Umsetzung von wirkungsorientierten Maßnahmen, z.B. zum Erhalt der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. Die Qualitätssicherung erfolgt durch den sozialpartnerschaftlich besetzten Zertifizierungsbeirat.

[www.nestorgold.at](http://www.nestorgold.at)



## Kontaktdaten

### Industriellenvereinigung

Bereich Arbeit, Soziales, Gesundheit

[asg@iv.at](mailto:asg@iv.at)



### Bundesarbeitskammer

Abteilung Sicherheit, Gesundheit und Arbeit

[sg@akwien.at](mailto:sg@akwien.at)



### Österreichischer Gewerkschaftsbund

Referat Sozialpolitik-Gesundheitspolitik

[sozialpolitik@oegb.at](mailto:sozialpolitik@oegb.at)



### Wirtschaftskammer Österreich

Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit

[sp@wko.at](mailto:sp@wko.at)



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

Mag.a Renate Czeskleba und Dr.in Irene Kloimüller, Mba

Arbeitsfähigkeitserhalten KG Schubertgasse 26/1/25, 1090 Wien

### IMPRESSUM

Herausgeber: Industriellenvereinigung, Bundesarbeitskammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Wirtschaftskammer Österreich, Umsetzung Tectiers GmbH, Layout/Illustrationen: Schneewis Wittmann, Storyset

3. Auflage 2024

