

Beratung & Forschung Geißler (BFG)
Prof. Dr. Heinrich Geißler
Schendlingerstr. 39/6
6900 Bregenz
Österreich

UID: ATU37300504

End-Bericht

Projekt 2086:

1. Wirtschaftskonferenz zum Generationen-Management, Bregenz

BFG, Prof. Dr. Heinrich Geißler

Förderzeitraum: 1.2.2011 bis 15.9.2011

Inhaltsverzeichnis:

	Seite
1. Darstellung der Projektumsetzung	3
Beteiligung der Zielgruppen	3
Aktivitäten, Inhalte und Methoden	3
Partnerschaften, Kooperationen und Vernetzungsaktivitäten	4
Kommunikations- und Informationsmaßnahmen	4
Projekt-Evaluation	5
2. Darstellung der Änderungen	7
3. Reflexion der Projektumsetzung und Ausblick	8
4. Verbreitung der Projektergebnisse	9
5. Anhang	11
Programm der Veranstaltung	11
Kurzbeschreibung aller Arbeitsgruppen	12
Befragungsergebnisse	20
6. Beilagen	21

1. Darstellung der Projektumsetzung

Aktivitäten, Inhalte und Methoden:

Die 1. Wirtschaftskonferenz zum Generationen-Management hatte zwei Ziele:

- Einerseits ein Zusammenführung der oft gegensätzlich diskutierten Konzepte „BGF“ und „Workability“ (siehe u.a. auch Video von T. Reinhardt: <http://www.youtube.com/watch?v=NUHrAni9TXk&feature=related>) und
- andererseits die Sensibilisierung und Aktivierung von Betrieben für „Generationen-Management“ durch 4 konzeptionelle Beiträge im Plenum und theoretisch fundierte Praxis – Erfahrungen und Werkzeuge – in 6 Arbeitsgruppen, die identisch zu zwei verschiedenen Zeitpunkten angeboten wurden.

Die Evaluation hat gezeigt, dass – mit Ausnahme der Gender-Thematik – 80 bis 90 Prozent der TeilnehmerInnen die Beiträge und Arbeitsgruppen wichtig gefunden haben. Fast alle TeilnehmerInnen haben „konkrete Anregungen für das Generationenmanagement“ zumindest in ausreichendem Maße erhalten.

Beteiligung der Zielgruppen:

Insgesamt hatte die Konferenz 158 TeilnehmerInnen inklusive der 9 ReferentInnen und der 2 VertreterInnen des FGÖ. Damit wurde die im Projektantrag erwartete Zahl leicht übertroffen. Es nahmen 75 Frauen und 83 Männer teil.

Zusammensetzung (ohne ReferentInnen):

71 VertreterInnen aus Unternehmen und Wirtschaftskammer

36 VertreterInnen aus Betriebs-/Personalräten, Gewerkschaften und Arbeiterkammer

26 VertreterInnen aus Beratung und Institutionen (FGÖ, GKK, SUVA, BG ...)

9 VertreterInnen von Präventivdiensten (Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik)

7 VertreterInnen von Universitäten, Fachhochschulen (davon 2 StudentInnen)

Herkunftsländer (ohne ReferentInnen):

Dänemark: 1

Deutschland: 53

Liechtenstein: 10

Luxemburg: 1

Österreich: 72

Polen: 3

Schweiz: 9

Mit Ausnahme der WKV und der AKV haben keine Politiker an der Konferenz teilgenommen – ein Hinweis der

Partnerschaften, Kooperationen und Vernetzungsaktivitäten:

Da die Wirtschaftskonferenz von mir alleine geplant wurde, konnten sich Vernetzungen erst in der Konferenz ergeben:

- Unternehmen, die schon aktiv im Bereich Generationen-Management sind, wollen einen jährlichen Erfahrungsaustausch – ausschließlich zwischen erfahrenen Unternehmen. Dieser Erfahrungsaustausch findet am 15./16. Mai 2012 in Hamburg statt. Damit bleibt aber gleichzeitig offen, wie sich noch unerfahrene Unternehmen organisieren, um mit Generationen-Management zu starten.
- Die Genderfrage wurde nach dem Referat von Dr.ⁱⁿ B. Buchinger sehr kontrovers diskutiert. Ergebnis ist der Wunsch von einigen ExpertInnen nach einer Vertiefung der Genderaspekte im Konzept der Arbeitsfähigkeit. Dazu wird ein Workshop am 23./24.10.2012 in Berlin stattfinden. Dies erscheint mir doppelt notwendig: Einerseits hat die Evaluation ergeben, dass die objektive Bedeutung der Gender-Thematik unterschätzt wird und andererseits hängt eine gute Umsetzbarkeit des Generationen-Managements von der Berücksichtigung von Gender-Unterschieden ab.
- Alle TN wollten die TN-Adressen-/mail-Listen zur Vernetzung, die in den Pausen an den Stehtischen, beim Mittagessen und Dinner und in den Arbeitsgruppen begonnen wurden.
- 97,6 Prozent der befragten TN wollen eine Folgekonferenz, ca. 2/3 der Befragten wollen einen Zweijahres-Rhythmus.

Kommunikations- und Informationsmaßnahmen:

- 3 Direct mails an ca. 300 Unternehmen und Organisationen durch BFG
- Aussendung des FGÖ
- Schriftliche Aussendung der Wirtschaftskammer Vorarlberg
- Schriftliche Aussendungen der Arbeiterkammer Vorarlberg
- Mails von ver.di-Fachbereichen und von Betriebsrätinnen der Deutschen Post
- Mails der IG Metall
- Artikel zur Wirtschaftskonferenz in den Zeitungen der WKV und der AKV
- 2 Beilagen des Programmes der Wirtschaftskonferenz in „Gute Arbeit“
- Verteilung von 1200 Konferenz-Foldern auf der Präventionstagung der AUVA in der Hofburg
- Mail-Aussendungen über das Deutsche Demographie Netzwerk (ddn)
- Internet-Werbung (einmonatiger Versuch mit google Anzeigen – viele 30.555 Einblendungen der Anzeige, aber keine Anmeldungen)
- Weitere Aussendungen durch BeraterInnen und Fachhochschulen, die zu einem ermäßigten Tarif an der Konferenz teilnehmen konnten

Trotz Bemühungen ist es nicht gelungen, das Vorarlberger Medienmonopol (Vorarlberger Nachrichten, ORF-Landesstudio) für die Konferenz zu interessieren.

Projekt-Evaluation (blau die Evaluationsfragen und die Prozentergebnisse):

Es wurde eine summative Evaluation am Ende der Konferenz durch Befragung durchgeführt. Insgesamt wurden 82 Fragebögen (von 110 nicht ganz optimal verteilten Fragebögen), also knapp 75%, ausgefüllt und ausgewertet:

Wie groß sind folgende Auswirkungen des demografischen Wandels für Ihr Unternehmen?

	Sehr groß	eher groß	eher gering	gering
Älterwerden der Belegschaften	55,8%	36,4%	7,8%	
Mangel an Fachkräften	31,2%	35,1%	22,1%	11,7%
Erhöhung des Pensions-/Rentenalters	27,0%	33,8%	29,7%	9,5%
Mangel an Lehrlingen, jungen MitarbeiterInnen	19,7%	32,9%	31,6%	15,8%

Welche Konferenz-Beiträge sind für Ihr Unternehmen wichtig?

	Sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig
Konzepte & Modelle der Work Ability/BGF (Ilmarinen)	70,9%	29,1%		
Werkzeuge, (Geißler)	66,7%	32,1%	1,3%	
Praxis-Erfahrungen, (Kloimüller)	51,9%	37,7%	7,8%	2,6%
Genderfragen (Buchinger)	13,2%	35,5%	44,7%	6,6%

Mehr als 90% der Teilnehmenden haben 3 Beiträgen Wichtigkeit zugesprochen. In der Gender-Thematik waren die Teilnehmenden polarisiert. Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei den Arbeitsgruppen (deren Bedeutung auch Nicht-TeilnehmerInnen beurteilt haben):

Workshop 6 Alter(n)sgerechte Berufsverläufe	67,7%	27,4%	4,8%	
Workshop 1 Konzepte/Modelle der Work Ability/BGF	64,1%	32,8%	3,1%	
Workshop 3 Hindernisse, Stolpersteine in der Praxis	57,4%	35,2%	7,4%	
Workshop 4 Anerkennender Erfahrungsaustausch	56,1%	35,1%	8,85	
Workshop 5 Arbeitsbewältigungs-Coaching	39,7%	46,6%	13,8%	
Workshop 2 Genderfragen	12,5%	29,2%	43,8%	14,6%

Haben Sie konkrete Anregungen für das Generationen-Management erhalten?

viele 47,1% ausreichend 50% zu wenige 2,9%

Die Teilnehmenden haben fast durchgängig zumindest ausreichend „konkrete Anregungen“ für das Generationen-Management erhalten.

Welche Themen im Bereich Generationen-Management interessieren Sie:

	Eher stark
Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung	92,5%
Führung & Diversity	75,9%
Zusammenarbeit der Generationen	75,0%
Flexible (Lebens-)Arbeitszeit-Modelle	73,8%
Balance zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen	69,2%
Stärken & Schwächen der verschiedenen Generationen	65,8%
Körperliche, psychische, geistige und soziale Veränderungen im Altersprozess	65,0%
Lernen & Lernfähigkeit der Generationen	56,4%
Team-Lernen/Lernen im Dialog	50,0%

Teilzeitarbeit und Auszeiten (Sabbaticals)	40,5%
Beschäftigung von (älteren) Frauen	37,7%
Vorbereitung auf die Pension/Rente	35,4%
Multikulturelle Belegschaften	32,9%

Die Topthemen sind praktischer Natur: Von Arbeitsgestaltung über Führung bis (Lebens-) Arbeitszeit-Modelle. Die Erhöhung der Beschäftigtenquote durch Teilzeitarbeit, höhere Frauenbeschäftigung und multikulturelle Belegschaften ist bei den Befragten von untergeordnetem Interesse, obwohl eine positive Beeinflussung der Alterungsprozesse und des Ausscheidens der Babyboomer eine Ausschöpfung der sogenannten Arbeitsmarktreserve „Frauen“ erfordert.

In welchem Zeitraum sollten weitere Wirtschaftskonferenzen zum Generationen-Management stattfinden:

- 38,7% Jährlich
- 61,3% Alle 2 Jahre

Die 2. Wirtschaftskonferenz zum Generationen-Management findet entsprechend dieser Rückmeldungen am 15./16.10.2013 mit dem Schwerpunktthema „Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“ statt.

Meine Tätigkeit:

- 29,1% Führungskraft
- 21,5% Mitglied im Betriebs-/Personalrat
- 39,2% BeraterIn, ArbeitsmedizinerIn, Sicherheitsfachkraft, ArbeitspsychologIn, GesundheitsexpertIn ...
- 8,9% Führungskraft und BeraterIn oder BR/PR
- 1,3% BR/PR und BeraterIn

Bei den Rückmeldungen haben sich BeraterInnen überdurchschnittlich stark beteiligt. Im Antwortverhalten hat es keine signifikanten Unterschiede zwischen den drei Zugängen gegeben.

In den nicht standardisierten schriftlichen Kommentaren wurde vor allem der Wunsch nach konkreten betrieblichen Beispielen deutlich.

Qualitative Evaluation (youtube.com/blinklichtmedialabs):

Die verschiedenen Zugänge (Unternehmen, BetriebsrätInnen, BeraterInnen, Institutionen, aber auch Veranstalter & ReferentInnen) und die deutschsprachigen Länder – Deutschland, Österreich, Schweiz und Liechtenstein – sind in 17 Videos repräsentiert. Die Videos beinhalten Fragen nach dem Interesse am Thema und am Besuch der Konferenz und beinhalten auch schon erste Einschätzungen zur Konferenz, beispielsweise die Abwesenheit der Politik.

2. Darstellung der Änderungen

Die 1. Wirtschaftskonferenz zum Generationen-Management wurde inhaltlich so, wie geplant, durchgeführt.

Finanziell hat es leichte Abweichungen zur Kalkulation gegeben: Auf der Ausgabenseite haben sich die Auslagen für Unterlagen und die WEKA-Broschüre zum „Generationen-Management“ neu ergeben und die Aufwendungen für PR, Homepage „Generationen-Management“ leicht erhöht. Auf Seite der Einnahmen hat sich die Zahl der TeilnehmerInnen zwar erhöht, aber der Anteil von 65 TN mit reduzierten Gebühren war höher, als angenommen.

3. Reflexion der Projektumsetzung und Ausblick

Hat das Projekt seine im Projektantrag/-konzept beschriebenen Ziele erreicht?

Die Ergebnisse der Evaluation (siehe oben) und die Rückmeldungen (per mail und persönlich) zeigen, dass eine Sensibilisierung erfolgt ist. Die Rückmeldungen über die gewünschten Themen zeigt das größte Interesse an alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung als Gestaltung der unterschiedlichen Möglichkeiten & Bedürfnisse der Beschäftigtengruppen.

Wurden die Zielgruppen des Projekts erreicht?

Die Zielgruppen wurden gut erreicht. Insbesondere war der hohe Anteil von 72% VertreterInnen aus Unternehmen (ein Drittel Betriebs-/PersonalrätInnen und zwei Drittel Führungskräfte und UnternehmerInnen) bemerkenswert.

Angesprochen wurden, aber ohne Reaktion geblieben: Das Amt der Vorarlberger Landesregierung und die LandesrätInnen.

Was waren die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Hürden in der Projektumsetzung?

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren:

- Die Kombination von institutioneller Ansprache der Zielgruppen (WKV, AKV, FGÖ, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften und Demographie-Netzen) mit – gleichlaufend mit Aktivitäten des Veranstalters - der Initiative von mehr als 20 BeraterInnen, die eigenen persönlichen Kontakte zu nutzen, was etwa zwei Drittel der Teilnehmenden mobilisiert hat.
- Ein gutes Ambiente mit professioneller Begleitung der Konferenz (durch die MA des Festspielhauses) und ein ortskundiges, flexibles und gutes Catering.

Die größte Hürde war die mangelnde Unterstützung durch die Vorarlberger Medien und eine verbesserungswürdige Medienarbeit in den Medien der Wirtschaftskammer und der Arbeiterkammer.

Welche Schlüsse ziehen Sie aus den Evaluationsergebnissen und Ihren Projekterfahrungen?

Die Evaluation hat zwei Hauptergebnisse, die berücksichtigt werden: Das Thema – „Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“ und den zweijährigen Rhythmus für die „Wirtschaftskonferenzen zum Generationen-Management“. Ansonsten wird die Mischung aus Vorträgen und Arbeitsgruppen beibehalten aber wahrscheinlich mit höheren interaktiven Anteilen, nicht nur in Arbeitsgruppen.

Was würden Sie aus jetziger Sicht anders machen?

- In der quantitativen Evaluation wird künftig auch nach dem Geschlecht gefragt werden.
- Frühzeitigere Medienarbeit und ev. Suche eines Medienpartners für die Konferenz.
- Künftig erscheint es sinnvoll, stärkeres Gewicht auf die Beteiligung der Politik zu legen.

Welche (wissenschaftlichen) Fragestellungen, Forderungen, nächsten Schritte etc. ergeben sich aus Ihrer Sicht aus den Erkenntnissen Ihres Projekts? Wer sollte diese Erkenntnisse aufgreifen?

- Die nach wie vor bestehende Konzentration auf Ältere und damit meist und gezwungenermaßen auf korrektive Maßnahmen, sollte durch Prävention & Früherkennung für alle Generationen ersetzt werden. Hier hätten die Sozialpartner WG/IV und AK/ÖGB wichtige Aufklärungsfunktion.
- Viele (Kranken-)Statistiken sind immer noch alters- und geschlechterstandardisiert: Damit gehen gerade diese wesentlichen Unterschiede und damit Daten für Taten verloren. Die Krankenversicherer sollten das berücksichtigen.
- Der Wunsch vieler Unternehmen nach Models of Best Practice macht Wahrnehmungsdefizite deutlich:
 - Jeder Betrieb ist ein eigener „Organismus“ mit seiner ihm eigenen Kultur, den entsprechenden Führungskräften ... Es fehlt also an kreativen TransferbegleiterInnen, die mit den Unternehmen „Modelle“ maßschneidern.
 - Der Wunsch nach Best Practice übersieht, dass diese sich meist nach kurzer/einiger Zeit als veränderungsbedürftig darstellt: Good Practice is good enough!
- Die bestehende Unterschätzung der Demografiefrage in den Unternehmen wird in absehbarer Zeit zu einem Defizit an theoretisch fundierter und damit wirksamer Beratung führen. Schlechte Beratung wird der nachhaltigen Bearbeitung der Demografiefrage schaden. Begleit-Forschung, gründliche Evaluation und Qualitätssicherung der Beratung werden hier besonders wichtig sein.

4. Verbreitung der Projektergebnisse

- Es hat mittlerweile 2 Aussendungen an alle konferenz-TeilnehmerInnen gegeben
- Die Projekt-homepage (www.generationen-management.com) beinhaltet sowohl die
 - Dokumentation als auch
 - Fotos (rund um die Konferenz: <http://www.generationen-management.com/fotos-von-der-1-wirtschaftskonferenz/>) und die
 - Ankündigung der 2. Wirtschaftskonferenz 2013
- Der Erfahrungsaustausch zwischen bereits länger aktiven Unternehmen findet (mit max. 40 TN) am 15./16.5.2012 in Hamburg statt.
- Eine ExpertInnen-Gruppe beschäftigt sich mit der Frage der Berücksichtigung der Genderthematik im Konzept der Arbeitsfähigkeit am 23./24. Oktober in Berlin.
- BeraterInnen haben konkrete Unternehmens-Anfragen zum Generationen-Management oder zu einzelnen Werkzeugen bekommen.
- Ein Unternehmen will mehrere sogenannte „Workability Adviser“ ausbilden lassen.

5. Anhang

Weiterführenden Dokumente

1. Programm der Veranstaltung
2. Kurzbeschreibung aller Arbeitsgruppen
3. Befragungsergebnisse
4. Hinweis auf umfassende Fotodokumentation der Wirtschaftskonferenz:
<http://www.generationen-management.com/fotos-von-der-1-wirtschaftskonferenz/>

1. Programm der Veranstaltung

1. Tag **Mittwoch, 14. September 2011**

- 10.30 Einlass und Registrierung
11.30 Mittagsbuffet
13.00 Grußworte
Eröffnung: **Zwei Konzepte, ein Ziel: Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ und „Betriebliche Gesundheitsförderung“.** (Dr. Heinrich Geißler)
13.30 **„Arbeitsfähig bis 67. Geht das?“ - 30 Jahre Generationen-Management. Konzepte, Erfahrungen & Ergebnisse.** (Prof. Dr. Juhani Ilmarinen)
14.30 **Geschlechtergerechtigkeit - DER Erfolgsfaktor im Generationen-Management.** (Dr.in Birgit Buchinger)
15.30 Pause
16.00 **Nachhaltiges Generationen-Management: Die Werkzeuge zur Förderung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit im Betrieb.** (Dr. Heinrich Geißler)
17.00 Generaldebatte
17.45 Pause
18.00 Sekt-Empfang und 18.30 – 21.30 Uhr Dinner im Festspielhaus

2. Tag **Donnerstag, 15. September 2011**

- 9.00 **„Arbeitsfähigkeit erhalten“ - Welche Ansätze haben sich in der betrieblichen Praxis wirklich bewährt?“** (Dr.in Irene Kloimüller)
10.00 Vorstellung von sechs thematischen Vertiefungen in Arbeitsgruppen
10.15 Pause
10.45 6 Arbeitsgruppen zur thematischen Vertiefung
12.00 Mittagsbuffet
13.15 6 Arbeitsgruppen zur thematischen Vertiefung (Wiederholung vom Vormittag)
14.30 Pause
15.00 Generaldebatte und Rückmeldung der Ergebnisse der Befragung zum Inhalt der Praxis-Konferenz 2012
15.45 Schlusswort
16.00 Aperó

2. Zusammenstellung der Arbeitsgruppen_Inhalte:

1. Wirtschaftskonferenz zum Generationen-Management:
Arbeitsfähigkeit, Gesundheit & Produktivität im Lebenslauf. Bregenz, 14.-15.09.2011

Kurz-Beschreibung der Arbeitsgruppen

*Donnerstag, 15.9.,
jeweils 10.45 und 13.15*

1. Arbeitsgruppe:

**Generationen-Management: Eintagsfliege oder Dauerbrenner?
Zur strategischen Bedeutung des Arbeitsfähigkeitskonzeptes
und der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF).**

Impuls und Moderation: Juhani Ilmarinen, Heinrich Geissler

Anhand der historischen Entwicklungen der beiden großen Konzepte „Work Ability“ und „BGF“ wird das Bild eines umfassenden Arbeitsfähigkeits- und Gesundheits-Managements entworfen. Damit sollen die praktischen Beschränkungen in vielen Betrieben – Arbeitsbewältigung der Älteren, Konzentration auf Verhaltensprävention (Ernährung, Bewegung, Nicht-Rauchen ..., Fokus auf den technischen Arbeits- und Gesundheitsschutz/Vernachlässigung der psychischen Belastungen) – zugunsten einer nachhaltigen und ganzheitlichen Orientierung aufgezeigt und verändert werden.

Wichtige Fragestellungen:

- Wie steigt man am besten in Generationen-Management ein? Wie kann man den „Elephanten“ in verdaubare Stücke schneiden?
- Gibt es strategische Management-Entscheidungen, die nichts mit Arbeitsfähigkeit/Gesundheit zu tun haben?
- In welchen Zusammenhängen führt Gleichbehandlung zu Diskriminierung?
- Was bringt reine Verhaltensprävention?
- Wie kann vermieden werden, dass die Konzentration auf die Älteren die Jüngeren und Mittelalterlichen zu Verlierenden macht?

2. Arbeitsgruppe: Geschlechtergerechtigkeit – DER Erfolgsfaktor im Generationen- Management. Stolpersteine, blinde Flecken und erfolgreiche Strategien

Impuls und Moderation: Birgit Buchinger

Im Rahmen dieses Workshops lade ich alle TeilnehmerInnen zu einem Austausch über Möglichkeiten und Grenzen geschlechtergerechten Generationen-Managements ein. Mittels einer speziellen Methode – der Fokusdiskussion – wird ein bedeutungsvoller Dialog ermöglicht, der allen Anwesenden Mitsprache eröffnet. Anhand verschiedener Fragestellungen können die TeilnehmerInnen ihre Erfahrungen, ihre Skepsis und ihre Perspektiven in Bezug auf das Thema gemeinsam reflektieren, ihre Erkenntnisse vertiefen und zu konkreten Handlungsansätzen für die eigene berufliche Praxis wichtige Inputs erhalten.

Ich freue mich auf eine spannende und abwechslungsreiche Diskussion,

Ihre Birgit Buchinger

so!ution
Sozialforschung & Entwicklung e.U.

3. Arbeitsgruppe:



Programm: „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“

Arbeitsfähigkeit erhalten - Beratungsprozesse an Hand von Praxisbeispielen (Workshop)

Impuls und Moderation: Irene Kloimüller, Renate Czeskleba

Die Beratung in den Pilotbetrieben des Programms "Fit für die Zukunft - Arbeitsfähigkeit erhalten" folgt(e) einem standardisierten Prozess von: Projektstrukturen aufsetzen - Sensibilisierung - Erstanalyse - Umsetzung - Erst-Evaluierung - Umsetzung - Endevaluierung- Beendigung Projekt und Überführung des Themas in fixe innerbetriebliche Strukturen bzw. Systeme.

Auch wenn diese Meilensteine festgelegt waren/sind - ebenso wie das Hauptanalyse- und Evaluierungsinstrument der Arbeitsbewältigungs-Index Plus™- so gestaltete sich der Beratungsprozess höchst unterschiedlich.

Unterschiede, die Unterschiede in der Praxis mach(t)en:

- a) wie wird die Rolle des/der externen Projektberatung gesehen?
- zwischen Prozessbegleitung, FachexpertIn, UmsetzerIn und Wunderwuzzi
- b) wie aktiv war die innerbetriebliche Steuergruppe, wie fit die interne Projektleitung ihre Rolle wahrzunehmen?
- c) Wurde der Nutzen des Themas Arbeitsfähigkeit für Führung und Personalvertretung gut transparent- und damit zu ihrem Thema, Anliegen und Verantwortung - oder blieb es einfach ein Thema, ein Projekt, das "jemand" im Management als wichtig erachtete
- d) Ist die Unternehmenskultur so gestaltet, das Einbeziehung der und Mitgestaltung von Mitarbeiterinnen gelebte Selbstverständlichkeit sind

Diese Unterschiede hatten einen wesentlich Einfluss darauf, wie sich der Beratungsprozess in den Betrieben gestaltete, ob die BeraterInnen sehr proaktiv fordernd der mehr begleitend arbeiten konnten, wie es ihnen gelang an die verschiedenen Zielgruppen bis an die Basis heranzukommen, ob das Thema auch nach Ende des Pilots seine Nachhaltigkeit finden wird.

Im Workshop werden wir an Hand von Praxisbeispielen unterschiedliche Szenarien des Beratungsprozesses entfalten und die Stolpersteine bzw., Chancen reflektieren.

4. Arbeitsgruppe:

**„MitarbeiterInnen sind doof. Sie brauchen Vorgaben.“ Oder:
„MitarbeiterInnen, die besten internen BeraterInnen der
Führung.“**

Impuls und Moderation: Michaela Erkl, Torsten Bökenheide

Schenken Sie denjenigen, die (fast) immer zur Arbeit erscheinen, besondere Aufmerksamkeit? Sprechen Sie mit diesen auffällig Anwesenden systematisch? Kennen Sie die (ungeschriebenen) psychologischen Arbeitsverträge Ihrer MitarbeiterInnen? Können Sie veränderte Erwartungen Ihrer MitarbeiterInnen

zeitnah und produktiv bearbeiten? Kennen Sie die Stärken Ihres Unternehmens aus Sicht der Arbeitsfähigen?

Ein Szenario der üblichen Art: Fast alle MitarbeiterInnen sind anwesend und niemand sieht sie. - Das ist eine übliche Sicht auf Belegschaften in Unternehmen. Gesehen wird, wer nicht anwesend ist.

Der Fehlzeiten-Fokus belebt den Beratungsmarkt mit vielfältigen Instrumenten, entsprechenden Ausbildungen und Trainings und noch mehr Versprechungen. Allein der Fehlzeitenfokus führt leicht in die Fehlzeitenfalle. Die kleine Minderheit der Abwesenden im Blick, werden diejenigen geflissentlich übersehen, die eigentlich am sichtbarsten sind: Die Anwesenden. Aber gerade von denen wäre zu lernen, vor allem:

- Warum sind sie (fast) immer anwesend?
- Wie und warum kommen sie mit gesundheitlichen Belastungen meist besser zurecht?
- Welche Stärken sehen sie in ihrem Unternehmen und in ihren Arbeitsbedingungen?
- Welche Sinnbeziehungen haben sie zu ihrer Tätigkeit?
- Was kann krank machen, welche Schwächen im Unternehmen sehen die Anwesenden?
- Was würden die Anwesenden als erstes verbessern wollen, wenn Sie Managementverantwortung hätten?

Ein gesünderes Szenario: Fast alle MitarbeiterInnen sind da. Sie werden gesehen, anerkannt und mit allen wird geredet. - So könnte es sein, wenn Anerkennender Erfahrungsaustausch im Rahmen einer umfassenden Gesprächsstrategie „Gesunde Dialoge“ praktiziert wird. - Das lenkt den Blick weg von der mangelnden Produktivität der Abwesenden hin zur Produktivität der Anwesenden, insbesondere der Arbeitsfähigen, die (fast) immer zur Arbeit erscheinen.

MitarbeiterInnen als interne BeraterInnen

Wir plädieren für eine „ergänzende“ Mehrheitsorientierung: Raus aus der Fehlzeitenfalle, hin zu einer Orientierung über die Fehlzeiten hinaus. Hin zu einer Strategie, die das Selbst-Verständnis des Unternehmens erhöht, weil operativen Führung das Ohr an den LeistungsträgerInnen hat, die sehr verlässlich Auskunft über Stärken des Unternehmens und Ressourcen in der Arbeit geben können.

Führungskräfte können Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten nachhaltig fördern: Durch den Aufbau und die Pflege wertschätzender, anerkennender Beziehungen im systematischen Anerkennenden Erfahrungsaustausch im Gegensatz zu gelegentlichen Belobigungen und immer wieder einmal „Schulterklopfen“.

Arbeitsgruppe 5:

Mit Arbeitsbewältigungs-Coaching® das Individuum stärken und die betriebliche Zukunft sichern

Impuls und Moderation: Brigitta Gruber

Stellen Sie sich vor, die Wirtschaft braucht Arbeitskräfte und es kommen zu wenige nach ... Dann sollten wir früher denn später unsere Aufmerksamkeit auf die BestandsmitarbeiterInnen richten. Die personalwirtschaftliche Frage lautet: Was können wir gemeinsam tun, so dass Beschäftigte gut, gerne und wohlbehalten länger in Erwerbsleben aktiv sein können und wollen.

Das BeraterInnenwerkzeug Arbeitsbewältigungs-Coaching® (ab-c) kombiniert Vorsorgeberatung für Beschäftigte mit Strategieberatung für betriebliche EntscheidungsträgerInnen. Ziel ist die Erhaltung, Förderung und ggf. Wiederherstellung der Arbeitsbewältigung der Belegschaft.

Der Nutzen für die werktätigen Menschen liegt in der Vermehrung der Chancen, ein befriedigendes Arbeits-Leben realisieren zu können, das auch eine gesundheitsgerechte Basis für den dritten Lebensabschnitt bildet. Die Vorteile für die betriebliche Personalwirtschaft liegen in der nachhaltigen Sicherung personalgebundener Produktivität mit älter werdenden Belegschaften und in der Vorbeugung ungeplanter Personalverlusten.

Arbeitsbewältigungs-Coaching® ist ein qualitätsgesichertes Vorgehen¹ nach den Erfolgskriterien des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Es integriert die Erkenntnisse von Prof. Ilmarinen und FIOH-Team zum soliden Aufbau, zur kontinuierlichen Pflege und ggf. zu notwendigen Schritte der Wiederherstellung des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“². Es findet in kleinen, großen Betrieben und in Teilorganisationen statt und besteht mindestens aus zwei Kernbausteinen:

¹ (Geißler-)Gruber, B. & Frevel, A.: Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Neue Herausforderungen erfordern neue Beratungswerkzeuge, hrsgg. von INQA, Heft 38, Dortmund 2009.

² Ilmarinen, J.: Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, 2005, S.133.

- a) Individuelle Arbeitsbewältigungs-Coachings im Ausmaß von ca. 1 Stunde pro interessierten Beschäftigten und
- b) betrieblicher Arbeitsbewältigungs-Workshop mit den betrieblichen EntscheidungsträgerInnen. Diese Bausteine sind eingebunden in vertrauensbildende und aktivierende Kommunikationsmaßnahmen. Die Ergebnisse auf individueller und betrieblicher Ebene sind bedarfsgerechte Förderpläne, ausgereift für die Umsetzung.

Die Output- und Outcome-Evaluierung³ bisheriger Prozesse mit Arbeitsbewältigungs-Coaching® zeigen im Laufe von zwei Jahren einerseits hohe Umsetzungsquoten der Fördervorsätze und Förderbedarfe und andererseits Stabilisierung bis Steigerung von Arbeitsbewältigungsfähigkeit bei Beschäftigten.

Arbeitsbewältigungs-Coaching® erfordert qualifizierte BeraterInnen, die auf der AnbieterInnenliste auf www.ab-c.eu für Österreich, Deutschland und die Schweiz ersichtlich sind. Der ab-c-BeraterInnenaufwand für ein kleines Unternehmen (16 MA) beträgt etwa 5 und für ein mittelgroßes Unternehmen (100 MA) etwa 17 Leistungstage.

Stellen Sie sich vor, wir finden glaubwürdige Wege, um Lebensqualität im Arbeitsleben und Produktivität im Wirtschaftsleben zu verschränken und viele Menschen können und wollen dabei sein

6. Arbeitsgruppe:

Mitalternde Arbeit – Dialoge und betriebliche Interventionen zu alter(n)sgerechten Berufsverläufen

Impuls und Moderation: Alexander Frevel

- Der Mensch verändert sich im Laufe seines Lebens. Sie/er lernt, sammelt Erfahrungen, erlebt Höhen und Tiefen, entwickelt sich ...
- Arbeit verändert sich: technische Neuerungen, organisatorische Umgestaltungen, Wandel von Märkten und Kundenanforderungen ...
- Gesellschaft verändert sich: Modifikation von Werten, Anpassungen von Gesetzen und Regelungen, neue Institutionen ...

³ Arbeit und Zukunft e.V.: Zukunft PFLEGEN – Grenzüberschreitendes Agemanagement in der Pflege. Bericht aus Betriebsberatungen. Hamburg, 2010.

Arbeitsbewältigungsfähigkeit (Work Ability) beschreibt die Fähigkeit eines Menschen, eine Anforderung zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei muss die Entwicklung der persönlichen Möglichkeiten ins Verhältnis gesetzt werden zur Arbeitsanforderung. Beide Größen können sich verändern und müssen ggf. alters-/alterns- und dem Status der Gesundheit angemessen gestaltet werden.⁴

Auf der Basis des Modells der Arbeitsfähigkeit gilt es, alters- und gesundheitsbedingte (physiologische und psychische) Veränderungen bei der Ausgestaltung der Arbeit zu berücksichtigen. Alterskritische Tätigkeiten⁵ z. B. können nicht von jeder Person bis zum Renteneintrittsalter ausgeübt werden. Deshalb sind möglichst frühzeitig Anpassungen einzuleiten, die einem vorzeitigen Verschleiß vorbeugen.

Anpassungsmöglichkeiten gibt es auf allen Ebenen: Veränderungen im Aufgabenspektrum, ergonomische Verbesserungen, andere Arbeitszeiten, aktive Gesundheitsförderung ... Manche Umgestaltungen erfordern angepasste Kompetenzen sowie Mobilität und Flexibilität der Beschäftigten.

Eine gute Arbeitsfähigkeit lässt sich nur erreichen, wenn beide Seiten – Person und Betrieb – eine Verständigung über Veränderungsbedarfe und -möglichkeiten herbeiführen.

Dafür ist das Konzept und das Beratungsinstrument der alter(n)sgerechten Berufsverläufe entwickelt worden⁶.

Die Beratung besteht aus zwei Modulen.

(1) Die erste Phase ist ein zeitlich kompaktes Grobscreening im Sinne eines Interventionsansatzes. Die Arbeit im Betrieb ist mit zwei BeraterInnen auf etwa drei Tage konzentriert.

Auf der Basis der Auswertung betrieblicher Daten (Tätigkeitsbeschreibungen, Alter und Qualifikation der Beschäftigten, Gefährdungsbeurteilungen, Betriebsvereinbarungen, ...) werden im Steuerkreis die betrieblichen Anforderungen und Ziele erörtert.

Mit operativen Führungskräften (pro Pilotbereich 6) und MitarbeiterInnen (pro Pilotbereich 10) aus verschiedenen Altersgruppen werden einstündige Leitfaden-gestützte Expertengespräche geführt, um die Bedingungen,

⁴ Ilmarinen, Juhani / Tempel, Jürgen: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hrsg. Marianne Giesert, Hamburg 2002

⁵ Die Identifikation, z. B. im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung, kann geschehen nach den überarbeiteten ‚Vorgaben zu altersgerechten Arbeitsbedingungen‘ – Checkliste nach Waneen Wyrick Spirduso (1995); zit. nach Ilmarinen / Tempel (2002) S. 239 ff.

⁶ Gruber, Brigitta / Frevel, Alexander / Geißler, Heinrich: Alter(n)sgerechte Arbeitswelt: Modell zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. In: Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (Hg.): Ausbildung zur Sicherheitsfachkraft, Band 4, 5. Auflage Wien 2010, S. 311-330

Regelungen, Anforderungen, Wünsche etc. für unterschiedliche Berufsverlaufphasen zu ergründen.

Wir unterscheiden folgende Arbeitsplatz-Typen:

- Einstiegs-Arbeitsplatz
- Entwicklungs- (Aufstiegs-, Umstiegs-) Arbeitsplatz
- Verweil-Arbeitsplatz
- Ausstiegs-Arbeitsplatz.

Die Ergebnisse der Gespräche werden aufbereitet und in einem Rückmelde- und Konkretisierungsworkshop mit allen GesprächspartnerInnen als Prototyp einer Arbeitsplatz-Landkarte verdichtet.

Sämtliche Ergebnisse werden abschließend im Steuerkreis diskutiert, um betriebliche Maßnahmen abzuleiten.

- (2) Die zweite Phase ist die Entwicklung einer langfristigen betrieblichen Personalentwicklungspolitik, die alternsensibel eine systematische Berufsverlaufsplanung installiert. Wesentliches Instrument dafür ist die Berufsverlaufs-Matrix, in der Daten zu Arbeitsplätzen/Tätigkeiten (wie z. B. Qualifikationsanforderungen, Belastungen) und Personen (Qualifikation, Dauer der Tätigkeit (Exposition), voraussichtlicher Renteneintritt) so verbunden werden, dass eine Übersicht zu möglichen Entwicklungspfaden oder Umstiegs-/Ausstiegstätigkeiten gegeben ist.

Das Beratungsmodell zu alter(n)sgerechten Berufsverläufen

- beachtet, dass Beschäftigte die besten betrieblichen Expertinnen und Experten für die Arbeit sind
- erhebt gute Praxis und Veränderungshinweise zu aktuellen und gewünschten Berufsverläufen
- gibt den betrieblichen Entscheidungsträgern konkrete Hinweise für kurative Gestaltungsmaßnahmen und strategische Präventionsansätze
- ist die Basis für eine generationengerechte und individualisierte Personalentwicklungsstrategie.

Ablauf der Arbeitsgruppe

- Selbstbeobachtung – Lebens- und Berufsverlauf
- Referat mit Betriebsbeispiel (Stahlwerk)
- Dialog und Erfahrungsaustausch im ‚Fish-Bowl‘

3. Befragungsergebnisse

Name:

Wie groß sind folgende Auswirkungen des demografischen Wandels für Ihr Unternehmen?

	Sehr groß	eher groß	eher gering	gering
Älterwerden der Belegschaften	55,8%	36,4%	7,8%	
Erhöhung des Pensions-/Rentenalters	27,0%	33,8%	29,7%	9,5%
Mangel an Fachkräften	31,2%	35,1%	22,1%	11,7%
Mangel an Lehrlingen, jungen MitarbeiterInnen	19,7%	32,9%	31,6%	15,8%

Welche Konferenz-Beiträge sind für Ihr Unternehmen wichtig?

	Sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig
Konzepte & Modelle der Work Ability/BGF (Ilmarinen)	70,9%	29,1%		
Genderfragen (Buchinger)	13,2%	35,5%	44,7%	6,6%
Werkzeuge, (Geißler)	66,7%	32,1%	1,3%	
Praxis-Erfahrungen, (Kloimüller)	51,9%	37,7%	7,8%	2,6%
Workshop 1 Konzepte/Modelle der Work Ability/BGF	64,1%	32,8%	3,1%	
Workshop 2 Genderfragen	12,5%	29,2%	43,8%	14,6%
Workshop 3 Hindernisse, Stolpersteine in der Praxis	57,4%	35,2%	7,4%	
Workshop 4 Anerkennender Erfahrungsaustausch	56,1%	35,1%	8,85	
Workshop 5 Arbeitsbewältigungs-Coaching	39,7%	46,6%	13,8%	
Workshop 6 Alter(n)sgerechte Berufsverläufe	67,7%	27,4%	4,8%	

Haben Sie konkrete Anregungen für das Generationen-Management erhalten?

viele 47,1% ausreichend 50% zu wenige 2,9%

Welche Themen im Bereich Generationen-Management interessieren Sie:

	Eher stark
Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung	92,5%
Führung & Diversity	75,9%
Zusammenarbeit der Generationen	75,0%
Flexible (Lebens-)Arbeitszeit-Modelle	73,8%
Balance zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen	69,2%
Stärken & Schwächen der verschiedenen Generationen	65,8%
Körperliche, psychische, geistige und soziale Veränderungen im Alternsprozess	65,0%
Lernen & Lernfähigkeit der Generationen	56,4%
Team-Lernen/Lernen im Dialog	50,0%
Teilzeitarbeit und Auszeiten (Sabbaticals)	40,5%
Beschäftigung von (älteren) Frauen	37,7%
Vorbereitung auf die Pension/Rente	35,4%
Multikulturelle Belegschaften	32,9%

In welchem Zeitraum sollten weitere Wirtschaftskonferenzen zum Generationen-Management stattfinden:

38,7% Jährlich
61,3% Alle 2 Jahre

Meine Tätigkeit:

29,1% Führungskraft
21,5% Mitglied im Betriebs-/Personalrat
39,2% BeraterIn, ArbeitsmedizinerIn, Sicherheitsfachkraft, ArbeitspsychologIn, GesundheitsexpertIn ...
8,9% Führungskraft und BeraterIn oder BR/PR
1,3% BR/PR und BeraterIn

6. Beilagen

1. Programm der Veranstaltung
2. Teilnehmer/innenliste
3. Plenums-Referate und
4. Kurzbeschreibung der 6 Arbeitsgruppen
 - a. Hintergrundmaterial zu 3 Arbeitsgruppen
5. Befragungsergebnisse
6. Fotodokumentation von Veranstaltung: <http://www.generationen-management.com/fotos-von-der-1-wirtschaftskonferenz/>
7. Abschlußreflexion