



**Gute Arbeit für Frauen.
Gute Arbeit für Männer.**

Leitfaden zum Generationen-Management



Vereinte
Dienstleistungs-
gewerkschaft



BGW
Berufsgenossenschaft
für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege

Stark für Sie. AK Vorarlberg

www.ak-vorarlberg.at



Vorwort

Die AK Vorarlberg übernahm 2007 in Österreich die Vorreiterrolle und setzte eine breite Diskussion über die Folgen der demografischen Veränderung für die Arbeitswelt in Gang. Im Fokus von Generationen-Management stand als erste Herausforderung, wie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer länger – und das gesund! – im Arbeitsprozess gehalten werden können, wie Betriebe auf die Bedürfnisse ihrer älteren Beschäftigten eingehen und so deren Erfahrungsschatz und Stärken sichern.

In der Zwischenzeit beschäftigen sich immer mehr Fachleute aus der Praxis mit dem Thema. Um erfolgreich zu sein, so die neuesten Erkenntnisse, darf sich Generationen-Management nicht allein auf die Frage des Alters beschränken, sondern muss auch zwischen den Geschlechtern differenzieren. Diesem Aspekt trägt die zweite Broschüre der AK Vorarlberg zum Generationen-Management besonders Rechnung.

Optimale Produktivität erreicht ein Unternehmen, wenn jede Frau und jeder Mann entsprechend der individuellen Möglichkeiten optimal gefordert wird. Man könnte es auch anders formulieren: Gleichbehandlung ist Diskriminierung, nämlich dann, wenn von allen das Gleiche verlangt wird – im Wissen, dass das nicht möglich ist. Wir wissen weiters: Korrektur ist immer teurer als Prävention. Schon bei der Planung neuer oder veränderter Arbeitsbedingungen ist es deshalb ökonomisch am sinnvollsten, die spezifischen Chancen oder Gefahren zu berücksichtigen. Betriebe, die die Lebenswelten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihre Strategie einbeziehen, sind als Arbeitgeber attraktiver als andere und erzielen damit ein unbezahlbares Image-Plus.

Wichtig ist – anfangen. Und man kann an jedem Punkt anfangen, wie dieser Leitfaden zeigt. Unternehmen oder Organisationen haben vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten für ein gutes Arbeitsleben von Frauen und Männern. Sie sollten diese nutzen.

Handwritten signature of Rainer Keckeis in blue ink.

Rainer Keckeis
AK-Direktor

Handwritten signature of Hubert Hämmerle in blue ink.

Hubert Hämmerle
AK-Präsident



Ein Blick in die Zukunft

Die Arbeitswelt verändert sich, und das immer schneller: Das Normalarbeitsverhältnis wird zunehmend durch atypische Beschäftigungsverhältnisse ersetzt. Für viele Beschäftigten gibt es immer weniger eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, Stichwort: Vertrauensarbeitszeit. Die Vertragsdauer für Managerinnen und Manager wird immer kürzer und damit sinkt auch deren Interesse an langfristigen Projekten und Plänen. Der globalisierte Wettbewerb macht den Druck auf hohe Löhne. Verdichtung, Zeitdruck und Pausenlosigkeit erhöhen die psychischen Anforderungen und Belastungen. Diese Veränderungen müssen mit älter werdenden Belegschaften und weniger Nachwuchskräften bewältigt werden. - Dieser demografische Wandel ist die nachhaltigste Veränderung der Arbeitswelt für die nächsten Jahrzehnte.

Die Lebenslaufperspektive für Frauen und Männer

Bisher hat sich die Demografiefrage vor allem auf die älteren Beschäftigten konzentriert. Das war wichtig, weil diese Gruppe speziell in Produktion und Gewerbe durch hohe Belastungen auch gesundheitlich zum Teil schwer beeinträchtigt war. Die 1. Wirtschaftskonferenz zum Generationen-Management in Bregenz gab den Anstoß, die Perspektive eines Generationen-Managements um die spezifischen Belange von Frauen und Männern zu erweitern: Die Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und entsprechende Erfordernisse und Schlussfolgerungen auf die Geschlechter bezogen zu diskutieren, um gute Arbeit für Frauen und für Männer zu ermöglichen.

Künftig wird der Lebenslauf von Frauen und Männern ins Zentrum der Betrachtungen und Aktivitäten gerückt werden müssen: Die Jüngeren müssen schneller in das Erwerbsleben eintreten und die Älteren länger im Erwerbsleben bleiben, wenn die Pensionskassen einigermaßen gefüllt bleiben sollen. Die Lebenslaufperspektive bedeutet für die verschiedenen Generationen ganz konkret:

- ▶ Die Schulkinder sollten schon in jungen Jahren immer wieder die Arbeitswelt kennen und schätzen lernen.
- ▶ Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger sollten durchschnittlich ein bis zwei Jahre früher in das Arbeitsleben eintreten, als das derzeit aufgrund der Verlängerung der Ausbildungszeit der Fall ist.

- ▶ Die mittlere Generation braucht bessere Bedingungen im Arbeitsleben und weniger Ausfallzeiten durch Krankheit oder Arbeitslosigkeit.
- ▶ Die Älteren sollten drei bis vier Jahre länger in der Arbeitswelt bleiben und besser auf die Zeit nach der Pensionierung vorbereitet werden: Pensionierung ist ein Prozess, der im Arbeitsleben beginnen muss.

Eine wichtige Voraussetzung für die Bewältigung der demografischen Herausforderungen in der Arbeitswelt ist, dass der Anteil der Frauen am Erwerbsleben deutlich erhöht werden muss. Die Frauen stellen das größte Potential für die Bewältigung des demografischen Wandels dar. Deshalb müssen Einschränkungen bzw. Diskriminierungen von Frauen – z.B. in den Aufstiegsmöglichkeiten oder im Entgelt oder in der Höhe der Pensionsansprüche – bewusst gemacht und aufgehoben werden.

Pensionsreform ohne Arbeitslebensreform für Frauen und Männer?

Die Erhöhung der Erwerbsquote von Frauen, die altersgerechte Einbeziehung, Förderung und Forderung aller Generationen unter Gendergesichtspunkten hat allerdings eine wesentliche Voraussetzung: Die entsprechende Umgestaltung der Arbeitswelt, damit Frauen und Männer jeden Alters entsprechend ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen sinnvoll und produktiv arbeiten können. Das setzt die Sensibilisierung aller Beteiligten – der Unternehmen, der Beschäftigten und der Gesellschaft – voraus. Diese Broschüre kann und wird einen Beitrag zu dieser Sensibilisierung leisten.

Prof. Dr. Juhani Ilmarinen

Prof. Dr. Juhani Ilmarinen hat Anfang 2009 nach 35 Jahren Forschung und Entwicklung im Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) und über 500 Publikationen die Juhani Ilmarinen Consulting GmbH (JIC Ltd.) gegründet, um das evidenzbasierte Modell der Arbeitsfähigkeit und Interventionen zum Generationen-Management im Lebenslauf in Unternehmen weiter zu verbreiten. www.jic.fi

1. Teil: Frauenleben –Männerleben

1.	Frauenleben – Männerleben	13
1.1	Unsere Gesellschaft lässt sich die Diskriminierung von Frauen einiges kosten	15
1.2	Frauenleben – Männerleben. Beide werden bunter	16
1.3	Frauenleben und Männerleben in Betrieben	17
1.4	Geschlechterkompetente Führung	19

2. Teil: Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung

2.	Generationen-Management: Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung als nachhaltige Investition	20
2.1.	Kooperation der Generationen und Geschlechter	21
2.2	Mit dem Alter wachsen die Unterschiede	21
2.3	„Mitalternde Arbeitsbedingungen“ für Frauen und Männer fördern Gleichstellung	23

3. Teil: Das Konzept der Arbeitsfähigkeit

3.	Das Konzept der Arbeitsfähigkeit	26
3.1	Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“	26
3.2	Die Balance im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ – Arbeitsfähigkeit ist messbar	30
3.3	Voraussicht spart Kosten	32
3.3.1	Österreich und Deutschland altern mit regionalen Unterschieden	33
3.3.2	Vorarlberg altert schneller als es wächst	34
3.4	Frauen altern anders	39
3.5	Geschlecht, Alter, Krankheit und Arbeit	40
3.5.1	Geschlechtergerechte Arbeitsgestaltung auf Grundlage des gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes	43
3.6	Wer wenig verdient, stirbt früher	44
3.6.1	Pflegekosten sind beeinflussbar	46
3.7.	Geschlechtergerechte Arbeitsgestaltung	48

4. Teil: Visionen

	Visionen	50
	Kurzcheck Gute Arbeit für Frauen – Gute Arbeit für Männer	52
	Bauen wir gemeinsam das „Haus der Arbeitsfähigkeit“!	53
	Vision 1: Unser Unternehmen ist sich der demografischen und geschlechtssensiblen Herausforderung bewusst	54

Vision 2: Unsere Führungskräfte haben eine positive Einstellung gegenüber der Vielfaltigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter _____	57
Vision 3: Unsere Führungskräfte leben die positive Einstellung gegenüber der Vielfaltigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem alltäglichen Handeln _____	60
Vision 4: Unser Unternehmen hat eine systematische generations- und geschlechtssensible Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklung _____	63
Vision 5: Unser Unternehmen schafft für alle die Voraussetzungen, bis über den Pensions-/Rentenantritt hinaus arbeitsfähig zu sein und zu bleiben _____	69
Vision 6: Unser Unternehmen fördert Aus-, Fort- und Weiterbildung, erweitert Kompetenzen, berücksichtigt Erfahrungswissen und sichert Wissenstransfer _____	75
Vision 7: Arbeitsorganisation, Arbeitsanforderungen, Arbeitszeiten und Arbeitsumgebung passen zu den Bedürfnissen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter _____	79
Vision 8: Unser Unternehmen ermöglicht soziale Sicherheit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter _____	83
Vision 9: Unser Unternehmen begegnet allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihren jeweiligen Lebensphasen, Lebenslagen und Lebensformen mit Wertschätzung und Respekt _____	86
Autorinnen und Autoren _____	8
Literaturverzeichnis _____	90
Glossar _____	92
Checklisten zur Beurteilung körperlicher und psychischer Anforderungen _____	95

Impressum

Stand: September 2013, zweite, erweiterte Auflage Mai 2018

ISBN 978-3-200-03307-8

Herausgeber: AK Vorarlberg, Widnau 2 – 4, 6800 Feldkirch, www.ak-vorarlberg.at

Telefon 050/258-0, Fax 050/258-1001, E-Mail kontakt@ak-vorarlberg.at

Autorinnen und Autoren der Broschüre: Birgit Buchinger, Petra Feind-Zehr, Inga

Fokuhl, Heinrich Geißler, Gerhard Ouschan, Astrid Roth, Sylvia Skrabs,

Jürgen Tempel, Heike Werner

Redaktion: Arno Miller

Bilder: Bilderbox, stock.adobe.com, Georg Alfare, Jürgen Gorbach

Gestaltung: Baschnegger Ammann Partner, Dornbirn

Druck: Bucher Druckerei GmbH, Hohenems

Autorinnen und Autoren



Birgit Buchinger, Drⁱⁿ, MSc

Sozialforscherin und Organisationsentwicklerin, Inhaberin von Solution Sozialforschung & Entwicklung

Arbeitsschwerpunkte: vielfältige Forschungs-, Evaluierungs- und Prozessbegleitungserfahrung; zahlreiche Publikationen und Wissenschaftspreise

Kontakt: buchinger@solution.co.at,
www.solution.co.at



Petra Feind-Zehr, Drⁱⁿ med.

Institut für Gesundheitsförderung & Persönlichkeitsentwicklung

Arbeitsschwerpunkte: Stresskompetenz, Arbeitsfähigkeit in biografischen Schwellenzuständen und Generationen-Management

Kontakt: info@feindzehr.de,
www.feindzehr.de



Inga Fokuhl, Drⁱⁿ rer.nat.

Präventionsoberrätin. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, Präventionsdienste

Arbeitsschwerpunkte: Überwachung, Beratung und Training im Arbeits- und Gesundheitsschutz

Kontakt: inga.fokuhl@bgw-online.de,
www.bgw-online.de



Heinrich Geißler, Univ.-Prof., Dr. phil.

Berater, Honorarprofessor an der Universität Potsdam

Arbeitsschwerpunkte: Gesundheitsfördernde Führung und Generationen-Management

Kontakt: office@bf-geissler.com,
www.bf-geissler.com





Gerhard Ouschan, MA

Abteilungsleiter AK-Bildung
Arbeitschwerpunkte: Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik,
Statistik, Demografie

Kontakt: gerhard.ouschan@ak-vorarlberg.at,
www.ak-vorarlberg.at



Astrid Roth, Mag^a, MBA

Psychologin, Sozialmanagerin
Arbeitschwerpunkte: Generationen-Management, Betriebliche
Gesundheitsförderung, Gender Mainstreaming

Kontakt: willkommen@astridroth.at, www.astridroth.at



Sylvia Skrabs

Gewerkschaftssekretärin, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft,
Tarifpolitische Grundsatzabteilung

Arbeitschwerpunkte: Generationen-Management,
gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen (Gute Arbeit),
Arbeitszeitpolitik

Kontakt: sylvia.skrabs@verdi.de,
www.arbeiten-leben.verdi.de



Jürgen Tempel, Dr. med. († 2017)

Betriebsarzt bei den Verkehrsbetrieben Hamburg-Holstein AG,
Berater mit Schwerpunkt „Bau des Hauses der
Arbeitsfähigkeit im Unternehmen“



Heike Werner

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Bereichsleiterin
Genderpolitik

Arbeitschwerpunkte: im Rahmen von Bildungspolitik
Gender Mainstreaming, Arbeits- und Gesundheitsschutz,
Diversity

Kontakt: heike.werner@verdi.de,
www.gender.verdi.de



Einleitung zur 1. Auflage

„Die personalpolitischen Herausforderungen fast aller Unternehmen sind wesentlich bestimmt durch den demografischen Wandel. Alternde Belegschaften und Fachkräftemangel erfordern eine proaktive, strategische Personalpolitik. Die Förderung von Arbeits(bewältigungs)fähigkeit (Work Ability) und die Erhaltung/Steigerung von Innovationsfähigkeit und Produktivität sind zu gewährleisten – durch alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und Berufsverläufe, alternssensible Führung, Gesundheitsförderung, Lernprozesse ... mit anderen Worten: durch eine demografie-robuste Organisations- und Personalentwicklung und die produktive Zusammenarbeit der Generationen im Unternehmen.“

Mit dieser Thematik befasste sich die erste Wirtschaftskonferenz zum Generationen-Management in Bregenz 2011. Diese Konferenz gab den Anstoß, die Perspektive eines Generationen-Managements um die spezifischen Belange von Frauen und Männern zu erweitern.

Um diese Sicht, die Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und entsprechende Erfordernisse und Schlussfolgerungen auf die Geschlechter bezogen zu diskutieren und herauszuarbeiten, trafen wir uns, eine Gruppe Interessierter aus Österreich und Deutschland, zu einem Workshop in Berlin. Hier legten wir den Grundstein für die Broschüre, die nun vor Ihnen liegt.

Der demografische Wandel sollte ein starkes Motiv sein, generationsübergreifend und gendersensibel gute Arbeit zu gewährleisten, um die Arbeitsfähigkeit von Frauen und Männern jeden Alters bestmöglich zu erhalten bzw. wieder herzustellen. Dafür gilt es, alte Denkstrukturen über Bord zu werfen und sich auf neues Terrain zu wagen. Das haben wir mit unseren neun Visionen getan. Warum ausgerechnet Visionen? Visionen beschreiben Fantasien und Träume, die in näherer oder fernerer Zukunft Wirklichkeit entfalten sollen. Sie zeigen Ziele auf, die wir verfolgen wollen bzw. strahlen Zuversicht aus und geben Perspektive. Visionen mit Leben zu füllen, heißt kritisch zu prüfen, wie die Situation derzeit aussieht, welche Schritte erforderlich sind, um der jeweiligen Vision am nächsten zu kommen und das Handeln immer wieder zu reflektieren und ggf. zu korrigieren.

Wir laden Sie, liebe Unternehmensvorstände, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärztinnen und -ärzte ein, sich gemeinsam auf den Weg zu machen, ein gendersensibles Generationen-Management und damit gute Arbeitsbedingungen für die Zukunft in Ihrem Unternehmen zu verwirklichen - Visionen Wirklichkeit werden zu lassen.

Bevor Sie in die Visionen eintauchen, wollen wir Sie mit dem erforderlichen Rüstzeug ausstatten. Im ersten Teil der Broschüre werden die Lebenswelten von Frauen und Männern dargestellt. Diese zu kennen ist eine Grundvoraussetzung, um beiden Geschlechtern im Generationen-Management die bestmöglichen Voraussetzungen zu bieten und unterstützende Maßnahmen zu entwickeln.

Der zweite Teil beschreibt die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung als nachhaltige Investition. Er zeigt auf, wie durch das Konzept der Arbeitsfähigkeit Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich gestärkt und Belastungen und Beanspruchungen vermieden oder reduziert werden können: Die Balance zwischen dem, was von den Beschäftigten verlangt wird, und dem, was sie leisten können, tritt dabei in den Mittelpunkt.

Der dritte Teil stellt die neun Visionen für die Zusammenarbeit der Geschlechter und Generationen am Arbeitsplatz im Einzelnen vor, von denen alle Beteiligten profitieren.

In den einzelnen Abschnitten können wir nur die erforderlichen Informationen anreißen, um die Zusammenhänge herauszustellen. Für Interessierte, die sich intensiver mit dem einen oder anderen Komplex beschäftigen möchten, finden sich im Anhang Literaturhinweise.

Das Zustandekommen der Broschüre wurde durch die AK Vorarlberg, die Berufsgenossenschaft für Gesundheitswesen und Wohlfahrtspflege (BGW) und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di ermöglicht. An dieser Stelle möchten wir uns herzlich für die Unterstützung bedanken.

Birgit Buchinger, Petra Feind-Zehr, Inga Fokuhl, Heinrich Geißler, Astrid Roth, Sylvia Skrabs, Jürgen Tempel, Heike Werner

Frauenleben – Männerleben

SEITE 12



Stark für Sie. AK Vorarlberg

1. Frauenleben – Männerleben

Dank jahrzehntelanger Gleichstellungsbemühungen – international wie jeweils auch in den einzelnen Staaten – haben Frauen und Männer in demokratischen Gesellschaften heute gleiche Rechte. Trotz dieser rechtlichen Gleichstellung sind Frauen nach wie vor mit vielfältigen Benachteiligungen konfrontiert. Daher unterscheiden sich die Lebensläufe und die Lebenslagen von Frauen und Männern nach wie vor deutlich – in Österreich und in Deutschland, tendenziell jedoch im gesamten EU-Raum.

Studien¹ weisen seit Jahrzehnten darauf hin, dass die unbezahlte Reproduktionsarbeit zwischen den Geschlechtern ungleich verteilt ist. Frauen leisten einen Großteil der unbezahlten Betreuungs- und Versorgungsarbeit von Kindern und zu pflegenden Angehörigen. Auch die Hausarbeit, die unbezahlte Konsumarbeit sowie bestimmte ehrenamtliche Tätigkeiten werden überwiegend von Frauen verrichtet. Durch den hohen Anteil an unbezahlter Arbeit haben Frauen weniger Möglichkeiten, einer bezahlten Arbeit nachzugehen. Dies prägt den gesamten Erwerbsverlauf. Aktuelle Daten über die Zeitverwendung von Frauen und Männern in Österreich und in Deutschland belegen die tendenziell stagnierende Situation. Auch wenn besonders in jüngeren Generationen eine stärkere Orientierung in Richtung partnerschaftliche Teilung der unbezahlten Haus- und Versorgungsarbeit zu beobachten ist, bestimmen letztlich traditionelle Rollenvorstellungen und -zuschreibungen das Verhalten. (Maierhuber/Papouschek 2010, S. 432ff) So übernehmen junge Frauen nach wie vor hauptverantwortlich die Betreuung der Kinder. Frauen arbeiten – und dies nahezu unverändert seit 20 Jahren – in der Woche 26 Stunden unbezahlt, Männer dem gegenüber nur 14,7 Stunden. (Böhm/Buchinger 2013, S. 89)

Die ungleiche Verteilung der unbezahlten Arbeit wird durch gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen ungebrochen gefördert. Nach wie vor folgen die Entgelte in den von Frauen dominierten Erwerbsarbeitsfeldern – etwa der gesamte Bereich der personenbezogenen und unternehmensnahen Dienstleistungen – einem „Zuverdienerinnenmodell“, jene in den von Männern dominierten Branchen einem „Familiernährermodell“. (Maierhuber/Papouschek 2010, S. 434) Insgesamt ist die strukturell geringere Entlohnung von Frauen gegenüber Männern in Österreich und

¹ Siehe bspw. die vier Berichte zur Situation von Frauen in Österreich (Frauenbericht 1975, 1985, 1995 und 2010).

Deutschland besonders stark ausgeprägt: Im EU-27-Ranking liegt Österreich im Jahr 2011 an zweitletzter Stelle, Deutschland an drittletzter; nur in Estland ist der „Gender Pay Gap“² noch größer. (EUROSTAT 2013)³ Studien weisen auf den großen – und stetig wachsenden – Anteil von Niedriglöhnen hin: Frauen sind hiervon besonders betroffen, und dies beharrlich und strukturell.⁴ Durch die geringere Entlohnung ist es folgerichtig logisch, dass – wenn Kinder oder pflegebedürftige Angehörige zu betreuen und zu versorgen sind – diese Aufgaben von Frauen übernommen werden. Der immer noch ansteigende Anteil teilzeitbeschäftigter Frauen – in Österreich und Deutschland ist davon bereits fast jede zweite erwerbstätige Frau betroffen – zeigt dies deutlich. Die Konsequenzen dieser Entscheidungen zeigen sich im höheren und immer größeren Armutsrisiko von Frauen – dies vor allem auch bis über das Erwerbsleben hinaus.

Trotz der nahezu gleichbleibenden Alleinzuständigkeit von Frauen für die reproduktive Arbeit können wir in den letzten Jahren aber eine steigende weibliche Erwerbsbeteiligung in Österreich und Deutschland beobachten. Sie liegt jedoch nach wie vor unter jener der Männer, obwohl bereits für bestimmte Betreuungsphasen der Kinder wesentliche Verbesserungen seitens der öffentlichen Infrastruktur umgesetzt werden konnten. Frauen versuchen mit den diversen Beschäftigungsformen – Teilzeitarbeit, geringfügige Arbeit, atypische Arbeit – auf individueller Basis gesamtgesellschaftlich und betrieblich mangelhafte Rahmenbedingungen zu umgehen. Auch hierfür bezahlen sie individuell den Preis.

Das allgemein starke Aufholen im Bereich der Bildung rechnet sich für Frauen bislang kaum. So belegen Statistiken – dies trifft im Übrigen auf alle hochtechnologisierten Staaten zu –, dass die aktuelle Frauengeneration die bestausgebildete aller Zeiten ist. Junge Frauen sind heute besser qualifiziert als gleichaltrige Männer. Das Qualifikationsniveau an sich ist jedoch kein Garant dafür, dass dies auch in entsprechende Einkommen und Karrieren umgesetzt werden kann. Denn die Bildungs- und Ausbildungswahl von Frauen ist ungebrochen traditionell geschlechtsspezifisch geprägt. Daran konnten die seit rund 40 Jahren gesetzten bildungs- und frauenpolitischen

2 Der „Gender Pay Gap“ ist der prozentuelle Unterschied zwischen den durchschnittlichen Bruttostundenverdiensten von Frauen gemessen an jenen der Männer (vgl. Biffl 2010, 473)

3 Quelle: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc340>, abgefragt am 06.07.2013

4 Siehe etwa Strengmann-Kuhn 2003, Lutz/Mahringier 2010, Riesenfelder et al. 2011, Buchinger/Königstorfer 2012.

Maßnahmen wenig ändern. Auch besser qualifizierte Frauen können ihre Bildungsabschlüsse kaum in entsprechenden Karrieren oder Entgelten realisieren.⁵

Das beharrliche Bestehen der so genannten „gläsernen Decke“ – sehr geringer und kaum steigender Frauenanteil in höheren betrieblichen Positionen – verdeutlicht die Benachteiligung von Frauen im betrieblichen Aufstieg. Schon allein der Umstand im gebärfähigen Alter zu sein genügt, um eine Frau von Karrierewegen auszuschließen. (Kleinert et al. 2007, S. 104-107)⁶

1.1 Unsere Gesellschaft lässt sich die Diskriminierung von Frauen einiges kosten!

Die geringere Beteiligung von Frauen am Erwerbsarbeitsmarkt bringt hohe gesamtwirtschaftliche Kosten mit sich. So würde – laut Schätzungen der Weltbank – das Wirtschaftswachstum um sechs Prozent steigen, wenn es keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Beschäftigung und Entlohnung gäbe.⁷ Eine Studie der in New York ansässigen Forschungs- und Beratungsorganisation Catalyst analysierte den Zusammenhang zwischen Gender Diversity – also die Mischung von Frauen und Männern – im Top-Management und der finanziellen Leistung von Unternehmen. Untersucht wurden 353 der 500 erfolgreichsten Unternehmen in den USA über den Zeitraum von vier Jahren (1996 bis 2000). Bei der Gruppe der Unternehmen mit der höchsten Präsenz von Frauen im Top-Management zeigte sich eine deutlich bessere finanzielle Leistung – bis zu 35 Prozent – als in der Gruppe der Unternehmen mit den wenigsten Frauen im Top-Management.⁸

5 So waren im Durchschnitt der Jahre 2005 bis 2007 rund 21 Prozent (oder rund 341.000) der erwerbstätigen Frauen in Österreich überqualifiziert beschäftigt. Bei den Männern waren es hingegen rund 18 Prozent (oder rund 337.000). Hinzuweisen ist hierbei darauf, dass sowohl Ausmaß als auch die Geschlechterdifferenzen im Anteil der überqualifiziert Beschäftigten mit dem Ausbildungsniveau steigen. So liegt der Anteil der überqualifiziert beschäftigten Akademikerinnen bei rund 37 Prozent der Erwerbstätigen und jener der überqualifiziert beschäftigten Akademiker bei 28 Prozent. (Buchinger et al. 2010, 82)

6 In dieser Untersuchung wurde der Einfluss von Kindern auf die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition innezuhaben, statistisch kontrolliert und festgestellt, dass es bei Frauen bereits genügt, das Alter einer möglichen Familiengründung zu erreichen, um für leitende Funktionen nicht in Betracht zu kommen.

7 Simulationsberechnungen für das Bundesland Salzburg/Österreich zeigen, dass bei einem Gleichziehen der Beschäftigungsquote der Frauen mit jener der Männer die Bruttowertschöpfung um 2,8 Prozent steigen würde (das sind 385 Mio. €), das Steueraufkommen würde sich um 314 Mio. € erhöhen. Eine Anpassung der Beschäftigungsquote der Salzburger Frauen an jene in Skandinavien hätte eine Erhöhung der Bruttowertschöpfung um 1,5 Prozent zur Folge, was 213 Mio. € entspricht, die Steuereinnahmen in Salzburg würden um 174 Mio. zunehmen. (Buchinger et al. 2010, 111ff.)

8 <http://www.catalyst.org/publication/82/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>, abgefragt am 26.4.2009.

Verschiedenste Aspekte verweisen daher auf die ökonomischen Vorteile bzw. auf die Notwendigkeit einer verstärkten Integration von Frauen ins Beschäftigungssystem, und das während des gesamten Erwerbsarbeitslebens. Von einer Gleichstellung würden außerdem nicht nur Frauen profitieren, sondern auch deren Familien.⁹ Um sie zu erreichen, bedarf es aber konzertierter Anstrengungen in allen politischen und unternehmerischen Bereichen und auf den verschiedensten Ebenen.

1.2 Frauenleben – Männerleben. Beide werden bunter

In den letzten Jahrzehnten können wir eine markante Vervielfältigung der Lebensformen bei Frauen und Männern beobachten. Neben vielen Frauen, die allein mit oder ohne Kinder leben, befinden sich andere in heterosexuellen oder gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaften – dies ebenfalls mit oder ohne Kinder. Hierdurch verschiebt sich das Heiratsalter massiv nach oben. Auch die Veränderungen in den altersspezifischen Fruchtbarkeitsziffern sprechen eine deutliche Sprache in Bezug auf diesen sich vollziehenden gesellschaftlichen Wandel. Immer weniger Frauen bekommen im jungen Alter Kinder, während deutlich mehr Frauen in späteren Jahren Mütter und deutlich mehr Männer im späteren Alter Väter werden. Traditionelle Beweggründe für das Kinderkriegen gehen zurück, emotionale Beweggründe dominieren: Kinderwunsch und geplante Schwangerschaften spielen zunehmend eine größere Rolle als ungeplante Schwangerschaften. Verantwortlich dürften dafür – neben der Entwicklung anderer Lebensvorstellungen insgesamt – unter anderem verlängerte Ausbildungen sowie der spätere Einstieg ins Erwerbsleben sein.

Das Hinausschieben der biologischen Reproduktion bedeutet zugleich, dass Mütter und Väter heute tendenziell älter sind als in allen bisherigen Generationen. Viele Mütter und Väter haben heute in einem Alter betreuungspflichtige Kinder, das früher der Großelterngeneration zuzuschreiben war. Diese Eltern müssen aufgrund dieser Funktion und ihrer Fürsorgepflichten länger ökonomisch aktiv und produktiv sein als in allen früheren Generationen, auch um die tendenziell längeren Ausbildungszeiten ihrer Kinder finanzieren zu können. Gleichzeitig eröffnet sich eine bisher nicht beachtete Dimension: Mit ihrer längeren ökonomischen Aktivität tragen sie länger als alle

⁹ <http://www.adb.org/publications/asian-development-outlook-2008-workers-asia> (Aufruf am 11.9.2013) vgl. Asian Development Bank, 2008

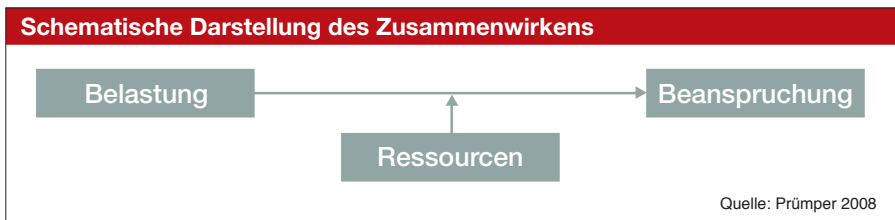
bisherigen Generationen wesentlich zur Sicherung sozialstaatlicher Leistungen bei. Dies sollte bei mancher Panikmache vor einer alternden Gesellschaft mitberücksichtigt werden. (Böhm/Buchinger 2011, S. 46)

1.3 Frauenleben und Männerleben in Betrieben

Die sich vervielfältigenden Lebenslagen und Lebensformen von Frauen und Männern erfordern auf betrieblicher Ebene als Führungsaufgabe die systematische Berücksichtigung des sozialen Geschlechts (Gender) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ferner braucht es Unternehmensziele, die etwa die Übernahme von Führungsverantwortung in Teilzeit oder die gezielte Förderung von qualifizierten Frauen zu ermöglichen.

Wichtig ist: Anfangen – und man kann an jedem Punkt anfangen. Denn Unternehmen oder Organisationen haben vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten für ein gutes Arbeitsleben von Frauen und Männern und sollten diese umfassend nutzen.

So benötigen wir zunächst ein einfaches, praxiserprobtes arbeitswissenschaftliches Modell, das uns hilft, die Arbeit, wenn sie sowohl von Frauen als auch von Männern geleistet wird, zu beschreiben und inhaltlich zu untersuchen. Wir empfehlen das Belastung-Ressourcen-Beanspruchungskonzept (Tempel/Imarinen, 2013, S. 98 f.), wie es in der folgenden Grafik dargestellt ist:



Belastung wird hier wertneutral als Arbeitsanforderung verstanden, die letztlich durch das Unternehmen vorgegeben ist. Die Beanspruchung ist die subjektive Reaktion der Betroffenen, die die Arbeitsanforderung erfüllen sollen. Die Beanspruchung wird aber auch beeinflusst durch individuelle, persönliche Ressourcen, die eine Reaktion auf eine

Belastung prägen. Unter den Ressourcen werden hier ausschließlich die betrieblichen verstanden. Sie sind eine moderierende Variable, mit deren Hilfe die Bewältigung einer Arbeitsanforderung erleichtert oder – im Falle der Abwesenheit oder Verweigerung – erschwert werden kann. Die betrieblichen Belastungen und Ressourcen sind Gegenstand der im Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung. Den Führungskräften bieten sie ein Modell zur Beurteilung der Arbeitssituationen, auf die sie im Alltag des Unternehmens immer wieder stoßen werden.¹⁰

¹⁰ S. auch bei Prümper, Jochen, Arbeitstätigkeit, 2008, in Martin, P./Prümper, J./v. Harten, G. (Hrsg.), Frankfurt a. M.

1.4 Geschlechterkompetente Führung

Führungskräfte brauchen, um geschlechtergerecht führen zu können, für ihre Arbeit Genderkompetenz. Die sozial konstruierten Geschlechterverhältnisse beinhalten drei Dimensionen:

► Symbolische Dimension:

Traditionelle Geschlechterrollenstereotypen und Vorurteile gegenüber Frauen und Männern sind beharrlich wirksam – dies, obwohl sich die Realitäten von Frauen- und Männerleben massiv verändert haben. So prägen Bilder von Männern als „Familiernährern“ und von Frauen als „Zuverdienerinnen“ nicht nur das Arbeits- und Sozialrecht, sondern auch betriebliche Organisationen. Betriebliche Kulturen stellen diese Geschlechterhierarchie tagtäglich her und wirken dadurch tendenziell frauenausgrenzend.

► Strukturelle Dimension:

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und betriebliche Strukturen wirken beharrlich frauenbenachteiligend. Frauen sind im Einkommen diskriminiert. Sie sind in Führungsfunktionen deutlich unterrepräsentiert und arbeiten zunehmend in prekären Beschäftigungsverhältnissen wie etwa Teilzeit, mit all den bereits beschriebenen Konsequenzen für Frauen.

► Individuell/subjektive Dimension:

Frauen- und Männerleben unterscheiden sich aufgrund der unterschiedlichen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und vorherrschenden Weiblichkeits- und Männlichkeitsbilder deutlich: Frauen übernehmen etwa die ihnen gesellschaftlich zugewiesene Rolle der Versorgerin ihrer Familien und trauen sich tendenziell weniger zu (etwa Übernahme von Führungsaufgaben); Männer, die aktiv Väter sein wollen und dafür über einen längeren Zeitraum ihre Arbeitszeit reduzieren, kommen kaum mehr für Karrierefunktionen in Frage – sie entsprechen damit nicht mehr dem traditionellen Männlichkeitsbild.

Genderkompetenz umfasst Wissen über Geschlechterverhältnisse, das Verstehen ihrer Wirkungsweisen sowie das Handeln zur Förderung von mehr Geschlechtergerechtigkeit.

2. Generationen-Management: Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung als nachhaltige Investition

Ältere Frauen und Männer sind weniger oft krank als jüngere, dafür aber länger. Bei rasch alternden Belegschaften wirkt sich das höhere Krankenvolumen der Älteren zusätzlich aus. Um diesem demografiebedingten Zusatzaufwand effektiv zu begegnen, bedarf es nachhaltiger Investitionen in ein aktives Generationen-Management. Notwendig sind umfassende Einstellungsänderungen in den Betrieben. Es geht darum, die Zusammenarbeit älterer und jüngerer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu fördern und die Stärken und Schwächen der verschiedenen Generationen entsprechend zu berücksichtigen: Wir benötigen eine geschlechtergerechte Arbeitswelt für alle Altersgruppen, die den Prozess des Älterwerdens systematisch berücksichtigt. Nur auf diese Weise kann den tiefgreifenden Auswirkungen des demografischen Wandels in unserer Gesellschaft nachhaltig begegnet werden.

Der demografiebedingte (kumulierte) Zusatzaufwand für ein Unternehmen mit 100 Beschäftigten (Jahres-Bruttolohn inkl. Arbeitgeberbeiträge 40.000,00 €) ohne zusätzliche Personalersatzkosten für Erkrankte ist in Österreich und Deutschland sehr unterschiedlich (siehe unten). Die zwei wichtigsten Unterschiede sind der mehr als doppelt so hohe Zuwachs an Krankständen bei über 40-jährigen Frauen und Männern in Deutschland und der dort im Vergleich zu Österreich höhere Anteil Älterer an der Erwerbsbevölkerung.

Demografiebedingter Zusatzaufwand für Erkrankte			
Pro 100 Beschäftigte in Österreich	Pro 100 Frauen	Pro 100 Männer	
In 10 Jahren	61.331,- €	60.721,- €	61.944,- €
In 15 Jahren	133.812,- €	132.189,- €	134.859,- €
Pro 100 Beschäftigte in Deutschland	Pro 100 Frauen	Pro 100 Männer	
In 10 Jahren	202.822,- €	200.794,- €	204.850,- €
<small>Quellen: Statistik Austria, Bundesamt für Statistik, Hauptverband der Sozialversicherungsträger, Bundesverband der Betriebskrankenkassen</small>			

2.1 Kooperation der Generationen und Geschlechter

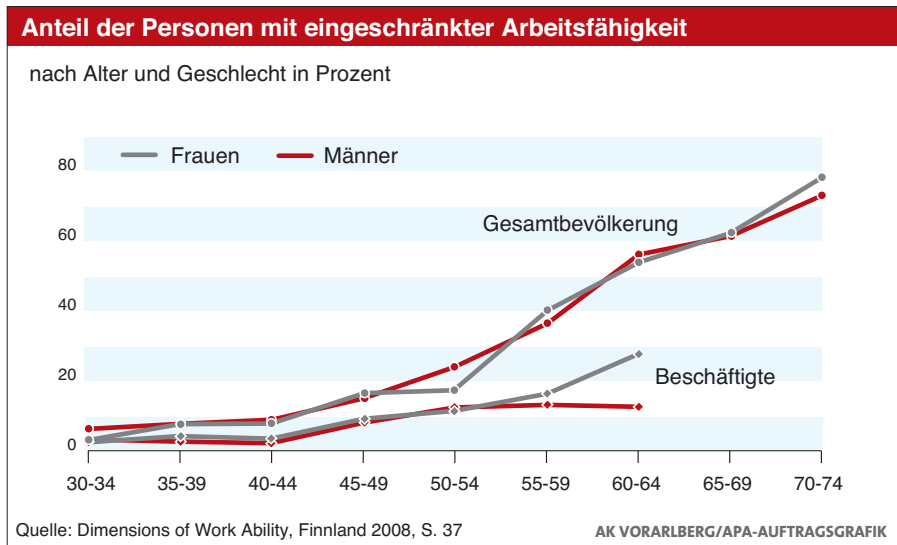
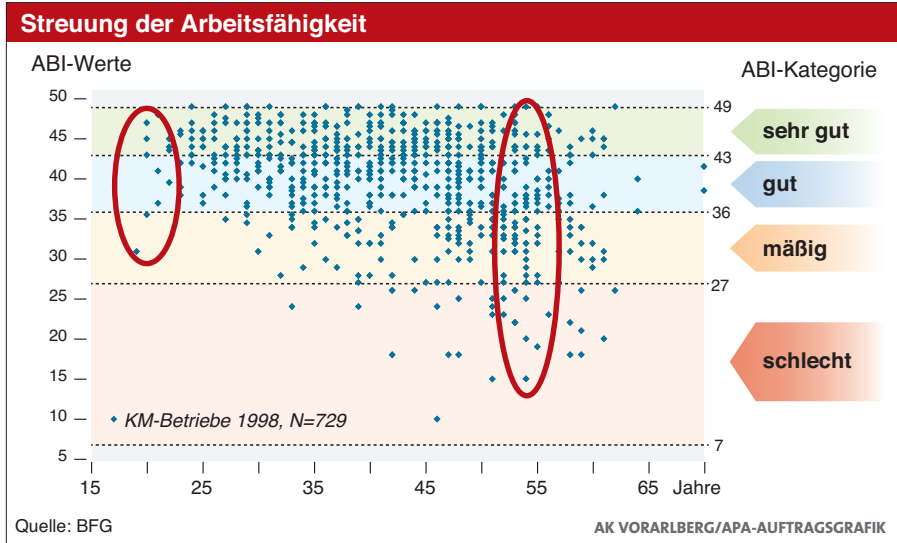
Die rasche und innovative Informationsverarbeitung der Jungen und das Erfahrungswissen der Alten sind in der Zusammenarbeit der Generationen eine unschlagbare Kombination. Die Jungen sind viel eher bereit, ausgetretene Pfade zu verlassen und Ältere behalten den Überblick in komplexen Situationen und Prozessen. Die gewinnbringende Nutzung der Zusammenarbeit der Generationen erfordert und fördert die notwendige Auseinandersetzung und Überwindung stereotyper Vorurteile, die bei Männern und Frauen gleichermaßen vorhanden sind. Sowohl hinsichtlich des Alters als auch hinsichtlich der Geschlechterrollen. Die Jüngeren haben oft das aktuellere fachliche Wissen, neigen aber zur lokalen Verbesserung eines Problembereichs, die Älteren kennen den Gesamtprozess und die Anknüpfungspunkte vor und nach dem Problembereich. Eine lokale Optimierung beinhaltet die Gefahr, dass vor- und/oder nachgeordnete Prozesse nicht mehr passen. Eine möglichst gute Zusammenarbeit der Generationen und Geschlechter ist also durch den Austausch unterschiedlicher Erfahrungshintergründe und Sichtweisen produktiv.

2.2 Mit dem Alter wachsen die Unterschiede

Lebensläufe sind individuell: Lebensalter, Geschlecht, soziale Herkunft, Ausbildung, Partnerschaft, Einstellungen zu Arbeit und Nichtarbeit, aber auch mögliche Phasen der Kindererziehung oder Eltern-Pflege, die konkreten Arbeitstätigkeiten und die verschiedenen Formen des Einkommens – von Werkverträgen über Leiharbeit bis zu Anstellung oder Selbständigkeit – ergeben wesentliche Unterschiede. Die Frage ist, wie die Arbeitswelt auf diese Unterschiede reagiert.

Die folgende Darstellung der Arbeitsfähigkeit von 729 Personen unterschiedlichen Alters und Geschlechts (auf der nächsten Seite oben) zeigt, dass die Streuung der Arbeitsfähigkeit, gemessen mit dem Arbeitsbewältigungs-Index (ABI) mit zunehmendem Alter größer wird: Ältere können zwar auch noch eine sehr gute Arbeitsfähigkeit haben, aber es gibt zunehmend größere Gruppen mit kritischer Arbeitsfähigkeit (Ilmarinen 2006).

Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung



Im Rahmen dieser wachsenden Streuung der Arbeitsfähigkeit mit dem Alter sind, ebenfalls gemessen mit dem Arbeitsbewältigungs-Index, auch Geschlechterunterschiede zu erkennen. Die Arbeitsfähigkeit der Frauen nimmt stärker ab als die der Männer (Dimensions of Work Ability, S. 37), insbesondere bei über 60-jährigen Frauen, die im Arbeitsleben stehen (siehe Grafik linke Seite unten).

Möglicherweise auf Grund der gesellschaftsbedingten Umstände, strukturellen Benachteiligung, Lebenslagen, Lebensformen und Lebenssituationen – Stichwort Mehrfachbelastung von Frauen – sinken die geringeren Anteile an sehr guter und guter Arbeitsfähigkeit von erwerbstätigen Frauen im Vergleich zu männlichen Erwerbstätigen mit dem Alter auch noch stärker: Nur acht Prozent der Frauen über 55 Jahre, aber 18 Prozent der gleichaltrigen Männer haben noch eine sehr gute Arbeitsfähigkeit (vgl. Dimensions of Work Ability, S. 30).

Dabei gilt es allerdings zu hinterfragen, wie es um den Unterschied zwischen subjektiver und objektiver Arbeitsfähigkeit bestellt ist: Männer attestieren sich teilweise eine bessere Arbeitsfähigkeit, um ihrem Männlichkeitsbild zu entsprechen. Auch können sie möglicherweise auf mehr tätige oder psychische Unterstützung durch Familien oder Partnerinnen zurückgreifen.

2.3 „Mitalternde Arbeitsbedingungen“ für Frauen und Männer fördern Gleichstellung

Was folgt nun aus diesen wachsenden Unterschieden in der Arbeitsfähigkeit in der Praxis für Personal- und Organisationsentwicklung? Sie machen eine individuelle Optimierung der Arbeitsbedingungen erforderlich, selbstverständlich auf Grundlage kollektiver Rahmenbedingungen. Optimale Produktivität erreicht ein Unternehmen, wenn jede Frau und jeder Mann entsprechend der individuellen Möglichkeiten optimal gefordert wird. Man könnte es auch anders formulieren: Gleichbehandlung ist Diskriminierung, nämlich dann, wenn von allen – trotz unterschiedlicher Möglichkeiten – das Gleiche verlangt wird. Eigentlich sollte es so etwas geben, wie „mitalternde Arbeitsverträge“: Im Laufe des Lebens ändern sich die – zwischen den Geschlechtern tendenziell unterschiedlichen – Bedürfnisse und Möglichkeiten der Beteiligung am Arbeitsleben und damit die Erwartungen an die Arbeitswelt.

Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung

SEITE 24

Die Einführung von mitalternden und geschlechtergerechten Arbeitsbedingungen – z.B. Organisation von Pflegediensten, für Personen, die Angehörige pflegen und Schichtarbeit haben, z.B. zusätzliche Urlaubstage bei besonderen (extremen) Arbeitsbelastungen, Krankheit, Bedrohung der Erwerbsfähigkeit oder im Alter – dient der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit aller auf lange Sicht. Sind solche Maßnahmen im Unternehmen transparent, könnten sie dem Austausch gegenseitiger Erwartungen und Erfahrungen mit Jüngeren dienen und Enttäuschungen, anderen Formen der Demotivierung oder innerer Kündigung vorbeugen. Einen Schlüssel hierzu könnten kollektive Vereinbarungen bieten, wie etwa der Haustarifvertrag der Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein zum demografischen Wandel (siehe Seite 29).



3. Das Konzept der Arbeitsfähigkeit

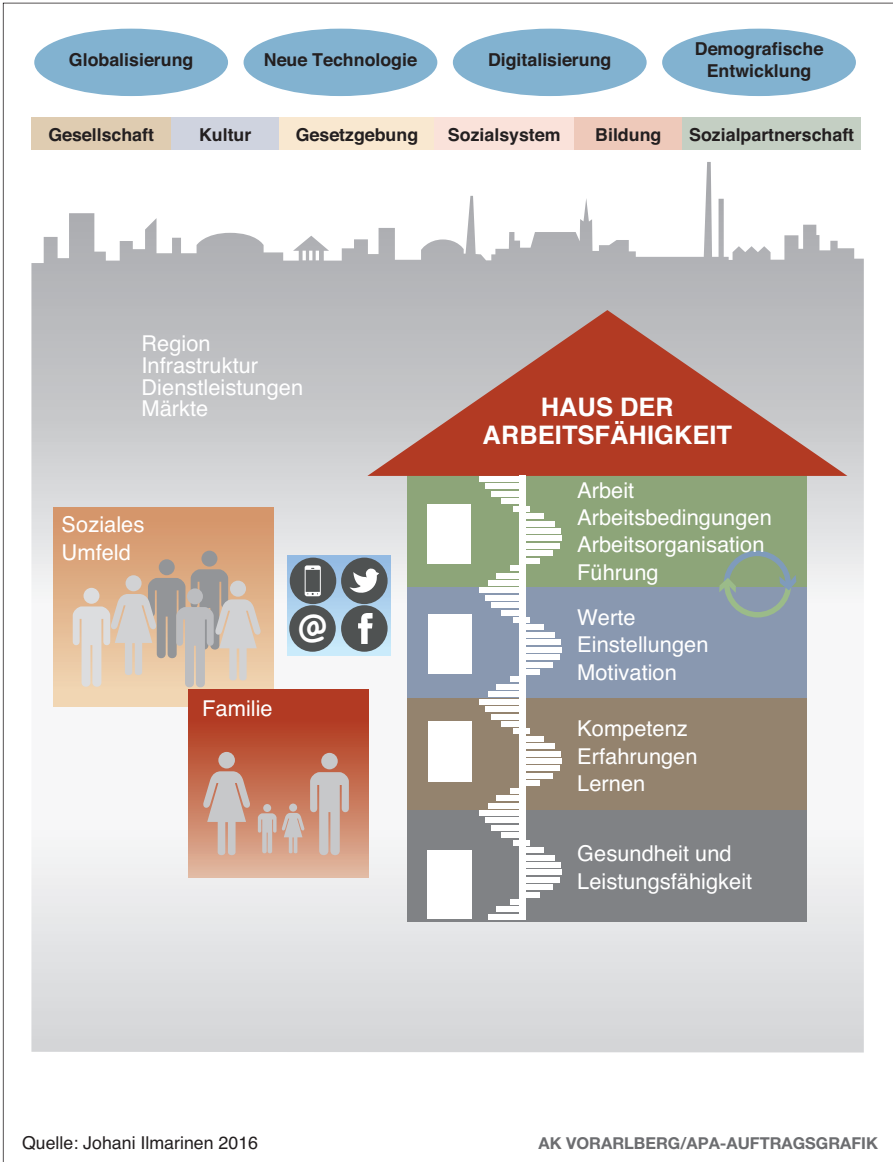
Die Begriffe Arbeitsfähigkeit und Arbeitswille werden häufig zu eng und statisch verstanden: „Entweder die Person bringt die richtige Einstellung und die entsprechenden Kapazitäten mit, oder sie ist am falschen Platz.“ Die gestellte Arbeitsanforderung wird dabei kaum jemals in Frage gestellt. Demgegenüber legen internationale Forschungsergebnisse zur Arbeitsfähigkeit (Work Ability) nahe, die Arbeitsanforderung als veränderliche und gestaltbare Größe zu verstehen und damit den oben beschriebenen individuellen Veränderungen Rechnung zu tragen. Arbeitsfähigkeit wird definiert als „das Potenzial eines Menschen, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen.“ (Tempel/Ilmarinen, 2013, S. 95 f.) Dabei stehen die individuellen Voraussetzungen in Wechselwirkung mit den Arbeitsanforderungen. Beide Größen können sich verändern und müssen deshalb gegebenenfalls angepasst werden.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit stellt den Wandel von Erwerbspersonen und Betrieben in den Mittelpunkt und versetzt die Beteiligten in die Lage, ihre Zukunft vorsorglich zu gestalten. Grundsätzlicher Ausgangspunkt sind die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Einzelnen in Bezug auf ihre Arbeit und die kontinuierliche Abstimmung des Zusammenpassens von Arbeit und persönlichen Kapazitäten zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit. In dieser dynamischen Sichtweise geht es also um den Ausgleich, die Balance zwischen den individuellen Kapazitäten und den Arbeitsanforderungen und nicht um ein individuelles Erfüllen oder Nicht-Erfüllen einer Vorgabe.

3.1 Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ veranschaulicht die gegenseitige Bedingtheit individueller, betrieblicher und gesellschaftlicher Aspekte der Fähigkeit zur Arbeitsbewältigung (Grafik rechte Seite). Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ist dann solide, wenn sich die verschiedenen Etagen sowie die Umfeldbedingungen gegenseitig stabilisieren.¹¹ Hinzuweisen ist hier darauf, dass die immer prekärer bzw. ungeschützter werdenden

¹¹ Und es ist letztlich auf dem Belastungs-Ressourcen-Beanspruchungskonzept aufgebaut, wie Ilmarinen berichtet (Tempel/Ilmarinen, 2013, S. 102)



Quelle: Johani Ilmarinen 2016

AK VORARLBERG/APA-AUFTRAGSGRAFIK

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit

SEITE 28

Arbeitsverhältnisse insgesamt die Arbeitsfähigkeit der einzelnen Beschäftigten von Grund auf einschränken bzw. bedrohen. Ein „geschütztes“ Arbeitsverhältnis ist aber eine wesentliche Voraussetzung für die Arbeitsfähigkeit: Es muss folgende Charakteristika erfüllen: Man versteht darunter ein „unbefristetes Dauerarbeitsverhältnis, mit dem der Arbeitnehmer und die Arbeitnehmerin tarifrechtlich und sozialversicherungsrechtlich in ein betriebliches Kollektiv eingebunden ist und dessen Entlohnung ... eine dauerhafte Existenzsicherung auch im Alter gewährleistet.“ (Möller 1988, S. 9)

Die drei unteren Stockwerke des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ sind der Person zuzuordnen: Die individuelle Leistungsfähigkeit und Gesundheit, die Ausbildung, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die Einstellungen, Werte und die Motivation. Diese, durch Alter, Geschlecht und soziale Lage wesentlich beeinflussten Ressourcen sollten in einer möglichst guten Balance mit den Arbeitsanforderungen stehen. Die Arbeitsanforderungen selbst werden im vierten Stockwerk festgelegt. Sie sind neben der Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation, der Arbeitsgemeinschaft, den Arbeitsaufgaben und -inhalten vor allem auch durch die Führungskräfte und die Unternehmenskultur geprägt. Und – das sei hier festgehalten: Den größten positiven oder negativen Einfluss auf diese Stabilität haben die unmittelbaren Vorgesetzten, das sind diejenigen, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als erste etwas zu sagen oder mit ihnen zu besprechen haben.

Aber unsere Arbeitsfähigkeit ist auch von persönlichen Beziehungen, der Familie und dem Freundeskreis beeinflusst. Darüber hinaus wirken sich regionale Gegebenheiten und Lebensbedingungen auf die Arbeitsfähigkeit aus und natürlich spielen auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, insbesondere die Sozial- und Pensions- bzw. Rentenpolitik eine Rolle.

Dazu ein Beispiel. Um eine fachgerechte Bewertung einer Balance zwischen den Ressourcen der Person und den Arbeitsbedingungen vorzunehmen, verständigten sich im Haustarifvertrag der Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein (VHH) die Vertragsparteien auf die folgende grundlegende Bedeutung der einzelnen Stockwerke im „Haus der Arbeitsfähigkeit“:

4. Stock: Arbeit, Arbeitsumgebung und Führung

haben den größten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zentrale Bedeutung hat dabei das Führungsverhalten mit seinen vielfältigen Auswirkungen auf Motivation und Leistungsbereitschaft, Arbeitsgestaltung und -zufriedenheit und das Befinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

3. Stock: Werte, Einstellungen und Motivation

beeinflussen das Verhalten am Arbeitsplatz. Hier entstehen die Betriebskulturen und das Betriebsklima, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich bewegen. Anerkennung, Wertschätzung und Vertrauen bilden die Grundlage für die Atmosphäre, die in diesem Stockwerk herrscht.

2. Stock: Kompetenz

wird benötigt, um den Arbeitsalltag mit seiner Routine, aber auch ständig wechselnden Anforderungen zu bewältigen. Soziale Kompetenz im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert die Atmosphäre und die Leistung am Arbeitsplatz, im Team.

1. Stock: Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Gesundheit schließt Krankheit mit ein. Das wird noch deutlicher mit steigendem Durchschnittsalter der Belegschaft. Leistungsfähigkeit wird bestimmt durch die physische, psychische und soziale Verfassung, in der wir uns befinden. „Insgesamt“, heißt es im Haustarifvertrag der VHH weiter, „liefern die Stockwerke 4, 2 und 1 die notwendigen Fach- und Detailinformationen, während im 3. Stock der Dialog stattfindet, mit dessen Hilfe die weiteren Maßnahmen vorbereitet und durchgeführt werden.“

Für diese Beschreibung der Stockwerke ist noch ergänzend zu bemerken, dass jedes Stockwerk auch geschlechtsspezifische Seiten hat. So ist beispielsweise im 4. Stock zu berücksichtigen, dass Führung meist männlich geprägt ist und als Vollzeitjob gedacht und gelebt wird, womit Frauen, die Teilzeit arbeiten wollen oder müssen, in diesen Strukturen von Führungsaufgaben häufig ausgeschlossen sind. Oder: Im 2. Stock führen geschlechtsstereotype Vorurteile z.B. dazu, dass Frauen in technischen Bereichen ihre technischen Fähigkeiten viel stärker beweisen müssen, während Männern Technik „angeboren“ erscheint. Umgekehrt gibt es Vorurteile, dass Frauen „von Natur aus“ soziale Kompetenzen aufweisen, die Männern nicht automatisch zugeschrieben werden.

Im 1. Stock ist zu berücksichtigen, dass Frauen durchschnittlich ein stärker ausgeprägtes Gesundheitsbewusstsein haben und deshalb auch leichter und besser für Maßnahmen der Verhaltensprävention (z.B. Ernährungs- oder Bewegungsprogramme) ansprechbar, Männer dagegen viel beratungsresistenter sind und Warnsignale des Körpers viel öfter ignorieren als Frauen. Insbesondere in männlich geprägten Dienstleistungen (z.B. Verkehrsunternehmen) oder Produktionsbereichen (z.B. Stahlerzeugung) sind die Unternehmenskultur, die Denk- und Verhaltensweisen so, dass es umfassender Dialoge und Interventionen bedarf, um schrittweise eine ganzheitliche Geschlechterperspektive zu entwickeln: Das passiert im 3. Stock, durch Wandel auf der Ebene von Werte, Betriebskultur und Motivation.

3.2 Die Balance im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ – Arbeitsfähigkeit ist messbar

Ein bewährtes Instrument zur Messung der Arbeitsfähigkeit ist der Arbeitsbewältigungs-Index (ABI, engl.: WAI = Work Ability Index; Tuomi et al. 2001). Der aktuelle Leitfaden zur Anwendung des WAI wurde von der deutschen Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin im Jahr 2007 vorgelegt (Hasselhorn & Freude 2007). Bei diesem Messinstrument handelt es sich um ein international anerkanntes Analyserkzeug für die Erfassung der subjektiv empfunden Beanspruchung, das den Grad des Zusammenpassens von Arbeitsanforderungen und Belastungen einerseits und den individuellen funktionellen Kapazitäten (körperliche, geistige und psychische Fähigkeiten) bzw. den psychischen Ressourcen andererseits identifiziert. Mit wachsendem

Alter einer Belegschaft wird diese subjektive Reaktion auf die betrieblichen Belastungen und Ressourcen immer deutlicher spürbar.

Hierbei ist die Beachtung des Datenschutzes von zentraler Bedeutung: Klare, nachvollziehbare Regelungen sind notwendig, um einen Datenmissbrauch zu verhindern und damit die Grundlage für das Vertrauen in dieses Instrument zu schaffen.

Dabei gilt:

- ▶ Der Arbeitsbewältigungsindex beinhaltet vertraulichen Personendaten.
- ▶ Er darf daher nur in anonymisierter Form im Betrieb zugänglich sein
- ▶ vor Einsatz des Instrumentes sind klare Spielregelungen idealerweise entweder im Kollektivvertrag oder in Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu treffen
- ▶ Die Beschränkung auf den ABI ohne parallele Untersuchung der betrieblichen Belastungen und Ressourcen (Gefährdungsbeurteilung) ist fachlich nicht zulässig

Damit kann das schwer greifbare Phänomen „Arbeitsbewältigungsfähigkeit“ für die Beteiligten sichtbar und nachvollziehbar gemacht werden. Das persönliche Ergebnis des ABI drückt sich in einer Kennzahl zwischen sieben und 49 Indexpunkten aus. Je höher der Indexwert ist, desto ausbalancierter ist die Arbeitsfähigkeit, also das Zusammenpassen zwischen Person und Arbeitsbedingungen und damit die Balance im „Haus der Arbeitsfähigkeit“:

Indexwert	Arbeitsfähigkeitskategorie	Balancekategorie
49-44 Punkte	Sehr gut	Sehr stabil
43-37 Punkte	Gut	Stabil
36-28 Punkte	Mäßig	Instabil
27-7 Punkte	Schlecht	Sehr instabil

Befinden sich die Person (mit ihren Kompetenzen und ihrem Gesundheits- oder Krankheitszustand) und ihre Arbeit in einem ausgewogenen Verhältnis, liegt eine sehr gute bis gute Arbeitsbewältigungsfähigkeit bzw. eine sehr stabile bis stabile Balance vor. Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist hingegen gefährdet bzw. die Balance wird instabil, wenn ein Wandel der individuellen körperlichen, geistigen und psy-

chischen Kapazitäten – wie beim Alterungsprozess – keine entsprechende Anpassung der Arbeitsanforderungen nach sich zieht. Kompetenzlücken, Probleme im sozialen Miteinander durch fehlende Anerkennung, Mängel bei den Arbeitsbedingungen, im Arbeits- und Gesundheitsschutz oder Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, des Alters, der Herkunft oder sexuellen Orientierung (vgl. Allg. Gleichbehandlungsgesetz) vermindern die Arbeitsfähigkeit. Sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit. Wir empfehlen die Bevorzugung des Begriffs Balance gegenüber der Stabilität, weil dieser sofort auf die Zusammenhänge verweist.

Der ABI erlaubt eine ziemlich solide Vorhersage, inwieweit es Beschäftigten eines Unternehmens möglich ist, bis zum Erreichen des regulären Pensions-/Rentenalters im Arbeitsleben zu bleiben oder nicht. So ergeben sich individuelle Beratungsmöglichkeiten und zur Unterstützung der Personalentwicklung der Aufbau einer Betriebsepidemiologie durch den betriebsärztlichen Dienst.

3.3 Voraussicht spart Kosten

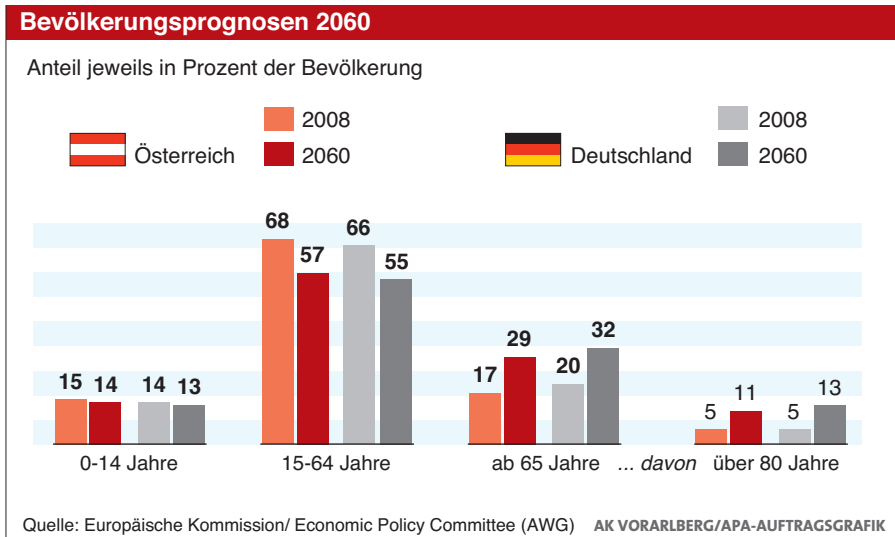
Mangelnde Voraussicht ist teuer. So hat ein bekanntes deutsches Automobilunternehmen mit großen Feierlichkeiten die letzten alten Meister mit dem „Goldenen Handschlag“ verabschiedet, um sich Lohnkosten zu sparen. Aus dem Sparen wurde aber nicht viel: Einer der Meister bekam unmittelbar nach seiner Verabschiedung einen hoch bezahlten Beratervertrag: Er war der Einzige, der jenseits von Bauplänen wusste, wo verschiedene Leitungen im Werk verlegt sind. Oder Fälle in ambulanten Pflegediensten: Die so genannten „teuren“ älteren diplomierten/examinierten Pflegekräfte werden durch „billigere“ und jüngere, nicht diplomierte/examinierte Pflegerinnen und Pfleger ersetzt, damit können aber komplexe Pflegeaufgaben oft nicht mehr befriedigend bewältigt werden.

Auch in der Frage neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist darüber hinaus Vorausschau wichtig. Mittlerweile gibt es in bestimmten Branchen bzw. für bestimmte Tätigkeiten bereits einen Fachkräftemangel. Hier nicht nur Männer, sondern auch Frauen im Blick zu haben, kann sich nur bezahlt machen. Das erfordert jedoch, dass beispielsweise Frauen und Mädchen in technischen Berufen und Männer und Burschen/Jungen in sozialen Berufen und Dienstleistungsberufen speziell gefördert werden müssen.

Auch sollte der Betrieb sowohl die Aus- und Fortbildung angelernter Kräfte als auch die von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern zu Fachkräften offensiv fördern, damit Weiterqualifikation für die Betroffenen finanziell und zeitlich machbar wird.

3.3.1 Österreich und Deutschland altern mit regionalen Unterschieden

Die Bevölkerungsprognosen bis 2060 aus Österreich und Deutschland zeigen, dass die Altersgruppen unter 65 Jahre sinken und die Altersgruppen „65 plus“ wachsen, besonders die der Ältesten: Die Altersgruppe „80 plus“ wird im Jahr 2060 zwischen elf und 13 Prozent der Bevölkerung umfassen:



Die demografische Entwicklung wird aber in den einzelnen Bundesländern beider Länder unterschiedlich ausfallen. Niederösterreich und Wien wachsen deutlich, während sie für Kärnten allerdings für 2060 massive Bevölkerungsverluste prognostiziert.

Vergleichbare Entwicklungen gibt es auch in Deutschland¹²: So schrumpfen Landkreise im Saarland, in Nordrhein-Westfalen und im Osten, während die meisten Ballungszentren wachsen. Je nach Prognose-Szenario (Höhe der Geburtenrate, Lebenserwartung, Zuwanderung) wächst der Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung unterschiedlich, beispielsweise von derzeit 23,1 Prozent auf 30,2 bis 40,9 Prozent in Österreich. Die Bevölkerung wird also älter, unsicher ist nur in welchem Ausmaß.

3.3.2 Vorarlberg altert stärker als es wächst

2030 teilen sich 417.000 Menschen Vorarlberg

Bevölkerungsprognose der Statistiker untermauert: Das Ländle altert stärker als es wächst – Ohne Zuwanderung ist Bevölkerungszahl nicht konstant zu halten – Zahl der Betagten wächst bis 2030 auf über 14.000.

Im Wandel. Die Statistik Austria hat's erhoben: 2017 lebten in Vorarlberg im Jahresdurchschnitt 390.441 Menschen. Das Land wächst, aber es wächst moderat. Gegenüber dem Vorjahr kam knapp ein Prozent Bevölkerung hinzu. Bis ins Jahr 2030 wird der jährliche Bevölkerungszuwachs nach heutigem Stand sogar noch sinken, und zwar auf 0,3 Prozent. Dann werden mehr als 417.000 Menschen in Österreichs westlichem Bundesland zuhause sein. Längerfristige Prognosen stellen die Zahlenfüchse zwar auch an, aber das sind nur Projektionen. Sie lassen bis ins Jahr 2070 rund 430.000 Einwohner für Vorarlberg erwarten.

Verschiebung der Gewichte

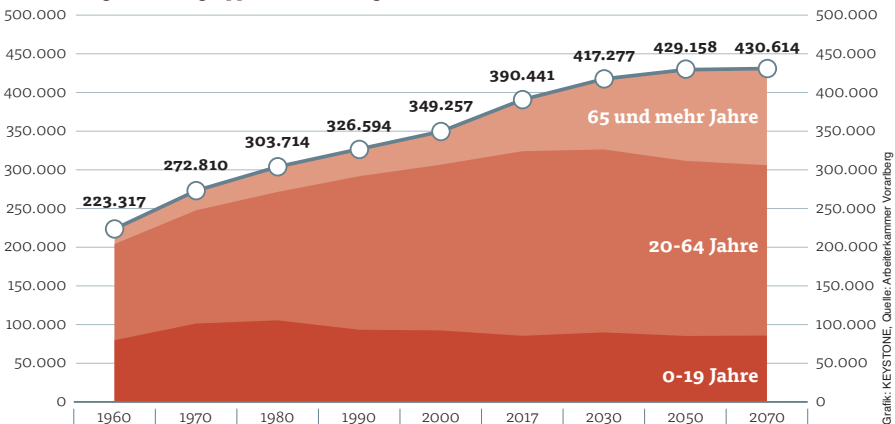
Schauen wir ein wenig genauer hin: Während Anfang der 1970er Jahre in Vorarlberg noch 5400 Kinder zu Welt kamen, waren es im Jahr 2017 nur noch 4400. Dieser Wert bleibt bis in die 2030er Jahre relativ konstant und pendelt sich dann bei 4000 ein. Werfen wir einen Blick auf den letzten Lebensabschnitt: Da waren es 1970 exakt

¹² http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/Statistiken/Bund/Bevoelkerungswachstum_Kreise_2009_2030.html, Aufruf 22.7.2013

1242 Vorarlberger, die 85 und mehr Lebensjahre zählten, im Jahr 2017 waren es 8500 und im Jahr 2030 werden über 14.000 Vorarlberger älter als 85 Jahre sein. Auch das Durchschnittsalter der Belegschaften in den Unternehmen wird steigen. Mehr Menschen werden den Arbeitsmarkt in Richtung Ruhestand verlassen als junge Menschen aus dem Bildungssystem in den Arbeitsmarkt nachfolgen. Laut Prognose werden in Vorarlberg im Jahr 2030 erstmals mehr Menschen über 64 als unter 20 Jahre alt sein. Verantwortlich für diese Entwicklung ist einerseits die steigende Lebenserwartung, andererseits kommen weniger Kinder zur Welt, als notwendig wären, um die Bevölkerungszahl (ohne Zuwanderung) konstant zu halten. Diesen notwendigen Schnitt von etwa 2,1 Kindern pro Frau schafft übrigens keiner der EU-28-Staaten – hier liegt der Schnitt bei 1,58. Frankreich kommt dem Wert mit 1,96 Kindern am nächsten.

Demographie in Vorarlberg

Entwicklung der Altersgruppen in Vorarlberg 1960 bis 2070



Das Alter anders einschätzen

Jung und dynamisch ist die halbe Miete – Ohne klügere Sicht auf das Alter geht Österreich laut demographischem Wandel schwierigen Zeiten entgegen.

Umdenken. Im Haupterwerbsalter (20 bis 64 Jahre) befinden sich aktuell etwas mehr

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit

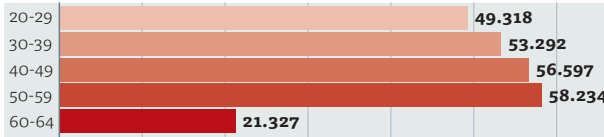
SEITE 36

als 238.000 Menschen in Vorarlberg, das sind 61 Prozent der Bevölkerung. Den größten Anteil dabei machen mit 25 Prozent die 50-59-Jährigen aus.

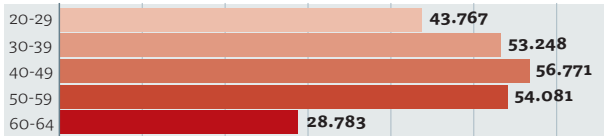
Demographie in Vorarlberg

Aufteilung der Altersgruppen im Haupterwerbsalter (Prognosen)

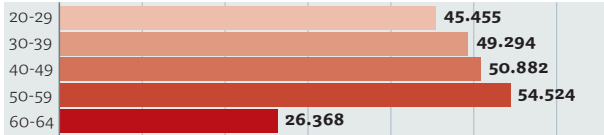
Im Jahr 2017



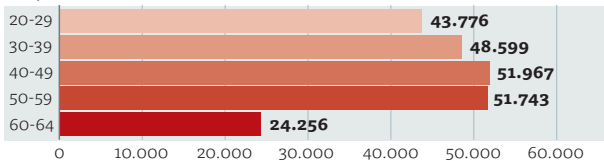
Im Jahr 2030



Im Jahr 2050



Im Jahr 2070



Grafik: KEYSTONE, Quelle: Arbeiterkammer Vorarlberg

Gebot der Stunde

„Wenn wir nicht kräftig in den Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis zum Pensionsalter investieren, wird Vorarlberg dauerhaft mit massivem Facharbeitermangel konfrontiert sein“, betont der stellvertretende AK-Direktor Gerhard Ouschan, der die Daten

analysiert hat. Auch die in der Wirtschaft oft geforderte Öffnung des Arbeitsmarkts für ausländische Kräfte würde den Facharbeitermangel allenfalls kurzfristig lindern helfen, „denn auch diese Fachkräfte werden älter“.

Was ist zu tun? „Wir sollten als erstes das generelle Defizit-Modell des Alterns in Frage zu stellen.“ Altern ist nicht gleich bedeutend mit dem Verlust von Fähigkeiten. Auch die Lernfähigkeit nimmt nicht ab. „Der ältere Mensch lernt anders, aber nicht unbedingt schlechter“, betont Ouschan.

Die Prozesse des Alterns hängen immer stark mit der persönlichen Lebensbiografie zusammen. „Deshalb ist notwendig, dass die Mechanismen des Alterns nicht erst spät berücksichtigt werden, sondern als lebensbegleitender Prozess in sämtlichen Bildungsebenen und in der gesellschaftlichen Diskussion Raum finden.“ Es kommt nicht von ungefähr, dass jene Länder, die den demografischen Wandel bereits vor Jahrzehnten ernst genommen haben, die höchsten Beschäftigungsquoten der über 55-Jährigen Bevölkerung ausweisen.

„Bleibt zu hoffen, dass die neue Bundesregierung besonders Menschen im letzten Arbeitsdrittel und Jugendliche, die auf den Arbeitsmarkt kommen, in ihren Strategien berücksichtigt, denn jeder Euro der in altersgerechte und generationsverbindende Maßnahmen investiert wird, entlastet die Sozialversicherungssysteme am Ende der Arbeitskarrieren und unterstützt das Anliegen nach Erhöhung des faktischen Pensionseintrittsalters.“

Gerade das von der AK Vorarlberg forcierte Pensionsmodell eines zehnjährigen Korridors „könnte angesichts der demografischen Entwicklung ja auch als Steilvorlage eines Sozialpartners begriffen werden, den die Regierung bequem aufnehmen und verwandeln könnte“.

Ältere Arbeitnehmer nicht im Regen stehen lassen

Die AK Vorarlberg legte 2018 ein neues Modell der Altersteilzeit vor - Arbeitnehmer sollen Arbeitszeit schrittweise reduzieren können - So bliebe auch Erfahrungswissen länger in den Betrieben.

Modell: Mit einem neuen Altersteilzeit-Modell ließ Die AK Vorarlberg aufhorchen: Wenn es nach ihm geht, soll es künftig neben der kontinuierlichen Altersteilzeit und dem Blockmodell ein drittes Regelangebot geben, bei dem die Arbeitszeit schrittweise reduziert würde. Seine Formel lautet: „80-60-50-40-20“.

Es ist einfach, Maßnahmen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abzuschaffen, wie es die Regierung mit dem Beschäftigungsbonus bzw. der Aktion 20.000 macht. „Was wir dringend brauchen sind geeignete Maßnahmen, um ältere Menschen länger gesund im Job zu halten“, ist AK Präsident Hubert Hämmerle überzeugt. Vor allem bei der Altersteilzeit gäbe es da noch Möglichkeiten.

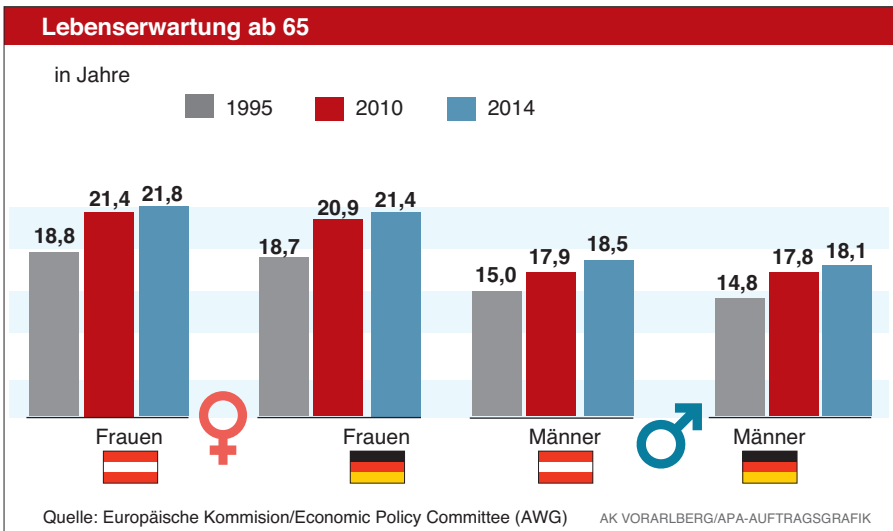
Die Bundesregierung will das Antrittsalter für Männer von 58 auf 60 Jahre erhöhen. Bisher besteht bei der Altersteilzeit die Möglichkeit einer kontinuierlichen Inanspruchnahme bzw. des Blockmodells. Im einen Fall wird die Arbeitszeit dauerhaft (bis zu fünf Jahre) auf 60 bis 40 Prozent reduziert, im anderen Fall folgt auf eine gewisse Zeitspanne der vollen Arbeitsleistung eine ebenso lange Ruhephase. Experten kritisieren, dass das Blockmodell einen abrupten Übergang von Arbeit zu Freizeit verursacht.

Gegen den Pensionsschock

Das Modell, das die AK Vorarlberg als dritte Variante fordert, sieht einen schrittweisen Aufbau der Pensionsfähigkeit vor, um dem gefürchteten Pensionsschock zu entgehen. Das neue Modell bietet Vorteile für alle: Im Unterschied zum Blockmodell bleibt das Erfahrungswissen länger im Betrieb, zudem wäre eine bessere Übergabe der Tätigkeiten möglich. Für die Arbeitnehmer bedeutet es einen schrittweisen Aufbau der Pensionsfähigkeit und eine höhere Entlastung mit zunehmendem Alter. Mit dem Modell würde die Arbeitsleistung im Schnitt um 50 Prozent reduziert. Im ersten Jahr auf 80 (vier Tage), im zweiten auf 60 (drei Tage), im dritten auf 50 (2,5 Tage), im vierten auf 40 (zwei Tage) und im fünften auf 20 Prozent (einen Tag). „Ein sanftes Modell, das Vorteile für Beschäftigten und Betriebe bringen würde“, ist die AK Vorarlberg überzeugt

3.4. Frauen altern anders

Die Lebenserwartung für Frauen ist in Österreich und Deutschland, wie in allen entwickelten Industrieländern, höher als für Männer, vor allem, wenn das 65. Lebensjahr bereits erreicht wurde. Die Tendenz der Lebenserwartung war bisher – und ist weiterhin – steigend:



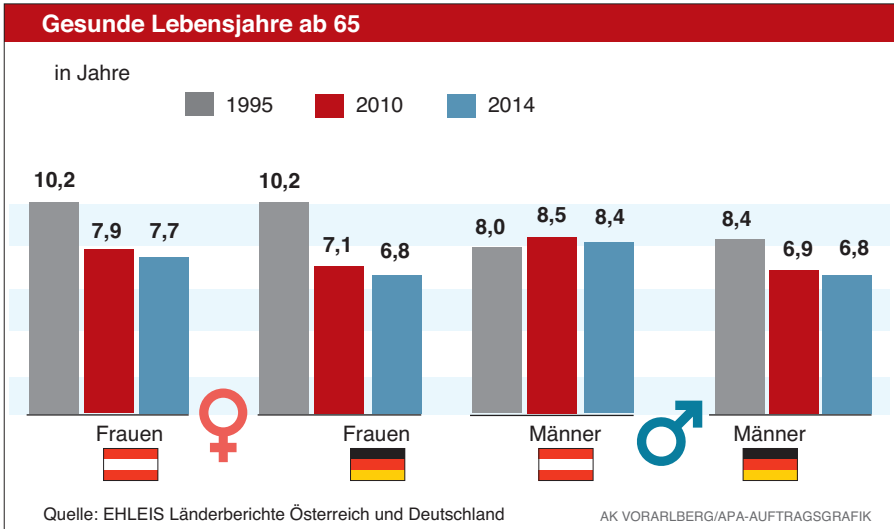
Betrachtet man allerdings den Anteil der „Gesunden Lebensjahre“ – Lebensjahre ohne Funktionsbeschränkungen bzw. -beschwerden – so sinkt dieser bei beiden Geschlechtern relativ und auch deutlich (siehe Grafik nächste Seite).

Gleichzeitig verringern sich die „Gesunden Lebensjahre“ bei den österreichischen und deutschen Frauen und den deutschen Männern nicht nur relativ, sondern auch absolut, mit Ausnahme der österreichischen Männer, die beispielsweise bei der Kombination von Nacht- und Schwerarbeit im Alter von 57 Jahren das Arbeitsleben beenden können.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit

SEITE 40

Bei Frauen sinken die „Gesunden Lebensjahre“ stärker als bei Männern. Internationale Studien zeigen, dass die Arbeitswelt darauf einen großen Einfluss hat, insbesondere die Arbeitstätigkeiten und Einkommensverhältnisse von Frauen.



3.5 Geschlecht, Alter, Krankheit und Arbeit

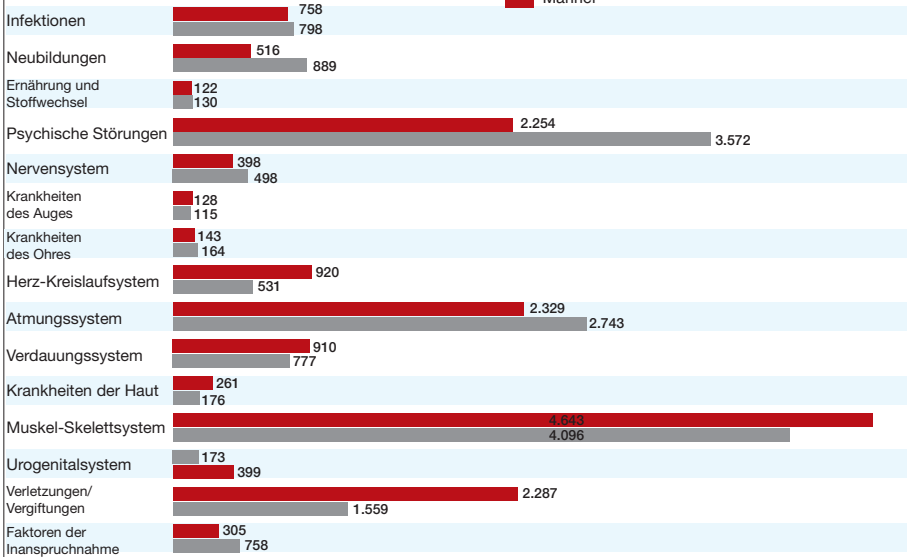
Das Krankenstandsgeschehen kennt Geschlechterunterschiede bei bestimmten Diagnosen: Während beispielsweise Frauen mehr Krankenstandstage wegen Diagnosen psychischer Störungen haben, sind die Krankenstandstage der Männer wegen Muskel-/Skeletterkrankungen oder Verletzungen/Vergiftungen höher, wie die Statistik des BKK-Bundesverbandes bzw. der österreichische Fehlzeitenreport¹³ zeigen:

¹³ http://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/A8731B34-234A-4461-B3A8-8090AED3BBA4/0/Fehlzeitenreport_2012.pdf, Aufruf am 22.7.2013, S. 48

Arbeitsunfähigkeit nach Krankheitsarten und Geschlecht

Tage je 1 beschäftigte Pflichtmitglieder in Deutschland 2016

■ Frauen
■ Männer



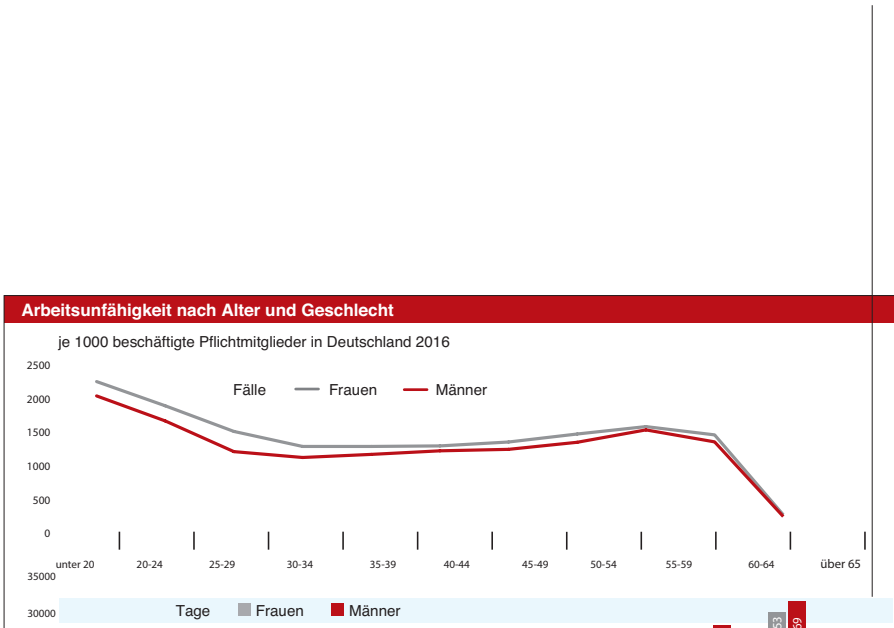
Quelle: BKK Gesundheitsreport 2016

AK VORARLBERG/APA-AUFTRAGSGRAFIK

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit

SEITE 42

Betrachtet man die Fälle und die Dauer der Arbeitsunfähigkeit, so fällt auf, dass in Deutschland Frauen in den Altersgruppen zwischen 20 und 34 Jahre mehr Arbeitsunfähigkeitsfälle und ein höheres Krankenstandsvolumen haben:



In Österreich ist es so, dass – mit Ausnahme der unter 24-Jährigen und der Altersgruppe 60 bis 64 Jahre – Frauen längere Krankenstände als Männer haben.¹⁴

¹⁴ http://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/A8731B34-234A-4461-B3A8-8090AED3BBA4/0/Fehlzeitenreport_2012.pdf, S. 23

3.5.1 Geschlechtergerechte Arbeitsgestaltung auf Grundlage des gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Ein wesentlicher Bestandteil der regelmäßigen Überprüfung der Balance im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ist die gesetzlich geregelte Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsbedingungen. Dabei ist die geschlechtersensible Erfassung, Beurteilung und Beseitigung bzw. die Verringerung der Belastungen eine wichtige Voraussetzung. Sie sollte jedoch um die Erhebung und Förderung der persönlichen, sozialen und organisationalen Ressourcen ergänzt werden. Denn gesundheitsrelevante Beanspruchungsfolgen ergeben sich aus dem Zusammenspiel von Belastungen und Ressourcen: Bei Überwiegen der Belastungen sind negative Beanspruchungsfolgen, wie beispielsweise Erschöpfung oder depressive Zustände, wahrscheinlich: Es entwickelt sich stufenweise eine Störung der Balance. Umgekehrt fördert das Überwiegen von Ressourcen Zufriedenheit, Wohlbefinden und Gesundheit.

Was wären also gendersensible Aspekte in der Evaluierung der Belastungen der Arbeitswelt¹⁵ (Österreich) bzw. der Gefährdungsbeurteilung¹⁶ (Deutschland)? Beispielsweise die Berücksichtigung

- ▶ der unterschiedlichen Lebensphasen und Lebenslagen und die Balance zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen (Life Domain Balance): z.B. Zeitbudget von Alleinerziehenden, Pflegeaufgaben, Teilzeittätigkeiten als mögliche soziale Belastung und Aufstiegshindernis (meist für Frauen, aber auch für Männer)
- ▶ der reproduktiven Gesundheit (z.B. Strahlenschutzverordnung: Sind höhere Grenzwerte für Männer sinnvoll, weil das Reproduktionsrisiko geringer ist?) und spezifische Beanspruchungsfolgen durch Wechseljahre bei Frauen und Männern
- ▶ des Sicherheitsempfindens unter Genderaspekten
- ▶ der ergonomischen Ausstattung unter Genderaspekten (Bürostühle, die am „Durchschnittsmann“ entwickelt wurden)
- ▶ der Genderunterschiede körperlicher Vielfalt für die Auswahl der Berufsbekleidung oder der Schutzausrüstung, um den Bedürfnissen von Frauen und Nicht-Durchschnittsmännern gerecht zu werden

¹⁵ <http://www.arbeitsinspektion.gv.at/Arbeitschutz/Evaluierung/default.htm>, Aufruf am 22.7.2013

¹⁶ Weitere Informationen unter: GenderFACTS 42, GenderFACTS 43 der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (OSHA) in Bilbao, <http://agency.osha.eu.int>

- ▶ der aktiven Teilnahme von Frauen und Männern bei der Gefährdungsbeurteilung und insbesondere bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Beseitigung bzw. zumindest Verringerung von Belastungen.

Diese Punkte können im Rahmen der Auswertung der komplexen Gefährdungsbeurteilung bzw. Evaluierung der Belastungen fortlaufend weiterentwickelt werden.

Eine geschlechtersensible Gefährdungsbeurteilung hilft, eine geschlechtersensible Arbeitsgestaltung (weiter) zu entwickeln.

Neben der geschlechtergerechten Korrektur von Mängeln in den Arbeitsbedingungen durch Maßnahmen aufgrund der Gefährdungsbeurteilung ist die geschlechtersensible Arbeitsgestaltung bereits bei der Planung neuer Arbeitsbedingungen (Arbeitsinhalte, -abläufe, -organisation, -zeiten, -räume, -mittel ...) am wirkungsvollsten für die Förderung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und gleichzeitig auch ökonomisch am sinnvollsten: Korrektur ist teurer als Prävention. Dies erfordert Genderkompetenz der präventiven Akteurinnen und Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutz, besonders der Arbeitsmedizinerinnen und -mediziner, der Sicherheitsfachkräfte, der Arbeitspsychologinnen und -psychologen.

Das Bewusstwerden der Geschlechterrollen im Betrieb ist eine wichtige Ressource auf dem Weg zur adäquaten Beurteilung der Belastungen – und der Schlüssel für Veränderungen. Eine Studie dazu wurde in Deutschland 2009 vorgelegt. Hier heißt es: Geschlechterrollen prägen auch die Bilder von Männlichkeit und Weiblichkeit. Diese Bilder stimmen vielfach nicht mit der Realität überein – bestimmte Anforderungen und Belastungen werden nicht wahrgenommen und andere werden überbewertet.¹⁷

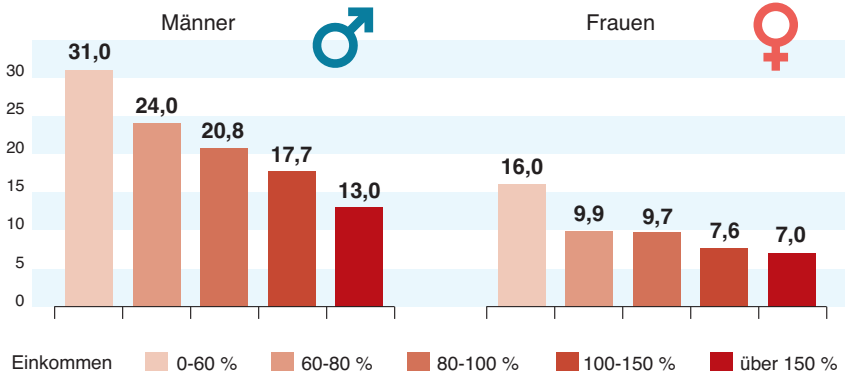
3.6 Wer wenig verdient, stirbt früher

Geringes Einkommen erhöht bei Frauen und Männern das Sterblichkeitsrisiko (Dragano 2007, S. 17), für Männer bis zum Alter von 65 noch mehr als für Frauen. Für die sozial Schwächsten gilt allerdings, dass die Frauen eine höhere Sterbewahrscheinlichkeit (Dragano 2007, S. 24) haben als Männer (siehe folgende Seiten).

¹⁷ Nachzulesen bei: Sujet Organisationsberatung (2010), im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und ver.di-Genderpolitik

Vorzeitige Sterblichkeit nach Einkommen und Geschlecht

Sterblichkeit vor einem Alter von 65 Jahre in Prozent (bezogen auf Medianeinkommen)



Quelle: Sozio-oekonomisches Panel (SOEP)
und Periodensterbetafel 1995-2005, Deutschland

AK VORARLBERG/APA-AUFTRAGSGRAFIK

Abhängigkeit der Lebenserwartung vom Einkommen

Einkommens- position ¹	Lebenserwartung Männer		Lebenserwartung Frauen	
	bei Geburt	ab 65 Jahre	bei Geburt	ab 65 Jahre
< 60%	70,1	12,3	76,9	16,2
60-80%	73,4	14,4	81,9	19,8
80-100%	75,2	15,6	82,0	19,9
100-150%	77,2	17,0	84,4	21,8
> 150%	80,9	19,7	85,3	22,5
Gesamt	75,3	15,7	81,3	19,3

¹ Einkommensposition in Relation zum gesellschaftlichen Mittelwert (Median). Berechnungsgrundlage ist das bedarfsgewichtete Haushaltsnettoeinkommen, wobei die Bedarfsgewichtung entsprechend der neuen OECD-Skala vorgenommen wird.

Quelle: Sozio-oekonomisches Panel und Periodensterbetafeln 1995-2005 (Lampert/Mielck 2008, S. 11)

Sterbewahrscheinlichkeit in Abhängigkeit der Sozialschicht

	Sterbewahrscheinlichkeit im Beobachtungszeitraum in Prozent	
	Männer	Frauen
Höchste Sozialschicht zu mind. zwei Zeitpunkten	18,9 Prozent	12,8 Prozent
Kombination aus hoher und niedriger Schicht	30,1 Prozent	25,5 Prozent
Niedrigste Sozialschicht zu mind. zwei Zeitpunkten	35,1 Prozent	35,8 Prozent

3.6.1 Pflegekosten sind beeinflussbar

Für Deutschland liegt eine aktuelle Studie vor¹⁸: „Die Mehrausgaben, die Pflegebedürftige im Vergleich zu Nicht-Pflegebedürftigen gleichen Alters und Geschlechts benötigen, sind (...) erheblich.“ Hochgerechnet auf die Alters- und Geschlechtsverteilung der Bevölkerung in Deutschland beliefen sie sich 2011 auf

- ▶ 9,2 Mrd. Euro für Krankenhausleistungen,
- ▶ 3,6 Mrd. Euro für Arzneimittel,
- ▶ 1,1 Mrd. Euro für ärztliche Behandlung,
- ▶ 1,2 Mrd. Euro für Heilmittel,
- ▶ 1,6 Mrd. Euro für Hilfsmittel und
- ▶ 2,0 Mrd. Euro für häusliche Krankenpflege.

Insgesamt betragen diese Mehrausgaben damit 18,6 Mrd. Euro. Eine optimale Be-

¹⁸ Barmer GEK Pflegereport 2012, Pressekonferenz, Statement Prof. Rothgang: <http://presse.barmer-gek.de/barmer/web/Portale/Presseportal/Subportal/Presseinformationen/Archiv/2012/121127-Pflegereport-2012/pdf-Digitale-Pressenmappe-Pflegereport-2012,property=Data.pdf> (Aufruf am 11.9.2013)

handlung von Pflegebedürftigen bietet damit auch Einsparpotentiale in der gesetzlichen Krankenversicherung. Das zeigt sich insbesondere im stationären Bereich, auf den knapp die Hälfte dieser Mehrausgaben entfällt.¹⁹ Für Österreich können ähnliche Szenarien angenommen werden, also etwa zwei Milliarden Zusatzkosten. Der Anteil der Pflegegeldbezieherinnen und -bezieher bei den 80-Jährigen und Älteren macht über 60 Prozent aus. Ihr Anteil an der Bevölkerung wird sich in absehbarer Zeit mehr als verdoppeln. Hingegen wird der Anteil der so genannten informellen Pflege, also der Pflege durch Angehörige, abnehmen. Die Folgen sind eine Pflegekostenlawine, die auf beide Länder zukommt. Bedeutende Einsparungen könnten sich ergeben, wenn die Menschen gar nicht oder weniger pflegebedürftig werden. Die gezielte Umgestaltung der Arbeitswelt würde einen wichtigen Beitrag dazu leisten.

Die Arbeitswelt hat sehr große Auswirkungen auf die Lebensqualität in der Pension/Rente: Die finnische Langzeitstudie „FLAME“ (Finnish longitudinal Study of Municipal Employees)²⁰ weist nach, dass eine sehr ausgewogenes Verhältnis zwischen den Ressourcen der Person und den Arbeitsbelastungen im mittleren Alter zwischen 44 und 58 Jahre auch als 72- bis 86-Jährige eine selbständige Haushaltsführung wahrscheinlich macht. Umgekehrt schränkt eine schlechte oder mäßige Arbeitsfähigkeit von 44- bis 58-Jährigen die Selbständigkeit im Alter ein und erfordert zumindest Unterstützung in der Haushaltsführung bis hin zu ständiger und umfassender Betreuung. Damit beeinflusst die Arbeitswelt wesentlich die gesellschaftlichen Kosten einer immer älter werdenden Gesellschaft.

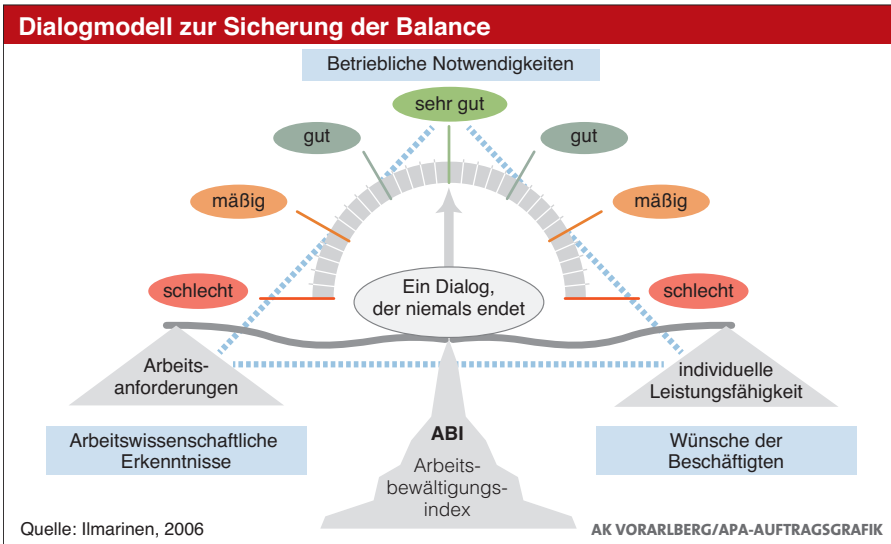
Fortsetzung nächste Seite

¹⁹ Prof. Rothgang, 27.12., Pressekonferenz zum Pflegereport 2012, Barmer GEK

²⁰ vgl. Mikaela B. von Bonsdorff et al.: Work ability in midlife as a predictor of mortality and disability in later life: a 28-year prospective follow-up study. Canadian Medical Association Journal (CMAJ), March 8, 2011

3.7 Geschlechtergerechte Arbeitsgestaltung

Ein wesentlicher Bestandteil der regelmäßigen Überprüfung der Balance im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ist die gesetzlich geregelte Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsbedingungen. Dabei ist die geschlechtersensible Erfassung, Beurteilung und Beseitigung bzw. Verringerung der Belastungen eine wichtige Voraussetzung, die jedoch um die Erhebung und Förderung der persönlichen, sozialen und organisationalen Ressourcen ergänzt werden sollte. Denn gesundheitsrelevante Beanspruchungsfolgen ergeben sich – wie weiter oben ausgeführt – aus dem Zusammenspiel von Belastungen und Ressourcen.



Unternehmen definieren in der Regel ihre Arbeitsanforderungen als „Produktivität und Qualität der Arbeit“, die sie benötigen, um wirtschaftlich zu bestehen oder zu überleben. Die Beschäftigten benötigen „Lebensqualität und Wohlbefinden“, um ihre individuelle oder kollektive Leistungsfähigkeit zu erhalten. Optimalerweise verständigen sich Geschäftsführung und Interessenvertretung oder Beschäftigte über die aktuelle Balance im Dialog. Arbeitswissenschaftliche, demografische und geschlechtsspezifische Überlegungen sollen helfen, den Dialog zu fördern und gemeinsame

Lösungen zu finden.

Dieser Dialog wird behindert, wenn außer Acht gelassen wird, dass sich nicht nur die Märkte, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fortlaufend verändern. Zusätzlich gilt es sich abzugrenzen vom „neoliberalen Globalismus“ als Legitimationsideologie für die unbegrenzte Steigerung der Arbeitsanforderungen. Sie mag kurzfristig gelingen, wird aber mittel- und langfristig zu schweren Schäden durch Destabilisierung der Balance bei den betroffenen Belegschaften führen, (siehe dazu die Beispiele bei Tempel/Ilmarinen, 2013, S. 228 f.) und wie oben beschrieben die gesamtgesellschaftlichen Kosten für Pflegebedürftigkeit erhöhen.²¹

21 Dieses verlangt auch die europäische Gesetzgebung – in Deutschland in Form des Arbeitsschutzgesetzes - zur Analyse und Beurteilung der Arbeitsbedingungen gemäß der Europäischen Richtlinie zum Arbeitsschutz (Richtlinie 89/391/EWG). Folgende Grundsätze sind zwingend zu berücksichtigen: Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen: 1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird; 2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen; 3. bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen; 4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen; 5 .individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen; 6. spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigten sind zu berücksichtigen; 7. den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen; 8 .mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist.

4. Visionen

Jede Tat beginnt mit einem Traum:

Herzlich willkommen in unserem Betrieb! Sie sind 50+? Das ist ja wunderbar! Alles, was Sie mitbringen, kommt uns sehr zugute. Bitte arbeiten Sie mit dem jungen Kollegen zusammen. Er ist körperlich total fit und gemeinsam mit Ihrem Erfahrungswissen sind Sie ein unschlagbares Team!

Sitzen Sie hier bitte mal zur Probe – welcher Bürosessel, Tisch, welche Tastatur und Maus passt für Sie? Dieser Sessel mit dem Tisch dort und die Tastatur mit der Maus dazu? Wunderbar. In einigen Tagen haben Sie die Möbel an Ihrem Arbeitsplatz.

Meine Eltern? Danke der Nachfrage, ja, die kommen auch schon langsam in die Jahre. Ich kenne das auch, richtig viel Verantwortung, die Eltern zu pflegen. Selbstverständlich haben Sie bei uns flexible Arbeitszeiten. Wir bieten Ihnen noch einige Zusatzangebote, damit Sie Beruf und Familie vereinbaren können. Ihre Schwester arbeitet ja schon länger bei uns. Sie ist eine phantastische Führungskraft. In ihrer Abteilung haben wir die Arbeitsprozesse überdacht, so dass sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Teilzeit führen kann. Derzeit ist ihr Partner in Karenz/Elternzeit. Demnächst kommt er wieder, wir bereiten bereits seinen Wiedereinstieg vor.

Wie es Frau R. geht? Die hat es gesundheitlich ganz schön hart erwischt. Sie ist eine ganze zeitlang ausgefallen. Erst letzte Woche haben wir ein Gespräch mit ihr geführt. Sie wird wohl nicht mehr dieselbe Tätigkeit ausüben können, wie vor ihrer Erkrankung. Wenn sie im nächsten Monat zurückkommt, wechselt sie in die Abteilung S. Die Kolleginnen und Kollegen dort freuen sich schon auf sie. Endlich kommt jemand von der Abteilung, mit der sie so eng zusammenarbeiten. Damit ist eine wichtige Schnittstelle abgedeckt.

Ja, natürlich, greifen Sie nur zu! Das Obst ist ganz frisch vom Biobauernhof im nächsten Ort – lassen Sie es sich schmecken!

So, jetzt lassen Sie mich noch in meinen Kalender schauen, damit wir einen Termin ausmachen können, um Sie Ihrem neuen Team vorzustellen. Mal sehen – ja, am Donnerstag von 14 bis 15 Uhr passt es gut. Anschließend gehe ich zum Schulfest meiner Kinder. Darauf freue ich mich schon ...

Geschätzte Leserin, geschätzter Leser, wie geht es Ihnen dabei, wenn Sie dies lesen? Welche Gedanken haben Sie? Das ist ja nur eine Geschichte? Eine Utopie? Schönfärberei? So könnte im Idealfall eine Arbeitsstelle aussehen, aber sicher nicht Ihre?

Warum eigentlich nicht? Kommen Sie mit auf eine Reise durch Ideen und Visionen – Ideen und Visionen von guter Arbeit – für Frauen und für Männer.

Kurzcheck Gute Arbeit für Frauen – Gute Arbeit für Männer

Machen Sie einen Kurzcheck für gute Arbeit für Frauen und Männer und schaffen Sie sich einen Grobübersicht über die möglichen Handlungsfelder in Ihrem Unternehmen. Beantworten Sie die folgenden Feststellungen mit Ja oder Nein:

Kurzcheck für gute Arbeit für Frauen und Männer		
	Ja	Nein
Die Altersstruktur im Unternehmen ist bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Geschlechterstruktur im Unternehmen ist bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Unternehmen hat Ziele formuliert, die auf die Gleichstellung der Generationen im Betrieb unter besonderer Berücksichtigung der Gleichstellung der Geschlechter eingehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diese Gleichstellungsziele sind in der Firmenkultur verankert und werden im Alltag gelebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichstellungsziele werden in konkreten Projekten umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichstellung ist im Controlling verankert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichstellungsaspekte sind im Qualitätsmanagement verankert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen gibt es Expertinnen und Experten für Fragen des Generationenmanagements und der Gleichstellung der Geschlechter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kurzcheck für gute Arbeit für Frauen und Männer		
	Ja	Nein
Die Expertinnen und Experten für Fragen des Generationenmanagements und der Gleichstellung der Geschlechter werden in relevante Planungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generationenmanagement und Gleichstellung der Geschlechter sind Teil der Personalentwicklung und der Personalmanagement-Strategie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensible Sprache wird angewandt, sowohl im Hinblick auf Altersgruppe als auch auf Frauen und Männer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen werden Kennzahlen zu den Themen Generationenmanagement und Gleichstellung der Geschlechter erhoben und gepflegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diese Kennzahlen fließen in personalpolitische Entscheidungen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Betrieb werden Frauen und Männer aller Altersgruppen gleichermaßen in Arbeitsgruppen, Teams usw. eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass alle Frauen und Männer diese bis zum gesetzlichen Rentenalter ausführen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Unternehmen hinterfragt, ob sich ihre Dienstleistungen und Tätigkeiten unterschiedlich auf verschiedene Altersgruppen, Frauen und Männer auswirken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sollten Sie zumindest einmal mit Nein geantwortet haben, dann haben Sie noch Entwicklungsmöglichkeiten für die Generationen- und Gendergerechtigkeit in Ihrem Unternehmen. Im Anhang dieser Broschüre (Seite 90 ff) finden Sie zwei umfassende Checklisten, mit denen – bezogen auf die Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten – körperliche und psychische Aspekte des Alterns von Frauen und Männern und die entsprechenden Maßnahmen der Arbeitsgestaltung erhoben werden können.

Bauen wir gemeinsam das „Haus der Arbeitsfähigkeit“!

Visionen können Wirklichkeit werden. Schritt für Schritt. Treten Sie mit uns in den 3. Stock des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“, holen Sie sich Anregungen, steigen Sie in den Dialog ein und gehen Sie in die praktische Umsetzung. Mit den Visionen bauen wir gemeinsam das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ – Stockwerk für Stockwerk.

- ▶ **Vision 1:** Unser Unternehmen (Führungskräfte, Interessenvertretungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) ist sich der demografischen und geschlechtssensiblen Herausforderung der Arbeitswelt bewusst (3. Stock)
- ▶ **Vision 2:** Unsere Führungskräfte haben eine positive Einstellung gegenüber der Vielfaltigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (3. Stock)
- ▶ **Vision 3:** Unsere Führungskräfte leben die positive Einstellung gegenüber der Vielfaltigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem alltäglichen Handeln (4. Stock)
- ▶ **Vision 4:** Unser Unternehmen hat eine systematische generations- und geschlechts-sensible Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsstrategie. (3. Stock)
- ▶ **Vision 5:** Unser Unternehmen schafft für alle die Voraussetzungen, bis über den Pensions-/Rentenantritt hinaus arbeitsfähig zu sein und zu bleiben (4. und 1. Stock)
- ▶ **Vision 6:** Unser Unternehmen fördert Aus-, Fort- und Weiterbildung, erweitert Kompetenzen, berücksichtigt Erfahrungswissen und sichert den Wissenstransfer (2. Stock)
- ▶ **Vision 7:** Arbeitsorganisation, Arbeitsanforderungen, Arbeitszeiten und Arbeitsumgebung passen zu den Bedürfnissen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (4. Stock)
- ▶ **Vision 8:** Unser Unternehmen ermöglicht soziale Sicherheit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (1., 3. und 4. Stock)
- ▶ **Vision 9:** Unser Unternehmen begegnet allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihren jeweiligen Lebensphasen, Lebenslagen und Lebensformen mit Wertschätzung und Respekt (3. Stock)



Vision 1

Unser Unternehmen (Führungskräfte, Interessenvertretungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) ist sich der demografischen und geschlechtssensiblen Herausforderung der Arbeitswelt bewusst (3. Stock)

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, wissen Bescheid über:

- ▶ das Altersprofil von Frauen und Männern im Unternehmen und in den Abteilungen
- ▶ Alters- und Geschlechterprognosen für die nächsten fünf bzw. zehn Jahre
- ▶ den aktuellen und künftigen optimalen Alters- und Geschlechtermix im Unternehmen
- ▶ die Gesundheits- und Krankheitsdaten der Beschäftigten des Unternehmens
- ▶ die alters- und geschlechtsspezifischen Anforderungen und Belastungen der verschiedenen Tätigkeiten im Unternehmen
- ▶ alters-, alters- und geschlechtergerechte Arbeitsgestaltung
- ▶ die Zusammenarbeit der Geschlechter und Generationen im Betrieb

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, verstehen:

- ▶ dass sich nicht nur die Arbeitsanforderungen im Unternehmen fortlaufend verändern können, sondern auch die Beschäftigten mit ihren unterschiedlichen Potenzialen (Stärken und Schwächen)
- ▶ dass alters-, alters- und geschlechtergerechte Arbeitsgestaltung die Berücksichtigung individueller Unterschiede, die mit dem Alter noch wachsen, erfordert

- ▶ dass geschlechtersensibles Generationen-Management eine strategische Unternehmensaufgabe ist
- ▶ dass die Zusammenarbeit der Geschlechter und Generationen eine wesentliche Notwendigkeit ist und umfassende Bedeutung hat
- ▶ dass die unterschiedlichen Sichtweisen der Geschlechter in unterschiedlichen Altersgruppen in der Betriebskultur zur Geltung kommen müssen

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, handeln:

- ▶ Sie sorgen für die Verankerung demografischer und geschlechtssensibler Erfahrungen und Sichtweisen in den strategischen Unternehmenszielen und Führungsleitlinien
- ▶ Sie entwickeln betriebliche Handlungskompetenz im Hinblick auf diese Ziele
- ▶ Sie qualifizieren Führungskräfte bezüglich alters-, alterns- und geschlechtergerechter Arbeitsgestaltung für den konkreten Verantwortungsbereich
- ▶ Ebenso qualifizieren sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich der Förderung der eigenen Arbeitsfähigkeit entsprechend den Arbeitsaufgaben bzw. Tätigkeitsprofilen
- ▶ Sie fördern die Zusammenarbeit der Geschlechter und Generationen jenseits traditioneller Rollenbilder und Vorurteile
- ▶ Sie sichern mittel- und langfristig die Balance zwischen Arbeitsanforderung (Belastungen und betriebliche Ressourcen) und individuellem oder kollektivem Potenzial (persönliche Ressourcen und Beanspruchung)

Praxisbeispiel: Die Arbeit an die Frau und den Mann anpassen

Fällt es Ihnen auf? Immer öfter sitzen Frauen hinter dem Steuer, wenn Sie in einen Bus steigen, besonders im Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV). Konkret: Innerhalb von zwei bis drei Jahren ist z.B. der Anteil der Betriebsleiterinnen bei den Verkehrsbetrieben Hamburg-Holstein AG (VHH) auf rund 70 Prozent gestiegen. Folgende Überlegungen waren dabei ausschlaggebend:

- ▶ Die Betreuungsrate, das ist die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von einer Führungskraft betreut werden, sollte gesenkt werden, um den Dialog im 3. Stock des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ zu verbessern.

- ▶ Dabei sollte das Verhältnis weibliche/männliche Vorgesetzte den tatsächlichen Verhältnissen, wie man sie in einem Linienbus vorfindet, angepasst werden.
- ▶ Weiterhin wurde beschlossen, den Frauenanteil im Fahrdienst in gleicher Weise zu erhöhen, wofür aber einige Jahre benötigt werden.

Das Auswahlverfahren hat dann dazu geführt, dass sich die Betreuung durch die unmittelbaren Vorgesetzten quantitativ und qualitativ richtungsweisend veränderte. Zusammen mit dem Demografie-Tarifvertrag²², den das Unternehmen mit der Vereinigten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di dann 2012 geschlossen hat – können solche Maßnahmen als „Schatzpflege“ eingestuft werden. Denn seit den ersten Erhebungen des betriebsärztlichen Dienstes der VHH im Jahr 2002 liegt der ABI-Mittelwert bei 42 Punkten (Auswertung von 2002 bis 2011, Querschnittserhebung). Das entspricht einem oberen Wert der Kategorie „stabil“ (43-37 Punkte). Ohne „Schatzpflege“ wäre der ABI-Mittelwert gesunken.

Tipp auf dem Weg zur Erfüllung der Vision 1

- ▶ Machen Sie eine Altersstruktur-Analyse der Belegschaft nach Geschlecht: für heute, für in fünf und für in zehn Jahren. Besprechen Sie dann im Unternehmen: Wie sieht aufgrund unserer Arbeitstätigkeiten und -aufgaben unser notwendiger und optimaler Alters- und Geschlechtermix aus? Wie können wir diesen durch unsere künftige Personalpolitik erreichen? Haben wir genug internen Nachwuchs? Wie können wir auch (junge) Frauen für höhere Positionen gewinnen und systematisch fördern? Kann man in allen Bereichen arbeitsfähig und gesund bis zur Pension/Rente arbeiten?

²² <http://www.vhhbus.de/unternehmensgruppe/tarifvertrag.php>



Vision 2

Unsere Führungskräfte haben eine positive Einstellung gegenüber der Vielfalt ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (3. Stock)

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, wissen Bescheid über:

- ▶ die wesentliche Bedeutung einer wertschätzenden Kultur hinsichtlich der Vielfalt
- ▶ die Wichtigkeit der kritischen Betrachtung der eigenen Rollenbilder
- ▶ die Notwendigkeit der aktiven Beeinflussung einer positiven Unternehmenskultur in Bezug auf Frauen und Männer und Generationen
- ▶ die vorherrschenden Rollenstereotype, die Frauen und Männern im Betrieb zugeschrieben werden
- ▶ den Ressourcenschatz von heterogen zusammengesetzten Teams (Altersgruppen, Geschlechter, Nationalitäten, sexuelle Orientierungen)
- ▶ die Chancen auf Innovation und Produktivität, die durch den bewussten Umgang mit Vielfalt entstehen

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, verstehen:

- ▶ dass die Führungskräfte und Interessenvertretungen über die notwendige Kompetenz zu den Themen alter(n)sgerechtes Führen und Geschlechtersensibilität/ Gender verfügen sollen
- ▶ dass es ein Bewusstsein unter den Führungskräften zu ihrer Einstellung gegenüber

älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bezogen auf Frauen und Männer, verschiedene Führungsebenen, Berufsgruppen, Tätigkeiten oder Abteilungen geben soll

- ▶ dass es für Führungskräfte notwendig ist, Weiterbildungsangebote nach ihrer Passung auf die Bedürfnisse von Frauen und Männern, von Jüngeren und Älteren zu hinterfragen
- ▶ dass die Vielfalt im Unternehmen einer aktiven Förderung bedarf, um die Chancen der Vielfalt nutzen zu können

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, handeln:

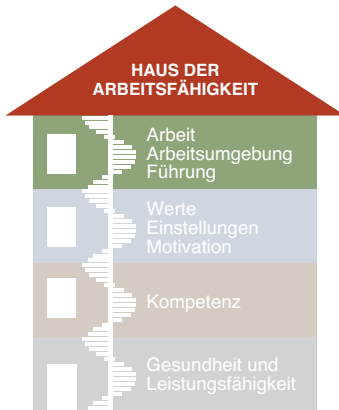
- ▶ Sie thematisieren und diskutieren das Thema „Alter“ und „Geschlecht“ in Bezug auf Personalentscheidungen
- ▶ Sie setzen sich in Bezug auf Arbeitsabläufe mit den Thematiken der unterschiedlichen Generationen und Geschlechter aktiv auseinander
- ▶ Sie achten in strukturierten Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf die besonderen Anforderungen der jeweiligen Person und deren Lebensumstände
- ▶ Sie befassen sich regelmäßig, strukturiert und moderiert mit den Themen „Alter“ und „Geschlecht/Gender“ und sind angehalten, die gewonnenen Erkenntnisse in ihre Ziele einfließen zu lassen
- ▶ Sie berücksichtigen in der Gefährdungsbeurteilung/in der Belastungs-Evaluation gezielt die individuellen durch Alter und Geschlecht bedingten möglichen Beanspruchungsfolgen
- ▶ Sie setzen gezielte Maßnahmen, um die Vielfalt im Unternehmen zu fördern

Praxisbeispiel: Coachen der jüngeren Kollegen

Bei einem kommunalen Gesundheitsdienstleister in Österreich ist es Standard, dass sich Führungskräfte im Rahmen ihrer Ausbildung für ihre Führungsfunktion mit folgenden Themen auseinandersetzen: alter(n)sgerechtes Führen, gesundes Führen und Sensibilisierung für das Thema Gender. In einem weiteren Modul der Ausbildung werden diese drei Themen zusammengeführt und erarbeitet, wie das erworbene theoretische Wissen in die Praxis umgesetzt werden kann. Dienstältere Führungskräfte, die diese Kompetenzen bereits erworben haben, coachen die dienstjüngeren Führungskräfte bei dieser Aufgabe. Regelmäßige Besprechungen zu diesen Themen werden extern moderiert.

Tipps auf dem Weg zur Erfüllung der Vision 2

- ▶ Treffen Sie klare Aussagen zu Ihren Zielen hinsichtlich gesundheitsfördernder Führung mit dem Augenmerk auf alter(n)sgerechte und gendersensible Aspekte. Nehmen Sie dieses in Ihr Leitbild auf.
- ▶ Achten Sie bei der Auswahl und in der Gruppe der Führungskräfte auf Vielfalt – Frauen, Männer, Alter, Herkunft. Die Mischung macht es aus!
- ▶ Holen Sie sich externe Expertinnen und Experten zu den Themen Generationen-Management, Gesundheitsförderung und Gender ins Unternehmen.
- ▶ Regen Sie die Führungskräfte an, diese Thematiken aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten.
- ▶ Unterstützen Sie die Führungskräfte dabei, sich zu den genannten Themen Ziele zu setzen und diese auch erreichen zu können. Überprüfen Sie diese Ziele gemeinsam und regelmäßig.
- ▶ Bieten Sie Führungskräften Coachings an, um die eigene Tätigkeit geschlechter- und alterssensibel zu betrachten.



Vision 3

Unsere Führungskräfte leben die positive Einstellung gegenüber der Vielfalt ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem alltäglichen Handeln (4. Stock)

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, wissen Bescheid über:

- ▶ die Tatsache, dass sich Menschen in vielerlei Hinsicht unterscheiden – oder auch gleichen
- ▶ die verschiedenen körperlichen, psychischen, geistigen und sozialen Alterungsprozesse und die Stärken und Schwächen der verschiedenen Generationen
- ▶ die Auswirkungen von Diskriminierungen auf die Betroffenen und ihr Umfeld
- ▶ die Notwendigkeit sozialer Beziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens
- ▶ die Vielfalt der verschiedenen Lebensformen und die damit verbundenen Anforderungen und Wünsche
- ▶ die Produktivität und den Erfolg für das Unternehmen, die mit verschiedenen Wertvorstellungen, Ansichten und Fähigkeiten verbunden sind

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, verstehen:

- ▶ dass für eine positive Einstellung gegenüber der Vielfalt ein entsprechendes Bewusstsein Voraussetzung ist
- ▶ dass in dem bewussten Erkennen, der aktiven Wertschätzung und der gezielten

Nutzung von Unterschieden ein produktives Arbeitsumfeld als Basis des Erfolges entsteht

- ▶ dass durch eine entsprechende Ansprache der Beschäftigten die Wertschätzung der und des Einzelnen zum Ausdruck gebracht wird
- ▶ dass die Stärken der Beschäftigten in den Vordergrund zu stellen, zu fördern und entsprechende Ressourcen zur Verfügung zu stellen sind

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, handeln:

- ▶ Sie stellen sicher, dass Führungskräfte die entsprechenden Ressourcen und Unterstützung beim Erwerb interkultureller, geschlechtssensibler und altersgerechter Kompetenz erhalten und diese wahrnehmen
- ▶ Sie schaffen eine Betriebskultur, die ein konstruktives Miteinander und eine transparente, nachvollziehbare Entscheidungskultur fördert
- ▶ Sie stellen Rahmenbedingungen zur Verfügung, die einen wertschätzenden Austausch zwischen Führungskräften und Beschäftigten ermöglichen
- ▶ Sie nutzen die Stärken der Beschäftigten, entwickeln diese und betrachten sie als Ressource
- ▶ Sie mobilisieren individuelle Stärken von Frauen und Männern
- ▶ Sie tragen den individuellen Unterschieden und Erfordernissen Rechnung
- ▶ Sie stellen Strukturen zur Verfügung, die eine diskriminierungsfreie Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebenssituationen (z.B. Vereinbarkeit) ermöglicht
- ▶ Sie berücksichtigen die Ausgewogenheit der Geschlechter bei der Einbindung in Tätigkeiten
- ▶ Sie richten Arbeitsbedingungen generations- und geschlechtssensibel und gesundheitsförderlich aus, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten bzw. zu verbessern
- ▶ Sie verwenden geschlechtersensible Sprache in Wort, Bild und Schrift
- ▶ Sie fördern Frauen vielfältig, wenn es um die Nachbesetzung von Führungskräften oder anderen Schlüsselpositionen geht bzw. bei traditionell frauenuntypischen Beschäftigungen

Praxisbeispiel: Aufteilung der Abteilungsleitung

Erwin Müller ist Vater geworden. Es ist sein zweites Kind. Diesmal möchte er gerne mehr Zeit haben, um sein Kind aufwachsen zu sehen. Beim ersten Kind klappte das nicht, denn Erwin wurde kurz vorher Abteilungsleiter in einem großen Ingenieurbüro.

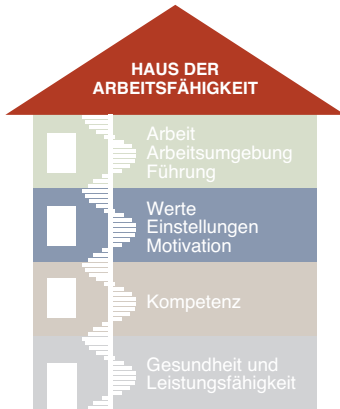
In seinem Bereich arbeiten 25 Angestellte, unter ihnen ist Irene Knut. Sie ist 58 Jahre und die Älteste im Betrieb. Sie unterstützt Erwin, seitdem er in den Betrieb kam und auch als er die Aufgabe des Abteilungsleiters übernommen hat. Er kann auf Ihren reichhaltigen Erfahrungsschatz und den guten Draht, den sie zu ihren Kolleginnen und Kollegen hat, zurückgreifen. Irene Knuts Eltern sind bereits hochbetagt und benötigen zunehmend mehr Unterstützung bei der Bewältigung ihres Tagesablaufes. Auch sie hat geplant ihre Arbeitszeit zu reduzieren, um mehr Zeit für ihre Eltern zu haben.

Nun steht das Ingenieurbüro vor dem Problem, wie es beiden Interessen gerecht werden kann. Nach einem längeren Gespräch mit den Verantwortlichen aus der Personalstelle und dem Mitbestimmungsverfahren des Betriebsrates wurde ein für beide Seiten tragfähiger Kompromiss gefunden. Erwin kann in Teilzeit wechseln, Irene erhält die Möglichkeit, die andere halbe Stelle der Abteilungsleitung zu übernehmen.

Um langfristig die Stelle von Irene zu besetzen und ihr Erfahrungswissen bis zum Renteneintritt zu nutzen und an die jüngere Generation weiter zu geben, ist die unbefristete Übernahme eines oder einer Auszubildenden auf diese Stelle vereinbart.

Tipps auf dem Weg zur Erfüllung der Vision 3

- ▶ Geben Sie durch entsprechende Leitbilder zu erkennen, dass das Unternehmen für diese Vision steht.
- ▶ Kommunizieren Sie aktiv Ihre Werte zu den Themen ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.
- ▶ Stellen Sie Ihren Führungskräften passende Qualifikationsangebote zur Verfügung, die es ihnen ermöglichen, diese Vision umzusetzen.
- ▶ Geben Sie Ihren Führungskräften genügend Ressourcen, um die Vision umsetzen zu können.
- ▶ Lassen Sie Pilotprojekte zu und unterstützen diese durch Transparenz und Kommunikationsstrukturen im Unternehmen.
- ▶ Tragen Sie dazu bei, dass Ihre Führungskräfte die Beschäftigten als Expertinnen und Experten in eigener Sache aktiv beteiligen.



Vision 4

Unser Unternehmen hat eine systematische generations- und geschlechtssensible Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsstrategie (3. Stock)

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, wissen Bescheid über:

- ▶ spezielle Zugänge, wie beispielsweise didaktische Methoden für unterschiedliche Altersgruppen
- ▶ die Schwerpunkte Generationen-Management und Geschlechtersensibilität in der Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie
- ▶ Tätigkeiten und Funktionen, die berufliche Entwicklung und Aufstieg ermöglichen
- ▶ den Nutzen flexibler Modelle zur Fort- und Weiterbildung bei Teilzeitbeschäftigung

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, verstehen:

- ▶ dass die Kooperation unter den Generationen und zwischen Frauen und Männern gefördert und unterstützt werden muss
- ▶ dass die Schwerpunkte Generationen-Management und Geschlechtersensibilität in der Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie niedergeschrieben sein müssen, um lebbar und überprüfbar zu sein
- ▶ dass diese Strategie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichsam bekannt und sichtbar sein muss wie für Kundinnen und Kunden bzw. Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner

- ▶ dass bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten berufliche Entwicklung fördern

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, handeln:

- ▶ Sie fördern und unterstützen das lebensbegleitende Lernen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- ▶ Sie schaffen lernförderliche Arbeitsbedingungen
- ▶ Sie stellen entsprechende Zeitressourcen zur Verfügung
- ▶ Sie leben die Prinzipien des Generationen-Managements und der Geschlechtersensibilität in ihrer täglichen Arbeit
- ▶ Sie evaluieren regelmäßig die Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie mit den Schwerpunkten Generationen-Management und Geschlechtersensibilität und adaptieren gegebenenfalls die Strategie
- ▶ Sie übertragen Tätigkeiten und Funktionen so, dass berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für Frauen und Männer und Generationen jenseits traditioneller Rollenstereotype stattfinden können
- ▶ Sie beraumen Besprechungen und Konferenzen zu Zeiten an, an denen alle teilnehmen können (Teilzeit-kompatibel)
- ▶ Sie besetzen Qualitätszirkel, Arbeitskreise, Beauftragungen und Stabsfunktionen paritätisch nach Geschlecht und der Altersstruktur entsprechend

Praxisbeispiel: Belastungen und Ressourcen auf den Grund gehen

Aufgrund der erfolgreichen Bemühungen um die Erhöhung des Frauenanteils bei Betriebsleiterinnen und Busfahrerinnen bei den Verkehrsbetrieben Hamburg-Holstein und des Abschlusses des Demografie-Tarifvertrages wurde eine Broschüre erstellt, die sich mit Themen aus dem Arbeitsleben befasst. In ihr wurde zusammengetragen, warum es Unterschiede bei der Arbeitsbewältigung von Frauen und Männern gibt, auch wenn die Diskussion der Ursachen keineswegs abgeschlossen ist.

Als Nächstes wird dort die Bewertung unterschiedlicher Belastungen und betrieblicher Ressourcen in den Bereichen Fahrdienst (F), Verwaltung (V), Werkstatt (W) und Pflegehalle (P) betrachtet. Wir folgen damit wie vorgeschlagen dem Belastungs-Ressourcen-Beanspruchungskonzept. Da wir bei Werkstatt und Pflegehalle nur kleine Fallzahlen haben, sind Unterschiede hier vorsichtig zu bewerten, eher weiter zu beach-

ten und zu untersuchen. Die Erfahrungen mit dem hohen Anteil an Betriebsleiterinnen sind in diesen Daten leider noch nicht enthalten.

Die Bewertung der körperlichen Belastungen liegt im mittleren Bereich, bei F, V und P ergeben sich keine Unterschiede, in der W bewerten die Männer die körperliche Belastungen deutlich höher.

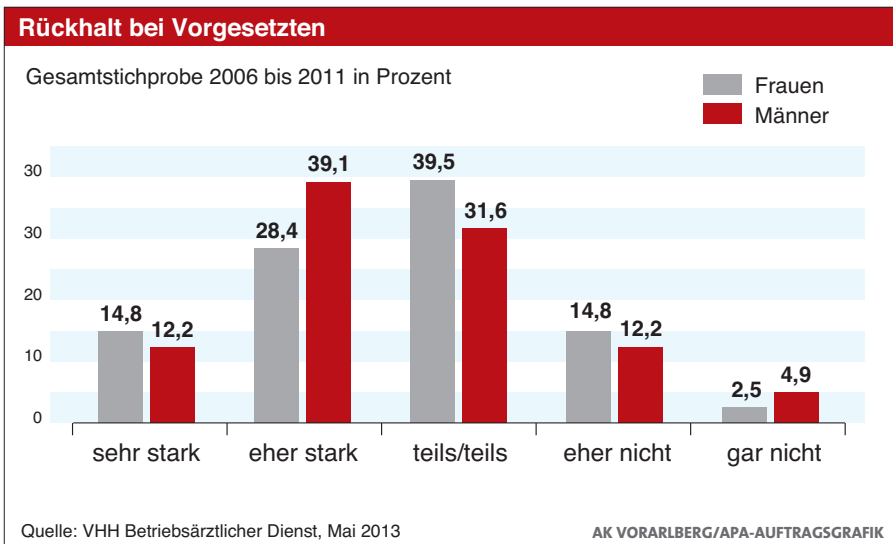
Alle Werkstätten sind ergonomisch so ausgerüstet, dass jede Person nach entsprechender Ausbildung einen Busreifen ohne fremde Hilfe auswechseln kann.

- ▶ Die psychischen Belastungen werden in F und V gleichermaßen eher hoch eingeschätzt, bei W und P eher niedriger und niedrig eingestuft. Die Geschlechter unterscheiden sich praktisch nicht in der Bewertung.
- ▶ Die Qualität der Kommunikation mit der/dem unmittelbaren Vorgesetzten ist eine zentrale betriebliche Ressource. Hier liegen 80 Prozent bei F und V im Bereich „sehr gut“ und „gut“, bei W und P sind die Ergebnisse etwas niedriger, die Unterschiede sind aber statistisch nicht bedeutsam. Es gibt nur in der W einen Geschlechterunterschied, der aber ebenfalls statistisch nicht auffallend ist.
- ▶ Ein ähnliches Ergebnis finden wir bei der Bewertung der Teamsituation: Können Sie Probleme mit Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten besprechen? Auch hier gibt es keine statistisch bedeutsamen Geschlechterunterschiede.
- ▶ Das gilt auch für die Zufriedenheit mit der Bezahlung, dem Betriebsklima, den betrieblichen Sozialleistungen und dem allgemeinen Führungsstil in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen. Hier gibt es ebenfalls keine statistisch bedeutsamen Geschlechterunterschiede.

Entscheidungsbefugnisse sind ebenfalls eine wichtige betriebliche und beim Fahrpersonal auch juristische Ressource, die die Lösung der Arbeitsaufgaben, in welchem Bereich auch immer, wesentlich erleichtert.

- ▶ Fast 90 Prozent der Befragten sind mit ihren betrieblichen Entscheidungsbefugnissen „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“, bei den Männern gibt es in den verschiedenen Arbeitsbereichen (F, V, W und P) statistisch hochsignifikante Unterschiede, aber nicht zwischen den Geschlechtern.

- Weiterhin wird gefragt: „Bei der Bewältigung meiner Arbeit hilft mir der Rückhalt bei meiner Familie, meiner/meinem Lebenspartner/Lebenspartnerin, meinen Freundinnen und Freunden, meinen unmittelbaren Arbeitskolleginnen und -kollegen und meinem unmittelbaren Vorgesetzten auf dem Betriebshof.“



Was auffällt, ist der hohe Prozentanteil der unentschiedenen Befragten („teil/teils“) und die vergleichsweise großen Unterschiede zwischen den Geschlechtern bei „eher stark“ (+10,7 Prozentpunkte bei den Männern) und der höhere Anteil der Unentschiedenen (7,9 Prozentpunkte) bei den Frauen. Rückhalt bei den Vorgesetzten für die Bewältigung der Arbeit ist eine der wichtigsten Ressourcen für die Stabilisierung der Balance. Welchen Einfluss hat diese Variable auf den Arbeitsbewältigungsindex der Befragten? Finden wir hier möglicherweise geschlechtsspezifische Unterschiede? (siehe rechts)

Zusammenhang zwischen Balance und ABI-Mittelwert (MW)

„Bei der Bewältigung meiner Arbeit hilft mir der Rückhalt bei meinem Vorgesetzten“:

Bewertung	ABI-MW Frauen	ABI-MW Männer	Vorläufige, vorsichtige Überlegungen
Gar nicht	26,5	41,3	Erhebliche Destabilisierung der Balance bei den Frauen in beiden Kategorien. Männer sind unabhängiger vom Rückhalt und verfügen möglicherweise über andere Ressourcen.
Eher nicht	36,6	41,6	
Teils/teils	40,1	43,0	Ist die Ressource „Rückhalt beim Vorgesetzten“ eher oder sehr stark vorhanden, dann profitieren beide Geschlechter.
Sehr stark	43,8	44,1	Kann „sehr starker“ Rückhalt beim Vorgesetzten den Geschlechterunterschied bei der Balance ausgleichen?
Insgesamt	40,0	42,7	Welche anderen Belastungen und fehlenden Ressourcen können den Unterschied erklären?
Signifikanz/ ANOVA	0,000	0,004	Die statistische Bedeutsamkeit bei den ABI-MW-Unterschieden für beide Geschlechter ist eindeutig.
Personen P	0,445 **	0,165 **	Der Zusammenhang ist bei den Frauen viel stärker ausgeprägt, aber wie könnte man das verstehen?

* P = Arbeitsort Pflegehalle (siehe Text)

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

Geschlecht, Signifikanz der Mittelwertunterschiede und Korrelation P. Frauen: N=81/Männer: N=525, VHH AG 2006-2011.

Quelle: Betriebsärztlicher Dienst der VHH AG, Juli 2013, vorläufiges Ergebnis

Diese Ergebnisse sind vorläufig und müssen weiter überprüft werden, geben aber Hinweise darauf, was den Nachforschenden über den Weg laufen kann, wenn sie ihn erst einmal geschlechterspezifisch beschreiten. Bei den VHH wird sich in den nächsten Jahren zeigen, wie sich der geschlechtsspezifische Unterschied in der Balance weiter entwickelt. Die Umsetzung des Demografie-Tarifvertrages und die Entwicklung der Dialoge im 3. Stock des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ mit Hilfe des „Anerkennenden Erfahrungsaustausches“ (Geißler/Bökenheide/Geißler-Gruber/Schlünkes/Rinninsland, 2003) können sich dabei als entscheidende betriebliche Ressourcen erweisen.

Tipps auf dem Weg zur Erfüllung der Vision 4

- ▶ Holen Sie sich bei der Erarbeitung der Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsstrategie Expertinnen und Experten zu den Themen Gender und Generationen-Management dazu.
- ▶ Beziehen Sie die Expertinnen und Experten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Ihre betrieblichen Entwicklungen und Strategien ein.
- ▶ Bleiben Sie mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Diskussion, was die Ausrichtung der Strategie betrifft. Haben Sie aus Sicht der Beschäftigten die Dimensionen Alter und Gender mit bedacht?
- ▶ Treffen Sie Personalentscheidungen, die die Dimensionen Alter und Geschlecht miteinbeziehen und berücksichtigen.

Vision 5

Unser Unternehmen schafft für alle die Voraussetzungen, bis über den Pensions-/Rentenantritt hinaus arbeitsfähig zu sein und zu bleiben (4. und 1. Stock)



Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, wissen Bescheid über:

- ▶ die Auswirkungen von Arbeitsbedingungen auf Gesundheit und Krankheit
- ▶ die Arbeitsbewältigung der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ den Einfluss, den das Altern der eigenen Führungskräfte auf das Unternehmen hat
- ▶ die Wichtigkeit der Einstellung der Führungskräfte zu älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- ▶ die Vorteile von flexiblen Arbeitszeitmodellen für die Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- ▶ die Auswirkung von unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen auf die Produktivität
- ▶ das Phänomen des Präsentismus
- ▶ die unterschiedlichen Sichtweisen und „blinden Flecken“ von Männern und Frauen
- ▶ den generationsbedingt oft unterschiedlichen Umgang mit Problemen, Störungen und Konflikten

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, verstehen:

- ▶ dass sich Menschen im Laufe ihres (Arbeits)lebens in ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten verändern

- ▶ dass das Erwerbsleben einen wesentlichen Einfluss auf Gesundheit und Krankheit im Alter hat
- ▶ dass erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wertvolles Kapital für das Unternehmen sind
- ▶ dass junge und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessante Innovationen in die Unternehmen bringen können – wenn man dieses gut steuert
- ▶ dass Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung je nach Alter und Geschlecht sowie Lebensphase sehr unterschiedlich wahr- und angenommen werden

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, handeln:

- ▶ Sie stellen sicher, dass die Arbeitsbewältigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig erhoben wird
- ▶ Sie schaffen eine systematische Struktur, die es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, im Krankheitsfall adäquate Unterstützung beim Wiedereinstieg in die Arbeitstätigkeit zu erhalten
- ▶ Sie setzen regelmäßig Maßnahmen, um den Erhalt und die Steigerung der Arbeitsfähigkeit zu ermöglichen
- ▶ Sie holen Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, wie das Unternehmen zur Arbeitsfähigkeit beitragen kann
- ▶ Sie analysieren die eingebrachten Vorschläge und achten auf alters- und geschlechtergerechte Verteilung der Maßnahmen
- ▶ Sie bieten unterschiedliche Arbeitszeitmodelle an und bewerben diese aktiv
- ▶ Sie stellen immer wieder die Frage, welche Belastungen vorliegen und welche Ressourcen zur Verfügung stehen, um die Arbeit an die Frauen und Männer anzupassen, die diese leisten
- ▶ Sie bieten individuelle Vorschläge zur betrieblichen Wiedereingliederung nach Abwesenheit, Krankheit, Elternzeit oder Bildungskarenz bzw. längeren Freistellungsphasen

Praxisbeispiel: Umgang mit familiärem Problem

Ein altgedienter Busfahrer im öffentlichen Personennahverkehr gerät aufgrund der Veränderung seiner häuslichen Situation in einen für ihn unlösbaren familiären Konflikt. Während er bisher mit seiner Zwei-Schicht-Arbeit auch zu irregulären Zeiten

ganz gut zurechtgekommen ist, kann er nun eigentlich nur noch zu einer bestimmten Tageszeit seinen Dienst antreten. Das Problem bedrängt und beunruhigt ihn, er findet keine Lösung im ersten Stock des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“, also auf der Ebene der Gesundheit und Leistungsfähigkeit, und seine Selbsthilferversuche sind gescheitert. Eine richtungsweisende Veränderung im zweiten Stock des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ hat es nicht gegeben, seine Kompetenz als erfahrener Busfahrer ist nicht eingeschränkt. Glücklicherweise begibt er sich direkt in den vierten Stock des Hauses der Arbeitsfähigkeit, wendet sich an seine Führungskraft und schildert die ausweglose Situation. Nun heißt es Daten und Fakten zusammentragen, Unterstützung suchen. Der Mitarbeiter verfügt über eine gute bis sehr gute Arbeitsfähigkeit, er liebt seinen Beruf und befindet sich in einer stabilen Balance, die nun eindeutig durch familiäre Einflüsse auf seine Arbeit bedroht ist. Die Führungskraft schaltet mit Zustimmung des Mitarbeiters den Betriebsärztlichen Dienst ein, und man trifft sich zur gemeinsamen Bewertung der Situation im dritten Stock des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“.

Die gemeinsame Deutung der Lage ist: Die Veränderungen zuhause kann in absehbarer Zeit zu einer ernsthaften Störung der Arbeitsfähigkeit, der Balance führen. Es ist ein aus eigener Kraft nicht lösbarer Konflikt, der mittel- und langfristig zu einer Einschränkung oder sogar Blockierung der funktionellen Kapazität und dann zu einer schwerwiegenden Verminderung des Wohlbefindens, der Leistungsfähigkeit und der Lebensqualität führen könnte. Folgendes Vorgehen wird vereinbart: Die Anpassung der Dienstzeiten des Fahrers an seine persönliche Situation dient der Sicherung seiner individuellen Arbeitsfähigkeit, möglichst bis zum Erreichen des Rentenalters in wenigen Jahren.

Die Maßnahme soll nach einem Jahr überprüft werden, auch um Erfahrungen mit diesem Vorgehen zu sammeln. (Tempel/Ilmarinen, 2013, S. 64).

Praxisbeispiel: Ein klares Leitbild

Im Rahmen der Personalentwicklung von „fit2work“ hat eine Verwaltung mit ca. 2000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowohl den Gender-Check durchgeführt als auch eine Altersstruktur-Analyse gemacht. Zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen wurden Ziele gesetzt. Im Verlauf der Jahre wurde deutlich, dass es zwar qualifizierte Frauen gibt, die sich aber nicht auf Führungspositionen bewarben. Die Beweggründe spielen sich, wie eine detaillierte Stichproben-Befragung ergab, vor

allem auf der Werteebene – und damit im 3. Stock – ab. Zur Zeit werden daher Maßnahmen erarbeitet, die den 3. Stock betreffen.

Im Leitbild des Unternehmens liegt der Fokus auf Männer und Frauen in allen Lebenslagen. Zitat: „Unsere Beschäftigten sind der wichtigste Faktor für den Erfolg der BGW. Wir begleiten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Aufbau von Kompetenz und der Aktualisierung von Wissen während ihres gesamten Berufslebens. Unsere Beschäftigten werden hierbei auch für neue Aufgaben und Herausforderungen qualifiziert. Durch gezielte Personalentwicklung versetzen wir unsere Beschäftigten in die Lage, ihre Handlungs- und Entscheidungsspielräume kundenorientiert zu nutzen. Grundlage für den Erfolg unseres Unternehmens ist eine Unternehmenskultur, die von vertrauensvoller Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten untereinander und ihren Führungskräften geprägt ist. Die BGW hat die prägenden Elemente in den „Leitlinien der Zusammenarbeit und Führung“ zusammengefasst. Sie gelten für alle Beschäftigten – mit und ohne Führungsfunktion. Durch Qualifizierungsmaßnahmen werden Führungskräfte zum Führen mit Zielvereinbarungen und -vorgaben befähigt.“

Im jährlichen Mitarbeitergespräch legen Führungskräfte mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die gemeinsame Basis der Zusammenarbeit fest. Die BGW setzt sich für die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern ein und unterstützt die Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie legt Wert auf eine chancengerechte und familienbewusste Personalpolitik, die dazu beiträgt, die Motivation und Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen. Die Verwirklichung von Chancengleichheit und der tatsächlichen Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine Gemeinschaftsaufgabe aller Beschäftigten. Wo immer dies möglich ist, werden Menschen mit Behinderung beschäftigt. Die Gesundheit unserer Beschäftigten ist uns besonders wichtig, deshalb sind die Arbeitsplätze der BGW unter gesundheitsförderlichen Gesichtspunkten gestaltet.“²³

Praxisbeispiel: Gütesiegel „Nestor Gold“

In dem vom österreichischen Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz geförderten Assessierungsverfahren zum „Nestor Gold“-Gütesiegel für alter(n)sgerechte Unternehmen bzw. Organisation (www.nestorgold.at) werden

²³ http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/Publikation_20allgemein/Leitbild,property=pdfDownload.pdf, Abruf am 12.08.2013

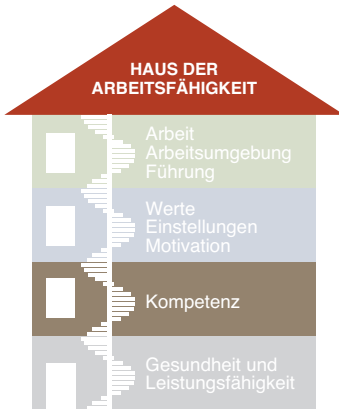
Betriebe beraten und extern überprüft, ob ihre Arbeitsprozesse und Arbeitsinhalte so gestaltet sind, dass sie den Bedürfnissen und Stärken von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einzelnen Lebensphasen entsprechen. Ziel ist eine generationen-, alters- und geschlechtergerechte Arbeitswelt zum Erhalt von Arbeitsfähigkeit und Produktivität. In insgesamt 27 Indikatoren werden Arbeitsorganisation (Strukturen und Prozesse), Arbeitskultur (Werthaltungen und Lernen), das Individuum (Beschäftigte) in seiner Verantwortung und das Nachhaltigkeitsengagement und Marktattraktivität der Betriebe abgebildet. Die Wirksamkeit dieser Indikatoren wird repräsentativ für Frauen und Männer (geschlechtsbezogen), für alle Altersgruppen und Hierarchien – also nach Bedürfnissen in unterschiedlichen Lebensphasen – überprüft. Im Sinne von Gender Mainstreaming soll in den ausgezeichneten Unternehmen auch besonders darauf geachtet werden, ob Frauen und Männer in die Organisation und Gestaltung gleichberechtigt einbezogen werden. An dieser Stelle seien zwei sehr unterschiedliche Organisationen, nämlich die Möbelhauskette Leiner GmbH und das Geriatriezentrum Favoriten im Sozialmedizinischen Zentrum Süd (Wien) herausgegriffen, die vorbildlich an „lebensphasenorientierten Themen“ arbeiten und die in Bezug auf Frauenförderung folgendes verbindet:

- ▶ Frauen sind in leitenden Positionen tätig.
- ▶ Leitungsaufgaben sind auch in Teilzeit möglich.
- ▶ Familienfreundliche, individuell zugeschnittene Zeitmodelle lassen trotz Handel und „Schichtbetrieb“ eine hohe Flexibilität für Mitarbeitende zu und ermöglichen trotz nicht gerade familienfreundlichen Berufen eine gute Balance zwischen Arbeit und Familie.
- ▶ Die Förderung von Frauen zu ihrer Weiterentwicklung ist der Leitung ein zentrales Anliegen.
- ▶ Zu karezierten/sich in Freistellung befindenden Frauen wie Männern wird Kontakt gehalten, so dass die Bindung an die Organisation erhalten bleibt.

Die Möbelhauskette Leiner wurde 2012 mit „Nestor Gold“ und bereits 2010 auch als „Familienfreundliches Unternehmen“ ausgezeichnet, das Geriatriezentrum Favoriten in Wien 2010 Nestorgold-assessiert und 2013 rezertifiziert.

Tipps auf dem Weg zur Erfüllung der Vision 5

- ▶ Geben Sie durch entsprechende Leitbilder zu erkennen, dass das Unternehmen für diese Vision steht.
- ▶ Stellen Sie Ihren Führungskräften und den Stabsstellen passende Qualifikationsangebote zur Verfügung, die es ihnen ermöglichen, diese Vision umzusetzen.
- ▶ Geben Sie Ihren Führungskräften und Stabsstellen genügend Ressourcen, um die Vision umsetzen zu können.
- ▶ Lassen Sie Pilotprojekte zu und unterstützen diese durch Transparenz und Kommunikationsstrukturen im Unternehmen.
- ▶ Tragen Sie dazu bei, dass die Führungskräfte Beschäftigte als Expertinnen und Experten eigener Sache aktiv beteiligen.



Vision 6

Unser Unternehmen fördert Aus-, Fort- und Weiterbildung, erweitert Kompetenzen, berücksichtigt Erfahrungswissen und sichert den Wissenstransfer (2. Stock)

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, wissen Bescheid über:

- ▶ den Beitrag von Kompetenz zur Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität des Unternehmens
- ▶ die demografischen Herausforderungen in Bezug auf den Fachkräftebedarf
- ▶ den derzeitigen und zukünftigen Bedarf an notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen
- ▶ den Veränderungsbedarf an Fähigkeiten, Kompetenzen und damit verbundenen Qualifizierungserfordernissen entsprechend der Unternehmensstrategien
- ▶ das vorhandene Potenzial an Kompetenzen aller Beschäftigtengruppen
- ▶ den Wert von Erfahrungswissen, formellen und informellen Kontakten
- ▶ die Differenzierungserfordernisse bezogen auf geschlechter- und altersgerechter Lern- und Zeitanforderungen
- ▶ eine Analyse der Bildungsbeteiligung von Frauen, Männern, Jungen, Älteren, Voll- und Teilzeitkräften, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund, Menschen mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus bzw. Lebenssituationen
- ▶ die Tatsache, dass betriebseigene Ausbildung die Nachhaltigkeit von qualifiziertem Nachwuchs unterstützt (in KMU ggf. Verbundausbildung)

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, verstehen:

- ▶ dass die dauerhafte Sicherung eines hohen Qualifikationsniveaus im Interesse von Unternehmen und Beschäftigten liegt
- ▶ dass Qualifikation den Beschäftigten Chancen bietet sowie die Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen fördert
- ▶ dass fachlich anerkannte Höherqualifizierungen von Frauen – und auch von Männern – zur Nachhaltigkeit beitragen
- ▶ dass ein generationsübergreifender Wissenstransfer forciert wird
- ▶ dass Qualifikation dem Erhalt und der Stärkung der Arbeitsfähigkeit dient
- ▶ dass ein systematisch angelegtes Qualifizierungskonzept notwendig ist
- ▶ dass ein gutes Qualifizierungsangebot ein entsprechendes Budget (Geld und Zeit) erfordert
- ▶ dass ein weiterbildungsfreundliches Klima im Unternehmen die Bereitschaft für ein lebensbegleitendes Lernen fördert
- ▶ dass ein weiterbildungsfreundliches Klima die Nachfrage nach alters- und genderspezifischer Weiterbildung erhöht
- ▶ dass auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit längeren Abwesenheiten im Weiterbildungskonzept zu berücksichtigen sind (während bzw. nach langer Abwesenheit)

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, handeln:

- ▶ Sie entwickeln gender-, alter(n)s- und berufsspezifische Qualifikationsziele
- ▶ Sie wertschätzen sämtliche Beschäftigten mit ihren Kompetenzen und Fähigkeiten
- ▶ Sie führen turnusmäßig individuelle Entwicklungs- bzw. Qualifikationsgespräche mit konkreten Weiterbildungsvereinbarungen durch
- ▶ Sie berücksichtigen Qualifikationswünsche der Beschäftigten, veränderte Arbeitsanforderungen, Wissenserhalt und Wissenserweiterung bei der Entscheidung über den Weiterbildungsbedarf
- ▶ Sie richten Qualifikationsangebote an alle Beschäftigten- und Altersgruppen und bereiten diese entsprechend auf, passen und bieten diese an und sichern somit eine lernförderliche Arbeitsorganisation für beide Geschlechter
- ▶ Sie unterstützen Beschäftigte bei ihrem Anspruch auf berufliche Weiterbildung und

die dazu erforderliche bezahlte Freistellung

- ▶ Sie bieten Weiterbildungen mit Möglichkeit zur Kinderbetreuung zu familienfreundlichen Zeiten an
- ▶ Sie unterstützen durch Vertretungsressourcen die Wahrnehmung der Angebote
- ▶ Sie wertschätzen bei der Übertragung neuer Aufgaben die individuellen Lebenssituationen (Familie/Alter/Migrationshintergrund) und berücksichtigen diese diskriminierungsfrei
- ▶ Sie entwickeln ein Konzept zum Wissenstransfer
- ▶ Sie evaluieren und passen regelmäßig die Angebote an
- ▶ Sie überprüfen die Verwendung des Budgets in Bezug auf Geschlechter- und Altersgerechtigkeit
- ▶ Sie entwickeln Ausbildungsprogramme und bieten ausreichend Ausbildungsplätze jenseits traditioneller Geschlechterrollen an und bewerben diese aktiv

Praxisbeispiel: Betriebsvereinbarung für den Wissenstransfer

In einem großen Unternehmen haben Unternehmensleitung und Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zu Weiterbildung und Wissenstransfer geschlossen. Ziel ist es ein hohes Qualifikationsniveau im Unternehmen dauerhaft zu sichern. Hauptschwerpunkte der Vereinbarung sind:

- ▶ Auf der Basis der Ergebnisse der Demografieanalyse, der Gefährdungsbeurteilung und des ABI bzw. der strategischen Ausrichtung werden Zukunftskonzepte in einer paritätischen Kommission aus Arbeitgeber und betrieblicher Interessenvertretung Qualifizierungsbedarfe und -ziele sowie Maßnahmen mindestens einmal jährlich erhoben, beraten, weiter entwickelt, überprüft und jeweils fortgeschrieben. Die Ergebnisse werden der Interessenvertretung zur Mitbestimmung vorgelegt. Bei Nichteinigung entscheidet zwingend die Einigungsstelle.
- ▶ Ziel ist eine aktive Förderung der Weiterbildung aller Beschäftigten, unabhängig von Alter, Status und Geschlecht. Ein entsprechender Rechtsanspruch auf Weiterbildung und entsprechender Freistellung für mindestens fünf Tage im Jahr sind verankert, diese können bei konkretem Bedarf erweitert oder angesammelt werden.
- ▶ Es sind Kriterien zur Qualitätsermittlung, -prüfung und -sicherung entwickelt. Diese sind bei der Entwicklung von Zielen und Maßnahmen zu berücksichtigen. Sie dienen als Grundlage für die Auswahl von Weiterbildungsangeboten bzw. Trägern, die mit der Durchführung betraut werden. Diese haben die unterschiedlichen Lernerfahrungen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen bei ihrer Konzeption und

Didaktik zu berücksichtigen.

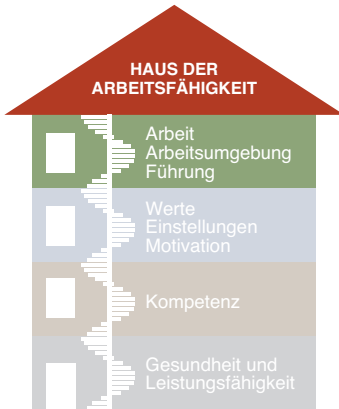
- ▶ Um eine zielgruppenspezifische Weiterbildung zu ermöglichen, werden mit den Beschäftigten regelmäßig Qualifizierungsgespräche geführt, in denen ihre Wünsche, veränderte Arbeitsanforderungen, die Wissenserhaltung und -erweiterung sowie Entwicklungsaspekte eine Rolle spielen. Zur Sicherstellung einer aktiven Teilnahme können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine neutrale Weiterbildungsberatung in Anspruch nehmen.
- ▶ Für die an Weiterbildung Teilnehmenden sind entsprechende Vertretungsregelungen zu schaffen, um die Motivation einer Teilnahme zu erhöhen.
- ▶ Für den Wissenstransfer wird ein Konzept erstellt, das die Ermittlung von aufgaben- und organisationsbezogenen Erfahrungswissen, die Form der Weitergabe, die Organisation der Einarbeitung und Übergabe sowie eine Dokumentation relevanter Informationen enthält.

Tipps auf dem Weg zur Erfüllung der Vision 6

- ▶ Nehmen Sie mit Hilfe von Kennzahlen oder Erhebungen eine Analyse der Ist-Situation vor. Machen Sie beispielsweise einen ersten Gender-Check. Überprüfen Sie die Altersstruktur in den einzelnen Abteilungen.
- ▶ Berücksichtigen Sie die unterschiedlichen Voraussetzungen der Beschäftigten, um zielgruppenspezifische Angebote zur Verfügung zu stellen.
- ▶ Nutzen Sie die Gefährdungsbeurteilung um Hinweise zu einem Weiterbildungsbedarf zu erkennen. Diese können auch durch Änderungen bzw. Anreicherung der Arbeitsaufgabe entstehen.
- ▶ Sind Veränderungsprozesse geplant, sind ebenfalls erforderliche Qualifizierungen zu planen.
- ▶ Bieten Sie Beschäftigten, die länger abwesend sind (Elternzeit/Pflegezeit/Sabbaticals), die Möglichkeit an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen.
- ▶ Unterstützen Sie Beschäftigte, die lange abwesend sind, durch Wiedereinstiegsgespräche und bieten Sie aktiv Qualifizierung an.
- ▶ Achten Sie bei der Auswahl der Bildungsangebote bzw. -anbieter darauf, dass die Methoden und Didaktik sowie Zeitkontingente so angeboten werden, dass sie alter(n)s- und genderspezifisch ausgerichtet sind.

Vision 7

Arbeitsorganisation, Arbeitsanforderungen, Arbeitszeiten und Arbeitsumgebung passen zu den Bedürfnissen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (4. Stock)



Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, wissen Bescheid über:

- ▶ die speziellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Lebensphasen, wie Familienplanung oder alternde Eltern mit sich bringen
- ▶ die Wichtigkeit des Setzens von Angeboten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um die Familienarbeit zu erleichtern
- ▶ das Strukturieren von Arbeitsprozessen, die Führung in Teilzeit ermöglichen
- ▶ den sensiblen Umgang mit Teilzeitmodellen in Hinblick auf Armutsfallen für Frauen und Männer
- ▶ die Stärken der unterschiedlichen Generationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- ▶ den Einfluss der Führungskräfte auf Überbelastung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- ▶ die Verantwortung der Führungskräfte für Anwesenheits- und Abwesenheitszeiten und Produktivität
- ▶ die Verantwortung zur Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, verstehen:

- ▶ dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann ihre Leistung bringen können, wenn die Familie gut versorgt ist
- ▶ dass Betriebe dann attraktiv sind, wenn sie die Lebenswelten der Menschen berücksichtigen
- ▶ dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein Unternehmen ist
- ▶ dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem ein massiver betriebswirtschaftlicher Faktor für ein Unternehmen ist²⁴
- ▶ dass Selbstbestimmung und damit verbundene Flexibilität wesentliche Faktoren für die Arbeitszufriedenheit darstellen
- ▶ dass verschiedenen Lebens- und Altersphasen unterschiedliche Belastungen mit sich bringen
- ▶ dass ein offener transparenter Umgang mit Fehlzeiten (ohne Sanktionierungen) wichtig ist
- ▶ Leistungsanforderungen so zu bemessen, dass sie nicht zur Überforderung oder Ausdehnung von Arbeitszeiten führen: rechtzeitige Pausen sind „Gold wert“
- ▶ die Erfordernisse der Arbeitsgestaltung im Hinblick auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, handeln:

- ▶ Sie ermöglichen Angebote zu Kinderbetreuung oder die Einrichtung von Eltern-Kind-Arbeitszimmern
- ▶ Sie unterbreiten Angebote zur Betreuung von Angehörigen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ Sie stellen kostenlose Dienstleistungsangebote wie Unterstützung bei der Vermittlung von Pflegepersonal, Beratung, Weiterbildung, Kommunikation mit anderen Betroffenen zur Verfügung
- ▶ Sie bieten flexible Arbeitszeitmodelle an
- ▶ Sie hinterfragen Arbeitsabläufe, um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem zu ermöglichen

24 Modellberechnungen gehen von einem Return on Investment (ROI) der Investitionen in die Familienfreundlichkeit in der Höhe von 25 Prozent aus. (Deutsches Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, 2003, S. 29–35)

- ▶ Sie schaffen eine Balance zwischen den Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit und ohne Familienpflichten
- ▶ Sie arbeiten aktiv mit Fehlzeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um den Ursachen zu begegnen und bieten Unterstützung beim Wiedereinstieg nach langen Fehlzeiten an (Betriebliches Eingliederungsmanagement²⁵ nach Krankheit, Wiedereinstiegs-Coaching und Unterstützung nach Elternzeit und Karenz/Freistellungszeiten)

Praxisbeispiel: Betreuung von kranken Kindern

Bei einem kommunalen Gesundheitsdienstleister in Österreich gibt es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre kranken Kinder von qualifiziertem Personal zu Hause betreuen zu lassen. Das Angebot ist für alle zugänglich und frei verfügbar, unabhängig von der Anzahl der bereits verbrauchten Tage zur Pflegefreistellung. Die Kosten für die Kinderbetreuung der kranken Kinder werden vom Betrieb übernommen. Während das kranke Kind zu Hause betreut wird, können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Tätigkeit nachgehen. Für den Fall, dass weitere Pflegeetage benötigt werden und diese von den Eltern abgedeckt werden wollen, gibt es die Vereinbarung über zusätzliche Pflegeetage über das gesetzliche Ausmaß hinaus.

Praxisbeispiel: Umgang mit Fehlzeiten

In diesem Unternehmen wird transparent mit Fehlzeiten umgegangen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird nach einer bestimmten Anzahl von Fehltagen – sowohl am Stück als auch auf ein Jahr gerechnet – Unterstützung von Seiten der Personalentwicklung und der Führungskraft angeboten; Arbeitsbewältigungscoachings²⁶ können in Anspruch genommen werden und in regelmäßigen Abständen wird gemeinsam mit der Führungskraft erhoben, ob es noch weiterer Unterstützung bedarf, um gesund im Arbeitsleben bleiben zu können. Diese Gespräche werden betriebsintern regelmäßig evaluiert und finden Eingang in die Personalkennzahlen und den jährlichen internen Gesundheitsbericht.

²⁵ Hierzu gibt es zahlreiche Praxisleitfäden und Betriebsvereinbarungen. Exemplarisch hierfür: BGW (Hrsg.) Betriebliches Eingliederungsmanagement. Praxisleitfaden. Hamburg 2009, abrufbar auch unter: http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/bgw_20themen/TP-BEM-11-Praxisleitfaden-betriebliches-Eingliederungsmanagement,property=pdfDownload.pdf

²⁶ Das Arbeitsbewältigungscoaching® ist ein ca. 60-minütiges Gespräch, das von einer externen Fachperson mit einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter auf vertraulicher Basis geführt wird. Die aktuelle Arbeitsfähigkeit wird erhoben, sichtbar gemacht und erläutert. Dann wird die Gesprächspartnerin bzw. der Gesprächspartner mit Fragen angeleitet, geeignete persönliche und betriebliche Maßnahmen zu Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsbewältigung zu suchen und Umsetzungsschritte festzulegen. Die Personen schließen mit sich selbst einen Gestaltungs-Vertrag. (Arbeitsbewältigungs-Coaching 2012)

Tipps auf dem Weg zur Erfüllung der Vision 7

- ▶ Fragen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Was wünschen Sie sich? Welches Angebot würde Ihnen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie helfen?
- ▶ Fördern Sie beschäftigtenfreundliche flexible Arbeitszeitmodelle, die den Erfordernissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechen.
- ▶ Setzen Sie Akzente: ein Einkaufsservice, Wäschereinigung, Kinderbetreuungsangebote für die Schulferien – und evaluieren Sie deren Nutzung regelmäßig.
- ▶ Wird ein Angebot nicht in Anspruch genommen, fragen Sie nach und adaptieren es.
- ▶ Nehmen Sie Anteil am Leben Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Angehörige pflegen. Ermöglichen Sie Arbeitszeitmodelle für diese spezielle Lebenssituation.
- ▶ Schaffen Sie eine Kommunikationsbasis, bei der alle Beschäftigten mit ihren Interessen wahrgenommen werden und eine Balance zwischen unterschiedlichen Bedürfnissen hergestellt werden kann, die auf Transparenz, Fairness und klaren Kriterien beruht.

Vision 8

Unser Unternehmen ermöglicht soziale Sicherheit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
(1., 3. und 4. Stock)



Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, wissen Bescheid über:

- ▶ die zentrale Bedeutung von sozialer Sicherheit für die Gesundheit von Frauen und Männern
- ▶ den Umstand, dass die Höhe des Erwerbseinkommens die Berechnungsgrundlage für diverse Transferzahlungen, etwa Arbeitslosengeld oder die Pension/Rente, ist
- ▶ die große Relevanz, die ein eigenständiges und existenzsicherndes Einkommen für alle hat
- ▶ die große Armutsgefährdung von bestimmten Personengruppen, etwa Alleinerziehenden, Bildungsbenachteiligten, Frauen und Männern mit Migrationshintergrund oder mit Behinderungen
- ▶ Teilzeitarbeit oder geringfügige Beschäftigung als Armutsfalle
- ▶ die staatlichen und sozialen Unterstützungsmöglichkeiten, auch vorübergehend erkrankte Menschen dauerhaft im Arbeitsleben zu erhalten
- ▶ die Arbeitsfähigkeit gesundheitlich beeinträchtigter Frauen und Männer: Wichtig hierbei ist, die Arbeit an die Menschen und ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten anzupassen

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, verstehen:

- ▶ dass Unternehmen eine große Verantwortung für die soziale Sicherheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben
- ▶ dass es fallweise kreative Lösungen für bestimmte Lebenslagen und Lebensphasen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter braucht, um ihnen eine existenzsichernde Erwerbsarbeit zu ermöglichen
- ▶ dass Niedriglöhne fatale Folgen für die davon Betroffenen haben, und dies nicht nur während der aktiven Zeit, sondern über die Zeit nach der Erwerbsarbeit hinaus
- ▶ dass, wie und warum Frauen in besonderem Maße von der Armutgefährdung betroffen sind
- ▶ dass Frauen und Männer, die nicht mehr wissen, wie sie den Kredit für ihre Wohnung abzahlen können, die ihren Kindern keine neue Schultasche kaufen können oder die kaputte Waschmaschine nicht durch eine neue ersetzen können, keinen „Kopf“ mehr für die beruflichen Anforderungen haben
- ▶ dass eine gut gelingende Reintegration nach Erkrankung oder Elternzeit oder sonstiger Karenz die finanzielle Basis für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Jahre hinaus darstellt

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, handeln:

- ▶ Sie sorgen dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihrem Lohn/Gehalt existenzsichernd leben können
- ▶ Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich für Teilzeitarbeit entscheiden, vereinbaren Sie ein Rückkehrrecht auf ein Vollzeitverhältnis
- ▶ Sie unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit mit ihren privaten Pflichten, um ihnen die Möglichkeit für eine Vollzeiterwerbstätigkeit zu eröffnen
- ▶ Sie eröffnen betriebliche Bildungsprogramme für Frauen und Männer, die niedrig bzw. veraltet qualifiziert sind, und unterstützen aktiv Fortbildungen, die sie für höherwertige oder andere Tätigkeiten qualifizieren
- ▶ Sie achten darauf, dass Befristungen von Arbeitsverträgen nur in Ausnahmefällen ermöglicht werden
- ▶ Sie sorgen dafür, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen tätig sind

- ▶ Sie setzen sich für eine diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung in ihren Unternehmen ein, damit frauenbenachteiligende Entlohnung verhindert wird bzw. im Rahmen von Verhandlungen von Kollektivverträgen, wenn diese Grundlage der Entlohnung sind
- ▶ Sie sorgen für individuell angemessene unterstützende Gesundheitsförderung – auch in der Erkenntnis, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sonst ggf. aus dem Arbeits- und Erwerbsleben ausscheiden müssten

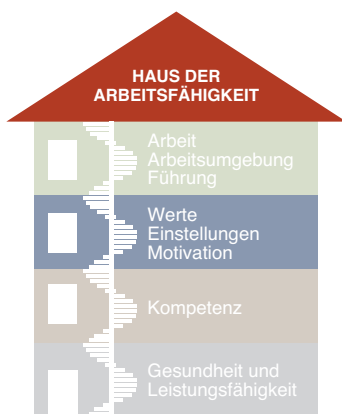
Praxisbeispiel: Höherqualifizierung zur Arbeitsplatzsicherung

„Putzen kann doch jede(r)!“ Schon, doch die Fachdienste für Arbeitsschutz der Freien Hansestadt Bremen hatten mit ihrer Initiative mehr im Sinn als nur Sauberkeit sicherzustellen. Sie entwickelten ein berufsbegleitendes Qualifizierungskonzept für städtische Reinigungskräfte (Schwerpunkt: Kindertagesstätten und Schulen) – qualifizieren statt privatisieren war das Leitbild, die Arbeitsplätze zu erhalten und zugleich die Arbeitsqualität im Hinblick auf Arbeitsbedingungen und Dienstleistung zu verbessern, war das Ziel. So werden beispielsweise Kompetenzen im Hinblick auf Gesundheitsschutz, Ergonomie, Arbeitsorganisation sowie soziale Kompetenz vermittelt. Am Ende der Qualifizierung erhalten die Absolventinnen und Absolventen ein Zertifikat „Fachkraft für Reinigungsfragen“ mit Dienstsiegel der Freien Hansestadt Bremen¹. Die unbefristeten festen Arbeitsplätze konnten erhalten bleiben. Das Zertifikat dient auch als Nachweis bei eventuellem Wechsel des Arbeitsplatzes und kann helfen, die individuellen Beschäftigungschancen und Einkünfte zu erhöhen.

Tipps auf dem Weg zur Erfüllung der Vision 8

- ▶ Zeigen Sie durch ein klares Statement, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Gesundheit im Mittelpunkt stehen.
- ▶ Weisen Sie auf den großen Wert hin, welcher der sozialen Sicherheit in Ihrem Unternehmen zukommt.
- ▶ Zeigen Sie auf, was Ihr Unternehmen alles unternimmt, um die soziale Sicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren diversen Lebenslagen und Lebensphasen zu unterstützen.
- ▶ Setzen Sie auf klare Handlungen in Bezug auf soziale Sicherheit und tun Sie diese kund – intern und extern.

¹ Mittlerweile wird dieses Konzept auch von anderen Trägern in der Region übernommen. Das Zertifikat hat einen „guten Namen“. Zu lesen in: Bärbel Lohmann (2009), Fachfrauen und Fachmänner in Reinigungsfragen, in: Brandenburg, Stephan et al (2009), a.a.O.



Vision 9

Unser Unternehmen begegnet allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihren jeweiligen Lebensphasen, Lebenslagen und Lebensformen mit Wertschätzung und Respekt (3. Stock)

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, wissen Bescheid über:

- ▶ die Besonderheiten der Lebensphasen und welche Auswirkungen unterschiedliche Lebensumstände und Altersphasen auf die berufliche Tätigkeit von Frauen und Männern haben
- ▶ den großen Erfahrungsschatz, den ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, verstehen:

- ▶ dass das Miteinander von Frauen und Männern, von Jung und Alt im Betrieb ein wichtiger Erfolgs- und Motivationsfaktor ist
- ▶ dass Wissen strukturiert weitergegeben werden muss
- ▶ dass das in der Ausbildung gewonnene Wissen Jüngerer eine wichtige Ressource zur Arbeitsgestaltung und zur Modernisierung und Erleichterung von Arbeitsprozessen sein kann
- ▶ dass die Bedürfnisse hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsinhalt sich je nach Lebensphasen, Lebensformen und Lebenslagen bei beiden Geschlechtern verändern
- ▶ dass der gelungene und begleitete Pensions-/Renteneintritt ein motivierender Faktor für die verbleibenden Beschäftigten im Unternehmen ist

Unternehmen, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen, die zu dieser Vision „Ja“ sagen, handeln:

- ▶ Sie verschaffen sich einen Überblick über die Wissensträgerinnen und Wissensträger im Unternehmen
- ▶ Sie sorgen für strukturierte Wissensweitergabe
- ▶ Sie bieten Mentoring-Programme an
- ▶ Sie sorgen dafür, dass Wissen aus der Aus- und Weiterbildung Jüngerer in die Betriebe und die Arbeitsgestaltung genauso einfließt wie das Erfahrungswissen langjährig Beschäftigter
- ▶ Sie begleiten die Zeit vor dem Pensions-/Renteneintritt
- ▶ Sie halten das Erfahrungswissen von ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fest
- ▶ Sie halten Kontakt zu pensionierten/verrenteten, beurlaubten und in Erziehungszeiten oder Karenz befindlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- ▶ Sie entwickeln praktische Interventionsketten für bestimmte kritische Lebenssituationen, wie beispielweise Suchterkrankungen
- ▶ Sie sorgen dafür, dass Qualitäts- und Gesundheitszirkel wie Arbeitsschutz-Ausschüsse mit jüngeren und älteren Männer und Frauen besetzt sind

Praxisbeispiel: Workshop für institutionalisierten Erfahrungsaustausch

In einem Unternehmen wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die im Laufe der kommenden fünf Jahre in Pension/Rente gehen werden, ein spezieller Workshop angeboten. Er wird von einer externen Fachperson begleitet und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter blicken dabei auf ihre berufliche Laufbahn zurück: Was ist gut gelaufen, worauf bin ich stolz, was hat mich weitergebracht und was heißt das für meine verbleibende Berufstätigkeit? Zum Abschluss des Workshops erzählen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Lehrlingen des Unternehmens von ihren Erfahrungen und lassen die jungen Menschen Anteil an ihrem Arbeitsleben haben.

Praxisbeispiel: Organisierter Wissenstransfer zwischen Jung und Alt

Ein Pflegeheim nutzt systematisch die Erkenntnisse, die die Auszubildenden aus der Pflegeschule mitbringen. Dort erlernte Transfertechniken geben die Auszubildenden an die „Älteren“ in monatlichen Jour-Fixe-Terminen in institutionalisierter Form weiter. Diese Art der Praxisweitergabe dient beiden Seiten – sie wurde eingeführt, weil

Innovationen von der Stammebelegschaft mit dem Argument „Dafür haben wir keine Zeit“ abgelehnt worden waren, oder auch: „Viel zu umständlich“, „Das haben wir schon immer so gemacht“.

Tipps auf dem Weg zur Vision 9

- ▶ Heißen Sie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter willkommen und würdigen Sie die Besonderheiten, die diese in den Bereich mitbringen.
- ▶ Feiern Sie Stellenwechsel, Qualifikationen, Rückkehr nach Elternzeit/Freistellung/Karenz.
- ▶ Würdigen Sie Jubiläen, berufliche Abschlüsse u.a.
- ▶ Feiern Sie Pensionierungen gebührend! Blicken Sie gemeinsam auf das im Berufsleben Erbrachte zurück. Bieten Sie aus Altersgründen ausgeschiedenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen an, einem Pool beizutreten, der dem Betrieb als Vertretungs- und Notfallpuffer zur Verfügung steht. Schaffen sie Möglichkeiten, den Erfahrungsschatz Ihrer Ruheständler und Ruheständlerinnen als Seniorberater und -beraterin zu nutzen.
- ▶ Führen Sie ein ausführliches Gespräch mit ehemaligen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern und fragen Sie nach: „Was können Sie mit Ihrer Berufserfahrung unserem Unternehmen raten?“ Nehmen Sie diese Tipps auf und besprechen Sie diese mit Ihren Führungskräften.
- ▶ Bauen Sie die Empfehlungen der pensionierten bzw. verrenteten ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zielvereinbarungen ein.
- ▶ Begreifen Sie Personalentwicklung als lebensbegleitenden Prozess.



Literaturverzeichnis

- ▶ *Arbeitsbedingungen beurteilen – geschlechtergerecht. Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen* (2010), Sujet, Hrsg. Hans Böckler-Stiftung, ver.di
- ▶ *Arbeitsbewältigungs-Coaching®, Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)* (2012): http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-38-arbeitsbewaeltigungscoaching.pdf;jsessionid=BB6EE5DD2A84F36B65B7E278124DC60B?__blob=publicationFile
- ▶ *Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Fakten und Chancen des Alters und Alterns im Arbeitsleben* (2005), Broschüre des Projekts „ABI-NRW“, Düsseldorf
- ▶ *Aufklären, Anchieben, Mitgestalten – Für generationsübergreifend gute Arbeit* (2012), ver.di
- ▶ *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse* (2003), Deutsches Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
- ▶ Biffi, Gudrun (2010): *Österreichischer Frauenbericht 2010 Teil 2*, Kapitel 3, die ökonomische Situation der Frauen in Österreich, Wien
- ▶ Böhm, Renate/Birgit Buchinger (2013): *Salzburger Frauenbericht: Rückschau, Status, Ausblick*, Hrsg. Magistrat Salzburg, Frauenbüro, Salzburg
- ▶ Böhm, Renate/Buchinger Birgit (2011): *Erster Linzer Frauenbericht*, Hrsg. Magistrat Linz, Frauenbüro, Linz
- ▶ Brandenburg, Stephan/Endl, Hans-L./Glänzer, Edeltraud/Meyer, Petra/Mönig-Raane, Margret (2009): *Arbeit und Gesundheit: geschlechtergerecht?! Präventive betriebliche Gesundheitspolitik aus der Perspektive von Männern und Frauen*, VSA Verlag Hamburg
- ▶ Buchinger, Birgit (2012): *Niedriglohn, soziale Lagen und Armutsgefährdung in Österreich, Eine geschlechtsdifferenzierte Betrachtung*, in: Pfeil, Walter/Sedmak, Clemens (Hrsg.), *Arm trotz Erwerbstätigkeit, Working Poor in Österreich*, Wien, S. 37-64
- ▶ Buchinger, Birgit/Königstorfer, Markus (2012): *Soziale Lagen und Armutsgefährdung von Niedrigverdienenden im Bundesland Salzburg, Maßnahmen und Handlungsempfehlungen*, Hrsg. AK Salzburg, Salzburg
- ▶ *Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey* (2008). Hrsg. Raija Gould, Juhani Ilmarinen, Jorma Järvisalo and Seppo Koskinen, Helsinki
- ▶ Doppler, Doris (2005): *Männerbund Management, Geschlechtsspezifische Ungleichheit im Spiegel soziobiologischer, psychologischer, soziologischer und ethnologischer Konzepte*, München und Mering
- ▶ Dragano, Nico (2007): *Gesundheitliche Ungleichheit im Lebenslauf*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ)*, 42/2007, S. 18-25
- ▶ Fokuhl, Inga (2009), *Geschlechtersensibler Arbeitsschutz in Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege*, in: Brandenburg, Stephan (a.a.O.)
- ▶ *Frauenbericht 1975 – Bericht über die Situation der Frau in Österreich* (1975), Hrsg. Bundeskanzleramt Österreich, Wien
- ▶ *Frauenbericht 1985 – Bericht über die Situation der Frau in Österreich* (1985), Hrsg. Bundesministerium für Frauenangelegenheiten im Bundeskanzleramt Österreich, Wien
- ▶ *Frauenbericht 1995 – Bericht über die Situation der Frauen in Österreich* (1995), Hrsg. Bun-

desministerium für Frauenangelegenheiten im Bundeskanzleramt, Wien

- ▶ *Frauenbericht 2010 – Bericht betreffend die Situation von Frauen in Österreich im Zeitraum von 1998 bis 2010* (2010), Hrsg. Bundesministerium für Frauen und Öffentlicher Dienst im Bundeskanzleramt Österreich, Wien
- ▶ Gärtner, Marc (2012): *Männer und Familienvereinbarkeit, Betriebliche Personalpolitik, Akteurskonstellationen und Organisationskulturen*, Opladen et al.
- ▶ *Gender Mainstreaming – leicht gemacht. Praxistipps für mehr Gleichstellung im Magistrat*, Download unter <http://www.wien.gv.at/menschen/gendermainstreaming/grundlagen/handbuch.html> (abgerufen am 26.6.2013)
- ▶ Geißler, Heinrich/Bökenheide, Torsten/Brigitta Geißler-Gruber/Schlünkes, Holger/Rinninsland Gudrun (2004): *Der Anerkennende Erfahrungsaustausch. Das neue Instrument für die Führung*, Frankfurt/M./New York
- ▶ Geißler, Heinrich/Bökenheide, Torsten/Schlünkes, Holger/Geißler-Gruber, Brigitta (2007): *Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Das Praxisbuch*, Frankfurt/M./New York
- ▶ Gröning, Wolfgang/Reuschling, Tanja et al (2009): *Betriebliches Eingliederungsmanagement Praxisleitfaden*, Hrsg. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, Hamburg
- ▶ Hasselhorn, Hans-Martin/Freude, Gabriele (2007): *Der Work Ability Index – ein Leitfaden*, Bremerhaven
- ▶ *Hauptsache Gesundheit – Tarif- und betriebspolitisches Drehbuch zum Arbeits- und Gesundheitsschutz* (2010), ver.di
- ▶ Ilmarinen, Juhani (2006): *Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Helsinki
- ▶ Kleinert, Corinna/Kohaut, Susanne/ Brader, Doris/Lewerenz, Julia (2007): *Frauen an der Spitze, Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte*, Frankfurt am Main
- ▶ Kreimer, Margareta (2009): *Ökonomie der Geschlechterdifferenz, Zur Persistenz von Gender Gaps*, Wiesbaden
- ▶ Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.) (2011): *Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*, 6. Auflage, Wiesbaden
- ▶ Lohmann, Bärbel (2009): *Fachfrauen und Fachmänner in Reinigungsfragen*, in: Brandenburg, Stephan et al (2009), a.a.O.
- ▶ Lohmann, Henning (2007): *Armut von Erwerbstätigen in europäischen Wohlfahrtsstaaten, Niedriglöhne, staatliche Transfers und die Rolle der Familie*, Wiesbaden
- ▶ Lutz, Hedwig/Mahringer, Helmut (2010): *Niedriglohnbeschäftigung – Brücke in dauerhafte Beschäftigung oder Niedriglohnfalle?*, Wien
- ▶ Mairhuber, Ingrid/Papouschek, Ulrike (2010): *Frauenerwerbsarbeit in Österreich, Brüche und Kontinuitäten einer begrenzten Integration seit Mitte der 90er Jahre*, in: Frauenbericht 2010, 427-464
- ▶ Möller, C. (1988): *Flexibel in die Armut* (=Forschungsberichte des Hamburger Instituts für Sozialforschung, Bd. 3), Hamburg

- ▶ Prümper, J. (2008): *Arbeitsfähigkeit*, in: Ergonomieprüfer, P. Martin, J. Prümper, G. v. Harten (Hrsg.), Frankfurt/Main, S. 19-54
- ▶ Reuhl, Barbara (2009): *Manchmal mehr als "kleine Unterschiede" – Gefährdungen geschlechtergerecht beurteilen*, in: Brandenburg, Stephan et al (a.a.O.)
- ▶ Riesenfelder, Andreas/Schelepa, Susanne/Matt, Ina (2011): *Working Poor in Wien. Bestandsaufnahme von SozialhilfebezieherInnen mit parallelem Erwerbseinkommen*, Wien
- ▶ Strengmann-Kuhn, Wolfgang (2003): *Armut trotz Erwerbstätigkeit, Analysen und sozialpolitische Konsequenzen*, Frankfurt/New York
- ▶ *Tarifvertrag zum Demografischen Wandel und der Generationengerechtigkeit bei der VHH* (2012), http://vhhbus.de/downloads/Tarifvertrag_demografischer_Wandel_VHH.pdf
- ▶ Tempel, Jürgen/Ilmarinen, Juhani (Hrsg.)/Giesert, Marianne (2013): *Arbeitsleben 2025: Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*, Hamburg

Glossar

- ▶ **ABI:** siehe Arbeitsbewältigungs-Index
- ▶ **Anerkennender Erfahrungsaustausch:** Ein erprobtes Führungsinstrument, bei dem die Zeiten der Anwesenheit der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters und nicht ihre bzw. seine Abwesenheitszeiten im Mittelpunkt stehen. Dies schärft den Blick der Führungskräfte auf vorhandene Ressourcen von Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden der Beschäftigten im Unternehmen und bei der Arbeit und bietet die Möglichkeit, betriebliche Gesundheitspolitik neu zu gestalten oder zu verändern. Beim Anerkennenden Erfahrungsaustausch lernen die Führungskräfte von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und machen diese zu Experten und Expertinnen ihrer Arbeit.
- ▶ **Arbeitsbewältigungsfähigkeit:** Der Begriff wird gleichwertig mit dem Begriff Arbeitsfähigkeit benutzt, beschreibt aber besser die Wechselbeziehung zwischen der Arbeitsanforderung und dem individuellen Potenzial eines Menschen.
- ▶ **Arbeitsbewältigungs-Index:** (abgekürzt: ABI, engl. Work Ability Index WAI) Der Fragebogen erfasst die subjektive Beanspruchung einer Frau oder eines Mannes durch die Arbeitsanforderungen (Belastung-Ressourcen-Konstellation). Das Ergebnis wird nach Punkten und zugeordneten Kategorien (s. Seite 31) ausgewertet. So kann der Balance zwischen Arbeitsanforderung und individuellem Wert ein Maß gegeben werden. Je höher der Wert (bis 49 Punkte), desto stabiler ist die Balance, je niedriger der Wert, desto „wackeliger“ ist die Arbeitssituation einer Person oder eines Kollektivs. Zur Ermittlung der Ursachen müssen die Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz erfasst werden und alle Stockwerke des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ (s. Bild Seite 27), das familiäre und persönliche Umfeld sowie die Rahmenbedingungen betrachtet werden.
- ▶ **Arbeitsfähigkeit:** Das Potenzial eines Menschen, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen.
- ▶ **Atypische Arbeitsverhältnisse:** siehe Prekäre Beschäftigungsverhältnisse

- ▶ **Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen** (Deutschland): Die Vereinbarungen beruhen auf dem Betriebsverfassungsgesetz und den Personalvertretungsgesetzen der Bundesländer und des Bundes und regeln die Arbeitsbedingungen im Unternehmen
- ▶ **Gefährdungsbeurteilung:** Analyse und Beurteilung der Arbeitsbedingungen gemäß der Europäischen Richtlinie zum Arbeitsschutz, siehe Fußnote 21/Seite 44
- ▶ **Gender:** Gender bezeichnet das „soziale“ oder „anerzogene“ Geschlecht. Es geht bei diesem Ausdruck um mehr, als die biologischen Unterschiede zwischen Frauen und Männer. Gender bezieht auch die Erziehung nach bestimmten Geschlechterrollen und gesellschaftliche Erwartungen und Normen an Frauen und Männern ein.
- ▶ **Genderkompetenz:** Umfasst das Wissen über Geschlechterverhältnisse, das Verstehen ihrer Wirkungsweisen sowie das Handeln zur Förderung von mehr Geschlechtergerechtigkeit.
- ▶ **Gender Mainstreaming:** Gender Mainstreaming ist ein international üblicher Fachbegriff, der aus dem Englischen übernommen wurde. Es richtet den Blick auf das Verhältnis von Frauen und Männern und zielt auf Veränderungen der Rahmenbedingungen und Strukturen ab, die Benachteiligung hervorbringen. Ziel ist die Integration von Maßnahmen mit einer gleichstellungsorientierten Perspektive.
- ▶ **Generationen-Management:** Generationen-Management bedeutet den bewussten Umgang des Unternehmens mit allen Generationen und deren unterschiedlichen Stärken und Schwächen und den sich verändernden Bedürfnissen und Fähigkeiten im Laufe des Arbeitslebens unter Gender-Gesichtspunkten.
- ▶ **Gleichstellung der Geschlechter:** Mit der Gleichstellung der Geschlechter ist die Angleichung in allen Lebensbereichen gemeint. Barrieren sollen aus dem Weg geräumt und fördernde Maßnahmen umgesetzt werden. Gleichstellung ist somit kein Gleichheitszustand, sondern die Aufgabe des Ausgleichs.
- ▶ **Lernförderliche Arbeitsbedingungen:** Lernförderliche Arbeitsbedingungen sind so gestaltet, dass sie Lernprozesse fördern und fordern, also Selbstständigkeit bei der Arbeit, Partizipationsmöglichkeiten, Komplexität und Variabilität der Arbeit, Kommunikation und Kooperation, Information und Rückmeldung.
- ▶ **Prekäre Beschäftigungsverhältnisse:** Durch diese nicht existenzsichernde Art von Beschäftigung können Lebensverhältnisse bedroht werden bzw. es zum sozialen Abstieg kommen. Typisch sind Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigungen, Zeit- und Leiharbeit, Befristungen.
- ▶ **Tarifvertrag** (Deutschland): Ausgehandelter Vertrag zwischen Arbeitgeberverband/bzw. Arbeitgeber und Gewerkschaft (Tarifvertragsgesetz). Er entspricht grundlegend dem Kollektivvertrag in Österreich bzw. dem Gesamtarbeitsvertrag in der Schweiz
- ▶ **WAI:** siehe Arbeitsbewältigungs-Index
- ▶ **Work Ability Index (WAI):** siehe Arbeitsbewältigungs-Index

Hinweise zu altersgerechten Arbeitsbedingungen aus Gender-Perspektive

Die folgenden Checklisten dienen der Beurteilung der körperlichen und psychischen Anforderungen der Arbeitsbedingungen hinsichtlich alters- und gendergerechten Arbeitsgestaltung. Verstehen Sie die Ergebnisse des „Checks“ als wichtige Daten für Taten, also als Grundlage für den Einstieg in betriebliche Projekte für „Gute Arbeit für Frauen. Gute Arbeit für Männer.“ aller Altersgruppen.

Sie finden die beiden Checklisten zur Beurteilung von körperlichen und psychischen Anforderungen auch zum Herunterladen und Ausdrucken auf der Webseite der AK Vorarlberg: www.ak-vorarlberg.at/gute-arbeit

Checkliste nach Spirduso (überarbeitet nach Ilmarinen & Tempel, 2002, 239 ff.),
Ergänzungen: Geißler, Gruber, Frevel, Buchinger, Skrabs, Werner, Fokuhl, 2013

Checkliste zur Beurteilung körperlicher Anforderungen

Körperliche Aspekte im Rahmen des Alterns

Eingeschränkte Beweglichkeit der Gelenke, verminderte Elastizität von Sehnen und Bändern

Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen

Tätigkeiten vermeiden, die Folgendes erfordern bzw. beinhalten:

- ▶ Arbeit mit angehobenen Armen
- ▶ Länger dauernde ungewöhnliche Körperhaltungen
- ▶ Verdrehte Wirbelsäule
- ▶ Arbeiten mit erheblicher Verbiegung des Handgelenks, um Kraft mit Hilfe von Werkzeugen auszuüben

Folgendes beachten:

- ▶ Positionierung von Gegenständen, Geräten, Bildschirmen etc. so, dass länger dauernde Zwangshaltungen (Verdrehung, Vorbeugen, Bücken) vermieden werden
- ▶ Anpassung der Arbeitsgeräte und Ausrüstungen auch in Fahrzeugen und im Büro an die individuelle Körpergröße
- ▶ Niederfrequente Vibrationen (Lkw, Baugeräte, Werkbaugeräte)

Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?

Tätigkeiten, die Folgendes erfordern bzw. beinhalten:

- Arbeiten mit angehobenen Armen
- Länger dauernde ungewöhnliche Körperhaltungen
- Verdrehte Wirbelsäule
- Arbeiten mit erheblicher Verbiegung des Handgelenks, um Kraft mit Hilfe von Werkzeugen auszuüben

Nachlassen der Kraft

Vermeidung von

- ▶ Kontrollgeräten und Werkzeugen, die große Kraft erfordern
- ▶ Heben, Senken, Schieben, Ziehen und Tragen von Lasten
- ▶ Heben von Lasten die größer sind als die Maximalleistung eines jungen Arbeiters
- ▶ Schnelles Heben

Arbeitsabläufe so gestalten, dass

- ▶ Eine Last in Körfernähe getragen werden kann
- ▶ Die Aufgabe kein übermäßiges Beugen, Bücken oder Verdrehen

- Hantieren mit Kontrollgeräten und Werkzeugen, die große Kraft erfordern
- Heben, Senken, Schieben, Ziehen und Tragen von Lasten in unergonomischen Arbeitshaltungen
- Schnelles Heben
- Tätigkeit mit der Anforderung des übermäßigen Beugens, Bückens oder Verdrehens der Wirbelsäule
- Arbeitsphasen mit körperlichen Arbeitsanforderungen

Checkliste zur Beurteilung körperlicher Anforderungen		
Körperliche Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
	<p>der Wirbelsäule erfordert,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Genügend Pausen zwischen den einzelnen Arbeitsaufgaben sind ▶ Bodenhaftung und sicherer Stand möglich sind <p>Unterweisung in „Heben und Tragen“:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Benutzung von Hebe- und Transferhilfen ▶ Tragen von geeignetem Schuhwerk ▶ Aufbauen von Körperspannung, Beckenspannung 	<p>ohne die Möglichkeit, selbstregulativ gesundheitsbezogene Arbeitsunterbrechungen machen zu können</p>
Geringeres Lungenvolumen	<p>Tätigkeiten mit erhöhtem Energieaufwand sollten 0,7 (Männer) und 0,5 (Frauen) Liter/Minute Sauerstoffverbrauch nicht überschreiten</p>	<p><input type="checkbox"/> z.B Schweres Heben oder langes Stehen</p>
<p>Verminderte Wahrnehmung und Entscheidungsfähigkeit</p> <p>Aufmerksamkeits-Defizite</p> <p>Gedächtnis-Defizite</p> <p>Schwierigkeiten bei geistiger Umsetzung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einteilung von älteren Beschäftigten für Aufgaben, <ul style="list-style-type: none"> ▶ in denen die Arbeit eher vorhersehbar und nicht reaktiv organisiert ist ▶ die eine gute Mischung von Erfahrungswissen und Weiterbildung erfordern ▶ Längere und auf die Person zugeschnittene Trainingsabschnitte ▶ Ergänzung der Praxis durch schriftliche Arbeitsanweisungen ▶ Videos, die die gewünschte Arbeitsleistung darstellen ▶ Erhöhung der Signal-Geräusch-Relation am Arbeitsplatz 	<p><input type="checkbox"/> Tätigkeiten mit Daueraufmerksamkeit und Zeitdruck</p>
Schwächen im Sehen und im Farbensehen	<p>Bereitstellung von:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 50 % mehr Beleuchtungsstärke für Beschäftigte zwischen 40 und 55 Jahre 	<p><input type="checkbox"/> Bildschirmarbeit in der Produktion oder</p> <p><input type="checkbox"/> im Büro</p>

Checkliste zur Beurteilung körperlicher Anforderungen

Körperliche Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 100 % mehr Beleuchtungsstärke für Beschäftigte über 55 Jahre ▶ Erhöhung des Kontrasts an Sichtgeräten und Messinstrumenten ▶ Vergrößerung der Schrift/von Symbolen auf Sichtgeräten und Monitoren ▶ Beseitigung von Blendung ▶ Entfernung von Blau-Grün-Unterscheidung aus dem Signalangebot 	
Hitze-Unverträglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verminderung/Vermeidung von Hitzebelastung ▶ Bereitstellen geeigneter Schutz- und Dienstkleidung (z.B. Baumwollkleidung nach der Menopause) 	<input type="checkbox"/> Hitzearbeit
Geringere Kälteverträglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufrechterhaltung von optimalen Arbeitsplatztemperaturen ▶ Kälteschutzkleidung anbieten ▶ Frauenarbeitsplatz Küche: Wärmematten/Schuhe in der kalten Küche, am Band 	<input type="checkbox"/> Kältearbeit <input type="checkbox"/> Schwere körperliche Arbeit im Freien
Hörverminderung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erhöhen der Signal-Geräusch-Relation bei Aufgaben, die signalabhängige Anweisungen beinhalten 	<input type="checkbox"/> z.B. Überwachungstätigkeiten
Höhere Häufigkeit von Beschwerden der Lendenwirbelsäule (LWS)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bereitstellung von Trainingsprogrammen über Prävention von LWS-Beschwerden ▶ Verbreitung von Basiswissen über die Körperreaktionsmuster ▶ Arbeiten so gestalten, dass Rückenbeschwerden minimiert werden 	<input type="checkbox"/> Heben, Senken, Schieben, Ziehen und Tragen von Lasten in unergonomischen Arbeitshaltungen <input type="checkbox"/> Schnelles Heben <input type="checkbox"/> Steharbeitsplätze ergonomisch ausgestattet?

Checkliste zur Beurteilung körperlicher Anforderungen		
Körperliche Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorbeugen von Beschwerden und Verletzungen im Freizeitbereich ▶ Bereitstellen federnder Matten und/oder Schuhe an Steharbeitsplätzen ▶ Bereitstellen von Stehhilfen 	
Erhöhtes Risiko für Fallen und Ausrutschen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ausreichende Beleuchtung des Arbeitsplatzes ▶ Fußtrittmarkierung auf Rampen ▶ Beseitigung von schlüpfrigen, rutschigen Arbeitswegen ▶ Bereitstellen von/Hinwirken auf Tragen von festem rutschhemmendem Schuhwerk (besonders auch in Frauenberufen) 	<input type="checkbox"/> schlüpfrige, rutschige Arbeitswege
Probleme mit höherer Arbeitsbelastung	<p>Ständigen Arbeitsdruck vermeiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Betonung der Arbeitsgenauigkeit gegenüber der Arbeitsgeschwindigkeit ▶ Den Beschäftigten Kontrolle über die Arbeitslast einräumen 	<input type="checkbox"/> Arbeit unter Zeitdruck
Langsamere Rehabilitation bei Verletzungen und Erkrankungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schrittweise Rückkehr zur vollen/ möglichen Arbeitsbelastung ▶ Rotation zwischen leichter und schwerer Arbeit, um eine Gewöhnung an die Arbeitsanforderungen zu erleichtern ▶ Bereitstellung von Informationen über vernünftige Formen der Rehabilitation und Rückkehr zur Arbeit 	<input type="checkbox"/> Stufenweise Eingliederungsmaßnahmen
Tendenz zur körperlichen Inaktivität	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bereitstellung eines inner- und/ oder außerbetrieblichen Fitness-Programmes ▶ Ermunterung für die Teilnahme an diesen Programmen 	<input type="checkbox"/> Körperliche Inaktivität

Checkliste zur Beurteilung körperlicher Anforderungen

Körperliche Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
Längere Regeneration	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorwärtsrollierende, kurzzyklische Systeme; Abbau von Nachtarbeit ▶ Entlastungstage anbieten 	<input type="checkbox"/> Wechsel- bzw. Nachtschicht
Längere Regeneration	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Keine regelmäßigen Überstundenleistungen 	<input type="checkbox"/> Regelmäßige Überstunden
Unterforderung mit möglichen psychosomatischen Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tätigkeiten mit höheren und wiederkehrenden Lernanforderungen 	<input type="checkbox"/> Tätigkeiten ohne technische oder sozialen Neuerungen in den letzten Jahren

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen

Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
Arbeitsaufgabe		
Qualifikationsanforderungen/ Lernförderlichkeit Qualifikationsentwicklung	<p>Folgendes beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Weiterbildungsangebote sind bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf die Lebens- und Arbeitserfahrung abzustimmen ▶ Angebote müssen mit der Lebenssituation in Einklang stehen, damit sie auf Resonanz stoßen <p>Bei einer Diskrepanz von Arbeitsaufgabe/-anforderung und Qualifikation können:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Stress, Termindruck, Ausdehnung der Arbeitszeit, mangelnde Bewältigung der Belastung oder/ und Versagensgefühl entstehen 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reichen die Qualifikationen bzw. das Gelernte aus, um die geforderten Aufgaben erfüllen zu können? <input type="checkbox"/> Finden Qualifizierungen für den Aufgabenbereich statt? <input type="checkbox"/> Wird der Qualifikationsbedarf ermittelt? <input type="checkbox"/> Werden Qualifikationsangebote gemacht? <input type="checkbox"/> Werden Qualifikationswünsche durch konkrete Angebote unterstützt? <input type="checkbox"/> Sind die Angebote alters-, gender- und zielgruppengerecht methodisch und

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen		
Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
	<p>Gestaltung der Qualifikation so, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sicherheit im Umgang mit der Arbeitsaufgabe, Erfolgsergebnisse, Anerkennung, Motivation, passende Qualifikation entstehen 	<p>didaktisch konzipiert? (Zeitressourcen berücksichtigen!)</p> <p><input type="checkbox"/> Schafft die Arbeit über alle Lebensphasen die Möglichkeit Neues dazuzulernen?</p>
Wechselnde Anforderungen	<p>Gefahr der</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Überforderung, Stress, Konflikte, Veränderungsängste; Unterforderung <p>Möglichkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Belastungswechsel ▶ Kompetenzerhalt ▶ Kompetenzweiterentwicklung ▶ Spaß ▶ Aufgabenvielfalt 	<p><input type="checkbox"/> Muss man sich auf immer neue Situationen einstellen?</p>
<p>Tragen von Verantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ für Personen ▶ für Qualität des Produktes/ der Dienstleistung ▶ für Qualität des Arbeitsmittels ▶ Ziele und Ergebnisse 	<p>Folgendes beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mit zunehmendem Alter verstärkte Fähigkeit, eigene Möglichkeiten und Grenzen abzuschätzen und Entscheidungen abzusichern ▶ mehr Sicherheit im Arbeitsalltag: persönliche Arbeitserleichterungen und Handlungssicherheit durch Erfahrungswissen ▶ Die geschlechtsbezogenen Rollenbilder und Rollenerwartungen sind oft nicht bewusst und produzieren hierdurch veränderte Beanspruchungen ▶ Anerkennung, positives Feedback, Motivation ▶ Erfolgserlebnis unterstützen das stärker werdende Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung 	<p><input type="checkbox"/> Haben die Beschäftigten Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse, Dienstleistungen?</p> <p><input type="checkbox"/> Haben Beschäftigte Einfluss auf die Auswahl der Arbeitsmittel?</p> <p><input type="checkbox"/> Haben Beschäftigte Einfluss auf die Festlegung von Zielen und Ergebnissen?</p> <p><input type="checkbox"/> Wird ein Feedback über die Arbeit gegeben?</p> <p><input type="checkbox"/> Gibt es Möglichkeiten Entscheidungen mit Kolleginnen und Kollegen abzusprechen?</p> <p><input type="checkbox"/> Kann die Arbeit selbstständig eingeteilt werden?</p> <p><input type="checkbox"/> Können selbstständig</p>

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen

Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Möglichkeiten der Supervision <p>Vermeidung von</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Stress, Burnout, Abstumpfung, Überforderung, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Zielkonflikt zwischen ethischen und betriebswirtschaftlichen Ergebnissen 	<p>Entscheidungen getroffen werden?</p> <p><input type="checkbox"/> Ist die Arbeitsmenge beeinflussbar?</p>
<p>Überforderung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ qualitativ ▶ quantitativ 	<p>Folgendes beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Druck entsteht bei Älteren nicht mehr mithalten zu können ▶ Bei Jüngeren entsteht Druck sich beweisen zu müssen und noch nicht mithalten zu können <p>Vermeiden von:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Stress, Termindruck, Ausdehnung der Arbeitszeit, Leistungsdruck <p>Zur Verfügung stellen von:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ausreichender Qualifikation, Zeitressourcen, Solidarisierungsmöglichkeiten z.B. durch Austausch 	<p><input type="checkbox"/> Kommt es vor, dass die Arbeit nicht zu schaffen ist?</p> <p><input type="checkbox"/> Kommt es häufig zu Überstunden?</p> <p><input type="checkbox"/> Kann die Arbeit in der geforderten Qualität erledigt werden?</p> <p><input type="checkbox"/> Wird die Arbeit mit nach Hause genommen?</p> <p><input type="checkbox"/> Wird auch am Wochenende gearbeitet?</p> <p><input type="checkbox"/> Gelingt es nach der Arbeit abzuschalten?</p> <p>Bereits vorhandene Überlastungsanzeigen können Hinweise auf Überforderung geben!</p>
<p>Unterforderung</p>	<p>Zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Bei Unterforderung kann es zu innerer Kündigung, Kompetenzverlust, mangelndem Selbstwertgefühl, Konfliktpotenzial, Desinteresse, Arbeitsunzufriedenheit, fehlender Motivation, physischer und mentaler Erschöpfung kommen <p>Diskrepanz zwischen Fähigkeiten und Tätigkeiten beseitigen!</p>	<p><input type="checkbox"/> Können eigene Fähigkeiten genutzt werden?</p> <p><input type="checkbox"/> Hat man das Gefühl, dass man mehr könnte als verlangt wird?</p> <p><input type="checkbox"/> Werden Personalentwicklungsgespräche geführt?</p> <p><input type="checkbox"/> Gibt es die Möglichkeit sich intern auf anspruchsvollere Arbeitsplätze zu bewerben?</p>

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen

Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
Entwicklungsmöglichkeiten	<p>Zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten können zu Demotivation, „Fachidiotentum“, Perspektivlosigkeit, Chancenlosigkeit führen <p>Personalentwicklungskonzepte erstellen, die den Kompetenzerwerb und eine Persönlichkeitsentwicklung auf Basis der Rolle als Mann/Frau als Jung/Alt ermöglichen und Beschäftigungsfähigkeit erhalten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hat man gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt, wenn man hier gearbeitet hat? <input type="checkbox"/> Hat man in diesem Betrieb die Möglichkeit Karriere zu machen? <input type="checkbox"/> Hat man auch im Alter die Möglichkeit im Betrieb andere Aufgaben zu übernehmen? <input type="checkbox"/> Werden einem in diesem Betrieb Wissen und Kompetenzen vermittelt, die über die aktuellen Anforderungen zur Aufgabenerledigung hinausgehen?
Beziehungen zu internen und externen Kundinnen und Kunden, Patientinnen und Patienten, Klientinnen und Klienten, Dienstleistungspartnerinnen und -partnern	<p>Folgendes beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mit zunehmendem Alter werden die kommunikativen Kompetenzen ausgeprägter <p>Möglichkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Schulungen zum Umgang mit Aggressivität, kriminellen Übergriffe, Mobbing ▶ Einbeziehung der sexualisierten Übergriffe/Gewalt, z.B. in der Pflege und Betreuung, besonders gegenüber Frauen <p>Die Definitionshoheit, was Übergriff und Aggression ist, liegt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuell – oft sind verbale Übergriffe sehr belastend</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wird man von anderen Menschen während der Arbeit aufgrund des Alters oder Geschlechts herablassend und unwürdig behandelt? <input type="checkbox"/> Gibt es Qualifikationsangebote zu sozialem Verhalten im Umgang mit Geschäftspartnerinnen und -partnern?

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen

Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
Erscheinungsbild (Attraktivität und Auftreten)	<p>Gefahr von:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ausgrenzung, Beschränkung der beruflichen Entwicklung, Unsicherheit, Verlust von Authentizität, Zementierung von Rollenstereotypen, Zweiklassengesellschaft (Diskriminierung von Leiharbeitnehmenden) <p>Sicherheit durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Rollenübernahme (Schutz der Persönlichkeit) und Orientierung 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ist die Kleidungs Auswahl eingegrenzt? <input type="checkbox"/> Gibt es eine Kleiderordnung? <input type="checkbox"/> Vermittelt die Arbeitskleidung ein Gefühl der Selbstsicherheit? <input type="checkbox"/> Wirkt sich die Arbeitskleidung positiv auf die Arbeit aus? <input type="checkbox"/> Muss in der Freizeit Aufwand getrieben werden, um die Attraktivität für die Arbeit zu erhalten?
Emotionale Anforderungen	<p>Gefahr von:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ „Gefühlsstau“, Verlust des Zugangs zu und Umgangs mit eigenen Gefühlen, Neurosen, Vertrauensverlust, Trennungsunschärfe zwischen Privatem und Beruf geht verloren, emotionale Dissonanz, Sinnlosigkeitserfahrung, traumatisierende Erlebnisse, Stress, Burnout, emotionale Erschöpfung <p>Notwendigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ professioneller Umgang und damit einen Zugang zu Emotionen schaffen, Authentizität, Teamförderlichkeit, Handlungs- und Zeitspielräume schaffen, Sozialkompetenz fördern 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Können bei der Arbeit wirkliche Gefühle und Stimmungen gezeigt werden? <input type="checkbox"/> Ist die Arbeit emotional belastend? <input type="checkbox"/> Ist schon mal die persönliche Grenze überschritten worden? <input type="checkbox"/> Gibt es Raum, schwierige Situationen zu besprechen? <input type="checkbox"/> Stehen Ressourcen für professionelle Unterstützung zur Verfügung? <input type="checkbox"/> Werden Kommunikationstrainings angeboten? <input type="checkbox"/> Gibt es Weiterbildungsangebote zur Sozialkompetenz?
Eindeutigkeit/Verstehbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestaltung der Arbeit muss die altersspezifischen Erfahrungen berücksichtigen 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sind die Arbeitsaufgaben klar und frei von Widersprüchen?

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen

Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
	<p>► Aufgaben müssen für alle Beschäftigte verständlich sein</p> <p>Zu beachten:</p> <p>► Unklare, sich widersprechende Informationen können zu Verwirrung, Unsicherheit, Überforderung, Minderwertigkeitsgefühl, Stress, Versagensgefühl, Konflikten und einer Steigerung der Fehlerhäufigkeit führen</p>	<p><input type="checkbox"/> Sind die Zuständigkeiten klar definiert?</p> <p><input type="checkbox"/> Sind Rückfragen akzeptiert?</p> <p><input type="checkbox"/> Besteht eine Kultur der Akzeptanz von Diversität im Ansprechen und Verstehen?</p>

Arbeitsorganisation

Zeitvorgaben/Leistungsverdichtung	<p>Möglichkeiten schaffen das Arbeitstempo den Erfordernissen der Situation und der eigenen Konstitution anzupassen</p> <p>Siehe: „Probleme mit höherer Arbeitsbelastung“ unter körperlichen Aspekten im Rahmen des Alterns (Seite 94)</p>	<p><input type="checkbox"/> Sind die Aufgaben zu umfangreich, so dass einem die Arbeit über den Kopf wächst?</p> <p><input type="checkbox"/> Hat sich die Zeit immer mehr verdichtet, aufgrund von Zielvorgaben und höherer Leistungsanforderungen?</p> <p><input type="checkbox"/> Hat man die Möglichkeit Zielvereinbarungen während des vereinbarten Zeitraumes zu korrigieren?</p>
<p>Steuerungsformen</p> <p>Arbeit mit</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Zielen ► Controlling ► Ergebnisvorgaben ► Budgetverwaltung ► Benchmarking 	<p>Zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Ziele altersgemäß entwickeln ► Altersgemäße, mit den Betroffenen abgestimmte Ziele können zu mehr Eigenverantwortung und Motivation führen ► Rückmeldungen über geleistete Arbeit sind notwendig ► Ziele, die realistisch erreicht werden können, können die Arbeitsfähigkeit unterstützen 	<p><input type="checkbox"/> Hat man Einfluss auf die Zielentwicklung und Ressourcenplanung?</p> <p><input type="checkbox"/> Erfährt man Nachteile bei Nichterfüllung (z.B. weniger Entgelt, geringere Wertschätzung)?</p> <p><input type="checkbox"/> Sind die Ziele in der Arbeitszeit erfüllbar?</p> <p><input type="checkbox"/> Ist das Zielsystem so angelegt, dass man es über</p>

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen

Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
	<p>Gefahr von:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Verlust/Einengung von Handlungsspielräumen, Selbstüberforderung, Selbstaubeutung, Frust, Demotivation, Versagensängsten, Stress, Angst vor Arbeitsplatzverlust, psychosomatische Störungen, Burnout ▶ Verlust der eigenen Identität/In-Frage-stellen des eigenen Rollenbildes aufgrund von Nachlassen der Kräfte/Attraktivität/Schnelligkeit 	<p>mehrere Berufsjahre durchhalten kann?</p> <p><input type="checkbox"/> Werden Ziele an sich verändernde Situationen angepasst?</p>
Personalbemessung	<p>Zu beachten:</p> <p>Enge Personalbemessung führt zu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ hoher Arbeitsintensität, was größere Auswirkungen auf Ältere hat ▶ Pausenzeitreduzierung (höhere Belastung für Ältere, da längere Regenerationszeiten) ▶ zur Ausdehnung der Arbeitszeit 	<p><input type="checkbox"/> Gibt es Vertretungsressourcen?</p> <p><input type="checkbox"/> Gibt es funktionierende Vertretungsregelungen im Krankheitsfall?</p> <p><input type="checkbox"/> Wie werden Vertretungsregelungen zwischen Jüngeren und Älteren abgestimmt?</p> <p><input type="checkbox"/> Orientiert sich die Personalbemessung an den Teamzusammensetzungen und den geforderten Anforderungen?</p>
Arbeitszeit	<p>Zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeitszeiterfassung, um ein Steuerungsinstrument zu haben ▶ Ausreichende Regenerationszeiten, Ausreichende Pausenangebote, Kurzpausen ▶ Teilnahme am sozialen Leben, den Lebensphasen angepasste Angebote 	<p><input type="checkbox"/> Stimmen Arbeitszeit und Arbeitsvolumen überein?</p> <p><input type="checkbox"/> Sind graue (unbezahlte und nicht angeordnete/heimliche) Überstunden erforderlich, um die Anforderungen zu bewältigen?</p> <p><input type="checkbox"/> Müssen regelmäßig Überstunden geleistet werden?</p>

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen

Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
	<p>Gefahr von:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Erschöpfung, Burnout, Schlafstörungen, chronische Ermüdung, Stress durch Vereinbarkeitsprobleme, Verlust an Sozialkontakten 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Findet die Arbeit zu ungünstigen Zeiten statt? <input type="checkbox"/> Schwankt die persönliche Arbeitszeit je nach Arbeitsanfall? <input type="checkbox"/> Können Arbeitszeiten den persönlichen Bedürfnissen angepasst werden? <input type="checkbox"/> Hat man Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung?
<p>Informationsverfügbarkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ qualitativ ▶ quantitativ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erhalt von Informationen, Bekanntheitsgrad von Informationswegen ▶ Rechtzeitige Informationen in Zusammenhang mit Veränderungen ▶ Überangebot (Ältere unterscheiden zwischen wichtig und unwichtig) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sind Rückfragen möglich und akzeptiert?
<p>Unterbrechungen</p>	<p>Zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Durch Abnahme der Konzentrationsfähigkeit benötigen Ältere mehr Handlungsspielräume, auch bei der zeitlichen Umsetzung der Arbeitsaufgabe ▶ Arbeitsbedingungen so gestalten, dass die Möglichkeit besteht, auf neue Anforderungen und Bedürfnisse angemessen reagieren, Prioritäten setzen, sich abgrenzen zu können <p>Gefahr durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mangelnde Planbarkeit, ständiges Wiedereinarbeiten, Zeitdruck, dadurch Stress, psychische Ermüdung, Einschränkung der Konzentration, Burnout 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gibt es die Möglichkeit, die Arbeit zu unterbrechen, z.B. durch Kurzpausen? <input type="checkbox"/> Wird die Arbeit durch unerwünschte Unterbrechungen gestört? <input type="checkbox"/> Ist es möglich Unterbrechungen zu verhindern, z.B. durch Ausschalten oder Umschalten des Telefons? <input type="checkbox"/> Kann man die Art und Dauer der Unterbrechung beeinflussen?

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen

Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns

Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen

Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?

Grenzziehung zwischen Lebens- und Arbeitswelt

Gefahren:

- ▶ Mangelnde Regeneration, Überidentifikation, Arbeit als ausschließlicher Lebensinhalt, fehlende soziale Netze außerhalb der Arbeit, psychische und physische Erschöpfung, Burnout

Möglichkeiten:

- ▶ Arbeitsbedingungen sind so zu gestalten, dass präventiv gehandelt wird
- ▶ z.B. durch Abgrenzung, Regeneration, Wahrnehmung von Verhältnismäßigkeiten und verbesserte Teamarbeit, Umgang mit mobiler Arbeit im Team bzw. mit dem/der Vorgesetzten klar ansprechen, den Altersgruppen und individuellen Präferenzen entgegen kommen

Folgen der Selbstaussbeutung sind oft erst im Alter erkennbar!

- Sind Grenzen zwischen Arbeit und Privatem fließend oder klar getrennt?
- Können Beschäftigte entsprechend ihrer jeweiligen Situation Einfluss nehmen?
- Werden Überstunden erwartet?
- Gibt es funktionierende Vertretungsregelungen?

Soziale Beziehungen

Sozialklima/Betriebsklima

Kommunikationsmöglichkeiten

Rückmeldungen

- ▶ qualitativ
- ▶ quantitativ

Unterstützung

Konflikte

Folgen von keiner bzw. schlechter Kommunikation:

- ▶ Isolation, Demotivation, Desinteresse, Unverständnis für die Probleme anderer = Konflikte, eingeschränkte Teamarbeit, fehlende Sozialkontakte, kollegiale Unterstützung als Stresspuffer entfällt

Keine Rückmeldungen führen zu:

- ▶ Fehlende Sinnhaftigkeit, Fehleinschätzungen, Gefühl der Abwertung der Arbeit, Stress, Demotivation

- Gibt es die Möglichkeit, bei der Arbeit Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen aufzunehmen?
- Werden Rückmeldungen zur Qualität der Ergebnisse/ Arbeit an die Beschäftigten weitergegeben?
- Wird man häufig zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder bloßgestellt?
- Spielt Konkurrenz eine Rolle?

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen

Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
	<p>Fehlende Unterstützung kann</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mobbing, innere Kündigung, Demotivation, Desinteresse, Angst, aggressives Sozialverhalten befördern ▶ zu Konflikten, Schuldzuweisungen, häufigeren Fehlern, Doppelarbeit, Stress, Burnout, psychischen und physischen Erschöpfungszuständen führen, kollegiale Unterstützung als Stresspuffer entfällt <p>Frauen und Männer haben zum Teil verschiedene Strategien, mit Konflikten umzugehen!</p> <p>Gutes Sozialklima, trägt bei zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gemeinschaftsgefühl, Identifikation, Unterstützung, Verständnis und gutes Betriebsklima ▶ Gefühl, dass die Arbeit etwas wert ist (auch Geld), Motivation, Kohärenzgefühl, Erfolgserlebnissen ▶ Ermutigung, Unterstützung, Kollegialität, Aufgeschlossenheit, Problemlösefähigkeit, respektvollem Umgang miteinander ▶ Möglichkeit, Belastungen zu reduzieren, Zeitersparnis durch kollegiale Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nimmt die Konkurrenz immer mehr zu? <input type="checkbox"/> Hat sich das Betriebsklima in den letzten Jahren verändert? <input type="checkbox"/> Sind Mobbingfälle bekannt? <input type="checkbox"/> Die Vorgesetzten bzw. die Kolleginnen und Kollegen helfen einem bei der Erledigung der Aufgaben <input type="checkbox"/> Ist der/die Vorgesetzte bereit, sich Probleme der Beschäftigten anzuhören und diese zu lösen? <input type="checkbox"/> Sind Zuständigkeiten klar geregelt? <input type="checkbox"/> Gibt es hinderliche Organisationsstrukturen
Wechselnde Arbeitsplätze/ Gruppen	<p>Gestaltung der Arbeitssituationen so, dass:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Beschäftigte rechtzeitig eingebunden werden, Mitsprache haben ▶ begleitende Unterstützung durch alterns- und gendergerechter Weiter- bzw. Umqualifizierung, ggf. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Erfordert die Arbeit einen häufigen Ortswechsel? <input type="checkbox"/> Arbeitet man häufig in wechselnden Teams? <input type="checkbox"/> Trägt das Arbeiten an wechselnden Arbeitsplätzen/in wechselnden Teams zur

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen

Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
	<p>Probephasen zum Kennenlernen angeboten werden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ bei erforderlichem Ortswechsel die soziale Situation beachtet wird (für Ältere ist es schwieriger neue soziale Netze aufzubauen, die Partnerinnen und Partner finden eher weniger alternative Beschäftigungen) <p>Bei guten Erfahrungen können Wechsel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ auch als Bereicherung ▶ Qualifikationszugewinn in der Breite, Unabhängigkeit, Selbstbestimmung, soziale Stabilität gesehen werden und als Ressource dienen 	<p>Qualifikationserweiterung bei?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kann man mitbestimmen, an welchen Projekten/in welchen Teams man arbeitet?
Fehlerkultur (u.a. personalisierend)	<p>Eine Fehlerkultur, die Fehler als Chance zur Verbesserung ansieht und nicht personalisierend und sanktionierend ist.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wird bei Fehlern konstruktiv nach Lösungen gesucht? <input type="checkbox"/> Wenn Fehler passieren, werden sie immer bei anderen gesucht?
Sicherheit	<p>Positive Wirkung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Wohlbefinden, Präventionsstrategien, Deeskalation, professioneller Umgang mit Gefahrensituationen <p>Fehlende Sicherheit führt zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Unsicherheit, Angst, Stress, Panikattacken, psychische Erkrankungen (dauerhaft), Arbeitsunfähigkeit ▶ Trauma (auch mittelbar durch Hörensagen), Ansteckung, Verletzung, Tod 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ist man während der Arbeit ausreichend gegen Gefahren durch Personen abgesichert (z.B. Verletzungs- oder Ansteckungsgefahr, Aggressivität, Bedrohung, Überfällen)? <input type="checkbox"/> Wird mit solchen Situationen im Betrieb offen umgegangen? <input type="checkbox"/> Werden präventive Maßnahmen für erkennbare Sicherheitsrisiken ergriffen?

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen

Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Werden dabei die unterschiedlichen Erfahrungen der Beschäftigten einbezogen? <input type="checkbox"/> Werden Angebote zur Bewältigung der Risikosituation alters- und gendersensibel gemacht?
Diskriminierung	<p>Gefahr von:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Rückzug, Angst, Unsicherheit, Mobbing, Einschränkung der Entwicklungsmöglichkeiten, psychosomatische und psychische Erkrankungen <p>Zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Wertschätzender Umgang und Ahndung von Diskriminierung, Stärkung der Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Findet im Unternehmen Diskriminierung statt? <input type="checkbox"/> Hat man Nachteile aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters, einer Funktion als betriebliche Interessenvertretung, der sexuellen Identität oder aufgrund des Beschäftigtenstatus (wie z.B. Leiharbeitnehmende) zu befürchten? <input type="checkbox"/> Hat man Nachteile in bestimmten Lebenssituationen (Pflegearbeit, Kindererziehung bei Inanspruchnahme von Freistellungen etc.)? <input type="checkbox"/> Haben Teilzeitkräfte gleichberechtigten Zugang zu Qualifizierungsmöglichkeiten?
Rahmenbedingungen		
Veränderungsprozesse/ Reorganisationen	<p>Prozesse müssen alters- und gendersensibel geplant werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ In Veränderungen können sich Chancen ergeben die zu Qualifikationsgewinn, Perspektiverweiterung, Abwechslung, 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wie häufig finden Veränderungen statt? <input type="checkbox"/> Sind die Veränderungen sinnvoll geplant?

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen

Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
	<p>Persönlichkeitsentwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten, Verbesserungsmöglichkeiten, Sicherheit; Durchschaubarkeit der Veränderungsprozesse führen und nicht als bedrohlich angesehen werden</p> <p>Folgen bei undurchsichtigen, nicht nachvollziehbaren Veränderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Demotivation, Stress, Qualifikationsverlust, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Unsicherheit <p>Zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Durch positive Erfahrungen können Veränderungen als Chance der Neuorientierung, Qualifizierung, Weiterentwicklung begriffen werden 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Werden Veränderungen als positiv empfunden? <input type="checkbox"/> Können Veränderungen mitgestaltet werden? Können Beschäftigte ihre Erfahrungen einbringen (Alters- und Genderkompetenz) <input type="checkbox"/> Sind Veränderungsprozesse durchschaubar und nachvollziehbar? <input type="checkbox"/> Gibt es genügend Zeit und Unterstützung?
Arbeitsplatzrisiko	<p>Folgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Zukunftsangst, Demotivation, Sinnlosigkeit, Stress, Rückzug, Versagensängste, unterdrückte Aggressivität, Hilflosigkeit, Erpressbarkeit, psychosomatische Erkrankungen, Überforderung 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Muss man sich hier als Ältere/Älterer sorgen, arbeitslos zu werden? <input type="checkbox"/> Muss man sich sorgen, dass man gegen den eigenen Willen auf einen anderen Arbeitsplatz muss? <input type="checkbox"/> Sind Arbeitsplatzrisiken gleichmäßig im Unternehmen verteilt? <input type="checkbox"/> Gibt es Unterstützung für die Neuorientierung? <input type="checkbox"/> Gibt es Qualifikationsangebote? <input type="checkbox"/> Ist der Prozess der Veränderung transparent?

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen

Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
Existenzsicherung/Bezahlung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifikation mit dem Unternehmen, Selbstwertgefühl, Möglichkeit Belastungen finanziell auszugleichen, Teilhabe am gesellschaftlichen und kulturellen Leben ▶ Stress durch Mehrfachjobs, Erfordernis von Mehrarbeit zum Lebensunterhalt, Entwertung der Arbeit, Demotivation, Erpressbarkeit, schlechte Gesundheit = gemindertes Leistungsvermögen, Leistungsdruck, Zukunftsangst 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reicht das Einkommen zum eigenen Lebensunterhalt? <input type="checkbox"/> Ist das Einkommen angemessen für die erbrachte Leistung? <input type="checkbox"/> Wie ist das Existenzminimum im Unternehmen verteilt? <input type="checkbox"/> Für wen/welche Gruppe gibt es eine Existenzsicherung? <input type="checkbox"/> Ist das Einkommen in hohem Maße von variablen Bestandteilen/Leistungsentgelt abhängig?
Konkurrenz durch prekäre Beschäftigung	<p>Folgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Zukunftsangst, Demotivation, Sinnlosigkeit, Stress, Rückzug, Versagensängste, unterdrückte Aggressivität, Hilflosigkeit, Erpressbarkeit, zusätzliche Belastung durch die Einarbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nimmt der Einsatz von prekär Beschäftigten zu? <input type="checkbox"/> Führt der zunehmende Einsatz von prekär Beschäftigten zu mehr Druck? <input type="checkbox"/> Muss man über die normale Tätigkeit hinaus, prekär Beschäftigte einarbeiten und unterstützen? <input type="checkbox"/> Funktioniert die Zusammenarbeit mit den prekär Beschäftigten/Leiharbeitnehmenden?
Vereinbarkeit	<p>Folgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Konflikte zwischen Erwerbsarbeit und anderen Verpflichtungen, Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen und im privaten Umfeld, Stress, Zeitdruck, Überforderung, schlechtere berufliche Perspektiven, geringe Partizipationsmöglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Der Zeitaufwand der Arbeit macht es schwierig, die Aufgaben in der Familie bzw. im Privatleben zu erfüllen <input type="checkbox"/> Wegen beruflicher Verpflichtungen müssen Pläne für private Aktivitäten geändert werden.

Checkliste zur Beurteilung psychischer Anforderungen

Psychische Aspekte im Rahmen des Alterns	Erläuterungen in Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen	Umfasst die Arbeitsaufgabe/ Arbeitsstelle folgende Aspekte ...?
	<p>Zukunftsangst, Burnout, psychische und physische Erschöpfung</p> <p>Ressource:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gefühl als ganze Person anerkannt zu sein, Stärkung der Sozialkompetenzen, lebensphasengerechte Arbeitsbedingungen, Teamgeist 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ist es selbstverständlich, dass es ein Leben außerhalb des Berufs gibt? <input type="checkbox"/> Bekommt man kurzfristig frei, um dringende persönliche Angelegenheiten zu erledigen?
Anerkennung des Berufes	<p>Folgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fehlende Identifikation, fehlende Professionalität, fehlende Wahrnehmung von Anforderungen und Belastungen, „Es liegt in den Genen“-stereotypische Kompetenzzuordnung, Abwertung der eigenen Person und der eigenen Fähigkeiten <p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifikation, Motivation, professioneller Umgang mit Anforderungen und Belastungen, Fortbildung wird als wichtig angesehen, besseres Einkommen, Selbstwertgefühl, Stolz 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ist der Beruf gesellschaftlich anerkannt? <input type="checkbox"/> Kann man stolz auf den Beruf sein?



**Interessenvertretung
für Arbeitnehmer/innen**

Widnau 2 – 4, 6800 Feldkirch
Telefon 050/258-0
Fax 050/258-1001
kontakt@ak-vorarlberg.at
www.ak-vorarlberg.at