

# Borealis Agrolinz Melamine



Age  
Management  
Masterclass

Sehen Sie sich die Beispiele für bewährte Verfahren an, die aus verschiedenen EU-Ländern gesammelt wurden, und lassen Sie sich inspirieren für Ihre Arbeit.

Unsere Beispiele eignen sich für Personalmanager, die Altersmanagementmaßnahmen in ihren Unternehmen durchführen.

Die Beispiele können auch als Schulungsinstrument für Lehrer, Ausbilder und Dozenten an verschiedenen Bildungseinrichtungen dienen.

Alle Fallstudien sind verfügbar unter:

<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Unternehmen

---

Borealis Agrolinz Melamine GmbH

Basierend auf: Eurofound: Auswirkungen der Rezession auf die Altersmanagementpolitik; Fallstudie Borealis Agrolinz Melamine GmbH, Österreich

## Sektor

---

Sekundärer Sektor: Borealis ist ein führender Anbieter innovativer Lösungen in den Bereichen Polyolefine, Basischemikalien und Düngemittel.

## Spezialisierung

---

Die Borealis Agrolinz Melamine GmbH (BAM) produziert Melamin<sup>1</sup> und Dünger und ist damit Teil der NACE-Sektion DG, Code 241, Hersteller von Grundchemikalien. BAM ist Teil der Borealis Group, einem multinationalen Unternehmen mit derzeit rund 6.900 Mitarbeitern in ganz Europa sowie in Nord- und Südamerika. Die Gruppe gehört der International Petroleum Investment Company (IPIC) aus Abu Dhabi, die 64 % des Unternehmens hält, und der OMV Aktiengesellschaft, die 36 % hält. Die OMV ist der führende Öl- und Gaskonzern in Mitteleuropa. Die IPIC ist der marktbeherrschende Partner, da sie weitere 20 % der OMV hält. Ein weiterer Großaktionär der OMV ist die Österreichische Industrieholding AG (ÖIAG), die die Beteiligungen der Republik Österreich an teil- oder vollständig verstaatlichten Unternehmen verwaltet (Interview 02).

## Dimension des Altersmanagements

---

Während das Altersmanagement in der Borealis Gruppe stets von großzügigen Regelungen für den Vorruhestand gebrauch machen konnte – insbesondere bei BAM und deren Vorgänger AMI –, gibt es auch eine Bewegung, ältere Arbeitnehmer länger am Arbeitsplatz zu halten, indem nachhaltige Arbeitsabläufe geschaffen und Arbeitspraktiken an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst werden. Zu diesem Zweck führte AMI, der Vorgänger von BAM, 1997 ein "produktives Alterungsprogramm" ein (Details siehe Eurofound 2009). Dieses Programm überprüfte die Arbeitsbedingungen für ältere und jüngere Schichtarbeiter, bot Gesundheitsschulungen an und trug dazu bei, das Arbeitsumfeld ergonomisch anzupassen. Dieses Programm hat den Weg für die Einführung des Fünf-Schicht-Modells geebnet.

### Flexible Arbeitszeitpraktiken:

- Anpassung der Schichtpläne
- Sondermaßnahmen zur täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeitverkürzung
- bestimmte Modelle der Arbeitsplatzrotation oder Entlastung älterer Arbeitnehmer, indem sie von Überstunden und anderen zusätzliche Arbeiten ausgenommen sind

## Erwartetes Ergebnis

---

Ziel der getroffenen Maßnahmen war es, die körperlichen Belastungen für die Arbeitnehmer zu verringern und ihre Lebens- und Arbeitsbedingungen zu verbessern.

## Hauptgründe für die Entscheidung zur Umsetzung der Altersmanagement-massnahmen

---

BAM beschäftigt 700 Mitarbeiter mit einem Durchschnittsalter von 42,11 Jahren. Der überwiegende Anteil der Beschäftigten ist männlich, etwa 90%. Mehr als die Hälfte sind Vollzeitbeschäftigte und 367 in Teilzeit. Zur Gruppe der Teilzeitbeschäftigten gehören auch etwa 300 Angestellte und 60 Angestellte, die an dem Fünfschichtmodell arbeiten. Alle Schichtarbeiter sind Männer. Diese Gruppe ist besonders wichtig für das Altersmanagement am BAM, da Schichtarbeit – insbesondere Nachtschichten – mit zunehmendem Alter

körperlich anstrengender wird. Die klassische Karriere eines Schichtarbeiters bei Der BAM beginnt im Alter von 15 Jahren mit einer etwa 3,5-jährigen Ausbildung. Jedes Jahr beginnen 6 bis 8 ehemalige Auszubildende direkt nach ihrer Berufsausbildung bei der BAM zu arbeiten, was die Mehrheit aller Auszubildenden entspricht. Die Fluktuation des Personals ist gering. Das bedeutet auch, dass in naher Zukunft eine Reihe von Arbeitnehmern das Rentenalter erreichen wird.

## Unser Weg zum Altersmanagement

---

Eine wesentliche Änderung der Altersmanagementpraxis war die Einführung eines neuen Schichtmodells, das von den Arbeitnehmervertretern in Zusammenarbeit mit der Arbeiterkammer initiiert wurde. Ziel war es, die körperlichen Belastungen für die Arbeitnehmer zu verringern und ihre Lebens- und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Zu den Änderungen gehörten:

- Ein Wechsel von einem Vierschichtmodell mit häufigen Schichtwechseln und Unterbrechungen zu einem Fünf-Schicht-Modell mit Kontinuität.
- Die Mitarbeiter, die vor der Einführung des neuen Schichtmodells bei Der BAM zu arbeiten begannen, wurden für die daraus resultierende Kürzung ihrer Wochenarbeitszeit entschädigt. Diese Arbeitnehmer erhalten eine Vergütung für 36 Stunden, während sie jetzt etwas weniger als 34 Stunden arbeiten.
- Eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit von 38 Stunden auf 33,6 Stunden.
- Verringerung der Nachtschichten von drei bis fünf in Folge auf maximal zwei.
- Schichtpausen auf bis zu vier Tage nach fünf oder sechs Tagen Arbeit erhöht.
- Jeder Schichtarbeiter hat jetzt zwei Wochenenden pro Monat frei (erhöht von einem Wochenende frei alle sechs Wochen), entweder Freitag bis Montag oder Samstag bis Dienstag.

Derzeit ist diese Option für Arbeitnehmer ab 58 Jahren für fünf Jahre verfügbar. Wie im nationalen Bericht erwähnt, beabsichtigt der Gesetzgeber, attraktivere Arbeitsmodelle zu schaffen, bei denen die reguläre Arbeitszeit während der gesamten Teilpensionierungsphase halbiert wird (kontinuierliches Modell). Bei BAM wird, wie in den meisten Unternehmen, das Blockmodell bevorzugt, bei dem die Teilpensionierungsphase in zwei Teile gleicher Dauer unterteilt ist, eine Arbeitsphase mit regulärer Arbeitszeit und eine Freizeitphase.

Etwa 95 % der Teilnehmer am Programm Altersteilzeit entschieden sich für das Blockmodell. In einem Übereinkommen aus dem Jahr 2010 einigten sich die Sozialpartner auf die Rahmenbedingungen für Altersteilzeit und gaben den Weg frei das Blockmodell. Damit ermöglichten sie eine wesentliche Steigerung der Teilnehmer an diesem Programm. Eine weitere Strategie zur Unterstützung des Altersmanagements besteht darin, die Entwicklung von Kompetenzen und Weiterbildung zu nutzen, um die Qualifikation der Arbeitnehmer an neue arbeitsbezogene, vor allem technische Innovationen anzupassen. Zusätzlich zu den gesetzlichen Anforderungen wie dem obligatorischen Bildungsurlaub hat jeder Arbeitnehmer Anspruch auf Ausbildungsmaßnahmen im Gegenwert von 1.000 EUR pro Jahr. Einige Funktionsebenen verfügen über Schulungsbudgets, die auch noch über diesem Betrag liegen. Im Jahr 2011 lag ein besonderer Schwerpunkt auf Kompetenzen und Schulungen seitens der Arbeitgeber, die sich an alle Arbeitnehmer richteten.

Beispiele für Maßnahmen zur Verbesserung der Fähigkeiten sind die Einführung einer Organisation für technische Ausbildung und die Einbeziehung eines technischen Trainers in jede Abteilung. Das Konzept der technischen Ausbildung beinhaltet auch den Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Arbeitnehmern. Ein großes Anliegen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter ist die Frage, wie die Zeit für die Ausbildung in den Schichtplan integriert werden kann. Arbeitgeber, Arbeitnehmervertreter und Arbeitnehmer stehen in einem ständigen Dialog, um die Kontinuität der Planung zu gewährleisten.

## Stärken und Schwächen des Ansatzes

---

### Stärken

- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit erheblich und Senkung der Fehlzeiten

- Verbesserung der Schlafqualität und Erleichterung der Erholung von Nachtschichten
- allgemeine Arbeitsfähigkeit verbessert (um 20 %), insbesondere bei den über 50-Jährigen
- Das Modell dient auch der Prävention arbeitsbedingter Krankheiten
- Macht Schichtarbeit für jüngere Arbeitnehmer attraktiver
- Ca 10 % mehr Mitarbeiter wurden eingestellt!!!

#### Schwächen

- Frühe Evaluierungen des Programms zeigen, dass Arbeitnehmer genauso wahrscheinlich erwägen, ihren Arbeitsplatz zu kündigen oder in den Vorruhestand zu gehen, wie sie es vor den Reformen getan haben

#### Der Aha! Moment während des Prozesses

---

Gesundheit und Sicherheit dürfen nicht am Werkstor enden! Es sind Themen, die für uns alle rund um die Uhr aktuell sind.

#### Massnahmen zur Unterstützung dieser Initiative

---

Die Reform des Schichtmodells wurde durch das Programm für das produktive Altern unterstützt. Zu den ergonomischen Verbesserungen gehörte die Rekonstruktion zur Verbesserung der klimatischen und sonstigen Arbeitsbedingungen. Darüber hinaus wurde eine spezielle Gesundheitsausbildung angeboten, die besonders auf die Bedürfnisse der Nachtschichtarbeiter abgestimmt ist. Auf dem BAM-Gelände wurde ein Fitnesscenter eingerichtet, das rund um die Uhr geöffnet ist. Weitere Fitness-Trainingsprogramme des BAM umfassen Gymnastik und organisierte Lauf- und Wanderkurse. Die Zimmer wurden für Erholung und Entspannung eingerichtet. Die Kantine begann, gesündere Möglichkeiten anzubieten und Kochkurse wurden entweder den Mitarbeitern angeboten oder die Teilnahme wurde subventioniert. Alle diese Maßnahmen, einschließlich des Programms für die produktive Alterung und des Fünf-Schicht-Modells sollten Vorruhestandsentscheidungen älterer Arbeitnehmer verzögern (oder ersetzen). Frühe Evaluierungen des Programms zeigen jedoch, dass Arbeitnehmer ebenso wahrscheinlich erwägen, ihren Arbeitsplatz zu kündigen oder in den Vorruhestand zu gehen, wie sie es vor den Reformen getan haben.

#### Monitoring der Auswirkungen

---

Die Konzernstrategie 2035 dient zur Überwachung aller eingeführten Maßnahmen.

Borealis' neue Konzernstrategie 2035 baut auf den Werten und Kernkompetenzen des Unternehmens auf, um auch in Zukunft ein nachhaltiges Wachstum sicherzustellen. Zu den wichtigsten Dimensionen der neuen Strategie zählen das Prinzip „leading from the core“ mit den Schwerpunkten Nachhaltigkeit, Mitarbeitermanagement, Exzellenz, sowie der Umstieg auf eine Kreislaufwirtschaft und der Aufbau einer noch stärker kundenorientierten Organisation, die in globalem Maßstab Mehrwert generiert.

#### Positive Auswirkungen der Initiative

---

Die Reaktion der Arbeitnehmer auf das neue Arbeitsmodell war sehr positiv, was die Arbeitszufriedenheit erheblich steigerte und die Fehlzeiten senkte. Eine frühzeitige Bewertung des Schichtreformprogramms zeigt, dass sich neben der Verbesserung der Schlafqualität und der Erleichterung der Erholung von Nachtschichten die allgemeine Arbeitsfähigkeit verbessert hat (um 20 %), insbesondere bei den über 50-Jährigen. Das Fünf-Schicht-Modell ist besonders für ältere Arbeitnehmer sehr wichtig, da es es ihnen ermöglicht, ihre Gesundheit besser zu erhalten und sich von der Schichtarbeit zu erholen. Gleichzeitig dient das Modell auch der Prävention arbeitsbedingter Krankheiten. Damit wird auch die Schichtarbeit für jüngere Arbeitnehmer attraktiver, was wiederum ein Vorteil für die BAM bei der Personalsuche ist.

Gleichzeitig nutzt die BAM mehrere Bestimmungen für den Vorruhestand (Frühpension) und zunehmend auch für Modelle der Altersteilzeit. Neben den zahlreichen Möglichkeiten der Früh- und Teilpensionierung in Österreich ist die BAM verpflichtet, Mitarbeiter, die nachts schwere körperliche Arbeit verüben, nach dem Nachtschwerarbeitsgesetz (NSchG) zu versichern. Um sich im Rahmen dieses Systems zu versichern, zahlen Arbeitgeber und Schichtarbeiter in einen separaten Fonds. Der Beitrag beträgt 2 % der steuerpflichtigen

Lohnbemessungsgrundlage und wird entsprechend den Sozialversicherungsgesetzen berechnet. Die Leistungen ergänzen die Rentenzahlungen, ähnlich der Höhe von Invaliditätsrenten. Neben zusätzlichen Altersversorgungsleistungen bietet die Versicherung weitere besondere Schutzmaßnahmen und kompensiert auch besondere Härten. Mögliche Leistungen umfassen z. B. Zusatzurlaub, zusätzliche Pausen und Sonderrenten. Diese Regelung ermöglicht den Vorruhestand ab dem 57. Lebensjahr, sofern der Antragsteller 20 Jahre in einem Schichtmodell oder 15 Jahre in einem Schichtmodell, das auch Nachtschichten umfasst, gearbeitet hat. Bei BAM gehen viele Arbeiter aufgrund dieser Verordnung vorzeitig in den Ruhestand, während Angestellte, wenn sie vorzeitig in Rente gehen, tendenziell Renten auf der Grundlage der Dauer ihrer lebenslangen Erwerbstätigkeit (Hacklerregelung) in Anspruch nehmen. Die Hacklerregelung ermöglicht eine Vorzeitige Pensionierung ab dem 60. Lebensjahr, ist aber nur für einige bestimmte Berufsgruppen anwendbar.

## Persönliche Empfehlung

---

Ein besonderer Schwerpunkt sollte auf einer erfolgreichen Konzeption eines späten Karrieremanagements liegen, um das erworbene Know-how älterer Arbeitnehmer zu nutzen. Dies sollte mit einer Verschiebung der Organisationskultur einhergehen, um den Mehrwert des Alterns für eine Organisation klar zu erkennen.

Alle Initiativen zur Altersvorsorge sollten damit zusammenhängende Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zur Prävention von Krankheiten umfassen. Das kontinuierliche Modell der Altersteilzeit gilt als geeignete Maßnahme, um einen reibungslosen Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand zu ermöglichen. Gleichzeitig sollten Optionen für diejenigen, die über dem gesetzlichen Rentenalter liegen und trotzdem weiterarbeiten wollen, besser bekannt gemacht werden.

Erasmus+: Age Management Masterclass  
2018-1-CZ01-KA202-048133



# Age Management Masterclass

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

\*\*\*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

\*\*\*

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

\*\*\*

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

\*\*\*

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

\*\*\*

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union