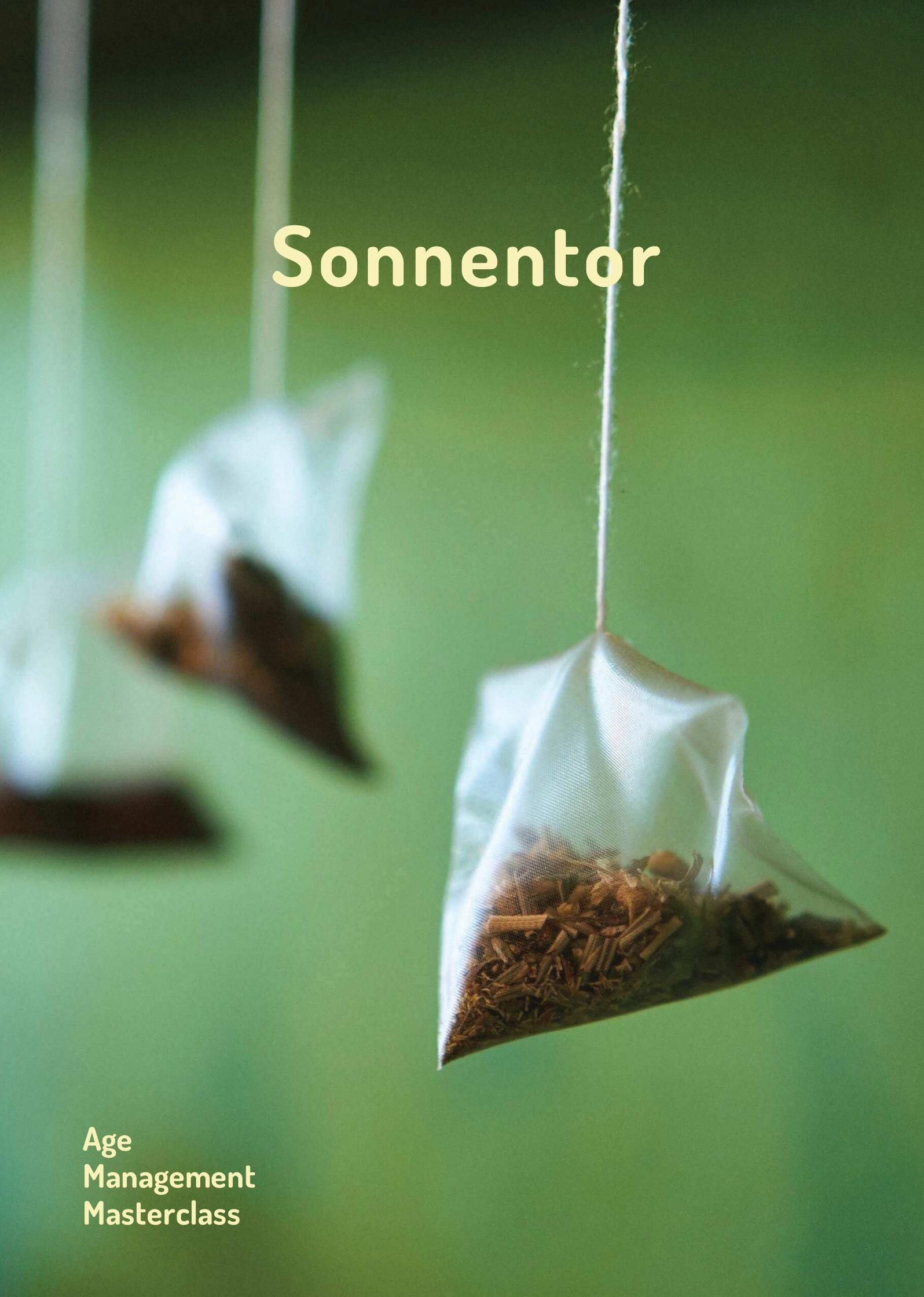


Sonnentor

A close-up photograph of a white, pyramid-shaped tea bag hanging from a thin white string. The tea bag is filled with dried, brown, needle-like tea leaves. The background is a solid, vibrant green color. In the background, another similar tea bag is visible but out of focus, hanging from a string.

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

SONNENTOR Kräuterhandels GmbH

Die Beratungsfirma Trilog, die Organisation "Qualifizierungsallianz Waldviertel" und die Sozialversicherung für Arbeitnehmer in Niederösterreich NÖGKK unterstützen die Maßnahmen bei SONNENTOR.

Interview mit Frau Edith Sagaster, Personalleiterin

Sektor

Sekundär: Nahrungsmittelproduktion

Spezialisierung

Die SONNENTOR Kräuterhandels GmbH, ein Vertriebsunternehmen für Bio-Kräuter, Gewürze und Tees mit einer starken internationalen Marke mit rund 900 Produkten, wurde 1988 im Waldviertel (einer ländlichen Region nordwestlich von Wien, nahe der Grenze zu Tschechien) von Geschäftsführer Johannes Gutmann gegründet. 1992 wurde ein alter Bauernhof in Sprögnitz (bei Zwettl) für die Nutzung als Geschäftssitz angeschafft. Er wurde zu einem Produktions- und Vertriebszentrum umgebaut und im Laufe der Jahre modernisiert und erweitert. In letzter Zeit hat sich der Firmensitz zu einer Touristenattraktion entwickelt, bietet regelmäßige Führungen, ein Geschäft, ein BIO-Café-Restaurant, Apartments (Lofts), Gartenanlagen und Spielplätze, und zählt rund 40.000 Besucher im Jahr.

SONNENTOR beschäftigt derzeit 280 Mitarbeiter am Stammsitz in Österreich und weitere 150 an der tschechischen Niederlassung. Die Mehrheit sind Arbeiter. Weitere Arbeitsplätze wurden geschaffen in den 31 SONNENTOR-Shops in Städten wie Wien, Graz und Salzburg sowie in SONNENTOR-Restaurants, 19 Betriebe werden als Franchise geführt. Insgesamt sind 500 Personen bei SONNENTOR beschäftigt, das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei 39 Jahren.

SONNENTOR engagiert sich im Waldviertel für Nachhaltigkeit und erweitert dieses Engagement auch auf seine Mitarbeiter. Zu diesem Zweck hat SONNENTOR eine Reihe von Maßnahmen im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation eingeführt, um das Problem der alternden Erwerbsbevölkerung anzugehen.

Dimension des Altersmanagements

Karriereentwicklung:

- Ermittlung individueller Karriereambitionen und Erstellung entsprechender Pläne
- Anpassung der Karriereplanung an Berufsgruppen
- Einsatz von Fachberatern in der systematischen Karriereberatung

Personaleinstellung:

- Aufhebung der Altersgrenzen in Stellenausschreibungen zur Förderung einer größeren Altersvielfalt
- Lernen, Training und lebenslanges Lernen:
- Arbeit so organisieren, dass Lernen und Weiterentwicklung ständig möglich ist (im Rahmen von Teams und Arbeitsgruppen gemischten Alters)

Gesundheitsschutz und -förderung sowie Arbeitsplatzgestaltung

- ergonomischer Arbeitsplatz
- präventive Umschichtung
- Mitarbeiterbeteiligung und Ausbildung

Wiedereinstellung (nach langen Phasen der Abwesenheit wie Kindererziehung oder Krankenstand)

Umfassender Ansatz:

- Fokus auf Vermeidung von Problemen mit dem Altersmanagement

Erwartetes Ergebnis

Die von SONNENTOR beschlossenen Maßnahmen haben drei Ziele:

- ältere Arbeitnehmer am Arbeitsplatz zu halten, damit ihre Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen nicht verloren gehen;
- Gewinnung jüngerer Arbeitnehmer (jüngere Arbeitnehmer arbeiten tendenziell in Wien statt in ländlichen Gebieten) und Unterstützung für jüngere Arbeitnehmer, die von der Erfahrung älterer Arbeitnehmer profitieren;
- Verringerung der Krankenstände (die bereits recht niedrig ist, mit durchschnittlich vier bis fünf Tagen pro Arbeitnehmer und Jahr im Vergleich zum österreichischen Landesdurchschnitt von 13 Tagen).

SONNENTOR arbeitet hart daran, eine jüngere Generation von Kunden anzulocken, die bereit sind, mehr zu zahlen, wenn sie wissen, dass die Produkte gesund und nachhaltig sind. Ein Element dabei ist die faire Behandlung der Mitarbeiter.

Hauptgründe für die Entscheidung zur Umsetzung der Altersmanagement-Massnahmen

Nachhaltigkeit und Gemeinwohl sind die Säulen in der Firmenphilosophie. Gründer Johannes Gutmann beharrte von Anfang an auf diese Grundsätze.

Altersmanagement, Gesundheitsmaßnahmen und Mitarbeiter-Beteiligung sind Teil dieser Philosophie.

Altersmanagement war also von Anfang an mit eingeplant, man musste sich nicht extra dafür entscheiden.

Unser weg zum Altersmanagement

Im Jahr 2000 entwickelte die Geschäftsleitung von SONNENTOR eine Reihe von Maßnahmen, um dem demografischen Wandel im Unternehmen entgegenzuwirken. Die Initiative läuft und ist Teil der langfristigen Strategie des Unternehmens.

Die Umsetzung der Maßnahmen wird durch das Qualification Alliance, eine Dachorganisation von Unternehmen im Waldviertel, unterstützt.

Umsetzung von Maßnahmen auf der Grundlage österreichischer Rechtsvorschriften

Im Jahr 2000 hat die Österreichische Öffentliche Arbeitsverwaltung (AMS) ein Maßnahmenpaket zur Förderung der Beschäftigung von über 45-Jährigen auf den Tag gerufen. SONNENTOR erhielt eine Teilfinanzierung vom AMS, um einige dieser Maßnahmen umzusetzen.

So haben beispielsweise einige Arbeitnehmer von SONNENTOR, die kurz vor dem Ruhestand stehen, das System der Altersteilzeit in Anspruch genommen, das es älteren Arbeitnehmern ermöglicht, ihre Arbeitszeit für bis zu fünf Jahre zu reduzieren, ohne Ansprüche auf Renten, Versicherungen oder Arbeitslosenunterstützung zu verlieren.

SONNENTOR gibt seinen Pensionierten auch die Möglichkeit, geringfügig Teilzeit zu arbeiten, bis zu einem Limit von 395 EUR pro Monat. Diese Mitarbeiter arbeiten weiterhin in ihrem bisherigen Tätigkeitsbereich oder unterstützen Betriebsbesichtigungen. Das Unternehmen schätzt, dass seine pensionierten Mitarbeiter, wenn sie wieder arbeiten, ihre langjährige Erfahrung und starke Identifikation mit der Unternehmenskultur mitbringen. Diese Erfahrung und dieses Wissen können auf andere Mitarbeiter übertragen werden und der Einzelne kann davon profitieren, aktiv zu bleiben und einen reibungsloseren Übergang in den Ruhestand zu erleben.

Entwicklung spezifischer Maßnahmen

SONNENTOR hat auch eine Reihe kleinerer Maßnahmen zur Förderung besserer Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmer eingeführt. Die Mitarbeiter sind voll in die Gestaltung dieser Maßnahmen eingebunden, um sicherzustellen, dass sie ihren Bedürfnissen entsprechen.

- *Ergonomie*: In den Büros wurden Anstrengungen unternommen, um die ergonomische Situation der Arbeitnehmer zu verbessern. Ausrüstung, wie Handgelenk- und Beinstützen, ergonomische Stühle oder Bälle zum Sitzen, um Nacken- und Rückenschmerzen entgegenzuwirken, wurde zur Verfügung gestellt.

Aufmerksamkeit wurde auch auf die Höhe der Computerbildschirme. In Zusammenarbeit mit GEA, dem Hersteller gesunder "Waldviertler" Schuhe, erhielt jeder SONNENTOR-Mitarbeiter einen Gutschein über 150 Euro für ein Paar Schuhe.

- *Arbeitsanpassungen:* Die manuelle Handhabung von Lasten ist ein Problem in der Verarbeitungsabteilung, wo Mitarbeiter mehrmals täglich schwere Säcke aufheben. Der allgemeine Grenzwert beträgt 25 kg pro Beutel, aber die Arbeitnehmer haben die Erlaubnis erhalten, dieses Gewicht an ihre eigenen Fähigkeiten anzupassen; Zum Beispiel können sie wählen, 20-kg-Säcke zu füllen, um schwere Lasten zu vermeiden.
- *Berufliche Mobilität im Unternehmen:* Bevor neue Mitarbeiter eingestellt werden, wird auf die berufliche Mobilität im Unternehmen für bestehende Mitarbeiter aufmerksam gemacht. Wenn ein Mitarbeiter seine Rolle innerhalb des Unternehmens ändern muss, z. B. aus gesundheitlichen Gründen, wird seine Anfrage Vorrang vor Neueinstellungen.
- *Generationen-Mentor:* Die Abteilungen im Unternehmen sind heterogen und bestehen aus älteren, jüngeren und Arbeitern mit besonderen Bedürfnissen. Das Unternehmen hat die Position eines Generationen-Mentors geschaffen, dessen Hauptaufgabe darin besteht, die Ängste älterer Arbeitnehmer zu zerstreuen, an Wert zu verlieren und durch jüngere Arbeitnehmer ersetzt zu werden. Diese Tätigkeit wird eingeführt, wenn neue Mitarbeiter eingestellt und in das Team integriert werden. Es handelt sich um eine Gruppentätigkeit, die sich darauf konzentriert, den Austausch zwischen den verschiedenen Generationen zu fördern und älteren Arbeitnehmern zu versichern, dass sie nicht durch jüngere ersetzt werden. Die aktive Stärkung des positiven Images älterer Arbeitnehmer trägt dazu bei, gängige Stereotype gegen das Altern zu reduzieren, wie z. B. nicht in der Lage zu sein, neue Dinge zu lernen oder langsam das Verhalten zu ändern. Die Generationenmentoren werden über einen Zeitraum von sechs Monaten vom Beratungsunternehmen Trilog zusammen mit der Qualifizierungsallianz Waldviertel mit finanzieller Unterstützung des Österreichischen Öffentlichen Arbeitsamtes (AMS) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) geschult.
- *Sonnensund, die Gesundheitsförderung des Unternehmens:* In der Mitarbeiterbefragung des Unternehmens forderten die Mitarbeiter Gesundheitsförderungsmaßnahmen am Arbeitsplatz. Als Ergebnis gründete das Unternehmen das Sonnensund-Projekt (ein Spiel über den Firmennamen und das Dialektwort für "gesund"), das sich auf eine gesunde und ausgewogene Ernährung (Bereitstellung eines Betriebsessens für jeden Arbeitnehmer), die Verbesserung der körperlichen Gesundheit (insbesondere für ältere Arbeitnehmer) und die Förderung der psychischen Gesundheit (insbesondere die Verhinderung von Burnout) konzentriert. Das Projekt wird durch Teamarbeit und Coachings umgesetzt. Kurse in Naturheilkunde, ergonomische Lösungen für Rückenschmerzen und Yoga werden angeboten. Mitarbeiter erhalten ein Geschenk oder einen Bonus, wenn sie an einer bestimmten Anzahl von Sitzungen teilnehmen. Sonnensund wurde in Zusammenarbeit mit der NÖGKK, der Sozialversicherung für Arbeitnehmer in Niederösterreich, und der Qualifizierungsallianz Waldviertel gegründet.

Stärken und Schwächen des gewählten Ansatzes

Seit der Umsetzung der Maßnahmen wurden folgende positive Effekte festgestellt:

- *Reduzierter Krankheitsmangel:* Obwohl die Krankheitstage bereits recht gering waren (durchschnittlich vier bis fünf Tage pro Arbeitnehmer und Jahr im Vergleich zum österreichischen Landesdurchschnitt von 13 Tagen), führten die neuen Maßnahmen zu einem noch niedrigeren Krankheitsausfall und wirkten sich positiv auf den Unternehmensgewinn aus.
- *Zertifizierung:* SONNENTOR ist ein wegweisendes Unternehmen für die Zertifizierung von 'Nestor. Nestor Gold ist ein Standard bewährter Verfahren für alters- und generationensensible Arbeitsorganisation in österreichischen Unternehmen und Organisationen. Sie wurde 2010 vom Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Verbraucherschutz und der öffentlichen Arbeitsverwaltung ins Leben gerufen.

Der Aha! Moment während des Prozesses

„Du musst beweisen, dass du es ernst meinst!“, diese Erfahrung machte Johannes Gutmann.

Einst dachten die Leute, er wäre ein Spinner, ein Phantast. Erst als er zusätzlich das Projekt „Frei-Hof“ gestartet hatte – ein nach Permakultur bewirtschafteter Bio-Bauernhof, der einlädt selbst mitzutun und zu lernen, wurde er von der regionalen Bevölkerung anerkannt.

MaSSnahmen zur Unterstützung dieser Initiative

Auf den Standort von SONNENTOR im strukturschwachen Waldviertel beharrt Johannes Gutmann: „Den Gewinn investieren wir dort, wo er erwirtschaftet wird. Wir zahlen Steuern vor Ort. Das Geld fließt zurück in die Infrastruktur am Unternehmensstandort. Das ist ein nachhaltiger Kreislauf. Damit sind wir total politisch in unserem Tun.“ Durch ein gesundes Wachstum wurden bereits rund 330 Arbeitsplätze geschaffen. Leistungen wie eine betriebliche Kinderbetreuung, kostenloses Bio-Mittagessen, sowie ein abwechslungsreiches Gesundheitsprogramm stehen den Mitarbeitenden zur Verfügung. Unternehmensziel ist es, das Gemeinwohl zu maximieren. Aus diesem Grund ist SONNENTOR seit 2011 Teil der Gemeinwohlökonomie.

Vorteile für Mitarbeitende: Kostenloses Bio-Mittagessen (180 bis 200 nehmen dies pro Tag in Anspruch), Gesundheitsförderungsprogramm - Sportkurse (z.B. Yoga, Rückenfit oder Zumba), Vorträge, Koch-Shows und Gesundheits-Checks. Mitarbeiterabbatt, minus 20% auf SONNENTOR Produkte. Kinderbetreuung SONNENSCHNECKEN - 20 Kinder angemeldet 16 von Mitarbeitenden /4 extern aus der Region, 13 max. zur selben Zeit anwesend.

Monitoring der Auswirkungen

Durch die Bilanz der Gemeinwohlökonomie wird das Tun im Bereich Nachhaltigkeit messbar und mit anderen Unternehmen vergleichbar gemacht. Eine Form der Transparenz die viele Unternehmen noch scheuen.

Seit neuestem verstärkt auch ein eigener CSR-Manager das Team. Stephan Strasser-Altrogge möchte nicht nur die entsprechenden Maßnahmen am Standort im Waldviertel sichern – sein Ziel ist es auch, die Anbauprojekte zu unterstützen. So sollen mit seiner Hilfe direkt vor Ort die sozialen und ökologischen Standards weiterentwickelt werden

Als Teil der direkten Gemeinschaft am Standort handelt das Unternehmen in einem sozialen, kulturellen und politischen Umfeld. Damit beinhaltet die CSR Strategie insbesondere die Verantwortung für die Entwicklung und das gemeinschaftliche Agieren innerhalb der eigenen Region.

Positive Auswirkungen der initiative

- *Ganzheitlicher Ansatz:* Das SONNENTOR-Management hat ein Maßnahmenpaket umgesetzt, das sich mit den Themen Alterung, demografischer Wandel im Unternehmen und Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz aus verschiedenen Perspektiven befasst, wie Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten, Prävention von Gesundheitsproblemen, Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, Generationenmanagement, Mentoring und Übergang in den Ruhestand.
- *Engagement für ältere Arbeitnehmer:* Mit der Schaffung der Generation-Mentor-Stelle hat SONNENTOR gezeigt, dass es seine älteren Mitarbeiter schätzt und will jegliche Angst vor Ersatz oder Entlassung aus Altersgründen abwenden.
- *Kommunikation:* Es wird eine Mischung aus formalen und informellen Kommunikationskanälen verwendet. Ein Beispiel für formale Kommunikation ist die Mitarbeiterbefragung. Auf der anderen Seite findet regelmäßig informeller, aber respektvoller Kontakt zwischen der Personalabteilung und den Mitarbeitern statt, in der Regel in einer entspannten Atmosphäre, wie z.B. in den Pausen, um einen produktiven Gedankenaustausch zu gewährleisten. Darüber hinaus können Arbeitnehmer jedes Problem jederzeit mit dem Management ansprechen und wissen, dass sie unterstützt werden. Es wurden nur wenige Probleme gelöst, obwohl die Lösung komplexerer Probleme, wie z. B. der Kauf einer neuen Maschine, länger dauern kann.
- *Mitarbeiterbeteiligung:* Im Allgemeinen werden die Mitarbeiter zu den eingeleiteten Initiativen konsultiert und haben die Möglichkeit, ihren Beitrag zu leisten.
- *Flexible und maßgeschneiderte Maßnahmen:* Laut dem befragten Personalleiter wissen die Mitarbeiter zu schätzen, dass die Maßnahmen flexibel sind und sich leicht an individuelle Situationen anpassen lassen.

Persönliche Empfehlung

„Wer spinnt, gewinnt!“ ist die Erkenntnis von Johannes Gutmann. Die meisten Krisen sind in Wahrheit Chancen, es ist wichtig, an die eigenen Ideen zu glauben.

„Ich will nicht warten bis auf dem Mars erfolgreich Kartoffeln oder gar Kräuter angepflanzt werden, weil auf der Erde nichts mehr gedeiht“, betont Gutmann und ergänzt: „Ich möchte die Menschen für ein Leben im Kreislauf der Natur begeistern. Nur so können wir gemeinsam den ökologischen Gedanken in die Welt hinaustragen und eine enkeltaugliche Zukunft gestalten.“

Unter dem Titel „Wer spinnt, gewinnt!“ ist sein Buch erschienen im Styria-Verlag. Darin gibt der Bio-Pionier eindrucksvolle und private Einblicke in seinen Lebensweg, erzählt Geschichten über Freude, Mut und Bauchgefühl.

Die von SONNENTOR eingeführten Maßnahmen sind auf andere Unternehmen übertragbar, sofern das Unternehmen über ausreichende Mittel und/oder Unterstützung durch nationale Beschäftigungsprogramme oder Sozialversicherungsorganisationen verfügt. Neben der finanziellen Unterstützung bietet das Qualifizierungsbündnis Waldviertel Möglichkeiten zum Austausch bewährter Verfahren und zum gegenseitigen Lernen. Andere Unternehmen aus dieser Region können von den Maßnahmen und Ideen profitieren, die bei SONNENTOR generiert wurden.

Es ist jedoch erwähnenswert, dass einer der Erfolgsfaktoren für die Umsetzung ist, dass die meisten Maßnahmen auf die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeiter in SONNENTOR zugeschnitten waren. Für die Umsetzung in anderen Unternehmen oder Sektoren können Anpassungen erforderlich sein. Der relative Mangel an Bürokratie, der für die Umsetzung dieser Maßnahmen erforderlich ist, bedeutet jedoch, dass sie in kleineren Unternehmen mit weniger formal strukturierten Personalabteilungen eingerichtet werden könnten.

Basierend auf der Veröffentlichung: Anpassung an eine alternde Erwerbsbevölkerung, Sonnentor, Österreich, von EU-OSHA - Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz.

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