

# Zumtobel

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

---

Zumtobel Group AG

Basierend auf: Website des Unternehmens / Jahresbericht / Publikation: Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und Bindung der Arbeitnehmer in der Fertigung, Auszeichnungen für gute Arbeitsbeziehungen 2016-2017, Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2017

## Sektor

---

Sekundär: Spezialisiert auf Beleuchtungsproduktion

## Spezialisierung

---

Die Zumtobel Gruppe ist Hersteller von Beleuchtungs- und Lichtmanagementsystemen.

Während die Zumtobel Gruppe ihren Hauptsitz im österreichischen Dornbirn hat, verfügt sie über Niederlassungen in über 90 Ländern und 13 Werken auf vier Kontinenten. Mit den Kernmarken Zumtobel, Thorn und Tridonic bietet der Konzern seinen Kunden weltweit ein umfassendes Produkt- und Dienstleistungsportfolio. Diese internationale Stärke bietet dem Unternehmen strategische Präsenz in allen wichtigen globalen Märkten und trägt auch zu seiner kulturellen Vielfalt bei.

## Dimensionen des Altersmanagement

---

Umfassende Ansätze:

- Fokus auf Vermeidung von Problemen mit dem Altersmanagement;
- Konzentration auf das gesamte Arbeitsleben und alle Altersgruppen, nicht nur ältere Arbeitnehmer;
- Ganzheitlicher Ansatz, der alle Dimensionen des Altersmanagements umfasst.

## Erwartetes Ergebnis

---

Wie vielen Unternehmen ist auch Zumtobel bewusst, dass es die Probleme berücksichtigen muss, die sich aus der Überalterung seiner Belegschaft ergeben. Im Anschluss an eine Analyse der Altersstruktur ihrer Belegschaft entwickelte die "Gesundheits- und Altersabteilung" ein umfassendes Konzept für das Gesundheitsmanagement, das auf die Arbeitsfähigkeit und die Bindung jüngerer und älterer Altersgruppen abzielt.

Zumtobel richtete eine neue Gesundheits- und Altersabteilung ein, die speziell die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Alterung der Belegschaft durch umfassende Analysen und Lösungen zur Verbesserung der Unternehmenspolitik und -praxis untersuchen und bewältigen sollte.

Eine erste Bewertung ergab, dass die größte Gruppe von Mitarbeitern im Unternehmen im Alter von 40-49 Jahren lag. Die Beurteilung der Arbeitsfähigkeit ergab, dass die Arbeitsfähigkeit von 25 % der Beschäftigten entweder kritisch oder nur bescheiden war. Darüber hinaus hatte Zumtobel nur sehr wenige Mitarbeiter über 62 Jahre.

Die neue Abteilung suchte nach Lösungen für folgende Themen:

- Wie kann die Arbeitsfähigkeit der größten Gruppe von Arbeitnehmern (40-49 Jahre) erhalten und verbessert werden?
- Wie kann das Unternehmen junge Arbeitnehmer halten?
- Wie kann das Unternehmen ältere Mitarbeiter (50-59 Jahre) länger halten?

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

---

Basierend auf den Ergebnissen der Analyse wollte das Unternehmen nun jene Maßnahmen umsetzen, die eine angemessene Betreuung für alle Altersgruppen ermöglichen würden, um die Fluktuation der Mitarbeiter zu senken.

Das Interesse an einer ordnungsgemäßen Verwaltung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer in der ZUMTOBEL-Gruppe wurde durch die Anhebung des gesetzlichen Rentenalters geweckt.

## Unser Weg zum Altersmanagement

---

Um diese Probleme anzugehen, plante und implementierte die Abteilung Änderungen ihrer Richtlinien und Praktiken, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter sowohl physisch in der Lage waren, weiterzuarbeiten, als auch mental bereit waren, länger im Erwerbsleben zu bleiben. Es erforderte Führungengagement, mit dem Hauptziel, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, das Wohlbefinden für alle durch eine Arbeitsorganisation zu verbessern, die ein gesundes und aktives Altern ermöglicht, einschließlich Kompetenzmanagement, Schulung und Coaching. Zu den sechs Bereichen, in denen Maßnahmen ergriffen werden müssen, gehörten:

- gesetzliche Sicherheit am Arbeitsplatz — ergonomische Veränderungen wurden an Arbeitsplätzen vorgenommen, um sicherzustellen, dass die Arbeitsplätze altersgerecht sind;
- Präsenzmanagement — präventive und korrigierende Unterstützung wurde eingeführt;
- Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz – die Mitarbeiter wurden zum Sport ermutigt, dies wurde durch Investitionen in Elektrofahrräder unterstützt, die an Mitarbeiter vermietet werden können, Yoga-Kurse wurden angeboten und eine Reihe von Vorträgen über Arbeitstauglichkeit organisiert
- Führungsstil und -verhalten – es wurde Schulungen für Teamleiter eingeführt, die das Wohlbefinden, die Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeiter betonten;
- Berufswiedereingliederungsmanagement — ein Verfahren für die Rückkehr des Personals in den Beruf nach längerer Abwesenheit, dass das Personal im Übergang zurück ins Berufsleben unterstützt;
- Generationenmanagement – Es wurden Maßnahmen ergriffen, um jegliche Stigmatisierung des Begriffs "Alterung" innerhalb des Unternehmens zu beseitigen, und die Vorteile der Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt wurden hervorgehoben.
- Wir legen Wert auf individuelle Berufsplanung. Daher geben wir unseren Mitarbeitern die Möglichkeit, flexible Arbeitszeitmodelle zu wählen.

## Stärken und Schwächen unseres Ansatzes

---

### Stärken

- Große Eigenständigkeit im Zeitmanagement wird von den Mitarbeitern sehr begrüßt
- Stärkere Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb
- Wiedereingliederung nach langem Krankenstand wäre vorher nicht möglich gewesen
- Der Umgang mit älteren Kollegen wird ausdrücklich positiv bewertet

### Schwächen

- Hoher Zeitaufwand und Überzeugungsarbeit im Vorfeld
- Die einzelnen Mitarbeiter wünschen sich mehr Feedback (positiv wie negativ)
- Der Informationsfluss ist manchmal sehr zäh

## Der Aha! Moment während des Prozesses

---

Der Zentralbereich HR ist für die Entwicklung und Koordinierung gruppenweiter Personalaktivitäten, Talentförderung oder Besetzung von Schlüsselpositionen zuständig. Diese vielfältigen Aufgaben wurden bei den Beschäftigten nicht als Dienstleistung oder Förderung ihrer Situation am Arbeitsplatz erkannt.

Mehrere Shared Service und Competence Center wurden daher errichtet, um personalbezogene Aktivitäten an den einzelnen Standorten sichtbar zu machen und auch umsetzen zu können.

## Massnahmen zur Unterstützung dieser Initiative

---

Die Shared Service Competence Center sind fixer Bestandteil des Firmensystems und sorgen dafür, die Fragen des Altersmanagements nicht aus den Augen zu verlieren.

Weiters wurde 2018 ein firmeninternes digitales Lernmanagementsystem unter dem Namen „myCAMPUS“ ins Leben gerufen. Dies steht allen Mitarbeitern zur Verfügung, unabhängig von Alter oder Geschlecht.

Die Firmengruppe berichtet in ihrem Jahresbericht regelmäßig über Maßnahmen zur Unterstützung des Alters- oder Generationenmanagements, ebenso über die Diversität der Mitarbeiterstruktur.

## Monitoring der Auswirkungen

---

Das Unternehmen hat sich einem umfangreichen Verhaltenskodex verpflichtet. Dieser umfasst alle Unternehmensbereiche und ist auf der Website einsehbar.

Die ZUMTOBEL-Gruppe bekennt sich zur Einhaltung der Kernarbeitsnormen der International Labour Organisation (ILO). Zur Überprüfung der Einhaltung dieser Normen findet jährlich eine umfassende Abfrage bei den Geschäftsführern aller Tochtergesellschaften weltweit statt, in der die Einhaltung bestätigt werden muss. Weitere Inhalte der Abfrage sind Menschenrechte, soziale Leistungen, Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter u. v. m. Zahlreiche Tochtergesellschaften leisten, je nach den Bedürfnissen der lokalen Mitarbeiter, verschiedene freiwillige soziale Leistungen, darunter Zuschüsse bzw. betriebliche Angebote zu Kranken-, Unfall- oder Lebensversicherung.

Für Verstöße gegen den Verhaltenskodex wurde ein eigenes System für Hinweisgeber eingerichtet.

Das Unternehmen bekennt sich auch zu einzelnen Sustainable Development Goals, wie zB. das SDG 3 „Gesundheit und Wohlergehen“, das SDG 4 „Hochwertige Bildung“, das SDG 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ und einige mehr. Im Detail werden diese auf der Website genannt.

Weiters nimmt ZUMTOBEL am Programm NESTOR<sup>GOLD</sup> der österreichischen Bundesregierung teil.

Im Laufe des NESTOR<sup>GOLD</sup> Prozesses erhalten Unternehmen und Organisationen Handlungsanweisungen für den Umgang mit Herausforderungen wie dem demographischen Wandel und der Digitalisierung. Weiters bietet NESTOR<sup>GOLD</sup> Begleitung bei der Qualitätssicherung und Förderung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses des Generationenmanagements sowie die öffentliche Anerkennung der Aktivitäten und Programme zur Alters- und Generationengerechtigkeit.

Dieses Gütesiegel wird jedes zweite Jahr überprüft.

## Positive Auswirkungen der Initiative

---

Alle Änderungen an der Unternehmenspraxis basierten auf einer umfassenden Analyse durch die Abteilung, um sicherzustellen, dass sie effizient waren und auf den tatsächlichen Bedürfnissen des Unternehmens basieren.

1. Alle betroffenen Mitarbeiter wurden seit 2015 nach längerer Abwesenheit, in den meisten Fällen nach einer Behandlung bei psychischen Erkrankungen oder Krebs, erfolgreich in das Unternehmen integriert.
2. Nach Krankheitszeiten wurden Treffen zur Rückkehr ins Erwerbsleben eingeführt, um Maßnahmen zu ermitteln, die das Unternehmen ergreifen könnte, um weitere Abwesenheiten zu verhindern.
3. Ziele für eine optimale unternehmensweite demografische Entwicklung wurden für das Geschäftsjahr 2016/17 definiert und werden derzeit umgesetzt.

## Persönliche Empfehlung

---

Wir sind eine internationale Beleuchtungsgruppe und ein führender Anbieter innovativer Beleuchtungslösungen, Beleuchtungskomponenten und damit verbundener Dienstleistungen. Mit unseren Mitarbeitern auf der ganzen Welt gestalten wir die Zukunft der Beleuchtung in einem Umfeld der Kreativität und Technologie. Unsere Fachgebiete sind sehr vielfältig und wir alle teilen die gleiche Leidenschaft.

Wir entdecken neugierig neue Arbeitsfelder und gehen dabei gemeinsam anspruchsvolle Aufgaben und Aufgaben an. Jeder von uns trägt zum Ergebnis bei. Egal, welchen Karriereweg Sie vor Augen haben, wir sind sicher, dass Sie ihr volles Potenzial bei uns ausschöpfen können.

Zitat:

*UNSERE MITARBEITER SIND UNSER GRÖSSTES POTENZIAL. WIR WOLLEN DIE RICHTIGEN TALENTE GEWINNEN, INDEM WIR MEHR ALS „NUR EINEN JOB“ ANBIETEN.*

— STEFAN RAUTH, SVP GLOBAL HUMAN RESOURCES ZUMTOBEL GROUP

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