

A photograph of three women in conversation. The woman on the left is wearing a black hat and has her face in soft focus. The woman in the middle is wearing glasses and is also in soft focus. The woman on the right is in sharp focus, looking towards the other two. The background is a blurred indoor setting with warm lighting.

Frauenberufszentrum Oberpullendorf

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

FBZ - Frauenberufszentrum Oberpullendorf (Frauenberufszentrum)

Privater Verein in direkter Zusammenarbeit mit dem lokalen AMS (Arbeitsmarktservice Österreich)

Interview mit Frau Sabine Hoschopf, Assistenz der Geschäftsführung

Sektor

VIERTER: Erwachsenenbildung

Spezialisierung

FBZ ist angesiedelt im östlichsten Raum Österreichs, im Zentrum des Burgenlandes, entlang der ungarischen Grenze. Es hat ein regelmäßiges Personal von 6 Mitarbeitern, meist Frauen mit Hochschulabschluss (Hochschulabschluss, Hochschuldiplom, Abitur) und stellt zusätzlich Freiberufliche Trainer auf Honorarbasis ein. Rund 150 Personen nehmen jährlich an den Kursen teil, jährlich werden ca. 800 individuelle Coachings, Bildungsberatungen und Laufbahnberatungen durchgeführt. In zwei Zentren in Oberpullendorf bietet das FBZ regelmäßig Clearing-Sessions, Berufsberatung und Kompetenzworkshops für Frauen jeden Alters (ca. 18 bis 75 Jahre) an. Alle Angebote sind kostenlos.

Die Zielgruppen sind:

- arbeitslose Frauen, die Informationen über Qualifikationen oder Beschäftigungsmöglichkeiten benötigen
- Frauen, die nach besseren Arbeitsplätzen oder Arbeitsbedingungen suchen
- Frauen, die nach Zeiten des (Eltern-)Urlaubs in den Arbeitsmarkt zurückkehren
- Frauen mit geringer oder gar keiner Qualifikation, ohne ausreichende Lese- und Schreibfähigkeiten
- Frauen, die sich für technische Berufe oder Studien interessieren
- Migrantinnen mit geringer oder unzureichender Qualifikation
- Mädchen (Schüler), die orientierungslos sind
- Männer und Frauen ab 50 Jahren, die grundlegende IKT-Kenntnisse suchen

Alle Aktivitäten sind in verschiedenen Formen und Zeitplänen, Workshops, Kursen, Abendkursen, Kopf-an-Kopf-Beratung usw. organisiert. Um allen Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden, wurde eine Workshop-Serie mit dem Titel "Wissen, was ich will" mit 9 Modulen erstellt: Digitale Kompetenzen; Kommunikation, Selbstdarstellung, Kompetenzen, Stärken; Finanzmanagement; Bewerbung, Stellenausschreibungen; Lebenslanges Lernen (Strategien, Lerntyp); Projektmanagement & Präsentationen.

Dimension des Altersmanagements

Flexible Arbeitszeit

- innerhalb eines bestimmten Rahmens von 7 bis 19 Uhr kann jede Mitarbeiterin einen maßgeschneiderten Zeitplan für sich selbst wählen
- die Arbeitszeiten pro Woche können auch diskutiert oder individuell geändert werden

Karriereplanung

Personalsuche:

- Aufhebung der Altersgrenzen in Stellenausschreibungen zur Förderung einer größeren Altersvielfalt

Lernen, Training und lebenslanges Lernen:

- lebenslanges Lernen ist Teil der Philosophie der Organisation, alle Mitarbeiter werden ständig ermutigt, an Weiterbildung oder Spezialisierungen teilzunehmen

Gesundheitsschutz und -förderung sowie Arbeitsplatzgestaltung

- ergonomische Arbeitsplätze sind installiert
- präventive Umschichtung
- Mitarbeiterbeteiligung und Ausbildung
- regelmäßige Teambesprechungen zur Erhaltung der psychischen Stabilität
- Verwendung des Programms Fit2Work als Werkzeug für die Gesundheit des Teams

Umverteilung von Arbeitsaufträgen (nach längerer Abwesenheit wie Kindererziehung oder Krankheitsurlaub > Wiedereingliederung in Teilzeit)

Umfassende Ansätze:

- ein homogenes Ergebnis mit einem heterogenen Team
- Fokus auf Vermeidung von Problemen mit dem Altersmanagement

Erwartetes Ergebnis

Das FBZ-Altersmanagement verfolgt die Ziele:

- um ältere Mitarbeiter und Trainer aktiv zu halten, damit ihre Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen nicht verloren gehen
- jüngere, gut ausgebildete Frauen für mehr Vielfalt für unsere Kunden zu gewinnen (jüngere und besonders gut ausgebildete Menschen arbeiten eher in Wien als in ländlichen Gebieten)
- Krankenstände zu reduzieren (vor allem Burnout ist eine ständige Gefahr für Berater).

Das FBZ setzt viel Aufwand in seine Arbeitsprinzipien Diversity / Ganzheitlicher Ansatz / Freiwillige Nutzung der Angebote der Beratungsstelle / Einhaltung des Datenschutzrechts / Qualitätssicherung.

Hauptgründe für die Entscheidung zur Umsetzung der Altersmanagement-massnahmen

FBZ ist ein kleiner Verein, gegründet 1992, fast 30 Jahre alt.

Als vor einigen Jahren die ersten unserer Mitarbeiterinnen in den Ruhestand gingen, wurde uns klar, dass wir aktiv in diesen Prozess eingebunden werden sollten. Wir wollten die Dinge nicht einfach passieren lassen, wir wollten uns mit dem Thema Alter und Generationen auseinandersetzen.

Wir nahmen das Durchschnittsalter unserer Mitarbeiterinnen in den Fokus und stellten fest, dass fast alle von ihnen im gleichen Alter waren, zwischen 40 und Mitte 50 Jahren.

Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter legte FBZ dann den Fokus auf jüngere Bewerber in ihren 30er Jahren. Möglicherweise mit dem Hintergrund einer lokalen Minderheit mit einer anderen Muttersprache wie Kroatisch oder Ungarisch, für eine gute Mischung aus Alter und Kultur.

Wir wollen eine integrative Organisation sein, die die Vielfalt unserer Region widerspiegelt. Mit einer breiten Palette von Kompetenzen und Erfahrungen, die sich in Alter und Aussehen unserer Mitarbeiterinnen widerspiegeln.

Unser Weg zum Altersmanagement

Wir haben einen organisatorischen Entwicklungsprozess gestartet, um zu sehen, was mit dem Altersmanagement gut läuft, was könnte besser sein, wie können wir mehr Vielfalt repräsentieren?

Es war wichtig, einen Raum für Diskussionen zu schaffen. Es braucht Zeit und die Aufmerksamkeit aller Mitarbeiterinnen, um diesen Prozess zu verstehen und Ein Teil davon zu sein. Wenn dies nicht der Fall ist, wird der Prozess einige Mitarbeiterinnen umgehen und sie werden die Entscheidungen nicht unterstützen.

Aber es stellte sich heraus, dass das gesamte Team sehr an der Umsetzung des Altersmanagements interessiert war und bereit war, ein Teil davon zu sein.

Wir haben an zwei Strängen gearbeitet:

Zunächst haben wir einen Personalentwicklungsplan für die nächsten Jahre erstellt. Wie soll unsere Organisation weiterwachsen und welche Mitarbeiterinnen brauchen wir dafür?

Zweitens haben wir eine Bestandsaufnahme vorgenommen. Wie fühle ich mich bei der Arbeit? Denke ich, dass es ein gesunder Arbeitsplatz ist? Fühle ich mich überfordert? Oder unterfordert? Möchte ich etwas ändern? Wenn ja, was?

Diese Bestandsaufnahme erfolgte in vertraulichen Interviews nach dem Vorbild des "Hauses der Arbeitsfähigkeit" (Ilmarinen).

Die Ergebnisse wurden dem gesamten Team anonymisiert präsentiert.

Es zeigte sich, dass Zufriedenheit und Arbeitsfähigkeit in hohem Maße gegeben werden.

Es ist besonders wichtig, dass die Mitarbeiter sehr selbstständig arbeiten können, dass sie ihre Fähigkeiten einsetzen können, dass es flexible Arbeitszeiten gibt, dass es möglich ist, kurzfristig Urlaub zu nehmen und dass persönliche oder familiäre Bedürfnisse sehr ernst genommen werden.

Weitere Erkenntnisse waren, dass sich alle Mitarbeiter weiterentwickeln können. Alter spielt keine Rolle. Es gibt keine Altersdiskriminierung, weder für die älteren noch für die jüngere Mitarbeiter.

Unterstützungsmöglichkeiten für besondere Bedürfnisse wurden ebenfalls vorgestellt: Finanzierung für höhenverstellbare Tische, Stehtische, Tageslichtlampen oder spezielle Bürosessel, z.B.

Als weitere Stärke wurden die Qualitätssicherungsmaßnahmen (Supervision, regelmäßige Teambesprechungen) und die Angebote für Teambuilding wie Sportaktivitäten oder Betriebsausflüge genannt.

Umsetzung von Maßnahmen auf der Grundlage österreichischer Rechtsvorschriften

Seit 2000 hat das Österreichische Arbeitsmarktservice (AMS) ein Maßnahmenpaket zur Förderung der Beschäftigung von Menschen – insbesondere Frauen – über 45 Jahren vorgelegt. FBZ ist sehr aktiv, um eine Teilfinanzierung vom AMS zu erhalten, um einige dieser Maßnahmen umzusetzen und der Zielgruppe, die vom AMS angesprochen wird, Arbeitsplätze anzubieten.

Bei diesen Programmen handelt es sich beispielsweise um Altersteilzeit, Wiedereingliederungsteilzeit, Eingliederungsbeihilfe, Aktion 20.000 (Aktion 20.000 bot Arbeitsplätze für ältere Menschen, die seit mehr als einem Jahr arbeitslos waren).

Ein weiteres Instrument, das das FBZ anbietet, ist die sogenannte Bildungskarenz. Der Bildungsurlaub richtet sich an berufstätige Menschen, die Zeit für eine Aus- oder Weiterbildung benötigen. Es ist möglich, eine professionelle Pause einzulegen, die sogenannten Bildungskarenz.

FBZ gibt seinen pensionierten Trainern auch die Möglichkeit, geringfügig Teilzeit in den Schulungen weiterzuarbeiten. Die Erfahrung und das Wissen können auf jüngere oder nicht so erfahrene Mitarbeiter übertragen werden und die Pensionisten können davon profitieren, aktiv zu bleiben und einen reibungsloseren Übergang in den Ruhestand zu erleben.

Entwicklung spezifischer Maßnahmen

FBZ hat auch eine Reihe kleinerer Maßnahmen zur Förderung besserer Arbeitsbedingungen eingeführt. Alle 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 wurde zur Verfügung gestellt, wie z.B. ergonomische Computermaus, ergonomische Stühle oder Bälle zum Sitzen, um Nacken- und Rückenschmerzen entgegenzuwirken. Besondere Aufmerksamkeit wurde auch auf die Höhe von Computerbildschirmen und höhenverstellbaren Schreibtischen, Stehtischen, Tageslichtlampen oder speziellen Bürosesseln gezollt.
- *Arbeitsanpassungen:* Jeder Mitarbeiter kann seine Arbeitsbelastung frei wählen. Sie machen ihren eigenen Zeitplan und legen individuelle kleine Pausen ein. Sogar die Mittagszeit wird jeden Tag frei eingestellt.
- *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 möchte, z. B. aus gesundheitlichen Gründen, wird sein Antrag Vorrang vor Neueinstellungen.
- *Jährliche Mitarbeitergespräche:* Regelmäßig von der Geschäftsleitung organisiert, um Wünsche für Weiterbildung zu diskutieren, auch die Verbesserung der Situation am Arbeitsplatz wird diskutiert. Die

Mitarbeiter werden nach ihren besten und schlechtesten Erfahrungen im vergangenen Jahr befragt. Alle Beschäftigten können auch jederzeit einen Termin mit der Geschäftsleitung vereinbaren, um Wünsche oder Verbesserungsvorschläge zu besprechen.

- *Supervision:* Alle zwei Monate wird eine regelmäßige Aufsicht unter Anleitung eines professionellen Betreuers angeboten. Die Aufsicht dient dazu, gehört zu haben, zu verstehen, sich zu ändern. In einem psychologisch sehr anspruchsvollen Job ist dies notwendig, um gesund zu bleiben. Einmal im Jahr wird ein Retreat organisiert, um die Organisation zu entwickeln. Alle Mitarbeiter nehmen während ihrer Arbeitszeit teil, die Kosten werden von der Einrichtung getragen.
- *Gesundheitsförderung:* In der Mitarbeiterbefragung der Einrichtung forderten die Mitarbeiter Gesundheitsförderungsmaßnahmen am Arbeitsplatz ein. Daraufhin richtete das FBZ einen Ansprechpartner für die betriebliche Gesundheit ein. Diese Person erhielt zusätzliches Coaching, um die Kollegen aus erster Hand zu beraten. Darüber hinaus werden mehrere Sportarten angeboten, wie ein jährlicher Bowling-Wettbewerb, ein Nordic-Walking-Club, Tanzkurse, Yoga-Sitzungen.

Stärken und Schwächen des gewählten Ansatzes

Stärken:

- Die Arbeit auf unserem Weg in Richtung Altersmanagement schloss alle Teammitglieder mit ein, der Weg war sehr integrativ und Team bildend. Die Ergebnisse waren so positiv, dass wir es auf jeden Fall wieder tun würden.
- Da wir die Möglichkeit hatten, Fördermittel für externe Unterstützung und Evaluierung zu erhalten, entstanden keine zusätzlichen Kosten.
- Diskussionen über Sorgen oder Ängste am Arbeitsplatz sind jetzt viel offener. Ältere Mitarbeiter sprechen offen über Zeichen des Alterns. Das Alter wird als Zeichen von Erfahrung, Kompetenz und Wertevermittlung sehr geschätzt.

Schwäche:

Der Prozess ist sehr zeitaufwändig. Es erfordert viel Aufmerksamkeit, die hohe Mitarbeiterbeteiligung zu halten. Es ist schwierig, neuen Mitarbeitern diesen Prozess zu vermitteln und sie einzubeziehen.

Der Aha! Moment während des Prozesses

Wir waren sehr überrascht und auch sehr stolz auf die Zufriedenheit in unserer Organisation. Dies gibt dem Management die Vorgabe, den gewählten Weg fortzusetzen.

Es war sehr wichtig, diesen Prozess zu beginnen, um zu sehen, was wir haben. Deshalb können wir jetzt daran arbeiten, diese hohe Qualität zu gewährleisten und weiterhin arbeitsfähig zu bleiben.

Es wurde auch deutlich, wie wichtig die Beteiligung der Mitarbeiter ist.

Für das Management war es eine Erleichterung zu sehen, wie engagiert die Mitarbeiter sind und wie hoch die Identifikation mit dem Arbeitsplatz ist.

Massnahmen zur Unterstützung dieser Initiative

Sicherlich werden wir diesen Prozess weiterverfolgen!

Wir konnten sehen, wie die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen der Organisation wuchs, ebenso die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz.

Betriebsgesundheitsbeauftragter: Der Prozess in Richtung Altersmanagement führte auch zur Ernennung einer betrieblichen Gesundheitsbeauftragten, die die erste Anlaufstelle für alle Fragen, Probleme oder Vorstellungen über die gesundheitliche Situation am Arbeitsplatz ist.

Team Meetings: jede zweite Woche findet eine Teamsitzung statt, die Teilnahme ist Teil des Arbeitsverhältnisses. Jedes Teammitglied bringt eigene Themen oder Fälle ein. Die Protokolle werden dem gesamten Personal zur Verfügung gestellt.

Supervision: Alle zwei Monate wird Supervision angeboten, die Teilnahme ist Teil der Stellenbeschreibung.

Mitarbeitergespräche: wie oben erwähnt

Monitoring der Auswirkungen

Das FBZ wird weiterhin mit dem Modell "Haus der Arbeitsfähigkeit" in der Selbstreflexion und in einem geführten Workshop arbeiten.

Einmal im Jahr widmet das FBZ einen ganzen Tag der Teamklausur, um den Prozess mit einem externen Trainer zu überwachen.

Vereinsvorstand: Im Hintergrund stabilisiert der Vorstand die sehr lebendige Institution. Viermal im Jahr finden Vorstandssitzungen mit der Geschäftsleitung und einem Vertreter der Mitarbeiter statt. Die Obfrau kann auch jederzeit angesprochen werden, wenn Probleme auftreten.

Positive Auswirkungen der Initiative

Höhere Identifikation mit den Zielen der Organisation. Mehr Verständnis für die Bedürfnisse des Managements und umgekehrt. Es war gut, die hohe Zufriedenheit und die hohe Arbeitsfähigkeit des gesamten Teams zu sehen. Mehr Bewusstsein für die vielfältigen Angebote für individuelle Bedürfnisse, Weiterbildung und Teambuilding als vorbeugende Maßnahmen für die Gesundheit der Mitarbeiter.

1. *Ganzheitlicher Ansatz:* Das FBZ-Management hat ein Maßnahmenpaket umgesetzt, das sich mit den Themen Alterung, demografischer Wandel in Unternehmen und Gesellschaft und Gesundheit am Arbeitsplatz aus verschiedenen Perspektiven befasst, wie Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten, Prävention von Gesundheitsproblemen, Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, Generationenmanagement, Mentoring und Übergang in den Ruhestand.
2. *Kommunikation:* Es wird eine Mischung aus formalen und informellen Kommunikationskanälen verwendet. Ein Beispiel für formale Kommunikation sind die Mitarbeiterbefragung, Teambesprechungen, Supervision, Jahresinterviews. Auf der anderen Seite ermöglicht eine sehr informelle Whatsapp-Gruppe den Mitarbeitern den Austausch privater Momente oder Ideen. Darüber hinaus können Arbeitnehmer jedes Problem jederzeit mit dem Management ansprechen und wissen, dass sie unterstützt werden.
3. *Beteiligung der Arbeitnehmer:* Im Allgemeinen werden die Mitarbeiter zu den eingeleiteten Initiativen konsultiert und haben die Möglichkeit, ihren Beitrag in den regelmäßigen Teambesprechungen zu leisten.
4. *Flexible und maßgeschneiderte Maßnahmen:* Laut der befragten Managerin wissen die Mitarbeiter zu schätzen, dass die Maßnahmen flexibel sind und sich leicht an individuelle Situationen anpassen lassen.

Persönliche Empfehlung

Das FBZ hat offensichtlich sehr hohe Anforderungen an die Arbeitszufriedenheit.

Das Management stellt viele Ressourcen zur Verfügung, um die Mitarbeiter gesund und arbeitsfähig zu halten.

Es zeigt sich, dass im sozialen Bereich, insbesondere in Beratungseinrichtungen, eine andere Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern wahrgenommen wird.

Das gesamte Team hat ein überdurchschnittliches Qualifikationsniveau und wird anders behandelt als beispielsweise in einem durchschnittlichen Produktionsunternehmen. Es liegt an jedem einzelnen Mitarbeiter, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen. Strukturen wurden geschaffen, um den einzelnen Mitarbeiter zu unterstützen, jetzt müssen sie genutzt werden.

Vor allem Weiterbildung und Bildungsurlaub könnten helfen, einen persönlichen Karriereweg zu entwickeln.

Alle Maßnahmen wurden auf die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeiter des FBZ als Beratungs- und Bildungszentrum zugeschnitten.

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 näkemystä, 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