

## Projekt Initiative 50+ / Iniciativa 50+

**PRAKTISCHE BEISPIELE,  
ANWENDUNGSEMPFEHLUNGEN UND  
THEORETISCHE HINTERGRÜNDE | ALTERNDE  
GESELLSCHAFT UND ARBEITSMARKT**

Personalstrategien unter Berücksichtigung  
des steigenden Alters der Arbeitnehmer/innen

**PRAKTICKÉ PŘÍKLADY, DOPORUČENÍ  
PRAKTICKÉ APLIKACE | TRH PRÁCE  
A STÁRNUTÍ POPULACE**

Strategie řízení zohledňující věk pracovníků

ATCZ68

**Verfasser /  
Zpracovatelé:**

**Gerald Roithmeier BA<sup>ph</sup>**  
projektový vedoucí/Leadpartner

Projektleiter Leadpartner

BFI Oberösterreich

**Mgr. Nina Mocová**  
projektová vedoucí/ partner

Projektleiterin Partner

Jihočeská rozvojová o.p.s.

Dieses Projekt wurde unterstützt vom Europäischen Fond für regionale Entwicklung.  
Tento projekt byl podpořen Evropským fondem pro regionální rozvoj.

# OBSAH

VORWORT / ÚVODNÍ SLOVO .....	4 - 5
PROJEKTZIELE / PROJEKTOVÉ CÍLE .....	6 - 7
PROJEKTAUFBAU / PROJEKTOVÉ ČINNOSTI .....	8 - 9
ANWENDUNGSEMPFEHLUNGEN UND THEORETISCHE HINTERGRÜNDE DOPORUČENÍ DO PRAXE A TEORETICKÉ UKOTVENÍ TÉMATU .....	10 - 11

<b>AUSGANGSSITUATION DER GENERATION 50+ AUF DEM ARBEITSMARKT VÝCHOZÍ SITUACE GENERACE 50+ NA TRHU PRÁCE .....</b>	<b>10 - 11</b>
---	----------------

INFORMATIONEN STATISTISCHE ENTWICKLUNG IN DEN PROJEKTREGIONEN INFORMACE, STATISTICKÝ VÝVOJ V PROJEKTOVÝCH REGIONECH .....	10 - 11
--	---------

## THEMA

ANTIDISKRIMIERUNG UND ANREIZSYSTEME IN VERBINDUNG MIT 50+ MITARBEITER/INNEN / ANTIDISKRIMINACE A MOTIVAČNÍ SYSTÉMY VE SPOJENÍ SE ZAMĚSTNANCI 50+ .....	12 - 13
ALTERSGERECHTES FÜHREN / ŘÍZENÍ OSOB DLE VĚKU .....	14 - 15
ÄLTERE (50+) BESCHÄFTIGTE ALS CHANCE FÜR SOZIALE INNOVATIONEN IN UNTERNEHMEN / ZAMĚSTNANÍ JAKO ŠANCE PRO SOCIÁLNÍ INOVACE VE FIRMÁCH .....	16 - 17

<b>KONZEPT AGE MANAGEMENT UND INNOVATIVE BERATUNGSTECHNIKEN KONCEPT AGE MANAGEMENT A INOVATIVNÍ PORADENSKÉ TECHNIKY .....</b>	<b>18 - 19</b>
---	----------------

## AGE MANAGEMENT

BERUFLICHES ALTWERDEN© / PROFESNÍ SENIORITA© .....	18 - 19
WORK ABILITY INDEX (WAI) .....	20 - 21
FIT2WORK .....	22 - 23
NESTORGOLD .....	24 - 25
SENIORS4SUCCSESS / SENIORSFORSUCCSESS .....	26 - 27
ERGONOMIE DER ARBEITSPLÄTZE / ERGONOMIE PRACOVÍŠŤ .....	28 - 29
DEMOGRAPHIEBERATUNG FÜR BESCHÄFTIGTE + BETRIEBE – ERFAHRUNGEN UND ERGEBNISSE AUS DEM ERSTEN JAHR / PORADENSTVÍ V OBLASTI DEMOGRAFIE PRO ZAMĚSTNANCE + PODNIKY – ZKUŠENOSTI A VÝSLEDKY PRVNÍHO ROKU .....	30 - 31

INNOVATIVE BERATUNGSTECHNIKEN FÜR ARBEITSLOSE 50+	
AMS - PRAXIS AUS PERG / AMS - PRAXE Z PERGU .....	32 - 33
MOTIVATIONAL INTERVIEWING .....	34 - 35
<b>BEST PRACTICE BETRIEBE</b>	
<b>BEST PRACTICE Z FIREM .....</b>	<b>36 - 37</b>
BEST PRACTICE BETRIEBE / BEST PRACTICE Z FIREM	
TECHNOSERT .....	36 - 37
HABAU .....	38 - 39
COUNT IT .....	40 - 41
RÖCHLING LERIPA .....	42 - 43
INTERNORM .....	44 - 45
SANO - TRANSPORTGERAETE .....	46 - 47
SONNENTOR .....	48 - 49
WOLFMAIR PULVERBESCHICHTUNGSTECHNIK .....	50 - 51
ARBEITSLOSIGKEIT PERSÖNLICHE ERFAHRUNGEN BETROFFENER NEZAMĚSTNANOST OSOBNÍ ZKUŠENOST .....	52 - 53
<b>TRANSFER KNOW HOW   „HOUSE OF WORK ABILITY“   WORK ABILITY INDEX .....</b>	<b>54 - 59</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG / SHRNUTÍ .....</b>	<b>60 - 61</b>
UMSETZUNGSVORAUSSETZUNGEN / ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY TRANSFERU DO PRAXE . .	62 - 63
ERKENNTNISSE UND ERGEBNISSE AUS DER ZUSAMMENARBEIT AT – CZ POZNATKY A VÝSLEDKY SPOLUPRÁCE AT - CZ .....	64 - 65
PROJEKTZIELERREICHUNG / DOSAŽENÍ PROJEKTOVÝCH CÍLŮ .....	66
<b>EMPFOHLENE LINKS / DOPORUČENÉ ODKAZY .....</b>	<b>67 - 68</b>
<b>PORTRAIT VORTRAGENDE / PORTRÉTY PŘEDNÁŠEJÍCÍCH .....</b>	<b>69 - 77</b>

Motto:

„Motivierete, gesunde, ältere Mitarbeiter/innen machen glücklich, wenn man rechtzeitig d’rauf schaut, dass man’s hat, wenn man’s braucht.“

„Motivovaní, zdraví a starší zaměstnanci nás činí šťastnými, když se včas hledí na to, abychom je měli, když je potřebujeme.“

# VORWORT / ÚVODNÍ SLOVO

Wir bedanken uns bei jenen Personen in der EU bzw. den INTERREG – Verantwortlichen, für die Genehmigung dieses Projektantrags.

Dieses Projekt wurde aus Sicht der Projektleitung ein Erfolg, weil viele Firmen damit einverstanden waren, ihre Ansätze vor den Vorhang holen zu lassen und damit als Anreiz- und Ideengeber für andere Firmen zu dienen. Herzlichen Dank dafür den Firmen, Technosert, HABAU, Count IT, Röchling LERIPA, Internorm, SANO-Transportgeraete und Wolfmair – Beschichtungen.

Einen Herzlichen Dank ganz besonders auch unseren „Strategischen Partnern“, die mit Ihren Ideen, als Reflexionspartner und ihrer Präsenz bei den Veranstaltungen eine Unterstützung und Orientierung für die Projektleitung darstellten.

Wir hoffen das dieses Projekt Geschäftsführern, Betriebsleitern, HR – Verantwortlichen und auch Berater/innen in den Regionen Südböhmen und Mühlviertel, viele neue Ideen bzw. Anreize gegeben hat und auch Inspiration und Anstoßgeber für konkrete Umsetzungsschritte war und sein wird.

Wir hoffen, dass die Freude am Austausch und der Zusammenarbeit in der Projektleitung beispielgebend ist, für ein nachbarliches Miteinander der Grenzregionen Südböhmen und Mühlviertel.

Nochmals Besten Dank an alle engagierten Referent/innen und Teilnehmer/innen.

Gerald Roithmeier BApth



Mgr. Nina Mocová



# VORWORT / ÚVODNÍ SLOVO

Děkujeme všem osobám odpovědným v EU příp. v programu INTERREG za schválení projektové žádosti.

Tento projekt byl z pohledu projektového vedení úspěchem, protože mnoho firem souhlasilo se zveřejněním svých postojů a tím poskytli ostatním firmám motivaci a inspiraci. Srdečný díky patří společnostem Technosert, HABAU, Count IT, Röchling LERIPA, Internorm, SANO-Transportgeraete a Wolfmair – Beschichtungen.

Zvláštní poděkování patří i našim „strategickým partnerům“, kteří svými nápady a svou přítomností na akcích představovali podporu a orientaci projektovému vedení.

Doufáme, že tento projekt dal mnoha jednatelům, ředitelům, personalistům ve firmách a rovněž poradcům v regionech jižní Čechy a Mühlviertel mnoho nových nápadů a pobídek. Věříme, že byl inspirací a zdrojem podnětů pro konkrétní realizační kroky.

Doufáme, že radost z výměny zkušeností a ze spolupráce na vedení projektu bude příkladem pro vzájemné sousedské sdílení v příhraničních regionech jižní Čechy a Mühlviertel.

Ještě jednou velké díky všem skvělým přednášejícím a účastníkům akcí.

Gerald Roithmeier BApth



Mgr. Nina Mocová



# PROJEKTZIELE / PROJEKTOVÉ CÍLE

Das vorliegende Projekt verfolgt im wesentlichen drei Ziele:

1. der steigenden Arbeitslosigkeit der Gruppe 50+ entgegen zu wirken
2. gute Ansätze von Firmen und öffentlichen Einrichtungen, diese Personengruppe in Arbeit zu halten, zu entwickeln, auszutauschen und zu verbreiten
3. die Kommunikation zwischen den politischen, administrativen, wirtschaftlichen, sozialpartnerschaftlichen, und zivilgesellschaftlichen Akteur/innen in der Gesamtregion voranzutreiben.

Kernoutputs sind grenzüberschreitende gemeinsame Schulungen, eine Transferkonferenz, ein Handbuch und ein Netzwerk aus Expert/innen (Expertenbeirat). Zielgruppe dieser Schulungen sind Berater/innen für ältere Arbeitslose und HR-Verantwortliche aus Firmen in der Grenzregion.

Die entstehenden Ergebnisse und Empfehlungen werden zu Projektende in einer Transferkonferenz vorgestellt und sowohl in elektronischer Form als auch in einem Handbuch festgehalten. Davon können nicht nur befassten Einrichtungen und Firmen sowie der Arbeitsmarkt als solcher profitieren, sondern letztlich die Personengruppe 50+ selbst. Selbstverständlich stehen die Ergebnisse und Empfehlungen auch für eine weitere Verbreitung über die Projektlaufzeit hinaus und für alle Interessierten zur Verfügung.

Der innovative Ansatz des Projektes besteht darin, dass bereits bestehende einzelne Ansätze und Lösungsoptionen gebündelt und grenzüberschreitend eingesetzt werden. Die Vorgangsweise, bilaterale Schulungssysteme für Berater/innen in der traditionelle Pendlerregion Südböhmen/Oberösterreich und tschechische Teilnehmer/innen durchzuführen, ist neu.

Beratungseinrichtungen und Firmen in der Grenzregion können durch diese Verknüpfung von Schulungen und Einbindung bzw. Austausch von gelebter Praxis enorm profitieren.



# PROJEKTZIELE / PROJEKTOVÉ CÍLE

Předložený projekt sledoval v zásadě tři cíle:

1. působit proti rostoucí nezaměstnanosti skupiny 50+
2. rozvíjet, vyměňovat si a rozšiřovat dobré přístupy firem a veřejných zařízení za účelem udržení těchto lidí v práci
3. posilovat komunikaci mezi politickými, administrativními, ekonomickými aktéry, sociálními partnery a civilní společností.

Ústředními výstupy jsou přeshraniční společná školení, závěrečná konference na výměnu zkušeností, příručka a síť expertů (rada expertů). Cílovou skupinou těchto školení jsou poradci pro starší nezaměstnané a personalisté z firem příhraničního regionu.

Vzniklé výsledky a doporučení byly představeny na konci projektu na konferenci zaměřené na výměnu zkušeností a rovněž v elektronické podobě a v příručce. Z toho mohou profitovat nejen zahrnutá zařízení a firmy a trh práce jako takový, ale konec konců i skupina osob 50+. Samozřejmě budou výsledky a doporučení k dispozici i pro další rozšiřování po skončení projektu pro všechny zájemce.

Inovační přístup projektu spočívá v tom, že se již existující přístupy a možnosti řešení spojují a používají se přeshraničně. Postup bilaterálního systému školení poradců v tradičních regionech dojíždění za prací již Čechy/Horní Rakousko a čeští účastníci jsou novinkou.

Poradenská zařízení a firmy v příhraničí mohou z tohoto spojení školení a zahrnutí do skutečné praxe enormně profitovat.



# PROJEKTAUFBAU / PROJEKTOVÉ ČINNOSTI

Der Projektaufbau orientierte sich an den Projektzielen. Gemeinsam planten und organisierten die Projektleiter/innen die vorgesehenen Veranstaltungen. Die Themen wurden gemeinsam, unter Einbindung der strategischen Partner, festgelegt um für beide Regionen einen größtmöglichen Nutzen im Sinne der Projektziele zu erreichen.

## **Projektleitertreffen:**

Die Projektleitungen aus Österreich (Gerald Roithmeier BApth) und Tschechien (Mgr. Nina Mocova) legten gemeinsam die Vorgehensweise fest um die, im Projektantrag vorgegebenen Rahmenbedingungen einzuhalten und definierten Ziele zu erreichen.

## **Strategischer Partner Arbeitsmarktservice (AMS):**

Die regionalen AMS Leitungen aus Freistadt, Linz, Perg und Rohrbach wurden im Sinne eines Netzwerks laufend informiert und als Ratgeber in Hinblick auf innovative Firmen, die für die Themenstellungen des Projekts spannend sind, genützt.

## **Strategischer Partner „Betriebservice Austria“ und „Netzwerk WAGE – Älter werden Zukunft haben“:**

Diese Partner sind zusammen ein Team das sich wieder findet in der Firma Con/tour bzw. in der Folge im Bericht als „Koordinstierungsstelle Arbeitsfähigkeit erhalten“ bezeichnet wird. Dieser Partner, unter der Leitung von Claus Jungkunz, wurde im Hinblick auf die strategische Ausrichtung und Workshop Planung, immer wieder als Reflexionspartner eingebunden. So konnte die Kompetenz dieser Einrichtung auch im Zuge eines Workshops als Wissens- und Erfahrungstransfer in Tschechien genutzt werden. Die praktischen Umsetzungserfahrungen in der Firmenberatung in Hinblick auf die Implementierung „Haus der Arbeitsfähigkeit“ und „Work Ability Index“ war ein sehr wichtiger, hochgeschätzter Beitrag, da praktische Erfahrungen zur Umsetzung vermittelt wurden.

## **Strategischer Partner Sozialministeriumservice (SMS):**

Das Sozialministeriumservice beauftragt, zur Unterstützung dieser Zielgruppe, Einrichtungen wie z.B. die Volkshilfe OÖ mit dem Projekt Arbeits-Assistenz. Mitarbeiter/innen dieser Einrichtung waren daher meist in Vertretung des SMS, Reflexionspartner in der Projektumsetzung und Teilnehmer/innen bei den Veranstaltungen.

## **Strategischer Partner Úřad práce České republiky – Krajská pobočka v Českých Budějovicích:**

Das Arbeitsamt in České Budějovice mit seinen Niederlassungen in der südböhmischen Region wurde im Sinne eines Netzwerks laufend informiert und zu einzelnen Veranstaltungen eingeladen.

## **Firmenkontakte:**

Um einerseits die Projektziele und die im Projekt gemachten Erfahrungen zu den Betrieben zu tragen wurden Meetings mit Firmenleitungen und Betriebsräten vereinbart. Andererseits wurde eine persönliche Einladung ausgesprochen, an den weiteren Veranstaltungen aktiv teilzunehmen.



# PROJEKTAUFBAU / PROJEKTOVÉ ČINNOSTI

Projektové činnosti jsou navázány na projektové cíle. Projektoví vedoucí spolu plánovali a organizovali plánované akce. Témata byla stanovena společně při zapojení strategických partnerů, aby se pro obě strany dosáhlo co možná největšího užítku ve smyslu cílů projektu.

## **Setkání vedoucích projektu:**

Vedení projektu na rakouské (Gerald Roithmeier BA pth) a české straně (Mgr. Nina Mocová) společně stanovilo postup, jakým způsobem dodržet rámcové podmínky zadané v projektové žádosti a jak dosáhnout definované síle.

## **Strategický partner Arbeitsmarktservice (AMS) – Rakouský úřad práce:**

Vedoucí regionálních poboček AMS z Freistadtu, Lince, Pergu a Rohrbachu byli průběžně informováni ve smyslu sítě a byli zapojeni jako poradci v oblasti inovačních firem, které jsou pro projekt zajímavé.

## **Strategický partner „Betriebservice Austria“ a „Netzwerk WAGE – Älter werden Zukunft haben“:**

Tito partneři jsou společně jedním týmem, který se znovu schází ve firmě Con tour příp. je následně jmenován ve zprávě jako „Koordinační místo pro zachování pracovní schopnosti“. Tento partner pod vedením Clause Jungkunze byl s ohledem na strategické zaměření a plánování workshopů stále zapojován v rámci zpětné vazby a reflexe. Tak bylo možno využít kompetenci této instituce i s ohledem na workshop jako transfer know-how v České republice. Důležitým a ceněným příspěvkem byly praktické zkušenosti s konkrétní realizací během poradenství firem s ohledem na implementaci „Domu pracovní schopnosti“ a „Work Ability Indexu“, protože jeho součástí byly praktické zkušenosti z realizace.

## **Strategický partner Servis Ministerstva sociálních věcí**

### **Sozialministeriumservice (SMS):**

Servis ministerstva sociálních věcí pověřuje organizace jako např. Volkshilfe OÖ projektem pracovní asistence za účelem podpory této cílové skupiny. Pracovníci této organizace byli proto často zastoupeni v realizaci projektu v zastoupení SMS. Byli dobrým partnerem pro zpětnou vazbu a reflexi pořádaných aktivit.

## **Strategický partner Úřad práce České republiky – Krajská pobočka v Českých Budějovicích:**

Vedoucí krajské pobočky a jednotlivá kontaktní pracoviště v regionu byli průběžně informováni ve smyslu sítě. Průběžně byli zváni účastnit se jednotlivých workshopů a aktivit.

## **Kontakty na firmy:**

K dosažení projektových cílů sloužily setkání s firmami. Zkušenosti získané v projektu tak byly předávány vedením společností, či na různých mítincích. Zástupci firem byli zároveň osobně zváni na aktivním podílení se na jednotlivých projektových akcích.

## AUSGANGSSITUATION DER GENERATION 50+ AUF DEM ARBEITSMARKT || INFORMATIONEN UND STATISTISCHE ENTWICKLUNG IN DEN PROJEKTREGIONEN

Es wurde sowohl von der österreichischen, als auch von der tschechischen Seite, seitens der Strategischen Partner AMS/UP, ein Überblick hinsichtlich der Arbeitslosenzahlen, speziell im Hinblick auf die Zielgruppe 50+ gegeben. Die statistischen Gegebenheiten und Vergleiche der weiblichen und männlichen 50+ Arbeitssuchenden wurde eingegangen. Eine Interpretation, der wesentlich höhere Zahlen bei den männlichen vorgemerkten Arbeitssuchenden im Mühlviertel und Linz ist, dass Frauen im Gegensatz zu Männern, mehr in Teilzeitarbeit mit geringem Stundenausmaß beschäftigt sind und daher eine geringere Anzahl von Frauen als Männer beim AMS vorgemerkt sind. Auf der tschechischen Seite gibt es diese Unterschiede nicht. Hier ist die Arbeitslosenvormerkung zwischen den Geschlechtern ausgeglichen. Sichtbar wurde auch, dass es zwar aktuell in beiden Regionen eine äußerst niedrige AL Quote gibt, die der 50+ jedoch in CZ und AT aber noch am höchsten ist. Damit wurde nochmals die Zielsetzung und Notwendigkeit dieses Projekts betont.

### **Mag. Christa Hochgatterer**

Leiterin der AMS Regionalstelle Perg / vedoucí Úřadu práce regionální pobočka Perg  
Entwicklung des Arbeitsmarktes im Mühlviertel / Rozvoj trhu práce v Mühlviertelu

### **Mgr. Jiří Beran**

Leiter der UP Abteilung Arbeitsmarkt České Budějovice  
Situation auf dem Arbeitsmarkt in der Südböhmischen Region / Situace na trhu práce v Jihočeském kraji

## VÝCHOZÍ SITUACE GENERACE 50+ NA TRHU PRÁCE || INFORMACE, STATISTICKÝ VÝVOJ V PROJEKTOVÝCH REGIONECH

Jak rakouská, tak česká strana podala prostřednictvím strategických partnerů AMS/ÚP přehled o počtu nezaměstnaných, především s ohledem na generaci 50+. Přitom byla zmíněna i situace žen a mužů 50+, kteří si hledají práci. Z interpretace vyplynulo, že jsou výrazně vyšší počty mužů evidovaných jako hledajících si práci v regionech Mühlviertel a Linec, což je dáno tím, že ženy jsou více zaměstnány na částečný úvazek na menší počet hodin a proto je již ÚP neeviduje. Na české straně tyto rozdíly nejsou. Zde je registrace u ÚP z hlediska pohlaví vyrovnána. Bylo také zřejmé, že se aktuálně jedná o absolutně nejnižší počet nezaměstnaných, jež je ale přesto v generaci 50+ v ČR a AT stále nejvyšší. Tím bylo ještě jednou zdůrazněno stanovení cíle a nutnost tohoto projektu.

### **Mag. Christa Hochgatterer**

Leiterin der AMS Regionalstelle Perg / vedoucí Úřadu práce regionální pobočka Perg  
Entwicklung des Arbeitsmarktes im Mühlviertel / Rozvoj trhu práce v Mühlviertelu

### **Mgr. Jiří Beran**

Leiter der UP Abteilung Arbeitsmarkt České Budějovice  
Situation auf dem Arbeitsmarkt in der Südböhmischen Region / Situace na trhu práce v Jihočeském kraji

# THEMA || ANTIDISKRIMIERUNG UND ANREIZSYSTEME IN VERBINDUNG MIT 50+ MITARBEITER/INNEN

Univ.-Prof. Dr. Reinhard Resch vom „Institut für Recht der sozialen Daseinsvorsorge und Medizinrecht in der JKU“ in Linz erläuterte die Thematik Antidiskriminierung und Anreizsysteme in Verbindung mit 50+ Mitarbeiter/innen

Hr. Prof. Dr. Resch ist auch Herausgeber des Buchs „ArbeitnehmerInnen 50+“. Darin wird auf jene Themen besonders reflektiert die beim Kongress im Lentos/Linz, am 14. Und 15. 9.2017 „ArbeitnehmerInnen 50+, Ein zu hebender Schatz im Unternehmen“ behandelt wurden. (Resch (Hrsg), ArbeitnehmerInnen 50+, Manz, 2018)

Hr. Dr. Resch zeigte in seinem Vortrag die Vorgaben die ein Betrieb erfüllen muss um sich nicht dem Vorwurf einer Diskriminierung von älteren Mitarbeiter/innen aussetzen zu müssen. Es ist empfehlenswert sich als Personalverantwortlicher mit dieser Thematik genauer auseinanderzusetzen, da die älteren Mitarbeiter/innen in allen Unternehmen zunehmen. Bei den folgenden Themen besteht die Gefahr, oft auch unbeabsichtigt, diskriminierende Aspekte einfließen zu lassen:

- Begründung des Arbeitsverhältnisses,
- Festsetzung des Entgelts,
- Gewährung freiwilliger Sozialleistungen, die kein Entgelt darstellen,
- Aus- und Weiterbildung und Umschulung
- beruflichen Aufstieg, insbesondere Beförderungen,
- sonstige Arbeitsbedingungen,
- Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Ein oftmals vernachlässigter Umstand ist eine Belästigung und Abwertung auf Grund des Alters. Dies stellt rechtlich ebenfalls eine Diskriminierung dar.

Das von Dr. Resch referierte Thema Anreizsysteme zeigt auf, mit welchen Instrumentarien Firmen ihre älteren Mitarbeiter/innen unterstützen und länger im Arbeitsprozess halten könnten. Ein breiteres Spektrum bietet sich im Rahmen von Kollektivverträgen und noch individuellere bei Betriebsvereinbarungen. Diese verschiedenen Ebenen sollten zur betrieblichen Mitarbeitervorsorge genutzt werden. Staatliche Angebote, wie z.B. die „Altersteilzeit“, erhöhen meist die Mitarbeiterzufriedenheit, aber nicht den Verbleib im Unternehmen.

## **Univ. Prof. Dr. Reinhard Resch**

Institut für Recht der sozialen Daseinsvorsorge und Medizinrecht in der JKU in Linz / Institutu práva sociální prevence a lékařského práva Univerzity Johanna Keplera v Linci

[Antidiskriminierung und Anreizsysteme in Verbindung mit 50+ MitarbeiterInnen / Antidiskriminační a motivační systémy ve vztahu k 50+ zaměstnancům](#)

# TÉMA || ANTIDISKRIMINACE A MOTIVAČNÍ SYSTÉMY VE SPOJENÍ SE ZAMĚŠTNANCI 50+

Univerzitní profesor Dr. Reinhard Resch z Institutu práva a sociální prevence bytí a lékařského práva Univerzity Johana Keplera v Linci vysvětlil tematiku anti diskriminace a pobídkových systémů ve spojení se zaměstnanci 50+.

Pan Prof. Dr. Resch je rovněž vydavatelem knihy „Zaměstnanci 50+“, ve které reflektuje obzvláště taková témata, která zazněla na kongresu Lentos/Linec 14. a 15. 9.2017 „Zaměstnanci 50+, Vyzdvihovaný poklad v podniku“. (Resch (Hrsg), Zaměstnanci 50+, Manz, 2018).

Dr. Resch ukázal v této přednášce zadání, která musí splnit podnik, aby se nemusel vystavit výtce diskriminace starších zaměstnanců. Proto se doporučuje vyrovnat se jako personální vedoucí s touto tematikou přesněji, protože starších zaměstnanců přibývá ve všech podnicích. Tam, kde by mohla nastat diskriminace starších pracovníků, jsou přitom relevantní obzvláště tato témata:

- odůvodnění pracovního poměru,
- stanovení odměny,
- poskytnutí dobrovolných sociálních dávek, které nejsou odměnou,
- další vzdělávání a přeškolení
- pracovní postup, především povýšení,
- ostatní pracovní podmínky,
- ukončení pracovního poměru

Často je zanedbávaná okolnost zatížením a snížením hodnoty na základě věku. To právně znamená právě diskriminaci.

Téma motivačních systémů poskytuje vedle využití daných státních dávek i nabídky jako např. práce na částečný úvazek z důvodu věku, širší spektrum možností v rámci kolektivních smluv a částečně i individuální možnosti s ohledem na podnikové dohody. Tyto různé roviny by se měly využít pro podnikovou preventivní péči o zaměstnance, aby si podnik zaměstnance udržel. Státní pobídky, jako například „předčasný odchod do důchodu“ obvykle zvyšuje spokojenost zaměstnanců, nerefluktuje však možnosti setrvání ve společnosti.

## **Univ. Prof. Dr. Reinhard Resch**

Institut für Recht der sozialen Daseinsvorsorge und Medizinrecht in der JKU in Linz / Institutu práva sociální prevence a lékařského práva Univerzity Johanna Keplera v Linci

Antidiskriminierung und Anreizsysteme in Verbindung mit 50+ MitarbeiterInnen / Antidiskriminační a motivační systémy ve vztahu k 50+ zaměstnancům

## THEMA || ALTERSGERECHTES FÜHREN

Fr. Mag. Pernthaler informierte Eingangs über die Datenlage u.a. betreffend Entwicklung der Krankenstandstage, Faktoren der Leistungsstreuung im Alter, Altersformen, etc.

Beim Veränderungsprozess, der das „Älterwerden“ mit sich bringt, ist eine Achtsamkeit erforderlich um Signale rechtzeitig zu erkennen die ausschlaggebend sind für erforderliche Veränderungen im persönlichen als auch beruflichen Tagesablauf. Nur durch ein ständiges Überprüfen der Arbeitsbedingungen, der Arbeitszufriedenheit kann eine hohe Leistungsbereitschaft und auch Leistungsfähigkeit in adaptierten oder neuen Arbeitsfeldern gesichert werden.

Bezüglich der Herausforderung an Führungskräfte brachte Fr. Mag. Pernthaler einige Ansätze, die in der Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern/innen eingesetzt und umgesetzt werden sollten.

Fr. Mag. Pernthaler beschreibt die Herausforderung sowohl bei den Führungskräften als auch bei der älterwerdenden Belegschaft als ein komplexes Handlungsfeld in dem viele Ebenen und Faktoren zu berücksichtigen sind. Dieses Handlungsfeld funktioniert auch nicht nach kausalen Regeln, sondern die gesetzten Handlungen und Interventionen führen zu zirkulären Reaktionen, die ein hohes Maß an Sensibilität, Aufmerksamkeit und vor allem Systemverständnis erfordern. Daher ist auch die Weiterbildung für Führungskräfte in diesen Themenkreis und Zusammenhängen sehr empfehlenswert.

### Mag. Eva Pernthaler

AUVA Landesstelle Linz - AUVAfit/ AUVA regionální pobočka Linz  
Altersgerechtes Arbeiten / Práce odpovídající věku



## TÉMA || ŘÍZENÍ OSOB DLE VĚKU

Fr. Mag Pernthaler informovala v úvodu o datech a situaci mimo jiné i ohledně vývoje počtu dní nemocenské, faktorech rozdělení výkonnosti ve vyšším věku, o formách stárnutí apod.

U procesů změny, kterou s sebou „stárnutí“ přináší, je nutno být pozorný, aby se daly včas identifikovat tyto signály a daly se zavést příslušné úpravy v osobním životě i pracovním procesu. Pouze neustálé prověřování pracovních podmínek, spokojenosti na pracovišti může zajistit vysokou připravenost k podávání výkonů i výkonnost v adaptovaných nebo nových pracovních oblastech.

Mag. Pernthaler tímto poukázala na výzvu pro vedoucí pracovníky a naznačila přístupy, které by se měly co možná nejdříve zavést a realizovat při práci se staršími pracovníky.

Paní Mag. Pernthaler vidí výzvu jak u vedoucích pracovníků, tak u stárnoucích zaměstnanců jako komplexní oblast jednání, ve které je třeba zohlednit mnoho rovin a faktorů. Tato oblast jednání ale nefunguje podle kauzálních pravidel, ale stanovená jednání a intervence vedou k cirkulární reakci, která vyžaduje vysokou míru citlivosti, pozornosti a především pochopení systému. Proto se v této problematice a v těchto souvislostech velmi doporučuje i další vzdělávání.

### Mag. Eva Pernthaler

AUVA Landesstelle Linz - AUVafit/ AUVA regionální pobočka Linz  
Altersgerechtes Arbeiten / Práce odpovídající věku



# THEMA || ÄLTERE (50+) BESCHÄFTIGTE ALS CHANCE FÜR SOZIALE INNOVATIONEN IN UNTERNEHMEN

Hr. Prof. Dr. Kolland ist in seinem Vortrag anfangs kritisch auf die Bezeichnung 50+ als Kriterium für eine Zielgruppe eingegangen. Es geht nicht nur um das Alter, das nach der Geburtsurkunde errechnet wird, sondern primär um die Zugehörigkeit z.B. zu einer Technikergeneration oder auch Alterskohorte die in einem spezifischen gesellschaftspolitischen Umfeld aufgewachsen ist (Generationendifferenzierung).

Lt. den Ausführungen von Dr. Kolland „nutzen nicht Menschen mit zunehmendem Alter weniger Technik, sondern Generationen weisen über ihren gesamten Lebensverlauf einen ähnlichen „medialen Habitus“ auf“.

Dieser Zuordnung zur Folge ist aktuell die Situation der „Baby Boomer“ zu betrachten, wenn wir von 50+ reden. Ein zu berücksichtigender Aspekt, wenn wir uns die Situation der „Baby Boomer“ ansehen, sind die Vorurteile und Bilder jüngerer Führungskräfte. Deren Einschätzung ist möglicherweise von negativen Erfahrungen (Eltern oder Großeltern) gekennzeichnet und daher in der Person bestenfalls wertschätzend, im Arbeitszusammenhang aber meist negativ.

Daraus wird ein, im Gesamteindruck, negatives Bild dieser Alterskohorte gezeichnet. Ein, unter diesem Blickwinkel, kritischer Begriff ist „Erfahrung“. Erfahrung wird primär älteren Arbeitnehmer/innen zugeschrieben und diese glauben selbst daran, dass dieser Begriff positiv konnotiert ist. Das Gegenteil ist vielfach der Fall, da Erfahrung oft mit veraltetem Fachwissen und starren Einstellungen hinsichtlich Veränderungen, verbunden wird. Will man Erfahrung unter ein positives Licht stellen muss dieser Begriff differenziert dargestellt werden mit z.B. der exakten Beschreibung „Prozess-erfahrung“ oder „Krisen-erfahrung“ und der Fähigkeit das Prozess-erfahrung für neue Entwicklungen, neuer Produkte oder Strukturen genutzt werden kann.

Hr. Dr. Kolland geht provokativ auf die Chancen ein, die Firmen hätten, wenn diese das Potential nutzen und sich den Zugangscods dieser Zielgruppen widmen würden. Er formulierte Entscheidungsempfehlungen die sich garantiert negativ auf den Firmenerfolg auswirken.

Will man eine funktionierende, alternsgerechte Laufbahngestaltung für die eigenen Mitarbeiter unterstützen, so müssen Mitarbeiter/innen die Möglichkeit haben oder geboten bekommen, die, an ihre typischen Lebensereignisse festgemachte Orientierung zu ergänzen. (nach Ferich Frerichs – 2016, Altern in der Erwerbsarbeit)

Der Ansatz ist daher ein Individueller und es ist erforderlich, will man für alle etwas tun, dass man in der Folge sich jeden Einzelnen widmet.

„Zugangscodes“ für „Baby Boomer“ sind, einer Untersuchung zur Folge, zusätzlich zu den Themen die für alle Generationen (Generation X und Y) wichtig sind (Sinn, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Arbeitsplatzsicherheit), Entscheidungsfreiheit, Sinnstiftung und Wissenstransfer. Diese Anforderungen sind in der Arbeitssituation dieser Generation besonders wichtig. Unternehmer sind daher gut beraten diese Zugangsschlüssel für die Motivierung und Erhaltung der Leistungsfähigkeit zu berücksichtigen.

**Univ. Prof. Dr. Franz Kolland**

Institut für Soziologie Universität Wien / Sociologický ústav Vídeňská univerzita

Ältere (50+) Beschäftigte als Chance für soziale Innovationen in Unternehmen / Starší (50+) zaměstnanci jako příležitost pro sociální inovace ve firmách



# TÉMA || ZAMĚŠTNANÍ JAKO ŠANCE PRO SOCIÁLNÍ INOVACE VE FIRMÁCH

Pan Prof. Dr. Kolland přistoupil ve své přednášce v úvodu velmi kriticky k označení 50+ jako ke kritériu pro cílovou skupinu. Nejde pouze o věk, který se vypočte podle rodného listu, ale primárně o to, aby se dosáhlo určité příslušnosti, např. technická generace nebo i věková skupina, která vyrostla ve specifickém společensko-politickém prostředí (generační diference).

Podle úvah Dr. Kollanda „nevyužívají lidé s přibývajícím věkem techniku méně, ale generace vykazují po celý průběh svého života podobný „mediální habitus“.

Hovoříme-li o 50+, je třeba následkem tohoto přiřazení aktuálně sledovat situaci generace „Baby Boomer“. Aspekt, který je třeba zohlednit při sledování situace „Baby Boomer“, jsou předsudky a obrazy mladších vedoucích pracovníků. Jejich hodnocení je možná poznamenáno negativními zkušenostmi (rodiče nebo prarodiče) a proto hodnotí tyto osoby s nejlepším možným respektem, ale v oblasti práce většinou negativně.

Tím je poznamenán celkový dojem, negativní obraz této věkové skupiny. Aby se z tohoto pozorování vyjmul pouze jeden kritický aspekt, vezměme pojem „zkušenost“. Ta je připisována starším zaměstnancům a ti sami věří tomu, že tento pojem má kladnou konotaci. Často to bývá opačně, protože zkušenost bývá spojována se zastaralými vědomostmi a ustrnulými názory na změny. Chceme-li vidět zkušenost v pozitivním světle, musíme tento pojem prezentovat diferencovaně např. s atributem procesní zkušenost nebo zkušenost v krizových situacích, a pak bude možno využít schopnosti procesní zkušenosti pro vývoj nových produktů nebo struktur.

Pan Dr. Kolland se provokativně dotýká šance, kterou by měly firmy, kdyby využily potenciál a těmto cílovým skupinám věnovaly přístupový kód. Formuloval doporučení pro rozhodování, které se na úspěchu firmy s garancí negativně podepší.

Chceme-li podporovat tvorbu funkční pracovní kariéry vlastního zaměstnance ve starším věku, musí mít zaměstnanci možnost nebo jim ji musíte nabídnout, doplnit zaměření navázané na jejich typické životní události (podle Frericha Frerichse – 2016, Stárnutí při výdělečné činnosti)

Přístup je proto individuální a je zapotřebí, pokud chceme učinit něco pro všechny, abychom se v důsledku věnovali každému individuálně.

Podle průzkumu je pro člověka z generace Baby Boomer při jeho pracovní aktivitě obzvláště důležitá svoboda v rozhodování, dar přemýšlení a transfer vědomostí.

Tyto „přístupové kódy“ je třeba vzít jako podnikatel v potaz a co je nejlépe je v rámci motivace a udržení pracovní síly využít. Sladění rodinného a pracovního života, jistota v zaměstnání to jsou témata, která jsou pro všechny generace ( generace X a Y ) důležitá.

## Univ. Prof. Dr. Franz Kolland

Institut für Soziologie Universität Wien / Sociologický ústav Vídeňská univerzita

Ältere (50+) Beschäftigte als Chance für soziale Innovationen in Unternehmen / Starší (50+) zaměstnanci jako příležitost pro sociální inovace ve firmách

# KONZEPT AGE MANAGEMENT UND INNOVATIVE BERATUNGSTECHNIKEN

## AGE MANAGEMENT || BERUFLICHES ALTWERDEN©

Das Programm, das vom finnischen Institut für Arbeitsgesundheit erstellt wurde, nutzt diese erfolgreiche Methode zur Vorbeugung und zur Lösung der Probleme aus demographischen Änderungen. Es handelt sich besonders um Folgen des Altwerdens der Population, des Generationswechsels der Arbeitskräfte, der Wirkung der sich schnell ändernden wirtschaftlichen Umgebung und des Arbeitsumfeldes, und des Antrittes der vierten industriellen Revolution, der sog. Industrie 4.0, also Vorbereitung der Mitarbeiter auf Bewältigung großer und schneller Änderungen. Das betrifft jedoch nicht nur Industrie, sondern alle Bereiche der Gesellschaft.

Der Generationswechsel bringt auch mögliche Know-how-Verluste durch Pensionierung der qualifizierten Mitarbeiter, was auch Senkung der Wettbewerbsfähigkeit bedeutet. Das betrifft nicht nur Finnland, sondern auch andere europäische Länder. Die Tschechische Republik ist keine Ausnahme.

Die Methode basiert auf der Arbeit mit einer Gruppe und in einer Gruppe (gelenkte Teamarbeit, Lernen unter Altersgenossen), die Kernfrage ist hier die Förderung des eigenen Laufbahn- und Karrieremanagements sowie die Entwicklung und Suche nach eigenen Lösungen und Wegen im Laufe des ganzen beruflichen Lebens.

Link: [www.profesniseniorita.cz](http://www.profesniseniorita.cz)

# KONCEPT AGE MANAGEMENT A INOVATIVNÍ PORADENSKÉ TECHNIKY

## AGE MANAGEMENT || PROFESNÍ SENIORITA©

Program, vytvořený Finským institutem pracovního zdraví využívá této úspěšné metody k prevenci a k řešení problémů vyplývajících z demografických změn. Jedná se zejména o důsledky stárnutí populace, mezigenerační obměny pracovních sil, vlivu rychle se měnícího ekonomického a pracovního prostředí a nástupu čtvrté průmyslové revoluce, tzv. průmysl 4.0, tedy příprava zaměstnanců na zvládání velkých a rychlých změn. To se ovšem netýká jen průmyslu, ale všech sfér společnosti.

Mezigenerační obměna často přináší i možné ztráty know-how odchodem kvalifikovaných pracovníků a tím i pokles konkurenceschopnosti. To se týká nejen Finska, ale i ostatních evropských zemí. České republiky nevyjímaje.

Metoda je založená na práci se skupinou a ve skupině (řízená týmová práce, vrstevnické učení), kde klíčem je podpora vlastního řízení kariéry a profesní dráhy a profesního růstu a rozvoj a hledání vlastních řešení a cest v průběhu celého profesního života.

Link: [www.profesniseniorita.cz](http://www.profesniseniorita.cz)

# AGE MANAGEMENT || WORK ABILITY INDEX (WAI)

Der Grundbaustein vom Age Management ist der Begriff „Arbeitsfähigkeit“, die durch Gleichgewicht zwischen persönlichen Ressourcen des Mitarbeiters (Gesundheit, Funktionskapazität, Bildung, Kenntnisse, Fertigkeiten, Werte, Haltungen und Motivation) und den Jobanforderungen, die auf den Mitarbeiter gestellt sind (Arbeitsinhalt, ihre Schwierigkeit und Organisation, jedoch auch Ansprüche aus dem Arbeitsumfeld, Kollektiv und Lenkungsweise) darstellt.

Im Hinblick darauf, dass die Personalressourcen des Mitarbeiters während des Altwerdens anders werden, und es ändern sich auch Ansprüche der Arbeit, ist die Förderung und Suche nach der optimalen Arbeitsfähigkeit während des ganzen Berufslebens notwendig.

Einzelne Arbeitsfähigkeit bildende Faktoren – Gesundheit und Funktionskapazität, Kompetenzen, Werte, Haltungen und Motivation sowie Ansprüche aus dem Arbeitsraum - sind einander verbunden und das sog. Haus der Arbeitsfähigkeit bilden.

Das Kernziel der Messung der Arbeitsfähigkeit WAITM ist die Erkennung von Problembereichen der Arbeitsfähigkeit bei Mitarbeitern, ihre Unterstützung und Erhalt der Arbeitsfähigkeit während Altwerdens der Mitarbeiter.

Outputs der Messung sind in folgenden Formen bearbeitet:

- zusammenfassender Bericht für Arbeitgeber mit Auswertung der Werte der Arbeitsfähigkeit von gemessenen Mitarbeitern inklusive statistischer Auswertung und Darlegung der Daten, Vorschlag auf Implementierung der Age-Management-Maßnahmen im HR-Management
- individuell ausgearbeiteter Output für Mitarbeiter, inklusive Empfehlung auf Stärkung der Arbeitsfähigkeit in einzelnen Bereichen

**Claus Jungkuntz MBA | Mag. (FH) Klaus Wögerer**  
Con|Tour Geschäftsführung und Unternehmensberatung  
Con|Tour vedení společnosti a poradenství pro firmy  
Work Ability Index / Index pracovní schopnosti

## AGE MANAGEMENT || WORK ABILITY INDEX (WAI)

Základním stavebním kamenem Age managementu je pojem „pracovní schopnost“, která je tvořena rovnováhou mezi osobními zdroji pracovníka (zdraví a funkční kapacita, vzdělání, znalosti, dovednosti, hodnoty, postoje a motivací) a pracovními požadavky, které jsou na něho kladeny (obsah práce, její náročnost a organizace, ale i nároky plynoucími z pracovního prostředí, kolektivu a způsobu řízení)

Vzhledem k tomu, že v průběhu stárnutí se osobní zdroje pracovníka mění, ale mění se i nároky práce, je podpora a hledání optimální pracovní schopnosti nutná po celý pracovní život.

Jednotlivé faktory tvořící pracovní schopnost – zdraví a funkční kapacita, kompetence, hodnoty, postoje a motivace i nároky plynoucí z prostoru pracoviště jsou vzájemně propojeny a tvoří tzv. Dům pracovní schopnosti.

Hlavním cílem realizace měření pracovní schopnosti WAITM je identifikace problematických oblastí pracovní schopnosti zaměstnanců, jejich podpora a udržení pracovní schopnosti v průběhu stárnutí zaměstnanců.

Výstupy měření jsou zpracovány v následujících formách:

- souhrnná zpráva pro zaměstnavatele obsahující vyhodnocení hodnot pracovní schopnosti měřených zaměstnanců, včetně statistického vyhodnocení a interpretace dat, návrh na implementaci opatření age managementu do oblasti personálního řízení
- individuálně zpracovaný výstup pro zaměstnance, včetně doporučení na posilování pracovní schopnosti v jednotlivých oblastech

**Claus Jungkunz MBA | Mag. (FH) Klaus Wögerer**

Con|Tour Geschäftsführung und Unternehmensberatung

Con|Tour vedení společnosti a poradenství pro firmy

Work Ability Index / Index pracovní schopnosti

# AGE MANAGEMENT || FIT2WORK UND ARBEITSBEWÄTIGUNGSCOACHING (AB-C)

Die Vorstellung und Praktische Anwendung der Angebote Fit2work - Betriebsberatung und Arbeitsbewältigungs-Coaching® (AB-C) GESUNDE MITARBEITER/INNEN FÜR EIN STARKES UNTERNEHMEN“, zeigten die Chancen und Vorteile auf, wann und wo diese Instrumentarien eingesetzt werden sollten. Das Modell „Fit2work Betriebsberatung“ vermittelt zwischen drei Interessensfeldern. Im Spannungsfeld der Interessen von Arbeitnehmer/in, Betrieb und der Gesellschaft versuchen die Fit2work Berater/innen in und mit den Betrieben zu arbeiten und Lösungen zu kreieren die möglichst alle drei Interessenslagen bedienen. Es geht in den Beratungen um Machbarkeit und die Bereitschaft Kompromisse zu schließen, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Der Beratungsablauf ist seitens des Fördergebers, der Republik Österreich, klar festgelegt.

Das AB-Coaching hat das Ziel, die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern/innen zu erhalten. Es ist ein Instrument, das seitens der OÖ – Landesregierung für Betriebe bis 100 Mitarbeiter/innen finanziert wird.

Die Rückmeldungen der Betriebe lassen keinen Zweifel an der Wirksamkeit dieser Angebote.

## **Erich Steinwendner**

Berater Fit2work, BBRZ Österreich / Poradce/kouč; Fit2work Arbeitsbewältigungscoaching / Koučink zvládání práce (AB-C)

## **Gernot Almesberger**

Berater Fit2work, BBRZ Österreich / Poradce/kouč; Fit2work Betriebsberatung für ein gesundes Arbeitsleben / Advisory pro zdravý pracovní život

# AGE MANAGEMENT || FIT2WORK - KOUČINK ZVLÁDNUTÍ PRACOVNÍHO NASAZENÍ

Prezentace a praktická aplikace nabídek Fit2work – podnikové poradenství a Coaching zvládnutí práce (Arbeitsbewältigungs-Coaching® (AB-C) ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCI PROSILNÝ PODNIK“, byly zaměřeny na praxi a ukázaly šance a výhody v případě, že se tyto nástroje použijí. Model fit2work pracuje mezi třemi oblastmi zájmu. Poradci Fit2work se pokoušejí pracovat s oblastí zájmu zaměstnance, podniku a společnosti a vytvářet řešení, aby se poskytlo pokud možno všem třem polohám zájmu. Jde o proveditelnost a připravenost ke kompromisům, aby se udržela pracovní schopnost. Průběh poradenství je jasně stanoven ze strany poskytovatele dotace, Rakouské republiky.

AB coaching má za cíl udržet pracovní schopnost. Je to nástroj, který je financován ze strany hornorakouské zemské vlády pro podniky do 100 zaměstnanců.

Zpětné vazby podniků nepřipouští žádné pochybnosti o účinnosti těchto nabídek.

## **Erich Steinwendner**

Berater Fit2work, BBRZ Österreich / Poradce/kouč; Fit2work  
Arbeitsbewältigungscoaching / Koučink zvládnutí práce (AB-C)

## **Gernot Almesberger**

Berater Fit2work, BBRZ Österreich / Poradce/kouč; Fit2work  
Betriebsberatung für ein gesundes Arbeitsleben / Advisory pro zdravý pracovní život

## AGE MANAGEMENT || NESTORGOLD

Das Modell Nestor Gold ist ein Angebot des Sozialministeriums, um Unternehmen die Möglichkeit zu geben ihr Engagement im Generationsmanagement, durch ein Gütesiegel sichtbar zu machen. Dieses Gütesiegel hat letztlich zwei Zielsetzungen, zum Einem, um innerbetriebliche fördernde Abläufe für die Zielgruppe 50+ zu sichern und zum Anderem, Firmen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

### **Mag. Johannes Egger**

NESTOR GOLD Berater und Beauftragter für OÖ und Salzburg / NESTOR GOLD Konzultant a zástupce pro Horní Rakousko a Salzburg; PFC [people.focused.consulting](http://people.focused.consulting)

NESTORGOLD Das österreichische Gütesiegel für Generationenmanagement in Unternehmen / NESTOR-GOLD Rakouské označení kvality pro řízení výroby ve společnostech





## AGE MANAGEMENT || NESTORGOLD

Model Nestor Gold je nabídka ministerstva sociálních věcí, dát podnikům možnost zviditelnit jejich angažovanost díky pečetí kvality. Tato pečeť kvality má v podstatě dva cíle, jednak zajistit vnitrofiremní podpůrné postupy pro cílovou skupinu 50+ a jednak získat pro firmy konkurenční výhodu.

### Mag. Johannes Egger

NESTOR GOLD Berater und Beauftragter für OÖ und Salzburg / NESTOR GOLD Konzultant a zástupce pro Horní Rakousko a Salzburg; PFC people.focused.consulting

NESTORGOLD Das österreichische Gütesiegel für Generationenmanagement in Unternehmen / NESTOR-GOLD Rakouské označení kvality pro řízení výroby ve společnostech



## AGE MANAGEMENT || SENIORS4SUCCESS

Im Vortrag von Hr. Prof. Dr. Leopold Stieger zum Thema „Abschied vom Defizitdenken – eine Chance für Ihr Unternehmen und mögliche Antwort auf den Fachkräftemangel! Wie soll das funktionieren?“, wurde auch anhand der eigenen Erfahrungen als Unternehmer und Neu bzw. Durchstarter nach dem Pensionsalter, beschrieben, dass ältere Mitarbeiter/innen, die länger aktiv im Unternehmen gehalten werden, eine Antwort auf den Fachkräftemangel sein könnten. Eine vollständige Lösung des Fachkräftemangels ist dadurch sicher nicht möglich, jedoch könnte eine Haltungsänderung, bei den Betrieben und den Mitarbeitern/innen das Fehlen an Fachkräften verkleinern. Wenn wir die demographische Entwicklung betrachten, so führt daran vermutlich kein Weg vorbei, erläuterte Dr. Stieger. Eine freiwillige, längere berufliche Aktivität im Alter ist, lt. Hr. Dr. Stieger, vor allem auch eine Frage der Einstellung.

Diese wird sich ändern müssen ohne dass dabei Lebensfreude oder Gesundheit beeinträchtigt werden. Gesundheit und ein glückliches Leben ist besonders durch eine aktive berufliche Einbindung gesichert, so auch die Erfahrung von Dr. Stieger. Eine ausschließliche Beschäftigung mit Enkelkindern oder dem Garten birgt wichtige Elemente für das Leben im Alter, darf aber nicht ausschließlich Lebenszweck sein, da ansonsten wichtige Fähigkeiten für die Person selbst, als auch für die Gesellschaft verkümmern bzw. verloren gehen. Aufgrund der längeren und laufend zunehmenden Lebenserwartung wird eine aktive Arbeitshaltung bis zum achtzigsten Lebensjahr als durchaus erstrebenswert angeführt. Das damit verbunden, Veränderungen im Arbeitsbereich bezüglich der physischen Belastbarkeit und eine Reduktion der Arbeitszeit, einhergehen müssen, ist zu berücksichtigen. Ziel ist die physische als auch psychische Gesundheit so lange wie möglich zu erhalten um ein glückliches und erfülltes Leben führen zu können.

Hr. Dr. Stieger kreierte mit seinem Team für diese aktive Zeit zwischen der Pensionierung und dem Pflegebedarf, den Begriff FREITÄTIGKET. Diesen Zugang erläutert er ausführlich auch in seinem Buch mit dem Titel „Freitätigkeit zwischen Beruf und Ruhestand“. Das im Alter jenseits der Pensionierung berufliche Aktivität erfolgreich möglich ist stellte er selbst mit der Gründung „seniors4success“ dar.

### **Prof. Dr. Leopold Stieger**

Unternehmer und Gründer der Plattform „Seniors4Success“, Wien

[Abschied vom Defizitdenken ist die Chance für Unternehmen und die Antwort auf den Fachkräftemangel / Rozloučení s deficitem je příležitost pro společnosti a odpověď na nedostatek kvalifikovaných pracovníků](#)

## AGE MANAGEMENT || SENIORSFORSUCCESS

V přednášce pana Prof. Dr. Leopolda Stiegera na téma „Rozloučení se s deficitním myšlením – šance pro Váš podnik a možná odpověď na nedostatek odborných pracovníků Jak to má fungovat?“ se objevily jeho vlastní zkušenosti jako podnikatele. Jeho druhý start, který učinil v důchodovém věku, byl odpovědí na otázku nedostatku odborníků, kteří by mohli být starší zaměstnanci. Aktivita v pracovní souvislosti s věkem je podle Dr. Stiegera především také otázkou názoru. Zdraví a šťastný život je podle Dr. Stiegera zajištěno aktivním spojením se svým povoláním. Zabývat se pouze vnučaty nebo zahrádkou představuje důležitou složku života ve stáří, nesmí se to ale stát výlučným životním cílem, protože jinak zakrní nebo se vytratí důležité schopnosti osobnosti, důležité i pro společnost. Na základě delšího a stále rostoucího věku života se uvádí, že uchovat si aktivní život je možné a žádoucí až do osmdesáti let věku člověka. S tím je spojeno, že ruku v ruce s tímto trendem musí nastat úpravy v pracovní oblasti ohledně fyzického zatížení a zkrácení pracovní doby, to vše je třeba zohlednit. Přitom jde primárně o uchování fyzického i psychického zdraví, jak dlouho to jen bude možné.

To se bude muset měnit, aniž by došlo ke zhoršení radosti ze života nebo zdraví. Zdraví a šťastný život jsou zvláště zajištěny především aktivním profesním zapojením, jak praví zkušenost Dr. med. Stiegera. Vnučata, zahrada by se neměli stát smyslem života, je třeba zachovávat spojení s širší společností, zajistit přenos know-how, jinak bude zapomenuto.

Vzhledem k delší a nepřetržitě rostoucí střední délce života je aktivní pracovní pozice až do osmdesátého roku života považována za žádoucí. Musí být vzaty v úvahu související změny v oblasti práce z hlediska fyzické odolnosti a zkrácení pracovní doby. Cílem je udržet fyzické i duševní zdraví tak dlouho, jak je to možné, vést šťastný a naplňující život

Pan Dr. Stieger vytvořil se svým týmem pro tuto aktivní dobu mezi odchodem do důchodu a závislostí na péči třetích osob pojem SVOBODNÁ ČINNOST. Tento přístup vysvětluje podrobně i ve své knize s titulem „Svobodná činnost mezi povoláním a důchodem“. To, že je v důchodovém věku možné vykonávat pracovní aktivitu sám ukázal založením společnosti „seniors4success“.

### **Prof. Dr. Leopold Stieger**

Unternehmer und Gründer der Plattform „Seniors4Success“, Wien

[Abschied vom Defizitdenken ist die Chance für Unternehmen und die Antwort auf den Fachkräftemangel / Rozloučení s deficitem je příležitostí pro společnosti a odpověď na nedostatek kvalifikovaných pracovníků](#)

# AGE MANAGEMENT || ERGONOMIE DER ARBEITSPLÄTZE

In der heutigen Zeit betrifft die Ergonomie nicht nur Arbeitssysteme, sondern auch außerberufliche Systeme. Es kann Ergonomie in der Schule, in der Landwirtschaft oder auch im Haushalt sein. Weil es sich um einen interdisziplinären Bereich handelt, nutzt die Ergonomie Informationen und Kenntnisse über Position des Menschen im Arbeitsprozess aus verschiedenen Sparten. Sie hat es zum Ziel, die Arbeitsbedingungen für jeden Menschen anzupassen, und zwar besonders seitens der psychischen, sinnlichen und physischen Begabungen.

Die Ergonomie des Arbeitsplatzes ist ein Komplex von Techniken, Kenntnissen und Mitteln, die eine Aufgabe haben, den Arbeitsplatz den physischen und geistigen Bedürfnissen des Menschen anzupassen. Sie hängt sehr mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz zusammen.

Bei der ergonomischen Planung des Arbeitsplatzes sind mehrere Elemente zu berücksichtigen - besonders Charakter der Arbeitstätigkeit, Stellung des Mitarbeiters bei Ausübung der Arbeit, Arbeitsorganisation auf dem Arbeitsplatz, Ausstattung des Arbeitsplatzes, allfällige Beweglichkeit des Arbeitsplatzes, Zeitaufwand der Arbeitsplatznutzung, hygienische und sicherheitstechnische Vorschriften der gegebenen Firma und weitere wichtige Aspekte.

Einige unabhängige ausländische Studien haben nachgewiesen, dass eine gut gelöste Ergonomie des Arbeitsplatzes eine positive Wirkung auf die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters hat, die Verletzungsrate reduziert und allgemein der besseren Arbeitseffektivität beiträgt.

In die Ergonomie zählt man auch einige externe Wirkungen auf den Arbeitsplatz, wie Beleuchtung des jeweiligen Arbeitsplatzes, Lärmpegel in der Umgebung, Zugänglichkeit des Arbeitsplatzes etc. Ein großes Thema in den letzten Jahren ist auch Ergonomie des PC-Arbeitsplatzes und Grundsätze der PC-Arbeitssicherheit.

## AGE MANAGEMENT || ERGONOMIE PRACOVÍŠŤ

V dnešní době se ergonomie netýká pouze pracovních systémů, ale i mimopracovních. Může to být ergonomie ve škole, v zemědělství nebo také v domácnosti. Protože jde o mezioborovou disciplínu, využívá ergonomie informace a poznatky z různých odvětví o postavení člověka v pracovním procesu. Má za cíl přizpůsobit podmínky práce pro každého člověka, a to především ohledně psychických, smyslových a fyzických dispozic.

Ergonomie pracoviště je soubor technik, znalostí a prostředků, které mají za úkol přizpůsobit pracoviště fyzickým a duševním potřebám člověka. Velmi souvisí s bezpečností a ochranou zdraví při práci.

Při ergonomickém plánování pracoviště je potřeba vzít do úvahy několik prvků - zejména je to charakter pracovní činnosti, poloha pracovníka při vykonávání práce, organizace práce na pracovišti, vybavenost pracoviště, případná pohyblivost pracoviště, časová náročnost používání pracoviště, hygienické a bezpečnostní předpisy dané firmy a další neméně důležité aspekty.

Několik nezávislých zahraničních studií prokázalo, že kvalitně řešená ergonomie pracoviště má pozitivní vliv na výkonnost pracovníka, snižuje úrazovost a celkově přispívá k větší efektivitě práce.

Do ergonomie práce počítáme i některé externí vlivy na pracoviště, jako je osvětlení daného pracoviště, hladina hluku v jeho okolí, přístupnost pracoviště a další.

Velkým tématem je v posledních letech také Ergonomie počítačového pracoviště a zásady bezpečnosti práce na PC.

# AGE MANAGEMENT || DEMOGRAPHIEBERATUNG FÜR BESCHÄFTIGTE + BETRIEBE – ERFAHRUNGEN UND ERGEBNISSE AUS DEM ERSTEN JAHR

Das, seitens des Bundesministeriums geförderte Modell der Demografieberatung bietet Betrieben die Chance ihre eigene Situation zu reflektieren und rasch geeignete Maßnahmen, bestenfalls präventiv, einzuleiten.

Im Mittelpunkt stehen dabei die Ziele:

- Förderung der Wettbewerbsfähigkeit österreichischer Unternehmen;
- Langfristiger Erhalt der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit in allen Altersgruppen und Lebensphasen / in allen Unternehmen durch Unterstützung bei der Bewältigung des Demografischen Wandels,
- mittels Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung einer alter(n)s- und lebensphasengerechten Arbeitswelt

Die Erfahrung und das Engagement der Berater und Beraterinnen, die in ganz Österreich tätig sind, bietet Firmen eine Hilfestellung in verschiedenen Themenbereichen. Als Erfolgsversprechend wird der unkomplizierte Zugang, die Kompetenz und die Vernetzung der Demografieberater/innen genannt. Der Erfahrungsbericht aus dem ersten Umsetzungsjahr, der in der Präsentation ersichtlich ist, lassen auf eine hohe Akzeptanz dieses Unterstützungsangebotes schließen.

**Mag.a Lydia Breitschopf, PMPH**  
ÖSB Consulting

[INFORMATION zum Beratungsangebot des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz \(BMASK\) und des Europäischen Sozialfonds \(ESF\) 2017- 2022/ INFORMACE k poradenské nabídce Ministerstva práce, sociálních věcí a ochrany spotřebitele \(BMASK\) a Evropského sociálního fondu \(ESF\) 2017- 2022](#)

# AGE MANAGEMENT || PORADENSTVÍ V OBLASTI DEMOGRAFIE PRO ZAMĚŠTNANCE + PODNIKY – ZKUŠENOSTI A VÝSLEDKY PRVNÍHO ROKU

Poradenství v oblasti demografie je financováno spolkovým ministerstvem a nabízí firmám možnost přemýšlet o své vlastní situaci a iniciovat vhodná opatření, přinejlepším preventivně.

Hlavní cíle poradenského programu jsou:

- podpora konkurenceschopnosti rakouských firem;
- dlouhodobé uchování zaměstnání a výkonnosti ve všech věkových kategoriích a stádiích života / ve všech podnicích, podpora zvládnutí demografických změn
- vypracování a provádění opatření na podporu pracovního prostředí z hlediska věku a jednotlivých fází života

Zkušenosti a závazek konzultantů působících po celém Rakousku nabízí firmám pomoc v různých oblastech. Nekomplicovaný přístup, kompetence a vytvořená síť poradců z oblasti demografie jsou slibným základem pro poskytování poradenství. Zpráva o zkušenostech z prvního roku realizace, která je součástí prezentace, naznačuje vysokou míru přijatelnosti této podpůrné nabídky.

**Mag.a Lydia Breitschopf, PMPH**  
ÖSB Consulting

[INFORMATION zum Beratungsangebot des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz \(BMASK\) und des Europäischen Sozialfonds \(ESF\) 2017- 2022/ INFORMACE k poradenské nabídce Ministerstva práce, sociálních věcí a ochrany spotřebitele \(BMASK\) a Evropského sociálního fondu \(ESF\) 2017- 2022](#)

# INNOVATIVE BERATUNGSTECHNIKEN FÜR ARBEITSLOSE 50+ || AMS - PRAXIS AUS PERG

Als Innovationselemente für den öffentlichen Bereich in Hinblick auf die Beratungseffizienz als auch Vermittlungsunterstützung wurden 2 Ansätze des AMS OÖ vorgestellt.

Es war dies, die im AMS Perg durch Fr. Mag. Hochgatterer und ihr Team entwickelten, Spielkarten nachempfundenen, Karten mit dem Titel „50+ Spielen Sie Ihren Trumpf aus“. Hier wird, so Fr. Mag. Hochgatterer ein Paradigmenwechsel in der Arbeitslosenberatung für die Zielgruppe der über fünfzig Jahre alten Arbeitssuchenden eingeleitet. Konkret wird dabei ein Fokuswechsel in der Beratung angestrebt. Es soll zukünftig primär um die Vorteile und Stärken dieser Zielgruppe gehen und nicht mehr um die fehlenden oder verschwundenen Fähigkeiten oder Einschränkungen. In der Umsetzung wird angestrebt, dass im Gespräch mit der/dem AMS Berater/in, sich die Arbeitssuchenden 50+jährigen, eine aus den 16 Karten aussuchen und darauf das unterstützende Gespräch und die Bewerbungsaktivitäten aufgebaut werden. Um diese Karten optimal zu nutzen und damit den Haltungswchsel sichtbar und spürbar zu machen gibt es dafür auch eine Anleitung.

Weiter wurde das bereits erprobte Modell „Jobbörse 50+“ vorgestellt.

Bei diesem Modell treffen, kurz gesagt, seitens AMS Berater/innen vorbereitete, Arbeitssuchende auf Firmen die Arbeitskräfte suchen, in einem Setting aufeinander, dass seitens der AMS RGS gestaltet und begleitet wird. Besonders zu erwähnen ist, dass dieses Tool eine entsprechende, ausführliche und gewissenhafte Vorbereitung erfordert. In der Akzeptanz der Arbeitssuchenden und der Firmen jedoch sehr positiv angenommen wird.

## **Mag. Christa Hochgatterer**

Leiterin der AMS Regionalstelle Perg / vedoucí Úřadu práce regionální pobočka Perg

Wir setzen Initiativen zur (Wieder-) Beschäftigung von Älteren Jöbbörse und Spielen Sie Ihren Trumpf aus!  
/ Prováděné iniciativy k zaměstnávání či znovu zaměstnávání starších osob Hra „Vyhod'te svůj trumf“



# INOVATIVNÍ PORADENSKÉ TECHNIKY PRO NEZAMĚŠTANÉ 50+ || AMS - PRAXE Z PERGU

Jako inovační prvky pro veřejnou oblast s ohledem na efektivitu poradenství i podporu zprostředkování byly představeny dva přístupy hornorakouského úřadu práce AMS OÖ.

Jednak to byly „hrací karty“, které v AMS Perg vyvinula paní Mag. Hochgatterer a její tým pod názvem 50+ vyneste své trumpfy. Zde se, jak říká paní Mag. Hochgatterer, zavádí změna paradigmatu v poradenství pro nezaměstnané pro cílovou skupinu osob hledajících si práci starších padesáti let. Konkrétně se při tom usiluje o změnu úhlu pohledu v poradenství. V budoucnosti by mělo jít o výhody a silné stránky této cílové skupiny a nikoliv již o chybějící nebo mizící schopnosti či o omezení. V realitě to bude znamenat, že v rozhovoru s poradkyní ÚP si osoby hledající práci 50+ vyhledají jednu ze 16ti kartiček a na ní postaví podporovaný rozhovor a ostatní své aktivity spojené s hledáním pracovního místa. Aby se kartičky optimálně využily a změna postoje tak byla zřejmá a citelná, existuje také návod na jejich použití.

Dále byl představen vyzkoušený model „Burza práce 50+“.

V tomto modelu poradci úřadů práce připravují vybrané nezaměstnané osoby na pohovory u firem. V potaz je bráno prostředí, které je vytvořeno přímo na míru. Poradci provázejí nezaměstnaného celým procesem. Obzvláště je třeba zmínit, že tento nástroj vyžaduje odpovídající, rozsáhlou a svědomitou přípravu. Osoby hledající práci a firmy jej ale přijaly velmi kladně. Tento model byl velmi dobře přijat jak nezaměstnanými, tak i firmami.

## **Mag. Christa Hochgatterer**

Leiterin der AMS Regionalstelle Perg / vedoucí Úřadu práce regionální pobočka Perg

Wir setzen Initiativen zur (Wieder-) Beschäftigung von Älteren Jöbbörse und Spielen Sie Ihren Trumpf aus!  
/ Prováděné iniciativy k zaměstnávání či znovu zaměstnávání starších osob Hra „Vyhoďte svůj trumpf“

# INNOVATIVE BERATUNGSTECHNIK ||

## MOTIVATIONAL INTERVIEWING

Als innovativen Beratungsansatz wurde „Motivational Interviewing“ vorgestellt. Hr. Mag. Michael Silly erklärte die wesentlichen Eckpunkte und Ansätze dieser Beratungsmethode. Dieser strukturierte und nachvollziehbare methodische Ansatz wurde ursprünglich für die Sucht und Drogenberatung entwickelt. Die klaren Handlungsanleitungen erscheinen aber auch sehr geeignet für die Zielgruppe 50+ nachhaltige Veränderungsprozesse zu begleiten. Um die Anwendungsmöglichkeiten vertiefend vorzustellen, wurde für die nächste Veranstaltung in Rohrbach zu einem Workshop eingeladen. Da auch das Interesse aus CZ sehr groß war, wurden zwei getrennte Workshop Gruppen vorbereitet.

Die Vortragenden DSA Klaus Rauscher und Mag. Michael Silly arbeiteten getrennt in zwei sprachlich unterschiedlichen Gruppen. Um den inhaltlichen Charakter der Methode auch auf CZ möglichst unverfälscht zu vermitteln, arbeitete Hr. Mag Silly mit einem Übersetzerteam und vorbereiteten tschechischen Arbeits- und Präsentationsunterlagen. Diese intensive und praxisorientierte Auseinandersetzung wurde von den CZ Teilnehmern/innen sehr positiv aufgenommen und eine Implementierung in den eigenen Beratungsalltag angekündigt.

Damit ist ein konkreter Wissenstransfer hinsichtlich „Innovativer Beratung“ umgesetzt worden.

DSA Klaus Rauscher vermittelte parallel eine praxisnahe Anwendung der Methode mit den Teilnehmern/innen aus AT. Bei diesem Beratungsansatz wird sehr auf das Eingehen und Wahrnehmen des aktuellen Status, im Veränderungsprozess der Ratsuchenden, Wert gelegt. Es geht darum, eine intrinsische Veränderung möglichst im „Gleichklang bzw. Rhythmus der Klienten /innen“ zu begleiten und abzusichern. Es wird daher ein großer Wert auf die Wahrnehmung kleinste Unsicherheiten und dem Stand des Veränderungsprozesses gelegt, um passend und umgehend reagieren/intervenieren zu können. Um diesen Ansatz gesichert anwenden zu können wird, seitens der Workshop Leiter, ein zumindest zweitägiges Seminar, wenn die Teilnehmer/innen bereits Beratungserfahrung mitbringen, empfohlen.

### **Mag. Michael Silly**

Klin.- und Gesundheitspsychologe, Psychotherapeut i.A.u.S.; Trainer für Motivational Interviewing, therapeutische Tätigkeit bei der pro mente OÖ und in freier Praxis / klinický a zdravotní psycholog, psychotherapeut, trenér pro motivační interview, Terapeutická aktivita v Horním Rakousku a v soukromé praxi

Motivational Interviewing – Veränderungen initiieren/unterstützen / Motivační rozhovor – Zahájení / podpora změn

### **DSA Klaus Rauscher**

Diplomsozialarbeiter, Institut für Bildung und Qualifizierung / Institut pro vzdělávání a kvalifikaci  
Motivierende Gesprächsführung / Motivační konverzace

# INNOVATIVNÍ PORADENSKÉ TECHNIKY ||

## MOTIVATIONAL INTERVIEWING

Jako inovační přístup k poradenství byl představen „Motivational Interviewing“. Pan Mag. Michael Silly představil tuto poradenskou metodu v krátkém shrnutí. Ta je vhodná především k tomu, aby se úspěšně doprovázely složité změnové procesy. Přístup byl vyvinut pro poradenství osob závislých na drogách a v naší souvislosti se považuje rovněž za vhodný pro cílovou skupinu 50+, byl tedy tak představen z hlediska možností využití. Bylo již zmíněno, že tento model proběhne jako workshop na příští akci odděleně, jak pro zájemce z Rakouska tak i ve speciální přípravě pro kolegy a kolegyně z České republiky.

Přednášející DSA Klaus Rauscher a Mag. Michael Silly pracovali samostatně. Aby se obsah a charakter metody obsahově zprostředkoval i v češtině co možná nejpřesněji, pracoval Hr. Mag Silly s překladatelským týmem a společně připravili české podklady na prezentaci. Tuto intenzivní a na praxi orientovanou prezentaci metody přijali čeští účastníci velmi kladně a výhledově potvrdili její využití v praxi.

Tímto se realizoval konkrétní transfer know-how v oblasti „inovačního poradenství“.

DAS Klaus Rauscher zprostředkoval paralelně praktickou aplikaci metody účastníkům z Rakouska. Při tomto poradenském přístupu se klade vysoký důraz na přijetí a vnímání aktuálního statusu v procesu změny uchazeče. Jde o to doprovodit vnitřní změnu pokud možno v „souzvuku příp. v rytmu klienta“ aby se přitom vnímaly i ty nejmenší nejistoty a reagovalo se na ně / intervenovalo se vhodným způsobem. Aby se účastníci naučili tento přístup bezpečně použít, navrhli lektori uspořádat alespoň dvoudenní seminář, kam si účastníci přinesou již i své zkušenosti z poradenství.

### **Mag. Michael Silly**

Klin.- und Gesundheitspsychologe, Psychotherapeut i.A.u.S.; Trainer für Motivational Interviewing, therapeutische Tätigkeit bei der pro mente OÖ und in freier Praxis / klinický a zdravotní psycholog, psychotherapeut, trenér pro motivační interview, Terapeutická aktivita v Horním Rakousku a v soukromé praxi Motivational Interviewing – Veränderungen initiieren/unterstützen / Motivační rozhovor – Zahájení / podpora změn

### **DSA Klaus Rauscher**

Diplomsozialarbeiter, Institut für Bildung und Qualifizierung / Institut pro vzdělávání a kvalifikaci Motivierende Gesprächsführung / Motivační konverzace

# BEST PRACTICE BETRIEBE

Nach den ersten beiden Veranstaltungen in Österreich, die in Regionalstellen der Arbeiterkammer durchgeführt wurden, wurde sichtbar, dass in einem zweiten Schritt eine intensivere Einbindung von Firmen in dieses Projekt erforderlich ist.

## BEST PRACTICE BETRIEBE || TECHNOSERT

Bezüglich Good Practice Beispiel aus den Firmen wurde mit dem Bericht von Geschäftsführer, Hr. Johannes Gschwandtner von Technosert gestartet.

Hr. Gschwandtner brachte seine Erfahrungen als Firmengründer und erfahrener Geschäftsführer auch in Krisenzeiten ein. Sein Kredo ist: „Fühlt sich der Mensch wohl, ist der Erfolg nicht mehr zu verhindern“.

Herr Gschwandtner zieht Verbindung von Industrie 4.0 = Menschen, Maschinen, Anlagen, Logistik und Produkte kommunizieren und kooperieren direkt miteinander zu einer „individualisierten Produkterstellung“ (bis hin zur Losgröße 1; „Flexibilität ohne Verlust an Präzision“) und sieht darin Chancen und Herausforderungen, die viel Flexibilität, Innovation und Risiko, von Firmenleitungen und von allen Mitarbeiter/innen braucht bzw. fordert.

Herr Gschwandtner sieht den Mix von Jung und Alt in den Teams und die Orientierung an Freude und Wohlbefinden für Mitarbeiter/innen als Lösungsansatz. Bezüglich der selbst gemachten betrieblichen Erfahrung, war bisher diese Haltung immer unterstützend.

Bei geringen Stückzahlen in der Produktion (Losgröße 1) ist es sehr hilfreich, wenn erfahrene Mitarbeiter (50+) mit jungen zusammenarbeiten, damit Erfahrung einfließt, die bereits in anderen, ähnlichen Projekten gemachte wurde.

Zum Wohlfühlen in seinem Betrieb gehört, dass einerseits der /die Mitarbeiter/in selbst die Verantwortung übernimmt, wenn er/sie sich nicht mehr wohl fühlt. D.h. das Wahrnehmen und Handeln liegt in der Verantwortung der Mitarbeiter/innen. Andererseits liegt es aber in der Verantwortung der Geschäftsführung, dass zur Problemlösung auch ein entsprechendes Angebot bereitsteht. Einen Betriebsrat, einen Betriebsarzt, ..., aber auch immer der Geschäftsführer muss für die Mitarbeiter/innen zur Verfügung stehen.

### **Johannes Gschwandtner**

Geschäftsführer Technosert electronics / výonný ředitel Technosert electronics  
Vorstellung Technosert / Prezentace Technosert

# BEST PRACTICE Z FIREM

Po prvních dvou akcích v Rakousku konaných v regionálních pobočkách Dělnické komory bylo druhým krokem intenzivní zapojení firem do projektu. V této zprávě se ještě zvlášť zmíním o výzvě nadchnout vedoucí pracovníky firem touto tematikou, příp. dosáhnout jejich aktivní účasti. Jedním z prostředků, jak tuto okolnost přiblížit, bylo další aktivní zapojení a přednesení příkladů Good Practice a aktivizování firem přímo v místech konání akce.

## BEST PRACTICE Z FIREM || TECHNOSERT

Příklady Good Practice z firem se odstartovaly zprávou jednatele pana Johannese Gschwandtnera ze společnosti Technosert.

Pan Gschwandtner přednesl své zkušenosti jako zakladatel firmy a jednatele a také zkušenosti nasbírané během let krize. Jeho krédo je: „Jestliže se člověk cítí dobře, nedá se již úspěchu zabránit.“

Pan Gschwandtner spojuje Průmysl 4.0 (lidé, stroje, zařízení, logistika a produkty komunikují a kooperují přímo spolu v rámci jedné „individualizované výroby produktů“ až do velikosti výrobní dávky 1; „Flexibilita bez ztráty preciznosti“) a vidí v tom šance a výzvy, které potřebují hodně flexibility, inovace, rizika, a to od vedení společnosti i od všech zaměstnanců.

Pan Gschwandtner vidí v týmu směs mládí a stáří a hlavním přístupem je zaměření na radost a zaměstnanců. Týká se to zkušeností, které sám udělal v provozu, které doposud tento postoj vždy podporovaly.

Při menším počtu kusů ve výrobě (velikost výrobní dávky 1) velmi pomáhá, když spolu pracují zkušení zaměstnanci (50+) s těmi mladými, aby se zúročily zkušenosti, které byly udělány při jiných podobných projektech.

K pohodě v jeho podniku patří, že jednak samotný pracovník převezme odpovědnost za to, že se již sám/sama necítí dobře. To znamená, že vnímání a konání je v odpovědnosti pracovníků. Na druhé straně je ale v odpovědnosti vedení firmy, aby připravilo odpovídající nabídku na podporu při řešení problémů. Podniková rada, závodní lékař, ..., ale vždy i jednatel musí být zaměstnanci k dispozici.

### **Johannes Gschwandtner**

Geschäftsführer Technosert electronics / výkonný ředitel Technosert electronics

Vorstellung Technosert / Prezentace Technosert

# BEST PRACTICE BETRIEBE || HABAU

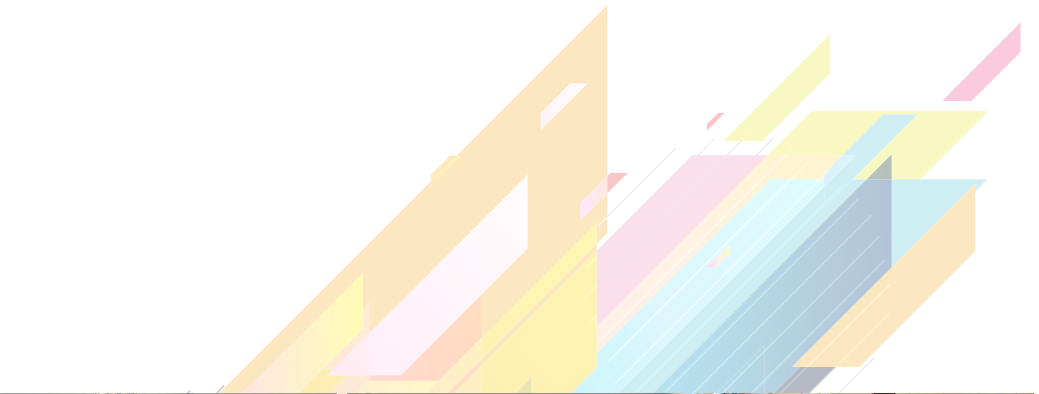
Hr. Mag. Roubin von HABAU stellte das sehr innovative und umfangreiche Programm des Baukonzerns HABAU vor. Im Zentrum stand dabei die erfolgreiche Implementierung des Modells „Haus der Arbeitsfähigkeit“. In vielen Beispielen konnte Hr. Mag. Roubin die Bedeutung und Wirksamkeit dieses Modells für HABAU darstellen. Ein, aus meiner Sicht, besonders sichtbares Wirkelement war, dass gesundheitsfördernde Maßnahmen zu dem Mitarbeiter/innen auf die Baustelle transportiert wurden. Damit kann sichergestellt werden, dass die Wissensvermittlung als auch die praktische Umsetzung in einem Schritt geschieht und damit eine hohe Wirkung erreicht wird.

## Ing. Markus Roubin

Leitung Sicherheits- und Gesundheitsmanagement, Gesellschaftliche Verantwortung (CSR) HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H.

Ganzheitliches Gesundheitsmanagement am Beispiel des Bauunternehmens HABAU, Österreich / Holistický zdravotní management s příkladem stavební firmy HABAU, Rakousko

HABAU Vorstellung / Konzept HABAU



## BEST PRACTICE Z FIREM || HABAU

Pan Mag. Markus Roubin z firmy HABAU představil velmi inovační a rozsáhlý program stavebního koncer-  
nu HABAU. V centru přítom byla úspěšná implementace modelu „Dům pracovní schopnosti“. Na mnoha  
příkladech dokumentoval pan Mag. Roubin význam a účinnost tohoto modelu pro HABAU. Jedním z mého  
pohledu obzvláště viditelných účinných prvků bylo, že opatření na podporu zdraví byla transportována k  
pracovníkům přímo až na stavbu. Bylo tak možno zajistit, aby zprostředkování i praktická realizace se  
odehrály v jednom kroku a tím bylo dosaženo vysoké účinnosti.

### Ing. Markus Roubin

Leitung Sicherheits- und Gesundheitsmanagement, Gesellschaftliche Verantwortung (CSR), HABAU  
Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H.

Ganzheitliches Gesundheitsmanagement am Beispiel des Bauunternehmens HABAU, Österreich / Holis-  
tický zdravotní management s příkladem stavební firmy HABAU, Rakousko

HABAU Vorstellung / Koncept HABAU



## BEST PRACTICE BETRIEBE || COUNT IT

Die Präsentation der Aktivitäten der Fa. Count IT wurden vom Firmengründer und Geschäftsführer Maximilian Wurm plakativ und mit einer spürbaren Überzeugung vorgebracht. Kernaussagen waren „Kontinuität ist ein hoher Wert, den nur ältere und erfahrene Mitarbeiter/innen sichern helfen“ und „Erfahrung mit einer Haltung die nur Vorurteile ausgrenzt“. Hr. Wurm zeigte anhand einiger Beispiele wie wichtig ihm ein „Miteinander“ in seinem Betrieb ist. Die Geschäftsführung unterstützt z.B. über das gesamte Jahr hindurch Mitarbeiterveranstaltungen die zur Entwicklung eines starken Teams beitragen das niemanden ausgrenzt und eine hohe Arbeitszufriedenheit schaffen, auch jenseits des 50igsten Geburtstags.

Bei der Aufnahme neuer Mitarbeiter/innen wird das höhere Alter als Chance und Bereicherung für die Betriebsstruktur bewertet. Hr. Wurm betont, dass der gesamte Mensch mit allen seinen Fähigkeiten gesehen wird und nicht nur der kleine Teil an Fachwissen der in Auftragszusammenhängen abgerufen wird. Durch das Zulassen und Fördern dieser Begabungen und unterschiedlichen Potentiale, die in jeder Person vorhanden sind, wird für die Firma ein sehr großer Kreativitätsspool erschlossen. Darüber hinaus wird der / die Mitarbeiterin in seiner/ihrer Gesamtheit gesehen und geschätzt.

### Maximilian Wurm

Geschäftsführer, COUNT IT Group, Hagenberg / výkonný ředitel COUNT IT Group, Hagenberg

„Kontinuität ist ein hoher Wert den ältere und erfahrene MitarbeiterInnen sichern helfen.“ / „Kontinuita je vysoká hodnota, která pomáhá zajistit starší a zkušené zaměstnance.“



## BEST PRACTICE Z FIREM || COUNT IT

Prezentaci aktivit společnosti Count IT přednesl názorně a s přesvědčením zakladatel firmy a jednatel Maximilian Wurm. Základním výrokem se stal výrok „Kontinuita je vysoká hodnota, kterou pomáhají zajistit pouze starší a zkušení pracovníci“ a „Zkušenost s postojem, jež vyčleňuje pouze předsudky“. Pan Wurm ukázal na několika příkladech, jak důležité je pro něj „Spolu navzájem“ v jeho podniku. Vedení firmy podporuje např. celý rok akce zaměstnanců, které přispívají k rozvoji silného týmu, takže nikdo není vyčleněn a vládne vysoká spokojenost v práci, i po 50. narozeninách.

Při přijímání nových zaměstnanců se vyšší věk hodnotí jako šance a obohacení podnikové struktury. Pan Wurm zdůrazňuje, že na člověka se má pohlížet jako na celého se všemi jeho schopnostmi, a ne pouze na malou část jeho odborných znalostí, které se vyvolají v souvislosti s plněním zakázky. Připuštěním a podporováním těchto nadání a různých potenciálů, které jsou přítomny v každé osobě, se firmě odkrývá velký rozsah nástrojů kreativity. Navíc se na zaměstnance pohlíží v celé jeho komplexnosti a je takto i hodnocen.

### **Maximillian Wurm**

Geschäftsführer, COUNT IT Group, Hagenberg / výkonný ředitel COUNT IT Group, Hagenberg

„Kontinuität ist ein hoher Wert den ältere und erfahrene MitarbeiterInnen sichern helfen.“ / „Kontinuita je vysoká hodnota, která pomáhá zajistit starší a zkušené zaměstnance.“

## BEST PRACTICE BETRIEBE || RÖCHLING LERIPA

Ziele waren, die vermehrte Einbindung von Firmenverantwortlichen als Vortragende für Good Practice Beispiele und Firmen als Veranstaltungsorte zu gewinnen. Dies gelang, die angesprochenen Firmen waren immer sofort bereit aktiv mitzuwirken. Unsere Ansprechpartnerin, Fr. Sandra Höglinger und die Verantwortlichen der Firma Röchling LERIPA in Oepping bei Rohrbach sind hier ein sehr gutes Beispiel. Fr. Höglinger unterstützte mit Engagement das Gelingen dieser Veranstaltung. Damit sehen wir auch der Stellenwert dieser Thematik für die Firma Röchling LERIPA hervorgehoben.

Die Firma Röchling LERIPA in Oepping zeigte als Gastgeber, dass diese Thematik gut zu ihrem Unternehmensselbstverständnis passt. Die Präsentation und Stellungnahmen des Geschäftsführers Peter Eckerstorfer und des Betriebsleiters Ing. Klaus Winklhofer, brachten deutlich zum Ausdruck, dass es ein Ziel des Unternehmens ist, ein Betriebsklima zu schaffen bzw. zu erhalten, in dem sich auch Ältere wohl fühlen und ihr gesamtes Arbeitsleben in dieser Firma verbringen können. Dem entsprach auch der Titel des Vortrags der gleichzeitig auch das Leitbildthema ist, „Verlässlichkeit, Fairness, Gesetzestreue bilden die Richtlinie unseres Verhaltens.“

Ing. Klaus Winklhofer berichtete über die breite Produktpalette und die innovative Grundhaltung des Unternehmens. Diese Einstellung des Unternehmens, auf Herausforderungen rasch zu reagieren und neue Ideen und Ansätze, auch im Hinblick auf die Zielgruppe 50+, aufnehmen zu wollen, wurde von GF Eckerstorfer hervorgehoben.

### **Ing. Klaus Winklhofer**

Betriebsleiters Röchling LERIPA / generální ředitel Röchling LERIPA

### **Peter Eckerstorfer**

Geschäftsführers Röchling LERIPA Papertech / výkonný ředitel Röchling LERIPA Papertech

Kompetenz. Qualität. Innovation. / Kompetenec. Kvalita. Inovace.

## BEST PRACTICE Z FIREM || RÖCHLING LERIPA

Cílem bylo získání kompetentních osob z řad firem, kteří by mohli přednášet a přinést tak své konkrétní příklady a Good Practice na místa projektových setkání. Jedním z dalších prostředků bylo přenesení tématu přímo do firem, tj. aktivní zapojení a přednesení příkladů Good Practice a aktivizování firem přímo v místech konání akce. To se opět podařilo výborně a oslovené firmy byly vždy ihned připraveny aktivně se na akci podílet. Odpovědní pracovníci firmy Röchling LERIPA v obci Oepping bei Rohrbach jsou dnes toho dobrým příkladem.

Firma Röchling LERIPA v Oeppingu ukázala jako hostitel, že tato tematika se dobře hodí k jejímu podnikatelskému chápání. Prezentace a stanoviska jednatele Petera Eckerstorfera a provozního ředitele Ing. Klause Winklhofera byly zřetelným vyjádřením toho, že cílem podniku je vytvoření firemního klimatu, v němž se budou dobře cítit i starší osoby a proto budou moci v této firmě strávit celý svůj pracovní život. To byl také název přednášky, která je současně hlavním tématem: „Spolehlivost, spravedlnost, dodržování zákona tvoří základ našeho chování.“

Ing. Klaus Winklhofer informoval o široké nabídce produktů a inovativních přístupů v udržení podnikání. Tento na výzvy a inovace promptně reagující přístup v podnikání přinášející nejen nové ideje a možnosti, rozšířil o informace, jak působí toto na generaci 50+, výkonný ředitel Peter Eckerstorfer.

### **Ing. Klaus Winklhofer**

Betriebsleiters Röchling LERIPA / generální ředitel Röchling LERIPA

### **Peter Eckerstorfer**

Geschäftsführers Röchling LERIPA Papertech / výkonný ředitel Röchling LERIPA Papertech

Kompetenz. Qualität. Innovation. / Kompetensi. Kvalita. Inovace.

## BEST PRACTICE BETRIEBE || INTERNORM

Die Firma Internorm betreibt eine Produktionsstätte in Sarleinsbach, im Bezirk Rohrbach, in dem in einem Dreischichtbetrieb Fensterprofile aus Kunststoff erzeugt werden. Von den über 700 Beschäftigten arbeiten über 600 im Schichtbetrieb. Dass dies eine besondere Belastung, vor allem für ältere Mitarbeiter/innen darstellt und gleichzeitig auch eine Herausforderung für die Betriebsleitung ist, liegt auf der Hand.

Der Betriebsleiter Hr. Johann Saxinger zeige aber in seinem Vortrag, gemeinsam mit seinem Betriebsrat Ewald Baumann, dass auch eine derartige Herausforderung mit Engagement, Kreativität und einer Haltung die offen ist für Veränderungen, zu lösen ist. Besonders wichtig und Beispielgebend, in diesem Fall war, um eine praktische Erleichterung im Schichtbetrieb durch flexible Zeitmodelle zu erzielen, eine unkomplizierte, vertrauensvolle Kommunikation mit dem Betriebsrat und damit der gesamten Belegschaft.

Als besonders hilfreiches Modell und Werkzeug für das Erkennen von Problemlagen bzw. Potentialen in der Arbeitszufriedenheit war das Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“. Die jahrelange Auseinandersetzung und Umsetzung dieses, ursprünglich aus Finnland stammenden Modells, stellt laut Herrn Saxinger die Basis für den bisherigen Erfolg in der Arbeit mit älteren Mitarbeiter/innen dar. Konkret wurde am Dreischichtbetrieb für ältere Mitarbeiter/innen kleine aber wirkungsvolle Veränderungen vorgenommen. Speziell auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter/innen abgestimmte wurden individuelle Arbeitszeitmodelle mit den Mitarbeitern/innen vereinbart. Auch ein ausgelagerter Produktionsteil wurde zurückgeholt, in dem nun ausschließlich ältere Mitarbeiter/innen am Tag arbeiten können.

Laut dem Erfinder des Modells „Haus der Arbeitsfähigkeit“, Prof. Ilmarinen, müssen 60% der Maßnahmen aus dem 4. Stock kommen. Das bedeutet, dass die Führung sich intensiv mit den Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter/innen beschäftigen sollten, um langfristig erfolgreich sein zu können.

Wie bereits bei der Präsentation der Aktivitäten der Firma Habau, wurde auch hier diesem Modell eine hohe Wirksamkeit zugeschrieben.

### **Ewald Baumann BRV**

Betriebsrat Internorm Sarleinsbach / Provozní ředitel Internorm Sarleinsbach

### **Johann Saxinger**

Betriebsleiter und Prokurist Internorm Sarleinsbach / Jednatel Internorm Sarleinsbach

Steigende altersstruktur der belegschaft als bewältigbare herausforderung für die zukunft / Zvýšení věkové struktury práce jako výzva pro budoucnost

## BEST PRACTICE Z FIREM || INTERNORM

Firma Internorm má provozovnu v Sarleinsbachu v okrese Rohrbach, ve které vyrábí v třísměnném provozu plastové okenní profily. Pracuje zde přes 700 zaměstnanců a z toho 600 ve směnném provozu. To je obzvláště velké zatížení, především pro starší pracovníky a současně je to výzva pro vedení podniku.

Provozní ředitel pan Johann Saxinger ukázal ale ve své přednášce, společně se svým kolegou z podnikové rady Ewaldem Baumannem, že taková výzva se dá zvládnout díky angažovanosti, kreativitě a otevřenému postoji ke změnám. Obzvláště důležitý byl v tomto případě ukázaný příklad, jak dosáhnout při směnném provozu praktického usnadnění díky flexibilnímu časovému modelu, jak vzniká nekomplikovaná, důvěryhodná komunikace s podnikovou radou a tím s celým pracovním kolektivem.

Obzvláště účelným modelem a nástrojem pro identifikaci problémových situací příp. malé spokojenosti zaměstnanců, je model „Dům pracovní schopnosti“. Dlouholeté řešení a realizace tohoto modelu pocházejícího původně z Finska, představuje podle Saxingera základ pro dosavadní úspěch v práci se staršími zaměstnanci. Konkrétně byly ve třísměnném provozu provedeny drobné ale účinné úpravy pro starší zaměstnance. Ty byly sladěny právě s požadavky starších zaměstnanců a s nimi byly dohodnuty velmi individuální časové modely. Byl rovněž vrácen již vyřazený výrobní díl, aby na něm mohli pracovat přes den výlučně starší zaměstnanci.

Podle stvořitele modelu „Dům pracovní schopnosti“, Prof. Ilmarinena, musí 60% opatření pocházet ze 4. patra. To znamená, že vedení firmy by se mělo intenzivně zabývat pracovními podmínkami svých zaměstnanců, aby mohlo být úspěšné dlouhodobě.

Podobně jako v prezentaci aktivit společnosti Habau, i tomuto modelu je přisuzována vysoká účinnost.

### **Ewald Baumann BRV**

Betriebsrat Internorm Sarleinsbach / Provozní ředitel Internorm Sarleinsbach

### **Johann Saxinger**

Betriebsleiter und Prokurist Internorm Sarleinsbach / Jednatel Internorm Sarleinsbach

Steigende altersstruktur der belegschaft als bewältigbare herausforderung für die zukunft / Zvýšení věkové struktury práce jako výzva pro budoucnost

# BEST PRACTICE BETRIEBE ||

## SANO - TRANSPORTGERAETE

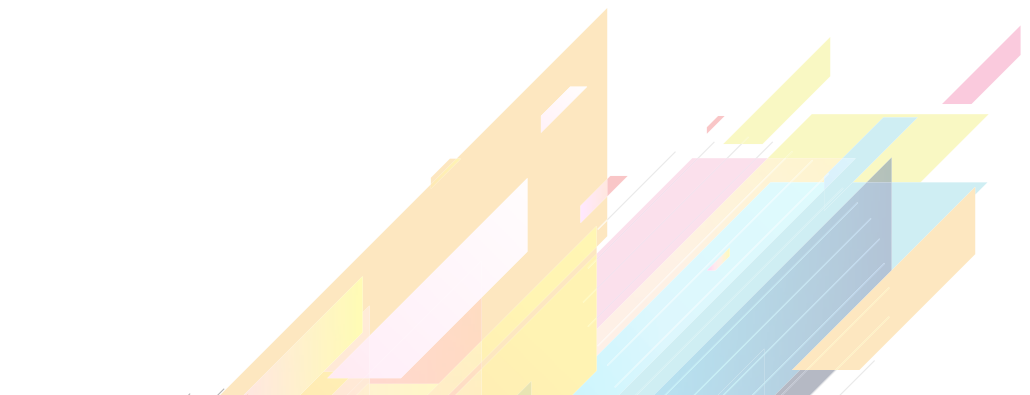
Die Firma SANO Transportgeraete hatte ebenfalls mit Engagement das Projekt in ihrer Firmenstruktur (Seminarraum, Infrastruktur) aufgenommen. Die Produkte selbst, Transporthilfen für den Transport von Mensch und Cargo über Stufen, ist an sich ein gesundheitsförderndes Angebot für alle, besonders aber für ältere Personen.

Fr. Dr. Bierma zeigt anhand einiger Beispiele, dass die Grundhaltung „Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“, gelebt wird. Diese Durchgängigkeit der Haltung beginnt bereits beim Produkt bzw. dessen Einsatzbereich – Transporthilfe für Menschen in Rollstühlen um Stiegen bewältigen zu können - und reicht bis hin zu Förderung der eigenen Mitarbeiter/innen über fachliche Belange hinaus, unabhängig vom Alter.

### **Dr. Elisabeth Bierma**

Prokuristin Sano Transportgeraete Lichtenberg / Prokurista Sano Transportgeraete Linec

Arbeits erleichterung und Mobilität / Usnadnění práce a mobilita



## BEST PRACTICE Z FIREM || SANO - TRANSPORTGERAETE

Firma SANO Transportgeraete rovněž přijala svou angažovanost projekt do své firemní struktury (zasedací místnost, infrastruktura). Produkt samotný – pomůcky pro přepravu lidí a kargo pomocí stupňů, je sám o sobě nabídkou na podporu zdraví pro všechny, obzvláště ale pro starší osoby na jejich pracovištích.

Fr. Dr. Bierma ukázala na několika příkladech, že základní postoj „U nás stojí člověk v centru pozornosti“ tu žije. Průchodnost tohoto postoje začíná již u produktu příp. u oblasti jeho použití – přepravní pomůcky pro lidi na kolečkových křeslech, aby zvládli vyjít schody, až po podporu vlastních zaměstnanců nad rámec jejich odborných potřeb a nezávisle na věku.

### **Dr. Elisabeth Bierma**

Prokuristka Sano Transportgeraete Lichtenberg / Prokurista Sano Transportgeraete Linec

Arbeitserleichterung und Mobilität / Usnadnění práce a mobility



## BEST PRACTICE BETRIEBE || SONNENTOR

Im Rahmen der Transferkonferenz stellte Hr. Klaus Doppler das Erfolgskonzept von Sonnentor, bezüglich der Herausforderung einer älterwerdenden Gesellschaft, vor. Sein, bzw. das Kredo von Sonnentor ist, dass jeder Mitarbeiter wertvoll ist, mit Respekt behandelt werden muss und wichtig für den Erfolg des Unternehmens ist. Die größte Herausforderung sieht er in der Umsetzung dieser Ziele, bei den Führungskräften.

Diese sind ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg bzw. maßgeblich für die Umsetzung dieser Unternehmensprinzipien. Die in seinem Vortrag und Unterlagen dargelegten Aktivitäten liefern einen Gesamtüberblick hinsichtlich jener Möglichkeiten die ein Betrieb hat, um Generationsmanagement, verbunden mit Wissensmanagement und der Entwicklung und Aufrechterhaltung eines förderlichen Betriebsklimas, in dem Menschen gesund und lange arbeiten können, erfolgreich umzusetzen.

In diesem Sinne kann Sonnentor als ein Good, wenn nicht Best Practice Beispiel im Hinblick auf die Projektziele bezeichnet werden. Besonders wichtig ist dabei der Umstand, dass dieses Modell auch in einer Niederlassung in Tschechien umgesetzt wird. Damit ist es auch hervorragend geeignet als Beispiel, dass die Grenz kein Hindernis ist um Erfolgsmodelle zu transferieren.

### Klaus Doppler

Personalmanagement & Human Resources Sonnentor

Diversität in Betrieben – Antworten auf die Herausforderung der älterwerdenden Belegschaft / Diverzita v závodech jako odpověď na výzvu stárnutí zaměstnanců



## BEST PRACTICE Z FIREM || SONNENTOR

Klaus Doppler představil na závěrečné konferenci úspěšný koncept personální politiky firmy Sonnentor, zaměřený především na výzvy spojené se stárnoucí společností. Firma Sonnentor se řídí především krédem, že každý její zaměstnanec je cenný, je nutné jednat s ním s respektem, neb je důležitý pro úspěch celého podnikání.

Největší výzvu vidí především v přenesení těchto cílů do praxe u vedoucích sil. Vedoucí pracovníci jsou totiž klíčem pro úspěšný proces přenosu těchto firemních principů do praxe. Činnosti nastíněné v jeho prezentaci a dokumentaci poskytují celkový pohled na příležitosti ve firmě a zároveň ukazují, jakým způsobem lze v rámci generačního a znalostního managementu udržet prospěšné podnikové klima, ve kterém lidé chtějí a pracují zdravě a dlouho.

V tomto smyslu se firma Sonnentor stává dobrým příkladem, ne-li „Best Practice“ příkladem v souvislosti s projektovými cíli. Velmi důležitým faktem je též okolnost, že tento model je prosazován též v pobočce firmy, která sídlí v Čechách. Tímto je firma Sonnentor ideálním příkladem toho, že hranice nejsou překážkou přenosu úspěšných konceptů/modelů.

### **Klaus Doppler**

Personalmanagement & Human Resources Sonnentor

Diversität in Betrieben – Antworten auf die Herausforderung der älterwerdenden Belegschaft / Diverzita v závodech jako odpověď na výzvu stárnutí zaměstnanců

# BEST PRACTICE BETRIEBE || WOLFMAIR

## PULVERBESCHICHTUNGSTECHNIK

Ein authentisches Bild, hinsichtlich der Einbindung und einer aktiven Nutzung des Wissens älterer Mitarbeiter/innen, lieferte Fr. Birgit Wolfmair. Sie ist Geschäftsführerin eines Familienbetriebs in Goldwörth.

„Wir sind 13 Mitarbeiter“ sagt Sie, und sieht sich selbst als Teil im Getriebe des Unternehmens. Sie arbeitet daher sehr nahe bei ihren Kollegen/innen und bekommt umgehend mit wenn Sorgen oder andere Gefühle der Mitarbeiter/innen den Arbeitsablauf beeinträchtigen. Ganz unmittelbar nimmt sie auf verschiedenen Wahrnehmungsebenen auf, wo Veränderungen möglich sind und wie Veränderungen sich auswirken können um dem Betrieb einen positiven Impuls geben zu können. Um eine Wirksamkeit in dieser Art und Weise zu erzielen ist, vereinfacht gesagt, ein ganzheitliches und grundsätzliches „mögen“ oder anderes gesagt, ein respektieren und wertschätzen von Menschen mit ihren individuellen Bedürfnissen, erforderlich. Dieser Zugang sollte bei jeder Führungskraft eine Triebfeder sein. Bei Fr. Wolfmair ist dies eine Selbstverständlichkeit und damit beispielgebend für Firmenchefs mit ähnlichen Betriebsgrößen.

Im Kern der gezielten Aktivitäten der Zielgruppe 50+ zählen die Jobrotation und das Arbeiten in altersdurchmischten Kleinteams.

### **Birgit Wolfmair**

Geschäftsführerin von Wolfmair Pulverbeschichtung / Výkonný ředitel společnosti Wolfmair Pulverbeschichtung

GoodPractice Erfahrungen auch mit MitarbeiterInnen50+ / Osvědčené zkušenosti se zaměstnanci 50+

## BEST PRACTICE Z FIREM || WOLFMAIR PULVERBESCHICHTUNGSTECHNIK

Autentický obraz ohledně zapojení a aktivního využití know-how starších zaměstnanců podala paní Birgit Wolfmair. Je jednatelkou společnosti Wolfmair Beschichtungen ve městě Goldwörth.

„Je nás 13 pracovníků“ říká, a vnímá se jako součást podniku. Stojí blízko svým kolegům a kolegyním a dostává obratem informaci, co je trápí, jak se tváří, jaké mají pocity z určitých věcí. Zcela bezprostředně vnímá, kde jsou možné změny, jaký mají dopad, jaký dávají podniku impuls. Aby se tímto způsobem docílilo účinnosti, zjednodušeně řečeno, je zapotřebí komplexního a zásadního „chtění“ lidí. Jinými slovy jde o respekt a uznání zaměstnanců a jejich individuálních potřeb. Tento přístup by se měl objevit u každého řídicího pracovníka. U paní Wolfmair je to, zdá se, samozřejmost a tím dává dobrý příklad šéfům společností o podobné velikosti.

Těžištěm aktivit cílové skupiny 50+ je i rotace pracoviště a práce ve věkově smíšených malých týmech.

### **Birgit Wolfmair**

Geschäftsführerin von Wolfmair Pulverbeschichtung / Výkonný ředitel společnosti Wolfmair Beschichtungs

GoodPractice Erfahrungen auch mit MitarbeiterInnen50+ / Osvědčené zkušenosti se zaměstnanci 50+

## BEST PRACTICE – ARBEITSLOSIGKEIT PERSÖNLICHE ERFAHRUNGEN BETROFFENER

Im Projektkonzept wird davon ausgegangen, dass durch die Sichtbarmachung von „Good Practice Beispielen“ aus Betrieben ein Profit für andere Betriebe generiert werden kann. Als ebenso wirksam, im Sinne des Projekts wurden daher „Good Practice Beispiel“, also Erfolgsmodelle von Arbeitssuchenden Personen die 50+ sind und wieder erfolgreich ins Arbeitsleben gefunden haben, gesehen. Daher wurden von zwei Frauen die Erfahrungs- und Erfolgsgeschichten präsentiert. Diese freiwillig vorgetragenen Erfahrungsberichte machen im Kern sichtbar, welche Haltungen und Unterstützungsmechanismen zum Erfolg führten.

In beiden Berichten, von Hanne-Lore Ecker und Susanne Heinschink war übereinstimmend erkennbar, dass die Arbeitslosigkeit vorwiegend durch äußere Umstände (Firmenschließungen, Leitungswechsel, gesundheitliche Probleme) herbeigeführt wurde. Bei beiden dargestellten Erfahrungsberichten war ebenfalls ersichtlich, dass die Frauen selbst über eine durchgängige positive Grundhaltung und massiven Willen, die Probleme los zu werden und eine Arbeit zu bekommen, verfügten und verfügen. Beiden Berufskarrieren ist zu entnehmen, dass es erforderlich war und daher ratsam ist, Unterstützung anzunehmen um aus der Arbeitslosigkeit zu kommen und persönliche Problemstellungen bewältigen zu können bzw. die Herausforderungen zu meistern.

Auffallend war, dass trotz längerer Suche nur zwei Frauen gefunden werden konnten, die zu einer Darstellung Ihrer Erfahrungen bereit waren. Erfolgsgeschichten von Männern konnten leider keine präsentiert werden. Unterstützend und äußerst hilfreich wurden Arbeitsmarktpolitische Angebote, wie die vom AMS und vom Land OÖ geförderte Beschäftigungsprojekte des FAB – Integration und die Aktion 20.000 beschrieben.

Darüber hinaus berichteten die beiden Frauen, dass ein funktionierendes soziales Netzwerk, das als Sicherheitsnetz funktioniert, ebenso wichtig ist, wie leicht zugängliche und finanzierbare psychotherapeutische Unterstützung.

Daraus ist, zumindest aus diesen Fällen zu schließen, dass nach einer längeren Arbeitslosigkeit, bei älteren, 50+ Arbeitssuchenden, eine von außen angebotene Unterstützung unbedingt erforderlich ist. Es wird daher dringend empfohlen, dass dabei sowohl beruflich qualifizierende, als auch persönlich stabilisierende und Selbstwert fördernde Angebote, aktiv von Berater/innen angeboten werden.

### **Ecker Hanne-Lore**

Büroassistentin im BFI OÖ / Projektový pracovník úřadu práce, Rakousko  
Mein Leben und meine Erfahrungen / Můj život a mé zkušenosti

### **Susanne Heinschink**

Ordinationsassistentin im AKH / Projektový pracovník úřadu práce, Rakousko  
Meine Lebens- und Ausbildungsstationen / Moje životní a vzdělávací stanice

## BEST PRACTICE – NEZAMĚSTNANOST OSOBNÍ ZKUŠENOST

V konceptu projektu se vychází z toho, že ozřejmením příkladů „Good Practice“ z podniků se může generovat profit i pro jiné podniky. Stejně tak účinné ve smyslu projektu byly proto příklady „Good Practice“, tedy úspěšné modely osob hledajících si práci, které jsou 50+ a opět se úspěšně našly v pracovním životě. Proto byly prezentovány zkušenosti a úspěšný životní příběh dvou žen, které dobrovolně prezentovaly svůj příběh a „životní body zlomu“.

V obou vyprávěních Hanne-Lore Ecker a Susanne Heinschink bylo shodně vidět, že nezaměstnanost byla způsobena převážně vnějšími okolnostmi (zavření firmy, změna vedení, zdravotní problémy). U obou prezentovaných příběhů bylo rovněž vidět, že ženy samy měly neustále pozitivní životní postoj a ohromnou vůli, zbavit se problémů a najít si práci, a že tento postoj, doufejme, stále mají. Z obou profesních kariér je zřejmé, že bylo potřebné a vhodné využít podporu poskytovanou k překonání nezaměstnanosti a osobních problémů a ke zvládnutí všech výzev.

Zvláštní bylo, že se přes dlouhé hledání podařilo najít pouze tyto dvě ženy, které byly ochotny představit své zkušenosti. Úspěšný příběh muže nebylo bohužel možno prezentovat. Podporu a velkou pomoc pro nás znamenaly nabídky pracovního trhu a také projekty na podporu zaměstnanosti FAB – Integrace poskytované s dotací úřadu práce a spolkovou zemí Horní Rakousko a rovněž Akce 20.000.

Kromě toho obě ženy uvedly, že fungující sociální síť funguje i jako bezpečnostní síť a jistě je důležitá jako snadno dostupná a financovatelná psychologická podpora.

Z toho lze odvodit, minimálně u těchto případů, že po delší době nezaměstnanosti je u starších osob hledajících si práci, tedy 50+, nezbytně nutná podpora poskytovaná z venku. Proto je třeba nutně doporučit, aby poradci a poradkyně přitom aktivně nabízeli jak pracovní kvalifikační nabídky tak i nabídky pro osobní stabilizaci a zvýšení sebedůvěry.

### **Ecker Hanne-Lore**

Büroassistentin im BFI OÖ / Projektový pracovník úřadu práce, Rakousko  
Mein Leben und meine Erfahrungen / Můj život a mé zkušenosti

### **Susanne Heinschink**

Ordinationsassistentin im AKH / Projektový pracovník úřadu práce, Rakousko  
Meine Lebens- und Ausbildungsstationen / Moje životní a vzdělávací stanice

# TRANSFER KNOW HOW || „HOUSE OF WORK ABILITY“ | WORK ABILITY INDEX

Claus Jungkunz, MBA; Mag. (FH) Klaus Wögerer  
Koordinierungsstelle Arbeitsfähigkeit erhalten

Beim Workshop im Mai 2018 in Budweis arbeiten wir mit Personalverantwortlichen von tschechischen Unternehmen sowie AkeuterInnen des tschechischen Arbeitsmarktes an Möglichkeiten, die Arbeitsfähigkeit in der Belegschaft zu sichern und zu erhalten. Neben Impulsen zum Konzept der „Arbeitsfähigkeit“ haben wir drei Tools vorgestellt, diese gleich in der Praxis erprobt und eigene persönliche Optimierungen/Veränderungen im Arbeitsalltag erarbeitet. Ziel war dabei die der Erhaltung und Sicherung der Arbeitsfähigkeit. Wie in Oberösterreich so ist auch in Tschechien eine niedrige Arbeitslosigkeit vorherrschend. Zudem befinden wir uns in einem demografischen Transformationsprozess. Somit verschärft sich die Konkurrenz und der Wettbewerb zwischen den Unternehmen um die „besten“ MitarbeiterInnen und Fachkräfte. Was können Unternehmen und Organisationen sowie Akteure des Arbeitsmarktes daher tun?

Das Erwerbspersonenpotenzial eines Landes ist die Gesamtzahl von Personen, die in der Lage sind einer Arbeit nachzugehen. In der Strategie des Landes OÖ „Arbeitsplatz 2020 OÖ“ wurden im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung folgende Personengruppen besonders in den Fokus der arbeitsmarktpolitischen Aktivitäten gesetzt, da diese derzeit nicht oder nur teilweise im Arbeitsprozess integriert sind und hier mögliche Potentiale liegen, die gehoben werden könnten und auch sollten:

- Jugendliche und junge Erwachsene
- Frauen
- Menschen mit Migrationshintergrund
- Ältere
- Menschen mit gesundheitlichen Vermittlungseinschränkungen.

Na workshop, který se uskutečnil v květnu 2018 v Českých Budějovicích, byl pro jeho účastníky z řad personalistů, malých a středních podniků a poradenských institucí, připraven transfer know-how tzv. konceptu pracovní schopnosti aneb jak zajistit a udržet pracovní schopnost u stávajících zaměstnanců.

Vedle již zmíněného konceptu byly představeny tři nástroje, které jsme si odzkoušeli rovnou v praxi v rámci vlastních/osobních optimalizací a změn v každodenním procesu. Cílem byla udržitelnost a zajištění pracovní schopnosti. Tak jako Horní Rakousko, tak i Jižní Čechy se potýkají s nízkým procentem nezaměstnaných. Zároveň se nyní nacházíme v době demografického transformačního procesu. Konkurence se zostřuje a tím i boj podniků o „nejlepší“ zaměstnance a pracovní síly. Co proto mohou udělat samotné podniky, organizace, nebo aktéři z trhu práce?

Potentciál pracovní síly země tvoří celkový počet osob, které jsou schopny sami si práci vyhledat. Ve strategii Horního Rakouska „Pracovní místo 2020 Horní Rakousko“ byly s ohledem na budoucí vývoj, identifikovány skupiny lidí, které budou v hledáčku pracovních tržnic a politických aktivit. Důvodem je jen jejich částečná integrace v pracovním procesu a možný potenciál, který mohou nabídnout:

- Mladiství a mladí dospělí
- Ženy
- Migranti
- Starší osoby
- Osoby se zdravotním postižením

Neben der arbeitsmarktpolitischen Fragestellung mit dem Ziel der der Erhöhung und Passung des Erwerbspersonenpotentials sind auch Unternehmen aufgefordert, mit ihren derzeit bestehenden Belegschaften an der Arbeitsfähigkeit zu arbeiten, um diese künftig zu sichern.

Beim Begriff „Arbeitsfähigkeit“ sprechen wir hier nicht davon, einfach „gesundgeschrieben“ zu sein, sondern die Arbeitsfähigkeit meint die Summe von Faktoren, um eine gestellte Aufgabe zu bewältigen, Gut, gerne, heute und morgen. Als Grundlage von Arbeitsfähigkeit verstehen wir bei der Betrachtung eines/einer Arbeitenden seinen/ihren verschiedenen Fähigkeiten (physisch, psychisch, sozial) und Einbettungen in deren Umwelten.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit ist dabei ein geeignetes Analysetool, das verschiedenste Aspekte aufzeigt, um arbeitsfähig zu werden, zu sein und zu bleiben:

Vedle pracovně tržních a politických otázek, které si kladu za cíl zvýšení a přizpůsobení potenciálu pracovních sil jsou osloveny též podniky samotné. Jejich úkolem je udržení a zajištění stávající pracovní síly v procesu.

Termín „Pracovní schopnost“ neznemená je to, že jsme „zdraví“. Popisuje set faktorů, kde cílem je zvládnout dobře a rád tzv. dnes a zítra. Podkladem pracovní schopnosti při pozorování konkrétního pracovníka se stávají jeho fyzické, psychické a sociální schopnosti se začleněním do konkrétních prostředí.

Dům pracovní schopnosti je analytický nástroj, který poukazuje na různé aspekty, jak být a zůstat pracovně schopným:

Das Haus der Arbeitsfähigkeit enthält die entscheidenden Einflussfaktoren



Dům pracovní schopnosti obsahuje rozhodující a ovlivňující faktory



Die Möglichkeiten bei der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit liegen einerseits in der Auswahl der Arbeitsanforderungen (Stellen- bzw. Anforderungsprofil) sowie bei der Entwicklung der individuellen Fähigkeiten (Qualifikation, Personalentwicklung). D.h. im Abgleich von Anforderungen und Fähigkeiten entsteht Passung und eine Erhöhung der Arbeitsfähigkeit.

Možnosti pro zlepšení pracovní schopnosti lze nalézt nejen ve výběru pracovních požadavků (požadavky na pracovní místo), ale i v rozvoji individuálních schopností (kvalifikace, personální rozvoj jedince). To znamená, že vyladění požadavků a schopností vede ke zvýšení pracovní schopnosti.

### Handlungsoptionen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit Prostor ke zlepšení pracovní schopnosti



Koordinierungsstelle  
Arbeitsplätze erhalten

con|tour  
gut beraten

Unternehmen/Organisationen als auch MitarbeiterInnen können Maßnahmen ergreifen um die Arbeitsfähigkeit positiv zu gestalten. Daher gilt es an beiden Fragestellungen zu bearbeiten:

1. Was kann der/die MitarbeiterIn tun?
2. Was kann das Unternehmen tun?

Diesen Dialog zu führen und Antworten auf die Fragen zu finden, ist aus unserer Erfahrung heraus eine wesentliche Essenz, um erfolgreich die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen bzw. zu erhalten. Beim Workshop haben wir exemplarisch drei mögliche Tools im Einsatz in Unternehmen/Organisationen vorgestellt und auch in der Praxis erprobt:

#### Eingliederungscoaching als Instrument im BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement)

Nejen podniky/ organizace, ale i pracovníci samotní mohou uchopit jednotlivá opatření. K tomu by si měli zodpovědět dvě základní otázky:

1. Co mohu udělat jako pracovník já sám?
2. Co může udělat podnik/organizace?

Vedení tohoto dialogu a nalezení odpovědí na otázky je podle našich zkušeností zásadní pro úspěšné obnovení nebo udržení pracovní schopnosti. Na semináři jsme představili tři možné nástroje pro použití v podnicích/ organizacích a testovaly je také v praxi:

#### Koučink začleňování jako nástroj podnikového managementu zapojení BEM (podnikový management začlenění)



BEM ist ein strukturiertes Vorgehen in einem Unternehmen bei längerem Krankenstand. Somit ist BEM ein Personalmanagementsystem im Kontext des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Ziele von BEM sind:

- die erfolgreiche Eingliederung von Langzeiterkrankten
- die Früherkennung von Leistungseinschränkungen und
- der Erhalt der Arbeitsfähigkeit bzw. die Vorbeugung von erneuter Arbeitsunfähigkeit. BEM wirkt somit sekundär- und tertiärpräventiv.

Das Eingliederung coaching basiert auf dem Haus der Arbeitsfähigkeit und orientiert sich an den Kriterien: Freiwilligkeit, Transparenz und Datenschutz. Im Dialog mit den BEM-Akteuren wird an den Schritten gearbeitet, um wieder arbeitsfähig zu werden und diese auch künftig zu sichern. Dabei hat sich der von uns entwickelte 4-Schritt bei der Wiedereingliederung bewährt, den es Stufe für Stufe zu bearbeiten gilt:

1. Rückkehr an den bestehenden Arbeitsplatz
2. Adaptierungen am Arbeitsplatz
3. Ersatzarbeitsplatz
4. Outplacement

BEM je nástroj řízení a strukturovaného přístupu podniku k dlouhodobě nemocenské zaměstnancům. BEM je tedy systém personálního řízení v kontextu řízení pracovního zdraví. Cíle BEM jsou:

- Úspěšné začlenění dlouhodobě nemocných
- včasné rozpoznání omezení pro výkon práce
- zachování pracovní schopnosti respektive prevence obnovené pracovní neschopnosti. BEM tak má sekundární a terciární preventivní účinek.

Koučink začlenění je založen na domě pracovní schopnosti a řídí se následujícími kritérii: dobrovolnost, transparentnost a ochrana údajů.

V dialogu s BEM aktéry je pracováno na jednotlivých krocích a cílem je navrácení a udržení nové pracovní schopnosti. Tento 4 stupňový program, který jsme vyvinuli, a který se v reintegraci osvědčil je následující:

1. Návrat na stávající pracoviště
2. Adaptace pracoviště
3. Náhradní pracoviště
4. Outplacement

## **Anerkennender Erfahrungsaustausch (Mitarbeitendenjahresgespräch)**

Dieses Tool kann sowohl als eigenes Gesprächssetting als auch teilweise in Mitarbeitendenjahresgespräche eingesetzt werden und arbeitet reflexiv mit den positiv auffälligen Anwesenden und Gesunden. Durch den Fokus auf deren Kompetenzen und Ressourcen wird an dem Ziel der Herstellung einer Zukunftsperspektive für den/die MitarbeiterIn gearbeitet. Fragestellungen sind z.B.:

- Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit?
- Was hält Sie im Unternehmen?
- Was macht Sie stolz?
- Was tun Sie für Ihre Gesundheit?
- Was tut das Unternehmen für die Gesundheit der MitarbeiterInnen?
- Was brauchen Sie, um bis zur Pension arbeitsfähig zu bleiben?

Die Grundüberlegungen sind, an den Ressourcen und den Stärken zu arbeiten und mit den MitarbeiterInnen aktiv in Kontakt zu kommen mit dem Ziel diese positiven Faktoren anzuerkennen.

## **Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c)**

Das Arbeitsbewältigungs-Coaching ist ein Instrument der Selbstaktivierung und Auseinandersetzung für die Mitarbeitenden und deren Arbeitsfähigkeit. Als Orientierung für den/die MitarbeiterIn sowie für das Unternehmen dient die Befragung mittels Work-ability-Index, der auf das Haus der Arbeitsfähigkeit fußt. Die individuellen und betrieblichen Förderziele werden gemeinsam in einen Maßnahmenplan übertragen. Für Unternehmen bietet das ab-c daher eine vertiefende Reflexionsmöglichkeit der Arbeitsfähigkeit in der Belegschaft und somit eine gute Möglichkeit der Auseinandersetzung sowie Maßnahmenentwicklung, um die Arbeitsfähigkeit in der Belegschaft zu sichern.

## **Legitimovaná/uznaná výměna zkušeností (roční zaměstnanecký rozhovor)**

Tento nástroj lze využít jako samostatný set otázek pro diskusi, ale i jako součást každoročních rozhovorů se zaměstnanci.

Tím, že se set otázek zaměřuje na kompetence a zdroje, vytváří prostor pro uvažování o budoucí perspektivě zaměstnance. Otázky jsou například:

- Co se Vám líbí na Vaší práci?
- Co si myslíte o společnosti, ve které pracujete?
- Co Vás dělá pyšným?
- Co děláte pro Vaše zdraví?
- Co dělá společnost pro zdraví svých zaměstnanců?
- Co potřebujete k práci Vy, abyste byl pracovní schopný až do důchodu?

Základní úvahou výše uvedeného je práce e zdroji a silnými stránkami pracovníků. Cílem je též aktivní kontakt a rozpoznání pozitivních faktorů, které dokáží pracovní schopnost ovlivnit.

## **Koučink pro zvládnutí pracovního vytížení (ab-c)**

Koučink pro zvládnutí pracovního vytížení je nástrojem sebe aktivizace a vyrovnání se se zaměstnanci a jejich pracovní schopností. Konkrétním výstupem pro zhodnocení stavu je měření dle tzv. Indexu pracovní schopnosti (Work Ability Index WAI), který je součástí konceptu Domu pracovní schopnosti.

Individuální a podnikové cíle jsou převedeny společně do tzv. akčního plánu. Pro podniky nabízí ab-c systém propracovanější výstup a měření zpětné vazby pracovní schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Konkrétní výstup vytváří příležitost vytváření opatření a tak i zajištění pracovní schopnosti pracovníků.

Pracovní schopnost je událost, která neustále znovu a znovu vytváří konkrétní pracovní život.

Die Arbeitsfähigkeit ist eine Begebenheit, die es ein Berufsleben lang immer wieder neu zu gestalten. Dann ist es möglich, bis zur Pension gut und gerne arbeiten zu können. Arbeitswissenschaftliche Studien ergeben, dass die Gestaltung von Arbeitsfähigkeit ein Miteinander braucht, damit diese gelingt: 50 % liegen im Einflussbereich der Organisation, 50 % liegen bei der Person selbst.

Wir von der Koordinierungsstelle Arbeitsfähigkeit erhalten arbeiten im Auftrag des Sozialministeriumservice, Landesstelle OÖ, an einer Arbeitswelt, in der Menschen lange arbeitsfähig tätig sein können und wollen.

Daher engagieren wir uns beim Thema der Sicherung der Arbeitsfähigkeit im Kontext von älteren MitarbeiterInnen, der Wiedereingliederung nach längeren Krankenständen und Menschen mit Behinderung.

Unsere Angebote: [www.betriebsservice.info](http://www.betriebsservice.info) | [www.bem-austria.at](http://www.bem-austria.at) | [www.wage.at](http://www.wage.at)

Díky tomuto je možné, pracovat dobře a rád až do penze. Výzkumné studie ukázaly, že při utváření pracovní schopnosti je třeba kolektivního a společného bytí: 50% leží v kompetenci a působnosti podniku nebo organizace a 50% leží u individuálních pracovníků samotných.

My z Koordinierungsstelle Arbeitsfähigkeit erhalten pracujeme v rámci kontraktu Ministerstva sociálních služeb Landesstelle Horní Rakousko na takovém pracovním světě, kde jsou lidé schopni pracovat tak dlouho, protože zvládnou, umí a chtějí.

Také proto se angažujeme v tématech zajištění pracovní schopnosti v kontextu starších pracovníků, jejich znovu začlenění po dlouhodobé nemoci a osob s postižením.

Naše nabídky: [www.betriebsservice.info](http://www.betriebsservice.info) | [www.bem-austria.at](http://www.bem-austria.at) | [www.wage.at](http://www.wage.at)

## ZUSAMMENFASSUNG / SHRNUTÍ

Da dieses Projekt nur einen kleinen Einblick in die Möglichkeiten die sich für Firmen anbieten gibt, und nur einige wenige erfolgreiche Gegebenheiten in Firmen aufzeigen konnte, sind auch die Empfehlungen als sehr subjektive Empfehlungen zu sehen.

Wenn in einem Betrieb, unabhängig von der Betriebsgröße, die Thematik ältere Mitarbeiter/innen aufzunehmen oder zu halten ein Thema ist, vertritt die Firmenleitung eine humanistische Grundhaltung die das gesamte Unternehmen in der Personalpolitik prägt. Als Konsequenz werden ältere Mitarbeiter/innen gefördert und so lange wie möglich im Betrieb gehalten.

Wenn in einem Betrieb, unabhängig von der Betriebsgröße, die Thematik ältere Mitarbeiter/innen aufzunehmen oder zu halten ein Thema ist, hat die Firmenleitung eine Analyse der demographischen Situation im Betrieb vor Augen, die ihm/sie zwingt Handlungen zu setzen um diese Mitarbeiter/innen, gesund, motiviert und am aktuellen Wissenstand zu halten, da es keine bzw. kaum noch „Austauschmöglichkeiten“ mit Jüngeren gibt.

Die Effizienz von Handlungen in Betrieben, zur Förderung von 50+ Mitarbeiter/innen steigt dann, wenn rechtzeitig damit begonnen wird Handlungen zu setzen. Rechtzeitig meint damit mindestens 5 bestenfalls 10 Jahre vor einer Pensionierung oder dem Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen. Spätestens 5 Jahre vor einer Pensionierung macht fast jede/r Arbeitnehmer/in Pläne für „danach“. Damit wird es einerseits immer schwerer den/die Mitarbeiter/in, eventuell auch noch länger, zu halten. Andererseits beginnt ein „Sinkflug“, bewusst oder unbewusst werden Energien so eingeteilt, dass das Ziel (letzter Arbeitstag) mit möglichst wenig Aufwand erreicht werden kann. Dies ist natürlich verstärkt der Fall, wenn keine lohnenden Ziele im Unternehmen mehr angeboten werden. Wenn diese Phase eingeleitet ist, und dies ist individuell sehr unterschiedlich bezüglich dem Beginn, wird es immer schwieriger diese Person von diesem Weg abzubringen.

Die Effizienz von Handlungen in Betrieben, zur Förderung von 50+ Mitarbeiter/innen steigt dann, wenn die Vorgehensweise sehr individuell ist. Das bedeutet, es muss mit jeder einzelnen Person gesprochen werden. Es sind dabei der fachliche Ausbildungsstand, der Bildungsstand allgemein, die familiäre Situation, die finanziellen Gegebenheiten, die persönlichen Interessen, die offenen Lebenswünsche, um nur einige Faktoren zu nennen, anzusprechen und in ein individuelles Förderprogramm aufzunehmen.

Die Effizienz von Handlungen in Betrieben, zur Förderung von 50+ Mitarbeiter/innen steigt dann, wenn Aktivitäten nicht den Anschein einer Diskriminierung, weder im negativen noch im positiven Sinn haben. D.H. es soll eine Selbstverständlichkeit sein, ein Automatismus, das mit 50+ Mitarbeitern/innen ein vergleichsweise ähnliches Modell entwickelt wird, wie es bei Lehrlingen (Lehrvertrag, etc.) gang und gebe ist bzw. gesetzlich verankert ist. Es sollte einen Plan geben wie die letzten Jahre in einem Betrieb abzulaufen haben. Elemente sollten darin die Weiterbildung, die gesundheitsfördernden Elemente, die Arbeitsplatzgestaltung, die Mentoren Funktion mit Jüngeren, der Wissenstransfer, etc. sein. Die Zielerreichung der einzelnen Punkte sollte dokumentiert werden.

## ZUSAMMENFASSUNG / SHRNUŤÍ

Vzhledem k tomu, že tento projekt ukázal jen nástin možností, které mohou firmy využít, jsou i naše následující doporučení velmi subjektivní:

Jestliže v nějakém podniku, nezávisle na jeho velikosti, lze přijmout a udržovat tematiku zaměstnanců 50+ nebo je to zde tématem k diskusi, zastupuje vedení společnosti buď humanistický postoj, který utváří personální politiku v celém podniku a tím podporuje starší zaměstnance a umožňuje jim zůstat v podniku co nejdéle.

Ve druhém případě má před očima analýzu demografické situace ve svém podniku, která ho nutí provádět úkony, aby udržel tyto pracovníky zdravé, motivované a s aktuálními vědomostmi, protože již nemá téměř žádnou jinou „možnost výměny“.

Efektivnost úkonů v podnicích za účelem odpořy zaměstnanců 50+ roste tehdy, jestliže se včas začne s prováděním úkonů. Pojmeme včas se myslí alespoň 5, v nejlepším případě 10 let před odchodem do důchodu nebo před odchodem zaměstnance z podniku. Nejpозději 5 let před odchodem do důchodu si téměř každý člověk dělá plány na potom. Právě proto bude možná těžší, udržet si tyto zaměstnance případně déle, na druhé straně začne ale „sestupný let“ vědomě nebo nevědomě rozdělovat energii tak, aby se cíle (posledního pracovního dne) dosáhlo pokud možno s malým vynaložením sil. To platí samozřejmě o to více, když již v podniku neexistují žádné další cíle, které by se vyplatily. Je-li tato fáze zahájena, a to je individuálně velmi rozdílné, bude také stále obtížnější tuto osobu odvést od její cesty.

Tento postup je velmi individuální. To znamená, že se musí s každým mluvit osobně. Záleží na odborné profesi, stavu vzdělání obecně, rodinné situaci, finančních okolnostech, osobních zájmech, nesplněných životních přáních (výběr několika faktorů) a poté je třeba sestavit individuální podpůrný program.

Aktivity nemají zdání diskriminace, ani v negativním ani v pozitivním smyslu slova. Není automatické, že se u zaměstnanců 50+ vyvine srovnatelně podobný model, jak tomu bylo a je u učňů případně, jak je to zakotveno v zákoně. Měl by existovat plán, co a jak poslední roky v podniku proběhnou. Prvky v něm by měly být další vzdělávání, podpora zdraví, utváření pracoviště, funkce mentora mladších kolegů, rančer vědomostí apod. Dosažení jednotlivých bodů by se proto mělo dokumentovat.

# UMSETZUNGSVORAUSSETZUNGEN / ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY TRANSFERU DO PRAXE

1. Miteinander – laufend - rechtzeitig reden;
2. Leitungen/Chefs müssen Themenführerschaft übernehmen – nicht warten bis was passiert – Prävention hilft Geld sparen;
3. Stimmung – Gefühl im Unternehmen – Ambiente verbunden mit Authentizität – ist wichtig und fördernd; Leitung mit Betriebsrat sind gefragt als Beispielgeber;
4. Nicht auf das Alter alleine, sondern auf die Sozialisation ist zu achten – Differenzierung zwischen Baby Boomern und Generation X etc.;
5. Zeitmodelle verbunden mit Geldmodellen haben sich bewährt;
6. Transparenz, wer macht was und kann was gut, ist hilfreich;
7. Erfahrung allgemein, kann negativ konnotiert sein bei jüngeren Führungskräften;
8. Gesundheit – Fithalten ist durchgängig ein Thema;
9. Alter der Mitarbeiter/innen wird an Kundenalter angepasst;
10. Erfahrene Mitarbeiter können für Kleinserien/Einzelaufträge/Kontrollaufgaben/Ablaufoptimierungen/Wartungsarbeiten, Mentoren für Neue Mitarbeiter/innen, eingesetzt werden;
11. Angebote für ältere Mitarbeiter/Innen signalisieren Sicherheit – in diesem Betrieb kannst du alt werden!
12. Einrichtung eines Altenrates – Automatische Zugehörigkeit ab z.B. 55 ist in Betrieben eventuell hilfreich und vor allem wertschätzend;
13. Erfahrungen zur Situation in CZ:
  - Thema wird noch weniger in der Öffentlichkeit/Politik angesprochen;
  - Höhere Individualisierung der Problematik;
  - Extreme Arbeitskräftemangel reduziert diese Fragestellungen;
  - Wenige/keine Experimente/Anpassungsmodelle (Good Practice) in Firmen bekannt;

# UMSETZUNGSVORAUSSETZUNGEN/ ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY TRANSFERU DO PRAXE

1. Společně – průběžně - včas spolu mluvit;
2. Vedení společnosti/šéfové musí převzít vedení tématu – ne čekat, až se něco stane - prevence;
3. Nálada – pocit v podniku – prostředí spojené s autentičností – je důležité a podporující; vedení společnosti event. s podnikovou radou je bráno jako příklad;
4. Nehledět na věk samotný, ale na specializaci – diferenciaci mezi generací Baby Boomer a generací X apod.;
5. Osvědčily se časové modely spojené s peněžními modely;
6. Transparentnost, kdo co dělá a kdo co umí, může být nápomocná;
7. Zkušenost obecně může mít u mladších pracovníků negativní konotaci;
8. Zdraví – udržení člověka fit - je průchozím tématem;
9. Věk pracovníků se upravuje podle věku klientů;
10. Zkušení pracovníci se mohou využít na malé série / jednotlivé zakázky / kontrolní úkoly / optimalizaci procesů / údržbu, jako mentoři pro nové zaměstnance;
11. Signalizovat bezpečnost – v tomto podniku můžeš stárnout!
12. Zřízení rady starších – v podnicích bude případně užitečná automatická příslušnost např. od 55 let a především bude vykazovat respekt;
13. Zkušenosti k situaci v ČR:
  - Téma je na veřejnosti / v politice diskutováno ještě méně;
  - Vyšší individualizace problematiky;
  - Tyto otázky redukuje extrémní nedostatek pracovních sil;
  - Je známo, že je méně/žádné experimenty/adaptační modely (Good Practice) ve firmách;

# ERKENNTNISSE UND ERGEBNISSE AUS DER ZUSAMMENARBEIT AT – CZ

Die Zusammenarbeit der Bildungsinstitutionen die die Projektpartner darstellen, war einfach gesagt „super“. Es konnten die Themen unkompliziert definiert, die Termine vereinbart und abgewickelt werden. Auf beiden Seiten der Grenze ist die Thematik aktuell und von Interesse, wenn es auch auf beiden Seiten schwierig war Teilnehmer/innen zu aktivieren.

Ein Austausch an Know-How konnte durch das Beratungsmodell „Motivational Interviewing“ und dem Austausch – Workshop zu den praktischen Umsetzungserfahrungen „Haus der Arbeitsfähigkeit“ bzw. der Anwendung des „Work Ability Index“ ganz praktisch und mit nachhaltigem Nutzen umgesetzt werden.

Durch Gespräche mit Firmen die sowohl in AT als auch CZ Niederlassungen haben, konnten unterschiedliche Praktiken bzw. Gegebenheiten der Mitarbeiterakquisition (z.B. „Wechselprämie“) kennengelernt und ausgetauscht werden.

Die sprachliche Barriere ist nach wie vor sehr hoch. Es musste leider festgestellt werden, dass es praktisch in der österreichischen Bevölkerung keine tschechischen Sprachkenntnisse gibt. Hingegen gab es sehr wohl in CZ viele Teilnehmer/innen, die Deutsch verstehen und auch in der Lage waren den Schulungen zu folgen. Grund dafür ist, dass Deutsch eine Fremdsprache in CZ ist, die sehr häufig in den Schulen unterrichtet wird.

## Aktuelle Untersuchungen

Eine Untersuchung aus Deutschland bestätigt gewonnenen Erkenntnisse aus dem Projekt Initiative 50+. „Der Umgang kleiner und mittlerer Unternehmen mit den demographischen Herausforderungen – Eine Trendstudie“ (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Juli 2018) IfM Materialien Nr. 269 [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)



## POZNATKY A VÝSLEDKY SPOLUPRÁCE AT - CZ

Spolupráce vzdělávacích institucí z řad projektových partnerů byla jednoduše řečeno „skvělá“. Témata byla bez problému definována, termíny dohodnuty a workshopy odškoleny. Na obou stranách hranice je toto téma stále aktuální, i přesto že bylo velmi těžké aktivizovat účastníky samotné.

Výměna know-how byla možná prostřednictvím konzultačního modelu „Motivational Interviewing“ a workshopu s praktickými výstupy k tématu „Dům pracovní schopnosti“ potažmo využití tzv. „Work Ability Index“ (Index pracovní schopnosti).

Prostřednictvím rozhovorů ve firmách, které mají pobočky jak v AT, tak v CZ, došlo k poznání a výměně různých postupů, podmínek, či zaměstnaneckých akvizicí (například výměna prémie).

Jazyková bariéra je stále vysoká. Bohužel na rakouské straně neexistují prakticky žádné znalosti českého jazyka. Na druhou stranu se v České republice nachází mnoho účastníků, kteří rozuměli němčině a byli schopni sledovat průběh workshopů. Německý jazyk je na českých školách jedním z cizích jazyků, který se velmi často vyučuje.

### Aktuální výzkumy

Německý průzkum potvrzuje znalosti získané v projektu Iniciativa 50+. „Vztah malých a středních podniků a demografických výzev - studie trendů“ (Institut für Mittelstandforschung Bonn, červenec 2018) IfM Materiály č. 269 [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

# PROJEKTZIELERREICHUNG / DOSAŽENÍ PROJEKTOVÝCH CÍLŮ

**Grenzüberschreitende Schulungen:** Dieses Ziel wurde erreicht und erfolgreich umgesetzt

**Přeshraniční školení:** Tento cíl byl úspěšně splněn.

**Eine Transferkonferenz:** Diese wurde gemäß den Vorgaben im September 2018 erfolgreich umgesetzt.

**Konference:** Ta dle zadání proběhne v září 2018.

**Erstellung eines Handbuchs:** dieses Handbuch liegt vor und gibt einen Überblick über das Gesamte Projekt, inkl. Erfahrungsberichten, Handlungsempfehlungen und einem Ausblick. Eine elektronische Form des Handbuchs wird in der iBOX zur Verfügung gestellt und wird auf den Homepages der Projektträger als Download Option bereitgestellt.

**Vznik příručky:** Tato příručka informuje o průběhu celého projektu, zprávy, projektové činnosti a výhledu. Elektronická forma bude přístupna v iBOX. Zároveň bude zpřístupněna na webových stránkách Lead partnera a partnera.

**Netzwerk /Expertenbeirat:** Der Expertenbeirat, bestehend aus den Strategischen Partnern, dieser wurde seitens der Projektleitungen in vielen Phasen des Projekts als Berater/innen, Reflexionspartner/innen und Teilnehmer/innen einbezogen und war eine wertvolle Unterstützung. Das Netzwerk, bestehend aus allen Teilnehmer/innen an den Schulungen/Workshops, sind an einem weiteren Austausch interessiert. Das Ziel wurde damit erreicht.

**Sít/ Rada expertů:** Rada expertů je složena ze strategických partnerů projektu, kteří se podíleli na mnoha fázích projektu jako poradci, účastníci, a partneři poskytující zpětnou vazbu. Síť se skládá z účastníků školení/workshopů, kteří se zajímali o další výměnu. Cíl byl splněn.

**Teilnahme von Firmen und Berater/innen aus den Grenzregion:** Es konnten die Ziele betreffend der Teilnehmer Vorgaben erreicht werden. Dies geschah entweder durch die Teilnahme an den Veranstaltungen, dem Besuch bei Firmen bzw. Interessensvertretungen, bzw. den Informationen an Gemeinden.

**Účast firem a poradců/ poradkyň z příhraničního regionu:** Podařilo se splnit cíle zadání účastníků. To proběhlo buď jejich účastí na akcích, při návštěvě firem příp. zájmových sdružení, příp. pozvání do obcí.

## EMPFOHLENE LINKS / DOPORUČENÉ ODKAZY

Ältere ArbeitnehmerInnen – Das verborgene Gold im Unternehmen (Dělnická komora a ÖGB; 3. vydání září 2012) [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at); [www.oegb.at](http://www.oegb.at)

Zukunftsmarkt Best Ager – TrendsHandlungsempfehlungen für Ihr Unternehmen (Hospodářská komora Rakouska; 4. vydání leden 2015) [www.unternehmensservice.at/publikationen](http://www.unternehmensservice.at/publikationen)

Jung, älter, arbeitslos? – wie Ältere länger in Beschäftigung gehalten werden können, ohne die Jungen in die Arbeitslosigkeit zu treiben (Agenda Austria, červen 2015) [www.agenda-austria.at](http://www.agenda-austria.at)

JUNG – ALT – BUNT Diversity und der demographische Wandel (charta der vielfalt, Juni 2012) [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)

Der Umgang kleiner und mittlerer Unternehmen mit dem demographischen Herausforderungen – Eine Trendstudie (Institut pro výzkum středního stavu Bonn, červenec2018) IfM Materialien Nr. 269 [www.ifn-bonn.org](http://www.ifn-bonn.org)

Praxishandbuch; Ältere am Arbeitsmarkt: Ressourcen- Maßnahmen -Strategien (abif – analyzy, poradenství, interdisciplinární výzkum; únor 2007) [www.abif.at](http://www.abif.at)

Praxishandbuch, Methoden der Berufs- und Arbeitsmarktorientierung für Ältere (abif – analyzy, poradenství, interdisciplinární výzkum; duben 2013) [www.abif.at](http://www.abif.at)

Handbuch, ArbeitnehmerInnen 50+, o Arbeits-, Sozial- und Förderrecht; o Medizin und Arbeitspsychologie, o Statistik, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre (Resch (Hrsg), Manz 2018) [www.manz.at](http://www.manz.at)

Motivierende Gesprächsführung, Motivational interviewing, 3. vydání standardního díla v němčině (Lambertus 2015)

Freitätigkeit , Zwischen Beruf und Ruhestand, Sinnerfülltes Leben dieser Lebensphase (Leopold Stieger, 1. vydání 2017) [www.seniors4success.at](http://www.seniors4success.at)

Der Work Ability Index – ein Leitfaden (řada spisů spolkové instituce pro ochranu práce a pracovní lékařství, zvláštní sešit 87; 2007)

# EMPFOHLENE LINKS / DOPORUČENÉ ODKAZY

Konzept Profesní seniorita – [www.profesniseniorita.cz](http://www.profesniseniorita.cz)

Betriebsservice | Koordinierungsstelle Arbeitsfähigkeit erhalten (Hrsg.) (2015): BEM Betriebliches Eingliederungsmanagement. Praxisleitfaden BEM-Austria. Linz. [www.bem-austria.at](http://www.bem-austria.at)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2013): Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern! Arbeitsbewältigungs-Coaching® als Antwort auf neue Herausforderungen. Dortmund. [www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/das-individuum-staerken-ab-c.html](http://www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/das-individuum-staerken-ab-c.html)

Business Upper Austria - OÖ Wirtschaftsagentur GmbH (vorm. OÖ. Technologie- und Marketing-gesellschaft m.b.H.) und Amt der OÖ. Landesregierung, Abteilung Wirtschaft (Hrsg.) (2012): Arbeitsplatz Oberösterreich 2020. Strategisches arbeitsmarktpolitisches Rahmenprogramm zur Sicherung der Fachkräfte für Oberösterreich. Linz. [www.arbeitsplatz-oberoesterreich.at/fileadmin/user\\_upload/Projektwebsites/arbeitsplatz-oberoesterreich/Strategiepapier\\_AP2020\\_Finalversion.pdf](http://www.arbeitsplatz-oberoesterreich.at/fileadmin/user_upload/Projektwebsites/arbeitsplatz-oberoesterreich/Strategiepapier_AP2020_Finalversion.pdf)

Jungkunz, Claus; Pichler, Herbert (2018): Quo vadis - Betriebliches Eingliederungsmanagement. In: Traut-Mattausch, Eva; Pfeil, Walter J.; Mosler, Rudolf (Hrsg.): Early Intervention. Was kann betriebliches Gesundheits- und Wiedereingliederungsmanagement? S. 73- 102.

Erschienen im MANZ-Verlag, Wien. [www.bem-austria.at](http://www.bem-austria.at)

Tempel, Jürgen; Illmarinen, Juhani (2013): Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg.

Schweitzer, Jochen; Bossmann, Ulrike (Hrsg.) (2013): Systemisches Demografiemanagement. Wie kommt Neues zum Älterwerden ins Unternehmen? Heidelberg.

# PORTRAIT VORTRAGENDE / PORTRÉTY PŘEDNÁŠEJÍCÍCH



## Mag. Christa Hochgatterer

Leiterin der AMS Regionalstelle Perg; Strategische Partnerschaft mit dem Projekt Initiative 50+ Engagierte Mitgestalterin neuer Beratungsansätze für ältere Arbeitssuchende (z.B. „50+ Spielen Sie Ihren Trumpf aus“)

## Mag. Christa Hochgatterer

Vedoucí regionální pobočky Úřadu práce Perg, strategický partner projektu Iniciativa 50+ Angažovaná spoluvůdkyně nových poradenských technik pro starší osoby z řad nezaměstnaných (např. „Vyhod' svůj trumpf“)



## Mgr. Jiří Beran

Leiter der Abteilung für den Arbeitsmarkt Arbeitsamt Česká Budějovice; Strategischer Partner im Projekt Initiative 50+

## Mgr. Jiří Beran

Vedoucí oddělení trhu práce, ÚP ČR Krajská pobočka v Českých Budějovicích, strategický partner v projektu Iniciativa 50+



## Johannes Gschwandtner

Firmengründer und Geschäftsführer Firma Technosert in Wartberg an der Aist

*„Fühlt sich der Mensch wohl, ist der Erfolg nicht mehr zu verhindern.“*

## Johannes Gschwandtner

Zakladatel a jednatel firmy Technosert ve Wartbergu an der Aist

*„Cítí-li se člověk dobře, úspěchu nic nebrání.“*



## Claus Jungkunz MBA

Koordinierungsstelle Arbeitsfähigkeit erhalten, WAGE-Netzwerk

*„Die aktuelle Geschwindigkeit von Veränderung erfordert ein hohes Maß an Kreativität und proaktivem Handeln.“*

## Claus Jungkunz MBA

vedoucí a strategický partner v rámci Betriebsservice Austria und WAGE-Netzwerk.

*„Změna Současná rychlost změn vyžaduje vysokou míru kreativity a proaktivního jednání.“*



## Mag. Michael Silly

Psychotherapeut (iAuS) und Motivational Interviewing Trainer

*„Motivational Interviewing (MI) ist ein pragmatisches, vergleichsweise schnell zu lernendes Konzept der Gesprächsführung, um Menschen für Veränderung zu gewinnen und sich dabei nicht zu verausgaben.“*

## Mag. Michael Silly

Psychoterapeut a tréner metody Motivational Interviewing

*„Motivational Interviewing (MI) je pragmatický a velmi rychle naučitelný se koncept vedení rozhovorů, kde je cílem dovést osoby ke změně bez vlastního zničení.“*



## Maximilian Wurm

Firmengründer und Geschäftsführer von Count IT in Hagenberg

*„Kontinuität ist ein hoher Wert, den nur ältere und erfahrene Mitarbeiter/innen sichern helfen.“*

## Maximilian Wurm

Zakladatel a jednatel firmy Count IT v Hagenbergu

*„Kontinuita má vysokou cenu, kterou vám pomohou zajistit jen starší a zkušenější spolupracovníci.“*



### Ing. Markus Roubin

Leitung Sicherheits- und Gesundheitsmanagement, Gesellschaftliche Verantwortung (CSR)  
HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H.

Ganzheitliches Gesundheitsmanagement am Beispiel der Baufirma HABAU; „HABAUfit – Training on the Job“

### Ing. Markus Roubin

Vedoucí manažer pro bezpečnost a zdraví a společenskou odpovědnost  
HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H.

Management zdraví na pracovišti, příklad z praxe „Habaufit- Trénink v práci“



### DSA Klaus Rauscher

Sozialarbeiter und Berater – X-Dream Suchtberatung und Sozialberatung Steyr

*„Achtung für die Gesprächspartner/innen, denen auf Augenhöhe begegnet wird, und deren Autonomie es zu respektieren und zu stärken gilt, bestimmen die Grundhaltung, den „Geist“, in dem MI ausgeübt wird.“*

### DSA Klaus Rauscher

Sociální pracovník a poradce X-Dream, pracovní a sociální poradenství Steyr

*„Pozor k účastníkům jednání, které potkáváte za stejných podmínek, jejichž autonomii musíte respektovat a posilovat. Tito lidé určují postoj, „ducha“, v němž je Motivational Interviewing vykonáván.“*



### Ing. Klaus Winklhofer

Betriebsleiter Röchling LERIPA in Oepping

*„Verlässlichkeit, Fairness, Geseztzestreue bilden die Basis unseres Verhaltens“*

### Ing. Klaus Winklhofer

Vedoucí závodu Röchling LERIPA in Oepping

*„Spolehlivost, férové jednání, dodržování zákonů tvoří bázi našeho jednání.“*



## Ewald Baumann

Betriebsratsvorsitzender Internorm in Sarleinsbach

*„Wenn wir auf die Wünsche unserer älteren Kollegen/innen eingehen, profitiert letztendlich auch der Betrieb von deren Einsatzfreude und Loyalität.“*

## Ewald Baumann

Předseda závodní rady Internorm v Sarleinsbachu

*„Pokud nasloucháme přání našich starších kolegů a kolegyně, bude z toho profitovat především podnik sám. Jejich nasazení, radost práce a loajalita nám bude odměnou.“*



## Johann Saxinger

Prokurist und Betriebsleiter von Internorm in Sarleinsbach

*„Führungskräfte müssen sich intensiv mit den Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter/innen beschäftigen, wollen Sie langfristig erfolgreich sein.“*

## Johann Saxinger

Prokurita a vedoucí závodu Internorm v Sarleinsbachu

*„Vedoucí síly a management se musí intenzivně zabývat pracovními podmínkami jejich spolupracovníků, tak aby byly dlouhodobě úspěšné.“*



## Prof. Dr. Leopold Stieger

Unternehmer und Gründer der Plattform „seniors4success“

*„Abschied vom Defizitdenken – ältere Mitarbeiter/innen sind eine Chance für Firmen und eine mögliche Antwort auf den Fachkräftemangel.“*

## Prof. Dr. Leopold Stieger

Podnikatel a zakladatel platformy „seniors4success“

*„Rozloučení se konceptem myšlenkového deficitu – starší zaměstnanci jsou šance pro firmy a možná odpověď na nedostatek pracovních sil.“*





### **Univ. Prof. Dr. Reinhard Resch**

Vorstand des Instituts für Recht der sozialen Daseinsvorsorge und Medizinrecht in der JKU Linz.

Antidiskriminierung und Anreizsysteme in Verbindung mit 50+ Mitarbeiter/innen

### **Univ. Prof. Dr. Reinhard Resch**

Představenstvo Institutu práva, sociálního obecného zájmu a zdravotního práva JKU Linz

Antidiskriminace a motivační systémy ve spojení s pracovníky 50+



### **Gernot Almesberger**

Berater, Fit 2 Work – Betriebsberatung; BBRZ Österreich

*„Das österreichische Förderprogramm für Betriebe, die sich dem Thema „Betriebliche Gesundheit“ systematisch widmen wollen.“*

### **Gernot Almesberger**

poradce Fit 2 Work – pracovní poradenství; BBRZ Österreich

*„Rakouský dotační program pro firmy, které se systematicky chtějí věnovat zdraví ve firmě.“*



### **Erich Steinwender**

Berater; AB-Coaching; BBRZ Österreich

*„Vom AB – Coaching profitieren die Mitarbeiter/innen, das Unternehmen und die Gesellschaft gleichermaßen.“*

### **Erich Steinwender**

poradce; AB-Coaching; BBRZ Österreich

*„Díky AB – Coaching profitují zaměstnanci, firmy a společnost stejně.“*



### **Mag. Johannes Egger**

PFC people.focused.consulting

Nestor Gold ist ein Angebot des Sozialministeriums

### **Mag. Johannes Egger**

PFC people.focused.consulting

Nestor Gold je program a nabídka sociálního ministerstva



### **Dr. Elisabeth Bierma**

Prokuristin und Leitung Marketing bei SANO – Transportgeräte in Lichtenberg

*„...unsere Überzeugung, dass alter-diverse Gruppen die besten sind.“*

### **Dr. Elisabeth Bierma**

Prokuristka a vedoucí marketingu SANO – Transportgeräte in Lichtenberg

*„...naše přesvědčení, věková rozmanitost skupina je ta nejlepší cesta.“*



### **Birgit Wolfmair**

Geschäftsführerin von Wolfmair Elektrostatische Beschichtungen in Goldwörth

*„Nahe bei den Menschen stehen, mir ist das wichtig und so bin ich auch am wirkungsvollsten.“*

### **Birgit Wolfmair**

jednatelka von Wolfmair Elektrostatische Beschichtungen v Goldwörthu

*„Být nablízku lidem je pro mne důležité, a v této pozici přináším také nejvíce výsledků.“*



### **Mag. Eva Pernthaler**

AUVA – Landesstelle Linz; AUVA fit

*„Altersgerechtes Führen, eine komplexe Herausforderung, die nicht nur durch kausale Zusammenhänge zu verstehen und bewältigen ist, sondern Sensibilität und Systemverständnis erfordert.“*

### **Mag. Eva Pernthaler**

AUVA – Landesstelle Linz; AUVA fit

*„Řízení osob z hlediska věku je komplexní výzvou, kterou lze pochopit v rámci kauzálních souvislostí, ale také skrze citění, empatii a pochopení systému.“*



### **Ao. Univ. Prof. Dr. Franz Kolland**

Institut für Soziologie, Sozialwissenschaftliche Fakultät an der Universität Wien

*„Ältere (50+) als Chance für soziale Innovation in Unternehmen“*

### **Ao. Univ. Prof. Dr. Franz Kolland**

Institut sociologie, Fakulta sociálních věd Univerzita ve Vídni

*„Starší osoby jako šance pro sociální inovace ve firmách“*



### **Hanne-Lore Ecker**

Büroassistentin im BFI OÖ

*„Die Aktion 20.000 finde ich super und eine tolle Chance für mich, da ich dadurch wieder eine Arbeit bekommen habe. Danke ans AMS.“*

### **Hanne-Lore Ecker**

Büroassistentin im BFI OÖ

*„Akci 20.000 považuji za skvělou. Skvělá šance pro mne, díky níž jsem získala práci. Děkuji úřadu práce.“*



### **Mgr. Jan Dobeš**

Age Management/ Berufliche Seniorität

*„Mit einem neuen Blick auf das Thema Alter helfen wir nicht nur uns selbst, sondern der ganzen Gesellschaft.“*

### **Mgr. Jan Dobeš**

Age Management/ Berufliche Seniorität

*„Novým pohledem na stáří pomáháme celé společnosti.“*



### **Miroslava L. Maťátková, MBA**

Age Management/ Berufliche Seniorität

*„Das Leben bedeutet Veränderung. Die Frage lautet, ob wir auf diese Veränderung vorbereitet sind.“*

### **Miroslava L. Maťátková. MBA**

Age Management/ Profesní seniorita

*„Život je změna. Otázkou zůstává, jak jsme na tuto změnu připraveni.“*



### **Mgr. Michal Peroutka**

Holistic Management Health  
Tuning©

Ergonomie des Arbeitsplatzes

### **Mgr. Michal Peroutka**

Holistic Management Health  
Tuning©

Ergonomie pracoviště

# PROJEKTLITER / PROJEKTOVÍ VEDOUCÍ



## Gerald Roithmeier BApth

Projektleiter Interreg Initiative 50+; Leiter und Projektentwickler im BFI Oberösterreich

*„Wir brauchen ein systemisches Verständnis um zirkuläre Entwicklungen und Veränderungsprozesse von, aktuell 50+ Arbeitnehmer/innen verstehen und nutzen zu können.“*

## Gerald Roithmeier BApth

Vedoucí projektu Interreg Initiative 50+; vedoucí a projektový manažer BFI Oberösterreich

*„Potřebujeme zajistit systémové pochopení a udržitelnost vývoje změn procesů, aktuálně pochopit a umět využít potenciál zaměstnanců 50+!“*



## Mgr. Nina Mocová

Projektleiterin Interreg Initiative 50+ Projektmanager Jihočeská rozvojová und Leiter der Projektdivision in DfK Group

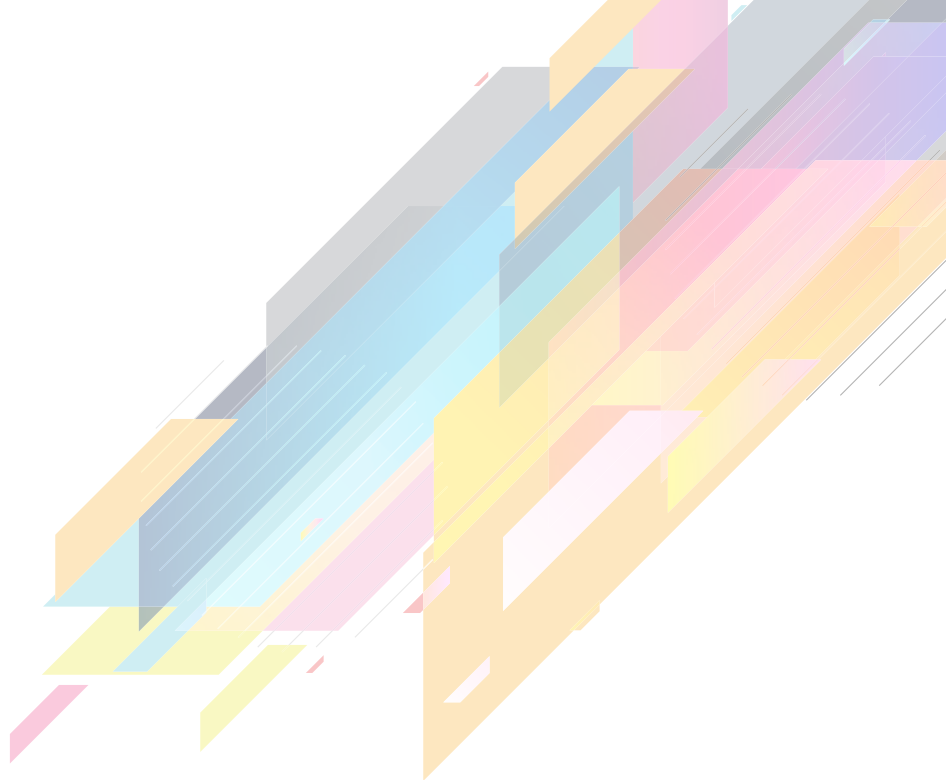
*„Alt werde ich erst, wenn ich Angst bekomme, mit meinen bestehenden Gedankensicherheiten zu bewegen.“*

## Mgr. Nina Mocová

Projektová manažerka Interreg Initiative 50+ v Jihočeské rozvojové o.p.s., vedoucí projektové divize v DfK Group

*„Stará budu, až se začnu bát pohnout se svými stávajícími myšlenkovými jistotami.“*





Herausgeber: Projektleitung Interreg ATCZ68 Initiative 50+; Berufsförderungsinstitut OÖ (Leadpartner) Jihočeská rozvojová o.p.s (Projektpartner)

Verfasser: Dieses Handbuch wurde im August 2018 von Gerald Roithmeier und Nina Mocova erstellt als Ergebniszusammenfassung und Handlungsempfehlung für Firmen und Beraterinnen die mit der Zielgruppe 50+ arbeiten.

Vydal: vedení projektu Interreg ATCZ68 Initiative 50+; Berufsförderungsinstitut OÖ (vedoucí partner) Jihočeská rozvojová o.p.s (projektový partner);

Autoři: Tuto příručku sestavili v srpnu 2018 Gerald Roithmeier a Nina Mocová jako souhrn výsledků a doporučení pro firmy a poradce, kteří pracují s cílovou skupinou 50+.

# PROJEKT INICIATIVA 50+

**Interreg**   
EVROPSKÁ UNIE

**Rakousko-Česká republika**

Evropský fond pro regionální rozvoj



EVROPSKÁ UNIE



Projektpartner / Projektoví partneři

