

Diller, Thomas; Hagenauer, Karin; Erkl-Zoffmann, Michaela; Gratz, Bernhard; Wick, Barbara

**Research Report**

## Alternsgerechtes Arbeiten im Focus: Das Modellprojekt 'Oberpinzgau - Fit mit 50plus'

AMS report, No. 63

**Provided in Cooperation with:**

Public Employment Service Austria (AMS), Vienna

*Suggested Citation:* Diller, Thomas; Hagenauer, Karin; Erkl-Zoffmann, Michaela; Gratz, Bernhard; Wick, Barbara (2008) : Alternsgerechtes Arbeiten im Focus: Das Modellprojekt 'Oberpinzgau - Fit mit 50plus', AMS report, No. 63, ISBN 978-3-85495-244-9, Arbeitsmarktservice Österreich (AMS), Wien

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/97933>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



AMS report **63**

Thomas Diller, Karin Hagenauer

Michaela Erkl-Zoffmann, Bernhard Gratz, Barbara Wick

# Alternsgerechtes Arbeiten im Fokus: Das Modell- projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus«

Herausgegeben vom

Arbeitsmarktservice Österreich



Thomas Diller, Karin Hagenauer

Michaela Erkl-Zoffmann, Bernhard Gratz, Barbara Wick

# Alternsgerechtes Arbeiten im Fokus – Das Modell- projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus«

Herausgegeben vom

Arbeitsmarktservice Österreich

Medieninhaber und Herausgeber: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, Maria Hofstätter, René Sturm, A-1200 Wien, Treustraße 35–43 • Verlegt bei Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Wien, November 2008 • Grafik: Lanz, A-1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., A-3580 Horn

© Arbeitsmarktservice Österreich 2008

Verlegt bei Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, A-1190 Wien  
ISBN 978-3-85495-244-9

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangssituation</b> .....	<b>6</b>
2.1	Sicht der WK Salzburg (Richard Schmidjell) .....	6
2.2	Sicht der AK Salzburg (Wilfried Bischofer) .....	8
2.3	Sicht des Regionalverbandes Oberpinzgau (Erich Czerny) .....	9
<b>3</b>	<b>Projektkonzept (Thomas Diller)</b> .....	<b>12</b>
3.1	Ausgangssituation .....	14
3.2	Problemstellung .....	15
3.3	Zielsetzungen .....	20
3.4	Aufbauorganisation .....	22
3.5	Ablauforganisation .....	23
3.6	Kritische Erfolgsfaktoren .....	29
<b>4</b>	<b>Projektbausteine</b> .....	<b>31</b>
4.1	Information und Sensibilisierung (Thomas Diller) .....	31
4.1.1	Informationsoffensive .....	31
4.1.2	Veranstaltungen/Medienaktivitäten .....	34
4.1.3	Fragebogenerhebung .....	37
4.2	Sensibilisierung mittels Forumtheater (Barbara Wick) .....	43
4.3	Aufbau eines ExpertInnen-Netzwerkes (Bernhard Gratz) .....	46
4.4	Vernetzung von Kleinbetrieben (Michaela Erkl-Zoffmann) .....	49
4.5	Beratung von Modellbetrieben (Karin Hagenauer) .....	53
4.6	Arbeitsbewältigungs-Coaching (Karin Hagenauer) .....	57
<b>5</b>	<b>Resümee</b> .....	<b>66</b>
5.1	WK Salzburg (Richard Schmidjell) .....	66
5.2	AK Salzburg (Wilfried Bischofer) .....	67
5.3	AMD Salzburg (Thomas Diller, Karin Hagenauer) .....	68
<b>6</b>	<b>Die ExpertInnen</b> .....	<b>71</b>
<b>7</b>	<b>Literatur- und Linkverzeichnis</b> .....	<b>73</b>
<b>8</b>	<b>Tabellen-, Abbildungs- und Grafikverzeichnis</b> .....	<b>74</b>

# 1 Einleitung

Im Auftrag des AMS Salzburg, finanziert aus Sondergeldern der Arbeiterkammer für die Förderung älterer Arbeitnehmender, setzten der Arbeitsmedizinische Dienst (AMD) Salzburg und der Regionalverband Oberpinzgau in der Zeit von Herbst 2006 bis Herbst 2007 das Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« um. Es sollten Interventionsmodelle für ein altersgerechtes Arbeiten entwickelt und erprobt werden, und zwar unter spezieller Berücksichtigung der kleinbetrieblichen Struktur.

Maßnahmen waren eine Fragebogenerhebung unter der 50- bis 65-jährigen Bevölkerung des Oberpinzgaus, Forumtheater-Aufführungen zur Bewusstseinsbildung in den Gemeinden, Arbeitsbewältigungs-Coachings für die älteren Arbeitnehmenden der Region, Betriebsberatungen, Vernetzungsarbeit zwischen Kleinbetrieben und der Aufbau eines ExpertInnen-Netzwerkes für spezielle Angebote in der Region.

Entsprechend dem Auftrag der Realisierung eines Modellprojektes für das Arbeiten in einer Region mit Klein- und Mittelbetrieben werden im vorliegenden AMS report die durchgeführten Arbeiten reflektiert. Hierbei gilt es, nicht nur die Erfolge herauszustreichen, sondern vielmehr auch auf die Stolpersteine, auf die »Lessons learnt«, aufmerksam zu machen.

Indem die verschiedenen ExpertInnen bzw. VertreterInnen der Interessenvertretungen über ihre Erfahrungen berichten, sollen die unterschiedlichen Sichtweisen zugänglich gemacht, aber vor allem an die Umsetzungspraxis bestmöglich angeschlossen werden.

So sind zu Anfang die Sichtweisen der wichtigen Umsetzungspartner, also Wirtschaftskammer, Arbeiterkammer und insbesondere Regionalverband Oberpinzgau, zu finden. Nach Darstellung des Konzeptes berichten die einzelnen verantwortlichen ExpertInnen über die von und mit ihnen umgesetzten Projektbausteine. Neben der Darstellung des Geleisteten wird dabei auch auf die gewonnenen Erkenntnisse eingegangen. Den Abschluss bilden die Einschätzungen von Wirtschaftskammer, Arbeiterkammer und AMD Salzburg bezüglich der Erfahrungen aus dem Modellprojekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus«.

Das Projekt wurde durch die Zusammenarbeit von Mag. Wilfried Bischofer, Bgm. Mag. Erich Czerny, Mag.<sup>a</sup> Michaela Erkl-Zoffmann, Dr. Bernhard Gratz, Andreas Hinterndorfer, Mag. Dietmar Hufnagl, Friederike Knoll, Dr.<sup>in</sup> Ingrid Novotna-Krabbe, Dkfm. DDr. Richard Schmidjell, Mag.<sup>a</sup> (FH) Barbara Wick und insbesondere durch das persönliche Engagement der Projektleiterin Mag.<sup>a</sup> Karin Hagenauer, MSc möglich. Dafür möchte ich mich herzlichst bedanken.

Unser spezieller Dank gilt dem AMS Salzburg, in Person Herrn Dr. Anton Költringer, der uns bei der Umsetzung des Projektes als Auftraggeber wertschätzend und unterstützend zur Seite stand und Herrn René Sturm, Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, der die Herausgabe vorliegender Broschüre erst möglich gemacht hat.

*Thomas Diller*

## 2 Ausgangssituation

### 2.1 Sicht der WK Salzburg (Richard Schmidjell)

Im Rahmen der österreichweiten Plattform »Arbeit + Alter« der Wirtschaftskammer (WK) Österreich, in der alle Landeskammern vertreten sind, wurde im April 2005 eingehend diskutiert, auf welchem Weg man für die in Österreich dominierende Gruppe der kleineren und mittleren Betriebe Alternsmanagement im Unternehmen und insbesondere eine stärker gesundheitsorientierte Arbeitsgestaltung erreichen kann. Diese Diskussion wurde vor dem Hintergrund durchgeführt, dass es bisher überwiegend im Bereich von Großbetrieben gelungen ist, diesen Aspekt der betrieblichen Gesundheitsförderung wahrnehmbar zu machen. Eine einfache Übertragung der dort angewendeten Strategien und Methoden auf Klein- und Mittelbetriebe war dabei aber – so ergab die damalige Diskussion und die Evaluierung von Projekten in Österreich, aber auch in Skandinavien – nur schwer möglich.

Von der Wirtschaftskammer Salzburg wurde vorgeschlagen, Alternsmanagement im Bewusstsein von Unternehmenden und ihrer Mitarbeitenden dadurch zu fördern, dass in einer relativ geschlossenen kleineren Region, die von Klein- und Mittelbetrieben geprägt ist, die Umsetzung unter Nutzung der bestehenden regionalen Netzwerke versucht wird, wobei dabei die Zusammenarbeit mit den Gemeinden, dem Regionalverband und dem Regionalkrankenhaus, wie auch den niedergelassenen ÄrztInnen maßgeblich sein sollte. Konkret wurde dabei vorgeschlagen, den Modellversuch im Bundesland Salzburg mit dem Regionalverband Oberpinzgau, der sich aus neun Gemeinden zusammensetzt und 22 000 EinwohnerInnen umfasst, umzusetzen. Grundlage dafür war auch ein bereits zuvor der Wirtschaftskammer Salzburg bekanntes großes Engagement der Bürgermeister im Gesundheitsbereich, was mit der Maßnahme zur Erhaltung des Regionalkrankenhauses des Oberpinzgauer Hauptortes Mittersill und der Neuausrichtung von dessen Funktionen im Zusammenhang stand.

Von der Wirtschaftskammer Salzburg wurde dazu im Mai 2005 ein erster Projektentwurf ausgearbeitet (Projekt 12. Mai 2005), der sehr ambitioniert folgende Maßnahmen vorsah:

- (1) Information und Sensibilisierung von Betrieben zum Thema »Betriebliche Gesundheitsförderung im Alternsmanagement« (Öffentlichkeitsarbeit).
- (2) Sammlung, Bereitstellung und aktives Kommunizieren aller relevanten Angebote, die von Betrieben genutzt werden können (Informationsdrehscheibe).
- (3) Aufbau eines regionalen ExpertInnen-Netzwerkes (Gesundheitszirkel, PsychologInnen, ArbeitsmedizinerInnen, PhysiotherapeutInnen, Personal- und OrganisationsberaterInnen, Qualifizierungsfachleute u. a.).
- (4) Für alle Über-50-Jährigen im Oberpinzgau (sowohl Selbständige wie Unselbständige) soll erreicht werden, dass sie einen Gesundheits-Check (Vorsorgeuntersuchung) durchführen bzw. die diesbezüglich von der Sozialversicherung eingeräumten Möglichkeiten

in Zusammenarbeit mit einem Regionalkrankenhaus und niedergelassenen ÄrztInnen wahrnehmen. Ergänzend soll optional ein Beratungsgespräch (Lebensstilberatung) durchgeführt werden.

- (5) Organisation überbetrieblicher Veranstaltungen (Informationsveranstaltungen, Weiterbildungsveranstaltungen, Workshops) zu Themen wie Stress, richtige Ernährung, richtiges Sitzen am Arbeitsplatz, bewegungsorientierte Maßnahmen.
- (6) Schulung von MultiplikatorInnen aus der Region.
- (7) Vernetzungsaktivitäten mit regionalen Partnern (z.B. Gesundheitseinrichtungen, Gemeinden u. a.).
- (8) Initiierung von gesundheitspezifischen oder anderen Kooperationen zwischen verschiedenen Unternehmen.
- (9) Workshops und Seminare für Führungskräfte zum Thema »Altersmanagement und Motivation von Mitarbeitenden 50plus«.
- (10) Branchenspezifische Weiterbildungsveranstaltungen (z.B. über Sicherheit am Arbeitsplatz).
- (11) Seminare und Workshops zu Gesundheitsthemen für MitarbeiterInnen in einem Betrieb.
- (12) Vorsorgebezogene Aktivitäten für mehrere Unternehmen einer Region und/oder einer Branche.

Da sich die ursprünglich vorgesehene Umsetzung des Projektes mit Unterstützung des Fonds Gesundes Österreich und der AUVA nicht realisieren ließ, wurde von der Wirtschaftskammer Salzburg im Landesdirektorium des AMS eine Umsetzung des Projektes im Rahmen der Sonderförderungsaktion des AMS »Altersgerechtes Arbeiten« vorgeschlagen, wobei als Partner die Arbeiterkammer Salzburg gewonnen werden konnte. Als »Umsetzer« für das Projekt bot sich der Arbeitsmedizinische Dienst (AMD) Salzburg an, eine von Wirtschaftskammer und Arbeiterkammer getragene Einrichtung zur Förderung einer gesunden Arbeitswelt.

Das ursprüngliche Projekt wurde vom AMD weiter konkretisiert (Projekt September 2006), wobei neben der vor allem über die Gemeinden bzw. den Regionalverband und die Sozialpartner wahrzunehmenden Öffentlichkeitsarbeit eine Befragung aller über-50-jährigen OberpinzgauerInnen maßgeblich war, weiters die Präsentation des Projektes im Rahmen eines Forumtheaters, der Aufbau betrieblicher Netzwerke sowie ein Arbeitsbewältigungs-Coaching für ältere Arbeitnehmende, das für 300 Personen vorgesehen war. Wichtig war auch die Schaffung nachhaltiger Netzwerke und Strukturen in Zusammenarbeit mit Gemeinden, Bildungswerken der Gemeinden bzw. niedergelassenen ÄrztInnen. In diese Netzwerke sollte eine möglichst große Zahl von Betrieben mit ihren Mitarbeitenden eingebunden sein.



## 2.2 Sicht der AK Salzburg (Wilfried Bischofer)

Schneller, höher, besser, aber auch billiger, produktiver, effizienter, effektiver – dies alles sind Adjektive, die uns permanent begegnen, besonders in der Arbeitswelt. Termindruck, äußerste Flexibilität, räumliche Mobilität, Anpassung an Veränderungen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, oft dazu noch Unsicherheiten des Arbeitsplatzes – all das führt zu negativem Stress und Belastungen.

Ältere Arbeitnehmende haben es am Arbeitsmarkt besonders schwer. »Zu alt für die Arbeit, zu jung für die Pension« ist oft die Realität. Zwar ist das Pensionsalter hinaufgesetzt worden, die Rahmenbedingungen für einen längeren Verbleib im Erwerbsleben sind aber mangelhaft. Das Lob der Qualitäten der Älteren bleibt oft ein Lippenbekenntnis. Da kommt es schon vor, dass einem 58-Jährigen, der sich um eine Stelle in einem Hotel bewirbt, am Telefon gesagt wird: *»Und mit dem Alter trauen Sie sich noch bei uns anrufen?«*

Die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmender liegt in Österreich sehr niedrig. Knapp 36 Prozent der 55- bis 64-Jährigen stehen im Erwerbsleben, im Durchschnitt der 15 alten EU-Staaten sind es hingegen 45 Prozent (2006). Österreich ist damit weit vom EU-Ziel entfernt, bis zum Jahr 2010 in dieser Altersgruppe eine Erwerbsbeteiligung von 50 Prozent zu erreichen. Zum Vergleich: Schweden hat 70 Prozent und Dänemark 61 Prozent.

Wenn nicht sofort und intensiv gegengesteuert wird, werden sich die Probleme in Zukunft noch weiter verschärfen. So wird die Zahl der Personen über 45 bis zum Jahr 2020 um fast ein Drittel ansteigen. Wenn wir jetzt nicht handeln, besteht damit für die heute 40-Jährigen die Gefahr, dass auch sie vielleicht in noch größerem Ausmaß von Arbeitslosigkeit im Alter betroffen sein werden.

Viel zu wenig wurde bisher in die Wege geleitet, damit Arbeitnehmende auch tatsächlich länger beschäftigt werden, was sich an zum Teil immer noch hohen Arbeitslosenraten und an keineswegs geringen Invalidisierungsraten zeigt. Einen Erfolg werden wir nur haben, wenn es zu einer umfassenden Anpassung und Änderung der Arbeitswelt sowie einer daraus resultierenden Humanisierung der Arbeit kommt.

Neben einer Bewusstmachung der Werte älterer Arbeitnehmender, so etwa hohes geistiges und auch fachliches Leistungspotenzial, sind auch die Gesundheit bzw. die »Fitness« der Arbeitnehmenden eine wesentliche Säule für ihr längeres Verbleiben im Betrieb.

Dies ist auch der Ansatz für die AK Salzburg gewesen, sich am Projekt »Fit mit 50plus« im Oberpinzgau zu beteiligen. Gespeist aus Sondergeldern der AK hat das AMS im Zeitraum 2005 bis 2007 in Österreich Projekte für ein alternsgerechtes Arbeiten in den Betrieben finanziert. Dabei wurde neben einem weiteren Pilotprojekt, das vom BFI Salzburg in einzelnen ausgewählten Unternehmen durchgeführt wurde, die Maßnahme im Oberpinzgau gemeinsam mit dem Sozialpartner Wirtschaftskammer und dem Regionalverband Oberpinzgau unter der Projektleitung des Arbeitsmedizinischen Dienstes Salzburg durchgeführt.

Der Fokus ist dabei auch auf die relativ kleine Arbeitsmarktregion des Oberpinzgaus gerichtet worden, da hier gerade eine klein- und mittelbetrieblich organisierte Wirtschaftsstruk-

tur auf einen Arbeitsmarkt trifft, der viele der eingangs angesprochenen Probleme aufzeigt: Die Randlage der Region im Bundesland Salzburg erschwert die Mobilität der Arbeitnehmenden, das Arbeitsplatzangebot weist keineswegs die Variabilität zentraler Wirtschaftsräume auf, und die Dynamik der Arbeitsmarktentwicklung ist von starken Schwankungen geprägt. Dies alles fordert geradezu heraus, einerseits regionalpolitisch den Arbeitnehmenden die notwendigen Arbeitsplätze in der Region zu erhalten bzw. zu fördern und andererseits die Arbeitnehmenden »fit« für die Arbeitsplätze in der Region zu machen. Gerade die Älteren unter ihnen sind auf diese angewiesen und benötigen Unterstützung und Förderung ihrer »Arbeitsbewältigungsfähigkeit«! Das Sprichwort »*Einen alten Baum verpflanzt man nicht!*« möchte ich ergänzen: »*Man soll ihn auch nicht umsägen, solange er noch gut in der Landschaft steht!*«

## 2.3 Sicht des Regionalverbandes Oberpinzgau (Erich Czerny)

### Ausgangslage

*»Oberpinzgau macht vorwärts!« »Vom Babyboom zur Rentenlücke – und irgendwo dazwischen eine große Kluft am Arbeitsmarkt!«*

Im Pinzgau/Salzburger Land wird sich die Zahl der Über-60-Jährigen bis ins Jahr 2031 verdoppeln. Die Auswirkungen dieser prognostizierten Entwicklung auf den Arbeitsmarkt und hier wiederum verstärkt auf den Oberpinzgauer Raum lassen sich nur unschwer erkennen.

Aufgrund von Lage und verkehrstechnischer Erreichbarkeit scheidet unsere Region in Sachen Betriebsansiedlung bereits in der Qualifikationsrunde aus. Gewerbebetriebe »größerer Hubraums« können sich nur durch Zugabe eines Zaubergemisches – emotionale und persönliche Bindung, bestens ausgebildete und motivierte MitarbeiterInnen – im Rennen halten. Die Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Weiterverlauf des Rennens »Wirtschaftsstandort Oberpinzgau« stehen nicht zum Besten und nur ein strategisch und taktisch klug angelegtes Manöver kann zu einer Wende des Rennausgangs führen.

### Region

Der Oberpinzgau ist die westlichste Region des Salzburger Landes und besteht aus neun Gemeinden. Der Oberpinzgau ist eine Teilregion des politischen Bezirkes Zell am See.

Insgesamt leben im Oberpinzgau 22080 EinwohnerInnen (10912 Männer und 11169 Frauen). Verglichen mit der durchschnittlichen Bevölkerungsdichte Österreichs (96 EinwohnerInnen/Quadratkilometer und 253 EinwohnerInnen/Quadratkilometer Dauersiedlungsraum) ist die Region Oberpinzgau relativ dünn besiedelt (durchschnittlich 26,6 EinwohnerInnen/Quadratkilometer und ca. 243 EinwohnerInnen/Quadratkilometer Dauersiedlungsraum).

**Abbildung 1: Grafik (Ober-)Pinzgau**

Quelle: Regionalmanagement Oberpinzgau

Die Oberpinzgauer Gemeinden verzeichnen zwischen 52 (Stuhlfelden) und fünf (Krimml) EinwohnerInnen pro Quadratkilometer Gesamtgemeindefläche. Auf die kommunale Dauersiedlungsfläche bezogen sind zwischen 154 (Uttendorf) und 348 (Krimml) EinwohnerInnen pro Quadratkilometer Dauersiedlungsraum vorzufinden.

Der Oberpinzgau ist als AuspendlerInnenregion zu bezeichnen, da der PendlerInnensaldo einen Wert von 78 aufweist. Das bedeutet, dass in der (Teil-)Region weniger Arbeitsplätze vorhanden sind, als dort Erwerbstätige gezählt werden. Im Vergleich mit anderen (Teil-)Regionen hat sich gezeigt, dass im Oberpinzgau – im Verhältnis zu den Erwerbstätigen am Arbeitsort – am wenigsten Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Ein Blick auf das Geschlechterverhältnis zeigt zudem, dass männliche Erwerbstätige im Oberpinzgau häufiger vom Auspendeln betroffen sind als Frauen.

In Bezug auf die Arbeitslosigkeit lassen sich im Oberpinzgau starke saisonale Schwankungen feststellen. So wies die Teilregion im Sommer 2001 eine »relativ niedrige« Arbeitslosenquote von unter fünf Prozent auf. Ein völlig anderes Bild ergab die Darstellung der Wintermonate desselben Jahres: Hier war der gesamte Oberpinzgau von einer Arbeitslosenquote von über acht Prozent betroffen. Daneben wird ersichtlich, dass das Arbeitslosigkeitsrisiko von Erwerbstätigen stark von ihrem Ausbildungsniveau abhängt. Arbeitskräfte mit niedrigem Bildungsstand stellen dabei die größte Problemgruppe dar. Dementsprechend sinkt das Risiko, von Arbeitslosigkeit betroffen zu werden, mit einer abgeschlossenen Ausbildung und einem höheren Bildungsgrad.

### **Beschäftigung**

Die Stärkefelder der Oberpinzgauer Wirtschaft bilden an erster Stelle das Bauwesen, an zweiter Stelle die Sachgütererzeugung und an dritter Stelle das Beherbergungs- und Gaststätten-

wesen. Im Jahr 2005 konnten 6003 unselbständig Beschäftigte für die Arbeitsmarktregion Oberpinzgau verzeichnet werden. Dies bedeutet einen Zuwachs von 68 Beschäftigten gegenüber dem Jahr 2001. Die häufigsten Beschäftigten waren mit 1424 Personen im Bauwesen tätig, 1067 Personen in der Sachgütererzeugung und 908 Personen im Beherbergungs- und Gaststättenwesen. Männer waren vor allem im Bauwesen (36,5 Prozent) und in der Sachgütererzeugung (19,9 Prozent) tätig. Bei den Frauen war das Beherbergungs- und Gaststättenwesen (25,5 Prozent) die Top-Sparte, während der Handel (15,8 Prozent) der zweitgrößte Arbeitgeber der Frauen war. Anhand der Daten lässt sich erkennen, dass die Beschäftigung bei den Männern seit 2001 vor allem in der Bauwirtschaft (+6,9 Prozent) kräftig angestiegen ist. Bei den Frauen sorgten vor allem das Beherbergungs- und Gaststättenwesen (+1,9 Prozent) sowie der Handel (+1,4 Prozent) für einen Beschäftigungsanstieg.

## Maßnahmen

Aufgrund der schwierigen Rahmenbedingungen ist es dem Regionalverband Oberpinzgau sehr wichtig, ein Klima zu schaffen, welches eine gedeihliche wirtschaftliche Entwicklung ermöglicht und fördert. Als die zentrale Aufgabenstellung der Zukunft wurde von uns der demographische Wandel in allen Bereichen der Region identifiziert.

Ist es dem Regionalverband Oberpinzgau nicht möglich, Straßen- und Verkehrswege zu erschließen, so will er mit dem Projekt »Fit mit 50plus« den Versuch unternehmen, die so genannten »Weichen Standortfaktoren« bestmöglich zu positionieren. Die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen ist in rasantem Wachstum begriffen. Während die körperliche Leistungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen und Selbständiger mit steigendem Alter abnimmt, sind Wissen, Know-how und Erfahrung schier unerschöpfliche Produktivitätspotenziale, die oftmals brach liegen und nur unzureichend gefördert werden. Mit dem Oberpinzgauer Projekt »Fit mit 50plus« soll dieses Bewusstsein in den Mittelpunkt des Interesses gerückt werden. Die Wünsche, Bedürfnisse, Anliegen und Probleme dieser Zielgruppe sollen erhoben und definiert werden. Sodann können wir sowohl im Umfeld als auch betriebsinternen Maßnahmen und Mittel einleiten, um diese Menschen bis zum Eintritt in das offizielle Rentenalter in unseren Betrieben zu halten.

Dem Motto »Agieren statt reagieren« folgend wollen wir zeitgerecht Maßnahmen ergreifen, um uns bestmöglich auf diesen demographischen Wandel vorzubereiten. Die Region Oberpinzgau will in Verbindung mit Betrieben und ArbeitnehmerInnen das Klima und den Nährboden für eine positive Entwicklung aufbereiten und so den Wirtschafts- und Lebensstandort nachhaltig absichern.

**Tabelle 1: Gruppe der 55- bis 65-Jährigen**

	2001	%	2006	%
Bundesland Salzburg	55758	10,81 %	60612	11,47 %
Oberpinzgau	2173	36,89 %	2249	34,17 %

Quelle: Regionalverband Oberpinzgau

### 3 Projektkonzept (Thomas Diller)

Der Oberpinzgau mit seinen neun Gemeinden ist eine geschlossene Region mit ca. 22.000 EinwohnerInnen und dem Hauptort Mittersill, in dem sich auch das Regionalkrankenhaus befindet. Daneben sind in der Region zehn ÄrztInnen für Allgemeinmedizin und sechs FachärztInnen (ohne ZahnärztInnen) tätig. In der Region sind ca. 6.000 Personen unselbständig beschäftigt, weiters ca. 1.000 Personen Mitglieder der Wirtschaftskammer bzw. UnternehmerInnen, von denen etwa die Hälfte auch Arbeitnehmende beschäftigt.

**Abbildung 2: Grafik (Ober-)Pinzgau**



Quelle: SAGIS

Infolge steigender Lebenserwartung und sinkender Geburtenraten kommt es in nahezu allen europäischen Staaten bzw. Regionen (Österreich/Salzburg/Pinzgau/Oberpinzgau) zu einer Verschiebung der Altersverteilung in der Bevölkerung.

HR Mag. Josef Raos, Leiter des Landesstatistischen Dienstes der Salzburger Landesregierung, präsentierte im Mai 2006 in seinem Vortrag »Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Was bringt die Zukunft?« Zahlen für das Bundesland Salzburg. Diesem zufolge kommt es zu einer Überalterung der Bevölkerung an sich, insbesondere jedoch der Erwerbstätigen (vgl. Raos 2006).

**Tabelle 2: Erwerbstätige »Bis 44 Jahre«**

	2005	2025	Veränderung absolut	Veränderung in %
Land Salzburg	179 539	159 553	-19 986	-11,1 %
Stadt Salzburg	48 091	43 987	-4 104	-8,5 %
Tennengau	19 024	17 140	-1 884	-9,9 %
Flachgau	48 470	44 563	-3 907	-8,1 %
Pongau	28 310	23 596	-4 714	-16,7 %
Lungau	6 921	4 865	-2 056	-29,7 %
Pinzgau	28 723	25 402	-3 321	-11,6 %

Quelle: Amt der Salzburger Landesregierung – Landesstatistischer Dienst

Die Zahl der unter-44-jährigen Erwerbstätigen im Bundesland Salzburg wird demnach im Jahr 2025 um über elf Prozent zurückgegangen sein. Den stärksten Rückgang hat dabei der Lungau zu verzeichnen. Die Situation im Pinzgau stellt sich vergleichsweise weniger dramatisch dar. Für den Oberpinzgau liegen keine Prognosedaten vor, allerdings ist zu vermuten, dass aufgrund der abseitigen Lage die Werte unter dem Durchschnitt des Pinzgaus liegen.

Während im Lungau sogar absolut mit einem Rückgang der Zahl der Erwerbstätigen zu rechnen ist, kompensiert in den anderen Bezirken das Wachstum bei den Über-45-Jährigen den Rückgang bei den jüngeren Erwerbstätigen. Es kommt zu einer Verschiebung der Altersstruktur. Die Zahl der über-45-jährigen Erwerbstätigen nimmt um ein Drittel zu, der Anteil der Über-45-Jährigen an der Erwerbsbevölkerung steigt um über neun Prozentpunkte auf knapp 40 Prozent.

**Tabelle 3: Erwerbstätige »45 Jahre und älter«**

	2005	2025	Veränderung absolut	Veränderung in %
Land Salzburg	79 159	105 746	26 587	33,6 %
Stadt Salzburg	24 194	30 509	6 315	26,4 %
Tennengau	8 023	10 899	2 876	35,8 %
Flachgau	21 400	28 654	7 254	33,9 %
Pongau	10 754	15 517	4 763	44,3 %
Lungau	2 741	3 469	728	26,6 %
Pinzgau	12 047	16 698	4 651	38,6 %

Quelle: Amt der Salzburger Landesregierung – Landesstatistischer Dienst

Gleiches gilt für den Pinzgau. Für den Oberpinzgau liegen keine Prognosedaten vor.

## 3.1 Ausgangssituation

### Auftrag

Die Salzburger Sozialpartner, Arbeiterkammer und Wirtschaftskammer, haben mit Blick auf die demographischen Herausforderungen im Juni 2006 beschlossen, gemeinsam für eine »Altersgerechte Arbeitswelt Salzburg« zu arbeiten. Im Bundesland Salzburg sollen ein Netzwerk für die Bearbeitung der verschiedenen Arbeitsfelder für eine altersgerechte Arbeitswelt aufgebaut und gemeinsam Maßnahmen umgesetzt werden. Ihr Zentrum für gesundes Arbeiten, der AMD Salzburg, hat dabei die Funktion der operativen Drehscheibe.

Ermöglicht durch die Sonderfinanzierung des AMS für Maßnahmen zugunsten älterer Arbeitnehmender wurden 2006 im Bundesland Salzburg zwei Projekte für altersgerechtes Arbeiten mit jeweils einjähriger Laufzeit von den Sozialpartnern in Auftrag gegeben.

Dies war einmal das Projekt »Paradigmenwechsel mit Gewinn« des BFI Salzburg mit dem Ziel, Modelle für größere Betriebe zu entwickeln. Unter Mitwirkung des AMD Salzburg wurden in der Zeit von Mitte 2006 bis Mitte 2007 in drei Salzburger Betrieben Unterstützungsleistungen für altersgerechte Strukturen erbracht. Zum anderen wurde der AMD Salzburg mit der Umsetzung des Projektes »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« beauftragt, wobei bei diesem Projekt Modelle für die regionale Arbeit und kleinere Betriebe erarbeitet werden sollten. Grundlage für das Projekt war eine Projekteinreichung von Dkfm. DDr. Richard Schmidjell, Abteilung Regionalpolitik der Salzburger Wirtschaftskammer. Unter dem Titel »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« und dem Untertitel »Regionsumfassende Beratung und betriebliche Maßnahmen zur altersgerechten Gestaltung der Arbeitswelt« wurden fünf Ziele definiert:

- Information und Sensibilisierung von relevanten Betrieben und Einrichtungen sowie deren Mitarbeitenden zur Thematik des Alternsmanagements bzw. zu betrieblicher Gesundheitsförderung sowie zum Aufzeigen des Nutzens und der Notwendigkeit des Themengebietes.
- Aufbau eines ExpertInnen-Netzwerkes in der Modellregion Oberpinzgau, und zwar bestehend aus ExpertInnen aller relevanten arbeitsmarkt- und gesundheitspolitischen Bereiche zur fachlichen Betreuung von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, die über 50 Jahre alt sind.
- Durchführung von Gesundheits-Checks für Arbeitgebende und Arbeitnehmende.
- Initiierung von gesundheitspezifischen Kooperationen zwischen verschiedenen Unternehmen (Branchenzirkel, Serviceringe).
- Institutionalisierung und Dynamisierung des Prozesses in Zusammenarbeit mit dem Regionalverband und den Sozialpartnern zur Sicherung der Nachhaltigkeit (institutionelle Verankerung in den Gemeinden und dem Regionalverband).

### AMD Salzburg – Zentrum für gesundes Arbeiten

Der AMD Salzburg ist ein gemeinnütziger Verein (Verein für Arbeitsmedizin und Sicherheitstechnik), getragen von der Salzburger Kammer für Arbeiter und Angestellte, der Salzburger Wirtschaftskammer und AVOS – Arbeitskreis für Vorsorgemedizin Salzburg, die AUYA ist kooptiertes Mitglied.

Seit 1996 wird entsprechend dem Auftrag der Sozialpartner – Hebung der Qualität des ArbeitnehmerInnenschutzes und der Gesundheitsförderung im Bundesland Salzburg – für ein gesundes Arbeiten in den Salzburger Betrieben gearbeitet. Ein Team von ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsfachkräften, ArbeitspsychologInnen und sonstigen GesundheitsexpertInnen (20 Angestellte, 40 Werkleistende) erreicht jährlich über 50 000 Salzburger Arbeitnehmende.

Stand am Anfang die arbeitsmedizinische Betreuung von Betrieben im Mittelpunkt, so vervollständigen mittlerweile Sicherheitstechnik und zuletzt insbesondere Arbeitspsychologie die Unterstützungsangebote für die Betriebe.

Ausgehend vom seinem dritten Träger, AVOS, ist Gesundheitsförderung für den AMD Salzburg ein wichtiges Arbeitsfeld. Aufbauend auf den Erfahrungen aus der Gesundheitsförderung in Gemeinden und Schulen verwirklichte der AMD Salzburg mit dem Projekt »mental fit« (ermöglicht durch die Förderung des Fonds Gesundes Österreich und durch das Land Salzburg) 2000 bis 2002 eines der ersten größeren betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekte in Österreich. Zwölf Salzburger Betriebe arbeiteten zwei Jahre für einen produktiven Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, und zwar sowohl verhaltens- wie verhältnispräventiv. Speziell abgestimmt auf Kleinbetriebe setzte der AMD Salzburg 2003 bis 2004 EU-gefördert das Projekt »Gesund Führen in Kleinbetrieben« im Bundesland Salzburg um. Im Equal-Project »Easy Entrance« übernahm der AMD Salzburg 2005 bis 2007 bei der Entwicklung und Erprobung von Maßnahmen zur Förderung der Zugänglichkeit und Nutzbarkeit von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderung und ältere ArbeitnehmerInnen die Expertenrolle hinsichtlich älterer Arbeitnehmender. Im Rahmen dieses österreichweiten Projektes begleitete der AMD Salzburg u.a. fünf Salzburger Betriebe bei ihrer Veränderungsarbeit hin zu einer altersgerechteren Arbeitsgestaltung.

## 3.2 Problemstellung

### Altersgerechtes Arbeiten

Das Alter hat im Betrieb in mehrfacher Hinsicht Bedeutung:

- Entsprechend dem Alter der Menschen im Betrieb verschieben sich die Bereiche besonderer Leistungsfähigkeit; dabei entspricht das chronologische Alter nicht immer dem biologischen, psychischen oder sozialen Alter des Menschen (vgl. Ilmarinen 2002, Seite 332).
- Das Alter der Menschen verändert sich im Laufe ihrer Zugehörigkeit zum Betrieb, sie altern. Alter(n) ist demnach nicht nur ein statischer Zustand, sondern ein Prozess, den jeder Mensch durchläuft.
- Im Betrieb gibt es nur ausgesprochen selten eine Einteilung in Altersgruppen; in Betrieben arbeiten verschiedene Generationen zusammen. Das hat zur Folge, dass man in dem Moment, in dem man sich einer Altersgruppe besonders zuwendet, mit der Ablehnung der anderen Altersgruppen rechnen muss. Es müssen daher bei altersorientierten Maßnahmen immer alle Generationen im Blick behalten werden.



Alter an sich ist keine Maßzahl, inwieweit ArbeitnehmerInnen für einen Arbeitsplatz geeignet sind oder nicht (in der Gegenwart und/oder in der Zukunft).

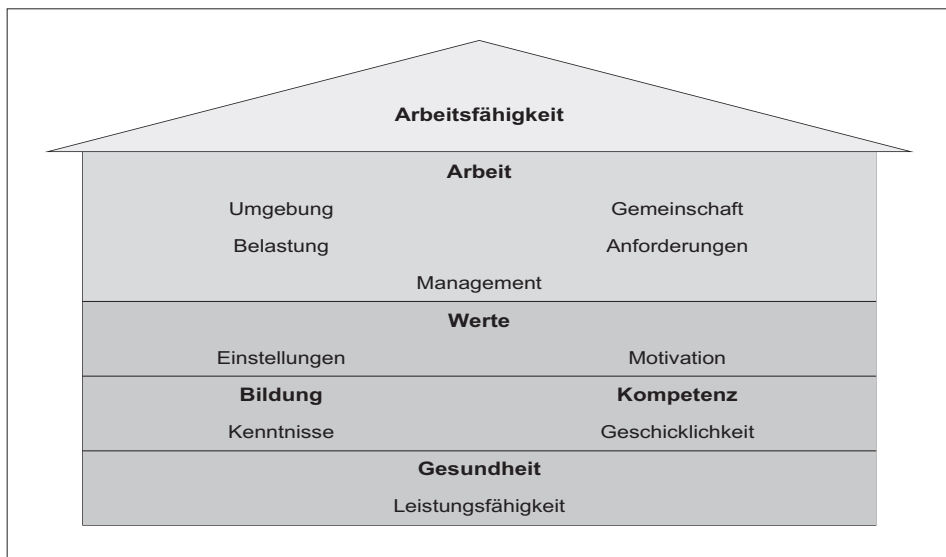
Das Konstrukt der »Arbeitsfähigkeit« von J. Ilmarinen macht diese Problemstellung bearbeitbar. Mit Arbeitsfähigkeit wird das Potenzial der Menschen, einer Frau oder eines Mannes, beschrieben, eine gegebene Arbeit zu einem bestimmten Zeitpunkt bewältigen zu können (Ilmarinen 2002, Seite 12). Die Fähigkeit von Menschen, ihre Arbeitsaufgaben zu bewältigen, kann mit dem Alter nicht nur abnehmen, sondern auch zunehmen. Dieser Entwicklung muss deshalb im Laufe eines Arbeitslebens große Aufmerksamkeit gewidmet werden, damit die, die sie benötigen, rechtzeitige Unterstützung bekommen können (Ilmarinen 2002, Seite 13). Alter an sich ist demnach kein Maßstab für die Fähigkeit, eine Aufgabe zu bewältigen.

Über die Entwicklung eines Instrumentes zur Messung der »Arbeitsfähigkeit« (Work Ability), dem Arbeitsbewältigungsindex, erforschten Ilmarinen und andere WissenschaftlerInnen des FIOH (Finnish Institut for Occupational Health) die Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit. Im Konzept des »Hauses der Arbeitsfähigkeit« fließen die Erkenntnisse zusammen.

Nach J. Ilmarinen und seinem Konzept des »Hauses der Arbeitsfähigkeit« bestehen vier Einflussbereiche auf die Arbeitsfähigkeit:

- Gesundheit: körperliche, psychische und soziale Ressourcen.
- Ausbildung und Kompetenz, und zwar einschließlich spezifischer Fähigkeiten und beruflichem Erfahrungswissen.
- Werte und Einstellungen, und zwar einschließlich Motivation und Arbeitszufriedenheit.
- Arbeit: körperliche, psychische und soziale Arbeitsanforderungen, Arbeitsgestaltung, Führungsverhalten.

**Abbildung 3: »Haus der Arbeitsfähigkeit«, nach Ilmarinen**



Quelle: Ilmarinen, 2002, Seite 339

Darüber hinaus ist die Arbeitsfähigkeit einer Person auch von der umgebenden Gesellschaft, dem Unternehmen und den unmittelbar wirksamen kleineren Netzwerken, so etwa Familienverband, Nachbarschaft, Sportverein, Freundeskreis, abhängig (Ilmarinen 2002, Seite 169).

Von der Arbeitsfähigkeit zu unterscheiden ist die Beschäftigungsfähigkeit, der Voraussetzung für die Beschäftigung der älter werdenden Arbeitnehmenden. Sie wird unterstützt durch die Beschäftigungspolitik, durch die Arbeits- und Rentengesetzgebung, durch die Sozial- und Gesundheitsversorgung, die Erwachsenenbildungspolitik sowie durch die Verhinderung von Altersdiskriminierung (Ilmarinen 2002, Seite 168f). Alles Maßnahmen, die auf gesellschaftlicher Ebene be- und abgehandelt werden können und müssen. Durch Gesundheitsvorsorge, durch Aus- und Weiterbildungsangebote für die älteren Arbeitnehmenden und über die Gestaltung von förderlichen Rahmenbedingungen (z. B. fließender Übergang in die Pension) lässt sich für die Erhöhung der Erwerbsquote arbeiten, ohne dass ein Eingreifen auf die betrieblichen Gegebenheiten erforderlich scheint.

Grundlage für die Beschäftigungsfähigkeit ist aber auch die Arbeitsfähigkeit eines Individuums, welche wiederum von den menschlichen Ressourcen (Gesundheit, Kompetenz, Werte und Einstellungen) und von den Arbeitsbedingungen abhängig ist (Ilmarinen 2002, Seite 168f).

Um eine altersgerechte Arbeitswelt im Betrieb zu gewährleisten, erfordert es ein Alterns-Management (Age-Management) im Betrieb und die regelmäßige Auseinandersetzung mit den anstehenden Fragen. Vom FIOH wurden dazu acht Leitlinien für ein Age-Management definiert (Ilmarinen 2005, Seite 236):

- (1) Fundiertes Wissen über Altersstrukturen.
- (2) Angemessene Einstellung gegenüber dem Alter.
- (3) Verständnis der Unternehmensführung für Individualität und Verschiedenartigkeit.
- (4) Gute, betriebliche Altersstrategie.
- (5) Ausreichende Arbeitsfähigkeit, Motivation und Wille weiterzuarbeiten.
- (6) Hohes Qualifizierungsniveau.
- (7) Gute Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung.
- (8) Gestaltung Übergang in die Pension.

Allzu oft wird den Arbeitnehmenden die Verantwortung für die Erhaltung ihrer Arbeitsfähigkeit alleine zugeschrieben. Bei ausreichender Eigenverantwortung und richtiger Ernährung, ausreichender Bewegung und Entspannung könne diese bis ins Alter erhalten bleiben.

Die Erkenntnisse von Ilmarinen belegen die Bedeutung der Gesundheit des Menschen, weisen aber darüber hinaus ganz deutlich auf die große Wirkung, die Arbeit auf die Arbeitsfähigkeit der Menschen hat, hin. Die Überprüfung der Gestaltung der Arbeitsanforderungen und des Führungsverhaltens der Vorgesetzten haben darauf den größten Einfluss. In dieser Einsicht wurzelt die große Herausforderung bei der Veränderungsarbeit für eine altersgerechte Arbeitswelt. Betriebe müssen ihre Strukturen weiterentwickeln, ohne dass ein konkreter Leidensdruck sie dazu antreibt.

## Arbeiten mit kleinen Betrieben

Gleich der generellen Situation in Österreich besteht auch im Bundesland Salzburg und damit auch im Oberpinzgau die überwiegende Mehrheit der Betriebe aus Kleinbetrieben. 97,6 Prozent der Salzburger Betriebe haben weniger als 50 Arbeitnehmende.

Im Cardiff Memorandum zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben hat das Europäische Netzwerk der betrieblichen Gesundheitsförderung die Unterschiede zwischen Klein- und Mittelbetrieben (unter 100 Beschäftigte) und großen Betrieben folgendermaßen herausgearbeitet: Kleinbetriebe weisen ein geringeres Ausmaß an Arbeitsteilung und Standardisierung von Arbeitsbedingungen auf, es wird mehr Flexibilität vorausgesetzt, der Kontakt zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden ist enger. In Kleinbetrieben sind weniger Zeit und Ressourcen vorhanden, um Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten zu fördern, und es bestehen weniger Möglichkeiten, Einrichtungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu nutzen.

Kleinbetriebe sind im ArbeitnehmerInnenschutz gegenüber Großbetrieben durch Ausnahmeregelungen vordergründig bevorteilt. Müssen Großbetriebe regelmäßig Präventivkräfte (ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsfachkräfte – ein Betrieb mit 51 Büroarbeitskräften beispielsweise im Ausmaß von 61 Stunden p.a.) beschäftigen, sind Kleinbetriebe nur zu einmal jährlichen Begehungen durch ArbeitsmedizinerInnen und Sicherheitsfachkräfte verpflichtet; diese Leistungen können von »AUVAsicher« kostenlos im minimalen Ausmaß (Arbeitsmedizin und Sicherheitstechnik zusammen: unter zehn Arbeitnehmenden 2,4 Stunden alle zwei Jahre, elf bis 20 Arbeitnehmende vier Stunden p.a., 21 bis 50 Arbeitnehmende acht Stunden p.a. Präventivzeit) in Anspruch genommen werden.

Ein bedeutender Unterschied des Zuganges von Kleinbetrieben zum Arbeitnehmenden-schutz resultiert aus der Ausnahme von der Verpflichtung zur Einrichtung von Arbeitsschutzausschüssen, in denen Vertretende von Arbeitgebenden und Belegschaft, ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsfachkräfte und zugesicherte ArbeitnehmerInnenvertreter (Sicherheitsvertrauenspersonen) sich austauschen. Gemäß § 88 Abs.2 ASchG hätte der Arbeitsschutzausschuss »(...) sämtliche Anliegen der Sicherheit, des Gesundheitsschutzes, der auf die Arbeitsbedingungen bezogenen Gesundheitsförderung und der menschengerechten Arbeitsgestaltung zu beraten«. Kleinbetriebe sind dazu nicht verpflichtet.

Kleinbetrieben fehlen daher die ExpertInnen, die auf mögliche Ansatzpunkte aufmerksam machen, oder die beauftragt werden können, Antworten zu liefern. Die Verpflichtung zur regelmäßigen Auseinandersetzung und die daraus hervorgehende regelmäßige Beschäftigung mit Fragen der Gesundheit und der Arbeitsgestaltung fehlen ebenso.

Dass es aber nicht unbedingt gesetzlicher Vorschriften bedarf, zeigen einige Kleinbetriebe, die sich freiwillig entsprechende Strukturen aufgebaut haben und diese zu ihrem Vorteil nutzen.

Die Schiene der betrieblichen Gesundheitsförderung vernachlässigt ebenfalls die Kleinbetriebe; das Grundkonzept (Gesundheitsbericht, Gesundheitszirkel) ist für Großbetriebe mit ihren Kommunikationsproblemen geschaffen, dem vordringlichen Problem der Kleinbetriebe, dem Mangel an Wissen im Bereich »Gesundheit und Sicherheit im Betrieb«, ist damit weniger

geholfen. Wenngleich zuletzt verstärkt Entwicklungsarbeit für die kleinbetriebliche Gesundheitsförderungsarbeit geleistet wurde (so das Projekt WEG des österreichischen Netzwerkes für betriebliche Gesundheitsförderung), fehlen (noch) speziell die Umsetzungsmodelle für Betriebe unter 50 Arbeitnehmenden. Das zeigen die Erfahrungen aus der Praxis, nicht nur in Österreich, sondern auch in der Schweiz und in Deutschland.

Der betriebliche Alltag zeigt zwar, dass gerade kleinere Betriebe stärker auf die Menschen eingehen und dass die Unterschiede der Menschen mehr an Bedeutung erlangen. Für eine bewusste Auseinandersetzung mit den Problemfeldern einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung fehlen jedoch vergleichsweise die Ressourcen, sei es die Zeit, sich Wissen zu erwerben, oder seien es die Finanzen, um spezielle Maßnahmen umzusetzen. Hinzu kommen die Beschränkungen durch geringe Größe, indem nur eine kleine Zahl an Arbeitsplätzen geboten werden kann, sodass Aufstiegs- und Umstiegsmöglichkeiten im Betrieb kaum möglich sind.

Eine Herausforderung ist die Überwindung der geringen Größe. Die Lösung könnte dabei in der Vernetzung der Betriebe liegen, indem z.B. zehn kleine Betriebe die Größe eines mittleren Betriebes erreichen.

Eine andere Herausforderung liegt in der geringen Ausdifferenzierung von Funktionen in Kleinbetrieben. Der Betriebsinhaber/Die Betriebsinhaberin muss eine Vielzahl von Aufgaben und Belastungen bewältigen; allzu oft bleibt für die Zukunftsagenden kaum Zeit (und wenn, dann nur am Wochenende). Die Aufmerksamkeit liegt auf den im Moment brennenden Problemen; das Thema »Alternsgerechte Arbeitsgestaltung«, das sich in der Gegenwart erst indirekt manifestiert, wird daher nicht einmal registriert.

### **Wie wird Veränderung möglich?**

Veränderung ist von vornherein nicht etwas Positives. In einem systemisch-konstruktivistischen Verständnis erschaffen wir uns durch die Wiederholung der immer wieder gleichen Kommunikation/Verhaltensmuster jedes Mal auf ein Neues. Etwas anders zu machen, stellt das Bestehende in Frage, gefährdet das, was sich bewährt hat.

Daher sind alle lebenden Systeme, seien es Menschen, Gruppen, Organisationen, Regionen oder Gesellschaften, bestrebt, mögliche Abweichungen, also Veränderungen, zu vermeiden.

Veränderung wird erst möglich werden, wenn das System selbst die Einsicht gewonnen hat, dass es so, wie es jetzt ist, nicht mehr weitergehen kann. Aber allein das ist noch zu wenig. Es muss zudem eine Vorstellung vorliegen, wo man hin will, also ein Bild eines zukünftigen Zustandes, der attraktiv erscheint. Aus dieser Differenz, diesem Ungleichgewicht zwischen dem unbefriedigenden Ist-Zustand und dem anstrebenswerten Soll-Zustand, entsteht eine Spannung, die jene Energie erzeugt, die Veränderung möglich macht. Sieht man dann noch einen Weg, wie man sich vom Bestehenden lösen und das Angestrebte erreichen kann, wird Veränderung möglich.

Voraussetzungen für Veränderungen Richtung einer alternsgerechter Arbeitswelt sind demnach:

- Es bedarf zuerst einer Einsicht (bei mehreren Personen einer vergemeinschafteten Einsicht) in die aktuelle oder künftige erwartbare Problemlage bzw. Herausforderung, die Verände-

rung notwendig macht. Es muss allen Handelnden deutlich werden, dass sich etwas ändern muss – so wie es ist, kann es nicht mehr weitergehen. Es gilt, Problembewusstsein zu schaffen.

- Darauf aufbauend gilt es, eine breite Akzeptanz für das Konzept »Alternsgerechte Arbeitswelt« zu schaffen und das »Haus der Arbeitsfähigkeit« als anzustrebendes Ziel zu verankern. Dabei wird es im »Vierten Stock« (Arbeitsbedingungen und Führung) bei den Verantwortlichen in den Betrieben ein besonderes Maß an Überzeugungsarbeit bedürfen. Vorteilhaft können bei der Argumentation Untersuchungen hinsichtlich des Returns on Investment von Alternsmanagement sein. Allerdings zeigen die Erfahrungen aus der betrieblichen Gesundheitsförderung, dass die eindeutigen Beweise für den wirtschaftlichen Nutzen nur bereits Überzeugte in ihrem Entschluss stärkten, während BewahrerInnen immer neue wirtschaftliche Beweise fordern.
- Um die Gangbarkeit des Veränderungsprozesses zu dokumentieren, werden Modellbetriebe benötigt, Pioniere, die aus ihren Erfahrungen berichten. Ein Betriebsinhaber/Eine Betriebsinhaberin glaubt vor allem ihres Gleichen, so wie man BetriebsrätInnen am besten über BetriebsrätInnen erreicht. Die erfolgreiche Praxis (Good Practice) dokumentiert die Machbarkeit und den Nutzen, der daraus zu ziehen ist.

### 3.3 Zielsetzungen

#### Prozessziele

Für die Realisierung des Projektes soll der gesundheitsfördernde Zugang gewählt werden. Demnach ist bei der Umsetzung darauf zu achten, dass die persönlichen Kompetenzen der Zielgruppe gestärkt werden (Empowerment), die Zielgruppe aktiv in das Projekt eingebunden wird, die Aktivitäten auf einer Bedarfsanalyse bei der Zielgruppe ansetzen (Partizipation) und die Maßnahmen nicht nur am Verhalten der Zielgruppe, sondern darüber hinaus auch auf jene Umstände ausgerichtet sind, die auf die Zielgruppe einwirken (Umfeldgestaltung). Der Fokus des Projektes richtet sich sowohl auf die Reduktion von Risiken und Defiziten als auch auf den Ausbau von Ressourcen und Potenzialen (Ganzheitlichkeit).

#### Strukturziele

Bei der Umsetzungsarbeit soll auf ExpertInnen gebaut werden, die im Feld »Gesundheitsförderung und alternsgerechtes Arbeiten« erfahren sind. Zum einen wird dadurch gewährleistet, dass an den evidenzbasierten Konzepten des »Alternsgerechten Arbeitens« angeknüpft wird und dass der Tendenz, bei Maßnahmen für ältere Arbeitnehmende ausschließlich auf Lebensstil und Bildungsangebote zu setzen, entgegengetreten wird.

Zum anderen erfordert der Auftrag des Projektes, nämlich Modelle zu entwickeln und zu erproben, dass, zumindest bei der beschränkten Projektlaufzeit, mit der Materie gut vertraute ExpertInnen zum Einsatz kommen, um den Fokus auf die Modelle (und nicht auf die Heran-

führung der Fachkräfte an die wissenschaftliche Informations- und Wissensbasis) legen zu können. Im Sinne der Nachhaltigkeit soll Letzteres durch Ausbildungsangebote für die regionalen Fachkräfte jedoch ermöglicht werden.

## **Ergebnisziele**

Der Auftrag des AMS für dieses Modellprojekt war die Entwicklung und Erprobung von Maßnahmen zur Förderung des »Altersgerechten Arbeitens«. Im Rahmen der einjährigen Projektdauer galt es, Zugänge zur Unterstützung speziell von Kleinbetrieben zu Modellen zu formen.

Abgeleitet aus dem Auftrag der Sozialpartner und der Projekteinreichung von Dr. Richard Schmidjell lagen dem Projekt »Oberpinzagu – Fit mit 50plus« folgende Ergebnisziele zugrunde:

- **Information und Sensibilisierung**

Klein- und Mittelbetriebe und Einrichtungen sowie deren Mitarbeitenden sollen zu der Thematik der betrieblichen Gesundheitsförderung bzw. des Alternsmanagements sowie über deren Nutzen und Notwendigkeit informiert und sensibilisiert werden.

- **Aufbau von Vernetzungen**

Betriebliche Netzwerke: Entsprechend der kleinbetrieblichen Struktur des Oberpinzgaus sollen Vernetzungen zwischen Betrieben in der Region aufgebaut werden. Es sollen ein Branchennetzwerk und eine regionale, gemeindebezogene Vernetzung aufgebaut werden. ExpertInnennetzwerk: Für ein nachhaltiges Angebot in der Modellregion Oberpinzgau soll ein Netzwerk bestehend aus ExpertInnen aller relevanten arbeitsmarkt- und gesundheitspolitischen Bereiche zur fachlichen Betreuung von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden über 50 Jahre etabliert werden.

- **Durchführung von Gesundheits-Checks**

Für über-50-jährige Arbeitgebende und Arbeitnehmende sollen Gesundheits-Checks angeboten und durchgeführt werden. Inhalt der Checks soll auch die Erhebung der Arbeitsfähigkeit mittels des Instrumentes des Arbeitsbewältigungsindex sein. Die Checks beinhalten zusätzlich eine individuelle Beratung basierend auf den Untersuchungsergebnissen (Coachings). Es sollen 300 Arbeitsbewältigungs-Coachings durchgeführt werden.

- **Institutionalisierung und Dynamisierung des Prozesses**

Das Projekt soll in Zusammenarbeit mit dem Regionalverband Oberpinzgau und regionalen Vertretungen der Sozialpartner umgesetzt werden. Dadurch sollen die bestehenden Kontakte genutzt und Strukturen im Sinne der Nachhaltigkeit aufgebaut werden.

## **Zielgruppe**

Das Projekt fokussiert folgende Zielgruppen:

- **Menschen ab 50 bis 65 Lebensjahre**

Unabhängig davon, ob unselbständig oder selbständig tätig oder ohne Erwerbsbeschäftigung.

Bei den Aktivitäten in den Betrieben ist darauf zu achten, dass diese im Betrieb allen Arbeitnehmenden zu Gute kommen, da ansonsten durch die entstehende Polarisierung eine nutzbringende Entwicklung im Betrieb verhindert wird.

- **Kleinbetriebe**

Unter Kleinbetrieben sind entsprechend der unterschiedlichen Verpflichtungen im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz Betriebe mit weniger als 50 Arbeitnehmenden zu verstehen.

- **Gesamte Bevölkerung des Oberpinzgaus**

Diese soll zwecks Information und Sensibilisierung primär über das Setting »Gemeinde« erreicht werden.

### 3.4 Aufbauorganisation

#### ProjektpartnerInnen

- AMS Salzburg – Auftraggeber und Finanzier.
- Kammer für Arbeiter und Angestellte Salzburg – strategischer Partner und mit der Pinzgauer Außenstelle und Bildungseinrichtung (BFI) auch regionaler Partner.
- Wirtschaftskammer Salzburg – strategischer Partner und mit der Pinzgauer Außenstelle und Bildungseinrichtung (WIFI) auch regionaler Partner.
- AMD Salzburg – Projektträger und Kompetenzzentrum für alternsgerechte Arbeitsgestaltung.
- Regionalverband Oberpinzgau – regionaler Partner und als Netzwerk der neun Gemeinden.
- Neben den ExpertInnen des AMD sollen vorzugsweise BeraterInnen aus dem Oberpinzgau auf Werkvertragsbasis mitwirken.

#### Projektaufbau

Zur Klärung der strategischen Fragen des Projektes, zum Austausch und zur Information der ProjektpartnerInnen wurde eine strategische Steuerungsgruppe installiert. Diese bestand aus einem Vertreter des AMS (Dr. Anton Költringer), der AK (Mag. Wilfried Bischofer), der WK (Dr. Richard Schmidjell), des Regionalverbandes Oberpinzgau (Mag. Erich Czerny), des AMD Salzburg (Dr. Thomas Diller) sowie der Projektleiterin.

Für die Umsetzung des Projektes in der Region wurde eine operative Steuerungsgruppe gebildet. In dieser kamen regionale VertreterInnen der Sozialpartner und VertreterInnen des Regionalverbandes (Bgm. Mag. Erich Czerny, Dr. Bernhard Gratz, Dr.<sup>in</sup> Ingrid Novotna-Krabbe) und die Projektleiterin zusammen. In 14 Sitzungen wurde – verteilt über die einjährige Projektdauer – die Arbeit vor Ort koordiniert und reflektiert.

Projektleiterin war Frau Mag.<sup>a</sup> Karin Hagenauer MSc, leitende Arbeitspsychologin des AMD Salzburg. Ihre Aufgabe bestand in der organisatorischen Führung sowie in der Koordination aller im Rahmen des Projektes zu erfüllenden Maßnahmen. Sie hatte auf die Einhaltung der inhaltlichen sowie der zeitlich sehr eng gesetzten Vorgaben zu achten; ebenso steuerte sie

die Kommunikation zu den ProjektpartnerInnen und den verschiedenen AnsprechpartnerInnen in der Region.

Der AMD Salzburg zeichnete für das Projektmanagement und die fachliche Führung (Dr. Thomas Diller) verantwortlich. Die Medienarbeit wurde von einer Mitarbeiterin des AMD Salzburg, Frau Friederike Knoll, gestaltet und umgesetzt.

Die Umsetzungsarbeit vor Ort gewährleistete der Regionalverband Oberpinzgau, insbesondere sorgte dieser für die Infrastruktur und die notwendigen Verbindungen.

Zwecks Qualitätsentwicklung fanden mit den umsetzenden BeraterInnen zwei Qualitätszirkel im Ausmaß von jeweils einem halben Tag statt. An diesen Workshops nahm auch Mag.<sup>a</sup> Brigitta Geißler-Gruber, Projekt »arbeitsleben Gmunden«, teil; sie leitete parallel zum Oberpinzgau-Projekt im Salzkammergut das Projekt »SAFE – eine Zukunftsinitiative für den Erhalt des Arbeitsvermögens und mehr Lebensqualität im Beruf«. Inhalte der Reflexionsworkshops waren:

- Austausch zum Stand der Projekte im Oberpinzgau und im Salzkammergut, insbesondere hinsichtlich des Arbeitsbewältigungs-Coachings.
- Reflexion über den Aufbau von betrieblichen Vernetzungen sowie mögliche inhaltliche Weiterentwicklungen zur Betriebsberatung 50plus.

Das Projekt begann im Herbst 2006 und endete im Herbst 2007. Für das Projekt stand ein Budget von 130000 Euro zur Verfügung, bereitgestellt vom AMS Salzburg im Rahmen des Sonderprogrammes zur Beschäftigung Älterer.

### **3.5 Ablauforganisation**

Im Folgenden sind die in der einjährigen Projektdauer umgesetzten Maßnahmen im Überblick dargestellt. Die Details sind in den, von den jeweils Verantwortlichen verfassten, gesonderten Berichten in der vorliegenden Broschüre zu finden.

#### **Information und Sensibilisierung**

Mittels einer Informationsoffensive galt es, das Thema »Alternsgerechtes Arbeiten« in der Region durchzusetzen, also auch Sensibilisierungsarbeit dafür zu leisten. Dabei mussten einerseits die Schlüsselpersonen und die ExpertInnen vor Ort erreicht werden, um mit dem Arbeitsauftrag »Alternsgerechtes Arbeiten« in seinen vier Dimensionen anschlussfähig zu werden. Zum anderen war die gesamte Bevölkerung, aber insbesondere die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen, mit Informationsangeboten zu erreichen, um ein Bewusstsein für die Defizite und Risiken, aber auch für die Chancen und Potenziale durch das Altern im beruflichen Umfeld zu schaffen.



## Informationsveranstaltungen

Am Beginn des Projektes stand eine Auftaktveranstaltung, bei der an einem Abend alle Schlüsselpersonen der Region – BürgermeisterInnen, ExpertInnen, BetriebsinhaberInnen von Betrieben mit besonderer Bedeutung für die Region, BetriebsrätInnen – vom Regionalverband Oberpinzgau eingeladen wurden. Neben der Vorstellung des Projektes und der geplanten Maßnahmen referierte eine mit dem Age-Management vertraute Beraterin über unterschiedliche Herausforderungen und Lösungen hinsichtlich des Themas »Alternsgerechtes Arbeiten«.

Die Veranstaltung war sehr gut besucht, aus allen neun Gemeinden waren Vertretende anwesend. Beim anschließenden Buffet wurde informell ausgiebig diskutiert.

Gegen Ende des Projektes, abgestimmt auf eine Gesundheitswoche in der Region, wurde der Bevölkerung beim Gesundheitstag des Krankenhauses Mittersill ein Informationstand geboten, bei dem sich die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmenden auch individuell beraten lassen konnte.

Im Anschluss daran wurde für jene, die untertags nicht ins Krankenhaus kommen konnten, ein Abendangebot im Nationalparkmuseum Mittersill bereitgestellt.

Während der Gesundheitstag einen guten Zuspruch fand, wurde das Abendangebot nur eingeschränkt in Anspruch genommen.

## Medienarbeit

Während der Projektumsetzung wurde großer Wert auf die mediale Berichterstattung gelegt. Es gelang über die Zeit immer wieder Berichte (insgesamt 70 Berichte) zu lancieren, primär in den lokalen Medien, zum Teil auch in den bundeslandweiten Zeitungen und Radioprogrammen.

Neben Presseaussendungen und persönlichen Medienkontakten wurden über zwei Pressekonferenzen in Mittersill das Thema »Alternsgerechtes Arbeiten« und konkrete Informationen zum Projekt transportiert. Die Pressekonferenzen fanden zu Projektbeginn und zu Projektende statt. An den Pressekonferenzen nahmen hochrangige VertreterInnen der Sozialpartner und des AMS teil. Bei der Abschlusspressekonferenz berichteten ein Unternehmer und eine ältere Arbeitnehmerin über die Erfahrungen bei der Entwicklungsarbeit im Rahmen des Projektes.

Als besondere Ressource standen die Mittersiller Nachrichten zur Verfügung. Durch die enge Kooperation des Regionalverbandes mit diesem Kleinformat der Region konnte Mitte der Projektlaufzeit zu einem günstigen Preis eine Sondernummer zum Thema »Alternsgerechtes Arbeiten« herausgegeben werden.

Die achtseitige Ausgabe informierte über den Leistungswandel beim Altern, über die Notwendigkeit, ein Leben lang zu lernen, wie alternsgerechte Arbeitsplätze auszusehen haben und über den richtigen Lebensstil. Zudem wurden die Angebote des Projektes für die Bevölkerung dargestellt.

Die Sonderausgabe hatte neben der Information auch den Zweck, der Bevölkerung Rückmeldung über die durchgeführte Befragung zu geben und einen Angebotskatalog zu präsentieren, der auf die in der Befragung von der Bevölkerung geäußerten Wünsche aufbaut.

## Fragebogenerhebung

Für die Umsetzung des Projektes hatte die Befragung aller 50- bis 65-jährigen OberpinzgauerInnen eine ganz besondere Bedeutung. Gegen Anfang des Projektes (Jänner 2007) wurde über die jeweiligen Gemeindeämter mit Begleitschreiben des/der Bürgermeisters/Bürgermeisterin der vierteilige Fragebogen an 3854 Personen verschickt. Über die Gemeindeämter oder direkt über den Regionalverband Oberpinzgau kamen 1123 ausgefüllte Bögen retour; das ist eine Rücklaufquote von 29 Prozent. Der Fragebogen erfüllte mehrere Funktionen im Projekt:

- Die Einbindung der Gemeinden und das Anschreiben von mehr als einem Sechstel der Bevölkerung der Region lieferten einen Beitrag zur Bekanntheit und zur Akzeptanz des Projektes und seiner Maßnahmen.
- Der Fragebogen war derart aufgebaut, dass zu den »Vier Stockwerken« der Arbeitsfähigkeit eigene Fragen eingebaut wurden. Bei der Beantwortung war die Zielgruppe gefordert, sich mit den Einstellungen zu den Potenzialen älterer Arbeitnehmender auseinanderzusetzen, sich Gedanken zu Bildung und Lernen zu machen, die Arbeitsbedingungen und die erlebten Belastungen in der Arbeit zu reflektieren und über ihr Gesundheitsverhalten und den Gesundheitszustand nachzudenken. So waren die mindestens 15 Minuten, die zum Ausfüllen des Fragebogens notwendig waren, für das Thema gewonnen. Dabei sind die innerfamiliären Diskussionen nicht eingerechnet.
- Es wurden mit dem Fragebogen auch die Einschätzungen der 50- bis 65-Jährigen zu den bestehenden Bildungs- und Gesundheitsangeboten in der Region erhoben. Verbunden mit der Frage nach besonderen Wünschen ergab sich daraus ein Bild über die Bedürfnisse der älteren Bevölkerung im Oberpinzgau. Darauf aufbauend konnten dann spezielle Angebote zusammengestellt werden.

Ergebnis der Befragung war u. a., dass sich die 50- bis 65-Jährigen mehr Herausforderungen wünschen und dass ihnen, wenngleich sie grundsätzlich mit den Arbeitsbedingungen zufrieden sind, die Entwicklungsmöglichkeiten fehlen. Das Bild von den älteren »erschöpften« Menschen im Berufsleben wurde deutlich widerlegt.

## Forumtheater-Aufführungen

Um mit den Menschen im Oberpinzgau in Interaktion zum Thema »Alternsgerechtes Arbeiten« zu kommen, wurde die Methode des »Forumtheaters« gewählt. Im Unterschied zu Vorträgen, Kabarett-Aufführung oder klassischem Theater wird dabei die Hierarchie zwischen Vortragenden und Zuschauenden durchbrochen. Bei diesem Zugang aus dem Methodenpool des »Theaters der Unterdrückten« von Augusto Boal (vgl. Boal 1989) wird den Anwesenden eine Szene zu einer Konfliktsituation (im Projekt waren es die Erlebnisse eines älteren Arbeitnehmers im täglichen Berufsalltag) vorgespielt.

Die Zuschauenden werden dann eingeladen, in die Szene als Schauspielende einzusteigen. Sie können dabei andere Verhaltensmuster ausprobieren, zum Beispiel zeigen, wie der ältere Arbeitnehmer besser seine Kompetenzen aufzeigen könnte. Im Spiel können Alternativen aus-

probiert werden, es entsteht eine lebhafte Auseinandersetzung aller Anwesenden mit der Konfliktbewältigung.

Das Forumtheater wurde von einer Theaterpädagogin des AMD Salzburg, Mag.<sup>a</sup> (FH) Barbara Wick, geleitet, die Schauspielenden kamen überwiegend aus der Region. Am Beginn galt es, Vertrauen in die Methode aufzubauen, das Abgehen vom klassischen Theaterspielen erforderte Überzeugungsarbeit. Der Erfolg der fünf in den Gemeinden gespielten Aufführungen zeigte das Potenzial dieser Methode. Die Teilnehmenden waren von der Thematik gefesselt, nach Ende der Darbietung wurde noch hitzig weiterdebattiert.

## **Vernetzung von Arbeitsmarkt- und GesundheitsexpertInnen**

Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit in den Betrieben bedarf auch einer Fülle von Angeboten in den Bereichen »Gesundheit« und »Bildung«. Aufbauend auf den Ergebnissen der Fragebogenerhebung wurden Angebote zusammengestellt und in der Sonderausgabe der Mittersiller Nachrichten publiziert.

Zwecks nachhaltiger Verankerung dieser Angebote arbeiteten unter Führung von Dr. Bernhard Gratz Bildungs- und GesundheitsexpertInnen am Aufbau eines Netzwerkes rund um den Regionalverband Oberpinzgau.

In sieben Vernetzungstreffen wurden sämtliche regionale Bildungsträger sowie selbständig tätige ExpertInnen eingeladen, Angebote für Menschen 50+ zusammenzustellen. Besonders wichtig war es dabei, bestehende Angebote zu bündeln und nicht nur Neues zu entwickeln. Die enge Zusammenarbeit mit der Regionalen AMS-Geschäftsstelle Zell am See machte es möglich, hier auch ein Angebot für Arbeitsuchende 50+ zusammenzustellen.

Die Koordination bestehender Angebote und der Umgang mit Konkurrenzsituationen zwischen den anbietenden Institutionen und ExpertInnen erschwerte die Umsetzung der Vernetzungsarbeit. Es gelang, ein umfangreiches Angebot zusammenzustellen, allerdings war die Inanspruchnahme bis Projektende (noch) nicht befriedigend.

## **Beratungsangebote**

Das Modellprojekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« sollte die Chance bieten, geeignete Zugänge zu unterstützenden Beratungsangeboten für eine altersgerechte Arbeitswelt zu entwickeln und auszuprobieren. Zur Stärkung der älteren Arbeitnehmenden wurde die Methode des Arbeitsbewältigungs-Coachings zur individuellen Beratung gewählt. Als Möglichkeit der Heranführung von Kleinbetrieben an das Thema sowie um erste Veränderungsoptionen im Betrieb zu sichten und um voneinander zu profitieren, wurde die Vernetzung von Betrieben, ein Mal mit dem verbindenden Kriterium »Gleiche Branche«, das andere Mal mit dem Kriterium »Aus einer Gemeinde«, angegangen. Für Kleinbetriebe, die einen Entwicklungsprozess zu einer altersgerechten Arbeitsgestaltung beginnen wollen, wurde Begleitung für diese Veränderungsprozesse angeboten.

## **Individuelle Beratung**

Den 50- bis 65-Jährigen im Oberpinzgau wurde mit dem Arbeitsbewältigungs-Coaching eine spezielle Beratung geboten. Grundlage ist der von FIOH entwickelte Arbeitsbewältigungsindex, mit dem mittels sieben Fragen die Arbeitsfähigkeit ermittelt wird. Anhand dieses standardisierten Fragebogens bespricht der/die BeraterIn (ArbeitsmedizinerIn, ArbeitspsychologIn) mit dem/der zu Beratenden die für die Arbeitsfähigkeit relevanten Bereiche durch. Neben der Reflexion der derzeitigen Arbeitsituation geht es darum, gemeinsam mit dem/der zu Beratenden jene Möglichkeiten herauszuarbeiten, die er/sie selbst zu einer Verbesserung der Arbeitsfähigkeit verwirklichen kann und die der Betrieb dazu leisten könnte und sollte. Das Beratungsgespräch dauert 45 bis 60 Minuten.

Das Arbeitsbewältigungs-Coaching war im Anschluss an eine Gesundenuntersuchung beim Hausarzt bzw. bei der Hausärztin geplant. Die Beratungen sollten in den Ordinationen der niedergelassenen ÄrztInnen durchgeführt werden, wobei ArbeitsmedizinerInnen in die Ordination kommen und das Arbeitsbewältigungs-Coaching – sofern gewünscht – auch schon die Gesundenuntersuchung durchführen.

Zwecks Verbundenheit zu den niedergelassenen ÄrztInnen und zur nachhaltigen Verankerung der Kompetenz wurden sechs ArbeitsmedizinerInnen der Region in einem eineinhalb Tage dauernden Workshop unter Leitung von Mag.<sup>a</sup> Brigitta Geißler-Gruber mit dem Age-Management und dem Instrument des Arbeitsbewältigungs-Coachings vertraut gemacht.

Insgesamt sollten 300 Arbeitsbewältigungs-Coachings durchgeführt werden, im Endeffekt waren es knapp 230. Die An- und Einbindung der niedergelassenen ÄrztInnen ist nicht gelungen. Das lag zum einen an der zeitlichen Überlastung der niedergelassenen ÄrztInnen und der nicht gelungenen Überzeugungsarbeit für die Bedeutung des Coachings. Zum anderen wirkte der Antagonismus zwischen Krankenhaus und niedergelassenen ÄrztInnen erschwerend.

Dem Krankenhaus Mittersill wird in der Region, somit auch durch den Regionalverband, große Bedeutung beigemessen; dadurch wird seitens der niedergelassenen ÄrztInnen allen Maßnahmen mit Vorsicht begegnet. Für die Gewinnung der niedergelassenen ÄrztInnen wäre wahrscheinlich der Weg über die Ärztekammer günstiger gewesen.

Nachdem sich abzeichnete, dass die Schiene über die niedergelassenen ÄrztInnen nicht die gewünschte Zahl an Coachings ermöglichen wird, wurden die ausgebildeten regionalen ArbeitsmedizinerInnen beauftragt, selbst Menschen in Beschäftigung (50+ und wohnhaft im Oberpinzgau) zu akquirieren und zu beraten.

## **Vernetzung von Kleinbetrieben**

Dieses Beratungsangebot war vor allem für Kleinbetriebe gedacht. Durch die aus der gegenseitigen Verknüpfung entstehende neue Größe können Defizite aus der geringen Größe der Einzelnen ausgeglichen werden. In einem ersten Schritt sollte eine Vernetzung der Betriebe erreicht werden; wünschenswert wäre, dass aus den Vernetzungen Netzwerke werden, die sich eine eigene Struktur aufbauen und selbstgesteuert weiterarbeiten.

Als Verbindendes waren zum einen die Zugehörigkeit zur selben Branche und zum anderen die Zugehörigkeit zu derselben Gemeinde gedacht. Über Aussendungen der Wirtschaftskammer und über die persönlichen Kontakte der VertreterInnen des Regionalverbandes wurde nach InteressentInnen gesucht. Aus der Liste der Interessierten kristallisierten sich die Branche der Holzverarbeitung und die Gemeinde Mittersill heraus.

Für die Begleitung und Beratung wurde Mag.<sup>a</sup> Michaela Erkl-Zoffmann beauftragt. Sie ist als Unternehmensberaterin schon seit Jahren im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung und des Age-Managements tätig. Die Entsendung einer für die Region »fremden« Beraterin stieß auf einigen Widerstand. Erschwerend erwies sich, dass die Beraterin nicht bereits in die Akquisition der Betriebe eingebunden war, sondern erst nach Namhaftmachung durch den Regionalverband mit den Betrieben in Kontakt trat; dadurch waren in die für die Vernetzungsarbeit wichtige Vertrauensbeziehung auch die VertreterInnen des Regionalverbandes involviert.

Für die Vernetzung waren sechs abendliche Workshops geplant. Im Sinne der Gesundheitsförderung sollten die Themen weitgehend frei von den Teilnehmenden bestimmt werden können, die Beraterin moderierte die Diskussionen und brachte das notwendige und gewünschte Fachwissen über Vorträge oder das Hinzuladen von ExpertInnen (ArbeitsmedizinerInnen) ein. Die Inhalte der Workshops (regional: sechs Workshops, Branche: vier Workshops) waren:

- Sensibilisierung für die Thematik.
- Altersstrukturanalyse im Betrieb.
- Informationsvermittlung für Unterstützungsangebote.
- Arbeitsmedizinische Informationen.
- Verbesserung von Arbeitsabläufen.
- Betriebliche Gesundheitsförderung.
- FacharbeiterInnenmangel.
- Qualifizierung von Arbeitskräften.
- Arbeitsbewältigungs-Coaching.

Um für die Bearbeitung der Thematik eine Betroffenheit, also ein Relevanz-Empfinden, auszulösen, wurde mit älteren Mitarbeitenden aus den regional vernetzten Betrieben ein eigener Workshop umgesetzt. Es wurden Hinweise erhoben, welche Arbeitsbedingungen von den älteren Arbeitnehmenden als belastend erlebt werden und welche Vorschläge sie haben, um diese zu verbessern. Als Unterstützung für die Mitarbeitenden wurden ihre eigenen Stärken, ihr Beitrag zur erfolgreichen Arbeit des Betriebs herausgearbeitet. Ein derartiger Workshop war für die älteren Arbeitnehmenden absolutes Neuland; die zwei Moderatorinnen hatten für die elf lernungsgewohnten Teilnehmenden viel Unterstützungsarbeit zu leisten.

Die Umsetzung der betrieblichen Vernetzungen war davon beeinträchtigt, dass es trotz intensiver Bemühungen nur eingeschränkt gelang, ausreichend Betriebe bzw. Betriebsinhabende zu gewinnen; bei der Vernetzung von Betrieben einer Gemeinde gelang es besser, bei der Branche war es ausgesprochen schwierig (regionale Vernetzung: zehn Betriebe, Branchenver-

netzung Holz: fünf Betriebe). Die Workshops ermöglichten die gemeinsame Auseinandersetzung, der Aufbau von Netzwerken ist nicht gelungen.

### **Betriebliche Beratung**

Die Implementierung eines »Age-Managements« im Betrieb erfolgt über einen Entwicklungsprozess, in dem der Betrieb und seine Menschen in verschiedenen Bereichen Veränderungsarbeit zu leisten haben. Betriebe werden sich nur dann auf einen derartigen Transformationsprozess einlassen, wenn sie sich von der Gangbarkeit des Weges überzeugt haben. Da nichts überzeugender ist als Good-Practice-Beispiele, am Besten vorgestellt von seines-/ihresgleichen, sollen im Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« drei Betriebe (anfänglich waren zwei geplant, freiwerdende Ressourcen aus der geringeren Zahl an Coachings machten den dritten Betrieb möglich) begleitet werden. Die Akquisition der Betriebe erfolgte ebenfalls über den Regionalverband, sie erwies sich im Vergleich zu den Vernetzungen deutlich einfacher; die Betriebe waren:

- Egger Bau GmbH (Mittersill, 50 Mitarbeitende).
- Nationalpark Kinderhotel Felben (Mittersill, 40 Mitarbeitende).
- Keil Ski (Uttendorf, 160 Mitarbeitende).

Im Rahmen des Projektes standen vier Beratungstage pro Betrieb zur Verfügung, zusätzlich wurden Arbeitsbewältigungs-Coachings angeboten. Aufbauend auf der Analyse des Ist-Zustandes im Betrieb (mittels eines eigens entwickelten Productive-Ageing-Checks und über die Auswertung der Coaching-Gespräche) wurde mit der Führung über Maßnahmen in den Handlungsfeldern »Gesundheitsförderung«, »Kompetenz«, »Einstellungen und Werte«, »Arbeitsgestaltung«, »Führung« sowie »Familie und Beruf« diskutiert. Das Ergebnis der Beratung war ein Strategiepapier über die weiteren Schritte für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung.

Die betrieblichen Beratungen kamen in den Betrieben sehr gut an, die herausgearbeiteten Stärken des Betriebes gaben Selbstvertrauen, die aufgezeigten Verbesserungspotenziale anzugehen. Bei der Abschlusspressekonferenz berichtete der Betriebsinhaber von Egger Bau über seine Erfahrungen.

## **3.6 Kritische Erfolgsfaktoren**

Auf welche Faktoren war bei der Umsetzung des Projektes »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« zur Erfüllung des Auftrages des AMS zur Förderung einer altersgerechten Arbeitswelt mit besonderem Blick auf Kleinbetriebe besonderes zu achten?

- Die Förderung einer altersgerechten Arbeitswelt verlangt insbesondere auch die Veränderungsarbeit an den Arbeitsbedingungen in den Betrieben. Eine Tatsache, die gerne übersehen wird, wie auch in der betrieblichen Gesundheitsförderung immer wieder zu erleben ist. Für die betriebliche Gesundheitsförderung wurde das Arbeiten an den Arbeitsbedin-

gungen und der Arbeitsorganisation durch die »Luxemburger Deklaration für betriebliche Gesundheitsförderung« als Kriterium festgeschrieben. Bei Productive Ageing gibt es derzeit nur die wissenschaftliche Basis.

Bei der Realisierung der geplanten Maßnahmen ist daher darauf zu achten, dass neben Gesundheit und Bildung auch der Bezug zu den Arbeitsbedingungen inklusive Führung erhalten bleibt und dass Veränderungsarbeit auch in diesem Bereich initiiert wird.

- Um Bewusstsein für die Erfordernisse des »Alterns im Betrieb« zu schaffen, ist es notwendig, mit den Menschen in einen Dialog zu treten, mit ihnen die Relevanz des Themas zu erschließen. Damit den Menschen zielgerichtet Unterstützung geboten werden kann, ist es notwendig, dass sie ihre Probleme und Bedürfnisse äußern können und darauf aufbauend Lösungen geboten werden.
- Die Realisierung des Auftrages in einer abgeschlossenen Region verlangt insbesondere, dass nicht nur die Menschen, sondern auch die Institutionen vor Ort für die Sache gewonnen werden. Das betrifft Institutionen aus der Region ebenso wie die Geschäftsstellen von überregionalen Institutionen. Es gilt, diese als PromotorInnen für das Projekt zu gewinnen und über sie mit den Menschen in Kontakt zu kommen.

Für ein Jahr Projektdauer wurde eine große Anzahl an verschiedenen Zugängen zusammengestellt. Es sollte nicht nur ein einziger Weg entwickelt und erprobt werden. Es galt, die Chancen, die sich aus den Sondergeldern des AMS für ältere Arbeitnehmende ergeben haben, für mehrere Modelle zu nutzen.

## 4 Projektbausteine

### 4.1 Information und Sensibilisierung (Thomas Diller)

#### 4.1.1 Informationsoffensive

In Gesprächen, Vorträgen, Zeitungen, Rundfunk, Büchern und nunmehr Internet werden wir mit Informationen überflutet, wir leben in einem permanenten Informationsüberfluss. Wie soll es unter diesen Voraussetzungen gelingen, mit seinen eigenen Botschaften zu der ausgewählten Zielgruppe durchzudringen?

Es gibt keine Daten an sich, sondern nur beobachtungsabhängige – also durch Beobachtung erzeugte oder konstruierte – Daten. Hinter dem, was wir in einem Vortrag hören, verbergen sich Ideen, Konzepte, Vorurteile, Ideologien, Theorien etc., also das, was die Beobachtung des Vortragenden geleitet hat. Solche Daten stehen in beliebiger Menge zur Verfügung, dabei ist in aller Regel nicht der Mangel, sondern unsere Überflutung das Problem (Wilke 2001, Seite 7f). Hinter dem, was wir als Daten präsentiert bekommen, steckt somit bereits ein Auswahlvorgang, der für uns anschlussfähig ist oder nicht.

Sind die Daten für ein System (Person, Gruppe, Organisation, Region, Gesellschaft) anschlussfähig, erweisen sie sich für dieses als relevant, so werden die Daten zu Informationen für das System. Nachdem es jedoch von System zu System unterschiedliche Relevanzkriterien gibt, ist von vornherein nicht garantiert, dass eine Information vermittelt werden kann. Die Informationsvermittlung wird nur bei identischen Relevanzkriterien gelingen, eine Konstellation, die identische Systeme erfordert, welche es allerdings »in Reinform« nicht gibt (Wilke 2001, Seite 8f).

Diese Beobachtung widerspricht der weit verbreiteten Einschätzung, dass man für die Vermittlung von Informationen diese nur über ein geeignetes Medium der Zielgruppe zu präsentieren hat. Herausforderung dabei: Wie bekomme ich möglichst viele Zuhörende, Lesende oder Zuschauende? Gut aufbereitet und »schon sind die Informationen drüben«.

Informationsvermittlung wird nur gelingen, wenn diese in ein Umfeld von gegenseitigem Lernen gebracht wird. Daher ist es besser, von einem Informationsaustausch zu sprechen. Es erfordert einen gemeinsamen Erfahrungskontext, einen Prozess des Voneinander-Lernens, der dafür sorgt, dass sich die Kriterien der Bewertung von Daten – also die Prozeduren der Konstruktion von Informationen in einer gemeinsamen Praxis – so annähern, dass eine annähernde oder hinreichende Übereinstimmung der Informationen resultiert (Wilke 2001, Seite 17).

Für die Informationsoffensive »Alternsgerechtes Arbeiten« im Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« folgt daraus, dass es, über die Vermittlung von Daten hinaus, um die Schaffung von Lernfeldern geht, in denen den verschiedenen involvierten Systemen (Oberpinzgauer Bevölkerung, Betriebe, ExpertInnen, verschiedene Institutionen, Gemeinden oder



auch Gesamtregion) eine aktive Auseinandersetzung mit den präsentierten Daten ermöglicht wird.

Je mehr Partizipation geboten wird, umso größer ist die Chance, zu einem Informationsaustausch zu kommen. An partizipativen Instrumenten kamen zum Einsatz:

- **Informationsveranstaltung für die Schlüsselpersonen**

Dieser nur sehr eingeschränkt partizipative Zugang bietet die Gelegenheit zur Diskussion der gebotenen Daten und der projektierten Vorgangsweise.

- **Pressekonferenzen**

Indem Vertretende wesentlicher Institutionen auf das Podium von Pressekonferenzen gebeten werden, sind sie gefordert, sich im Vorfeld intensiver mit der Materie auseinanderzusetzen und die verschiedenen Daten hinsichtlich ihrer Relevanz für die vertretende Institution zu überprüfen.

- **Vernetzungen**

Ausgangspunkt für eine Vernetzung ist ein gemeinsames Interesse, die Überzeugung, dass gemeinsam mehr erreicht werden kann. Der Weg zu einer funktionierenden Vernetzung verlangt die intensive Auseinandersetzung mit der gemeinsam zu bearbeitenden Materie und die Entwicklung gemeinsamer Relevanzkriterien.

Im gegenständlichen Projekt wurden Vernetzungen zwischen Betrieben und zwischen den ExpertInnen im Oberpinzgau angestrebt (siehe dazu die gesonderten Berichte von Mag.<sup>a</sup> Michaela Erkl-Zoffmann sowie Dr. Bernhard Gratz).

- **Befragung**

Mit den Menschen wird in einen Dialog getreten. Ihre Meinungen und Bedürfnisse werden abgefragt, das Ergebnis wird ihnen zurückgemeldet, verbunden mit ersten Maßnahmen zur Bearbeitung der geäußerten Anliegen.

Über die Zusammenstellung der Fragen kann zudem die Aufmerksamkeit der Befragten auf spezielle Themen gelenkt werden; in der Zeit, die sich die Antwortenden für eine Frage nehmen, findet zumindest die Auseinandersetzung mit dem hinter der Frage stehenden Aspekt statt.

- **Forumtheater**

Diese Schauspielform aus dem Methodenpool des »Theaters der Unterdrückten« von Augusto Boal durchbricht das übliche Schema von Wissenden (Schauspielende) und Unwissenden (Zuschauende). Indem die Zuschauenden zu Schauspielenden werden und gemeinsam an der Lösung des aufgezeigten Problems arbeiten, wird jenes Lernfeld geschaffen, das Informationsaustausch ermöglicht (siehe dazu den gesonderten Bericht von Mag.<sup>a</sup> (FH) Barbara Wick).

Um einen Informationsaustausch möglich zu machen, erfordert es die Schaffung von Lernfeldern; die beteiligten Systeme müssen die Bereitschaft einbringen, bestehende Sichtweisen und/oder eingespielte Vorgangsweisen gegen etwas Neues aufzugeben. Das stellt für das System eine große Zumutung dar, impliziert es doch, dass das Vorhandene weniger passend war. Das

verschärft sich noch, sofern vom anderen System sogar Muster übernommen werden müssen. Es gilt, diesen Widerstand bei der Informationsarbeit zusätzlich zu überwinden.

Gerade bei Projekten in abgeschlossenen Regionen ist hier mit Ablehnung zu rechnen. Aus der Innensicht der Region ist alles notwendige Wissen vorhanden, die Vorgangsweisen sind adäquat. Mangel besteht in fehlenden Ressourcen für die Umsetzung dessen, was man für notwendig hält. Finanziert durch die Gelder, die der Region selbst nicht zugestanden werden, kommen von außen Anregungen, die Sichtweisen zu verändern, Vorgangsweisen aufzugeben bzw. weiterzuentwickeln. Die systemimmanente Abwehr gegen Veränderung wird durch diese Zustimmung verstärkt. Speziell die ExpertInnensysteme in der Region fühlen sich in ihren Rollen als ExpertInnen bedroht und müssen erst gewonnen werden.

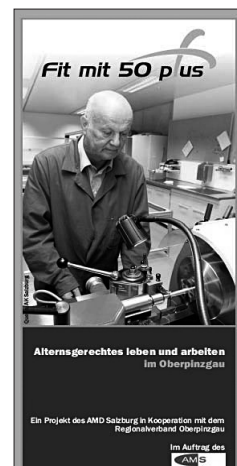
Diese Problematik zeigte sich bei der Umsetzung des Projektes »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« sehr deutlich. Die Kompetenz der für die Region externen ExpertInnen musste immer wieder bewiesen werden, angewandte Methoden mussten erst als passend bewiesen, regionsinterne Fehleinschätzungen aufgeklärt werden. Als Erkenntnis aus der Projektarbeit lässt sich festmachen, dass es vor allem in der Anfangsphase sehr viel Zeit und Aufmerksamkeit für die Erarbeitung gemeinsamer Sichtweisen speziell mit den ExpertInnensystemen vor Ort braucht. Die Beschränkungen in Projekten – Zeit infolge knapp definierter Projektlaufzeiten, kaum Budget für die Beauftragung vor Ort – stehen dabei behindernd zur Seite.

Die Umsetzung der Informationsoffensive erfolgte in Zusammenarbeit zwischen Regionalverband Oberpinzgau und AMD Salzburg.

### **Bewerbung/Folder/Plakat**

Die Bewerbung des Projektes in der Region wurde vom Regionalverband Oberpinzgau werkstelligt. Als Kommunikationsschienen dienten die neun Gemeindeämter und vor allem persönliche Kontakte. Mit großem persönlichen Einsatz wurde über Telefonate und persönliche Gespräche für die verschiedenen Angebote geworben. Dieser persönliche Zugang verursachte einen beträchtlichen Zeitaufwand und erforderte zudem, dass sich die Engagierten mit ihren jeweiligen Namen für Angebote sowie ExpertInnen einzusetzen hatten, die ihnen (noch) nicht bekannt waren. Für breit gestreute Aussendungen wurden die Verteiler der Sozialpartner genutzt.

Als Handout wurde ein Folder gestaltet und gedruckt. Dieser zweimal gefaltete A4-Flyer beinhaltete neben den Kontaktadressen aller ProjektpartnerInnen eine grobe Beschreibung der Projekthalte. Über Statements der Kammer-Präsidenten und einen Problemaufriss wurde über die Herausforderungen des demographischen Wandels informiert. Die Darstellung des individuellen Nutzens aus dem Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« diente der Einladung zur Mitwirkung.



**Abbildung 4:**  
**Folder zum Projekt**  
**»Fit mit 50plus«**

In Ergänzung zum Folder stand ein Plakat zur Verfügung. Dieses kam bei zur Bewerbung der verschiedenen Veranstaltungen zum Einsatz. Es wurde in den Gemeinden ausgehängt.

Es war auch die Schaltung einer Homepage geplant, infolge fehlender Ressourcen konnte diese aber im Rahmen der einjährigen Projektlaufzeit nicht realisiert werden.

#### **4.1.2 Veranstaltungen/Medienaktivitäten**

##### **Auftaktveranstaltung (30. Oktober 2006)**

Am Beginn des Projektes stand eine Regionalkonferenz für alle Schlüsselpersonen der Region Oberpinzgau. Über den Regionalverband wurden insbesondere die BürgermeisterInnen und GemeindepolitikerInnen der neun Gemeinden, GesundheitsexpertInnen, führende Arbeitgebende und Betriebsräte eingeladen. Ziele der Abendveranstaltung waren neben der Darstellung des geplanten Projektablaufes das Aufzeigen von Inhalten einer altersgerechten Arbeitswelt, die Integration von Erfahrungen für die Projektumsetzung und das vertiefte persönliche Kennenlernen zur Unterstützung der gemeinsamen Arbeiten.

Die Veranstaltung im Gemeindeamt Mittersill wurde vom Obmann, Bgm. Dr. Wolfgang Viertler, und vom Geschäftsführer des Regionalverbandes Oberpinzgau, Bgm. Mag. Erich Czerny, geleitet, die Projektleiterin, Mag.<sup>a</sup> Karin Hagenauer, stellte das konzipierte Projekt vor, die Unternehmensberaterin Mag.<sup>a</sup> Michaela Erkl-Zoffmann hielt einen Einführungsvortrag zum Thema »Altersgerechtes Arbeiten«. Eine Diskussion schloss den formellen Teil ab, bei einem Buffet wurde informell weiterdiskutiert. Mit über 40 Schlüsselpersonen war die Veranstaltung gut besucht.

##### **Gesundheitstag im Krankenhaus Mittersill (15. September 2007)**

Das Krankenhaus Mittersill spielt für die Region Oberpinzgau eine zentrale Rolle. Bei einem »Tag der offenen Tür« wurden der Bevölkerung verschiedenste vorsorgemedizinische Angebote bereitgestellt. Dem Projekt »Fit mit 50plus« wurde Raum für die Präsentation seiner Botschaften gegeben. Auf einem Informationstisch und in kurzen Gesprächen erhielten die interessierten Besucherinnen und Besucher allgemeine Informationen zum Projekt und zu dessen Angeboten sowie zu Möglichkeiten der altersgerechten Arbeitsgestaltung. Die Arbeitsmedizinerin Dr.<sup>in</sup> Ingrid Novotna-Krabbe hielt einen Impulsvortrag zum Thema »Arbeit und Alter«. ArbeitspsychologInnen des AMD Salzburg boten Entspannungstrainings für den Arbeitsplatz mittels des Biofeedbackgerätes »iSense«. Zusätzlich konnten die Besuchenden Arbeitsbewältigungs-Coachings in Anspruch nehmen.

Das Interesse an der Veranstaltung war groß; es wurden 20 Beratungsgespräche geführt, die überwiegende Zahl hinsichtlich Stressbewältigung.

Am Abend des 18. Septembers wurde im Nationalparkmuseum das deckungsgleiche Angebot bereitgestellt, das Interesse war jedoch sehr gering.

## **Abschlussveranstaltung (7. November 2007)**

Der Abschluss des Projektes wurde ebenfalls für eine Informationsveranstaltung genutzt. Einerseits sollte dem Projekt ein feierlicher Abschluss gegeben werden, zum anderen sollte die Chance genutzt werden, über alternsgerechtes Arbeiten noch einmal zu informieren und zu sensibilisieren sowie die erarbeiteten Angebote aus dem Projekt zu präsentieren.

Die Veranstaltung fand abends im Nationalparkmuseum in Mittersill statt. Sie wurde vom Regionalverband organisiert, vom AMD Salzburg gestaltet und geleitet. Höhepunkt des Abends war die erneute Aufführung des Forumtheaters. Eingebaut in die Aufführung berichteten die Verantwortlichen der verschiedenen Teilbereiche des Projektes über die erzielten Ergebnisse. Die Nachprojektarbeit im Oberpinzgau wurde präsentiert.

An der Veranstaltung nahmen über 70 Personen teil, beim Forumtheater wurde rege mitgespielt. Bei einem Buffet fand der Abend seinen informellen Ausklang.

## **Medienarbeit**

Auf die Medienarbeit wurde im Projekt großer Wert gelegt. Sie wurde von Friederike Knoll, der Journalistin des AMD Salzburg, geleitet und gestaltet. Zudem konnte auf die Presseabteilungen der Sozialpartner und auf die Medienkontakte des Regionalverbandes Oberpinzgau gebaut werden.

Über die gesamte Laufzeit des Projektes gelang es, eine vergleichsweise hohe Medienpräsenz zu erreichen; insgesamt konnten 70 Artikel bzw. Beiträge verbucht werden. Der Schwerpunkt lag auf den regionalen Medien, darüber hinaus gab es eine Mehrzahl von Berichten in bundeslandweiten Zeitungen sowie drei ORF-Radio-Berichte und einen Salzburg-TV-Beitrag.

## **Pressekonferenzen**

Wesentlicher Bestandteil der Medienarbeit war die Abhaltung von zwei Pressekonferenzen. Mit den Pressekonferenzen und deren Besetzung sollten sowohl die Bedeutung des Oberpinzgaus als auch die Relevanz des Themas »Alternsgerechtes Arbeiten« dokumentiert werden. So nahm an beiden Pressekonferenzen der Präsident der Salzburger Arbeiterkammer teil, seitens der Wirtschaftskammer war zu Beginn der Direktor und zum Abschluss ein Vizepräsident anwesend. Mit der Wahl von Mittersill als Ort für die Pressekonferenzen sollte die Wertschätzung für die Region Oberpinzgau herausgestrichen werden. In Anbetracht der eineinhalb Stunden Anfahrtszeit in den Oberpinzgau aus der Landeshauptstadt war dieser Umstand für die Teilnahme von JournalistInnen nicht sehr förderlich.

Die Auftaktpressekonferenz fand am 30. Oktober 2006 im Gemeindeamt Mittersill statt, am Podium waren neben den Sozialpartnern, der Auftraggeber AMS und die Projektumsetzer Regionalverband und AMD Salzburg präsent.

Die Abschlusspressekonferenz fand am 7. November 2007 im Nationalparkmuseum Mittersill statt, am Podium waren die Sozialpartner, der Auftraggeber AMS, der Unternehmer Georg Egger und die ältere Arbeitnehmerin Maria Lemberger vertreten. Der Unternehmer be-

richtete über seine Erfahrungen beim Beratungsprozess für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung in seinem Bauunternehmen, die Arbeitnehmerin erzählte über ihre Teilnahme an einem speziellen Workshop für ältere Arbeitnehmende.

### Sonderausgabe Mittersiller Nachrichten

Der Regionalverband Oberpinzgau arbeitet mit den Mittersiller Nachrichten, einer Sonderbeilage der Pinzgauer Nachrichten (diese sind wiederum eine Beilage zu den Salzburger Nachrichten), eng zusammen. So war es möglich, dass zusätzlich zu einer regelmäßigen Berichterstattung in diesem monatlichen Kleinformat gegen ein vertretbares Entgelt eine acht Seiten umfassende Sondernummer ausschließlich für das Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« herausgegeben wurde.

Abbildung 5: Sonderausgabe Mittersiller Nachrichten

SALZBURGER WOCHE  
SONDERTHEMA

# Fit mit 50plus Nachrichten

## So ein Theater!

»Oberpinzgau – Fit mit 50+« lädt alle Oberpinzgerinnen und Oberpinzger zum Forumtheater ein. Bei freiem Eintritt widmet sich der Abend auf dramaturgische Weise dem Arbeitslebens der Generationen. Das Forumtheater ist eine höchst spannende Angelegenheit: Denn die Gäste können selbst und aktiv in das Geschehen eingreifen, um einer Geschichte zu einem glücklichen Ende zu verhelfen.  
**Die Aufführungstermine und die Fälle der Angebote** im Rahmen von »Oberpinzgau – Fit mit 50+« entnehmen Sie bitte dem Mittelbogen dieser Ausgabe der »Mittersiller Nachrichten« - Seiten 16 – 17

## Leistungswandel beim Altern

**Altern ist Umbau: Alter sein bedeutet eine Ressource, kein Defizit. Zwischen Alter und Produktivität herrscht kaum ein Zusammenhang.**

Untersuchungen kommen zum Ergebnis, dass es nur einen sehr geringen generellen Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität gibt. Jahrzehntlang wurde Altern mit Leistungsabfall gleichgesetzt. Diese so genannte Defizitperspektive schürt mitunter die bekannten Vorurteile, wie Ältere seien nicht mehr flexibel, belastbar oder kernfähig genug.

**Kein Leistungsabfall im fortgeschrittenen Alter**

Jedoch: Wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen, dass es wohl zu einem altersspezifischen Wandel der Leistungsfähigkeit, aber zu keinem Leistungsabfall im Alter kommt:

- Die Auffassungsgabe und Konzentration bleiben gleich.
- Das Allgemeinwissen bleibt ebenso erhalten wie die Merkfähigkeit.
- Geringe soziale Kompetenzen, wie Teamfähigkeit, Geduld, die Fähigkeit zum Überblick und zur Zeitplanung, entscheidungsförderndes Wissen, Expertise, Urteilsvermögen und Komplexitätsoleranz nehmen stark zu.
- Körperliche Leistungsfähigkeit, die Reaktionsgeschwindigkeit, Merkfähigkeit ohne Sinnzusammenhang nehmen ab.
- Bei älteren Arbeitnehmenden sinkt die Zahl der Krankenstände verglichen zu Jüngeren, wenn



Ältere Mitarbeiterinnen: Ein Gewinn für jedes Unternehmen. BIG SWAAD

sie jedoch erkranken, ist die Dauer des Krankenstandes im fortgeschrittenen Alter länger. Qualitätsverluste steigen insgesamt die Leistungspotenziale zwischen den 20. und dem 60. Lebensjahr an. Dazu kommt, dass in den vergangenen Jahrzehnten die physischen Belastungen insgesamt erheblich zurückgegangen sind.

**Erfahrungswissen und Fachkompetenz**

Die körperliche Leistungsfähigkeit – für z.B. monotone körperliche Belastungen wie Heben und Tragen schwerer Lasten, langes Arbeiten ohne Pausen, Arbeit in Hitze, Nässe oder Staub – sinkt im Alter. Arbeitsorganisatorische Einflüsse, wie Zeit- und Leistungsdruck oder Schicht- und Nachtarbeit belasten ältere Mitarbeitende mehr als jüngere.

Bei entsprechender Veränderung der Arbeitsabläufe bzw. -organisation werden diese Faktoren durch die erhebliche Zunahme an Erfahrungswissen mehr als wettgemacht.

So profitiert man in mehrerer Hinsicht: Ein 50-jähriger Schweizer z.B. weist verstärkte Lehrfähige oder neue KollegInnen an – er wird von schwerer körperlicher Tätigkeit entlastet, sein Wissen und seine Erfahrung werden wertgeschätzt und für alle Beteiligten lohnend eingesetzt. Er bleibt dadurch körperlich leistungsfähiger und für das Unternehmen gewinnbringender. Um das Potenzial älterer Arbeitnehmender optimal einsetzen und weiterentwickeln zu können, sollten sie mit Tätigkeiten beauftragt werden, die ihrer Leistungsfähigkeit entsprechen.

Zu den Stärken Älterer gehören:

- Großes Erfahrungswissen,

Überblick, Erkennen von Gemeinsamkeiten

- Ein hohes Maß an Fertigkeiten und Geübtheit
- Urteils- und Entscheidungsfähigkeit in kritischen Situationen, Problemlösungsfähigkeit
- Lebenserfahrung, Gelassenheit und Ausgeglichenheit
- Verantwortungsbewusstsein, Einfühlungsvermögen und Menschenkenntnis
- Loyalität gegenüber dem Unternehmen, Pflichtbewusstsein und Arbeitsethos

Im sozialen Bereich überwiegen die Fähigkeiten bei den Älteren. Verschiedene Untersuchungen belegen, dass Ältere häufiger ein höheres berufliches Engagement erkennen lassen, dass sie über soziale Verknüpfungen besser Bescheid wissen und dass sie sich in bestimmten Bereichen hohes »ExpertInnen-Wissen« erworben haben.

Ziel der Sondernummer war die breite Information zu den vier Arbeitsfeldern für eine altersgerechte Arbeitswelt (Gesundheit, Bildung, Einstellung und Werte, Arbeitsbedingungen und Führung), die detaillierte Präsentation der Befragungsergebnisse und die Bewerbung von An-

36

geboten im Oberpinzgau, die aufbauend auf den Ergebnissen der Befragung für die OberpinzgauerInnen bereits erarbeitet und zusammengestellt wurden.

Die Sondernummer erschien am 13. April 2007. Auf der Titelseite (siehe Abbildung) wurde der Leistungswandel im Laufe des Prozesses des Alterns beschrieben. Die folgende Seite war unter der Schlagzeile »Ausgelernt hat man nie!« dem Lifelong Learning gewidmet. Dabei wurde auch auf die Notwendigkeit altersspezifischer Lernangebote hingewiesen. Die dritte Seite widmete sich der Arbeitsplatzgestaltung und den sich speziell mit dem Altern verändernden Leistungspotenzialen.

Die Mittelseiten der Sonderausgabe standen den Angeboten für die OberpinzgauerInnen zur Verfügung. Neben der Bewerbung der Forumtheateraufführungen und des Arbeitsbewältigungs-Coachings wurden Angebote zu folgenden Bereichen aufgezeigt: Ernährung, RaucherInnenentwöhnung, Bewegung, Entspannung, Work-Life-Balance, Spezielles für Frauen 50+, Persönlichkeit/Selbstsicherheit 50+, Führung, Kommunikation, EDV-Seminare und allgemeine Angebote.

Eine Seite war dem Thema »Herz-/Kreislaufkrankungen« gewidmet, Univ.-Doz. Dr. Bernhard Paulweber, einer der führenden Präventivmediziner in Salzburg, informierte über Risikofaktoren und Vorsorgemaßnahmen.

Auf der folgenden Seite wurde eine umfassende Information zur Gesundenuntersuchung von der Ärztekammer bereitgestellt. Ziel war es, die Menschen zum Besuch der Gesundenuntersuchungen bei den niedergelassenen ÄrztInnen zu motivieren.

Die letzte Seite gab die Ergebnisse der im Rahmen des Projektes durchgeführten Befragung sehr detailliert wieder. Zudem waren auf allen Seiten, passend zum jeweils behandelten Thema, Diagramme über Befragungsergebnisse verteilt.

### 4.1.3 Fragebogenerhebung

#### Konzeption

Mit der Fragebogenaktion wurden mehrere Ziele verfolgt:

- Indem alle 50- bis 65-jährigen OberpinzgauerInnen persönlich angeschrieben und ihnen Informationen zum Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« übermittelt wurden, konnte das Projekt samt seiner Intentionen einer breiten Öffentlichkeit präsent gemacht werden. Der Umstand, dass die Zusendung über das Gemeindeamt mit Begleitschreiben des Bürgermeisters erfolgte, gab dem Projekt und seinen Zielen zusätzliche Bedeutung.
- Im Sinne eines gesundheitsförderlichen Zuganges steht am Anfang jeglicher Maßnahme die Erhebung der Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe. Mittels des Fragebogens sollen die Probleme und Einstellungen der Zielgruppe ermittelt und deren Wünsche gesammelt werden. Der gesundheitsfördernde Ansatz trifft sich mit dem Verständnis hinsichtlich Informationsaustausch und der Erkenntnis, dass jegliche nachhaltige Veränderung nur über Partizipation erreicht werden kann.

- Mittels der Zusammenstellung der Fragen sollen die Aspekte des altersgerechten Arbeitens in einem ersten Schritt der Zielgruppe über das Beantworten der Fragen näher gebracht und darauf folgend über die Veröffentlichung der Ergebnisse der gesamten Bevölkerung präsentiert werden.

Die Breite des Fragebogens soll auch einen Beitrag dazu leisten, dass die speziell in Wirtschaftskreisen verfestigte Auffassung, altersgerechtes Arbeiten hieße lediglich, dass die Mitarbeitenden einen gesunden Lebensstil pflegen, relativiert wird.

Der Fragebogen wurde vom AMD Salzburg mit Unterstützung des Zentrums für Zukunftsforschung der Fachhochschule Salzburg entwickelt. In Anlehnung an das »Haus der Arbeitsfähigkeit« von J. Ilmarinen gliedert sich der Fragebogen in vier Teile:

- Im ersten Teil des Fragebogens werden die Einstellungen und Werte behandelt. Sieben Fragen gehen unter der Überschrift »In meinem Umfeld bin ich mit folgenden Vorurteilen von anderen konfrontiert: ...« den Einstellungen nach, mit denen die Zielgruppe konfrontiert ist. In Anlehnung an eine Befragung in Oberösterreich zu den Einstellungen älterer Arbeitnehmender (Studie: »Arbeit, Alter, Anerkennung« aus dem Jahr 2004 des Institutes für Berufs- und Erwachsenenbildungsforschung – IBE in Linz) erforschen acht weitere Fragen unter dem Motto »Wenn ich an die Bedingungen in meiner (letzten) Arbeit denke, ist (war) mir Folgendes wichtig: ...« die Werte der Zielgruppe.
- Im zweiten Teil des Fragebogens werden mittels acht Fragen das Bildungsverhalten, die Beurteilung der Bildungsangebote vor Ort und die Wünsche nach Bildungsangeboten erhoben.
- Der dritte Teil widmet sich den Arbeitsbedingungen. Neun Fragen erheben die Beurteilung der Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz (für bereits pensionierte oder arbeitslose Befragte ist angeführt: »Sofern Sie derzeit nicht erwerbstätig/in Pension sind, denken Sie in der Beantwortung der Fragen an Ihren letzten Arbeitsplatz!«), weitere acht Fragen erheben, welche Belastungen die befragten 50- bis 65-Jährigen am meisten beeinträchtigen.
- Bewusst an den Schluss des Fragebogens gesetzt wird der Gesundheitszustand der Befragten erhoben. Die Idee, den Arbeitsbewältigungsindex (standardisierte Methode zur Erhebung der Arbeitsfähigkeit) in den Fragebogen einzubauen, wurde wieder fallen gelassen, da es unverantwortlich erschien, die Befragten ohne ein konkretes Anschlussberatungsangebot zurückzulassen. So fand lediglich die Frage »Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?« Eingang. Die insgesamt 16 Fragen behandeln den Lebensstil (Ernährung, Bewegung, Entspannung), die Beurteilung von Gesundheitsbildungsangeboten in der Region, die Wünsche nach zusätzlichen Angeboten und den aktuellen Gesundheitszustand anhand der Angabe von Erkrankungen.

Der Fragebogen umfasst eine Erklärungsseite sowie Fragen im Umfang von drei A4-Seiten, wobei für das Ausfüllen zumindest mit 15 Minuten zu rechnen ist.

Die Fragebögen wurden im Jänner 2007 über die Gemeinden an alle OberpinzgauerInnen im Alter zwischen 50 und 65 Lebensjahren ausgesendet, das waren 3 854 Personen. Ein von den BürgermeisterInnen vorbereitetes Begleitschreiben wurde diesen beigelegt. Ausgefüllte Fragebögen konnten am Gemeindeamt abgegeben oder per Post an den Regionalverband gesandt werden. 1 123 Fragebögen (Rücklaufquote 29,1 Prozent) wurden retourniert. Davon wurden 1 006 Fragebögen von Mag.<sup>a</sup> Monika Jäger von der Fachhochschule Salzburg ausgewertet (die restlichen Bögen trafen verspätet ein).

## **Auswertung**

Von den ausgewerteten 1 006 Fragebögen wurden nahezu exakt 50 Prozent von Frauen und 50 Prozent von Männern ausgefüllt; der hohe Anteil der Männer überrascht und lässt auf die große Bedeutung, die dieses Thema unter den Männern hat, schließen.

Die Fragebögen wurden zu 43,7 Prozent von unselbständig Erwerbstätigen, zu 30,8 Prozent von Pensionierten, zu 12,4 Prozent von im Haushalt Tätigen sowie zu 10,6 Prozent von selbständig Erwerbstätigen beantwortet. 2,5 Prozent waren arbeitsuchend. Die Altersverteilung zeigt 44,8 Prozent 50- bis 55-Jährige, 34,4 Prozent 56- bis 60-Jährige und 20,8 Prozent 61- bis 65-Jährige.

## **Einstellungen**

Die 50- bis 65-Jährigen wollen im Betrieb gut generationenübergreifend zusammenarbeiten (wichtig für 94,5 Prozent der Befragten) und in ihrer Leistung anerkannt werden (88,5 Prozent). Sie wollen, ja suchen sogar noch mehr berufliche Herausforderungen (66,6 Prozent). Zwei Drittel wollen sich auch noch regelmäßig fortbilden.

Das Bemerkenswerte daran ist in der detaillierten Auswertung zu erkennen: die Altersgruppe der 61- bis 65-Jährigen misst im Vergleich zu den anderen befragten Altersgruppen (50–55, 56–60) den neuen beruflichen Herausforderungen (70,2 Prozent) und der regelmäßigen Fortbildung (73,7 Prozent) noch mehr Bedeutung bei.

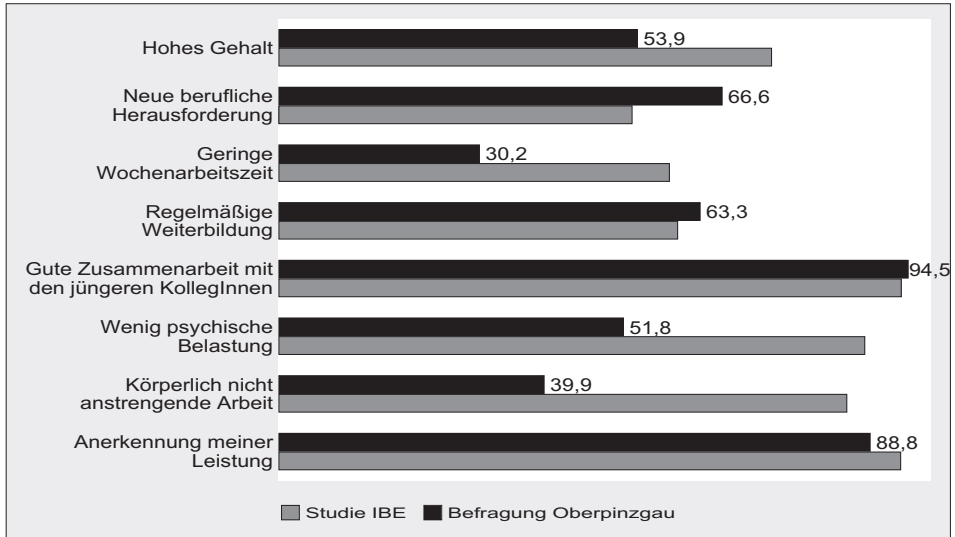
Nicht so wichtig ist den OberpinzgauerInnen mit 53,3 Prozent (14,4 Prozent »Trifft zu«, 39,5 Prozent »Trifft eher zu«) ein hohes Gehalt. Bei der Bedeutung eines hohen Gehaltes zeigt sich jedoch ein deutlicher Unterschied zwischen den Geschlechtern: 59,7 Prozent (16,3 Prozent »Trifft zu«, 43,4 Prozent »Trifft eher zu«) der Männer und 47,4 Prozent (12,0 Prozent »Trifft zu«, 35,4 Prozent »Trifft eher zu«) der Frauen bewerten hohes Gehalt als wichtig.

Ein Gender-Unterschied zeigt sich auch bei der Bedeutung, die psychische Belastungen am Arbeitsplatz haben. Für 55,5 Prozent der Frauen sind – im Vergleich zu 48,5 Prozent der Männer – wenig psychische Belastungen in der Arbeit wichtig.

Eine geringe Wochenarbeitszeit (Teilzeit) war mit 30,2 Prozent den Befragten in den vorgegebenen Kategorien am wenigsten wichtig.



**Grafik 1: Wichtigkeit der Arbeitsbedingungen: »Wenn ich an die Bedingungen meiner Arbeit denke, ist mir Folgendes wichtig ...«, in Prozent**



Quellen: IBE-Studie »Arbeit, Alter, Anerkennung« (2004), Befragung Oberpinzgau

## Bildung

Der Wunsch nach Fortbildung zeigt sich auch daran, dass sich zwei Drittel der Befragten mehr Fortbildungsangebote für ältere Menschen und mehr berufsspezifische Fortbildungsangebote in der Region wünschen.

Diesem Wunsch nach Entwicklung – auch nach vielen Dienstjahren – steht die Einschätzung von über 60 Prozent der 50- bis 65-Jährigen entgegen, dass sie nicht ausreichend die Möglichkeit haben, noch beruflich aufzusteigen.

## Arbeitsbedingungen

Die OberpinzgauerInnen sind mit den Arbeitsbedingungen zufrieden, allerdings fehlt es ihnen an Entwicklungsmöglichkeiten. Die Antworten hinsichtlich der Arbeitsbedingungen spiegeln die kleinbetriebliche Struktur im Oberpinzgau wider. Die Kommunikation in den Betrieben wird von den Befragten im überwiegenden Ausmaß positiv bewertet. 17 Prozent berichten über zu wenig Entscheidungsspielraum, was als belastend empfunden wird. 13 Prozent erleben keine Anerkennung ihrer Berufserfahrung und leiden darunter. 9,4 Prozent können sich nicht aktiv in die Gestaltung des Arbeitsplatzes einbringen (bei 21,3 Prozent trifft das eher zu).

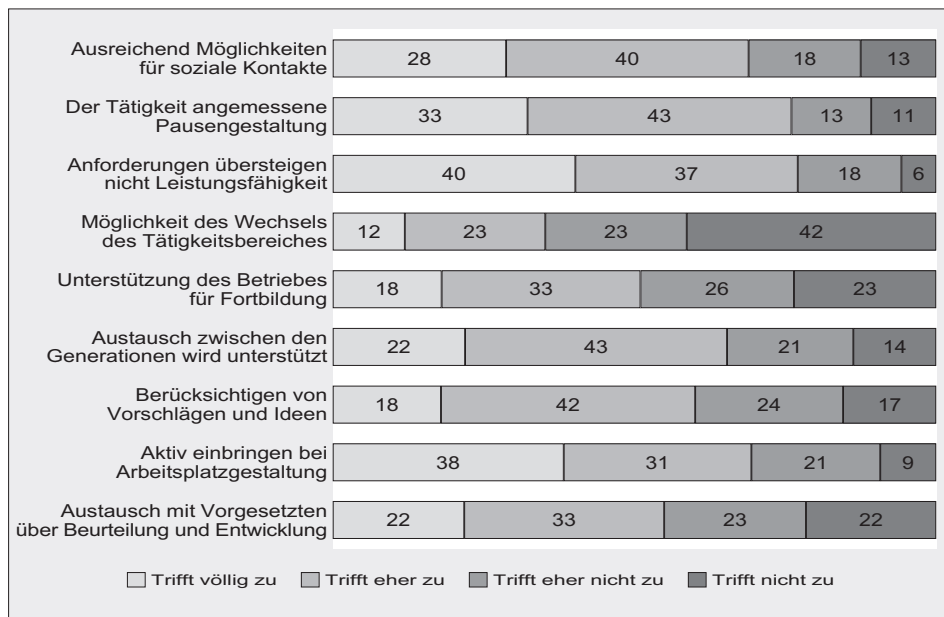
Allerdings berichten 40,7 Prozent, dass die Leitung des Betriebes nicht bzw. eher nicht bereit ist, ihre Ideen und Vorschläge zu berücksichtigen.

Die kleinbetriebliche Struktur zeigt sich ebenso darin, dass nur sechs Prozent über monotone Arbeit berichten, die sie belastet. Auf der anderen Seite sind die Entwicklungsmöglichkeiten eingeschränkt. Nur 11,7 Prozent berichten, dass sie die Möglichkeit haben, in einen an-

deren Tätigkeitsbereich zu wechseln, bei 22,8 Prozent trifft dies nur eher zu. 18,1 Prozent der 50- bis 65-Jährigen gaben an, dass sie vom Betrieb dabei unterstützt werden, sich regelmäßig fortzubilden, bei 33 Prozent trifft dies eher zu.

Von den Arbeitsbedingungen ist der Zeitdruck am meisten belastend. 73,5 Prozent der Befragten gaben an, dass Zeitdruck bei ihrer Arbeit vorkommt, 35 Prozent der Befragten erleben den Zeitdruck auch als belastend. 55 Prozent arbeiten mit körperlicher Belastung, 23 Prozent der Befragten empfinden das als belastend. Von belastender Arbeitsumgebung, wie z. B. Lärm oder Hitze, berichten 41,5 Prozent, 22 Prozent empfinden das als belastend.

**Grafik 2: Arbeitsbedingungen der unselbständig Erwerbstätigen, in Prozent**



Quelle: Befragung Oberpinzgau; Werte gerundet

**Gesundheitszustand**

Die 50- bis 65-jährigen OberpinzgauerInnen sehen sich selbst sehr gesund, wobei sich die Frauen deutlich gesünder als die Männer erleben.

43,3 Prozent schätzen sich als völlig gesund ein, 18,3 Prozent berichten von dauerhaften Beschwerden. Mit 48 Prozent völlig gesunden Frauen und 13,3 Prozent Frauen mit dauerhaften Beschwerden sind die Ergebnisse bei den Frauen deutlich besser.

Beschwerde-Nummer 1 ist dabei mit 44,5 Prozent der Haltungs- und Bewegungsapparat. Herz-/Kreislaufkrankungen, Kopfschmerzen/Migräne sowie Magen-/Darmerkrankungen folgen als nächstes mit jeweils rund 13 Prozent. Auch hier weisen die Angaben der Frauen niedrigere Werte auf. Ausnahme sind Kopfschmerzen/Migräne, daran leiden 15,9 Prozent der Frauen, bei den Männern sind es 10,6 Prozent.

Lediglich 7,7 Prozent glauben, dass es unwahrscheinlich ist, dass sie ihre derzeitige Arbeit in den nächsten zwei Jahren ausüben können, wobei Frauen mit 5,1 Prozent wieder deutlich besser als Männer mit 10,2 Prozent liegen. Der Blick auf die Altersgruppen verdeutlicht, dass zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bis zum Pensionsantritt einiges zu tun ist. Meinen noch 79,9 Prozent der 50- bis 55-Jährigen, dass sie in den nächsten zwei Jahren ziemlich sicher ihre derzeitige Arbeit ausüben können, so sind es bei den 61- bis 65-Jährigen nur mehr 44,1 Prozent. Die derzeitige Arbeit die nächsten zwei Jahre noch zu schaffen stufen bei den 50- bis 55-Jährigen 4,3 Prozent als unwahrscheinlich ein, bei den 61- bis 65-Jährigen sind es 18,6 Prozent.

## Lebensstil

Die Fragen nach dem gesunden Lebensstil beantworten die OberpinzgauerInnen durchwegs positiv. Zählt man die Angaben von »Trifft zu« und »Trifft eher zu« zusammen, leben drei Viertel von ihnen gesund – durch regelmäßige Bewegung, gesunde Ernährung sowie gute Entspannung und Erholung.

Der Blick auf die unterschiedlichen Verhaltensweisen beim Geschlecht zeigt bei der Bewegung keinen Unterschied (rund 39 Prozent geben an, in der Freizeit regelmäßig Bewegung zu treiben, bei der sie auch ins Schwitzen kommen). Bei der Ernährung sind die Frauen den Männern jedoch sehr weit voraus: Auf 37,9 Prozent der Frauen trifft »Ernähre mich gesund« zu, bei den Männern hingegen sind dies nur 18,5 Prozent. Bei der Entspannung geht es den Frauen mit 35,8 Prozent gegenüber 28,0 Prozent bei den Männern ebenfalls deutlich besser.

Zur Gesundenuntersuchung gehen regelmäßig 38,2 Prozent (39,1 Prozent der Frauen, 37,4 Prozent der Männer).

Trotz dieses gesunden Lebensstils zeigt der Blick auf den Body-Mass-Index (Verhältnis von Gewicht zu Körpergröße, kurz: BMI), dass die Zahl der Normalgewichtigen (BMI unter 25) im Oberpinzgau mit 43,5 Prozent äußerst gering ist, wobei die Werte für die Männer mit 34,5 Prozent noch niedriger sind. Der Frauenanteil mit Normalgewicht liegt bei 52,8 Prozent. Deutliches Übergewicht (BMI über 35) weisen 14,5 Prozent der Männer und 11,6 Prozent der Frauen auf.

## Wünsche

Umso erfreulicher ist es daher, dass sich die OberpinzgauerInnen zu 57,9 Prozent in der Gastronomie und sogar zu 60,8 Prozent in den Betrieben gesunde Ernährungsangebote wünschen, wobei die Frauen mehr Angebote in der Gastronomie und Männer mehr im Betrieb wünschen.

Ebenfalls bemerkenswert: Zwei Drittel der Befragten wünschen mehr Nicht-RaucherInnen-Kurse für den Oberpinzgau, Frauen zu 69,4 Prozent, Männer zu 63,1 Prozent.

Auf der Wunschliste nach Gesundheitsangeboten stehen weiters mehr Angebote für Stressbewältigung und Entspannung (66,1 Prozent) sowie mehr Persönlichkeitsbildungsangebote (64,7 Prozent). Mehr Möglichkeiten für soziale Kontakte wünschen sich 39,7 Prozent, mehr Angebote für Bewegung und Sport wünschen sich 34,2 Prozent.

## Forumtheater

Wesentlicher Bestandteil der Informationsoffensive im Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« waren die fünf Forumtheater-Aufführungen. Siehe dazu den gesonderten Bericht im nächsten Kapitel.

## Fazit

Im Rahmen der Informationsoffensive wurde eine Vielzahl verschiedener Maßnahmen gesetzt. Über die Medienarbeit und mittels der Befragungsaktion konnte eine breite Öffentlichkeit erreicht werden. Wenngleich auch die BesucherInnenzahlen bei den Veranstaltungen nicht übermäßig waren, sind sie im Vergleich zu ähnlichen Veranstaltungen im regionalen Setting durchaus zufriedenstellend.

Kritisch ist zu sehen, dass im Rahmen der Projektlaufzeit von einem Jahr zu wenig Zeit für die Erarbeitung einer gemeinsamen Sichtweise zwischen den regionsinternen und regionsexternen ExpertInnensystemen vorhanden war. Durch mehr Freiraum zu Projektbeginn für dieses Lernfeld ließe sich noch einiges gewinnen.

Dass man Information einfach so weitergeben kann, ist eine irriige Vorstellung. Informationsaustausch ist nur möglich, wenn die Beteiligten den zu übermittelnden Daten eine entsprechende Relevanz zuweisen. Die sehr hohe Rücklaufquote bei der Befragung der Zielgruppe bestätigt eindrucksvoll, dass bei den betroffenen Menschen die Relevanz einer altersgerechten Arbeitswelt gesehen wird. Hinsichtlich der Anschlussfähigkeit mit dem Thema »Altersgerechtes Arbeiten« bei Betrieben konnte einiges begonnen werden. Das Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« zeigte jedoch, dass es viel mehr als ein Jahr Bewusstseinsbildung bei Betrieben braucht, insbesondere auch bei deren FunktionärInnen.

Im Übrigen kann von einem Modellprojekt (oder seien es auch zwei, wie 2007 im Bundesland Salzburg) nicht erwartet werden, dass sie dem Themenfeld »Altersgerechte Arbeitswelt« mit seinen vier Aspekten – Gesundheit, Bildung, Einstellungen und Werte (sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgebende) sowie Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation – die erforderliche Relevanz verleihen. Dazu bedarf es einer konzertierten Aktion aller relevanten Player, zumindest in einem Bundesland.

## 4.2 Sensibilisierung mittels Forumtheater (Barbara Wick)

### Ausgangssituation

#### So ein Theater!

*Forumtheater, eine ausgezeichnete Möglichkeit »Konflikt-Türen« mit theatralen Mitteln zu öffnen und neue Perspektiven sichtbar zu machen.*

Forumtheater ist eine spannende Form des politisch-pädagogischen Mitspiel- und Improvisationstheaters, aus dem Repertoire des Südamerikaners Augusto Boal. Aus einem erweiterten Verständnis von Theater, Kultur und Bildung entwickelte Boal pädagogische Konzepte und

Methoden, die nicht nur auf die ZuschauerInnen, sondern auch auf die Entstehungsgeschichte von Stücken gerichtet sind. Ziel ist es, den Dialog zwischen Menschen zu fördern, Konflikt- oder Unrechtssituationen auf die Bühne zu bringen und diese mit Hilfe eines aktiven Publikums zu bearbeiten und vielleicht sogar zu lösen.

Im Aufbau hat das Forumtheater Ähnlichkeiten zu einem Spiel mit bestimmten Spielregeln. Die für das Forumtheater typischen Lockerungsübungen – das »Warming up« – stehen am Beginn jeder Aufführung. Nun gibt die Spielleitung eine Vorstellung der Rollen und der Szene, erzählt kurz, wie die Gruppe zur Szene gekommen ist und was ihr Hauptinteresse im Spielen gerade dieser Szene ist. Anschließend wird ein konkretes Problem durch eine Modellszene dargestellt. Im Normalfall endet diese provokant schlecht für eine der handelnden Personen. Im ersten Teil der Aufführung, spielt ein Ensemble die Szene wie in einem konventionellen Theater. Danach ist das Publikum an der Reihe und wird gefragt, ob es mit dem Verlauf der Szene einverstanden ist. Die ZuschauerInnen haben nun ein paar Minuten Zeit, miteinander zu reden. In kürzester Zeit entwickelt sich ein lebhafter Diskurs. Ideen werden entwickelt, wieder verworfen, neue Ideen entstehen. Die Szene wird ein zweites Mal gespielt. Jetzt können die ZuschauerInnen aktiv in das Geschehen eingreifen und den Ablauf durch einen »Stopp!«-Ruf und den Gang auf die Bühne beeinflussen. Möglichkeiten, wie die Situation besser für die in der Szene unterdrückte Person ausgehen könnte, werden ausprobiert. Von dem Augenblick an, in dem ein/eine ZuschauerIn diesen/diese DarstellerIn ersetzt und ihre Lösung des Problems durchzusetzen versucht, trifft er/sie auf Widerstand von allen Seiten. Damit soll klargemacht werden, wie schwierig es ist, die Wirklichkeit zu verändern. Gibt der/die ZuschauerIn auf, schlüpft der/die alte DarstellerIn in seine/ihre Rolle zurück und spielt die Szene zu Ende, außer ein anderer/eine andere ZuschauerIn ruft »Stopp!« und versucht die Situation der unterdrückten Person durch eine neuerliche Intervention zu verändern.

## Umsetzung

Mit der Entwicklung eines Forumtheaterstückes im Rahmen von »Fit mit 50plus« ergab sich die Möglichkeit, diese Technik im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung auszuprobieren. Ein bunt gemischtes Team, bestehend aus LaiendarstellerInnen und Profis aus dem Pinzgau und der Stadt Salzburg, wurde engagiert. Bereits vor den Proben wurde recherchiert und an einem Raster für das Stück gearbeitet.

Nachdem sie mit der Thematik des alternsgerechten Arbeitens vertraut gemacht wurden, trafen die DarstellerInnen schließlich zu ersten Proben zusammen. Weitere Fakten wurden gesammelt und durch Zutun eigener, völlig unterschiedlicher Erfahrungen wurde dem Stück schließlich Lebendigkeit und Authentizität gegeben. Hans Steininger zum Beispiel war zum Zeitpunkt der Probe bereits seit Längerem arbeitslos und wusste daher, was es heißt, um einen Platz in der Arbeitswelt kämpfen zu müssen. Gerlinde Allmayer ist Mundartdichterin und lebt selbst im Oberpinzgau. Sie kennt die wirtschaftliche Problematik der Klein- und Mittelbetriebe in der Region. Leopold »Poidl« Hahn, ein pensionierter Lehrer und Kabarettist brachte sein Know-how als Schauspieler und eigene Erfahrungen mit dem »Älter werden« in die Szene mit

ein. Markus Hopf und ich – Barbara Wick – sind als SozialarbeiterIn und Theaterpädagoge/ Theaterpädagogin im Sozialbereich bzw. in der Gesundheitsförderung tätig.

Nach intensiver Arbeit an den Rollen entstand eine Szene, in der die Situation des älteren Mitarbeiters, Leopold, in einem Handwerksbetrieb gezeigt wird. Aufgrund seines Alters kann Leopold bestimmte Anforderungen im Betrieb nicht mehr erfüllen. Er kennt den Betrieb, die Maschinen und ihre Tücken und wird von der Kundschaft geschätzt, weil er Erfahrung hat und zuhören kann. Doch sein Platz ist die Werkstatt und nicht im KundInnenbereich. Und da hat er ein Problem, er wird alt, und das spürt er. Leopold weiß nicht, wie er die letzten Jahre bis zur Pension durchstehen soll. Der junge Kollege belächelt ihn, dem Chef geht er auf die Nerven. Leopold hat eine Idee. Er möchte sich umschulen lassen und dann im KundInnenbereich tätig sein. Der Chef will nichts davon hören, er hat andere Sorgen: *»Eine Umschulung zahlt sich bei dem Alten« sowieso nicht mehr aus und die EDV ist was für die Jungen. Der Leopold soll seine Arbeit machen, mehr Tempo wär' dabei nicht schlecht, und bei der Sekretärin herumstehen braucht er auch nicht.«*

Die Szene entwickelt sich, Leopold kann nicht mehr, die Situation eskaliert und »Stopp!« – jetzt ist das Publikum an der Reihe.

Als Spielleiterin (= Joker) hatte ich die Aufgabe, das »Warming up« mit dem Publikum zu gestalten und nach der Präsentation der Modellszene zwischen Publikum und DarstellerInnen zu vermitteln. Im Sinne des interaktiven Forumtheaters wurde mit dem Publikum nach Veränderungen und Lösungsmöglichkeiten für die gezeigten Szenen gesucht.

Es wurde lebhaft diskutiert und überlegt, wie Leopold sich verhalten könnte, um zu seiner Umschulung zu kommen. Das Publikum war bewegt, zum Teil verärgert: *»Ja, das kenn' ich, so geht's einem, wenn man älter wird im Beruf!« »So einen Chef hatte ich auch.« »Ich hab's einfach nicht mehr ausgehalten, mich hat der Chef so aufgeregt, dass ich auf die Bühne hinauf musste und ihm als Leopold mal so richtig meine Meinung sagen musste.«*

Auf die Frage, was sich in der Szene dann verändert hatte, die Antwort einer Zuschauerin: *»Der Chef war sehr herablassend. Man hat gemerkt, dass er es gewohnt ist, Befehle zu geben. Mein Widerspruch hat ihn etwas aus dem Gleichgewicht gebracht, und immerhin ist er etwas respektvoller mit mir als Leopold umgegangen als zuvor.«*

Die Interventionen des Publikums waren sehr unterschiedlich. Skurril, sehr diplomatisch, lustig, aggressiv. Die Spannung, was die nächste Intervention so an Veränderung mit sich bringen würde, war durchgängig spürbar.

Durch die Aufführungen ist es gelungen, die Bevölkerung über diese ganzheitliche Theaterform für das Thema »Alternsgerechtes Arbeiten« zu interessieren. Sie beteiligten sich, setzten sich mit dem Problem auseinander, probierten Handlungsmöglichkeiten und testeten mögliche und ungewöhnliche Lösungsansätze.

## **Erfolgsfaktoren und Stolpersteine**

Die Bevölkerung durch dieses soziokulturelle Theaterprojekt für die Bedürfnisse und Interessen älterer ArbeitnehmerInnen zu sensibilisieren und einen Diskussionsprozess anzuregen, dies

waren die Zielsetzungen dieser Aufführungen. Im Rahmen von »Fit mit 50plus« wurde Forumtheater erstmals im Oberpinzgau angewendet. Die Vorbehalte im Vorfeld waren daher dementsprechend groß. Dies änderte sich nach dem Erfolg der Premiere in Niedersill. Das Thema interessierte, und die Kurzweiligkeit dieser Veranstaltung hatte sich herumgesprochen. Von Vorteil war auch, dass die Mehrheit unserer DarstellerInnen aus dem Pinzgau war. Gerlinde, die Mundartdichterin, und Poidl, der Kabarettist, sind im Pinzgau bekannt – die Skepsis der Bevölkerung verringerte sich dadurch ein wenig.

Die Wirksamkeit dieser interaktiven Theatermethode im pädagogisch-politischen und im sozialen Bereich wurde in vielen theoretischen Diskussionen und praktischen Erfahrungen nachgewiesen, der Einsatz sollte allerdings überlegt erfolgen und nie instrumentalisierend oder pädagogisierend verwendet werden.

Was die zeitlichen wie auch finanziellen Aspekte von theaterpädagogischen Projekten betrifft, muss leider bemerkt werden, dass diese meist sehr knapp berechnet sind. Der Gestaltung der ästhetischen Prozesse, also dem, wie die Gruppe das Stück kreiert, kommt auch in der theaterpädagogischen Projektarbeit eine große Bedeutung zu. Die Qualität der dramaturgischen Umsetzung ist ebenso wichtig wie Authentizität und die gut recherchierte thematische Auseinandersetzung. Und all das braucht seine Zeit!

Die Forumtheateraufführungen im Oberpinzgau haben wieder einmal bestätigt, wie intensiv sich Menschen durch die Anwendung dieser Methode mit einem Thema auseinandersetzen. Ihr Engagement auf der Bühne war durchwegs groß, das Interesse war geweckt. Nach den Veranstaltungen blieben die Leute meist noch im Saal und unterhielten sich in kleineren Gruppen weiter über die Möglichkeiten älterer ArbeitnehmerInnen im Betrieb. Um das Thema weiter zu konkretisieren, wäre es günstig, mit den vom Publikum eingespielten alternativen Handlungsmöglichkeiten weiterzuarbeiten. Ein gesellschaftspolitisches Problem kann auf diese Weise auf unterschiedlichen Bewusstseinssebenen thematisiert und bearbeitet werden.

Forumtheater ist eine Methode, die ganzheitlich wirkt. Durch die Bühne werden Freiräume geschaffen, in einer szenischen Wirklichkeit wird experimentiert. Der Dialog zwischen den Menschen unter Einbeziehung aller Sinne wird gesucht. Es ist eine Kunstform und ein Werkzeug, das viele neue Perspektiven eröffnen kann.

### **4.3 Aufbau eines ExpertInnen-Netzwerkes (Bernhard Gratz)**

Mit dem Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« wurde die »Alternsgerechte Arbeitswelt« im Oberpinzgau thematisiert und Bevölkerung, Unternehmen und ArbeitnehmerInnen in gleicher Weise darüber informiert und dafür sensibilisiert. Um eine bestmögliche Verankerung des Projektes im Oberpinzgau und damit eine hohe Identifikation der Bevölkerung mit dem Projekt zu erreichen, war ein wesentliches Projektziel der Aufbau von Vernetzungen in der Region. Mit

der Bildung von Netzwerken wurden nicht nur der Nutzen und die Notwendigkeit, die sich aus der Thematik selbst ergeben, unterstützt, sondern auch die aktive Auseinandersetzung und Weiterentwicklung regionaler Voraussetzungen gefördert und damit der Idee einer »Lernenden Region« entsprochen.

Das regionale ExpertInnen-Netzwerk hatte zum Ziel, ExpertInnen aller relevanten arbeitsmarktpolitischen und gesundheitspolitischen Bereiche der Region Oberpinzgau zu vernetzen und zur fachlichen Betreuung von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden über 50 Jahre zu institutionalisieren. Damit sollte sichergestellt werden, dass über den Projektabschluss hinaus das Netzwerk den Zielgruppen zur Verfügung steht und in der Region Oberpinzgau nachhaltig weiterentwickelt wird. Es war daher auch Ausgangslage des ExpertInnen-Netzwerkes, dass vornehmlich regionale Bildungsanbieter als Netzwerkpartner in das Netzwerk einbezogen werden sollten.

Mit dem Startworkshop des ExpertInnen-Netzwerkes am 21. November 2006 war auch der Beginn der Koordinationsarbeit für das Netzwerk über den Regionalverband verbunden. Neben der Sammlung und Bündelung bereits bestehender Angebote von Seminar- und Trainingsanbietern in der Region Oberpinzgau war es in weiterer Folge besonders bedeutsam, notwendige zusätzliche Netzwerkpartner einzubeziehen, um ein Gesamtangebot zu entwickeln, das den Bedürfnissen der Region gerecht wird.

Aufgrund der Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung und des Erfahrungsaustausches innerhalb des Netzwerkes wurde das Netzwerk in der Erfassung und Weiterentwicklung der ursprünglichen Angebote – wie beispielsweise Bewegungstrainings oder Ernährungsberatungen, physiotherapeutische und arbeitsmedizinische Leistungen – um Trainings sowie Fort- und Weiterbildungsangebote für Persönlichkeitsentwicklung und soziale Kompetenzen erweitert.

In den insgesamt elf Netzwerktreffen innerhalb des Projektzeitraumes von einem Jahr wurden neue Netzwerkpartner aufgenommen, in die Netzwerkstrukturen integriert, insbesondere in die Kommunikationsstrukturen eingeführt und in die Netzwerkkultur und die dafür entwickelten Rahmenbedingungen eingebunden.

Maßgeblich war der Grundgedanke, dass alle VertreterInnen der Netzwerkpartner gleichberechtigt sein sollten und ihre Erfahrungen und Kenntnisse in gleichem Maße einbringen können. Damit konnte das Netzwerk sehr breit angelegt und demnach auch die Fülle der bestehenden Leistungen erfasst und ergänzt werden. Neben ArbeitsmedizinerInnen, PsychotherapeutInnen, PhysiotherapeutInnen, Wellness-TrainerInnen und Wellbeing-TrainerInnen waren UnternehmensberaterInnen, Wirtschafts- und VerhaltenstrainerInnen und Coaches im Netzwerk beteiligt.

Daneben wurden aber auch die Erfahrungen, die Oberpinzgauer Unternehmen bereits im Zusammenhang mit betrieblichen Gesundheitsprojekten erworben hatten, in das Projekt einbezogen.

Mit der Sondierung, Überarbeitung und Ergänzung der regionalen Bildungs- und Trainingsangebote waren aber auch die notwendigen Fördermaßnahmen (insbesondere Voraussetzungen für etwaige ESF-Fördermaßnahmen) zu klären und das Leistungsangebot auf etwaige Förderrichtlinien auszurichten.



Das Gesamtleistungsangebot wurde immer wieder in den Netzwerktreffen weiterentwickelt, mit den bereits vorhandenen Angeboten der Region verglichen und abgestimmt, sodass das Ergebnis in der Sonderausgabe der Pinzgauer Nachrichten am 13. April 2007 abgedruckt und der Oberpinzgauer Bevölkerung präsentiert werden konnte.

### **Das Gesamtangebot beinhaltete folgende Bereiche**

- Trainings und Seminare zu: Bewegung und Motorik, Ernährung, RaucherInnenentwöhnung, Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktmanagement und Konfliktbehandlung, Kommunikation und Rhetorik.
- Trainings und Seminare für Führungskräfte und Führungskräfteentwicklung.
- Seminare und Kurse für Allgemeinbildung und Fortbildung mit speziellen Angeboten in EDV, Projektmanagement, Fremdsprachen u.v.m.

Im Rahmen dieses Netzwerkes wurde ein nachhaltiges Angebot in der Modellregion Oberpinzgau entwickelt. In Folge wurden die einzelnen Leistungen aus dem Angebot weiter entwickelt, ergänzt und dem Bedarf der Bevölkerung entsprechend ausgerichtet; über das Ende des Projektes »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« hinaus werden Seminare und Trainings für die Oberpinzgauer Bevölkerung weiterentwickelt. Das ExpertInnen-Netzwerk ist in der Region Oberpinzgau nunmehr institutionalisiert.

Im Rückblick können für die Bildung und Entwicklung des ExpertInnen-Netzwerkes wesentliche Eckpunkte, die zum Gelingen und Funktionieren dieses Netzwerkes beitrugen, aber auch problematische Erfahrungen, die bei der bisherigen Netzwerkarbeit gemacht wurden, zusammengefasst dargestellt werden.

### **Als Erfolgsfaktoren des ExpertInnen-Netzwerkes können identifiziert werden**

- Klare Netzwerkstrukturen und laufende Weiterentwicklung dieser Strukturen sowie klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten und Terminvereinbarungen.
- Klare Kommunikationsstrukturen und gezielte Öffentlichkeitsarbeit.
- Starke regionale Verankerung des Gesamtprojektes »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« und Netzwerkpartner vornehmlich aus der Region.
- Kooperative und gleichberechtigte Teilnahme aller PartnerInnen im Netzwerk.
- Gegenseitiges Vertrauen der VertreterInnen der Netzwerkpartner untereinander.
- Ergebnisorientierte Ausrichtung.

### **Kritische Faktoren**

- Häufige Änderungen der Netzwerkstrukturen (durch unterschiedliche Projektauffassungen).
- Laufende Erweiterung des Netzwerkes durch neue Netzwerkpartner.
- Ausreichende Kommunikation der VertreterInnen der Netzwerkpartner miteinander.

Für die Gestaltung und Erhaltung eines regional funktionierenden Netzwerkes müssen die Strukturen, nach anfänglicher Klärung der Rahmenbedingungen, das Vertrauen unterstützen und demnach weiterentwickelt werden. Von besonderer Bedeutung sind daher der Aufbau und die Entwicklung der Kommunikationsstrukturen innerhalb des Netzwerkes und neuer Schnittstellen in der Region, die letztlich das regionale Zusammenwirken, das Sammeln von Erfahrungen mit und im Netzwerk und das »Regionale Lernen« ermöglichen. Im System »Region Oberpinzgau« war die Bildung des ExpertInnen-Netzwerkes ein Prozess, der im Wechselspiel zwischen den regionalen Anbietern von Bildungs- und Trainingsangeboten und Beratungsleistungen und in weiterer Folge mit der Bevölkerung und dem Regionalverband Oberpinzgau ablief. In diesem Prozess waren kooperative Vereinbarungen und Klärungen der Rahmenbedingungen mehrmals ebenso wesentlicher Bestandteil wie der intensive Austausch unter den Anbietern in fachlicher und sachlicher Ebene. Dies war immer dann bedeutsam, wenn im Laufe der Netzwerktreffen neue Anbieter hinzugekommen waren, die nur teilweise Kenntnis über Inhalte und Abläufe, Ziele und Zwischenergebnisse hatten.

Mit den Angeboten wurde dem Wunsch der OberpinzgauerInnen entsprochen, Fort- und Weiterbildungsangebote von der Region für die Region zu schaffen und diese Angebote den OberpinzgauerInnen zugänglich zu machen. Es muss aber auch festgehalten werden, dass die Nachfrage der Bevölkerung nach diesen Fortbildungsangeboten nach wie vor als sehr gering zu bezeichnen ist. Das mag darin eine Begründung finden, dass Unternehmen und ArbeitnehmerInnen bislang von diesen Leistungen noch zu wenig Kenntnis erlangt haben, oder aber damit im Zusammenhang stehen, dass in den letzten Jahren im Oberpinzgau Arbeitskräftemangel bestand und ArbeitnehmerInnen bevorzugt fachspezifische Ausbildungen in Anspruch genommen hatten.

Im Resümee ist aber jedenfalls festzuhalten, dass durch die Schaffung und Entwicklung des ExpertInnen-Netzwerkes, durch die daraus gewonnenen Erfahrungen und durch die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse ein wesentlicher Beitrag für das Gesamtprojekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« geleistet wurde. Es wurden aber auch Strukturen geschaffen, die ein nachhaltiges Wirken im Sinne dieses Projektes ermöglichen und die Bevölkerung, Unternehmen und ArbeitnehmerInnen in gleichem Maße für die Thematik »Alternsgerechtes Arbeiten« sensibilisieren konnten.

## **4.4 Vernetzung von Kleinbetrieben (Michaela Erkl-Zoffmann)**

### **Ausgangssituation**

Der Oberpinzgau bestehend aus neun Gemeinden – mit der Stadt Mittersill als Mittelpunkt – bildet aufgrund der regionalen Gegebenheiten einen fern von allen größeren Ballungsräumen gelegenen Wirtschaftsraum. Die vorherrschende Wirtschaftsform, neben der spezifischen Ausprägung von Tourismusbetrieben, ist eine vorwiegend kleingewerbliche Struktur. Wenn

es auch größere Leitbetriebe in der Region gibt – industrielle, mehrere hundert Menschen beschäftigende Betriebe oder das Schwerpunktkrankenhaus in Mittersill – so sind in der Mehrzahl Klein- und Kleinstbetriebe vorherrschend. Diese Betriebe beschäftigen drei bis zehn MitarbeiterInnen.

### **Zielsetzung**

Ziel war es, Netzwerke für Betriebe aufzubauen, und zwar sowohl ein Branchennetzwerk als auch ein Netzwerk um eine Schwerpunktgemeinde – in diesem Fall Mittersill. Die Aufbauarbeit sollte über die Durchführung von jeweils sechs Workshops zu je drei Stunden erfolgen. Diese waren im Abstand von ca. drei bis vier Wochen bis zu Projektende durchzuführen (Februar, März, April, Mai, Juni, September 2007).

Der Aufbau von betrieblichen Netzwerken sollte eine Entwicklungsarbeit für eine »Alternsgerechte Arbeitswelt Salzburg« darstellen. Es sollten Modelle für weitere Projekte geschaffen werden.

### **Umsetzung**

Die erste Herausforderung bestand darin, die entsprechenden Betriebe zu finden und die UnternehmerInnen davon zu überzeugen, dass der Aufbau eines – selbst initiativen – Netzwerkes ihnen und der Region von Nutzen sein kann. Die Aufteilung auf verschiedene AkteurInnen (den Regionalverband Oberpinzgau, die ansässigen ArbeitsmedizinerInnen und die Beraterin der Netzwerke), aber auch die zu vermittelnden komplexen Inhalte haben es zunächst schwierig gemacht, die Zielgruppe – vor allem InhaberInnen von KMUs bis 50 MitarbeiterInnen – davon zu überzeugen, sich Zeit zu nehmen und selbst aktiv zu werden.

Die Workshops fanden im Gemeindeamt in Mittersill statt, ein Workshop für und mit MitarbeiterInnen der teilnehmenden Betriebe aus dem Netzwerk Mittersill fand in einem Hotel eines Mitgliedsbetriebes statt. Die angesprochenen und behandelten Themen stellten sich wie folgt dar:

- Vorteile und Chancen von Netzwerken: Plattform für neues Wissen, Erfahrungsaustausch, gegenseitige Unterstützung bei den für die Betriebe relevanten Fragestellungen.
- Grundlegende Dynamiken in Europa, Österreich und im Pinzgau (Demographie: Alle werden älter, was bedeutet das für unsere Betriebe?, Gesundheit/Krankenstand/Fluktuation, Wertewandel bei den Jungen, geänderte Pensionsregelungen und arbeiten bis 65).
- Alternsgerechtes Arbeiten: Das finnische Konzept der Arbeitsfähigkeit und die sich daraus ergebenden Handlungsfelder.
- Schlüsselarbeitskräfte in einem regional begrenzten Arbeitsmarkt.
- Motivation und Einstellung der MitarbeiterInnen.
- Die TeilnehmerInnen klagten über Schwierigkeiten mit Lehrlingen (Fähigkeiten – Rechtschreiben/Rechnen), aber vor allem auch über falsche Berufsbilder, schlechtes Image der Lehre allgemein und über Erwartungen an die Schulen (Bewegung, richtiges Heben etc.).

- Es gab einen Austausch mit dem Direktor des Polytechnischen Lehrganges in Mittersill, Herrn Nussbaumer, über die Erwartungen der Betriebe an die Schulen, vor allem was körperliche Beweglichkeit betrifft. Herr Nussbaumer berichtete darüber, dass die Mittersiller Schulen (Volks-/Hauptschule und Polytechnikum) das Ziel anstrebten, »bewegte Schulen« zu werden. Gute Unterstützung gäbe es dabei von der Arbeitsmedizinerin Dr.<sup>in</sup> Michaela Kaserer-Scheuerer. Er zeigte aber auch die Grenzen auf, die durch nur zwei Stunden Sport pro Woche und durch die Einstellung mancher Eltern (Bewegung und richtige Ernährung seien Aufgabe der jeweiligen Schule) gegeben sind.
- Aus- und Weiterbildung, Konzepte für Lifelong Learning; Gespräch mit den regionalen VertreterInnen der Wirtschaftskammer.
- Arbeitszeiten: saisonal unterschiedliche Schwankungen, große Arbeitsbelastungen in der Zeit vor Weihnachten.
- Betriebliche Gesundheitsförderung: unterstützt durch einen Vortrag eines Arbeitsmediziners bzw. einer Arbeitsmedizinerin, die auf Fragen antworteten und Adressen und Anlaufstellen zur Unterstützung in Fragen betrieblicher Gesundheitsförderung im Oberpinzgau nannten.
- Arbeitsbedingungen: Verträglichkeit von Wetter, Kälte, Hitze, körperlichen Belastungen, aber auch von langen Arbeitszeiten bei älteren MitarbeiterInnen.
- Leistung bringen und Erhalt der Produktivität bis 65 – wie müssten sich die Arbeitsbedingungen dafür verändern bzw. verbessern?
- Ein Workshop für und mit den MitarbeiterInnen 50+ aus den Mitgliedsbetrieben, in dem diese über ihre spezifische Arbeitssituation nachdachten und gemeinsam Wege erarbeiteten, wie es – trotz Arbeitsbelastungen und teilweise geminderter Produktivität – möglich wäre, bis zu ihrer Pensionierung motiviert und engagiert ihre (Arbeits-)Beiträge zu leisten, sodass eine Win-Win-Situation für die MitarbeiterInnen und die Betriebe möglich wird.

### **Ausblick – Die Herausforderung für die Region**

In einer Diskussion über die wesentlichen Fragen, die für die Region Oberpinzgau zu lösen sein werden, wurden folgende Punkte genannt:

- Was erwarten sich die Jungen von ihrer Region?
- Wie sollen interessante Rahmenbedingungen ausschauen?
- Wie kann es gelingen, wieder mehr Jugendliche für eine FacharbeiterInnenausbildung zu gewinnen?
- Wie kann es gelingen, besser (akademisch) Ausgebildeten attraktive Arbeitsplätze im Oberpinzgau anzubieten?
- Wie kann das, was wir haben (eine wunderschöne Landschaft, gute Luft, gutes Wasser) für unsere Zukunft fruchtbar genutzt werden?

## **Erfolgsfaktoren und Stolpersteine**

Die Voraussetzungen für regionale Prozesse, bei denen komplexe Sensibilisierungsphasen die Grundlage bilden, sind dann gut, wenn die wesentlichen AkteurInnen schon in der Planungs- und Konzeptphase miteingebunden sind und für den Impuls, die Zielrichtung und die dafür sinnvolle Struktur gewonnen werden können.

In einem zweiten Schritt muss dafür gesorgt werden, dass dieselben Personen eine aktive Rolle für den Sensibilisierungsprozess vor Ort übernehmen.

Gelingt dieses Empowerment, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich die Menschen aus der jeweiligen Region – welche Beteiligte, Betroffene und aktive UmsetzerInnen sein soll(t)en – mit der jeweiligen Thematik interessiert auseinandersetzen und prüfen, worin die Chancen für sie persönlich, ihre Betriebe und die Region liegen.

Gelingen diese Schritte, dann erhöht sich auch die Wahrscheinlichkeit, dass es sich bei dem durchgeführten Projekt nicht um einmalige, durch lokale Medien begleitete Aktionen handelt, sondern dass eine Dynamik entsteht, die den Beginn für einen nachhaltigen Prozess darstellt.

Stolpersteine auf dem Weg zu einem erfolgreichen Projekt treten nicht nur auf, wenn die oben genannten Erfolgsfaktoren nicht eingehalten werden, sondern sie hängen auch mit den Strukturen vor Ort zusammen. So zum Beispiel, wenn mit lernungewohnten Menschen kein das Lernen unterstützender Raum gefunden werden kann. Gemeint sind hier nicht nur die Örtlichkeit, sondern auch die zeitlichen Ressourcen: Unter welchen Bedingungen dürfen Menschen lernen? Während ihrer Arbeitszeit? Nur während ihrer Freizeit? Wird die Teilnahme an der Fortbildungsveranstaltung vom Chef unterstützt? Durch Freistellung? Durch Fahrtbeihilfe? Durch Mittagessenzuschuss? Das sind nur einige Faktoren, die Veränderung begünstigen oder erschweren können.

Ein anderer Punkt, der wesentlich zu Erfolg oder Misserfolg eines regionalen Entwicklungsprojektes beitragen kann, ist der Zeitraum, der dafür vorgesehen ist. Wiederum geht es darum, die einzelnen Projektabschnitte genau zu durchleuchten: Projektentstehungs- und Projektkonzeptphase, Kommunikation, direkte persönliche Ansprache, Sensibilisierung etc. bis hin zu einem öffentlichen Abschluss, der das Erreichte sichtbar macht und die noch offenen Fragen und Lösungswege aufzeigt.

## **Handlungsempfehlungen**

- Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, derartige Projekte, die aufgrund ihrer komplexen Inhalte und ihres Ansatzes (Sensibilisierung, Empowerment und Partizipation) nicht im normalen Tagesablauf vorgesehen sind, aber wesentliche Elemente, wie Planung, Vorschau, gemeinsames Vorgehen und Aufmerksamkeit auf besondere regional vorliegende Faktoren lenken, öffentlich zu fördern.
- Eine qualifizierte Steuerungspartnerschaft für diese Prozesse ist Garant für initiative, produktive Dynamik und die Sicherstellung von definierten und angestrebten Qualitätskriterien.
- Eine wissenschaftliche Begleitung und eine Evaluierung sollten von Anfang an geplant und vorgesehen sein.

- Der Modellcharakter sollte die Duplizierung in anderen ähnlich gelagerten Regionen mit vergleichbarer Ausgangs- und Interessenslage möglich machen.
- Daher scheint es auch wesentlich zu sein, dass die Möglichkeit einer öffentlichen Förderung durch einen breiten gesellschaftlichen Konsens getragen wird. Nur das ermöglicht einen nachhaltigen Ansatz, der als Vorlage für Folgeprojekte in der Region und in anderen Regionen dienen kann.

## 4.5 Beratung von Modellbetrieben (Karin Hagenauer)

### Ausgangssituation

Die Erfahrung im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung zeigt, dass mittels Betrieben, die sich erfolgreich mit dem Thema Gesundheit auseinandergesetzt haben, andere Betriebe zu eben dieser Auseinandersetzung bewegt werden können. Die PraktikerInnen in den Betrieben vertrauen wesentlich mehr auf die Worte ihrer KollegInnen als auf jene von BeraterInnen oder von sonstigen ExpertInnen.

Um den gleichzeitig immer umfangreicher werdenden Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es einer altersgerechten und gesundheitsorientierten Arbeitsgestaltung, um als Unternehmen wettbewerbsfähig und als Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin gesund im Arbeitsleben zu bleiben. Konkret bedeutet das, ...

- ... für die einzelnen Mitarbeitenden, dass sie länger arbeiten müssen, da sie die Wirtschaft und damit die Gesellschaft zur Erhaltung des Wohlstandes auch in einem höheren Alter im Arbeitsprozess braucht.
- ... für die Unternehmen, dass es zu einem Arbeitskräftemangel kommen wird und sie sich auf eine ältere Belegschaft einstellen werden müssen. Die Altersgruppe der 15- bis 35-Jährigen wird den Unternehmen immer weniger zur Verfügung stehen. In vielen Branchen ist bereits jetzt ein FacharbeiterInnenmangel zu spüren, der sich in den kommenden Jahrzehnten noch verschärfen wird.

Im Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« sollten laut Konzept zwei Oberpinzgauer Betriebe mit einer Arbeitnehmendenanzahl zwischen 20 und 50 Beschäftigten begleitet werden. Letztlich wurden drei Betriebe mit einer Mitarbeitendenzahl zwischen 40 und 160 Arbeitnehmenden begleitet. Der dritte begleitete Betrieb ergab sich aus einer Budgetumschichtung nicht benötigter Arbeitsbewältigungs-Coachings (siehe Kapitel 4.6). Die Firma Keil Ski (Uttendorf) interessierte sich für das Projekt und wurde nach Absprache mit den ProjektpartnerInnen, neben Egger Bau GmbH und dem Kinderhotel Felben (Mittersill) als Modellbetrieb aufgenommen.

Mittels Modellprozessen und einer prozessorientierten Auseinandersetzung mit dem Thema der altersgerechten Arbeitsgestaltung sollten nachhaltige Strukturen entwickelt werden. Ein Modellprozess umfasste vier Beratungstage pro Unternehmen. Aufbauend auf der partizipativ gestalteten Analyse des Ist-Zustandes im Betrieb wurde mit der Führung über Maßnah-

men in den Handlungsfeldern »Gesundheitsförderung«, »Kompetenz«, »Einstellungen und Werte«, »Arbeitsgestaltung«, »Führung« sowie »Familie und Beruf« diskutiert. Als Ergebnis der Beratung liegt ein Strategiepapier über die weiteren Schritte für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung vor. Für die Ist-Analyse wurden der Productive-Ageing-Check entwickelt und ausgewertet, Arbeitsbewältigungs-Coachings mit der Belegschaft (konzipiert waren maximal 25 Coachings pro Betrieb) durchgeführt und diese einer betrieblichen Auswertung zugeführt. Es war ebenfalls vorgesehen, eine Altersstrukturanalyse durchzuführen.

## **Zielsetzung**

### **Zielsetzungen für die Region**

- Finden von Modellbetrieben in der Region, welche als Vorbild für andere Betriebe gelten können.
- Entwickeln von beispielhaften Wegen, wie Arbeit in einer kleinbetrieblichen regionalen Betriebsstruktur altersgerecht gestaltet werden kann.
- Aufmerksamkeit für die Notwendigkeit der altersgerechten Arbeitsgestaltung durch Medienarbeit und durch die Präsenz der Modellbetriebe in den Medien bekommen.

### **Zielsetzungen für die teilnehmenden Betriebe**

- Entwicklung einer Strategie der altersgerechten Arbeitsgestaltung für den eigenen Betrieb unter Einbeziehung externer Expertise.
- Ableitung konkreter Umsetzungsschritte zu den sechs Handlungsfeldern des Productive Ageings.
- Strategiepapier zum Productive Ageing für den eigenen Betrieb.
- Vorliegen einer Stärken-/Schwächenanalyse für das eigene Unternehmen.
- Partizipative Prozessgestaltung und dadurch Motivationsgewinn für die Mitarbeitenden.
- Konkrete Hinweise für die einzelnen Mitarbeitenden zur Verbesserung ihrer persönlichen Arbeitsfähigkeit und Gesundheit.
- Arbeit an der Einstellung zu älteren Arbeitnehmenden – Distanzierung vom Defizitmodell der/des älteren Arbeitnehmenden.
- Aufzeigen von Fördermöglichkeiten seitens öffentlicher Einrichtungen (wie z. B. AMS).

## **Umsetzung**

Von Februar bis November 2007 wurden drei Betriebe begleitet.

- Fa. Egger Bau GmbH, Mittersill, 50 Mitarbeitende.
- Fa. Nationalpark Kinderhotel Felben, Mittersill, 40 Mitarbeitende.
- Fa. Keil Ski, Uttendorf, 160 Mitarbeitende.

Diese konnten durch persönliche Kontakte des Regionalverbandes gewonnen werden. Bei der Auswahl wurde auf eine repräsentative Streuung der wichtigsten Wirtschaftszweige im Oberpinzgau – Tourismus, Sachgütererzeugung und Baugewerbe – geachtet.

Es wurden insgesamt drei schriftliche Mitarbeitendenbefragungen mittels Productive-Ageing-Check durchgeführt. Die Rücklaufquote der Fragebögen lag zwischen 69 und 80 Prozent. Insgesamt wurden 44 Arbeitsbewältigungs-Coachings in den Betrieben durchgeführt.

### **Beratungsablauf**

1. Erstgespräch, Auftragsklärung Regionalverband Mag. Czerny, AMD-Beraterinnen Mag.<sup>a</sup> Hagenauer (Egger Bau GmbH, Kinderhotel Felben) und Mag.<sup>a</sup> Lanner (Keil Ski). In diesem Gespräch wurden grundlegende Zielsetzungen des Projektes im Betrieb geklärt. Der Fragebogen wurde vorgestellt und vereinbart, welche Bereiche als soziodemographische Eckdaten erhoben werden.
2. Information an die Mitarbeitenden von BetriebsinhaberInnen und Beraterin.
3. Verteilung der Fragebögen »Productive-Ageing-Check« und Sammlung mittels AMD-Fragebogen-Box.
4. Auswertung der Fragebögen im AMD und Verfassung eines Arbeitsberichtes zum Productive Ageing
5. Durchführung von Arbeitsbewältigungs-Coachings mit zehn bis 25 Mitarbeitenden.
6. Betriebliche Auswertung des Arbeitsbewältigungs-Coachings durch den AMD.
7. Diskussion mit Führungskräften über die Fragebogenergebnisse und die Ergebnisse der Arbeitsbewältigungs-Coachings, Ableitung und Festlegung von Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitsgestaltung.  
Nach der den Prozess abschließenden Diskussion wurde ein Endbericht erstellt, der den Unternehmen als Basis für die Weiterarbeit zur Verfügung gestellt wurde.
8. Präsentation der Ergebnisse vor der Belegschaft.

Der Productive-Ageing-Check erfasste die folgenden Handlungsfelder:

- Gesundheitsförderung.
- Kompetenz.
- Einstellungen und Werte.
- Arbeitsgestaltung.
- Führung.
- Familie und Beruf.

Diese wurden nach vorliegenden Befragungsinstrumenten (Gesunde Arbeitswelten, Bertelsmann Stiftung, INQA) und theoretisch beschriebenen Gestaltungsdimensionen (Ilmarinen 2002) konstruiert.

Basierend auf den Gestaltungsfeldern von Productive Ageing im Betrieb wurde der Fragebogen nach den Bedürfnissen der Unternehmen ergänzt. So war z. B. einem Betrieb der Bereich »Unternehmensimage« besonders wichtig, sodass dieser als Gestaltungsdimension in den Fragebogen hinzugenommen wurde.



**Tabelle 4: Ergebnisse des Productive-Ageing-Checks der Oberpinzgauer Modellbetriebe (Mitarbeitendenbefragung, drei Modellbetriebe)**

	Stärken	Potenziale	Vorschläge
<b>Gesundheitsförderung</b>	Viele Mitarbeitende betreiben in der Freizeit (Ausgleichs-)Sport. Vom Betrieb wird auf körperliche Beeinträchtigungen, so gut es geht, Rücksicht genommen (Arbeitsmittel, Teamzusammensetzung)	Belastungen durch Zeitdruck, Stress, keine fixe Ansprechperson in Gesundheitsfragen	Bewegungsprogramm, Ausgleichsübungen am Arbeitsplatz, AUVA-Programme bzw. »Mitarbeiterbewegen Mitarbeiter«-Programm, Massagen als Incentives
<b>Kompetenz</b>	Chef legt viel Wert auf Fortbildung, gute Einschulung direkt am Arbeitsplatz, gute zeitliche Einteilung von Schulungen	Laufbahnplanung, Tätigkeitsbereich wechseln kaum möglich, längere Einarbeitungszeiten für neue Mitarbeitende	Motivation einzelner Mitarbeitender, Fortbildungen zu besuchen, durch direkte Ansprache seitens der Führung, Schulungen in sozialer Kompetenz und Führungskompetenz
<b>Einstellungen und Werte</b>	Unternehmensimage, familiäre Unternehmenskultur, Anerkennung und Wertschätzung vorhanden	Leitlinien für altersausgewogene Personalpolitik, schwierige Situationen bedeuten Herausforderung	Strukturierte Planung der Einstellung von Personal, Mitarbeitendenzeitung, gemeinsame Aktivitäten
<b>Arbeitsgestaltung</b>	Gut organisierte Besprechungsstrukturen, sehr gute Arbeitsmittel und Arbeitskleidung, gutes und offenes Gesprächsklima und Möglichkeit des Austausches mit KollegInnen	Belastungen durch Arbeitsumgebung (Hitze, Lärm), Rücksichtnahme körperlicher Veränderungen kaum möglich, unflexible Arbeitszeitgestaltung durch Saisonbetrieb, bessere Eingliederung nach Krankheit	Ausarbeitung von Möglichkeiten zum Tätigkeitswechsel, Besprechungen regelmäßig abhalten, Ausarbeitung eines Eingliederungsprozesses nach Krankheit
<b>Führung</b>	Anliegen der Mitarbeitenden werden ernst genommen, kompetente Führungskräfte (Fachwissen)	Rückmeldung über das Arbeitsergebnis, autonome Arbeitsgestaltung (Arbeitstempo)	Mehr Freiraum in Arbeitsgestaltung schaffen, Feedback über Arbeitsleistung (MitarbeiterInnengespräch), Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse
<b>Familie und Beruf</b>	Kinderbetreuung im Betrieb möglich, flexible Teilzeitmodelle entsprechend familiärer Situation	Frühzeitige Regelung des Überganges in die Pension, Nachfolgeplanung, wenig Zeit für Familie und Freunde durch saisonale starke Arbeit	Bewusstwerden über Wichtigkeit der Nachfolgeplanung, Ansprechen des Themas, Information zu Altersteilzeitmodellen/ Förderungen

## Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Die Bereitschaft zur Mitarbeit der teilnehmenden Betriebe war sehr hoch. Generell ist jedoch die extreme zeitliche Ressourcenknappheit – sowohl auf Mitarbeitendenebene als auch auf UnternehmerInnenebene – zu betonen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung ist ein Zukunftsthema, welches aktuell in den Betrieben kaum Auswirkungen zeigt. Generell ist der Anteil von Arbeitszeit für mittel- und langfristige Planung in KMUs sehr niedrig, so auch das Potenzial an Arbeitszeit für die Strategieplanung für altersgerechte Arbeitsgestaltung.

Fehlende interne organisatorische Einheiten, so z. B. Personalabteilungen, machen die Abwicklung der Projekte zu einer ungemein schwierigeren Aufgabe für KMUs als auch für größere Betriebe. Die organisatorische Leistung wird häufig von den Unternehmenden selbst wahrgenommen, was diese in ihrer Zeitknappheit unter Druck setzt. Die Fähigkeit des Prozessbegleitenden, auf diese einzugehen und doch einen qualitativ guten Prozess zu gestalten, ist eine Kernkompetenz in der Beratung von KMUs.

Die im Prozessablauf vorgesehene Altersstrukturanalyse konnte nicht durchgeführt werden, da die Betriebe die dafür notwendigen Daten nicht zur Verfügung stellen konnten. Diese strukturierte Art der Erfassung von Mitarbeitendendaten schien für die Betriebe keine Priorität zu haben.

Die ABI-Coachings mit den Beschäftigten stellten sich als wirksames partizipatives und gleichzeitig für die einzelnen Personen sehr förderliches Instrument dar.

Sowohl auf die Frage, was kann ich selbst in den Bereichen »Gesundheit«, »Arbeitsorganisation«, »Kompetenz« und »Arbeitsbedingungen« beitragen, um meine Arbeitsfähigkeit zu erhalten bzw. zu fördern, als auch auf die Frage, was könnte das Unternehmen beitragen, um diese Bereiche der Arbeitsfähigkeit förderlich zu gestalten, hatten die befragten Personen unzählige Vorschläge (siehe Kapitel 4.6 für konkrete Beispiele). Insgesamt kann festgehalten werden, dass das Instrument des ABI-Coachings mit seiner betrieblichen Auswertung einen wertvollen Beitrag zur Erhebung des Ist-Standes im Betrieb liefert und als partizipatives Instrument in der betrieblichen Gesundheitsförderung Eingang finden sollte.

Können ältere Arbeitnehmende aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen schwere körperliche Arbeiten nicht mehr ausüben, so lautet die Empfehlung, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten (Ausstiegsarbeitsplatz), die mehr geistige, planerische Herausforderung bieten, für diese zu finden. Inhaltlich kann resümiert werden, dass es gerade in der kleinbetrieblichen Struktur sehr schwierig ist, alternative Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmende zu finden. Vielleicht muss zukünftig überbetrieblich gedacht werden, sodass ältere Arbeitnehmende eine Funktion, wie z. B. die des Lehrlingsausbildners bzw. die der Lehrlingsausbildnerin in mehreren Betrieben, übernehmen könnten.

## 4.6 Arbeitsbewältigungs-Coaching (Karin Hagenauer)

### Ausgangssituation

Den 50- bis 65-jährigen OberpinzgauerInnen wurde die Möglichkeit einer speziellen Beratung geboten. Dabei sollten einerseits Gesundenuntersuchungen entsprechend den Vorgaben des Hauptverbandes (Abrechnung über SGKK) und andererseits ein Arbeitsbewältigungs-Coaching angeboten werden. Die Beratungen sollten in den Ordinationen der niedergelassenen Ärzte und Ärztinnen durchgeführt werden. Das Arbeitsbewältigungs-Coaching (rund 45 Minuten) wurde von regional verankerten ArbeitsmedizinerInnen geleistet. Die ArbeitsmedizinerInnen wurden im Rahmen des Projektes speziell auf das Arbeitsbewältigungs-Coaching eingeschult. Zentraler Ansatzpunkt für ein Alternsmanagement in Betrieben ist die Arbeitsbewältigungsfähigkeit, diese kann mittels des Arbeitsbewältigungsindex, der die Grundlage des Gespräches bildet, erhoben werden. Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist definiert als die Summe von Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.

Nach J. Ilmarinen (2002) und seinem Konzept des »Hauses der Arbeitsfähigkeit« bestehen vier Einflussbereiche auf die Arbeitsbewältigungsfähigkeit:

- Das »Erste Stockwerk« bildet die Grundlage des Hauses. Hier befinden sich die individuelle Gesundheit, die physische, psychische und soziale Gesundheit. Für die Menschen stellt dieses Stockwerk die grundsätzliche Leistungsbereitschaft dar.
- Das »Zweite Stockwerk« ist nur dann tragbar, wenn hier für eine solide spezifische Grundausbildung (Kompetenz) gesorgt wird und sich die Beschäftigten im Laufe des Arbeitslebens weitere Qualifikationen und Wissen aneignen (können).
- Das »Dritte Stockwerk« beinhaltet die sozialen und moralischen Werte und Einstellungen, die bei jedem Menschen individuell unterschiedlich ausgeprägt sind.
- Das »Vierte Stockwerk« beinhaltet alle Aspekte, die mit der Arbeit selbst zusammenhängen. Neben den körperlichen, psychischen und sozialen Arbeitsanforderungen und der Arbeitsgestaltung wird speziell Augenmerk auf die Führung gelegt, die für dieses »Stockwerk« verantwortlich ist und die den größten Einfluss auf die Änderung bzw. das Funktionieren dessen hat.

Eingebettet ist das »Haus der Arbeitsfähigkeit« in das soziale Umfeld, das ebenso die Arbeitsfähigkeit auf unterschiedliche Weise beeinflussen kann. Arbeit und Familie der Beschäftigten in der Balance zu halten hat dabei sowohl für die Menschen als auch für die Unternehmen in den letzten Jahren enorm an Bedeutung zugenommen.

Im Arbeitsbewältigungs-Coaching, das auf dem Arbeitsbewältigungsindex aufbaut, wird dieses in der Theorie zugrunde liegende Modell in Fragen übersetzt und in einem Wert, dem Arbeitsbewältigungsindex, festgemacht, der in Zahlen ausgedrückt die Passung bzw. Diskrepanz zwischen gestellter Aufgabe (Anforderung) und den für die Bewältigung zur Verfügung stehenden Ressourcen darstellt.

**Tabelle 5: Ergebnis des Arbeitsbewältigungs-Index (ABI)**

Einstufung		
Arbeitsbewältigungs-Konstellation		Schutz- und Förderziel
44–49	1. Sehr gut	Arbeitsbewältigung erhalten
37–43	2. Gut	Arbeitsbewältigung unterstützen
28–36	3. Mäßig	Arbeitsbewältigung verbessern
7–27	4. Kritisch	Arbeitsbewältigung wiederherstellen

Dieser Wert errechnet sich durch die Erhebung folgender Fragen:

1. Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten je erreichten Arbeitsfähigkeit: Wenn Sie ihre beste je erreichte Arbeitsfähigkeit mit zehn Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben?
2. Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die körperlichen Anforderungen ein? Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit bezüglich der seelischen, geistigen Anforderungen ein? Zu Beginn des Gesprächs erfolgt die Einschätzung des Be-

fragten, inwieweit die Arbeit vorwiegend geistig beanspruchend, vorwiegend körperlich beanspruchend oder etwa gleichermaßen körperlich und geistig beanspruchend ist. Nach dieser Frage wird die Frage 2 entsprechend der Ausprägung der Beanspruchung gewichtet.

3. Anzahl der aktuell vom Arzt diagnostizierten Krankheiten.
4. Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten: Behindert Sie derzeit eine Erkrankung oder Verletzung bei der Ausübung Ihrer Arbeit?
5. Wie viele ganze Tage blieben Sie aufgrund eines gesundheitlichen Problems (Krankheit, Gesundheitsvorsorge oder Untersuchung) im letzten Jahr (zwölf Monate) der Arbeit fern?
6. Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit: Glauben Sie, dass Sie – ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand – Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?
7. Psychische Leistungsreserven: Haben Sie in der letzten Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt? Waren Sie in letzter Zeit aktiv und rege? Waren Sie in letzter Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft?

Anhand dieser sieben Fragen wird der Arbeitsbewältigungs-Index (ABI) berechnet, der als Basis für das Coaching-Gespräch dient.

### **Zielsetzung des ABI-Coachings**

Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit kann mit zunehmendem Alter abnehmen, gleich bleiben und sich sogar verbessern. Im Coaching werden mögliche Maßnahmen zum Erhalt oder der Verbesserung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit gemeinsam mit den Arbeitnehmenden erarbeitet.

Es soll die Passung zwischen den Anforderungen der Arbeit und den individuellen Voraussetzungen zur Bewältigung dieser Arbeit erhoben, gehalten oder wiederhergestellt werden. Passt die Leistungsfähigkeit der beiden Variablen gut zusammen, liegt eine gute Arbeitsbewältigungsfähigkeit vor; sind wenig individuelle Leistungsreserven zur Bewältigung einer gestellten Aufgabe vorhanden, so liegt eine niedrige Arbeitsbewältigungsfähigkeit vor. Wichtig ist, dass der/die Betroffene selbst ermutigt wird, über Lösungen nachzudenken, die seine Arbeitsfähigkeit erhalten bzw. verbessern und fördern können. Basierend auf den vier Dimensionen des »Hauses der Arbeitsfähigkeit« beinhaltet das Coaching-Gespräch Fragen zu allen vier Säulen, wobei der/die Betroffene jeweils danach gefragt wird, was er/sie selbst und was das Unternehmen zum Erhalt bzw. zur Förderung der Arbeitsfähigkeit, bezogen auf das jeweilige »Stockwerk«, beitragen kann. Es geht vorwiegend um die Aktivierung vorhandener Kompetenzen und Ressourcen, nicht um eine ExpertInnenberatung durch den Coach. Ziel ist es, die Betroffenen so zu aktivieren, dass sie selbst, d. h. ohne kontinuierliche Begleitung, in der Lage sind, Maßnahmen zu setzen, die die Arbeitsfähigkeit erhalten bzw. fördern. Es werden Frühhinweise für die Beschäftigten selbst gegeben, und anhand des Fördermodells werden Maßnahmen erarbeitet.

Ziel ist es weiters, eine höhere Selbstbeobachtungs-Kompetenz für Beschäftigte in Bezug auf die eigene Arbeitsbewältigungsfähigkeit zu entwickeln. Der/Die Betroffene soll im Gespräch verbesserte Möglichkeiten zur individuellen Selbstregulation zur Erhaltung/Verbesserung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit erfahren. Auf betrieblicher Ebene – sofern eine betriebliche Auswertung gemacht wird – zielt das Gespräch auf verbesserte betriebliche Planungsgrundlagen zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit für die Beschäftigten ab. Die vier Bereiche des Arbeitsbewältigungs-Coachings sind:

1. Individuelle Gesundheit (z. B. Bewegung, Ernährung).
2. Führung und Arbeitsorganisation (z. B. Arbeitsabläufe, Informationsfluss, Führung/Verantwortung, Aufbauorganisation).
3. Kompetenz und Qualifikation (z. B. Schulung, Fortbildungen).
4. Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitsplatzgestaltung, Hygiene, Arbeitsmittel).

Im Gespräch wird der/die Arbeitnehmende jeweils danach gefragt, was er/sie selbst und was das Unternehmen in diesen Handlungsfeldern zum Erhalt bzw. zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit beitragen kann.

**Abbildung 6: Auszug aus den Antworten der ABI-Coachings im Projekt (Basis: 228 ABI-Coachings)**

Was kann ich selbst dazu beitragen, im jeweiligen Bereich meine Arbeitsfähigkeit zu erhalten bzw. zu fördern?		
Selbst		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Bewegung, gesunde Ernährung</li> <li>• Zeit für sich selbst nehmen</li> <li>• Gesundenuntersuchung machen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation mit Lehrlingen intensivieren</li> <li>• Selbst mehr Verantwortung übernehmen</li> <li>• Arbeitsunterbrechungen reduzieren</li> </ul>	
	<b>Individuelle Gesundheit</b>	
<b>Arbeitsbedingungen</b>	<b>Erhaltung und Förderung der Arbeitsbewältigung</b>	<b>Führung/ Arbeitsorganisation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Schutzausrüstung tragen</li> <li>• Delegieren körperlich anstrengender Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Fachzeitschriften lesen</li> <li>• Deutschkurse machen</li> <li>• Mehr herausfordernde Tätigkeiten im Betrieb annehmen</li> </ul>	
	<b>Kompetenz</b>	

**Abbildung 7: Auszug aus den Antworten der ABI-Coachings im Projekt (Basis: 228 ABI-Coachings)**

Was kann das Unternehmen dazu beitragen, im jeweiligen Bereich meine Arbeitsfähigkeit zu erhalten bzw. zu fördern?		
Unternehmen		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf gesunde Küche/Kantine achten</li> <li>• Rückenschule am Arbeitsplatz</li> <li>• Stressbewältigungstrainings anbieten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperation zwischen Abteilungen verbessern</li> <li>• Mitspracherecht bei Entscheidungen</li> <li>• Längere Einarbeitungszeiten für neue Mitarbeitende</li> </ul>
	<b>Individuelle Gesundheit</b>	
<b>Arbeitsbedingungen</b>	<b>Erhaltung und Förderung der Arbeitsbewältigung</b>	<b>Führung/ Arbeitsorganisation</b>
	<b>Kompetenz</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach Möglichkeit weniger körperlich schwere Arbeit für ältere Mitarbeitende einteilen (Waschküche/Speisesaal)</li> <li>• Lagerräumlichkeiten mit kurzen Wegen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausfordernde Tätigkeiten bieten</li> <li>• Seminare zu »Soziale Führungskompetenz« und zu »Gesprächsführung in schwierigen Situationen«</li> <li>• Möglichkeit zum Tätigkeitswechsel bieten (Bau/Lager)</li> </ul>

**Umsetzung**

Die Zusammenarbeit mit den niedergelassenen Praktischen ÄrztInnen im Oberpinzgau erwies sich als äußerst schwierig. Die im Projekt mitarbeitenden ArbeitsmedizinerInnen versuchten, diese durch persönliche Ansprache zu gewinnen. In den Praxen sollten Gesundenuntersuchungen und im Anschluss daran die ABI-Coachings durchgeführt werden. Die Praktischen ÄrztInnen sollten in Beschäftigung stehende und im Oberpinzgau wohnhafte Menschen 50+ den ArbeitsmedizinerInnen für das Coaching-Gespräch zuweisen. Der Ablauf sollte über die Ausgabe von »Coaching-Gutscheinen« erfolgen. Dieser Vertriebskanal funktionierte in der Form nicht, da die AllgemeinmedizinerInnen nicht von der Wichtigkeit des Coachings überzeugt werden konnten. Ein weiterer Grund für die mangelnde Mitarbeit der Praktischen ÄrztInnen könnte auch die Präsenz des Krankenhauses Mittersill im Projekt gewesen sein.

Nach einer ersten, sehr zähen Phase der Durchführung von ABI-Coachings übernahmen die ArbeitsmedizinerInnen selbst die »Akquise« der zu coachenden Personen. Dieser Kanal funktionierte hervorragend, sodass insgesamt 228 ABI-Coachings von den ArbeitsmedizinerInnen auf Gesundheitstagen und in den begleiteten Betrieben durchgeführt wurden. Die Abwicklung

der Coachings erfolgte ebenso über Gutscheine. Der AMD Salzburg stellte die Gutscheine und die Fragebögen zur Verfügung. Außerdem übernahm der AMD die Auswertung aller ABI-Coachings. Dadurch wurden wertvolle Daten für weitere Projekte, sei es für die Region, aber auch zum Thema insgesamt, gewonnen.

Laut Projektkonzept sollten 300 ABI-Coachings durchgeführt werden, tatsächlich wurden 228 Coachings umgesetzt. Einerseits durch den schleppenden Beginn der ABI-Coachings und andererseits durch finanzielle Umschichtungen im Projektbudget (zugunsten einer zusätzlichen Betriebsberatung und einer fünften Forumtheater-Aufführung bei der Abschlussveranstaltung) wurden nicht alle 300 konzipierten Coachings umgesetzt.

### Ergebnisse der ABI-Coachings »Fit mit 50plus«

Die nachfolgenden Grafiken zeigen ausgewählte Ergebnisse unter den teilnehmenden Mitarbeitenden, deren Interviewangaben im Zuge der durchgeführten ABI-Coachings für die vertiefende Auswertung hinreichend präzise waren und deren Interviewdaten dem auswertenden AMD Salzburg auch fristgerecht zur Verfügung standen. Somit ergab sich ein Kreis von insgesamt 178 Personen, davon 101 Frauen und 73 Männer (vier Personen machten keine Angabe zum Geschlecht). Nennenswerte Unterschiede im Hinblick auf das Geschlecht konnten bei einer genauen Prüfung der Daten nicht festgestellt werden.

**Grafik 3: Einschätzung der Arbeitsfähigkeit, N=178**



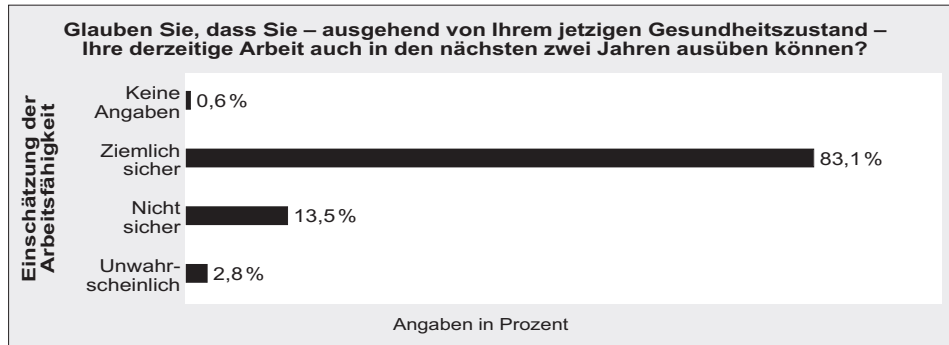
Bei der Auswertung der Einschätzung der aktuellen Arbeitsfähigkeit ergibt sich ein insgesamt sehr positives Bild für die Arbeitnehmenden im Oberpinzgau. Immerhin 94,4 Prozent der Arbeitnehmenden schätzen die eigene Arbeitsfähigkeit mit über fünf Punkten ein und sogar 37,1 Prozent geben einen Wert über acht an, der auf eine aktuell sehr gute Arbeitsfähigkeit hindeutet.

Eine wesentliche Erkenntnis für ein Förderziel kann sich ergeben, wenn man an die Frage nach der aktuellen Arbeitsfähigkeit die Frage anschließt, was sich denn an der Arbeitssituation verändern müsste, um die Selbsteinschätzung z. B. von sechs auf acht Punkte verbessern zu können. Daraus ergeben sich bereits wichtige Hinweise für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit und konkrete Verbesserungsmaßnahmen.

Zu beachten ist eine Punktebewertung zwischen 0-4 Punkten, welche auf eine aktuell sehr schlechte Arbeitsfähigkeit hindeutet. Für diese Arbeitnehmenden müssen kurzfristige Maß-

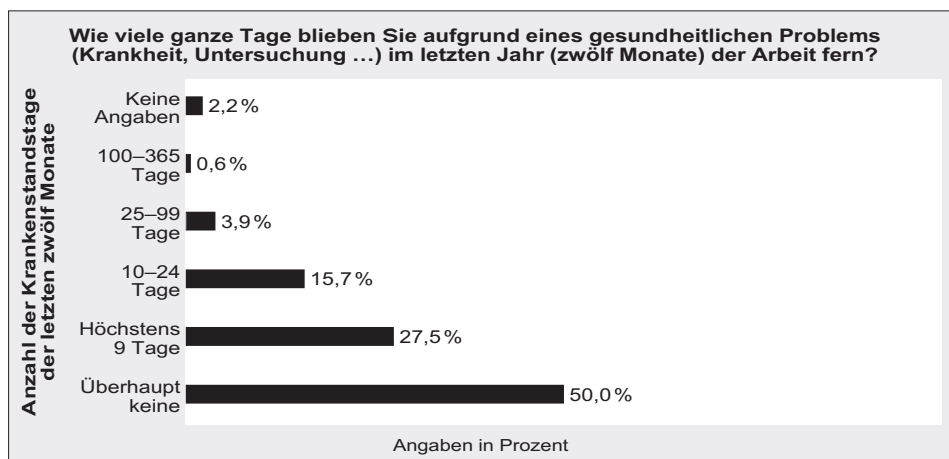
nahmen eingeleitet werden, um Krankenstände zu verhindern, bzw. es muss nach intensiver Unterstützung gesucht werden (z. B. ärztliche Abklärungen, Psychotherapie, Gespräche mit Arbeitgebenden).

**Grafik 4: Einschätzung der Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren, N = 178**



Eine wesentliche Frage des Arbeitsbewältigungs-Index (ABI) ist jene nach der Einschätzung der Arbeitsfähigkeit für die nächsten zwei Jahre. 83,1 Prozent der Befragten geben an, ihre Arbeit mit ziemlicher Sicherheit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben zu können. Dies deutet auf insgesamt sehr gute Arbeitsbedingungen hin. Immerhin 16,3 Prozent der Beschäftigten geben aber an, nicht sicher zu sein, ihre Arbeit in den nächsten zwei Jahren ausüben zu können. Für diese Personen müssten sich kurz- bis mittelfristig Veränderungen der Arbeitssituation ergeben, um deren Arbeitsfähigkeit zu erhalten und nicht in Frühberentung bzw. Krankenstand zu gelangen.

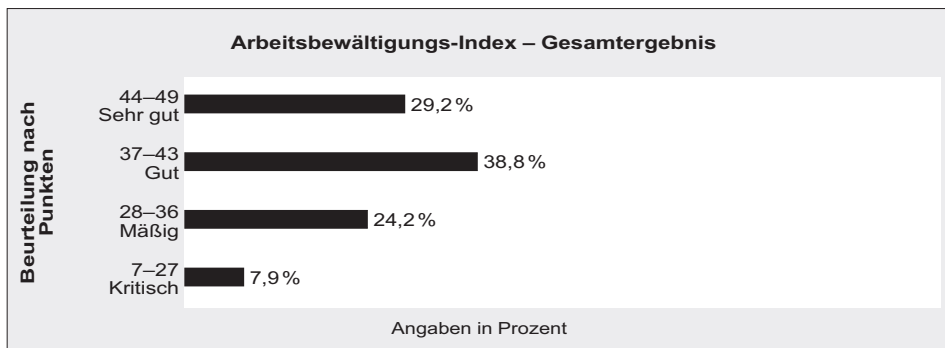
**Grafik 5: Anzahl der Krankenstandstage im letzten Jahr (Zeitraum 2006–2007), N = 178**





Bei dieser Darstellung soll auf die sehr hohe Anzahl von Personen hingewiesen werden (50 Prozent), die keinen einzigen Tag in den letzten zwölf Monaten in Krankenstand gewesen sind. Mindestens 77,5 Prozent der Arbeitnehmenden liegen mit ihrer Angabe nach den Krankenstandstagen unter dem von den Sozialversicherungsträgern veröffentlichten durchschnittlichen Krankenstandstagen von zwölf Tagen (laut WKO, Quelle: Fehlzeitenreport 2007) pro Jahr pro Arbeitnehmenden. Dies deutet auf einen insgesamt sehr guten Gesundheitszustand hin.

**Grafik 6: Arbeitsbewältigungs-Coaching – Gesamtergebnis (N=178)**



Das positive Bild, welches sich bereits in der Einschätzung der momentanen Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmenden im Oberpinzgau gezeigt hat, stellt sich auch im Gesamtergebnis aus allen Arbeitsbewältigungs-Coachings dar. Dabei flossen 178 Beurteilungs-Bögen von Arbeitsbewältigungs-Indices seitens älterer Mitarbeitender in das Endergebnis ein. Bei mehr als zwei Drittel (67,97 Prozent) der Befragten kann die Arbeitsbewältigungsfähigkeit als sehr gut bzw. gut beurteilt werden. Ein mäßiges Gesamtergebnis ergab sich für knapp ein Viertel (24,16 Prozent) der Beteiligten, als kritisch einzustufen sind 7,87 Prozent der Ergebnisse.

Für die Personen, deren Endergebnis als sehr gut oder gut einzustufen ist, gilt es, deren Arbeitsbewältigungsfähigkeit aufrechtzuerhalten; für jene mit einem mäßigen oder gar kritischen Ergebnis steht die Förderung und Wiedererlangung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit im Vordergrund.

## Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

**Als Erfolgsfaktoren für die Durchführung von ABI-Coachings können identifiziert werden**

- *ABI-Coaching als Instrument*

Gerade um die Nachhaltigkeit in einem so kurz angelegten Projekt zu sichern, ist die Befähigung der Zielgruppe ein wesentliches Erfolgskriterium. Das ABI-Coaching eignet sich hervorragend dafür, vorhandene Kompetenzen auszumachen und die Betroffenen so zu aktivieren, dass sie diese auch einsetzen.

- *Arbeitsbewältigungs-Index (ABI) und Auswertung*  
Ein Vorteil des Instrumentes liegt in der Möglichkeit, den Arbeitsbewältigungs-Index (ABI) sofort an die Betroffenen rückzumelden und direkt Förderziele und Fördermaßnahmen abzuleiten. Dieser kurze Weg zwischen dem Ist-Stand (Erhebung) und der Erarbeitung von Lösungen ist ein großer Vorteil im Veränderungsprozess.
- *Betriebliche Auswertung des Arbeitsbewältigungs-Index (ABI) und der ABI-Coachings*  
In der Betrieblichen Gesundheitsförderung ist die Partizipation der Beschäftigten ein wesentliches Erfolgsmoment. Das ABI-Coaching, sofern es betrieblich ausgewertet wird, ist ein hoch beteiligungsorientiertes Instrument. Die Sammlung einer Vielzahl von Möglichkeiten an Verbesserungsmaßnahmen durch die Mitarbeitenden in den Bereichen »Gesundheit«, »Arbeitsbedingungen«, »Führung/Arbeitsorganisation« und »Kompetenz« kann wichtige Entscheidungshilfen und Grundlagen für die Unternehmensleitung liefern.

#### **Als Stolpersteine in der Umsetzung können identifiziert werden:**

- *Ausbildung der coachenden Personen*  
Im Projekt war ein Tag plus die Durchführung eines ABI-Coachings mit einem/einer erfahrenen BeraterIn zum Zweck der Selbsterfahrung und Selbstreflexion konzipiert. Für in Coaching-Gesprächen ungeübte Personen erwies sich der eine Tag für die Ausbildung als sehr kurz.
- *Vertriebskanal »Praktische ÄrztInnen«*  
Soll die Ausgabe der Coaching-Gutscheine und die Zuweisung an die Coaches erfolgreich verlaufen, müssen die praktischen ÄrztInnen von Anfang an intensiv in das Projekt eingebunden sein.
- *Fehlende Möglichkeit der Evaluation*  
Aufgrund der Projektstruktur ist es leider nicht möglich, die Veränderung der Arbeitsfähigkeit durch die gesetzten Maßnahmen nach einem definierten Zeitraum neu zu erheben. Idealerweise sollte das ABI-Coaching jährlich durchgeführt werden, um Veränderungen festzustellen und gegebenenfalls notwendige Maßnahmen einzuleiten.

## 5 Resümee

### 5.1 WK Salzburg (Richard Schmidjell)

Die tatsächliche Arbeit hat gezeigt, dass es nicht leicht ist, Unternehmende und Mitarbeitende mit den Problemen des »länger Arbeitens« zu befassen. Trotz des Erfolges der für die ganze Region durchgeführten Fragebogenaktion (von den 3 800 Fragebögen, die an die berufstätige Bevölkerung im Alter von 50 bis 65 Jahren verteilt wurden, kamen 29 Prozent ausgefüllt zurück) war es ungeheuer schwierig, kleinere und mittlere Betriebe zu akquirieren bzw. für das Thema zu interessieren. Vom Leiter der Bezirksstelle Pinzgau und der Wirtschaftskammer Salzburg wurden gemeinsam mit den BürgermeisterInnen mehr als 100 Betriebe direkt angesprochen und gebeten, bei der Aktion mitzumachen. Ergebnis war, dass letztlich nur 15 Betriebe gewonnen werden konnten, sich an der Aktion zu beteiligen, und auch dies zum Teil nur durch persönliche Bekanntschaft. Vor allem bei Familienbetrieben war es schwierig, diese für Alternsmanagement zu interessieren. Aufgrund der vielen Gespräche ist festzustellen, dass man – leider – davon ausgehen kann, dass sich Betriebe bis zu zehn MitarbeiterInnen in der Regel nicht für Fragen des Alternsmanagement interessieren und dass auch die angebotenen Informationsmaterialien für diese Betriebe nicht greifen; zu sehr überlagern familiäre Beziehungen und Überlegungen bei diesen Familienbetrieben Problemstellungen der Alternsmanagements.

Kritisch ist weiters auch festzuhalten, dass bei diesen Betrieben die Durchführung von Informationsveranstaltungen schwierig war und von Arbeitnehmendenseite auf wenig Interesse stieß, sodass letztlich keine regionalen Informations- oder Betriebsveranstaltungen bzw. Ähnliches durch Arbeiterkammer oder Gewerkschaft organisiert werden konnten, obwohl dies ursprünglich vorgesehen war. Auch die knapp 20 im Rahmen des Projektes im Oberpinzgau angebotenen Kurse zum Themenbereich, die durch das Wirtschaftsförderungsinstitut oder das Berufsförderungsinstitut hätten veranstaltet werden sollen und die für die Themen »Ernährungsberatung«, »Rückengymnastik« bis hin zu »Computerkurse für Ältere« gedacht waren, kamen mangels Anmeldungen nicht zustande, obwohl dafür intensiv geworben wurde.

Bei jenen 15 Betrieben und den zwei letztlich eingerichteten KMU-Netzwerken (und zwar in der Gemeinde Mittersill und der Holz-Branche für Oberpinzgauer Betriebe), die an Schulungs- und Informationsveranstaltungen teilnahmen, hat sich gezeigt, dass das Interesse sehr groß war, auch was die Umsetzung von Maßnahmen und die Nutzung der Informationen betrifft. Von der Präsentation der Inhalte selbst durch den Arbeitsmedizinischen Dienst waren diese wenigen beteiligten Betriebe und ihre Mitarbeitenden sehr zufrieden und dadurch zum Teil hochaktiviert. Dies trifft auch auf die insgesamt 228 individuellen Arbeitsbewältigungs-Coachings zu; auch sie wurden von jenen, die zur Teilnahme zu motivieren waren, äußerst positiv beurteilt.

Nach Abschluss des Projektes ist es notwendig, realistisch festzuhalten, dass trotz des hohen Engagements des Arbeitsmedizinischen Dienstes für das Projekt und trotz des Bemühens

der Bezirksstelle der Wirtschaftskammer, des Regionalverbandes und einzelner sehr engagierter BürgermeisterInnen, TeilnehmerInnen zu akquirieren, dies nur einen relativen Erfolg hatte. Die umfassende Medienarbeit hat leider nicht zu der breiten Beteiligung von Betrieben und Mitarbeitenden geführt, wie dies erwartet worden war. Auch die Sensibilisierung in den Gemeinden mittels Forumtheater hat – mangels TeilnehmerInnen – nicht zu dem gewünschten Erfolg geführt, was eingeschränkt auch auf die Mitarbeit der niedergelassenen ÄrztInnen und das Krankenhaus Mittersill zutrifft.

Ausgehend von den Erfahrungen des Modellprojektes »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« wird es deshalb notwendig sein, in Zukunft verbesserte Möglichkeiten, insbesondere bei der Information und der Schaffung eines Problembewusstseins, zu entwickeln, damit auch kleineren und mittleren Unternehmen Alternsmanagement im Unternehmen und eine gesundheitsorientierte Arbeitsgestaltung besser nahegebracht werden können.

## 5.2 AK Salzburg (Wilfried Bischofer)

Die »Arbeitsbewältigungsfähigkeit« braucht nicht nur ein fachliches Wissen, die notwendigen Qualifikationen und gute soziale Rahmenbedingungen, die u. a. Motivation und Arbeitszufriedenheit stützen. Sie braucht auch »Gesundheit« als körperliche, psychische und soziale Voraussetzung. Diese Verknüpfung von »Arbeit« und »Gesundheit« ist gerade dort maßgeblich, wo Werte und Einstellungen, körperliche, psychische und soziale Merkmale einer natürlichen Änderung unterliegen und die Gesundheit größeren Schwankungen unterliegen kann. Die Energiereserven Älterer nehmen bei gleich bleibenden Arbeitsanforderungen ab und viele Untersuchungen zeigen, dass die gleiche Arbeit mit zunehmendem Alter belastender wird und die Möglichkeiten der Erholung abnehmen.

Die Lösung liegt darin, die negativen Folgen von Überlastung zu vermeiden, die physische Kapazität zu erhalten und gleichzeitig die Arbeitsanforderungen an die veränderte Leistungsfähigkeit anzupassen. Die Realität in der Arbeitswelt zeigt natürlich immer noch ein anderes Bild: Die Arbeitsanforderungen steigen; vielfach wird versucht, sich der »teuren« und »abgearbeiteten« ArbeitnehmerInnen elegant zu »entledigen« bzw. wird bei Einstellungen auf »Bis 35 Jahre, flexibel und belastbar« gesetzt.

Hier ein Umdenken zu erreichen wird noch ein langer und breiter Weg sein. Es ist notwendig, viele Arbeitgebende vom wichtigen Potenzial ihrer älteren Belegschaft zu überzeugen und damit den Älteren die notwendige Aufmerksamkeit und Förderung angedeihen zu lassen. Die Informationsaktivitäten und die Sensibilisierungsmaßnahmen sollen dabei auch nicht allein auf die Unternehmen gerichtet werden, sondern diese müssen sich auch an die Bevölkerung und speziell auch an die ÄrztInnenschaft und an die PolitikerInnen wenden. Dieses Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« war als ein Versuch gedacht, auf regionaler Ebene verantwortliche »Player« im Rahmen eines Netzwerkes zusammenzubringen und einen Grundstein für ein gemeinsames regionales Bewusstsein »Was können wir tun, damit ältere

ArbeitnehmerInnen ihren Stellenwert in der Arbeitswelt erhalten?« zu legen. Wichtig dabei bleibt allerdings auch, dass bei der Umsetzung von Maßnahmen in den Betrieben nicht polarisiert wird und an alle ArbeitnehmerInnen – unabhängig von ihrem Alter – gedacht wird. Daher auch die zuvorderst stehenden Begriffe »Alternsmanagement« und »Alternsgerechtes Arbeiten«!

### 5.3 AMD Salzburg (Thomas Diller/Karin Hagenauer)

#### **Anschlussfähigkeit mit der Region**

Die Umsetzung eines Projektes in einer Region, insbesondere einer abgeschlossenen, erfordert die enge Zusammenarbeit mit allen Schlüsselkräften vor Ort. Voraussetzung dafür ist, dass mit den handelnden AkteurInnen eine gemeinsame Wissensbasis, eine vergemeinschaftete Relevanz für das Thema aufgebaut wird.

Um das zu erreichen, muss zwischen den Regions-Fremden und den Einheimischen ein Lernfeld aufgebaut werden, in dem im Dialog das Thema und die Vorgehensweisen diskutiert und entwickelt werden. Dazu braucht es gegenseitigen Respekt, die Bereitschaft sich auf etwas Neues einzulassen und vor allem viel Zeit für das Sich-Näherkommen. Dafür war im Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« in dem Jahr der Projektlaufzeit zu wenig Zeit, sodass am Projektbeginn das Anschlussfinden zu kurz kam. Als Folge daraus musste dieser Annäherungsprozess parallel zu den ambitionierten Umsetzungsmaßnahmen laufen, wodurch einiges an Energie gebunden wurde.

Als Spannungsfeld erweist sich die Bereitstellung von Fördergeldern: Steht die Regionalförderung oder die Unterstützung von inhaltlicher Umsetzungsarbeit im Vordergrund? Speziell in Regionen wie dem Oberpinzgau, die unter knappen finanziellen Ressourcen für die Region leiden, sind Gesundheitsförderungsprojekte oder Productive-Ageing-Projekte eine Chance, Gelder und damit Entwicklungspotenzial in die Region zu bringen. Ist bei der Gesundheitsförderung der Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) Maßstab für inhaltliche Qualität von Projekten, indem er ausschließlich Gesundheitsförderungs- und primärpräventive Projekte mit umfassendem Gesundheitsverständnis fördert, so fehlt ein derartiger Selektionsmechanismus im Feld »Alternsgerechtes Arbeiten«. Wird ein externes ExpertInnensystem als Qualitätskriterium eingeführt, so ist dieses mit der Assoziation behaftet, finanzielle Ressourcen der Region und ihren ExpertInnen unnötig zu entziehen.

#### **Das »Vierte Stockwerk«**

60 Prozent der Arbeitsfähigkeit eines/einer Arbeitnehmenden wird von den Arbeitsbedingungen und von der Arbeitsorganisation, insbesondere der Führung, bestimmt. Das belegen die Forschungen der FIOH und vieler anderer ExpertInnen.

Es ist aber ungleich populärer für den gesunden Lebensstil zu plädieren und die Aus- und Weiterbildungsangebote zu forcieren, als von den Betrieben zu fordern, ihren Mitarbeitenden

Arbeitsbedingungen zu bieten, die ihnen ein Altern im Betrieb erlauben. Kann ersteres an die »Gesellschaft« delegiert werden, verlangt letzteres jedem Betrieb einiges ab. Und das bei einer Bedrohung – Arbeitskräftemangel infolge demographischen Wandels –, die sich im Grunde noch nicht so recht zu manifestieren beginnt.

Hier ist ein großer Aufwand an Bewusstseinsbildung notwendig, zu dem das Projekt im Oberpinzgau einen kleinen Teil beitragen konnte. Die Projektarbeit hat gezeigt, dass die überwiegende Zahl der Betriebe dieser Herausforderung keine Relevanz beimisst. Es ist in den Betrieben und bei den FunktionärInnen in den Interessensvertretungen noch einiges an Bewusstseinsarbeit zu leisten.

### **Beschränkte Zeit**

Das Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« war auf ein Jahr vom AMS ausfinanziert. Wenn gleich es eine große Chance war, ein Jahr für »Alternsgerechtes Arbeiten« arbeiten zu können – in Salzburg wurde noch das Projekt »Paradigmenwechsel mit Gewinn« des BFI finanziert –, war das eine Jahr für eine nachhaltige Veränderungsarbeit in der Region viel zu kurz. Es konnten erfolgreich Modelle erprobt und Anstöße für Entwicklungen gesetzt werden. Veränderungsarbeit braucht jedoch zumindest zwei, wenn nicht sogar drei Jahre Projektzeit, um nachhaltig Veränderung auszulösen, zu begleiten und zu implementieren.

### **Vernetzung**

Der Versuch, Betriebe der Region zu vernetzen, war der herausforderndste Projektbaustein des Projektes. Es gelang mit einigen Betrieben in mehreren Workshops am Thema »Productive Ageing« zu arbeiten, der Anstoß zur Bildung von Netzwerken ist allerdings nicht gelungen. Wie auch die großen Probleme bei der Gewinnung von Betrieben für die Vernetzung schon zeigten, ist die Einsicht für die Notwendigkeit von speziellen Maßnahmen für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden noch nicht zu den Betrieben durchgedrungen. Die Herausforderung für zukünftige Vernetzungsarbeit wird daher die Schaffung von Anschlussfähigkeit, also von Betroffenheit bei den Betrieben, sein.

Die angestrebte Vernetzung der verschiedenen ExpertInnen in der Region für themenspezifische Angebote ist gelungen, es konnte – auch aufbauend auf den in der Befragung der Bevölkerung geäußerten Wünschen – ein breites Angebot zusammengestellt werden. Wenn gleich, wie bei allen neuen Bildungsangeboten, am Anfang noch die Nachfrage sehr bescheiden ist, stehen für die Zukunft Strukturen.

### **Arbeitsbewältigungs-Coaching**

Diese individuelle Unterstützungsleistung für Arbeitnehmende, insbesondere ältere Arbeitnehmende, hat sich in der Umsetzungsarbeit sehr gut bewährt. Es konnte damit den jeweils Beratenen geholfen werden; akkumuliert lassen sich auch sehr gut Ansatzpunkte für Verbesserungen für die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden im Betrieb herausarbeiten (siehe dazu auch die positiven Erfahrungen des SAFE-Projektes im Salzkammergut).

Insbesondere ist die Unmittelbarkeit des Instrumentes als Vorteil in der Anwendung in den Betrieben zu betonen. Die Erhebung der Ist-Situation mittels Arbeitsbewältigungs-Index (ABI) und die direkte Ausarbeitung von Maßnahmen zum Erhalt bzw. zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit erhöhen die Wahrscheinlichkeit, das Besprochene auch tatsächlich umzusetzen.

Das ABI-Coaching setzt an den »Vier Stockwerken« für die Arbeitsbewältigungsfähigkeit nach Ilmarinen an. In der Dimension »Gesundheit« wünschen sich die OberpinzgauerInnen mehr FachärztInnen in der Region. Außerdem meinen die meisten der Befragten, dass sie selbst durch Ernährungsumstellung und mehr Bewegung am Erhalt und der Förderung der Arbeitsfähigkeit einen Beitrag leisten können. In der Dimension »Arbeitsorganisation/Führung« gehen die Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Gecoachten vor allem in Richtung Kompetenzaufbau in der Kommunikation und Teamfähigkeit. Qualifikation sollte außerdem in den Bereichen »Sprachen« und »PC« ausgebaut werden. In den Coachings – gleich der Fragebogenerhebung – wünschen sich die Personen mehr inhaltliche Herausforderung im Beruf. Die Arbeitsbedingungen werden vom überwiegenden Teil der Befragten als höchst positiv bewertet.

### **Forumtheater**

Es konnte gezeigt werden, dass die Methode des Forumtheaters, die ursprünglich aus der BürgerInnenrechtsbewegung kommt, auch sehr erfolgreich in der Gesundheitsförderung einsetzbar ist. Die Möglichkeit, dass die Zuschauenden aktiv in die gespielte Konfliktsituation einsteigen können, ermöglicht eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema. Dass die Menschen »berührt« wurden, war nach jeder Aufführung augenfällig.

### **Betriebsberatung**

In drei Oberpinzgauer Betrieben konnte – begleitet durch eine Beraterin – ein Veränderungsprozess für eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung initiiert werden. Wenngleich in der kurzen Projektlaufzeit nur bis zur Erarbeitung eines Strategiepapieres unterstützt werden konnte, können diese drei Firmen beispielgebend für andere Betriebe wirken. Indem der Betriebsinhaber eines Betriebes bei der Abschlusspressekonferenz über seine positiven Erfahrungen berichtete, wurde dazu schon der erste Schritt getan.

### **Ältere Arbeitnehmende wollen Herausforderung**

Und eines hat das Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« auch gezeigt: Die Vorstellung, dass ältere im Berufsleben stehende Menschen nur mehr auf ihre Pension warten und eigentlich nicht mehr wollen, ist falsch! Die durchgeführte Befragung der 50- bis 65-jährigen OberpinzgauerInnen hat ergeben: Sie wollen mehr Herausforderung, sie wollen sich entwickeln, sie wollen gut mit den jüngeren Generationen zusammenarbeiten. Und sie wollen Anerkennung für ihre Leistungen!

## 6 Die ExpertInnen

### **Mag. Wilfried Bischofer, MBA – AK Salzburg**

Abteilungsleiter Stv. Abteilung Wirtschaft, Stv. Mitglied des Landesdirektoriums im AMS Salzburg, zahlreiche Publikationen zur Arbeitsmarktstatistik und zur regionalen Arbeitsmarktpolitik, Studien über Regional-/Branchenentwicklungen und volkswirtschaftliche Regionalanalysen.

### **Bgm. Mag. Erich Czerny – Regionalverband Oberpinzgau**

Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der SOWI-Innsbruck (Schwerpunkte: Personal, Tourismus, Organisationsanalyse und Entwicklung), seit 2003 Bürgermeister der Gemeinde Krimml, seit 2006 Geschäftsführer des Regionalverbandes Oberpinzgau.

### **Mag. Dr. Thomas Diller – AMD Salzburg**

Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der WU Wien (Schwerpunkte: Organisation und Personal), Systemische Beraterausbildung, Arbeiten mit großen Gruppen, Theaterpädagogik, EFQM-Assessor, Geschäftsführer von AMD Salzburg und AVOS-Arbeitskreis für Vorsorgemedizin, Konzeption und Leitung von (betrieblichen) Gesundheitsförderungsprojekten, Lehrbeauftragter am Institut für Kommunikationswissenschaften der Universität Salzburg.

### **Mag.<sup>a</sup> Michaela Erkl-Zoffmann – Unternehmensberaterin, Kooperationspartnerin AMD**

Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der WU Wien (Schwerpunkte: Personal und Marketing), Unternehmensberaterin, Mediatorin, Trainerin und Coach (Schwerpunkte: Strategisches Personalmanagement, Attraktive/r ArbeitgeberIn, Generationen-Management, Anerkennender Erfahrungsaustausch), Design und Mitbegründerin des Personalmanagementforums Salzburg.

### **Dr. Bernhard Gratz, MBA – Regionalverband Oberpinzgau**

Diplom- und Doktoratsstudium der Rechtswissenschaften in Salzburg, Gruppenleiter und Bezirkshauptmannstellvertreter in der Bezirkshauptmannschaft Zell am See, Unternehmensberater und -organisator, Ausbildungen in Projekt- und Prozessmanagement, Organisationsentwicklung, Organisationsaufstellungen, Wirtschaftstrainer, Fachtrainer für Unternehmensrecht und öffentliches Recht, eingetragener Mediator, MBA – Studium an der SMS GmbH.

### **Mag.<sup>a</sup> Karin Hagenauer, MSc – AMD Salzburg**

Studium der Psychologie an der NAWI Salzburg (Schwerpunkte: Arbeits- und Organisationspsychologie), postgraduelles Studium am iff Wien zum Master of Organizational Development, Klinische- und Gesundheitspsychologin, Arbeitspsychologin, Leitung des Bereiches »Ar-



beitspsychologie« im AMD Salzburg, Betriebliche Gesundheitsförderung, Beratungs- und Seminartätigkeit mit den Schwerpunkten Prozessbegleitung in Organisationsentwicklungsprojekten, Stressprävention, altersgerechte Arbeitsgestaltung.

#### **Dkfm. DDr. Richard Schmidjell – WK Salzburg**

Dkfm. DDr. Richard Schmidjell arbeitete nach Abschluss seines Studiums der Wirtschaftswissenschaften als Assistent an der Wirtschaftsuniversität Wien, wo er auch das Lehramt für mittlere und höhere kaufmännische Lehranstalten erwarb. Seit 1969 ist er in der Wirtschaftskammer Salzburg tätig. Neben dieser Tätigkeit war DDr. Schmidjell vorerst im Bereich der Erwachsenenbildung tätig (1. Erwachsenenbildungspreis des Landes 1979), weiters von 1977 bis 1981 Geschäftsführer der Salzburger Betriebsansiedlungsgesellschaft sowie von 1967 bis 1999 Geschäftsführer und Entwickler des Techno-Z-Technologiezentren-Netzwerkes für die Region Salzburg. In dieser Funktion initiierte er auch die ersten Fachhochschul-Studiengänge ab 1995 und war Gründer und erster Geschäftsführer der Salzburger Fachhochschul GmbH. Seit 2001 vertritt er die Wirtschaftskammer im Landesdirektorium des Arbeitsmarktservice Salzburg. 2006 beendete er mit einem Doktorat sein Studium der Geschichtswissenschaften.

#### **Mag.<sup>a</sup> (FH) Barbara Wick – AMD Salzburg**

Studium für Soziale Arbeit an der FH Urstein bei Salzburg, Spiel- und Theaterpädagogin, Arbeitsschwerpunkte sind Projektorganisation, Projektkoordination und Sozialplanung, Arbeit mit Kindern und Erwachsenen im soziokulturellen Kontext.

## 7 Literatur- und Linkverzeichnis

### Literaturverzeichnis

- Blumberger, W./Sepp, R./Affenzeller, S. (2004): Arbeit, Alter, Anerkennung, Institut für Berufs- und Erwachsenenbildungsforschung, Linz.
- Boal, A. (1989): Theater der Unterdrückten, Frankfurt am Main.
- Fritz, R. (2000): Den Weg des geringsten Widerstandes managen, Stuttgart.
- Ilmarinen J./Tempel J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010, VSA-Verlag, Hamburg.
- Ilmarinen J./Tempel J. (2003): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit, in: Badura, B. et.al.: Fehlzeitenreport 2002, Springer-Verlag Berlin/Heidelberg, Seite 85–100.
- Ilmarinen, J. (2005): Towards a Longer Worklife! FIOH, Helsinki.
- Raos, J. (2006): Salzburg altert. Trends, Ursachen, Konsequenzen; Amt der Salzburger Landesregierung.
- Wilke, H. (2001): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart.

### Linkverzeichnis

AMD Salzburg – Zentrum für gesundes Arbeiten	<a href="http://www.amd-sbg.at">www.amd-sbg.at</a>
Arbeiterkammer Salzburg	<a href="http://www.ak-salzburg.at">www.ak-salzburg.at</a>
Arbeitsfähigkeit/Work-Ability-Index (WAI)	<a href="http://www.arbeitsfaehigkeit.net">www.arbeitsfaehigkeit.net</a>
Bertelsmann Stiftung; Projekt »Gesunde Arbeitswelten im demographischen Wandel« (2004–2008)	<a href="http://www.gesunde-arbeitswelten.de">www.gesunde-arbeitswelten.de</a>
Finnish Institute of Occupational Health (FIOH)	<a href="http://www.ttl.fi/internet/english">www.ttl.fi/internet/english</a>
Initiative »Neue Qualität der Arbeit«; Gemeinschaftsinitiative aus Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und Unternehmen	<a href="http://www.inqa.de">www.inqa.de</a>
Institut für Berufs- und Erwachsenenbildungsforschung an der Johannes Kepler Universität Linz	<a href="http://www.ibe.co.at">www.ibe.co.at</a>
Land Salzburg – Landesstatistischer Dienst	<a href="http://www.salzburg.gv.at/statistik">www.salzburg.gv.at/statistik</a>
Oberösterreichisches Parallelprojekt von arbeitsleben KG, im Salzkammergut durchgeführt (Ansprechperson: Mag. <sup>a</sup> Brigitta Geißler-Gruber)	<a href="http://www.safe.or.at">www.safe.or.at</a>
Regionalverband Oberpinzgau	<a href="http://www.regpi.at">www.regpi.at</a>
Sozialpartner zum Thema »Arbeit und Alter«	<a href="http://www.arbeitundalter.at">www.arbeitundalter.at</a>
Wirtschaftskammer Salzburg	<a href="http://www.wko.at/sbg">www.wko.at/sbg</a>

## 8 Tabellen-, Abbildungs- und Grafikverzeichnis

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gruppe der 55- bis 65-Jährigen .....	11
Tabelle 2: Erwerbstätige »Bis 44 Jahre« .....	13
Tabelle 3: Erwerbstätige »45 Jahre und älter« .....	13
Tabelle 4: Ergebnisse des Productive-Ageing-Checks der Oberpinzgauer Modellbetriebe (Mitarbeitendenbefragung, drei Modellbetriebe) .....	56
Tabelle 5: Ergebnis des Arbeitsbewältigungs-Index (ABI) .....	58

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grafik (Ober-)Pinzgau .....	10
Abbildung 2: Grafik (Ober-)Pinzgau .....	12
Abbildung 3: »Haus der Arbeitsfähigkeit«, nach Ilmarinen .....	16
Abbildung 4: Folder zum Projekt »Fit mit 50plus« .....	33
Abbildung 5: Sonderausgabe Mittersiller Nachrichten .....	36
Abbildung 6: Auszug aus den Antworten der ABI-Coachings im Projekt (Basis: 228 ABI-Coachings) .....	60
Abbildung 7: Auszug aus den Antworten der ABI-Coachings im Projekt (Basis: 228 ABI-Coachings) .....	61

### Grafikverzeichnis

Grafik 1: Wichtigkeit der Arbeitsbedingungen: »Wenn ich an die Bedingungen meiner Arbeit denke, ist mir Folgendes wichtig ...«, in Prozent .....	40
Grafik 2: Arbeitsbedingungen der unselbständig Erwerbstätigen, in Prozent .....	41
Grafik 3: Einschätzung der Arbeitsfähigkeit, N=178 .....	62
Grafik 4: Einschätzung der Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren, N=178 .....	63
Grafik 5: Anzahl der Krankenstandstage im letzten Jahr (Zeitraum 2006–2007), N=178 ..	63
Grafik 6: Arbeitsbewältigungs-Coaching – Gesamtergebnis, N=178 .....	64

# **www.ams.at/berufsinfo**

## **... ist die Internet-Adresse für Berufsinformationen**

Unter [www.ams.at/berufsinfo](http://www.ams.at/berufsinfo) stehen Ihnen aktuelle Berufsinformationen per Knopfdruck zur Verfügung. Hier finden Sie unter anderem:

- Informationen über die BerufsInfoZentren des AMS und deren Angebot,
- eine Auflistung aller BerufsInfoBroschüren des AMS sowie Hinweise, welche Broschüren Sie downloaden können,
- Programme, die Sie bei Ihrer Berufs- und Bildungsentscheidung unterstützen,
- Datenbanken, mit denen Sie die Berufs- und Bildungswelt per Mausklick erobern.

## **EIN BESUCH IM NETZ LOHNT SICH ALLEMAL!!!**

### **Beispiele der Online-Infos des AMS:**

Benötigen Sie eine Orientierungshilfe für Ihre Berufswahl, ist der *Berufskompass* die richtige Adresse.

Das *AMS-Qualifikationsbarometer* zeigt Ihnen, in welchen Berufsbereichen Arbeitskräfte nachgefragt werden und mit welchen Qualifikationen Sie punkten.

Im *AMS-Berufsinformationssystem* erfahren Sie, welche Qualifikationen in Ihrem Beruf derzeit gefragt sind, mit welchen Arbeitsbelastungen Sie rechnen müssen und welche Berufsalternativen Ihnen offenstehen.

Mit *Your Choice* erhalten Sie einen umfassenden Einblick in aktuelle geregelte Ausbildungsmöglichkeiten in Österreich: Lehrausbildungen, Schulen, Fachhochschulen, Universitäten.

Im *AMS-Berufslexikon online* können Sie detaillierte Beschreibungen aller Bildungsebenen aufrufen.

Die *AMS-Weiterbildungsdatenbank* bietet einen Überblick über Weiterbildungsmöglichkeiten, Ausbildungsträger und Kurse in ganz Österreich.

## Publikationen der Reihe »AMS report« ...



### AMS report 44

*Birgit Buchinger, Ulli Gschwandtner*

#### »Und ich weiß, je länger es dauert, desto schwieriger wird es.«

Unterstützungsnotwendigkeiten des AMS zur Erleichterung des beruflichen Wiedereinstieges nach längerer Beschäftigungspause anhand des Beispiels Vorarlberg

ISBN 3-85495-225-2



### AMS report 45

*Maria Hofstätter, René Sturm (Hg.)*

#### Qualifikationsbedarf der Zukunft III: Weiterbildung von Geringqualifizierten

Beiträge zur Fachtagung »Qualifikationsbedarf der Zukunft – Weiterbildung von Geringqualifizierten: Chancen, Hemmnisse, Bedarfe« des AMS vom 12. November 2004 in Wien

ISBN 3-85495-226-0



### AMS report 46

*Reinhold Gaubitsch, René Sturm (Hg.)*

#### Beruf und Beruflichkeit

Diskussionsbeiträge aus der deutschsprachigen Berufsbildungsforschung

ISBN 3-85495-227-9



### AMS report 47

*Brigitte Mosberger, René Sturm (Hg.)*

#### Wer hilft den HelferInnen?

Beiträge zur Fachtagung »Kompetenzen, Berufsfelder und Arbeitsbedingungen von SozialarbeiterInnen« vom 23. Mai 2005 in Wien

ISBN 3-85495-228-7



**AMS report 48**

*Karin Steiner, Andrea Egger-Subotitsch, Eva Leuprecht,  
Ingrid Bittendorfer, René Sturm*

**AHS-MaturantInnen im Prozeß der beruflichen Orientierung**

Eine Untersuchung unter angehenden Wiener AHS-MaturantInnen

ISBN 3-85495-229-5



**AMS report 49**

*Andrea Egger-Subotitsch, René Sturm (Hg.)*

**»Damit fertig werden, das Beste herausholen und es irgendwie schaffen«**

Beiträge zur Fachtagung »Physisch und psychisch beeinträchtigte Personen am Arbeitsmarkt« vom 15. März 2005 in Wien

ISBN 3-85495-230-9



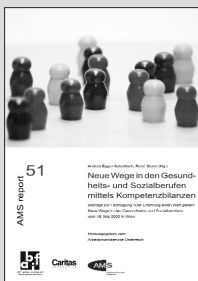
**AMS report 50**

*Irene Mandl, Andrea Dorr, Andrea Egger-Subotitsch, Eva Leuprecht*

**BerufswechselInnen am österreichischen Arbeitsmarkt**

Perspektiven und Chancen in Klein- und Mittelunternehmen

ISBN 3-85495-231-7



**AMS report 51**

*Andrea Egger-Subotitsch, René Sturm (Hg.)*

**Neue Wege in den Gesundheits- und Sozialberufen mittels Kompetenzbilanzen**

Beiträge zur Fachtagung »Der Erfahrung einen Wert geben! Neue Wege in den Gesundheits- und Sozialberufen« vom 18. Mai 2005 in Wien

ISBN 3-85495-232-5



**AMS report 52**

*Maria Hofstätter, René Sturm (Hg.)*

**Qualifikationsbedarf der Zukunft IV:  
Gesundheit und Sport – Jobmotoren in Österreich?**

Beiträge zur Fachtagung »Qualifikationsbedarf der Zukunft:  
Gesundheit und Sport – Jobmotoren in Österreich?«  
des AMS vom 25. November 2005 in Wien  
ISBN 3-85495-233-3



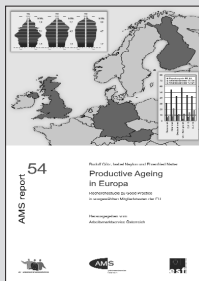
**AMS report 53**

*Brigitte Mosberger, René Sturm (Hg.)*

**Zwischen Lifelong Learning, Qualitätsdebatte und Werkvertrag**

Beiträge im Anschluß an die Fachtagung  
»Kompetenzen, Berufsfelder und Arbeitsbedingungen von TrainerInnen«  
vom 5. Oktober 2005 in Wien

ISBN 3-85495-234-1



**AMS report 54**

*Rudolf Götz, Isabel Naylor und Ehrenfried Natter*

**Productive Ageing in Europa**

Recherchestudie zu Good Practice  
in ausgewählten Mitgliedstaaten der EU

ISBN 3-85495-235-X



**AMS report 55**

*Céline Dörflinger, Andrea Dorr, Eva Heckl*

**Aktive Arbeitsmarktpolitik im Brennpunkt X  
Evaluierung der Wiener JASG-Lehrgänge**

ISBN 3-85495-236-8



**AMS report 56**

*Brigitte Mosberger, Thomas Kreiml, Karin Steiner*

**Zwischen Lifelong Learning, Training und Professionalisierungsdiskurs**

Bestandsaufnahmen und Analysen zum arbeitsmarktpolitisch organisierten Trainingsbereich vor dem Hintergrund der geforderten Umsetzung von Lifelong Learning

ISBN 3-85495-237-6



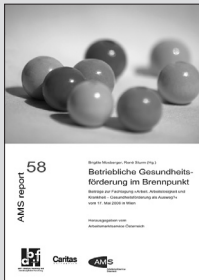
**AMS report 57**

*Maria Hofstätter, René Sturm (Hg.)*

**Qualifikationsbedarf der Zukunft V: Hochschule und Arbeitsmarkt**

Beiträge zur Fachtagung »Perspektiven der Beschäftigung von HochschulabsolventInnen: Schlußfolgerungen für die Studien- und Berufsberatung« des AMS vom 22. November 2006 in Wien

ISBN 978-3-85495-238-4



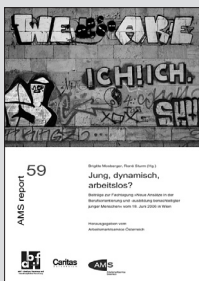
**AMS report 58**

*Brigitte Mosberger, René Sturm (Hg.)*

**Betriebliche Gesundheitsförderung im Brennpunkt**

Beiträge zur Fachtagung »Arbeit, Arbeitslosigkeit und Krankheit – Gesundheitsförderung als Ausweg?« vom 17. Mai 2006 in Wien

ISBN 978-3-85495-239-2



**AMS report 59**

*Brigitte Mosberger, René Sturm (Hg.)*

**Jung, dynamisch, arbeitslos?**

Beiträge zur Fachtagung »Neue Ansätze in der Berufsorientierung und -ausbildung benachteiligter junger Menschen« vom 18. Juni 2006 in Wien

ISBN 978-3-85495-240-6



# www.ams-forschungsnetzwerk.at

Das AMS Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, stellt mit dem AMS-Forschungsnetzwerk eine umfassende Info- und Serviceplattform zur Verfügung, um Ergebnisse und Aktivitäten in der Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung darzustellen und verstärkt nutzbar zu machen. Forschung (z. B. Volltext-E-Library), Expertise (z. B. AMS-Qualifikations-Barometer) und Praxis (z. B. Methoden- und Infohandbücher, BerufsInfoBroschüren der Reihe „Jobchancen Studium“) bilden hierfür die drei tragenden Säulen.

The screenshot shows a web browser window with the URL <http://www.ams-forschungsnetzwerk.at>. The page header includes the AMS logo (Arbeitsmarktservice Österreich) and the title "AMS - Forschungsnetzwerk" with the subtitle "Die Research-Plattform der Abteilung Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation". A search bar contains the text "Generalsuche" and a "Go" button. Navigation links for Home, Hilfe, Sitemap, Kontakt, and Impressum are visible. A language selector indicates "this site in English".

The main content area features a descriptive paragraph: "Das AMS Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, stellt mit dem AMS-Forschungsnetzwerk eine umfassende Info- und Serviceplattform zur Verfügung, um Ergebnisse und Aktivitäten in der Arbeitsmarkt-, Berufs-, Bildungs- und Qualifikationsforschung darzustellen und verstärkt nutzbar zu machen. Forschung (z. B. Volltext-E-Library), Expertise (z. B. AMS-Qualifikations-Barometer) und Wissenstransfer in die Praxis (z. B. Methoden- und Infohandbücher) bilden hierfür die drei tragenden Säulen. Hier finden Sie regelmäßig aktualisiert..."

Below this text are several navigation buttons: "News/Newsletter", "Veranstaltungen", "Publikationen", "Web-Ressourcen", "AMS-Qualifikations-Barometer", and "Jobchancen Studium - Uni, FH". A note states: "...mit vielfältigen Infos zu Themen wie Arbeitsmarkt, Beruf, Bildung, Qualifikation, Soziales, Umwelt u.v.m." Two quick links are provided: "Schnelleinstieg in die E-Library" and "Schnelleinstieg Methodendatenbank/BO".

A section titled "Download-Tipp aus der E-Library" displays six book covers:

- Squeezed!**: English and French
- Präzise Beschäftigung in Österreich**: Nationaler Qualifikationsbarometer
- 126**: Arbeitsmarkt
- 127**: Arbeitsmarkt
- Fair Play**: Belegschaften im Fokus

www.ams.at



Im Auftrag des AMS Salzburg setzten der AMD Salzburg und der Regionalverband Oberpinzgau in der Zeit von Herbst 2006 bis Herbst 2007 das Projekt »Oberpinzgau – Fit mit 50plus« um. Es sollten Interventionsmodelle für ein altersgerechtes Arbeiten entwickelt und erprobt werden, und zwar unter spezieller Berücksichtigung der kleinbetrieblichen Struktur.

Maßnahmen waren eine Fragebogenerhebung unter der 50- bis 65-jährigen Bevölkerung des Oberpinzgaus, Forumtheater-Aufführungen zur Bewusstseinsbildung in den Gemeinden, Arbeitsbewältigungs-Coachings für die älteren Arbeitnehmenden der Region, Betriebsberatungen, Vernetzungsarbeit zwischen Kleinbetrieben und der Aufbau eines ExpertInnen-Netzwerkes für spezielle Angebote in der Region.

Entsprechend dem Auftrag der Realisierung eines Modellprojektes für das Arbeiten in einer Region mit Klein- und Mittelbetrieben werden im vorliegenden AMS report die durchgeführten Arbeiten reflektiert. Hierbei galt es, nicht nur die Erfolge herauszustreichen, sondern vielmehr auch auf die Stolpersteine, auf die »Lessons learnt«, aufmerksam zu machen.

[www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at)

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich  
für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung



P.b.b.  
Verlagspostamt 1200

ISBN 978-3-85495-244-9