

# Eine eigene Agenda? – Personalentwicklung älterer MitarbeiterInnen in Wiener KMUs aus Sicht von ArbeitnehmerInnen und Personalverantwortlichen

Günter Hefler  
3s research laboratory  
[www.3s.co.at](http://www.3s.co.at)

Wien, 19. September 2006

3s



# Ageing and Qualification

Betriebliche Weiterbildung von älteren  
Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern  
in KMU und Entwicklung von regionalen  
Supportstrukturen

Projekt im Rahmen des  
Leonardo da Vinci Programms  
(10/2004-09/2006)

Koordination: Universität Erfurt  
Sechs Partner (A, B, D, DK, NL)

Homepage:  
<http://www.bibb.de/de/19230.htm>



**Leonardo da Vinci**

# Ageing and Qualification - Zielsetzungen

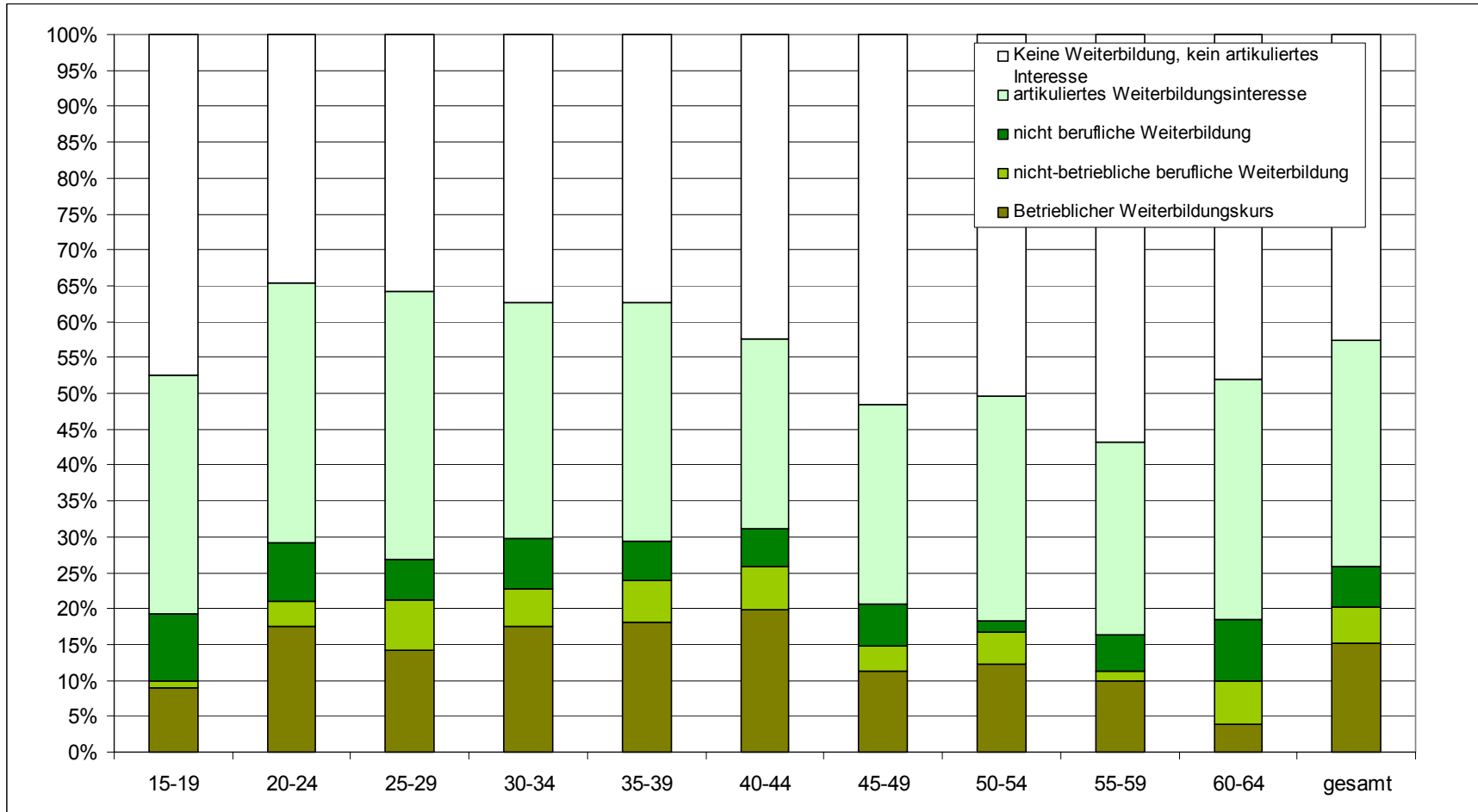
- \_\_\_ Interviews mit Personalverantwortlichen zur Personalarbeit insgesamt und mit Schwerpunkt Ältere MitarbeiterInnen in Klein- und Mittelbetrieben in Wien (Maschinenbau/Elektro, Großhandel)
- \_\_\_ Interviews mit Älteren MitarbeiterInnen in den Unternehmen
- \_\_\_ Interpretation der Ergebnisse im Kontext regionaler Strukturen (Demographie, Wirtschaftsdynamik, Supportstrukturen usw.)
- \_\_\_ Entwicklung von Instrumenten für die betriebliche Personalarbeit, für ältere MitarbeiterInnen und für Weiterbildungsanbieter

# Vom Ausgangspunkt ...

Wie sinnvoll ist es, von „den“ älteren  
Erwerbstätigen zu sprechen ...

... zum Nullpunkt

# Weiterbildungsbeteiligung der Wiener Erwerbsbevölkerung - Alter

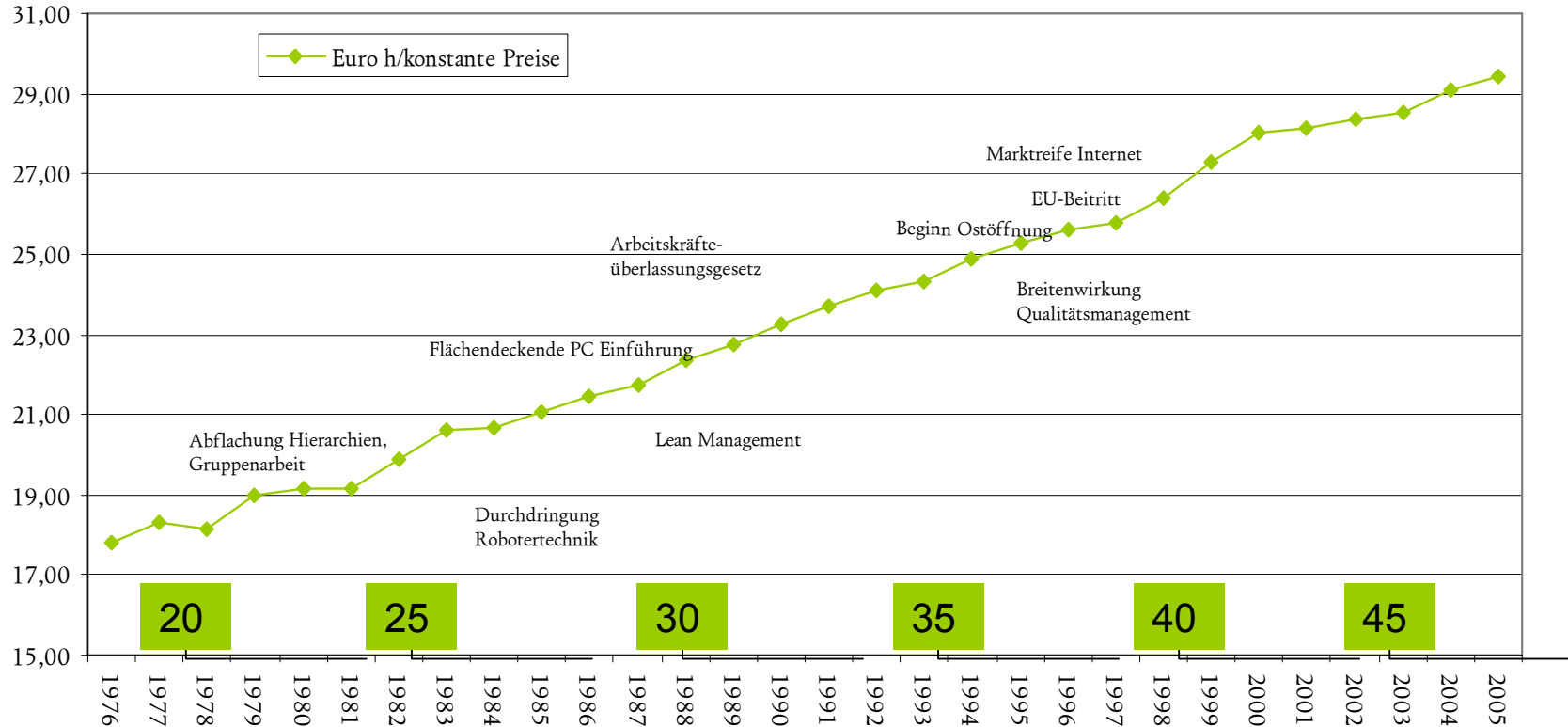


Quelle: Statistik Austria - Erhebung zum Lebenslangen Lernen 2003 - eigene Berechnungen

# Generation und Arbeitswelt

## (Stundenproduktivität – konstante Preise – VGR)

Quelle: Statistik Austria – volkswirtschaftliche Gesamtrechnung – Eigene Berechnungen



# Veränderungsresistent?

(Lohnbuchhalter, 58, Handelschule, SME (220 Beschäftigte))

\_\_\_ mit 18: Abschluss Handelsschule

\_\_\_ 1965: Beginn Lohnverrechnung – Durchschreibebuchhaltung, Barauszahlung der Löhne/Gehälter – ca. 10 Personen für 300-400 MitarbeiterInnen im Lohn-/Personalbüro

\_\_\_ mit 27: 1974: Erster Lochkartenrechner – im Einsatz bis 1983

\_\_\_ mit 36: 1983: Umstellung auf PC – mehrere KollegInnen nutzen einen verfügbaren Rechner

\_\_\_ kontinuierlich: Einstellung der Barauszahlung, Reduktion der MitarbeiterInnen, starker Ausbau der Verantwortung – ist für alle Lohnverrechnungsbelange und personalrechtliche Belange verantwortlich (Beachtung von vier Kollektivverträgen, Ausländerbeschäftigungsgesetz usw.)

\_\_\_ mit 41: 1988: Kauf des ersten privaten PC

\_\_\_ unterschiedliche Generationen von Personalverwaltungssoftware, das Unternehmen reduziert MitarbeiterInnen, baut ein internationales Netzwerk an Teilniederlassungen auf, enge Zusammenarbeit mit Dienstleistern (Steuerberatungskanzleien usw.)

\_\_\_ mit 54: 2001: Umstellung auf SAP – Personalbüro besteht aus 1,5 Vollzeitäquivalenten

\_\_\_ mit ca. 55: Privatinitiative zur Einrichtung eines Heimarbeitsplatz (technische Abwicklung erfolgt eigenständig) – Mehrarbeit in arbeitsintensiven Zeiten kann nun von „zu Hause“ erledigt werden.

# Perspektive ArbeitnehmerInnen

\_\_ Hohe Dynamik der Berufskarrieren (Veränderungen der Technologien, Veränderung der Arbeitsformen, Fusionen, Schrumpfungs- und Wachstumsprozesse usw.)

\_\_ drei von sieben InterviewpartnerInnen mit Arbeitgeberwechsel nach dem 45. Lebensjahr

\_\_ relativ hohe Lernintensität der Arbeitsplätze – wenig “klassische” Weiterbildung

\_\_ durchgängige Ablehnung des Labels “Ältere MitarbeiterIn” – teils Hauptmotivation für das Interview “Gegenbeispiel” zu sein

# Perspektive Unternehmen –

Acht SMEs (Maschinenbau/Elektro – Großhandel)

\_\_ alle Unternehmen waren in den letzten 10 Jahren von maßgeblichen Umbrüchen betroffen

\_\_ in der Mehrheit der Unternehmen starke Reduktion des Personalstands, insbesondere im Produktionsbereich

\_\_ starke Produktivitätssteigerungen

\_\_ Personalentwicklung verfügt i. d. R. über “Lösungsinseln” – der systematische Ausbau wird als dringendes Entwicklungsfeld gesehen

# Perspektive der Personalverantwortlichen zu Älteren MitarbeiterInnen

- \_\_\_ Altern kein Thema “an sich” – Betonung der hohen Leistungsfähigkeit aller MitarbeiterInnen
- \_\_\_ MitarbeiterInnen über 50 sind i.d.R. persönlich in ihren Stärken und Schwächen bekannt
- \_\_\_ sechs von acht Unternehmen haben in den letzten Jahren Personen über 50 Jahren neu eingestellt
- \_\_\_ „Ältere“ werden in der Personalentwicklung gleich behandelt (ihr Alter wird nicht zum Thema gemacht)
- \_\_\_ Lösungen für Anliegen von MitarbeiterInnen werden auf individueller Ebene gesucht
- \_\_\_ Kein Interesse an “altersgruppenspezifischen” Angeboten aber:  
Hohes Interesse an allem, was alle MitarbeiterInnengruppen unterstützt

# Zwischenresumee – die eigene Agenda einbeziehen ...

- \_\_ Fokus der Unternehmen “wirtschaftliche Veränderungsdynamik” (nicht: Demographie!) respektieren
- \_\_ Kompetenz Älterer, mit Veränderungen umzugehen, bewusst machen
- \_\_ Kernthemen der Personalarbeit für Ältere mit individuellen Lösungsansätzen “matchen” (Anerkennung der bestehenden Aktivität!)
- \_\_ Altersgerechtigkeit der Arbeitsplätze im Rahmen der allgemeinen Personalentwicklung mitentwickeln

# Fünf Entwicklungsfelder:

## 1. MitarbeiterInnengespräche stärken

Bedeutung für die Altersgerechtigkeit der Arbeitsplätze:

\_\_\_ Kontinuierliches Wachstum der Kompetenz usw. wird unterstützt, insbesondere aber sichtbar gemacht (“kein Arbeitsjahr ohne Kompetenzgewinn”)

\_\_\_ mittelfristige Veränderungsperspektiven werden Thema („Zukunftsgespräche”)

\_\_\_ tragfähige Kultur des Interessenausgleichs kann entwickelt werden

\_\_\_ Option Anerkennung zu geben

# Fünf Entwicklungsfelder:

2. Wissensmanagement stärken
3. Kompetenz sichtbar machen
4. Wissensweitergabe stärken

Bedeutung für die Altersgerechtigkeit der Arbeitsplätze:

- \_\_\_ Einbeziehung aller MitarbeiterInnen in die Wissensproduktion/-distribution sicherstellen
- \_\_\_ Arbeitsplatzintegriertes Lernen wird gestärkt und die betriebliche Nutzung von externer Weiterbildung intensiviert
- \_\_\_ Unterstützung beim Aufbau von Weitergabekompetenz (=zugleich Anerkennung als Aufgabe)
- \_\_\_ Sichtbarmachung und Anerkennung der Wissensweitergabe

# Fünf Entwicklungsfelder:

## 5. Kulturen der Wertschätzung stärken

Bedeutung für die Altersgerechtheit der Arbeitsplätze:

\_\_\_ Anerkennung als “die” kritische Ressource für ältere MitarbeiterInnen

\_\_\_ Ältere MitarbeiterInnen als TrägerInnen der Wertschätzungskultur

# Ausblick:

Welche Eigenschaften des sozialen Raums führen tatsächlich zur starken Beeinträchtigung der Arbeitssituation und der Arbeitsmarktposition von Älteren? (Es sind *nicht* Eigenschaften und es sind *nicht* Einstellungen von Älteren, Unternehmen usw.!)

Wie kann auf das Auseinanderfallen der Agenden – hier: Geldgeber; da: AkteurInnen im Feld – reagiert werden?

Wie kann die Einengung des Blicks auf die AkteurInnen-/Mikroebene verhindert werden?