



# ***RICHTLINIEN FÜR DIE BESCHÄFTIGUNG ALTERNDER BELEGSCHAFTEN***

***in Unternehmen der Tourismus-Branche***

*Marion Vogt*

*Maria Klambauer*

Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt  
A-1020 WIEN, Aspernbrückengasse 4/5  
Tel.: +431 21 24 700  
Fax: +431 21 24 700-77  
office@forba.at  
<http://www.forba.at>

# INHALT

<i>EINLEITUNG</i> .....	1
1. <i>PERSONALAUSWAHL UND -EINSTELLUNG</i> .....	3
2. <i>WEITERBILDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG</i> .....	6
2.1. <i>Weiterbildungsangebot und -bedarf</i> .....	7
2.2. <i>Berufslaufbahnen der MitarbeiterInnen</i> .....	8
2.3. <i>Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen</i> .....	11
2.4. <i>Weiterbildung und Ältere</i> .....	14
3. <i>ARBEITSZEITEN UND WORK LIFE BALANCE</i> .....	16
3.1. <i>Bedürfnisse von Älteren in Bezug auf Arbeitszeiten</i> .....	18
4. <i>ARBEITSPLATZGESTALTUNG UND ARBEITSORGANISATION</i> .....	20
5. <i>ARBEITSKLIMA, BEWUSSTSEIN</i> .....	24
<i>LITERATUR</i> .....	27

## ***EINLEITUNG***

Die demographischen Trends und die Entwicklungen in der Gestaltung von Pensionsystemen resultieren in einem längeren Verbleib im Erwerbsleben und somit einem Ansteigen der Erwerbstätigkeit Älterer. Die Arbeitsbedingungen müssen nun so gestaltet werden, dass Ältere auch tatsächlich länger im Erwerbsleben verbleiben können, ohne dass ihre psychische oder physische Gesundheit in Mitleidenschaft gezogen wird sowie dass langfristige Beeinträchtigungen, die sich unter Umständen erst Jahre später in der Pension bemerkbar machen, vermieden werden.

Neben Maßnahmen auf politischer und gesellschaftlicher Ebene ist vor allem die konkrete Umsetzung entsprechender Strategien in den Unternehmen selbst, also vor Ort am Arbeitsplatz notwendig (ÖGB 2002). Dafür sollen die vorliegenden Leitlinien eine Hilfestellung bieten.

Die Leitlinien wurden im Zuge des vom Europäischen Sozialfonds finanzierten Projektes mit dem Titel „*Creative Approaches to Workforce Ageing – CAWA*“ erstellt. Sie basieren auf Ergebnissen aus zwei im Jahr 2007 im Rahmen des Projektes durchgeführten Unternehmensfallstudien in der Branche einerseits und auf Diskussionen in zwei im selben Zeitraum mit VertreterInnen der SozialpartnerInnen abgehaltenen Workshops andererseits. Dieser Zugang ermöglichte uns, die Richtlinien nicht auf der Basis wissenschaftlicher Forschungsergebnisse zu erarbeiten, sondern bewusst die Erfahrungen und Erkenntnisse der betrieblichen Praxis für die Erstellung der Richtlinien heranzuziehen. Obwohl die Richtlinien mit SozialpartnerInnen diskutiert worden sind, handelt es sich dabei *nicht* um sozialpartnerschaftlich akkordierte Richtlinien. Da Fallstudien die Basis dieser Richtlinien darstellen, erhebt die vorliegende Sammlung an Richtlinien keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Des Weiteren bauen sie auf gesetzlichen und kollektivvertraglichen Regelungen auf und setzen voraus, dass diese eingehalten werden.

Ziel der Leitlinien ist, auf Themen und Probleme, die im Hinblick auf eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen wichtig sind, hinzuweisen und Lösungsvorschläge anzubieten, die in weiterer Folge auf der betrieblichen Ebene umgesetzt werden sollen. So können die vorliegenden Richtlinien als Unterstützung für eine etwaige Betriebsvereinbarung herangezogen werden. Durch einen längeren Verbleib der Beschäftigten im Beruf wird nicht nur wertvolles Erfahrungswissen erhalten, sondern auch dem durch die demographischen Entwicklungen zu befürchtenden Arbeitskräftemangel in den nächsten Jahrzehnten entgegengewirkt. Schlüsselfunktion haben dabei Geschäftsführung bzw. Management, deren Commitment in erster Linie entscheidend für eine erfolgreiche Implementierung ist.

Diese Richtlinien richten sich weiters an Organisationen der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen. Auf betrieblicher Ebene sollen die Richtlinien GeschäftsführerInnen und PersonalistInnen auf der einen Seite und BetriebsrätInnen auf der anderen Seite als Hilfestellung zu einem produktiven Umgang mit dem Älterwerden der Belegschaft

dienen. Darüber hinaus richten sie sich an arbeitsmarktpolitische Organisationen bzw. Organisationen, in deren Mittelpunkt die Gestaltung von Arbeitsbedingungen steht.

Eines der größten Probleme im Beherbergungs- und Gaststättenwesen stellt die Abwanderung der Beschäftigten aufgrund der hohen psychischen und physischen Belastungen in andere Branchen dar. Um dem entgegenzuwirken und somit den ArbeitnehmerInnen ein Altern in der Branche zu ermöglichen, fokussieren einige der folgenden Richtlinien auf die allgemeine Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Andere Richtlinien sind speziellen Bereichen wie Personaleinstellung, Weiterbildung oder der Arbeitsplatzgestaltung gewidmet. Zu jedem dieser Themenbereiche werden Richtlinien präsentiert, die als Leitlinien zur Orientierung zu verstehen sind. Zur Veranschaulichung werden in jeweils einem dazugehörigen Absatz die Hintergründe, auf denen die Richtlinien basieren, genauer erläutert.

Alle Richtlinien beziehen sich im Sinne einer alternsgerechten Unternehmenspolitik auf die gesamte Belegschaft. Dennoch werden die besonderen Bedürfnisse und die Situation der heutigen Älteren dort explizit berücksichtigt, wo dies als notwendig erscheint.

## 1. PERSONALAUSWAHL UND -EINSTELLUNG

Verschiedene Lebensalter bedeuten verschiedene Stärken und Schwächen. Während Jüngere tendenziell körperlich stärker sind, über ein leistungsfähigeres Kurzzeitgedächtnis und eine höhere Merkfähigkeit und Flexibilität verfügen, können die Stärken höheren Alters in der allgemeinen Berufs- und Lebenserfahrung, in der Urteils- und Entscheidungsfähigkeit, dem gesamtheitlichen Überblick und Erfassen, in einer hohen Arbeitsethik, einer hohen Eigeninitiative sowie der emotionalen Stabilität und sozialen Kompetenz liegen (u.a. Vogt 2003).

Gerade die Tourismusbranche kämpft damit, dass ihre MitarbeiterInnen bereits vor ihrem 35. Lebensjahr die Branche verlassen und damit wertvolles Erfahrungswissen und Schlüsselqualifikationen verloren gehen. Ein demographisch ausgewogen besetztes Team stellt sicher, dass sich die Stärken Älterer und Jüngerer ergänzen. Bei der Personalauswahl und -einstellung soll daher dieser Vorteil im Blick behalten werden.

### ***Richtlinie 1***

- In der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, insbesondere solcher, die im Personalbereich tätig sind, soll das Thema „Altersgerechtes Arbeiten und ältere Beschäftigte“ einbezogen sein.

### *Hintergrund*

Eine bunt gemischte Belegschaft mit MitarbeiterInnen verschiedener Altersgruppen wird oft eher als Problem denn als Bereicherung und Chance gesehen. Grund dafür ist oft mangelndes Wissen, wie mit einer solchen Belegschaft produktiv umgegangen werden kann. Dies bedeutet, dass die Potentiale einerseits von Einzelnen, andererseits der gesamten Belegschaft nicht voll erkannt und ausgeschöpft werden können. Das kann negative Aspekte zur Folge haben: Ältere BewerberInnen werden aus falschen Gründen vermehrt abgelehnt und die Altersstruktur der Belegschaft wird bzw. bleibt unausgewogen. Die Arbeitsbedingungen können nicht so gestaltet werden, damit sie Prozesse und Resultate optimal unterstützen.

**Richtlinie 2**

- Bei Stellenausschreibungen sollen neben formalen Qualifikationen auch Kompetenzen, die unabhängig von einer formalen Ausbildung sind, berücksichtigt werden.
- Bei der Auswahl und Einstellung von BewerberInnen sollen neben formalen Qualifikationen auch Kompetenzen, die unabhängig von einer formalen Ausbildung sind (Schlüsselqualifikationen), berücksichtigt werden.

*Hintergrund*

Formale Qualifikationsabschlüsse liegen bei Älteren in der Regel länger zurück. Daher ist es für sie schwierig, mit den aktuelleren Bildungsabschlüssen Jüngerer bei der Bewerbung bzw. Einstellung zu konkurrieren. Die Folge ist, dass Jüngere eher aufgenommen werden als Ältere.

Durch Berücksichtigung von nicht-formalen Kompetenzen erhalten beispielsweise Erfahrungswissen oder Schlüsselqualifikationen von Älteren Beachtung und eventuell vorhandene Defizite in der Ausbildung werden kompensiert.

**Richtlinie 3**

- Medien für Stellenausschreibungen sollen so ausgewählt werden, dass ältere und jüngere Zielgruppen gleichermaßen erreicht werden.

*Hintergrund*

Ältere konsultieren mitunter bei der Jobsuche andere Medien als Jüngere. Dies kann dazu führen, dass sich auf Stellenausschreibungen in „jungen“ Medien kaum ältere BewerberInnen melden.

Um potentiell ältere BewerberInnen zu erreichen, muss auch auf deren Medienwahl Rücksicht genommen werden.

**Richtlinie 4**

- Ziel der Personalentwicklung soll eine möglichst langfristig und kontinuierlich angestellte Belegschaft sein.

*Hintergrund*

Das Hotel- und Gastgewerbe ist von einer hohen Fluktuation gekennzeichnet. Diese wird oft als selbstverständlich und unabänderlich hingenommen. Dabei birgt eine hohe Fluktuation eine Reihe von Nachteilen: Sie erschwert die Personal- und Organisationsentwicklung. Sie verhindert den langfristigen Aufbau von Wissen. Sie verursacht ständige Kosten der Neueinschulung. Sie erschwert den Aufbau langfristiger Gäste/Kundenbeziehungen, die insbesondere im Gastgewerbe essentiell sind. Allgemein erschwert eine hohe Fluktuation eine langfristige Qualitätsentwicklung im Unternehmen.

Die langfristige Bindung von Personal und damit eine geringe Fluktuation liegt daher im ureigenen Interesse des Unternehmens. Die Beherzigung dieser Leitlinien kann helfen, die Bindung von Personal an den Betrieb zu erhöhen. Auch unter Saisoniers ist eine geringe Fluktuation möglich, wenn diese jede Saison wieder in den gleichen Betrieb zurückkehren.

## 2. WEITERBILDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG

Als die drei hauptsächlichen Ursachen für eine geringere Produktivität von Älteren gelten fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten, qualifikatorische Sackgassen und anforderungsarme Tätigkeiten (BAuA 2004).

Älteren ArbeitnehmerInnen müssen daher die gleichen Möglichkeiten zur Weiterbildung offen stehen wie jüngeren KollegInnen. Ihr Ausschluss oder ihre Benachteiligung signalisiert, dass Ältere nichts mehr lernen können, das Unternehmen nichts von ihnen erwartet und sich die Weiterbildung bei Älteren nicht mehr lohnt.

Ziel der Weiterbildung soll neben dem Erwerb konkreter Wissensinhalte vor allem auch sein, das Lernen selbst zu lernen und damit die Grundlagen für weiteres Lernen zu schaffen (GPA 2005). Weiterbildungsmaßnahmen dürfen daher auch nicht ausschließlich ad hoc bei einem auftretenden Wissensdefizit angewandt werden, sondern müssen präventiv und kontinuierlich geplant und in Anspruch genommen werden (vgl. Jepsen/Hutsebaut 2003). Die beste Motivation zur Weiterbildung ist eine attraktive Herausforderung sowie eine Perspektive im Berufsleben. MitarbeiterInnen, die seit Jahrzehnten den gleichen Job machen, keine Aussicht auf Beförderung haben oder ihre baldige Pensionierung erwarten, haben keinen Grund sich zur Weiterbildung zu motivieren (BAuA 2004). Im Gegensatz dazu fördert eine höhere Qualifikation auch die Arbeitsmotivation selbst (WKÖ 2005). Dazu muss älteren ArbeitnehmerInnen nach der Weiterbildung auch ein adäquater Einsatz der erworbenen Fähigkeiten ermöglicht werden.

Neben der formalen Weiterbildung geht es auch um die Vermittlung von impliziten Wissen und Kompetenzen, die sich durch implizites Wissen und durch Wissensaustausch unter MitarbeiterInnen aufbauen. Der regelmäßige interne Wechsel der Arbeitsaufgabe durch „Schnuppern“ und Job-Rotation sichert eine breite Qualifikation und Erfahrungswissen. Die Weitergabe dieses Erfahrungswissens soll integrierter Bestandteil von Weiterbildungsprogrammen sein.

Für die Umsetzung solcher Maßnahmen ist unter Umständen eine höhere Flexibilität vom Unternehmen notwendig, welches aber im Gegenzug eine Belegschaft entwickelt, die breit qualifiziert und auf neue Entwicklungen besser reagieren kann (BAuA 2004).

Im Gastgewerbe wird im Vergleich zu anderen Branchen sehr wenig in die Weiterbildung der Beschäftigten investiert. Die Fluktuation erscheint zu hoch, viele Beschäftigte geben ihre Arbeit im Tourismus bereits in relativ jungen Jahren auf. Gerade diesen beiden Entwicklungen kann mit gezielten Weiterbildungs- und -entwicklungsmaßnahmen entgegengewirkt werden.

## 2.1. *Weiterbildungsangebot und -bedarf*

### ***Richtlinie 1***

- Weiterbildung soll für alle MitarbeiterInnen ein Angebot sein.

#### *Hintergrund*

Weiterbildung gilt nicht ohne Grund als Kernelement eines Unternehmens: Sie sichert die Aktualität und Qualität des eingesetzten Know-Hows und ist Grundlage für den Unternehmenserfolg. Auf der Ebene der MitarbeiterInnen bedeutet Weiterbildung eine Reihe von Dingen: Motivation, sich weiterentwickeln zu können; höhere Arbeitszufriedenheit, da die Arbeit besser bewältigt werden kann; Wertschätzung der eigenen Person, in die investiert wird; bessere Chancen am Arbeitsmarkt durch erweiterte Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Für manche Berufsgruppen gibt es wenig Weiterbildungsangebot. Dort Beschäftigte fühlen sich vernachlässigt und geringer wertgeschätzt als Beschäftigte, in deren Weiterbildung regelmäßig investiert wird. Dieser Mangel wirkt sich negativ auf das Selbstvertrauen, ihre Motivation und nicht zuletzt auf ihre Perspektiven, die sie für sich selbst sehen, aus. Für Jobs, für die in der Regel wenig Angebot verfügbar ist (z.B. AbwäscherInnen, Stubenpersonal), soll regelmäßig ebenfalls ein adäquates Angebot gefunden werden. Wenn keine Weiterbildung im eigentlichen Bereich verfügbar ist, soll nach alternativen und ebenfalls attraktiven Angeboten Ausschau gehalten werden (z.B. Sprachkurse, Rückenschulungen, etc.).

### ***Richtlinie 2***

- Bei der Meldung von Weiterbildungsbedarf haben sowohl MitarbeiterInnen und Führungskräfte sowohl Hol- und Bringschuld.

#### *Hintergrund*

In vielen Unternehmen denken MitarbeiterInnen, dass ihre Führungskräfte für die Initiierung und Organisation ihrer Weiterbildung verantwortlich sind. Andererseits denken Führungskräfte, dass sich MitarbeiterInnen von sich aus melden müssen, wenn sie einen Bedarf an Weiterbildung sehen. Das Ergebnis ist, dass sich keiner wirklich für die Weiterbildung verantwortlich fühlt, diese dann nicht stattfindet und im Endeffekt alle verlieren.

Das heißt, bei Vorschlägen zur Weiterbildung sollen sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen initiativ werden können. MitarbeiterInnen sollen ermutigt werden, Bedarf anzumelden bzw. die Möglichkeit haben, ihre Weiterbildung nach ihren Wünschen selbst zu organisieren. Gleichzeitig sind Führungskräfte dafür verantwortlich, erstens Weiterbildungsbedarfe und -wünsche von sich aus zu erkennen und zu erfüllen sowie zweitens die Eigeninitiative der MitarbeiterInnen zu ermöglichen.

## 2.2. Berufslaufbahnen der MitarbeiterInnen

### **Richtlinie 3**

- Mit allen MitarbeiterInnen soll grundsätzlich ein langfristiger Entwicklungsplan entworfen und festgelegt werden.
- Langfristige Entwicklungspläne sollen auf verschiedene Bedürfnisse, die sich durch unterschiedliche Lebensphasen ergeben, Rücksicht nehmen.
- Langfristige Entwicklungspläne sollen auch Alternativpläne beinhalten, die z.B. bei Überlastung durch Gästekontakt, Familiengründung, etc. in Kraft treten.
- Damit im eigenen Unternehmen attraktive Möglichkeiten für Berufsverläufe bestehen, sollen offene Stellen bevorzugt intern besetzt werden.

### *Hintergrund*

Mit langfristigen Entwicklungsplänen werden eine Reihe von Problemen vermieden, bzw. die Chancen, Potentiale und Bedürfnisse von MitarbeiterInnen zu erkennen und auf diese einzugehen, verbessert.

Langfristige Entwicklungspläne sichern den MitarbeiterInnen langfristige Perspektiven im Betrieb und damit auch die Motivation, sich dementsprechend weiterentwickeln zu wollen. Dies führt wiederum dazu, dass deren ständig erweitertes Wissen zudem länger im eigenen Haus erhalten bleibt. Die Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in verschiedenen Lebensphasen sichert, dass solche Pläne auch realistisch über den geplanten Zeitraum eingehalten werden können.

Langfristige Entwicklungspläne beinhalten nicht nur zukünftig geplante Einsatzgebiete, sondern die entsprechenden konkreten Weiterbildungsmaßnahmen, die die geforderten Fähigkeiten und Qualifikationen zum gegebenen Zeitpunkt sichern.

Wenn Berufsverläufe in einem Unternehmen langfristig mitgedacht werden, können sowohl Arbeitsstellen als auch die Kompetenzen der MitarbeiterInnen derart aufgebaut werden, dass sie vorhanden sind, wenn sie gebraucht werden. Das erleichtert im Fall des Falles auch den Wechsel des Arbeitsplatzes, der bei gesundheitlichen Problemen notwendig werden kann. Ansonsten ist es in solchen Situationen oft schwer adhoc Lösungen bzw. einen alternativen Arbeitsplatz zu finden, da entweder die passende Stelle oder die notwendigen Qualifikationen oder Kompetenzen für eine potentiell andere Arbeit fehlen.

In der Laufbahnentwicklung solle auch auf den maßgeblichen Belastungsfaktor, den Gästekontakt, Rücksicht genommen werden. Dieser wird mit länger dauernden Arbeitsleben als besonders belastend erlebt. Daraus entsteht der Wunsch, Arbeiten auszuführen, in denen es keinen direkten Kontakt zu den Gästen gibt. Dieser potentielle Wunsch soll bereits zu einem früheren Zeitpunkt berücksichtigt werden und Eingang in die Entwicklungs- und Weiterbildungspläne finden.

Zur langfristigen Berufsverlaufsplanung gehört auch der Entwurf von Szenarien zum Pensionsübergang. In vielen Betrieben gibt es bestimmte Positionen, die sich aufgrund ihres Anforderungsprofils (Arbeitszeiten, geringe körperliche Belastung, etc.) besonders für Personen kurz vor der Pension eignen können. Die Praxis, solche Stellen auch wirklich bevorzugt mit diesen zu besetzen, gibt ihnen eine Perspektive auf eine weniger belastende Arbeit im Unternehmen. Mit solchen Aussichten kann eine frühzeitige „innere Pensionierung“ verhindert und die Motivation bis zur Pension erhalten werden.

#### *Beispiel*

Im Hotel „Seeblick“ existieren für MitarbeiterInnen informelle Pläne zumindest für die nächsten fünf bis sieben Jahre. Diese inkludieren sowohl die Veränderung des Aufgabenprofils der aktuellen Arbeit („*job enrichment*“) als auch Pläne zum Wechsel der Arbeitsstelle. Für beide Möglichkeiten werden bereits in den Jahren davor die notwendigen Kompetenzen aufgebaut.

Im gleichen Betrieb gilt die Stelle als Portier bzw. Chefportier als besonders geeignet für den Übergang in die Pension. Die letzten drei Chefportiere waren jeweils früher im Service tätig und verbrachten ihre letzten Berufsjahre in diesem körperlich weniger anstrengenden Beruf. Auch der nächste Posten als Chefportier wird mit einer älteren Person besetzt werden.

#### **Richtlinie 4**

- MitarbeiterInnengespräche sollen regelmäßig mit allen MitarbeiterInnen durchgeführt werden.

#### *Hintergrund*

MitarbeiterInnengespräche gehören im Hotel- und Gastgewerbe in vielen Betrieben noch nicht zu den etablierten Personalentwicklungstools. Meistens werden wichtige Themen des Berufsverlaufs der MitarbeiterInnen in informellen Gesprächen zwischen Tür und Angel besprochen, die die Beschäftigten mitunter überraschen. Diese Praxis erlaubt keine Gesprächsatmosphäre, in der konzentriert auf wichtige Fragen der Arbeit und zukünftige Entwicklung eingegangen werden kann. Ein MitarbeiterInnengespräch bietet einen gewissen formellen und damit für beide Seiten verbindlichen Rahmen, in dem ArbeitgeberInnen und Beschäftigte gemeinsam den zukünftigen Berufsverlauf im Betrieb, als auch die dafür notwendige Weiterbildung festlegen. Außerdem können nur so systematisch die Bedürfnisse und Wünsche aller MitarbeiterInnen berücksichtigt werden.

Das MitarbeiterInnengespräch soll entspannt und angstfrei sein, sodass auch heikle, aber wichtige Themen angesprochen werden können.

**Richtlinie 5**

- In den Personalentwicklungsplänen sollen horizontale Karrieren gefördert werden, d.h. dass MitarbeiterInnen sich im Laufe ihres Berufsverlaufs nicht nur in einem Bereich weiterentwickeln, sondern ihre Arbeitsbereiche wechseln und so ihr Spektrum an Kompetenzen verbreitern können.
- Damit sich die Beschäftigten trotz Erreichen einer bestimmten Position in der Hierarchie weiterentwickeln können, soll ihnen auf Wunsch ermöglicht werden, die Arbeitsbereiche zu wechseln.
- Wenn keine Wechsel von Arbeitsbereichen gewünscht oder möglich sind, dann kann eine Verbreiterung oder Vertiefung des bisherigen Tätigkeitsfeldes Herausforderung sein und somit die Motivation der Beschäftigten aufrechterhalten.

*Hintergrund*

Wenn MitarbeiterInnen über lange Zeit dieselbe Arbeit durchführen, kann dies zu einer Reihe von Nachteilen führen: Einerseits werden die MitarbeiterInnen lediglich einseitig gefordert, d. h. bestimmte Kompetenzen werden nie genutzt und trainiert, andererseits fallen auch die Belastungen einseitig und damit umso stärker aus. Die Arbeitsmotivation bei ständig gleicher Tätigkeit sinkt ebenso wie das Selbstvertrauen, etwas Anderes bewältigen zu können. Nicht zuletzt werden die Chancen am Arbeitsmarkt umso stärker eingeschränkt, je kleiner das Spektrum geübter Arbeitstätigkeiten ist. Für das Unternehmen bedeutet der einseitige Einsatz von MitarbeiterInnen ein Mangel an Flexibilität, da diese nur an einem Arbeitsplatz tätig werden können.

Die Förderung horizontaler Karrieren bzw. der verstärkte Einsatz in verschiedenen Tätigkeitsbereichen erhält a) die Motivation der MitarbeiterInnen, verhindert b) einseitige Belastungen, fördert c) deren Flexibilität und damit d) die Flexibilität des Unternehmens, z.B. wenn adhoc eine zusätzliche Kraft für einen bestimmten Arbeitsbereich gebraucht wird.

Obwohl das Hotel- und Gastgewerbe mit verschiedenen Hierarchiestufen eine Karriereleiter bietet, enden die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zwangsläufig, wenn die höchst mögliche Stufe, wie z.B. KüchenchefIn oder OberkellnerIn, erreicht ist. Bei manchen Personen führt dies dazu, dass sie jahre- bzw. jahrzehntelang dieselbe Position innehaben. Eine Verbreiterung und/oder Vertiefung des Tätigkeitsfeldes kann zum Beispiel durch den Ausbau eines Geschäftsbereichs erreicht werden, in dem der/die betroffene MitarbeiterIn aktiv eingebunden wird. Eine andere Möglichkeit ist z.B. die Übernahme von Aufgaben von KollegInnen, die von Voll- in Teilzeit gewechselt sind.

**Richtlinie 6**

- Langfristige Beschäftigungsmodelle werden am besten kommuniziert, wenn sie gelebt werden, d. h. wenn Jüngere sehen, dass es auch für sie eine langfristige Perspektive im Unternehmen gibt.

*Hintergrund*

Viele Unternehmen sind der Meinung, dass ihre MitarbeiterInnen ohnehin nicht an einem langen Verbleib im Betrieb oder der Branche interessiert sind. Daher werden langfristige Karriereplanungen für MitarbeiterInnen für überflüssig gehalten. Andererseits sehen Jüngere tatsächlich wenig Perspektive lange ihre Arbeit im Gastgewerbe auszuüben, da sie den Weggang von wenig älteren KollegInnen aus dem Betrieb bzw. der Branche beobachten. Ziel soll sein, dass ein langfristiger Verbleib im bzw. eine langfristige Bindung der MitarbeiterInnen an den Betrieb möglich und wünschenswert ist.

**2.3. Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen****Richtlinie 7**

- Weiterbildungsinhalte sollen arbeitsplatzbezogen sein und auch umgesetzt werden können.
- Gleichzeitig soll Weiterbildung breit gedacht werden: Allgemein einsetzbare Inhalte sollen neben einer Spezialisierung vertreten sein.

*Hintergrund*

Führungskräfte klagen darüber, dass MitarbeiterInnen gar keine Weiterbildung machen möchten. MitarbeiterInnen klagen darüber, dass sie Weiterbildung machen müssen, deren Nutzen sie nicht sehen.

MitarbeiterInnen soll vermittelt werden, dass ihre Weiterbildungsbemühungen gebraucht und geschätzt werden. Dazu muss vor allem älteren ArbeitnehmerInnen nach der Weiterbildung auch ein adäquater Einsatz der erworbenen Fähigkeiten ermöglicht werden. Das heißt, dass Weiterbildungsinhalte einerseits anwendungsnah gestaltet sein sollen, andererseits auch, dass die Arbeitspraxis so gestaltet ist, dass die Weiterbildung dort angewandt werden kann und soll.

Eine weitere Unterscheidung ist möglich: Weiterbildungsinhalte können überbetrieblich anwendbar sein, d.h. in jedem Betrieb in der gleichen Branche relevant sein, wie z.B. die Kunst der Kostenrechnung. Hingegen sind innerbetrieblich anwendbare Inhalte ausschließlich in dem einen Betrieb hilfreich, wie z.B. die Bedienung eines speziellen Bonniersystems, das nicht in allen Betrieben eingesetzt wird.

**Richtlinie 8**

- Bei der Auswahl von Weiterbildungskursen soll auf einheitliche Vorkenntnisse der KursteilnehmerInnen geachtet werden.

*Hintergrund*

Bei branchenspezifischen Kursen wird nicht immer auf die Zusammensetzung der TeilnehmerInnen geachtet. Die Zielgruppe kann mitunter sehr heterogen sein, weswegen das zu erlernende Wissen in weiterer Folge nur von einem Teil der KursteilnehmerInnen am Arbeitsplatz eingesetzt werden kann. Für den anderen Teil ist der Kurs wenig gewinnbringend und deren Kursteilnahme letztendlich eine Vergeudung von zeitlichen und finanziellen Ressourcen.

Auch eine altersmäßige einheitliche Zusammensetzung von KursteilnehmerInnen kann sinnvoll sein: In einem Computerkurs für Ältere fühlen TeilnehmerInnen weniger Scheu nachzufragen, als wenn sie gemeinsam mit technikerprobten Jüngeren unterrichtet werden.

**Richtlinie 9**

- Die informelle Weiterbildung unter KollegInnen soll gefördert und unterstützt werden.

*Hintergrund*

Oft wird darauf vergessen, dass die eigenen MitarbeiterInnen über Kompetenzen verfügen, die weitergegeben werden sollen und müssen. Ansonsten stellt sich bei Weggang bestimmter MitarbeiterInnen das Problem, dass auch ihr wertvolles Wissen für das Unternehmen verloren geht. Für manche „Trainingsaufgaben“ sind klassische Weiterbildungen wie Seminare nicht zweckmäßig, weil sie überdimensioniert oder zu aufwändig wären.

Nicht zu vernachlässigen ist daher die informelle Weiterbildung unter KollegInnen, die gefördert werden soll. Informelle Weiterbildung unter KollegInnen ist leicht organisierbar, praxisnah und unaufwändig. Sie kann auch kurzfristig eingesetzt werden, genau dann, wenn ein Wissensdefizit erkennbar wird. Auch der Erhalt und die Verbreitung wichtigen Wissens für das Unternehmen werden dadurch gesichert. Positiver Nebeneffekt ist, dass erfahrene MitarbeiterInnen Anerkennung für ihr Wissen erhalten.

**Richtlinie 10**

- Weiterbildungsangebote sollen möglichst mit einem in der Branche anerkannten Zertifikat abschließen.

*Hintergrund*

Wenn sich MitarbeiterInnen am Arbeitsmarkt nach einer neuen Stelle umsehen wollen bzw. müssen, werden von ArbeitgeberInnen Zertifikate über Weiterbildungen oft dem

berichteten Erfahrungswissen vorgezogen. Mit der entsprechenden Zertifizierung werden Weiterbildungsaktivitäten von MitarbeiterInnen auch formal anerkannt und honoriert. Interne Weiterbildungen sollen von ArbeitgeberInnen schriftlich bestätigt werden, damit ArbeitnehmerInnen ihre Qualifikationen bei einer späteren Suche nach einer Arbeitsstelle nachweisen können.

### ***Richtlinie 11***

- Klein- und Mittelbetriebe können im Zusammenschluss zu einem (regionalem) Weiterbildungsverband ihre Weiterbildungsaktivitäten kostengünstiger und besser organisieren als alleine.
- Bei Weiterbildung, die vorrangig auch außerhalb des Betriebs genutzt werden kann, soll eine mögliche Teilung der Aufwände (Kurskosten vom Unternehmen, Teilnahme in der Freizeit) mit den MitarbeiterInnen abgesprochen werden.
- Weiterbildungs-, Arbeits- und Freizeit sollen so auf einander abgestimmt sein, dass sie nicht miteinander in Konflikt stehen.

### *Hintergrund*

Die Organisation von Weiterbildung gestaltet sich vor allem für kleine und mittlere Betriebe schwierig und unverhältnismäßig kostenintensiv, da z.B. nur ein Koch für einen bestimmten Kurs in Frage kommt.

Der Zusammenschluss in so genannte Qualifizierungsverbünde kann hier effektive Unterstützung bedeuten: Kurse können branchenspezifisch und nach den Bedürfnissen der teilnehmenden Betriebe gestaltet werden (sowohl in Bezug auf Inhalte als auch Ablauf). Die Gesamtkosten werden aufgeteilt, die Kosten pro SchulungsteilnehmerIn werden reduziert. Teilnehmende MitarbeiterInnen profitieren vom „Blick über den Tellerrand“ in andere Unternehmen und im Kontakt mit anderen BerufskollegInnen.

Eine Aufteilung der Kosten – z.B. Übernahme der Kurskosten durch das Unternehmen, Absolvierung derselben zumindest teilweise in der Freizeit der TeilnehmerInnen – erleichtert die Finanzierung und Realisierung von Weiterbildung. Eine solche Regelung kann jedoch nur für Weiterbildung, die vorrangig auch außerhalb des Betriebs angewandt werden kann (z.B. im Zuge der weiteren Karriere) gelten. Weiterbildung, die ausschließlich in dem einen Betrieb anwendbar ist, darf nicht zu Lasten der ArbeitnehmerInnen gehen.

Die Abstimmung der Weiterbildungszeiten auf Arbeits- und Freizeit erleichtert die motivierte Teilnahme und verhindert, dass Weiterbildung die Qualität der Arbeits- und Freizeit einschränkt. So soll Weiterbildung, die als Arbeitszeit gerechnet wird, auch tatsächlich in der Arbeitszeit besucht werden können. Andererseits soll Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit zeitlich so gestaltet werden, dass z.B. lange Pausen zwischen Arbeitsende und Kursanfang oder Kurse am Hauptabend vermieden werden.

## 2.4. Weiterbildung und Ältere

### **Richtlinie 12**

- Der Zugang zu entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen soll sicherstellen, dass auch Ältere mit den Entwicklungen der Branche mithalten können.

#### *Hintergrund*

Formale Qualifikationsabschlüsse liegen bei Älteren in der Regel länger zurück. Hinzu kommt, dass Weiterbildung in Form von Schulungen erst seit relativ kurzer Zeit in der Branche üblich ist und bevorzugt jüngere MitarbeiterInnen daran teilnehmen. Aus diesem Grund besteht zwischen Personen mit langjähriger Erfahrung und jüngeren KollegInnen, die erst in den letzten Jahren ihre Ausbildungen abgeschlossen haben, ein unterschiedliches Wissensniveau. Diese Wissenskluft zwischen Jüngeren und Älteren kann zu Konflikten und verminderter Effizienz in Arbeitsabläufen führen. Um einen möglichst gleichen Wissensstand zu erzielen, sollen Ältere durch entsprechende Weiterbildung gefördert und unterstützt werden.

Ein typisches Defizit stellt z.B. der Umgang mit dem Computer dar. Es bestehen Hemmungen, einen Computer zu bedienen. Dies erschwert den ArbeitgeberInnen, diese MitarbeiterInnen auf Arbeitsplätze zu versetzen, die keinen Gästekontakt beinhalten, da diese meist Arbeit mit dem Computer beinhalten. Personen, die bisher wenig oder keine Erfahrung in der Arbeit mit einem Computer haben, soll daher durch spezifische Schulungen das notwendige, arbeitsplatzbezogene Wissen beigebracht werden. Dies erhöht deren potentielle Einsatzgebiete und erleichtert die Zusammenarbeit mit jüngeren KollegInnen, für die ein solches Wissen meist selbstverständlicher ist.

### **Richtlinie 13**

- Weiterbildung soll den Beschäftigten so näher gebracht werden, dass der Sinn und Zweck der Kursmaßnahme für sie verständlich ist.

#### *Hintergrund*

Nicht alle Beschäftigten nehmen gerne und freiwillig an Weiterbildungsmaßnahmen teil. Besonders jene, deren letzte Weiterbildungserfahrung lange zurück liegt, tendieren mitunter dazu, sich gegen eine Teilnahme auszusprechen. Den Beschäftigten soll näher gebracht werden, dass bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen die berufliche Laufbahn im Unternehmen fördern, und im Alter neue Optionen schaffen. Zusätzlich muss deutlich gemacht werden, dass dies sowohl für junge als auch ältere Beschäftigte gilt, auch wenn der Weiterbildung nicht unmittelbar ein Karrieresprung folgt. Je eher Weiterbildungsinhalte wirklich on-the-job eingesetzt werden können, desto weniger verbale Überzeugungsarbeit wird notwendig sein.

Während jüngere MitarbeiterInnen dazu tendieren, in ihrem eigenen Karriereinteresse von sich aus auf ihre Weiterbildungsinteressen aufmerksam zu machen, sind Ältere oft zurückhaltender, da sie ihre Karriere bereits zum großen Teil hinter sich haben. Sie sollen daher verstärkt auf ihre Weiterbildungswünsche angesprochen werden. Wenn die Beschäftigten selbst keine Vorstellungen haben, welche Weiterbildung gut für ihre Entwicklung wäre, sollen von Vorgesetzten Vorschläge eingebracht werden.

Sowohl jungen als auch älteren Beschäftigten soll in Gesprächen näher gebracht werden, dass in Kursen Erlerntes auch eine persönliche Bereicherung für Freizeit und Privatleben darstellen kann.

#### ***Richtlinie 14***

- Das Weiterbildungsangebot soll inhaltlich sowohl den Interessen Jüngerer als auch Älterer Rechnung tragen.

#### *Hintergrund*

Jüngere Beschäftigte besuchen tendenziell jene Kurse, die ihnen bei konkreten Karriere-sprüngen helfen. Zertifikate und renommierte VeranstalterInnen bzw. Lehrende sind ihnen besonders wichtig. Ältere Beschäftigte tendieren dazu, sich Weiterbildungsmaßnahmen auszusuchen, die am ehesten ihren Interessen entsprechen, unabhängig von konkreten Implikationen auf ihren Karriereverlauf.

### 3. *ARBEITSZEITEN UND WORK LIFE BALANCE*

Die Anpassung der Arbeitszeit auf die individuellen Bedürfnisse im Laufe des Lebens hat sich als zentraler Faktor der längeren Beschäftigung Älterer herausgestellt (vgl. Jepsen/Hutsebaut 2005). Es zeigt sich, dass Ältere mit anderen Arbeitszeitarrangements als Jüngere produktiver sind. Das bedeutet, dass sich Produktivitätsdefizite Älterer teilweise auf die Gestaltung der Arbeitszeit zurückführen lassen (vgl. Jepsen/Hutsebaut 2005) und mit einer Anpassung der Arbeitszeit kompensiert werden können.

Neben dem Produktivitätsaspekt ist auch der gesundheitliche Aspekt der Arbeitszeitgestaltung nicht zu vernachlässigen. So sind die gesundheitsschädigenden Auswirkungen von Schichtarbeit und vor allem Nachtschichtarbeit in der arbeitswissenschaftlichen Diskussion unbestritten (Krenn/Vogt 2004).

Eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitszeit kann auf verschiedenen Ebenen ansetzen: So kann die Lage der Arbeitszeit (also Beginn- und Endzeit) verändert werden, aber auch die Länge der täglichen Arbeitszeit. Ein wichtiger Aspekt in Bezug auf die Arbeitszeit ist die Gestaltung des Übergangs zum Ruhestand mit möglichst reduzierter Arbeitszeit.

Die Arbeit im Tourismus ist vor allem durch lange Arbeitszeiten, durch geteilte Dienste sowie Arbeit bis spät in die Nacht geprägt. Während man sich natürlich nicht aussuchen kann, wann die Gäste kommen, gibt es meistens Möglichkeiten, mit geringen Änderungen der Dienstpläne den Arbeitsalltag stressärmer und die Freizeit erholsamer zu gestalten.

#### ***Richtlinie 1***

- Es soll versucht werden, Arbeitszeiten möglichst auf individuelle Anforderungen und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen anzupassen. Dazu gehört auch die Anpassung an lebensphasenspezifische Bedürfnisse.

#### *Hintergrund*

Arbeitszeit und Zeiten für das Privatleben der MitarbeiterInnen sind verschieden strukturiert. Oft spießen sich Anforderungen und Wünsche des einen mit dem anderen. Das fängt bei den Abfahrtszeiten öffentlicher Verkehrsmittel an und geht bis zu familiären Verpflichtungen. Die Anforderungen und Bedürfnisse in Bezug auf Arbeitszeiten verändern sich im Laufe des Lebens. So können z.B. Menschen in höherem Alter viel flexibler agieren als Jüngere, die gerade eine Familie gegründet haben.

Empfohlen wird, auf individuelle Bedürfnisse und Anforderungen in Bezug auf die Arbeitszeit der MitarbeiterInnen weitestgehend einzugehen. Dazu sind mitunter Umstellungen in der Arbeitsorganisation notwendig, die jedoch mitunter effizienter/effektiver sind und sich darüber hinaus durch zufriedener MitarbeiterInnen bezahlt machen. Das

Entgegenkommen des Betriebs wird von MitarbeiterInnen nicht zuletzt langfristig mit Einsatz und Engagement honoriert.

Aus dem gleichen Grund gibt es keine Empfehlung, bestimmte Arbeitszeitmodelle wie Teildienste, Nachtschichten etc. kollektiv abzuschaffen.

#### *Beispiel*

Im Hotel „Seeblick“ wurde der Beginn des Frühdiensts an der Rezeption an die Fahrzeiten der Pendlerbusse angepasst. Für eine Mitarbeiterin beginnt er bereits um 7:30 Uhr, für eine andere erst um 8 Uhr. Beiden Mitarbeiterinnen bleiben unsinnige Wartezeiten zwischen Busankunft und Dienstbeginn erspart.

### **Richtlinie 2**

- Die Einteilung von fixen freien Tagen ist anzustreben.
- Dienstpläne sollen so früh als möglich feststehen (Richtwert: 2 Wochen im Voraus).
- Bei der Erstellung der Dienstpläne soll weitestgehend auf familiäre Bedürfnisse Rücksicht genommen werden.

#### *Hintergrund*

Eine erfolgreiche Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben wird im Gastgewerbe insbesondere durch kurzfristige Veröffentlichung der Dienstpläne und ständig wechselnde freie Tage erschwert.

Familienfeiern, wie Geburtstagsfeste oder Hochzeiten, finden meist an Freitagen oder Samstagen statt. Tage, an denen die Beschäftigten des Hotel- und Gastgewerbes meist arbeiten müssen. Für die ArbeitnehmerInnen ist es frustrierend und demotivierend, wenn über Jahre hinweg an diesen nicht teilgenommen werden kann.

#### *Beispiel*

Im Hotel „Seeblick“ haben alle MitarbeiterInnen zumindest einen fixen Wochentag frei. Der zweite freie Tag ist entweder vor oder nach diesem fixen Tag, weswegen die Beschäftigten an zwei aufeinander folgenden Tagen frei haben. Bei vielen MitarbeiterInnen sind beide freien Tage fix eingeteilt.

### **Richtlinie 3**

- Pausen, um die Mahlzeiten einzunehmen, müssen für alle Beschäftigten ermöglicht werden.

#### *Hintergrund*

Für einige Beschäftigte, wie z.B. das Servicepersonal, ist es schwierig, in Ruhe und ohne Unterbrechungen durch die Gäste ihr Mittag- oder Abendessen einzunehmen. Mit-

unter kommt es vor, dass sehr schnell und im Stehen die Mahlzeiten eingenommen werden müssen. Eine Kultur der ruhigen Mittagspause kommt allen Beschäftigten zugute.

### 3.1. *Bedürfnisse von Älteren in Bezug auf Arbeitszeiten*

#### **Richtlinie 4**

- Bei der Dienstplanerstellung soll darauf geachtet werden, dass Ältere nicht für geteilte Dienste vorgesehen werden, sondern durchgängige Dienste verrichten können.

#### *Hintergrund*

Geteilte Dienste sind besonders beschwerlich, weil sich trotz Pause am Nachmittag die Arbeitszeit von frühmorgens bis spätabends erstreckt. Die Folge dieser Arbeitszeiten ist, dass relativ wenig Zeit zum Schlafen bleibt. Die Belastungen durch andauernden Schlafmangel werden mit zunehmendem Alter intensiviert.

Manchen Personen, vor allem jenen, die bereits seit Jahren in der Branche tätig sind, fällt es schwer, sich in der Zimmerstunde effektiv zu erholen und zur Ruhe zu kommen. Vor allem mit höherem Alter wird diese Ruhelosigkeit als belastend empfunden.

#### **Richtlinie 5**

- Es soll vor allem älteren Beschäftigten die Möglichkeit gegeben werden, sich kurz hinsetzen und ausrasten zu können, wenn weniger Arbeit anfällt.

#### *Hintergrund*

Aufgrund des unregelmäßigen Arbeitsanfalls, durch den das Hotel- und Gastgewerbe charakterisiert ist, entstehen immer wieder Zeiten, in denen weniger Arbeit zu verrichten ist. Dennoch besteht nicht die Möglichkeit, sich kurz hinzusetzen und eine Pause zu machen. Gerade Ältere würden aber diese Mikropausen benötigen, um sich kurzfristig erholen zu können.

#### **Richtlinie 6**

- Älteren Beschäftigten soll die Möglichkeit geboten werden, ihre Arbeitszeiten zu reduzieren und Teilzeit zu arbeiten, sofern sie dies wollen.

#### *Hintergrund*

Ältere MitarbeiterInnen haben zum Teil eine sehr hohe Identifikation mit ihrem Beruf. Dennoch erschweren es ihnen die Arbeitszeiten, diesen auch im hohen Alter auszuüben. Teilzeitmodelle können hier adäquate Lösungen darstellen.

**Richtlinie 7**

- Vorgesetzte sollen die Dienstpläne derart gestalten, dass Überstunden erst gar nicht anfallen und von vornherein vermieden werden können.

*Hintergrund*

Die Anwesenheitszeiten im Betrieb sind im Hotel- und Gastgewerbe maßgeblich von der Gästefrequenz abhängig. Aus diesem Grund kommt es vor, dass länger als vom Dienstplan vorgesehen, gearbeitet werden muss. Eine systematische Erhebung der Zeiten, wann Überstunden anfallen, hilft dabei, Dienstpläne realistisch zu gestalten und unvorhergesehene Überstunden zu vermeiden.

## 4. ARBEITSPLATZGESTALTUNG UND ARBEITSORGANISATION

Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen zählt zu den wesentlichen Faktoren für den Erhalt der Gesundheit (GPA 2005). Arbeitsplätze müssen so beschaffen sein, dass Berufskrankheiten, gefährliche Arbeitsschritte und Arbeitsunfälle vermieden sowie psychische Belastungen und andere Gesundheitsrisiken reduziert werden.

Bestimmte Maßnahmen können bestehende Belastungen abschwächen, wie zum Beispiel der Einsatz von Atemschutzmasken bei staubigen Arbeitsbedingungen oder die Verwendung von 25-Liter- statt 50-Liter-Kanistern, wenn diese von MitarbeiterInnen getragen werden müssen. Wichtig ist auch die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen: Ausreichende Beleuchtung beugt Sehschwächen vor, höhenverstellbare Sitzmöbel und/ oder Arbeitsflächen sind rüchenschonend. Die Durchführung gefährlicher Arbeitsschritte (z.B. schweres Heben) durch Maschinen vermeidet Unfälle.

Einseitige Belastungen sollen vermieden werden. In der Arbeitsorganisation ist daher darauf zu achten, dass die Beschäftigung einen systematischen Wechsel der körperlichen und psychischen Belastung vorsieht (Krenn/Vogt 2004).

Die Gestaltung von Arbeitsplatz und -ablauf soll auch die psychischen Belastungen vermindern. So können einfache Änderungen in der Organisation den Stresspegel aller Beteiligten verringern.

Im Gastgewerbe sind MitarbeiterInnen körperlich und psychisch stark gefordert. Im Service herrschen psychische Anstrengungen vor: vor allem der ständige Gästekontakt, aber auch der Zeitdruck und die unregelmäßigen Arbeitsintensitäten. In der Küche belasten neben Stress und Zeitdruck auch das Heben schwerer Töpfe, die Hitze und das Hantieren mit gefährlichen Flüssigkeiten, wie z.B. heißem Öl.

### ***Richtlinie 1***

- MitarbeiterInnen sollen bei der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes miteinbezogen werden.

### *Hintergrund*

Die Planung des Arbeitsplatzes geschieht oft ohne dass die dort arbeitenden MitarbeiterInnen nach ihrer Arbeitspraxis und ihren Wünschen gefragt werden. Die Folge ist, dass die Arbeitsplätze MitarbeiterInnen in ihren Arbeitsabläufen nicht unterstützen bzw. sogar behindern. Daher sollen MitarbeiterInnen in die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes miteinbezogen werden: Sie wissen am besten, welches Design ihre Arbeit erleichtert.

**Richtlinie 2**

- Körperliche Anstrengungen und Belastungen sollen durch technische Einrichtungen bzw. entsprechende Architektur so weit als möglich reduziert werden.
- Auf die Schaffung ausreichend großer Arbeitsplätze soll geachtet werden.

*Hintergrund*

Die Gestaltung und Architektur der Arbeitsplätze beeinflussen direkt und maßgeblich, wie Tätigkeiten verrichtet werden.

Wiederholte körperliche Anstrengungen, die nicht ergonomisch ausgeführt werden, führen zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Ebenso bergen gefährliche Tätigkeiten ein ständiges Unfall- und damit Gesundheitsrisiko. Ein allgemeiner Platzmangel erschwert die Arbeit und kann zwischenmenschliche Spannungen erhöhen.

**Richtlinie 3**

- Die sichere Ausführung der Arbeit muss vom Unternehmen konsequent eingefordert werden.

*Hintergrund*

Viele Gesundheitsbeeinträchtigungen können durch die bloße Einhaltung gesetzlicher und betrieblicher Bestimmungen vermieden werden. Oft werden die Vorkehrungsmaßnahmen, wie z.B. das Tragen von Wärmejacken im Kühlhaus, jedoch vernachlässigt, weil sie als zeitraubend und ineffizient angesehen werden. Hier sollen Vorgesetzte die Einhaltung von Sicherheitsstandards selbstverständlich vorleben sowie unermüdlich – auch über die verpflichtenden Schulungen hinaus – immer wieder auf die Sicherheitsstandards hinweisen.

**Richtlinie 4**

- Es sollen für alle MitarbeiterInnen Arbeitsplätze bzw. -stationen geschaffen werden, in denen nicht mit Gästen/KundInnen direkt bzw. ständig in deren Blickfeld gearbeitet wird.

*Hintergrund*

Der Kontakt zu Gästen/KundInnen stellt einer der größten Stressquellen im Tourismus dar – sei es im Service oder auch im Rezeptions- und Back-Office-Bereich, in dem MitarbeiterInnen ständig telefonisch verfügbar sein müssen. Neben dem emotionalen Faktor des Gäste/KundInnenkontakts erschweren die ständigen Unterbrechungen andere Arbeiten. Die Arbeit mit und neben Gästen/KundInnen birgt darüber hinaus auch einen höheren Lärmpegel.

Es sollen daher Arbeitsplätze geschaffen werden, in die man sich für ein störungsfreies Arbeiten zumindest zeitweise zurückziehen kann, z.B. durch einen Büroraum abseits der Rezeption, in dem man nur intern und nicht für Gäste/Kundinnen erreichbar ist oder eine Trennwand, hinter der Besteck poliert werden kann.

Auch Rückzugsorte für Pausen sollen ausreichend vorhanden, für alle angenehm gestaltet (z.B. Trennung RaucherInnen und Nicht-RaucherInnen) und für Gäste/KundInnen nicht zugänglich sein.

#### *Beispiel*

Die RezeptionsmitarbeiterInnen des Hotels „Seeblick“ haben sich einen Raum im zum Hotel gehörenden Gebäude gegenüber des Hotels als Büroraum eingerichtet. Dort kann man sich stunden- oder tageweise zurückziehen und bestimmte Tätigkeiten ohne Gäste/KundInnenunterbrechungen in ruhiger Umgebung durchführen oder Liegengebliebenes aufarbeiten. Der externe Büroraum wird als sehr wichtig für die Arbeitsqualität beschrieben.

#### **Richtlinie 5**

- Den MitarbeiterInnen soll der Besuch von Schulungen, die den Umgang mit Stress zum Thema haben, ermöglicht werden.

#### *Hintergrund*

Das Hotel- und Gastgewerbe ist eine Branche, in der die Beschäftigten großem Stress ausgesetzt sind, der auch als sehr belastend empfunden wird. Der individuelle Umgang mit Stress entscheidet maßgeblich über den Grad der empfundenen Belastung. Ein Angebot an Stressschulungen, das idealerweise in ein Programm betrieblicher Gesundheitsförderung eingebettet ist, kann helfen, mit dem Stress besser umgehen zu lernen.

#### **Richtlinie 6**

- Personen mit körperlichen Beeinträchtigungen soll die Möglichkeit geboten werden, an andere, weniger belastende Arbeitsplätze zu wechseln. Wenn dies nicht möglich ist, soll diesen Beschäftigten bei der Aufteilung der Aufgabenbereiche, jene Tätigkeiten zugeteilt werden, die ihren Möglichkeiten entsprechen.

#### *Hintergrund*

Aufgrund der körperlich belastenden Arbeit entstehen bei einigen Beschäftigten körperliche Beeinträchtigungen, die dazu führen, dass die MitarbeiterInnen ihre Arbeit nur mehr in begrenztem Ausmaß durchführen können. Dennoch besitzen diese Beschäftigten über ein großes Ausmaß an Erfahrungswissen, das durch ihrem Weggang aus dem Betrieb verloren gehen würde.

**Richtlinie 7**

- Das Essen für MitarbeiterInnen soll deren Bedürfnissen gerecht werden.

*Hintergrund*

Die im Gastgewerbe übliche Verköstigung der MitarbeiterInnen berücksichtigt oft nicht die individuellen Bedürfnisse. RezeptionistInnen und andere Büroangestellte bevorzugen/brauchen eine andere Kost als körperlich arbeitende Menschen.

**Richtlinie 8**

- Für eine reibungslose Zusammenarbeit von Beschäftigten, die zu unterschiedlichen Zeiten dieselben Arbeitsbereiche haben, müssen eindeutige und klare Vorgaben über Art und Weise der Übergabe der Arbeitsbereiche bestehen. Dies trägt zu einem besseren Arbeitsklima, weniger Problemen unter Beschäftigten und einem stressreduzierten Arbeiten bei.

*Hintergrund*

Mitunter führt die Vertretung durch KollegInnen an den eigenen freien Tagen zu einer zusätzlichen Belastung, wenn bei Beginn der neuen Dienstwoche durch die unterschiedliche Arbeitsweise bzw. -auffassung mehr Arbeit anfällt. Dasselbe Problem kann auch bei Dienstwechsel entstehen.

## 5. *ARBEITSKLIMA, BEWUSSTSEIN*

Die Bildung von Bewusstsein über die Problemlage und die Chancen, die eine älter werdende Belegschaft mit sich bringt, liegt allen anderen Maßnahmen und deren Effektivität zugrunde.

Am Anfang steht dabei die Vermittlung der zukünftigen Veränderungen in der altersmäßigen Zusammensetzung der ArbeitnehmerInnen. Diese können als Chance gesehen werden, wenn rechtzeitig darauf reagiert wird. Sie können aber auch ein Risiko darstellen, wenn sie ignoriert werden (ÖGB 2002). Zielgruppe der Bewusstseinsbildung sind alle in einem Unternehmen Beschäftigten (ÖGB 2002, Walker 2000). Sie beginnt bei der Führungsebene und schließt alle Führungskräfte, PersonalistInnen sowie Vorgesetzte ein.

Spannungen, Vorbehalte, Blockaden und Vorurteile innerhalb der Belegschaft kann mit Information und Kommunikation begegnet werden. Das gilt sowohl für Führungskräfte als auch für die älteren ArbeitnehmerInnen selbst. Eine altersgerechte Unternehmenskultur muss allen MitarbeiterInnen vorgelebt und vermittelt werden. Ziel ist ein Umfeld, in dem MitarbeiterInnen unterschiedlichen Lebensalters ihre spezifischen Qualifikationen und Stärken produktiv für den Betrieb einbringen können und als integraler Teil des Betriebs und seiner Strategie (Jepsen/Hutsebaut 2002) gesehen und berücksichtigt werden.

### ***Richtlinie 1***

- Die Grundlage aller Maßnahmen ist ein offenes, angstfreies Gesprächsklima.

### *Hintergrund*

Viele GeschäftsführerInnen klagen, dass sie nicht wissen, welche besonderen Fähigkeiten, Interessen, Probleme und Wünsche ihre MitarbeiterInnen haben, und daher nicht auf diese reagieren können. Dies gilt für Wünsche in Bezug auf die berufliche Weiterentwicklung, die Gestaltung der Arbeitszeiten und -abläufe, Konflikte im Kollegium, etc.

Bei all diesen Themen geht es darum, Wünsche zu äußern – aber auch (konstruktive) Kritik zu üben und eigene Schwächen einzugestehen. In vielen Betrieben besteht aus Angst vor negativen Konsequenzen eine Scheu, genau dies zu tun.

Um zu wissen, welche Interessen und Fähigkeiten MitarbeiterInnen haben, muss kommuniziert werden. Neben den meist informell stattfindenden Gesprächen, sind auch MitarbeiterInnengespräche offizielleren Charakters wichtig. Neben der Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften soll auch die Kommunikation unter KollegInnen gefördert werden.

Ergänzt werden sollen solche Maßnahmen um systematische Erhebungen von Weiterbildungsbedarf, z.B. in Form einer MitarbeiterInnenbefragung oder einer schriftlichen Vereinbarung im MitarbeiterInnengespräch.

Aber genauso sollen andere Kommunikationskanäle eröffnet werden, wie eine Vorschlagsbox, schwarzes Brett, gruppendynamische Methoden mit externer Unterstützung, etc., mit denen mitunter mehr bzw. andere MitarbeiterInnen erreicht werden können, die sich ansonsten bedeckt halten.

Das offene Klima soll die Äußerung von Wünschen genauso ermöglichen wie das Thematisieren von Defiziten bzw. Belastungen: Nur so kann auf die eigentlichen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, z.B. in der Berufslaufplanung oder Weiterbildung, eingegangen werden. Kritik soll ernst genommen und geschätzt werden. Eingestandene Schwächen sollen nicht sanktioniert, sondern im Gegenteil, die bewiesene Offenheit und Ehrlichkeit honoriert werden.

Zum Beispiel gibt es insbesondere bei älteren MitarbeiterInnen Ängste, dass sie die letzten Jahre bis zu ihrer Pension gesundheitlich so beeinträchtigt werden, sodass sie die Pension nicht gesund erreichen. In MitarbeiterInnengesprächen soll ein Klima herrschen, in dem auch solche Ängste thematisiert und gemeinsam Lösungen gesucht und gefunden werden können. Mögliche Lösungen könnten z.B. die Versetzung an einen anderen, weniger belastenden Arbeitsplatz oder andere Tätigkeiten im eigenen Bereich sein.

Insgesamt soll für die Kommunikation gelten, dass sich hier Führungskräfte nicht auf die Eigeninitiative der MitarbeiterInnen verlassen, sondern immer auch aktiv nachfragen.

### ***Richtlinie 2***

- Eigeninitiative von MitarbeiterInnen soll vom Unternehmen ermöglicht und unterstützt, aber nicht erwartet werden.
- Eigeninitiative von MitarbeiterInnen entbindet Führungskräfte nicht aus ihrer Verantwortung, Bedürfnisse und Missstände zu erkennen und zu beheben.

### *Hintergrund*

Führungskräfte klagen darüber, dass MitarbeiterInnen ihr Wohlergehen zu wenig selbst in die Hand nehmen. MitarbeiterInnen beschwerten sich gleichzeitig oft darüber, dass Führungskräfte sich nicht um ihre Probleme kümmern.

Es genügt nicht, Eigeninitiative und -verantwortung von MitarbeiterInnen zu erwarten. Es gilt auch, sie zur Eigeninitiative zu ermuntern bzw. befähigen und sie dabei zu unterstützen. Dazu gehören ein offenes Ohr, aber auch die Ermutigung und das Nachfragen von sonst eher zurückhaltenden MitarbeiterInnen. Gleichzeitig darf sich die Führungsebene nicht auf die Eigeninitiative verlassen. Eigeninitiative ist voraussetzungsvoll und nicht jede/r ist dazu fähig. Es gehört hier zu Verantwortung der Führungskräfte, immer wieder Angebote zum Gespräch zu machen, aktiv nach Wünschen und Wohlbefinden zu fragen, etc.

**Richtlinie 3**

- In allen Bereichen soll möglichst individuell auf jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter eingegangen werden.

*Hintergrund*

Das Eingehen auf individuelle Wünsche und Bedürfnisse einzelner MitarbeiterInnen wird oft als „unfair“ empfunden. Daher wird manchmal lieber auf allgemein gültige Regeln zurückgegriffen, die das Leben der Einzelnen aber oft unnötig erschweren können. Hingegen soll auf die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen weitestgehend eingegangen werden.

Um das Gefühl einer unfairen Behandlung zu vermeiden, muss definiert sein, wie und wann individuelle Bedürfnisse von ArbeitnehmerInnen berücksichtigt werden und wann nicht (z.B. bestimmte Lebensphasen). Denn als unfair werden v.a. jene Maßnahmen empfunden, die aus Sicht der Betroffenen willkürlich gesetzt wurden.

Wenn auf individuelle Bedürfnisse von Unternehmen und KollegInnen eingegangen wird, fühlen sich MitarbeiterInnen respektiert und anerkannt und sind gleichzeitig bereit, dieselbe Einstellung ArbeitgeberInnen und KollegInnen entgegen zu bringen.

## LITERATUR

- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2004): Mit Erfahrung die Zukunft meistern! – Altern und Ältere in der Arbeitswelt, Dortmund
- GPA (2005): Arbeiten und Altern in Europa, GPA-Grundlagenabteilung, Wien
- Jepsen, Maria/Hutsebaut, Martin (2003): Active ageing: a lifelong strategy, ETUI, Brüssel
- Krenn, Manfred/Vogt, Marion (2004): Ältere Arbeitskräfte in belastungsintensiven Tätigkeitsbereichen: Probleme und Gestaltungsansätze, FORBA-Forschungsbericht 1/2004
- Krenn, Manfred (2001): Erfahrungswissen als Ressource für altersgerechten Personaleinsatz, FORBA-Forschungsbericht 4/2001
- ÖGB (2002): Ältere ArbeitnehmerInnen – Das verborgene Gold im Unternehmen, ÖGB, Wien
- Vogt, Marion (2003): Politik und Maßnahmen für die Beschäftigung Älterer. Erfahrungen in ausgewählten EU-Ländern, FORBA-Forschungsbericht 9/2003
- Walker, Alan (2000): Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften – Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin
- WKÖ (2005): Ältere ArbeitnehmerInnen – „Das Herzstück im Unternehmen“. Argumente für das Arbeitsmarktpotenzial der Zukunft, Wirtschaftskammer Österreich, Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit