

ALTERN UND ARBEIT

Getzner Textil AG - auf dem Weg zu einer generationenübergreifenden Arbeitswelt

Matthias Walter

Berte Paulsen - Millhagen

www.getzner.at

getzner
TEXTIL AG

getzner Weberei  **getzner**
TEXTIL WEBEREI GMBH Russikon TEXTIL HANDEL GMBH

 MEYER-MAYOR
SWITZERLAND

 TEXTILES
FOR
EUROPE

KNEITZ
Premium Austrian Fabrics

 SR
WEBATEX

 Blaha
Textilveredlung Boyneuth GmbH

- Getzner Textil AG
- Grundmotivation von Getzner Textil für die Thematik Alter/n
- Blick auf die Wissenschaft: Altern und Arbeit
- Impulscheck mit Merlin / AMS
 - Belegschaftsstrukturanalyse
 - Qualitative Analyse:
 - Sind die Arbeitsplätze altersgerecht?
 - Interviews mit PensionistInnen
- Ansätze, Ideen und erste Maßnahmen für lebensphasenorientiertes Personalmanagement und -entwicklung

Getzner Textil AG - Standort Bludenz



● GRÜNDUNG

Das Familienunternehmen wurde
01.08.1818 von Christian Getzner, Franz
Xaver Mutter und Andreas Gasser
gegründet.

● BESCHÄFTIGTE

740 Mitarbeiter
inkl. Tochterunternehmen: ca. 1.350 Mitarbeiter

● UMSATZ 2016

290 Mio. Euro
davon 98 % Exportanteil in über 60 Länder

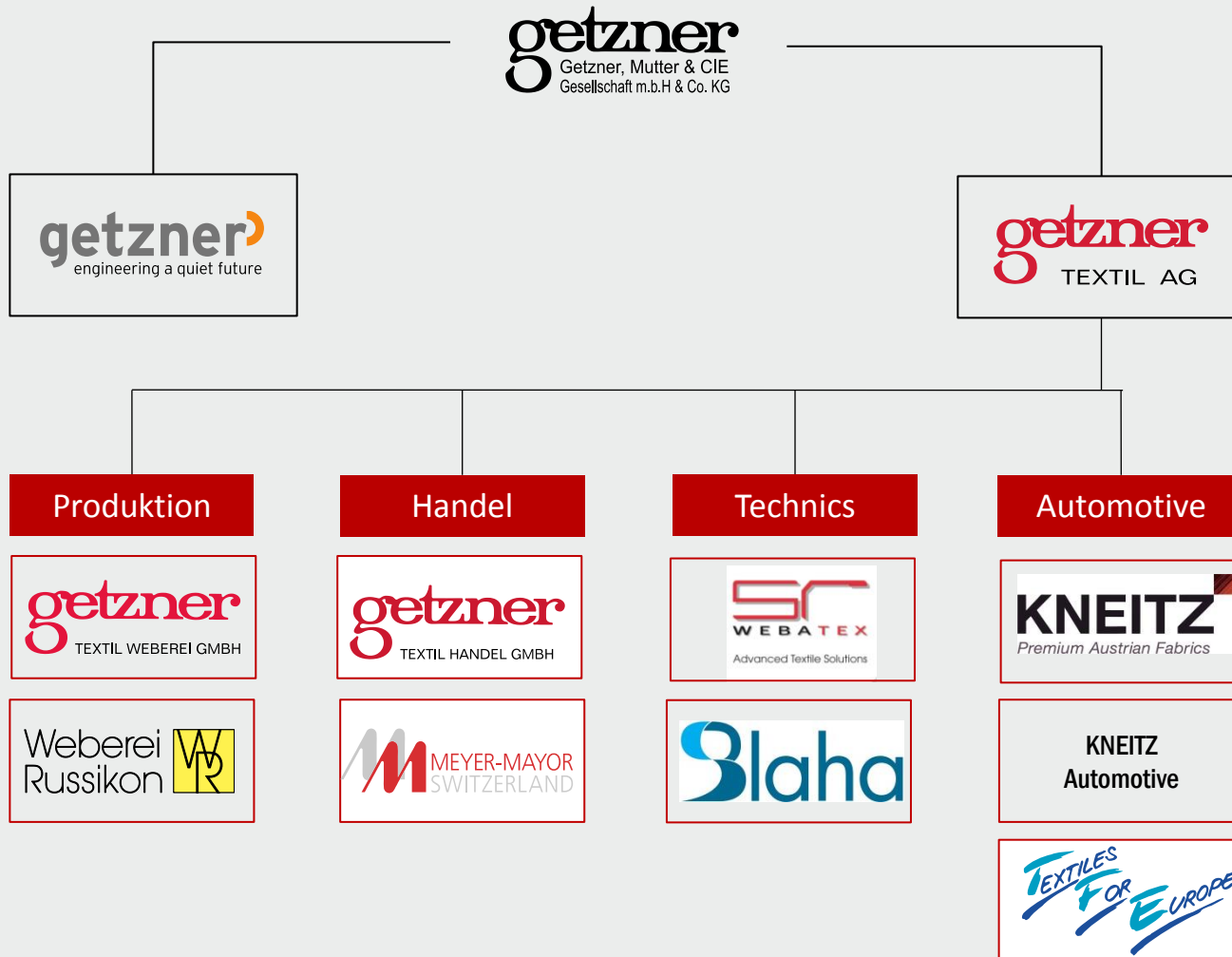
● GEWEBEABSATZ

- GTAG: 28 Mio. lfm.
- Gruppe: 69 Mio. lfm.

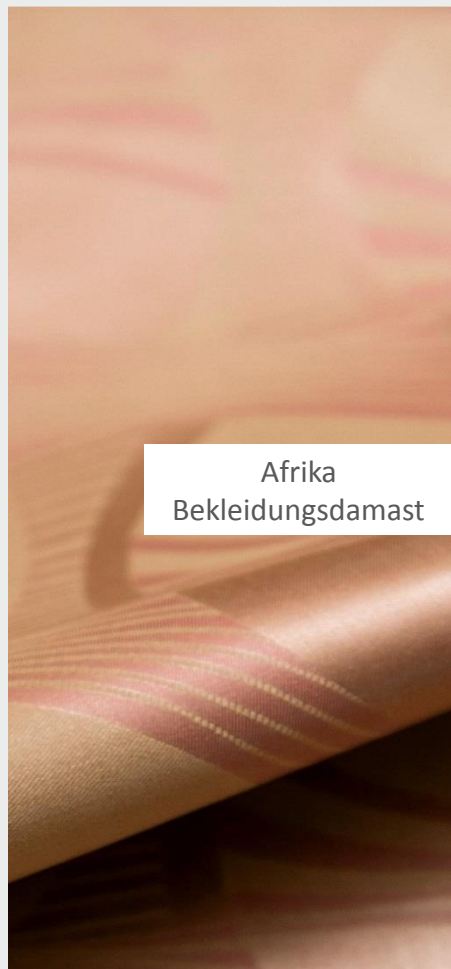
● BETRIEBE

- 6 Webereien mit 760 Webmaschinen
- 4 Ausrüstbetriebe
- 2 Färbereibetrieb

Organigramm Konzernstruktur



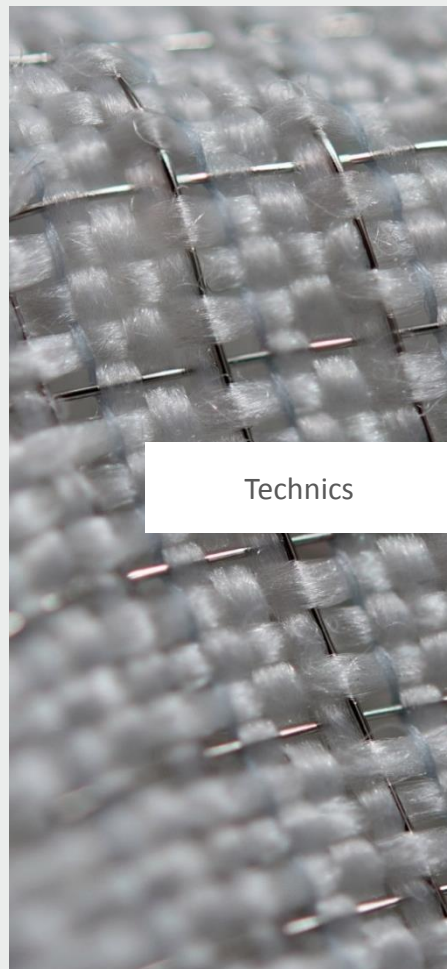
Produktbereiche



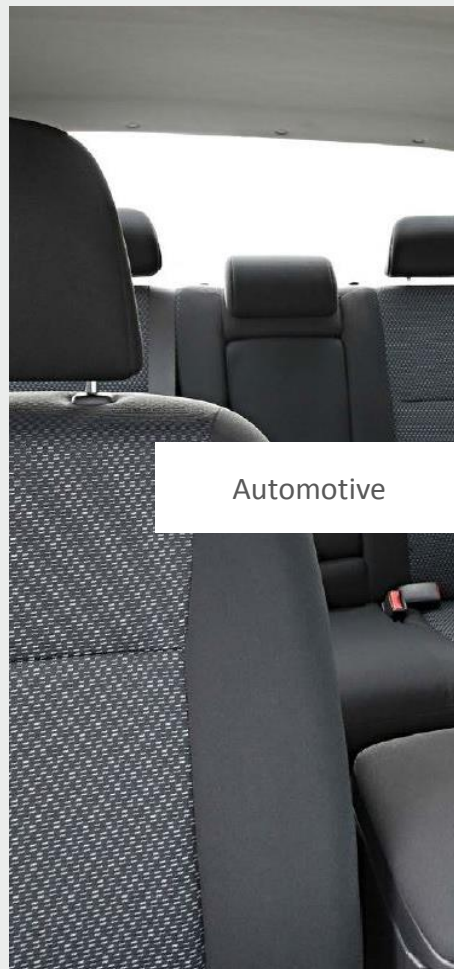
Afrika
Bekleidungsdamast



Modestoffe

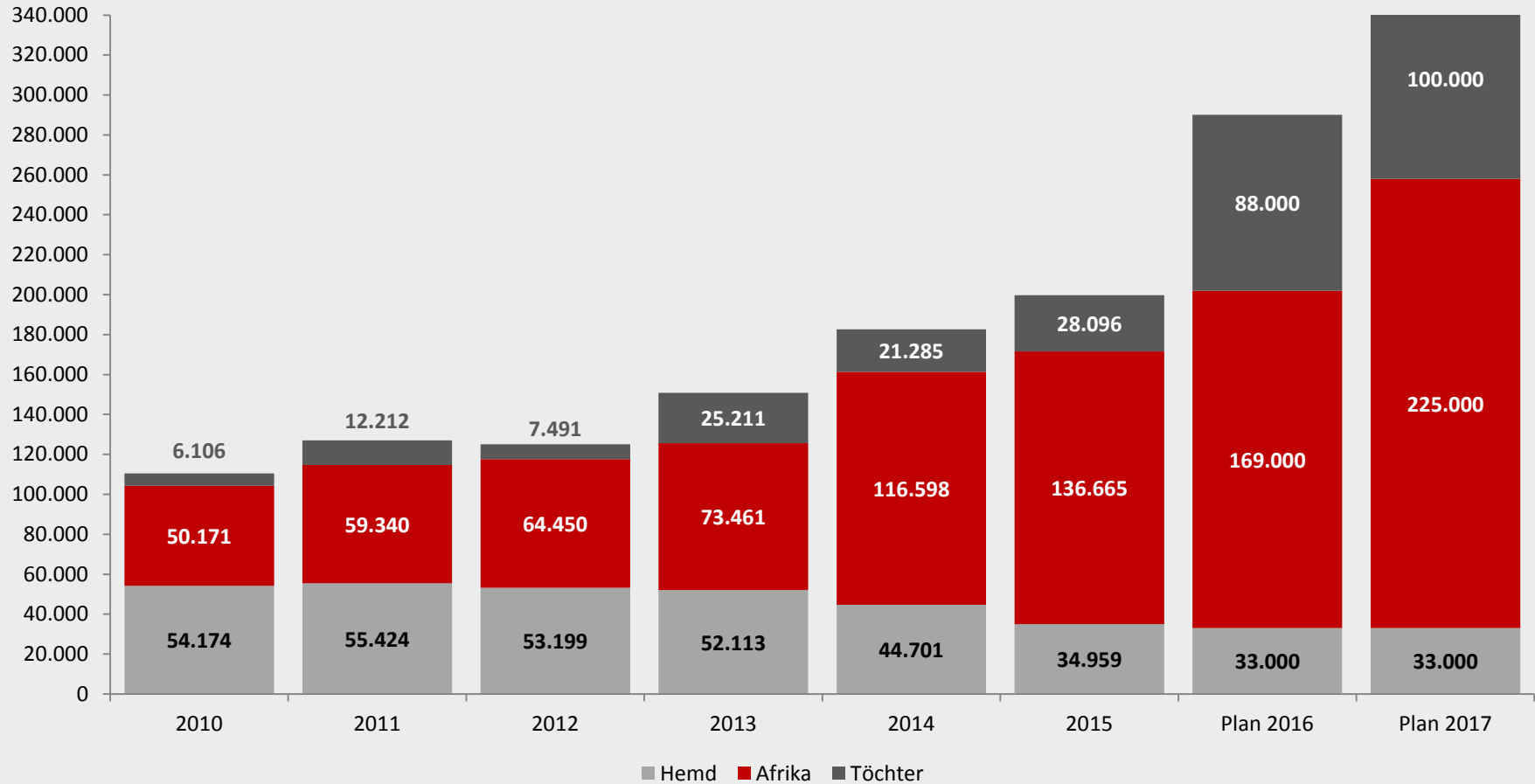


Technics



Automotive

Umsatzentwicklung Getzner Gruppe



GRUNDMOTIVATION VON GETZNER FÜR DIE THEMATIK ALTER/N

Grundmotivation von Getzner Textil AG für die Thematik Alter/n und Arbeit



- Altersteilzeit als Pro-Vokation
- Alter/ns-Bilder im Betrieb
- Pensionierungen zum ehest möglichen Zeitpunkt
- Unterschied Produktion-Verwaltung
- Kontaktabbruch nach Pensionierung
- Altersstrukturanalyse: Große Gruppe älterer MitarbeiterInnen
- Generationenwechsel in den Führungsebene
- Gewinnung und Bindung von junge Lehrlingen
- Auftrag des Vorstandes: Fokus auf eine altersngerechte Arbeitswelt
- Sozialpolitischer Auftrag über das betriebliche Handeln hinaus

Stand der Wissenschaft

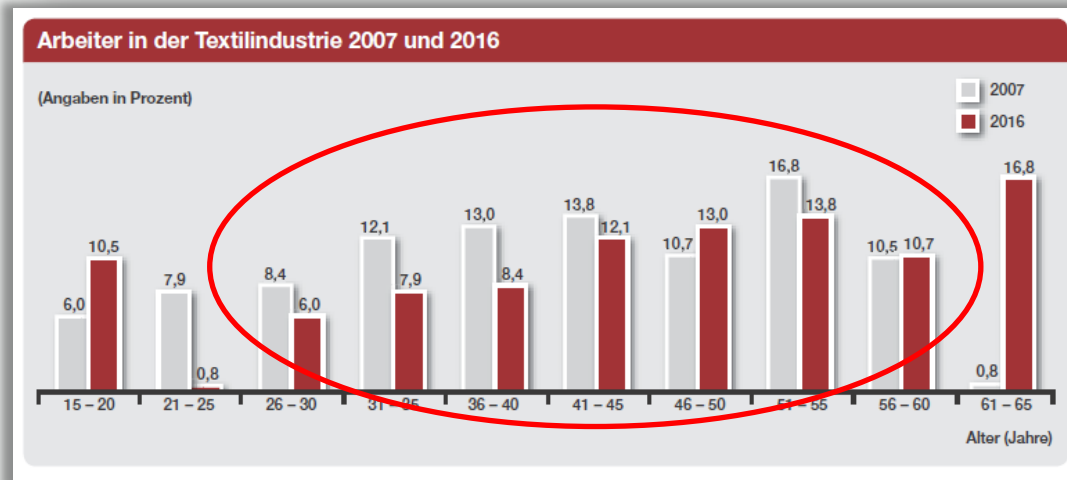
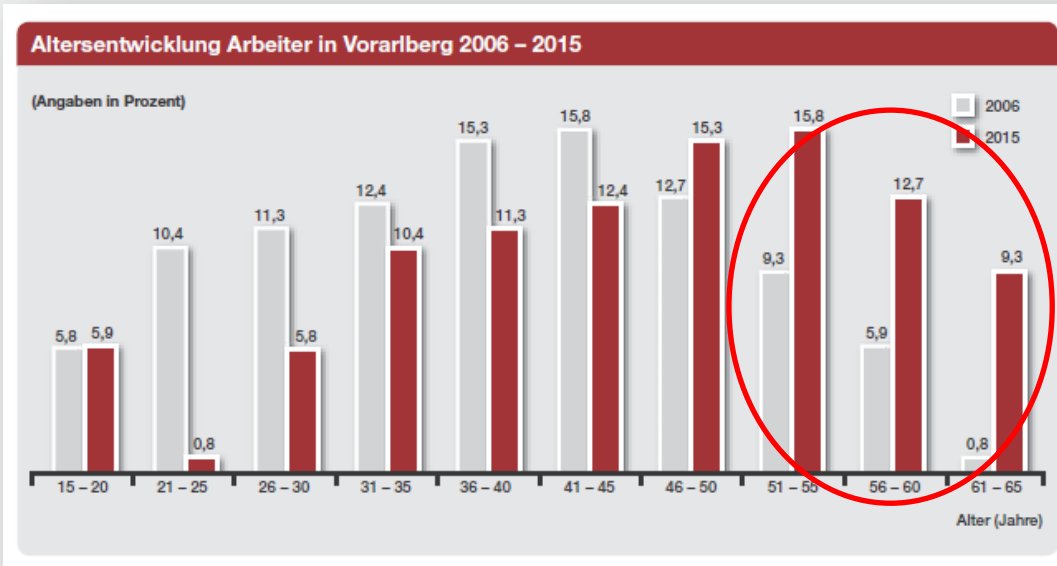
ALTERN & ARBEIT

Bevölkerung VlbG 2009 - 2035

- Die Gesamtbevölkerung wird von 367.000 auf 407.000 Einwohner wachsen (ca. 11%): 2009 - 2035
- Die Anzahl der Erwerbstätigen wird von 181 .00 auf 183.000 steigen (ca. 1%) – fast gleich bleiben
- Die Gruppe 65+ wird überdimensional zulegen (+ 45.000 auf fast 100.000 Menschen)
- Die Menschen bis 20 Jahre werden um 7.000 abnehmen (von 88.000 auf 81.000)

- ⇒ Die Erwerbstätigen von 15-20 Jahre werden um 25% abnehmen – Unterjüngung!
- ⇒ Die Erwerbstätigen von 20-40 Jahre bleiben stabil;
- ⇒ Die Erwerbstätigen von 40-65 Jahre nehmen um 8% zu – die von 50-64 jedoch um 36 % - Alternsgerechte Arbeitsabläufe, Tätigkeiten, Weiterbildung und Führung!
- ⇒ Die Erwerbstätigen von 60 – 64 Jahren steigen von 3.000 auf 9.000 an
.....

Stand der Wissenschaft: Altern & Arbeit



- Es gibt immer mehr ältere Personen im Betrieb
- Immer mehr Personen bleiben bis zum Regelpensionsalter.
- Es gibt weniger junge Berufseinsteiger.
- Die Textilbranche entwickelt sich weg von einer mittezentrierten Belegschaft hin zu einer alterszentrierten.

Quelle: AK Vorarlberg (2008)

Stand der Wissenschaft: Altern & Arbeit



Im Allgemeinen zunehmende Fähigkeiten	In der Regel gleich bleibende Fähigkeiten	Im Allgemeinen abnehmende Fähigkeiten
Erfahrungswissen	Allgemeinwissen	Muskelkraft
Urteilsvermögen und Genauigkeit	Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung	Beweglichkeit
sprachliche Gewandtheit	Aufmerksamkeit	Klimatische Anpassungsfähigkeit
Fähigkeit zum dispositiven Denken	Konzentrationsfähigkeit	Sehvermögen
Selbständigkeit	Lernfähigkeit	Hörvermögen
Teamfähigkeit	Langzeitgedächtnis	Tastsinn
Verantwortungsbewusstsein		geistige Umstellungsfähigkeit
Zuverlässigkeit		Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und –verarbeitung
Ausgeglichenheit und Beständigkeit		Abstraktionsvermögen
menschliche Reife		Kurzzeitgedächtnis
Sicherheitsbewusstsein		Risikobereitschaft

Börsch-Supan, Düzgün & Weiss (2005, S. 8-13)

Ergebnisse aus dem „Impuls-Check“ in Zusammenarbeit mit dem IBB

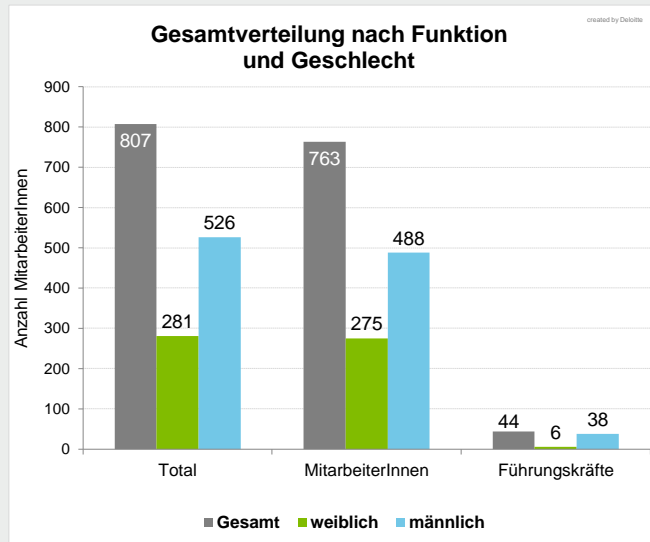
IMPULSCHECK

Ergebnisse aus dem „Impuls-Check“ in Zusammenarbeit mit dem IBB

BELEGSCHAFTSSTRUKTURANALYSE

Stand: August 2016

Gesamtverteilung nach Funktion und Geschlecht



Daten & Fakten

Gesamtverteilung nach Geschlecht

Anteil Frauen 281 = 35% der Belegschaft
 davon Mitarbeiterinnen: 275
 = 97,9 % der weiblichen Belegschaft

davon Führungskräfte: 6
 = 2,1 % der weiblichen Belegschaft sind Führungskräfte

Anteil Männer 526 = 65% der Belegschaft
 davon Mitarbeiter: 488
 = 92,8 % der männlichen Belegschaft

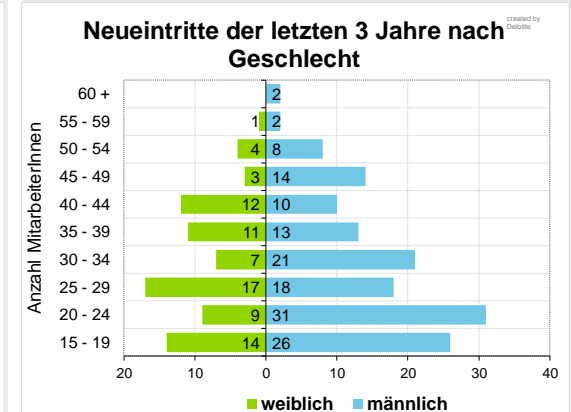
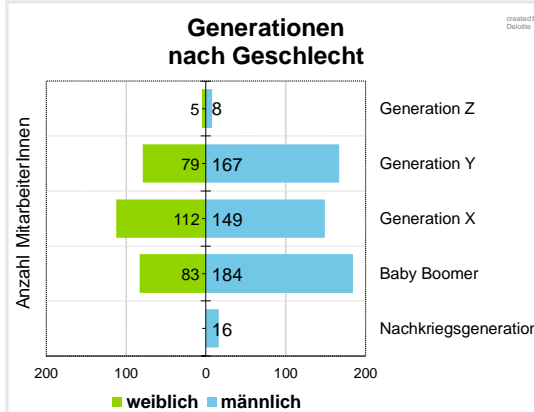
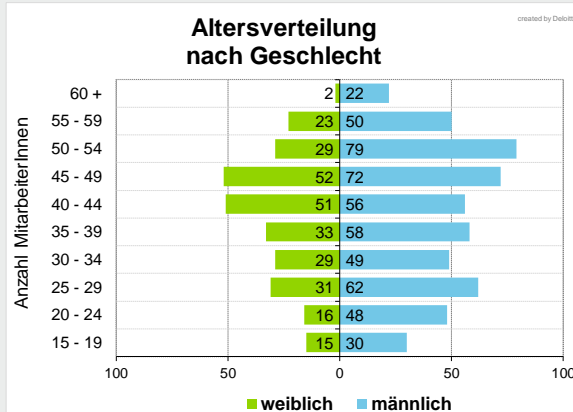
davon Führungskräfte: 38
 = 7,2 % der männlichen Belegschaft sind Führungskräfte

Fragestellungen

Männerdominanz ⇨

- Welche Gründe stehen hinter dem geringeren Frauenanteil (z.B. Zugangs-, Entwicklungsbarrieren für Frauen, Vereinbarkeit von Beruf & Privatleben, etc.)?
- Welche Maßnahmen könnten zur Erhöhung des Frauenanteils in männerdominierten Tätigkeitsbereichen beitragen?
- Welche Vorteile hätte eine stärkere Durchmischung hinsichtlich des Geschlechts? Und auf FK Ebene?

Altersverteilung, Generationen und Neueintritte nach Geschlecht



Daten & Fakten

Altersverteilung

unter 30 Jahre:	202 = 25%
zwischen 30 und 50 Jahren:	419 = 52%
über 50 Jahre:	186 = 23%
Durchschnittsalter Frauen:	39,7
Durchschnittsalter Männer:	40,1

Daten & Fakten

Anteil der Generationenverteilung

Generation Z (ab 2000):	13 = 2%
Generation Y / Millenials (1983 - 1999):	246 = 31%
Generation X (1970 - 1982):	261 = 33%
Baby Boomer (1956 - 1969):	267 = 34%
Nachkriegsgeneration (1945 - 1955):	16 = 2%

Daten & Fakten

Anteil Neueintritte der letzten 3 Jahre

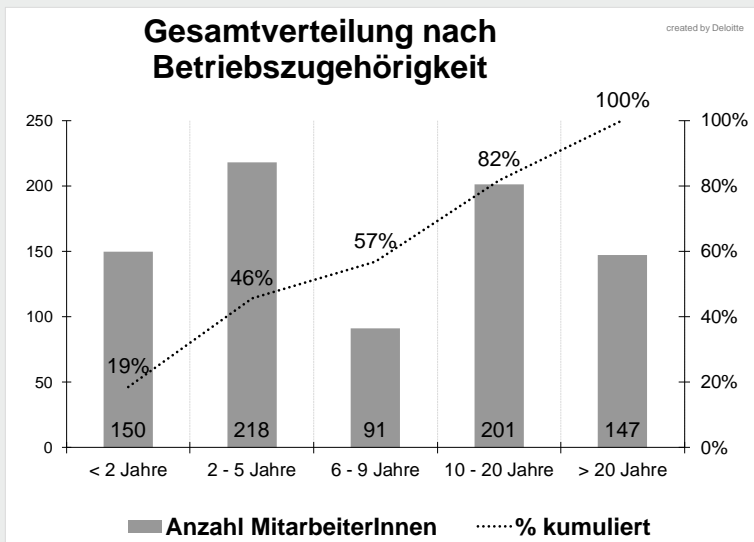
Neueintritte der letzten 3 Jahre:	223 = 28%
davon Frauen:	78 = 35%
davon Männer:	145 = 65%
davon Belegschaft über 50:	14 = 6%
davon Niedrigqualifizierte:	0 = 0%

Fragestellungen

Mittelzentrierte Belegschaftsstruktur ⇒

- Wie werden die Potenziale unterschiedlicher Altersgruppen / Generationen genutzt? (z.B. Formen der Zusammenarbeit, welche Beiträge können für den Unternehmenserfolg geleistet werden)

- Welche Altersverteilung ist zukünftig erwünscht?
- Welche Tätigkeiten können nur schwer mit fortschreitendem Alter ausgeführt werden?
- Wie wird den Bedürfnissen der Generationen begegnet?



Daten & Fakten

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit

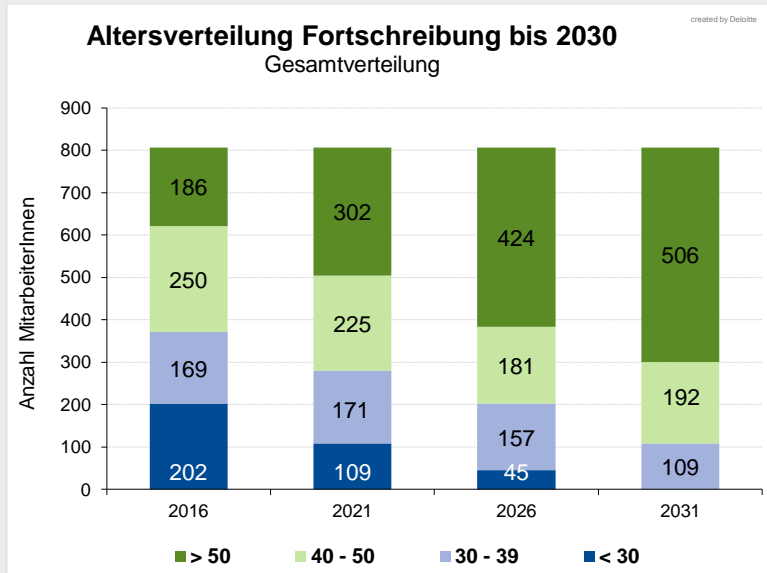
der Belegschaft:	10,8 Jahre
der Führungskräfte:	20,5 Jahre
der Niedrigqualifizierten:	- Jahre
der Belegschaft über 50:	20,8 Jahre

Fragestellungen

Guter Mix hinsichtlich der Betriebszugehörigkeitsdauer ⇨

- Was sind die Herausforderungen und Barrieren auf Basis des stellenbezogenen Lebenszyklus?
- Wie können neue MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen gebunden werden?
- Wie kann das Unternehmen sowohl auf Erfahrungswissen durch langjährige MA, als auch auf neue Sichtweisen durch Neueintritte zurückgreifen?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten und Ausstiegsarbeitsplätze stehen langjährigen MitarbeiterInnen zur Verfügung?

Zu erwartende Austritte



Daten & Fakten

Altersverteilung über 50 in den nächsten 2 Jahren:

Anteil zwischen 50-54:	117 = 114 FTE
Anteil zwischen 55-59:	93 = 88,3 FTE
Anteil über 60:	50 = 41,2 FTE

Fragestellungen

Kurzfristige Austritte ⇨

- Werden die Führungspositionen in Zukunft intern oder extern besetzt?
- Sind die erfolgskritischen Stellen im Unternehmen identifiziert? Und die Personen?
- Ist eine Nachfolgeplanung definiert? Ist diese auf demografische Veränderungen ausgerichtet?



Ergebnisse aus dem „Impuls-Check“ in Zusammenarbeit mit dem IBB
Ergebnisse qualitative Analyse: Interviews Belegschaft

SIND DIE ARBEITSPLÄTZE ALTERNSGERECHT?

körperlich

körperlich anstrengende Tätigkeiten:

- PC-Arbeitsplätze (Überbeanspruchung der Augen, trockene Augen)
- sitzende Tätigkeiten (Verspannungen, Rücken)
- beengter Arbeitsplatz (Büro, Schnittstellen Produktion)

Arbeitsumgebungsbelastungen :

- Hitze (im Sommer, Legerei, Büro)

hohe/starre Leistungsvorgaben :

- Arbeitsdruck (Volumen, Umfang)

psychisch/emotional

hohe psychische Belastungen:

- unklare Prioritäten
- bekannte offene Themen werden nicht besprochen
- zwischen den Abteilungen sitzen (Sandwich)
- unerfüllbare Vorgaben
- Unverständnis von MA (z.B. Personalabteilung)
- schnelle Expansion
- Verunsicherung in manchen Abteilungen
- mangelnde Kommunikation
- ...

körperlich

körperlich anstrengende Tätigkeiten:

- schwere Spulen stecken im Vorwerk (Heben)
- ROKO Weberei (Augen)
- Warenschau, Legerei (Augen)
- Reparaturstelle Einzickerei (Augen)
- ...

Arbeitsumgebungsbelastungen:

- Hitze, Lärm, Geruch, Chemie, Staub
- Neonlicht (kaum Tageslicht)
- Betonboden (im Alter belastender)
- ...

hohe/starre Leistungsvorgaben:

- Weben (Geschwindigkeit)

Schicht- und Nachtarbeit:

- Arbeitszeit (kurz/lang)
- Dauer der Schichten (im Alter belastender – die letzten 4 Stunden, 12 h Schichten)
- Pausen (Bedarf nimmt im Alter zu)
- Freizeit kommt zu kurz (zunehmende Dauer der Erholungsphasen im Alter)
- ...

psychisch/emotional

hohe psychische Belastungen:

- Schlafstörungen
- Leistungsdruck (Termindruck, Indexzahlen, Mengensteigerung, Taktung der Maschine unabhängig vom Alter)
- Überwachung (Chef beobachtet)
- ...

Angebote zur Belastungsreduktion bei Getzner Textil

bereits vorhandene Angebote

- Ärzte & Psychologin, Betriebsarzt (internes Angebot)
- Gesundheitsteam:
 - Bewegung (Fitness Pass, Fitnesscenter, Yoga, Rücken-gymnastik, Ergonomie Beratung, Aktivitätenplanung jährlich)
 - gesunde Jause (Obst am Mittwoch)
 - gemeinschaftliche Aktivitäten (Wandertag, Fußballturnier)
- Arbeitssicherheit (Arbeitsbrillen, Sicherheitsschuhe, Gehörschutz)
- Flexible Arbeitszeit
- Ergonomie (höhenverstellbare Schreibtische, Umbauarbeiten in der Verwaltung u. Produktion, zB Kühldecke, Hebehilfen, elektr. Hilfsmittel, Absaugungen)
- Informationsveranstaltungen (Steuersprechtag, für angehende Pensionisten, Stressmanagement)
- Fort- und Weiterbildungsangebot (Führungskräfte-Schulung, Sprachen, Soziale Kompetenzen, ...)
- Kinderbetreuung
- Daily Shop floor
- Betriebsurlaub (3-4 Wochen)
- gesundheitsbedingte Arbeitsplatzwechsel im Einzelfall

gewünschte Maßnahmen

- Weiterbildungsthemen(Konfliktmanagement, Kommunikation etc.)
- abteilungsinterne Kommunikation verbessern
- Akkupunktur
- Massagen
- Temperaturregelungen
- qualitativ bessere Arbeitskleidung (dicker Stoff – Wärme, hält avg. 1 Monat)
- Elektrische Hebevorrichtungen (dzt. nicht in allen Abteilungen)
- zu wenig Jause in den Automaten (Menge)
- Pausenraum im Vorwerk
- Wasserspender
- Kantine

Weiterbildung

- viele Schulungen angeboten (Weiterbildungskatalog)
- keine klare Weiterbildungsstrategie erkennbar
- gesunde Mischung in den Seminaren (jung und alt)
- derzeit Schulung der Führungskräfte in der Produktion
- Hindernisse: Schichtarbeit, sprachliche Barrieren, kulturelle Einstellungen, bildungsferne Personen
- Führungskräfte bestimmen über die Weiterbildung der MA
- Prozess Nachfolgeplanung im Aufbau
- Weiterbildung ist altersabhängig (im Alter weniger bis keine)
- Produktion: du lernst höchstens an den Maschinen, sonst gibt es keine Weiterbildung
- Motivation für Ältere: Mithalten mit den anderen (jüngeren)
- Technische Textilien erfordern ständiges Lernen (neue Maschinen)
- Lehre, sonst kein Weiterkommen im Betrieb

Wissensmanagement

- rechtzeitige Nachfolgeplanung
- Vertretungsregelungen
- es gibt kein systematisches Wissensmanagement (Wissen ist in den Köpfen): Checklisten, Mappe mit Fehlerarten, Dokus mit Bildern an Maschinen f. Maschinenführer, KVP-Prozess mit Formularen, Patensystem für neue MA,
- Stellenbeschreibungen



Arbeitszeit

- Arbeitszeiten i. d. R nicht an Lebensphasen angepasst
- Flex-Modelle, Gleitzeit und diverse Schichtmodelle
- Elternteilzeit, Altersteilzeit, Bildungskarenz
- Schichtmodelle in der Produktion
- tauschen der Schichten nach Absprache möglich
- Gegenschicht mit Ehepartner
- bei vielen MA im Schichtbetrieb steht das Geld im Vordergrund und nicht die Gesundheit



Ausstieg

- es wird bis zum letzten Tag gearbeitet und dann erfolgt die Verabschiedung
- Ziel der MA: gesund in Pension gehen
- Herausforderungen: Motivation, Gesundheit, Angst vor Pensionsschock (Umgang mit der plötzlichen Freizeit)
- persönlicher Ehrgeiz bei Leistung mit Jungen mitzuhalten (Spannung zw. jung und alt)
- manche MA wollen länger bleiben
- ältere MA als Paten
- kein MAG 55+
- Austritts-, Zukunftsgespräche werden nicht geführt
- Ältere trauen sich bei internen Ausschreibungen weniger zu
- Schonarbeitsplätze in Produktion

Ergebnisse aus dem „Impuls-Check“ in Zusammenarbeit mit dem IBB
Ergebnisse qualitative Analyse: Interviews mit PensionistInnen

PENSIONISTINNEN

Die wichtigsten Rückmeldungen aus den Interviews mit den PensionistInnen



- Erreichung der Pension ohne finanzielle Abschläge gewünscht
- Mit den jüngeren MitarbeiterInnen mithalten können
- Die Belastung steigt mit der Erweiterung von Tätigkeiten und zunehmendem Zeitdruck
- 12-Stunden-Schichten sind (zu) anstrengend – ab 50 spürbar
- Pflege und Betreuung des/der PartnerIn zusätzlich zur Arbeit
- Neu: sog. „Weitermacher“ (geringfügige Beschäftigung oder Vollzeit); „Warum gerade jetzt in Pension, wo es läuft?“
- Frei verfügbare Zeit ist der größte Gewinn! (keine Verpflichtungen)
- Neu: Zeit für die Betreuung von Enkelkindern (beide Eltern berufstätig)

Die wichtigsten Rückmeldungen aus den Interviews mit den PensionistInnen

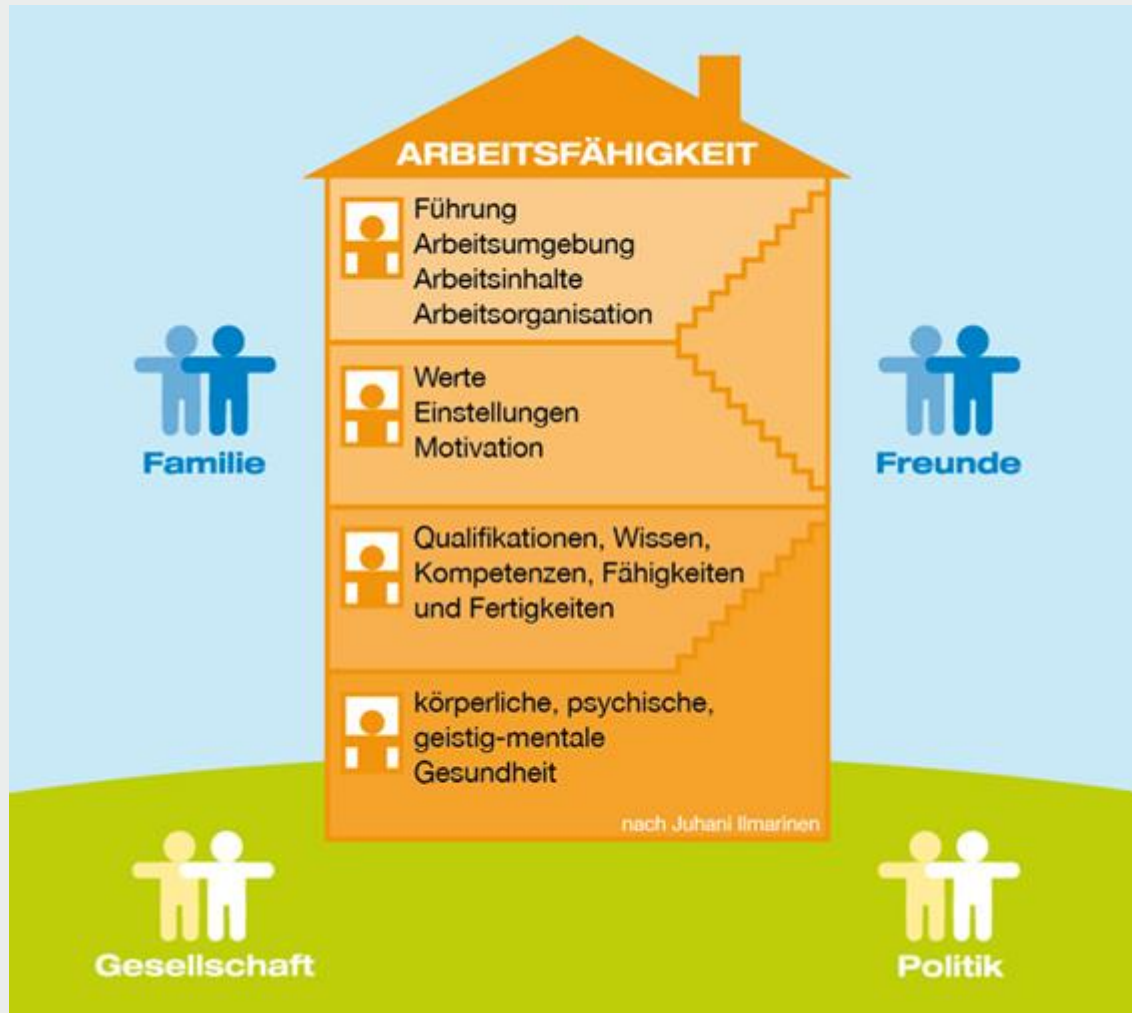


- Wunsch nach jährlichem Treffen für PensionistInnen
- Altersteilzeit nur kontinuierlich (Reduktion der Arbeit)
- Pensionsvorbereitungskurse – Pension ist „Kopfsache“
- Endlichkeit keine vorrangige Thematik
- Wissensweitergabe während der gesamten Berufslaufbahn; Selber zu schwimmen ist die beste Lernmethode

Was wir schon tun, und was wir uns vornehmen:

FAZIT & MAßNAHMEN

Wo müssen wir ansetzen?



➤ **Auf die vierte Etage kommt es an!**



- Generationenmanagement als Teil der Unternehmensstrategie und Leitlinie für Führungskräfte
- Bewusstseinsbildung für die unterschiedlichen Generationen-Kulturen (Baby Boomer, X, Y, Z)
- Anerkennungskultur gegenüber älteren MA (Werte-Kulturgruppe)
- Installierung von gemischten Abteilungsteams (Generationenlernen)
- Potenzialanalyse auch für ältere MA
- Bestehende Schichtzeiten-Modelle hinterfragen
- Flexible Arbeitszeiten bei jüngeren MA (Home-Office; Führung in Teilzeit)



- Installierung von Kinderbetreuungsangeboten (Betriebskinderkrippe)
- Blick auf pflegende MitarbeiterInnen (Pflege- und Hospizkarenz)
- Psychologischer Dienst: Lebensphasenspezifische Beratung
- Fragen im MAG zur Gestaltung der aktuellen Lebensarbeitsphase
- Lebensphasenorientierte Fort- und Weiterbildungsangebote
- Pensions-Orientierungsgespräche
- Strategische Pensionsplanung und Pensionsberatung



- Lebensphasenorientierte Gesundheitsangebote
- Trainee – Programm für eine nachhaltige Nachfolgeplanung
- Interne Webereifachkraftausbildung als Wachstumschance
- Pensionisten als ReferentInnen für Fort- und Weiterbildungen
- Kommunikation & Marketing: Positive Alter/ns-Bilder vermitteln



- Alterskritische Arbeitsplätze definieren / Arbeitsplatzlandkarte
- Altersgerechte Alternativarbeitsplätze generieren
- Tandemmodelle installieren
- Wissenstransfer/ Nachfolgeprozess über Zielvereinbarungen (Prämie) koppeln
- Coaching, Supervision für (ältere) MA
- Austrittsgespräche mit Pensionisten
- Pensionsvorbereitungskurs
- Stärkere Bindung der Jungen durch verbesserte Führung
- MentorInnen/ PatInnen für junge MA

**Die Kunst, mit dem demographischen Wandel
umzugehen, wird morgen ein Wettbewerbsvorteil
sein!**