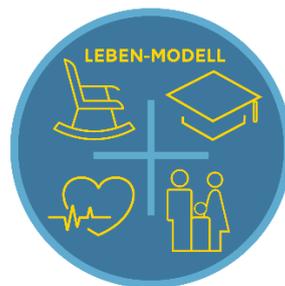


Informationshandbuch zur Lebensphase „Altersgerechtes Arbeiten und Austrittsphase“

im Rahmen des „LEBEN-Modell“



Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	3
Einleitung.....	4
1 Altersgerechte Führungs- und Organisationskultur.....	6
1.1 Förderung des Generationenmixes.....	6
1.2 Unterstützungsangebote für ältere Kolleginnen/Kollegen	7
1.3 Best Practices für den Umgang mit generationenübergreifenden Teams	7
2 Altersgerechte Arbeitsgestaltung.....	9
2.1 Altersteilzeit	9
2.2 Sabbatical, Alterssabbatical, Mini-Sabbatical.....	9
2.3 Erwerb von zusätzlichem Erholungsurlaub	10
2.4 Opting Out	11
2.4 Flexible Arbeitszeitgestaltung (Wunschplanung).....	11
2.5 Wechsel Dienstform	12
2.6 Zusammenarbeit mit der Arbeitsmedizin	12
a. Optimale Arbeitsplatzgestaltung und Anpassung von Arbeitsabläufen	12
b. Arbeitspsychologische Unterstützung	13
2.7 Pilotierung von Teilzeitmodellen in der Führung im Setting Pflege	13
3 Altersgerechte Laufbahngestaltung	15
3.1 Fachkarriere	15
3.2 Flexible Einsatzmöglichkeiten	15
4 Wertschätzender & -schöpfender Wissenstransfer	16
5 Selbstmanagement im Übergang in die nächste Lebensphase & arbeitsbiografische Reflexion ...	17
5.1 Austrittsgespräche.....	17
5.2 Weiterbeschäftigung nach der Pension.....	17
5.3 Pensionsberatung	18
Linkverzeichnis.....	19

Abkürzungsverzeichnis

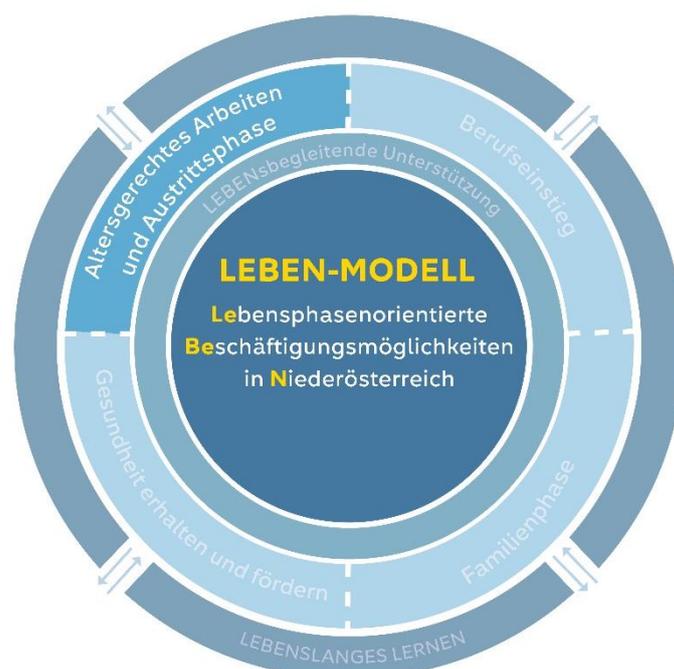
AMS	Arbeitsmarktservice
ATZ	Altersteilzeit
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
bzw.	beziehungsweise
DPL 1972	Dienstpragmatik der Landesbeamten 1972
gem.	gemäß
LK	Landeskrankenhaus
LVBG	Landes-Vertragsbedienstetengesetz
max.	maximal
Nizza	Niederösterreichischer interaktiver zentraler Zeitplanungsassistent
NÖ LBG	NÖ Landes-Bedienstetengesetz
NÖ LGA	Niederösterreichische Landesgesundheitsagentur
NÖ SÄG 1992	NÖ Spitalsärztegesetz 1992
PBZ	Pflege- und Betreuungszentrum
PFZ	Pflege- und Förderzentrum
z. B.	zum Beispiel
ZBR	Zentralbetriebsrat

Einleitung

Das Informationshandbuch „Altersgerechtes Arbeiten“ stellt einen umfassenden Leitfaden dar, der sich auf die Anpassung von Arbeitsbedingungen und -strukturen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzentriert. Dabei wird das **LEBEN-Modell** (Lebensphasenorientierte Beschäftigungsmöglichkeiten in Niederösterreich) als zentrales Rahmenwerk herangezogen. Dieses Modell unterstreicht die Bedeutung der Berücksichtigung verschiedener Lebensphasen im Berufsleben.

Im Fokus steht die Phase des „altersgerechten Arbeitens“, die darauf abzielt, die Arbeitsfähigkeit und das wertvolle Wissen erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und gleichzeitig deren Gesundheit und Wohlbefinden zu fördern. Dabei ist eine klare Abgrenzung zum Konzept des „alternsgerechten Arbeitens“ notwendig: Während altersgerechtes Arbeiten sich speziell auf die Anpassung von Arbeitsbedingungen in späteren Karrierephasen konzentriert, umfasst alternsgerechtes Arbeiten alle Lebensphasen, mit dem Ziel, Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie für Menschen jeden Alters geeignet sind. Altersgerechtes Arbeiten ist somit ein spezifischer Teilaspekt des breiteren Ansatzes der alternsgerechten Arbeitsgestaltung.

Das LEBEN-Modell berücksichtigt neben der aktiven Berufslaufbahn auch die Austrittsphase, die den Übergang in den Ruhestand markiert. In diesem Informationshandbuch wird daher nicht nur der Schwerpunkt auf die Unterstützung der aktiven Berufsphase gelegt, sondern auch auf den Übergang in die Ruhestandsphase. Dieser Übergang wird zunehmend als wesentlicher Bestandteil einer ganzheitlichen Betrachtung des Arbeitslebens verstanden. Das altersgerechte Arbeiten bezieht sich auf die Gestaltung des Arbeitsalltags älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem aktuellen beruflichen Umfeld, während die Austrittsphase auf den Übergang in das Leben nach der Berufstätigkeit abzielt. Beide Phasen erfordern unterschiedliche, aber aufeinander abgestimmte Maßnahmen und Unterstützungsansätze, die im Rahmen dieses Informationshandbuchs behandelt werden, um eine durchgehende Begleitung im gesamten Berufsverlauf zu gewährleisten.



Durch die Fokussierung auf die Phasen „altersgerechtes Arbeiten“ und „Austrittsphase“ bietet das Informationshandbuch praxisnahe Lösungen und Strategien, um den Bedürfnissen älterer Beschäftigter gerecht zu werden und gleichzeitig den betrieblichen Erfolg zu fördern.

Im Folgenden wird auf fünf zentrale Bereiche eingegangen, die dabei maßgeblich sind:

1. Altersgerechte Führungs- und Organisationskultur

Eine altersgerechte Führungs- und Organisationskultur schafft ein Umfeld, das ältere Mitarbeitende motiviert und wertschätzt. Generationenübergreifende Teams und transparente Kommunikationswege tragen dazu bei, die Erfahrung und Expertise älterer Mitarbeitender optimal einzubinden. Gleichzeitig spielt die Fähigkeit von Führungskräften eine Rolle, individuelle Bedürfnisse zu erkennen und unterstützende Maßnahmen zu fördern.

2. Altersgerechte Arbeitsgestaltung

Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen sollte auf die physischen und psychischen Anforderungen älterer Mitarbeitender abgestimmt sein. Betriebliche Gesundheitsprogramme, flexible Arbeitszeitmodelle, ergonomische Arbeitsplätze und die Anpassung von Arbeitsabläufen sind zentrale Elemente, um die Arbeitsfähigkeit und das Wohlbefinden zu sichern. Altersgerechtes Arbeiten bedeutet deshalb auch, digitale Weiterentwicklungen so zu gestalten und einzuführen, dass alle Mitarbeitenden – unabhängig vom Lebensalter – angemessen einbezogen und unterstützt werden. Eine enge Verzahnung mit der Arbeitsmedizin und regelmäßige Überprüfungen der Arbeitsumgebung sind dabei essenziell.

3. Altersgerechte Laufbahngestaltung

Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen individuelle Entwicklungsperspektiven, die ihren Kompetenzen und Bedürfnissen gerecht werden. Maßnahmen wie Fachkarrieren, flexible Verwendungen oder zielgerichtete Schulungskonzepte helfen, die Motivation zu steigern und den Erfahrungsschatz im Unternehmen zu bewahren. Unterstützungsangebote bieten Orientierung und ermöglichen eine bewusste Laufbahngestaltung bis hin zum Übergang in die nächste Lebensphase.

4. Wertschätzender & -schöpfender Wissenstransfer

Der Erhalt und die Weitergabe von Wissen älterer Kolleginnen und Kollegen sind entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg. Gezielte Einsatzmöglichkeiten und generationenübergreifende Projekte fördern den Austausch von Wissen und Erfahrungen. Eine wertschätzende Unternehmenskultur stellt sicher, dass das Potenzial der älteren Mitarbeitenden nicht nur erhalten, sondern auch effektiv genutzt wird.

5. Selbstmanagement im Übergang in die nächste Lebensphase & arbeitsbiografische Reflexion

Der Übergang in die nächste Lebensphase erfordert eine bewusste Planung und Unterstützung. Individuelle Beratungsangebote und Coaching-Programme helfen Mitarbeitenden, ihre Lebensziele zu reflektieren und einen erfolgreichen Übergang zu gestalten. Der Fokus liegt darauf, den Abschied aus dem Berufsleben positiv zu erleben und gleichzeitig neue Perspektiven zu entwickeln.

Das Informationshandbuch soll Führungskräfte dabei unterstützen, altersgerechtes Arbeiten als festen Bestandteil ihrer Führungspraxis zu verankern und so die Vielfalt der Teams bestmöglich zu nutzen.

1 Altersgerechte Führungs- und Organisationskultur

1.1 Förderung des Generationenmixes

Die Förderung des Generationenmixes am Arbeitsplatz ist ein wesentlicher Bestandteil einer zukunftsorientierten Personalstrategie. Sie ermöglicht es, die Stärken unterschiedlicher Altersgruppen gezielt zu nutzen, voneinander zu lernen und durch Vielfalt innovative Lösungen zu entwickeln.

Eine fundierte Kenntnis der Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen ist dabei wichtig, um Zusammenarbeit und Wissensaustausch zu fördern. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Werthaltungen der Generationen:

Generation	Merkmale	Werte	Arbeitsstil	Umgang mit Technologie
Baby Boomer (1956–1965)	teamorientiert, loyal, stark leistungsorientiert	Arbeitsplatzsicherheit, Stabilität, beruflicher Aufstieg	diszipliniert, stark hierarchiebasiert	technologisch adaptiv, aber bevorzugen traditionelle Kommunikationsformen
Generation X (1966–1980)	unabhängig, pragmatisch, schätzen Work-Life-Balance	flexibilität, berufliche Entwicklung, Selbstverwirklichung	effektiv, ergebnisorientiert	gute Technologiekompetenz, bevorzugen E-Mails und digitale Tools
Millennials (1981–1995)	teamorientiert, technologieaffin, suchen Sinnhaftigkeit	Unternehmenskultur, Werteorientierung, Nachhaltigkeit	flexibel, offen für agile Arbeitsmethoden	sehr technologieversiert, stark aktiv auf sozialen Medien
Generation Z (1996–2012)	Digital Natives, innovativ, legen Wert auf Diversität	Vielfalt, Nachhaltigkeit, klar definierte Karrierewege	präferieren hybride Arbeitsmodelle, brauchen klare Feedbackstrukturen	technikaffin, adaptieren neue Technologien sehr schnell
Generation Alpha (ab 2013)	Digital Natives, legen Wert auf Vielfalt und Inklusion	Vielfalt, Inklusion, Gleichberechtigung, Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit	gewohnt ständig vernetzt zu sein, Informationen schnell zu teilen	vertraut mit Sprachassistenten und künstlicher Intelligenz, nutzen Technologien intuitiv

In Anlehnung an: Stepstone Jahresreport 2023; Fabian Pscherer „Generationen verstehen: Ein Leitfaden für ein harmonisches Miteinander“

Der Mix verschiedener Generationen schafft Synergien: Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen innovative Ideen und technologische Kompetenz ein, während erfahrenere Generationen mit wertvollem Wissen, Erfahrungen und Stabilität punkten. Diese Zusammenarbeit kann Spannungen, die durch unterschiedliche Werte und Arbeitsstile entstehen, überwinden und die Grundlage für nachhaltige betriebliche Erfolge schaffen.

Um die Zusammenarbeit effektiv zu gestalten, können verschiedene Ansätze genutzt werden:

- **Reverse Mentoring:** Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben erfahrenen Kolleginnen und Kollegen Einblicke in digitale Trends und moderne Arbeitsmethoden.
- **Generationenübergreifende Projektteams:** Divers zusammengesetzte Teams ermöglichen es, verschiedene Perspektiven in die Problemlösung einzubringen.

Die bewusste Förderung des Generationenmixes sorgt für ein inklusives Arbeitsumfeld und stärkt langfristig den Unternehmenserfolg.

1.2 Unterstützungsangebote für ältere Kolleginnen und Kollegen

Die Landesgesundheitsagentur stellt verschiedene Maßnahmen zur Verfügung, um ältere Beschäftigte in ihrer beruflichen Entwicklung und ihrem Wohlbefinden zu unterstützen.

Eine zentrale Anlaufstelle ist die psychologische Hotline, die anonyme, unkomplizierte und rasche Unterstützung bietet. Sie dient der vertraulichen Beratung bei beruflichen Herausforderungen. Weitere Informationen sind unter folgendem Link abrufbar: [Psychologische Hotline](#).

Darüber hinaus stehen im Rahmen des Bildungsprogramms gezielte Fortbildungen zur Verfügung, die auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigter ausgerichtet sind. Schulungen wie „Vom Generationenmix profitieren“ oder „Älter werden im Beruf“ bieten praxisnahe Ansätze zur Gestaltung eines gesundheitsgerechten und produktiven Arbeitsalltags. Eine Übersicht aller Fortbildungsangebote ist hier zu finden: [Bildungsprogramm 2025](#).

Diese Angebote leisten einen Beitrag zur nachhaltigen Förderung der Arbeitsfähigkeit und zur Stärkung intergenerationaler Zusammenarbeit im Berufsalltag.

1.3 Best Practices für den Umgang mit generationenübergreifenden Teams

Das Landesklinikum Baden-Mödling, Institut für diagnostische und interventionelle Radiologie, bietet ein Best-Practice-Beispiel für generationenübergreifendes Arbeiten. Hier werden verschiedene Maßnahmen umgesetzt, um die Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu fördern.

1. Maßnahmen zur Förderung eines respektvollen Miteinanders

- **Dienstübergabe:** Tägliche gemeinsame Übergabe fördert den Austausch.
- **Wissensaustausch:** Ältere Kolleginnen und Kollegen übernehmen die Einschulung neuer Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, jüngere bringen technische Neuerungen ein.
- **Teambuilding:** Gemeinsame Veranstaltungen wie Ausflüge und Feiern stärken den Teamgeist.
- **Kommunikation:** Wertschätzende Kommunikation und Konflikte werden direkt angesprochen.

2. Erfolgsfaktoren für generationenübergreifendes Arbeiten

- **Gleichbehandlung:** Wünsche und Vorschläge aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden respektiert.
- **Offene Kommunikation:** Teammitglieder werden ermutigt, offen miteinander zu sprechen.
- **Führung:** Führungskräfte fungieren als Vorbilder und fördern respektvollen Umgang.

3. Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt

- **Einschulungen:** Ältere Kolleginnen/Kollegen bringen ihre Erfahrung ein, jüngere vermitteln neue technische Kenntnisse.
- **Schriftliche Anleitungen:** Jüngere erstellen Anleitungen für neue Technologien, die von allen genutzt werden.

4. Gesundheit und Leistungsfähigkeit

- **Gesunde Arbeitsgestaltung:** Pausen und Hilfsmittel zur Patientenlagerung werden angeboten.
- **Psychische Gesundheit:** Unterstützung bei stressigen Situationen wird gefördert.
- **Flexible Arbeitsmodelle:** Altersteilzeit als flexibles Arbeitszeitmodell.

Das Institut zeigt, wie durch respektvolle Kommunikation, Wissensaustausch und gezielte Maßnahmen generationenübergreifende Zusammenarbeit erfolgreich gefördert werden kann.

2 Altersgerechte Arbeitsgestaltung

2.1 Altersteilzeit

Altersteilzeit (ATZ) bietet Vertragsbediensteten (NÖ LBG, LVBG und NÖ SÄG 1992) die Möglichkeit, frühestens fünf Jahre vor dem Regelpensionsalter Teilzeit zu arbeiten und gleichzeitig einen teilweisen Lohnausgleich durch das Arbeitsmarktservice (AMS) zu erhalten. Dieses Modell basiert auf einer freiwilligen Vereinbarung zwischen dem Dienstgeber und der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter, wobei kein Rechtsanspruch auf den Abschluss der Vereinbarung besteht. Der Antrag auf Altersteilzeit wird im Dienstweg eingebracht, und der Dienstgeber klärt direkt mit dem AMS, ob die Voraussetzungen für den Lohnausgleich erfüllt sind. Wenn dies der Fall ist, werden die reduzierten Bezüge gemeinsam mit der AMS-Förderung im Rahmen der regulären Bezugszahlung des Dienstgebers ausgezahlt.

Mitarbeitende mit einer vom Sozialministeriumservice festgestellten Erwerbsminderung von mindestens 70 % konnten das Modell der geblockten Altersteilzeit mit einer Freizeitphase von max. 2 Jahren in Anspruch nehmen.

Weiterführende Informationen zur Altersteilzeit, die möglichen Varianten und Voraussetzungen finden Sie hier: [Altersteilzeit 11.10.2024.pdf](#).

2.2 Sabbatical, Alterssabbatical, Mini-Sabbatical

Bedienstete, die zumindest 5 Jahre ununterbrochen beschäftigt sind, können auf Antrag während einer definierten Rahmenzeit Freiphasen in Anspruch nehmen.

Es gibt drei unterschiedliche Sabbatical-Varianten:

	Sabbatical	Mini-Sabbatical	Alterssabbatical
Rahmenzeit (= Arbeits- und Freiphase)	zwei bis fünf Jahre	vier bis zwölf Dienstmonate	zwei bis zehn Jahre
Freiphase	ein Jahr (nicht kürzer oder länger möglich)	zwei, drei, vier, fünf, sechs, sieben oder acht volle Monate	0,5 bis 5 Jahre (in Halbjahresschritten)
Personenkreis	Vertragsbedienstete und Beamtinnen und Beamte (NÖ LBG, LVBG, DPL 1972, SÄG 1992) (gem. gültiger Voraussetzungen) Ist auch vor einem vorzeitigem	Vertragsbedienstete und Beamtinnen und Beamte (NÖ LBG, LVBG, DPL 1972, SÄG 1992) (gem. gültiger Voraussetzungen) Ist auch vor einem vorzeitigem	Vertragsbedienstete und Beamtinnen und Beamte (NÖ LBG, LVBG, DPL 1972, SÄG 1992) ab vollendeten 55. Lebensjahr (gem. gültiger Voraussetzungen)

	Pensionsantritt (z. B. Korridor pension) möglich.	Pensionsantritt (z. B. Korridor pension) möglich.	Inanspruchnahme der Freistellung ist nur direkt vor dem Regelpensionsalter möglich.
Beginn der Freiphase während der Rahmenzeit	Freijahr ab dem 2. Jahr möglich. Das Freijahr im 2. Jahr ist nur bei einer Rahmenzeit bis maximal vier Jahren möglich.	Die Freistellung darf frühestens nach Ablauf von einem Drittel der Rahmenzeit (aufgerundet auf volle Monate) angetreten werden.	Die Freizeitphase kann nur am Ende der Rahmenzeit vor dem Erreichen des gesetzlichen Regelpensionsalters in Anspruch genommen werden.

Das Alterssabbatical kann nur in Anspruch genommen werden, wenn nach Ablauf der Rahmenzeit/Freiphase die gesetzliche Regelpension angetreten wird. Das Sabbatical bzw. Mini-Sabbatical kann auch vor Antritt einer vorzeitigen Pension (z. B. Korridor pension) genutzt werden. Das Ausmaß der Beschäftigung muss während der Rahmenzeit im Durchschnitt mindestens 14 (Vertragsbedienstete) bzw. 20 Wochenstunden (beamtete Bedienstete) betragen.

Das Gehalt verringert sich auf das durchschnittliche Beschäftigungsausmaß der gesamten Rahmenzeit. Die Abfertigung und eine allfällige Jubiläumsbelohnung werden vom durchschnittlichen Beschäftigungsausmaß der letzten 60 Monate berechnet und verringern sich daher. Zudem resultieren geringere Pensionsbeiträge durch die Herabsetzung des Beschäftigungsausmaßes und verringern somit die Pensionshöhe.

Weitere Informationen und detaillierte Regelungen zum Alterssabbatical finden Sie hier: [Sabbatical Minisabbatical Alterssabbatical.pdf](#)

2.3 Erwerb von zusätzlichem Erholungsurlaub

Ab dem 55. Lebensjahr können vollbeschäftigte Bedienstete monatlich 14,5 Stunden zusätzlichen Erholungsurlaub (im Jahr 174 Stunden) erwerben. Die Vollbeschäftigung muss zumindest für 1 Jahr vor dem geplanten Erwerb vorliegen. Der Dienstgeber behält 10 % des Dienstbezuges ein. Zu beachten ist, dass dies auch zu einer Reduzierung der Sozialabgaben (und damit auch der Pensionsbeiträge) führt. Damit diese Maßnahme gewährt wird, dürfen keine dienstlichen Interessen dagegensprechen. Der Verbrauch des Urlaubs kann flexibel erfolgen. Der Kauf ist auch für einzelne Monate möglich.

2.4 Opting Out

Dienstfähige Bedienstete, die entweder das 55. Lebensjahr vollendet haben oder zumindest 15 Jahre ununterbrochen im Dienst des Landes gestanden sind und zumindest 50 Jahre alt sind, können einen Antrag auf Zuordnung wegen herabgesetzter Leistungsfähigkeit einbringen. Wird dieser genehmigt ist eine Zuordnung max. 5 Gehaltsklassen unter der bisherigen Verwendung möglich. Das Angebot eines entsprechenden Postens erfolgt durch die Dienstbehörde. Ein freier Dienstposten ist dafür Voraussetzung. Es erfolgt keine Stichtagsveränderung, eine etwaige sonst vorgesehene Dienstprüfung ist nicht mehr erforderlich. Bei beamteten Bediensteten wird die Reduktion der Bezüge durch eine Ausgleichsvergütung (6 Jahre - 2 Jahre 75 %, 2 Jahre 50 % und 2 Jahre 25 %) abgedeckt. Anders als bei den beamteten Bediensteten gebührt den Vertragsbediensteten im Fall der wunschgemäßen Zuordnung in eine niedrigere Gehaltsklasse keine Ausgleichsvergütung. Monatlich dürfen nur mehr max. 10 Überstunden geleistet werden. Bei pragmatisch Bediensteten (DPL 1972) wird z. B. die Personalzulage für die Berechnung der Ausgleichszulage berücksichtigt.

2.4 Flexible Arbeitszeitgestaltung (Wunschplanung)

Die Wunschplanung ermöglicht es, bei der Dienstplanung auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden Rücksicht zu nehmen. Ziel ist es, die Arbeitszeiten so zu gestalten, dass sie sowohl physisch als auch psychisch für die Betroffenen tragbar sind. Durch die Berücksichtigung persönlicher Präferenzen können Belastungen reduziert und die Arbeitszufriedenheit erhöht werden. Dabei ist es wichtig, die Balance zwischen betrieblichen Erfordernissen und den individuellen Wünschen der Mitarbeitenden zu finden, um eine nachhaltige und gesundheitsfördernde Arbeitsweise zu gewährleisten.

In der NÖ LGA wurde zur Erfüllung dieser beiden Anforderungen eine elektronische, bedarfs- und mitarbeiterorientierte Wunschplanung im Dienstplansystem NIZZA (Niederösterreichischer interaktiver zentraler Zeitplanungsassistent) implementiert. Dadurch werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Erstellungsprozess ihrer Dienstpläne miteingebunden und es können trotzdem bedarfsorientierte Vorgaben durch die Führungskraft vorgegeben werden. Durch das Modul der NIZZA Wunschplanung können Führungskräfte aus verschiedenen Einstellungsmöglichkeiten wählen und somit an die Bedürfnisse ihrer Station bzw. ihres Bereiches anpassen. Angefangen mit einer reinen Freizeitplanung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis hin zu einer automatisierten Personalbedarfsdeckung bietet die NIZZA Wunschplanung verschiedene Wunschplanpakete, die einfach und ohne viel Aufwand eingerichtet werden können.

Soll die NIZZA Wunschplanung für den Bereich aktiviert werden, so muss den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch der Führungskraft noch der Zugriff auf die NIZZA Wunschplanung eingerichtet werden. Der Zugriff wird von der Personalstelle des jeweiligen Klinikums bzw. von der Verwaltung des jeweiligen Pflege- und Betreuungszentrums bzw. Pflege- und Förderzentrums im NIZZA Personalverwaltungssystem freigeschaltet. Die Funktionen der NIZZA Wunschplanung stehen, nach der Freischaltung, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie der Führungskraft im NIZZA Webportal zur Verfügung, welche über das Internet jederzeit aufrufbar ist.

2.5 Wechsel Dienstform

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, auf Wunsch vom Turnus- in den Wechseldienst zu wechseln. Dieser Wechsel kann jedoch nur im gegenseitigen Einvernehmen mit dem Vorgesetzten oder aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen erfolgen, die eine Empfehlung der Arbeitsmedizin voraussetzen.

Ein Wechsel ist freiwillig und unterliegt keiner gesetzlichen Verpflichtung. Er bietet die Chance, die Arbeitszeitgestaltung besser an individuelle Bedürfnisse oder gesundheitliche Anforderungen anzupassen, sofern die betrieblichen Rahmenbedingungen dies zulassen. Ziel ist es, die Arbeitskraft und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu fördern und gleichzeitig den betrieblichen Ablauf zu gewährleisten.

2.6 Zusammenarbeit mit der Arbeitsmedizin

a. Optimale Arbeitsplatzgestaltung und Anpassung von Arbeitsabläufen

Eine optimale Arbeitsplatzgestaltung vereint die gesetzlichen Bestimmungen, die individuellen Bedürfnisse an die Arbeitsabläufe sowie an Gesundheit und Wohlbefinden. Das Ziel soll sein, den Arbeitsplatz so zu gestalten, dass die Gesundheit erhalten wird und keine schädigende Belastung auftritt. Da in der LGA sehr vielfältige Arbeitsplätze und -abläufe vorhanden sind, muss jeweils eine individuelle Bewertung und Lösung erfolgen. Hier können Sicherheitsfachkräfte und Arbeitsmediziner beratend tätig sein und Empfehlungen aussprechen.

Regelmäßige Unterweisungen und Schulungen können in vielen Bereichen sinnvoll und gesundheitsfördernd wirken.

Da sich Arbeitsabläufe mit der Zeit ändern können, muss regelmäßig neu evaluiert werden, um die bestmögliche Gestaltung des Arbeitsplatzes zu finden.

Das Krankenanstalten-Arbeitszeitgesetz (KA-AZG) regelt unter anderem den besonderen Schutz und die Gesundheitsvorsorge für Beschäftigte im Krankenhausbereich. Speziell nach § 5b KA-AZG sind für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab dem vollendeten 50. Lebensjahr besondere arbeitsmedizinische Untersuchungen vorgesehen.

Diese Untersuchungen dienen dem Zweck,

- die Gesundheit älterer Beschäftigter zu erhalten und zu fördern,
- arbeitsbedingte gesundheitliche Risiken frühzeitig zu erkennen,
- die individuelle Belastbarkeit zu bewerten,

und auf dieser Grundlage Maßnahmen zur Anpassung der Arbeitsbedingungen zu ermöglichen.

b. Arbeitspsychologische Unterstützung

Psychische Belastungen und Stress im Arbeitsumfeld verschlechtern nachgewiesenermaßen die Kraft des menschlichen Immunsystems. Die Überzeugung selbst über erforderliche Verhaltensweisen zu verfügen, um Probleme zu lösen, bedeutet den Glauben an sich selbst zu haben. Gesundheit ist nicht nur die Abwesenheit von Krankheit, sondern vielmehr die Anwesenheit von Lebensqualität und Lebensfreude.

Das Beratungsangebot¹ in der arbeitspsychologischen Sprechstunde:

- Stressbewältigung und Burnout-Prävention – Ressourcen stärken, Stressfaktoren abbauen
- Konflikte und Mobbing – Zusammenarbeit und Kommunikation verbessern
- Weiterentwicklung emotionaler und sozialer Kompetenzen – Kommunikationsfähigkeit, Umgang mit Gefühlen und Gedanken bei Ängsten
- Stabilisierung gesundheitsfördernder Lebensgewohnheiten
- Führungsaufgaben besser managen
- Selbst- und Arbeitsorganisation, Herausforderungen, Zielerreichung
- Freude an der Arbeit erhöhen durch Arbeitszufriedenheit und Eigenmotivation

Man sollte sich beraten lassen, um aktiv etwas für das persönliche Wohlbefinden, die eigene Gesundheit und Leistungsfähigkeit zutun. Arbeitszeit ist auch wertvolle Lebenszeit und sollte daher so oft und so lange wie möglich eine gute Zeit sein. Die Beratung ist anonymisiert und unterliegt der Schweigepflicht.

Ablauf der Sprechstunde:

- Schilderung der Situation, Themeneingrenzung und -analyse
- Konkrete Zieldefinition
- Gemeinsame Erarbeitung von klaren Lösungen und Strategien zur Zielerreichung

Kontakt und weiterführende Informationen finden sich beim Berufsverband der österreichischen Psychologinnen und Psychologen: www.boep.at

2.7 Pilotierung von Teilzeitmodellen in der Führung im Setting Pflege

Im Jahr 2024 wurde die Pilotierung von Teilzeitmodellen für Führungskräfte im Bereich Pflege gestartet. Ziel dieses Projektes ist es, die Attraktivität der Position als Stationsleitung nachhaltig zu steigern und neue Wege der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen.

¹ Wird nicht an allen Standorten angeboten

Im Rahmen des Pilotprojektes eröffnen sich neue Gestaltungsmöglichkeiten für Stationsleitungen: Es ist nun möglich, das individuelle Wochenstundenausmaß unter die 30-Wochenstunden-Grenze zu reduzieren oder auch Modelle wie die Altersteilzeit in Anspruch zu nehmen.

Die Hauptverantwortung für die Umsetzung des Pilotprojektes liegt bei der Pflegedirektion des jeweiligen Standortes. Diese Person trägt die Verantwortung für die Steuerung und Begleitung der Pilotierung, einschließlich der Durchführung notwendiger unterstützender sowie korrigierender Maßnahmen, um eine erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen.

Mit diesem Pilotvorhaben wird ein starkes Zeichen für moderne, flexible Führungsmodelle in der Pflege gesetzt und es trägt dazu bei, die Rolle der Stationsleitung zukunftsfähig und lebensphasenorientiert zu gestalten. Nach Beendigung der Pilotphase erfolgt eine umfassende Evaluierung, auf deren Basis eine fundierte Entscheidung über das weitere Vorgehen getroffen wird.

3 Altersgerechte Laufbahngestaltung

3.1 Fachkarriere

Die NÖ LGA bietet neben der Führungskarriere auch die Möglichkeit einer möglichst flexiblen Weiterentwicklung im Fachbereich oder auch fachübergreifend. Je nach Tätigkeit und Standort können Kolleginnen und Kollegen dabei unterstützt werden sich nach ihren speziellen Bedürfnissen weiterzuentwickeln.

Beispiele:

- Wechsel der Berufsfamilie von der Pflegekraft zur Dokumentationsexpertin bzw. zum Dokumentationsexperten im onkologischen Bereich
- Die Weiterentwicklung im Pflegebereich zur Pflegeexpertin bzw- zum Pflegeexperten bis hin zur akademisierten Fachexperten Advanced nursing practice (APN)
- Entwicklungsmöglichkeiten zum HR Fachexperten/zur HR Fachexpertin werden im Rahmen des Personalstellenprojekts pilotiert.

3.2 Flexible Einsatzmöglichkeiten

Flexible Einsatzmöglichkeiten bieten eine Möglichkeit, die berufliche Tätigkeit variabel zu gestalten und an individuelle Bedürfnisse anzupassen. Insbesondere für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann diese Form der Arbeitsgestaltung zur Entlastung beitragen, indem körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten reduziert und durch alternative Aufgabenbereiche ergänzt werden. Dadurch kann die langjährige Berufserfahrung weiterhin sinnvoll eingebracht und für die Weiterentwicklung des Arbeitsumfelds genutzt werden.

Solche flexiblen Einsatzformen ermöglichen es, Erfahrungswissen dauerhaft im Unternehmen zu verankern, die Arbeitsbelastung ausgewogen zu gestalten und gleichzeitig die Qualität in verschiedenen Bereichen zu stärken. Für Beschäftigte bedeutet dies eine berufliche Perspektive, die Entwicklung und Entlastung vereint – für Organisationen eine wertvolle Ressource zur Sicherung von Kompetenz und Kontinuität.

4 Wertschätzender & -schöpfender Wissenstransfer

Die demografische Entwicklung führt zu einer alternden Belegschaft in vielen Organisationen. Die wertvolle Erfahrung und das umfangreiche Wissen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen dabei eine bedeutende Ressource dar, die es zu bewahren und zu nutzen gilt. Ein systematisches Wissensmanagement kann dazu beitragen, dieses Wissen für die Organisation nutzbar zu machen.

Wissensmanagement umfasst alle Maßnahmen, die darauf abzielen, Wissen innerhalb einer Organisation zu identifizieren, zu bewahren, zu teilen und weiterzuentwickeln. Besonders beim Ausscheiden älterer Beschäftigter besteht die Gefahr, dass wertvolles Erfahrungswissen verloren geht. Daher ist es entscheidend, frühzeitig Strategien für den Wissenstransfer zu entwickeln.

Verschiedene Best-Practice-Beispiele zeigen, wie ein gelungener Wissenstransfer funktionieren kann.

- **Mentoring-Programme:** Erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als Mentorinnen und Mentoren für jüngere Kolleginnen und Kollegen eingesetzt. Durch regelmäßigen Austausch wird Wissen direkt weitergegeben und gleichzeitig der intergenerationelle Dialog gefördert.
- **Wissenslandkarten:** Die Erstellung von Wissenslandkarten hilft dabei, das vorhandene Wissen zu strukturieren und sichtbar zu machen. So können spezifische Kompetenzen identifiziert und gezielt für Projekte oder Aufgaben genutzt werden.
- **Erfahrungsberichte und Dokumentation:** Ältere Beschäftigte verfassen Berichte über ihre bisherigen Projekte und Aufgaben. Diese Dokumentationen dienen als wertvolle Ressourcen für nachfolgende Generationen und unterstützen die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- **Wissensstafetten:** Bei dieser Methode werden Aufgaben schrittweise von älteren auf jüngere Beschäftigte übertragen. Während dieses Prozesses findet ein kontinuierlicher Wissenstransfer statt, der durch gemeinsame Reflexionen und Feedback-Schleifen unterstützt wird.

Durch die Implementierung solcher Maßnahmen kann die Expertise älterer Kolleginnen und Kollegen effektiv genutzt und der Wissenserhalt in der Verwaltung sichergestellt werden. Dies trägt nicht nur zur Effizienzsteigerung bei, sondern fördert auch eine Kultur des lebenslangen Lernens und der Wertschätzung innerhalb der Organisation.²

² Quelle: oeffentlicherdienst.gv.at

5 Selbstmanagement im Übergang in die nächste Lebensphase & arbeitsbiografische Reflexion

5.1 Austrittsgespräche

Die NÖ LGA hat standardisierte Austritts-, Veränderungs- bzw. Pensionierungs-/Ruhestandsgespräche implementiert, um die Gründe für den Austritt von Mitarbeitenden systematisch zu evaluieren. Dies soll dazu beitragen, Austritten von Mitarbeitenden systematisch entgegenzuwirken und Handlungsfelder ableiten zu können.

Das Austrittsgespräch wird mithilfe einer standardisierten Dokumentenvorlage durchgeführt. Die Dokumentation der Gespräche erfolgt ebenfalls standardisiert und in anonymisierter Form.

Die Informationen werden gesammelt anonymisiert der betreffenden Personalstelle, dem entsprechenden PBZ/PFZ und dem Betriebsrat zur Verfügung gestellt.

Weitere Informationen und die Dokumentenvorlage finden sich hier: <https://update.noe-lga.at/content/page/65967a357b3e155b9e822999>

5.2 Weiterbeschäftigung nach der Pension

Im Rahmen des lebensphasenorientierten Arbeitens in der NÖ LGA wird darauf abgezielt, das Wissen und die Erfahrung von Expertinnen und Experten, die sich im Ruhestand oder in der Pension befinden, weiterhin aktiv in die Arbeit der Gesundheitseinrichtungen einzubringen. Dies soll den ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre wertvolle Expertise für die Patientinnen und Patienten sowie Bewohnerinnen und Bewohner zur Verfügung zu stellen.

Für eine Beschäftigung über das Jahr hinaus, in dem das 65. Lebensjahr vollendet wurde, stehen mehrere Vertragsmodelle zur Verfügung:

1. Dienstverhältnis im Rahmen eines Sondervertrages.
2. Im Rahmen eines bestehenden Vertrages können sondervertragliche Zusatzvereinbarungen in begründeten Ausnahmefällen getroffen werden.
3. Fallweise Beschäftigung (sog. tageweiser Einsatz). Weiterführende Informationen befinden sich in der Richtlinie „HR Management – Personalsuche und Personalaufnahme“
4. Bei pragmatisierten Bediensteten (Beamten) ist zu beachten, dass man mit Übertritt in den Ruhestand auch aus der jeweiligen Funktion ausscheidet: Es wird dann ein Sondervertrag über Art und Umfang der Tätigkeit als Vertragsbedienstete bzw. Vertragsbediensteter abgeschlossen.

5.3 Pensionsberatung

Beamtinnen und Beamte

Der Zentralbetriebsrat bietet öffentlich-rechtlich Bediensteten (Beamtinnen und Beamten) eine Beratung für eine Planung des Ruhestandes an.

Vertragsbedienstete

Der Zentralbetriebsrat unterstützt bei einer Abfrage pensionsrelevanter Daten bei der Pensionsversicherungsanstalt und der wesentlichen Stichtage im Rahmen des Dienstverhältnisses. Eine Vollmacht für eine derartige Abfrage erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim örtlichen Betriebsrat.

Kontakt zum Büro des ZBR: <https://zbr.or.at/ueber-uns/buero-des-zbr>

Linkverzeichnis

- Website des ZBR (<https://www.zbr.or.at/>) unter „Service und Hilfestellung“ – „Dienstrecht im Detail betrachtet“
 - „Dienstrecht“ | „Altersteilzeit“ | „Sabbatical | Minisabbatical | Alterssabbatical“
<https://zbr.or.at/service-und-hilfestellung/dienstrecht-im-detail-betrachtet>
- Psychologische Hotline: <https://update.noelga.at/content/news/article/6595186327408f36c0f0f50e>
- Bildungsprogramm LGA: <https://karriere.noelga.at/bildungsprogramm>
- „Wissensmanagement – Leitfaden und Toolbox zur Wissenssicherung bei Personaländerung“:
https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2023/02/Wissensmanagement_Leitfaden_Toolbox_zur_Wissenssicherung_1.pdf
- Berufsverband der österreichischen PsychologInnen: www.boep.at
- NÖ LGA update-App <https://update.noelga.at/>
 - Austrittsgespräche
<https://update.noelga.at/content/page/65967a357b3e155b9e822999>
 - Fachkarriere
<https://update.noelga.at/content/page/65967a357b3e155b9e822999#1>