



# Erfahrung hat Zukunft

# 45+

Generation 45+  
Chance für Unternehmen und Beschäftigte

# Mit allen Generationen in die Zukunft



Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen aller drei Generationen über das gesamte Erwerbsleben hinweg optimal zu nutzen. Erfolgreiche Unternehmen bereiten sich schon heute auf den demografischen Wandel mit seinen weitreichenden Folgen vor, damit alle geeignete Bedingungen vorfinden. Diese Situation betrifft Groß- und Mittel- sowie Kleinbetriebe gleichermaßen.

15 Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in Wien, mit sechs bis 200 MitarbeiterInnen, haben sich dieser Herausforderung gestellt. Im Rahmen eines EQUAL-Projektes haben die Betriebe, begleitet von der Unternehmensberatung IBG, ihre Situation analysiert und Maßnahmen für ein generationengerechtes Unternehmen initiiert bzw. fortgesetzt. In diesem Kompendium erfahren Sie mehr zu den Möglichkeiten und Inhalten der Umsetzung.

## Ziel des Projektes ...

... war, MitarbeiterInnen der Generation 45+ langfristig und nachhaltig im Arbeitsprozess zu halten. Das Projekt „Erfahrung hat Zukunft“ beleuchtete Arbeitsbedingungen, Arbeitsprozesse und unternehmenskulturelle Faktoren in KMU, welche einen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit und Motivation der „älteren“ MitarbeiterInnen im Unternehmen haben. KMU wurden im Rahmen des Projektes dabei unterstützt, die Bedingungen in ihrem Betrieb so zu gestalten, dass Arbeitsfähigkeit und -interesse (ArbeitsVermögen) generationenübergreifend erhalten und weiterhin gefördert werden.



**IBG EQUAL-Team:** „Wir als Team haben im Rahmen des Projektes 'Erfahrung hat Zukunft' persönlich erlebt, was große Altersunterschiede für die Zusammenarbeit bedeuten. Sie sind Herausforderung und Bereicherung zugleich. Generationenvielfalt bringt's!“

# Gründe für die Beteiligung am Projekt ...

- ... waren unternehmensspezifische Fragestellungen
  - Wissenssicherung von einer Generation zur nächsten
  - Übergabe des Betriebes
  - Dialog der Generationen
  - Motivation und Bindung (älterer) ArbeitnehmerInnen
  - gezielte Integration Älterer und Unterstützung bei ihrer Arbeitsbewältigung
  - Aussagen zur Wahrscheinlichkeit des Verbleibs im Arbeitsprozess
  - allgemeine Förderung der Arbeitszufriedenheit und Gesundheit der MitarbeiterInnen.

**Komm.-Rat Georg Materna, Maßschuhmacher:** „Als Chef eines Kleinbetriebes ist mir eine gute Zusammenarbeit mit meinen erfahrenen MitarbeiterInnen besonders wichtig.“

## Erfolgsfaktoren des Projektes ...

- ... waren vor allem
  - das maßgeschneiderte Herangehen in der Beratung
  - die Bandbreite an Beratungsleistungen
  - EigentümerInnen bzw. Führungskräfte als unternehmensinterne Vorbilder für die Wichtigkeit des Themas zu gewinnen
  - die Entwicklung einer positiven Einstellung betreffend die Leistungsfähigkeit Älterer
  - die Motivation von MitarbeiterInnen zur Beteiligung am Prozess
  - die Entwicklung einfacher, praktikabler Instrumente für die Umsetzung.

**Anton Jenzer, Geschäftsführer Schober Information Group Österreich GmbH:** „Wir haben mit dem IBG ein hochprofessionelles Beratungsunternehmen gefunden, das uns sowohl bei der Analyse unserer Stärken und Schwachstellen als auch bei der Implementierung unserer Grundsätze hinsichtlich Unternehmensführung und Führungsverhalten Generation 45+ entscheidende Hilfestellungen und Impulse gegeben hat.“



# Barrieren für Beratung



Gründe für KMU nicht am Projekt teilzunehmen:

- Das dominante Alltagsgeschäft, akute Probleme und Situationen, welche die Durchführung eines internen Entwicklungsprojektes ins Stocken geraten lassen können.
- Der weite Zeithorizont des demografischen Umbruchs macht es schwierig, die Notwendigkeit eines heutigen Handelns zu erkennen.
- Ressourcenknappheit – personell, finanziell und zeitlich
- Wissen und Erfahrung älterer MitarbeiterInnen werden oft nicht gesehen und daher nicht wertgeschätzt. Etwaige Probleme Älterer (z.B. Krankenstand oder Rückzug) sind dafür umso präsenter. Vorurteile gegenüber älteren MitarbeiterInnen werden durch diese Einstellung bestärkt.
- Befürchtungen der Führung, dass MitarbeiterInnen auf Grund des Projektes mit unerfüllbaren Wünschen an sie herantreten könnten.
- Es fehlen Vordenker und Visionen für solche Themen, da KMU meist nicht über Personalentwicklung und Präventionsfachkräfte verfügen.

**Ludwig Hofstätter, Geschäftsführer Brüder Gros Elektro- und Telefonanlagenbau Gesellschaft m.B.H.:**  
„Aufgrund des Alltagsgeschäfts war es für uns eine große Herausforderung den Projektplan einzuhalten.“

# Die Beratung ...

... folgte einem standardisierten Prozess, die Methoden in diesem Vorgehen wurden aber sehr flexibel und maßgeschneidert den einzelnen Phasen angepasst.

Der Beratungsansatz war eine Kombination von Fachimpulsen und Prozessberatung. IBG hat das spezifische Ziel des Betriebes unterstützt, das zuvor gemeinsam festgelegt wurde. Es lag innerhalb des Orientierungsziels, die Generation 45+ langfristig und nachhaltig zu verankern.

Eine „Standardvorgabe“ unserer Beratung war, dass die teilnehmenden Unternehmen die

Maßnahmen auch nach Abschluss des Projekts eigenständig umsetzen können. Dazu wurden MitarbeiterInnen entsprechend geschult. Unser Ziel war, die Erkenntnisse optimal in den Betriebs-Alltag (Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation/Prozesse und individuelles Verhalten) zu integrieren.



**Mag.ª Sandra Krabb, Projektleiterin „Erfahrung hat Zukunft“:** „Unsere Flexibilität in der Beratung trotz standardisiertem Vorgehen ist den Betrieben sehr entgegen gekommen.“

# Handlungsfelder in der Beratung



Als besonders wichtige Handlungsfelder in den Unternehmen haben sich die Themen

- Information und Sensibilisierung,
  - Sicherung und Weitergabe von Wissen,
  - lebensphasengerechte Qualifizierung über die gesamte Erwerbsdauer und
  - altersadäquate Arbeitsplätze
- herausgestellt.

Als überbetriebliche Handlungsfelder wurden von den Betrieben weiters genannt:

- Die Erwartung bzw. „Forderung“ älterer Beschäftigter möglichst rasch in Pension zu gehen gesellschaftspolitisch aufzugreifen und zu verändern.
- Förderung der Motivation der Generation 45+ Fortbildungen oder Weiterentwicklungsmaßnahmen zu nützen im Sinne einer Erhöhung der Erwerbsfähigkeit bis zum Pensionsantritt
- Weiteres Abgehen vom Senioritätsprinzip, welches zur Zeit als Hindernis für die Beschäftigung Älterer wahrgenommen wird.
- Aufbau von Programmen zur praxisnahen dualen Ausbildung Älterer (strukturiertes, erfahrungsgeleitetes Lernen im Unternehmen und Lernen neuer Inhalte in einem schulischen Kontext) im Sinne einer „altersgerechten Lehre“

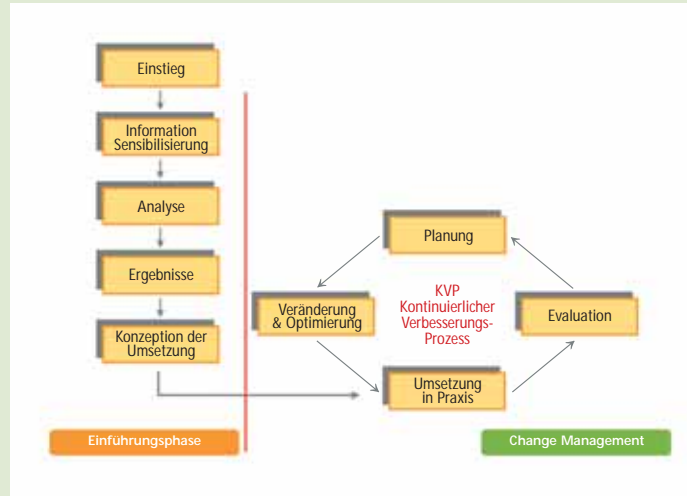


**Dr.<sup>in</sup> Irene Kloimüller, Projektleiterin „Erfahrung hat Zukunft“:** „Überraschend für mich war, dass sich die Handlungsfelder von KMU sehr mit jenen der Großbetriebe decken. Nur das Vorgehen in der Beratung verlangt ein Umdenken.“

# Die Projektphasen im Überblick

## Der Einstieg

Mit jedem Betrieb wurde innerhalb des generellen Projektziels ein spezifisches betriebliches Ziel vereinbart. Danach wurde ein Betreuungsvertrag über Zielsetzung, Vorgehen, Evaluierung und ev. Ausstiegsmodus aus dem Projekt geschlossen, um das Commitment zum Projekt („trotz“ 100%iger Förderung der externen Beratungskosten) zu stärken.



Ein Teil der Beratung in dieser Phase bestand in der Unterstützung bei der Implementierung des Projektmanagements innerhalb der Organisation (Projektstruktur, Projektleitung und Verantwortlichkeiten dieser, Initiierung einer Projektsteuergruppe, Planung von Meilensteinen und regelmäßigen Meetings ...)



**Peter Bayer, Geschäftsführer und Miteigentümer Bayer Glasverarbeitungs- und Handels-GesmbH:** „Der Einsatz einer Projektstruktur und das Abhalten von regelmäßigen Projekt-Meetings war für die konstruktive Zusammenarbeit im Familienbetrieb besonders wichtig.“



# Information und Sensibilisierung

vom Defizitmodell zum Kompetenzmodell

In dieser Phase wurde vor allem Bewusstseinsarbeit zum Thema Älterwerden und Ältere bei Führung, Personalvertretung und Belegschaft durch wissenschaftliche Information und Praxisbeispiele geleistet.

Die Unterschiede zwischen MitarbeiterInnen verschiedenen Alters bewusst wahrzunehmen, entsprechende Bedürfnisse zu befriedigen und Potenziale und Stärken zu kennen, standen als Themen im Vordergrund. Negativmythen und Vorurteile über den Leistungsabbau Älterer und Defizitdenkmodelle wurden aufgelöst. Bei lebensphasengerechtem Einsatz und lebensbegleitender Qualifizierung sowie Nutzung des (Erfahrungs-)Wissens Älterer, gibt es keine Leistungseinbußen mit dem Älterwerden, sondern eine Verschiebung des Leistungsprofils (mehr Qualität, weniger Quantität). Informationen zur Generation 45+ wurden über die Projektleitung bzw. -steuergruppe zur weiteren Verbreitung oder auch direkt an die MitarbeiterInnen weitergegeben.

## Methoden in der Sensibilisierung

- *Einzelgespräche* mit Führung/Projektleitung zur Bedeutung des Älterwerdens, zu Umbauprozessen, zur Leistungsfähigkeit, zu Modellen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit etc.
- *Präsentationen und Diskussionen* mit MitarbeiterInnen
- *Sensibilisierungs-Workshops mit modifiziertem Knowledge-Flow* am Beispiel der Herausforderungen im lebensphasengerechten Führen, Diskussion der Bedeutungsverschiebungen von alltäglichen Begriffen wie „fachliche Kompetenz“, „Belastbarkeit“ und „Kreativität“ mit dem Älterwerden
- Altersaufstellungen im Betrieb

**Barbara Riedler, Geschäftsführerin und Eigentümerin eco ADVICE Wirtschaftstreuhand GesmbH:** „Mir als Eigentümerin war es wichtig, dass die MitarbeiterInnen wahrnehmen, dass mir das Projekt und das Thema Generation 45+ ein persönliches Anliegen sind. Die Sensibilisierung hat mir geholfen, das Thema Älterwerden in einem positiven Licht zu sehen.“



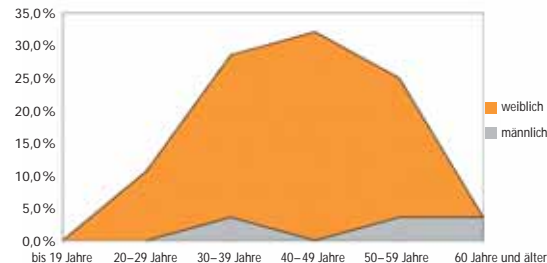
# Analyse

In der Analyse wurde eine Kombination von verschiedenen Ansätzen angewandt.

- *Erhebung von betrieblichen Daten:* Altersstruktur, Fluktuation, faktisches Pensionierungsalter
- *Recherche und Auswertung vorhandener Dokumente:* Leitbilder, Betriebszeitungen, MitarbeiterInnen-Information ...
- *Qualitative Interviews mit MitarbeiterInnen und Führung* – semistrukturiert nach Leitfaden und offene Fragen zum Verbleib im Arbeitsprozess, Einstellungen, Unterstützung ...
- *Analyse „alternsgerechter Arbeitsplatz“* (Ergonomie) mittels Begehung und OWAS (Owako Working Analysis System) Analyse
- *MitarbeiterInnenbefragung* mit Human Work Index® und unter Einbeziehung betriebsspezifischer Fragestellungen
- *Fokusgruppen* zu speziellen Themen mit unterschiedlichen Zielgruppen

## Beispiel für eine Altersstrukturauswertung:

Die Mehrheit der Mitarbeiterinnen ist über 40 Jahre alt, der Großteil zwischen 40 und 49 Jahren. Das Durchschnittsalter liegt bei 43 Jahren. Etwa ein Drittel aller Beschäftigten ist über 50 Jahre alt. Innerhalb der nächsten zehn Jahre ist bei einem faktischen Pensionsalter von 60 Jahren in diesem Unternehmen mit einem hohen altersbedingten Turnover bei den Frauen zu rechnen.

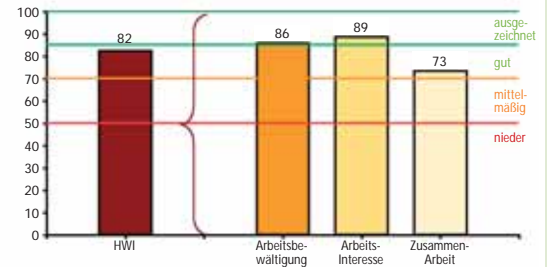




## Beispiel für eine Erhebung mit dem Human Work Index®

Die Ausschöpfung im Bereich Arbeitsbewältigung (Können) und Arbeitsinteresse (Wollen) ist sehr gut. Die Zusammenarbeit (Einbeziehung durch die Führung und Zusammenarbeit im Team) kann verbessert werden. Die Belegschaft ist sehr stabil und es ist wahrscheinlich, dass die MitarbeiterInnen gut im Arbeitsprozess verankert bleiben.

Human Work Index – Prozent – Gesamt  
In Prozent des Maximalwertes



„Erfahrung hat Zukunft“  
Der Ergebnisbericht der Analyse  
Dieses Projekt ist gefördert aus Mitteln des EFOP und des BMRKA

## Ergebnisse

Die Ergebnisse aus der Analyse wurden der Projekt-leitung bzw. -steuergruppe und den MitarbeiterInnen als Bericht präsentiert. Bei einem Umsetzungsworkshop wurden danach die Maßnahmen erarbeitet.

# Umsetzung in den Betrieben

an Hand von Kernthemen und Beispielen

## A) Sensibilisierung – Unternehmenskultur – Personalentwicklung

Menschen haben je nach Alter und Lebensphase unterschiedliche Potenziale und Bedürfnisse. Eine altersgerechte Arbeitswelt bietet allen MitarbeiterInnen bestmögliche Entwicklungs- und Ertragsbedingungen. Alle Beschäftigten werden vom Eintritt in den Betrieb bis zum Pensionsantritt aktiv in den Arbeitsprozess einbezogen.

Das setzt einerseits eine entsprechende Haltung der Führung voraus und bedarf andererseits lebensphasengerechter Personalentwicklung und -förderung, altersgerechter Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze. Es hängt daher in KMU von der Einstellung der Führung und oft auch der EigentümerInnen ab, ob die Relevanz dieses Themas erkannt wird und entsprechende Schritte gesetzt werden.

### Beispiele

- *Gespräche, Coachings, Workshops mit Führungskräften und EigentümerInnen*  
*Es sind unter anderem folgende Themen eingeflossen:*
  - Selbstkonzept und Fremdkonzept zum Älterwerden
  - Informationen zum Älterwerden
  - Beispiele "Good Practice" (auch aus dem eigenen Betrieb, wenn vorhanden)
  - 360° Feedback an Führungskräfte
- *Entwicklung bzw. Einführung von lebensphasenbezogenen Personalentwicklungstools für Führungskräfte*
  - das lebensphasengerechte MitarbeiterInnengespräch
  - maßgeschneiderte Mentoringsysteme (Erfahrene unterstützen NeueinsteigerInnen – altersunabhängig)

**Jennifer Bodall, Leiterin Telefon-Fundraising SAZ Marketing Services GmbH:** „Der Einsatz von MentorInnen ist einerseits wertschätzend für die MentorInnen, gleichzeitig aber auch für neue MitarbeiterInnen eine große Hilfe bei der Integration in unser Unternehmen.“





**Ewald Esch, Geschäftsführer und Eigentümer Esch Metallerzeugung:** „Wir haben im Rahmen des Projektes für spezielle Produkte, wie Jugendstilleuchten, begonnen, die einzelnen Bearbeitungsschritte zu beschreiben und via Fotos zu dokumentieren, quasi ‚aus den Köpfen auf’s Papier‘.“

## B) Sicherung und Weitergabe von Wissen

„Erfahrung und Wissen sichern und weitergeben“ war in allen KMU Thema und zeigte sich in zwei Ausprägungen:

- Implizites Wissen (also nicht formal niedergeschriebenes und kommuniziertes Wissen) erheben, sichtbar machen und weitergeben.
- Die Einstellungen von MitarbeiterInnen dafür zu öffnen, Wissen weiterzugeben. Dieses „Loslassen“ ist für die Betroffenen oft emotional schwierig und auch mit Ängsten verbunden. Es bedarf eines gezielten Reflexionsprozesses und einer guten Begleitung.

### Beispiele

- *Erarbeitung der Sicherung und Weitergabe von Wissen und Erfahrung*  
Dazu wurden folgende Phasen durchlaufen:
  - Bewusstsein schaffen über die Bedeutung von informellem Wissen
  - mit den Betroffenen implizites Wissen greifbar machen
  - geeignete Modi der Wissensweitergabe definieren und entwickeln
  - testen und adaptieren

**Monika Langthaler MAS, Geschäftsführerin & Eigentümerin Brainbows:** „Da Wissensweitergabe sich als Fokus für die MitarbeiterInnen herausgestellt hat, haben wir nun den internen Auftrag an einen erfahrenen Mitarbeiter von uns erteilt, eine auf uns angepasste Wissensdatenbank zu entwickeln.“



## C) Lebensphasengerechte Qualifizierung über die gesamte Erwerbsdauer

Langfristige Personalplanung bzw. -entwicklung (Jobrotationen, Weiterbildung und Qualifizierung auch für Ältere) wurde für KMU Betriebe im Rahmen dieses Projektes thematisiert.

### Beispiele

- *Lebenslanges Lernen* als Thema verankern  
Vor allem in produzierenden bzw. handwerklich tätigen KMU wurde das Thema „Umgang mit Lernentwöhnung“ thematisiert und Informationen für die (Re-)Integration in Fortbildungen vermittelt:
  - gezielte Ansprache und angepasste, praxisnahe Lernformen
  - Berücksichtigung der Ängste
  - zuerst das verlorene Lernvermögen wieder aktivieren = „Lernen lernen“
- *Altersgerechte Didaktik* als Methode vermitteln  
Betriebsinterne TrainerInnen beschreiben, wie sich Methoden und Vorgehen in Trainings in altershomogenen (jung, alt) bzw. in altersinhomogenen Gruppen im Sinne einer altersgerechten Didaktik unterscheiden.  
  
Erkenntnisse aus der Arbeit zur Qualifizierung älterer Menschen:
  - gezielte Ansprache und Motivation
  - Sinn der Lehrinhalte vermitteln (individuelle Interessenschwerpunkte sind wichtig)
  - Bezug der Lehrinhalte auf konkrete berufsrelevante Aufgabenstellungen

**Sonja Russ, Gesellschafterin von REMAprint:** „Die MitarbeiterInnen in der Druckvorstufe geben in regelmäßigen, strukturierten Teambesprechungen ihr Wissen und ihre „Learnings“ aus aktuellen Geschehnissen bzw. Fehlern weiter. Das hilft uns Doppelgleisigkeiten zu vermeiden.“





- Kenntnisvermittlung ausgehend von praktischen Anwendungsweisen, Verwertung bisheriger Berufserfahrungen, Anknüpfen an informell erworbene Kompetenzen
- arbeitsplatznaher Lernort, bzw. im Umfeld des Tätigkeitsbereiches, plausible Integration von Inhalten und Methoden
- Anknüpfen an bisherige Berufserfahrung, Aufgreifen vorhandener Kenntnisse und Erfahrungen
- Selbststeuerung des Lernens: das Lerntempo kann selbst bestimmt werden
- kommunikative Lernstrukturen
- Konkurrenzsituationen vermeiden

## D) altersadäquate Arbeitsplätze

Die Analyse der Arbeitsplätze bzw. Tätigkeiten hinsichtlich Altersgerechtigkeit hat gezeigt, dass in einigen Betrieben versucht wird, auf die Veränderungen mit dem Älterwerden Rücksicht zu nehmen (Leistungsombau). In anderen Unternehmen wiederum üben die selben MitarbeiterInnen jahrelang gleiche oder sehr ähnliche Tätigkeiten aus.

Dies kann in zweifacher Sicht problematisch werden:

- Einseitige (z.B. körperliche) Beanspruchungen können entstehen.
- Kompetenzen und Fähigkeiten passen sich mit der Zeit an die Arbeitsbedingungen an.

Arbeitsplätze mit geringen Lernanreizen führen zur Lernentwöhnung. Motivation und Fähigkeit für Neues nehmen dadurch laufend ab.

**Mag. Konrad Fankhauser, Geschäftsführer "die berater" Unternehmensberatungs GmbH:** „Auf Grund unserer Tätigkeit beschäftigen wir uns mit lebenslanger Qualifikation. Im Zuge des Projektes haben sich unsere TrainerInnen mit der Veränderung ihrer Kompetenz und vor allem mit altersgerechte Didaktik intensiv beschäftigt.“

## Beispiele

- *Rotationen im kleinen Rahmen* ermöglichen die aktivierende Förderung Älterer. Das gelingt durch Umgestaltungsmaßnahmen in den Bereichen Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufen.
- *Optimierung der ergonomischen Verhältnisse*
  - Veränderung von Arbeitsgeräten
  - Durchführung von gezielten Trainings je nach Beanspruchung (z.B. Rückenschule) für MitarbeiterInnen

## Evaluation

Die Evaluation zeigt, dass es zum größten Teil gelingt, das erworbene und entwickelte Projektwissen in die Praxis und Pragmatik des Arbeitsalltages von KMU zu integrieren.

### Methoden:

- *Strukturierte Interviews* nach Leitfaden
- *Reflexionsgruppen*
- *MitarbeiterInnen-Befragung* mit dem Human Work Index®

**Ing. Stefan Rauhofer, Geschäftsführer und Eigentümer elektro rauhofer installationstechnik:** „Gerade in unserem Geschäft, in dem sehr viel auf Baustellen gearbeitet wird und daher die körperlichen Belastungen für die Mitarbeiter entsprechend hoch sind, sind altersadäquate Arbeitsplätze besonders wichtig.“



## Die Pilotbetriebe

Wir danken allen Pilotbetrieben für ihr Engagement und ihr Mitwirken an diesem Projekt:

AWI Mineralölgroßhandel und Bauunternehmen GmbH

Bayer Glasverarbeitungs- und Handels-Ges.m.b.H.

brainbows informationsmanagement gmbh

Brüder Gros Elektro- und Telefonanlagenbau Gesellschaft m.b.H.

“die Berater“ Unternehmensberatungs GmbH

eco ADVICE Wirtschaftstreuhandges.m.b.H.

elektro rauhofer installationstechnik

Esch Metallwarenerzeugung

Kurt Benesch VAG

Komm.-Rat Georg Materna

Dr. Reisinger & Partner

REMAprint Druck- und Verlagsgesellschaft m.b.H.

SAZ Marketing Services GmbH

Schober Information Group Österreich GmbH



## brainbows informationsmanagement gmbh

brainbows – the information company bietet KundInnen umfassendes, fundiertes Detailwissen zu den



Spezialgebieten Nachhaltigkeit, Umwelt, Klimaschutz, Ernährung, Gesundheit, Gentechnik. Wissen für Politik und Wirtschaft. Wir beraten Unternehmen im effektiven Umgang mit Politik und Verwaltung. Unser Kerngebiet ist die Erstellung bzw. Beratung bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten für die Wirtschaft, Lebensmittelberichten, Studien wie „Gentechnikfreies Österreich“ und Nachhaltigkeitsstrategien für Gebietskörperschaften.

Kontakt: [www.brainbows.com](http://www.brainbows.com)

## REMAprint Druck- und Verlagsgesellschaft m.b.H.

REMAprint die Druckerei in der Stadt setzt ihre langjährige Erfahrung mit viel Erfolg für anspruchsvolle



Druckwerke in den Bereichen Kunst und Kultur ein. REMAprint erhielt dafür zahlreiche Auszeichnungen: SAPPi European printer of the year award 1995, 2006; art & printwork 2006 (Ziegler Papier); Gustav Klimt Preis (mehrfach); Printissimo; die schönsten Bücher Österreichs und weitere nationale und internationale Auszeichnungen. Hohe Qualität der Druckwerke und präzises Zeitmanagement sind uns einfach wichtig. Ebenso wie der persönliche Kontakt zu unseren KundInnen. Wir produzieren Plakate, Zeitschriften, Kataloge, Bücher, Broschüren, Folder usw.

Kontakt: [www.remaprint.at](http://www.remaprint.at)

## eco ADVICE Wirtschaftstreuhandges.m.b.H.

eco ADVICE ist eine modern ausgestattete, gut funktionierende, dynamische, bewegliche und zukunftsorientierte Steuerberatungskanzlei. Unsere MitarbeiterInnen verfügen über hohe fachliche und soziale Kompetenz. Unser Ziel ist es nicht nur auf den Markt zu reagieren, sondern auch proaktiv und eigenverantwortlich unsere Ideen für unsere Kunden einzubringen.

Wir sichern und fördern Qualität und Kompetenz in der Arbeit und in der Beziehung zu den Menschen.

Kontakt: [office@eco-advice.at](mailto:office@eco-advice.at)

## "die Berater" – Unternehmensberatungs GmbH

Seit 1998 stehen die Berater® für ganzheitliche Unternehmensberatung durch Coaching von MitarbeiterInnen und Führungskräften. Unsere Arbeitsschwerpunkte sind: Persönlichkeitstrainings, Sprachseminare, IT-Trainings und Outplacement.



Wir kennen die Anforderungen der Wirtschaft und sind österreichweit tätig. Flexibel in der Planung, orientieren wir uns strikt an den Vorgaben und Zielen unserer Kunden, die wir konsequent und dynamisch umsetzen. Dabei pflegen wir eine Unternehmenskultur, die Fair Play, gegenseitige Wertschätzung und Toleranz ganz oben reiht. So schaffen wir intern, was auch nach außen unsere Kundenbeziehungen nachhaltig prägt: Vertrauen. Und das ist wohl der sicherste Weg für den gemeinsamen Erfolg von Partner zu Partner.

Kontakt: [www.die-berater.com](http://www.die-berater.com)





## Komm.-Rat Georg Materna

Der Maßschuhmacher Komm.-Rat Georg Materna ist der führende Betrieb in Österreich. Er genießt internationalen Ruf und verfügt über viele österreichische und internationale Auszeichnungen.

In dem seit 1907 – in dritter Generation – bestehenden Betrieb wird jede Art von klassischen und exklusiven Modellen an Straßen-, Sport- und Abendshuhen für Damen und Herren angefertigt.

Kontakt: [www.schuhe.at/materna](http://www.schuhe.at/materna)



## Bayer Glasverarbeitungs- und Handels-Ges.m.b.H.

Der Josefstädter Familienbetrieb wurde im Jahr 1905 von Josef Bayer gegründet und seit 1980

von seinem Enkel Peter Bayer zu einem mit modernsten Maschinen ausgestatteten Unternehmen ausgebaut. Ausgeführt werden alle Arten von Verglasungen: Duschtrennwände, Ganzglasanlagen, Panzer- und Alarmgläser, Küchenrückwände, gebogenes Glas, Spiegel sowie Glas- und Facettenschliff. Durch den Einsatz eines computergestützten Glasbearbeitungszentrums können wir Produkte in höchster Qualität fertigen. Auf die fachkundige, individuelle Beratung unserer Kunden legen wir besonderen Wert. Durch die Zusammenarbeit mit Architekten können auch außergewöhnliche Projekte verwirklicht werden.

Kontakt: [www.bayer-glas.at](http://www.bayer-glas.at)



## Schober Information Group Österreich GmbH

Die Schober Information Group ist mit ihren mehr als 200 MitarbeiterInnen einer der führenden

Informationsprovider für Hersteller, Handel und Dienstleistungsunternehmen in Europa. Mehr als 50.000 Unternehmen in Europa, davon rund 10.000 in Österreich, nutzen die Schober-Business- und Consumer-Adressen sowie die Schober-Marktdaten und -Analysen zur Neukundengewinnung und für Kundenbindung/CRM. Hauptsitz des Unternehmens ist Ditzingen, Deutschland. Neben Deutschland und Österreich ist die Schober Information Group auch in der Schweiz, den Niederlanden, Spanien, der Slowakei, der Tschechischen Republik, in Polen und seit Mitte 2006 in Ungarn vertreten.



Kontakt: [www.schober.at](http://www.schober.at)

## Esch Metallwarenerzeugung

Die Firma Esch Metallwarenerzeugung besteht seit 2 Generationen. Nachdem Herr Ewald Esch 1969 die Unternehmensführung übernommen hatte, veränderte sich der Produktionsschwerpunkt stark. Zunächst wurden Taschenbügel produziert. Im Laufe der folgenden Jahre wurden immer mehr Sonderanfertigungen für dekorative Gegenstände für den Wohn- bzw. Objektbereich durchgeführt.

Heute fertigt die Firma Esch Metallwarenerzeugung auch Jugendstillampen nach Originalplänen zeitgenössischer Architekten wie Hoffmann, Kolomoser etc.

Kontakt: [www.esch.at](http://www.esch.at)

## Dr. Reisinger & Partner

Dr. Reisinger & Partner zählt mit 45 MitarbeiterInnen zu den größten Einzelkanzleien Österreich. Wir sind Spezialisten auf dem Gebiet der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung. Unsere Kernkompetenzen umfassen: Wirtschaftsprüfung, Lohnverrechnung, Steuerberatung, Rechnungswesen, Corporate Finance, Unternehmens-, Förderungs-, Emissions- und Jungunternehmerberatung. Wir legen auf die Ausbildung unserer MitarbeiterInnen ganz besonderen Wert. Neben der akademischen Ausbildung haben unsere SteuerberaterInnen und BerufsanwärterInnen eine vierjährige praktische Ausbildung, verbunden mit begleitenden Kursen der Akademie der Wirtschaftstreuhänder zu absolvieren.

Kontakt: [www.reisinger.at](http://www.reisinger.at)



## SAZ Marketing Service GmbH

Wir sind als Fundraising-Agentur Marktführer im gesamten deutschen Sprachraum. Wir helfen Non-Profit-Organisationen (NPO's) dabei, ihre Ziele und Visionen einer besseren Welt zu verwirklichen, indem wir ihnen unser Wissen (seit 1987) über Fundraising zur Verfügung stellen. Wir leben DRM (Donor Relationship Management) für NPO's. Dadurch konnten wir im Vorjahr gut 30 Mio. Euro an Spenden generieren. Wir arbeiten für NPO's im Bereich Spendenwerbung (Fundraising). Unser Kern-Bereich ist das Mailing (Ausendung per Brief), ergänzt durch Telefonmarketing, Großspenderbetreuung, Internet- und IT-Dienstleistungen.

Kontakt: [www.saz.at](http://www.saz.at)



## elektro rauhofer installationstechnik

Unser Unternehmen ist seit 1946 erfolgreich auf dem weiten Feld der Elektro-Installationen tätig. Und seit damals bemühen wir uns immer auf allen Gebieten der Elektro-Installationstechnik optimale Lösungen anzubieten. Optimal in Bezug auf Qualität, Termintreue und das Preis-/Leistungsverhältnis. Qualitätssicherung – inklusive kunden-orientiertes Denken – ist bei elektro rauhofer installationstechnik ebenfalls tägliches Brot. Das bringt letztlich die Kundenzufriedenheit, die bei unseren 70 MitarbeiterInnen an oberster Stelle steht.

Kontakt: [www.rauhofer.at](http://www.rauhofer.at)



## Brüder Gros – Elektro- & Telefonanlagenbau GmbH

Das Unternehmen Brüder Gros wurde 1909 gegründet. Ein Gutteil unserer Kompetenz gründet sich aus der Erfahrung der Generation vor uns. Unsere Bereitschaft und Offenheit für neue, zukunftsweisende Technologien hat uns geprägt. Unser Wissen, unser Know-How und die absolut seriöse Qualität unserer Leistung. Wir planen, installieren, programmieren und warten. Unser Unternehmen bietet als Generalunternehmer die gesamte Palette: Professionell aus einer Hand. Unser Unternehmen hat etwa 100 Mitarbeiter. Wir sind – und das mag ein Detail unserer verbrieften Kompetenz sein – eines der wenigen, handverlesenen Unternehmen in Österreich, das befugt ist, NachrichtenelektronikerInnen als Lehrberuf auszubilden.

Kontakt: [www.bruedergros.at](http://www.bruedergros.at)





## Das Beratungsteam

Projektleitung: Dr.<sup>in</sup> Irene Kloimüller, MBA; Mag.<sup>a</sup> Sandra Krabb

Unternehmensverantwortliche: Esther Domburg MAS,  
Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Theresia Gabriel, Dr. Kurt Riemer, Josef Tichy

Fachspezifische Konsultation und Supervision: Mag. Roland Ernst,  
Dr. Rudolf Karazman, Mag. Dr. Gerhard Klicka, Dr.<sup>in</sup> Ursula Lengauer  
Mag. Andreas Starzer

Kontakt:

IBG Institut für humanökologische Unternehmensführung GmbH  
Mariahilfer Straße 50/14

A - 1070 Wien

t 01/524 37 51

f 01/524 37 51-22

**[www.ibg.co.at](http://www.ibg.co.at)**

Für den Inhalt dieser Broschüre verantwortlich:  
Irene Kloimüller, Sandra Krabb



gestaltung: m. geißig

Diese Broschüre ist ein Teil der Entwicklungspartnerschaft TEP\_EQUAL\_ELDERLY, die im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL umgesetzt wird. Gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und des Europäischen Sozialfonds. In Kooperation mit dem Territorialen Beschäftigungspakt Wien.

