

# Belastungs- und Beanspruchungsverhalten unter Berücksichtigung der persönlichen Ressourcen.

**Mario Wintschnig**  
Head of Health & Age  
Global Human Resources

März 2017



# BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Konzept



**Der Erhalt und die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Voraussetzung für herausragende Unternehmensergebnisse und Erfolg!**

**„Arbeiten bis 68 wird in erster Linie in den Unternehmen und der Tätigkeit realisiert und nicht auf politischer Ebene!“**

*J. Ilmarinen*

# BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

## Basis – Haus der Arbeitsfähigkeit



Unter **Arbeitsfähigkeit** wird das **Gleichgewicht** zwischen dem was MitarbeiterInnen **dauerhaft leisten können** und **wollen** und dem was die Organisation von den MitarbeiterInnen **abverlangt**.

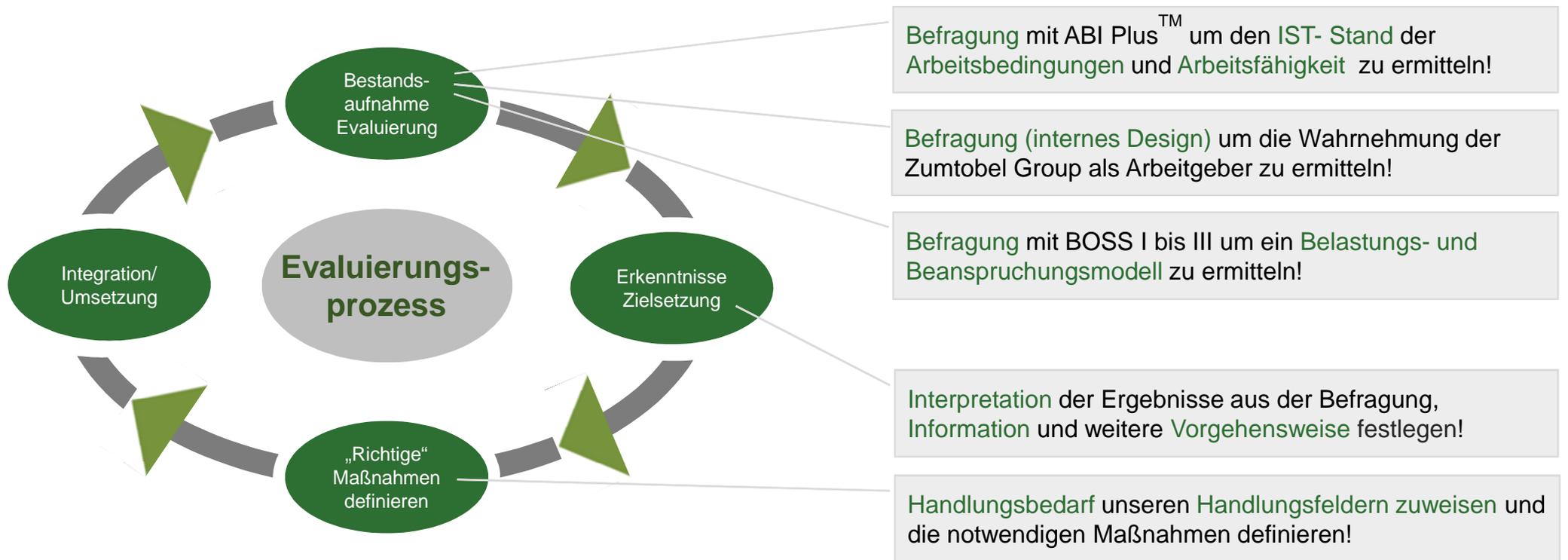
Arbeitsfähigkeit wird zu **60%** durch **Arbeitsbedingungen** wie ...

- Führung
- Arbeitsumgebung
- Arbeitsinhalte
- Arbeitsorganisation

und nur zu **40%** von den **MitarbeiterInnen** selbst beeinflusst.

# EVALUIERUNGSPROZESS

## BGM Regelkreislauf der Zumtobel Group AG

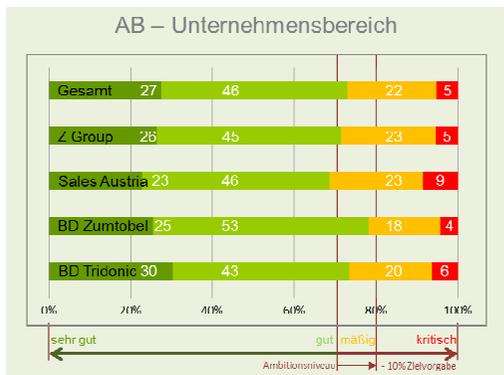


# EVALUIERUNG DER IST-SITUATION

## Inhalte des Fragebogens

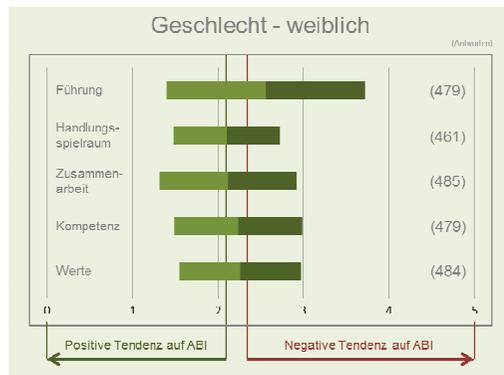


### ABI / WAI Arbeitsbewältigungs- Index



- Lebenssituation (5 Items)
- Arbeitsbewältigung (11 Items)

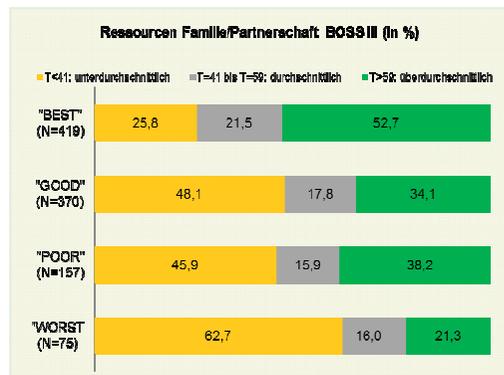
### ABI Plus™ Arbeitsbewältigung



#### Dimensionen ...

- Führung (6 Items)
- Handlungsspielraum (10 Items)
- Zusammenarbeit (4 Items)
- Kompetenz (4 Items)
- Werte (6 Items)
- Belastungen (16 Items)

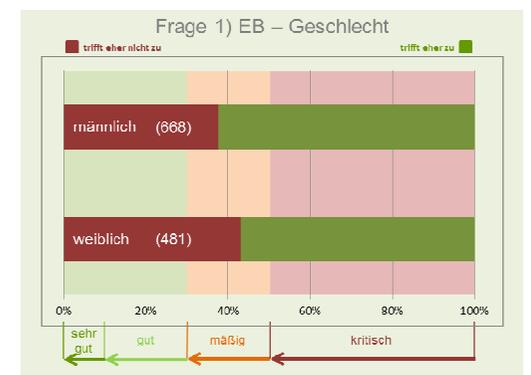
### BOSS I bis III Burnout Screening Scala



#### Beschwerden ...

- Beruflicher Bereich (10 Items)
- Körperlich (9 Items)
- Mental (9 Items)
- Psychisch (9 Items)
- Familie/Partnerschaft (5 Items)
- Freunde/Freundeskreis (5 Items)

### Commitment Employer Branding



#### Einstellung und Motivation zu ...

- Arbeit und Aufgaben
- Arbeitsbereiche/-methoden
- Entlohnung
- Ziele
- Weiterempfehlung
- (14 Items)

zumtobel group

THORN

TRIDONIC

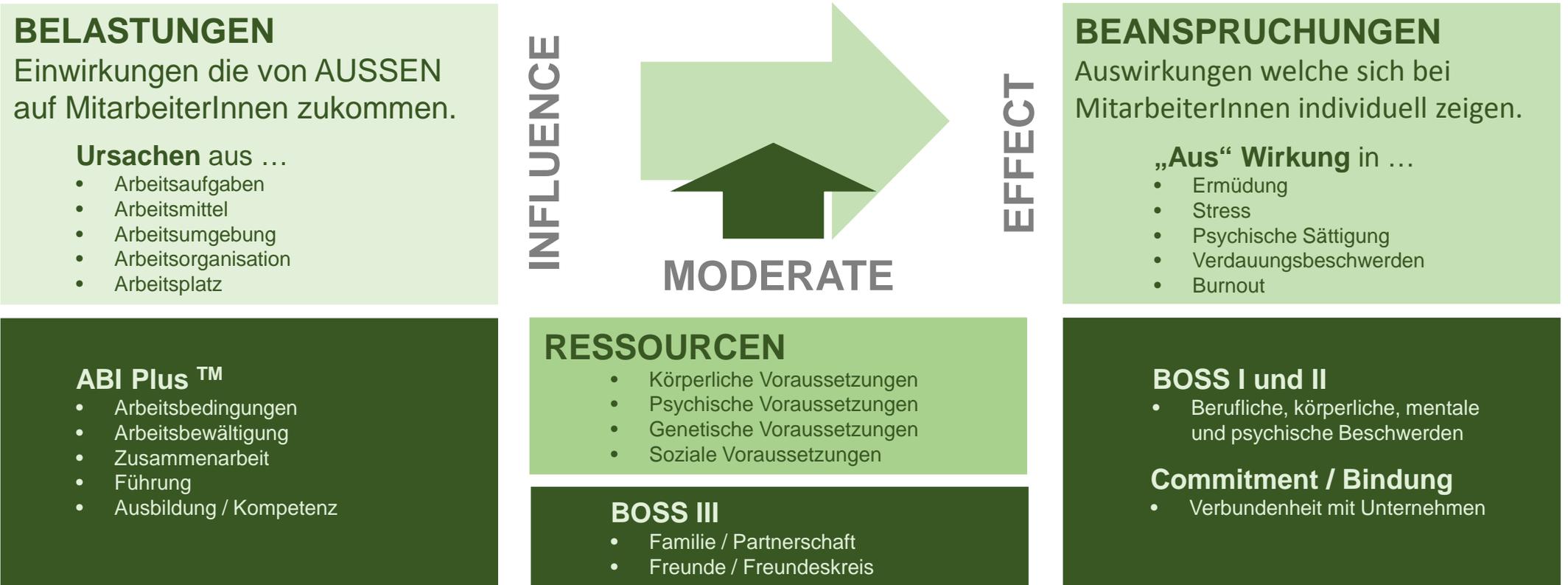
ZUMTOBEL

acdc

REISS

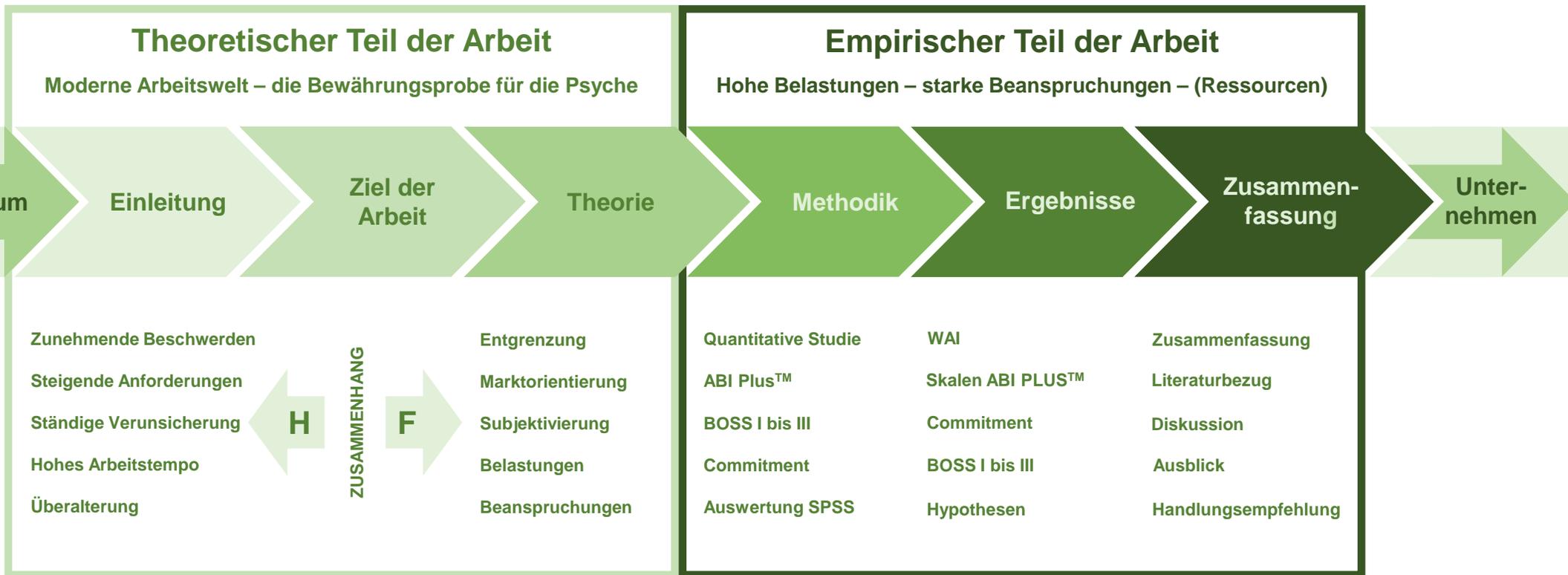
# BELASTUNGS- und BEANSPRUCHUNGSDIAGRAMM

## Untersuchungsdesign



# PRÄSENTATION MASTERARBEIT

## Inhaltlicher Aufbau



# THEORETISCHER TEIL DER ARBEIT

## Situation im Unternehmen



Zunahme von **psychischen Beschwerden** im Unternehmen



**Angst** und **Verunsicherung** durch Restrukturierung – **Mehrleistung**



MitarbeiterInnen **stoßen** vermehrt an ihre **Grenzen**



Ungelöste **Nachbesetzung** bringt oft **wechselnde Aufgaben** mit sich



**Angebote** wie Flexibilität, Homeoffice, Devices (Handy, I-Pad, Laptop)



**Demografie** fordert „Alt und Jung“ gleichermaßen – mithalten können / wollen

# THEORETISCHER TEIL DER ARBEIT

## Ziel der Arbeit – Hypothesen / Fragen



- Es besteht ein **moderierender Einfluss von sozialen/persönlichen Ressourcen** auf den Zusammenhang von Belastungs- und Beanspruchungserleben!
- **Soziale/persönliche Ressourcen** erklären mehr das Zustandekommen von Beanspruchungen als dies **arbeitsbedingte Belastungen** tun!
- Es existieren **gesundheitsgefährdende Muster / Risikotypen** unter den MA, welche spezielle Belastungskombinationen zugrunde liegen!



- 1) Wird der Zusammenhang von Belastungs- und Beanspruchungserleben **bedeutend moderiert durch soziale/persönliche Ressourcen**?
- 2) Bedingen mehr **soziale/persönliche Ressourcen** oder mehr **betriebliche Faktoren** sogenannte Beanspruchungen wie z.B. Ermüdung, Stress bis Burnout?
- 3) Welche **kritischen Kombinationen** von betriebliche und persönlichen Faktoren führen bei MitarbeiterInnen zu den **höchsten Beanspruchungen**?

# THEORETISCHER TEIL DER ARBEIT

## Neue Anforderungen der modernen Arbeitswelt



Marktorientierung / **Finanzmarkt-orientierung**, Markt **indirektes Steuerungsinstrument**, Vernetzung, übergreifende Zielorientierung



Belastungen wie Lernanforderungen, beeinträchtigende Stressoren (Überlastung, soziale Konflikte) und unterstützende Ressourcen



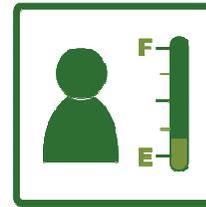
**Flexibilisierung** in Personal und Arbeitszeit, mehr **Gestaltungs- und Handlungsspielrahmen**, Zeit Ergebnissen untergeordnet



Top Belastungen wie **Schichtarbeit, Ältere, Führungsverhalten**, Migration, **Unterbrechungen**, atypische Beschäftigung und Geringqualifizierte



Entkollektivierung und Hervorhebung des Individuums, indirekte Steuerung über Kennzahlen, selbstorganisierend wie, wann und wo



Beanspruchungen von Befindens- und Erlebniszuständen wie Stress, psychische Ermüdung und ermüdungsähnliche Zustände bis Burnout

Entgrenzung

Marktorientierung

Subjektivierung

Belastungen

Beanspruchungen

# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Angewendete Methodik



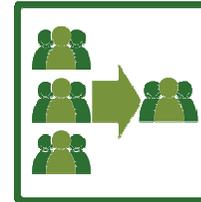
**Quantitative Studie, Juni/Juli 2015,**  
Basis bilden alle MitarbeiterInnen der  
österreichischen Gesellschaften



Commitment/Einstellungsfragen (14)  
eindimensional, einfaktoriell, Reliabilität  
sehr gut, 0,946 Cronbach's Alpha,  
Trennschärfen bei 0,5



ABI Plus<sup>TM</sup> mit WAI und den Skalen  
Werte (6), Kompetenz (4), Zusammen-  
arbeit (3), Handlungsspielrahmen (10),  
Führung (6)



2.350 MA, 1.278 Rücklauf, 56 Datensätze  
raus, n=1.222, **54,9% Frauen**, 45,3% 35-  
49 Jahre alt, **50,3% Angestellte**, 51,3%  
*Produktion*, 51,1% ZG



BOSS I Beschwerden Arbeit, BOSS II  
körperliche, kognitive, emotionale  
Beschwerden, BOSS III Familie/Freunde,  
fehlende Skalen



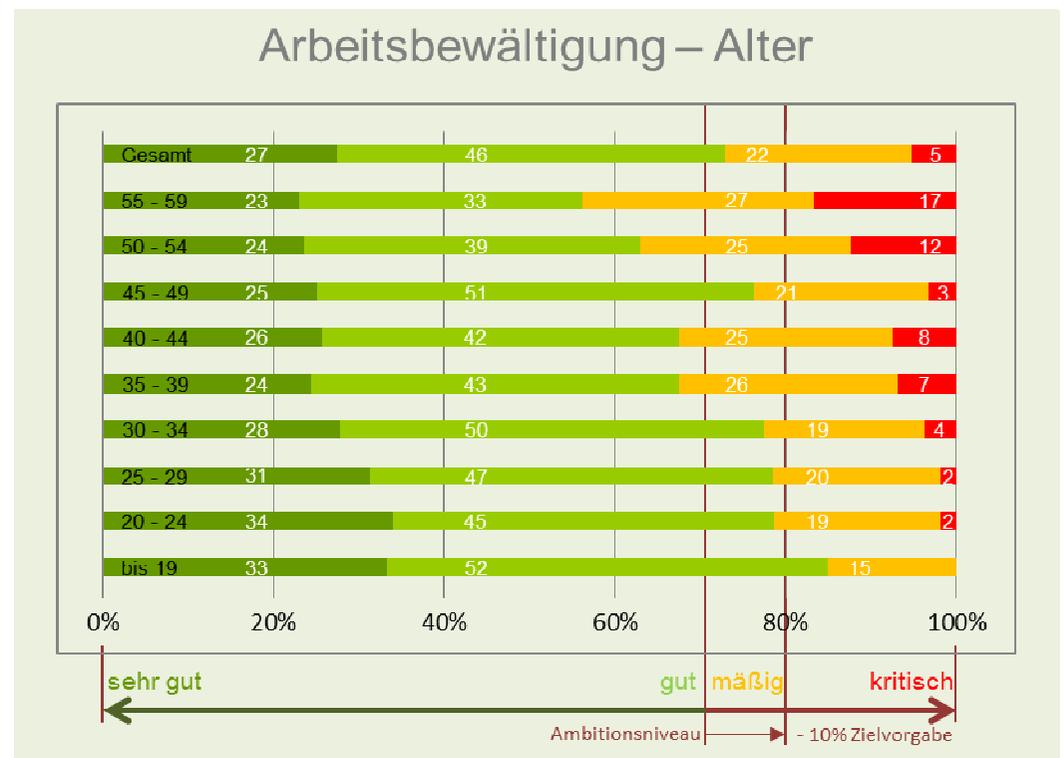
Rohdaten mittel SPSS 14.0, Skalen Mittel-  
und Summenwerte, t-Werte für Boss,  
**Zusammenhänge Pearsen-Korrelation,**  
**Spearman-Korrelation.**

# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Ergebnisse – Subgruppen n=1.073

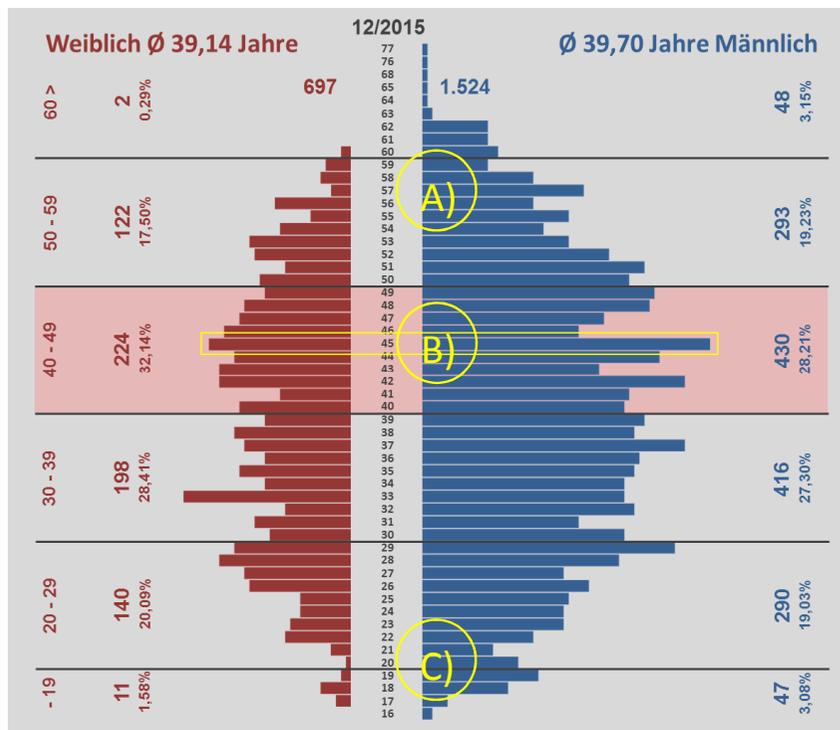


- ZG **bessere Werte** als finnischer Vergleich, **leicht schlechter** als die 7.330 ABI PLUS™
- **Frauen** schlechtere Arbeitsfähigkeit
- Gruppe „**blue collar**“, fixe Arbeitszeit, Wechselschicht, ArbeiterInnen, Produktion
- **Ausbildung/Lehre** sehr positive Ergebnisse
- Angestellte und **LeansingarbeiterInnen** gut über dem Durchschnitt
- **50+**, mittlere Zugehörigkeit **11 Jahre** schlechte Arbeitsfähigkeit
- Mehrstunden zeigen sich als nicht relevant



# INNERBETRIEBLICHE DEMOGRAFIE

## Altersstruktur MitarbeiterInnen (Österreich n = 2.221)



### A) Arbeitsfähigkeit sicherstellen und altersgerechte Strukturen schaffen

MitarbeiterInnen mit kritischer Arbeitsfähigkeit im Unternehmen halten! Einführen von Generationenmanagement, altersgerechte Arbeitsplätze schaffen und Wissenstransfer sicherstellen! Tandemmodelle eingeführen!

### B) Arbeitsbewältigungsfähigkeit

Arbeitsbewältigungsfähigkeit der 40 – 59 Jährigen sicherstellen mit Ziel die Gruppe länger im Erwerbsleben zu halten!

### KÖNNEN – WOLLEN – DÜRFEN

### C) Unternehmen (un)attraktiv für “JUNGE”

Junge MitarbeiterInnen im Unternehmen halten! Berufsbilder der Zumtobel Group für junge Frauen attraktiv machen (Lehre / BerufseinsteigerInnen)!

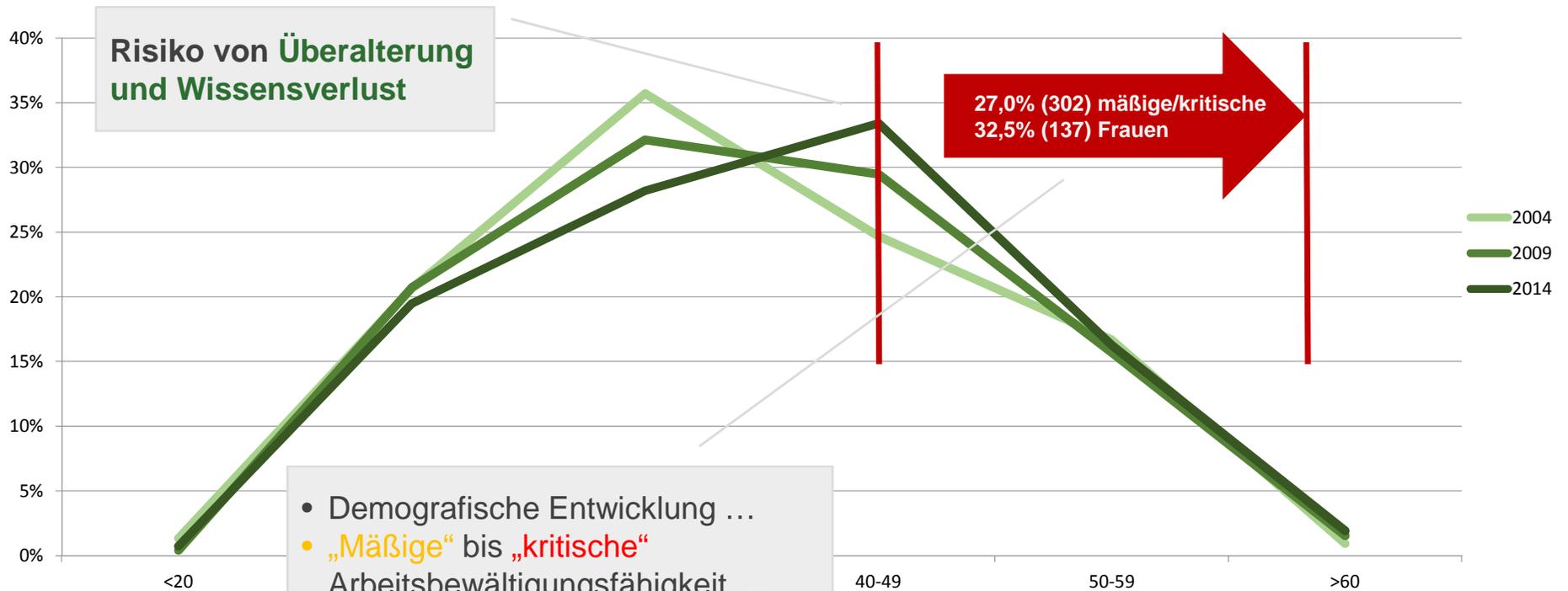
# INNERBETRIEBLICHE DEMOGRAFIE

## Altersentwicklung der letzten 10 Jahre



[5% von 2h, 95% von 1h = 1,05h/T] x 500MA x 220T  
115.000h / Jahr x 15€ = 1,73 Mio. € **[Ziel -10% / 2J]**

<sup>1)</sup> Linearen Regressionsanalysen der Produktivitätsstudie des Erasmus Medical Center Rotterdam 2005-2006



• Demografische Entwicklung ...  
 • „Mäßige“ bis „kritische“ Arbeitsbewältigungsfähigkeit ...  
 ... führen zu **12,0%** („mäßige“ AB) – **26,6%**<sup>1)</sup> („kritische“ AB) Produktivitätsverlust!!

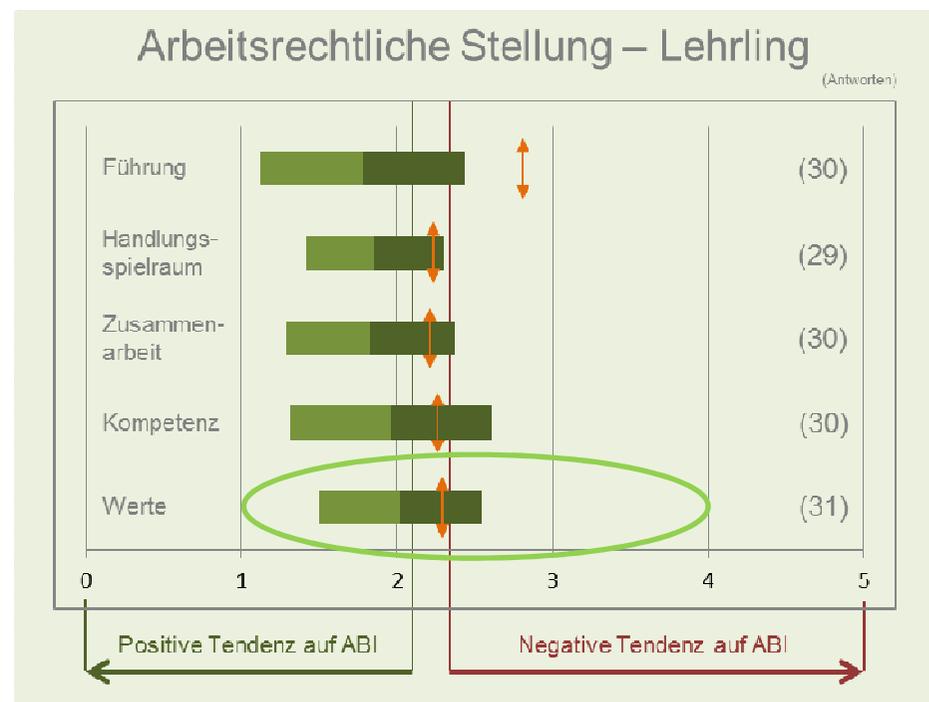
# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Ergebnisse – Subgruppen n=1.073



- Führungskräfte tendenziell positiver
- Normalschicht signifikant besser
- 50+ ( Vergleich mit 20-24 Jahre)
- Kurze Zugehörigkeit oder >21 Jahre zugehörig (Vergleich mit 3-5 Jahre)
- Keine Überstunden deutlich positiver
- Ausbildung/Lehre positiv

WERTE



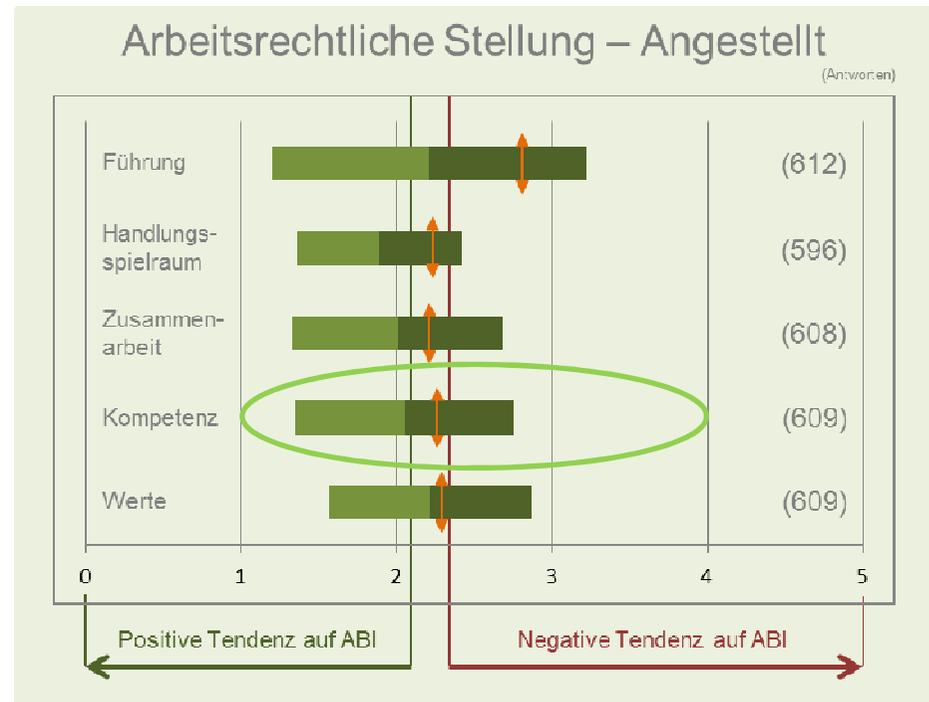
# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Ergebnisse – Subgruppen n=1.073



KOMPETENZ

- Männer schätzen sich kompetenter ein
- MA mit Führungsposition ebenfalls
- Gleitzeit und Normalschicht noch deutlich bessere Ergebnisse (Vgl. Wechselschicht)
- Tendenz bei MA > 11 Jahre
- Ausbildung / Lehre positive Selbsteinschätzung
- Angestellte signifikant positivere Werte



# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

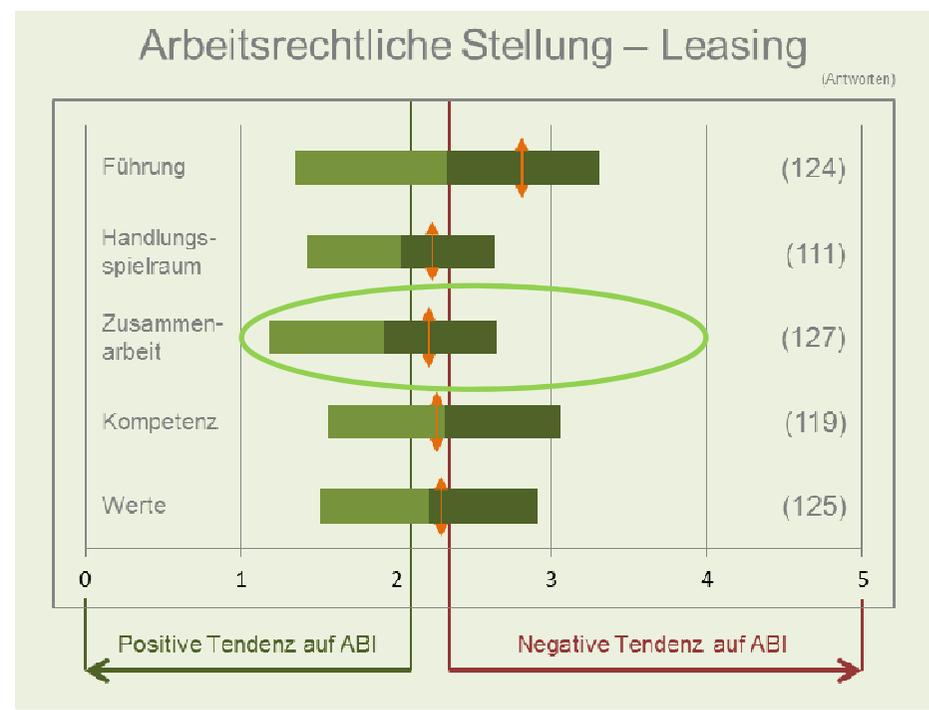
## Ergebnisse – Subgruppen n=1.073



**ABI PLUS™  
SKALEN**

**ZUSAMMENARBEIT**

- Männer schätzen sich in der Zusammenarbeit besser ein, aber nicht bedeutsam, selbe Situation bei Zeitmodellen
- MA in Normalschicht bewerten die Zusammenarbeit positiver
- Jüngere MA (<29 Jahre) bewerten die Zusammenarbeit positiver wie 30-39 Jährigen
- ArbeiterInnen betrachten die Zusammenarbeit am kritischsten



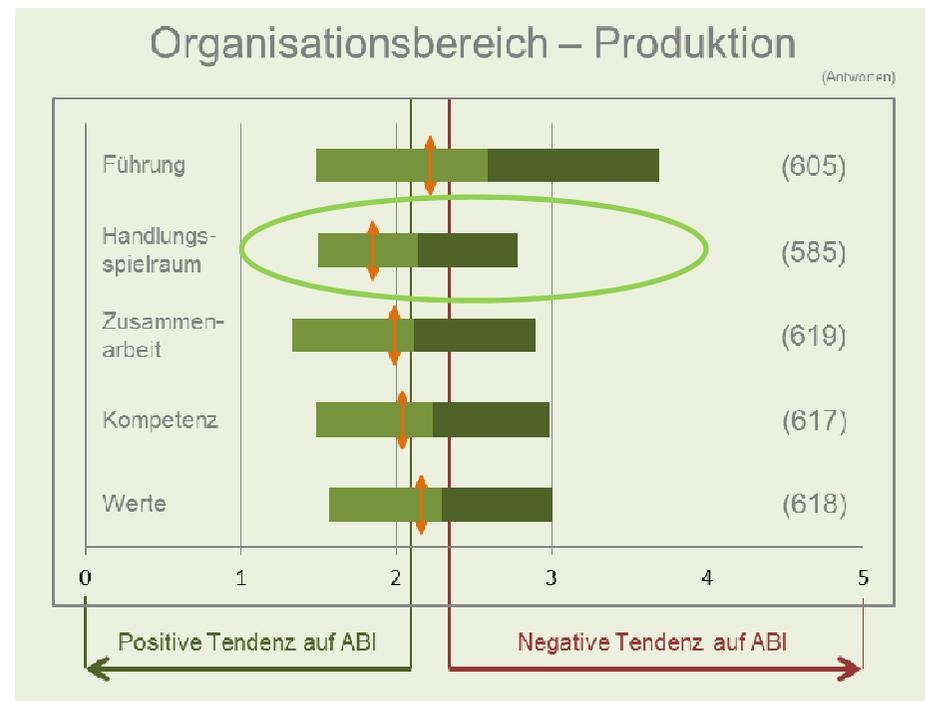
# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

Ergebnisse – Subgruppen n=1.073



HANDLUNGSSPIELRAHMEN

- Männer bewerten ihren HSP gering positiver
- Leitende Führungspositionen wirken sich positiv auf HSR aus
- Gleitzeit und Normalschicht deutlich höheren HSR
- 50+ weisen den höchsten HSP auf (zunehmendes Alter zeigt einen zunehmenden HSR)
- Überstunden (> 6 Stunden) deuten auf geringen HSR hin
- Produktion sehr geringen HSR



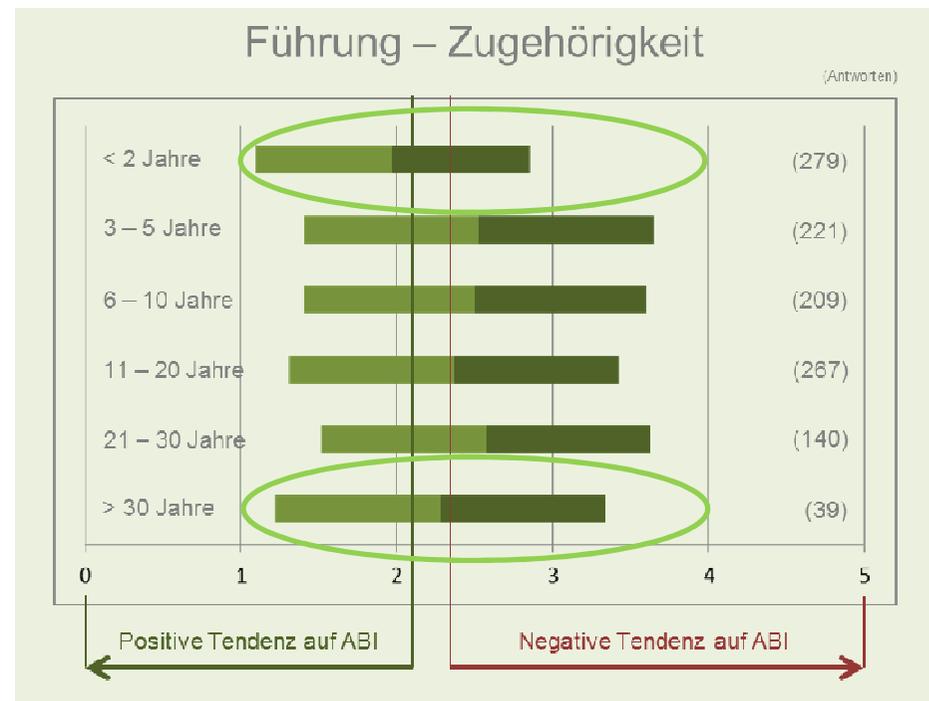
# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Ergebnisse – Subgruppen n=1.073



FÜHRUNG

- Größte Streuung (unterschiedliche Meinungen) der Ergebnisse
- Frauen bewerten Führung kritischer
- MA mit Führungsaufgaben weisen positivere Ausprägungen auf
- MitarbeiterInnen mit fixer Arbeitszeit, Wechselschicht und ArbeiterInnen bewerten Führung kritischer
- 50+ positive Sicht zur Führung, 40 – 49 kritischste Gruppe
- MA mit kurzer Zugehörigkeit und Lehre sowie Leasingkräfte positive Bewertung



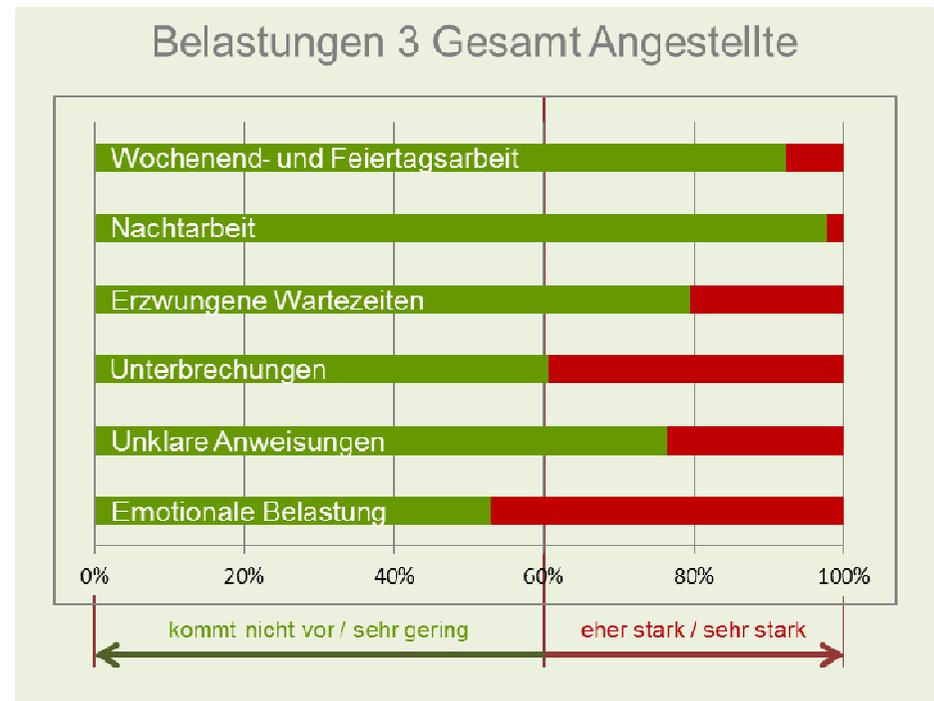
# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

Ergebnisse – Subgruppen n=1.073



BELASTUNGEN

- Frauen geringfügig höhere Belastungen
- Fixe Arbeitszeit, Schichtmodell (größte Effektgröße), ArbeiterInnen und Produktion höhere Belastungen
- 30 – 39 Jahre hohe Belastungen, 50+ niedrige
- Junge Zugehörigkeit weist sehr gute Werte auf, 11 – 20 Jahre höchste Belastungen
- > 6 Mehrstunden einhergehend mit höheren Belastungen
- Ausbildung / Lehre geringste Belastungen
- Angestellte



zumtobel group

THORN

TRIDONIC

ZUMTOBEL

acdc

REISS

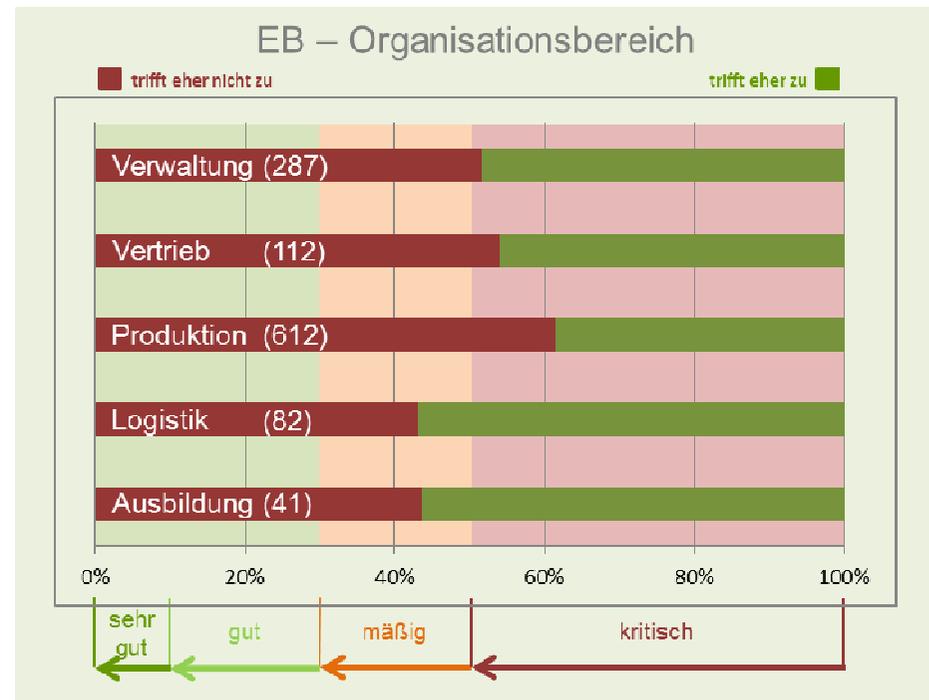
# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Ergebnisse – Subgruppen n=1.073



COMMITMENT

- Männer und Führungskraft mit kleinem Effekt größeres Commitment
- „Blue Collar“ – Fixe Arbeitszeit, Wechselschicht, ArbeiterInnen, Produktion weisen schlechtere Werte auf
- 50+ hat höchstes Commitment
- Kurze und lange Zugehörigkeit mit positiverer Einstellung
- Ausbildung/Lehre höchstes Commitment
- Frage 3)  
Die Zumtobel Group lässt mir Freiraum für die Verwirklichung meiner eigenen Ideen.



zumtobel group

THORN

TRIDONIC

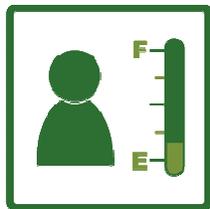
ZUMTOBEL

acdc

REISS

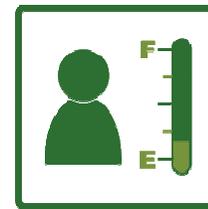
# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Ergebnisse – Subgruppen n=1.073



**BOSS I (berufliche  
Beschwerden)**

- **Geschlecht, Alter, Funktion, Zeit- und Schichtmodell** keine Signifikanz in der Unterscheidung
- **< 2 Jahre** signifikant **weniger** berufliche Beschwerden, **> 6 Mehrstunden** signifikant **mehr** Belastungen
- Organisationsbereich – Ausbildung/Lehre positiver als alle anderen Bereiche
- **LeasingarbeiterInnen** weisen signifikant geringe Belastungen auf
- **75,7%** (Berechnung Normwerte in Form von t-Werten laut BOSS) hatten **kaum Beschwerden** im beruflichen Umfeld  
**24,3%** (15% leicht, **6,2% deutlich**, **3,1% stark/sehr stark**)

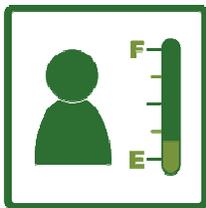


**BOSS II  
(körperliche  
Beschwerden)**

- Frauen sind signifikant und bedeutsam mehr davon betroffen
- **ArbeiterInnen, Fixe AZ und Schichtarbeit** bedeutender Unterschied zu Gleit- und Normalarbeitszeit
- Keine Signifikanz im Alter, Post-hoc-Test **50+** haben signifikant mehr körperliche Beschwerden
- **Bis 5 Jahre** Zugehörigkeit signifikant weniger Beschwerden
- **Ausbildung Lehre und Verwaltung** wesentlich **geringere Beschwerden** gegenüber Produktion

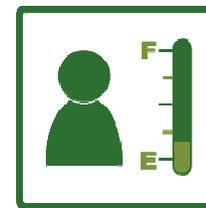
# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

Ergebnisse – Subgruppen n=1.073



## BOSS II (kognitive Beschwerden)

- Geschlecht, Funktion Zeitmodell, Schichtmodell mit t-Test keine Signifikanz
- Alter und Zugehörigkeit mit Univariate Varianzanalyse **keine Signifikanz**
- **Keine Mehrstunden** = einhergehend mit **weniger kognitive Beschwerden**
- **Ausbildung/Lehre** mit Post-hoc-Test signifikant geringere kognitive Beschwerden als **Vertrieb**
- **LeasingarbeiterInnen** weisen **bessere Werte** auf



## BOSS II (emotionale Beschwerden)

- Geschlecht signifikant aber **geringe Effektgröße**, Frauen **tendenziell** mehr emotionale Beschwerden angegeben
- Etwas geringere Beschwerden bei Gleitzeitmodell und Normalarbeitszeit, sind aber nicht bedeutsam
- Mehrarbeitsstunden und Unternehmensbereiche tragen nicht signifikant zu emotionalen Beschwerden bei
- Geringere Werte und somit weniger emotionale Beschwerden bei **LeasingarbeiterInnen**

# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Ergebnisse – Subgruppen n=1.073

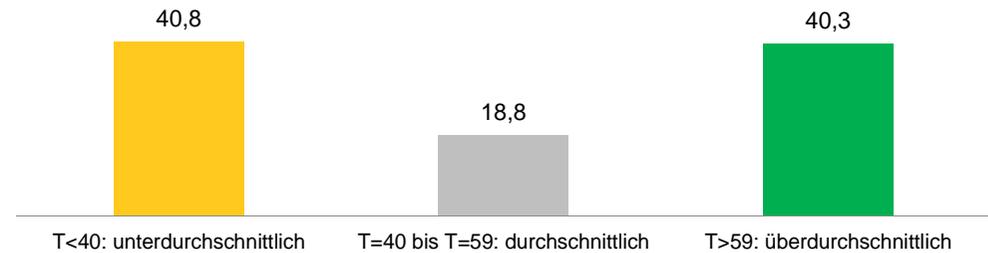


- **Familie** – Erheblicher Anteil von niedrigen Werten, 40,3% höchstmögliche Werte
- **Freunde** – Zu viele liegen im Durchschnitt, zu Homogen, kein eckiges Profil, keine große Gruppe

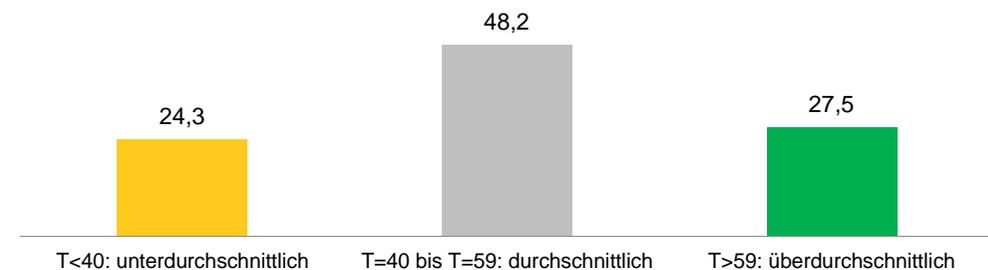
BOSS III  
(Ressourcen)

- Hohe Werte stehen für hohe Zufriedenheit und viele Ressourcen!

**BOSS III: Ressourcen Familie T-Wert - Kategorie (N = 1212; in %)**



**BOSS III: Ressourcen Freunde T-Wert - Kategorie (N = 1212; in %)**



# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Ergebnisse – Hypothese 1



- Zusammenhang zwischen **WAI und Skala Belastungen** ähnlich hoch wie unter der Berücksichtigung von **Familie/Partnerschaft und Freunde/Freundeskreis**
- Ähnlich das Ergebnis zwischen Belastungen vom ABI und den Beschwerden von BOSS I + II
- Normalverteilungsüberprüfung mittels Kolmogotov Smirnov-Test (alle Skalen signifikante Abweichungen), gleichfalls Shapiro Wilk´s Test, z-Standardisierung (variablen untereinander vergleichbar), Pearson-Korrelation bzw. partieller Korrelation für Aussagekräftigkeit
- FH 1 – dass ein moderierender Einfluss von sozialen/ persönlichen Ressourcen auf den Zusammenhang von Belastungs- und Beanspruchungserleben von MA besteht, kann nicht bestätigt werden.
- Mit höheren Belastungen gehen stärkere Beanspruchungen einher. Ressourcen haben keinen Einfluss auf Beanspruchungen.
- Größten Impact auf die Arbeitsfähigkeit (WAI) und Beanspruchungserleben hat der Handlungsspielrahmen!
- Kritische Bewertung der Führungskraft einhergehend mit stärkeren Beanspruchung und einer Bewertung von schlechter Arbeitsfähigkeit.

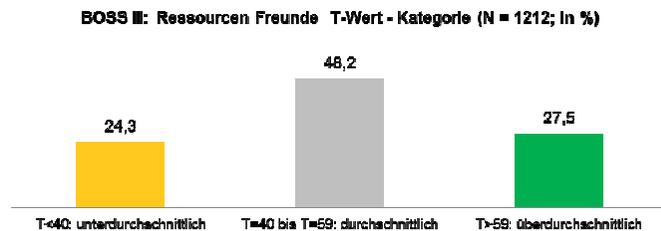


# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Ergebnisse – Hypothese 2



- Freunde/Freundeskreis wurden nicht als Prädiktorvariable aufgenommen (zu viele im Durchschnitt!) da sie keinen Beitrag zur Vorhersage des WAI leisteten.



- Regressionsanalyse, Prädiktorvariablen (z.B. HSR, F/F), schrittweises Aufnehmen mit Stepwise-Methode, Scatterplott 3 Variablen (Best HSR)

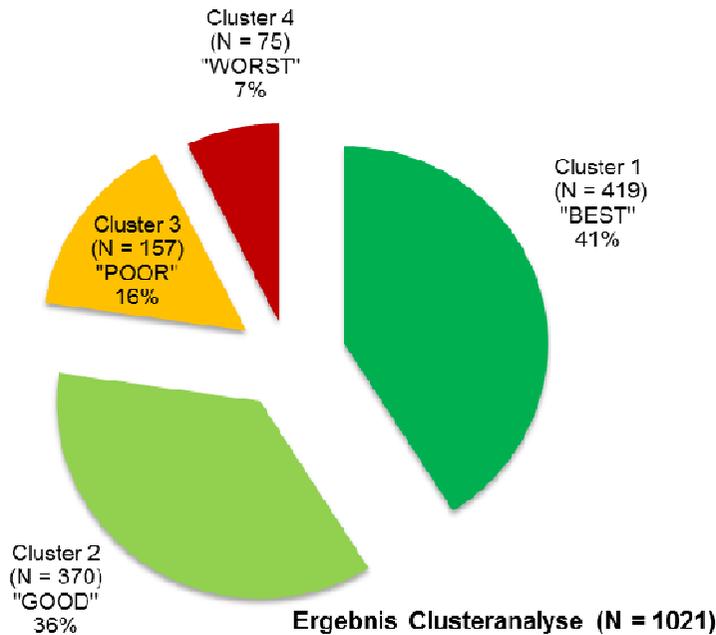
- FH 2 – dass soziale/persönliche Ressourcen das Zustandekommen von Beanspruchungen mehr erklären als dies arbeitsbedingte Belastungen tun, kann nicht bestätigt werden.
- Ressourcen Familie/Partnerschaft leisten einen geringen Beitrag zur Vorhersage.
- Größten Beitrag liefert der HSR. Je mehr HSR die Befragten hatten umso besser war ihr WAI! Ähnlich bei der Zusammenarbeit.

# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Ergebnisse – Hypothese 3



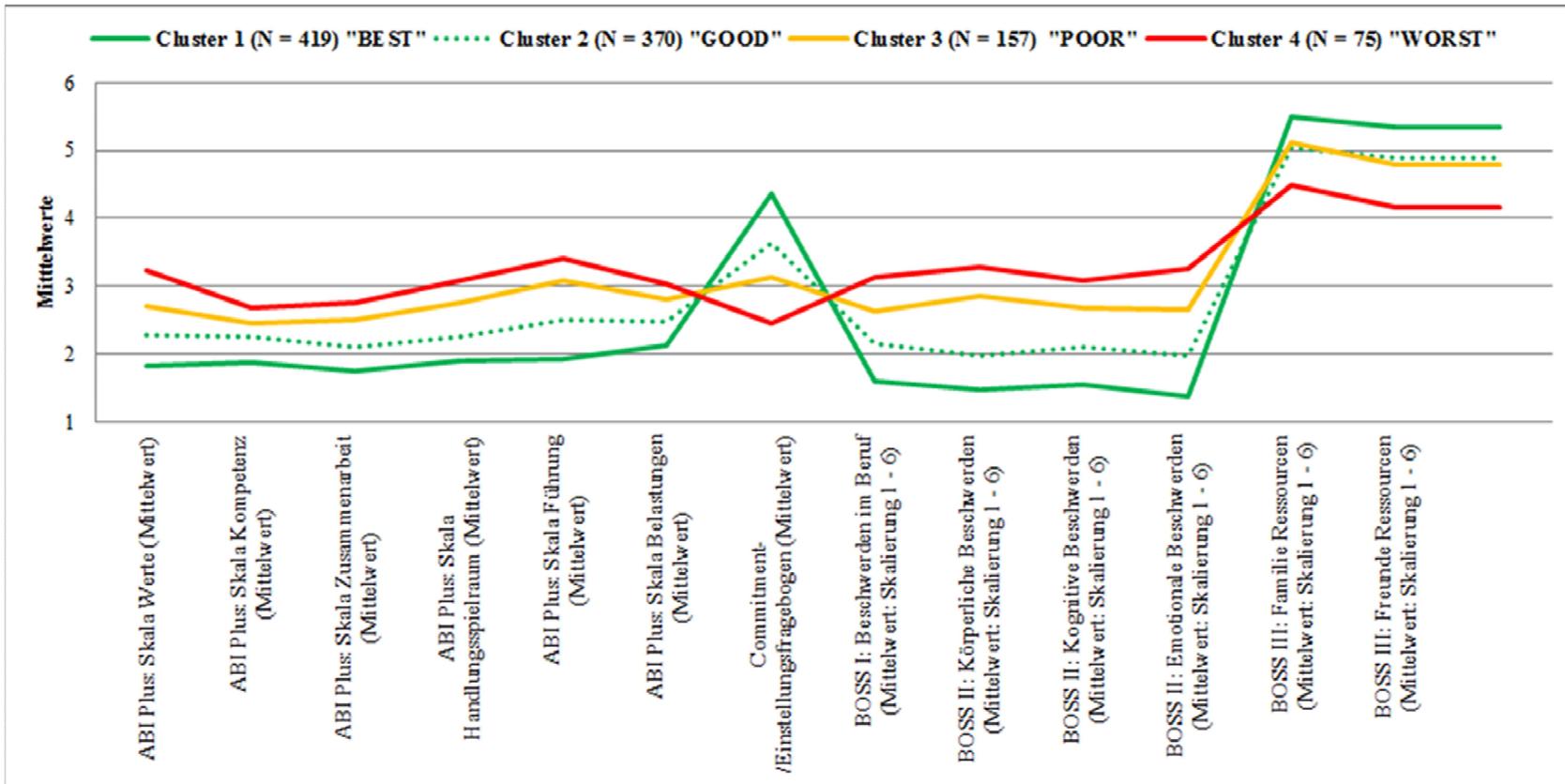
● Vier Cluster übrig



- FH 3 – dass gesundheitsgefährdende Muster/Risikotypen unter den MitarbeiterInnen existieren, welche spezielle Belastungskombinationen zugrunde liegen, **kann bestätigt werden.**
- Betrifft ein knappes Viertel der MitarbeiterInnen.
- Diese zeichnen sich durch hohe Belastung und geringe Ressourcen aus – auch im privaten Bereich.

# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Ergebnisse – Hypothese 3



zumtobel group

THORN

TRIDONIC

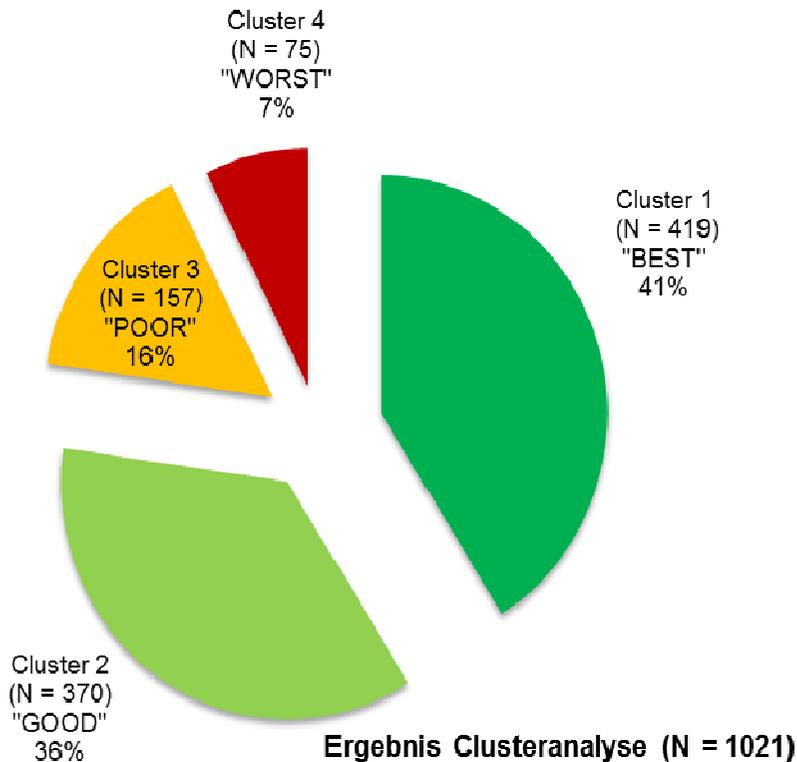
ZUMTOBEL

acdc

REISS

# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Ergebnisse – Hypothese 3



### ● BEST

Alter < 29 Jahre, Angestellte, Normalschicht, < 2 Jahre Zugehörigkeit, Gleitzeit, Verwaltung, Ausbildung/Lehre

### ● GOOD

Gleitzeit, Verwaltung, Leasingarbeiter

### ● POOR

Wechselschicht, Arbeiter, fixe Arbeitszeit, Produktion

### ● WORST

Nachtschicht oder Wechselschicht, Arbeiter, Alter 50+, Mehrarbeit > 6 Stunden, > 21 Jahre Zugehörigkeit, fixe Arbeitszeit, Produktion

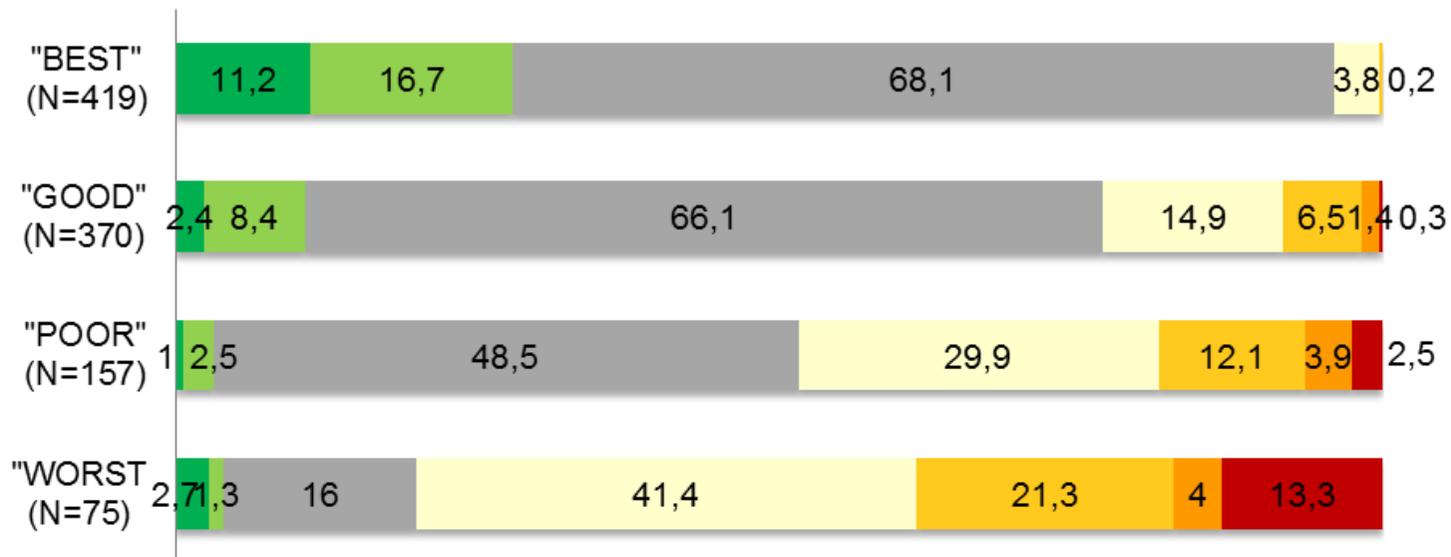
# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Ergebnisse – Hypothese 3



### Beschwerden im Beruf BOSSI (in %)

- 25 - 29: stark erniedrigt    ■ 30 - 34: deutlich erniedrigt    ■ 35 - 40: leicht erniedrigt    ■ 41 - 59: unauffällig
- 60 - 64: leicht erhöht    ■ 65 - 69: deutlich erhöht    ■ 70 - 74: stark erhöht    ■ 75 - 80: sehr stark erhöht



# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

## Zusammenfassung



- Arbeitsfähigkeit ZG besser wie finnische Studie, geringfügig unter den 7.330 Vergleichsdaten aus Österreich
- Überaus hoher Anteil von ArbeiterInnen



- Konform der Theorie, Belastungen wie Schichtarbeit, geringer HSR, Geringqualifizierung, Migration
- Frauen – kritischer in Antworten, unzureichende Infos und eingeschränkte Einbeziehung, nicht gehört werden und mangelnde Perspektive (ABS)
- Loyalität und Commitment von 50+, Ehrgeiz der LeasingarbeiterInnen (kennt Vergleichsunternehmen), Lehrlinge

	weiblich (N = 671)	männlich (N = 491)	MA o. Führungsf. (N = 912)	MA mit Führungsf. (N = 762)	freie Arbeitszeit (N = 539)	Gleitzeit (N = 529)	Normalarbeitszeit (N = 468)	Wechselschicht (N = 499)	bis 29 Jahre (N = 324)	30 bis 39 Jahre (N = 338)	40 bis 49 Jahre (N = 371)	50 Jahre und älter (N = 163)	bis 2 Jahre (N = 284)	3 bis 5 Jahre (N = 225)	6 bis 10 Jahre (N = 212)	11 bis 20 Jahre (N = 274)	21 Jahre und mehr (N = 184)	keine Überstunden (N = 216)	1 bis 5 h wöchentl. (N = 554)	6 Überstunden/mehr (N = 415)	Ausbildung/Lehre (N = 41)	Lager-/Logistik (N = 83)	Produktion (N = 627)	Vertrieb (N = 113)	Verwaltung (N = 290)	Angestellter (N = 615)	ArbeiterIn (N = 475)	LeasingmitarbeiterIn (N = 126)		
WAI Work Ability Index																														
Werte ABI Plus																														
Kompetenz																														
Zusammenarbeit																														
Handlungsspielraum																														
Führung																														
Belastungen																														
Commitment																														
Beschwerden im Beruf BOSS I																														
körperliche Beschw. BOSS II																														
kognitive Beschw. BOSS II																														
emotionale Beschw.																														

# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

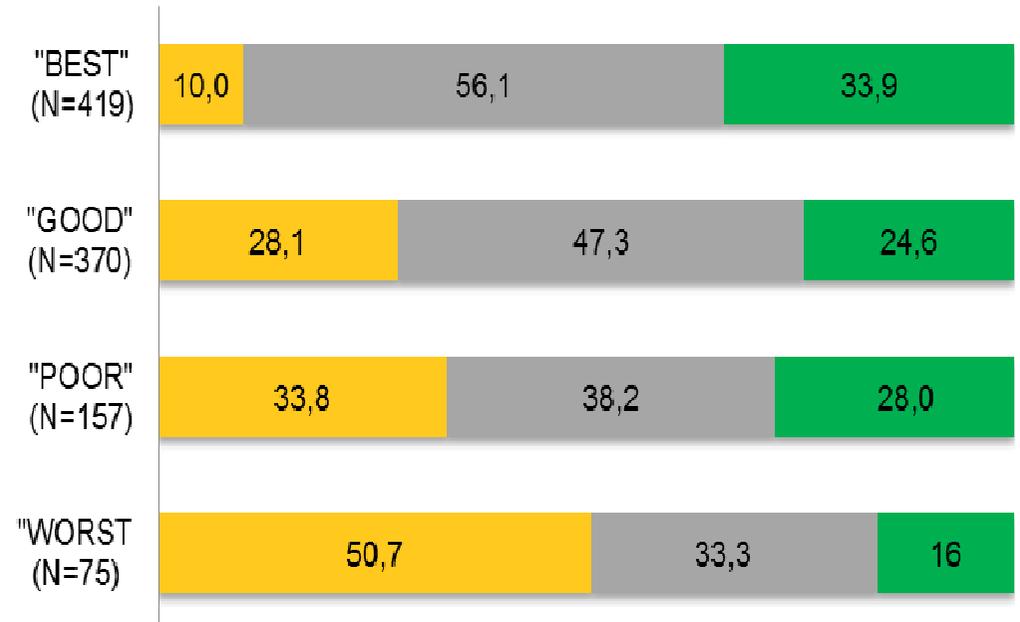
## Zusammenfassung



- $\frac{3}{4}$  der MA weisen **positive** Werte auf
- $\frac{1}{4}$  mäßig bis kritische Arbeitsfähigkeit (bei Frauen 33%) und in dieser Gruppe denken 25 – 50% an Jobaufgabe (326 MA)
- Mehrstunden kritisch > **6 Stunden**
- Geschlecht in Kombination mit zu geringen Informationen und eingeschränkter Partizipation ist ein Risikofaktor
- **HSR** spielt **bedeutsame Rolle** zwischen Belastungen und Beanspruchungen nicht wie angenommen die Ressourcen
- **Risikogruppen POOR/WORST** verfügen in keinem Bereich über gute Ressourcen

Ressourcen Freunde/Freundeskreis BOSS III (in %)

■ T<41: unterdurchschnittlich    ■ T=41 bis T=59: durchschnittlich    ■ T>59: überdurchschnittlich



# EMPIRISCHER TEIL DER ARBEIT

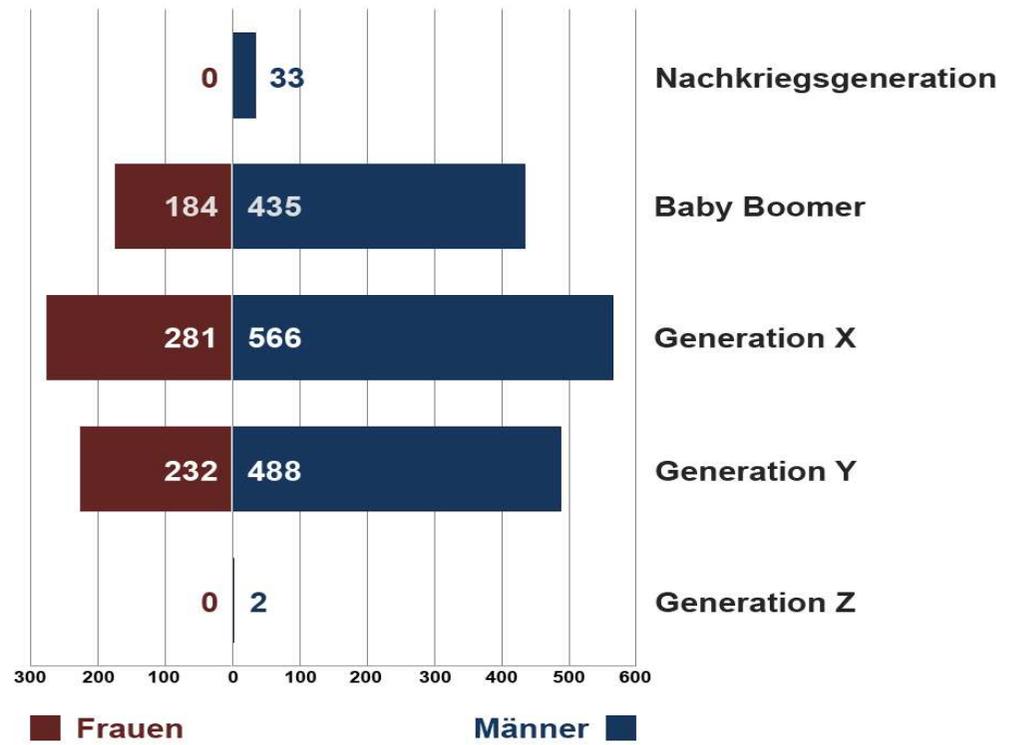
## Handlungsempfehlung



- Einzelne Linien in der Produktion haben großen Potential für Cluster WORST - Maßnahmen 1 + 1 aus den durchgeführten ABS Gruppen
- Unterstützung der Retentionoffensive des Unternehmens – Handlungsfelder BGM, Pilot für holistisches Gesundheitsprojekt
- Commitment der Generation 50+ nutzen, Bewusstsein für Generationen schaffen
- Alternsgerechte Strukturen und Arbeitsplätze ausbauen (SEG 1) Maßnahmenplan aus Nestor Gold
- Leadership im Bereich der Produktion mit Schwerpunkt Gesundheit (Säule HSE)



## Generationen nach Geschlecht



zumtobel group

# PRÄVENTION

Ein Vorteil für Alle!

Damit schaffen wir heute die Rahmenbedingungen für den Erhalt und die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden!

Zumtobel Group AG

März 2017

