

# elderly.at journal



## EDITORIAL

Liebe Leserin, lieber Leser!

Willkommen bei der ersten Ausgabe von «elderly journal». Sie finden auf den folgenden Seiten Informationen über die Aktivitäten innerhalb der Entwicklungspartnerschaft TEP\_EQUAL\_ELDERLY (TEE). Unser Ziel besteht darin, ältere arbeitslose Personen in Beschäftigung zu bringen. Gleichzeitig soll die Weiterbeschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen gewährleistet werden. Feedback oder Fragen zum «elderly journal» beziehungsweise zu TEE schicken Sie bitte an [agruber@zsi.at](mailto:agruber@zsi.at).

Wann beginnt nun das Altern am Arbeitsmarkt? Dieser Frage widmet sich Wolfgang Michalek, Projektleiter von TEE, gleich auf Seite 1 dieser Ausgabe. Lesen Sie über eine innovative Art der Begegnung zwischen Arbeitsuchenden und Unternehmen in der Steiermark und über das große Herbstevent «Wie viel NEUES braucht das ALTern?» Ein Sicht-Wechsel ist nötig: in Salzburg gibt es für Frauen 45+ die Möglichkeit, sich mit einer engagierten Trainerin in Coachings neu am Arbeitsmarkt zu orientieren - und nach den Sternen zu greifen.

Wiener Unternehmen erarbeiten «Elderly Plans», um altersgerechte Beschäftigung in Betrieben nicht als Schlagwort stehen zu lassen. Werfen Sie auf Seite 7 einen Blick hinter die Kulissen und lesen Sie über Maßnahmen zur nachhaltigen Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen bei 2 Pilotbetrieben. Strategien für einen generationengerechten Arbeitsmarkt müssen regionale Entwicklungen berücksichtigen. Deshalb entsteht gerade ein Weißbuch zum Thema - mehr dazu auf Seite 8.

Viel Vergnügen beim Lesen, Ihr TEE-Team



Wolfgang Michalek  
[www.elderly.at](http://www.elderly.at)

## «Alt sein» am Arbeitsmarkt: nur ja nicht aussprechen?

Die Frage, wann das Älterwerden in der Arbeitswelt beginnt, kann nicht klar beantwortet werden. Auffällig ist insbesondere eine Trennlinie zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung. So schätzen sich Menschen ungefähr ab dem 52. Lebensjahr als «älter» ein. Umgekehrt gelten ArbeitnehmerInnen in spezifischen Branchen bereits ab dem 30. Lebensjahr als «alt».

Negative Bilder von Älteren bestimmen nach wie vor unsere Gesellschaft und damit auch den Arbeitsmarkt. Nach einer OECD-Studie fühlen sich etwa 14% der österreichischen älteren ArbeitnehmerInnen aufgrund ihres Alters diskriminiert, und zwar in der Form, dass mit ihnen «nicht mehr gerechnet wird» - sei es etwa durch Nichtteilhabe an Weiterbildung oder fehlende Karrierechancen.

Ein Mittel auf dem Weg zu einem differenzierten Bild älterer ArbeitnehmerInnen liegt auch in der Verwendung einer adäquaten Sprache. Die entscheidende Herausforderung besteht darin, defizitorientierte Zuschreibungen in ein differenziertes, potenzialorientiertes Bild umzuwandeln, etwa in dem Sinne, dass Alter und Produktivität keinen Widerspruch darstellen - oder, dass im Alter körperliche Kapazitäten zwar abnehmen, psychisch die Leistungspotenziale jedoch erhalten bleiben und die sozialen Leistungspotenziale sogar zunehmen.



GEFÖRDERT AUS DEN MITTELN DES EUROPÄISCHEN SOZIALFONDS UND DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT.





**Angelika Gruber**  
www.elderly.at

## Erfahrung gesucht? Erfahrung gefunden!

**«Durch die spannenden Einblicke in verschiedene Unternehmen habe ich begonnen mich auch bei Unternehmen zu bewerben, an die ich vorher nie gedacht hätte.»**

Dagmar Reisner,  
Teilnehmerin



*Die 48-jährige Dagmar Reisner steht nach langjähriger Arbeitslosigkeit heute wieder erfolgreich im Berufsleben: «Plötzlich war ich voll motiviert!»*

### **Intensives Empowerment**

Das intensivste Empowerment der «Älteren» erfolgt über die aktive, direkte Einbindung der arbeitssuchenden Personen >45 als InterviewerInnen bei den interessierten Unternehmen. Der Lern- und Reflexionsprozess in den Coachings war bisher überaus erfolgreich: ein solches Maß an Motivation, Selbstsicherheit und Selbstwertgefühl war bei anderen Maßnahmen auf diese Art noch nie erlebt worden, so die TeilnehmerInnen. Mittels individueller Potenzialreflexionen und dem Austausch in der Gruppe gelang

es, gestärkt durch die Etablierung als ExpertInnen mit viel Berufs- und Lebenserfahrung, konstruktive (Neu-) Orientierungen in der Arbeitsuche zu schaffen.

### **Gestärkt in den Bewerbungsprozess**

Die InterviewerInnen empfanden den Kontakt mit den Unternehmen als überaus lehrreich, da Anforderungen der Wirtschaft «unbelastet» in Erfahrung gebracht werden konnten. So wurden eigene Strategien der Arbeitsuche gezielter gestaltet. Stärken und Schwächen sowie Potenziale wurden «zwischen den Zeilen» wahrgenommen. Gleichzeitig hatte das «Lernen von den anderen» durch den kontinuierlichen Erfahrungsaustausch in der Gruppe einen hohen Stellenwert für die TeilnehmerInnen. Die effektive Vorbereitung und Auseinandersetzung mit dem persönlichen Auftritt vor Ort trainierte gleichzeitig für zukünftige Bewerbungssituationen - mit dem Ergebnis eines intensiven Aufbaus von Selbstvertrauen!

**«Da ich das Unternehmen von meinem Vater übernommen habe, haben wir einen hohen Anteil an älteren ArbeitnehmerInnen in unserem Betrieb. Durch ihre Erfahrung sind Ältere einfach sicherer in dem, was sie tun.»**

Robert Pichler,  
Pichler Küchen



*Robert Pichler setzt auf die Erfahrung Älterer.*



**Sabine Plesar**  
[www.bab.at](http://www.bab.at)

## Wie viel NEUES braucht das ALTERN?



*Intensive Kreativarbeit: Bettina Majer, Helfried Faschingbauer und Renate Divitschek*

Gemeinsam mit den UmsetzerInnen der Beratungs- und Trainingssequenzen Mag.<sup>a</sup> Bettina Majer (move-ment) und Dr. Helfried Faschingbauer (Faschingbauer-Consulting) sowie der BAB-Geschäftsführung Mag.<sup>a</sup> Renate Divitschek und Anita Rainer, luden Sabine Plesar (Erfahrung gesucht) und Mag.<sup>a</sup> Helga Kainer (Steirischer Beschäftigungspakt STEBEP) zum Kreativ-Workshop. Er diente zur Vorbereitung für das große Herbstevent «3.STEBEP-Plattform» am 3. Oktober 2006. Die Veranstaltung wurde in Kooperation zwischen dem Steirischen Beschäftigungspakt (STEBEP) und dem EU-Projekt TEP\_EQUAL\_ELDERLY durchgeführt.

### 3. STEBEP Plattform in Graz

«Wie viel NEUES braucht das ALTERN?» Diese Frage stellten sich am 3. Oktober 2006 rund 160 TeilnehmerInnen in der Grazer Burg. Durch die Veranstaltung führte ORF-Moderatorin Christine Brunnsteiner.

In der ExpertInnen - Podiumsdiskussion wurde erstmals ein interaktives Voting-System eingesetzt: so wurde auch die Sichtweise des Publikums abgefragt und bildete eine weitere Basis für die Diskussion. Anschließend diskutierte auch das Publikum in 6 verschiedenen Diskussionsrunden.

### Die Themenkreise

- Erfahrungswert?
- Das Pakte-Grünbuch Ältere - dem demografischen Wandel regional begegnen! (Mehr zum Thema Pakte-Grünbuch Ältere finden Sie auf Seite 8 dieser Ausgabe des «elderly journal»)
- Älter werden - anderswo
- Betriebliche Weiterbildung 45+/ Investition oder Illusion?
- Altern / Arbeit / Gesundheit: Arbeiten können und Arbeiten wollen
- Zweiter Frühling versus Altweibersommer: Warum ältere Männer kleine Kinder und große Karrieren haben können und Frauen trotz großer Kinder k(l)eine Karriere machen

**«Maßnahmen für ältere Frauen und Männer müssen unterschiedliche Rahmenbedingungen und persönliche Geschichten aufgrund gelebter Geschlechterrollen aktiv berücksichtigen.»**  
Ergebnisse, Themenkreis 6



*Dirk Maier und Anette Scoppetta (TEP\_EQUAL\_ELDERLY) sowie Bernd Marin (Europäisches Zentrum für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung) im Arbeitskreis Pakte-Grünbuch Ältere. Details zu allen Arbeitskreisen finden Sie auf <http://www.elderly.at/de/news/view?id=500>.*



**Friederike Blum**  
[www.frau-und-arbeit.at](http://www.frau-und-arbeit.at)

## Sicht-Wechsel: Coachings und Workshops für Frauen



«Im Prinzip ist das Altwerden bei uns erlaubt, aber es wird nicht gerne gesehen.»  
 Dieter Hildebrandt

Dieses Zitat ist für viele Frauen 45+ desillusionierende Wahrheit in der Berufswelt. Wenn sie keine durchgängigen Arbeitsbiografien vorzuweisen haben, ist ein Wiedereinstieg oder Umstieg am Arbeitsmarkt ein Ansinnen mit vielen Hürden – oft nicht realisierbar. Auf der einen Seite steht die politische Forderung, immer länger zu arbeiten, auf der anderen Seite ist es in Betrieben immer noch gängige Praxis (die bisher von der Politik auch unterstützt wurde), kurz vor der Pension die Arbeitslosenunterstützung oder Frühpensionierung als Mittel zur frühzeitigen Trennung von älteren ArbeitnehmerInnen zu nützen.

### Thematisierung des demografischen Wandels

Darüber hinaus werden die schleichenden Veränderungen durch den demografischen Wandel in den Personalabteilungen noch kaum wahrgenommen.



*gemeinsame Erarbeitung individueller Profile*

Dabei ist eine Neuorientierung hin zu alternsgerechten, lebensphasenorientierten Arbeitsplätzen dringend angezeigt, die sowohl die Stärken, aber auch die Bedürfnisse in den verschiedenen Lebensabschnitten berücksichtigt. Die Entwicklung individueller Karrierepläne ist hier, vor allem für Frauen, von besonderer Wichtigkeit.



*Teilnehmerinnen des Coachings beim «Lesen der Ernte»*

### Neuorientierung am Arbeitsmarkt ist gefragt

Nach der Berufspause können Frauen oft nicht die im Moment gefragten Qualifikationen vorweisen und brauchen daher gezielte Unterstützung bei der Suche nach Möglichkeiten zur Nachqualifizierung sowie bei der Zielfindung und Neuorientierung am Arbeitsmarkt. Der sehr individuelle Fokus auf die einzelnen Biografien muss dabei im Vordergrund stehen, um der Heterogenität der einzelnen Lebensläufe und Bedürfnisse gerecht zu werden.

### Gruppen - und Einzelcoachings

Um einen «Sicht-Wechsel» herbeizuführen, bietet der Verein Frau&Arbeit Coachings an. Bisher haben 123 Frauen dieses Angebot sehr gewinnbringend genutzt. Auf der Grundlage beruflicher Kompetenzen sowie unter Einbeziehung individueller Lebenserfahrungen wird ein persönliches Profil entwickelt, das die Stärken der Lebensphase 45+ sichtbar macht und positiv bewertet. Die anschließenden Prozesse der Zielfindung und Zielerreichung werden begleitend unterstützt. Gleichzeitig erhalten die Frauen Hilfestellung bei Bewerbungen. Das neu gewonnene (Selbst-) Bewusstsein wird durch den Austausch in den Gruppencoachings spürbar gestärkt.



**Angelika Gruber**  
[www.elderly.at](http://www.elderly.at)

## Workshops in Unternehmen

An den Firmenworkshops nahmen bisher insgesamt 10 Betriebe und 77 Frauen teil. Die hochmotivierten Mitarbeiterinnen erarbeiteten folgende Inhalte:

- Leistungsfähigkeit im höheren Erwerbsalter
- eigene Einstellungen zum Älterwerden
- spezielle Kompetenzen als Mitarbeiterinnen über 45 und der Nutzen für die Firma
- Generationenbalance: Vorteile eines altersgemischten Teams
- Perspektiven, Bedürfnisse und Ziele für den weiteren beruflichen Weg
- Wünsche und eigene Vorschläge zum Thema «KundInnensegment Ältere»

## Fokus Gesundheitsbereich

Für die meisten Teilnehmerinnen war es die erste Auseinandersetzung mit diesem Thema. Die Ergebnisse der Workshops wurden an die Personalverantwortlichen zurückgespielt. Auch hier war das Feedback ausgesprochen gut. Vor allem im Gesundheitsbereich besteht nun für mehrere Firmen der Wunsch, weitere Schritte zu setzen. Einige Unternehmen überlegen die Durchführung fachspezifischer Schulungen im Bereich KundInnenorientierung/Verkauf.



*Trainerin Sabine Kroy machte das Coaching für die Frauen zu einer guten und lohnenswerten Erfahrung. Über 80 Prozent der befragten Teilnehmerinnen würden anderen Frauen in ihrem Alter zu einem solchen Coaching raten. Fazit einer Teilnehmerin: «Du bist nicht allein. Dann kriegt das so einen positiven Aspekt für die Zukunft.»*

## Selbstbewusstsein und Solidarität

**«...dass man die Möglichkeit hat, in sich zu gehen und nach den Sternen zu greifen. Dass man sich auch mal traut, das niederzuschreiben.»**  
Coaching-Teilnehmerin

In einer qualitativen und quantitativen Erhebung der Unternehmensberatung «prospect» wurden Teilnehmerinnen per Fragebogen und Interviews zu den Gruppencoachings innerhalb von «Sicht-Wechsel» befragt. Waren zu Beginn des Coachings noch 54,1% der befragten Teilnehmerinnen arbeitslos oder arbeitsuchend, hatte sich dieser Prozentsatz bis Dezember 2006 bereits auf 35,3% verringert.

### Motivationsschub

Für die große Mehrheit der Frauen bedeutete die Teilnahme an der solidarischen Gruppe, in der sich im Laufe von 4 Vormittagssitzungen ein starkes Gemeinschaftsgefühl entwickeln konnte, einen bedeutenden Motivationsschub. Mut und Energie der Frauen sind im Laufe des Coachings merklich gestiegen. Innerhalb des gemeinsam erarbeiteten, von Unterstützung und Austausch getragenen Raumes kam es zur intensiven Auseinandersetzung mit persönlichen Potenzialen und zu einer auf mehreren Ebenen wirksamen Stärkung des Selbstbewusstseins. So waren dann auch knapp 90% der befragten Frauen «sehr zufrieden» mit dem Gruppencoaching.

Konkretes Produkt des vielschichtigen Arbeitsprozesses ist eine umfangreiche persönliche Mappe für jede Teilnehmerin, die erarbeitete individuelle Stärken und Potenziale festhält. Wie eine Teilnehmerin formuliert: «Man kann sich das nicht oft genug anschauen und sich vor Augen halten, das ist wie Balsam.» Der Wunsch nach einer Weiterführung und Stärkung des eingeleiteten Prozesses hat sich im Feedback der Coaching-Teilnehmerinnen zudem deutlich gezeigt.



**Sandra Krabb**  
www.ibg.co.at

## INTERDISK Netzwerkgespräch: Erfahrung hat Zukunft!

Das Netzwerk für Arbeit und Wirtschaft Wien INTERDISK veranstaltete in Zusammenarbeit mit dem Modul «Erfahrung hat Zukunft» am 14. November 2006 im Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds ein Netzwerkgespräch für BezirksvorsteherInnen, ArbeitsmarktexpertInnen, Sozialpartner und Unternehmen.



Fotonachweis: WAFF

IBG Institut für humanökologische Unternehmensführung GmbH berät im Projekt «Erfahrung hat Zukunft» insgesamt 15 KMUs zur altersgerechten Beschäftigung von MitarbeiterInnen der Generation 45+. Gemeinsam mit VertreterInnen dreier Pilotbetriebe (Brüder Gros, Eco Advice und Elektro Rauhofer) berichtete IBG über die Erfahrungen bei der Implementierung von sogenannten «Elderly Plans». Welche Voraussetzungen es für neue Modelle zur altersgerechten Beschäftigung braucht und welche Arbeitsbedingungen und Unternehmensfaktoren bedeutsam sind, wurde im Anschluss diskutiert.

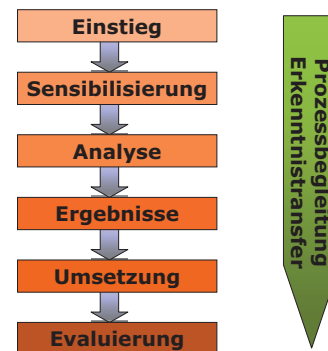
### Das Modul «Erfahrung hat Zukunft» als Teil der österreichweiten EQUAL-Partnerschaft TEP\_EQUAL\_ELDERLY

IBG hat das gleichnamige Modul «Erfahrung hat Zukunft» im Rahmen der österreichweiten EQUAL - Entwicklungspartnerschaft «TEP\_EQUAL\_ELDERLY» entwickelt: Das Modul wird vom Territorialen Beschäftigungspakt Wien unterstützt. Ziel ist die Sensibilisierung und Beratung von Wiener Klein- und Mittel-Unternehmen bei der nachhaltigen Beschäftigung ihrer älteren MitarbeiterInnen.

### «Elderly Plans» in den Pilotbetrieben

«Elderly Plans» werden im Projekt «Erfahrung hat Zukunft» als ein begleiteter Prozess in den Pilotbetrieben verstanden. Diese durchlaufen dabei mehrere Phasen. In der *Einstiegsphase* geht es vornehmlich darum, die Projektstrukturen im jeweiligen Unternehmen aufzusetzen und die Projektziele gemeinsam mit dem Projektteam vor Ort zu definieren. In der *Sensibilisierungsphase* werden Einstellungen im Unternehmen zum Älterwerden in der Arbeitswelt diskutiert und Forschungs- und Erfahrungsdaten eingebracht. Danach folgt die *Analysephase* (Datenanalyse und Interviews). Von den MitarbeiterInnen als ExpertInnen ihrer Arbeit werden bisher ungenutzte Potenziale und Belastungen abgeholt. Aufbauend auf den so erhobenen Ergebnissen werden spezifische Umsetzungsmaßnahmen in den Pilotbetrieben erarbeitet und umgesetzt. Am Ende der Projekte steht eine Ergebnis- und Prozessevaluierung.

### Vorgehen «Elderly Plans»



### Umsetzungsmaßnahmen in den Pilotbetrieben

Besonderes Augenmerk wurde beim INTERDISK Netzwerktreffen auf die Bereiche Erfahrung und Kompetenz gelegt. Vorgestellt und diskutiert wurden die folgende Umsetzungsmaßnahmen:

- Erfahrung teilen in Teamsitzungen
- Mentoring-Modell
- Lebenslanges Lernen und altersgerechte Didaktik
- Lebensphasengerechtes MitarbeiterInnen-Gespräch



**Barbara Riedler**  
**ECO ADVICE**

## ECO ADVICE WirtschaftstreuhandgesmbH

**«Der Dialog der Generationen in einem Unternehmen trägt wesentlich zum Erfolg bei.»**



**Barbara Riedler**

Eco Advice ist eine modern ausgestattete, gut situierte und zukunftsorientierte Steuerberatungskanzlei. Bei uns haben die Menschen einen hohen Stellenwert. Das bedeutet, dass nicht nur KlientInnen, sondern auch die Mitarbeitenden und Führungskräfte wahr- und ernstgenommen werden. Aufbauend auf einer MitarbeiterInnenbefragung wurden Entwicklungspotenziale sichtbar, die dies für die Zukunft noch besser absichern sollen. Besonderes Augenmerk soll in der Projektarbeit auf die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden sowie zwischen den Mitarbeitenden und der Geschäftsführung gelegt werden. Die Zusammenarbeit in den Teams, vor allem bei komplexen Fragestellungen, soll noch mehr als bisher gefördert werden. Hierzu soll in kleineren Teams an konkreten Lösungsmöglichkeiten gearbeitet und mehr auf die Teamzusammensetzung geachtet werden.

So kann gleichzeitig die Erfahrung von langjährigen Mitarbeitenden mit jüngeren/weniger erfahrenen Mitarbeitenden geteilt werden. In Coachings und Team-Workshops werden hierfür konkrete Maßnahmen gemeinsam erarbeitet, wie z.B.:

- Neu-Definition der Bedürfnisse der KlientInnen und entsprechender Angebote und Produkte
- Entsprechendes Re-Design der Fortbildungen, Hardware und Kanzleistruktur
- Finden gemeinsamer «Spielregeln» und Definition von Handlungsspielräumen für eigenverantwortliches Arbeiten

So bleibt Eco Advice seinem Grundsatz treu und stellt die Qualität und den Menschen, MitarbeiterIn wie KlientIn, in den Fokus der täglichen Arbeit.



**Stefan Rauhofer**  
**www.rauhofer.at**

## ELEKTRO RAUHOFER Installationstechnik

Unser Unternehmen ist seit 1946 erfolgreich auf dem weiten Feld der Elektro-Installationen tätig. Aus der Arbeitsaufgabe heraus arbeitet ein Großteil der derzeit 72 MitarbeiterInnen auf Baustellen. Mit der Arbeitstätigkeit verbunden sind auch körperlich anstrengende Tätigkeiten (z.B. Stemmen über Kopf) sowie Temperaturwechsel. Mit Hilfe einer MitarbeiterInnen-Befragung unter Verwendung des Human Work Index© konnten wir noch konkreter als bisher Belastungen und Verbesserungspotenziale identifizieren.

Dies ermöglicht uns jetzt noch besser, unsere MitarbeiterInnen - vor allem im Ergonomiebereich - zu unterstützen:

- Erlernen von rückengerechtem Arbeiten und Unterstützung durch entsprechende Arbeitsmittel. Diesbezüglich haben wir Kontakt zu einem namhaften Hersteller von Bohr- und Meißelgeräten zur Verbesserung der Anwenderfreundlichkeit aufgenommen.

- Veränderungen in der Arbeitsorganisation (z.B. vermehrter Arbeitseinsatz vor allem älterer MitarbeiterInnen auf größeren Baustellen - dies ermöglicht einen abwechslungsreicheren Einsatz)

- Ausweitung des Angebots an persönlicher Schutzausrüstung und Arbeitskleidung

Mit den geplanten Umsetzungsmaßnahmen kann das Unternehmen einen großen Beitrag zu einem gesunden Verbleib der MitarbeiterInnen bis zum Pensionsantrittsalter leisten.

**«Altersgerechte Unternehmen sind auch für Jüngere attraktiver.»**



**Stefan Rauhofer**



**Angelika Gruber**  
[www.elderly.at](http://www.elderly.at)

## Vom Grünbuch zum Weißbuch

Das «Pakte-Grünbuch Ältere» sowie Informationen zum Konsultationsprozess finden Sie auf der website [www.weissbuch.elderly.at](http://www.weissbuch.elderly.at).

Mehr über die Aktivitäten von TEP\_EQUAL\_ELDERLY lesen Sie auf [www.elderly.at](http://www.elderly.at).



Im Rahmen von TEP\_EQUAL\_ELDERLY entsteht ein «Pakte-Weißbuch Ältere», das regionsbezogene langfristige Strategien für einen generationengerechten Arbeitsmarkt der Zukunft in den Mittelpunkt stellt und Lösungsansätze entwickelt. Im Brennpunkt der Politikbereiche Wirtschafts-, Sozial- und Bildungspolitik steht das Thema «Ältere und Arbeitsmarkt».

**«Ich wünsch mir, dass 2035 möglichst alle eine Arbeit und ein gesichertes Einkommen haben.»**  
 Büro-angestellte, 30 Jahre

In einem ersten Schritt wurde das «Pakte-Grünbuch Ältere» unter Einbeziehung von Expertisen aus Praxis, Wissenschaft und Politik fertiggestellt, auf dessen Grundlage derzeit ein breit angelegter Konsultationsprozess stattfindet. Auf dieser Basis und nach Einarbeitung regionaler und lokaler Erfahrungen und Expertisen weiterer AkteurInnen wird die überarbeitete Fassung des Grünbuchs im Frühjahr 2007 als Pakte-Weißbuch publiziert.

## Die Entwicklungspartnerschaft TEP\_EQUAL\_ELDERLY

### GESAMTKOORDINATION

Zentrum für Soziale Innovation  
 Wolfgang Michalek  
 A-1150 Wien, Linke Wienzeile 246  
 T: +43.1.49 50 442-47  
 E: [michalek@zsi.at](mailto:michalek@zsi.at)

### ERFAHRUNG GESUCHT

Unternehmensberatung BAB  
 Sabine Plesar  
 A- 8010 Graz, Grillparzerstraße 26  
 T: +43.316.36 22 90-0  
 E: [sabine.plesar@bab.at](mailto:sabine.plesar@bab.at)

### SICHTWECHSEL

Initiative Frau & Arbeit  
 Friederike Blum  
 A- 5020 Salzburg, Franz-Josef-Straße 16  
 T: +43.662.88 07 23-20  
 E: [f.blum@frau-und-arbeit.at](mailto:f.blum@frau-und-arbeit.at)

### ERFAHRUNG HAT ZUKUNFT

IBG – Institut für  
 humanökologische Unternehmensführung  
 Irene Kloimüller und Sandra Krabb  
 A- 1070 Wien, Mariahilferstrasse 50/3  
 T: +43.1. 52 43 751  
 E: [i.kloimueller@ibg.co.at](mailto:i.kloimueller@ibg.co.at)  
 E: [s.krabb@ibg.co.at](mailto:s.krabb@ibg.co.at)

Medieninhaber/Herausgeber:  
 Zentrum für Soziale Innovation  
 Linke Wienzeile 246, 1150 Wien  
 Markenprofil, Visuals:  
 © avenir communicators  
 Layout: Angelika Gruber  
 Druck: Bauer Druck GmbH