

Karin Steiner, René Sturm (Hg.)

## Ältere am Arbeitsmarkt

Beiträge zu den beiden Fachtagungen:

»Arbeit für ältere Arbeitsuchende – Chance oder Sackgasse?«  
vom 27. September 2007 in Wien und

»Alternde Belegschaften – Vom Golden Handshake zum  
Silver Worker« vom 14. März 2008 in Wien

Herausgegeben vom  
Arbeitsmarktservice Österreich

Karin Steiner, René Sturm (Hg.)

## Ältere am Arbeitsmarkt

Beiträge zu den beiden Fachtagungen:

»Arbeit für ältere Arbeitsuchende – Chance oder Sackgasse?«

vom 27. September 2007 in Wien und

»Alternde Belegschaften – Vom Golden Handshake zum

Silver Worker« vom 14. März 2008 in Wien

Herausgegeben vom

Arbeitsmarktservice Österreich

Medieninhaber und Herausgeber: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, Maria Hofstätter, René Sturm, A-1200 Wien, Treustraße 35–43 • Verlegt bei Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Wien, Oktober 2009 • Grafik und Titelfoto: Lanz, A-1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., A-3580 Horn

© Arbeitsmarktservice Österreich 2009

Verlegt bei Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, A-1190 Wien

ISBN 978-3-85495-248-1

# Inhalt

Vorwort .....	7
---------------	---

## Teil I – Arbeit für ältere Arbeitsuchende – Chance oder Sackgasse? .. 9

**Karin Steiner / Marie Jelenko**

<b>Productive Ageing – Maßnahmen zum Erhalt von Arbeitskraft und Gesundheit für Arbeitsuchende .....</b>	<b>11</b>
1 Einleitung .....	11
2 Ältere am Arbeitsmarkt – Aktuelle Lage und europäischer Vergleich .....	11
3 Ergebnisse des Forschungsprojektes .....	16
3.1 Untersuchungsdesign .....	16
3.2 Subjektiver Umgang mit Arbeitslosigkeit .....	17
3.3 Subjektives Gesundheitsempfinden .....	19
3.4 Maßnahmeempfehlungen .....	21
4 Maßnahmen für ältere Arbeitsuchende: Eckpfeiler und Zielgruppen .....	25
5 Literatur .....	28

**Marion Vogt/Manfred Krenn**

<b>Motive und Bedingungen von Unternehmen für die Einstellung älterer Arbeitsuchender .....</b>	<b>29</b>
1 Einleitung .....	29
2 Zusammensetzung der Betriebe .....	30
3 Erklärungsfaktoren für die Einstellung »älterer« Arbeitsuchender .....	31
4 Vorurteile und Stereotype .....	34
5 Alter und Altern .....	38
5.1 Konstruktionen von »Alter« im Betrieb .....	38
5.2 Altern als Thema der Unternehmenspolitik .....	39
6 Schlussfolgerungen .....	42
7 Literatur .....	43

**Wolfgang Michalek/Anette Scoppetta**

<b>TEP_EQUAL_ELDERLY – Erfahrungen einer sektoralen Entwicklungspartnerschaft zur Verbesserung der Situation Älterer .....</b>	<b>45</b>
1 Einleitung .....	45
2 Coaching für Arbeitsuchende – Ein vielversprechender Weg! .....	46
3 Kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) sind erreichbar! .....	48
4 Ältere noch stärker als bisher als Querschnittsthema behandeln! .....	51
5 Kontaktadressen .....	54

**Teil II – Alternde Belegschaften – Vom Golden Handshake  
zum Silver Worker ..... 55**

**Roman Pöschl**

**Das System der Arbeits(un)fähigkeitsfeststellung in Österreich ..... 57**

1	Einleitung .....	57
2	Arbeitsfähigkeit und Arbeitswilligkeit .....	57
3	Die Problematik der Mehrfachbegutachtung .....	59
4	Resümee .....	60

**Ruedi Winkler**

**Alternsgerechtes Arbeiten: Wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den  
Unternehmen gefördert werden? ..... 61**

1	Einleitung .....	61
2	Was beeinflusst hauptsächlich die Arbeitsfähigkeit? .....	62
3	Arbeitsfähigkeit und Alter .....	62
4	Arbeitsleistung ist altersunabhängig .....	63
5	Die vier Säulen der Arbeitsfähigkeit im Einzelnen .....	64
6	Quellen möglicher Synergien zwischen den Generationen .....	68
7	Schlussbemerkung: Von einer betrieblichen Altersentwöhnung zur betrieblichen Altersgewöhnung .....	69
8	Literatur .....	69

**Helmut Gruber**

**Demographische Herausforderung im Firmenverbund bewältigen:  
»Innviertler Klein- und Mittelbetriebe entwickeln gemeinsam Modelle für  
aktives Altersmanagement« ..... 71**

1	Ziel ist Schaffung von Arbeitsbedingungen, die geeignet sind, Menschen länger im Erwerbsleben zu halten .....	71
2	Beispiel guter Praxis aus Oberösterreich: Gesunde, motivierte MitarbeiterInnen werden bei Team 7 als Mehrwert für das Unternehmen gesehen .....	72
3	Erfolgsmodell für KMUs – Age-Management-Beratung im Firmenverbund .....	73
4	Innviertler Verbundberatung .....	73
5	Literatur .....	76

**Edith Konrad**

**Mehr Lebensqualität im Alter: »... mit 66 ist noch lange nicht Schluss!« ..... 77**

1	Einleitung .....	77
2	Netzwerk »Älter werden – Zukunft haben« – Eine oberösterreichische Antwort auf die Herausforderungen des demographischen Wandels .....	78

**Teil III – Zusammenfassung der Podiumsdiskussionen ..... 83**

**Marie Jelenko**

**Die »alten« Verlierer – am Arbeitsmarkt nichts Neues? Zwei Podiumsdiskussionen zu arbeitenden, arbeitslosen und arbeitssuchenden Älteren ..... 85**

1	Einleitung .....	85
2	Ältere Personen im Arbeitsprozess .....	86
2.1	Unternehmen im Wandel? .....	86
2.2	Politischer Wille und politische Notwendigkeiten .....	86
2.3	Defizitdenken gegenüber Älteren .....	87
3	Ältere arbeitslose und arbeitssuchende Personen .....	87
3.1	Zielgruppen und Ziele .....	87
3.2	Problemadäquate Maßnahmenangebote .....	88
3.3	Rolle des AMS .....	90
3.4	Arbeitslosigkeit und Armut .....	91
4	Literatur .....	91

**AutorInnenverzeichnis ..... 92**



## Vorwort

Die von AMS Österreich (Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation), der Caritas Österreich, dem Institut Analyse, Beratung und interdisziplinäre Forschung (abif) sowie dem Zentrum für Soziale Innovationen – ZSI (im Rahmen der »Dynamischen Qualitätssicherung« des BMWF) veranstalteten Fachtagungen »Arbeit für ältere Arbeitsuchende – Chance oder Sackgasse?« (27. September 2007) und »Alternde Belegschaften – Vom Golden Handshake zum Silver Worker« (14. März 2008) beschäftigten sich beide mit dem Thema »Alter & Arbeitsmarkt«. Einerseits wurde einen Tag lang dargestellt und diskutiert, wie Arbeitsfähigkeit in Betrieben so lange wie möglich erhalten werden kann. Andererseits wurde gefragt, wie ältere Arbeitsuchende wieder in den Arbeitsprozess integriert werden können. Der Erhalt von Arbeitsfähigkeit im Alter sowie die (Re-)Integration von älteren Arbeitsuchenden stellen dabei wesentliche arbeitsmarktpolitische Herausforderungen dar.

Der vorliegende AMS report umfasst die Beiträge dieser beiden Tagungen und eine ausführliche Dokumentation der Podiumsdiskussionen anlässlich dieser Tagungen.

- Im ersten Beitrag fassen **Mag.<sup>a</sup> Karin Steiner** (abif) und **Mag.<sup>a</sup> Marie Jelenko** (abif) die Ergebnisse aus einem Forschungsprojekt beauftragt durch das AMS Österreich zusammen. Ziel des Projektes war es, Beispiele guter arbeitsmarktpolitischer Praxis in Österreich und Europa zu sammeln und darzustellen sowie ExpertInnen und Betroffene nach ihren Erfahrungen mit Maßnahmen zu befragen.
- **Dr.<sup>in</sup> Marion Vogt** (FORBA) und **Mag. Manfred Krenn** (FORBA) fassen in ihrem Beitrag die Ergebnisse einer Untersuchung zusammen, die im Rahmen des EQUAL-Projektes »AGEpowerment« durchgeführt wurde. Dabei wurden u. a. Stereotype über Ältere sowie Motivationsfaktoren für Betriebe, Ältere zu beschäftigen, dargestellt.
- **Mag. Wolfgang Michalek** (ZSI) und **Mag.<sup>a</sup> Anette Scopetta** (ZSI) beschreiben in ihrem Beitrag die Ergebnisse des EQUAL-Projektes TEP\_EQUAL\_ELDERIY, wobei neben dem »Grünbuch für Ältere« auch auf besonders Erfolg versprechende Maßnahmen für Ältere eingegangen wird.
- **Mag. Roman Pöschl** (BBRZ, Berufliches Bildungs- und Rehabilitationszentrum) untersucht in seinem Beitrag kritisch das System der Arbeitsunfähigkeitsfeststellung in Österreich.
- Der selbständige Schweizer Unternehmensberater **Ruedi Winkler** erläutert in seinem Beitrag die vier Säulen des Erhaltes der Arbeitsfähigkeit Älterer in Unternehmen.
- Der Betriebsratsvorsitzende **Helmut Gruber** (Tischlerei-Unternehmen Team 7) beschreibt das Unternehmensprogramm der Tischlerei Team 7 zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation der Beschäftigten und zur Prävention des Verlustes von Arbeitsfähigkeit im Unternehmen.

- **Edith Konrad** (EU-Projektbüro der AK Oberösterreich) beschreibt die Aktivitäten des durch die Arbeiterkammer koordinierten Netzwerkes »Älter werden – Zukunft haben«.
- Abschließend fasst **Mag.<sup>a</sup> Marie Jelenko** die Ergebnisse aus den beiden Podiumsdiskussionen der Veranstaltungen zusammen.

**Mag.<sup>a</sup> Karin Steiner (abif)**

*abif – Analyse, Beratung und interdisziplinäre Forschung*

*www.abif.at*

**René Sturm**

*AMS Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation*

*www.ams-forschungsnetzwerk.at*

# Teil I

## **Arbeit für ältere Arbeitsuchende – Chance oder Sackgasse?**



**Karin Steiner / Marie Jelenko**

## **Productive Ageing – Maßnahmen zum Erhalt von Arbeitskraft und Gesundheit für Arbeitssuchende**

*»Den Jungen wird die Jugend geklaut und den Älteren das Alter.  
Das ist das System. Die Jugend ist bloß eine Bande, über die die Alten ihr Spiel spielen,  
ein Spiel, bei dem sie selbst das Gefühl für ihr Alter verlieren,  
am Ende ist keiner, was er ist, hat keiner, was er braucht.«*

ROBERT MENASSE, DON JUAN DE LA MANCHA ODER DIE ERZIEHUNG DER LUST

### **1 Einleitung**

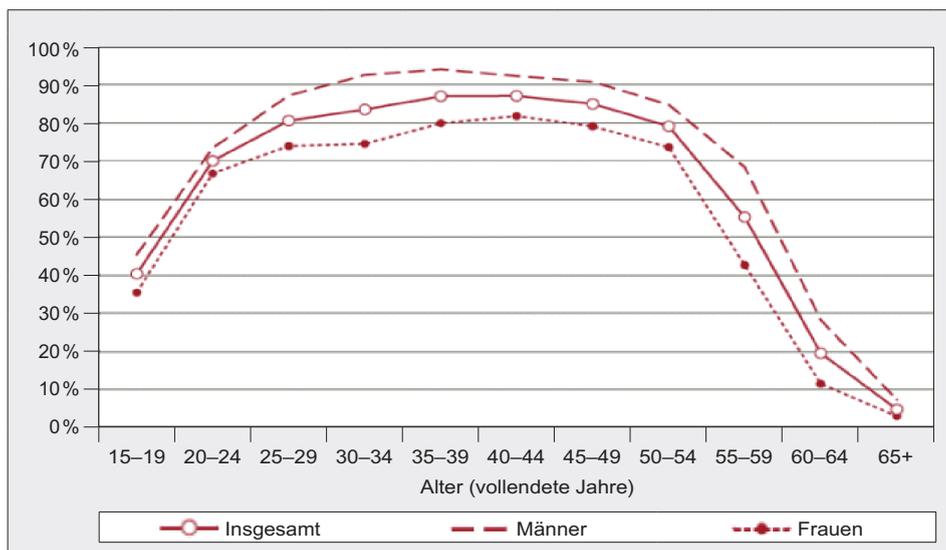
2007 führte abif im Auftrag des AMS eine Studie durch, die sich mit den Chancen und Möglichkeiten von Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitskraft und Gesundheit älterer Arbeitssuchender auseinandersetzt und auf deren verbesserte Arbeitsmarktintegration abzielt. Darin wurden sowohl die Situation Älterer am Arbeitsmarkt skizziert, nationale und internationale Good-Practice-Beispiele angeführt als auch eine Befragung von ExpertInnen und Betroffenen – insbesondere im Hinblick auf deren Erfahrungen mit arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen – durchgeführt. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse dieses Forschungsprojektes vorgestellt.

### **2 Ältere am Arbeitsmarkt – Aktuelle Lage und europäischer Vergleich**

Die Erwerbstätigenquote (= Anteil der Erwerbstätigen an der Bevölkerung) in Österreich lag 2007 bei rund 58 Prozent. Männer weisen dabei mit einer Quote von 66 Prozent eine deutlich höhere Erwerbsbeteiligung auf als Frauen mit rund 51 Prozent. Nach Berechnungen auf Basis von Eurostat ist Österreich mit einer Beschäftigungsquote (= Anteil der Erwerbstätigen im Alter von 15–64 Jahren an der Gesamtbevölkerung derselben Altersgruppe) von etwas über

70 Prozent im Jahr 2006 eines der wenigen EU-Länder, welches die diesbezüglichen Vorgaben der Lissabon-Agenda bereits erfüllt.<sup>1</sup> Anders sieht es bei der Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen zwischen 55 und 64 Jahren aus, wo die Erwerbstätigenquote derzeit (2007) bei rund 39 Prozent liegt (siehe Abbildung 1).<sup>2</sup>

**Abbildung 1: Altersspezifische Erwerbstätigenquote, Jahresdurchschnitt 2007**



Quelle: Statistik Austria, Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung (Durchschnitt aller Wochen eines Jahres), erstellt am 10.4.2008

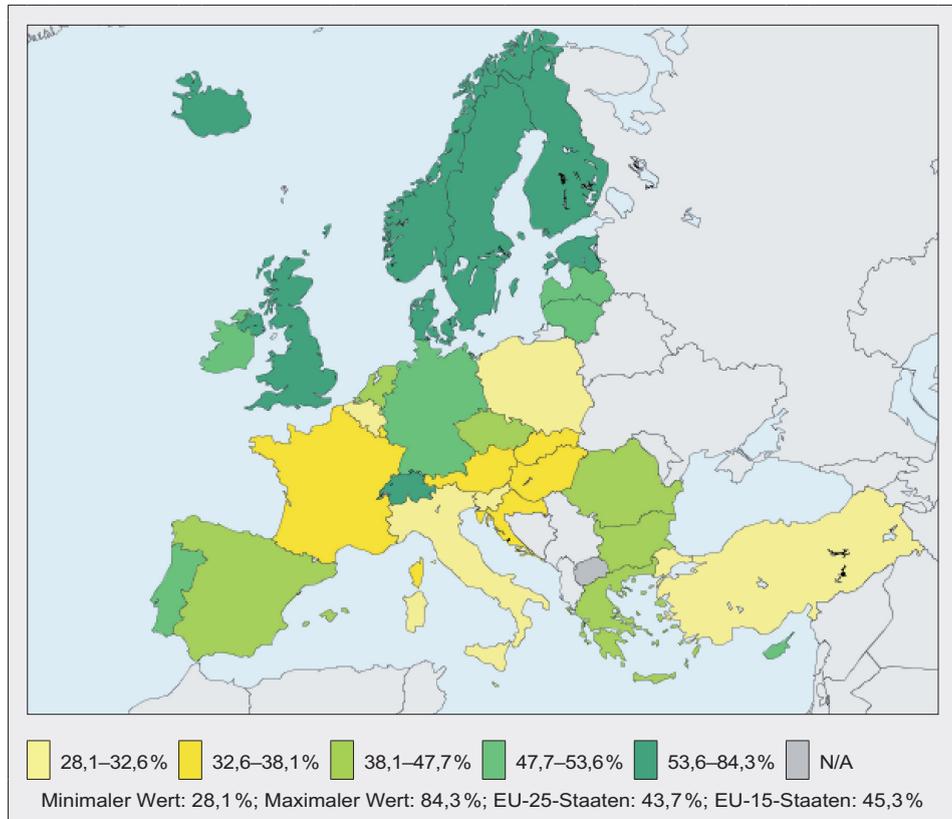
Im EU-Vergleich lag die Beschäftigungsquote ( $\neq$  Erwerbstätigenquote, s. o.) Älterer (55–64 Jahre) in Österreich im Jahr 2006 bei 35,5 Prozent und war damit um rund zehn Prozent geringer als jene der EU-15-Staaten (45,3 Prozent) und immerhin noch um rund acht Prozent geringer als jene der EU-25-Staaten (43,7 Prozent). Insbesondere die nordeuropäischen Länder (Dänemark, Schweden, Finnland, Island) sowie Großbritannien nehmen mit Erwerbsquoten Älterer von zwischen 55 und 84 Prozent eine Vorreiterrolle ein.<sup>3</sup> Wie Abbildung 2 zeigt, zählt Österreich zu jenen EU-Ländern mit einer ungünstigen Beschäftigungsquote älterer Personen und ist noch deutlich von dem Ziel der Lissabon-Agenda einer fünfzigprozentigen Erwerbsbeteiligung Älterer entfernt.

<sup>1</sup> Vgl. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> [14.4.2008].

<sup>2</sup> Vgl. [www.statistik.at/web\\_de/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/index.html) [14.4.2008].

<sup>3</sup> Vgl. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> [14.4.2008].

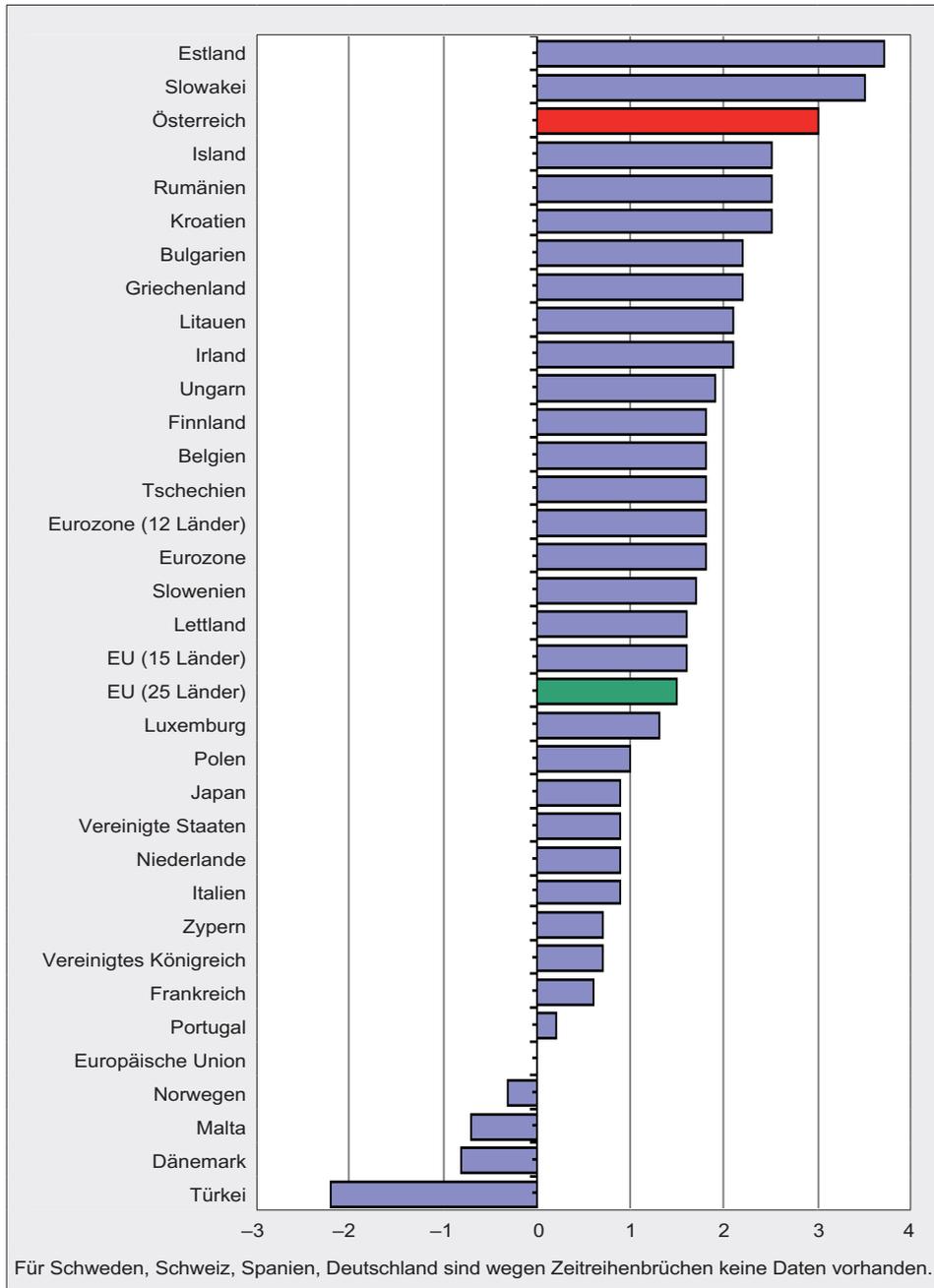
**Abbildung 2: Beschäftigungsquote älterer Erwerbstätiger 2006 im europäischen Vergleich**



Quelle: Eurostat

Nichtsdestotrotz steigt die Beschäftigungsquote Älterer in Österreich seit einigen Jahren stetig und im internationalen Vergleich relativ stark an. In den letzten zweieinhalb Jahren war ein Wachstum von etwas über drei Prozent zu beobachten. Kann dieses Wachstum aufrechterhalten werden, so wird Österreich das Lissabon-Ziel im Jahr 2011 erreichen. Damit zählt Österreich gemeinsam mit Ländern wie Deutschland und Frankreich zu jenen Nationen, welche die Lissabon-Agenda hinsichtlich der Erwerbsbeteiligung Älterer relativ bald (zwischen 2006 und 2012) umgesetzt haben werden. Als erstes werden dieses Ziel vermutlich Lettland und Litauen erreichen.

**Abbildung 3: Steigerung internationaler Erwerbstätigenquoten älterer ArbeitnehmerInnen zwischen 2004 und 2005<sup>4</sup>, in Prozentpunkten**

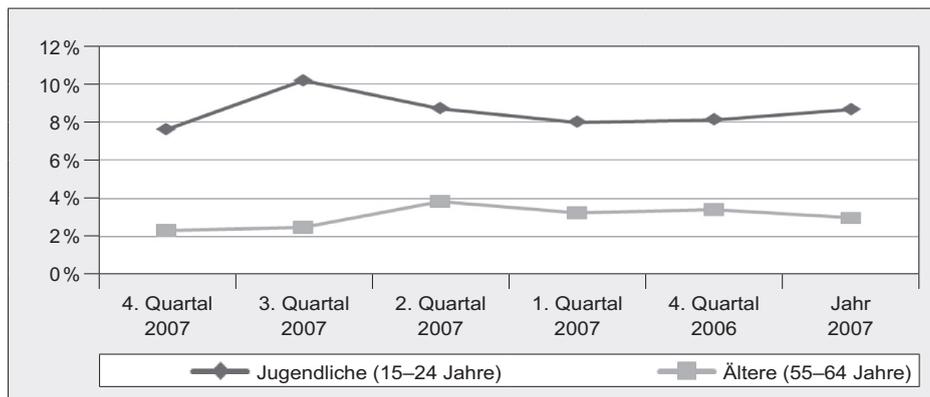


Quelle: Eurostat: Strukturindikatoren; eigene Berechnungen

<sup>4</sup> Eurostat: Strukturindikatoren, eigene Berechnungen.

Bleibt die geringe Beschäftigungsquote Älterer unberücksichtigt, so fällt deren Arbeitslosenquote mit rund drei Prozent relativ gering aus. Im Vergleich dazu sind nahezu neun Prozent der Jugendlichen (15–24 Jahre) arbeitslos und bilden damit sowie wegen ihrer künftigen Verweildauer am Arbeitsmarkt die zentrale Zielgruppe für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen.

**Abbildung 4: Arbeitslosenquote (internationale Definition) ausgewählter Altersgruppen 2007**



Quelle: Statistik Austria

Trotzdem werden von ExpertInnen starke arbeitsmarktrechtliche Erneuerungen im Hinblick auf ältere ArbeitnehmerInnen erwartet.<sup>5</sup> Die wesentlichen diesbezüglichen Argumente sind erstens der demographische Wandel, der à la longue das Paradoxon, dass die Arbeitswelt jünger wird, während die Gesamtbevölkerung altert, auflösen wird.<sup>6</sup> Daher müssen Betriebe und Erwerbstätige verstärkt auf längere Erwerbskarrieren vorbereitet werden. Zweitens gilt zwar die Prognose eines drohenden tiefgreifenden FacharbeiterInnenmangels als entkräftet; dennoch wird davon ausgegangen, dass es auf dem Arbeitsmarkt zu einem Auseinanderfallen von Angebot und Nachfrage in qualifikatorischer und regionaler Hinsicht kommen wird.<sup>7</sup> Dieser Umstand wird zu einer Neubewertung der Formel vom »Lebenslangen Lernen« führen. Es wird auch darum gehen, den Qualifizierungsbedarf der Arbeitswelt besser und strategischer mit den institutionellen Strukturen der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung zu verknüpfen.<sup>8</sup> Drittens gehören Ältere zwar zu jener Bevölkerungsgruppe, die am wenigsten von Arbeitslosigkeit betroffen sind; sind ältere ArbeitnehmerInnen aber einmal arbeitslos geworden, dann gehören sie eher zu den Langzeitarbeitslosen mit geringen Aussichten auf Reintegration in den Arbeitsmarkt.<sup>9</sup> Die Rückkehrchancen auf einen neuen Arbeitsplatz sinken mit zunehmendem

5 Vgl. Anette Scoppetta et al. 2006, Seite 33.

6 Vgl. Gerhard Naegele 2001, Seite 4.

7 Vgl. Ernst Kistler/Markus Hilpert 2001, Seite 7; Anette Scoppetta et al. 2006, Seite 33.

8 Vgl. Gerhard Naegele 2001, Seite 4.

9 Vgl. Marion Vogt 2003, Seite 12.

Alter rapide. Die gesetzlichen Möglichkeiten einer Frühpensionierung und auch die betriebliche Praxis des »Golden Handshake«, welche die betrieblichen Personalprobleme in einer einigermaßen sozialverträglichen Form bereinigt haben, gehören spätestens seit der Jahrtausendwende weitgehend der Vergangenheit an.<sup>10</sup> Daher muss durch entsprechende Maßnahmen die Chance einer Wiedereinstellung erhöht werden bzw. zumindest versucht werden, sozialverträgliche Zustände zu schaffen.

Gegen Verbesserungen für Ältere am Arbeitsmarkt sprechen aber die nach wie vor existierenden Vorurteile vieler Arbeitgeber gegenüber älterem Personal (z. B. geringere Flexibilität, höhere Krankheitsanfälligkeit, geringere Belastbarkeit und geringere Anpassungsfähigkeit), die trotz gegenteiliger Studien aufrecht erhalten werden. Auch eine höhere Bezahlung im Zuge des Senioritätsprinzips und die Möglichkeit, jüngerem Personal zu rekrutieren, stehen einer besseren Integration in den Arbeitsmarkt entgegen.

## 3 Ergebnisse des Forschungsprojektes

### 3.1 Untersuchungsdesign

Im Rahmen des von abif im Auftrag des AMS Österreich durchgeführten Forschungsprojektes wurden 16 ExpertInnen befragt. In erster Linie handelte es sich dabei um Personen, die arbeitsmarktintegrative bzw. unterstützende Maßnahmen für ältere Arbeitsuchende anbieten und damit umfangreiches Wissen über die Situation, die Bedürfnisse und Probleme von älteren Arbeitsuchenden einbringen sowie die Effektivität von Maßnahmen beurteilen und Gestaltungsvorschläge liefern können.<sup>11</sup>

Ziel der ExpertInnenbefragung war es, Wissen und Erkenntnisse über die Effektivität von arbeitsmarktintegrativen Maßnahmen für ältere Arbeitsuchende zu gewinnen sowie Vorschläge für eine bessere Gestaltung zu liefern. Dabei galt es, die aktuelle Arbeitsmarktsituation ebenso wie Bedürfnisse von und Anforderungen an ältere Arbeitsuchende zu berücksichtigen. In diesem Sinne gliederte sich auch der Leitfaden der ExpertInneninterviews nach den folgenden Schwerpunkten:

- Arbeitsmarkt für ältere Arbeitsuchende;
- Bedürfnisse und Probleme von älteren Arbeitsuchenden und
- Maßnahmen für ältere Arbeitsuchende,

wobei das Hauptgewicht der Befragung auf dem zuletzt genannten Themenkomplex lag.

---

<sup>10</sup> Vgl. Ernst Kistler/Markus Hilpert 2001, Seite 8.

<sup>11</sup> Nur im Raum Wien wurden die Interviews persönlich, am Arbeitsort der Befragten durchgeführt.

Im Anschluss an die ExpertInneninterviews wurden die Befragten gebeten, mögliche PartnerInnen für Interviews mit betroffenen älteren Arbeitsuchenden zu nennen. Aus diesen wurden 16 Personen nach theoretischen Kriterien (wie z. B. Geschlecht, Bildungshintergrund, Teilnahme an unterschiedlichen Maßnahmen) für die qualitative Befragung anhand eines Leitfadens ausgewählt. Dabei wurde darauf geachtet, einen annähernd gleichen Anteil von Frauen und Männern aus verschiedenen Maßnahmen, mit unterschiedlichem biographischen Hintergrund im Sample zu haben. Die Interviews wurden persönlich durchgeführt, in einigen Fällen auch telefonisch. Um interpretative Auswertungsverfahren anwenden zu können, wurden die Interviews auf Tonband aufgenommen und anschließend wörtlich und vollständig verschriftlicht.

Die Auswertung der Interviews fand unter Berücksichtigung der Grobanalyse nach Froschauer und dem analytischen Verfahren der Grounded Theory statt.<sup>12</sup> Das grob-analytische Vorgehen dient der »(...) Erforschung einer selektiven Abfolge von Aussagekomplexen, die in einem ersten Schritt komprimiert, dann expliziert und zuletzt strukturiert, d. h. in Thesen und Erklärungen über bestimmte Regelmäßigkeiten zusammengefaßt werden.«<sup>13</sup>

### 3.2 Subjektiver Umgang mit Arbeitslosigkeit

Zu Beginn der Arbeitslosigkeit sind laut den befragten Betroffenen die positiven Gedanken noch vorherrschend. Kurze Phasen der Arbeitslosigkeit werden daher kaum als belastend erlebt. Mit zunehmender Dauer von Arbeitslosigkeit nehmen hingegen Pessimismus und Depression zu.

Im Wesentlichen sind es Gefühle der eigenen Minderwertigkeit sowie Gedanken, in das bestehende System am Arbeitsmarkt nicht mehr hineinzupassen (junge Unternehmen versus ältere ArbeitnehmerInnen). Dabei werden Vorurteile von Arbeitgeberseite von älteren ArbeitnehmerInnen oft reproduziert und verstärkt. So wirkt auch die Prophezeiung »*Mit fünfzig kriegt man eh keinen Job mehr!*« zu einem gewissen Teil als »Self-Fulfilling-Prophecy« und daher negativ auf die Motivation der Betroffenen. Darüber hinaus bestätigt jeder weitere Tag in der Arbeitslosigkeit dieses Vorurteil und erhöht Frustration und Demotivation.

Im Zuge der Arbeitslosigkeit verstärkt sich häufig das Gefühl, dass man froh sein kann, wenn man überhaupt noch irgendeinen Job bekommt. Unterwürfigkeit und das Zurückschrauben der eigenen Erwartungen und Wünsche gehen damit einher.

Im Zusammenhang mit Stellenvermittlung durch das AMS gibt es je nach körperlicher und psychischer Verfassung sowie je nach Qualifikation unterschiedliche Reaktionen von Älteren auf die verschiedenen Jobangebote: Personen, die sich durch die angebotene Arbeit körperlich oder psychisch überfordert fühlen, sind zwar oft noch bestrebt, berufstätig zu sein, können

<sup>12</sup> Vgl. Ulrike Froschauer 1992; Anselm Strauss 1998.

<sup>13</sup> Ulrike Froschauer 1992, Seite 71.

das aber nicht mehr in der geforderten Form. Mentale Unterforderung oder Dequalifizierung manifestiert sich häufig in einem Gefühl der Degradierung, d. h. darin, mehr zu wollen, es aber nicht zu dürfen. Nicht erfüllte finanzielle Erwartungen hängen in der Regel mit der Höhe des Einkommens aus der letzten Erwerbstätigkeit zusammen sowie mit jener des Arbeitslosen- oder Notstandshilfebezuges.

Sind ältere Arbeitsuchende daran interessiert, sich höher zu qualifizieren und so ihre Chancen am Arbeitsmarkt zu verbessern, treffen sie kaum auf geeignete Unterstützung. Denn individuell angepasste, also auf Erfahrungen und Kompetenzen aufbauende Weiterbildungen werden kaum finanziert, und sehr allgemeine Grundausbildungen (z. B. der Europäische Computerführerschein ECDL) tragen – ohne tiefergehende Erfahrungen und Kenntnisse – kaum zu einer Verbesserung der Chancen von Älteren am Arbeitsmarkt bei. So machen Betroffene auch beim AMS die Erfahrung, dass sich Ausbildung für Ältere nicht mehr auszahle. Dieses wäre, so die ExpertInnen, vielfach nicht bereit, Älteren, die nur mehr »kurz« im Erwerbsleben verbleiben, Ausbildungen zu finanzieren. Dagegen würde die klassische AMS-Kursmaßnahme »Bewerbungstraining« bei Älteren oft überstrapaziert, ohne die Erfolgchancen am Arbeitsmarkt zu erhöhen. Vergessen wird dabei nur allzu oft, dass 50-Jährigen noch 15 Jahre Arbeit bevorstehen – nicht nur für Individuen zu lange, um im Status der Arbeitslosigkeit oder mit über- bzw. unterfordernden Arbeitsbedingungen zu leben.

War schon der Arbeitsplatzverlust mit einer Verringerung des Selbstwertgefühles und Ängsten verbunden, so führt, laut ExpertInnen, das fehlende Qualifizierungsinteresse des AMS zusammen mit restriktiven Vorgangsweisen und Erfolglosigkeit bei der Arbeitsuche zur Verstärkung von Ängsten, zu einem weiteren Verlust des Selbstwertgefühles und damit zu Motivationsverlust, wodurch sich die Chancen am Arbeitsmarkt weiter verringern.

Nicht immer sind ältere Arbeitslose aber daran interessiert, wieder in den Arbeitsmarkt einzusteigen bzw. hat sich die Resignation schon soweit entwickelt, dass der Glaube an einen erfolgreichen Wiedereinstieg verlorengegangen ist. Als einziger Hoffnungsschimmer erscheint dann die Pensionierung. In diesem Zusammenhang berichten einige ExpertInnen von ihrem Eindruck, dass manche ältere Arbeitslose noch im »alten« Schema leben, nicht mehr gewillt sind, Weiterbildungen oder Schulungen zu besuchen und sich »über die Ziellinie« zu retten versuchen. Dafür werden auch Versäumnisse der Politik verantwortlich gemacht, die parallel zur Anhebung des Pensionsantrittsalters keine sinnvollen Maßnahmen gesetzt hätte, um den Menschen einen längeren Verbleib im Erwerbsleben zu ermöglichen. Dass die Pensionierung nicht zutiefst ersehntes Ziel, sondern oft der einzige Ausweg aus der lange andauernden Arbeitslosigkeit ist, zeigen auch die qualitativen Interviews mit älteren Arbeitsuchenden. Nach einer erfolglosen sowie psychisch und finanziell belastenden Phase der Arbeitslosigkeit könnten endlich wieder Stabilität und Sicherheit in einem gesellschaftlich anerkannten Zustand – der Pension – gefunden werden. Weniger die Vermeidung von Arbeit als vielmehr die Vermeidung von Arbeitslosigkeit mit all ihren negativen Begleiterscheinungen lässt diesen Schritt attraktiv erscheinen.

### 3.3 Subjektives Gesundheitsempfinden

Wie schon aus anderen Studien bekannt ist, ist Arbeitslosigkeit ein belastender Zustand, vor allem dann, wenn er länger andauert.<sup>14</sup> Kein anderes soziodemographisches Merkmal (Alter, Geschlecht, sozialer Background etc.) steht mit einer negativen Gesundheitswahrnehmung so eng in Verbindung wie Langzeitarbeitslosigkeit, wobei der Ursachen-/Wirkungszusammenhang nicht geklärt ist. Die gesundheitlichen Beeinträchtigungen von Langzeitarbeitslosen (ab sechs Monaten Arbeitslosenbezug) sind vergleichsweise beträchtlich: Laut einer Befragung im Rahmen des EU SILC 2004 sind 19 Prozent der Arbeitslosen eigenen Angaben zufolge durch eine Behinderung stark beeinträchtigt, 30 Prozent sind chronisch krank und 16 Prozent in einem schlechten Gesundheitszustand.<sup>15</sup>

**Tabelle: Subjektiver Gesundheitszustand nach Erwerbsstatus der ÖsterreicherInnen (16–64 Jahre) im Jahr 2004**

Erwerbsstatus	Gut/ Sehr gut	Mittelmäßig	Schlecht/ Sehr schlecht
Erwerbstätig	85 %	13 %	3 %
Arbeitslos	60 %	25 %	15 %
Kurzeitarbeitslos (< 6 Monate)	72 %	20 %	8 %
Langzeitarbeitslos (>= 6 Monate)	57 %	27 %	16 %
Langzeitarbeitslos (>= 12 Monate)	54 %	29 %	17 %
Nicht erwerbstätig	66 %	23 %	11 %
Pension	53 %	33 %	14 %

Quelle: Statistik Austria 2006, Seite 120

Auch aus unserer qualitativen Befragung wird deutlich, dass Arbeitslosigkeit einen großen Einfluss auf die Gesundheit der Betroffenen hat. Dabei müssen allerdings zwei Situationen unterschieden werden:

- Wenn der/die Betroffene bereits vor dem Eintritt in die Arbeitslosigkeit unter gesundheitlichen Problemen im Allgemeinen bzw. unter psychischen Problemen im Speziellen (z. B. Burnout-Syndrom) leidet, dann kann sich die Arbeitslosigkeit zu Beginn positiv auf die Gesundheit auswirken, da nun mehr Zeit zur Verfügung steht, um sich professionell betreuen zu lassen, und eine Distanzierung vom stressigen Berufsleben möglich wird. Dagegen wirken sich vermutete Chancenlosigkeit am Arbeitsmarkt, Minderwertigkeitsgefühle durch den Arbeitslosenstatus oder ein problematisch erlebtes Ausscheiden aus der Firma schon zu Beginn der Arbeitslosigkeit negativ auf den Gesundheitszustand aus.

<sup>14</sup> Allen voran sei hier auf »Die Arbeitslosen von Marienthal« verwiesen. Vgl. Marie Jahoda et al. 1997.

<sup>15</sup> Vgl. Statistik Austria 2006, Seite 123.

- Fortdauernde Arbeitslosigkeit kann den Gesundheitszustand von älteren Arbeitssuchenden (weiter) massiv verschlechtern. Depressionen sind keine Seltenheit. Ursache dafür ist insbesondere das Gefühl der Minderwertigkeit, das bei älteren Arbeitssuchenden sehr ausgeprägt ist. Die Zugehörigkeit zu einer Kohorte, in der Erwerbsarbeit als wesentliches Kriterium für die vollwertige Einbindung eines Menschen in die Gesellschaft gilt, macht es den älteren Arbeitssuchenden besonders schwer, mit dem Zustand der Arbeitslosigkeit selbstbewusst umzugehen.

Eine Diskrepanz zwischen erlebter Leistungsfähigkeit und zugewiesener bzw. fehlender Jobangebote wirkt ebenfalls deprimierend. Das gilt in zweierlei Hinsicht: Erstens, wenn Arbeitssuchende spüren, noch leistungsfähig zu sein, aber keine Gelegenheit besteht, das eigene Können adäquat am Arbeitsmarkt einzubringen. Zweitens, wenn Personen von offizieller Seite immer noch als arbeitsfähig eingestuft werden, sich selbst aber nicht mehr in der Lage fühlen, bestimmte, körperlich anstrengende Arbeiten zu verrichten. Beide Aspekte dürften sich insbesondere bei arbeitszentrierten Menschen negativ auf ihre psychische Gesundheit auswirken, da ihnen ein für sie gesellschaftlich wertvoller Status verwehrt bleibt bzw. da sie sich trotz hohem Arbeitswillen eingestehen müssen, nicht mehr dieselben Leistungen wie früher erbringen zu können. Anzunehmen ist, dass vor allem bei geringer qualifizierten Personen, die während ihrer Erwerbszeit einer vor allem körperlichen Arbeit nachgegangen sind, letztere Erfahrung eine Rolle spielt.

Davon abgesehen gewinnt das Thema »Gesundheit« insbesondere bei Frauen mit fortschreitendem Alter an Bedeutung. Ein höheres Alter zeigt gesundheitliche Grenzen auf, und der Wunsch, in Gesundheit zu altern, nimmt zu. Aus Präventionsgründen werden bestimmte Tätigkeiten nicht (mehr) angestrebt. Hier ist allerdings zu erwähnen, dass nicht alle Ablehnungen auf gesundheitliche Aspekte zurückzuführen sind. Langjährige Erfahrungen im Berufsleben fördern die Entwicklung genauer Berufsvorstellungen bzw. genauer Vorstellungen darüber, was man nicht will/erträgt. Mit ihrem umfassenderen Erfahrungsschatz scheinen ältere ArbeitnehmerInnen bzw. Arbeitssuchende genau zu wissen, was sie sich vom Arbeitsmarkt oder von einem bestimmten Job erwarten (können) und welche Tätigkeiten sie ausführen können bzw. mit welchen Bedingungen sie umgehen wollen. Im Laufe des Arbeitslebens entwickeln sich so gewisse »Job-Prinzipien«: Jobs (oder Arbeitsbedingungen), die gegen diese Prinzipien laufen, werden nicht oder nur mit großem Widerwillen angenommen. Vor allem sind dies Tätigkeiten, bei denen sich die älteren Arbeitssuchenden unterfordert bzw. überqualifiziert fühlen. Auch wenn bereits schlechte Erfahrungen mit ähnlichen Betätigungen oder Bedingungen gemacht wurden, wird Abstand gehalten – unter Umständen auch wenn damit finanzielle Nachteile verbunden sind (z. B. Streichung der Notstandshilfe). Die Annahme »dequalifizierender« Jobs hat mitunter psychische Folgen, da sich die Betroffenen degradiert fühlen und sie ihre Erwerbssituation frustriert.

### 3.4 Maßnahmeempfehlungen

Vor dem Hintergrund der Untersuchungsergebnisse konnten im Wesentlichen folgende Empfehlungen für die Gestaltung von Maßnahmen für die Zielgruppe der älteren Arbeitsuchenden herausgearbeitet werden.

#### **Beratung durch das AMS bzw. Placement-Einrichtungen**

Im Zuge einer Weiterentwicklung des Betreuungsplanes des AMS sollte ausreichend Zeit zur Verfügung stehen, den persönlichen beruflichen Werdegang des/der Arbeitslosen nachzuvollziehen. Formale, nicht formale und informell erworbene Kompetenzen sollten gemeinsam mit einer Betreuungsperson herausgearbeitet werden. Darauf aufbauend sollten Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Zukunftsvorstellungen entwickelt und die Angemessenheit verschiedener Lernmethoden und Lernsettings abgeklärt werden.

Weiters ist es erforderlich, dass Beratungsangebote individuell auf die Bedürfnisse der Älteren zugeschnitten sind. Das beinhaltet z. B. speziell den Einsatz von älteren BeraterInnen, die sich auch in die Situation der Betroffenen einfühlend können. Wesentlich ist dabei auch, dass die individuellen Stärken der Älteren herausgearbeitet werden und eine individuelle Beratung erfolgt, welche Jobs im Hinblick darauf überhaupt noch in Frage kommen.

#### **Gruppenmaßnahmen und Ältere**

Gruppenmaßnahmen sind prinzipiell zu unterstützen, da sie die Möglichkeit zum Wissenstransfer, zur gegenseitigen Unterstützung und zu Feedback durch andere bieten. Gruppen verstärken soziale Kontakte und eröffnen durch das Feedback der anderen auch neue berufliche Perspektiven.

#### **Gruppenmaßnahmen und Einzelcoaching**

Im Hinblick auf Gruppenmaßnahmen sollte es flankierend für Ältere immer auch die Möglichkeit zu Einzelcoaching geben. Dabei ist es wichtig, dass eine persönliche Bezugsperson (Coach), die nach Möglichkeit nicht gewechselt wird, psychologische Hilfe anbieten kann und auch ausreichend Zeit für eine umfassende Beratung hat.

#### **Ältere und Gruppenzusammensetzung**

Hinsichtlich der alters- und wissens- bzw. ausbildungshomogenen Zusammensetzung von Gruppen ist zu betonen, dass eine Altersmischung prinzipiell von Vorteil sein kann. Insbesondere die Zuweisung von schwer vermittelbaren älteren Arbeitslosen in eine homogene Gruppe ist für alle Beteiligten schlicht zu deprimierend. In altersgemischten Gruppen können Ältere von Jüngeren lernen und umgekehrt. So erfahren Ältere auch, dass ihre Lebenserfahrung als Kapital gesehen wird.

Altershomogenität gilt hingegen dann als erstrebenswert, wenn eine vergleichbare Problemlage als wichtig erachtet wird. Das heißt, die Gruppe sollte in solchen Zusammenhän-

gen hinsichtlich des Alters relativ homogen sein, da sie den Austausch von altersspezifischen Problemen, Erwartungen und Erfahrungen fördert. Befunde einer Untersuchung zum Thema »Bildung im Alter« zeigen, dass ältere Menschen vor allem bei Kursen, die sich inhaltlich mit den Themen, »Computer«, »Technik«, »Gesundheit«, »Ernährung« und dem »Altern an sich« beschäftigen, eine altershomogene Zusammensetzung wünschen.<sup>16</sup>

Insgesamt ist es – trotz organisatorischem Mehraufwand – sinnvoll, teilweise themen- oder berufsspezifisch zu gruppieren bzw. verschiedene Gruppenformen anzubieten (alters-, themen-, berufsspezifisch). Insbesondere in Qualifizierungskursen wäre eine Trennung von TeilnehmerInnen mit sehr guten und solchen mit schlechteren Deutschkenntnissen wesentlich, um den Unterricht auf einem homogenen Niveau zu gewährleisten. Auch sollte darauf geachtet werden, dass Gruppen mit Älteren eine geringere TeilnehmerInnenzahl aufweisen, damit die Betreuung der einzelnen Personen intensiver ist.

### **Beginn einer Kursmaßnahme**

Es ist in jedem Fall wichtig, dass der Einstieg in eine Maßnahme frühzeitig erfolgt, um Depressionen und Motivationsverlust, die sich mit fortdauernder Arbeitslosigkeit massiv verstärken, zuvorkommen. Spätestens drei Monate nach Arbeitsplatzverlust sollte die Maßnahme starten. Sowohl während als auch nach dem Kurs ist es wichtig, dass ein Computerzugang mit Internetanschluss gewährleistet ist. Außerdem sollte es in Kursen neben Training und Unterricht auch freie Arbeitszeit für Recherchen und Bewerbungen mit individuellen AnsprechpartnerInnen geben.

### **Dauer einer Kursmaßnahme**

Prinzipiell sind längere Kursmaßnahmen für Ältere besser geeignet als kurze, da diese das Erlernte dann auch üben und verfestigen können. Allerdings muss dann die Kurszeit auch gut genutzt werden (kein Absitzen von Zeit!).

### **Gruppenarbeit als Methode**

Insbesondere Gruppenarbeit in Kursen wird als positiv gesehen, da diese zum Austausch mit anderen TeilnehmerInnen anregt, die TeilnehmerInnen also Feedback sowie neue Ideen und Anregungen bekommen.

### **Weiterbildung für Ältere**

Weiterbildung für Ältere macht prinzipiell Sinn, sollte aber gut geplant sein. Im Sinne der Prinzipien des Diversity Managements sollten TrainerInnen und BeraterInnen zunächst hinsichtlich eigener Vorurteile sensibilisiert werden. TrainerInnen sollten insbesondere ihre Frustrationstoleranz, was Absagen durch TeilnehmerInnen oder auch deren Selbstabwertung angeht, erhöhen. Weiterbildung ohne individuelle Bedürfnisanalyse und Kompetenzmessung kann eher

---

<sup>16</sup> Vgl. Sommer et al. 2004 ([www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung3/Pdf-Anlagen/bildung-im-alter.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung3/Pdf-Anlagen/bildung-im-alter.pdf)).

als Geldvernichtung gesehen werden. So hat etwa ECDL bei Älteren kaum positive Auswirkungen. Wenn weitergebildet wird, dann müssen die Inhalte auf bereits vorhandenes Wissen aufbauen oder im Zuge umfangreicherer Ausbildungen vermittelt werden. Am idealsten ist eine bedarfsgerechte Weiterbildung, die in Kooperation mit Firmen entwickelt wird oder während einer Arbeitserprobung stattfindet.

### **Gestaltung von Weiterbildung für Ältere**

Grundvoraussetzungen für den Start einer Weiterbildung sind Motivationsarbeit und die Überwindung von Lernbarrieren. Auch sollte zunächst bewusst gemacht werden, was jemand bereits an Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen erworben hat (Stärkenorientierung). Für die Älteren muss der Nutzen einer Weiterbildung klar ersichtlich sein. Wichtig sind zudem die Anknüpfung an bestehendes Wissen und die Berücksichtigung des steigenden Wiederholungsbedarfes von Älteren. Bei EDV-Kursen sollte zunächst einmal sanft an das »Ungeheuer PC« herangeführt werden, ebenso sollte das Üben am PC auch nach Kursende am Kursort möglich sein (Übungseffekt notwendig!). Die Erfahrungs- und Wissensweitergabe von Älteren sollte nach Möglichkeit in Kurse als Methode integriert werden. Das erhöht die Motivation der TeilnehmerInnen. Zudem ist es wichtig, dass Menschen die Möglichkeit bekommen, sich selbst gestalterisch in Kurse einzubringen, also nicht in diese »gesteckt« werden.

### **Geförderter 1. und 2. Arbeitsmarkt für Ältere**

Arbeitserprobung ist für ältere Arbeitslose vor allem nach längerer Arbeitslosigkeit eine Möglichkeit, sich Firmen aus der Nähe anzusehen, mitarbeiten zu können und wieder das Gefühl zu entwickeln, gebraucht zu werden. Jedoch sollte der Arbeitseinstieg nach längerer Arbeitslosigkeit auch ein langsamer sein, der ohne Druck und Hektik vonstatten geht, da Ältere in der Regel mehr Zeit brauchen, um sich an neue Prozesse zu gewöhnen. Unternehmen und Arbeitssuchende gehen im Rahmen einer Arbeitserprobung kaum ein Risiko ein, da Beschäftigte für diesen Zeitraum weiterhin ihren Bezug behalten und Unternehmen die Beschäftigten in der Einschulungsphase noch nicht bezahlen müssen. Eine Kostenübernahme zur 100 Prozent durch das Arbeitsmarktservice ist bei einer über vier Wochen hinausgehenden Beschäftigung allerdings abzulehnen. Lediglich teilweise Lohnfinanzierungen durch das AMS wären zu befürworten, um dem Dienstgeber einen Anreiz für eine längere Beschäftigung (sechs Monate) zu bieten.

Sozialökonomische Betriebe werden von den befragten ExpertInnen als wichtig angesehen, allerdings darf die Arbeit die Beschäftigten nicht unterfordern. Die Arbeitsdauer beläuft sich derzeit auf drei bis sechs Monate, sollte aber wieder auf ein Jahr durch das AMS verlängert werden. Gemeinnützige Arbeitskräfteüberlassung (z. B. Flexwork) bietet sich vor allem für den niederschweligen Bereich an und verringert die Hürde für die Unternehmen, eine ältere Person zu beschäftigen.

Im Einzelfall ist abzuwägen, ob und welche der Maßnahmen für den jeweiligen Arbeitssuchenden sinnvoll ist. Bestehen die Chance und der Wille, dass er/sie in seinem/ihrer (eher

gering qualifizierten) Bereich ohne weitere Qualifizierung wieder unterkommt, kann die Gemeinnützige Arbeitskräfteüberlassung sinnvoll sein. Soll und will er/sie (in Absprache mit einem Arbeitgeber) für einen speziellen Arbeitsbereich qualifiziert werden, ist eine Implacementstiftung zu überlegen. Outplacementstiftungen haben insbesondere in Wien Übergewicht, da hier der Stellenwert einer frühzeitigen Intervention in Zusammenhang mit einer erwarteten Arbeitslosigkeit groß ist. Geht es darum, ältere Arbeitsuchende wieder in einen Arbeitsprozess zu integrieren, damit sie (wieder) »produktiven« Selbstwert aufbauen sowie ihre beruflichen Perspektiven am Arbeitsmarkt reflektieren und konkretisieren können, kommt eine Tätigkeit in einem Sozialökonomischen Betrieb in Betracht. Insgesamt sollte ein stärkerer Bezug zur praktischen Verwertbarkeit von Maßnahmen hergestellt werden, innerhalb derer auch Kontakt-schienen zu Betrieben gelegt werden.

### **Gesundheitschecks und Gesundheitsförderung**

Ein wesentlicher Aspekt, der insbesondere bei Frauen im Alter an Bedeutung gewinnt, ist die Auseinandersetzung mit dem Thema »Gesundheit«. Dabei achten sie vermehrt darauf, dass die angebotenen Arbeitsplätze an ihre gesundheitliche Situation angepasst sind bzw. nicht dauerhaft zur Verschlechterung des Gesundheitszustandes beitragen. Denn ein großer Teil der älteren Arbeitslosen weist bereits eine mehr oder weniger starke körperliche Einschränkung auf. In diesem Sinne wäre eine enge Bindung von Maßnahmen an Erkenntnisse aus der beruflichen Rehabilitation wichtig. Auch gezielte Maßnahmen der Gesundheitsförderung können den psychischen und physischen Zustand der Betroffenen verbessern und die Motivation ankurbeln. Zudem besteht insbesondere bei älteren Frauen ein großes Interesse an gesundheitsbezogenen Weiterbildungen. In diesem Zusammenhang sind auch Qualifizierungsmaßnahmen zu überlegen.

### **Sonstige Maßnahmen**

PR- und Werbemaßnahmen im Hinblick auf die Arbeitsmarkt(re)integration Älterer stellen einen wesentlichen Pfeiler in der Bekämpfung von Diskriminierung am Arbeitsmarkt dar. Zu begrüßen sind auch Kontakttreffen zwischen Unternehmen und Älteren, die dabei helfen Vorurteile abzubauen und Information einzuholen. Auch die Eigeninitiative bei Bewerbungen seitens der arbeitssuchenden Älteren darf nicht unterschätzt werden. So sollte auch danach gefragt werden, was Unternehmen brauchen (»Schaffung eines eigenen Arbeitsplatzes«). Parallel zur Anhebung des Pensionsalters sollten flankierende Maßnahmen gesetzt werden. Modelle zur Schaffung von Übergangsarbeit für alle jene, die nur mehr zwei bis drei Jahre bis zur Pension haben, sollten angedacht und entsprechend gefördert werden.

## 4 Maßnahmen für ältere Arbeitsuchende: Eckpfeiler und Zielgruppen

Nach dieser Beschreibung der Situation älterer Arbeitsloser inklusive empfohlener Maßnahmen werden im Folgenden wesentliche Eckpfeiler, nach denen Maßnahmen für ältere Arbeitsuchende strukturiert werden sollten, kurz in Übersichtsform dargestellt sowie anschließend vier zentrale Zielgruppen von älteren Arbeitslosen ebenfalls tabellarisch genauer erläutert.

### Übersicht 1: Eckpfeiler der Maßnahmen für ältere Arbeitsuchende

<b>Anforderungen an TrainerInnen/BetreuerInnen</b>	Hintergrundwissen über Arbeitsmarkt, soziale Kompetenz, Reflexionsvermögen, Frustrationstoleranz, Achtung und Anerkennung der Erfahrung von älteren Arbeitsuchenden, Altersanpassung (soll in etwa dem Alter der Betroffenen entsprechen), enge Unternehmenskontakte und Vermittlungskompetenz
<b>Bedarfs- und Praxisorientierung</b>	Praktische Verwertbarkeit von Maßnahmen am Arbeitsmarkt mitdenken und fördern, verstärkte Zusammenarbeit mit Arbeitgebern vor dem Setzen von Qualifizierungsmaßnahmen
<b>Förderung von Eigeninitiative, Selbstverantwortung und Selbstwert</b>	Möglichkeit des aktiven »Sich-Einbringens« statt passiven »In-Kurse-Steckens«, Wertschätzung von Erfahrung statt Abwertung von Alter, Ermöglichung des sozialen Austausches mit Personen in ähnlicher Lage
<b>Gesundheitsorientierung</b>	Gesundheitschecks zur Erfassung der Leistungs- bzw. Arbeitsfähigkeit, Gesundheitsförderung während der Arbeitslosigkeit zur Ankurbelung von Motivation und Leistungsfähigkeit, Gesundheit als theoretischer Kursinhalt (insbesondere für Frauen)
<b>Gruppenzusammensetzung</b>	Altershomogene Gruppen in spezifischen Themenbereichen (z. B. EDV) und als Möglichkeit des gegenseitigen Austausches und zur Stärkung des Selbstwertgefühles – wenn organisatorisch möglich und inhaltlich sinnvoll, daneben auch andere Gruppenkonstellationen anbieten: z. B. berufs-, branchen-, themen-, geschlechts-, qualifikationsspezifisch
<b>Individuelle Bedürfnisorientierung</b>	Ausreichende Zeitressourcen für »Contracting-Phase«, Berücksichtigung individueller Erfahrungen und Bedürfnisse als Grundlage für Arbeitsvermittlungs- und/oder Qualifizierungsmaßnahmen
<b>Lehr- und Lernmethodenanpassung</b>	Vermittlung des praktischen Nutzens von Lernen (Verwertbarkeit am Arbeitsmarkt), realitätsnähe von Methoden (keine abstrakten »Spiele«), Nutzung von unterschiedlichen (oft langjährigen) Erfahrungen durch gegenseitige Weitergabe von Kompetenzen
<b>Rechtlich/formale Beratung</b>	Gezielte Individualcoachings für ältere Arbeitsuchende, in welchen über rechtliche und formale Bedingungen informiert wird, die auf die Einzelperson sowie auf spezifische Arbeits- und Lebenssituationen abgestimmt sind
<b>Sonstige Rahmenbedingungen</b>	Ausreichende Zeitressourcen (für Kurse, Trainings, Betreuung etc.), Kontinuität der Betreuung, systematische und kontinuierliche Begleitung der Arbeitsuchenden auch in Übergangsphasen, gute Dreiecksbeziehung zwischen AMS-BeraterInnen, TrainerInnen und Arbeitsuchenden
<b>Zielgruppenorientierung</b>	Grundsätzliche Abstimmung der Maßnahmen auf die Lage und Einstellungen arbeitsmarktferner bzw. arbeitsmarktmotivierter älterer Arbeitsuchender, daneben auch Berücksichtigung von Geschlecht, Bildungsstand/soziale Schicht, Muttersprache, Beruf/Branchen

Darüber hinaus gilt es, die besondere Arbeits- und Lebenssituation von älteren Arbeitsuchenden nicht nur im Rahmen der Biographiearbeit innerhalb einer Maßnahme, sondern auch als Orientierung für das Setzen von Maßnahmen zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund werden vier spezifische Zielgruppen von älteren Arbeitsuchenden beschrieben (siehe Übersicht 2), die je unterschiedliche Ausprägungen von Einstellung zur Arbeit, Motivation und Einstellung zu Qualifikation aufweisen, was bei der Gestaltung von Maßnahmen Berücksichtigung finden sollte.

Im Hinblick auf die Maßnahmengestaltung ist dabei anzumerken, dass die Dauer der Arbeitslosigkeit ebenfalls eine wichtige Rolle für die Arbeitsmarktintegration spielt. Da mit länger andauernder Arbeitslosigkeit die Motivation und der Selbstwert der Arbeitsuchenden massiv zurückgehen und Resignation sowie damit verbunden psychische Beeinträchtigungen auftreten können, müssen zunehmend Maßnahmen zur Motivation und Aktivierung, zum Aufbau des Selbstwertes sowie zur Gesundheitsförderung ergriffen werden. Darüber hinaus gewinnen Beschäftigungsmöglichkeiten am 2. Arbeitsmarkt eine höhere Bedeutung, wenn der direkte Schritt in den 1. Arbeitsmarkt kaum möglich erscheint. Davon abgesehen gilt es zu beachten, dass ein solcher Raster, wie er in der Übersicht 2 dargestellt ist, niemals statisch und dogmatisch angewandt werden darf. Er kann eine Orientierungshilfe sein, wenn darüber nachgedacht wird, welche Maßnahmen und Strategien für welche Personengruppe sinnvoll wären, welche Hintergründe Berücksichtigung finden sollten. Darüber hinaus ist aber immer wieder sowie von Fall zu Fall zu überprüfen, ob spezifische Maßnahmen passen oder im Hinblick auf individuelle Bedürfnisse adaptiert werden müssen. Denn auch ein geringqualifizierter, resignierter männlicher Arbeiter kann – insbesondere nach Aufbau des Selbstwertes sowie nach Motivations- und Aktivierungsarbeit – Interesse an fachlicher Weiterbildung entwickeln, um einen spezifischen Beruf ergreifen zu können.

**Übersicht 2: Zielgruppen bei Maßnahmen für ältere Arbeitsuchende**

Personenkreis	Einstellung zu Arbeit	Motivation	Einstellung zu Qualifikation	Strategien	Maßnahmen
Vor allem Männer, tendenziell geringere Qualifikation, z.T. langjährige Arbeitstätigkeit in einem Betrieb	Enttäuscht bis resigniert	Gering	Ablehnende Haltung, sehen keinen Sinn/ Nutzen in Qualifizierung (eher bildungsferne Schichten)	Stärkung des Selbstwertes Gesundheitschecks (subjektiv und objektiv) Motivations- und Aktivierungsarbeit Info darüber, warum Arbeitssuche sinnvoll sein könnte Förderung und Herausarbeiten beruflicher Zukunftsvorstellungen Qualifizierung nur mit konkretem Ziel am Arbeitsmarkt und praxisbezogen (nicht theoretisch) Kontakte zu Unternehmen knüpfen	Individuelles Coaching (Selbstwert, Motivation, Aktivierung) Gruppenmaßnahmen zur Arbeitsmarktorientierung Maßnahmen zur Gesundheitsförderung Gemeinnützige Arbeitskräfteüberlassung SÖBs Implacementstiftungen (wenn gewisse Qualifizierungsbereitschaft gegeben)

Vor allem Männer, tendenziell höher qualifiziert, meist langjährige Arbeitstätigkeit in einem Betrieb	Hohe Ansprüche an die Arbeit (keine Über- und Unterforderung) und das Gehalt	Mittel	Qualifizierung nur dann, wenn inhaltlich anspruchsvoll	<p>Gesundheitschecks (subjektiv und objektiv)</p> <p>Herausarbeiten von insb. beruflichen Erfahrungen/Kompetenzen, die am Arbeitsmarkt einsetzbar sind</p> <p>Herausarbeiten von beruflichen Zukunftsvorstellung</p> <p>Auf Qualifikationserfordernisse für konkreten Beruf aufmerksam machen</p> <p>Kontakte zu Unternehmen knüpfen und Qualifizierungsschritte setzen</p>	<p>Individuelles Coaching (Erfahrungen, Kompetenzen, Möglichkeiten am Arbeitsmarkt)</p> <p>Gruppenmaßnahmen zur Arbeitsmarktorientierung</p> <p>Maßnahmen zur Gesundheitsförderung</p> <p>Implacementstiftungen</p> <p>Ausgewählte spezielle Fachkurse, bei Interesse auch Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung</p>
Vor allem Frauen, eher im höher gebildeten Bereich, können sich nach Phasen der Betreuung wieder voll und ganz der Arbeit widmen	Herausforderung, Arbeit hat Lebenssinn und ist Lebensaufgabe	Hoch	Prinzipielle Offenheit gegenüber Qualifizierung, sehen auch sozialen Wert	<p>Gesundheitschecks (subjektiv und objektiv)</p> <p>Herausarbeitung von beruflichen und insbesondere außerberuflichen Erfahrungen und Kompetenzen, die am Arbeitsmarkt einsetzbar sind</p> <p>Stärkung des Selbstbewusstseins</p> <p>Herausarbeiten von beruflichen Zukunftsvorstellungen</p> <p>Verknüpfung von Erfahrungen/Kompetenzen mit Berufsvorstellungen und Ableitung von Qualifikationserfordernissen</p> <p>Qualifizierungsschritte setzen, Unternehmen kontaktieren</p>	<p>Individuelles Coaching (Erfahrungen, Kompetenzen, Möglichkeiten am Arbeitsmarkt)</p> <p>(Frauenspezifische) Gruppenmaßnahmen zur Arbeitsmarktorientierung</p> <p>Maßnahmen zur Gesundheitsförderung</p> <p>Implacementstiftungen</p> <p>Ausgewählte spezielle Fachkurse</p> <p>Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung</p>
Vor allem Frauen, eher geringere Qualifikation, brauchen noch Pensionsjahre, Familie hat gegenüber Erwerbsarbeit Priorität	Notwendigkeit, haben keine hohen Ansprüche an Arbeit, soll aber möglichst vereinbar mit dem Familienleben sein	Mittel	Pragmatische Einstellung gegenüber Qualifizierung, sehen gewissen sozialen Wert, besuchen sie aber primär, um finanzielle Unterstützung nicht zu verlieren	<p>Gesundheitschecks (subjektiv und objektiv)</p> <p>Motivations- und Aktivierungsarbeit</p> <p>Herausarbeitung von beruflichen und insbesondere außerberuflichen Erfahrungen und Kompetenzen, die am Arbeitsmarkt einsetzbar sind</p> <p>Stärkung des Selbstbewusstseins</p> <p>Herausarbeiten von beruflichen Zukunftsvorstellungen unter Berücksichtigung des damit verbundenen Aufwandes</p> <p>Verknüpfung von Erfahrungen/Kompetenzen mit Berufsvorstellungen und wenn nötig Ableitung von Qualifikationserfordernissen</p> <p>Kontakte mit Unternehmen aufnehmen, wenn notwendig kurzfristige Qualifizierungsschritte setzen</p>	<p>Individuelles Coaching (Motivation, Aktivierung, Selbstbewusstsein)</p> <p>(Frauenspezifische) Gruppenmaßnahmen zur Arbeitsmarktorientierung</p> <p>Maßnahmen zur Gesundheitsförderung</p> <p>Gemeinnützige Arbeitskräfteüberlassung</p> <p>Implacementstiftungen</p> <p>Ausgewählte spezielle Fachkurse und Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung (wenn Interesse/Bereitschaft dafür gegeben)</p>

## 5 Literatur

- Froschauer, Ulrike (1992): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme, Wien.
- Kistler, Ernst/Hilpert, Markus (2001): Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 3–4/2001, Seite 5–13.
- Naegele, Gerhard (2001): Demographischer Wandel und »Erwerbsarbeit«, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 3–4/2001, Seite 3–4.
- Scoppetta, Anette/Michalek, Wolfgang/Maier, Dirk (2006): Pakte-Grünbuch Ältere. Zentrum für soziale Innovation, Wien.
- Steiner, Karin/Jelenko, Marie/Moser, Winfried (2007): Productive Ageing – Chancen und Möglichkeiten von Maßnahmen zum Erhalt von Arbeitskraft & Gesundheit für Arbeitslose/Arbeitsuchende zur verbesserten Arbeitsmarktintegration – arbeitsmarktpolitische, arbeitspsychologische, soziologische Perspektiven, Wien.
- Strauss, Anselm (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung: Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen und soziologischen Forschung, München.
- Vogt, Marion (2003): Politik und Maßnahmen für die Beschäftigung Älterer. Erfahrungen in ausgewählten EU-Ländern, Forba-Forschungsbericht 9, Wien.

## **Marion Vogt/Manfred Krenn**

# **Motive und Bedingungen von Unternehmen für die Einstellung älterer Arbeitsuchender**

## **1 Einleitung**

Die so genannten »Älteren« schafften es in der letzten Zeit, immer öfter Gegenstand von Zeitungsartikeln, Radio- und Fernsehreportagen zu sein. Die demographischen Prognosen, die uns eine Verringerung der Bevölkerung ebenso wie eine Erhöhung des Anteiles von »Älteren«, denen nur mehr wenige junge Personen gegenüberstehen werden, vorhersagen, zeichnen dafür verantwortlich, dass sich das öffentliche Interesse dieser bestimmten Altersgruppe zuwendet. Ein Interesse allerdings, das vorwiegend auf die »älteren« Beschäftigten fokussiert und die von Arbeitslosigkeit betroffenen Personen dieser Altersgruppe vernachlässigt.

Aber gerade deren Situation muss als besonders prekär bezeichnet werden, führten doch die Pensionsreformen der letzten Jahre dazu, Möglichkeiten der Frühpension zu verhindern und gleichzeitig ein höheres Pensionsantrittsalter zu etablieren. Für jene, die ab einem gewissen Alter ihren Arbeitsplatz verlieren, bedeutet dies, dass sich die Zeitspanne bis zur Pension verlängert, in der sie einen neuen Arbeitsplatz suchen und finden müssen. Dass sich dieses Unterfangen für Personen höheren Alters als besonders schwierig gestaltet, erscheint angesichts der gängigen Stereotype und Vorurteile, wie »Ältere« wären zu teuer, seien weiterbildungsresistent, verursachten zu hohe Krankenstandskosten etc., als nicht besonders verwunderlich.

Nun stellt sich natürlich die Frage, von welchen Motiven Betriebe geleitet sind bzw. unter welchen Bedingungen sie bereit sind, Über-44-Jährige – so die »offizielle« Definition, ab der man in Österreich zu den »Älteren« zählt – einzustellen. Der vorliegende Artikel versucht dieser Frage nachzugehen und bezieht sich dabei auf eine Untersuchung, die im Rahmen des EQUAL-Projektes »AGEpowerment« durchgeführt wurde.<sup>1</sup> Diese Studie fokussiert zwar hauptsächlich auf die Situation »älterer« Arbeitsuchender, jedoch bedarf es für die Reintegration von »älteren« Arbeitsuchenden in Beschäftigung der entsprechenden Unternehmen, die bereit sind, diese in ihren Betrieb auch aufzunehmen. Aus diesem Grund haben wir auch Gespräche mit Personalverantwortlichen aus zwölf Betrieben, die Über-44-Jährige einstellten, geführt. Die Ergebnisse dieser Interviews werden im Folgenden näher dargestellt.

<sup>1</sup> Siehe Manfred Krenn/Marion Vogt (2007): »... da kräht kein Hahn nach Ihnen.« Die Situation von »älteren« Arbeitslosen und ihre Chancen auf Reintegration in Beschäftigung, FORBA-Forschungsbericht 1/2007.

## 2 Zusammensetzung der Betriebe

Nachdem im Mittelpunkt unseres Forschungsinteresses die Bedingungen und Motive stehen, die Betriebe veranlassen, »ältere« Arbeitsuchende in ihr Unternehmen aufzunehmen, legten wir als primäres Auswahlkriterium für die zu interviewenden Betriebe die Aufnahme von Personen, die über 44 Jahre alt sind, fest.<sup>2</sup> Andere Aspekte, wie beispielsweise die Branchenzugehörigkeit oder das Durchschnittsalter der Beschäftigten, überließen wir dem Zufall der empirischen Realität. Aus diesem Grund fanden Unternehmen mit den verschiedensten Ausprägungen Eingang in die Untersuchung. So ist die Beschäftigtenzahl der von uns interviewten Unternehmen breit gestreut und reicht von einer bis zu 400 Beschäftigten. Im Detail beschäftigen zwei Betriebe bis zu zehn ArbeitnehmerInnen, vier Unternehmen zwischen 21 und 50 Personen und zwei Firmen zwischen 51 und 100 Personen. In einem Betrieb arbeiten zwischen 100 und 250 Beschäftigte und in drei Unternehmen zwischen 250 und 400 ArbeitnehmerInnen.

Auch die Branchen, in denen die Betriebe tätig sind, sind sehr unterschiedlich. Zwei der Unternehmen sind Produktionsbetriebe und stellen Innenausstattungen von Fahrzeugen bzw. Wälzlager her. Einer der Betriebe dieser Studie ist in der Sparte der Industriemontage und des Anlagenbaues tätig und ein anderer ist im Hotel- und Gastgewerbe angesiedelt. Drei Unternehmen befinden sich in einem hochqualifizierten Arbeitsmarktsegment mit hohem AkademikerInnenanteil. Es handelt sich dabei um einen Verlag, eine Rechtsanwaltskanzlei und ein Chemielabor. Allerdings sind vier Betriebe in derselben Branche tätig, nämlich im Handel.

Wie die Aufteilung der Betriebe auf die verschiedenen Branchen bereits andeutet, weisen die Unternehmen aufgrund der geschlechtsspezifischen Segmentierung des Arbeitsmarktes auch Belegschaften mit hohem Männer- oder Frauenanteil auf. So beträgt der Anteil der Frauen in fünf Betrieben zwischen 80 und 95 Prozent. In fünf weiteren Unternehmen sind zwischen 80 und 95 Prozent der Beschäftigten hingegen männlich. Nur zwei Betriebe, der Verlag und das Chemielabor, verfügen über einen ausgeglichenen Anteil an Frauen und Männern.

Auch wenn die hier untersuchten Betriebe »ältere« Personen eingestellt haben, so ist das Durchschnittsalter der Beschäftigten in den meisten Unternehmen dennoch relativ gering. In einem Drittel der Betriebe liegt es zwischen 31 und 35 Jahren. In drei weiteren Unternehmen sind die Beschäftigten durchschnittlich zwischen 40 und 42 Jahren alt. Drei der Betriebe hingegen verfügen über ein Personal, das eher zu den »älteren« Arbeitskräften gehört. So sind in einem Unternehmen 40 Prozent der ArbeitnehmerInnen über 45 Jahre alt, und in einem anderen Betrieb sind alle bis auf einen Beschäftigten über 40 Jahre alt. Im dritten Unternehmen ist der bzw. die jüngste Beschäftigte sogar 45 Jahre alt.

---

2 Der Zugang zu den Unternehmen wurde uns einerseits über zwei niederösterreichische Implacemntstiftungen für »ältere« Arbeitslose und andererseits über den Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds (WAFF) ermöglicht. Insgesamt haben wir Zugang zu acht Betrieben über die Implacemntstiftungen und zu drei Betrieben über den WAFF erhalten. ProjektpartnerInnen haben uns den Kontakt zu einem steirischen Unternehmen hergestellt.

Die Anzahl der Personen, die bereits zur »älteren« Gruppe auf dem Arbeitsmarkt gehört und in den letzten Jahren von den Betrieben eingestellt wurde, differiert ebenfalls voneinander. So haben drei der Unternehmen nur eine Person dieser Altersgruppe eingestellt. In zwei Betrieben haben zwei über-45-jährige Personen einen Arbeitsplatz gefunden. Drei Unternehmen stellten bereits mehrere Personen, die über 45 Jahre alt sind, ein: In einem Betrieb waren es sieben, in einem weiteren zehn und das dritte Unternehmen hat bereits zwölf »ältere« Arbeitslose eingestellt. Jene beiden Betriebe, die hauptsächlich oder zur Gänze aus »älteren« Beschäftigten bestehen, verfolgen damit eine bestimmte Strategie und nehmen deshalb auch nur »Ältere« auf. Diesen positiven Beispielen stehen auch zwei negative gegenüber: In zwei der untersuchten Firmen haben die »älteren« Personen diese auch wieder verlassen.

Es herrschen auch bestimmte Besonderheiten in den von uns untersuchten Betrieben vor. Bei mehreren der Firmen handelt es sich um Unternehmen, die von der Eltern- auf die Kindergeneration übertragen wurden, was in allen drei Fällen zu einer Expansion führte, die sich auch in der Anzahl der Beschäftigten niederschlug. In drei weiteren Betrieben kam es aufgrund von Veränderungen in der Konzernzentrale ebenfalls zu bestimmten Erneuerungen. Eine Firma wurde als Tochter eines deutschen Konzerns im Rahmen eines Management-Buy-Outs als selbständiger Betrieb weitergeführt. Ein Unternehmen hat seine Werkstätte in eine große Abteilung umgewandelt, da ein anderes Schwesterunternehmen seine Produktion verringert hat und vom österreichischen Standort übernommen wurde. Die dritte Firma hat das Unternehmen vom französischen Konzern übernommen, da die Aktionäre des börsennotierten Konzerns die damals nicht ausreichend profitable österreichische Niederlassung schließen wollten. Mittlerweile hat der Betrieb seine Standorte von sieben auf zehn Filialen erhöht. Interessant ist an diesem letzten Fall, dass der österreichische Standort aus der Sicht der Konzernaktionäre aus Profitabilitätsüberlegungen geschlossen werden sollte, die erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens durch den neuen Eigentümer aber auf einer von Shareholder-Value-Kriterien und dem aktuellen Mainstream völlig abweichenden Unternehmensführung basiert.

### **3 Erklärungsfaktoren für die Einstellung »älterer« Arbeitssuchender**

Ein Faktor, der als günstige Rahmenbedingung für die Einstellung von »älteren« Arbeitssuchenden betrachtet werden muss, ist die prinzipielle Ausrichtung der Personalpolitik der untersuchten Unternehmen. Auffallend war, dass in allen von uns untersuchten Unternehmen die Personalpolitik auf langfristige stabile Beschäftigung ausgerichtet war. Kombiniert ist diese Strategie mit interner Personalentwicklung. Das heißt, die Unternehmen versuchen über Weiterbildung die Qualifikationen und Kompetenzen ihrer Beschäftigten auf dem erforderlichen Stand zu halten. In solchen Unternehmen haben »ältere« Beschäftigte durchaus noch einen Stellenwert.

Aber es sind nicht nur allein diese Aspekte einer langfristig orientierten Personalpolitik, die förderliche Rahmenbedingungen für »ältere« Arbeitskräfte im Allgemeinen schaffen. Es ist vielmehr die Sozialordnung im Betrieb, die gesamte Unternehmenskultur, die den eigentlichen Rahmen speziell auch für die Einstellung »Älterer« bildet. Es geht im Prinzip um die ethisch-moralische Fundierung der Unternehmenspolitik, die auch im Umgang mit den Beschäftigten zum Ausdruck kommt. Etwa wie die Unternehmen reagieren, wenn bei einem/einer MitarbeiterIn chronische gesundheitliche Beschwerden auftreten, die ihre Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. In dem untersuchten Hotelbetrieb beispielsweise wird Hilfe nicht nur bei gesundheitlichen, sondern auch privaten Problemen der Beschäftigten angeboten. Dieser doch außergewöhnliche Umgang mit den Beschäftigten muss auf die Einsicht zurückgeführt werden, dass eine pflegliche Behandlung der Beschäftigten unmittelbar funktional für die Qualitätsorientierung und den Geschäftserfolg ist, die dafür verantwortlich sind.

In zwei anderen Unternehmen wird insbesondere auf »älteres« Personal gesetzt. Diese beiden Betriebe bestehen hauptsächlich oder zur Gänze aus über-40-jährigen Beschäftigten und stellen auch ausschließlich »ältere« Arbeitsuchende ein. Dieses Verhalten ist bei einem der beiden Eigentümer durch weltanschauliche und moralische Überzeugungen geprägt, weswegen er es »älteren« und weiblichen Arbeitslosen ermöglichen will, wieder in Beschäftigung reintegriert zu werden. Gleichzeitig fiel seine Wahl deswegen vor allem auf über-40-jährige Frauen, weil er diesen mehr Loyalität, höhere Belastbarkeit oder bessere Zusammenarbeit zugesteht als anderen Gruppen auf dem Arbeitsmarkt. In dem anderen Unternehmen liegt es an der Altersstruktur der KundInnen, die bei über 60 Jahren liegt, und die lieber von »älteren« als von jungen Frauen betreut werden wollen: *»Es gibt zwei Faktoren, die da eine Rolle spielen. Zum einen ist es schon die Zielgruppe. Ich hab' auch Damen mit sechzig und aufwärts, es kommen zu mir auch Damen, die achtzig und über achtzig sind, da kann ich keine Fünfundzwanzigjährige ins Geschäft stellen, weil da wird der Brückenschlag oder die Freundschaft zwischen Kunden und Verkauf und auch nicht die Kompetenz [passen], weil ich kann ein zwanzig- oder fünfundzwanzigjähriges Mädchen mit einem Tattoo am Rücken kaum einer achtzigjährigen Frau einen BH verkaufen und sich in die Probleme der Achtzigjährigen hinein fühlen [lassen]. Also warum der so breite Träger haben muss und der gepolstert sein muss und, und, und. Ein zwanzigjähriges Mädchen interessiert das nicht, einer Achtzigjährigen in den Schuh zu helfen oder geschweige denn, den BH hinten zuzumachen oder die Hose raufzuziehen. Und auf der anderen Seite haben die älteren Damen natürlich eine Hemmschwelle, sich vor einem zwanzigjährigen Mädchen, das rank und schlank ist, sich auszuziehen, und dann, die Figur von einer achtzigjährigen Ottonormalverbraucherin sieht anders aus als wie bei einer Zwanzigjährigen. Das ist ein Grund, warum ich sag', ich fühle mich lieber bei Verkäuferinnen vierzig plus aufgehoben als bei Jüngeren.«* (Betrieb 7, S. 2f)

In beiden Firmen ist die hohe Alterszusammensetzung des Personals also von einer hohen Funktionalität geprägt. Auch in einer anderen Firma hatte der noch junge Eigentümer keine altruistischen Motive bei der Wahl seiner einzigen »älteren« Mitarbeiterin. Denn er ist der Meinung, dass eine »ältere« Assistentin Seriosität ausstrahlt, was im Umgang mit den KundInnen

in seiner Branche eine absolute Notwendigkeit darstellt und ihm eventuell aufgrund seines jungen Alters abgesprochen wird. Trotz dieser Einstellung musste er die »ältere« Mitarbeiterin aufgrund mangelnder Fachkenntnisse entlassen und hat mittlerweile eine Beschäftigte seines Alters eingestellt.

Einer der Firmeneigentümer legt mehr Wert auf die Motivationen und die Qualifikationen als auf das Alter, weswegen er ebenfalls immer schon Personen höheren Alters eingestellt hat. Doch diese Einstellung und dieses Verhalten liegt zum Teil darin begründet, dass sich das Unternehmen aufgrund des beschränkten Angebotes am regionalen Arbeitsmarkt die Anwendung askriptiver Merkmale, wie Alter oder Geschlecht, bei der Personalauswahl nicht in dem Ausmaß wie bei einem »Überangebot« an BewerberInnen leisten kann. Allerdings hat auch der Umstand, dass doch viele Beschäftigte im Unternehmen »alt« werden können, einen Einfluss auf die Einstellung des Eigentümers bezüglich des Alters von BewerberInnen.

Wir konnten auch in einigen Betrieben einen positiven Einfluss von Implacementstiftungen für Über-44-Jährige feststellen. Diese bieten Unternehmen für einen gewissen Zeitraum eine finanzielle Förderung, wenn sie bestimmte Personengruppen einstellen. In einem der untersuchten Betriebe war die gängige Praxis jene, keine »Älteren« einzustellen und diese bereits bei der Durchsicht schriftlicher Bewerbungen nicht in Betracht zu ziehen. Alter stellte also in diesem Unternehmen eines der härtesten Auslesekriterien dar. Erst durch konkrete Erfahrungen mit der Implacementstiftung hat sich diese Vorgehensweise verändert, sodass in den letzten zwei Jahren sieben Personen, die älter als 50 Jahre alt sind, eingestellt wurden. Der für die Einstellung verantwortliche Interviewpartner hat dabei ausschließlich gute Erfahrungen gemacht und zeigte sich selbst verwundert über die Kluft zwischen früheren Annahmen über »Ältere« und konkreter Praxis: *»Bis vor, sag' ich einmal, bis vor zwei, drei Jahren hat man gesagt: ›Alles was über fünfzig Jahre ist, sortieren wir aus.‹ Und jetzt haben wir eben aufgrund der Stiftungsgeschichten, haben wir das probiert einmal, und da haben wir die Erfahrung gemacht, dass das eigentlich gar nicht so ist. Früher haben wir auch immer gesagt: ›Ah, fünfzig Jahre! Das nehmen wir nicht mehr. Da zahlt sich das nicht mehr aus. Die sind immer nur krank.‹ Oder was weiß ich was. Und aufgrund dieser Stiftungsgeschichte hat man gesehen, das ist eigentlich nicht so. Und vor allem auch, dass man, das ist auch eine wichtige Rahmengeschichte, dass man die Leute, wenn du jetzt den nimmst, erstens hast du, ist er einmal eine Zeit lang in der Stiftung beschäftigt. Da hast du keine Verpflichtung, den wirklich zu nehmen, wenn's nicht passt. Haben aber noch alle gepasst komischerweise.«* (Betrieb 8, 12)

Hier ist also die frühere pauschale Abwertung einer ganzen Gruppe von Arbeitsuchenden durch die aufgrund der Förderung möglich gemachten praktischen Erfahrungen mit rekrutierten »Älteren« einer differenzierten, realitätsnäheren Einschätzung von konkreten Personen gewichen. Das hat in der Folge auch dazu geführt, verstärkt »Ältere« einzustellen.

Zwei andere Betriebe haben die Möglichkeit der Implacementstiftung ebenfalls in Anspruch genommen und mehrere Über-44-Jährige eingestellt. In beiden Betrieben spielt die Übernahme eines Teiles der Kosten eine wesentliche Rolle. In der einen Firma sind die spezifischen Qualifikationen am regionalen Arbeitsmarkt nicht vorhanden, weswegen der Betrieb die Stiftung

dafür nutzt, die sehr hohen Schulungskosten zu finanzieren. Durch diese stark kostenorientierte Strategie haben dennoch insgesamt zehn »ältere« Personen einen Arbeitsplatz in diesem Betrieb gefunden. In dem anderen Unternehmen sind in der letzten Zeit zwölf Über-44-Jährige eingestellt worden. Die Personalverantwortliche schlägt »älteren« BewerberInnen von sich aus vor, die Stiftung in Anspruch zu nehmen. Der Grund für dieses ungewöhnliche Vorgehen liegt darin, dass in der Einlernzeit, in der die Leistungen geringer sind, durch die Stiftung auch die Personalkosten vermindert werden.

Die Kostenreduktion spielte auch in anderen Betrieben eine Rolle für die Aufnahme von über-44-jährigen Arbeitsuchenden. In einem Betrieb hätten die Umschulungskosten von einer teilweise branchenfremden Person ohne die finanzielle Hilfestellung durch die Stiftung so nur schwer bewältigt werden können, denn ohne diese Person wäre das Risiko, eine branchenfremde Person einzustellen, zu hoch gewesen: *»Aufgrund, also aufgrund von der totalen Branchenunfahrenheit, aufgrund vom relativ hohen Gehalt, hätte ich mir das nicht angetan, wenn ich da nicht zusätzlich eine Förderung gekriegt hätte. Wir sind jetzt auch beim Überlegen, einen Verkäufer, der überhaupt noch nix verkauft, also der noch nix, also das spielt auch eine Rolle. Wir nehmen den auch deswegen, weil wir ihn gefördert haben und weil wir uns jetzt den ein halbes Jahr anschauen können. (...) Ja sicher, ich hätte ihn sicher nicht genommen. Nicht, weil er mir unsympathisch [ist], sondern weil einfach das Risiko zu hoch ist.«* (Betrieb 1, S. 9)

Jedoch stellt die finanzielle Förderung der Implacementstiftung nicht immer das ausschlaggebende Kriterium für die Einstellung von »älteren« Arbeitsuchenden dar. Zum einen wurden »Ältere« nicht primär deshalb aufgenommen, da auf die Förderung durch die Implacementstiftung zurückgegriffen werden konnte, sondern deshalb, weil sich die Personen als die geeignetste KandidatIn für die Position herausgestellt hat. Die Förderung war dabei »reiner Zufall«, wie eine Personalverantwortliche meinte. Die geeignete Person für eine offene Stelle sind BewerberInnen dann, wenn sie vor allem zwei Kriterien erfüllen: Zum einen müssen sie über die notwendigen fachlichen Qualifikationen verfügen und zum anderen in das Team bzw. das Unternehmen passen. Zum anderen spielt die Minimierung des Einstellungsrisikos durch die Möglichkeit zur Kündigung nach Ende der Einschulung – also gewissermaßen eine verlängerte Probezeit – eine wichtige Rolle. Diese trägt unseres Erachtens dazu bei, die Hemmschwellen »älteren« Arbeitsuchenden gegenüber zu senken. Sie gibt diesen damit die Möglichkeit zu zeigen, »was sie drauf haben«, was ihnen in vielen Fällen durch die Aussortierung bereits im Stadium der schriftlichen Bewerbung verwehrt wird.

## 4 Vorurteile und Stereotype

Die eingangs erwähnten Vorurteile und Stereotype kamen auch in den Interviews mit den Personalverantwortlichen zur Sprache. Interessanterweise sind sie nicht so eindeutig, wie diese

auf den ersten Blick erscheinen. Denn entweder entkräften einige der Befragten diese gleich selbst oder andere InterviewpartnerInnen führen Gegenargumente an.

Ein gutes Beispiel dafür ist das gängige Klischee, dass »Ältere« höhere Krankenstandskosten verursachen, weil sie öfter und länger krank sind. »Älteren« wird einerseits eine höhere Wahrscheinlichkeit, krank zu werden und deshalb öfter in Krankenstand zu sein, zugeschrieben. Andererseits hat eine der Personalverantwortlichen, die dieses Argument vorbringen, keinerlei Erfahrungen mit Krankenständen, da diese in ihrem Unternehmen nicht vorkommen. Sie scheint also eines der gängigen Vorurteile als Erklärung für die Schwierigkeiten, denen »ältere« Arbeitslose bei der Arbeitsuche begegnen, heranzuziehen, ist selbst aber nicht mit diesem Problem konfrontiert.

Die beiden Eigentümer jener Betriebe, in denen hauptsächlich »Ältere« beschäftigt sind und angestellt werden, können durch ihre Erfahrungen mit »älteren« Beschäftigten das Vorurteil der höheren Kosten aufgrund von höherer Krankheitsanfälligkeit und längeren Krankenstandszeiten nicht bestätigen: *»Ist eine klare Antwort. Bei uns gibt es im Schnitt, glaub ich, sieben oder acht Krankenstandstage im Jahr. Und das hat jede Junge auch. Auch das ist eine Sage, dass ältere Leute länger krank sind. Wenn einer krank ist, dann ist er krank. Punkt aus. Wenn ich heute eine Grippe hab', dann gehört die auskuriert, dann bist du krank. Chronische Kranke haben wir keine, weil meine Damen wollen arbeiten und die stehen zum Unternehmen, genauso wie ich hinter ihnen stehe. Und ich sag', sieben Krankenstandstage im Schnitt im Jahr sind für mich auch durchaus akzeptabel und in Ordnung, also wenn einer krank ist, dann ist er krank. Und eine Grippe kannst du jeden Tag, jedes Jahr einmal kriegen, und die dauert halt eine Woche, ist so.«* (Betrieb 7, S. 9)

Der andere Eigentümer geht darüber sogar noch hinaus und zieht die Einstellung zur Arbeit und die hohe Arbeitsmoral von »Älteren« als Erklärung für seine positive Erfahrungen mit den Krankenständen seiner »älteren« Beschäftigten heran: *»Weil zum Beispiel, wenn man Krankenstände hernimmt, dann sind das die Älteren, die wirklich zögern, in einen Krankenstand zu gehen, als jemand ganz Junger. Für den ist das eine Selbstverständlichkeit, dass, wenn der irgendwo einen Schnupfen hat, dass der im Krankenstand ist. Ältere überlegen sich das dreimal. Also das heißt, die Verfügbarkeit der Arbeitskräfte ist bei den Älteren, also ich trau' mich wetten, das lässt sich ja statistisch nachweisen, höher als wie bei Jungen. Ja, das ist meine persönliche Erfahrung.«* (Betrieb 4, S. 8)

Ähnlich verhält es sich mit dem Vorurteil, dass »Ältere« nur mehr wenige Jahre im Unternehmen bleiben werden, bis sie in Pension gehen werden. Die negativen Aspekte, die in diesem Zusammenhang vorgebracht werden, sind sowohl etwaige Kosten für Einschulungen, die sich eventuell nicht immer rentieren, als auch entstehende Kosten für die neuerliche Personalsuche und -einschulung, wenn die Person in Pension gegangen ist. Diese Bedenken der Personalverantwortlichen müssen prinzipiell mit Vorsicht betrachtet werden, da ihnen nicht immer bewusst ist, dass das Pensionsantrittsalter (55 Jahre bei den Frauen und 60 Jahre bei den Männern) erhöht wurde und die »älteren« Beschäftigten länger arbeiten müssen, was ihre Argumente per se entkräftet.

Einige der Betriebe führen jedoch an, dass sie auch keine Garantie haben, dass jüngere Beschäftigte die Firma nicht verlassen werden. In dieser Argumentation kommt es zu einem Vergleich zwischen unterschiedlichen Altersgruppen im Unternehmen, wobei Aspekte, die der einen Altersgruppe zugeschrieben werden, ausschließlich in Bezug auf eine andere ihre Aussagekraft erhalten.

Aber auch jene positive Einschätzung einer Personalverantwortlichen, dass die »Älteren« wissen, was sie wollen, und es zu schätzen wissen, einen Arbeitsplatz zu haben und es deshalb auszuschließen ist, dass sie sehr oft den Job wechseln werden, stellt der Befürchtung zu hoher Kosten aufgrund einer geringen Verweildauer im Betrieb eine neue, eine andere Sichtweise entgegen: *»Ah, ja freilich. Ich meine im Normalfall, wenn der gut arbeitet, dann muss man nicht damit rechnen, dass es da eine Fluktuation gibt. Also wenn der gut ist, was mir dann eh sehr recht ist, weil der geht dann nicht sehr leicht woanders wieder beim Tür rein. Das ist halt so. Und da das für uns schon ein Kriterium ist, dass wir kontinuierlich Qualität aufbauen, ist das für uns ein Thema.«* (Betrieb 6, S. 15)

Eine ähnlich widersprüchliche Haltung findet sich selbst bei dem von den meisten der InterviewpartnerInnen angeführten vordringlichsten Grund, der gegen eine Aufnahme »Älterer« spricht: die hohen Lohnkosten. Vor allem die Bindung an das Gehaltsschema, das im Kollektivvertrag der jeweiligen Branche festgelegt ist, stellt für einige der Unternehmen ein Problem dar: *»Das Problem der älteren Arbeitslosen ist schlicht und einfach das Entgelt, das sie verlangen oder auch haben wollen. Teilweise hat man als Arbeitgeber auch das Problem mit dem Kollektivvertrag. Es ist eine Position zu besetzen, die einfach vom, vom Entgelt nur ein bestimmtes Entgelt möglich macht. Und wenn ich jetzt einen Arbeitnehmer habe, der zwanzig Praxisjahre hinter sich hat, dann ist der einfach so teuer, dass das mit der Position einfach nicht mehr vereinbar ist und das ist das Problem. (...) Und da sehe ich die Grenzen der älteren Arbeitslosen. Das ist das Problem bei den älteren Arbeitslosen, das Hauptproblem eigentlich.«* (Betrieb 2, S. 6)

Für einen anderen Unternehmenseigentümer sind jedoch die höheren Lohnkosten, die aufgrund des fortgeschrittenen Alters bezahlt werden, aufgrund des Erfahrungswissens von »Älteren« gerechtfertigt: *»Ich zahle einen, der Erfahrung hat, gerne diese zweihundert Euro mehr. Die verdiene ich ja wieder. Also wir sehen das positiv so.«* (Betrieb 12, S. 13)

Die eindeutig positive Beziehung zwischen den Gehaltskosten und der Erfahrung beruht in diesem Unternehmen primär auf den Schwierigkeiten, entsprechende FacharbeiterInnen zu finden, weswegen Erfahrung einen hohen Wert darstellt, der vom Betrieb auch gerne bezahlt wird. Eine andere Eigentümerin stellt ebenfalls einen Zusammenhang zwischen dem Alter einer ihrer MitarbeiterInnen, deren Erfahrung und den Kosten her: *»Ja, ich kann da vielleicht ergänzen. Ich hab da eine Mitarbeiterin draußen sitzen, die ist auch schon seit dreizehn Jahren bei uns, vierzehn Jahren. Aber die ist mittlerweile so weit, dass ich sage: ›Ich kann sie nicht ersetzen.‹ Und wenn die mal weggehen würde, täte ich wahrscheinlich zwei Junge brauchen, die mir genauso viel kosten wie eine Ältere. Einfach, weil sie die Erfahrung hat und ich weiß, ich kann mich verlassen auf sie. Und das ist einfach unheimlich viel wert. Sie kennt mich, sie*

*kennt meine Arbeitsweise. Sie weiß, wie ich es machen würde, und sie weiß, wo sie mich fragen muss. Und das, wenn du da zwei Junge draußen sitzen hast, hast du, glaub'ich, nie das Gefühl, auf die kannst du dich verlassen, ja?» (Betrieb 2, S. 10)*

Aufgrund der Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis lassen sich einige der Stereotype, mit denen »ältere« Arbeitsuchende konfrontiert sind, nicht bestätigen. Dasselbe gilt auch für die verminderte Leistungsfähigkeit oder die mangelnde Flexibilität, die »Älteren« zugeschrieben wird. Jene Betriebe, die über die Stiftung die Möglichkeit nutzten, Über-44-Jährige einzustellen, konnten diese Vorurteile nicht bestätigen. Die Förderung über die Stiftung trägt also wesentlich dazu bei, dass die Personalverantwortlichen ihre eigenen Vorurteile und Stereotype in Frage stellen und abbauen: *»Ja, wie gesagt, vor drei Jahren hat man noch gesagt: ›Über-Fünfzig-Jährige? Nein.‹ Aus Vorurteilen und allem Möglichen. (...) Viel krank, nimmer mehr richtig einsatzfähig, nimmer mehr willig, irgendwas zu lernen und diese Dinge eben.« (Betrieb 8, S. 14)*

Hier ist die frühere pauschale Abwertung einer ganzen Gruppe von Arbeitsuchenden einer differenzierten realitätsnäheren Einschätzung von konkreten Personen gewichen, die auch dazu geführt hat, verstärkt »Ältere« einzustellen – im konkreten Fall handelt es sich um insgesamt sieben über-44-jährige Personen.

Bei den bisher vorgestellten Aspekten, die aus der Sicht vieler Unternehmen gegen eine Einstellung »Älterer« sprechen, wie geringe Verweildauer im Unternehmen, Krankenstände, Leistungsfähigkeit, Flexibilität, handelt es sich also um jene, die der betrieblichen Praxis nicht standhalten und als Vorurteile bezeichnet werden müssen. Differenzierter gestaltet sich die Lage, wenn mit den Arbeitsplätzen körperliche Belastungen verbunden sind: *»Also, ich hab' kein Problem mit Älteren. Aber man muss halt schauen, wo stehen die und was machen die, und können die das schaffen. (...) Also ja, durchaus, also bei Stubenfrauen täte ich sagen, ist meine persönliche Grenze vielleicht noch ein bisserl tiefer sogar, fünfundvierzig, siebenundvierzig, weil das ist eine wirklich schwere Arbeit. Wenn das eine jetzt schon immer gemacht hat, ist das auch anders. Aber jemand, der zu lange zu Hause war und glaubt, der ist jetzt Stubenfrau, das kann ich mir nicht vorstellen. Das wird total unterschätzt.« (Betrieb 6, S. 13)*

Dieses Zitat der Hotelmanagerin zeigt ganz deutlich, wie komplex, wenn nicht widersprüchlich die Situation von »älteren« Arbeitsuchenden und Beschäftigten ist. Denn einerseits würde sie Über-44- bzw. 47-Jährige für die Position einer Stubenfrau nicht einstellen. Andererseits sind einige der Stubenfrauen sehr lange im Unternehmen tätig und gehen von diesen Positionen aus auch in Pension. Dennoch macht sie eine Einstellung der konkreten Person, die sich um diese Stelle bewirbt, von ihren fachlichen Qualifikationen und Vorkenntnissen und nicht primär vom Alter der Bewerberin abhängig, denn das spielt erst in zweiter Linie eine Rolle.

Andere, wenn auch positive Attribute, mit denen die Über-45-Jährigen beschrieben werden, sind Loyalität, Verantwortungsgefühl, Genauigkeit, Qualitätsbewusstsein, Effizienz und Verlässlichkeit. All das sind Merkmale, die unabhängig vom Alter auftreten. Auch hier scheinen Vorurteile, wenn auch der positiven Art, für die Beschreibung einer bestimmten Altersgruppe von den meisten der Personalverantwortlichen herangezogen zu werden. Jedoch haben einige der Befragten einen differenzierteren Blick auf BewerberInnen bzw. ihre MitarbeiterInnen und

beurteilen sie nicht in erster Linie nach ihrem Alter. Stellvertretend für diese soll hier eine der EigentümerInnen zu Wort kommen: *»Möglicherweise haben die Älteren sogar noch eine bessere Arbeitsmoral. Aber das hängt wieder davon ab, welchen Lebensweg sie hinter sich haben, was für Erfahrungen sie gemacht haben. Aber generell kann man das sicher nicht sagen. Aber es gibt durchaus Ältere, die bei weitem mehr Arbeitsmoral haben als Jüngere.«* (Betrieb 2, S. 7)

## 5 Alter und Altern

### 5.1 Konstruktionen von »Alter« im Betrieb

Von besonderer Relevanz, wenn die Gruppe der »Älteren« ins Zentrum rückt, ist, welche Konstruktionen von »Alter« und »Altern« im jeweiligen Unternehmen vorherrschen. In diesem Zusammenhang erhalten die Fragen, ab welchem Alter eine Person als alt angesehen und nach welchen Gesichtspunkten diese Grenzziehung vorgenommen wird, eine wesentliche Bedeutung.

Wenig überraschend stellt für die meisten der interviewten Personalverantwortlichen das biologische Alter das Kriterium für die Definition von alt und jung dar. Dabei setzen sie die magische Grenze meist bei 50 Jahren an. Zwei Befragte legen die Latte zwar weiter unten fest, ihre Ansichten sind jedoch widersprüchlicher Natur. In dem einen Fall ist das Alter, ab dem jemand als »alt« bezeichnet wird, bei 45 Jahren angesiedelt, was interessanterweise an der Bezeichnung der Implacementstiftung, die den zusätzlichen Titel »45+« trägt, liegt. Jedoch wäre für die Interviewpartnerin persönlich jemand erst fünf Jahre später, nämlich ebenfalls mit 50 Jahren, alt.

Die andere Personalverantwortliche ist der Meinung, dass jemand mit 35 Jahren bereits alt ist. Sie arbeitet allerdings in einem Handelsunternehmen – einer Branche, in der die Frauen zu einem früheren Zeitpunkt als »alt« bezeichnet werden. Dennoch widerspricht sich diese Personalverantwortliche, die selbst einer höheren Altersgruppe angehört, und meint, dass Frauen mit 50 Jahren ebenfalls noch jung sind. Sie führt das darauf zurück, dass es ihnen in ihren 50ern besser geht und sie deshalb jünger aussehen, als sie tatsächlich sind.

Das eigene Alter spielt auch bei anderen der befragten EigentümerInnen bei der Festlegung der Grenze zum Altsein eine Rolle. Einer der Interviewpartner, der selbst über 50 Jahre alt ist, meinte beispielsweise, dass Personen erst mit 60 Jahren zu den »Älteren« gehören. Er hat aber einen sehr differenzierten Blick auf das Alter und das Altern, indem er es von den einzelnen Personen abhängig macht und nicht generell auf eine gesamte Personengruppe anwendet: *»Wenn Sie mich jetzt persönlich fragen, alt fangt bei mir, nachdem ich selber schon ein fortgeschrittenes Alter habe, irgendwo, also im Arbeitsprozess bei sechzig an, nicht? Wir haben einen Mann über sechzig, wir haben andere Leute, die sind achtundfünfzig, neunundfünfzig, die sind für mich durchaus noch jung. Die könnten auch noch fünf, sechs Jahre arbeiten, sie wollen es auch*

*teilweise, und die können auch bleiben bei uns. (...) Äh, persönlich, ich meine, das ist zum einen einfach der persönliche Eindruck. Wenn einer daherkommt und jammert, er kann nicht mehr, er will nicht mehr. Zum anderen gibt's aber Leute, also der Dreundsechzigjährige, den wir haben, der sagt: »Wo ist die nächste Baustelle, ich fahre hin.« Und das ist viel individuell von der Person abhängig, nicht?« (Betrieb 12, S. 9)*

Andere Befragte – es handelt sich dabei um eine Minderheit – orientieren sich nicht am biologischen Alter, wenn sie eine Altersgrenze ziehen. Für sie stehen dabei Persönlichkeitseigenschaften im Zentrum, die unabhängig vom biologischen Alter auf Personen zutreffen können. Starrsinn ist beispielsweise eines dieser Merkmale, aber auch Menschen, die unflexibel sind, stellen für diese befragten Personen von Altsein dar.

Neben persönlichen Aspekten zielen die InterviewpartnerInnen auch die Verweildauer im Betrieb als Kriterium des »Altseins im Unternehmen« heran. Diese Definition hängt mit der Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation zusammen.

Ein anderes Kriterium für das Festlegen von Altsein stellt die Kluft zwischen dem eigenen Wissen und dem technischen Fortschritt, den die Befragten bei 45 bis 50 Jahren ansetzen, dar: *»Ja eh so um die fünfzig Jahre, mit fünfundvierzig, fünfzig fängt das eigentlich schon an. Wo man sagt, okay, der gehört eben zu der Kategorie. Manche machen es besser, manche machen es weniger gut. (...) Ich glaub' eher, dass in der schnelllebigen Entwicklung, die wir derzeit haben, in unserer Generation einfach haben, dass eben irgendwo mit der Grenze, sag ich jetzt einmal, um die fünfzig, so irgendwas, viele mit der Schnellentwicklung mithalten. Das geht morgen wieder ganz anders, als es heute ist, und mit den vielen neudeutschen, englischen Begriffen zum Teil nicht mehr mitkommen. Und dann ist das schon wieder viel zu langsam, und als nächstes wird da, da wird es manchmal haarig, vor allem wenn es um EDV-Geschichten geht.« (Betrieb 8, S. 16)*

Die beiden Betriebe, die hauptsächlich »ältere« Personen beschäftigen, stellen die Ausnahme zu den bisher beschriebenen Konstruktionen von Altsein dar. Denn in beiden Betrieben spielen diese keine bzw. wenn, dann eine positive Rolle. Insofern stellt sich die Frage, ab wann jemand »alt« ist, in dieser Form eigentlich nicht: *»Das Problem hat sich eben aufgrund der Situation nicht gestellt, weil wir schauen zum Teil älter aus und zum Teil jünger aus. Also sie schauen alle so um die achtundvierzig aus. Also die Frage stellen wir uns eigentlich nicht wirklich.« (Betrieb 2, S. 9)*

## 5.2 Altern als Thema der Unternehmenspolitik

In Unternehmen sind nicht nur Konstruktionen von Alter und Altern relevant, sondern diese beiden Themenbereiche werden, will man auf die Auswirkungen der demographischen Prognosen vorbereitet sein, auch Bestandteil der Unternehmenspolitik sein müssen. Dennoch haben sich die meisten der von uns untersuchten Betriebe bisher noch keine Gedanken über den auf sie zukommenden höheren Anteil an »älteren« Beschäftigten einerseits und den längeren Verbleib

ihrer MitarbeiterInnen andererseits gemacht. Zum einen liegt das daran, dass man dem Altern im Betrieb ohne große Bedenken gegenübersteht, da die dort auszuübenden Tätigkeiten prinzipiell bis zum Pensionsantrittsalter durchgeführt werden können, wie die Personalverantwortliche des Chemielabors meint: »Nein, das ist kein Thema. Wir werden alle älter.« (Betrieb 11, S. 14)

Diese Einstellung findet sich vor allem bei jenen Befragten, die selbst zur höchsten Altersgruppe gehören. Umgekehrt haben sich die jüngeren unter den Personalverantwortlichen ebenfalls aufgrund ihres eigenen Alters noch nicht mit dem Thema auseinander gesetzt: »Hm, also ich muss ganz ehrlich sagen, darüber hab' ich mir noch nie Gedanken gemacht, wie sich das entwickeln wird. Also, von den Bewerbungen her mangelt es nicht an Jungen. Es sind aber auch einige Ältere dabei. Also, das kann ich so gar nicht sagen, aber ich weiß nicht, wie gesagt, wenn bei uns jemand beginnt, gehen wir davon aus, dass der bei uns alt wird. Das klingt jetzt vielleicht blöd, aber das würden wir uns wünschen, die Möglichkeit bieten wir auch, und, wie gesagt, wenn heute ein Mitarbeiter mit seiner Hüfte Probleme hat, dann wird man halt schauen, dass er sich in seiner Tätigkeit einschränken kann.« (Betrieb 10, S. 10)

Die Personalchefin dieses Betriebes führt zwei weitere Gründe an, warum die zukünftige hohe Zahl an »älteren« Arbeitskräften bisher nicht thematisiert wurde und auch keinen Eingang in die Personal- oder Unternehmenspolitik gefunden hat. Einerseits machen sich die prognostizierten Veränderungen bei den Bewerbungen noch nicht bemerkbar und andererseits ist die Personalpolitik bereits darauf ausgerichtet, dass die MitarbeiterInnen bis zu ihrer Pension im Betrieb bleiben werden. Doch auch wenn die HR-Managerin darauf hinweist, dass sie für Einzelfälle bei gesundheitlichen Beeinträchtigungen beispielsweise individuelle Lösungen anbieten, blendet sie dabei aus, dass eventuell mehrere der Beschäftigten mit diesen Problemen konfrontiert sein werden und nicht für alle eine Lösung gefunden werden kann.

Ein anderer Grund für die fehlende Auseinandersetzung mit der Thematik besteht darin, dass im Vordergrund der betrieblichen »Tagespolitik« aktuelle Überlebensprobleme stehen und für derartige strategische Überlegungen die Zeit fehlt. In einem weiteren Betrieb geht es zwar nicht um das Überleben der Firma, aber die EntscheidungsträgerInnen sind mit ihrer Arbeit dermaßen ausgefüllt, dass für Themen, wie z. B. das »Altern im Unternehmen«, keine Zeit bleibt.

Überlegungen zu der veränderten Zusammensetzung der Belegschaft wurden in einem der Betriebe deshalb nicht angestellt, weil dort über längere Zeit die gängigen Vorurteile über »Ältere« dominierend und handlungsleitend waren. Erst seit den positiven Erfahrungen mit der Einstellung über-45-jähriger Arbeitsuchender wurden diese abgebaut und es setzt langsam eine zaghafte Diskussion in diese Richtung ein.

Nur zwei der befragten Unternehmen setzen sich mit der Frage der demographischen Entwicklungen auseinander. In dem einen Fall lag es an der Studie eines Beratungsunternehmens, das eine geförderte Altersstrukturanalyse im Betrieb durchgeführt hat, was den Ausschlag für die Beschäftigung mit dieser Thematik gab. Der andere Eigentümer hat sich aktiv mit der Thematik beschäftigt: »Natürlich! Also zum einen werden wir alle älter sein. Es wird immer mehr ältere Leute geben, und ich gehe davon aus, dass ich bis mindestens achtundsechzig arbeiten werde und auch das Klientel damit auch älter ist. Man wird sich vielleicht mal schwerer tun, jüngere

*Arbeitskräfte zu finden, die die Arbeit tun. Insofern wird wiederum mehr Wert gelegt werden auf ältere Arbeitskräfte, was in anderen Ländern ja durchaus möglich ist, in den skandinavischen Ländern funktioniert das ja recht gut.» (Betrieb 5, S. 8)*

In den Firmen, deren Belegschaft hauptsächlich oder zur Gänze aus Über-45-Jährigen besteht, spielt Alter zwar eine zentrale Rolle, jedoch kann von Überlegungen insofern abgesehen werden, als die beiden Betriebe bereits jetzt mit den Konsequenzen, die aus diesen Veränderungen entstehen, umgehen.

Im Gegensatz zur fehlenden Beschäftigung mit den Auswirkungen einer veränderten altersmäßigen Zusammensetzung der Belegschaft haben sich fast alle Betriebe mit der Hinaufsetzung des Pensionsantrittsalters auseinander gesetzt. Das mag vor allem daran liegen, dass auch die InterviewpartnerInnen selbst von dieser Veränderung betroffen sind: *»Ich meine, ich arbeite seit meinem fünfzehnten Lebensjahr und arbeite vierzig Stunden in der Woche. Und irgendwann, ich meine, sagst du dann OK. Ich meine, mir macht es Spaß, das Arbeiten. Ich könnte es wahrscheinlich ohne Arbeiten eh nicht aushalten, ja? Es gibt so Menschen. Aber ich sag' okay, es muss einmal eine Grenze sein. Entweder ist es fünfundfünfzig oder vielleicht sechzig. Ich meine, da ist man noch fit. Aber mit fünfundsechzig. Ich meine, wenn man auf den Siebziger zugeht, dann hat man nix mehr vom Leben. Man arbeitet praktisch vierzig, fünfzig Jahre und man kann es dann nicht mehr genießen. Also das finde ich nicht für richtig, ja? Ich meine, die, die krank sind, die gehen eh früher, und die wirklich gesund sind, die müssen die anderen miterhalten, und das gehört sich nicht.« (Betrieb 11, S. 14)*

Einige der Personalverantwortlichen sehen das höhere Pensionsantrittsalter und somit den längeren Verbleib ihrer MitarbeiterInnen im Unternehmen nicht als Problem. Dies begründen sie damit, dass die Tätigkeiten, die in ihrem Betrieb ausgeführt werden, keine außergewöhnlichen Belastungen mit sich bringen und es deshalb möglich ist, bis fünfundsechzig zu arbeiten. Umgekehrt sehen einige der Unternehmen, in denen die Arbeitsplätze sowohl körperliche als auch psychische Schädigungen nach sich ziehen, Probleme auf sich zukommen: *»Ja, es wird auch zunehmend, meiner Meinung nach, für die Leute, die im Management, im EDV-Bereich tätig sind, wird auch für die zunehmend, die fünfundsechzig Jahre, das ist nur meine persönliche Meinung, die packen sehr viel nimmer mehr. Wenn sie auf die Hälfte runter, oder wenn es auch einen Übergang gibt in die Pension, dann mag es sein. Nur der ist einfach die vierzig Stunden, die es ja in der Privatwirtschaft kaum sind, es sind ja meistens fünfzig Stunden oder mehr, die packt er einfach nimmer mehr. Ich sag' mal, biologisch tut ihm das so weh, dass er dauernd krank wird und in Krankenstand gehen muss, und dann hört sich das Ganze sowieso auf. Also, ob das der Stein der Weisen ist, dass die das Pensionsalter einfach, weil das Lebensalter steigt, rauf hebt, das ist eine andere Frage. Weil die Anforderungen, in die vierzig oder fünfundvierzig Jahre, wo der arbeiten muss, doch so groß sind, dass er das irgendwann nimmer mehr daschnauft.« (Betrieb 8, S. 19)*

Obwohl Einschätzungen wie diese eigentlich die Etablierung eines Alternsmanagement nach sich ziehen sollten, sind die meisten der untersuchten Unternehmen weit davon entfernt, Überlegungen zu einem Alternsmanagement anzustellen oder gar einzelne Maßnahmen umzusetzen.

## 6 Schlussfolgerungen

Wie die Ergebnisse der hier vorgestellten Unternehmensbefragung zeigen, haben bestimmte Kriterien, wie die Branche, die Unternehmensgröße oder die Dominanz weiblicher bzw. männlicher Beschäftigter in den Betrieben keinen Einfluss darauf, ob »Ältere« eingestellt werden oder nicht. Denn die Zusammensetzung der Betriebe unserer Studie ist derart unterschiedlich, dass sich kein Zusammenhang zwischen bestimmten Ausprägungen in den Unternehmen und ihrer Einstellungspolitik »Älteren« gegenüber feststellen lässt.

Anders verhält es sich bei der altersmäßigen Zusammensetzung der ArbeitnehmerInnen. Wenn Betriebe ausschließlich Personen höheren Alters beschäftigen, dann stellen sie auch nur diese ein. Jedoch ist diese Unternehmenspraxis, wie gezeigt werden konnte, nicht von altruistischen Motiven geleitet, sondern von einer hohen Funktionalität geprägt. Auch die Schwierigkeiten, bestimmte Positionen zu besetzen, da der regionale Arbeitsmarkt die Nachfrage nicht abdeckt, führen dazu, dass Betriebe auf »ältere« Beschäftigte zurückgreifen (müssen).

Eine förderliche Rolle bei der Rekrutierung von Über-44-Jährigen spielen zudem Implantationstiftungen, da einerseits Ein- und Umschulungskosten durch die finanzielle Förderung reduziert werden können, andererseits aber auch die Möglichkeit gegeben ist, ohne größeres Risiko auch über die Probezeit hinaus ein Bild der eingestellten Person zu erhalten.

Jedenfalls führen Implantationstiftungen, wie dies in einem der Betriebe dieser Untersuchung der Fall war, mitunter dazu, dass sie eine Änderung von festgefügten Stereotypen »älteren« BewerberInnen gegenüber bewirken. Ein Befund, der in seiner Tragweite nicht unterschätzt werden darf. Insofern sehen wir aufgrund unserer Ergebnisse Implantationstiftungen als eine wirksame Form der Einstellungsförderung von »älteren« Arbeitsuchenden an, die unseres Erachtens noch ausgebaut und forciert werden sollte.

Jedenfalls gilt es festzuhalten, dass es – mit wenigen Ausnahmen – in der Regel nicht zu einer bewussten oder gezielten Aufnahme von »Älteren« in das Unternehmen kommt, sondern die Entscheidung aus der Abwägung verschiedener Aspekte im jeweils konkreten Fall resultiert, weshalb es schwierig ist, allzu weitreichende Verallgemeinerungen zu treffen.

Die Untersuchung legt ebenfalls offen, dass über die Vorurteile und Stereotype, mit denen »ältere« Beschäftigte, aber vor allem ältere Arbeitsuchende konfrontiert sind, widersprüchliche Ansichten herrschen, die vor allem in den Köpfen vorhanden sind, in der betrieblichen Praxis hingegen in der Art und Weise meist nicht vorkommen. Dieser Widerspruch, aber auch die Tatsache, dass sich die Betriebe weitgehend nicht mit der prognostizierten, sich altersmäßig verändernden Belegschaft auseinandergesetzt haben, legt eine bewusstseinsbildende Gesamtstrategie, wie sie in Finnland mit dem Finnischen nationalen Programm für alternde ArbeitnehmerInnen (FINPAW) stattgefunden hat, nahe.<sup>3</sup> Diese würde nicht nur Vorteile für die

---

3 Vgl. Marion Vogt 2003.

»älteren« Beschäftigten, sondern auch für jene »Älteren« bringen, die meist schon einige Jahre erfolglos einen neuen Arbeitsplatz suchen.

## 7 Literatur

- AMS (2006): Arbeitslosengeld, Stand 1.1.2006, [www.ams.or.at/neu/1005\\_812.htm](http://www.ams.or.at/neu/1005_812.htm) (8.3.2006).
- AMS (2006a): Arbeitslose in Altersgliederung, in: AMS: Arbeitsmarkt und Bildung, Jänner 2006.
- Andree, Dagmar/Moser, Rudolf (2006): Arbeitslose wollen mehr Zeit für intensivere Beratung; in: WISO, 29. Jahrgang, Nr. 1.
- Bäcker, Gerald/Naegele, Gerald (1995): Ältere Arbeitnehmer zwischen Langzeitarbeitslosigkeit und Frühverrentung; in: WSI Mitteilungen 12/1995.
- Bellmann, Lutz (2005): Ältere Arbeitnehmer aus Sicht der Betriebe, in: Tagungsunterlagen zur Tagung »Graues Gold oder altes Eisen« der Arbeitnehmerkammer Bremen, Forum I »Gering qualifiziert und nicht mehr jung = chancenlos?«, Tagung am 1.9.2005.
- Finder, Ruth/Dimitz, Erich/Eickhoff, Volker/Euba, Matthias/Gächter, Simon/Stagl, Sigrid (1995): Alter als Arbeitsmarktproblem. Die Situation über 45-Jähriger, Ludwig Boltzmann-Institut für Wachstumsforschung, Bericht vom Juni 1995.
- Freiling, Thomas/Hammer, Veronika (2006): Qualifizierung älterer Arbeitsloser – Besonderheiten, Strategien, Umsetzungsbeispiele aus dem Pakt50 für Nürnberg, Praxisbericht; in: Schmidt, Bernhard (Hg.), Schwerpunkt »Bildung Älterer«, Bildungsforschung, Ausgabe 2, Jahrgang 3, Ausgabe 2006.
- Krenn, Manfred/Vogt, Marion (2007): »... da kräht kein Hahn nach Ihnen.« Die Situation von »älteren« Arbeitslosen und ihre Chancen auf Reintegration in Beschäftigung, FORBA (Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt) Forschungsbericht 1/2007.
- Krenn, Manfred/Vogt, Marion (2004): Ältere Arbeitskräfte in belastungsintensiven Tätigkeitsbereichen: Probleme und Gestaltungsansätze, FORBA (Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt) Forschungsbericht 1/2004.
- Mayerhofer Marlene/Willsberger, Bärbel (1999): Ältere am Wiener Arbeitsmarkt: von Ausgegrenzten und Davongekommenen, Wien.
- Statistik Austria (2006): Arbeitsmarktstatistik, Jahresergebnisse 2005, Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung, Schnellbericht 5.8.
- Vogt, Marion (2003): Politik und Maßnahmen für die Beschäftigung Älterer – Erfahrungen in den einzelnen EU-Ländern, FORBA (Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt) Forschungsbericht 9/2003.
- Wehling, Walter (2005): Input; in: Tagungsunterlagen zur Tagung »Graues Gold oder altes Eisen« der Arbeitnehmerkammer Bremen, Forum I »Gering qualifiziert und nicht mehr jung = chancenlos?«, Tagung am 1.9.2005.

- Wiederschwinger, Margit/Flecker, Jörg/Richter, Ulrike (1992): Veränderung der ökonomischen und familialen Situation von Arbeitslosen bzw. Arbeitslosen-Haushalten im Verlauf der Arbeitslosigkeit, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Abteilung III/1.
- Wittgrefe, Claus (2005): Thesen zum Statement, in: Tagungsunterlagen zur Tagung »Graues Gold oder altes Eisen« der Arbeitnehmerkammer Bremen, Forum I »Gering qualifiziert und nicht mehr jung = chancenlos?«, Tagung am 1.9.2005.
- Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung, Frankfurt am Main.

## **Wolfgang Michalek/Anette Scoppetta**

# **TEP\_EQUAL\_ELDERLY – Erfahrungen einer sektoralen Entwicklungspartnerschaft zur Verbesserung der Situation Älterer**

## **1 Einleitung**

Aufgrund der Bedeutung der Zielgruppe der Älteren am Arbeitsmarkt und der Notwendigkeit von regional abgestimmten Maßnahmen setzen die österreichischen Beschäftigungspakte (TEPs) als etablierte Kooperationsstrukturen zur Verknüpfung von Politikbereichen auf regionaler Ebene zahlreiche Aktivitäten für Ältere. Territoriale Beschäftigungspakte (siehe [www.pakte.at](http://www.pakte.at)) sind vertraglich vereinbarte regionale Partnerschaften zur Verknüpfung der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik mit anderen Politikbereichen, um zur Verbesserung der Arbeitsmarktlage in den Regionen beizutragen.

In der österreichweiten EQUAL-Entwicklungspartnerschaft »TEP\_EQUAL\_ELDERLY« gingen die Pakte noch einen Schritt weiter: Sie schlossen sich zu einer vertraglich vereinbarten Partnerschaft zusammen, und zwar mit dem Ziel, gemeinsam zur Verbesserung der Situation von Älteren an den regionalen Arbeitsmärkten beizutragen. Als wesentliche Ziele der Kooperation wurden die Erprobung neuer arbeitsmarktpolitischer Instrumente, so genannte »Elderly Plans« in drei Bundesländern, sowie die Entwicklung eines »Pakte-Grünbuches Ältere« definiert, das mit Unterstützung von österreichischen ForscherInnen Möglichkeiten regionaler Handlungsoptionen aufzeigt.

Elderly Plans im Sinne der Partnerschaft sind maßgeschneiderte Maßnahmen, Methoden und Vereinbarungen, um ältere ArbeitnehmerInnen verstärkt in Arbeit zu bringen oder in Arbeit zu halten. Ziel der Elderly Plans war die Herstellung einer altersneutralen Human-Resources-Politik und Unternehmenskultur, die die Erfahrungen und den Verantwortungswillen von Älteren als Potenzial für das Unternehmen erkennt und zum Nutzen für ArbeitnehmerInnen sowie Unternehmen strategisch einsetzt. Auf Ebene der Arbeitssuchenden sind Elderly Plans Methoden und Maßnahmen, die eine erfolgreiche Reintegration in den Arbeitsprozess zielgruppengerecht unterstützen.

Elderly Plans wurden in Teilprojekten (Modulen) umgesetzt. Dabei wurden auf Ebene der Arbeitssuchenden primär zielgruppenspezifische Coachings erprobt. Auf Ebene der Unternehmen standen Beratungs- und Sensibilisierungsaktivitäten zum Thema »Personal und Organisationsentwicklung« im Mittelpunkt, wobei besonderes Augenmerk auf kleine und mittlere Unternehmen gelegt wurde, wo die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen eine besondere Herausforderung darstellt.

Fasst man die im Rahmen von TEP\_EQUAL\_ELDERLY erzielten Ergebnisse zusammen, so kristallisierten sich neben einer verstärkten Sensibilisierung von regionalen AkteurInnen sowie MultiplikatorInnen für die Thematik vor allem drei Erfahrungsschwerpunkte heraus, die im Sinne einer nachhaltigen und verbesserten Verankerung der Zielgruppe Ältere am Arbeitsmarkt einen wichtigen Beitrag leisten können und im Folgenden eingehend beschrieben werden:

1. Coaching für Arbeitsuchende.
2. Zielgruppe »Kleinere und Mittlere Unternehmen«.
3. Ältere als Querschnittsthema.

## 2 Coaching für Arbeitsuchende – Ein vielversprechender Weg!

Einzel- bzw. Gruppencoachings, die auf die individuellen Bedürfnisse älterer arbeitsuchender Personen Bedacht nehmen, wurden im Rahmen von TEP\_EQUAL\_ELDERLY in zwei Teilprojekten umgesetzt.

**A »Erfahrung gesucht!«** war ein steirisches Pilot- und Forschungsprojekt mit dem Ziel Tools zu entwickeln, die den Einstieg bzw. den Verbleib von älteren Menschen in Unternehmen fördern sollen. Gearbeitet wurde sowohl mit arbeitsuchenden Personen als auch mit Unternehmen (dazu siehe unten). Insgesamt 36 arbeitsuchende Personen über 45 Jahre wurden über gezieltes Einzel- und Gruppencoaching arbeitsmarkt- bzw. bewerbungsfit gemacht. Vorrangige Ziele lagen dabei im Empowerment der TeilnehmerInnen, in der Reflexion ihrer Kompetenzen sowie in der Erarbeitung neuer Zugänge und Perspektiven für die Arbeitsuche. Eine Wiederaufnahme der Beschäftigung war zwar ein untergeordnetes Ziel, jedoch nicht Vorgabe des Programmes.

Wesentliche Elemente des Einzelcoachings waren die Bereiche »Zeit- und Selbstmanagement« (Zielarbeit, Rollenklärung, persönliche Ressourcenarbeit, Umsetzungsplanung), die Erstellung persönlicher Jahres-, Monats- und Wochenpläne, die Analyse des persönlichen Gesundheitsstatus sowie die individuelle Professionalisierung der Arbeitsuche (Definition von Schlüsselaufgaben, Arbeitsuche, Kompetenzanalyse, Strategieentwicklung). Alle erworbenen Erkenntnisse wurden in einer »Erfahrungsplattform«, d. h. im Rahmen von gezielt moderierten Gruppen, ausgetauscht und diskutiert.

Am Ende der Maßnahme standen 15 der 36 TeilnehmerInnen wieder aktiv im Arbeitsprozess. Hier wird ein deutlicher Abstand zur Kontrollgruppe – 36 arbeitsuchende Personen, die nicht an den Trainings teilgenommen haben – sichtbar. Von diesen Personen haben mit Projektende erst fünf Personen wieder eine Arbeit gefunden.

**Abbildung 1: Beruflicher Status arbeitssuchender TrainingsteilnehmerInnen  
»Erfahrung gesucht« versus Kontrollgruppe\***

Status	TeilnehmerInnen 45+ Gruppe I		TeilnehmerInnen 45+ Gruppe II		Gesamt	Kontrollgruppe		Gesamt
	Frauen	Männer	Frauen	Männer		Frauen	Männer	
In Beschäftigung	4	2	3	6	15	3	2	5
In Ausbildung	2	2	1		5	4	5	9
Arbeitsuchend**	3	4	3		10	7	14	21
Verstorben bzw. Pension		1			1	1		1
AL-Kursabbruch wegen Krankheit			2	3	5			0
<b>Gesamt</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>36</b>

\* Kontrollgruppe = Personen über 45, welche arbeitssuchend gemeldet sind, an den Informationstagen dabei waren, aber nicht an Trainings teilgenommen haben

\*\* = 4 Personen sind geringfügig beschäftigt

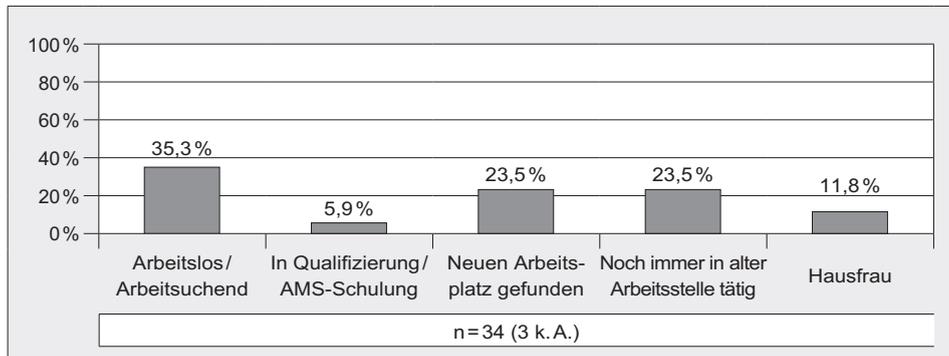
Quelle: Evaluierung TEP\_EQUAL\_ELDERLY, eigene Darstellung

**B** Im Teilprojekt »Sicht-Wechsel« stand die Sensibilisierung für die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmerinnen in Salzburg im Zentrum der Aktivitäten. Zur Reintegration oder zum Verbleib von Frauen 45+ am Arbeitsmarkt wurden spezifische Coachings für Frauen angeboten. Insgesamt nahmen 133 Frauen an den Gruppencoachings und Einzelberatungen sowie an den Angeboten zum Follow-Up und an den themenvertiefenden Modulen teil. Die Akquise der Teilnehmerinnen erfolgte über Zeitungsinserate bzw. über die regionalen Beratungsstellen von »Frau und Arbeit«.

Auf der Grundlage beruflicher Kompetenzen sowie unter Einbeziehung individueller Lebenserfahrungen wurden persönliche Profile entwickelt, welche die Stärken der Lebensphase 45+ sichtbar machen und positiv bewerten. Die anschließenden Prozesse der Zielfindung und Zielerreichung wurden begleitend unterstützt. Gleichzeitig erhielten die Frauen Hilfestellung bei Bewerbungen.

Sechs Monate nach Absolvierung des Coachings zeigte eine Evaluierung eine sehr hohe Zufriedenheit der Teilnehmerinnen: So gaben ca. 89 Prozent der mittels Fragebogen befragten Frauen an, mit dem Angebot sehr zufrieden gewesen zu sein. Die Teilnehmerinnen konnten ihren Handlungsspielraum erweitern, sich an der Realität des Arbeitsmarktes angepasst, neu positionieren. Sie haben ihre Kompetenzen analysiert und ihr Selbstvertrauen gefunden bzw. gestärkt. Gleichzeitig zeigte sich jedoch, dass sich für diese Zielgruppe eine Reintegration in den Arbeitsmarkt weiterhin als sehr schwierig gestaltet. Dennoch fanden knapp ein Viertel der befragten Frauen im Anschluss an das Coaching einen neuen Arbeitsplatz.

**Abbildung 2: Beruflicher Status der TeilnehmerInnen nach Coaching  
»Sicht-Wechsel«**



Quelle: Evaluierung TEP\_EQUAL\_ELDERLY

Fasst man die Erfahrungen aus beiden Teilprojekten zusammen, so können folgende Schlüsse gezogen werden:

- Die Zielgruppe 45+ ist sehr heterogen, deshalb ist es für eine erfolgreiche Arbeit wichtig, auf die individuellen Lebenszusammenhänge und Biographien bestmöglich einzugehen. Dazu benötigt es professionelle Beratung und entsprechende Zeitressourcen.
- Da Einzelcoachings kostenintensivere Maßnahmen darstellen, kommt einer punktgenauen Auswahl der TeilnehmerInnen eine besondere Bedeutung zu.
- Arbeitsmarktpolitische Erfolge im Sinne einer (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt sind insbesondere davon abhängig, dass entweder ein umfassendes Leistungspaket im Sinne eines »One-Stop-Shops« angeboten wird oder die jeweilige Coachingmaßnahme mit weiteren begleitenden Maßnahmen bestmöglich abgestimmt ist.

Zwar ist die Anzahl der TeilnehmerInnen der im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft umgesetzten Maßnahmen nicht groß genug, um statistisch repräsentative Kennziffern zu liefern. Dennoch finden sich aufgrund der gewonnenen Erfahrungen Hinweise, die für einen verstärkten Einsatz von altersgerechten Einzel- und Gruppencoachings, welche an den Bedürfnissen der Zielgruppe ansetzen, sprechen.

### **3 Kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) sind erreichbar!**

Ein wesentliches Ziel von TEP\_EQUAL\_ELDERLY bestand weiters darin, die Schnittstellen zu Unternehmen, vorrangig zu KMUs intensiv zu bearbeiten, um einerseits zu einer Verbes-

serung der Beschäftigungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen beizutragen und andererseits Unternehmen für wichtige Fragen des Altersmanagements entsprechend zu sensibilisieren und dadurch Generationenmanagement und Personalentwicklung nachhaltig in KMUs zu integrieren.

So wurden etwa im Rahmen des Teilprojektes »Erfahrung hat Zukunft« 15 Wiener KMUs umfassend zum Thema Altersmanagement beraten. Die besondere Herausforderung bestand vor allem darin, dass es aufgrund fehlender Ressourcen in der Regel an entsprechenden Arbeitsstrukturen sowie an Kenntnissen über eine altersngerechte Organisationsentwicklung bzw. den Einsatz lebensphasenübergreifender Personalentwicklungsplänen mangelte. Zudem waren Unternehmen oft an lösungsorientierten Beratungsleistungen interessiert, die in der Regel an konkrete innerbetriebliche Herausforderungen anknüpften, und idealerweise einen »Türöffner« für weiterführende Maßnahmen im Bereich Altersmanagement darstellten.

Um ein längerfristiges Commitment der KMUs zur Integration und Förderung von älteren MitarbeiterInnen zu erreichen, wurden als Ergebnis der Beratung Elderly Plans mit den Unternehmen entwickelt. Diese beinhalteten jene Ziele und Maßnahmen, die vom Unternehmen gesetzt werden, um ältere ArbeitnehmerInnen nachhaltig im Unternehmen zu verankern. So konnten etwa durch Anwendung des Human-Work-Index Prognosen über die Wahrscheinlichkeit der Stabilität und Verankerung der Belegschaft im Arbeitsprozess über zumindest fünf Jahre erstellt und zudem Indikatoren erhoben werden, die zur Steuerung einer altersngerechten Strukturierung der KMUs beitrugen.

Wichtige Elemente der Beratungsaktivitäten stellten in diesem Zusammenhang die Förderung des Arbeitsvermögens (Arbeitsfähigkeit und Arbeitsinteresse) und die Nutzung der Erfahrungen der MitarbeiterInnen 45+ für das Unternehmen dar. Im Rahmen der von TEP\_EQUAL\_ELDERLY durchgeführten Beratungen wurden insbesondere folgende Handlungsfelder identifiziert, die für KMUs von besonderem Interesse waren:

- a Sensibilisierung und Unternehmenskultur:** Hierunter wurden vor allem Fragen betreffend Unternehmensführung thematisiert, wobei in den Beratungen auf folgende Lösungsmodelle zurückgegriffen wurde: Coachings, Workshops, Fokus-Gruppen, Information und Sensibilisierung über das Älterwerden, Auflösen von Negativ-Mythen, Adaptierung von Personalentwicklungsinstrumenten an die Bedürfnisse der KMUs (z. B. lebensphasengerechtes MitarbeiterInnengespräch, lebensphasengerechte Zielvereinbarungen, Anpassung der Recruiting-Strategien).
- b Im Handlungsfeld »Sicherung und Weitergabe von Wissen«** wurde vor allem darauf fokussiert, implizites Wissen der MitarbeiterInnen zu erheben und sichtbar zu machen, die Wissensweitergabe zu forcieren und als Wert für das Unternehmen zu implementieren. Daneben wurde erfahrungsgelitetes Arbeiten analysiert und für andere MitarbeiterInnen nachvollziehbar gemacht. Dabei kamen Lösungsmodelle wie Tandems, Teamgespräche und Wissensmanagement zur Anwendung.
- c Lebensphasengerechte Qualifizierung über die gesamte Erwerbsdauer:** Es wurde vor allem darauf geachtet, Lernanreize in der Arbeit zu schaffen und gleichzeitig auch eine Re-

flexion der Kompetenzen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen zu ermöglichen (Training on the job, Job-enrichment, Job-enlargement, Entwicklung horizontaler Karrierepfade / Kompetenzkarrieren auch im KMU-Rahmen). Ein weiter Bestandteil der Beratung zielte darauf ab, Qualifizierung und Weiterbildung als Teil der Personalplanung sowie als fixen Bestandteil in den Vereinbarungen der MitarbeiterInnengespräche zu implementieren. Daneben wurden Möglichkeiten zum Umgang mit Lernentwöhnung sowie Fragen altersgerechter Didaktik vorgestellt.

- d Altersadäquate Arbeitsplätze:** Ziel war es, Veränderungen aufgrund des Älterwerdens in den Betrieben entsprechend zu berücksichtigen, indem etwa spezifische Herausforderungen für MitarbeiterInnen geschaffen und Monotonie sowie Überforderungssituationen bestmöglich vermieden werden. Ergonomieoptimierung und Gesundheitsfragen stellten weitere wichtige Beratungsinhalte dar.

Die im Rahmen der Beratungsprozesse gewonnenen Erfahrungen lassen sich dabei wie folgt zusammenfassen: Interesse für eine Beratung hervorzurufen ist insbesondere bei jenen Unternehmen gelungen, die mit einem aktuellen Problem konfrontiert waren, wenn Vertrauen zu den BeraterInnen aufgebaut werden konnte oder sich ein Wettbewerbsvorteil erwartet wurde. Ein Zugang, der die Alltagsrealität der Betriebe in seiner Breite und Vielfältigkeit wahrnimmt ist erfolgversprechend. Eine umfassende Analyse der Personalsituation des Unternehmens zu Beginn eines Beratungsprozesses stellte einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Viele Unternehmen waren sich ihrer Altersstruktur nicht bewusst. Erst wenn die »Betroffenheit« des Unternehmens objektiv – und am besten in Zahlen ausgedrückt – dargestellt werden kann (z. B. anstehende Pensionsantritte), wird klar, dass Handlungsbedarf besteht.

Zeit stellte einen wesentlichen Erfolgsfaktor der Umsetzung dar. Den Unternehmen musste Raum und Zeit gegeben werden, sich »berühren« zu lassen, sich vom reinen Defizitdenken wegzubewegen und den unternehmerischen Nutzen zu erkennen, damit eine nachhaltige Sensibilisierung gelingen konnte. Im Sinne der Nachhaltigkeit war es wichtig, die Beratung als Prozess des »Empowerments« zu verstehen und die Unternehmen für eine selbständige Weiterarbeit mit dem Thema vorzubereiten bzw. schon während des gesamten Prozesses darauf zu achten »viel Wissen in den Betrieben zu lassen«, um auch ohne externe Beratung altersgerechte Arbeit im Betrieb fördern und entsprechende Verbesserungsprozesse selbständig durchführen zu können.

Aus Sicht der Unternehmen waren im Rahmen des Beratungsprozesses vor allem folgende Themen von Bedeutung:

- Wissensweitergabe von Älteren an Jüngere;
- Optimierung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Altersgruppen;
- Rekrutierung älterer, erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- Durchführung fundierter Analysen über die Arbeitssituation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- Auseinandersetzung mit der Bedeutung von Älterwerden im Arbeitsprozess und
- Sensibilisierung für Möglichkeiten zur Erhaltung der Gesundheit.

Bis auf drei Unternehmen konstatierten alle teilnehmenden Unternehmen eine Steigerung der Bedeutung der Themen Altersgerechtigkeit und Generationenbalance im Laufe des Projektes im Gesamtunternehmen. War die Bedeutung vor dem Projekt auf einer zehnstufigen Skala im Schnitt bei 5,3 angesiedelt, so stieg sie bis zum Zeitpunkt des Abschlussgespräches auf durchschnittlich 7,3. Die Förderung der Beratungsleistung war nach Aussage aller Betriebe eine Mitursache sich zu beteiligen. Einige Betriebe betonten, ohne Förderung hätten sie keinen Projektprozess begonnen, denn sie könnten Beratungsleistungen nicht selbst finanzieren. Für einzelne war die Förderung ein wesentlicher Anreiz, das Thema jetzt und nicht später oder ein größeres Projekt in Angriff zu nehmen. Andere signalisierten prinzipiell Bereitschaft eine gewisse Summe für die Beratungsleistung zu zahlen.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass KMUs für die Notwendigkeit eines sinnvollen Alters- und Generationenmanagements durchaus gewonnen werden können. Grundvoraussetzungen in der Beratung sind jedoch die Wahl eines breiten Zuganges zum Thema »Alter und Altern« mit stark individualisierten Komponenten (sowohl in der Akquisition als auch im methodischen Ansatz und im Prozess), die Förderung entsprechender Angebote und die Wahl einer aktiven Strategie, insbesondere im Umgang mit kleineren Unternehmen.

## 4 Ältere noch stärker als bisher als Querschnittsthema behandeln!

Eine wesentliche Aktivität von TEP\_EQUAL\_ELDERLY bestand in der Erstellung eines »Pakte-Grünbuches Ältere«, in der in einem partizipativen Prozess unter Teilnahme von PaktpartnerInnen sowie ExpertInnen aus Wissenschaft und Forschung, Handlungsoptionen zur verbesserten Berücksichtigung Älterer erarbeitet wurden. Dabei waren entsprechend der Mission der TEPs die Schnittstellen zwischen einzelnen Politikbereichen (Arbeitsmarkt, Bildung, Wirtschaft und Soziales) von besonderem Interesse. Innerhalb dieser Bereiche waren vor allem folgende Empfehlungen zentral:

- **Entwicklung eines neuen gesellschaftlichen Verständnisses von der Erwerbstätigkeit von Älteren:** Zur Anerkennung Älterer am Arbeitsmarkt und dem Einsatz entsprechend deren Stärken werden Maßnahmen zur Einleitung eines Mentalitätswandels empfohlen. Dieses neue gesellschaftliche Verständnis sollte das Erfahrungswissen Älterer wertschätzen und die Leistungsfähigkeit der Generationen berücksichtigen. Die Nutzung des Potenzials aller Beschäftigten steht dabei im Vordergrund aller Überlegungen.
- **Förderung eines generationengerechten, flexiblen Arbeitsmarktes:** Eine stärkere Flexibilisierung des Arbeitsmarktes mit Einführung einer Grundsicherung für alle und fließendem »Gleiten« in die Pension sowie der Ausbau von Teilzeitoptionen und neuen Beschäftigungsformen gekoppelt mit ausreichender sozialer Sicherung werden nahegelegt.

- Darüber hinaus werden die **Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitabläufe** (u. a. zur besseren Kombination von Beruf, Weiterbildung und Familie), eine Orientierung an Lebensarbeitszeiten und die Um- und Neuverteilung von Arbeit über das gesamte Leben hinweg vorgeschlagen. Wesentlicher Bestandteil der Empfehlung war außerdem die Nutzung des Arbeitsmarktpotenzials im Gesundheits-, Pflege- und Betreuungsbereich.
- **Laufende lebensbegleitende generationengerechte Personalentwicklung in Unternehmen:** Um der heterogenen Struktur der Arbeitskräfte Rechnung zu tragen, wird die Zuwendung zu generationenübergreifender Personalpolitik, rechtzeitige Umschulungen, gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen und die Sicherstellung von lebenszeitgerechter und lernfördernder Arbeitsorganisation in Unternehmen, etwa durch Diversitätsmanagement, aktives Generationenmanagement und vermehrte generationenübergreifende Teamarbeit, empfohlen.
- **Generationenübergreifende, altersgerechte Weiterbildungsangebote:** Investitionen in ausreichend vorhandene, qualitativ hochwertige, generationenübergreifende und altersgerechte Weiterbildungsangebote werden nahegelegt. Veränderungen des Aus- und Weiterbildungssystems in Richtung Flexibilisierung und Öffnung der Bildung hin zu lebensbegleitendem Lernen, einer Neuorientierung der Ausbildungsdauer und Erwerbszeitlänge, sowie die Umsetzung von Weiterbildungsphasen werden empfohlen.

Nach Fertigstellung des Pakte-Grünbuches wurden unter Einbindung zahlreicher AkteurInnen die Inhalte konsultiert. Dies stellte insbesondere durch die breite Streuung der konsultierten Institutionen und Personen nicht nur für die Pakte selbst, sondern für Österreich eine Besonderheit dar. Denn es waren eine Vielzahl von Institutionen und AkteurInnen in die Diskussion eingebunden, so etwa Landesregierungen, das Arbeitsmarktservice, die Arbeiterkammer, der Gewerkschaftsbund, die Industriellenvereinigung, die Landwirtschaftskammer, die Wirtschaftskammer, die Bundesämter für Soziales und Behindertenwesen, Vertretungen der Gemeinden, Regionalmanagements, Beschäftigungsinitiativen, Sozialökonomische Betriebe sowie weitere Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs), Bezirkshauptmannschaften, Parteien, Unternehmen und Bildungseinrichtungen.

Aus dem Konsultationsprozess haben sich folgende wesentliche Erkenntnisse herauskristallisiert:

- **Große Bedeutung der Thematik »Ältere am Arbeitsmarkt«:** Ein wesentliches Merkmal der Konsultation war die große Bedeutung, die der Thematik zugesprochen wird. Der Bedarf nach nachhaltigen Verbesserungen für die Zielgruppe der Älteren wurde allseits bestätigt. Von den AkteurInnen wurden insbesondere der ganzheitliche, lebenszyklusbasierende Ansatz und die im »Pakte-Grünbuch Ältere« dargelegten Politikverknüpfungen gewürdigt. Darüber hinaus wurde geraten, den Gesundheitsaspekten, aber auch einzelnen Zielgruppen, wie älteren MigrantInnen, älteren Frauen sowie älteren Menschen mit besonderen Bedürfnissen mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Abgeraten wurde auch von einer Dramatisierung der demographischen Entwicklungen.

- **Möglichkeiten und Grenzen der Pakte (Was können Pakte leisten und was liegt außerhalb ihrer Einflussbereiche?):** In zahlreichen Konsultationsgesprächen mit den Pakten wurden die Möglichkeiten und Grenzen der Pakte in Bezug auf ihren Beitrag erörtert. Vermehrt wurde der Wunsch nach einer klaren Abgrenzung der von den Pakten (und deren AkteurInnen) leistbaren Aktivitäten und jener außerhalb des direkten Einflussbereiches der Pakte liegenden Vorschläge ausgesprochen. Die Konsultationen bei den Pakten bestätigten darüber hinaus die Anwendbarkeit und Nutzbarkeit des Pakte-Grünbuches auf regionaler Ebene. Es wird von den Pakten als Orientierungshilfe für die Umsetzung von regionalen Maßnahmen angesehen.
- **Notwendigkeit von Dialog und vertieften Klärungen hinsichtlich der Interessenslagen:** Während der Konsultationsgespräche bei den regionalen Pakt-Gremien wurde zumeist auf die Notwendigkeit einer intensivierten Weiterarbeit und verstärkten Klärung der Interessenslagen im Anschluss an die Konsultationen verwiesen. Das »Pakte-Grünbuch Ältere« fängt ein weites Spektrum an zum Teil unterschiedlichen Meinungen und Ansichten ein. Sowohl in der Prioritätensetzung, als auch in der Ausgestaltung zukünftiger Initiativen und Maßnahmen auf regionaler Ebene bedarf es der Fortführung des Dialoges zwischen den Stakeholdern und eine abgestimmte Umsetzung auf operativer Ebene. Die Konsultationen bestätigten somit eindeutig die Notwendigkeit zum vertiefenden Dialog aller Stakeholder, um eine nachhaltige Verbesserungen der Situation von Älteren herbeizuführen.

Insgesamt zeigt sich, dass das Potenzial der TEPs in Bezug auf die Zielgruppe der Älteren noch ausbaufähig ist. Die Bedeutung der regionalen und lokalen Ebene ist für die Implementierung von politischen Strategien für die Zielgruppe der Älteren wesentlich, und es wird auch eine der künftigen Hauptfragen auf der Suche nach geeigneten Reaktionsformen auf demographische Wandlungsprozesse sein, in welcher Weise regionale Wirtschaftspolitik auf diese reagiert. Erfahrungen im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft zeigten, dass der Wissenstand der TEPs sich auch nach der Umsetzung der Entwicklungspartnerschaft weiterhin sehr heterogen gestaltet bzw. eine Anbindung der Aktivitäten an die Pakte nur teilweise gelang. Dennoch ist durch die Erstellung des »Pakte-Grünbuches-Ältere« ein breiter Diskussionsprozess in Gang gesetzt worden, der aber vor allem dann erfolgreich und nachhaltig sein kann, wenn er weitergeführt wird bzw. zu einem konstruktiven Ende kommt. Dabei ist es wichtig, dass die TEPs im Rahmen ihrer Aktivitäten und unter Berücksichtigung regionaler Handlungsspielräume und -potenziale, ausgehend von der Schaffung einer gemeinsamen regionalen Wissensbasis, gemeinsame regionale Sichtweisen unter Abklärung der Interessen entwickeln und darauf aufbauend regionale Zielsetzungen sowie die Implementierung entsprechender Instrumente akkordieren. In diesem Zusammenhang ist von grundlegender Bedeutung, dass die gewählte regionale Strategie auch in nationale und europäische Schwerpunktsetzungen eingebettet ist: Multilevel Governance.

Aufbauend auf den Erfahrungen aus TEP\_EQUAL\_ELDERLY werden im Nachfolgeprojekt »Active Ageing und TEPs«, die im Rahmen des Grünbuch-Prozesses vorgeschlagenen

Handlungsoptionen priorisiert und konkretisiert, mit dem Ziel, die TEPs noch stärker für die Thematik und konkrete Handlungsansätze zu sensibilisieren. Das Ergebnis des Prozesses in Form eines entsprechenden Arbeitspapiers wird ab Frühjahr 2008 unter [www.pakte.at](http://www.pakte.at) bzw. [www.elderly.at](http://www.elderly.at) verfügbar sein.

## 5 Kontaktadressen

<b>Pakte Grünbuch Ältere bzw. Active Ageing und TEPs – Zentrum für Soziale Innovation</b>
Linke Wienzeile 246, 1150 Wien Tel.: 01 4950442-45 E-Mail: <a href="mailto:michalek@zsi.at">michalek@zsi.at</a>
<b>»Erfahrung gesucht« – Unternehmensberatung BAB</b>
Grillparzerstraße 26, 8010 Graz Tel.: 0316 362290-0
<b>»Sicht-Wechsel« – Initiative Frau &amp; Arbeit</b>
Franz-Josef-Straße 16, 5020 Salzburg Tel.: 0662 880723-10 E-Mail: <a href="mailto:office@frau-und-arbeit.at">office@frau-und-arbeit.at</a>
<b>IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung GmbH</b>
Mariahilferstraße 50/14, 1070 Wien Tel.: 01 5243751-0; Fax: 01 5243751-22 E-Mail: <a href="mailto:info@ibg.co.at">info@ibg.co.at</a>

## **Teil II**

# **Alternde Belegschaften – Vom Golden Handshake zum Silver Worker**



## **Roman Pöschl**

# **Das System der Arbeits(un)fähigkeitsfeststellung in Österreich**

## **1 Einleitung**

Werden Fragen zu dem System der Arbeitsfähigkeitsfeststellung in Österreich gestellt, so lauten diese vermutlich: Wer stellt wann mit welchen Methoden die Arbeitsfähigkeit von Menschen fest? Ganz selten aber nur wird gefragt, warum dies eigentlich geschieht. Diese Frage wird vermutlich deshalb nicht gestellt, weil die Antwort nur allzu selbstverständlich erscheint. Wenn jemand nicht arbeitsfähig ist, benötigt er irgendeine Form von Unterstützung. Das beantwortet sich von selbst.

Ich vertrete die Ansicht, dass diese auf der Hand liegende Begründung – obwohl nicht falsch – den Blick auf das Gesamtphänomen etwas verstellt. Ebenso übrigens wie der Begriff »Arbeitsfähigkeit« selbst, der unterstellt und suggeriert, es handle sich dabei überwiegend um eine Eigenschaft des betroffenen Individuums. Dies ist aus meiner Sicht grundlegend falsch. Der Begriff der Arbeitsfähigkeit, mit dem bestimmte Menschen – durchaus aus gutem Grund – etikettiert werden, markiert keine Eigenschaft einer Person sondern ein Selektionsprinzip der Gesellschaft.

## **2 Arbeitsfähigkeit und Arbeitswilligkeit**

Es besteht ein hoher gesellschaftlicher Konsens darüber, bestimmte Lebensrisiken wie etwa Erwerbslosigkeit aus den Mitteln der Solidargemeinschaft abzufedern. Die Krux besteht jedoch darin, dass das Risiko nur für jene Menschen abgefangen werden soll, die bestimmte (vermeintliche) Eigenschaften aufweisen. So müssen sie zum Beispiel die Eigenschaft der »Arbeitswilligkeit« aufweisen, um von den anderen »Arbeitswilligen« etwas abzubekommen. Diese – aus psychologischer Sicht höchst fragwürdige – Persönlichkeitsdimension der Arbeitswilligkeit ist also die Grundlage für Transferleistungen wie Arbeitslosengeld, Notstandshilfe, aber auch Sozialhilfe!

Nun mag man sich fragen, warum ich mich mit dem Begriff der Arbeitswilligkeit beschäftige, wo es doch um die Frage der Arbeitsfähigkeit gehen sollte. Der Grund liegt darin, dass diese beiden Begriffe in vielfacher Hinsicht »Siamesische Zwillinge« sind. Zum einen sind wir (die Gesellschaft) offenbar hochgradig daran interessiert, diejenigen mit der fragwürdigen Eigenschaft des »Nicht-Wollens« von denjenigen mit der ebenfalls fragwürdigen Eigenschaft des »Nicht-

Könnens« zu unterscheiden. Zum anderen stellt sich die Frage nach dieser Entscheidung überwiegend bei Personen, die bereits eine Teilausgrenzung durch Arbeitslosigkeit erfahren haben.

Von allen AntragstellerInnen auf Invaliditätspension in Wien stehen lediglich 14 Prozent zum Antragszeitpunkt in Beschäftigung. 76 Prozent der AntragstellerInnen beziehen zum Antragszeitpunkt eine Leistung der Arbeitslosenversicherung. Zehn Prozent sind weder beschäftigt noch arbeitslos gemeldet.

Anders formuliert bedeutet das, wir stellen die Frage nach dem »Nicht-Wollen« versus »Nicht-Können« bei den vom Arbeitsmarkt »Nicht-Gewollten«.

Wie kommt es zu so einer Situation? Österreich und einige andere EU-Länder haben über Jahrzehnte hinweg – auch aus arbeitsmarktpolitischen Überlegungen heraus – ältere ArbeitnehmerInnen frühverrentet. Auch wenn die Betroffenen darunter vielleicht wenig gelitten haben, war das dennoch eine Form der Ausgrenzung. Arbeitgeber wie ArbeitnehmerInnen sind in unserem Land deshalb nur sehr schlecht in der Lage, den Faktor »Alter«, der selbstverständlich oftmals mit dem Faktor »Krankheit und Leistungswandel« korreliert, zu verwalten. Nun wurde dieser gesellschaftliche »Deal« an einer Seite aufgekündigt, indem das Pensionsantrittsalter deutlich angehoben wurde. Diese einseitige Änderung des Pensionssystems ohne die (auch ungleich schwierigere) äquivalente Änderung des Arbeitsmarktsystems führte zu einem ungeahnten Boom in der Feststellung der Arbeitsfähigkeit.

Am stärksten sichtbar wird dieser Boom bei der Pensionsversicherungsanstalt. Diese begutachtet pro Jahr etwa 60.000 Personen auf ihre Arbeitsfähigkeit im Rahmen eines Antrages auf Invaliditäts- oder Berufsunfähigkeitspension, wobei etwa 35.000 dieser Anträge abgelehnt werden. Grundlegend für die Beurteilung ist dabei das medizinische Leistungskalkül, aus dem hervorgeht, welche Beanspruchungen einer Person noch zumutbar sind. Dies bedeutet jedoch nicht, dass zwei Personen mit gleichem Alter, gleichen Versicherungszeiten und gleichem medizinischen Leistungskalkül einen gleichen Anspruch oder Nicht-Anspruch auf eine Invaliditätspension haben. Dieser ist vielmehr abhängig vom Vorliegen eines Berufsschutzes. Liegt ein solcher nicht vor, so ist diese Person bei gleicher Einschränkung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zu verweisen, und zwar unabhängig davon, ob es einen solchen für diese Person tatsächlich gibt oder nicht. In der Urteilsbegründung eines Arbeits- und Sozialgerichtes, welches die Pensionsklage eines relativ stark eingeschränkten Hilfsgärtners abgewiesen hat, findet sich dafür folgender treffender Wortlaut: »Invalidität liegt beim Kläger nicht vor, da er ausgehend vom festgestellten Leistungskalkül noch in der Lage ist, die Verweisungstätigkeiten etwa als Hilfskraft an Leergutkassen, als Tankwart an Selbstbedienungstankstellen oder als Straßenkehrer durchzuführen. In keinem Fall der Verweisung ist zu berücksichtigen, ob der Verweisungsberuf mit der bisher ausgeübten Tätigkeit in einem inneren Zusammenhang steht (...), in keinem einzigen Fall der Verweisung ist zu berücksichtigen, ob der Versicherte im Verweisungsberuf tatsächlich eine Anstellung findet. (...) Die Klage war daher abzuweisen.«

Dies ist ein weiterer deutlicher Hinweis darauf, dass es sich bei der Feststellung der Arbeitsfähigkeit keineswegs nur um die Feststellung einer bestimmten Verfasstheit der Person handelt. In meiner flapsigen Ausdruckweise von oben könnte man folgende Gleichung darstellen:

Mittelschwere Wirbelsäulenproblematik + Gelenksabnützung + Berufsschutz als Installateur = »Nicht mehr können« und »Nicht mehr müssen«.

Bei einer anderen Person lautet die Gleichung:

Mittelschwere Wirbelsäulenproblematik + Gelenksabnützung – (= fehlender) Berufsschutz als Installationshelfskraft = »Noch können« und »Noch müssen«.

### 3 Die Problematik der Mehrfachbegutachtung

Doch bevor diese 60.000 Menschen jährlich einen Antrag auf Invaliditätspension, stellen haben sie meist bereits einen langen Weg hinter sich. Ich habe bereits dargestellt, dass AntragstellerInnen von Invaliditätspensionen in der Regel seit einiger Zeit arbeitslos, und damit KundInnen des Arbeitsmarktservice sind. Auch das Arbeitsmarktservice hat den gesetzlichen Auftrag, die Arbeitsfähigkeit und die Arbeitswilligkeit der Arbeitslosen zu prüfen (hier sind sie wieder, unsere »Siamesischen Zwillinge«). Das AMS beauftragt in der Fragestellung der Arbeitsfähigkeit AmtsärztInnen, Arbeitsmedizinische Zentren oder das BBRZ. Der größte Dienstleister für das AMS Wien ist in diesem Zusammenhang das BBRZ mit etwa 3.000 Gutachten pro Jahr.

Stellt sich nun in einem derartigen Gutachten heraus, dass die betreffende Person dauerhaft arbeitsunfähig ist und auch keine berufliche Rehabilitation denkbar ist (z. B. aufgrund mangelnder Schulungsfähigkeit), wird ihr nahegelegt, einen Pensionsantrag zu stellen. Verläuft dieser Pensionsantrag negativ (z. B. mangels Berufsschutz), so gilt diese Person wieder als arbeitsfähig, wenn auch nicht gerade als vermittelbar. An dieser Stelle ist es wichtig festzuhalten, dass das Vorhandensein eines Arbeitsmarktes für die Zuerkennung einer Invaliditätspension von sehr untergeordneter Bedeutung ist. Gibt es in Österreich mehr als 100 Stellen einer bestimmten Tätigkeit, so gilt die Tätigkeit als am Arbeitsmarkt nachgefragt.

Darüber hinaus wird die Arbeitsfähigkeit von den Gebietskrankenkassen bzw. den Krankenversicherungsträgern geprüft. Hier allerdings nicht auf Basis der Entscheidung »Invalid – Nicht invalid«, sondern im Hinblick auf die Frage, »Krank oder Nicht krank«. Als arbeitsunfähig im Sinne der Gebietskrankenkassen kann man jedoch nur zeitlich begrenzt (maximal ein Jahr) gelten. Danach wird man unabhängig vom Gesundheitszustand »ausgesteuert«. Die Logik dahinter ist, dass jemand der über einen derartig langen Zeitraum krank ist, auch dauerhaft arbeitsunfähig und damit pensionierungswürdig ist. Dies bedeutet jedoch wiederum nicht zwingend, dass dies im Einzelfall vom Pensionsversicherungsträger genauso gesehen wird. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass es auch integrierte Krankenversicherungs-Pensionsversicherungsträger gibt, bei denen diese Problematik kaum auftritt.

Schließlich wird die Arbeitsfähigkeit auch von den Ländern im Rahmen der Gewährung von Leistungen der Sozialhilfe geprüft. Da die Länder die Leistungen der Sozialhilfe als subsidiär betrachten, hat der Betroffene bei gegebener Arbeitsunfähigkeit in jedem Fall einen Pensions-

antrag zu stellen. Die Feststellung erfolgt üblicherweise über AmtsärztInnen. In Wien erbringt diese Leistung das BBRZ Wien im Umfang von etwa 1.000 Gutachten pro Jahr. Hier haben sich das AMS Wien und das Land Wien auf gemeinsame Standards sowie auf die wechselseitige Anerkennung der Gutachten verständigt.

Wie am konkreten Beispiel der Kooperation zwischen AMS Wien und Land Wien deutlich wird, besteht ein hohes Synergiepotenzial in der Reduzierung der Mehrfachbegutachtung vermeintlich arbeitsunfähiger Personen. Dies ist mittlerweile auf ExpertInnenebene wie auch auf politischer Ebene unbestritten. In der Konsequenz sind einige Lösungsvorschläge entstanden, wie etwa die im Gesetzentwurf zur Mindestsicherung vorgeschlagenen gemeinsamen Clearingstellen von AMS und Ländern. Ein weiteres Beispiel ist die im Rahmen der ExpertInnengruppen zur Neugestaltung der Invaliditätspension entwickelte Idee eines gemeinsamen »Kompetenzzentrums Arbeitsfähigkeit« von AMS und Pensionsversicherungsanstalt. Diese Ansätze sind ausgesprochen sinnvoll, stellen aber sicher keine alleinige Lösung des oben dargestellten Problems dar.

Wenn wir wollen, dass der Boom der Arbeitsfähigkeitsfeststellung endet, brauchen wir ein Bündel von Maßnahmen um Invalidisierung und/oder Altersarbeitslosigkeit hintan zu halten!

Außerdem wird es notwendig sein, die aktuelle Pensionsorientierung der Arbeitgeber wie der ArbeitnehmerInnen grundlegend zu verändern und einen neuen Fokus auf früh einsetzende Rehabilitationsmaßnahmen zu richten. Hier könnten – im Sinne der Früherkennung – die Krankenversicherungsträger eine große Rolle spielen.

Die derzeit geltenden gesetzlichen Vorschriften zur Früherfassung durch die Gebietskrankenkassen greifen nicht, vermutlich weil die Kassen keinen finanziellen Anreiz haben, Früherfassung vorzunehmen, und weil es kein klar geregeltes Verfahren zur Früherfassung gibt. Darüber hinaus stehen einer vernetzten Früherfassung von Invalidisierungsparametern ungeklärte datenschutzrechtliche Fragen im Wege.

## 4 Resümee

Lassen Sie mich zum Abschluss noch einige Worte zum »Alles-oder-Nichts-Prinzip« der Arbeitsfähigkeitsfeststellung sagen: Natürlich ist es richtig, dass Menschen nicht entweder zu null Prozent oder zu 100 Prozent arbeitsfähig sind, und es ist mehr als überlegenswert, Instrumente zu schaffen, die (vor allem vorübergehende) Leistungseinschränkungen, etwa in Form eines Lohnkostenzuschusses, kompensieren können. Dies erscheint mir insbesondere bei Menschen mit oft phasenhaft verlaufenden psychischen Erkrankungen sinnvoll. Die Schaffung einer Teilpension halte ich allerdings für den falschen Weg. Einmal weil sie die bestehende Pensionsorientierung weiter verstärken würde, frei nach dem Motto »Lieber nix, aber das fix!«. Und auch weil so genannte »TeilpensionistInnen« arbeitsmarktpolitisch wohl kaum zu aktivieren wären. Die ExpertInnen der OECD schlagen in diesem Zusammenhang das Modell »Kombilohn« vor.

## **Ruedi Winkler**

# **Alternsgerechtes Arbeiten: Wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden?**

## **1 Einleitung**

Ilmarinen definiert Arbeitsfähigkeit so: »Unter Arbeitsfähigkeit verstehen wir die Summe der Faktoren, die eine Person in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe zu bewältigen«. <sup>1</sup> Arbeitsmarktbezogen kann man auch sagen: Arbeitsfähig ist, wer eine realistische Chance hat, auf dem Arbeitsmarkt eine Stelle zu finden und diese zu halten. Aus diesen Definitionen geht sofort hervor, dass die Arbeitsfähigkeit in einem Zusammenhang steht mit den Situationen, in denen Arbeit geleistet werden kann oder muss. Das heißt, die Arbeitswelt ist ebenso entscheidend, ob eine Person arbeitsfähig ist, wie die Person selbst. Es ist deshalb sehr wohl möglich, dass eine Person die gleiche Arbeit in der einen Firma nicht mehr leisten kann, in der anderen aber schon. Aus diesem Grund ist Arbeitsfähigkeit erstens keine absolute Größe, sondern eine relative, und zweitens ist sie beeinflussbar, und zwar sowohl von der betreffenden Person selbst als auch von den Arbeitgebenden her. Damit sind wir bereits mitten im Thema, nämlich bei der Frage, wie die Unternehmen die Arbeitsfähigkeit fördern können, und hier insbesondere, wie sie die Arbeitsfähigkeit im Alter fördern können. Arbeitsfähigkeit im Alter heißt hier: Arbeitsfähigkeit ab 40, da der Mensch bezogen auf die Arbeitswelt ab 40 bereits zu den Älteren gehört.

Um abschätzen zu können, wie Unternehmen bzw. alle Arbeitgebenden, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden beeinflussen können, ist zu überlegen, worauf sich Arbeitsfähigkeit vor allem stützt. Man kann von den vier Säulen der Arbeitsfähigkeit sprechen:

1. Kompetenz und Wissen einer Person.
2. Ihre Motivation.
3. Ihre Gesundheit.
4. Die Arbeitsbedingungen.

Gehen wir von diesen vier Säulen aus, dann wird deutlich, dass sie alle von der betreffenden Person, aber auch vom Unternehmen beeinflusst werden können. Während die Arbeitsbedingungen zu einem großen Teil unternehmensseitig bestimmt und beeinflusst werden, hängen die

---

<sup>1</sup> Juahin Ilmarinen / Jürgen Tempel 2002.

übrigen drei Säulen auch stark von der einzelnen Person ab. Voraussetzung ist allerdings, dass eine Person subjektiv und objektiv in der Lage ist, Einfluss auf diese drei Säulen zu nehmen. Um es unter Zuhilfenahme eines extremen Beispiels zu sagen: In einem Land, in dem die Kinder arbeiten müssen und deshalb die Schule nicht besuchen können und die Existenzsicherung von Tag zu Tag von früher Kindheit an im Vordergrund steht, ist die einzelne Person in viel kleinerem Maße in der Lage, die Arbeitsfähigkeit überhaupt zu beeinflussen. Aus diesem Grunde stellt auch Ilmarinen sein »Haus der Arbeitsfähigkeit« in den Rahmen des gesellschaftlichen Umfeldes. Dieses muss einige Mindestanforderungen erfüllen, damit die einzelne Person in der Lage ist, ihre Säulen der Arbeitsfähigkeit zu pflegen und aufzubauen.

## **2 Was beeinflusst hauptsächlich die Arbeitsfähigkeit?**

Die Verantwortlichen für die Arbeitsfähigkeit sind somit die betreffende Person, ihr Umfeld und die Unternehmen. Bei der betreffenden Person sind ihre Haltung, ihre Werte, ihre Fähigkeiten, ihr Geschick und ihre Motivation, das Leben inkl. des Arbeitslebens zu gestalten und in die eigenen Hände zu nehmen, entscheidend. Als zweiter wichtiger Faktor spielen das Umfeld im weiteren Sinne, also die gesellschaftlichen und politischen Bedingungen, und das Umfeld im engeren Sinne, d. h. Familie, Freundeskreis und Bekannte usw., eine wichtige Rolle. Der dritte entscheidende Einflussfaktor sind die Arbeitgeber. Sie bestimmen die Arbeitsbedingungen, sie bestimmen die Kultur in einem Betrieb, und sie haben auch Einfluss auf die übrigen drei Säulen der Arbeitsfähigkeit.

## **3 Arbeitsfähigkeit und Alter**

Es besteht kein Zweifel, dass Arbeitsfähigkeit und Alter sich gegenseitig beeinflussen können. Ilmarinen kommt aufgrund seiner Untersuchungen dabei zu folgenden Schlüssen:

- Arbeitsfähigkeit kann mit zunehmendem Alter abnehmen, gleich bleiben oder sich verbessern. Damit zeigt Ilmarinen bereits, dass es nicht eine Abhängigkeit nur in eine Richtung zwischen Alter und Arbeitsfähigkeit gibt.
- Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit kann durch gezielte Maßnahmen unterstützt werden. Das zeigt, dass Arbeitsfähigkeit nicht Schicksal ist, sondern beeinflusst oder ganz konkret mit gezielten Maßnahmen länger erhalten, verbessert oder wenigstens so beeinflusst werden kann, dass sie weniger abnimmt.

- Die alters- und altersgerechte Gestaltung des Arbeitslebens ist von entscheidender Bedeutung. Im Grunde genommen ist dies die zentrale Botschaft auf die Frage: »Wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden?« Es geht darum, das Arbeitsleben alters- und altersgerecht zu gestalten. D. h. natürlich nicht nur, das Arbeitsleben auf die älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszurichten, sondern es heißt ebenso dezidiert, das Arbeitsleben so zu gestalten, dass die Arbeitsfähigkeit aller Generationen hoch bleibt.

## 4 Arbeitsleistung ist altersunabhängig

Ich möchte hier als Einschub kurz die Frage der Leistungsfähigkeit der Menschen im Beschäftigungsalter, d. h. zwischen rund 18 und 65 Jahren, diskutieren. Untersuchungen zeigen in seltener Einmütigkeit, dass die meisten Arbeitsleistungen – und es ist wichtig, hier von Arbeitsleistungen zu sprechen – nicht altersabhängig sind. In Untersuchungen, in denen Arbeitsleistungen verschiedener Altersgruppen gemessen wurden, ohne dass die Messenden wussten, welche Alterszusammensetzungen die Gruppen hatten, ist meistens aufgrund der Arbeitsleistung nichts über die Altersstruktur der betreffenden Gruppe herauszufinden. Das liegt nicht daran, dass sich die Menschen mit dem Älterwerden nicht verändern. Vielmehr liegt auf der Hand, dass bestimmte Leistungskompetenzen zunehmen, andere bleiben gleich, und noch einmal andere nehmen ab (vgl. Übersicht 1). Der Grund, weshalb die Arbeitsleistung sehr oft praktisch unverändert bleibt, liegt darin, dass ältere Menschen Faktoren, die zu abnehmender Leistung führen würden, kompensieren können, so z. B. abnehmende körperliche Leistungsfähigkeit mit der größeren Erfahrung, die abnehmende Geschwindigkeit mit besonders gezieltem und geplantem Vorgehen.

Diese Untersuchungsergebnisse zeigen, dass es aus Leistungsgründen wenig Sinn macht, eine Belegschaft möglichst jung zu halten. Da viele andere Gründe an sich für eine altersmäßig durchmischte Personalstruktur sprechen, erhält eine optimale Zusammenarbeit zwischen Angehörigen der verschiedenen Generationen eine besondere Bedeutung.

**Übersicht 1: Zunehmende, abnehmende und gleichbleibende Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit dem Älterwerden**

Zunehmend	Gleichbleibend	Abnehmend
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen</li> <li>• Urteilsfähigkeit</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Besonnenheit</li> <li>• Qualitätsbewusstsein</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit (je nach AutorIn auch gleichbleibend)</li> <li>• Kooperationsfähigkeit</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Positive Arbeitseinstellung</li> <li>• Ausgeglichenheit und Beständigkeit</li> <li>• Angst vor Veränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungs- und Zielorientierung</li> <li>• Systemdenken</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Entscheidungsfähigkeit</li> <li>• Physische Ausdauer und psychisches Durchhaltevermögen</li> <li>• Kooperationsfähigkeit (je nach AutorIn auch zunehmend)</li> <li>• Konzentrationsfähigkeit (je nach AutorIn auch abnehmend)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Körperliche Leistungsfähigkeit</li> <li>• Geistige Beweglichkeit</li> <li>• Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung</li> <li>• Kurzzeitgedächtnis</li> <li>• Risikobereitschaft</li> <li>• Aufstiegsorientierung</li> <li>• Lern- und Weiterbildungsbereitschaft</li> </ul>

Quelle: Michael Bruggmann 2000

## 5 Die vier Säulen der Arbeitsfähigkeit im Einzelnen

Im Folgenden gehe ich auf die vier Säulen der Arbeitsfähigkeit im Einzelnen ein.

### Säule 1: Kompetenz und Wissen

Für Hans-Eberhard Plath ist Erfahrungswissen »eine hoch entwickelte Form des Handlungswissens«. Der Bedeutung des Handlungswissens kommt in einer Arbeitswelt, in der die Veränderungsgeschwindigkeit zunimmt und die von komplexeren Abläufen und technologischen Innovationen geprägt ist, eine immer höhere Bedeutung zu. Das Verständnis sowie der Einsatz von Handlungswissen als Erfahrungswissen sind deshalb mit Sicherheit wichtige ineinander verzahnte Erfolgsfaktoren in einem Unternehmen. Dadurch verliert auch das Erfahrungswissen als möglicher Hemmschuh für Neues seinen »Schrecken«. Von selbst jedoch geschieht das nicht, das Unternehmen muss von der Führung, von der Betriebskultur und den eingesetzten Instrumenten her seinen Beitrag leisten. Oder mit anderen Worten: Hier ist ein wichtiger Punkt, an dem das Unternehmen die Arbeitsfähigkeit fördern kann!

Ältere Mitarbeitende bzw. solche, die schon längere Zeit in einem Unternehmen sind, verfügen meist über ein beträchtliches implizites Wissen, was die Organisation, die Produkte und die Kultur eines Unternehmens betrifft. Dazu kommt, dass das implizite Wissen zunehmend zum fast einzigen wirklichen Wettbewerbsvorteil wird, den ein Unternehmen hat. Es ist deshalb entscheidend, dass es den Unternehmen gelingt, Erfahrungswissen und implizites Wissen der Älteren zu erhalten, zu nutzen und an die Jüngeren weiterzugeben. Da jedes Wissen weiterentwickelt werden muss, ist es von großer Bedeutung, dass Untersuchungen bestätigen, dass Ältere während der hier zur Diskussion stehenden Altersperiode lernen können – und dies praktisch ohne Unterschied zu den Jungen. Sie lernen jedoch zum Teil anders, und für Ältere müssen zum Teil der Rhythmus, die Didaktik und die Übungsanlage angepasst werden. Dabei ist insbesondere zu beachten, dass beim Lernen der Älteren das Anknüpfen an vorhandenes Wissen für den Lernerfolg sehr wichtig ist. Dafür gibt es Modelle z. B. des arbeitsbezogenen Lernens (vgl. Übersicht 2). Der Bezug zur Arbeit sollte vorhanden sein, ebenso muss der Sinn des Lernens ersichtlich sein. Ältere schätzen es eher wenig, wenn sie »pauken« sollen, ohne dass ihnen die Lehrperson erklären kann, wozu das nützlich sei. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass die »Speicherzeit« ins Langzeitgedächtnis bei den älteren Personen in der Regel länger ist, d. h., dies muss bei der Stoffvermittlung berücksichtigt werden.

Wie bereits angedeutet wurde, kommt dem möglichst arbeitsbezogenen und in der Nähe der Arbeit stattfindenden Lernen eine große Bedeutung zu. Das Lernen ohne große Transferkosten am Lernort »Arbeitsplatz«, bei dem Angehörige verschiedener Generationen auf das gleiche Ziel hin arbeitend lernen oder lernend arbeiten, kommt den Bedürfnissen der heutigen Arbeitswelt recht nahe. Zudem gibt es kaum Anforderungen der Älteren ans Lernen, die nicht auch von den Jungen als positiv empfunden werden. Eine weitere Möglichkeit ist der Aufbau von Lernzirkeln für bestimmte Lernsequenzen, bei denen ebenfalls schon klar ist, woraufhin gelernt wird und innerhalb denen z. B. der Austausch zwischen frisch ausgebildeten und erfahrenen Mitarbeitenden ungezwungen und zielgerichtet vor sich gehen kann. In diesen Bereich gehört auch eine Kultur, in der Neueintretende, die frisch aus der Ausbildung kommen, ihr Wissen in einem institutionalisierten Rahmen an die bisherigen Mitarbeitenden weitergeben können, gerade zu Beginn ihrer Arbeit. Ein letzter Punkt ist das Fördern der Lernkultur, also das Fördern einer Kultur, in der Fragen erwünscht sind, in der neues Wissen gefragt ist und in der man von Fehlern lernt und nicht die Zeit mit der Suche nach Schuldigen vergeudet.

## Übersicht 2: Arbeitsbezogenes Lernen

Modelle arbeitsbezogenen Lernens	Konzepte und Lernformen
Lernen durch Arbeitshandeln im realen Arbeitsprozess (arbeitsgebundenes Lernen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditionelle Beistellehre</li> <li>• Anpassungsqualifizierung</li> <li>• Arbeitsintegriertes Lernen in modernen Arbeits- und Organisationsformen</li> <li>• Communities of Practice</li> </ul>
Lernen durch Instruktion, systematische Unterweisung am Arbeitsplatz (arbeitsgebundenes Lernen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Ausbildung</li> <li>• Anlernformen</li> <li>• Cognitive Apprenticeship</li> </ul>
Lernen durch Integration von Erfahrungslernen und organisiertem Lernen (arbeitsgebundenes oder arbeitsverbundenes Lernen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätszirkel</li> <li>• Lernstatt</li> <li>• Lerninseln</li> <li>• Lern- und Arbeitsaufgaben</li> <li>• Interaktives Lernen</li> <li>• Structured Learning on the Job</li> </ul>
Lernen durch Hospitationen sowie durch inner- und zwischenbetriebliche Erkundungen (arbeitsgebundenes und arbeitsverbundenes Lernen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Praktika</li> <li>• Betriebliche Versetzungsstellen und Rotation</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>
Lernen durch Simulation von Arbeitsprozessen (arbeitsorientiertes Lernen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktionsschulen</li> <li>• Lernbüro</li> <li>• Auftragsorientiertes Arbeiten in Bildungszentren</li> </ul>

Quelle: Matthias Rohs 2002

## Säule 2: Motivation

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen der intrinsischen Motivation, die aus der Sache selbst heraus entsteht, und der extrinsischen Motivation, die darauf gerichtet ist, ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder einen bestimmten Lohn zu erhalten. Die Förderung der intrinsischen Motivation durch das Unternehmen kann vor allem dadurch geschehen, dass den Bedürfnissen der Arbeitenden entsprechende Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Der Erhalt der intrinsischen Motivation ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren eines Unternehmens, da diese nicht wie die extrinsische Motivation ständig neu genährt werden muss.

Wie bereits gesagt wurde, ist der Erhalt der intrinsischen Motivation stark davon abhängig, ob die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in angemessenem Rahmen berücksichtigt werden. Dies kann nur dort geschehen, wo die Unternehmen auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden kennen. Aus vielen Untersuchungen geht immer wieder hervor, dass bestimmte Arten von Bedürfnissen bei älteren Mitarbeitenden entscheidend sind. Zu diesen zählen:

- Angepasste Arbeitszeiten, d. h. Arbeitszeiten, die nach Möglichkeit z. B. auf altersbedingte Bedürfnisse Rücksicht nehmen.
- Der Sinn der Arbeit muss erkennbar sein. Ältere Mitarbeitende legen mehr Gewicht darauf, zu wissen, wozu eine Arbeit gut ist, und sind empfindlicher gegen Arbeit, deren Sinn sie

nicht erkennen. Diese Eigenschaft dürfte mitunter ein Grund sein, warum manchmal Älteren nachgesagt wird, sie seien schwieriger zu führen oder weniger flexibel.

- Ältere Mitarbeitende reagieren empfindlich auf den Abbau von Perspektiven, so z. B. auf Blockaden bei Weiterbildung und Beförderungen aus Altersgründen.
- Respektvolles Führungsverhalten der Vorgesetzten: Was möglicherweise Jüngere noch leichter in Kauf nehmen, ist für Ältere oft schwieriger zu akzeptieren, wenn Vorgesetzte es an elementarem Respekt und Anstand fehlen lassen.
- Angepasste Arbeitsumgebung: Hier geht es zum Teil um elementare Dinge, wie etwa Hebeeinrichtungen, genügend große Schriften, deutliches Sprechen usw. Je nach Arbeitsplatz ist es auch im Zusammenhang mit Gesundheitsprävention und Gesundheitsmaßnahmen wichtig, die Arbeitsumgebung so anzupassen, dass das Arbeiten nicht unnötige Mühe bereitet.
- Abbau von Vorurteilen gegenüber Älteren: Vorurteile können die Motivation der älteren Mitarbeitenden sehr empfindlich stören.
- Gesundheitsprävention und entsprechende Maßnahmen: Gesundheitsprävention ist nicht nur etwas für ältere Mitarbeitende, sondern bereits in jungen Jahren kommt dieser eine immer größere Bedeutung zu. Diesbezügliche Maßnahmen sollen im Laufe der Zeit dem Alter angepasst werden.

Eine wichtige Funktion kommt der Personalentwicklung auch für Über-50-Jährige zu. Geht man von einem Beschäftigungsalter bis 65 aus, dann ist selbst für 55-Jährige noch ein Zeitraum von zehn Jahren zu planen, bei dem es sich sehr wohl lohnt – auch vom Unternehmen her – noch etwas zu investieren.

Für ein Erwerbsleben, das bis zum Schluss Perspektiven offen hält und Herausforderungen mit sich bringt, ist es unumgänglich, dass im Alter zwischen 45 und 50 Jahren eine Orientierungsphase eingelegt werden kann, in der jemand sich auf den nächsten Abschnitt des Erwerbslebens ausrichten und allenfalls neu orientieren kann. Heute scheitert das oft an den finanziellen Möglichkeiten der einzelnen Betroffenen. Grundsätzlich sollte für diese Orientierungsphase eine staatliche Vorsorgeeinrichtung im Rahmen des Lifelong Learning eingerichtet werden. Solange dies noch nicht realisiert ist, sollten Unternehmen und Mitarbeitende nach möglichen Lösungen suchen und/oder auch sozialpartnerschaftliche Modelle erarbeitet werden.

### **Säule 3: Gesundheit**

Gesundheit ist eine Grundvoraussetzung für den Verbleib im Arbeitsleben und das Erbringen einer befriedigenden Leistung. Mögliche Maßnahmen, die ein Unternehmen bringen kann, sind:

- Informationskampagnen zur Gesundheitsprävention.
- Regelmäßige Überprüfung der Arbeitsbedingungen mit Blick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.

- Sorge dafür tragen, dass die fachlichen Kompetenzen bezüglich Gesundheitsfragen im Betrieb gesichert sind und bleiben.
- Die Einrichtung von Gesundheitszirkeln, die Inputs von Fachleuten zu Gesundheitsthemen und einen Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeitenden sicherstellen.
- Regelmäßige Gesundheitschecks.

#### **Säule 4: Arbeitsbedingungen**

In einem gewissen Sinne haben wir jetzt ständig auch über Arbeitsbedingungen gesprochen. Dazu gibt es zusätzliche spezifische Instrumente, um die Arbeitsfähigkeit der Älteren in den Unternehmen zu fördern. Dazu gehören das Einführen der Bogenkarriere, d. h., gegen das Ende der Erwerbsarbeit können Personen bestimmte Aufgaben, die z. B. besonders anspruchsvoll oder anstrengend sind, an jüngere KollegInnen abgeben. Dies kann auch zusammen mit einer Nachfolgeplanung geschehen, in dem jüngere KollegInnen sukzessive schwierigere Aufgaben übernehmen und zugleich ein Mentoring von Personen erhalten, die auf das Ende ihrer Erwerbsarbeit zugehen. In eine ähnliche Richtung geht das Stafettenmodell, dass davon ausgeht, dass ältere Mitarbeitende jüngeren KollegInnen in bestimmte Bereiche ihrer Arbeit einführen und ihnen diese dann sukzessive übergeben. Dies kann ebenfalls kombiniert werden mit Altersteilzeit, indem die Älteren gegen Ende des Arbeitslebens ihre Arbeitszeit reduzieren. Ein wichtiger Teil ist, wie erwähnt, die Personalentwicklung auch für Personen in der letzten Beschäftigungsphase.

Bereits recht verbreitet ist das Mentoring, d. h., ältere Mitarbeitende begleiten und beraten jüngere Mitarbeitende für eine bestimmte Zeit. Dies kann auch hilfreich sein, wenn ältere Führungs- oder Fachleute einen Teil ihrer Aufgaben abgeben, als MentorIn aber trotzdem einen bestimmten Status im Betrieb halten können.

Ein wesentlicher Punkt ist die Schulung der Führungskräfte, damit die Sensibilitäten für generationenübergreifende Fragen geschärft und das dafür notwendige Führungswissen bei den Führungskräften sichergestellt ist. Dabei spielt insbesondere die Situation eine Rolle, in der jüngere Führungskräfte mit älteren Mitarbeitenden arbeiten. Hilfreich ist selbstverständlich ein flexibles Pensionierungssystem, das eine bestimmte Anpassung des Pensionierungsalters ermöglicht.

## **6 Quellen möglicher Synergien zwischen den Generationen**

Voraussetzung für einen Erfolg bei der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Älteren ist, dass sich auch die Jüngeren und Jungen in einem Betrieb wohl fühlen. Ein Unternehmen steht ja vor der Aufgabe, die knapper werdenden Jungen für sich gewinnen und die Älteren, auf die

es zusätzlich angewiesen ist, behalten zu können. Wie bereits ausgeführt wurde, ist dabei das gemeinsame Arbeiten und Lernen ein wesentlicher Punkt. Ebenso wichtig sind Projekte mit altersdurchmischten Projektgruppen und das Pflegen einer Kultur, in der alle Mitarbeitenden voneinander lernen. Ebenfalls spielt die Reduktion der Anciennitätskultur eine Rolle, d. h., dass z. B. das Alter allein kein Faktor zur Lohnbemessung, dem Bezahlen von Weiterbildung oder der Beförderung ist und ganz generell niemand nur aufgrund des Alters von bestimmten Optionen und Perspektiven ausgeschlossen wird.

## **7 Schlussbemerkung: Von einer betrieblichen Altersentwöhnung zur betrieblichen Altersgewöhnung**

Im Grunde geht es darum, von einer Frühverrentungskultur zu einer Kultur des längeren Erwerbslebens zu kommen, oder anders ausgedrückt, von einer Kultur der betrieblichen Altersentwöhnung zur betrieblichen Altersgewöhnung. In diesen Feststellungen kommt bereits zum Ausdruck, dass es hier um Fragen geht, die sich mit ein paar neu eingeführten Instrumenten oder mit der bloßen Anstellung eines Gesundheitsverantwortlichen nicht lösen lassen. Es ist eine Herausforderung für alle in einem Betrieb, ganz besonders und nachhaltig aber ist die Führung gefordert.

## **8 Literatur**

Bruggmann, Michael (2000): Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource, Wiesbaden.

Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA, Hamburg.

Rohs, Matthias (Hg.) (2002): Arbeitsprozessintegriertes Lernen – Neue Ansätze für die berufliche Bildung, Waxmann-Verlag, Münster.



## ***Helmut Gruber***

# **Demographische Herausforderung im Firmenverbund bewältigen: »Innviertler Klein- und Mittelbetriebe entwickeln gemeinsam Modelle für aktives Altersmanagement«**

## **1 Ziel ist Schaffung von Arbeitsbedingungen, die geeignet sind, Menschen länger im Erwerbsleben zu halten**

Dass gezielte Personalentwicklung unter der »demographischen Brille« nicht nur in Großbetrieben möglich ist, bewiesen sechs Innviertler KMUs, die in einem EU-Projekt Modelle für aktives Altersmanagement entwickeln. Tilo, Alfa, WIEHAG (Wiesner & Hager), Team 7, Gruber & Schlager und Fischer Ski arbeiten mit BeraterInnen der Arbeiterkammer OÖ und Wirtschaftskammer OÖ zu den Themenschwerpunkten Gesundheit, Weiterbildung und Qualifizierung sowie Arbeitsorganisation für KMUs praktikable Maßnahmen aus, um die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass alle Generationen gute Arbeitsbedingungen vorfinden und vor allem ältere MitarbeiterInnen in den Betrieben auch gesund und motiviert älter werden können.

»Zentrales Thema«, so Helmut Gruber, Betriebsratsvorsitzender bei Team 7, »ist die Schaffung von Arbeitsbedingungen, die geeignet sind, Menschen länger im Erwerbsleben zu halten.« Modelle für ein zielgruppenorientiertes Altersmanagement, so wie sie in Finnland seit vielen Jahren erfolgreich umgesetzt werden, sind nach Ansicht Grubers auch auf die Betriebe in Oberösterreich übertragbar. Sein Betrieb, Team 7, ist bestes Beispiel dafür. Dort laufen in Kooperation mit anderen Betrieben im Innviertel seit einigen Jahren Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte, in denen diese zum einen für das Thema sensibilisiert werden sollen, bei denen ihnen zum anderen aber auch konkret Handwerkszeug zur Bewältigung demographischer Herausforderungen im eigenen Betrieb an die Hand gegeben wird. Darüber hinaus engagieren sich die Innviertler Betriebe, allen voran der internationale Möbelerzeuger Team 7, für die Gesundheit der MitarbeiterInnen. »Denn Prävention«, so Gruber, »ist hier besonders wichtig.« Die Betriebe diskutieren aber auch neue Möglichkeiten und die Schaffung alternativer Arbeitsregelungen und stellen kontinuierlich Überlegungen an, in welchen Bereichen es sinnvoll und notwendig ist, in Humanressourcen zu investieren.

## **2 Beispiel guter Praxis aus Oberösterreich: Gesunde, motivierte MitarbeiterInnen werden bei Team 7 als Mehrwert für das Unternehmen gesehen**

Wertschätzung aller Generationen im Betrieb ist seit jeher auch in der Firma Team 7 in Ried gelebte Firmenphilosophie. Aus diesem Grund haben sich Firmenleitung und Betriebsrat auch entschlossen, als Pilotbetriebe in dem EU-Projekt in der Verbundberatung mitzuarbeiten. Seit der Umstellung auf Teamarbeit bei Team 7 ist es gang und gäbe, dass in allen Teams mehrere Generationen mitarbeiten und sich gegenseitig mit ihrem Know-how und den Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sie mitbringen, unterstützen. »Jeder soll dort eingesetzt werden, wo er sich am besten entfalten kann und seine persönlichen Fähigkeiten am besten einbringen kann«, betont Helmut Gruber. So kommt es bei Team 7 auch immer wieder vor, dass die Rollen in den Teams sich verändern und MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben sich zu verändern, weiterzuentwickeln oder sich auch langsam mit zunehmendem Alter zurückzunehmen.

Bei der Alterstrukturanalyse in der Firma Team 7 hat sich zwar gezeigt, dass derzeit noch relativ »junge« Teams im Einsatz sind. In zehn Jahren wird sich das Alter der größten Erwerbstätigengruppe im Betrieb aber auf die Altersgruppe 45- bis 55-Jähriger verschieben. Grund genug für Firmenleitung und Belegschaftsvertretung, bereits jetzt Maßnahmen zu setzen, damit auch in weiterer Zukunft eine gut gebildete, gesunde und motivierte ältere Belegschaft gewährleistet ist. Niedrigere Zahlen bei Krankenstandstagen und Fehlzeiten bei über-45-jährigen Beschäftigten wie auch bei den Jüngeren zeigen bereits jetzt, dass es durchaus auch für KMUs möglich ist, in der Personalentwicklung bewusst Akzente zu setzen und Arbeitsorganisation und Betriebsklima so zu gestalten, dass alle Beschäftigten den für sie besten Platz im Unternehmen finden und Betriebe auch mit älteren Beschäftigten innovativ und konkurrenzfähig sind.

Spezielles Augenmerk wird nun auch auf den Gesundheitsbereich gelegt. In Kooperation mit der Gebietskrankenkasse gab es im Betrieb Beratungen durch eine Diätologin, seit September 2006 werden regelmäßig gemeinsame Nordic-Walking-Nachmittage abgehalten und in örtlichen Fitnesscentern bekommen alle Beschäftigten die Möglichkeit, kostengünstig an Fitnessprogrammen teilzunehmen, die eigens für sie erstellt werden.

Von großer Bedeutung sind die diversen Betriebssportveranstaltungen, die vom Betriebsrat organisiert werden (Hallenfußball, Kegeln, Ski-Tag, Lauftreffs usw.). Dabei geht es neben der körperlichen Fitness auch um eine Verbesserung des Betriebsklimas.

Umgesetzt wurden auch Maßnahmen im Bereich der Weiterbildung für MitarbeiterInnen, denn bei Team 7 ist man überzeugt, dass »Lebenslanges Lernen« immer wichtiger wird. Ein Führungskräfte-Training gemeinsam mit den anderen Verbund-Firmen zum Thema »Alter(n)sge-rechtes Führen« wurde durchgeführt und fand breite Zustimmung.

Team 7 setzte weitere Schwerpunkte und erarbeitete – mit Unterstützung von Herrn Heinrich Geissler ([www.arbeitsleben.com](http://www.arbeitsleben.com)) – an zwei Workshop-Wochenenden mit allen TeamleiterInnen

Programme und Strategien zum »Altersgerechten Arbeiten – Fit und Gesund älter werden«. Im zweiten Workshop wurde unter fachkundiger Leitung von Frau Mag.<sup>a</sup> Brigitta Geißler-Gruber die Einführung bzw. Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen behandelt und trainiert. Mit einzelnen MitarbeiterInnengesprächen wird im Herbst 2008 begonnen.

### **3 Erfolgsmodell für KMUs – Age-Management-Beratung im Firmenverbund**

Analysen von Personalstruktur und Arbeitsbedingungen in oberösterreichischen Betrieben haben gezeigt, dass Unternehmen zusätzlich Unterstützung bei der Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen für ältere ArbeitnehmerInnen brauchen. Genau hier setzt die Verbundberatung an. Sie bietet Möglichkeiten für kleinere und mittlere Unternehmen, unter Begleitung von zwei UnternehmensberaterInnen im Firmenverbund Personalentwicklungswerkzeuge zu entwickeln.

Der große Vorteil dieses Beratungsmodells liegt darin, dass zwar im Team bzw. im Verbund Entwicklungsarbeit und intensiver Erfahrungsaustausch stattfinden, trotzdem aber durch die Anwendung eines individuellen Werkzeugkastens (wie Altersstrukturanalyse, Zukunftsgespräche, Laufbahnplanung usw.) ein auf den jeweiligen Betrieb zugeschnittener Kompetenzaufbau möglich ist.

Die Bildung von Netzwerken ist für Klein- und Mittelbetriebe ein wichtiges Instrument, um im Wettbewerb mit den Großen bestehen zu können. Auch bei der Bewältigung des demographischen Wandels macht es Sinn, wenn sich Betriebe zusammentun und gemeinsam nach Lösungen suchen. Während nämlich viele Großbetriebe auf eine strukturierte Personalentwicklung zurückgreifen können, verfügen KMUs kaum über ausgereifte Personalplanungen für ihre älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

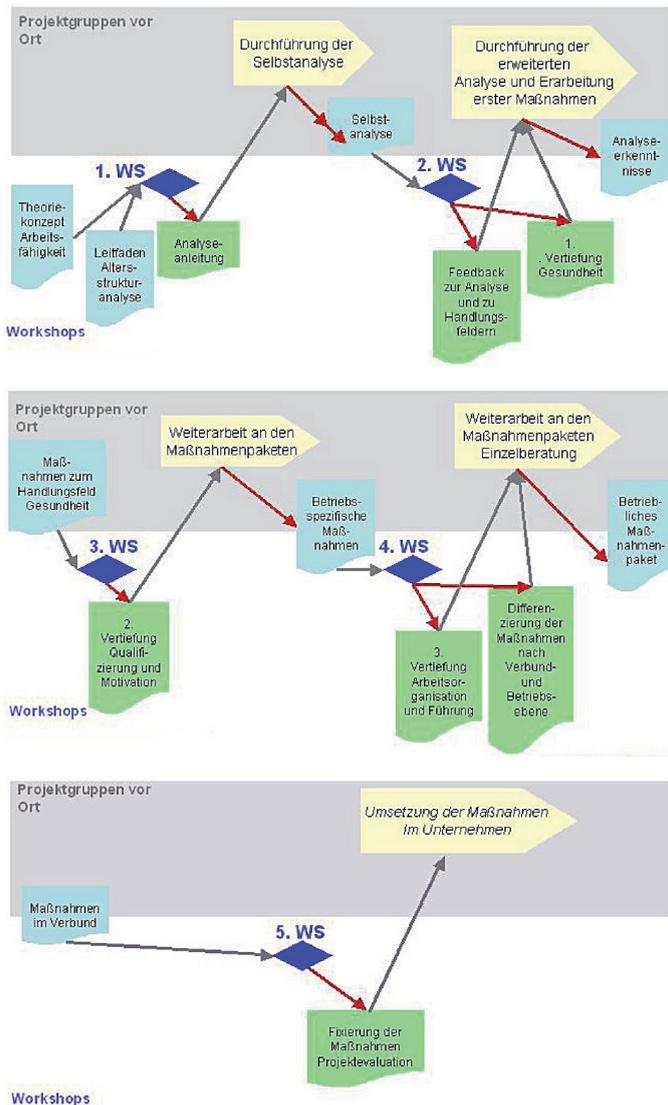
### **4 Innviertler Verbundberatung**

Zentraler Ansatz für die Entwicklung entsprechender personalpolitischer Maßnahmen war es, die Arbeit so zu gestalten, dass alle Beschäftigten im Sinne der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit gesund, gut ausgebildet, motiviert und vor allem wertgeschätzt älter werden können.

Das entsprechende Prozess- und Fach-Know-how floss über die Demographieberaterinnen der oberösterreichischen Arbeiterkammer in die Verbundberatung ein.

### Projektdesign

Gearbeitet wurde auf zwei Ebenen: Die sozialpartnerschaftlich zusammengesetzten Projektteams der an der Verbundberatung beteiligten fünf Betriebe trafen sich erstens innerhalb eines Zeitraumes von einem halben Jahr an fünf Workshoptagen. Jeder Workshoptag bestand zu einem Teil aus dem Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben über den Projektstand und Projektfortschritt. Ein Teil des Workshops war dem Know-how-Aufbau zu Age Management gewidmet und ein Teil bestand aus konkreten Vereinbarungen weiterer Arbeitsschritte. Zweitens arbeitete jedes Projektteam zwischen den Workshoptagen anhand der in den Workshops vereinbarten Arbeitsschritte an betriebspezifischen Fragen vor Ort. Das genaue Projektdesign entnehmen Sie der folgenden Grafik:



## **Projektergebnisse**

Auf Basis der Erkenntnisse der Analysephase entwickelten und implementierten alle fünf Betriebe Maßnahmen in den vorhin benannten Handlungsfeldern.

Daneben haben sich die Betriebe entschieden, das Handlungsfeld »Führung« zusätzlich betriebsübergreifend in Angriff zu nehmen, und zwar mit Führungskräftebildungen zum Altersmanagement für obere und mittlere Führungskräfte aus allen fünf Betrieben.

## **Projektreflexion und Zusammenfassung**

Um den Herausforderungen des demographischen Wandels auf der betrieblichen Ebene zu begegnen, bedarf es somit – zusammenfassend – folgender Eckpfeiler:

### **Handlungsbedarf auf anderen Ebenen**

Konsequenzen des demographischen Wandels für Unternehmen, für Betriebsräte, für Beschäftigte erfordern zusätzlich zu Maßnahmen auf der betrieblichen Ebene Rahmenbedingungen, Positionen und Informationskampagnen auch auf politischer, gesellschaftlicher und gewerkschaftlicher Ebene.

### **Sensibilisierung als Vorbedingung**

Es gibt eine Menge Statistiken, Grafiken, Aussagen und Literatur zu den Herausforderungen des demographischen Wandels. Persönliche Betroffenheit, die in konkrete Handlungen mündet, ist auf der Betriebsebene selten anzutreffen. Wie bei jedem anderen Veränderungsprogramm (Change Programm, Veränderungsvorhaben) muss auch hier der erste Schritt sein, im Unternehmen eine Öffentlichkeit / ein Bewusstsein herzustellen.

### **Vorarbeit in den Betrieben**

Betriebsspezifische Herausforderungen sind höchst unterschiedlich und erfordern detaillierte Analysearbeit. Maßnahmen im Sinne von Age Management als Antwort auf den demographischen Wandel berühren immer betriebsrätliche Mitbestimmungsfelder, was eine von Anfang an sozialpartnerschaftliche Vorgangsweise sinnvoll macht.

### **Verankerung im Unternehmen**

Age Management braucht MentorInnen auf oberster Führungsebene, die in der Unternehmensführung für die Umsetzung stehen. Voraussetzung für nachhaltiges Age Management ist ein gewisses Maß an Age Awareness der oberen und mittleren Führungskräfte.

### **Handlungsfelder**

Auf Basis der abgewickelten Unternehmensprojekte haben sich verschiedene Handlungsfelder für das Age Management und daraus abgeleitete Maßnahmen herauskristallisiert: Gesundheit, Motivation, Qualifikation/Wissen, Arbeitsorganisation, Führung, Unternehmenskultur.

Age Management braucht gemeinsame Ziele!

## 5 Literatur

Ilmarinen, Juhani (2006): Towards a Longer Work Career, Unpublished Material, FIOH, Helsinki.

Formann, Doris/Nöbauer, Brigitta: Altersstrukturanalyse – Beratungsmaterial, AK-Consult.

Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010, VSA Verlag, Hamburg.

Formann, Doris/Gadringer, Irmgard (2004): Alter macht Zukunft – Herausforderungen des demographischen Wandels meistern, WISO 2004/1.

## ***Edith Konrad***

# **Mehr Lebensqualität im Alter: »... mit 66 ist noch lange nicht Schluss!«**

## **1 Einleitung**

»Mit 66 Jahren, da fängt das Leben an ...« heißt es in einem Schlager des über den deutschen Sprachraum hinaus bekannten österreichischen Schlagersängers Udo Jürgens. Als er den Ohrwurm vor Jahrzehnten komponierte, konnte der heute 72-Jährige nur erahnen, wie sein Leben mit 66 tatsächlich aussehen würde. Der Wunsch Udo Jürgens, im Alter noch fit und vital zu sein und mit beiden Beinen im Leben zu stehen, hat sich erfüllt, wie seine jüngsten nationalen und internationalen Auftritte eindrücklich beweisen.

Im Gegensatz dazu schwindet für »Otto-Normalverbraucher« nicht selten die Lebensqualität mit fortschreitendem Alter. Die Ursachen dafür sind u. a. im raschen technologischen Wandel, in veränderten Beschäftigungs- und Arbeitsmärkten und neuen Konstellationen von Familie, Arbeit und Bildung zu suchen. Dies sind maßgebliche Faktoren für wirtschaftliche und soziale Erneuerung; sie bergen jedoch gerade für älter werdende Beschäftigte ein großes Risiko.

Dass es in Zukunft wesentlich mehr Menschen mit dem Schlusssatz in Jürgens Song halten und von sich behaupten können, dass »mit 66 noch lange nicht Schluss ist«, dafür setzen sich die oberösterreichischen Sozialpartner und das Land Oberösterreich ein.

Dem Grundbedürfnis nach Lebensqualität und einem würdigen Leben nach Ausscheiden aus dem Arbeitsleben in ihrer politischen und gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung tragend arbeiten sie seit mehr als drei Jahren intensiv zu dieser Thematik zusammen. 2007 wurde das Netzwerk »Älter werden – Zukunft haben« gegründet, dem Organisationen und Institutionen, die sich mit Age Management beschäftigen, und Betriebe in Österreich angehören. Gemeinsam entwickeln sie neue Angebote, nutzen aktuelle Informationen und Erfahrungsaustausch für die Arbeit in ihren Einrichtungen und Unternehmen und tragen somit wesentlich zu einem Wertewandel und mehr Wertschätzung älteren Beschäftigten gegenüber bei. Im Mittelpunkt des vom Land Oberösterreich geförderten Projektes stehen das Vermeiden von Arbeitslosigkeit und die Schaffung eines neuen Problembewusstseins.

## **2 Netzwerk »Älter werden – Zukunft haben« – Eine oberösterreichische Antwort auf die Herausforderungen des demographischen Wandels**

### **Bündeln – Verstärken – Verbreiten**

»Älter werden – Zukunft haben« ist eine Initiative von Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer und Land Oberösterreich sowie Partnerorganisationen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Die Netzwerkpartner wollen gemeinsam den Herausforderungen der demographischen Entwicklung begegnen und durch ihr Engagement einen aktiven Beitrag zur Verbesserung und Humanisierung der Arbeitswelt und zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes Oberösterreich leisten.

### **Das Netzwerk-Leitbild**

Das Netzwerk will mit Vorurteilen aufräumen, ein neues Rollenbild älterer Beschäftigter entwickeln und in der Debatte über die Zukunft der Arbeit in einer immer älter werdenden Gesellschaft Akzente setzen, durch neue Rahmenbedingungen ein »gutes Älter werden« in den Betrieben Oberösterreichs forcieren.

### **Die Netzwerk-Ziele**

Die Netzwerk-Partner wollen gemeinsam:

- Durch die konkrete Umsetzung von Age-Management-Maßnahmen zu einer Humanisierung der Arbeitswelt und damit zu einem fairen Miteinander aller Beschäftigtengruppen beitragen.
- Age-Management-Instrumente möglichst vielen Betrieben zugänglich machen und durch weitere Kooperationen und Entwicklung innovativer Maßnahmen die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten auf unterschiedlichsten Ebenen fördern.
- Know-how aus anderen EU-Ländern nutzen und dadurch die Beschäftigungsquote älterer ArbeitnehmerInnen in Oberösterreich mittel- und langfristig steigern.
- Die begonnene Entwicklung von präventiven Ansätzen zur Vermeidung von Qualifikationsverfall, Altersarbeitslosigkeit und sozialer Ausgrenzung sowie krankheitsbedingtem frühzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben vorantreiben.
- Die gesetzten Impulse nutzen und nachhaltige Veränderung in der Werthaltung und im Verhalten von Unternehmen und Beschäftigten vorantreiben.
- Betriebliche und überbetriebliche Rahmenbedingungen derart gestalten, dass es möglich wird, auch im Alter noch Lebensqualität zu haben und das Miteinander von Jüngeren und Älteren zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen entwickeln.

## Die Zielgruppen

- Betriebe;
- MultiplikatorInnen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene;
- EntscheidungsträgerInnen;
- Beschäftigte;
- Breite Öffentlichkeit.

## Strategien entwickeln – Informieren – Impulse setzen

Das Netzwerk »Älter werden – Zukunft haben« versteht sich als Instrument bei der Entwicklung zu »demographiefesten« Unternehmen zu unterstützen, als Plattform für Information und Know-how-Transfer und als Impulsgeber für weitere Projekte und die Umsetzung von Maßnahmen in den Betrieben. Darüber hinaus geht es darum, gemeinsame Strategien für die Realisierung einer alter(n)sgerechten Arbeitswelt zu entwickeln und diese als Aktionsprogramm für die Beschäftigung Älterer auch auf der politischen Ebene zu verankern.

Organisationen, Institutionen aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft, Bildungseinrichtungen und vor allem auch Betriebe sind eingeladen, das Angebot der Unterstützung und vorhandenes Know-how im Netzwerk zu nutzen, eigene Erfahrungen ins Netzwerk einzuspeisen, mitzudiskutieren und dadurch konstruktiv an der Gestaltung von Rahmenbedingungen mitzuarbeiten, in der es ein faires Miteinander aller Beschäftigtengruppen gibt.

## Vom Wissen und den Erfahrungen anderer profitieren

Das Betriebsnetzwerk »Älter werden – Zukunft haben«, das parallel zum Strategienetzwerk aufgebaut wird, profitiert von der strategischen Arbeit der oberösterreichischen Organisationen und Institutionen und trägt durch Inputs aus der Praxis und permanenten Erfahrungsaustausch zur Weiterentwicklung der Produkte und Age-Management-Angebote bei. Diese können wiederum für die Umsetzung von Age Management in den eigenen Betrieben genutzt werden. Darüber hinaus sind vor allem die UnternehmerInnen, PersonalistInnen und BetriebsrätInnen der Netzwerk-Betriebe wichtige Promotoren für die breite Sensibilisierung. Sie tragen ganz wesentlich dazu bei, dass sich schön langsam das Bild der »Älteren Beschäftigten« wandelt und dieser wachsenden Personengruppe auch in den Unternehmen mehr Wertschätzung entgegengebracht wird.

## Netzwerk-Angebote

- Zielgruppenworkshops in den Regionen;
- Wanderausstellung;
- Broschüren und Info-Material;
- Kooperation mit dem regelmäßigen Newsletter des Netzwerkes »Humanressourcen«;
- Herbsttagung »Führungsverhalten und Ethik im Zeitalter des demographischen Wandels« im Oktober 2008 (Siemensforum Linz);
- Beratungsmodelle;

- Weiterbildungsangebote für Führungskräfte, ältere Beschäftigte u. ä.;
- Angebote rund um das Thema »Betriebliche Gesundheitsförderung« (BGF).

### Netzwerk-Erfahrungen

Erfahrungen in Oberösterreich belegen, dass die seit drei Jahren intensive Kooperation und geballte und gebündelte Informationsarbeit der Netzwerkpartner erste Erfolge zeigt. Auf eine Einladung, dem Betriebsnetzwerk »Älter werden – Zukunft haben« beizutreten, haben sich spontan 21 oberösterreichische Betriebe, quer durch alle Branchen, gemeldet. Verstärkte Nachfrage nach Angeboten in den Bereichen Bildung, Qualifizierung und Beratung zeigen darüber hinaus, dass das Thema langsam in den Betrieben ankommt. Bewährt hat sich die Erarbeitung von Themenschwerpunkten und Produkten in kleinen Teams, die die Ergebnisse als Empfehlungen ins Netzwerk einspeisen; die Diskussionen darüber werden von den Netzwerkpartnern geführt, Entscheidungen werden gemeinsam und im Konsens getroffen. Ab Herbst 2008 gibt es auch digital verfügbar gut aufbereitete Informationen über Beratungsleistungen, Weiterbildungsangebote, Möglichkeiten der betrieblichen Gesundheitsförderungen unter dem Age-Management-Aspekt, Beispiele guter Praxis usw. geben. Die Netzwerkpartner erhoffen sich von diesem Produkte- und Servicepool, dass in Zukunft noch mehr Impulse für die Umsetzung »demographiegerechter« Personalpolitik in den oberösterreichischen Unternehmen gesetzt werden können.

### Gemeinsam eine oberösterreichische Erfolgsgeschichte schreiben

Vor allem der Kompetenzmix in der Netzwerkpartnerschaft, die historisch aus dem internationalen WAGE-Projekt heraus gewachsen ist, kristallisiert sich immer mehr als Stärke heraus. Wesentlich ist dabei die Bereitschaft aller, gemeinsam an dem Thema weiterarbeiten zu wollen, Ressourcen und Fachwissen einzubringen und Inputs aus dem Netzwerk in die Arbeit der eigenen Betriebe, Organisationen und Institutionen einfließen zu lassen. Frei nach dem gemeinsam definierten Motto »Miteinander handeln – jeder in seiner Verantwortung« sind die PartnerInnen des Netzwerkes »Älter werden – Zukunft haben« auf dem besten Weg, eine oberösterreichische Erfolgsgeschichte zu schreiben. Mehr zu den Netzwerkpartnern und Inhalten unter: [www.wage.at](http://www.wage.at)

Netzwerkmanagement
EU-Projektbüro der AKOÖ Dr. <sup>in</sup> Edith Konrad, Mag. <sup>a</sup> Tanja Bogner, Birgit Schallmeiner Kontakt: E-Mail: <a href="mailto:projektbuero@akooe.at">projektbuero@akooe.at</a> , Tel.: 0732 6906-2445 Internet: <a href="http://www.wage.at">www.wage.at</a>

### Die Netzwerk-Partnerorganisationen

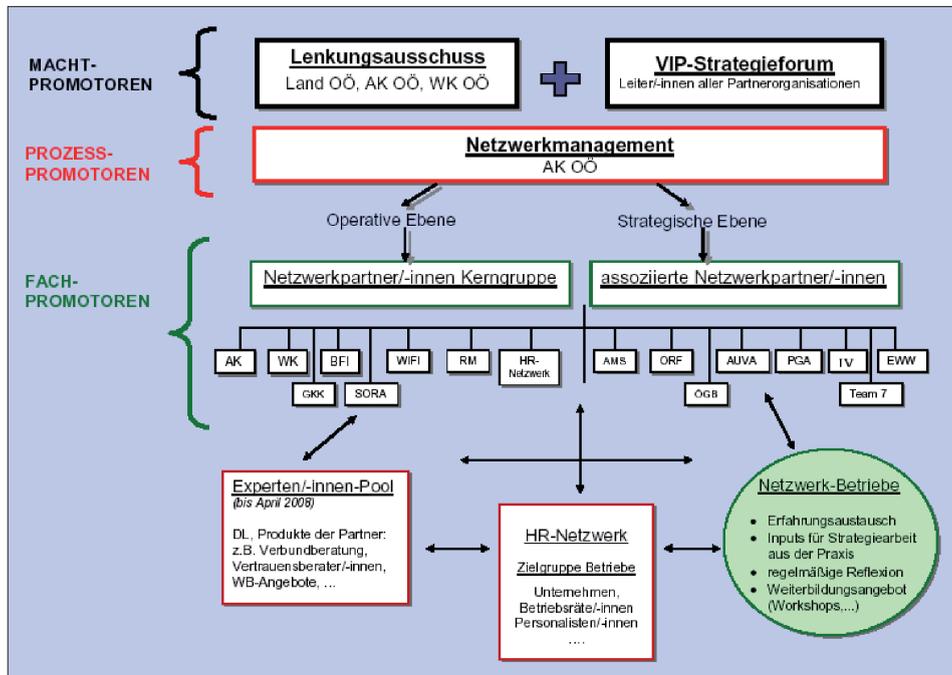
AKOÖ – Arbeiterkammer Oberösterreich ([www.arbeiterkammer.com](http://www.arbeiterkammer.com))

AMS OÖ – Arbeitsmarktservice Oberösterreich ([www.ams.at](http://www.ams.at))

AUVA – Allgemeine Unfallversicherungsanstalt ([www.auva.at](http://www.auva.at))

- BFI OÖ – Berufsförderungsinstitut Oberösterreich ([www.bfi-ooe.at](http://www.bfi-ooe.at))
- E-Werk Wels ([www.eww.at](http://www.eww.at))
- Industriellenvereinigung Oberösterreich ([www.iv-oberoesterreich.at](http://www.iv-oberoesterreich.at))
- Institute for Social Research ([www.sora.at](http://www.sora.at))
- Land Oberösterreich ([www.land.oberoesterreich.gv.at](http://www.land.oberoesterreich.gv.at))
- Netzwerk Humanressourcen – HR-Netzwerk ([www.netzwerk-hr.at](http://www.netzwerk-hr.at))
- ÖGB OÖ – Österreichischer Gewerkschaftsbund Oberösterreich ([www.oegb.at](http://www.oegb.at))
- OÖGKK – Oberösterreichische Gebietskrankenkasse ([www.oogkk.at](http://www.oogkk.at))
- ORF OÖ – Oberösterreichischer Rundfunk ([www.orf.at](http://www.orf.at))
- PGA – Verein für Prophylaktische Gesundheitsarbeit ([www.pga.at](http://www.pga.at))
- Regionalmanagement OÖ ([www.regionalmanagement-ooe.at](http://www.regionalmanagement-ooe.at))
- Team 7 ([www.team7.at](http://www.team7.at))
- WIFI OÖ – Wirtschaftsförderungsinstitut Oberösterreich ([www.ooe.wifi.at](http://www.ooe.wifi.at))
- WKO OÖ – Wirtschaftskammer Oberösterreich ([www.wkooe.at](http://www.wkooe.at))

**Netzwerk »Älter werden – Zukunft haben« – Organigramm**



**Zum Thema gesagt****»Unternehmerischen Erfolg durch eine humanere Arbeitswelt und die Förderung älterer ArbeitnehmerInnen sichern«, Dr. Josef Moser, Leiter der wirtschaftspolitischen Abteilung der AKOÖ und Vertreter der AKOÖ im Netzwerk »Älter werden – Zukunft haben«**

WissenschaftlerInnen sagen den westlichen Industrieländern gravierende Veränderungen in der Altersstruktur der Gesamtbevölkerung voraus: Gesamtwirtschaftlich sinkt die Quote der Erwerbstätigen, die Zahl der älteren ArbeitnehmerInnen steigt und es kommen weniger Junge aus dem Bildungssystem auf den Arbeitsmarkt. Künftig wird somit die Erwerbsbevölkerung im Durchschnitt immer älter, der Anteil jüngerer ArbeitnehmerInnen geht zurück. In den Unternehmen wird derzeit allerdings eine Personalpolitik betrieben, die fast ausschließlich auf jüngere MitarbeiterInnen setzt.

Altern ist ein Veränderungsprozess, dem alle Menschen unterliegen. Gewisse körperliche und psychische Leistungspotenziale nehmen ab, gleichzeitig erfolgt aber ein Zugewinn in der Entwicklung der Persönlichkeit und der geistigen Fähigkeiten. Studien zeigen, dass Ältere mehr Verantwortungsbewusstsein, höhere soziale Kompetenz, höhere Betriebstreue und ein besser geschultes Beurteilungsvermögen besitzen. Das »Altersproblem« entsteht erst, wenn das Verhältnis zwischen den Arbeitsanforderungen und dem persönlichen Leistungsvermögen nicht mehr stimmt. Das heißt für Unternehmen, Rahmenbedingungen zu gestalten, die eine Balance zwischen persönlichen, körperlichen und geistigen Ressourcen und den Anforderungen der Arbeitswelt an den Einzelnen ermöglichen.

Faktum ist, dass Unternehmen in Zukunft mit einem höheren Anteil älterer MitarbeiterInnen und einer durchschnittlich älteren Belegschaft wettbewerbsfähig und innovativ sein müssen. Die Förderung der Qualitäten älterer ArbeitnehmerInnen wird zur Frage der wirtschaftlichen Lebensfähigkeit, denn:

- Die betriebliche Strategie der Verjüngung und »Verabschiedung« in die Frühpension kommt an ein Ende.
- Betriebe müssen Veränderungen, Stresssituationen, hohes Arbeitstempo mit immer mehr älteren Arbeitskräften bewältigen.
- Auch an gesundheitsbelastenden Arbeitsplätzen werden immer mehr ältere ArbeitnehmerInnen eingesetzt werden müssen.

Die betriebliche Arbeitsorganisation ist längerfristig so zu ändern, dass die Bedürfnisse älter werdender ArbeitnehmerInnen (und nicht nur der bereits älteren) verstärkt berücksichtigt werden. Allgemein gilt es, auf die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und Motivation älter werdender ArbeitnehmerInnen durch Veränderung der innerbetrieblichen Abläufe und Aufgabenverteilung, durch Weiterbildung und Gesundheitsförderung zu achten.

**Überzeugungsarbeit bei Klein- und Mittelbetrieben verstärken, Dr. Scheinecker, sozialpolitische Abteilung der WKOÖ und Vertreter der WKOÖ im Netzwerk »Älter werden – Zukunft haben«**

Worum es uns – den Sozialpartnern und dem Land Oberösterreich – geht, ist ein Bewusstsein in der Bevölkerung für dieses Zukunftsthema zu schaffen. Das Aufzeigen der statistischen Zahlen und Fakten zum demographischen Wandel, die eine deutliche Sprache sprechen, soll diesen Umdenkprozess beschleunigen. Der Grund für die Zusammenarbeit im Netzwerk »Älter werden, Zukunft haben« ist daher leicht erklärt: Es ist unser aller Anliegen, dass der Sensibilisierungsprozess weitergeht – schließlich gilt es den Wirtschaftsstandort Oberösterreich auf die demographischen Herausforderungen optimal vorzubereiten.

Es ist wichtig, dass Politik und Sozialpartner gemeinsam die Herausforderungen einer älter werdenden Arbeitswelt in Angriff nehmen. Die wirtschaftliche Entwicklung in den nächsten Jahren beziehungsweise Jahrzehnten wird von der demographischen Entwicklung mitbestimmt werden. Szenarien zeigen, dass der Anteil der Über-50-Jährigen in den Betrieben immer größer wird. Ab 2012 soll der Anteil der ArbeitnehmerInnen, die älter sind als 45, die 40-Prozent-Marke überschreiten. Rechtzeitiges Handeln und Gegensteuern ist deshalb notwendig.

Als Wirtschaftskammer Oberösterreich waren und sind wir von der Sinnhaftigkeit dieser Kooperation in Oberösterreich überzeugt. Auch in Zukunft wollen wir unsere Betriebe dabei unterstützen, ihr Unternehmen schon jetzt »auf Schiene« zu bringen. Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, Qualifizierungsangebote für Ältere sowie das Thema Altersmanagement stellen jene Bereiche dar, wo angesetzt werden muss. In Fortführung des Themas »Ältere« wird es im Anschluss an das WAGE-Projekt jetzt darum gehen, auch die vielen Klein- und Mittelbetriebe »ins Boot zu holen«. Dafür ist es notwendig, alle wesentlichen Kräfte aus Wirtschaft und Politik – ihre Kompetenzen und Einwirkungsmöglichkeiten – zu bündeln. Genau hier wollen wir mit unserem Netzwerk ansetzen.

# **Teil III**

## **Zusammenfassung der Podiumsdiskussionen**



## **Marie Jelenko**

# **Die »alten« Verlierer – am Arbeitsmarkt nichts Neues? Zwei Podiumsdiskussionen zu arbeitenden, arbeitslosen und arbeit-suchenden Älteren**

## **1 Einleitung**

Die Podiumsdiskussionen der beiden Tagungen »Arbeit für ältere Arbeitsuchende – Chance oder Sackgasse?« und »Alternde Belegschaften – Vom Golden Handshake zum Silver Worker« standen ganz im Zeichen einer Verbesserung der Situation von Älteren am Arbeitsmarkt.

Auf der Tagung im September 2007 zum Thema »Ältere Arbeitsuchende« waren Karin Steiner (abif), Marius Wilk (Bundesgeschäftsstelle des AMS Österreich – Vorstandsbüro), Bruno Schernhammer (waff), Judith Marte (Caritas Österreich) und Roman Pöschl (BBRZ) am Podium vertreten und diskutierten insbesondere die Gestaltung von Maßnahmen für ältere Arbeitsuchende. Auch die Rolle, welche das AMS in der Maßnahmengestaltung und im öffentlichen Diskurs innehat, war ein wesentlicher Inhalt der Diskussion. Die Moderation übernahm Anette Scopetta vom Zentrum für Soziale Innovation (ZSI).

Ein halbes Jahr später, am 14. März 2008 fand eine weitere »Älteren-Tagung« statt, wobei diesmal »Alternde Belegschaften« im Mittelpunkt standen. Es diskutierten Klaus Ropin (Fonds Gesundes Österreich), Josef Moser (Arbeiterkammer Oberösterreich), Maria Kaun (WKÖ), Ingrid Schachinger (BMSK) sowie Isabella Herzog (Anwaltskanzlei Gruber & Partner), die als »Betroffene« an der Diskussion teilnahm. Moderiert wurde die Podiumsdiskussion von Karin Steiner.

Im Folgenden werden die wesentlichen Diskussionsstränge der beiden Podiumsdiskussionen dargestellt. Dabei wird eine inhaltliche Trennung nach Älteren, die noch im Arbeitsprozess stehen, und jenen, die auf Arbeitsuche sind, getroffen. Diese spiegelt aber nicht durchgängig die thematischen Schwerpunkte der beiden Tagungen wider, da bei den Podiumsdiskussionen immer auch Themen der jeweils anderen Tagung aufgegriffen wurden.

## 2 Ältere Personen im Arbeitsprozess

### 2.1 Unternehmen im Wandel?

Laut Klaus Ropin steigt derzeit in Unternehmen das Bewusstsein für ältere ArbeitnehmerInnen. Das zeige sich auch an der wachsenden Zahl von Projekteinreichungen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF), die auf dieses Thema fokussieren. Erprobte Modelle, wie z. B. das Tandem-System und Mentoring, finden demnach vermehrt Berücksichtigung. Auch im Pflegebereich zeigen sich neue Ansätze, die auf ältere Belegschaften abzielen, indem z. B. älteres Personal nicht mehr körperlich belastende Tätigkeiten ausführen muss (z. B. Heben der PatientInnen) und stattdessen andere Arbeiten übernimmt (z. B. vermehrt bürokratische Aufgaben). Maria Kaun stellt dagegen fest, dass es nach wie vor schwer ist, an die Masse der Betriebe heranzukommen. Ausnahmen seien vor allem große Betriebe, die bereits von der sich wandelnden Altersstruktur der Belegschaft betroffen wären. Dagegen seien insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) schwer erreichbar. In diesem Sinne müssten Wissensvermittlung und Bewusstseinsbildung anders organisiert werden und mehr finanzielle Mittel in die Beratung und Unterstützung von KMUs fließen. Dies stecke aber noch in den Anfängen. Ein Einwand aus dem Publikum weist genau auf diese Notwendigkeit der stärkeren Fokussierung auf KMUs hin. Denn der beruflichen Erfahrung des – mit Menschen mit besonderen Bedürfnissen arbeitenden – Zuhörers nach, sind KMUs bei entsprechend guter Beratung und Begleitung eher bereit, am Arbeitsmarkt benachteiligte Personen einzustellen.

### 2.2 Politischer Wille und politische Notwendigkeiten

Josef Moser stellt fest, dass es derzeit zwar einige Projekte und auch durchaus gute Erfahrungen im Hinblick auf einen reflektierten Umgang mit alternden Belegschaften gibt, diese aber lose und unverbunden nebeneinander stehen. Was fehle, sei eine regionale und bundesweite Vernetzung zum Thema »Ältere«, im Rahmen derer unterschiedliche Kompetenzen festgelegt wären und eine Abstimmung der unterschiedlichen Maßnahmen stattfände. Die Initiative »Älter werden – Zukunft haben« von Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer und Land Oberösterreich sowie Partnerorganisationen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft kann hier als Vorbild dienen.<sup>1</sup> Dabei merkt Moser an, dass es zwar einen gemeinsamen Rahmen auf Ebene der Sozialpartner gibt, auf größerer Ebene ein solcher aber noch nicht definiert werden konnte. Dies sei insbesondere deshalb problematisch, weil in der derzeitigen Situation weder gemeinsame Sichtweisen existierten noch entwickelt würden. Zwar gäbe es eine Vielfalt an Möglichkeiten, jedoch fehle die Zusammenschau und der politische Wille,

---

<sup>1</sup> Vgl. Edith Konrad in diesem Band.

Maßnahmen auf größerer politischer Ebene zu initiieren, so Josef Moser in seinem Resümee. Ingrid Schachinger weist zudem darauf hin, dass es Berufe und Tätigkeiten gibt, die nicht bis ins hohe Alter ausgeführt werden können. Hier müssten Um- und Ausstiegsarbeitsplätze geschaffen werden.

## 2.3 Defizitdenken gegenüber Älteren

Ein Problem, mit dem sowohl Ältere, die in den Arbeitsprozess integriert sind, als auch jene, die auf Arbeitsuche sind, zu kämpfen haben, ist, dass Alter weithin (und nicht nur von Unternehmensseite) mit Defizit und Abbau (Leistung, Gesundheit etc.) verknüpft wird. Marius Wilk stellt fest, dass Ältere wegen solcher Vorurteile in Personalabteilungen massiv diskriminiert werden. Aufgrund dieser personalpolitischen Barriere hätten 25-Jährige eine doppelt so hohe Chance, wieder in den Arbeitsmarkt einzutreten, als Ältere. Karin Steiner merkt vor diesem Hintergrund an, dass auch Konzepte und Maßnahmen, die auf eine Fortbeschäftigung Älterer abzielen, oft negativ aufgeladen sind, im Sinne von »Alter bekämpfen«.

# 3 Ältere arbeitslose und arbeitssuchende Personen

## 3.1 Zielgruppen und Ziele

Nur das Angebot eines breiten Maßnahmenspektrums angepasst an unterschiedliche regionale Bedingungen und Zielgruppen könne, so Marius Wilk, die Situation von Älteren am Arbeitsmarkt nachhaltig verbessern. Denn ältere Arbeitssuchende wären alles andere als einheitlich.<sup>2</sup> Was allein schon daraus ersichtlich ist, dass rund 50 Prozent der älteren Arbeitslosen wieder bei ihrem vorherigen Dienstgeber beginnen, da die Kündigung vorbehaltlich eines frei werdenden Arbeitsplatzes ausgesprochen wurde.

Eine Problematik, die Bruno Schernhammer anspricht, bezieht sich auf die Ziele, mit denen sich den älteren Zielgruppen genähert wird. Denn im Wesentlichen gäbe es unter den Älteren drei Personengruppen:

1. Personen, die in einer »interessanten« Beschäftigung stehen, stark gefordert werden und meinen, dass sie das auf Dauer nicht durchhalten können. Kündigen oder gekündigt werden, ist oft der einzige Weg um nachhaltige gesundheitliche Schäden zu vermeiden.

---

2 Mit unterschiedlichen Zielgruppen älterer Arbeitssuchender beschäftigt sich u. a. die Studie von Karin Steiner et al. 2007.

2. Personen, die in einer für sie »sinnlosen« Beschäftigung stehen, unterfordert sind und den Job hassen. Sie können aber den Job nicht wechseln, da sie zu alt sind.
3. Personen, die aus dem Arbeitsmarkt bereits hinausgefallen sind. Die Gruppe der FrühpensionistInnen, InvaliditätspensionistInnen und Arbeitslosen.<sup>3</sup>

Die arbeitsmarktpolitischen Anstrengungen konzentrieren sich nach Bruno Schernhammer allerdings in erster Linie darauf, Menschen aus der dritten Gruppe wieder in die erste oder zweite Gruppe zu bekommen, was nicht wirklich erstrebenswert sei. Dagegen gäbe es keine innovativen Ideen, die Situation von Älteren am Arbeitsmarkt zu verbessern. Die Stärkung von Arbeitsloseninitiativen und die Weiterführung der »Aktion 8000« in einer neuen »Aktion 9000« könnten der Diskussion einen Aufschwung geben und den Innovationsgrad der Arbeitsmarktpolitik steigern.

#### Wissen

Die »Aktion 8000« wurde Mitte der 1980er Jahre als Form einer experimentellen Arbeitsmarktpolitik mit dem Ziel 8.000 neue Arbeitsplätze in gesellschaftlich sinnvollen Bereichen zu schaffen, eingeführt. Bedingungen waren eine freiwillige Teilnahme und reguläre Entlohnung im Rahmen des Kollektivvertrages sowie Weiterqualifizierungsmöglichkeiten innerhalb der Arbeitszeit je nach Rahmenbedingungen. Dabei konnten – und das war die wesentliche Neuerung – auch Vereine, Gemeinden und für diesen Zweck geschaffene Beschäftigungsinitiativen als Dienstgeber und Förderungsnehmer in Erscheinung treten. Gefördert wurde vielfach in Form einer Startförderung für neue Betätigungsfelder, die insbesondere im Sozialbereich lagen (z. B. Kinderbetreuungseinrichtungen, ambulante Alten- und Behindertenbetreuung, Umweltberatungsstellen, Gästebetreuung im Tourismus).

Vgl. [www.armutskonferenz.at/armutskonferenz-armutsforschung-lebenslagen-arbeitslos.htm](http://www.armutskonferenz.at/armutskonferenz-armutsforschung-lebenslagen-arbeitslos.htm)

## 3.2 Problemadäquate Maßnahmenangebote

Kontrovers diskutiert wurde die Frage, inwiefern eine finanzielle Unterstützung von Betrieben, die ältere MitarbeiterInnen einstellen, die Situation von Älteren am Arbeitsmarkt verbessere. Meldungen aus dem Publikum sehen einerseits Betriebe nur über die finanzielle Schiene motivierbar, auf der anderen Seite wurden auch Einwände laut, die Kritik an finanziellen Beihilfen für Betriebe üben. Demnach wäre eine nachhaltige Integration von Älteren in den Arbeitsmarkt nur dann gewährleistet, wenn andere Gründe als »Geld« den Ausschlag für ihre Einstellung geben. Auf übergeordneter Ebene stellt Marius Wilk fest, dass der Mitnahmeeffekt bei Lohnsubventionen zwar gegeben ist, dieser aber durch regelmäßige Evaluierungen begrenzt werde. Denn trotz alledem zählen Lohnsubventionen, laut Marius Wilk, zu den erfolgreichsten Maßnahmen für Ältere auf Arbeitsplatzsuche, da sie den aus dem Senioritätsprinzip erwachsenden höheren finanziellen Aufwand für Ältere mindern/ausgleichen

<sup>3</sup> Vgl. auch Marion Vogt/Manfred Krenn 2007.

würden.<sup>4</sup> Daneben wären Arbeitsstiftungen ebenfalls ein gelungenes Modell, um Ältere wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren. Denn Unternehmen können sich im Rahmen von Arbeitsstiftungen, ältere Arbeitsuchende ohne Risiko ansehen, was zur Überwindung von Barrieren auf Personalebene beiträgt. Im Hinblick auf Arbeitsstiftungen müssen aber auch regionale Unterschiede Beachtung finden. So merkt Bruno Schernhammer an, dass z. B. in Wien Outplacementstiftungen am effektivsten sind und etwa 60 Prozent der TeilnehmerInnen den Weg zurück in den Arbeitsmarkt schaffen. Sind regionale Arbeitsmärkte aber kleiner, zeigen Implacementstiftungen eine höhere Effizienz (siehe Kasten unten).

#### Wissen

**Stiftungsmodelle bzw. Arbeitsstiftungen** sind arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, bei denen es um Unterstützung von Menschen geht, die arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Es gibt zwei Arten von Stiftungsmodellen: Outplacementstiftungen, die im Falle von Personalabbau in größerem Stil zum Tragen kommen, und Implacementstiftungen, die als Angebot zum Personalaufbau in einem Betrieb gedacht sind.

Eine **Outplacementstiftung** ist eine aufgrund der gesetzlichen Möglichkeiten durchzuführende arbeitsmarktpolitische Maßnahme, die bereits im Frühstadium von Arbeitslosigkeit bzw. bei absehbarer Arbeitslosigkeit einer größeren Personengruppe aufgrund von Personalabbau gemeinsam mit einem oder mehreren betroffenen Unternehmen zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen setzt.

Mit einer **Implacementstiftung** hingegen werden arbeitsuchende Personen entsprechend bestimmter betrieblicher Erfordernisse qualifiziert. Für Unternehmen bietet das die Möglichkeit, gesuchte Fachkräfte gezielt für ihren Bedarf zu qualifizieren, für Arbeitsuchende bietet sich die Chance auf eine Qualifizierung mit gesichertem Berufseinstieg nach der Ausbildung. Das zentrale Merkmal dieser Maßnahme ist, dass die Qualifizierung der arbeitsuchenden Person nicht auf Verdacht erfolgt, sondern aufgrund einer konkret vorhandenen offenen Stelle.

Kritik gibt es dazu aus dem Publikum, denn Implacementstiftungen würden sich nur die fittesten vom Arbeitsmarkt holen, dem Rest der Arbeitsuchenden könne durch sie nicht geholfen werden. Auch Schernhammer sieht diese Privilegierung von Wenigen in Implacementstiftungen, aber betont gleichzeitig die Kostenproblematik. Denn Ältere in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren wäre sehr teuer und AMS-Gelder flössen in erster Linie in die berufliche Erstausbildung junger Personen am Arbeitsmarkt. Zudem übt Schernhammer Kritik an der Frauenförderung, da es nicht angebracht sei 50 Prozent der Mittel in Frauen zu investieren, wenn Arbeitslosigkeit in erster Linie ein Männerproblem sei.

Im Sinne der Armutsbekämpfung und als Form der Perspektivenentwicklung muss laut Judith Marte auch der erweiterte Arbeitsmarkt ausgebaut werden. Denn für Personen mit multiplen Erschwernissen am Arbeitsmarkt (Alter, Krankheit, Obdachlosigkeit etc.) sei der Weg zurück zum ersten Arbeitsmarkt oftmals nicht zu schaffen. Deshalb dürften Menschen aber nicht aufgegeben werden, sondern es müssten vielmehr langfristig angelegte Strukturen geschaffen

4 Auch ExpertInnen sehen das Senioritätsprinzip als eines der größten Probleme auf dem Wege der Anhebung der Erwerbstätigenquote Älterer ohne die Altersarbeitslosigkeit zu forcieren. Mitunter wird anstatt des derzeit vorherrschenden Modelles einer stetigen Karriere, eine so genannte »Bogenkarriere« präferiert, deren Einkommenshöhepunkt im mittleren Erwerbsalter liegt und danach wieder zurückgeht. Vgl. Karin Steiner et al. 2007.

und ausgebaut werden, um Menschen zu beschäftigen, »damit sich der Mensch wieder als Mensch spürt«. In diese Richtung geht auch ein Publikumseinwand, der die Gestaltung von sozialökonomischen Betrieben am ersten Arbeitsmarkt fordert. Roman Pöschl merkt ebenfalls an, dass Personen, die über 50 sind und zudem gesundheitliche Einschränkungen aufweisen, de facto keine Chance auf Integration in den ersten Arbeitsmarkt haben. Deshalb sieht er nur zwei Möglichkeiten, die Situation Älterer am Arbeitsmarkt nachhaltig zu verbessern: Erstens müssten Zuständigkeiten für »Early Prevention«, Älteren-Management und Frühwarnsysteme geschaffen werden, um zu verhindern, dass ältere Personen aus dem Beschäftigungssystem herausfallen (siehe oben). Zweitens sollten Maßnahmen, die auf ältere Arbeitsuchende abzielen, sofort ansetzen, am besten noch während des Kündigungsprozesses. Andernfalls würde eine weitere Verschiebung in Richtung Invaliditätspension folgen, wobei bereits bisher von den etwa 60.000 Anträgen auf Invaliditätspension pro Jahr ca. über die Hälfte abgelehnt werden.<sup>5</sup> Auch Judith Marte fordert den früheren Einsatz von Maßnahmen, schon bevor gesundheitliche Probleme manifest werden. Dabei müssten aber, so Karin Steiner, insbesondere psychische Erkrankungen, wie Depressionen und Angstzustände, berücksichtigt und rechtzeitig gegengesteuert werden. Denn diese zählen zu den Frühpensionierungsgründen Nummer 1.

Abgesehen von den genannten Maßnahmen weist Marius Wilk darauf hin, dass der/die individuelle ältere Arbeitsuchende ebenfalls ein Ansatzpunkt für Maßnahmen sein muss. So können individualisierte Maßnahmen, wie z. B. individuelles Coaching, dabei unterstützen, die Motivation Älterer zu stärken und realistische Berufsperspektiven zu entwickeln. Einziger Wehrmutstropfen dabei sei die Kostenfrage, die in überschaubarem Rahmen gehalten werden müsse.

### 3.3 Rolle des AMS

Im Laufe der Diskussion wird insbesondere von Publikumsseite Kritik am AMS laut. Mangelnde Innovation und der fehlende Lerneffekt aus den erfolgreichen Maßnahmen der nordischen Staaten werden bemängelt. Marius Wilk weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die nordischen Staaten eine andere Arbeitsmarktstrategie verfolgen, die sich z. B. in Finnland durch ein sehr breit angelegtes Programm, das über die reine Arbeitsmarktpolitik hinausgeht, auszeichnet. Zudem gäbe es auch beim AMS eine Vielfalt an Maßnahmen, wenngleich das AMS bisher daran gescheitert sei, Personen nicht in die Langzeitarbeitslosigkeit zu entlassen. In diesem Sinne sieht Marius Wilk die einzige Chance darin, Strategien auszuarbeiten, die alle »Schieben« nutzen und regionale maßgeschneiderte Lösungen anbieten. Diesem Anliegen stehen aber eingeschränkte finanzielle Mittel entgegen, die, laut Marius Wilk, künftig für Ältere und andere Problemgruppen am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden. Denn als zentral und erstrangig werde es gesehen, dass Jugendliche zu ihrer (ersten) Ausbildung kommen. Zudem

---

<sup>5</sup> Siehe auch den Vortrag von Roman Pöschl in diesem Band.

hätten mit der EU-Erweiterung auch AMS-Qualifizierungsprogramme an Bedeutung gewonnen: *»Für Problemgruppen am Arbeitsmarkt, zu denen auch Ältere zählen, wird es in den nächsten Jahren schwieriger, weil der Schwerpunkt am ersten Ausbildungsweg und auf Ausbildungen in den Branchen Metall und Elektro liegt.«* (Marius Wilk)

Die anderen DiskutantInnen zeigen sich betroffen von dieser Aussage, verteidigten aber gleichzeitig das AMS, das all zu oft als »Lückenbüßer« und »Prügelknabe« erhalten müsse. Roman Pöschl hält in diesem Zusammenhang eine Steuerfinanzierung des AMS für notwendig, damit genügend finanzielle Mittel für Problemlösungsstrategien und deren Umsetzung zur Verfügung stehen.

### 3.4 Arbeitslosigkeit und Armut

In ihren Resümees problematisieren Marius Wilk und Bruno Schernhammer die massive Armutsgefährdung, welche mit Arbeitslosigkeit einhergeht, da die Absicherung während der Arbeitslosigkeit in Österreich nicht sehr hoch ist. Daraus folgert Schernhammer, dass u. a. Anstrengungen in Richtung Arbeitsplätze, die nicht krank machen, notwendig sind. Marius Wilk macht vor allem auf die fehlenden »guten« Modelle zur Parallelität von Beschäftigung und Pension aufmerksam, da insbesondere Altersteilzeitmodelle in Österreich weitgehend fehlen. Im Hinblick auf ältere Arbeitslose sei es notwendig, unterschiedliche Instrumente zu entwickeln, auszubauen und einzusetzen, die auf die Bedürfnisse Älterer abgestimmt und an die regionalen Gegebenheiten angepasst sind.

## 4 Literatur

Konrad, Edith (2009): Mehr Lebensqualität im Alter: »... mit 66 ist noch lange nicht Schluss!«

In diesem Band.

Krenn, Manfred/Vogt, Marion (2007): »... da kräht kein Hahn nach Ihnen.« Die Situation von »älteren« Arbeitslosen und ihre Chancen auf Reintegration in Beschäftigung, FORBA-Forschungsbericht 1/2007.

Pöschl, Roman: Das System der Arbeits(un)fähigkeitsfeststellung in Österreich. In diesem Band.

Steiner, Karin/Jelenko, Marie/Moser, Winfried (2007): Productive Ageing – Chancen und Möglichkeiten von Maßnahmen zum Erhalt von Arbeitskraft & Gesundheit für Arbeitslose/Arbeitsuchende zur verbesserten Arbeitsmarktintegration – arbeitsmarktpolitische, arbeitspsychologische, soziologische Perspektiven.

## AutorInnenverzeichnis

**Helmut Gruber** war ursprünglich kaufmännischer Angestellter im Konsum und wechselte 1972 in die Holzbranche, und zwar zum Beruf des Tischlers. Bereits seit den 1980er Jahren Betriebsratsmitglied, ist Helmut Gruber heute Betriebsratsvorsitzender der Firma Team 7 und hat darüber hinaus mehrere Funktionen auch im ÖGB und in der Arbeiterkammer (Mitglied des Kammerrats OÖ).

**Mag.<sup>a</sup> Marie Jelenko** ist Soziologin und als wissenschaftliche Projektmitarbeiterin bei abif tätig. Zudem arbeitet sie als Lektorin an der WU Wien/Institut für Soziologie und Empirische Sozialforschung sowie an der FH Campus Wien/Studiengang Diätologie. 2006 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Studie »Erwerbsbiographien und Qualifikationsprofile von Diplomierten Pflegebedienteten«. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Arbeit, Gender, Work-Life-Balance, Gesundheit und Ernährung.

**Dr.<sup>in</sup> Phil. Edith Konrad** war nach dem Studium der Geschichte und Germanistik als Journalistin und in der Erwachsenenbildung sowie in der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit der Arbeiterkammer Oberösterreich beruflich tätig. 2002 bis 2004 war sie für das Regionalmanagement im Bereich Arbeit und Soziales in Vöcklabruck und im Salzkammergut verantwortlich. Darauf folgten zwei Jahre als Projektkoordinatorin des oberösterreichischen ESF-Sozialpartnerprojektes WAGE (Winning Age, Getting futurE; [www.wage.at](http://www.wage.at)). Derzeit leitet sie das EU-Projektbüro der Arbeiterkammer Oberösterreich.

**Mag. Manfred Krenn** ist Soziologe bei der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA). Studium der Soziologie und Publizistik an der Universität Wien, postgraduate Ausbildung am Institut für Höhere Studien. Seit 1991 bei FORBA tätig, daneben Lehraufträge an der Akademie für Sozialarbeit der Stadt Wien und an der Fachhochschule/Studiengang »Sozialarbeit im städtischen Raum«. Seine Forschungsschwerpunkte bilden personenbezogene Dienstleistungsarbeit (Pflege), Erfahrungswissen, ältere ArbeitnehmerInnen, Arbeitsorganisation, technischer und organisatorischer Wandel und Arbeitsbeziehungen.

**Mag. Wolfgang Michalek** ist Jurist und seit 2005 Projektleiter im Bereich »Arbeit und Chancengleichheit« am ZSI – Zentrum für Soziale Innovation. Er war Gesamtkoordinator der sektoralen Entwicklungspartnerschaft TEP\_EQUAL\_ELDERLY, war am Erstellungsprozess und an der Redaktion von »Pakte Grünbuch Ältere« beteiligt und koordinierte das Netzwerk ALTERnativen, einen Zusammenschluss von vier Entwicklungspartnerschaften zum Thema »Ältere«. Derzeit leitet er das Projekt »Active Aging und TEPs«.

**Mag. Roman Pöschl** ist Klinischer Psychologe und Arbeitspsychologe. Er ist seit 1992 in der Beruflichen Rehabilitation tätig und leitet seit 1997 das Berufliche Bildungs- und Rehabilitationszentrum Wien. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in diesem Zusammenhang bei der Ausweitung des klassischen Rehabilitationsansatzes durch Early-Intervention-Strategien und der Etablierung eines One-Desk-Prinzips bei der Prozesssteuerung von Rehabilitationsfällen.

**Dipl.-Ing.<sup>in</sup> Anette Scopetta** ist ausgebildete Landschaftsplanerin und Leiterin des Bereichs »Arbeit und Chancengleichheit« am ZSI – Zentrum für Soziale Innovation. Sie war für die Konzeption, Prozessentwicklung und Redaktion von »Pakte Grünbuch Ältere« verantwortlich und verfügt über umfassende Erfahrungen in der Netzwerkbildung und -koordination, sowie der Politikberatung. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik (»Koordinationsstelle der österreichischen TEPs« am ZSI) sowie Regionalentwicklung.

**Mag.<sup>a</sup> Karin Steiner** ist Soziologin und Geschäftsführerin des sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes abif (Analyse, Beratung und interdisziplinäre Forschung; [www.abif.at](http://www.abif.at)). Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeitsmarkt, Bildung und Evaluation. Sie arbeitet außerdem als Trainerin für Profit- und Non-Profit-Organisationen in den Bereichen Rhetorik, Kommunikation, Führung und Projektmanagement.

**Mag.<sup>a</sup> Marion Vogt** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA). Studium der Soziologie in Wien, Bielefeld und Los Angeles. Ihre Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte umfassen ältere ArbeitnehmerInnen und Arbeitslose ebenso wie Arbeitsbedingungen und Geschlechterverhältnisse.

**Ruedi Winkler**, diplomierter Landwirt, absolvierte berufsbegleitend ein Ökonomiestudium an der Universität Zürich. Nach fünfjähriger Tätigkeit bei der Kantonalbank Zürich arbeitete er 17 Jahre im Arbeitsamt der Stadt Zürich, acht davon als Direktor. 2003 gründete er sein eigenes Büro für Personal- und Organisationsentwicklung. Ruedi Winkler ist in zahlreichen NGOs aktiv und Präsident des Vereins Valida (Schweizerisches System zur Validierung nicht formell erworbener Kompetenzen).

Die von AMS Österreich (Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation), der Caritas Österreich, dem Institut Analyse, Beratung und interdisziplinäre Forschung (abif) sowie dem Zentrum für Soziale Innovationen – ZSI (im Rahmen der »Dynamischen Qualitätssicherung« des BMWF) veranstalteten Fachtagungen »Arbeit für ältere Arbeitsuchende – Chance oder Sackgasse?« (27. September 2007) und »Alternde Belegschaften – Vom Golden Handshake zum Silver Worker« (14. März 2008) beschäftigten sich beide mit dem Thema »Alter & Arbeitsmarkt«.

Der vorliegende AMS report umfasst die Beiträge dieser beiden Tagungen und eine ausführliche Dokumentation der Podiumsdiskussionen anlässlich dieser Tagungen.

**[www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at)**

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich  
für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung



P.b.b.  
Verlagspostamt 1200

ISBN 978-3-85495-248-1