



Arbeitsmarktservice  
Österreich

## **Altersspezifische Personalpolitik**

### **Und der Beitrag des AMS**

Projektleitung AMS:  
Sabine Putz, Petra Tamler

Projektleitung ÖSB Consulting GmbH:  
Franziska Haydn, Ehrenfried Natter,  
Magdalena Tauber



Wien, November 2014

## Impressum

Medieninhaber und Herausgeber:

Arbeitsmarktservice Österreich

Bundesgeschäftsstelle

ABI/Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation

Sabine Putz, Petra Tamler

A-1200 Wien, Treustraße 35-43

Tel: (+43 1) 331 78-0

# Inhalt

Executive Summary	5
1. Einleitung	11
1.1 Erhebungsdesign	12
2. Literatursurvey: Betriebliche Perspektive auf die Aufnahme und Beschäftigung Älterer	13
2.1 Beschäftigungssituation von Personen in der Späterwerbsphase	13
2.2 Rekrutierung und Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen in Österreichs Betrieben	15
2.3 Aus betrieblicher Perspektive: Aufnahme und Beschäftigung von Personen in der Späterwerbsphase	17
<i>BewerberInnenbezogene Faktoren</i>	19
<i>Unternehmensbezogene Einstellungen</i>	23
<i>Rahmenbedingungen der Aufnahme von Personen in der Späterwerbsphase</i>	25
3. Betriebsbefragung: Aufnahme und Beschäftigung von Personen in der Späterwerbsphase	28
<i>Quantitative Erhebung unter österreichischen Betrieben</i>	28
<i>Modell der Personalselektion als Grundlage der Erhebung</i>	28
<i>Charakteristika der befragten Betriebe</i>	30
3.1 Rekrutierungsaktivitäten der Betriebe	36
3.2 Motive und Einstellung der Unternehmen zur Rekrutierung von Personen über 50 Jahre	40
<i>Industrielle Welt</i>	40
<i>Häusliche Welt</i>	42
<i>Welt des Marktes</i>	44
3.3 Einschätzung zu den Rahmenbedingungen	45
<i>Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen</i>	45
<i>Förderliche unternehmensexterne Rahmenbedingungen</i>	51
<i>Hinderliche Rahmenbedingungen</i>	55
3.4 Zusammenfassung der Betriebsbefragung	58
<i>Die drei Welten der Personalselektion</i>	58
<i>Beurteilung der Rahmenbedingungen</i>	61
4. Empfehlungen aus dem Literatursurvey und der Betriebsbefragung	64
5. Fallanalysen	68

5.1 Auswahl und Vorgangsweise	68
5.2 Fallbeispiel: Unternehmen A	69
<i>Unternehmensprofil</i>	69
<i>Productive Ageing im Betrieb</i>	70
<i>Chancen, Herausforderungen, Anregungen</i>	72
5.3 Fallbeispiel: Unternehmen B	74
<i>Unternehmensprofil</i>	74
<i>Productive Ageing im Betrieb</i>	75
<i>Chancen, Herausforderungen, Anregungen</i>	77
5.4 Fallbeispiel: Unternehmen C	79
<i>Unternehmensprofil</i>	79
<i>Productive Ageing im Betrieb</i>	79
<i>Chancen, Herausforderungen, Anregungen</i>	82
5.5 Fallbeispiel: Unternehmen D	84
<i>Unternehmensprofil</i>	84
<i>Productive Ageing im Betrieb</i>	84
<i>Chancen, Herausforderungen, Anregungen</i>	88
5.6 Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Empfehlungen an das AMS	90
<i>Unternehmensprofile</i>	90
<i>Beratungsanlässe</i>	90
<i>Motive der Unternehmen für Productive Ageing</i>	91
<i>Umsetzung und Wirkung: FBB und Productive Ageing</i>	93
<i>Ältere Beschäftigte: Chancen und Herausforderungen</i>	96
<i>Unternehmensinterne Voraussetzungen und Risiken für Productive Ageing</i>	97
<i>Anregungen von Seiten der Unternehmen bzgl. Rahmenbedingungen</i>	99
<b>6. Literatur</b>	<b>100</b>

## Executive Summary

Die demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen führen zu bedeutenden Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur mit gravierenden Auswirkungen für den Arbeitsmarkt und die Beschäftigung der Altersgruppe der 50- bis 65-Jährigen, die sich bereits jetzt deutlich zeigen: Die geburtenstarken Jahrgänge der „Baby Boomer“ wachsen in die Gruppe der über 50-Jährigen. Seit 2008 ist die Zahl der Beschäftigten in der Gruppe der 50-64-Jährigen um 31,6% gestiegen. Diese Entwicklung führt gemeinsam mit einem allgemeinen Anstieg der Arbeitslosenquote dazu, dass die absolute Zahl an älteren Arbeitslosen wesentlich zugenommen hat. Ältere Arbeitslose haben deutlich schlechtere Wiedereinstiegschancen als jüngere und daraus folgend deutlich längere Phasen der Arbeitslosigkeit. Da die Wege über Frühpensionierungen zunehmend verschlossen werden, steigt die Zahl der Personen, die direkt von der Arbeitslosigkeit in die Pension wechseln. Rund 30% der Personen sind derzeit vor dem Pensionsantritt entweder arbeitslos und/oder krank.

Der vorliegende Bericht geht auf Spurensuche, um die betriebliche Perspektive auf die Rekrutierung und Beschäftigung Älterer zu beleuchten – immerhin beschäftigt nur knapp ein Drittel der Unternehmen MitarbeiterInnen über 55 Jahren. Im Detail zeigt sich, dass die Rekrutierungsaktivität älterer MitarbeiterInnen stark in Abhängigkeit zu der Betriebsgröße, der aktuellen Altersstruktur im Unternehmen sowie dem allgemeinen betrieblichen Wachstum steht.

Aufbauend auf den Ergebnissen eines Literatursurveys wurde eine Befragung österreichischer Betriebe durchgeführt, dem ein Modell der Personalselektion zugrunde gelegt wurde, das neben den individuellen Fähigkeiten („industrielle Welt“) auch die Beziehungen zur bestehenden Belegschaft („häusliche Welt“) und zu den KundInnen („Welt des Marktes“) erfasst. Dabei wurden die für die Personalauswahl relevanten Einstellungen zur Gruppe der älteren BewerberInnen sowie die Relevanz von Rahmenbedingungen der Rekrutierung und Beschäftigung Älterer erhoben. Eine Fallanalyse über vier Unternehmen, die sich mit Hilfe der vom AMS angebotenen „Flexibilitätsberatung für Betriebe“ (FBB) betrieblichen Herausforderungen des Productive Ageing stellten, ergänzt den Bericht. Im Zentrum standen Fragen nach den Motiven, den durchgeführten Productive Ageing-Aktivitäten, den Erfahrungen und Wirkungen, den förderlichen bzw. hinderlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Älterer sowie Beurteilungen und Empfehlungen zur FBB selbst. Abgeschlossen werden sowohl die Betriebsbefragung wie die Fallanalysen mit konkreten Handlungsempfehlungen.

Insgesamt zeigt sich eine relativ positive und differenzierte Einschätzung der befragten Personalverantwortlichen gegenüber der Gruppe der älteren Beschäftigten als mögliche zukünftige MitarbeiterInnen. Potenziale der Beschäftigung von älteren MitarbeiterInnen werden in verschiedenen Bereichen der Unternehmen gesehen. So sehen die befragten Betriebe unter anderem Stärken in den sozialen Kompetenzen, im

Erfahrungswissen, in der Fähigkeit Verantwortung zu übernehmen sowie in der positiven Wirkung auf das Arbeitsklima durch die Beschäftigung von Älteren. Vor allem in der Kommunikation mit KundInnen wird auf den Einsatz älterer Beschäftigter gesetzt.

Diese grundsätzlichen positiven Einstellungen der Personalverantwortlichen spiegeln sich jedoch nicht in den konkret beobachtbaren betrieblichen Rekrutierungspolitiken wider. Für die Interpretation der Ergebnisse der Betriebsbefragung ist vermutlich die Tabuisierung von Altersdiskriminierung und das damit im Zusammenhang stehende sozial erwünschte Antwortverhalten zu berücksichtigen.

Schließlich äußert ein Drittel der befragten Unternehmen auch explizite Zweifel an der Eignung älterer ArbeitnehmerInnen für ihr Unternehmen. Als Herausforderung wird hierbei die Notwendigkeit einer betriebsinternen Qualifikation betont, mit der Konsequenz, dass ein Einstieg ins Unternehmen in einer späteren Erwerbsphase erschwert wird. Auch die sinkende Leistungsfähigkeit, fehlende Flexibilität oder krankheitsbedingte Ausfälle werden als Barrieren für die Rekrutierung älterer BewerberInnen genannt. Diese genannten „Defizitzuschreibungen“ zu älteren MitarbeiterInnen werden jedoch von jedem zweiten Betrieb nicht bestätigt.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Herausforderungen bezüglich der Rekrutierung und Beschäftigung von älteren MitarbeiterInnen vor allem in der „industriellen Welt“ wahrgenommen werden, also im Bereich des Humankapitals der Personen. Dies wird in einem starken Zusammenhang mit der Produktivität gesehen, die als wichtige Entscheidungsgrundlage für die Personalselektion dient.

Zusätzlich zu den individuellen an den BewerberInnen orientierten Faktoren, beeinflussen verschiedene externe Rahmenbedingungen die Rekrutierungspolitik von Unternehmen hinsichtlich der Gruppe der über 50-Jährigen MitarbeiterInnen: Wie schaut das derzeitige Arbeitskräftepotenzial aus? Sehen sich die Unternehmen mit einem Fachkräftemangel konfrontiert? Wie ist die wirtschaftliche Entwicklung gesamt und im Unternehmen und welche Rekrutierungsaktivitäten resultieren daraus? Viele Unternehmen äußern in der Erhebung Probleme bei der Stellenbesetzung durch geeignete BewerberInnen. Zugleich berichtet ein Teil der Unternehmen, kaum Bewerbungen von älteren Personen zu erhalten. Erschwerte Kündigungsbedingungen Gehaltskosten stellen für über die Hälfte der Betriebe eine Barriere für die Rekrutierung älterer BewerberInnen dar.

Insbesondere monetäre Anreize für die Aufnahme älterer Beschäftigter (Anreize der Steuer und Sozialversicherung, wie auch Einstellbeihilfen oder Altersteilzeit) stoßen auf großes Interesse der Unternehmen. Aber auch entsprechende Beratungsangebote, Weiterbildungsförderungen für ältere Beschäftigte oder Altersteilzeitmodelle können sich für fast jeden zweiten Betrieb förderlich auf die Rekrutierung und Beschäftigung älterer Beschäftigter auswirken.

Überraschend ist, dass trotz der genannten Herausforderungen in der Beschäftigung Älterer wenig Bedarf gesehen wird, sich im Betrieb mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Die Ressourcen und Fachkenntnisse sowie das Wissen für den Umgang mit älteren MitarbeiterInnen werden vom Gros der Unternehmen als ausreichend bezeichnet. Diese Aussage steht allerdings im Widerspruch zu jener der Personalverantwortlichen in den Fallbeispielen. Möglicherweise verbirgt sich dahinter ein weiterer Hinderungsgrund für die Rekrutierung Älterer.

Der politische Diskurs über die demografische Entwicklung, alternde Belegschaften oder längeren Verbleib im Erwerbsleben ist stark abhängig von Branche, Unternehmensbereichen, Produktionsweisen etc. in der betrieblichen Sphäre angekommen. Die Fallanalysen zeigen deutlich, dass sich Betriebe dann dem Thema stellen, wenn betriebliche Fragestellungen vorhanden sind (z.B. Überalterung, Veränderungen von Produktionsabläufen, Erhalt der Arbeits- und Wissensfähigkeit) und externe Umstände schlagend werden (z.B. Krise, allgemeine demografische Entwicklung, Veränderung bei der Pensionsversicherung). Selbst in mittelgroßen Unternehmen mit eigenen Personalentwicklungsressourcen sind externe Impulse wie die FBB wichtig, weil sie neue Perspektiven, Know-how und Kapazitäten einbringen und so Entwicklungsprozesse anstoßen bzw. katalysieren können.

Die Betriebe der Fallanalysen zeichnen sich dadurch aus, dass sie regional stark verankert sind, persönliche und soziale Verpflichtungen eine große Rolle spielen und keine „hire and fire“-Mentalität vorherrscht. Gemeinsam ist den Betrieben auch, dass das betriebsspezifische Wissen, die Erfahrung und die Loyalität der älteren MitarbeiterInnen einen hohen Wert für die Betriebe darstellen. Aufgrund des hohen Durchschnittsalters der Belegschaften stand bei den Betrieben das „Halten“ älterer Beschäftigter und nicht deren Rekrutierung im Vordergrund der Bemühungen.

Im Zuge der FBB-Beratung wurden hauptsächlich Productive Ageing-Instrumente implementiert, die sich auf gesundheitliche und qualifikationsbezogene Herausforderungen bei älteren Beschäftigten bezogen. Dabei zeigte sich, dass auch der Aspekt der Altersdiskriminierung eine Herausforderung darstellt, der es durch Sensibilisierung und der Miteinbeziehung der MitarbeiterInnen zu begegnen galt.

Abhängig von Haltung und Ansatz der Unternehmensspitze wurden die von der FBB ausgehenden Impulse einerseits für aktuelle Herausforderungen in Teilbereichen des Unternehmens genutzt. Andererseits wurden sie für die Weiterentwicklung einer betrieblichen Gesamtstrategie aufgegriffen, wie etwa für die Ausweitung auf andere Unternehmensteile oder die Einführung eines firmenweiten Generationenmanagements. Hier zeigt sich der präventive Charakter der vom AMS angebotenen Beratung. Bestimmte äußere Rahmenbedingungen werden dabei als hinderlich (Nachtschichtarbeitsregelung) andere als sehr förderlich (Qualifizierungsförderung, Altersteilzeit, Solidaritätsmodell) erlebt.

Die FBB wird von Seiten der Betriebe als sehr positiv beurteilt: Sie liefert hilfreiche Analysen, macht auf die Relevanz des Themas aufmerksam, betreibt Sensibilisierungsarbeit, zeigt Alternativen auf und unterstützt bei der Erarbeitung von Lösungen.

Die Fallbeispiele zeigen eindrücklich die arbeitsmarktpolitischen Erfolge der FBB: Sie leistet einen zentralen Beitrag, dass ältere MitarbeiterInnen gehalten werden können, indem durch den Wechsel auf andere weniger belastende Arbeitsplätze die Leistungsfähigkeit wiederhergestellt wird und Arbeitslosigkeit verhindert wurde. Darüber hinaus hat sie in den Fallbeispielen u.a. dazu beigetragen, dass die Krankenstände zurückgingen, die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen erhöht und weitere AMS-Angebote Inanspruch genommen wurden. Als Schwachstellen werden die Notwendigkeit umfangreiche eigene Ressourcen einbringen zu müssen (z.B. für Datenaufbereitung) sowie die fehlende Nachbetreuung genannt.

### **Empfehlungen – zur Diskussion gestellt**

Um die Einstellungs- und Beschäftigungschancen von älteren ArbeitnehmerInnen zu erhöhen, sind diese nicht nur individuell zu fördern, sondern entsprechende arbeitsmarktpolitische Unterstützungsleistungen sind auch bei Unternehmen selbst zu setzen, mit dem Ziel Reservationen, Vorurteile und negativen Altersbildern abzubauen und die Beschäftigungsbedingungen für ältere ArbeitnehmerInnen zu verbessern. Dazu zählen neben monetären Anreizen und Betriebsberatung, die v.a. von kleineren Betrieben und solchen, die bereits Ältere beschäftigen, nachgefragt werden, auch die strategische Förderung von Älteren durch Weiterbildung, die eher mittlere und größere Unternehmen erwarten.

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung wie der Fallanalysen zeigen, dass die Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen und die Neueinstellung von älteren BewerberInnen in einem deutlichen Zusammenhang stehen. Wenn die Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen von den Unternehmen weniger als Herausforderung oder Belastung erlebt wird, sinken auch die Barrieren zur Neurekrutierung älterer MitarbeiterInnen. Dieser Punkt stellt einen wesentlichen Ansatz betrieblicher Unterstützungsangebote zum Thema „Rekrutierung und Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen“ dar.

Aus den Ergebnissen der Unternehmensbefragung lässt sich ableiten, dass es für die Akzeptanz und Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten einen Unterschied macht, wie groß die Unternehmen sind, welcher Branche sie zuzuordnen sind, ob sie in einer Wachstums- oder Restrukturierungsphase sind und welche Erfahrungen sie bislang mit der Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen gemacht haben. Diese wichtigen betrieblichen Differenzkriterien gilt es für die Gestaltung und Umsetzung möglicher Angebote des AMS zu berücksichtigen: Wie können einerseits Wachstumsbetriebe, die tendenziell weniger Ältere beschäftigen, oder Dienstleistungsunternehmen, die Productive Ageing-Angebote des AMS weniger in Anspruch nehmen, stärker erreicht werden? Andererseits, wie können kleinere Betriebe und solche, die Ältere beschäfti-



gen und überdurchschnittlich Ältere rekrutieren, in der Personalaufnahme unterstützt werden?

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung, aber auch der Fallanalysen manifestieren, dass die Unternehmen aus dem Alltagsgeschehen heraus wenig Bedarf in einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema sehen, es sei denn es kommt zu einer Krise oder zu einer kritischen Phase der Umstrukturierung. Um überhaupt konkrete Maßnahmen mit Betrieben umsetzen zu können, steht daher weiterhin die Sensibilisierung für das Thema „Ältere MitarbeiterInnen im Betrieb“ an erster Stelle, um damit zur Sichtbarkeit der Zielgruppe der älteren MitarbeiterInnen im Betrieb beizutragen.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage ist bei Beratungsangeboten besonders auf deren Anschlussfähigkeit zu achten. Es macht Sinn, andere betrieblich relevante Fragestellungen als Türöffner zu nutzen, um auf die betriebliche Relevanz des Themas aufmerksam zu machen (z.B. alternde Belegschaften oder Fachkräftemangel). Diese Türöffner können so zum Erfolgsfaktor für die Implementierung von Angeboten im Themenbereich „Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen“ werden.

Die Fallanalysen zeigen, dass selbst größeren Betrieben mit eigenen Personalentwicklungsressourcen Zeit und Know-How fehlen, um reaktiv oder gar präventive Handlungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Wird eine solche Auseinandersetzung im Rahmen von Beratungsangeboten ermöglicht, können in Folge Strategien, Instrumente und Methoden zur Förderung der Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen erarbeitet werden, die schließlich, so zeigen die Fallanalysen, nützlich und gewinnbringend für den gesamten Betrieb erlebt werden. Die betriebliche Verantwortung im individuellen wie auch gesamtgesellschaftlichen Sinn hinsichtlich Themen wie Qualifikation und Gesundheit gilt es hierbei in die betriebliche Beratungsarbeit zu integrieren.

Die Personalrekrutierung älterer MitarbeiterInnen stellt sich wiederholt als kritisch neuralgischer Punkt heraus. Im Unterschied zur Beurteilung der bereits im Betrieb beschäftigten älteren MitarbeiterInnen, wird zur Einschätzung älterer BewerberInnen verstärkt auf generalisierende gesellschaftliche Altersbilder zurückgegriffen. Neben der Gestaltung von rekrutierungsfördernden (sozial- und arbeitsmarktpolitischen) Rahmenbedingungen, wird hierbei insbesondere die Sensibilisierung zu gesellschaftlichen und betrieblichen Alter(n)sbilder notwendig, um von traditionellen Bildern abweichende betriebliche Alter(n)skulturen zu etablieren. Derzeit bestehende Alter(n)skulturen der Betriebe manifestieren sich bspw. in Vorstellungen einer Alterspyramide als „ideale“ Altersstruktur im Unternehmen, in der vorrangigen Rekrutierung von Personen in der Berufseinstiegsphase oder in einem gelebten Senioritätsprinzip, was dazu führt, dass ältere MitarbeiterInnen nicht in ihrer Vielfalt wahrgenommen und im Betrieb integriert werden.

Über den Bereich der Rekrutierung hinaus gilt es der Invisibilität von Alter im Betrieb entgegen zu wirken und die Wahrnehmung von Älteren als spezifische Zielgruppe der

Personalentwicklung und der Arbeitsmarktpolitik abseits herkömmlicher defizitorientierter Perspektiven zu fördern. Dazu zählt, ältere MitarbeiterInnen verstärkt bei der betrieblichen Weiterbildung zu berücksichtigen, Weiterbildung praxisnah und altersgerecht durchzuführen oder Arbeitsplätzen alterssensibel auszurichten. Um die Problematik der altersbezogenen Stigmatisierung oder Re-Stereotypisierung zu vermeiden, ist die Diversität der Zielgruppe zu berücksichtigen und ein ressourcenorientierten statt defizitorientierten Blick von PersonalentwicklerInnen wie BeraterInnen im AMS-Kontext zu entwickeln.

Teil einer alterssensiblen Personalentwicklung bzw. im Zuge von Beratungen ist auch beim Einsatz von Productive Ageing-Instrumenten oder bei alterssensiblen Aufgabenzuweisungen auf altersdiskriminierende Umstände zu achten. V.a. die Partizipation der MitarbeiterInnen selbst – neben der Involvierung der Geschäftsführung und des Betriebsrats, trägt zur Akzeptanz einer Instrumentenumsetzung bei. Wesentlicher Erfolgsfaktor und Möglichkeit das Risiko von Altersdiskriminierung zu verringern, stellt beispielsweise der Einsatz von altersgemischten Teams dar.

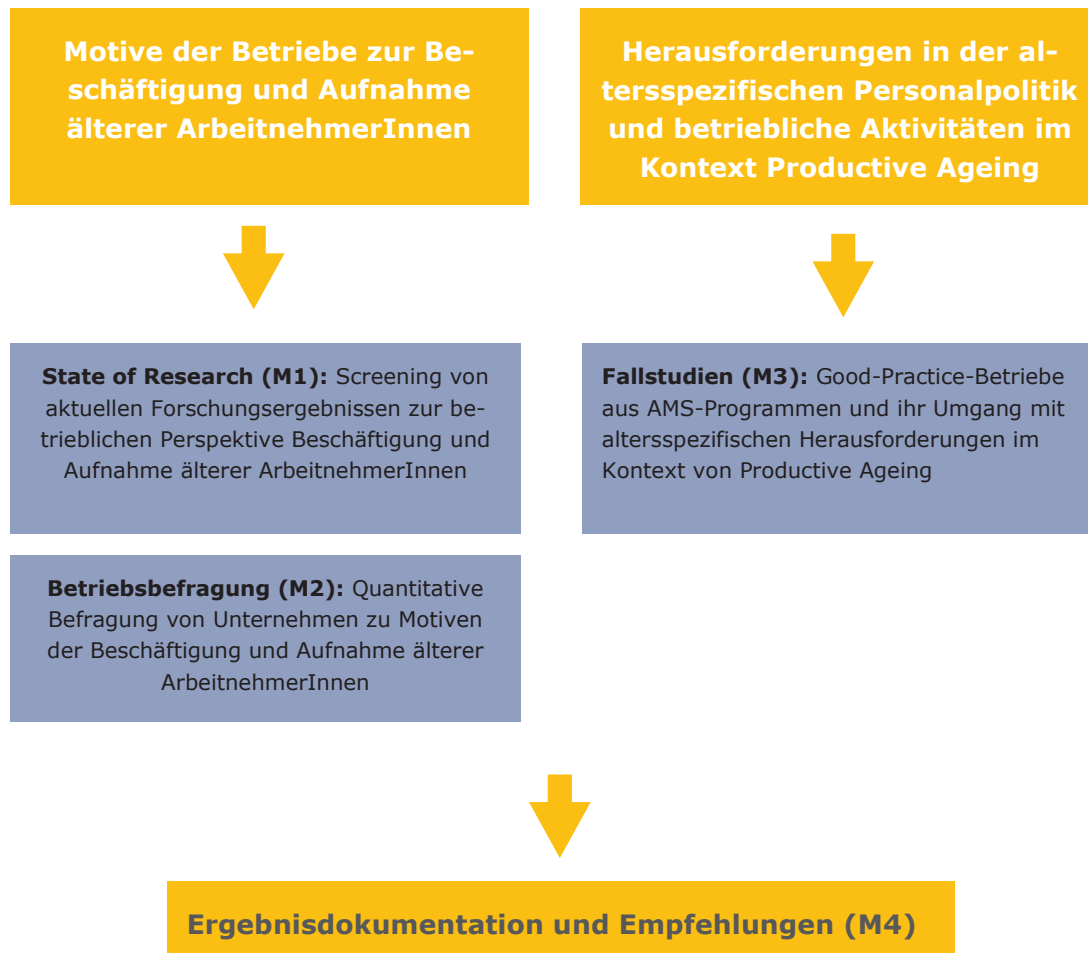
Schließlich kann sich auch eine lebenszyklusorientierte Vorgangsweise, die die Arbeits- und Leistungsfähigkeit über alle Lebensphasen hinweg berücksichtigt, bewähren, so dass auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtete Angebote nicht als stigmatisierend empfunden werden. Dazu zählen neben kurativen und adaptiven, auch präventive Angebote. Altersspezifische Zuschreibungen können so vermieden und Risikolagen, die aus vorangehenden Erwerbsphasen resultieren, minimiert werden.

Die Gestaltung und Umsetzung von solcherart betrieblichen Unterstützungsangeboten stellt auch besondere Anforderungen an die BeraterInnen des AMS wie an die (Unternehmens-) BeraterInnen in AMS geförderten Angeboten. Die beschriebene Sensibilisierungsarbeit zu altersrelevanten Fragestellungen setzt eine hohe Kompetenz an gesellschaftlicher und betrieblicher Reflexionsfähigkeit voraus. Orientierung und Grundlagen für Schulung und Öffentlichkeitsarbeit bieten hier Antidiskriminierungskonzepte, die im Rahmen von Gender Mainstreaming und der Gleichstellung der Geschlechter entwickelt wurden.

# 1. Einleitung

Ziel dieser Studie ist die Auseinandersetzung mit den betrieblichen Motiven zur Aufnahme und Beschäftigung von Personen in der Späterwerbsphase und darüber hinaus mit dem Umgang der Unternehmen mit Herausforderungen, die aus der Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen entstehen.

Die Studie umfasst neben einer Literaturanalyse sowohl eine empirische quantitative Betriebsbefragung wie auch qualitative Erhebungen in Form einer Good-Practice-Fallanalyse von Betrieben, die sich mit Productive Ageing auseinander gesetzt und dabei die FBB des AMS genutzt haben. Aus den daraus gewonnenen Ergebnissen werden in weiterer Folge Handlungsbedarfe und -empfehlungen abgeleitet.



## 1.1 Erhebungsdesign

Die Auseinandersetzung mit dem Thema der alterssensiblen Personalpolitik wird in der Studie anhand folgender zwei Themenstellungen umgesetzt:

- Motive der Betriebe zur Beschäftigung und Aufnahme älterer ArbeitnehmerInnen (M1 + M2)
- Herausforderungen in der altersspezifischen Personalpolitik und betriebliche Aktivitäten im Kontext von Productive Ageing (M3).

Zu den Motiven der Betriebe zur Beschäftigung und Aufnahme älterer ArbeitnehmerInnen (M1 + M2) wird ein Literatursurvey relevante Aussagen über den aktuellen Stand der Forschung liefern, die anschließend mit einer telefonischen Befragung von Betrieben, die vom „Institut für statistische Analysen Jaksch&Partner“ durchgeführt wurde, im österreichischen Kontext verortet wird.

Im zweiten Block (M3) zu Herausforderungen in der altersspezifischen Personalpolitik und betrieblichen Aktivitäten im Kontext von Productive Ageing wird mittels leitfadengestützter Interviews erhoben, inwieweit das Konzept des Productive Ageing bei ausgewählten österreichischen Betrieben angekommen ist, welche Rolle die vom AMS bereitgestellte FBB dabei innehatte und im Rahmen einer altersspezifischen Personalpolitik integriert wurde.

Aus den Ergebnissen beider Themenblöcke werden abschließend evidenzbasierte Handlungsempfehlungen für das AMS als Akteur in der Unterstützung der Umsetzung an Productive Ageing orientierter betrieblicher Personalstrategien abgeleitet.

## 2. Literatursurvey: Betriebliche Perspektive auf die Aufnahme und Beschäftigung Älterer

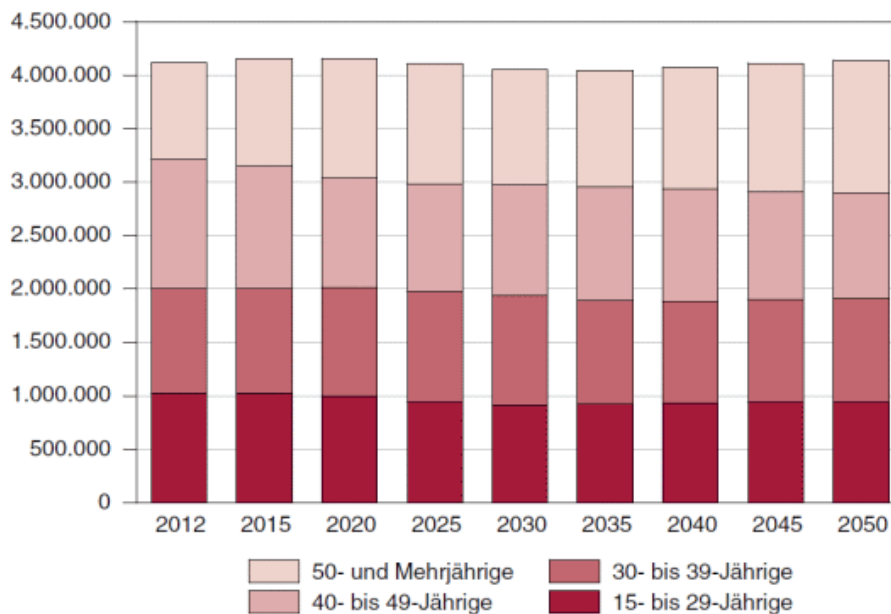
Die Herausforderungen der (Re-)Integration älterer ArbeitnehmerInnen in den Arbeitsmarkt stehen im Interesse von zahlreichen wissenschaftlichen Erhebungen. Auch die Erfassung der betrieblichen Perspektive auf die Aufnahme und Beschäftigung von älteren ArbeitnehmerInnen ist Untersuchungsgegenstand verschiedener empirischer Studien. Dieser Literatursurvey gibt einen Überblick über rezente Arbeiten zum Thema im deutschsprachigen Wissenschaftsraum. In diesem Kapitel sollen, anschließend an die Darstellung der Beschäftigungs- und Rekrutierungssituation von Personen in der Späterwerbsphase die Motive der Betriebe dargelegt werden, ältere ArbeitnehmerInnen aufzunehmen und zu beschäftigen.

### 2.1 Beschäftigungssituation von Personen in der Späterwerbsphase

Die demografischen Entwicklungen führen zu bedeutenden Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur mit gravierenden Auswirkungen für den Arbeitsmarkt und das Pensionssystem. Insgesamt wird ein Anwachsen der österreichischen Gesamtbevölkerung in den nächsten Jahrzehnten prognostiziert. Die Altersstruktur wird sich hingegen weiterhin in Richtung der höheren Alterssegmente verschieben. Die geburtenstarken Jahrgänge der Generation der „Babyboomer“ wachsen in die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen hinein. Folglich wird diese bis zum Jahr 2020 konstant steigen: rund 1,56 Millionen befanden sich 2010 in dieser Altersgruppe, 2020 werden es 1,9 Millionen sein. Der Anteil an Personen in einer frühen bis mittleren Erwerbsphase (15-49 Jahre) nimmt hingegen ab. Der Medianwert des Alters wird von 41,7 (2010) auf 45,5 (2030) steigen (Eurostat 2010). Langfristige Prognosen lassen erwarten, dass 2030 knapp ein Viertel der Bevölkerung in Österreich über 65 Jahre alt sein wird (Statistik Austria 2012).

Diese veränderte Bevölkerungsstruktur führt dazu, dass sich Österreich zukünftig an eine sich wandelnde Zusammensetzung der Erwerbstätigen Gruppen am Arbeitsmarkt anpassen muss. Um die Gesamtzahl der Erwerbstätigen aufrecht zu erhalten (bzw. auszubauen), wird das Erwerbspotenzial älterer ArbeitnehmerInnen zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Abbildung 1: Entwicklung der Erwerbspersonen 2012 bis 2050 nach breiten Altersgruppen (laut Hauptszenario)



Q: STATISTIK AUSTRIA. Erwerbsprognose 2013. Erstellt am 28.01.2014.

2012 lag Österreich mit einer Beschäftigungsquote Älterer (55-64-Jährige) von 43,1 % unter dem Durchschnitt der EU-28 von 48,8 % (Eurostat 2013). Gründe dafür sind das im EU-Vergleich niedrige Frauenpensionsantrittsalter, aber auch die weitverbreitete Nutzung von Frühpensionierungsmodellen, teilweise bedingt durch einen sich mit zunehmendem Alter verschlechternden Gesundheitszustand. Der europäische Vergleich zeigt, dass das Erwerbsaustrittsalter in Österreich europaweit zu den niedrigsten zählt. 85 % der Männer zwischen 60-64 Jahren und 41 % der Frauen zwischen 55-59 Jahren sind bereits in Pension. Der Abstand zwischen dem tatsächlichen und gesetzlichen Pensionsantrittsalter (dzt. Männer 65 Jahre/Frauen 60 Jahre) liegt bei Männern bei 5,8 und bei Frauen bei 2,7 Jahren (EK 2013).

Die gegenwärtigen Pensionsreformen (u.a. Sozialrechtsänderungsgesetz, kurz SRÄG) führen dazu, dass der Weg in die frühzeitige Pension erschwert und Anstrengungen unternommen werden, diese Zielgruppe verstärkt im Arbeitsmarkt zu halten bzw. zu integrieren. Das gesetzlich vorgeschriebene Pensionsantrittsalter für Frauen wird aber nach derzeitiger Rechtslage erst ab 2024 kontinuierlich angehoben.

### Entwicklung und Prognose

Derzeit (2013) sind rund 530.400 Erwerbstätige über 55 Jahre. Ihr Anteil an den Erwerbstätigen insgesamt liegt damit bei 12,7 %. Fünf Jahre davor (2008) gab es 450.800 Erwerbstätige über 55 Jahre, was einem Anteil von 11 % entspricht. Vor 10

Jahren (2003) hingegen lag die Zahl der über 55-Jährigen Erwerbstätigen knapp bei 319.700, was einem Anteil von 8,4 % an den Erwerbstätigen insgesamt entspricht.

Bedingt durch die demografische Entwicklung, aber auch durch die bereits erwähnten politisch und gesellschaftlich bewirkten Veränderungsprozesse steigt sowohl die absolute Anzahl an älteren Erwerbstätigen wie auch in einem etwas geringeren Ausmaß die Erwerbstätigenquote. Dem Plus an Beschäftigten steht jedoch ein stärkeres Anwachsen der arbeitssuchenden Personen gegenüber. Während die Beschäftigung über alle Altersgruppen im Zeitraum von 2008-2014 um 3,4% zugenommen hat, ist die Beschäftigung in der Gruppe der 50-64-jährigen um 31,6% gestiegen. Auch dadurch nimmt die absolute Arbeitslosenzahl in dieser Gruppe stärker zu (von 2008-2014 um 87,42%) als im Gesamtvergleich über alle Altersgruppen (50,46%).

Die Arbeitslosenquote über alle Altersgruppen ist im gleichen Zeitraum von 5,9% auf 8,4% angestiegen. Das kommt einer Zunahme von 42,4% gleich. Hierbei hat sich jedoch die Arbeitslosenquote der Personen zwischen 50-64 Jahren anteilmäßig etwas weniger erhöht als im Gesamtdurchschnitt. Sie lag 2014 bei 9,2% und ist damit seit dem Ausgangswert von 2008 von 6,6% um 38,5% gestiegen<sup>1</sup>.

Während jüngere Menschen mit einem höheren Risiko der Arbeitslosigkeit rechnen müssen, haben ältere Personen mit einer deutlich längeren Verweildauer in der Arbeitslosigkeit zu kämpfen. Das heißt, obwohl ältere ArbeitnehmerInnen zum Erhebungszeitpunkt seltener arbeitslos werden als jüngere, verbleiben sie länger in der Arbeitslosigkeit als jüngere Arbeitssuchende. Während die durchschnittliche Dauer von Arbeitslosigkeitsperioden im Jahr 2012 über alle Altersgruppen hinweg 94 Tage betrug, waren Arbeitslose zwischen 55 und 59 Jahren durchschnittlich 125 Tage arbeitslos, Arbeitslose im Alter von 60 bis 64 Jahren bereits 169 Tage. Liegt eine gesundheitliche Vermittlungseinschränkung vor, müssen die betroffenen Personen nochmals mit einer deutlich längeren Verweildauer rechnen (AK 2013). Das führt mit dazu, dass nahezu 30 % der Bevölkerung vor dem Pensionsantritt zwischen 1,5 bis 3 Jahre arbeitslos oder im Krankenstand waren (EK 2013).

## 2.2 Rekrutierung und Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen in Österreichs Betrieben

Wie bereits weiter oben gezeigt, gibt es eine steigende Anzahl an Erwerbstätigen über 55 Jahre. Eine Erhebung unter Österreichs Unternehmen zeigt aber, dass nur ein be-

---

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Auswertung des AMS-Data Warehouse

grenzter Anteil an Betrieben (rund 32 %) MitarbeiterInnen im Alter von 55+ beschäftigt (Synthesis 2012).

Rund 26.000 Betriebe haben einen hohen Anteil an älteren MitarbeiterInnen, d.h. mehr als 25 % Beschäftigte über 55. Zu diesen Betrieben zählen zu 85 % Kleinbetriebe unter 5 Beschäftigten sowie zu 13,5 % Kleinbetriebe (5-19 Arbeitsplätze). Betriebe mit einem niedrigen Anteil älterer Beschäftigter (also 1-10 % Anteil MitarbeiterInnen 55+) verteilen sich über alle Betriebsgrößenklassen. Von diesen haben jedoch 45,7 % mehr als 20 Arbeitsplätze.

In der Branche Handel sind sowohl die Betriebe mit hohem sowie niedrigem Anteil älterer Beschäftigter am stärksten vertreten (rund 20 %). In den Branchen Herstellung von Waren, Bauwesen und Beherbergung/Gastronomie finden sich hingegen verhältnismäßig mehr Betriebe mit einem niedrigen Anteil älterer Beschäftigter. In den Branchen Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, Dienstleistungen (freiberuflich, wissenschaftlich, technisch) sowie Gesundheits- und Sozialwesen sind verstärkt Betriebe mit hohem Anteil an älteren Beschäftigten tätig.

Auch eine Auswertung der Arbeiterkammer Wien (2013) aus den Daten des Hauptverbands der Sozialversicherungsträger (2010) zeigt, dass sich die Beschäftigung Älterer ungleich über die Betriebe verteilt. Die AK wirft einen Blick auf die Betriebe mit mehr als 20 ArbeitnehmerInnen, die 73 % der österreichischen ArbeitnehmerInnen (also rund 2,4 Mio. MitarbeiterInnen) beschäftigten. 20 % dieser Betriebe beschäftigten im Jahr 2010 keine MitarbeiterInnen über 55 Jahre, obwohl diese Gruppe im Jahr 2010 knapp jeden zehnten MitarbeiterIn stellte<sup>2</sup>. Der Anteil der über 55-jährigen an den betrieblichen Personalständen liegt im Durchschnitt bei 8,4 % (vgl. Synthesis 2010). 30 % der Betriebe beschäftigen zwischen 5 % und 10 % ältere MitarbeiterInnen. Ein Drittel der Betriebe beschäftigt mehr als 10 % ältere MitarbeiterInnen und liegt damit über dem österreichweiten Anteilswert.

## Rekrutierung

Jahr für Jahr kommt es zu 70.000 bis 80.000 Neuaufnahmen von Beschäftigungsverhältnissen mit Personen über 55 Jahre, das entspricht rund 5 % aller Beschäftigungsneuaufnahmen, obwohl sie im Jahr 2010 bspw. knapp 10 % der Arbeitslosen stellten<sup>3</sup>. Ein Teil dieser Vakanzen (insbesondere Saisonberufe) ist für Personen reserviert, die nach einer Unterbrechung auf ihren Arbeitsplatz zurückkehren.

---

<sup>2</sup> Quelle: Eigene Auswertung des Statcube – Statistische Datenbank von Statistik Austria. Mikrozensus Arbeitskräfteerhebung Jahresdaten.

<sup>3</sup> Quelle: Eigene Auswertung des AMS-Data Warehouse



Insgesamt handelt es sich bei den Neuaufnahmen um Jobs mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus. 18,5 % setzen zumindest Maturaniveau voraus. Bei 42,9 % der Fälle wurden die Stellen an Personen mit einem Abschluss einer berufsbildenden mittleren Schule oder Lehre vergeben. Bei den restlichen 38,6 % genügte eine absolvierte Pflichtschulausbildung (Synthesis 2012).

Wenn man diese Anteile mit dem Bildungsniveau der Beschäftigten über 55 Jahren vergleicht, zeigt sich jedoch sehr wohl, dass die Jobmobilität bei den Beschäftigten mit höchstens Pflichtschulabschluss (sie stellen 22 % der Beschäftigten, aber 39 % der Jobneuaufnahmen) um einiges höher ist als bei den Beschäftigten mit mindestens Matura (33 % der Beschäftigten, 18,5 % der Neuaufnahmen).

Die Betriebe, die einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Erwerbstätigen 55+ aufweisen, wachsen weniger stark. Das heißt, die Nachfrage nach weiteren Arbeitskräften ist gedämpft. Es zeigt sich aber auch, dass Betriebe, die stärker wachsen, häufiger einen niedrigeren Anteil an älteren MitarbeiterInnen aufweisen, aber dennoch nicht gänzlich auf den Arbeitsmarkt 55+ verzichten.

## 2.3 Aus betrieblicher Perspektive: Aufnahme und Beschäftigung von Personen in der Späterwerbsphase

Die Literaturanalyse setzt sich mit der Sichtweise der Betriebe auf Personen in der Späterwerbsphase im Rekrutierungsprozess auseinander und geht auf Spurensuche, um die betriebliche Perspektive und insbesondere die Perspektive der rekrutierungsverantwortlichen Personen zu erfassen. Dabei werden Erwartungen und Annahmen zu älteren BewerberInnen genauso beleuchtet wie die betrieblichen Haltungen und Einstellungen. Eine wesentliche Rolle spielen des Weiteren bestimmte außerhalb des betrieblichen Einflussbereichs gelegene Rahmenbedingungen.

Die Rekrutierung unterscheidet sich von der Beschäftigung (älterer) MitarbeiterInnen dahingehend, dass über Personen ein Urteil zu treffen ist, ohne diese und ihre Fähigkeiten oder Kompetenzen wirklich zu kennen. Dabei wird verstärkt auf bisherige Erfahrungswerte und gesellschaftliche (Alters-)Bilder zurückgegriffen. Prinzipiell lassen sich die für die niedrigeren Rekrutierungszahlen verantwortlichen Gründe sowohl bei Arbeitssuchenden wie bei rekrutierenden Betrieben vermuten (vgl. Brussig/Eggers 2014, 2). Der Fokus dieses Berichts liegt jedoch bei den Unternehmen als wesentlichen Akteuren im Rekrutierungsprozess.

### **Altersdiskriminierung als Barriere**

Unter Altersdiskriminierung (oder auch „Ageism“) wird die willkürliche Unterscheidung nach Geburtsjahren verstanden, die sich in verschiedenen Lebensbereichen nachteilig

für die entsprechende Personengruppe auswirken kann. Es geht hierbei um soziale Strukturen sowie um die diskriminierenden Folgen, die negative Altersstereotype bewirken. Altersdiskriminierung kann prinzipiell alle Altersgruppen betreffen (Zugang zu Förderungen, Zugang zu Versicherungsleistungen, Krediten, Altersgrenzen bei politischen Ämtern etc.).

Im Bildungs- und Arbeitsmarktkontext betrifft sie jedoch vor allem ältere Altersgruppen. Als begriffliches Konzept wurde Ageism in den 1960er Jahren vom Gerontologen Robert N. Butler eingeführt, und in späteren Jahren von nachfolgenden Altersforschenden wie E.B. Palmore, Bill Bytheway and Alan Walker weitergeführt. Im deutschen Sprachraum hat sich das Konzept von Ageism im Vergleich zu Konzepten der Benachteiligung aufgrund von Geschlecht (wie zum Beispiel Gender Mainstreaming-Konzepte) wenig verbreitet (vgl. Brauer/Clemens 2010).

### **(Alters-)Diskriminierung in der Arbeitswelt**

Persönliche Charakteristika wie das Alter, die einer bestimmten gesellschaftlichen Bewertung unterliegen, führen auch zu einer Differenzierung am Arbeitsmarkt.

Diskriminierung allgemein, aber auch in der Arbeitswelt kann auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden. Für diese Studie interessiert besonders die Diskriminierung auf Ebene der Organisationen, im konkreten auf Ebene der Unternehmen.

Diskriminierung am Arbeitsmarkt kann unterschiedliche Formen aufweisen, wie etwa:

- Schlechtere Zugangschancen zum Arbeitsmarkt (Beschäftigungsdiskriminierung)
- Geringere Löhne (Lohndiskriminierung)
- Verringerte Weiterbildungschancen

Alle diese Diskriminierungsformen führen insgesamt zu verringerten Karrierechancen und in weiterer Folge zu geringerem Lebenserwerbseinkommen sowie geringeren individuellen Entfaltungsmöglichkeiten. In der ökonomischen Theorie wird unter der Diskriminierung am Arbeitsplatz eine Benachteiligung einer Personengruppe verstanden, die trotz gleicher Arbeitsproduktivität geringere Beschäftigungs-, Lohn- und Aufstiegschancen hat als ihre FachkollegInnen (Biffel et al. 2013, 9f).

Nach dieser Sichtweise sind Personen, die gesundheitliche Einschränkungen oder eine geringere Qualifikation aufweisen als andere Gruppen nicht von Arbeitsmarktdiskriminierung betroffen. Diese Charakteristika können aber Folge sein von Diskriminierungen in der derzeitigen Arbeitsmarktsituation vorgelagerten Bereichen. Unterschiedliche Formen der Diskriminierung können miteinander verknüpft sein (orientiert an Biffel et al 2013, 10).

Bei einer näheren Betrachtung der Altersdiskriminierung am Arbeitsmarkt werden neben niedrigerer Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter vor allem Eintrittsbarrieren auf den Arbeitsmarkt zum Thema. Persönliche Präferenzen oder gesellschaftliche Wertehaltungen der EntscheidungsträgerInnen im Rekrutierungsprozess können dazu führen, dass ältere BewerberInnen geringere Chancen auf einen Arbeitsplatz haben. Andererseits gilt dies auch für Personen, die mit ihrem Nachfrageverhalten Einfluss auf die Nachfrage an Gütern oder Dienstleistungen nehmen (KonsumentInnen, KlientInnen) (Biffel et al 2013, 11, siehe auch nachstehende Unternehmensbefragung).

Ein wesentlicher Punkt bei der Diskriminierung in Rekrutierungsentscheidungen aufgrund des Alters ist, dass die EntscheidungsträgerInnen beim Bewertungsprozess nicht über ausreichendes Wissen über Fähigkeiten und Kompetenzen der BewerberInnen verfügen. Sie treffen Entscheidungen über die Personengruppe der BewerberInnen oft aufgrund von stereotypen traditionellen Altersbildern.

Auf europäischer Ebene wurde durch den Eurobarometer 393 (EC 2012a) erfragt, welche Merkmale von BewerberInnen sich nachteilig im Bewerbungsprozess auswirken können. In Österreich, aber auch europaweit, wird im Vergleich mit weiteren Faktoren das Alter der BewerberInnen am stärksten als nachteilig wahrgenommen (Österreich 56 %, EU-Schnitt 54 %). Über 65 % der befragten ÖsterreicherInnen rechnen darüber hinaus mit einer zunehmenden Diskriminierung aufgrund des Alters in Folge der Wirtschaftskrise.

Im Eurobarometer 378 (EC 2012b) wurde die Wahrnehmung von selbst erlebter oder fremd beobachteter Altersdiskriminierung bei der Arbeit oder Arbeitsplatzsuche erhoben. 7 % der Befragten gaben an, bereits selbst Opfer von Altersdiskriminierung im beruflichen Setting geworden zu sein. 21 % der Befragten waren Zeuge von Altersdiskriminierung bei der Arbeit oder Arbeitsplatzsuche (vgl. EC Eurobarometer Aktives Altern. Factsheet Österreich). 72 % der österreichischen Befragten stimmten weiters der Aussage zu, dass ältere ArbeitnehmerInnen von ihren ArbeitgeberInnen nicht positiv gesehen werden. Österreich liegt hierbei etwas über dem Mittelfeld (vgl. EC 2012b).

## *BewerberInnenbezogene Faktoren*

Studien unter Personalverantwortlichen (vgl. Koller/Gruber 2001, Bellmann /Kistler/Whase 2003 in: Iller 2008) zeigen, dass die Einstellungen gegenüber älteren Beschäftigten in den Unternehmen neutral bis positiv sind. Zu gängigen Vorurteilen (sinkende Leistungsfähigkeit bzw. -bereitschaft, veraltete Qualifikationen) ist durchaus eine differenzierte Haltung festzustellen.

Genauso wie eine positive Einstellung zu älteren Beschäftigten sich nicht in einer höheren Weiterbildungsbeteiligung zeigt, lässt sich diese grundsätzliche positive Einstellung auch nicht auf die Rekrutierungspolitik übertragen. In der Praxis finden sich (wie bereits dargestellt) vergleichsweise wenige Neueinstellungen, wobei Betriebe mit einem höheren Anteil älterer Beschäftigter noch eher MitarbeiterInnen über 50 Jahre aufnehmen.

Insgesamt lässt sich daraus schließen, dass die Rekrutierungsverantwortlichen innerbetrieblich sehr wohl die Leistungsfähigkeit ihrer älteren MitarbeiterInnen differenziert beurteilen, hingegen bei NeubewerberInnen stärker auf gesellschaftliche Altersbilder rekurren bzw. bestimmte Rahmenbedingungen für eine Rekrutierung nachteilhaft erleben.

Wie bei der geringeren Weiterbildungsintegration von älteren Beschäftigten zu beobachten, gibt es in den Betrieben wenig Zielgruppenbewusstsein. Obwohl die Unternehmen angesichts des demografischen Wandels Handlungsnotwendigkeiten sehen, findet dies in der praktischen Arbeit wenig Berücksichtigung (vgl. Iller 2008).

### **Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Leistungsmotivation**

In Studien finden sich keine klaren Aussagen dazu, ob Unternehmen respektive Personalverantwortliche Alter mit sinkender Produktivität verbinden. Pauschale Aussagen zum Abbau der Produktivität und Leistungsfähigkeit werden so nicht bestätigt. Es kann aber vermutet werden, dass sich bei einer solchen Fragestellung vermehrt sozial erwünschtes Antwortverhalten zeigt. Vergleicht man die Beurteilung der Leistungsfähigkeit von älteren mit jüngeren MitarbeiterInnen, zeigt sich, dass Arbeitsplätze, die Schnelligkeit, Flexibilität sowie körperliche und geistige Belastbarkeit verlangen, eher jüngeren MitarbeiterInnen zugetraut werden (vgl. Lehmann 2011).

In der Erhebung des IAB-Betriebspanels zeigt sich, dass den Betrieben v.a. Arbeitsmoral und -disziplin sowie Qualitätsbewusstsein wichtig sind (dies sind damit Eigenschaften die eher dem Alter zugeordnet werden) und erst in weiterer Folge körperliche und psychische Belastbarkeit wichtig werden (vgl. Böhne 2008).

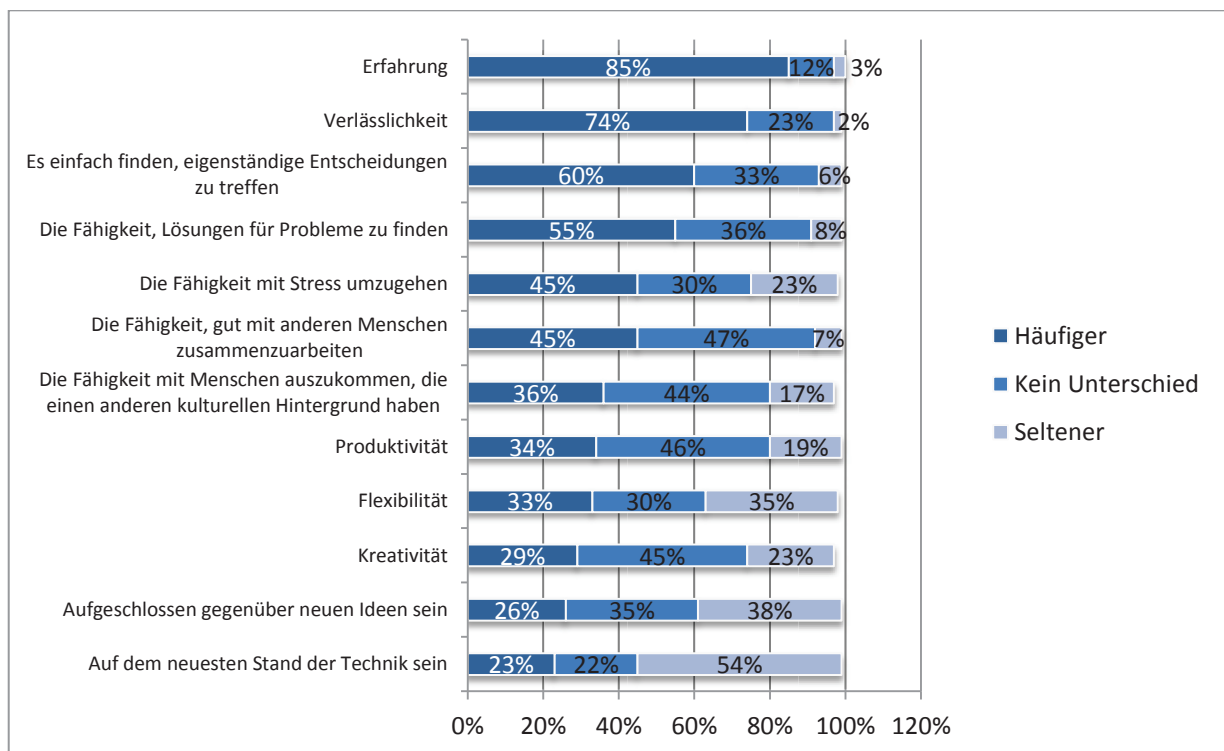
Jedoch wird bei über 50-Jährigen Personen durchaus damit gerechnet, dass sie sich stärker an ihrer Pensionierung orientieren (Stichwort: Stichtagsorientierung) und sich wenig proaktiv am Arbeitsplatz oder Arbeitsmarkt einbringen (u.a. geringes Engagement, geringe Weiterbildungs- und Veränderungsbereitschaft, Ungewissheit über die zu erwartende Verweildauer im Berufsleben vor Antritt der Pension) (vgl. Biffel et al 2013, 30ff).

### **Qualifikation, Fertigkeiten und Kompetenzen**

Im Rahmen eines Eurobarometers zu Aktivem Altern (EC 2012b) wurden die Befragten (keine Einschränkung auf Personalverantwortliche) gefragt, wie sie ältere Perso-

nen am Arbeitsplatz im Vergleich zu Jüngeren einschätzen, und welche Eigenschaften ältere Erwerbstätige auszeichnen.

Abbildung 2: Eigenschaften, die Menschen am Arbeitsplatz haben können im Vergleich von Arbeitskräften im Alter von 55 Jahren oder älter und jüngeren Arbeitskräften



Quelle: European Commission 2012b

Dabei ist die Zuordnung von Charakteristika wie Erfahrung und Verlässlichkeit besonders auffällig, die die Befragten zu 85 % (Erfahrung) bzw. 74 % (Verlässlichkeit) häufiger bei älteren Arbeitskräften verortet sehen. Noch immer 60 % der Befragten sind der Meinung, dass Ältere es einfach finden, eigenständig Entscheidungen zu treffen. Am wenigsten wird den älteren Arbeitskräften zugetraut, dass sie am neuesten Stand der Technik sind. Auch die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen wird eher bei jüngeren Arbeitskräften vermutet.

Ähnlich zeigen auch Befragungen von Betrieben zu älteren Beschäftigten, dass zu den zugeschriebenen Stärken älterer Beschäftigter Loyalität, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Führungsfähigkeiten, Arbeitsmoral und Disziplin zählen, während bei jüngere ArbeitnehmerInnen eher Flexibilität, körperliche Belastbarkeit, Lernfähigkeit und beruflicher Ehrgeiz als positive Merkmale wahrgenommen werden (vgl. Hilpert/Huber/Papies 2002 in: Iller 2008).

Bei einer kürzlich durchgeführten Befragung unter österreichischen Betrieben (vgl. Biffi et al 2013:30ff) war es jedenfalls etwas mehr als jeder 10. Betrieb, der fehlende Qualifikationen oder Kompetenzen oder „gruppenspezifische persönliche Eigenschaften“

als Herausforderung bei der Rekrutierung und Beschäftigung von Personen über 50 nannte.

### **Lernleistung und Bildung im Alter**

Gerade in Bezug auf Lernen und Bildung sind die dominanten Bilder noch stark von einer geringeren Lern- und Leistungsfähigkeit älterer Menschen geprägt. Dieses Bild, wenn auch schon vielfach von wissenschaftlichen Studien hinterfragt und widerlegt, prägt weiterhin unsere Wahrnehmung von Älteren in Bildungskontexten. Diese negativen Altersbilder hemmen die Lerninteressen und die Bildungsbeteiligung von älteren Menschen (vgl. Kolland/Pegah 2010). Mit den Annahmen über die sinkenden Lernleistungen von älteren MitarbeiterInnen gehen auch die Behauptung über sinkende Anpassungsfähigkeit und Flexibilität und fehlender Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen einher.

### **Anforderung an die Qualifikationen**

Die im Diskurs oftmals vorgetragene Behauptung, dass die Qualifikationen von älteren BewerberInnen veraltet sind, findet in diversen Studien (u.a. Koller/Gruber 2001, 502) aus der Perspektive der Unternehmen nicht uneingeschränkte Zustimmung. Es wird sehr wohl als Aufgabe der Betriebe gesehen, auch ältere KollegInnen in die betrieblichen Weiterbildungsprogramme einzubinden. Dennoch lässt sich sagen, dass Qualifikationen häufig als betriebsgebunden verstanden werden und deswegen nicht unbedingt überbetrieblich verwertbar sind.

Ein Indiz für die gestiegenen Erwartungen an die Qualifizierung und einen dadurch bedingten Skill Mismatch zeigt die Veränderung der Struktur der Stellenangebote beim AMS. Im Vergleich vor 10 Jahren kam es zu einer massiven Erhöhung der Stellenanzeigen im Bereich Matura oder höher. Es zeigt sich auch ein deutlicher Anstieg bei Stellenangeboten mit Lehrabschlüssen, hingegen ein Rückgang der Angebote für PflichtschulabsolventInnen (vgl. Biffl et al 2013, 34).

Obwohl die derzeitigen Personen in der Späterwerbsphase bereits der Generation der Baby Boomer angehören und dadurch von der Bildungsexpansion profitieren konnten, ist das Bildungsniveau der älteren Generation (insb. Nachkriegsgeneration) deutlich unter dem der jüngeren Generationen.

### **Arbeitslosigkeit und Entwertung der erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen**

Eine andere Einstellung der Unternehmen zeigt sich bei (längeren) Phasen der Arbeitslosigkeit. Die Behauptung, dass über einen längeren Zeitraum der Arbeitslosigkeit wichtige Kompetenzen und Fertigkeiten verloren gehen, findet durchaus Zustimmung unter Personalverantwortlichen (vgl. Biffl et al 2013, 34).

Der Status als ErwerbsloseR ist mit einem sozialen Stigma und Vorurteilen versehen, die der Rekrutierung entgegen wirken. Obwohl prinzipiell klar ist, dass jedeR arbeitslos

werden kann, gibt es wenig Verständnis gegenüber einem längeren Verbleib in Arbeitslosigkeit. Der (implizite) Vorwurf, der hier mitunter laut werden kann, richtet sich an die Erwerbslosen und deren fehlende Motivation oder Bereitschaft zurückzustecken. Es wird davon ausgegangen, dass Arbeitslose schnell gerade die Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, gefestigtes Wissen und Arbeitsdisziplin verlieren, die dem Alter eigentlich zugeschrieben werden (vgl. Koller/Gruber 2001, 479).

## *Unternehmensbezogene Einstellungen*

### **Modell der adversen Selektion**

Wie bereits hinsichtlich Altersdiskriminierung beschrieben, ist es in Bewerbungsprozessen schwierig, aufgrund von Zeit- und Informationsknappheit die Produktivität eines Individuums zu bestimmen. Deswegen werden Stereotype zur Beurteilung einer Person herangezogen, die der Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen insgesamt zugeschrieben werden (u.a. Lohnkosten, Gesundheitsrisiko, strengere Kündigungsvorschriften, geringere Flexibilität und Einsetzbarkeit, oder auch eingeschränkte Belastbarkeit) (vgl. Böhne 2008).

Die Studie der Donau-Uni Krems (vgl. Biffel et al 2013) beschäftigte sich mit dem Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und dem Umgang mit Diversitätsthemen wie mit älteren Beschäftigten. Da in kleinen Betrieben Rekrutierungsprozesse seltener stattfinden, gibt es in vielen Fällen eine diesbezüglich weniger strukturierte Vorgangsweise. Das Risiko einer Fehlentscheidung fällt jedoch stärker ins Gewicht. Kleinere Betriebe tendieren dazu, nach einer einmaligen schlechten Erfahrung bestimmte Personengruppen gänzlich zu meiden. Die Auswahl nach Kriterien hinsichtlich der innerbetrieblichen Struktur scheint bei kleineren Betrieben wichtig zu sein, da diese kleinräumig organisiert sind und die Menschen oft eng zusammenarbeiten. Neue MitarbeiterInnen müssen zur „Familie“ passen.

### **Sichtbarkeit des Alters und Strategien der Invisibilität**

In einer qualitativen Studie wurden diskursive Strategien beobachtet, mittels derer „ältere“ Beschäftigte im Unternehmen „unsichtbar gemacht“ werden. In dieser Studie, im Rahmen derer Bewerbungsgespräche beobachtet wurden, zeigte sich, dass Alter vor allem bei jungen BewerberInnen thematisiert wurde. Bei älteren BewerberInnen wurde das Thema Alter vermieden. Das lässt sich auch auf den gesamten Rekrutierungsprozess übertragen, und es stellt sich die Frage „inwieweit die Praktiken des Unternehmens [Anm. hinsichtlich Alter] in den Entscheidungsprozessen der Personalauswahl ‚unsichtbar‘ gemacht werden?“, das heißt obwohl Alter nie zum Thema gemacht wird, wirkt es implizit, damit unsichtbar und zugleich wenig angreifbar als Ausschlussgrund im Bewerbungsverfahren (vgl. Schimkat 2010).

## **Haltung der Unternehmen**

In der Literatur wird mehrfach festgestellt, dass die Unternehmen zwar von der Notwendigkeit ausgehen, sowohl jüngere und wie auch ältere MitarbeiterInnen zu beschäftigen, dass sich die Rollen und Anforderungen, die an diese ideell gestellt werden, jedoch unterscheiden. Junge MitarbeiterInnen werden Arbeitsplätzen zugeordnet, die neue Qualifikationen erfordern, bei denen körperliche und nervliche Belastbarkeit oder Schnelligkeit und Flexibilität notwendig werden. Bei älteren MitarbeiterInnen wird an Führungsfunktionen gedacht und Arbeitsplätze, für die fachliches und betriebsspezifisches Wissen notwendig ist. Obwohl ältere MitarbeiterInnen dadurch durchaus Wertschätzung erfahren, erhöhen sich die Beschäftigungschancen dadurch nicht unbedingt. Solche Positionen werden als attraktive und eher rare Aufstiegspositionen für die eigenen MitarbeiterInnen gesehen. Unter einer „normalen“ Altersstruktur wird oftmals weiterhin das Bild der Alterspyramide (jüngere MitarbeiterInnen als Basis, zunehmend verengend mit Alter der weiteren MitarbeiterInnen) verstanden. Das Rekrutieren von jüngeren BewerberInnen wird nicht als Diskriminierung älteren gegenüber verstanden, sondern als „Auffüllen“ der Belegschaft (vgl. Koller/Gruber 2001, 479).

Traditionelle Bilder wie diese wurden bis vor kurzem auch noch dadurch bestärkt, dass lange Zeit weitverbreitete Frühpensionierungsregelungen als anerkanntes Arbeitsmarktregulativ dazu beigetragen haben, dass auf die Ältesten im Betrieb im Fall der Fälle am leichtesten und sozial verträglich verzichtet werden konnte. Die damals dafür herangezogene Argumentation war unter anderem, dass diese sowieso weniger leistungsfähig und produktiv seien. Es ist davon auszugehen, dass diese verschiedenen beschriebenen Bilder in den Köpfen der Personalverantwortlichen nur langsam verblasen oder ersetzt werden (vgl. Koller/Gruber 2001, 480).

## **Altersgerecht und altersspezifisch**

Das Tätigkeitsgebiet der Unternehmen nimmt auch Einfluss auf die Beschäftigungschancen von älteren BewerberInnen. Das betrifft bspw. den Bedarf an altersspezifischen Kompetenzen, Auftreten und Wissen. Sind die KundInnen des Unternehmens tendenziell jünger, werden gerne jüngere MitarbeiterInnen als VerkäuferInnen, BeraterInnen oder BetreuerInnen eingesetzt. Ist Erfahrung oder Führungsverantwortung für die Tätigkeitsausübung notwendig, wird verstärkt auch auf ältere ArbeitnehmerInnen zurückgegriffen. Oftmals sind die Positionen in diesen Aufgabenbereichen jedoch seltener und werden verstärkt intern nachbesetzt.

Bei körperlich oder nervlich belastenden Tätigkeiten hingegen werden tendenziell jüngere MitarbeiterInnen eingesetzt. Auf ältere BewerberInnen für „verschleißende Arbeitsplätze“ wird eher dann zurückgegriffen, wenn keine jüngeren BewerberInnen zu finden sind (vgl. Koller/Gruber 2001, 502).

## **Altersstruktur und Altersfreundlichkeit des Unternehmens**

Ein höheres Durchschnittsalter hat prinzipiell einen positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass Ältere eingestellt werden. Dennoch lässt sich auch in den Betrie-



ben mit einem hohen Anteil an Älteren die Bevorzugung von jüngeren BewerberInnen gerade wegen der bestehenden Altersstruktur begründen (vgl. Lehmann 2011).

### **Anforderung an Führungskräfte**

Einige Betriebe äußern Vorbehalte, dass Ältere im Vergleich zu Jüngeren nicht so gut „handzuhaben“ seien. Unter Österreichs Betrieben, so zeigt die Studie der Donau-Uni, sind es an die 20 % der Betriebe, die die höheren Anforderungen an die Führungskräfte zu den Herausforderungen an die Rekrutierung und Beschäftigung von älteren MitarbeiterInnen zählen (vgl. Biffel et al 2013, 30ff).

### **Umgehung einer größeren, sozialen Verpflichtung**

Negativ auf die Bereitschaft zur Neueinstellung älterer BewerberInnen wirkt auch die Vorstellung, dass es schwieriger ist, ältere MitarbeiterInnen wieder zu entlassen. Diese Befürchtung bezieht sich jedoch nicht nur auf möglicherweise erschwerte Kündigungsbedingungen (Anfechtung der Kündigung wegen Sozialwidrigkeit), sondern auch auf das moralische Dilemma, wissend um die größere soziale Verpflichtung diesen MitarbeiterInnen gegenüber (fehlende Chancen am Arbeitsmarkt bei Arbeitslosigkeit etc.) (vgl. Koller/Gruber 2011, 479).

## *Rahmenbedingungen der Aufnahme von Personen in der Späterwerbsphase*

### **Standort im Erwerbsleben**

Durch das gesetzlich geregelte Pensionsantrittsalter wird der Erwerbsphase ein mehr oder weniger einheitliches Ende gesetzt. Für Personen in der Späterwerbsphase kommt der Austritt aus dem Erwerbsleben immer näher. Für Unternehmen respektive Personalverantwortliche kann die Positionierung der BewerberInnen im Erwerbsleben dem eigenen Interesse an möglichst langfristigen Beschäftigungsverhältnissen entgegenstehen. Das geht auch damit einher, dass (im Sinne der Humankapitaltheorie) bei fast allen Arbeitsplätzen Einarbeitungs- und Einschulungsphasen notwendig sind, die sich durch dementsprechend lange Verbleibzeiten amortisieren sollen. Diejenigen Tätigkeiten, die eher wenig Einschulung brauchen, sind wiederum oft in körperlich belastenden Bereichen zu finden, in denen eher jüngere Personen eingestellt werden (vgl. Koller/Gruber 2001, 479, 503). Ob sich die steigende berufliche Mobilität über alle Altersphasen hinweg in diesem Punkt positiv auf die Beschäftigungschancen Älterer auswirkt, ist soweit noch ungeklärt.

### **BewerberInnenverhalten**

Die geringe Anzahl an älteren BewerberInnen zählt für viele Unternehmen mit zu den Gründen für die niedrigere Anzahl an neuen Beschäftigungsaufnahmen dieser Gruppe.

Die Studie der Donau-Uni zeigt, dass 20 % der Betriebe Schwierigkeiten angeben, die Gruppe der älteren Beschäftigten durch Stellenanzeigen zu erreichen (vgl. Biffel et al 2013, 30ff). In einer deutschen Erhebung gaben sogar drei Viertel der befragten Unternehmen an, dass sie keine Bewerbungen von BewerberInnen über 50 erhalten. Zusätzlich komme es zu einem Mismatch zwischen BewerberInnenverhalten und Rekrutierungspolitik der Unternehmen. Ältere Erwerbspersonen bewerben sich v.a. bei Unternehmen, die keine älteren MitarbeiterInnen einstellen und bewerben sich nicht bei Unternehmen, die ältere MitarbeiterInnen einstellen würden (bspw. aufgrund fehlender Arbeitgeberattraktivität oder branchenbezogenen Arbeitsbedingungen) (vgl. Böhne 2008).

### **Arbeitskräfteangebot**

Die Bereitschaft von Betrieben, von ihren Vorstellungen bei der Rekrutierung abzuweichen, hängt stark von der sektorspezifischen Knappheit oder dem Überangebot an Arbeitskräften ab. Ein Fachkräftemangel kann bspw. dazu führen, dass Betriebe bisher unberücksichtigte Personengruppen (wie ältere BewerberInnen) im Rekrutierungsprozess berücksichtigen. Umgekehrt kann es sich das Unternehmen leisten, wählerisch zu sein, wenn die Konkurrenz am Arbeitsmarkt hoch ist, (vgl. Biffel et al 2013, 30ff, Lehmann 2011).

Obwohl der Diskurs um den demografischen Wandel, der Alterung der Erwerbspersonen und dem damit einhergehenden Mangel an Fachkräften sehr dominant wirkt, zeigt sich, dass die Betriebe von diesem Wandel nicht so betroffen sind, wie das der politische Diskurs nahe legen würde. Hier lassen sich jedoch starke Variationen zwischen Tätigkeitsbereichen und Branchen beobachten (vgl. Buss/Kuhlmann 2013).

### **Entlohnung/Senioritätsprinzip**

Das Thema der Entlohnung von älteren ArbeitnehmerInnen und die tendenzielle Überzahlung von älteren ArbeitnehmerInnen im Vergleich zu ihren jüngeren KollegInnen ist in einer Vielzahl von Publikationen Thema. Dennoch zeigt sich bei einer genaueren Betrachtung, dass die Haltungen der Unternehmen zur Entlohnungsthematik differenziert sind.

So gaben in einer deutschen Erhebung „nur“ 20 % der Personalverantwortlichen an, dass hohe Lohnkosten für Einstellungsvorbehalte verantwortlich sind und das Haupthindernis darstellen. Dennoch scheint die Entlohnung in Abhängigkeit von Alter und/oder Betriebszugehörigkeit und abstrahierend von Funktion, Leistung oder wirtschaftlicher Potenz des Unternehmens die Beschäftigung Älterer teuer zu machen und damit die Barrieren für den Wiedereinstieg Älterer zu erhöhen (vgl. Böhne 2008).

Eine österreichische Studie vergleicht die Einstellungsbarrieren von über 50-Jährigen mit denen von Frauen und Personen mit Migrationshintergrund. Auffällig ist, dass 40 % der Betriebe die Erwartungen älterer BewerberInnen hinsichtlich Position und

Gehalt als Herausforderung für die Einstellung nennen (im Vergleich zu knapp über 10 % bei Frauen und Personen mit Migrationshintergrund) (vgl. Biffel et al 2013, 30ff).

Unterschiedliche Bedeutungen des Senioritätsprinzips bei der Entlohnung finden sich auch bei anderen Studien. Es ist davon auszugehen, dass je nach Branche, Betrieb, Region und Art der Tätigkeit die altersspezifische Differenz der Entlohnung ausgeprägt ist oder eine Rolle spielt. So zeigt sich bspw., dass in Betrieben in denen ein hoher Bruttolohn pro Kopf gezahlt wird, eher Ältere beschäftigt werden. Ein weiterer Aspekt des Senioritätsprinzips ist die Tendenz von Personalverantwortlichen, vor allem Personal einzustellen, das jünger ist als ihre Vorgesetzten (vgl. Koller/Gruber 2001, 502).

## 3. Betriebsbefragung: Aufnahme und Beschäftigung von Personen in der Späterwerbsphase

### *Quantitative Erhebung unter österreichischen Betrieben*

Dieses Kapitel stellt die Ergebnisse der Betriebsbefragung zu Einstellungen österreichischer Unternehmen zur Rekrutierung und Beschäftigung von Personen in der Späterwerbsphase und zu dementsprechenden Rahmenbedingungen dar.

Neben wichtigen unternehmensbezogenen Kennzahlen und den allgemeinen Erfahrungen der Betriebe mit den Rekrutierung von älteren MitarbeiterInnen wurden anhand eines theoretischen Modells der Personalselektion betriebliche Einstellungen zur Rekrutierung von Personen in der Späterwerbphase erhoben. Schließlich wurden die Betriebe zu ihren Einstellungen zu betrieblichen Faktoren sowie rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen befragt.

Angemerkt werden soll an dieser Stelle, dass sich eine quantitative Erhebung zu Alter und damit implizit auch zu Altersdiskriminierung mit der Problematik von sozial erwünschtem Antwortverhalten auseinandersetzen muss. Außerdem sollte berücksichtigt werden, dass die Sensibilität für mögliche Diskriminierungen prinzipiell bereits ein positives Zeichen ist. Die fehlende Wahrnehmung von (altersspezifischen) Differenzierungen heißt noch lange nicht, dass keine Diskriminierung vorkommt (eher umgekehrt). So kann bspw., obwohl die eigentliche Diskriminierung abnimmt, sich genau das Gegenteil – nämlich ein Anstieg in der Wahrnehmung von Diskriminierung – in der öffentlichen Wahrnehmung zeigen. Die subjektive Einschätzung hängt stark vom öffentlichen Bewusstsein, der Sensibilität für und Bewertung von Diskriminierung ab. In weiterer Folge lässt sich daraus schließen, je höher das Bewusstsein für mögliche Diskriminierungen ist, umso eher wird in den Betrieben auch etwas unternommen, um diesen entgegenzuwirken.

### *Modell der Personalselektion als Grundlage der Erhebung*

Das soziologische Modell der Personalselektion (vgl. Imdorf 2010, Biffel et al. 2013) wurde als theoretische Grundlage für die Erhebung gewählt. In diesem Modell findet Berücksichtigung, dass Rekrutierungsentscheidungen unter Bedingungen der Zeit- und Informationsknappheit getroffen werden und dadurch auf Vorannahmen über bestimmte Personengruppen rekurrieren müssen. Neben den Annahmen über Kompetenzen (also dem individuellen Humankapital) einer Person berücksichtigt dieses Mo-

dell darüber hinaus die Bedeutung von Sozialbeziehungen, also einerseits die Beziehungen innerhalb der Belegschaft am Arbeitsplatz, andererseits die betrieblichen Markt- und KundInnenbeziehungen. Selektionsverantwortliche müssen ihre Auswahl nach innen hin zu Ihren Vorgesetzten oder der restlichen Belegschaft begründen und legitimieren. Das Modell erweitert damit die Perspektive auf Personalselektion von der rein individuellen Ebene auf die Berücksichtigung des organisationalen Kontexts. Damit fließen auch gesellschaftliche Bewertungen, Vorannahmen und Machtbeziehungen in die Analyse des Selektionsprozesses ein.

Das Modell geht davon aus, dass Personalentscheidungen aufgrund von Passungen zu drei verschiedenen Kontexten getroffen werden: der „industriellen Welt“, der „häuslichen Welt“ und der „Welt des Marktes“. In Abhängigkeit davon wird die Produktivität der betrieblichen Produktions-, Dienstleistungs- und Verkaufsprozesse gesehen.

**Industrielle Welt:** Die industrielle Welt erfordert die Herstellung von Waren oder Bereitstellung von Dienstleistungen. Was für die Beschäftigten im Kontext dieser Welt zählt, ist effizient, produktiv und funktional handeln zu können. Für die Personalauswahl herangezogen wird das Humankapital der Person in Bezug auf fachliche Kompetenzen, berufliche Vorerfahrungen und Qualifikationen.

**Häusliche Welt:** Die häusliche Welt nimmt die sozialen Gruppen im Betrieb in den Blick, also die Sozialbeziehungen am Arbeitsplatz. Die Integration von neuen MitarbeiterInnen erfordert auch die Anpassung der vorhandenen betrieblichen Sozialbeziehungen. Diese Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen werden je nach Art des Betriebes von unterschiedlichen sozialen Kontrollstrukturen geprägt (z.B. Autorität älterer MitarbeiterInnen, Respekt vor den Vorgesetzten etc.). Professionelle und persönliche Sozialbeziehungen werden oftmals (z.B. am Bild der Familie orientiert) vermischt. Die Art und Weise des Umgangs miteinander wird als Teil der Unternehmenskultur wahrgenommen. Für die Personalauswahl zählt, wie weit die BewerberInnen sich an soziale Situationen anpassen können (soziale Kompetenzen) und die Annahme darüber, ob die zukünftigen MitarbeiterInnen von der Belegschaft akzeptiert werden.

**Welt des Marktes:** Schließlich sind auch die betrieblichen Markt- und KundInnenbeziehungen für die Kriterien der Personalrekrutierung zu beachten. Die KundInnenpräferenzen werden da wichtig, wo MitarbeiterInnen direkt mit KundInnen bzw. KlientInnen agieren oder wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen für eine bestimmte Zielgruppe nehmen. Durch die Erscheinung und auch das Verhalten stoßen MitarbeiterInnen bei KundInnen in unterschiedlichem Ausmaß auf Gefallen, was sich auch auf die zukünftigen KundInnenbindungen auswirken kann. In den Selektionsprozess wirken damit Annahmen mit, wie die MitarbeiterInnen auf die KundInnen und KlientInnen wirken (Aussehen, Umgangsformen etc.), aber auch Annahmen über deren Sozialkompetenzen (Kommunikationsfähigkeit).

Die Aufnahme neuer Beschäftigter stellt zugleich eine Chance wie auch ein Risiko für die Kontinuität der verschiedenen Welten dar. Die Aufrechterhaltung der verschiedenen Welten ist damit die Grundlage für die Personalselektion, woraus sich diverse manifest und latent vorhandene Kriterien für die Beurteilung und Auswahl von BewerberInnen ableiten lassen. Besonders anfällig für Diskriminierung sind jene Rekrutierungsprozesse, bei denen Kriterien abseits der industriellen Welt besonderes Gewicht bekommen.

### *Charakteristika der befragten Betriebe*

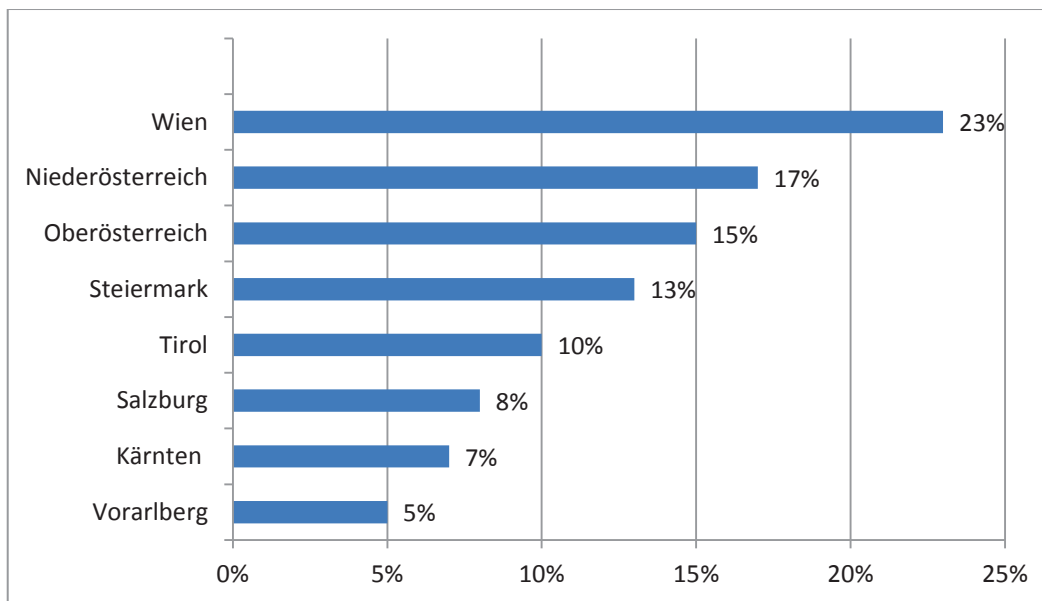
Die Grundgesamtheit der Erhebung waren Österreichs Unternehmen mit mindestens einem/r vollversicherungspflichtigem/n MitarbeiterIn, wobei der Fokus auf dem privaten Sektor lag. Die Ergebnisse beruhen auf einer telefonischen Betriebsbefragung mit einer Stichprobe von 300 Unternehmen<sup>4</sup>. Ziel der Erhebung war, einen Blick auf die altersspezifische Rekrutierungs- und Beschäftigungspolitik von Unternehmen zu werfen und nicht allein die Meinungen von Einzelpersonen (Personalverantwortliche, Geschäftsführung) zu erfassen.

Die durch die Erhebung erreichten Betriebe entsprechen annähernd der regionalen Verteilung der Betriebe. Entsprechend der österreichischen Wirtschaftsstruktur liegen 23 % der befragten Betriebe in Wien. Niederösterreich, Oberösterreich und Steiermark stellen gemeinsam mit Wien über zwei Drittel der Fälle. Tirol, Salzburg, Kärnten und Vorarlberg sind schließlich mit einem knappen Drittel der befragten Betriebe repräsentiert.

---

<sup>4</sup> Die telefonisch Erhebung wurde vom Institut für statistische Analysen, Jaksch & Partner GmbH durchgeführt.

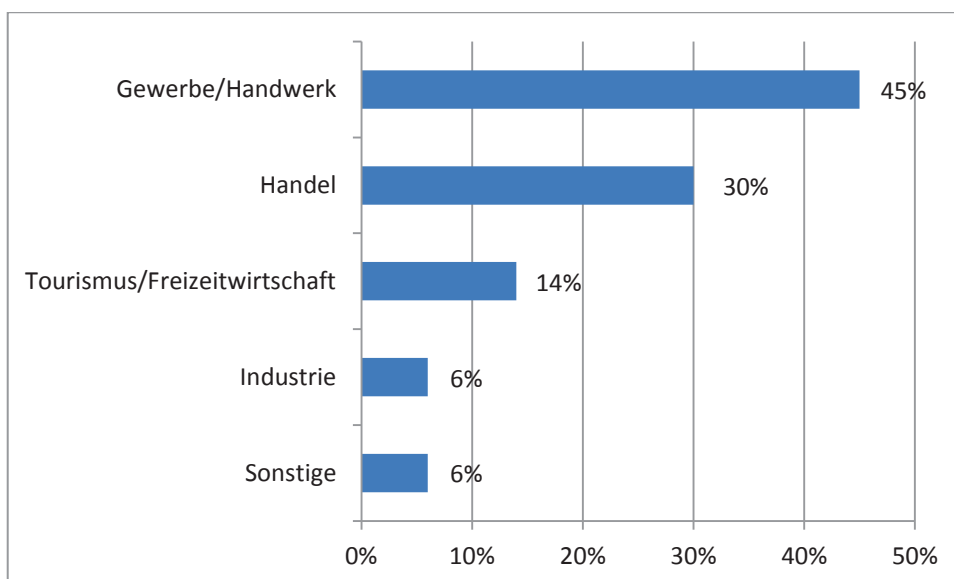
Abbildung 3: Standorte der befragten Organisationen



Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen

Fast die Hälfte der befragten Betriebe ist im Gewerbe bzw. Handwerk tätig (45 %, 135 Betriebe). Ein weiteres Drittel sind Handelsbetriebe (33 %, 90 Betriebe). Der Rest verteilt sich zu 14 % auf Tourismus/Freizeitwirtschaft (41 Betriebe), 6 % Industrie (17 Betriebe) und sonstige Branchen (6 %, 18 Betriebe), darunter fallen die Branchen Banken/Versicherungen, Transport/Verkehr sowie Information/Consulting.

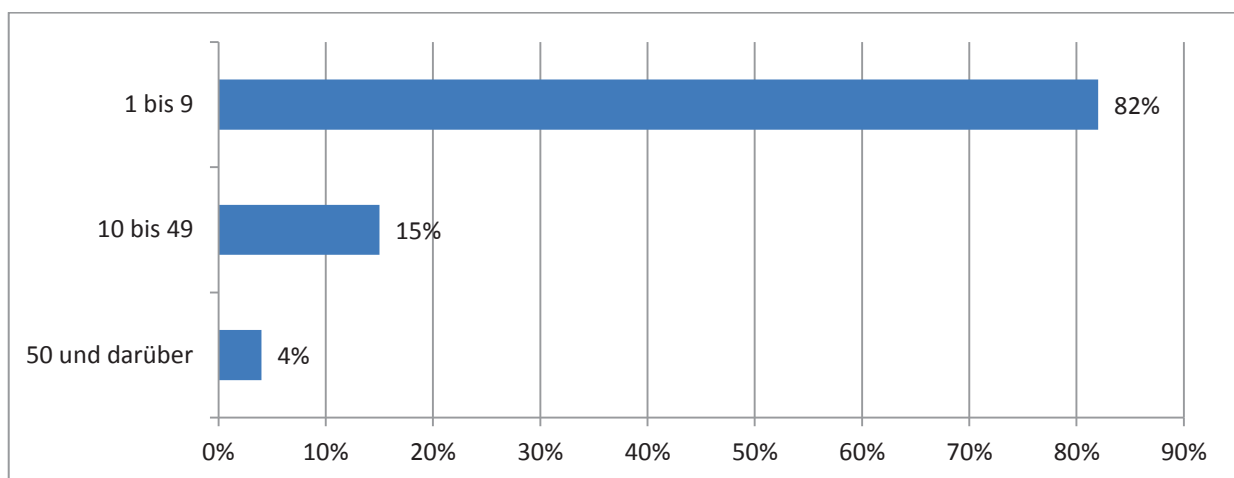
Abbildung 4: Branche des Unternehmens



Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen

Der Großteil der befragten Unternehmen beschäftigt 1-9 MitarbeiterInnen (82 %, 245 Betriebe). 15 % der weiteren Betriebe beschäftigen zwischen 10 bis 49 MitarbeiterInnen (45 Betriebe). Schließlich arbeiten bei 4 % der befragten Unternehmen mehr als 50 Beschäftigte (11 Betriebe). Die relativ geringe Fallzahl der Unternehmen mit mehr als 50 MitarbeiterInnen macht eine weitere Differenzierung nicht sinnvoll und führt zugleich dazu, dass die Ergebnisse dieser Gruppe mit Vorbehalt interpretiert werden müssen.

Abbildung 5: Größe der befragten Unternehmen

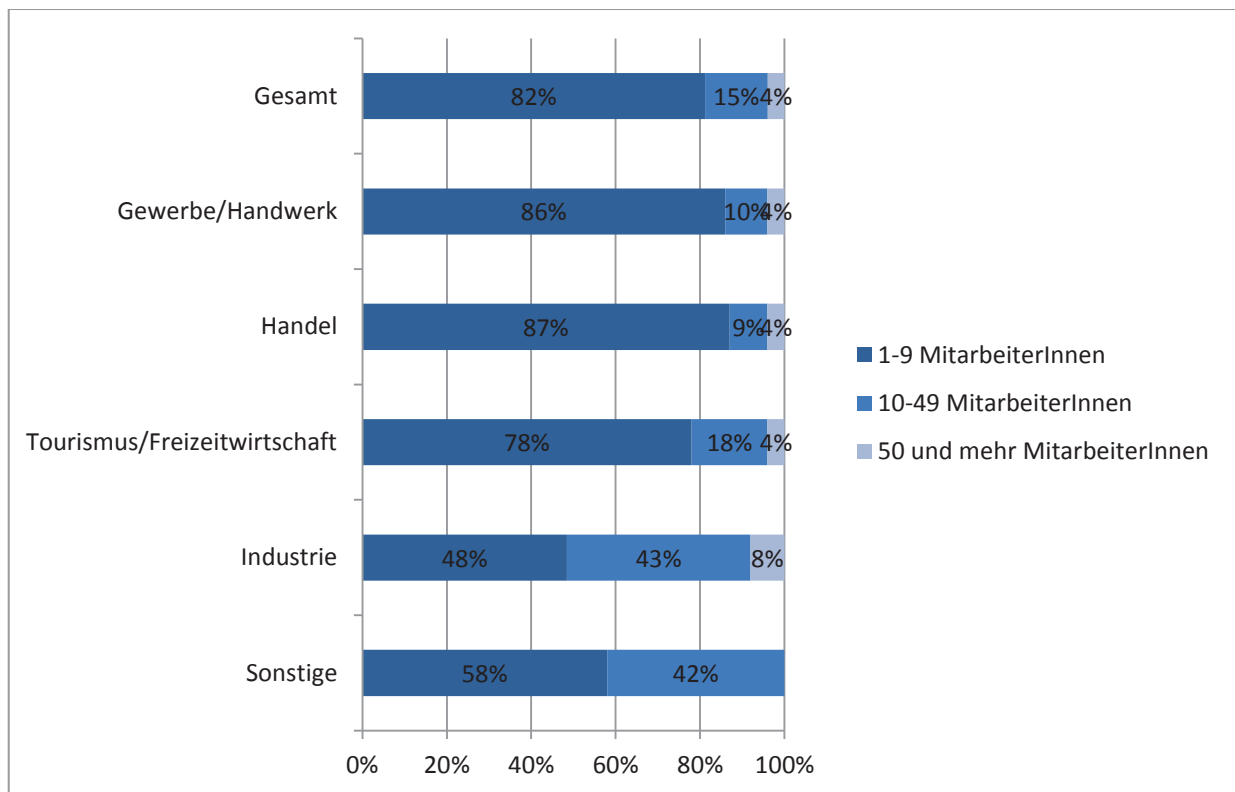


Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen

Innerhalb der verschiedenen Branchen zeigt sich folgende Verteilung nach Betriebsgrößen: Die Branchen Gewerbe/Handwerk (86 %) sowie Handel (87 %) setzen sich überdurchschnittlich aus kleinen Betrieben (1-9 MitarbeiterInnen) zusammen. Die größeren Betriebe sind in diesen Branchen jedoch unterrepräsentiert. In der Branche Tourismus/Freizeitwirtschaft ist der Anteil an kleinen Betrieben mit 78 % noch immer sehr hoch, jedoch unter dem durchschnittlichen Wert. Die Betriebe mit 10-49 MitarbeiterInnen sind in dieser Gruppe deutlich stärker vertreten (18 %). Die Industriebranche und die Betriebe der Sammelkategorie „Sonstige“ (darunter Information & Consulting, Banken und Versicherungen sowie Transport und Verkehr) weisen im Vergleich eine divergente Größenstruktur auf. 48 % der Industriebetriebe haben unter 10 MitarbeiterInnen, jedoch 43 % über 10 bis 49 MitarbeiterInnen. Doppelt so hoch wie im Durchschnitt ist in dieser Branche mit 8 % der befragten Betriebe der Anteil an Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten.



Abbildung 6: Verteilung der Branchen nach Größe der Betriebe



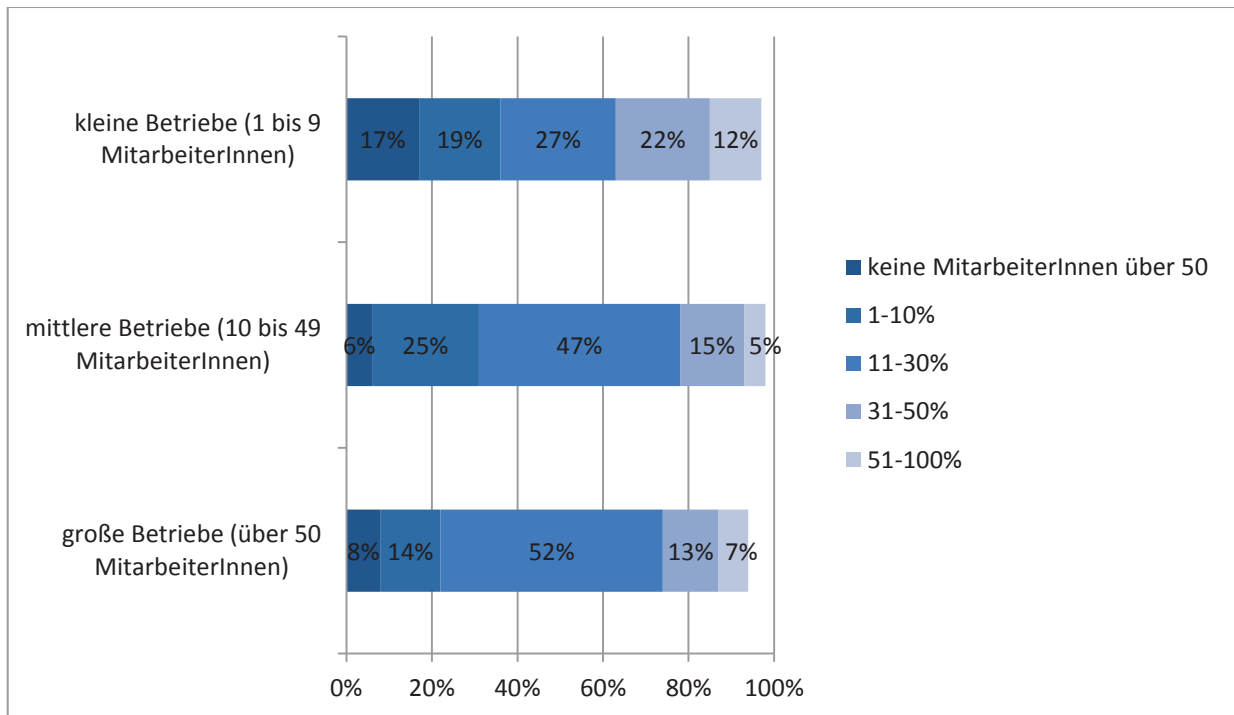
Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen

### Beschäftigung von über 50-jährigen

Laut Daten des Hauptverbands der Sozialversicherungsträger (siehe u.a. Synthesis 2012) beschäftigten nur 32 % der Betriebe MitarbeiterInnen über 55 Jahre. In der für die Erhebung gezogenen Stichprobe sind es jedoch über 80 % der Betriebe, die über 50-jährige beschäftigten. Die unterschiedlichen Altersgrenzen (50 vs. 55 Jahre) mögen einen gewissen Anteil dieses Unterschieds erklären, dennoch ist von einer Verzerrung der Stichprobe dahingehend auszugehen, dass verstärkt Betriebe ohne über 50-Jährige Beschäftigte die Teilnahme an der Erhebung abgelehnt haben. Dies ist bei der folgenden Auswertung und Analyse zu beachten.

Bei den kleineren Betrieben (1-9 MitarbeiterInnen), die ja einen Großteil der befragten Unternehmen ausmachen, sind die Pole stärker vertreten. 17 % der befragten kleineren Betriebe haben keine über 50-jährige MitarbeiterInnen. 12 % der Betriebe hingegen beschäftigen über die Hälfte ältere MitarbeiterInnen. Zur Erklärung ist zu beachten, dass bei einer geringen MitarbeiterInnenzahl sich ein einzelner Mitarbeiter über 50 Jahren bereits stark auf den Gesamtanteil Älterer im Unternehmen auswirkt. Bei den Betrieben über 10 MitarbeiterInnen zeigt sich eine stärker ausgeprägte Häufung (rund 50 %) bei einem Anteil zwischen 11 und 30 % von älteren MitarbeiterInnen.

Abbildung 7: Anteil über 50-jähriger an der Belegschaft nach Größe des Betriebs

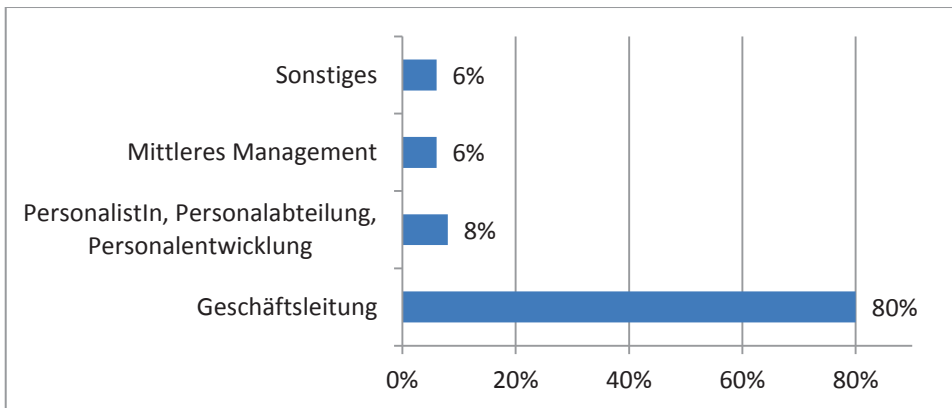


Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen, keine Angabe in der Darstellung nicht berücksichtigt

### Soziodemografie der Zielpersonen

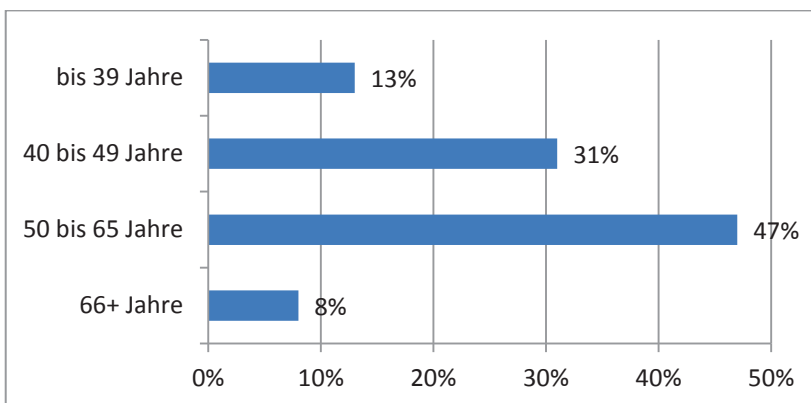
Insgesamt wurden 56 % Männer und 44 % Frauen befragt. Für die Interpretation der Ergebnisse nicht unwesentlich ist die Tatsache, dass über die Hälfte der befragten Personen selbst über 50 Jahre alt ist (Abb. 2). Ausschlaggebend für die Auswahl der InterviewpartnerInnen war, dass die Person in der Personalauswahl beteiligt ist. Dadurch wurde zu einem großen Anteil mit Personen der Geschäftsleitung gesprochen (80 %). Bei einem Großteil der befragten Betriebe ist v.a. bzw. alleinig die Geschäftsleitung für die Personalauswahl zuständig. Das lässt sich auch durch die hohe Anzahl an Betrieben unter 10 MitarbeiterInnen erklären, die bedingt durch ihre Größe keine funktionale Aufgabenteilung aufweisen.

Abbildung 8: Position im Unternehmen



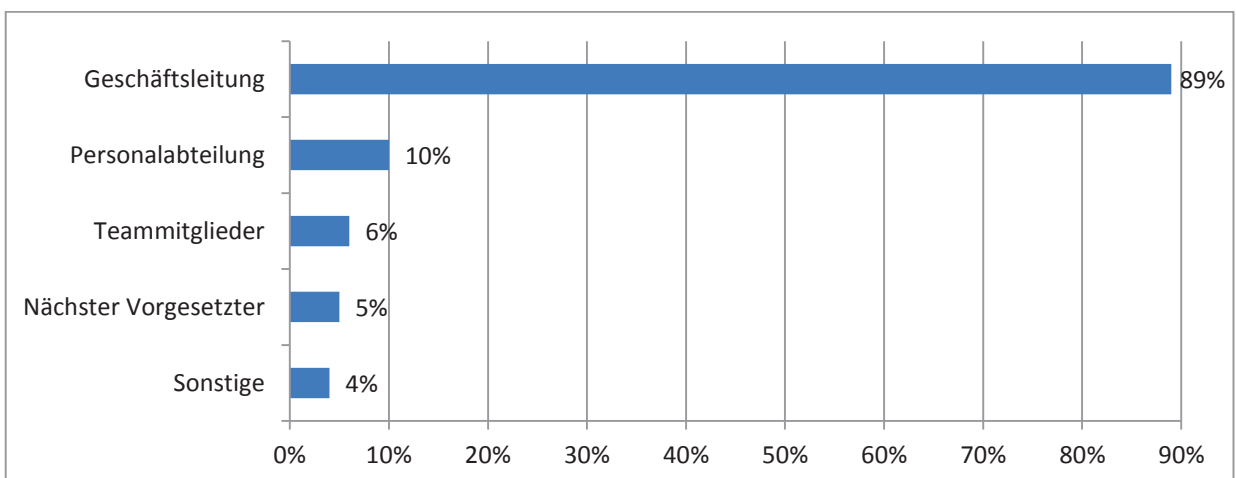
Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen

Abbildung 9: Alter der befragten Personen



Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen

Abbildung 10: An der Personalauswahl beteiligte Akteure



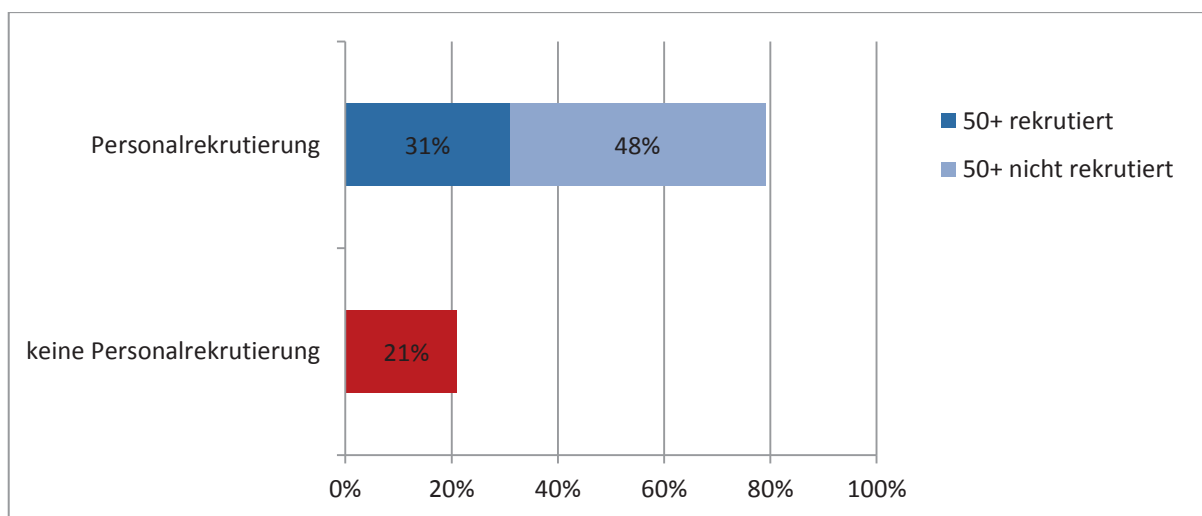
Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen

## 3.1 Rekrutierungsaktivitäten der Betriebe

### Personalaufnahmeaktivitäten und Erfahrung mit der Rekrutierung Älterer

79 % der befragten Betriebe haben in den letzten fünf Jahren Personal rekrutiert. Von diesen Betrieben haben 60 % keine über 50-Jährigen neu aufgenommen. 40 % der Betriebe mit Rekrutierungserfahrung, also 31 % der Gesamtzahl der befragten Betriebe haben MitarbeiterInnen über 50 Jahre neu beschäftigt.

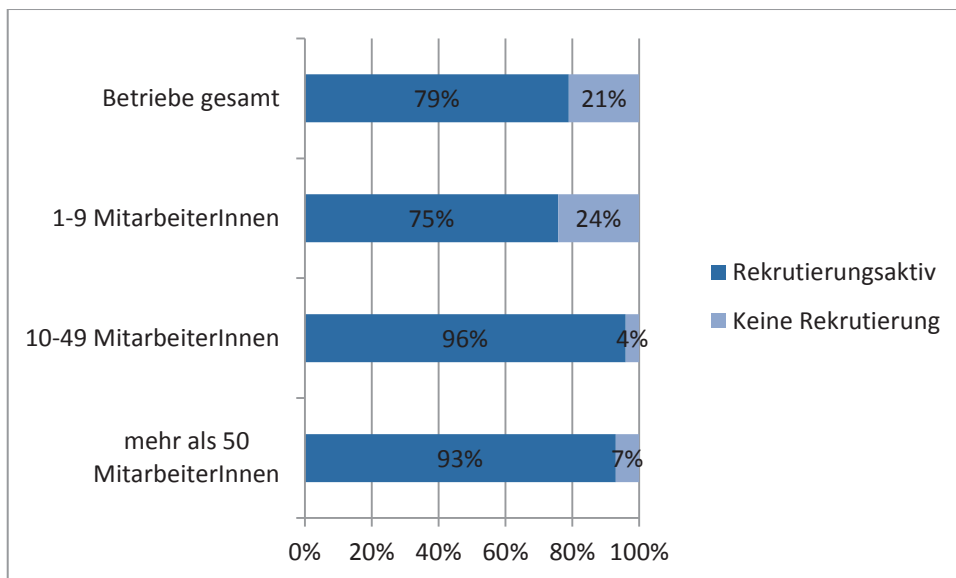
Abbildung 11: Rekrutierungsaktivität der Unternehmen



Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen, keine Angabe in der Darstellung nicht berücksichtigt

Die größeren Unternehmen haben zu einem sehr hohen Anteil in den letzten 3-5 Jahren Personal rekrutiert (96 % bzw. 93 %, siehe Abb. 12). Unter kleinen Betrieben haben noch immer drei Viertel Rekrutierungserfahrung. Anders ausgedrückt: Betriebe, die kein Personal rekrutiert haben, sind zu 96 % Kleinbetriebe bis max. 9 MitarbeiterInnen.

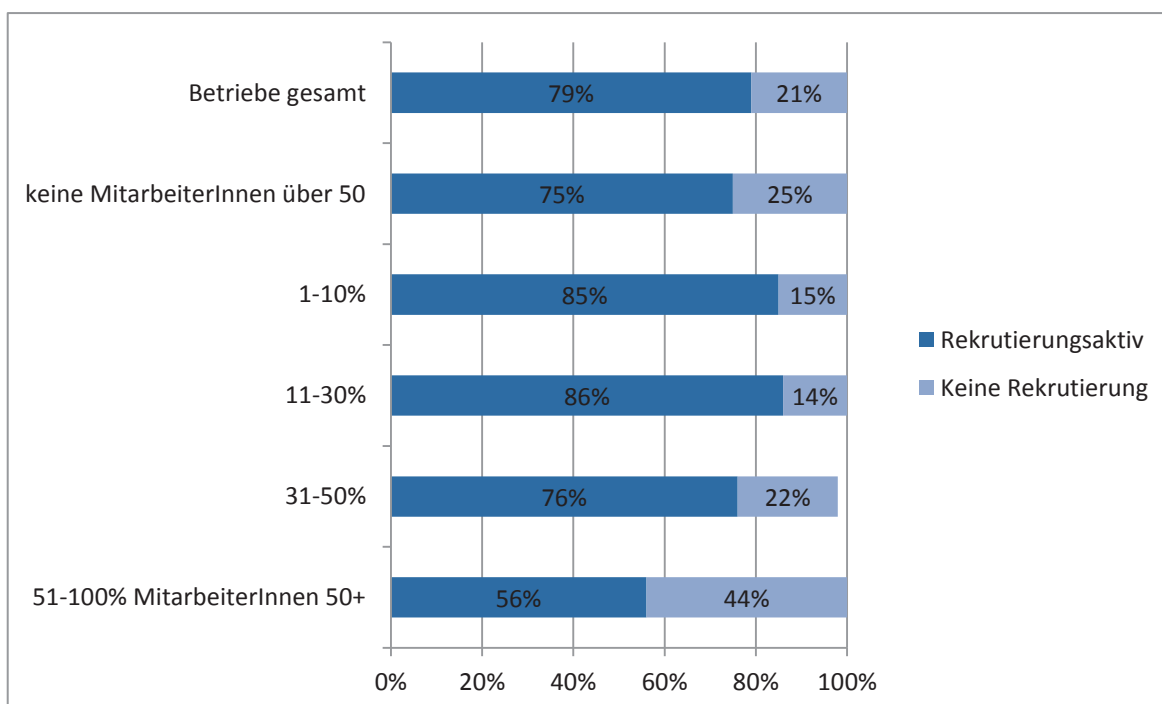
Abbildung 12: Rekrutierungsaktivität der Unternehmen nach Unternehmensgröße



Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen, keine Angabe in der Darstellung nicht berücksichtigt

Vergleicht man die Rekrutierungsaktivitäten der Unternehmen nach dem Anteil der MitarbeiterInnen über 50 (unter Berücksichtigung des Zusammenhangs mit der Unternehmensgröße), zeigen sich keine maßgeblichen Differenzen mit der Ausnahme, dass Unternehmen mit mehr als der Hälfte älterer MitarbeiterInnen zu einem deutlichen geringeren Anteil in den letzten Jahren Personen neu aufgenommen haben (56 %).

Abbildung 13: Rekrutierungsaktivität der Unternehmen nach Anteil der MitarbeiterInnen über 50 an der Gesamtbelegschaft

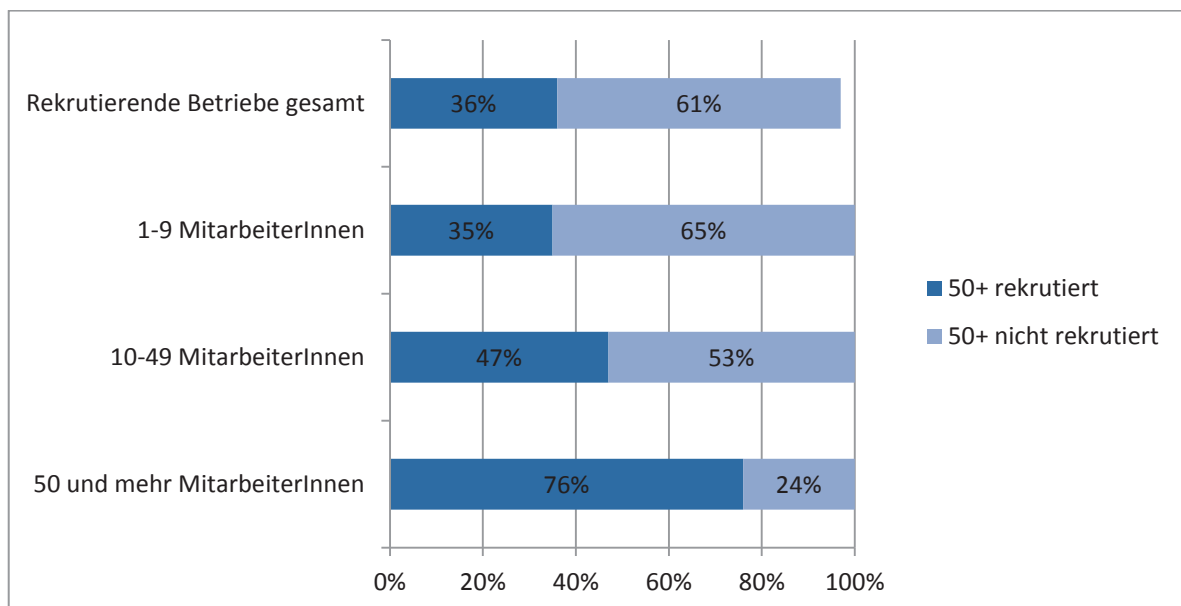


Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen

### Merkmale von Betrieben, die Personen über 50 Jahre rekrutiert haben

Je kleiner der Betrieb, umso wahrscheinlicher, dass er trotz Rekrutierungsaktivität keine Personen über 50 Jahren rekrutiert hat (was jedoch sicherlich auch auf die geringere Aufnahme von Personen zurückzuführen ist). 35 % der rekrutierenden Betriebe unter 10 MitarbeiterInnen haben ältere BewerberInnen neu aufgenommen, im Vergleich zu 76 % der rekrutierenden Betriebe mit mehr als 50 MitarbeiterInnen.

Abbildung 14: Anteil an Betrieben die MitarbeiterInnen 50+ (nicht) rekrutiert haben nach Unternehmensgröße

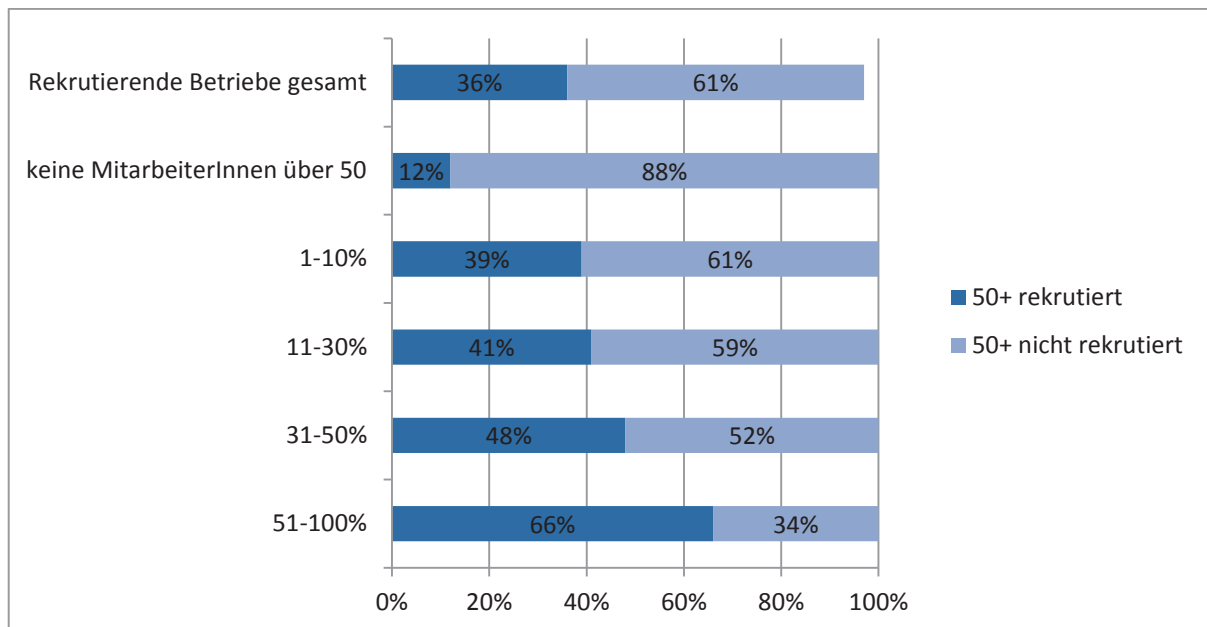


Q: Eigene Befragung, n=237, ggf. Rundungsdifferenzen, keine Angabe in der Darstellung nicht berücksichtigt

Je höher der Anteil der Älteren in den rekrutierungsaktiven Unternehmen, umso eher wurden in den letzten 3-5 Jahren ältere Beschäftigte neu aufgenommen. Während Unternehmen mit mehr als der Hälfte MitarbeiterInnen über 50 (wie weiter oben gezeigt) auffällig unterdurchschnittlich rekrutierungsaktiv waren, haben sie im Falle einer Rekrutierung überdurchschnittlich oft auch ältere MitarbeiterInnen rekrutiert.

Auffällig ist, dass 12 % der Betriebe, die keine MitarbeiterInnen über 50 beschäftigten, trotzdem angeben, eben solche in den letzten 3-5 Jahren rekrutiert zu haben (Abb. 15). Diese Diskrepanz gibt Indizien auf die Problematik des sozial erwünschten Antwortverhaltens.

Abbildung 15: Anteil an Betrieben die MitarbeiterInnen 50+ (nicht) rekrutiert haben nach Anteil der Älteren in der Belegschaft



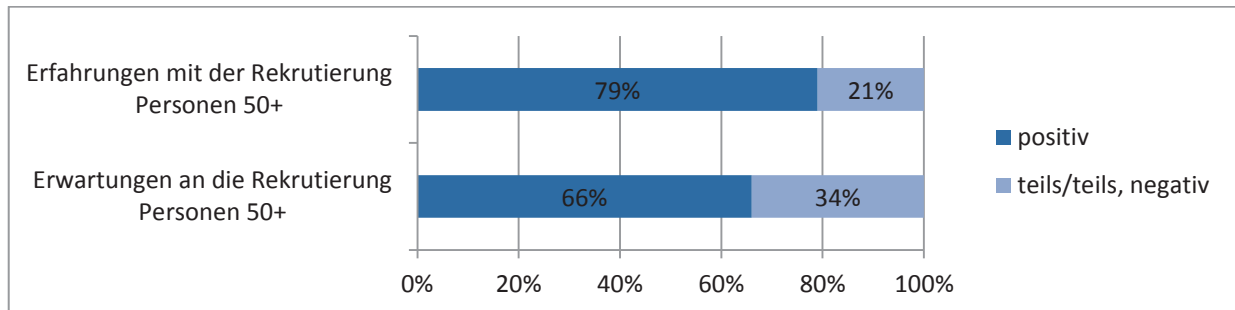
Q: Eigene Befragung, n=237, ggf. Rundungsdifferenzen, keine Angabe in der Darstellung nicht berücksichtigt

Über die Branchen hinweg haben zeigen sich wenige Unterschiede im Hinblick auf die Rekrutierungsaktivitäten. Nur die Betriebe im Handel haben unterdurchschnittlich wenige MitarbeiterInnen über 50 Jahre neu beschäftigt (28 % der rekrutierenden Betriebe).

### Erfahrungen und Erwartungen an die Rekrutierung von über 50-Jährigen Personen

Zusätzlich wurden die Betriebe mit Rekrutierungsaktivitäten in den letzten fünf Jahren zu ihren Erfahrungen bzw. Erwartungen mit der Rekrutierung von Personen 50+ befragt. Betriebe, die ältere MitarbeiterInnen neu aufgenommen haben, beurteilen die Erfahrungen mit der Rekrutierung deutlicher positiver als Betriebe, die nur Personen unter 50 Jahre rekrutiert haben. 21 % der Betriebe mit Rekrutierungserfahrungen berichten von teilweise negativen Erfahrungen, darunter 5 % von negativen Erfahrungen. Betriebe ohne entsprechende Erfahrungen äußern zu 34 % zumindest teilweise negative Erwartungen, darunter 10 % negative Erwartungen.

Abbildung 16: Erfahrungen mit bzw. Erwartungen an die Rekrutierung von Personen über 50



Q: Eigene Befragung, n=92 bzw. 145, ggf. Rundungsdifferenzen

## 3.2 Motive und Einstellung der Unternehmen zur Rekrutierung von Personen über 50 Jahre

### *Industrielle Welt*

Die befragten Betriebe wurden zu den nachfolgenden Statements gebeten, eine Bewertung zwischen eins und fünf abzugeben, wobei eins als „sehr zutreffend“ und fünf als „gar nicht zutreffend“ definiert war. Die Aussagen der Statements waren unterschiedlich gepolt. Manche Statements drücken eine positive Tendenz der Bewertung von Älteren (Ressourcenorientierung) aus, andere eine tendenziell negative (Defizitorientierung). Dementsprechend ist auch die Zustimmung und Ablehnung der Unternehmen zu den Aussagen zu interpretieren.

### **Ressourcenorientierung**

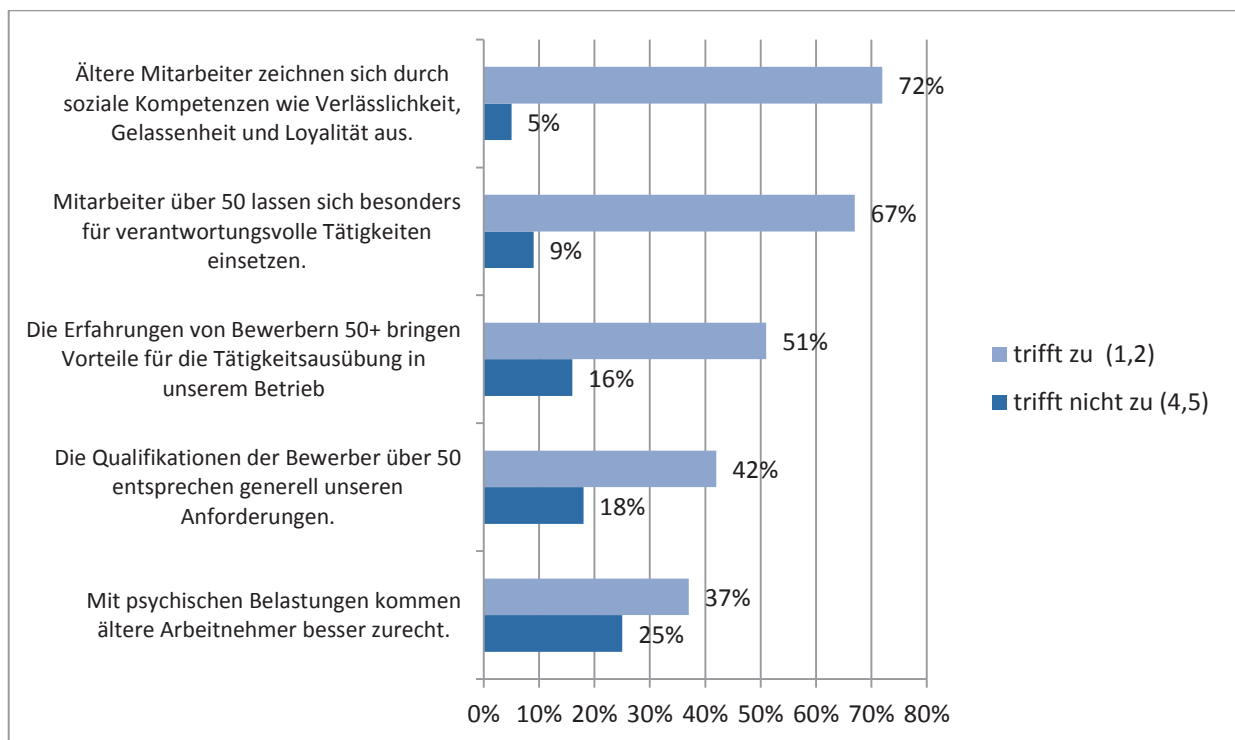
Die deutlich höchste Zustimmung erhalten die beiden erstgereihten ressourcenorientierten Statements, die sich auf die hohen sozialen Kompetenzen älterer MitarbeiterInnen (72 %) sowie auf das Verantwortungsbewusstsein (67 %) beziehen. Bezüglich der Ablehnung dieser Aussagen stimmten nur 5 % der befragten Betriebe nicht zu, dass ältere MitarbeiterInnen hohe Sozialkompetenzen aufweisen. Hingegen glaubt bereits fast jeder 10. Betrieb nicht, dass MitarbeiterInnen über 50 besonders für verantwortungsvolle Tätigkeiten eingesetzt werden können.

Eine etwas geringere Zustimmung erfahren die Aussagen zur betrieblichen Nutzung von Erfahrungswerten älterer MitarbeiterInnen (51 % Zustimmung, 16 % Ablehnung) sowie die anforderungsadäquaten Qualifikationen (42 %). Bereits rund jeder fünfte Betrieb gibt an, dass die Qualifikationen älterer BewerberInnen nicht den Anforderungen entsprechen würden (18 %).



Die geringste Zustimmung unter den ressourcenorientierten Statements findet die höhere psychische Belastbarkeit von älteren MitarbeiterInnen (37 %). Ein Viertel der Betriebe stimmt diesem Statement nicht zu.

Abbildung 17: Zustimmung und Ablehnung der ressourcenorientierten Statements



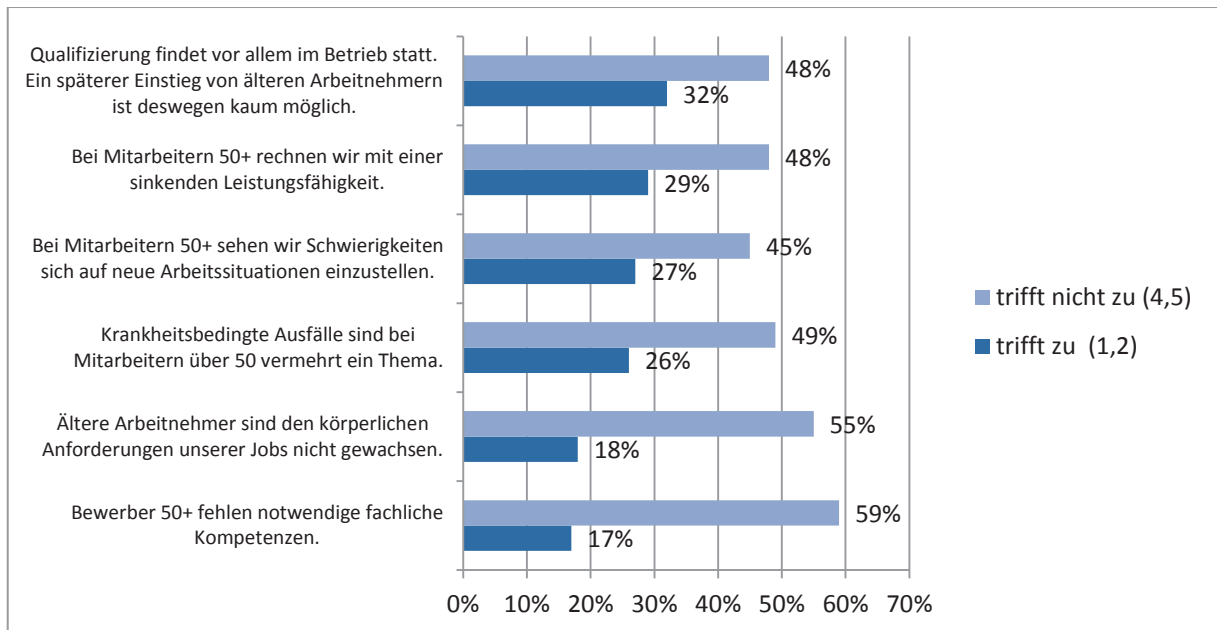
Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen

### Defizitorientierung

Unter allen defizitorientierten Statements scheinen interessanterweise die körperliche Überforderung der älteren ArbeitnehmerInnen (55 % Ablehnung, 18 % Zustimmung) und das Fehlen notwendiger fachlicher Kompetenzen (59 % Ablehnung, 17 % Zustimmung) am wenigsten ein Thema für die Betriebe zu sein.

Weiters ist für die Rekrutierung von älteren Beschäftigten prinzipiell positiv, dass die Statements zur vorrangig betriebsinternen Qualifizierung, der sinkenden Leistungsfähigkeit sowie zu krankheitsbedingten Ausfällen jeweils von knapp der Hälfte der Betriebe keine Zustimmung erfahren. Jedoch finden diese defizitorientierten Aussagen auch relativ viel Zustimmung seitens der Betriebe: 32 % der Betriebe sehen die vorrangig betriebsinterne Qualifizierung als Ausschlussgrund für ältere BewerberInnen, und 29 % der Betriebe finden, dass die Leistungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen sinkt. Schließlich ist ein Viertel der Betriebe der Meinung, dass es bei älteren MitarbeiterInnen zu vermehrten krankheitsbedingten Ausfällen kommt.

Abbildung 18: Zustimmung und Ablehnung der defizitorientierten Statements



Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen

## Häusliche Welt

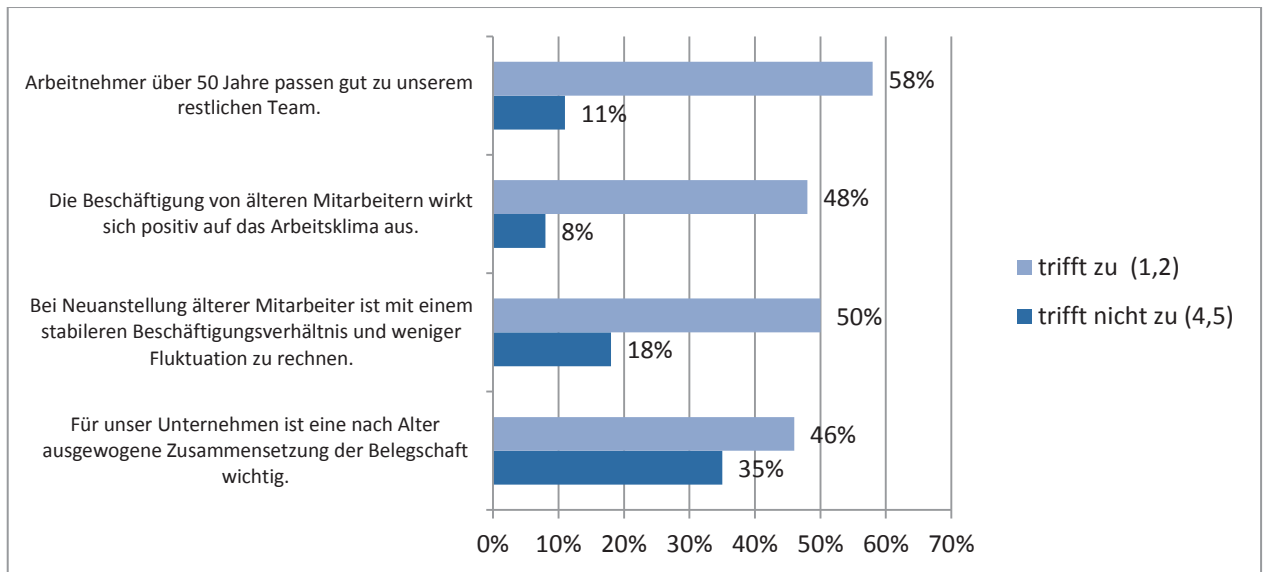
### Ressourcenorientierung

58 % der befragten Unternehmen finden, dass ältere ArbeitnehmerInnen gut in die bestehende Belegschaft passen. Auch die Auswirkung der Beschäftigung von älteren MitarbeiterInnen auf das Arbeitsklima wird von knapp der Hälfte der Betriebe (48 %) positiv bewertet. Auffällig ist hier, dass ein relativ hoher Anteil der Betriebe sich in der Mitte der Bewertung einpendelt und damit dieses Statement eher ambivalent beurteilt, wobei nur 8 % der Betriebe die Aussage grundsätzlich ablehnen.

Eine stärkere Polarisierung in den Aussagen findet sich bei den letzten beiden Statements. Während die Hälfte der Betriebe findet, dass die Anstellung älterer MitarbeiterInnen zu stabileren Beschäftigungsverhältnissen führt, teilt jeder fünfte Betrieb diese Meinung nicht.

Ein noch divergenteres Verständnis zeigt sich bei der Frage nach der altersausgewogenen Beschäftigungsstruktur. Etwas weniger als die Hälfte der Betriebe findet diese wichtig, mehr als ein Drittel der Betriebe ist hingegen nicht dieser Ansicht.

Abbildung 19: Zustimmung und Ablehnung der ressourcenorientierten Statements



Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen

### Defizitorientierung

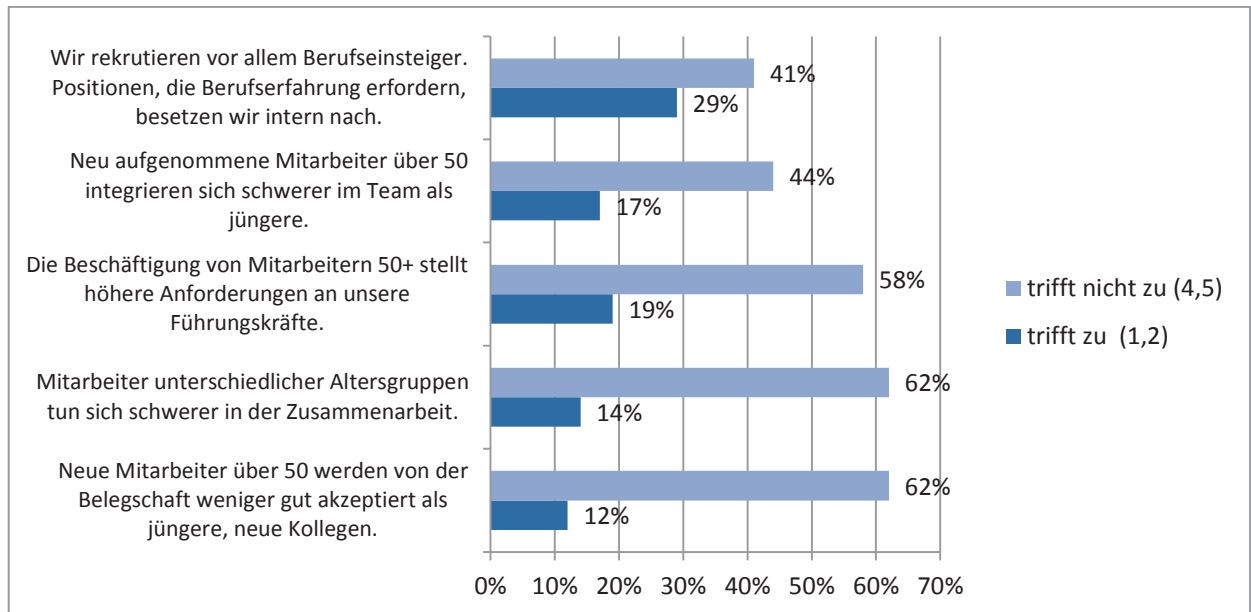
Mit der hohen Ablehnung der beiden letztgereihten Statements gibt es eine breite Anzahl an Betrieben, die die Zuschreibungen nicht teilen, dass neue MitarbeiterInnen über 50 von der Belegschaft weniger gut aufgenommen werden sowie dass die Altersdurchmischung von Teams die Zusammenarbeit erschwert (beide 62 %). 12 % bzw. 14 % der Betriebe sehen diese Zuschreibungen jedoch als gegeben.

Auch dass die Beschäftigung von älteren MitarbeiterInnen eine besondere Herausforderung an die Führungskräfte darstellt, wollen 58 % der Betriebe nicht als bestätigt sehen. Immerhin sieht hier bereits fast jeder fünfte befragte Betrieb diese höhere Anforderung an Führungskräfte als gegeben.

Bei der Integrationsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen in das Team ist zuerst auffällig, dass sich ein im Vergleich hoher Anteil an Betrieben (fast 40 %) in der Mitte der Bewertungsskala einpendelt (3, nicht dargestellt). Die Zustimmung zu dieser Aussage liegt im Durchschnitt. Die Ablehnung ist deutlich geringer als bei den zuvor besprochenen Statements. Interessant ist hierbei aber auch der Vergleich mit der Akzeptanz von älteren neuen MitarbeiterInnen durch das bestehende Team, die weniger problematisch beurteilt wird. Die Verantwortung für eine mögliche schlechtere Integration wird hiermit wohl tendenziell den älteren Neubeschäftigten übertragen.

Ein im Vergleich großer Anteil der Betriebe (29 %) gibt an, vor allem BerufseinsteigerInnen zur rekrutieren, was in weiterer Folge die Chance auf Aufnahme von älteren MitarbeiterInnen wesentlich mindern kann. Obwohl zu beachten ist, das noch immer der größere Anteil an Unternehmen (41 %) dieser Aussage nicht zustimmen.

Abbildung 20: Zustimmung und Ablehnung der defizitorientierten Statements



Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen

## Welt des Marktes

### Ressourcenorientierung

Im Vergleich der ressourcenorientierten Statements zu der Welt des Marktes befürwortet der höchste Anteil an Betrieben (57 %), dass ältere MitarbeiterInnen sich in der Kommunikation mit KundInnen als besonders wertvoll erweisen.

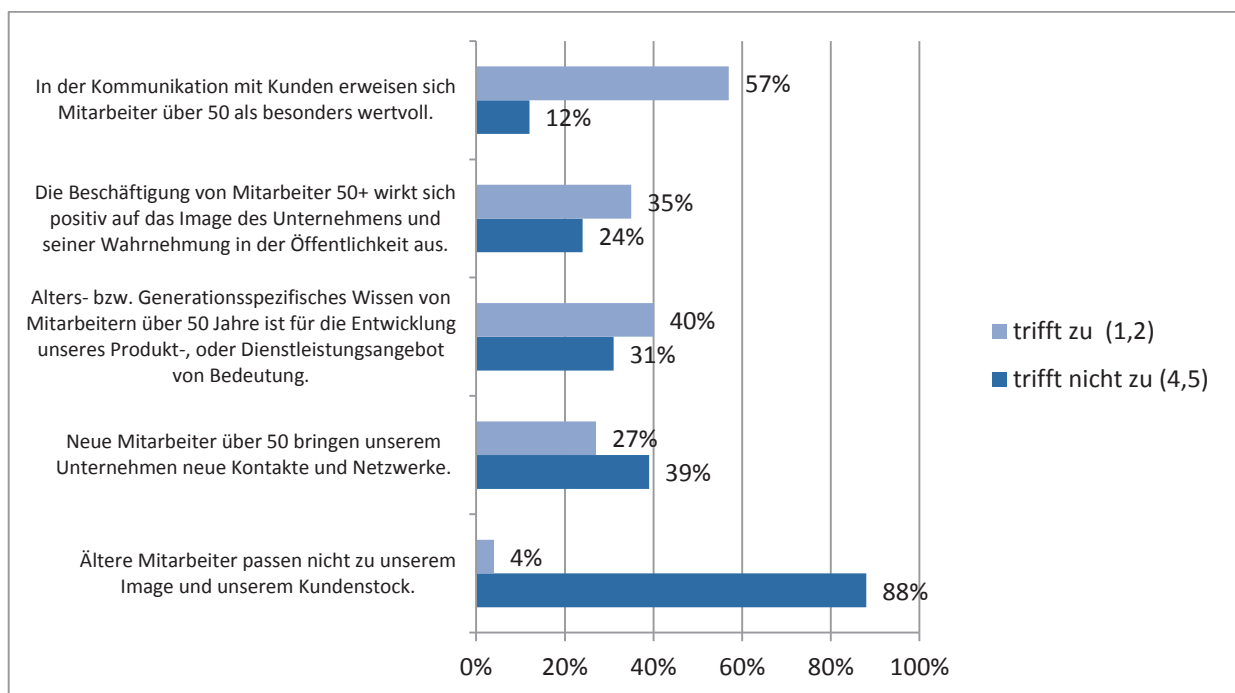
Einen relativ hohen Anteil an neutraler Beurteilung erfährt die Aussage zu den positiven Auswirkungen der Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen auf das Image bzw. des generationenspezifischen Wissens für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens. Jeweils rund ein Drittel der Betriebe stimmt zu, während ein gutes Viertel der Betriebe die Aussage ablehnt.

Die eigentlich ressourcenorientierte Aussage, dass MitarbeiterInnen über 50 dem Unternehmen neue Kontakte bzw. Netzwerke bringen, ist die einzige aller ressourcenorientierten Statements, die entgegen der Ausrichtung tendenziell abgelehnt wird. Knapp 40 % der Betriebe sehen keinen Nutzen in den Kontakten bzw. Netzwerken neuer älterer MitarbeiterInnen. Dem stehen 27 % der Betriebe gegenüber, die sich dieser Aussage anschließen.

## Defizitorientierung

Das defizitorientierte Statement, dass ältere MitarbeiterInnen nicht zum Unternehmensimage und zum KundInnenstock passen, wird zu einem sehr hohen Maße als unzutreffend abgelehnt (88 %, der höchste Grad an Ablehnung über alle Items der Befragung).

Abbildung 21: Zustimmung und Ablehnung der ressourcenorientierten und defizitorientierten Statements



Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen

## 3.3 Einschätzung zu den Rahmenbedingungen

### Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen

In diesem Abschnitt wurden die Betriebe dahingehend befragt, wie sie bestimmte auf das jeweilige Unternehmen bezogene Rahmenbedingungen im Kontext der Rekrutierung von älteren BewerberInnen beurteilen.

Obwohl es bei einem Großteil der Betriebe weder Ressourcen für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Ältere MitarbeiterInnen im Betrieb“ (63 %) oder gar Schulungen für Personalverantwortliche (87 %) gibt (Abb. 22), befinden ein Großteil der Unternehmen ihre Fachkenntnisse und Wissen für den Umgang mit älteren MitarbeiterInnen für ausreichend (74 %). Nur 8 % der befragten Betriebe finden nicht, dass ausrei-

chend Wissen vorhanden ist. Dem stehen 7 % der Betriebe gegenüber, die für personalverantwortliche Personen Schulungen zum Thema anbieten.

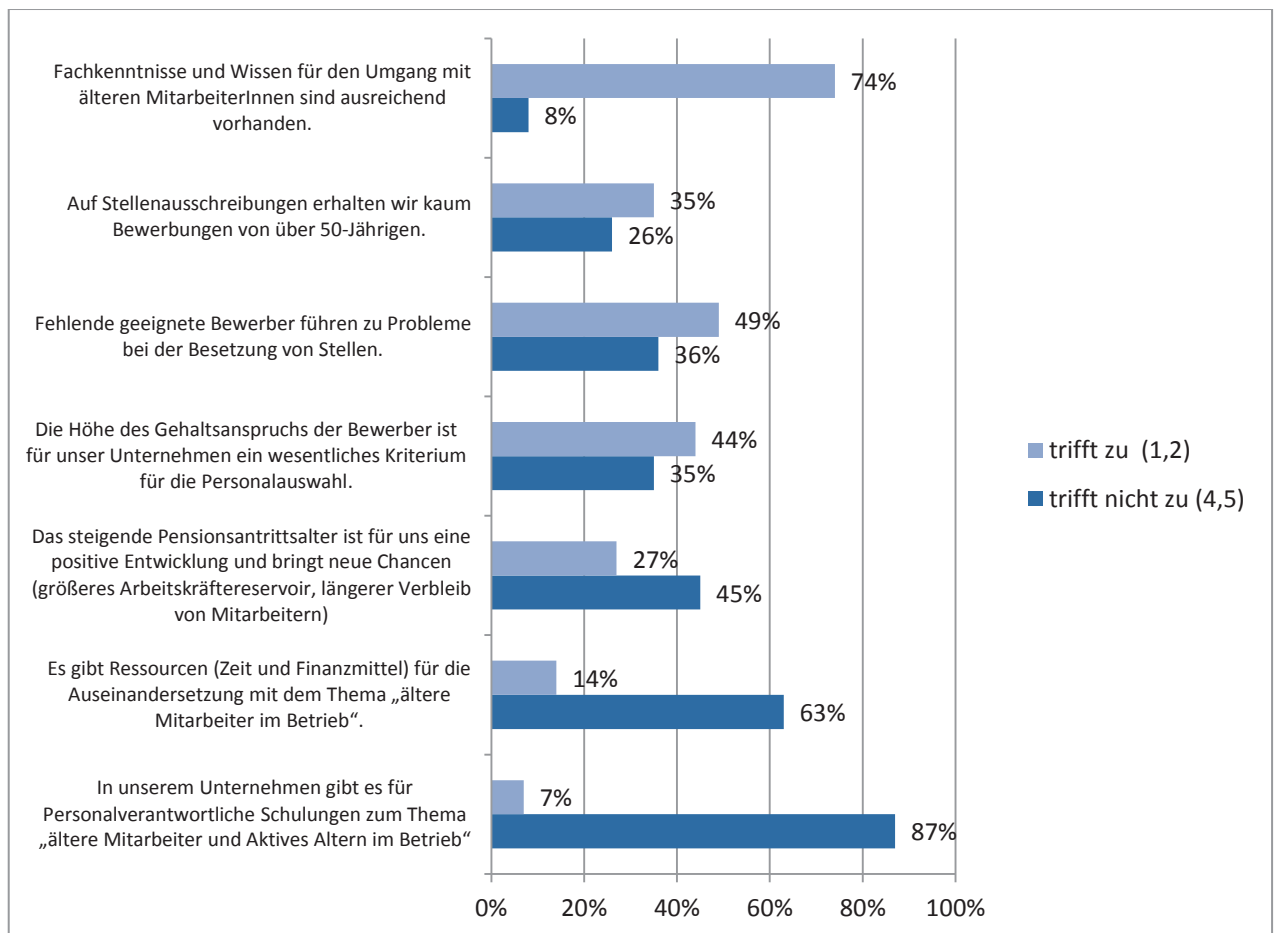
Probleme bei der Stellenbesetzung aufgrund fehlender geeigneter BewerberInnen polarisieren die Unternehmen: Knapp die Hälfte der Unternehmen sieht hier Probleme, während 36 % der Unternehmen wenig bis keine Probleme sehen.

Die Frage, ob hier eventuell auf das Arbeitskräftepotenzial von älteren MitarbeiterInnen zurückgegriffen werden kann, wird zu einem Teil dadurch relativiert, dass doch eine gewisse Anzahl an Betrieben (35 %) angibt, von Personen über 50 kaum Bewerbungen zu erhalten.

Die Bedeutung der Höhe des Gehaltsanspruchs für den Rekrutierungsprozess zeigt keine eindeutige bzw. einheitliche Bewertung. Unter den befragten Betrieben gibt es jeweils einen relativ hohen Anteil, für den die Höhe des Gehalts wesentlich (44 %) sowie eben nicht wesentlich ist (35 %). Der Rest der Betriebe liegt mit seiner Einschätzung dazwischen.

Bei der Beurteilung des steigenden Pensionsantrittsalters zeigt sich ein negatives Stimmungsbild. 45 % und damit knapp die Hälfte der Betriebe erlebt diesen nicht als Chance. Fast ein Viertel sehen diesen ambivalent (Bewertung 3 auf der Skala, nicht abgebildet). Nur die restlichen 27 % geben dem steigenden Pensionsantrittsalter „eine Chance“.

Abbildung 22: Beurteilung der unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen



Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen

Der Vergleich der Zustimmung zu den unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen zeigt, dass größere Unternehmen (mehr als 50 MitarbeiterInnen) zu einem deutlich geringeren Anteil v.a. folgende Aussagen zustimmen: Bewerbungen von über 50-Jährigen fehlen, Höhe des Gehaltsanspruchs wesentlich sowie steigendes Pensionsantrittsalter als Chance. Hingegen sehen sie deutlich mehr das Problem, keine geeigneten BewerberInnen zu finden (Tab. 1).

Zwischen den kleinen und mittleren Betrieben zeigen sich relativ geringe Unterschiede. Einzig die fehlenden Bewerbungen von über 50-Jährigen erleben mittlere Betriebe zu 47 % und damit wesentlich häufiger als Betriebe unter 10 MitarbeiterInnen (34 %).

Schulungen für Personalverantwortliche gibt es unabhängig von der Größe nur bei rund 7 % der Betriebe. Auch bei Fachkenntnissen und Wissen zeigt sich kein unterschiedliches Antwortverhalten hinsichtlich der Größe der Betriebe. Auffallend ist hingegen, dass kleinere Betriebe (15%) zu einem fast doppelt so hohen Anteil angeben,

dass Ressourcen für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Ältere“ vorhanden ist als die größeren Betriebe (8%).

**Tabelle 1: Bewertung der Betriebe von unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen nach Größe der Unternehmen (Top-2-Box<sup>5</sup>)**

	<b>1-9</b>	<b>10-49</b>	<b>&gt; 50</b>
Fachkenntnisse und Wissen	74 %	71 %	72 %
Bewerbungen von 50+ auf Stellenausschreibungen fehlen	34 %	<b>47 %</b>	<b>27 %</b>
Fehlende geeignete BewerberInnen	49 %	45 %	<b>64 %</b>
Höhe des Gehaltsanspruchs wesentlich	44 %	47 %	<b>28 %</b>
Steigendes Pensionsantrittsalter als Chance	27 %	30 %	<b>7 %</b>
Vorhandene Ressourcen	<b>15 %</b>	8 %	8 %
Schulungen	7 %	6 %	7 %

Bei der Beurteilung der unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen zeigen sich einige Unterschiede je nach Rekrutierungsaktivität der Unternehmen. Nur bezüglich des Angebots von Schulungen bzw. der Bedeutung der Höhe des Gehaltsanspruchs gibt es ein relativ homogenes Antwortverhalten der Betriebe.

Als erstes lässt sich festhalten, dass die Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren kein Personal rekrutiert haben, so gut wie über alle Aussagen hinweg weniger stark zu stimmen. Es zeigen sich jedoch auch Unterschiede zwischen den Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren MitarbeiterInnen über 50 Jahre aufgenommen haben und den Unternehmen, die zwar Personal rekrutiert haben, unter dem sich aber keine MitarbeiterInnen über 50 Jahre befanden.

Die Betriebe mit Rekrutierungserfahrung von älteren Personen stimmen im höheren Maße zu, ausreichend Fachkenntnisse und Wissen zu haben (87 %). Über die Hälfte dieser Betriebe gibt an, dass geeignete BewerberInnen fehlen, und immerhin ein Drittel sieht das steigende Pensionsantrittsalter als Chance.

---

<sup>5</sup> Die Top-2-Box stellt den Anteil der Betriebe dar, die für das jeweilige Item die beiden höchsten Werte (1 oder 2) der Skala von 1 bis 5 vergeben haben.



Rekrutierende Betriebe, die keine Personen 50+ aufgenommen haben, geben dafür deutlich häufiger an, keine Bewerbungen von älteren Personen zu erhalten (45 %) – im Vergleich zu knapp 30 % der Betriebe, die Ältere aufgenommen haben.

**Tabelle 2: Bewertung der Betriebe von unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen je nach Rekrutierungsaktivität (Top-2-Box)**

	<b>50+ rekrutiert</b>	<b>50+ nicht rekrutiert</b>	<b>Keine Rekrutierung</b>
Fachkenntnisse und Wissen	<b>87 %</b>	71 %	63 %
Bewerbungen von 50+ auf Stellenausschreibungen fehlen	29 %	<b>45 %</b>	20 %
Fehlende geeignete BewerberInnen	<b>55 %</b>	49 %	38 %
Höhe des Gehaltsanspruchs wesentlich	44 %	44 %	42 %
Steigendes Pensionsantrittsalter als Chance	<b>33 %</b>	24 %	25 %
Vorhandene Ressourcen	13 %	17 %	7 %
Schulungen	9 %	6 %	8 %

Wie bereits gezeigt, schätzt sich ein Großteil der Betriebe in Bezug auf Fachkenntnisse hinsichtlich der Beschäftigung von älteren MitarbeiterInnen als kompetent ein. Am niedrigsten ist jedoch hier die Zustimmung der Betriebe, die keine Älteren beschäftigten und mit 90% am höchsten bei den Betrieben mit über der Hälfte älteren Beschäftigten (Tab. 3).

Betriebe, die keine Älteren beschäftigen, geben zu einem relativ hohen Anteil an, dass sie wenig Bewerbungen von Älteren erhalten, zugleich meinen aber fast zwei Drittel dieser Betriebe (64 %), dass ihnen geeignete BewerberInnen bei der Besetzung von Stellen fehlen.

Die Einschätzung, dass das steigende Pensionsantrittsalter Chancen bringt, steigt mit dem Anteil der Älteren im Betrieb, um dann bei den Betrieben mit über 50 % Älteren wieder abzusinken (23 %). Nur 16 % der Betriebe, die keine Älteren beschäftigten, sehen die Entwicklung als Chance, hingegen 41 % der Betriebe mit einem Anteil von 31-50% an älteren Beschäftigten.

Tabelle 3: Bewertung der Betriebe von unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen je nach Anteil an Älteren (Top-2-Box)

	<b>0 %</b>	<b>1-10 %</b>	<b>11-30 %</b>	<b>31-50 %</b>	<b>51-100 %</b>
Fachkenntnisse und Wissen	<b>60 %</b>	74 %	67 %	86 %	<b>90 %</b>
Bewerbungen von 50+ auf Stellenausschreibungen fehlen	<b>41 %</b>	36 %	34 %	41 %	13 %
Fehlende geeignete BewerberInnen	<b>64 %</b>	44 %	42 %	53 %	43 %
Höhe des Gehaltsanspruchs wesentlich	43 %	41 %	49 %	42 %	42 %
Steigendes Pensionsantrittsalter als Chance	<b>16 %</b>	26 %	26 %	<b>41 %</b>	<b>23 %</b>
Vorhandene Ressourcen	16 %	16 %	14 %	13 %	6 %
Schulungen	7 %	6 %	8 %	7 %	6 %

Viele der Aussagen finden unter den Betrieben der Tourismus- und Freizeitbranche die höchste Zustimmung. Zum Beispiel finden 58 % der Tourismusbetriebe, dass geeignete BewerberInnen fehlen, hingegen nur knapp 40 % der Betriebe im Handel.

Die Betriebe in den Branchen Handel und Gewerbe/Handwerk weisen ein ähnliches Antwortverhalten auf, abgesehen davon dass die Gewerbe-/Handwerkbetriebe zu einem höheren Maß angeben, dass ihnen geeignete BewerberInnen fehlen. Die Höhe des Gehaltsanspruchs ist im Vergleich bei den Gewerbebetrieben am stärksten ein Kriterium für die Personalauswahl (48 %), hingegen bei den Industriebetrieben nur zu 16 %.

Tabelle 4: Bewertung der Betriebe von unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen nach Branche (Top-2-Box)

	<b>Gewerbe/ Handwerk</b>	<b>Handel</b>	<b>Tourismus/ Freizeit</b>	<b>Industrie</b>	<b>Sonstiges</b>
Fachkenntnisse und Wissen	71 %	71 %	<b>86 %</b>	82 %	74 %
Bewerbungen von 50+ auf Stellenausschreibungen fehlen	36 %	35 %	39 %	38 %	23 %
Fehlende geeignete BewerberInnen	51 %	39 %	<b>58 %</b>	47 %	53 %
Höhe des Gehaltsanspruchs wesentlich	<b>48 %</b>	44 %	43 %	<b>16 %</b>	36 %
Steigendes Pensionsantrittsalter als Chance	27 %	24 %	<b>34 %</b>	28 %	22 %
Vorhandene Ressourcen	13 %	<b>16 %</b>	<b>10 %</b>	12 %	15 %
Schulungen	7 %	8 %	<b>3 %</b>	6 %	<b>10 %</b>

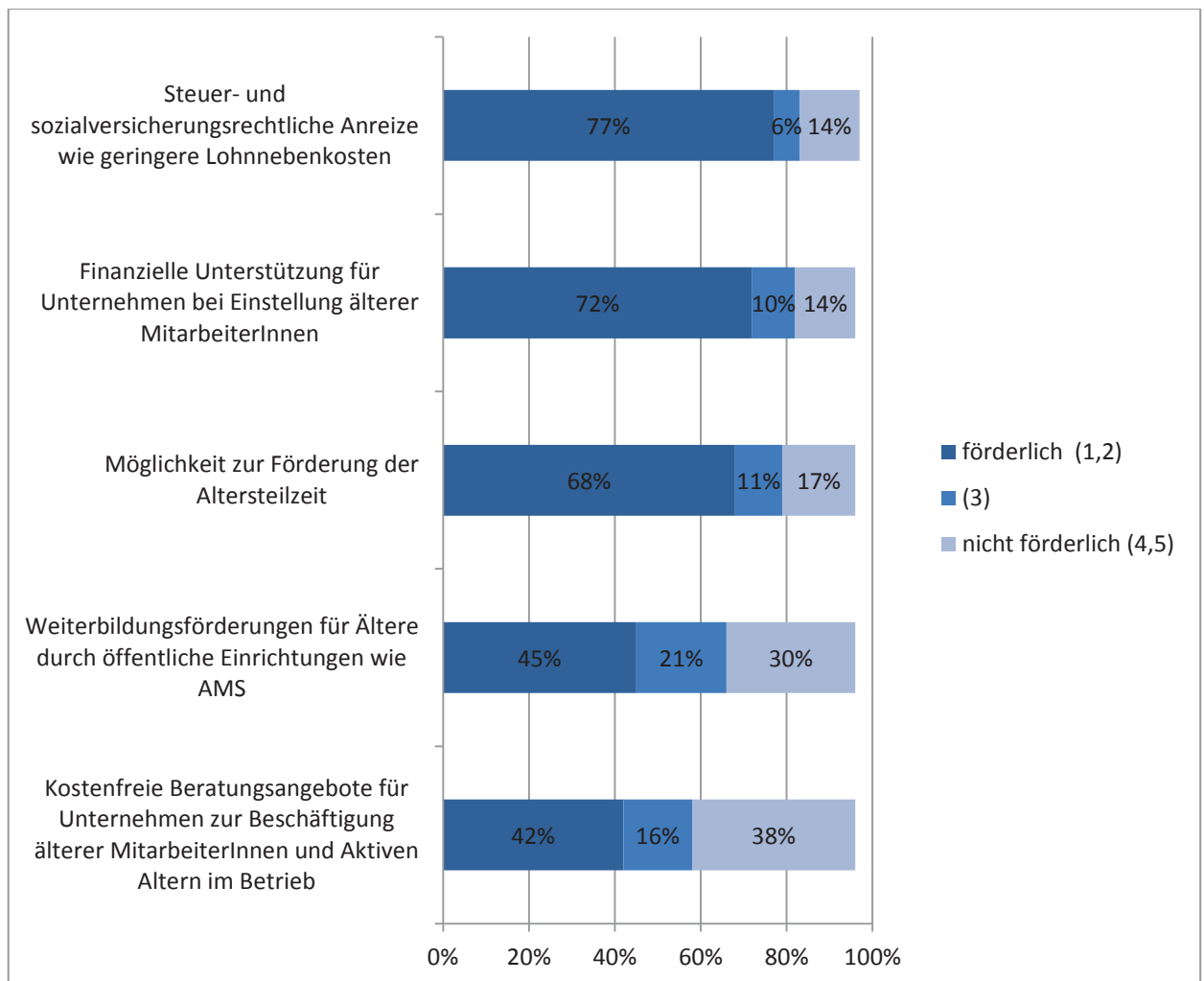
### *Förderliche unternehmensexterne Rahmenbedingungen*

Im letzten Teil der Befragung war die Beurteilung von externen Rahmenbedingungen in Hinblick auf die Förderlichkeit (und nachfolgend Hinderlichkeit) für die Rekrutierung von älteren BewerberInnen Thema.

Monetär wirkende Maßnahmen wie steuer- und sozialversicherungsrechtliche Anreize (77 %) oder die finanzielle Unterstützung für Unternehmen bei der Einstellung älterer MitarbeiterInnen (72 %) erhalten die beste Beurteilung unter den befragten Unternehmen. Nur rund 14 % der Betriebe erachtet diese als nicht förderlich für die Rekrutierung älterer MitarbeiterInnen. Auch die Förderung der Altersteilzeit wird von knapp 70% der Betriebe als positiv eingeschätzt (Abb. 23).

Knapp jeder zweite Betrieb befürwortet Angebote wie Weiterbildungsförderung für Ältere (45 %) oder Beratungsangebote (42 %).

Abbildung 23: Beurteilung der förderlichen Rahmenbedingungen



Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen, keine Angabe in der Darstellung nicht berücksichtigt

Vergleicht man die Beurteilung der aufgezählten Anreize nach der Betriebsgröße, zeigt sich, dass größere Betriebe (mit mehr als 50 MitarbeiterInnen) tendenziell alle Angebote als weniger förderlich beurteilen. Dies sieht man besonders bei der Einschätzung der Förderlichkeit von Beratungsangeboten (15 %). Die Ausnahme stellt hier jedoch die Förderung von Weiterbildung dar – 56 % der größeren Betriebe erleben diese als förderlich (Tab. 5).

Zwischen kleinen und mittleren Betrieben zeigen sich weniger Unterschiede im Antwortverhalten. Die Altersteilzeit wird jedoch von den mittleren Betrieben wesentlich förderlicher eingeschätzt als von den kleinen Betrieben. Dass die Zustimmung zur Weiterbildungsförderung mit der Größe der Betriebe zunimmt, lässt sich sicherlich auch darauf zurückführen, dass die Weiterbildungsaktivität von größeren Unternehmen höher ist.

Tabelle 5: Bewertung der Betriebe von förderlichen Faktoren nach Größe der Unternehmen (Top-2-Box)

	<b>1-9</b>	<b>10-49</b>	<b>&gt; 50</b>
Sozial- und versicherungsrechtliche Anreize	78 %	77 %	56 %
Finanzielle Unterstützung bei Einstellung	73 %	74 %	60 %
Altersteilzeit	66 %	<b>79 %</b>	49 %
Weiterbildungsförderung	44 %	49 %	<b>56 %</b>
Beratungsangebote	42 %	44 %	<b>15 %</b>

Vergleicht man die Aussagen von Betrieben, die Ältere rekrutiert haben mit den rekrutierungsaktiven Betrieben, die keine MitarbeiterInnen 50+ aufgenommen haben, zeigt sich eine tendenziell positivere Bewertung der aufgezeigten Anreize von Betrieben mit Rekrutierungserfahrung von älteren Beschäftigten.

Auffällig ist der hohe Anteil an Betrieben, die MitarbeiterInnen 50+ rekrutiert haben, welche Beratungsangebote als förderlich beurteilen (51 %).

Tabelle 6: Bewertung der Betriebe von förderlichen Faktoren je nach Rekrutierungsaktivität (Top-2-Box)

	<b>50+ rekrutiert</b>	<b>50+ nicht rekrutiert</b>	<b>Keine Rekrutierung</b>
Sozial- und versicherungsrechtliche Anreize	80 %	72 %	84 %
Finanzielle Unterstützung bei Einstellung	74 %	70 %	75 %
Altersteilzeit	70 %	66 %	67 %
Weiterbildungsförderung	47 %	45 %	44 %
Beratungsangebote	<b>51 %</b>	39 %	36 %

Der Vergleich der Betriebe anhand des Anteils an älteren Beschäftigten in ihrer Belegschaft zeigt eine tendenziell höhere Zustimmung zu sozial- und versicherungsrechtlichen Anreizen, je höher der Anteil der Älteren an der Belegschaft ist. Finanzielle Unterstützungsleistungen bei der Einstellung wird von Betrieben, die bis zur Hälfte älterer MitarbeiterInnen beschäftigen, förderlicher beurteilt als von Unternehmen ohne ältere MitarbeiterInnen bzw. Unternehmen mit über der Hälfte älterer MitarbeiterInnen.

Die Altersteilzeit trägt laut Unternehmen ohne über 50-jährige MitarbeiterInnen weniger zur Rekrutierung Älterer bei als bei Unternehmen, die diese Gruppe beschäftigt.

Insgesamt fällt auf, dass die Betriebe mit einem Anteil von 11-30 % Älteren die genannten Faktoren am niedrigsten beurteilen. Das lässt sich teilweise auch darauf zurückzuführen, dass in dieser Gruppe viele Betriebe aus sonstigen Branchen (Banken, Transport/Verkehr, Information und Consulting) gesammelt sind, die wie nachfolgend angeführt den förderlichen Faktoren skeptischer gegenüber stehen.

Tabelle 7: Bewertung der Betriebe von förderlichen Faktoren je nach Anteil an Älteren (Top-2-Box)

	<b>0 %</b>	<b>1-10 %</b>	<b>11-30 %</b>	<b>31-50 %</b>	<b>51-100 %</b>
Sozial- und versicherungsrechtliche Anreize	74 %	75 %	70 %	84 %	88 %
Finanzielle Unterstützung bei Einstellung	<b>65 %</b>	<b>79 %</b>	72 %	77 %	<b>69 %</b>
Altersteilzeit	<b>62 %</b>	70 %	66 %	73 %	72 %
Weiterbildungsförderung	30 %	45 %	48 %	<b>50 %</b>	<b>53 %</b>
Beratungsangebote	30 %	49 %	40 %	44 %	<b>53 %</b>

Im Branchenvergleich zeigt sich, dass die Industriebetriebe zu den stärksten Befürwortern der genannten Angebote zählen, nur bei der Weiterbildungsförderung werden sie von den Betrieben der sonstigen Branchen (Banken, Transport/Verkehr, Information und Consulting) übertroffen. Die Betriebe der Sammelkategorie beurteilen die restlichen Faktoren im Branchenvergleich als am wenigsten förderlich.

Im Vergleich der anderen Branchen (Gewerbe/Handwerk, Handel, Tourismus/Freizeit) zeichnen sich keine eindeutigen Differenzierungen im Antwortverhalten ab.

Tabelle 8: Bewertung der Betriebe von förderlichen Faktoren nach Branche (Top-2-Box)

	<b>Gewerbe/ Handwerk</b>	<b>Handel</b>	<b>Tourismus/ Freizeit</b>	<b>Industrie</b>	<b>Sonstiges</b>
Sozial- und versicherungsrechtliche Anreize	77 %	75 %	77 %	<b>89 %</b>	74 %
Finanzielle Unterstützung bei Einstellung	73 %	71 %	75 %	73 %	67 %
Altersteilzeit	66 %	70 %	66 %	<b>79 %</b>	63 %
Weiterbildungsförderung	47 %	38 %	45 %	<b>55 %</b>	<b>57 %</b>
Beratungsangebote	42 %	<b>45 %</b>	41 %	39 %	<b>24 %</b>

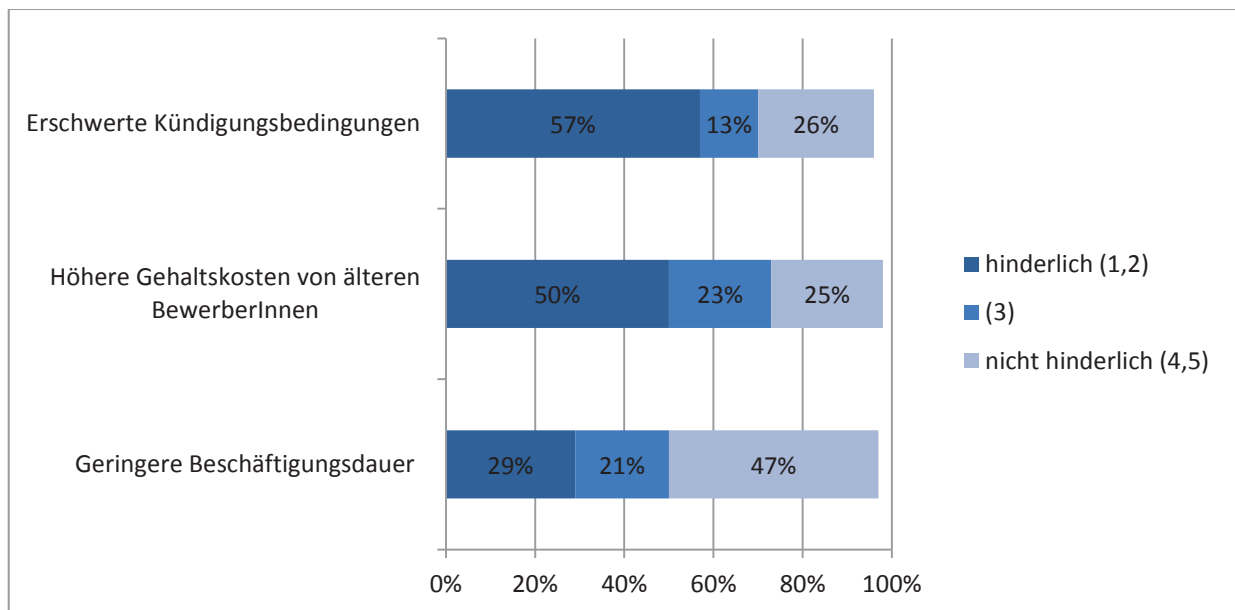
### *Hinderliche Rahmenbedingungen*

Betrachtet man die hinderlichen Rahmenbedingungen im Vergleich, zeigt sich, dass 57 % der Betriebe erschwerte Kündigungsbedingungen (davon 40 % sehr hinderlich), und die Hälfte der Betriebe höhere Gehaltskosten als hinderlich für eine Anstellung nennen. Bei der gegengesetzten Bewertung zeigt sich jedoch auch, dass rund ein Viertel der befragten Personen diese Faktoren als nicht hinderlich für eine Aufnahme von älteren BewerberInnen erlebt.

Während die beiden ersten Statements ein ähnliches Antwortverhalten aufweisen, zeigt sich bei der Beurteilung der geringeren Beschäftigungsdauer bis zur Pension ein anderes Bild. Knapp die Hälfte der Betriebe sieht diese nicht als problematisch für eine mögliche Rekrutierung. 30 % der Betriebe beurteilt diese explizit als hinderlich.

Bei den letzten beiden Items ist die Zahl der Unternehmen, die sich in der Mitte (23 % bzw. 21 %) einpendeln, deutlich höher als bei dem Statement zu den Kündigungsbedingungen. Eine größere Zahl von Betrieben weist offenbar bzgl. der erschwerten Kündigungsbedingungen bereits eine gefestigte Meinung auf.

Abbildung 24: Beurteilung der hinderlichen Rahmenbedingungen



Q: Eigene Befragung, n=300, ggf. Rundungsdifferenzen, keine Angabe in der Darstellung nicht berücksichtigt

Unterschiede nach Größe der Unternehmen zeigen sich sowohl bei den erschwerten Kündigungsbedingungen, wie auch bei den höheren Gehaltskosten älterer BewerberInnen, welche die Unternehmen mit mehr als 50 MitarbeiterInnen generell weniger hinderlich einschätzen. Auffallend ist, dass die mittelgroßen Unternehmen die erschwerten Kündigungsbedingungen als wesentlichen Hindernisgrund erleben (67 %). Die kleinen Unternehmen beurteilen hingegen die geringe Beschäftigungsdauer als am wenigsten hinderlich (28 %).

Tabelle 9: Bewertung der Betriebe von hinderlichen Faktoren nach Größe der Unternehmen (Top-2-Box)

	<b>1-9</b>	<b>10-49</b>	<b>&gt; 50</b>
Erschwerte Kündigung	57 %	<b>67 %</b>	<b>29 %</b>
Geringere Beschäftigungsdauer	<b>28 %</b>	33 %	35 %
Höheres Gehalt	51 %	51 %	<b>38 %</b>

Die Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren MitarbeiterInnen über 50 rekrutiert haben, beurteilen generell die Hindernisfaktoren weniger kritisch als die Betriebe, die nur MitarbeiterInnen unter 50 bzw. gar nicht rekrutiert haben. Am größten ist die Differenz beim höheren Gehalt (37%).



Tabelle 10: Bewertung der Betriebe von hinderlichen Faktoren je nach Rekrutierungsaktivität (Top-2-Box)

	<b>50+ rekrutiert</b>	<b>50+ nicht rekrutiert</b>	<b>Keine Rekrutierung</b>
Erschwerte Kündigung	54 %	58 %	62 %
Geringere Beschäftigungsdauer	20 %	30 %	36 %
Höheres Gehalt	<b>37 %</b>	57 %	55 %

In Hinblick auf den Anteil der Älteren im Betrieb und die Beurteilung der Statements lässt sich kein eindeutiger Zusammenhang erkennen. Das Thema der erschwerten Kündigung von älteren MitarbeiterInnen scheint besonders bei Betrieben mit einem niedrigen sowie einem hohen Anteil Älterer verstärkt kritisch beurteilt zu werden.

Tabelle 11: Bewertung der Betriebe von hinderlichen Faktoren je nach Anteil an Älteren (Top-2-Box)

	<b>0 %</b>	<b>1-10 %</b>	<b>11-30 %</b>	<b>31-50 %</b>	<b>51-100 %</b>
Erschwerte Kündigung	59 %	<b>67 %</b>	41 %	43 %	60 %
Geringere Beschäftigungsdauer	30 %	30 %	29 %	26 %	29 %
Höheres Gehalt	58 %	46 %	52 %	43 %	54 %

Nach Branchen betrachtet zeigen sich einzelne Abweichungen: So stellt die geringere Beschäftigungsdauer für Tourismusbetriebe wenig Hindernisgrund dar. Dies lässt sich auch über die weit verbreitete Saisonarbeit erklären. Die Tourismusbranche beurteilt insgesamt die Hindernisfaktoren am wenigsten kritisch. Höhere Gehaltsansprüche werden von Betrieben im Handel sowie im sonstigen Bereich am hinderlichsten beurteilt. Die erschwerten Kündigungsbedingungen beurteilen über 60 % der Industriebetriebe und Betriebe im sonstigen Bereich als hinderlich.

Tabelle 12: Bewertung der Betriebe von hinderlichen Faktoren nach Branche (Top-2-Box)

	<b>Gewerbe/ Handwerk</b>	<b>Handel</b>	<b>Tourismus/ Freizeit</b>	<b>Industrie</b>	<b>Sonstiges</b>
Erschwerte Kündigung	56%	59%	53%	<b>63%</b>	68%
Geringere Beschäftigungsdauer	32%	30%	<b>14%</b>	30%	30%
Höheres Gehalt	48%	<b>53%</b>	45%	50%	58%

## 3.4 Zusammenfassung der Betriebsbefragung

Im Rahmen der durchgeführten Betriebsbefragung wurden österreichische Unternehmen entlang der drei Welten der Personalselektion zu ihren Einstellungen und Rahmenbedingungen der Rekrutierung und Beschäftigung von Personen in der Späterwerbsphase befragt.

### *Die drei Welten der Personalselektion*

Die Erhebung baut auf einem Modell der Personalselektion auf, das mit der industriellen Welt, der häuslichen Welt und der Welt des Marktes drei Perspektiven auf die Passungen der BewerberInnen zu den Unternehmen verbindet. Neben den individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten, dem sogenannten Humankapital (industrielle Welt) zählen zu den weiteren Faktoren auch die sozialen Beziehungen im Unternehmen oder die Unternehmenskultur (häusliche Welt) sowie die betrieblichen Markt- und KundInnenbeziehungen (Welt des Marktes). Das Modell besagt, dass Personalentscheidungen anhand der Passung zu diesen drei Welten getroffen werden und damit diese Entscheidungen nach Innen begründet und legitimiert werden.

Diese Entscheidungen in den Rekrutierungsprozessen neuer Beschäftigter werden unter Bedingungen einer Zeit- und Informationsknappheit getroffen. Um das Risiko einer Fehlbesetzung zu minimieren, wird dabei zusätzlich zu den begrenzten, vorhandenen Informationen über eine Person (wie Qualifikationen, Berufsweg etc.) auf allgemeine Annahmen über Personengruppen zurückgegriffen. Die hier vorliegende Erhebung analysiert Annahmen über die Personengruppe der älteren ArbeitnehmerInnen bzw. älterer BewerberInnen (Altersbilder), die bei der Rekrutierung wirksam werden können, um damit Rückschlüsse auf die geringeren Beschäftigungschancen älterer Arbeitssuchender zu ermöglichen.

Orientiert an den drei genannten Welten wurden Personalverantwortliche von 300 österreichischen Betrieben zu ihren Einstellungen zu älteren BewerberInnen befragt.

### **Industrielle Welt**

Höhere soziale Kompetenzen und Verantwortungsbewusstsein werden häufig als Stärken älterer ArbeitnehmerInnen diskutiert. Diese Ansicht wird auch von den befragten Personalverantwortlichen zu einem hohen Anteil bestätigt. Die langjährige, berufliche Erfahrung von Personen ist ein weiteres oft genanntes Argument für die Rekrutierung älterer MitarbeiterInnen. Auch diese Einschätzung trifft noch auf eine breite Basis der Zustimmung unter den Betrieben, jedoch fällt diese bereits deutlich geringer aus als bei den erstgenannten Stärken.

Bei der Beurteilung dieser Aussagen stellt sich die Frage der Entscheidungsrelevanz im Selektionsprozess und inwiefern Betriebe weiche Faktoren wie soziale Kompetenzen

und Erfahrung ausschlaggebend für Steigerungen in der Leistungsfähigkeit und der Produktivität beurteilen.

Bei möglicherweise entscheidungsrelevanteren Annahmen wie Qualifikationen oder Belastbarkeit von älteren ArbeitnehmerInnen zeigt sich ein differenziertes Bild. Allgemein werden von einem großen Anteil der Betriebe älteren BewerberInnen die fachlichen Kompetenzen nicht abgesprochen, dennoch finden bereits deutlich weniger Personalverantwortliche, dass deren Qualifikationen zu den Anforderungen des Betriebs passen. Das deutet auf ein Matchingproblem hin, das mögliche Ursachen in der fehlenden betrieblichen Verwertbarkeit von Erfahrungen und Qualifikationen hat oder im Fehlen von Stellen mit entsprechenden Voraussetzungen. Knapp jeder fünfte Betrieb vertritt die Meinung, dass das Qualifikations- und Kompetenzniveau von älteren BewerberInnen unzureichend ist.

Auf die Rekrutierung älterer ArbeitnehmerInnen wirkt zu einem Teil negativ, dass mit einem Drittel der Betriebe ein nicht vernachlässigbarer Anteil die Personalentwicklung an betriebsinternen Karriereverläufen orientiert. Das bestätigt die im Vergleich hohe Zustimmung zu Aussagen wie, dass die Qualifizierung vor allem betriebsintern stattfindet bzw. vorrangig BerufseinsteigerInnen rekrutiert werden. Bei diesen Betrieben zeigt sich indirekt damit eine Skepsis gegenüber der Rekrutierung von Personen in einer späteren Berufsphase.

Bei der Beurteilung der Defizite von älteren ArbeitnehmerInnen gibt es eine relativ große Gruppe an Betrieben (rund die Hälfte der Betriebe), die Defizite in dieser Form nicht sehen. Dennoch finden sich vor allem bei den defizitorientierten Annahmen der industriellen Welt ein im Vergleich der Welten hoher Anteil an Betrieben, die die Annahmen zu sinkenden Leistungsfähigkeit (29%) oder abnehmenden Flexibilität (27%) teilen.

Die körperlichen Anforderungen der Arbeit finden dann wieder weniger Betriebe für ältere Beschäftigte (18 %) überfordernd, eine steigende Anzahl an Krankenstände findet da hingegen etwas mehr Zustimmung (26 %). Das lässt eine öfters geäußerte Vermutung bestätigen, dass die Betriebe einen erhöht auftretenden Krankenstand nicht einer körperlichen Überforderung in der Arbeit zurechnen, sondern als individuelles Problem sehen.

## **Häusliche Welt**

Der Blick in die häusliche Welt gibt Auskunft über die Bedeutung, die die befragten Personalverantwortlichen der Beschäftigung Älterer für die Unternehmenskultur und die sozialen Beziehungen im Unternehmen geben. Die Beschäftigung Älterer wird prinzipiell durchaus positiv für die häusliche Welt erlebt. Nur rund jeder 10. Betrieb sieht in diesem Bereich keine Vorteile der Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen. Fragt man jedoch konkret nach der Wichtigkeit einer altersausgewogenen Belegschaft,

steigt der Anteil der Betriebe, die dieser keine Bedeutung geben, auf über ein Drittel. Für diese Betriebe lässt sich die Altersdurchmischung als „in der Theorie wichtig, in der Praxis nichtig“ vermuten.

Die (soziale) Integration von älteren Neubeschäftigten in den Betrieb wird ambivalent beurteilt. Während relativ wenige Betriebe die Akzeptanz von neuen älteren Beschäftigten von der bestehenden Belegschaft in Frage stellen, glaubt ein merkbar höherer Anteil an Betrieben, dass sich ältere MitarbeiterInnen schwerer ins Team integrieren als jüngere. Die Verantwortung für Schwierigkeiten bei der Eingliederung in die Belegschaft wird daher von einigen Betrieben bei den älteren MitarbeiterInnen selbst gesehen.

Auch an dieser Stelle lässt sich bereits erkennen, was später bei der Beurteilung der Rahmenbedingungen bestätigt wird, dass relativ wenig Unternehmen die Beschäftigung von älteren ArbeitnehmerInnen als besonders herausfordernd erleben. Einerseits lässt sich das positiv lesen, andererseits kann das auch dem Umstand geschuldet sein, dass sie weniger ältere MitarbeiterInnen beschäftigen oder einer fehlenden Sensibilität, die einer möglichen Rekrutierung wiederum entgegen wirken kann.

### **Welt des Marktes**

In der Welt des Marktes wird als Stärke der älteren ArbeitnehmerInnen von den Unternehmen insbesondere die Einsatzmöglichkeit in der KundInnenkommunikation erkannt (57 % Zustimmung). Deutlich geringer werden positive Image-Auswirkungen auf das Unternehmen durch die Beschäftigung Älterer oder deren generationsspezifisches Wissen genannt.

Dass ältere Beschäftigte nicht zum Image und zum KundInnenstock passten, wird dagegen eindeutig nicht bestätigt (88 % der Betriebe).

### **Für & Wider im Überblick**

Argumente für die Rekrutierung älterer MitarbeiterInnen (v.a industrielle Welt, aber auch häusliche Welt und Welt des Marktes, zwischen 48-72 % Zustimmung):

- Soziale Kompetenzen
- Verantwortungsbewußtsein
- Erfahrungen
- Kommunikation mit KundInnen
- Positive Auswirkung auf das Arbeitsklima
- Teilweise stabilere Beschäftigungsverhältnisse

Für rund ein Drittel der Betriebe stellen sich u.a. folgende Herausforderungen (v.a. industrielle Welt, zwischen 26-32 % Zustimmung):

- Betriebsinterne Qualifizierung, keine überbetriebliche Verwertbarkeit
- Sinkende Leistungsfähigkeit
- Fehlende Flexibilität
- Krankheitsbedingte Ausfälle

### **Die drei Welten im Vergleich**

In den Ergebnissen der Erhebung über alle drei Welten zeigt sich eine relativ positive und differenzierte Einschätzung der Personalverantwortlichen gegenüber der Gruppe der älteren BewerberInnen als mögliche zukünftige MitarbeiterInnen. Das stellt prinzipiell eine gute Ausgangsbedingung für die Rekrutierung von älteren Beschäftigten dar. Im Detail betrachtet und unter Berücksichtigung von möglichen sozial erwünschten Antwortverhalten aufgrund der Tabuisierung von Altersdiskriminierung, die möglicherweise auch in der Befragung Ausdruck findet, erklären die Ergebnisse dennoch einen Teil der geringen Rekrutierungsaktivitäten von älteren BewerberInnen.

Ein Vergleich der Welten zeigt, dass Potenziale in der Beschäftigung von älteren MitarbeiterInnen in allen drei Welten, die Herausforderungen vor allem aber in der industriellen Welt, also im Bereich des Humankapitals der Person, gesehen werden. Dieses wird in der Literatur in einem starken Zusammenhang mit der Produktivität gesehen und dient demnach auch als wichtige Entscheidungsgrundlage für Personalselektion.

## *Beurteilung der Rahmenbedingungen*

### **Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen**

Insgesamt befinden die befragten Unternehmen mit großer Mehrheit, dass sie ausreichend Fachkenntnisse und Wissen für den Umgang mit älteren MitarbeiterInnen haben. Die Detailanalyse zeigt, dass Unternehmen, die in den letzten drei bis fünf Jahren Ältere rekrutiert haben sowie jene, die einen hohen Anteil Älterer in der Belegschaft aufweisen, überdurchschnittlich häufig hohe Fachkenntnisse bezüglich des Umgangs mit der Zielgruppe angeben. Dass Unternehmen mit vielen Älteren hohe Kompetenz im Umgang mit diesen betonen, ist nun wenig verwunderlich. Interessanter ist hier der Rekrutierungsindikator. Dieser weist darauf hin, dass sich eine gute „Zielgruppenkenntnis“ positiv auf die Rekrutierungseinstellung gegenüber Älteren auswirkt.

Der Indikator zu Bewerbungen von über 50-Jährigen weist darauf hin, dass sich größere Unternehmen leichter tun, diesen BewerberInnenpool anzusprechen. Diese Aussage korrespondiert mit der allgemein höheren Arbeitgeberattraktivität größerer Unternehmen.

Gleichzeitig werden BewerberInnen häufiger von größeren Unternehmen (mehr als 50 MitarbeiterInnen) als wenig geeignet eingeschätzt. Dies kann aus dem höheren Spezialisierungsgrad der Tätigkeiten in größeren Unternehmen erklärt werden.

Ein Anwachsen des Arbeitskräftepools für das Unternehmen infolge des steigenden Pensionsantrittsalters wird insgesamt nur von einer Minderheit der befragten Unternehmen (27 %) erwartet. Überdurchschnittlich positiv bewerten dies jene Bereiche, in denen die Arbeitskräfteknappheit größer ist (Tourismus/Freizeit) respektive die Rekrutierungsmöglichkeiten geringer sind (kleinere Unternehmen).

Nur ein sehr kleiner Anteil der befragten Unternehmen setzt sich aktiv mit dem Thema „ältere MitarbeiterInnen im Betrieb“ auseinander (Indikatoren Ressourcen 14 % und Schulungen für Personalverantwortliche 7 %). Dies lässt auf eine wenig weit verbreitete Sensibilität gegenüber der demografischen Herausforderung schließen, erklärt sich zum Teil jedoch auch aus der sehr kleinstrukturierten Unternehmenslandschaft in Österreich. Fragestellungen in der Personalentwicklung können in vielen Kleinunternehmen nicht „professionell“ bearbeitet werden.

### **Förderliche unternehmensexterne Rahmenbedingungen**

Diverse finanzielle Anreize (bez. Lohnnebenkosten, Einstellungsförderungen, Alterszeit) sind bei der großen Mehrheit der befragten Unternehmen (rund 72 %) hoch willkommen. Insbesondere kleine Betriebe und jene, die Ältere beschäftigen, sehen hier einen Bedarf an einem staatlichen Beitrag zur Problemlösung.

Öffentlich geförderte Weiterbildung für Ältere wird von knapp der Hälfte der befragten Unternehmen als förderlich bewertet (45 %). Größere Unternehmen und solche, die Ältere beschäftigen, sind hier deutlich positiver eingestellt, was damit zusammenhängen dürfte, dass in größeren Unternehmen Weiterbildung generell eine größere Rolle spielt.

Fast ebenso hoch ist der Anteil der Unternehmen (42 %), die Beratungsangebote für Unternehmen zur Beschäftigung Älterer als förderlich ansehen. Hier sind allerdings größere Unternehmen unterdurchschnittlich zu interessieren, wie auch die eher „wissenslastige“ Branche „Sonstige“ (Banken/Versicherung, Information/Consulting...). Das geringere Interesse größerer Unternehmen mag darauf zurückzuführen sein, dass hier häufiger professionelle Personalentwicklungsabteilungen vorhanden sind. Hilfreich beurteilt dagegen jeder zweite Betrieb, der Ältere rekrutiert hat, externe Beratungsangebote.

### **Hinderliche Rahmenbedingungen**

Erschwerte Kündigungsbedingungen betrachten 57% der Betriebe (v.a. Kleinbetriebe) als hinderlich. Dagegen wird die geringere weitere (mögliche) Beschäftigungsdauer von Älteren nur von einer Minderheit der befragten Betriebe als stark hinderlich ange-

sehen (29 %). Besonders wenig Bedeutung hat dieser Indikator für Branchen mit einem hohen Arbeitskräfteumschlag (Tourismus/Freizeit – u.a. infolge von Saisonarbeit).

Die Hälfte der befragten Unternehmen bewertet die höheren Gehaltskosten von älteren BewerberInnen als hinderlich. Da deutlich mehr befragte Unternehmen ohne Rekrutierungserfahrung Älterer (57 %) dies so sehen, als jene, die in den letzten drei bis fünf Jahren Ältere rekrutiert haben (37 %), ist dieser Indikator als wesentlicher Entscheidungsfaktor einzustufen.

## 4. Empfehlungen aus dem Literatursurvey und der Betriebsbefragung

### **Angebote an Unternehmen nach Differenzkriterien anpassen und ausrichten**

Im Rahmen der hier vorliegenden Betriebsbefragung, aber auch in weiteren Studien (u.a. Synthesis 2012) zeigen sich deutliche Unterschiede nach Betriebsstruktur (Größe, Branche, Wachstum/Rekrutierungsaktivitäten, Altersstruktur) in Hinblick auf Faktoren wie Rekrutierungsaktivität der Unternehmen oder auf die Einstellung der Unternehmen zu rechtlichen, arbeitsmarktpolitischen oder gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Rekrutierung Älterer, wie etwa finanzielle Anreize oder weitere arbeitsmarktpolitische Angebote.

Folgendes Beispiel zeigt die Relevanz dieser Differenzkriterien für die mögliche Gestaltung von Unterstützungsangeboten für Betriebe: Unternehmen mit einem hohen Anteil älterer MitarbeiterInnen rekrutieren seltener neue MitarbeiterInnen, aber wenn sie rekrutieren, nehmen sie zu einem deutlich höheren Anteil BewerberInnen über 50 neu in ihre Belegschaft auf. Betriebe mit jüngerem Altersdurchschnitt, die Ältere bislang seltener rekrutieren, sind vermehrt in Wachstumsbranchen angesiedelt. In diesen Wachstumsbranchen (u.a. mit beobachtbarem Fachkräftemangel) zeigt sich damit durchaus Potenzial für die Förderung der Rekrutierung älterer MitarbeiterInnen.

Unterschiede nach den beschriebenen Differenzkriterien zeigen sich auch in der Beurteilung der vom AMS geförderten Angebote, wobei insbesondere die Betriebsgröße und die Branche als wichtige Unterscheidungsmerkmale deutlich werden. Die verstärkte Berücksichtigung der Differenzkategorien in der Gestaltung und Umsetzung eines möglichen Unterstützungsangebots für Unternehmen (beispielsweise indem ein Beratungsangebot je nach Rekrutierungsverhalten des Betriebes ausgerichtet wird) wird bzw. dessen mediale Bewerbung könnten die Akzeptanz dieser Angebote steigern.

Schließlich lassen sich aus den Kriterien mögliche Ansatzpunkte für eine Differenzierung der Beratungsinhalte im Bereich Rekrutierung und Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen ableiten. Der Unterstützungsbedarf der Betriebe unterscheidet sich beispielsweise maßgeblich, je nachdem, ob einem Fachkräftebedarf durch das bislang nicht genützte Arbeitskräftepotenzial älterer ArbeitnehmerInnen entgegnet werden soll, oder ob die Krisenbewältigung eines Betriebs mit einem hohen Anteil älterer MitarbeiterInnen in der Belegschaft im Fokus steht.

### **Türöffner für Thema schaffen, da Betriebe wenig Notwendigkeit der Auseinandersetzung sehen**

Der Großteil der Unternehmen sieht kaum Handlungsnotwendigkeit hinsichtlich des Themas „ältere MitarbeiterInnen im Betrieb“. Die Betriebe empfinden ihre Handlungs-



kompetenz größtenteils als ausreichend. In der Betriebsbefragung zeigt sich, dass es wenig Zeit und Ressourcen für das Thema gibt, Schulungen für Personalverantwortliche nur in sehr wenigen Betrieben stattfinden. Daraus lässt sich schließen, dass es weiterhin wenig Sensibilität für das Thema generell sowie speziell im Bereich der Organisationsentwicklung gibt.

Dass die Notwendigkeit sich mit dem Thema „Alter und Beschäftigung“ auseinander zu setzen nur von einer Minderheit der Betriebe gesehen wird, ist zugleich ein Indiz für die Schwierigkeit, mit diesem Thema Unternehmen für arbeitsmarktpolitische Angebote zu interessieren. Es zeigt sich auch in der FBB, dass es unmittelbare betriebliche Fragestellungen als Türöffner braucht, um schließlich damit verknüpft Angebote zum Thema „ältere MitarbeiterInnen im Betrieb“ zu platzieren.

### **... die Notwendigkeit ist jedoch da**

Obwohl davon auszugehen ist, dass Unternehmen bedingt durch den demografischen, pensionsrechtlichen und sozialen Wandel und die dadurch veränderte Zusammensetzung des Arbeitskräfteangebot sich zusehends mit dem Thema „Ältere Beschäftigte im Betrieb“ und der Rekrutierung älterer MitarbeiterInnen konfrontieren werden, ist eine intensivere Sensibilisierung für das Thema erforderlich, um überhaupt entsprechende Maßnahmen setzen zu können. Das beinhaltet das Sichtbarmachen und Stärken der Zielgruppe der älteren Beschäftigten (siehe auch unten) wie auch Förderung einer strategische Berücksichtigung der Veränderungen, Chancen und Herausforderungen, die mit einer zunehmend älter werdenden Erwerbspersonenstruktur einhergehen – auch mit dem Ziel, die Unternehmen dabei zu unterstützen, sich nicht nur dem Wandel anzupassen, sondern präventiv und ressourcenorientiert den Wandel mitzugestalten, um zu einer Win-Win-Situation für alle Akteure beizutragen.

### **Fokus auf Personalauswahl als neuralgischer Punkt**

Personalverantwortliche unterscheiden zwischen älteren MitarbeiterInnen, die bereits im Betrieb beschäftigt werden und älteren BewerberInnen. Während bei der Beurteilung der Kompetenzen und Leistungsfähigkeit der eigenen älteren MitarbeiterInnen konkrete Erfahrungen zählen, wird bei der Einschätzung von älteren BewerberInnen vermehrt auf generalisierende gesellschaftliche Altersbilder zurückgegriffen. Mit ausschlaggebend dafür ist, dass sich Personalverantwortliche im Selektionsprozess aufgrund der Möglichkeit der Falschenauswahl, die negative Auswirkungen auf das Unternehmen haben kann, ausreichend gegen dieses Risiko absichern wollen.

### **Positive Erfahrungen mit der Rekrutierung Älterer ermöglichen, um Vorurteile abbauen**

In den Ergebnissen der Betriebsbefragung zeigt sich, dass Betriebe, die bereits ältere MitarbeiterInnen rekrutiert haben, dieser Gruppe deutlich positiver gegenüber stehen als Betriebe, die bislang keine Älteren neu aufgenommen haben. Der ursprüngliche

Auslöser für diese Kausalkette ist zwar unklar (waren die rekrutierenden Betriebe bereits vor der Anstellung der Gruppe positiver eingestellt?), dennoch implizieren die Daten, dass eine positive Rekrutierungserfahrung Einstellungsbarrieren reduziert. Verstärkter Support bei der Rekrutierung oder Einstellbeihilfen können dieses positive Haltung bzgl. der Beschäftigung Älterer verstärken.

### **„Ältere“ als Zielgruppe differenziert sichtbar machen**

Arbeitsmarktpolitische Angebote sollten einen Beitrag dazu leisten, die Zielgruppe der älteren Beschäftigten auch in der Arbeitswelt in ihrer Differenz sichtbar zu machen. Werden Ältere von den Betrieben als Zielgruppe wahrgenommen, dann zumeist als Problemgruppe (z.B. Verringerung der körperlichen Belastbarkeit). In sonstigen Bereichen (Weiterbildung oder auch Rekrutierung) gibt es wenig Bewusstsein für ältere MitarbeiterInnen als spezifische Zielgruppe der Personalentwicklung, was in der Literatur auch als Strategie der Invisibilität von Alter im Betrieb bezeichnet wird.

Es gilt die Zielgruppe „Personen in der Späterwerbsphase“ auch in Rekrutierungsprozessen mitzudenken und bei der Formulierung von Arbeitsprofilen und Stellenangeboten zu berücksichtigen. Diese Anforderung lässt sich in weiterer Folge auch auf die Beschäftigung von älteren MitarbeiterInnen übertragen. Um die Problematik der Stigmatisierung oder Re-Stereotypisierung zu vermeiden, muss zugleich die Diversität der Zielgruppe Berücksichtigung finden und ein ressourcenorientierter statt defizitorientierter Blick entwickelt werden (z.B. durch Schulung der Führungskräfte, aber auch im Bereich der AMS-BeraterInnen).

### **Sensibilisierung für Rekrutierung Ältere als Inhalt einer Beratungsarbeit**

Die Sensibilisierungsarbeit für die Rekrutierung Älterer muss an gesellschaftlichen Altersbildern und Alter(n)skulturen der Unternehmen ansetzen.

Studien zeigen, dass viele Personalverantwortliche Bilder eines traditionellen Unternehmens im Kopf haben. Dazu zählt eine klassische Alterspyramide (ältere Vorgesetzte, jüngere MitarbeiterInnen) als „ideale“ Altersstruktur oder die Vorstellung von innerbetrieblichen Berufskarrieren. Dies umfasst auch die Frage, ob Betriebe das Senioritätsprinzip leben, was einerseits das betriebliche Miteinander im Team beeinflusst, aber andererseits in weiterer Folge auch dazu führt, dass die Erfahrung von älteren MitarbeiterInnen zwar geschätzt wird, diese aber nur für die wenigen Führungspositionen vorgesehen werden. Dass in der längeren Lebensarbeitszeit keine positive Entwicklung gesehen wird, liegt unter anderem daran, dass hier Bilder aus der Zeit von verbreiteten Frühpensionierungsregelungen nachwirken.

Diese Bilder manifestieren sich in Alter(n)skulturen, die dazu führen, dass vor allem jüngere BewerberInnen ins Unternehmen geholt werden, um die Belegschaft „aufzufüllen“ und innerbetriebliche Karrieren „vom Lehrling bis zur Führungskraft“ gefördert werden. Strukturell können sich diese Alter(n)skulturen in Bereichen wie der betriebli-

chen Weiterbildung oder alterssegmentierten Arbeitsbereichen manifestieren, indem es zum Beispiel betriebliche Bildungswege für BerufseinsteigerInnen gibt, aber wenig Angebote, um erfahrenere neue MitarbeiterInnen für ihre Tätigkeitsbereiche einzuschulen bzw. höher oder weiter zu qualifizieren.

Diese Arbeit mit den Betrieben setzt auch spezielle Anforderungen an Qualifikation, Kompetenzen und Sensibilität in Alter(n)sfragen der BeraterInnen in den AMS-geförderten Angeboten.

### **Altersdiskriminierung und Antworten darauf in den Betrieben zum Thema machen**

Altersdiskriminierung bzw. fehlende Chancengleichheit aufgrund des Alters ist im Vergleich zur Geschlechtergerechtigkeit noch wenig im politischen Diskurs angekommen, der sich vor allem arbeitsmarktpolitisch bzw. volkswirtschaftlich dem Thema Beschäftigung und Alter widmet. Insofern ist auch nicht zu erwarten, dass die Unternehmen das Thema der Altersdiskriminierung bereits breit reflektieren.

Neben der Beschäftigungsdiskriminierung in Form von schlechteren Zugangschancen am Arbeitsmarkt kann auch Diskriminierung am Arbeitsplatz zum Thema werden, u.a. durch alterssegmentierte Aufgabenzuweisung, fehlende Entwicklungschancen, Ausschluss aus bestimmten (prestigereicherer) Aufgabengebieten oder fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten. Es gilt den Betrieben Angebote in Form von Beratungsleistungen oder Instrumente und Tools bereitzustellen, damit die Betriebe Altersdiskriminierung und -stigmatisierung entgegenwirken bzw. vorzubeugen können, wobei an erster Stelle die Sensibilisierung für (bspw. oben beschriebene) diskriminierende Strukturen und für die Diversität der Gruppe der älteren Beschäftigten steht.

## 5. Fallanalysen

### 5.1 Auswahl und Vorgangsweise

Im Rahmen der AMS-Flexibilitätsberatung für Betriebe (FBB) haben sich zwischen 2011 und 2013 115 österreichische Betriebe u.a. auch mit dem Thema Productive Ageing auseinandergesetzt. Diese Betriebe bzw. deren VertreterInnen, GeschäftsführerInnen oder PersonalistInnen sind dadurch zu charakterisieren, dass sie damit bereits eine gewisse Offenheit und Sensibilität zum Thema aufweisen bzw. durch konkrete betriebliche Fragestellungen gefordert waren, sich mit dem Thema „Productive Ageing“ (PA) zu beschäftigen. Diese Unternehmen sind damit prädestiniert, im Rahmen der vorliegenden Studie als Beispiele guter Praxis klassifiziert werden zu können.

Das Hauptinteresse der Befragung lag bei den Motiven der Unternehmen, warum sie sich mit dem Thema befassen, die Herausforderungen, mit denen sie sich bei der Beschäftigung Älterer konfrontiert sehen, die PA-Aktivitäten die gesetzt, die Erfahrungen die gemacht und die Wirkungen die erzielt wurden und welche Rahmenbedingungen die Beschäftigung von Älteren behindern bzw. begünstigen.

Die Auswahl der vier Betriebe als Fallbeispiele erfolgte nach folgender abgestuften Vorgangsweise:

- Abklärung der Datenschutzfrage bzgl. Nutzung der FBB-Datenbank (Adressen und Informationen zu den Beratungsthemen der ausgewählten Unternehmen) mit dem FBB-Auftraggeber (AMS-AMF) sowie dem Auftraggeber der Studie (AMS-ABI)
- Befragung des ehemaligen FBB-Managementteams von Deloitte und ÖSB bezüglich Informationszugang und Informationsbeständen in der FBB-Datenbank
- Befragung von ehemaligen, aber noch bei den FBB-Auftragnehmern beschäftigten BeraterInnen (der FBB-Beratungsvertrag endete am 31.12.2013) bzgl. Nominierung von Good Practice-Beispielen, d.h. von Unternehmen, die sich ausschließlich mit dem Thema „Productive Ageing“ befassten
- Nennung von 14 Unternehmen durch 7 BeraterInnen
- Auswahl und Priorisierung von 7 Unternehmen, die zu einem Telefoninterview eingeladen werden sollten nach den Kriterien: Region, Branche, Zeitpunkt der Beratung, Größe sowie betriebliche Fragestellung und Herausforderung, durchgeführte Aktivitäten, geplante Umsetzung
- Durchführung von 4 leitfadengestützten Telefoninterviews mit den zuständigen UnternehmensvertreterInnen
- Transkription und Auswertung der Telefoninterviews

## 5.2 Fallbeispiel: Unternehmen A

### *Unternehmensprofil<sup>6</sup>*

Bei diesem Fallbeispiel handelt es sich um einen in der Stein- und Keramik-Branche tätigen Produktionsbetrieb in einer österreichischen ländlichen Region, der seit 2007 in einen internationalen Konzern eingegliedert ist. Am österreichischen Standort sind 222 MitarbeiterInnen beschäftigt, davon 154 männliche Arbeiter. Die Hälfte der 68 Angestellten sind Frauen (34), das Durchschnittsalter der Belegschaft beträgt 48 Jahre. Die MitarbeiterInnen haben einen Pflichtschul- oder Lehrabschluss. Personen mit Lehrabschluss werden bei der Anwerbung bevorzugt, auch wenn die abgeschlossene Lehre „tätigkeitsfremd“ ist.

Der österreichische Standort verfügt über einen gewissen Spielraum bei Personalfragen, wenngleich die Konzernleitung die einzelnen dem Konzern zugehörigen Werke in ihrer Performance und Leistungserbringung vergleicht und in Folge auch entsprechende Vorgaben bzgl. Personalverwendung und Personalaufstellung macht. Beispielsweise wird die Vorgabe des Konzerns, das Stammpersonal zu reduzieren, am Standort dahingehend umgesetzt, als dass natürliche Abgänge (z.B. durch Pensionierung) durch Schichtpersonal nachbesetzt werden und dadurch die Stammelegschaft konstant gehalten werden kann. Die Vorgabe des Konzerns, vermehrt LeiharbeiterInnen einzusetzen, kann mit dem Argument teilweise umgangen bzw. abgeschwächt werden, dass beim Schichtpersonal auf vorhandene Erfahrung zurückgegriffen werden kann und somit geringere Schulungskosten anfallen.

*„Grundsätzlich war es immer so, dass wir eine Stammelegschaft hatten, die in jungen Jahren zu arbeiten begonnen hat und mit der Pension das Werk wieder verlassen hat. (...) Wir sind kein Familienbetrieb, aber (...) die Struktur ist so, dass sämtliche Arbeitnehmer, die bei uns arbeiten, im Umkreis von 8 km leben. D.h. ihre Eltern haben schon hier gearbeitet und ihre Söhne werden wahrscheinlich auch hier arbeiten. Man weiß, mit wem man es zu tun hat. Man weiß, dass die Leute grundsätzlich bereit sind, Leistung zu erbringen. Was kann jemand dafür, wenn er alt ist und kränklich oder sonst was ist. Das entspricht nicht ganz der Konzernvorgabe, die sagen ein bisschen was anderes, da ist Leistung das Einzige was zählt.“ (9-11, 80-87)*

---

<sup>6</sup> Befragt wurde die für die Prokura und für das Personal- und Qualitätsmanagement des Standortes verantwortliche Person.

## *Productive Ageing im Betrieb*

### **Am Anfang war die Krise**

Das Unternehmen kam aufgrund der Krise zweimal unter starken Druck. Das erste Mal (2008) griff man auf die Möglichkeit der Kurzarbeit zurück und konnte durch die gute Zusammenarbeit und Unterstützung mit dem AMS Lösungen erarbeiten, um über die Krise zu kommen. Als es ein zweites Mal zu wirtschaftlichen Einbrüchen kam, die es notwendig machten, den Betrieb neu zu strukturieren, Abläufe zu verändern und Personal zu reduzieren, fiel der Fokus auf ältere MitarbeiterInnen. Aufgrund der Zunahme krankheitsbedingter Abgänge bei älteren MitarbeiterInnen als auch aufgrund der Zunahme von Frühpensionierungen ging man davon aus, dass vor allem ältere MitarbeiterInnen dem in den letzten Jahren zunehmenden Anforderungsdruck nicht mehr gewachsen waren. Demnach stellte sich die Frage, *„(...) ob wir leistungsfähige, junge Mitarbeiter, die noch kein so langes Einstellungsverhältnis haben, nach Hause schicken, oder ob wir die nach Hause schicken, die schon lange bei uns sind. Das war eine Konfliktsituation.“* (19-21) Gefährdet waren ca. 20 % der Belegschaft.

### **Von der Arbeitszeitflexibilität zur Arbeitsplatzlandkarte**

Über das AMS ergab sich die Möglichkeit, im Rahmen der Flexibilitätsberatung für Betriebe (FBB) das Thema zu bearbeiten. Neben der vorangegangenen Zusammenarbeit im Rahmen der Kurzarbeit unterstützt die Initiative „PE Regio“ den regelmäßigen Kontakt mit dem AMS. Hierbei werden von Seiten des AMS Austauschtreffen mit Leitbetrieben aus der Region zum gegenseitigen Kennenlernen organisiert. Aber auch unabhängig davon findet mit dem AMS ein kontinuierlicher Austausch statt.

An die FBB herangetreten ist man ursprünglich mit dem Thema Arbeitszeitflexibilität. Durch die Belegschaftsstrukturanalyse stellte sich jedoch bald heraus, dass das Thema Productive Ageing aufgrund des relativ hohen Altersdurchschnitts in der Produktion in Verbindung mit sehr belastenden Tätigkeiten eine hohe Relevanz hat. Dabei rückte die Frage in den Mittelpunkt, worauf der Fokus gesetzt werden soll *„(...) Legen wir den [Schwerpunkt, Anm.] auf Leistungssteigerung oder legen wir Wert auf Langfristigkeit? (...) Wir haben uns für langfristig wirkende Lösungen entschieden.“*(192-196) Die im Zuge der FBB erfolgte Festlegung implizierte, dass ältere MitarbeiterInnen gehalten werden sollten. *„Es stellte sich die Frage wie kommen wir über die Krise, ohne wohlverdiente Mitarbeiter freisetzen zu müssen.“* (25-26).

Es wurde eigens eine Projektgruppe gebildet, die sich aus dem Management, Abteilungsleitern aus der Produktion und dem Betriebsrat zusammensetzte. Schwerpunkte waren dabei die Identifizierung alters- und lernkritischer Tätigkeiten und die Auseinandersetzung mit den Themen Arbeitskarrieren und Berufsverläufe. Daraus wurde eine Arbeitsplatzlandkarte mit möglichen (alternsgerechten) Berufsverläufen entwickelt. D.h. Arbeitsplätze wurden evaluiert, angepasst und umstrukturiert und so umverteilt, dass es nun auch *„(...) Arbeitsplätze gibt, auf denen eine Person mit Einschränkungen oder eine Person im vorgeschrittenen Alter noch immer eine Leistung*

bringen kann“ (74-75). Dieses Modell der Arbeitsplatzlandkarte ermöglichte es, die Gesamtleistung des Betriebs aufrechtzuerhalten, ohne Freisetzungen durchführen zu müssen. Bei etwa der Hälfte der zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze ist ein Arbeitsplatzwechsel nicht ohne Aufwand möglich. Bei ca. 20-25 Arbeitsplätzen ist ein Wechsel jederzeit möglich.

Mit einem Überblick über die vorhandenen Arbeitsplätze und ersten Umsetzungsschritte wurde die FBB abgeschlossen.

Weitere Aktivitäten im Bereich Productive Ageing werden im Zuge der gesetzlich verpflichtenden Evaluierung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz gestartet. Für die Befragung der MitarbeiterInnen wird auf den Fragebogen zurückgegriffen, der bereits im Rahmen der FBB zum Einsatz kam. Dies ermöglicht einen Vergleich und lässt eine Aussage darüber zu, wie sich die MitarbeiterInnenzufriedenheit aufgrund gesetzter Aktivitäten verändert hat. Neben der Evaluierung der MitarbeiterInnenzufriedenheit wurde Ende 2013 das Gesundheitsförderungsprogramm eingeführt, das für jene MitarbeiterInnen Aktivitäten beinhaltet, die durch körperliche Arbeit belastet sind.

### **„Okay, ich muss erkennen, ich bin nicht mehr so leistungsfähig“**

Die Umsetzung der im Zuge der FBB erarbeiteten Arbeitsplatzlandkarte gestaltete sich aufgrund der Skepsis von Seiten der MitarbeiterInnen schwierig. Ein Wechsel auf einen anderen Arbeitsplatz bedeutete gegebenenfalls Abstriche beim Gehalt, da in den einzelnen Produktionsabteilungen unterschiedliche Lohnniveaus gelten. Die Implementierung der Arbeitsplatzlandkarte verunsicherte die MitarbeiterInnen auch dahingehend, als dass die gewohnte Betriebspraxis bisher darin bestand, die MitarbeiterInnen auf einem bestimmten Arbeitsplatz zu belassen: *„(...) Er hat sein ganzes Leben an einem Arbeitsplatz verbracht - 30, 35 Jahre, weiß zwar, dass er die Leistung nur mehr mit Mühe schafft, will aber nichts verändern. Weil er Angst hat vor Veränderung. Weil er möglicherweise mehr Probleme auf dem neuen Arbeitsplatz hat, auch wenn es körperlich einfacher ist. (...) Aber er kennt die Arbeitsabläufe nicht. (37-40, 246-247) Zudem fiel es vielen MitarbeiterInnen schwer, einem Arbeitsplatzwechsel zuzustimmen, da ein solcher Wechsel als Herabsetzung wahrgenommen wurde „(...) Er hat zusätzlich das Problem, das psychische Problem, weil sich herumspricht, ‚Aha du bist schon auf dem Aussteigerarbeitsplatz.“ (248-249)*

Um die Bereitschaft der MitarbeiterInnen für einen Arbeitsplatzwechsel zu erhöhen, war in den letzten zwei Jahren Überzeugungsarbeit erforderlich – gemeinsam mit dem Betriebsrat, ohne den das Gelingen nur schwer möglich gewesen wäre. Es ging darum *„(...) den Leuten klar zu machen, dass das jetzt nicht negativ ist, wenn er auf einen anderen Arbeitsplatz kommt, sondern es dient seiner Arbeitsplatzsicherheit und es hilft dem Betrieb ihn zu halten, ohne dass man in Konflikt mit (...) dem oberen Management des Konzerns kommt, das dann sagt ‚Das kann nicht sein, der bringt keine Leistung, den müssen wir austauschen.““ (65-70)*

Gemeinsam mit dem Betriebsrat und durch erste Erfahrungen Einzelner gelang es, die MitarbeiterInnen für einen Arbeitsplatzwechsel zu gewinnen. Neben der Imagekorrek-

tur wurde auch die Gehaltsfrage in Form von Betriebsvereinbarungen mit Übergangsfristen und Abstufungen geregelt „ (...) so dass jemand, durch so eine Veränderung (...), möglichst nicht in irgendwelche finanziellen oder sonstigen Schwierigkeiten kommt.“ (310-312)

### **Der Einsatz der Arbeitsplatzlandkarte zeigt Wirkung**

Der Einsatz der Arbeitsplatzlandkarte zeigt deutlich Wirkung. Die Anzahl der Kurz- und Langzeitkrankenstände ist gesunken, und die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen kann durch den Wechsel auf einen anderen Arbeitsplatz gehalten werden. „(...) Wir haben Mitarbeiter gehabt, die körperlich belegte Probleme hatten (...) und nicht mehr arbeiten konnten. Auf dem neuen Arbeitsplatz kommt es nun zu keinen Ausfällen mehr. Das funktioniert. Er erfüllt jetzt im Sinne der Firma 100% seine Leistung, nur halt an einem anderen Arbeitsplatz. Das hätte ich selbst jetzt auch nicht erwartet.“ (282-286)

„Momentan herrscht Zufriedenheit aller Beteiligten“ (318) Man geht auch davon aus, dass die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen deutlich gestiegen ist. Die Erhebung der MitarbeiterInnenzufriedenheit erfolgt erneut im Zuge der Evaluierung psychischer Belastungen.

## **Chancen, Herausforderungen, Anregungen**

### **„Jeder Abgang ist ein Verlust“**

Ein wesentlicher Grund, ältere MitarbeiterInnen halten zu wollen, ist die Erfahrung. „(...) Erfahrung kann durch theoretisches Wissen nicht ersetzt werden. Das ist nicht möglich, in keinem Bereich. Und genau das ist es, was eine Firma auszeichnet. (...) Es ist ein Vorteil, wenn möglichst viel Betriebs-, Berufs- oder Tätigkeitserfahrung gesammelt wird und auch möglichst lange erhalten wird, weil das möglicherweise gewisse Prozesse wesentlich beschleunigt und vereinfacht. Jeder Abgang ist ein Verlust. (...) Auch bzgl. Einschätzungen im Vergleich von Situationen, die schon mal stattgefunden haben, wo anderen oder jüngeren jede Erfahrung fehlt.“ (145-158)

### **„Im Angestelltenbereich wird das Ganze ein bisschen schwieriger“**

Als eine große Herausforderung wird die Situation älterer MitarbeiterInnen in anderen Bereichen erachtet. Es wird befürchtet, dass durch die steigenden technischen Anforderungen und durch den steigenden Leistungsdruck ältere MitarbeiterInnen überlastet sind und nicht mehr in der Lage sein werden, die erforderliche Leistung zu erbringen und daher wenig Möglichkeiten bestehen sie zu halten. „(...) Die Evaluierung eines Arbeitsplatzes in einem Produktionsbetrieb ist ja noch relativ einfach, aber in einem komplexen Umfeld wie im Angestelltenbereich, wird das Ganze ein bisschen schwieriger. (...) Das sind keine Tätigkeiten mehr, die so greifbar sind. (...) Irgendwann stellt sich die Frage ‚Okay, mit diesem Geld kriege ich zwei junge MitarbeiterInnen, die die



*vierfache Leistung von diesem Mann bringen.' Welches Argument haben Sie dann noch diesen Mann zu halten? "* (125-129)

Zusätzlich sieht man Probleme im KundInnenbereich aufgrund möglicher Generationenkonflikte *„(...) Wenn ein 65-Jähriger Vertreter was verkaufen will und es sitzt ihm ein 20-Jähriger gegenüber, dann denkt der sich ‚Was will mein Großvater mir da verkaufen?‘ Es wäre wahrscheinlich kein Problem, wenn sich zwei Kumpels treffen, die gleich alt sind und der eine sagt ‚Du pass auf, ich hab ein super Angebot für dich, machen wir da was.‘“*

Ob und wie diese *Herausforderungen* angegangen werden können, ist noch nicht ganz geklärt. Die Bereitschaft, auch in diesen Bereichen tätig zu werden, ist auf der Managementebene des Betriebs vorhanden, allerdings stehen Veränderungen auf Konzernebene bevor, aufgrund derer die Zukunft der Productive Ageing-Aktivitäten ungewiss erscheint *„(...) Ich kann eigentlich nicht sagen, ob das überhaupt in der Form erhalten bleibt bzw. weitergeführt wird. Ich persönlich ja, unser Werk unser Management ja, aber was der neue Konzern will, das steht in den Sternen.“* (138-141)

### **„Unterstützung von außen dankend annehmen“**

Aufgrund der gemachten Erfahrungen bei der Umsetzung von Productive Ageing-Aktivitäten werden für andere Unternehmen folgende Empfehlungen formuliert:

Unterstützung von außen sollte angenommen werden. Dies ermöglicht es, einerseits Alternativen in der Erarbeitung von Lösungen in Betracht zu ziehen und andererseits Unterstützung in der Analyse, Abwicklung und Umsetzung bestimmter Vorhaben zu erhalten. *„Die Hemmschwelle, sich für eine externe Betriebsberatung zu entscheiden, ist groß und besteht grundsätzlich darin, dass diese immer generell darauf abzielt, Kosten zu senken und die dafür einfachste Methode ist, Personal zu reduzieren. (...) Bei der FBB war das nicht der Fall, die hat von vorneherein eher darauf abgezielt, Arbeitsplätze zu sichern und es ging darum zu schauen, welche Modelle es gibt, die Leistung zu steigern und die Motivation zu heben. (...) Wir haben uns für diese externe Unterstützung entschieden, weil gewisse Dinge über unsere Kapazitäten gegangen sind. Wir hätten das allein in dem Umfang nicht machen können.“* (357-365, 197-198; 203-204)

Mitgenommen aus der Beratung durch die FBB hat man auch die Erkenntnis, dass langfristige Planung sinnvoll ist. *„(...) Wir haben gewisse Dinge einfach als gegeben hingenommen und dieses langfristige Denken war vorher nicht so da, man hat eher so von (...) Jahr zu Jahr gelebt. Aber wirklich mal eine Vorschau zu halten, wie entwickelt sich das weiter, wo komme ich hin und worauf muss ich achten (...) das ist schon durch die FBB entstanden.“* (368-372)

Nicht zuletzt braucht es die Unterstützung der Geschäftsleitung und auch die richtige Person an der entscheidenden Stelle, um entsprechende Aktivitäten im Bereich Productive Ageing umsetzen zu können. Denn *„(...) für viele Personalverantwortliche zählt*

die Umsetzung der Vorgabe. Menschliche Schicksale gelten als Privatsache.“ (398-400)

### **„Eine Strafzahlung, (...) also das ist ein bisschen wenig“**

Öffentliche Förderungen, aber auch gesetzlich verpflichtende Aktivitäten, wie z.B. die Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen werden als zentral erachtet. Zum einen erleichtert es bestimmte Vorhaben intern durchzusetzen, zum anderen tragen sie dazu bei, MitarbeiterInnen halten zu können und somit Beitragszahlungen sicherzustellen.

*„(...) Setze ich ältere Dienstnehmer frei, weil sie keine Leistung mehr erbringen, sind diese am Arbeitsmarkt (...) und sie werden nichts Gleichwertiges mehr finden. (...) Unterm Strich ist es für alle interessant, weil die Beitragszahlungen kommen von arbeitenden Menschen.“ (403-408)*

Im konkreten Fall zeigen sich beispielsweise positive Auswirkungen von Förderungen bei der betrieblichen Weiterbildung: Weiterbildungen von älteren MitarbeiterInnen werden leichter genehmigt bzw. werden ältere MitarbeiterInnen zusätzlich aufgefordert sich weiterzubilden, da es dafür Förderungen gibt.

Generell ist die Empfehlung, den Fokus mehr auf Sensibilisierungsarbeit und auf das Aufzeigen positiver Möglichkeiten zu legen, anstatt bspw. in Form von Strafzahlungen bei der Freisetzung von älteren MitarbeiterInnen auf Sanktionen zu setzen.

## 5.3 Fallbeispiel: Unternehmen B

### *Unternehmensprofil<sup>7</sup>*

Dieses Unternehmen, ebenfalls angesiedelt in einer österreichischen ländlichen Region, ist seit 2001 als Tochter einer größeren Gruppe (gesamt 1.200 MitarbeiterInnen) in der Automobil-Zulieferproduktion tätig. Sie beschäftigt an die 550 Beschäftigte. 54 % der Beschäftigten sind jünger als 35 Jahre. Das Unternehmen gliedert sich in Geschäftsführung, Produktentwicklung, unterstützende Fachbereiche, Werkzeugbau und Zulieferproduktion.

In der Zulieferproduktion sind 170 MitarbeiterInnen beschäftigt. Innerhalb der Zulieferproduktion wird zwischen den Bereichen Montage (hochautomatisierte Produktionsanlagen), Stanzproduktion und Produktionsumfeld (Qualitätssicherung, Messtechniker, Technikbetreuung, Wartung) unterschieden. Davon sind 110 MitarbeiterInnen fix in einem Schichtbetrieb. Bei den Montageanlagen gibt es MaschinenführerInnen und BedienerInnen, wobei als BedienerInnen hauptsächlich Frauen tätig sind, *„(...) da die*

---

<sup>7</sup> Befragt wurde die für die Zulieferproduktion der Firma verantwortliche Person.

*Frauen lernfähiger und von der Fingerfertigkeit viel geschickter sind."* (305-306). Im Fokus der folgenden Ausführungen steht die Zulieferproduktion.

Um Spitzen und Schwankungen abzudecken und um MitarbeiterInnen zu rekrutieren, wird auch mit LeiharbeiterInnen gearbeitet. Allerdings ist *„(...)‘Hire and fire’, gar nicht unsere Strategie. Wir haben auch eine sehr starke Lehrlingsausbildung, mit dem Ziel, Fachkräfte selbst auszubilden, um sie langfristig zu behalten – das zieht sich durch die ganze Firma."* (186-189) Denn *„(...) unsere Produktion ist wirklich eine Hochleistungsproduktion (...) und die Basis dafür sind gut qualifizierte, sehr engagierte und loyale Mitarbeiter, und aus dem heraus wird in die Mitarbeiter investiert und da ist es schon wichtig, dass man das langfristig im Blick hat."* (77-80)

## *Productive Ageing im Betrieb*

### **„Job Rotation ist Alltag bei uns“**

Körperliche Belastungen waren in der Zulieferproduktion von Anfang an ein Thema.

*„(...) Bei uns werden die Mitarbeiter körperlich sehr gefordert, weil wir sehr hohe Taktzeiten haben. Die, die bei der Anlage stehen, kommen körperlich sehr unter Druck und daher war das für mich immer schon ein Thema und wir haben uns einen Zugang über Job Rotation geschaffen."* (39-42)

Pro Maschinenanlage gibt es ein Team von 2-6 Personen mit MaschinenführerInnen und BedienerInnen. Innerhalb dieser Teams wechseln sich die MitarbeiterInnen zwischen belastenden und weniger belastenden Arbeitsplätzen ab. *„(...) Wir können es [die Belastungen, Anm.] nicht wedgdiskutieren, aber wir können zumindest die Dauer durch einen häufigeren Arbeitsplatzwechsel reduzieren."* (128-129) Ältere Personen werden zusätzlich gezielt jenen Teams zugeteilt, bei denen die Belastung in Summe nicht so hoch ist. Allerdings wird darauf geachtet, dass es keinen Bereich gibt, wo nur ältere MitarbeiterInnen tätig sind. *„(...) Wir haben, bezogen auf die Altersstruktur, immer durchmischte Teams."* (251-252)

Auch wird großer Wert darauf gelegt, die Arbeitsplätze ergonomisch sinnvoll zu gestalten. Die Montageanlagen, an denen produziert wird, werden selbst gebaut. Dadurch besteht die Möglichkeit, unter Aufsicht eines Ergonomie-Experten beim Bau der Anlagen auf ergonomische Aspekte besonders Rücksicht zu nehmen.

Im Rahmen der Möglichkeiten wird innerhalb der Zulieferproduktion auch versucht, zum Zwecke der Belastungsminimierung auf andere Bereiche auszuweichen, wie z.B. Nachkontrollbereich, Qualitätssicherungsbereich etc. Allerdings decken die dafür zur Verfügung stehenden Plätze den Bedarf nicht ab. *„(...) und deshalb ist eine Ausweitung ganz wichtig."* (172)

## Von Job Rotation zur Arbeitsplatzlandkarte

*„Ich habe mich durch die Job Rotation ganz laienhaft mit Productive Ageing beschäftigt. (...) Parallel dazu ist das Thema dann über das Personalbüro eingeleitet worden, ob wir Interesse hätten, zu diesem Thema ein Projekt abzuwickeln.“ (38-45)*

Bei dem erwähnten Projekt handelt es sich um ein FBB-Projekt mit dem Schwerpunkt Productive Ageing. Bereits vor diesem Projekt gab es eine FBB, bei der es bezogen auf das gesamte Unternehmen, um das Thema ‚Krisenbewältigung‘ ging. *„(...) Wie organisiert man sich im Falle einer Krise, um mit der Belegschaft gut durchtauchen zu können. Was gibt es für Szenarien?“ (52-53)* ‚Ältere in der Produktion‘ kam bereits im Zuge der ersten Beratung als Thema immer wieder auf. Da die gemachten Erfahrungen positiv waren, war man an einem Folgeprojekt interessiert. Der Kontakt zum AMS bestand aufgrund der guten Verbindung des Personalleiters mit der Ansprechperson im AMS.

Gezielt sollten im Rahmen dieses Projekts die Zulieferproduktion und im Speziellen die MitarbeiterInnen im Schichtbetrieb (Anzahl 110) in den Blick genommen werden. Es wurde eine Projektgruppe gegründet, die sich aus dem Personalleiter und den Leitern des Qualitätsmanagement, der Organisationsentwicklung und der Zulieferproduktion sowie dem Betriebsrat zusammensetzte.

Bei der Entwicklung der Arbeitsplatzlandkarte für die Zulieferproduktion wurden alterskritische und lernkritische Belastungen definiert, die Arbeitsplätze in Einstiegs-, Umstiegs-, Entwicklungs- und Ausstiegsarbeitsplätze klassifiziert und mit der Altersstruktur verknüpft. Das Projekt endete mit der Erkenntnis, dass es notwendig ist, den Einsatz der Arbeitsplatzlandkarte über das gesamte Unternehmen auszuweiten, da die Anwendung in der Zulieferproduktion allein nicht ausreicht. *„(...) Die Begrenzung auf meinen Bereich war ein Prototyp. (...) Die Arbeitsplatzlandkarte passt, aber ich bin da einfach zu schwach, wenn ich nur in meinem Bereich ausweichen kann, wenn jemand es körperlich nicht mehr schafft. (...) Es gibt in so einem Unternehmen ja zig Bereiche wie z.B. Haustechnik, Vertrieb, Lager, wo die körperlichen Belastungen geringer sind.“ (93-104, 138-140)* Mit dem Abschluss des Projekts wurde die Ausweitung der Arbeitsplatzlandkarte auf das gesamte Unternehmen vereinbart.

Als weitere Aktivität im Bereich Productive Ageing wird die gesetzlich verpflichtende Evaluierung psychischer Arbeitsbelastungen genannt, wodurch zukünftig auch die psychischen Belastungen und der Umgang damit vermehrt in den Blick genommen werden sollen.

## „Alle Werkzeuge sind vorhanden“

Durch das FBB-Projekt ist es im Rahmen der Projektgruppe erstmals gelungen, eine offene Diskussion über das Thema zu führen und dadurch alle Bereiche für das Thema einer alternden Belegschaft zu sensibilisieren. *„(...) Was für uns wirklich sehr, sehr interessant war, war die Belegschaftsstrukturanalyse. So eine detaillierte Analyse und so eine Sicht auf die Dinge hat man bisher nicht gehabt. Das war schon mal ein ganz*

*guter Einstieg. Da war uns klar, für uns ist das ein Thema, darum müssen wir es angehen. (...) Wir kriegen mit der Zeit eine alterszentrierte Belegschaft und da wird es umso wichtiger, dass wir das im Griff haben (...) Was aus meiner Sicht auch ganz klar raus gekommen ist, ist dass die Problemlösung nicht allein in meinem Bereich liegt, sondern die ganze Gruppe verantwortlich ist.“ (256-259, 67-69, 136-137)*

Auch wenn man sich mit Abschluss der FBB darauf einigen konnte, das Instrument der Arbeitsplatzlandkarte unter Anleitung der Personalabteilung auf das gesamte Unternehmen auszuweiten, ist das bis zum Zeitpunkt der Befragung nicht erfolgt. *„(...) Wir haben in ersten Gesprächen schon sehr viel gute Ideen gehabt was möglich wäre, (...). Alle Werkzeuge sind vorhanden, wir wissen wie wir für uns die Struktur abbilden müssen, die Arbeitsplatzlandkarte gestalten würden, also wie wir vorgehen würden, aber der nächste Schritt es zu tun und es auszuweiten, das ruht.“ (150-154)*

Da eine Ausweitung auf das gesamte Unternehmen noch nicht erfolgt ist, kann bzgl. der Wirkung der initiierten Aktivitäten auf das Unternehmen und die Belegschaft nicht wirklich eine Aussage getroffen werden. Für die Belegschaft hat sich durch das FBB-Projekt und durch das Instrument der Arbeitsplatzlandkarte nicht viel verändert. Denn *„(...) wir haben es immer schon so gemacht. Wir haben bei unseren Anlagen immer Job Rotation gehabt. Wir haben zu unseren Mitarbeitern immer schon einen guten Bezug gehabt. Wenn einer ein Problem hat, schauen wir, wie wir das ändern können.“ (175-178)*

## *Chancen, Herausforderungen, Anregungen*

### **Besonnenheit, Erfahrung, Beständigkeit**

Älteren Beschäftigten wird die Eigenschaft zugeschrieben, in schwierigen Situationen Ruhe zu bewahren, was in Folge in Verbindung mit den vorhandenen Erfahrungen ermöglicht, das Richtige zu tun. Da die MitarbeiterInnen in der Regel jung ins Unternehmen gekommen sind und das Unternehmen interessiert ist, die MitarbeiterInnen lang zu halten, wird die dadurch vorhandene Beständigkeit als ein großer Vorteil gesehen.

*„(...) Dadurch, dass wir die MitarbeiterInnen lang bei uns haben und gut kennen, wissen wir genau, was ihnen zuzutrauen ist – von der Belastung her, vom Know-how her.“ (192-194)* Die Bindung an das Unternehmen ist zentral. Gilt es neue MitarbeiterInnen einzustellen, ist beispielweise die Nähe zum Unternehmen ausschlaggebend.

*„(...) Was uns wichtig ist, ist dass die MitarbeiterInnen aus dem näheren Umfeld sind. (...) Durch das ergibt sich auch eine gewisse Bindung an das Unternehmen. (...) Und da nehmen wir schon mal den einen oder anderen Älteren, wenn er für uns geeignet erscheint. (...) Jedoch würden wir ihn als Maschinenführer nicht einsetzen, wenn er älter ist.“ (220-226)*

### **„Unterm Strich ist es ein Problem“**

Neben den physischen Belastungen werden technologische Veränderungen und der psychische Druck auf ältere Beschäftigte als weitere Herausforderungen identifiziert. Dadurch, dass es sich um eine hochtechnologisch ausgerichtete Produktion handelt, sieht man ältere MitarbeiterInnen durch den damit verknüpften stattfindenden technologischen Wandel besonders gefordert. Hinzu kommt der psychische Druck aufgrund des Produktions-, Stückzahl- und Qualitätsdrucks. *„(...) Das kommt speziell bei Maschinenführer vor, wo wir positive Ergebnisse je Schicht haben wollen. (...) Da gibt es auch keine leichteren Vorgaben für ältere Mitarbeiter. Da sind wir konsequent über alle gleich. (...) Die psychische Belastung, wenn man merkt, dass die Arbeitsbelastung zu hoch wird, wenn man merkt, dass man nicht mehr mitkommt, ist groß. Der Stress, bezogen auf die Arbeitsplatzsicherheit, wenn man das nicht mehr schafft, ebenfalls. Jüngere können es geschickter, schneller und flexibler machen.“* (201-204, 115-118)

Die Tatsache, dass die Anlagen so konzipiert sind, dass die dafür notwendige Arbeitsleistung unabhängig vom Befinden der MitarbeiterInnen konstant zu halten ist, führt dazu, dass *„(...) älter werdende Personen eine Belastung darstellen. (...) Dass ein Mitarbeiter in der Produktionswelt schwächer wird, langsamer wird, unterschiedliche Lebenszyklen hat, darauf wird bei unseren Anlagen nicht eingegangen. Grundsätzlich stellt eine älter werdende Person ein Problem für uns dar. Wir haben versucht mit Productive Ageing zwangsweise irgendwelche Nischen zu finden, um sie halten zu können. Unterm Strich ist es aber ein Problem.“* (292-297)

### **„Keinen Bereich bewusst ausschließen“**

In Hinblick auf die Umsetzung von Productive Ageing-Aktivitäten in Unternehmen sollten diese nicht auf einen Unternehmensbereich beschränkt bleiben, sondern auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet werden. *„(...) Es wird nicht funktionieren, wenn die Nachbarabteilung oder andere Bereiche sagen ‚Wir haben kein Interesse, (...) du musst selber schauen‘.“* (243-245) Vielmehr muss es darum gehen, Einsatzmöglichkeiten von älteren MitarbeiterInnen im gesamten Unternehmen auszuloten.

Bezogen auf das Instrument der Arbeitsplatzlandkarte sollte man mitdenken, dass ein Arbeitsplatzwechsel für die Betroffenen auch als Diskriminierung wahrgenommen werden kann. *„(...) Wenn du mal da drinnen bist, dann bist du eh schon am Abstellgleis.“* (250-251) Dem kann bspw. mit altersdurchmischten Teams entgegengewirkt werden.

## 5.4 Fallbeispiel: Unternehmen C

### *Unternehmensprofil<sup>8</sup>*

Bei diesem Unternehmen handelt es sich um ein Wohn- und Pflegeheim im städtischen Gebiet. Insgesamt gibt es in der Region drei Standorte, die zentral verwaltet werden. Es gibt die Bereiche Pflegedienst mit 8 Teams, die auf 8 Stationen arbeiten, den Wirtschaftsbereich mit Küche, Reinigung und Wäscherei, den Verwaltungsbereich und den Bereich der Haustechnik. Insgesamt sind ca. 250 MitarbeiterInnen beschäftigt, davon 155 im Pflegebereich. Die Hälfte der Beschäftigten ist über 45 Jahre alt. In der Pflege sind hauptsächlich Frauen beschäftigt, etwa 10 % sind männliche Pflegekräfte. Beim Großteil der MitarbeiterInnen liegt eine mittlere Ausbildung (Lehre/Matura) vor.

Die Führung des Wohn- und Pflegeheims ist auf zwei Personen aufgeteilt (kollegiale Führung). Eine Person ist für den Pflegebereich zuständig, die zweite Person für den Wirtschafts- und Verwaltungsbereich.

### *Productive Ageing im Betrieb*

#### **„Was kann man tun, um die MitarbeiterInnen bis zur Pensionierung arbeitsfähig zu halten“**

Der hohe Altersdurchschnitt der MitarbeiterInnen war der ausschlaggebende Grund, sich mit dem Thema alternde Belegschaft gezielt auseinanderzusetzen. In den nächsten 15 Jahren wird mindestens die Hälfte der derzeitigen Belegschaft in Pension gehen. Es stellte sich die Frage, wie es gelingen kann, die MitarbeiterInnen so lang wie möglich arbeitsfähig zu halten und auf die Zukunft vorbereitet zu sein. *„(...) Was kann man tun, um die bestehenden MitarbeiterInnen bis zur Pensionierung möglichst arbeitsfähig zu halten (...) und dass man beim Einstellen von Personal verstärkt auf einen guten Personalmix achtet.“* (17-22)

Die für den Pflegebereich verantwortliche Person setzt sich bereits seit Jahren intensiv mit dem Thema Gesundheitsförderung auseinander. Nach Teilnahme der Führungskräfte an themenrelevanten Seminaren besteht eine gemeinsame Sicht für die Relevanz des Themas.

---

<sup>8</sup> Befragt wurde die für den Pflegebereich verantwortliche Person.

## Von der Sensibilisierungsarbeit zur konkreten Umsetzung diverser Aktivitäten

Sensibilisiert durch die Auseinandersetzung mit dem Thema Gesundheitsförderung wurde man durch eine Präsentation bei der „Arge Pflegeheime“ auf die Möglichkeit der Nutzung der FBB über das AMS aufmerksam. So konnte in Folge zum Thema „Gesundheitsförderung“ und „Erhalt der Arbeitsfähigkeit“ ein FBB-Projekt gestartet werden.

Die Projektgruppe bestand aus dem Führungsteam und dem Betriebsrat. Miteinbezogen wurde zusätzlich die mittlere Managementebene, die als Übersetzerin nach unten aktiv werden sollte.

Neben den Themen Personalplanung (Pensionsmonitoring, Berücksichtigung der Alters- und Belegschaftsstruktur bei Einstellungen), Personalentwicklung (Qualifikation sichern, MitarbeiterInnen binden), Ergonomie (Sensibilisierung der MitarbeiterInnen, Arbeitsfähigkeitsmanagement) war auch das Thema Führung (alters- und lebensphasengerechte Arbeitsbedingungen gestalten und als Führungsaufgabe verankern, systematische Führungskräfteentwicklung) von zentraler Bedeutung.

Konkret wurde das Instrument des MitarbeiterInnenfördergesprächs entwickelt, das vom MitarbeiterInnengespräch zu unterscheiden ist. Das MitarbeiterInnenfördergespräch findet nach längerer Abwesenheit (4 Wochen) von MitarbeiterInnen statt, oder wenn innerhalb eines halben Jahres dreimal oder öfter ein Krankenstand eintritt. Das MitarbeiterInnenfördergespräch beinhaltet eine Standortbestimmung „(...) *Der Inhalt des Gesprächs ist nicht die Ursache, warum jemand weg war. (...). Es geht darum, wie es dem Mitarbeiter geht. Fühlt er sich in der Lage sich im Team, im Betrieb zu integrieren? Und was mir ganz wichtig ist: Ich will mir vom Mitarbeiter abholen, was er jetzt ganz speziell von uns braucht. Ist die Dienstzeit okay? Ist das Beschäftigungsausmaß okay? Wie schaut es mit dem Absolvieren von Nachtdiensten aus?*“ (45-46)

Inhaltlich geht es um Themen, die im Rahmen der Gesundheitsförderung von Relevanz sind, wie Arbeitszeit, Beschäftigungsausmaß, Hebehilfen, Coaching und Supervision. Auch Themen wie Weiterbildungsmöglichkeiten sind Teil vom MitarbeiterInnenfördergespräch. Während das MitarbeiterInnengespräch von den leitenden MitarbeiterInnen durchgeführt werden, wird das MitarbeiterInnenfördergespräch von der Personalleitung persönlich geführt.

Weiters wurden die Stationen gezielt mit Hilfsmitteln ausgestattet. „(...) *Wir haben sehr stark nachgerüstet mit den Hebehilfen, um die Wirbelsäulen zu entlasten, mit Aufstehhilfen für Heimbewohner, um die Arbeit leichter zu gestalten. (...)* Das war sicher auch ein Resultat des Projekts. (...) *Wir haben Coaching und Supervision für MitarbeiterInnen ausgeweitet, auch weil es der Wunsch der MitarbeiterInnen war. Für die leitenden Mitarbeiter haben wir ein regelmäßig stattfindendes Führungskoaching eingeführt.*“ (196-204)

Bei den leitenden MitarbeiterInnen wird in Form von Fortbildungsschwerpunkten das Thema Gesundheitsförderung immer wieder eingebracht. Zudem wird allen Mitarbeite-



rInnen die Möglichkeit geboten, während der Dienstzeit das Angebot einer Bioenergetikerin in Anspruch zu nehmen.

### **„Mittlerweile wissen sie, dass das einen anderen Hintergrund hat“**

Herausfordernd in der Umsetzung der einzelnen Aktivitäten war in erster Linie die Implementierung des MitarbeiterInnenförderungsgesprächs bzw. die Akzeptanz des Instruments bei den MitarbeiterInnen. Bereits bei der Entwicklung des Gesprächsleitfadens war klar, dass es sich um ein „heikles“ Instrument handelt *„(...) Ich habe mir vorbehalten das Gespräch selber zu machen, auch bei den Basis-MitarbeiterInnen (...), da ich gesehen habe, dass das ein sehr sensibles Thema ist und da braucht es Fingerspitzengefühl, damit da der Schuss nicht nach hinten los geht.“* (50-53)

Diese anfängliche Einschätzung hat sich dahingehend bestätigt, als dass die MitarbeiterInnen am Anfang dem Instrument gegenüber sehr skeptisch eingestellt waren. *„(...) Der Mitarbeiter meint, er muss jetzt Angst haben ‚Jetzt war ich drei Wochen im Krankenstand und jetzt muss ich zur Chefin und jetzt gibt es ein heftiges Gespräch‘ (...) und dass es als Sanktionierungsinstrument eingesetzt wird. (...) Genau das wollte ich aber nicht.“* (54-55, 71) Mittlerweile ist es laut Einschätzung der Leitung gelungen, die MitarbeiterInnen von der Absicht des Gesprächs zu überzeugen, nämlich dass es darum geht, das Befinden und den Bedarf der MitarbeiterInnen zu erheben, um in Folge darauf eingehen zu können. *„(...) Ich versuche da auch sehr flexibel zu sein, diese Wünsche dann auch sofort umzusetzen, auch in die Gegenrichtung, wenn der Mitarbeiter wieder mehr arbeiten will oder wieder mehr Nachtdienste machen will, dann reflektieren wir das aber noch einmal nach.“* (79-81)

### **„Die Krankenstände waren letztes Jahr auffallend rückläufig“**

Durch die diversen gesundheitsfördernden Angebote wie den verstärkten Einsatz von Hilfsmitteln (z.B. Hebehilfen) auf den Stationen, die Möglichkeiten der Belastungsreduktion durch das MitarbeiterInnenförderungsgespräch, durch das Einbringen des Themas Gesundheitsförderung in Form von Fortbildungsschwerpunkten bei leitenden MitarbeiterInnen und die Unterstützung durch Coaching, Supervision und Bioenergetik ist ein deutlicher Rückgang vor allem der kurzen Krankenstände zu verzeichnen. Im Falle von Langzeitkrankenständen, die meist auf größere gesundheitliche Beeinträchtigungen zurückzuführen sind (z.B. Bandscheibenvorfall, onkologische Erkrankungen) geht es vor allem darum, im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs die Unterstützungsmöglichkeiten von Seiten des Betriebs abzuklären. Dabei zeigt sich in 50 % der Fälle, dass es einer Vereinbarung hinsichtlich der Reduktion des Beschäftigungsausmaßes oder einer zeitlich begrenzten Befreiung vom Nachtdienst bedarf.

Auch wenn sich hinsichtlich der zukünftigen Problematik, dass ca. die Hälfte der Belegschaft zeitgleich in Pension gehen wird, im Vergleich zur Ausgangssituation faktisch wenig geändert hat, so gelingt es nach Abwicklung der FBB doch besser, den Personalmix auf den Stationen im Blick zu haben. *„ (...) Wenn interessante Bewerbungen da sind, schau ich mitunter schon auf das Alter. Dass ich sag ´Nein, auf der Station da*

*braucht es mal einen frischen Wind, da tun wir jetzt eine jüngere Mitarbeiterin her. Hingegen in einem anderen Team habe ich relativ junge Mitarbeiterinnen, da passt auch mal eine ältere, reifere Mitarbeiterin.“ (102-106)*

## *Chancen, Herausforderungen, Anregungen*

### **„Die Stabilität des Alters ist ein Vorteil“**

Lebenserfahrung, Charakterbildung, Berufserfahrung und Stabilität sind jene Eigenschaften, die älteren MitarbeiterInnen zugeschrieben und vor allem für die Tätigkeiten in der Altenpflege als wertvoll erachtet werden. Neben der Annahme, durch ein „*bodenständigeres Herangehen*“ (133) den Herausforderungen besser gewachsen zu sein, wird vermutet, dass ein höheres Alter auch besser zum KlientInnenprofil passt.

*„(...) Ein älterer Mitarbeiter wird vom Klienten vielleicht auch eher akzeptiert, es wird leichter etwas angenommen wie von einem ganz jungen, wo der Heimbewohner mit 90 sagt ‚Ja was werden Sie mir erzählen‘. Für die Altenpflege halte ich es einen Vorteil, wenn er älter ist. (...) Wobei ich die jungen auch nicht missen möchte, auch den jungen Beitrag braucht es. Es braucht beides.“ (133-137)*

Ältere MitarbeiterInnen scheinen auch bereitwilliger und mit weniger Widerstand immer wieder auch belastende Tätigkeiten durchzuführen „(...) *Junge Mitarbeiter sind z.T. weniger belastbar als ältere mangels Berufserfahrung. Ein junger Mitarbeiter schreit gleich mal ´Njet´, wenn er drei Nächte in einem Stück machen muss. Der ältere Mitarbeiter sagt ‚Was regt ihr euch denn auf, das haben wir früher auch gemacht.‘ Der junge Mitarbeiter geht mehr in Richtung work-life-balance, der ältere Mitarbeiter ist einfach geprägt von der Zeit, in der er groß geworden ist.“ (118-122)*

### **„Die Belastbarkeit nimmt nicht ab, sie wird anders“**

Deutliche Unterschiede zwischen „alt“ und „jung“ zeigten sich auch bei der Umstellung von der handschriftlichen zur digitalen Dokumentation. „(...) *Bei der Umstellung auf die EDV hat man schon deutliche Unterschiede gesehen. Die jungen Mitarbeiter die spielen sich, die brauchen ein paar Stunden Einschulung und haben es. Der ältere Mitarbeiter braucht mehr Schulung, mehr Zeit, mehr Wiederholung.“ (110-113)*

Auch wenn im Fall der Neueinführung von Prozessen und Techniken die Erfahrung vorliegt, dass bei älteren MitarbeiterInnen mehr Überzeugungsarbeit notwendig ist, wird das dadurch ausgeglichen, dass Veränderungen schlussendlich überzeugt mitgetragen werden „(...) *Der ältere Mitarbeiter hinterfragt kritischer, (...) es braucht mitunter ein bisschen länger bis ich alle im Boot habe, aber wenn ich sie habe, dann funktioniert das 100 %. Weil dann trägt das der ältere Mitarbeiter stabiler mit als der jüngere.“ (124-127)*

## **Der Wissensverlust ist genauso problematisch wie die mangelnde Arbeitsfähigkeit**

Vor allem die Situation, dass in 15 Jahren die Hälfte der Belegschaft in Pension gehen wird, stellt das Wohn- und Pflegeheim vor große Herausforderungen. *„(...) Ich verliere das ganze Know-how. Das macht mir viel mehr Sorgen, wenn in einem Schwung (...) langgediente, wunderbar berufserfahrene Mitarbeiterinnen gleichzeitig in Pension gehen, das bedeutet für einen Betrieb Wissensverlust und das ist ein Problem.“* (140-143) Auch wenn es theoretisches Wissen darüber gibt, wie dieser Herausforderung begegnet werden kann (durch interne Wissenspools), kam es noch zu keiner konkreten Umsetzung. *„(...) Aber es schwirrt im Hinterkopf, weil das ist für mich fast gleichrangig wie arbeitsfähig zu bleiben. Weil das Wissen zu verlieren bedeutet für einen Betrieb einen enormen Wertschöpfungsverlust.“* (146-148)

### **„Da kann ich noch so viele Äpfel ins Büro stellen“**

Das Gelingen von Productive Ageing-Aktivitäten im Sinne positiver Auswirkungen auf das Unternehmen wird zentral von der Grundhaltung der Führungsebene abhängig gemacht. Bei der Unternehmensführung sollte ein *„ehrliches Wollen“* (239) dahinter stehen, *„(...) weil ansonsten irgendwelche Projekte drüber gestülpt werden, die unterm Strich gar nichts bringen. Da kann ich noch so viele Äpfel ins Büro stellen, deshalb wird der Mitarbeiter nicht weniger krank. (...) Die Art und Weise, wie ich führe, wie ich leite und was ich den Mitarbeiterinnen anbiete, ist für mich die gesundheitsförderndste Handlung überhaupt.“* (240-241, 157-158)

Damit die Productive Ageing-Aktivitäten auch greifen, wird die Information und Überzeugungsarbeit hin zu den MitarbeiterInnen als wesentlich gesehen. Besonders sollten mögliche Befürchtungen aufgegriffen und durch eine gute Informationspolitik entschärft werden *„ (...) Es geht darum, ein bisschen die Angst zu nehmen und Missverständnisse zu klären ‚Was kommt da auf mich zu?‘ ‚Werden wir mehr kontrolliert?‘ ‚Ist das jetzt eine neue Form der Sanktionierung?‘. Denn wenn ich den Mitarbeiter nicht erreiche, aus welchem Grund auch immer, kann ich tun was ich will, es wird sich nicht viel bewegen.“* (228-230, 256-257)

Von unternehmensbezogenen Gesundheitsaktivitäten wie gemeinsames Radfahren, Turnen oder Wirbelsäulengymnastik im Betrieb wird aufgrund entsprechender gemachter Erfahrungen eher abgeraten. *„(...) Meine Erfahrung ist, dass das der Mitarbeiter nicht sehr gerne annimmt, weil es firmengebunden ist (...) und weil man einfach nach 8 Stunden herausfordernder Arbeit froh ist, wenn man mal aus dem Umfeld weg kommt.“* (242-246, 250-251)

### **„Auf den langfristigen Gewinn aufmerksam machen“**

Das Setzen von Aktivitäten im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung gilt kurzfristig gedacht als kostspieliges Unterfangen. *„(...) Kurzfristig kostet es natürlich, wenn ich Hebehilfen ankaufe, Supervision und Coaching finanziere, Fortbildungen zum Thema Gesundheit anbiete, die Mitarbeiter motiviere, ‚Zuckerln‘ hinschmeiße. Das*

*kostet alles Geld (...) und da fängt die Angst von einem Betrieb ja an.“ (178-182, 173)  
Daher sollten Unternehmen auf den langfristig zu erzielenden (auch monetären) Nutzen von gesundheitsfördernden Aktivitäten aufmerksam gemacht werden, denn „(...) langfristig bringt es dem Betrieb Geld.“ (177)*

## 5.5 Fallbeispiel: Unternehmen D

### *Unternehmensprofil<sup>9</sup>*

Der Konzern ist aus der Genussmittelbranche und ist neben dem österreichischen auch am südosteuropäischen Markt präsent. Insgesamt sind im Unternehmen 550 MitarbeiterInnen beschäftigt. Der Fokus bei der Befragung lag auf einem der insgesamt vier Unternehmen, die dem Konzern zugeordnet sind. Dieses ist in einer ländlichen Region angesiedelt und beschäftigt in Summe 200 MitarbeiterInnen. Der Altersdurchschnitt der Belegschaft beträgt 48 Jahre. Die im Produktionsbereich tätigen MitarbeiterInnen verfügen über einen Lehrabschluss, etwa 20 % von den MitarbeiterInnen wurden angelernt. Im Verwaltungsbereich haben die MitarbeiterInnen Matura, etwa 20 % einen Hochschulabschluss. Zwei Drittel der Belegschaft werden in den nächsten 10 Jahren pensioniert. Es handelt sich um einen Produktionsbetrieb, an dem *„(...) aufgrund der technischen Komponente mehr Männer tätig sind.“ (431).*

### *Productive Ageing im Betrieb*

#### **Herausforderungen der nächsten Jahren: „Wie schaffen wir das?“**

Durch notwendige Änderungen in den Produktionsprozessen, die einen Austausch von Produktionsmaschinen mit sich brachten, ergaben sich Änderungen bzgl. der Abläufe, Funktionen und Kenntnisse. Ziel des Unternehmens ist es, die dafür notwendigen Qualifikationsanpassungen gemeinsam mit der bestehenden Belegschaft durchzuführen. *„(...) Wie schaffen wir Flexibilisierung gemeinsam mit unserer bestehenden Belegschaft? Sie so mitzunehmen, zu unterstützen, dass es nachhaltig hilft. Einfach wäre es, (...) mir neue Mitarbeiterinnen zu holen, das ist aber nicht die Politik des Unternehmens und ich glaube auch, dass das nicht der richtige Weg ist.“ (44-47)*

Im Rahmen des Gesundheitsmanagements des Konzerns wurde weiters folgender Themenkomplex als zentrale zukünftige Herausforderung identifiziert: der demografische Wandel, im Zuge dessen gesetzliche Anpassungen (Pensionsreform) erfolgen

---

<sup>9</sup> Befragt wurde die für das Personal am Standort und für den Gesundheitsbereich des gesamten Konzerns verantwortliche Person.

werden. „(...) *Ein Schichtarbeiter kann jetzt nicht ewig mit 58-60 in Pension gehen.*“ (34) Es stellte sich die zentrale Frage, wie den sowohl internen als auch externen Veränderungen mit der bestehenden Belegschaft begegnet werden kann.

### **Vom „Productive Ageing-Projekt“ zum Generationenmanagement**

Die Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen erfolgte durch die FBB, um das Angebot der FBB vorzustellen. Das Unternehmen nahm das Angebot an, um die oben formulierten Herausforderungen bearbeiten zu können, nämlich „(...) *Welchen Weg können wir gehen, um trotz demografischem Wandel, gesetzlicher Veränderungen und notwendiger Qualifikationsanpassungen motivierte Mitarbeiter bis zum letzten Tag zu haben?*“ (48-49)

Die im Zuge der FBB gegründete Projektgruppe setzte sich aus der Personalleitung des Standorts, der Personaldirektion Österreich (um auch die anderen Organisationen des Konzerns erreichen zu können), der Werkleitung des Standorts, dem Betriebsrat und aus einer Vertretungsperson pro MitarbeiterInnengruppe (SchichtleiterIn, erfahrene/unerfahrene MitarbeiterIn) zusammen.

Im Rahmen der FBB wurden u.a. eine Belegschaftsstrukturanalyse und eine Befragung der Belegschaft durchgeführt. Aus dem FBB-Projekt „Productive Ageing“ gingen zahlreiche Aktivitäten hervor:

- Gründung eines Gesundheits- und Sicherheitszirkels, der sich vierteljährlich zusammensetzt und seit seinem Bestehen sehr erfolgreich wirkt. Dabei werden sowohl physische wie psychische Aspekte abgedeckt. Ziel ist die Gesunderhaltung und die Erhöhung des Wohlbefindens der MitarbeiterInnen.
- Als konkrete Aktivitäten zum Thema „Gesundheit“ sind folgende zu erwähnen:
  - Betriebskantine: Schwerpunktwochen zum Thema „Schlafen“ und „Nachtschichtessen“; Angebot von Leichtmenüs (fleischlos, wenig Kalorien); halbe Portionen
  - Bewegungsangebote
  - Psychische Gesundheit (gesetzlich vorgeschriebene Arbeitsplatzevaluierung hinsichtlich psychischer Belastungen und Stress)
  - Prävention/Sensibilisierungsarbeit hinsichtlich belastender Faktoren (Was sind die Indikatoren? Worauf muss man achten?). Dies wird unterstützt durch entsprechende Arbeitsbedingungen (z.B. höhenverstellbare Schreibtische) und durch Thematisierung
- „Wie lernen Ältere?“: Mit dem durch die FBB erhaltenen Know-how kam es zur Anpassung des betriebsinternen Weiterbildungskonzepts. „(...) *Die Frage des ‚Warums‘ war eine große Frage beim Lernen. (...) Diese Generation braucht ganz einfach das ‚Warum‘ viel mehr als der Jüngere. Der Jüngere nimmt es an, es ist so. Der Ältere muss sagen ‚Warum muss ich das lernen?‘*“ (111-112, 117-119) Konzipiert wurde ein entsprechendes Weiterbildungskonzept für ältere MitarbeiterInnen

in jenen Bereichen, wo neue Maschinen zum Einsatz kamen. Mit dem Ansatz 70/20/10 erfolgte eine Anpassung zugunsten des „Lernens aus der Praxis“. 70 % dessen was erlernt wird, erfolgt aufgrund der Möglichkeit es in der Praxis auszuprobieren zu können, 20 % soll anhand von Beobachtungen bzw. durch Erfahrungen anderer erlernt werden und 10 % erfolgt durch theoretische Aneignung. Auch wurde die Gruppengröße zugunsten kleinerer Gruppen angepasst.

- Inanspruchnahme des Solidaritätsmodells (Arbeitszeitreduktion): Dabei handelt es sich um eine Beihilfe vom AMS, die gewährt wird, wenn im Falle einer Arbeitszeitreduktion einzelner MitarbeiterInnen neue Arbeitskräfte im Ausmaß der Reduktion eingestellt werden. Im konkreten Fall sind es fünf MitarbeiterInnen, die einen Tag weniger arbeiten, und eine zusätzliche Arbeitskraft, die von den erfahrenen MitarbeiterInnen eingeschult wird. Bei den fünf MitarbeiterInnen handelt es sich um ältere Personen, bei denen sich aufgrund der Schichtarbeit gesundheitliche Probleme ergeben haben. Durch die Arbeitszeitreduktion ist es möglich, sich eine Nachtschicht pro Woche zu ersparen.

Das Projekt „Productive Ageing“, das mit der FBB gestartet ist, wurde unter dem Titel „Generationenmanagement“ weiterentwickelt und befindet sich im dritten Jahr der Umsetzung *„(...) und spielt mittlerweile in sehr, sehr viele Bereiche hinein.“* (129-130) Der Name wurde geändert weil, ‚Alter‘ nicht allein am kalendarischen Alter festgemacht werden kann. *„(...) Die Frage, ‚Wer ist älter?‘ ist sehr personenspezifisch. Es gibt Personen, die sich mit 55 Jahren noch nicht älter fühlen und andere die mit 40 Jahren schon Beschwerden haben. Es hängt von der Einstellung des Einzelnen und von seinen Lebensumständen ab.“* (123-127)

### **„Was ist für uns das Richtige? (...) Ist das notwendig? (...) und Wie tun wir weiter?“**

Auch wenn anfangs von Seiten des Unternehmens bereits ein Bewusstsein bzgl. der zukünftigen Herausforderungen bestand, ergab sich die Schwierigkeit, aus dem breiten FBB-Angebot das für das Unternehmen Passende zu wählen. Auch erwies sich die Umsetzung von der Theorie in die Praxis und im Konkreten die Frage, wie die MitarbeiterInnen abgeholt werden können, als sehr langwierig und sollte verkürzt werden.

Schwierigkeiten ergaben sich auch durch den mit der FBB einhergehenden bürokratischen Aufwand. *„ (...) Wir wussten noch gar nicht in welche Richtung es geht und mussten schon Details weitergeben, z.B. wieviel Mannstunden braucht es. (...) Das musste dann jemand tun und da ist die Ressource schon auch ein Thema.“* (244-247)

Nach Abschluss des Projekts stellte sich bald die Frage, ob eine Folgeberatung möglich wäre. *„(...) Das war dann sehr abrupt aus und dann steht man ziemlich alleine da, das muss ich schon sagen. Das AMS kann nichts mehr bieten. Die Firmen selber auch nicht. (...) Wenn eine Firma nicht so dahinter ist wie wir, (...) dann droht so ein Projekt irgendwann zu versandeln, (...) weil einfach nichts Nachhaltiges geblieben ist, weil man nicht nachhakt.“* (259-260, 263-266)

### **„Wir haben die großen Antworten bekommen“**

Die eindeutigsten Ergebnisse der gesetzten Aktivitäten zeigen sich im Gesundheitsbereich: Im Jahresdurchschnitt werden 15 % aller Menüs als Leichtmenüs ausgegeben; 10 % der MitarbeiterInnen konsumieren keine vollen Menüs mehr *„(...) Gerade im Arbeiterbereich ist das eine große Errungenschaft, das muss ich sagen.“* (158-159)

Im letzten Jahr sind über 50 Personen beim Wien-Marathon mitgelaufen, das sind 10 % der Belegschaft. Um die Teilnahme nachhaltig zu unterstützen wurden Teams gebildet, die den Marathon gemeinsam gelaufen sind. Die Bereitschaft zur erneuten Teilnahme sollte dadurch erhöht werden.

Im Bereich der Weiterbildung entwickelten sich die Ergebnisse der TeilnehmerInnenbefragung deutlich ins Positive. *„(...) Zum Beispiel hat ein Mitarbeiter geschrieben: ‚Ich bin seit 30 Jahren im Unternehmen, aber so ein tolles Training hatte ich noch nie.‘* (194-195) Aufgrund der positiv gemachten Erfahrungen mit dem veränderten Weiterbildungskonzept blieb es nicht nur auf ältere MitarbeiterInnen und Bereiche beschränkt, wo neue Maschinen zum Einsatz kamen, sondern es wurde auf die gesamte Belegschaft und auf alle Bereiche ausgedehnt. Neben der deutlichen Verbesserung für die Belegschaft selbst, die sich dadurch äußert, als dass die Bereitschaft der Teilnahme an Weiterbildungen deutlich gestiegen ist, zahlt es sich auch für das Unternehmen aus. *„Die Geschäftsführung hat gesehen, dass das Gelernte jetzt besser und schneller angewandt wird.“* (200)

Die durch das Solidaritätsmodell ermöglichte Arbeitszeitreduktion einzelner MitarbeiterInnen lässt einerseits die zur Verfügung stehenden Ressourcen gleich bleiben. Andererseits wird die neu hinzugekommene Person durch erfahrene MitarbeiterInnen angeleitet und kann in das Tätigkeitsfeld hineinwachsen. Das ist im vorliegenden Fall von besonderem Vorteil, da es bis vor kurzem keine passende formale Ausbildung gab (Lehrberuf) und daher das Anlernen zum Großteil unternehmensintern durch die Wissensweitergabe erfahrener MitarbeiterInnen erfolgte.

Am Anfang des Projekts waren Krankenstände dahingehend ein Thema, als dass davon ausgegangen wurde, dass sich die Zahl jährlich erhöhen wird. *„(...) Wir sind nun im Jahr vier noch auf der gleichen Durchschnittszahl wie vor 4 Jahren, obwohl unsere Mitarbeiter im Durchschnitt älter sind.“* (389-390) D.h. die Erhöhung der Krankenstände konnte durch die gesetzten Aktivitäten verlangsamt werden.

Die FBB hat durch ihr professionelles und flexibles Angebot dazu beigetragen *„(...) ein Bauchgefühl mit Zahlen zu hinterlegen. Wir hatten Fakten, die man oft auch braucht, um bei der Geschäftsführung Dinge voranzutreiben. Und wir haben uns selbst auch upgeskillt, d.h. wir konnten uns als Verantwortliche (...) mit mehr Wissen ausstatten und dadurch selbstbewusster in die richtige Richtung gehen. Die FBB ist ein Anstoß, weiter zu denken und breiter zu gehen und nicht den ersten kurzfristigen Weg zu gehen. (...) Ich glaube es wäre ohne FBB ein Personalprojekt geblieben. So ist es eine ganzheitliche Maßnahme geworden.“* (206-213, 216-217)

## *Chancen, Herausforderungen, Anregungen*

### **Erfahrung, Loyalität und Besonnenheit**

Ein zentraler Grund, warum das Unternehmen großes Interesse hat, seine MitarbeiterInnen bis zur Pension zu halten, liegt in der Erfahrung. Dieser Aspekt fällt aufgrund der Tatsache, dass die MitarbeiterInnen bis vor kurzem das notwendige Wissen ausschließlich im Unternehmen erwerben konnten, nochmal deutlicher ins Gewicht. In diesem Zusammenhang von Relevanz ist die bei den erfahrenen MitarbeiterInnen festgestellte hohe Bereitschaft, dieses Wissen auch weiterzugeben. Dies wiederum ist möglicherweise durch die hohe Loyalität dieser Personengruppe dem Unternehmen gegenüber erklärbar. Daher erfolgt der Einsatz von gemischten Entscheidungsteams ganz bewusst. Nicht zuletzt wird auch geschätzt, dass ältere MitarbeiterInnen in schwierigen Situationen besonnen reagieren und basierend auf Erfahrung die richtigen Entscheidungen treffen. Das Einstellen älterer MitarbeiterInnen wird aufgrund der vorherrschenden Alterspyramide eher vermieden. „ (...) *Es ist beim Rekrutieren nicht so, dass es ein no go ist, aber dafür brauche ich auch eine gute Alterspyramide.*“ (372)

### **„Die Nachtschicht ist eine Riesenherausforderung“**

Durch den Anstieg des Pensionsantrittsalters steigt die Problematik der Nachtschichtarbeit in der bestehenden Form. Die finanziell attraktive Gestaltung der Nachtschichtarbeit (30 % Zuschlag, steuerfrei) erschwert es MitarbeiterInnen, trotz der Möglichkeit der Reduktion von Seiten des Unternehmens, Nachtschichten tatsächlich zu reduzieren. „ (...) *Auch wenn der Mitarbeiter vom Unternehmen die Möglichkeit bekäme nicht in der Nachtschicht zu arbeiten, kann er sich das z.T. finanziell nicht leisten.*“ (285-286)

Verschärft hat sich die Problematik aufgrund der Pensionsreform. Während es vorher die besten 15 Jahre waren, die für die Pensionsberechnung herangezogen wurden, bedeuten nun „ (...) *die 40 Jahre Durchrechnung, dass es nicht nur momentan ein Nachteil ist, sondern ich habe einen Nachteil solange ich lebe, wenn ich die letzten 5 Jahre keine Nachtschicht mehr mache. (...) Und da gibt es das Dilemma ‚Was ist mir meine Gesundheit wert versus was brauche ich‘.*“ (295-296, 305-306) Das Solidaritätsmodell hilft zum Teil dieses Dilemma abzufedern. „ (...) *Der Mitarbeiter bekommt die Hälfte dessen was er verliert vom Staat Österreich refundiert, und das ist natürlich etwas wo er sagt ‚Okay ich gebe was, ich bin bereit dafür, aber ich bin nicht bereit den vollen Verlust alleine zu tragen‘.*“ (309-311)

Weiters werden gesetzliche Rahmenbedingungen als einschränkend empfunden, wie z.B. die Begrenzung der Möglichkeit der finanziellen Beteiligung der MitarbeiterInnen an einer Firmenpension. Trotz bestehender Förderprogramme im Gesundheitsbereich fehlt die Förderung von Aktivitäten im Gesundheitsbereich, die vom Unternehmen selbst initiiert wurden, wie z.B. die Bereitstellung von Impfstoffen. Während die Beschäftigten als Person hier eine Förderung erhalten, muss ein Unternehmen die Kosten selbst tragen.



### **„Keine Parallelprozesse entstehen lassen, die nicht die ‘needs’ treffen“**

Als Anregung für andere Unternehmen wird die Wichtigkeit der Einbindung der zentralen AkteurInnen betont. *„(...) Die Geschäftsführung muss ins Boot, sogar ans Ruder. Der Betriebsrat muss ins Boot. Die Belegschaft muss abgeholt werden, die MitarbeiterInnen müssen rein geholt und befragt werden.“* (394-396)

Auch sollte Productive Ageing nicht Thema einzelner Personen sein, sondern Thema des gesamten Standorts. Zentral dabei ist die Firmenkultur *„(...) Es muss in der Kultur verankert sein: ‚Ältere sind wichtig‘.“* (397-398) Erfahrung und das „Generations-Miteinander“ müssen wertgeschätzt werden *„(...) Also nicht gegeneinander, sondern miteinander. Ich glaube das ist das Wichtigste. (...) Gemischte Entscheidungsteams, die die ältere Generation bewusst heranziehen, ist etwas, was jedem Unternehmen hilft.“* (399-400, 365-367)

### **Anreizsysteme, Förderungen, Sensibilisierungsarbeit**

Bezogen auf die Problematik der Nachtschicht sollten die Anreizsysteme überdacht werden (z.B. ein Altersteilzeitmodell für NachtschichtarbeiterInnen, finanzielle Unterstützung). *„(...) Wenn der Mitarbeiter nicht mehr in der Schicht arbeiten kann und das Unternehmen ganz verlassen muss, dann landet er zu 100 % beim Staat und dann stellt sich schon die Frage was das kostet, all die Leute in den letzten 2-3 Jahren beim AMS, weil sie es einfach nicht mehr schaffen.“* (311-315) Auch sollten Investitionen von Unternehmen in MitarbeiterInnen gefördert, ein Bonus-System bei der Beschäftigung von älteren Personen eingeführt und ältere Beschäftigte selbst unterstützt werden, die sich neuen Herausforderungen stellen (z.B. Umschulungen). *„(...) Auch der 45-Jährige muss noch 20 Jahre arbeiten und es sollte nicht von vorneherein heißen, ‚du bist zu alt‘. Ich glaube, da muss sich in der Gesellschaft auch noch viel tun.“* (419-421)

Aufgrund des demografischen Wandels wird die Notwendigkeit gesehen, dass sich jedes Unternehmen mit Productive Ageing auseinandersetzt. *„(...) Die Frage ist, wie können wir dieses Wissen auch in allen Unternehmen einbringen. Und wie können wir dieses Wissen so verankern, dass es auch eine Wertschätzung dafür in der Gesellschaft gibt.“* (423-427)

## 5.6 Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Empfehlungen an das AMS

### *Unternehmensprofile*

Drei der vier Fallbeispiele sind Unternehmen, die Teil eines Konzerns bzw. Standorte größerer Unternehmen sind. Ein Unternehmen ist eigenständig tätig. Die Standorte bzw. das Unternehmen beschäftigen zwischen 150 und 550 MitarbeiterInnen. Es handelt sich um drei Produktionsbetriebe aus den Branchen Stein und Keramik, Automobil, Genussmittel und einem sozialen Dienstleistungsunternehmen (Wohn- und Pflegeheim, Fallbeispiel C). Während drei der vier Fallbeispiele einen hohen Altersdurchschnitt bei der Belegschaft aufweisen, ist der Altersdurchschnitt bei einem der Unternehmen unterdurchschnittlich hoch (Fallbeispiel B).

### *Beratungsanlässe*

Die Anlässe, sich mit Productive Ageing auseinanderzusetzen waren einerseits (krisenbedingte) wirtschaftliche Einbrüche, Veränderungen in Produktionsabläufen und in Folge die Frage, was das für die Belegschaftszusammensetzung bedeutet. Andererseits stellte sich aufgrund der alternden Belegschaften die Frage, wie die Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen trotz körperlich anspruchsvoller Arbeit, veränderter gesetzlicher Rahmenbedingungen und demografischen Wandels so lang wie möglich erhalten werden können.

### **Schlussfolgerungen**

- Aufgrund des hohen Altersdurchschnitts in den Unternehmen (Ausnahme Fallbeispiel B) geht es vordergründig um das Halten von älteren MitarbeiterInnen und wenig bis gar nicht um die Frage der Rekrutierung von Älteren.
- Die in allen vier Fallbeispielen umgesetzten Aktivitäten können als Anpassungsstrategie interpretiert werden. Auch wenn die Aktivitäten präventiv ausgerichtet sind, geht es aufgrund von demografischen Veränderungen (alternde Belegschaft) in allen vier Fallbeispielen um den Erhalt der Leistungsfähigkeit der älteren MitarbeiterInnen, um den Erhalt der Produktivität sowie um die Sicherung des betriebs- und produktionsrelevanten Erfahrungswissens der älteren Beschäftigten.

In keinem der Fallbeispiele sind Strategien erkennbar, die sich ursächlich aus der generellen strategischen Ausrichtung der Organisation heraus erklären lassen, wie z.B. durch den gezielten Einsatz Älterer, der strategischen Nutzung des Erfahrungswissens oder der Umsetzung organisationaler Gleichbehandlungspolitik.

- Externe veränderte Rahmenbedingungen, wie der demografische Wandel und gesetzliche Veränderungen (Pensionsreform), kombiniert mit internen Veränderungsprozessen, führen dazu, dass Unternehmen in Bezug auf ältere MitarbeiterInnen reagieren und Alternativen zur vorangegangenen betrieblichen Praxis der Frühpen-sionierung anzudenken beginnen (vgl. auch DB 2010, 101ff).

### **Empfehlung an das AMS**

- Zukünftige Beratungsangebote beispielsweise im Rahmen des geplanten „Impulsprogrammes für Betriebe“ sollten so ausgerichtet sein, dass sie auf die Relevanz von Productive Ageing für eine gewinnbringende, langfristig vorausschauende und nachhaltige Unternehmensstrategie hinweisen. Die Unternehmen sollten dahingehend beraten werden, präventive Schritte zu setzen, um bestimmte altersbezogene Problematiken abzuschwächen bzw. erst gar nicht entstehen zu lassen. Aktivitäten wie Rekrutierung, Arbeitsfeldvergrößerung (Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation), Qualifizierung, Wissensmanagement, Gesundheitsschutz sollten also nicht erst für eine bestimmte Altersgruppe in Betracht gezogen werden, sondern über das gesamte Erwerbsleben hinweg angeboten und praktiziert werden.

### *Motive der Unternehmen für Productive Ageing*

Der Grund, ältere Beschäftigte im Unternehmen halten zu wollen, liegt bei allen vier Beispielen in erster Linie darin, dass die durch die langjährige Zugehörigkeit angesammelte Erfahrung und das Wissen der MitarbeiterInnen einen sehr hohen Wert für die Unternehmen darstellen. Hohe körperliche und psychische Belastungen und der Umgang damit sowie diverse Qualifikationsrisiken (alterstypischer Leistungswandel, Dequalifikation, Qualifikationsanpassungen aufgrund der Einführung neuer Produktionsprozesse) gelten als die zentralen Herausforderungen. Neben dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit (Gesundheit und Qualifikationen) wird der Wissenstransfer als ebenso zentral erachtet.

Gleichzeitig ist bei allen vier Unternehmen bzw. bei den für Personalfragen Verantwortlichen eine Haltung vorherrschend, die mit dem Zitat aus dem Fallbeispiel B „(...) *Hire and Fire ist nicht unsere Strategie*“ auf den Punkt gebracht werden kann. Fallbeispiel A und B nennen auch die Wichtigkeit der regionalen Verankerung der MitarbeiterInnen, die bspw. bei der Rekrutierung vor dem Alter gereiht wird.

### **Schlussfolgerungen**

- In allen vier Fallbeispielen steht im Zusammenhang mit älteren MitarbeiterInnen das Thema Gesundheit an erster Stelle.

Wie aus der Literatur bekannt, lassen sich erkrankungsbedingte Einschränkungen

des beruflichen Leistungsvermögens älterer ArbeitnehmerInnen keineswegs als alterstypischer Automatismus interpretieren, sondern können oftmals auf berufs- und tätigkeitsbezogene Belastungs- und Beanspruchungsprozesse zurückgeführt werden (vgl. Ilmarinen 1995, 28f). Alle vier Unternehmen haben in diesem Sinne reagiert und haben Aktivitäten gesetzt, um die Belastungssituation der Beschäftigten zu verringern.

- Neben dem erhöhten Gesundheitsrisiko sind alle vier Fallbeispiele mit Qualifikationsrisiken (wenn auch unterschiedlicher Art) konfrontiert:
  - Alle vier Fallbeispiele sind dem Qualifikationsrisiko ausgesetzt, das sich aus dem mit dem Alternsprozess verbundenen individuellen Leistungswandel ergibt:

„Auch wenn es insgesamt keinen oder nur einen sehr geringen Zusammenhang zwischen kalendarischem Alter und Produktivität gibt, erfolgt mit dem Alter der sog. „alterstypische Leistungswandel“, wonach sowohl ein Anstieg als auch ein Abfall in der Arbeitsleistung erfolgt: Mit dem Alter nimmt die Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie die der geistigen Beweglichkeit, Umstellungsfähigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Arbeitsgedächtnis und selektive Aufmerksamkeit ab. Demgegenüber bleibt die Lernfähigkeit als solche im Grundsatz erhalten. Auch das Allgemeinwissen ist „altersneutral“, ebenso wie die Konzentrations- und Merkfähigkeit. Darüber hinaus nehmen insbesondere Qualifikationsmerkmale wie Erfahrungswissen, Urteilsvermögen, Verantwortungsbewusstsein, Genauigkeit und Zuverlässigkeit zu.“ (Naegele/Sporket 2010, 453)

Dieses Wissen aus der Literatur deckt sich mit den Erfahrungen, die die Unternehmen in Zusammenhang mit älteren MitarbeiterInnen machen.
  - Fallbeispiel A: Hier zeigte sich die Gefahr der Dequalifikation aufgrund von oft jahre- bzw. jahrzehntelang ausgerichteten Qualifikation auf nur einzelne Arbeitsvorgänge oder Handgriffe. Nicht geübtes Leistungspotenzial wird entwertet, und die berufliche Flexibilisierung dadurch stark eingeschränkt. In diesem Fall war viel Überzeugungsarbeit notwendig, um die MitarbeiterInnen vom Nutzen eines Arbeitsplatzwechsels zu überzeugen.
  - Fallbeispiel C/D: Hier bestand die Gefahr des Qualifikationsrisikos, das im Zuge des Einsatzes neuer Technologien und/oder neuer Organisationskonzepte entstehen kann. Durch die Anpassung der Weiterbildungsaktivitäten auf die Art des Lernens von älteren Menschen wurde dieses Risiko in beiden Fällen minimiert.
- Die Notwendigkeit der Weiterbildung älterer Beschäftigter wird steigen. Die Anpassung der Qualifikation durch „externe Anpassung“, indem ältere Beschäftigte durch junge mit aktuellen Qualifikationen ersetzt werden, wird einer „internen Anpassung“ der Qualifikationen über Weiterbildungsmaßnahmen weichen müssen, da zukünftig insgesamt die Erwerbsquote älterer ArbeitnehmerInnen zunehmen wird.

- Das erfordert einerseits, die Motivation zu Weiterbildung und lebenslanges Lernen bereits bei jüngeren MitarbeiterInnen früh zu verankern, damit kontinuierliches Training auch im Alter zum Normalfall wird. Andererseits ist eine qualitative Veränderung bei der Weiterbildung von älteren Beschäftigten erforderlich. Hier ist ein hoher Praxisanteil sinnvoll, der am besten durch berufsbegleitende Weiterbildungen am Arbeitsplatz gewährleistet werden kann.

### **Empfehlungen an das AMS**

- Ein besonderes Augenmerk sollte auf Unternehmen gelenkt werden, deren zentrale Tätigkeitsfelder sich durch hohe physische Arbeitsanforderungen, belastende und gefährliche Arbeitsumgebung oder mangelhaft organisierte Arbeit beschreiben lassen und die gleichzeitig auf das von den MitarbeiterInnen erworbene Know-how und deren Erfahrung angewiesen sind. Denn diese Unternehmen sind besonders gefordert, rechtzeitig mit entsprechenden Aktivitäten gegenzusteuern. D.h. es gilt in der Beratung einerseits auf die aktuelle Situation zu reagieren und bspw. Arbeitsplätze altersangemessen zu gestalten, andererseits sollte die Beratung auf die Miteinbeziehung von altersspezifischen Stärken und Einschränkungen in die langfristige Planung hinwirken.
- In den Beratungen sollte auf die Förderung arbeitsintegrierter Qualifikation hingewirkt werden, wodurch Job Enrichment und Job Enlargement ermöglicht werden. Dadurch kann den Qualifikationsrisiken, die bspw. durch die Einführung neuer IKT und Organisationsprozesse aber auch durch einen Arbeitsplatzwechsel entstehen können, sinnvoll begegnet werden. Weiters kann die Beratung dazu beitragen, dass die MitarbeiterInnen frühzeitig motiviert werden, sich während ihrer gesamten Lebensarbeitszeit weiterzubilden, und Weiterbildung einen höheren Praxisbezug erhält.
- Die Unterstützung der Unternehmen und die Förderung der MitarbeiterInnen hinsichtlich unterstützender Aktivitäten für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bzw. um ihren erhöhten Qualifikationsrisiken entgegenzuwirken, sollten beibehalten und weiter ausgebaut werden.
- Geht es in der Beratung um die Sicherung von betriebs- und produktionsrelevantem Erfahrungswissen der älteren Beschäftigten, kann das Instrument altersgemischter Teams auch durch Instrumente wie die betriebsrelevante Wissensanalyse der MitarbeiterInnen und Mentoringmodelle ergänzt werden.

### ***Umsetzung und Wirkung: FBB und Productive Ageing***

Die FBB hat allen vier Unternehmen die Möglichkeit geboten, die konkreten Anliegen zu bearbeiten und passende Instrumente zu entwickeln. Neben der Belegschaftsstrukturanalyse, die z.T. letzte Zweifel bzgl. der Sinnhaftigkeit eines solchen Projekts besei-

tigen konnte, wurde Sensibilisierungsarbeit geleistet, Wissensvermittlung betrieben, MitarbeiterInnenbefragungen und Unternehmensanalysen durchgeführt, Instrumente wie Arbeitsplatzlandkarte, MitarbeiterInnenfördergespräch oder Weiterbildungskonzepte entwickelt und Gesundheitsaktivitäten gesetzt.

Während bei einem Unternehmen nach Beendigung des Projekts in einem Unternehmensbereich die geplante Ausweitung auf das ganze Unternehmen bisher noch nicht erfolgt ist (Fallbeispiel B), bei einem zweiten Unternehmen der Einsatz des Instruments der Arbeitsplatzlandkarte zwar praktiziert wird, aber aufgrund von Veränderungen an der Konzernspitze eine Weiterentwicklung ungewiss ist (Fallbeispiel A), konnten zwei Unternehmen wichtige Impulse aus der FBB aufgreifen und eine unternehmensweite Ausweitung und Implementierung erzielen (Fallbeispiele C und D). Konkret wurden ergonomische Investitionen und Ernährungsumstellungen in der Kantine vorgenommen, Sport- und Coaching- sowie Supervisionsangebote ausgebaut, Gesundheits- und Sicherheitszirkel eingerichtet, das Generationenmanagement eingeführt, interne Weiterbildungskonzepte angepasst und Job-Rotation eingerichtet.

Die FBB zeigte Alternativen auf und ermöglichte längerfristige Perspektiven. MitarbeiterInnen konnten gehalten werden, und sind durch den Wechsel auf andere Arbeitsplätze wieder leistungsfähig. Auch ist die Krankenstandanzahl bei (kurzen) Krankenständen rückgängig bzw. gleichbleibend und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen nahm zu.

Die FBB wirkte auch weiter, indem entwickelte Werkzeuge, wie z.B. der MitarbeiterInnen-Fragebogen für die Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz herangezogen und weitere AMS-Angebote wie das Solidaritätsmodell oder die Altersteilzeit genutzt wurden.

Die FBB wird von allen vier Unternehmen bezogen auf die Inhalte besonders positiv und als wertvoll und zentral für die Umsetzung und Weiterentwicklung von Productive Ageing-Aktivitäten bewertet. Generell wird sie als professionell, durchdacht, flexibel bzgl. des Bedarfs, bereichernd, unterstützend und begleitend beschrieben. Als weniger positiv wird der bürokratische Aufwand und die fehlende Nachbetreuung bewertet.

## **Schlussfolgerungen**

- Durch die aktive Kontaktaufnahme seitens der FBB konnten Unternehmen da abgeholt werden, wo sie gerade standen.
- Durch das breite und flexible Angebot der FBB erhielten die Unternehmen einerseits die von ihnen nachgefragte Unterstützung (z.B. Beratung bzgl. Qualifizierung), sie wurden darüber hinaus aber auch auf Themen aufmerksam, die sie trotz Relevanz für das Unternehmen zuvor nicht bewusst im Blick hatten (Erweiterung durch Productive Ageing, Fallbeispiel A, D).
- In allen vier Fallbeispielen gelang es der FBB einerseits die Dringlichkeit des Themas für die Unternehmen aufzuzeigen (u.a. durch die Belegschaftsstrukturanalyse

se), andererseits konnten konkrete Instrumente (Arbeitsplatzlandkarte, MitarbeiterInnenfördergespräch, Weiterbildungskonzept, Gesundheitszirkel, Ernährungsumstellung in der Kantine, sportliche Aktivitäten) erarbeitet werden, die in drei der vier Unternehmen nach wie vor im Einsatz sind und weiterentwickelt bzw. zu einer Gesamtstrategie ausgebaut wurden (Fallbeispiel A, C und D).

- Die FBB stellte eine wichtige Unterstützung hinsichtlich der Sensibilisierung innerhalb des Unternehmens dar, stärkt bereits Vorhandenes und förderte langfristige Planung und Nachhaltigkeit.
- Der Erfolg der FBB schafft und stärkt das Vertrauen in öffentliche Institutionen (AMS).
- Fehlt unternehmensintern die Unterstützung von der Unternehmensspitze bzw. wird keine Gesamtstrategie verfolgt, droht die Gefahr, dass initiierte Aktivitäten und eine Ausweitung bzw. Anpassung von Aktivitäten, trotz zu verzeichnender Erfolge, zum Erliegen kommen (Fallbeispiel A und B).

### **Empfehlungen an das AMS**

- Während in den Fallbeispielen eine Konzentration auf betriebliche Gesundheitsförderung auffällt, sollte in der zukünftig geplanten Impulsberatung (als FBB-Nachfolgeinstrument) im Sinne der Nachhaltigkeit eine Ausweitung auf andere Handlungsfelder empfohlen werden: Rekrutierung, Qualifikations- und Kompetenzentwicklung, Wissensmanagement, Laufbahngestaltung, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation, Entlohnungssysteme, Bewusstseins- und Einstellungswandel.
- Die Sinnhaftigkeit der Entwicklung von Prototypen/Modellen, die auf einen Unternehmensbereich begrenzt bleiben, ist fraglich, denn eine Ausweitung ohne weitere Begleitung scheint gefährdet (Fallbeispiel B). Auch reicht die Beratung für einen Unternehmensbereich (z.B. Produktion) oft nicht aus, um mögliche Lösungen auch für andere Bereiche (z.B. Vertrieb) zu finden. Herausforderungen in anderen Bereichen erfordern andere Lösungen (Fallbeispiel A).

Daher sollten den Unternehmen grundsätzlich gesamtstrategische Beratungen angeboten werden. Gelingt das nicht, ist es ratsam, die Unternehmen explizit auf die Risiken und Gefahren einer „begrenzten/isolierten“ Beratung aufmerksam zu machen.

- Um der Gefahr des Abbruchs von Productive Ageing-Aktivitäten entgegenzuwirken, wäre die Einführung von Folgeberatungen bzw. follow-ups bei zukünftigen Beratungsangeboten des AMS sinnvoll. Dies würde die Nachhaltigkeit der Beratungen erhöhen.

## *Ältere Beschäftigte: Chancen und Herausforderungen*

Älteren Beschäftigten werden als positive Eigenschaften neben der Erfahrung und dem Wissen Besonnenheit, Beständigkeit, Stabilität und Loyalität zugeschrieben. Eigenschaften, die für alle vier Unternehmen trotz unterschiedlicher Tätigkeitsfelder von hoher Relevanz sind und aufgrund langfristiger Zielsetzungen und Erfolgskriterien Investitionen rechtfertigen, die vor allem die Abnahme der körperlichen Leistungsfähigkeit auffangen bzw. mindern helfen sollen. Unterschiedlich werden ältere MitarbeiterInnen bzgl. der KundInnenbetreuung bewertet: Während im Vertrieb ein höheres Alter eher als Nachteil gesehen wird (Fallbeispiel A), wird es im sozialen Dienstleistungsbereich (Pflege, Fallbeispiel C) als Vorteil gesehen und besonders geschätzt.

Trotzdem bleiben für die Unternehmen in Bezug auf ältere Beschäftigte Herausforderungen gerade in Bezug auf die körperliche Leistungsfähigkeit bestehen. Wenn es hier nicht gelingt, innerhalb des Unternehmens andere, weniger körperlich belastende Betätigungsfelder ausfindig zu machen und die MitarbeiterInnen trotz finanzieller Einbußen von einem Arbeitsplatzwechsel zu überzeugen, sind der Optimierung Grenzen gesetzt (Fallbeispiel B, A). Auch erschweren es bestimmte Regelungen wie die Nachtschichtarbeitsregelungen gerade für ältere MitarbeiterInnen, präventiv „vernünftige“ Entscheidungen zu treffen. Die Reduktion der Nachtschichtarbeit ist aufgrund empfindlicher finanzieller Auswirkungen sowohl auf das gegenwärtige Gehalt als auch auf die Pensionshöhe für viele Beschäftigte keine Option (Fallbeispiel D). Wissensmanagement und die Anpassung der Qualifikationen aufgrund erfolgter Veränderungsprozesse (z.B. IKT, Umstellungen in Produktionsprozessen) werden als weitere Herausforderungen genannt, allerdings mit dem Bewusstsein, dass diesen Herausforderungen unternehmensintern begegnet werden kann (Fallbeispiel A, C).

### **Schlussfolgerungen**

- Die Notwendigkeit der Auseinandersetzung von Seiten der Unternehmen mit einer alternden Belegschaft birgt die Chance mit sich, das u.a. durch die Politik der Frühpensionierung transportierte negative Altersbild (unter der Annahme, Ältere wären weniger produktiv und leistungsfähig) in der Arbeitswelt durch gegenteilige Erfahrungen zu korrigieren, indem sich die Leistungsfähigkeit der älteren MitarbeiterInnen zeigt und die Chancen und Vorteile durch ältere MitarbeiterInnen (Erfahrung, Loyalität, Stabilität, Besonnenheit) erkannt werden.

### **Empfehlungen an das AMS**

- In der Arbeitswelt und somit auch in den Beratungsangeboten des AMS macht es Sinn, den Begriff der älteren ArbeitnehmerInnen kontextbezogen zu verwenden, weil Unterschiede relevant sind, die sich aus den konkreten Arbeitsbedingungen ergeben. Als Orientierung kann das Qualifikationsniveau herangezogen werden. Die Grenze zur Einstufung in die Gruppe der Älteren ist dann niedrig, wenn das



schulische wie berufliche Qualifikationsniveau niedrig, der Grad der Anforderungen und Arbeitsbelastungen hoch, in der Arbeit nur geringe Möglichkeiten für individuelle Dispositionen bestehen und häufig technische-organisatorische Veränderungen stattfinden (vgl. DB 2010, 93).

- Eine verstärkte Konzentration auf Sensibilisierungsarbeit und die „Korrektur“ vorherrschender Altersbilder ist erforderlich. Dabei kann der Fokus auf die Förderung des „Kompetenzmodells“, das die spezifischen Kompetenzen (altersspezifischer Leistungswandel, Stabilität, Erfahrung, Verantwortung, Besonnenheit, Loyalität) älterer ArbeitnehmerInnen in den Mittelpunkt stellt, gelegt werden. Das „Defizitmodell“ (ältere ArbeitnehmerInnen seien weniger innovativ, leistungsfähig und belastbar als jüngere) sollte hingegen gezielt in Frage gestellt und durch konkrete Beispiele widerlegt werden.
- Die Förderung überbetrieblicher Ansätze entlang von Wertschöpfungsketten oder in Form von Verbänden durch Job-Rotation oder überbetriebliche Karrieren könnte angedacht werden.

### *Unternehmensinterne Voraussetzungen und Risiken für Productive Ageing*

Von allen vier Unternehmen wird bezogen auf das Gelingen von Productive Ageing-Aktivitäten auf die zentrale Rolle der Geschäftsleitung hingewiesen. Ist in der Unternehmenskultur eine Wertschätzung gegenüber Älteren verankert und liegt an oberster Stelle ein „*ehrliches Wollen*“ (Fallbeispiel C, 239) vor, können gesetzte Aktivitäten greifen. Seitens der Unternehmen wird auch betont, dass die Begrenzung von Aktivitäten auf einzelne Unternehmensbereiche nicht sinnvoll ist, da dies Handlungsmöglichkeiten einschränkt und initiierte Aktivitäten zum Erliegen bringen kann (Fallbeispiel B).

Neben der Miteinbeziehung und Sensibilisierung relevanter AkteurInnen wie Betriebsrat und Bereichsleitung ist vor allem die Miteinbeziehung und Überzeugungsarbeit gegenüber den MitarbeiterInnen zentral. Erst dann können Wirkungserfolge erzielt werden.

In allen vier Beispielen wurde von Seiten der MitarbeiterInnen den gesetzten Aktivitäten anfänglich Skepsis entgegengebracht (Fallbeispiel C) bzw. mit Widerstand begegnet (Fallbeispiel A): Analyseinstrumente wie z.B. das MitarbeiterInnenfördergespräch wurden als Observierungsinstrument interpretiert. Tätigkeitsänderungen im Zuge von Arbeitsplatzwechsel führten zu Lohn- und Statusverlusten und wurden als diskriminierend wahrgenommen. Erst mittels Information, Transparenz und der Miteinbeziehung von Belegschaftsvertretung und MitarbeiterInnen in die Planung und Umsetzung von Aktivitäten konnten diese Vorbehalte überwunden und die MitarbeiterInnen vom Nutzen der Aktivitäten überzeugt werden.

Durch die Einführung von altersdurchmischten Teams sollte die Gefahr von Altersdiskriminierungserfahrungen eingedämmt werden, die u.a. durch den Einsatz bestimmter Instrumente (Arbeitsplatzlandkarte) provoziert werden können.

Auch wird von den Unternehmen empfohlen, Unterstützung von außen (wie z.B. durch die FBB) anzunehmen, da Erkenntnisse gewonnen, Alternativen aufgezeigt und Unterstützung geleistet werden können (Fallbeispiel A).

### Schlussfolgerungen

- Die positive Haltung der Geschäftsführung gegenüber Productive Ageing-Aktivitäten, die Ausweitung der Aktivitäten auf das gesamte Unternehmen und die Mitnahme der MitarbeiterInnen durch aktive Kommunikation und Miteinbeziehung werden von den Unternehmen als die zentralen Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung identifiziert.
- Das Thema Altersdiskriminierung wurde in zwei der vier Fallbeispiele (A und B) thematisiert, die sich in Form der sog. „*alterssegmentierten Aufgabenzuweisung*“ (Naegele/Frerichs 2004, 86) zeigte. Darunter ist die altersspezifische Zuweisung bestimmter Aufgabengebiete zu verstehen, wonach nach Einschätzung des altersspezifischen Leistungsvermögens Arbeitsaufgaben zugeteilt und ältere ArbeitnehmerInnen aus bestimmten Aufgabengebieten ausgeschlossen werden (vgl. Bender 2010, 174).

Während es im Fallbeispiel A erst durch argumentative Anstrengungen gelang, der erfolgten Stigmatisierung aufgrund der Zuteilung zu bestimmten Arbeitsplätzen entgegenzuwirken, konnte im Fallbeispiel B diese Form der Diskriminierungserfahrung durch altersgemischte Teams abgeschwächt werden.

### Empfehlungen an das AMS

- Bei zukünftigen Beratungsangeboten sollte berücksichtigt werden, dass das Aufgreifen und die Miteinbeziehung möglicher Befürchtungen und Anliegen der Belegschaft zentral sind, um die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Implementierung von Aktivitäten zu erhöhen bzw. sicherzustellen.
- Selbst die Art der Bezeichnung von Instrumenten der Beratung kann zu Stigmatisierungen führen, wie z.B. die Bezeichnung des Arbeitsplatzes als „Ausstiegsarbeitsplatz“ beim Instrument der Arbeitsplatzlandkarte (Fallbeispiel A). Daher empfiehlt es sich, die Bezeichnung von Instrumenten hinsichtlich eines möglichen diskriminierenden/stigmatisierenden Charakters zu prüfen.
- Bei der Anwendung von Instrumenten sind auch die Rahmenbedingungen in Hinblick auf negative Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen zu berücksichtigen und wie dem begegnet werden kann (z.B. kann der Wechsel des Arbeitsplatzes durch

den Einsatz des Instruments der Arbeitsplatzlandkarte zu negativen Auswirkungen auf Gehalt und Status führen).

### *Anregungen von Seiten der Unternehmen bzgl. Rahmenbedingungen*

Um Unternehmen die Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen zu erleichtern, sollten unterstützende Anreizsysteme geschaffen werden. Als Negativbeispiel werden die Regelungen bzgl. der Nachtschichtarbeit in Kombination mit der Pensionsreform hervorgehoben, die Beschäftigte in ein Dilemma von gesundheitlichen versus finanziellen Aspekten bringen. Um dieses Dilemma abzuschwächen, wird eine Möglichkeit darin gesehen, Altersteilzeitmodelle anzubieten, die mit finanzieller Unterstützung gekoppelt werden sollten (Fallbeispiel D).

Gesetzlich verpflichtende Aktivitäten wie die Evaluierung psychischer Belastungen werden als sinnvoll und unterstützend erachtet, auch um unternehmensinterne Vorhaben besser vorantreiben zu können (Fallbeispiel A).

Strafzahlungen garantieren nach Meinung der Unternehmen nicht, um Betriebe zu motivieren, Ältere zu beschäftigen bzw. sich mit dem Thema Productive Ageing auseinander zu setzen. Anreize, auch im Sinne von Belohnung, werden als deutlich sinnvoller erachtet. Förderungen für Unternehmen, die in MitarbeiterInnen investieren, wie z.B. durch Weiterbildung, als auch für Einzelpersonen sollten weiterhin angeboten bzw. ausgebaut werden.

Nicht zuletzt sollte verstärkt Sensibilisierungsarbeit bzgl. vorherrschender Altersbilder betrieben und bezogen auf die Notwendigkeit von Investitionen auf den (langfristigen) Nutzen aufmerksam gemacht werden.

## 6. Literatur

Arbeiterkammer (Hg.) (2013): Arbeitsmarkt im Fokus. Arbeitsmarktanalyse des 1. Halbjahres 2013. Mit Spezialteil zum Thema: Ältere und gesundheitlich beeinträchtigte Menschen.

Bellmann, Lutz/ Kistler, Ernst /Wahse, Jürgen (2003): Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitschrift. Das Parlament, B20/2003, 12.05.2003, S. 26-34

Bender, Saskia-Fee (2010): Age-Diversity: Wertschätzung statt Abwertung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? In: Brauer Kai, Clemens Wolfgang (2010): Zu alt? „Ageism“ und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten. VS Verlag

Biffel, Gudrun/ Pfeffer, Thomas/ Altenburg, Friedrich (2013): Diskriminierung in Rekrutierungsprozessen verstehen und überwinden. Schriftenreihe Migration und Globalisierung. Donau-Universität Krems. Department für Migration und Globalisierung.

Böhne, Alexander (2008): Rekrutierung Älterer im Fokus betrieblicher Personalpolitik. Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 22, Iss. 3, S. 323-326

Brauer, Kai/ Clemens, Wolfgang (2010): Zu alt? „Ageism“ und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten. VS Verlag

Brussig, Martin/ Eggers, Katarina (2014): Langfristige Entwicklungen bei. Neueinstellungen von Älteren, Altersübergangs-Report 2/2014.

Buss, Klaus-Peter/ Kuhlmann, Martin (2013): Akteure und Akteurskonstellationen alter(n)sgerechter Arbeitspolitik. In: WIS Mitteilungen. 5/2012 Schwerpunktheft Altern in der Arbeitsgesellschaft.

Deutscher Bundestag (DB) (2010): Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland: Altersbilder in der Gesellschaft. Bericht der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Europäische Kommission (2013): Arbeitsunterlage der Kommissionsdienststellen. Bewertung des nationalen Reformprogramms 2013 und des Stabilitätsprogramms Österreichs. Begleitunterlage zur Empfehlung für eine Empfehlung des Rates zum nationalen Reformprogramm Österreichs 2013 und zur Stellungnahme des Rates zum Stabilitätsprogramm Österreich 2013 für die Jahre 2012-2017.

European Commission (2012a). Discrimination in the EU in 2012. Special Eurobarometer 393. Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion; Directorate General for Communication.

European Commission. (2012b). Active Aging. Special Eurobarometer 378. Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion; Directorate General for Communication.

Eurostat (2010): Bevölkerungsvorausschätzungen Europop 2010.

Eurostat (2013): European Union Labour Force Survey (EU-LFS) – annual results 2012.

Friedrich-Ebert-Stiftung, Gesprächskreis Sozialpolitik (2006): Neue Wege zur Flexibilisierung des Renteneintritts.

Gunkel, Alexander (2006): Wege für mehr Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. In: Friedrich-Ebert-Stiftung, Gesprächskreis Sozialpolitik (2006): Neue Wege zur Flexibilisierung des Renteneintritts.

Hilpert, Markus/Huber, Andreas/Papies, Udo (2002): Alternde Betriebe im regionalen Vergleich. Betriebliche Sichtweisen in den Arbeitsamtbezirken Berlin Mitte, Schweinfurt und Suhl. In: Huber, Andreas/ Kistler, Ernst/ Papies, Udo (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin. Stuttgart, S. 51–64

Iller, Carola (2008): Berufliche Weiterbildung im Lebensverlauf. Bildungswissenschaftliche Perspektiven auf Weiterbildungs- und Erwerbsbeteiligung Älterer. In: Kruse, Andreas (Hrsg.): Weiterbildung in der zweiten Lebenshälfte. Multidisziplinäre Antworten auf Herausforderungen des demografischen Wandels. Bielefeld: Bertelsmann 2008. S. 67-91. – (Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung)

Imdorf, Christian (2010): Die Diskriminierung ‚ausländischer‘ Jugendlicher bei der Lehrlingsauswahl. In U. Hormel & A. Scherr (eds.), Diskriminierung (S. 197-219). VS Verlag für Sozialwissenschaften

Ilmarinen Juhani (1995): Arbeitsfähigkeit und Alter. 10 Jahre Längsschnittstudien in verschiedenen Berufsgruppen. In: Karazman, Rudolf/ Geißler, Heinrich/ Kloimüller, Irene/ Winkler, Norbert (Hrsg.) (1995): Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer. Verlag für Gesundheitsförderung

Karazman, Rudolf/ Geißler, Heinrich/ Kloimüller, Irene/ Winkler, Norbert (Hrsg.) (1995): Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdenden Arbeitnehmer. Verlag für Gesundheitsförderung

Koller, Barbara/Gruber, Hannelore (2001): Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 34. Jg./2001.4

Kruse, Andreas (Hrsg.) (2008): Weiterbildung in der zweiten Lebenshälfte. Multidisziplinäre Antworten auf Herausforderungen des demografischen Wandels. Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung Bielefeld

Lehmann, Christian (2011): Bestimmungsgründe für die Beschäftigung und Rekrutierung von Älteren sowie für das Angebot an altersspezifischer Personalpolitik. Centrum für Interdisziplinäre Wirtschaftsforschung. Diskussionspapier. 8/2011

Naegele, Gerhard (Hrsg.) (2010): Soziale Lebenslaufpolitik, VS Verlag

Naegele, Gerhard/ Sporket, Mirko (2010): Perspektiven einer lebenslauforientierten Ältere-Arbeitnehmer-Politik. In: Naegele, Gerhard (Hrsg.) (2010): Soziale Lebenslaufpolitik, VS Verlag

Schimkat, Heike (2010): „Alter ist bei uns in der Tat (k)ein Thema!“? Fallanalyse betrieblicher Einstellungsprozesse. In: Brauer, Kai/ Clemens, Wolfgang (2010): Zu alt? „Ageism“ und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten. VS Verlag

Statistik Austria (2012): Bevölkerungsprognose 2012.

Synthesis/ Dremsek, Anna/ Gregoritsch, Petra/ Kernbeiß, Günter/ Wagner-Pinter, Michael (2012): Am Arbeitsmarkt 55+ Welche Betriebe zeigen sich interessiert? Hrsg. Arbeitsmarktservice Österreich, Abteilung für Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation

Wirtschaftskammer Österreich (2010): Demografische Fitness. Wie sich Unternehmen auf den Wandel vorbereiten. Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts (WIFI) Nr. 342, BMWFJ, Zukunftsinstitut