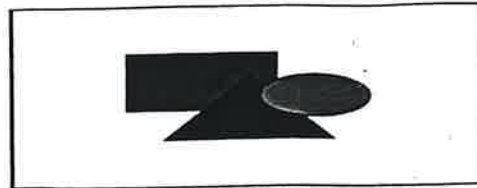


ÖSB – Unternehmensberatung Gesellschaft m.b.H.

im Auftrag des



Arbeitsmarktservice
Österreich

Recherchebericht

Maßnahmen zur Steigerung der Erwerbstätigkeit älterer ArbeitnehmerInnen

Europäische Erfahrungen und Beispiele

Irene Horejs

Auftrag im Rahmen der Innovationswerkstatt des AMS

INHALTSVERZEICHNIS

I. PROBLEMSTELLUNG, AUSGANGSLAGE	4
1. Zur allgemeinen Problemstellung	4
2. Gründe und Argumente für die Diskriminierung von „älteren“ ArbeitnehmerInnen in der betrieblichen Personalpolitik	5
2.1 Hohe Kosten älterer ArbeitnehmerInnen	5
2.2 Qualifizierungsdefizite und - bereitschaft	5
2.3 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	7
2.4 Gesundheitliche Probleme und verminderte Leistungsfähigkeit	8
2.5 "Altes Eisen" ?	8
3. Betriebliche Interessenspotentiale an der Beschäftigung Älterer	9
4. Wesentliche Elemente einer arbeitsmarktpolitischen Strategie zur Erhöhung der Erwerbstätigkeit Älterer	11
II. REGELUNGEN UND ANREIZE ZUR BEKÄMPFUNG DER DISKRIMINIERUNG ÄLTERER IN DER BETRIEBLICHEN PERSONALPOLITIK	14
III. METHODEN DES POSITIVEN ALTERSMANAGEMENT IN BETRIEBEN	16
1. Wesentliche Elemente des betrieblichen Altersmanagement	16
1.1 Einstellung von Arbeitskräften	16
1.2 Förderung betrieblicher Aus- und Weiterbildung, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und innerbetriebliche Förderung	16
1.3 Förderung von Teilzeitarbeit und Gleitpensionsmodellen	17
1.4 Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung zur Verhinderung einseitiger körperlicher Belastungen bzw. zum Ausgleich verminderter physischer Leistungsfähigkeit	18
1.5 Die Einstellung gegenüber Älteren innerhalb der Organisation als wesentliche Voraussetzung für ein konsequentes Altersmanagement.....	18
2. Europäische Fallbeispiele für vorbildliches betriebliches Altersmanagement	19
2.1 Ausbildungsinitiativen für ältere ArbeitnehmerInnen: Stahlwerke Bremen	19
2.2 Erhaltung des Wissenspools des Betriebs: IBM Sernet (Italien).....	20
2.3 Altersmanagement im Pflegebereich: L'Incontro Cooperative (It)	21
2.4 Umfassendes Altersmanagement im öffentlichen Dienst: London Borough of Hounslow (UK).....	22
2.5 Das Job-Exchange Programm für ältere LehrerInnen: Forum Wisselwerk (NL).....	23
2.6 Das "Senior Development Programme" öffentlicher ArbeitgeberInnen in Dänemark	23

IV. MASSNAHMEN ZUR WIEDEREINGLIEDERUNG ÄLTERER ARBEITSLOSER	25
1. Handlungsrelevante spezifische Problemlagen	25
1.1 Eine differenzierte Zielgruppe mit einigen gemeinsamen Charakteristika	25
1.2 Das spezielle Problem des Matching am Arbeitsmarkt	26
2. Massnahmen zur Integration älterer Arbeitsloser in den 1. Arbeitsmarkt: Europäische Erfahrungen und Beispiele.....	27
2.1 Die Verknüpfung von aktivierenden und vermittlungsunterstützenden Maßnahmen: POPE Recruitment Service, Bradford, UK	27
2.2 Gemeinnützige Arbeitskräfteüberlassungen: „Start 55+“, Niederlande.....	29
2.3 GründerInnenprogramme für Ältere	30
2.4 Selbsthilfegruppen und Netzwerke älterer Arbeitsloser. Beispiel: Die "Back on Track Swindon Self Help Company", UK	31
3. Massnahmen zur Integration von Älteren in spezifische Beschäftigungsbereiche (1. und 2. Arbeitsmarkt)	33
3.1 Die Integration von Älteren zur Qualitätsverbesserung von sozialen Dienstleistungen im öffentlichen Bereich. Beispiel: Das Kalmar Modell, Schweden	33
3.2 Beschäftigungsprojekte im Umweltbereich und in Nachbarschaftsdiensten: Das Tourismus- und Umweltprogramm der Region Trient (Italien) und das "Conciergenprogramm" des Förderwerks Bremen.....	36
3.3 Ältere als GründungsberaterInnen, MentorenInnen und VermittlerInnen	38
4. Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Personen	39
V. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	42

Literaturverzeichnis

I. PROBLEMSTELLUNG, AUSGANGSLAGE

1. Zur allgemeinen Problemstellung

Zur Zeit sind in Österreich rund 20% der Bevölkerung über 60 Jahre alt. Demographische Prognosen gehen davon aus, daß im Jahr 2030 rund 33% der Bevölkerung älter als 60 Jahre sein werden. Die Erwerbstätigkeit der 50 - 60 Jährigen ist zwischen den 60er Jahren und 1987 von 58% auf 42% zurückgegangen. Der Anteil dieser Altersgruppe an den unselbständigen Beschäftigten verringerte sich im gleichen Zeitraum von 19% auf 14%. Obwohl das gesetzliche Pensionsantrittsalter für Frauen bei 60 und für Männer bei 65 Jahren liegt, sind in Österreich nur 8,8% der über 60 Jährigen berufstätig. Im EU Vergleich weist Österreich damit gemeinsam mit Italien die geringste Erwerbsbeteiligung Älterer auf. (AMS Info 3, Pitzinger-Ryba, 1997).

Am Arbeitsmarkt sind Ältere stärker als andere Gruppen vom Risiko des Arbeitsplatzverlustes und von Langzeitarbeitslosigkeit bedroht. Dabei hat die Sozialpolitik der 80er Jahre, als die Frühpensionierung verstärkt als Mittel zur Entlastung des Arbeitsmarkts eingesetzt wurde, dazu beigetragen, daß die Altersgrenze für die Kategorie "Ältere" auf 40 bis 45 Jahre gesunken ist (Ziniel, 1997).

Generell ergeben sich aus diesen Entwicklungen mehrere grundlegende Problemkreise, die Handlungsdruck auf verschiedenen Ebenen erzeugen:

- ⇒ Die mittelfristige Unfinanzierbarkeit der Pensionssysteme¹, die in allen Mitgliedsstaaten der EU zu Pensionsreformen geführt hat und führt;
- ⇒ Eine größer werdende Gruppe von älteren Arbeitslosen und Langzeitarbeitslosen, die zunehmenden Handlungsdruck für die Arbeitsmarktbehörden bedeutet;
- ⇒ Auf der Ebene der Einzelbetriebe führte die überproportionale Freisetzung älterer ArbeitnehmerInnen zu einer sozial ungünstigen Altersstruktur von Belegschaften und teilweise zu empfindlichen Know-how-Verlusten. (Walker, 1996).
- ⇒ Aus dem zukünftigen Arbeitsmarkteintritt geburtenschwächerer Jahrgänge ist für das nächste Jahrzehnt ein Arbeitskräftemangel abzusehen, der in einigen EU Mitgliedsstaaten und Wirtschaftsbranchen bereits jetzt spürbar wird.

¹Bei gleichbleibenden Trend müßte in Österreich die schmaler werdende Altersgruppe der Erwerbstätigen im Jahr 2025 ca. die Hälfte ihres Einkommens über die Pensionsversicherung an die Pensionisten zahlen, ohne die Garantie zu haben, selbst einmal in den Genuß einer Pensionsversicherung zu kommen (Pitzinger-Ryba, 1997).

Aus diesen grob skizzierten Problemkreisen ergibt sich die dringende Notwendigkeit eine arbeitsmarktpolitische Strategie zur Abfederung dieser Trends zu entwickeln. Ziel der Maßnahmen, die auf verschiedenen Ebenen von verschiedensten Akteuren gesetzt werden können, ist die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung älterer Personen.

2. Gründe und Argumente für die Diskriminierung von „älteren“ ArbeitnehmerInnen in der betrieblichen Personalpolitik

Ältere ArbeitnehmerInnen sind in Österreich von verstärkter Freisetzung bei Betriebskrisen bzw. Rationalisierungen betroffen. Gleichzeitig haben sie, einmal arbeitslos geworden, mit enorm hohen Wiedereinstellbarrieren zu kämpfen. Im folgenden sollen die wesentlichen Problemkreise, die einerseits die hohe betriebliche Bereitschaft, Ältere zu kündigen und andererseits die Wiederbeschäftigungsbarrieren nach sich ziehen, kurz skizziert werden:

2.1 Hohe Kosten älterer ArbeitnehmerInnen

Die hohen Lohnkosten Älterer sind jenes Argument zur Erklärung der überdurchschnittlich hohen Arbeitslosigkeit älterer ArbeitnehmerInnen, das in verschiedenen Umfragen unter ArbeitsmarktexpertInnen, Personalleitungen und BetriebsrätInnen immer wieder die höchsten Nennungsraten erhält. Dieses Argument geht in der Regel einher mit der Forderung nach Senkung der Lohnnebenkosten und nach Einstellungsbeihilfen für Ältere. Auffallend ist, daß solche Zuschüsse, die es bereits gibt, in der Praxis wenig in Anspruch genommen werden (Auer, 1997).

Höhere Kosten älterer ArbeitnehmerInnen sind dann gegeben, wenn mit der Dauer der Beschäftigung im Betrieb die Einreihung in die Verwendungsgruppe steigt. Dies trifft allerdings kaum auf Arbeiter zu (diese Gruppe wiederum macht 70% der älteren Arbeitslosen aus). In den entsprechenden Kollektivverträgen gibt es keine derartigen Regelungen und eine eventuelle Anwendung des Senioritätsprinzips liegt im betrieblichen Entscheidungsspielraum. Kollektivvertraglich festgesetzte Biennalsprünge gibt es in einigen Angestelltenbereichen und bei Beamten; kostenmäßig relevant sind diese vor allem bei den höheren Verwendungsgruppen. Ein klarer Zusammenhang zwischen höheren Kosten und der Arbeitslosigkeit Älterer ist also nur in diesem Bereich gegeben (Ziniel, 1997).

2.2 Qualifizierungsdefizite und -bereitschaft

Ein weiteres Argument gegen die Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen ist deren veraltete berufliche Qualifizierung und deren vermeintlich geringe Bereitschaft, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Ein Vergleich der Qualifizierungsstruktur von Unternehmen und deren Alterslimits bei der Freisetzung bzw. Einstellung ergab jedoch, daß Betriebe mit relativ hoch qualifizierten ArbeitnehmerInnen weitaus starrere Altersgrenzen setzen als solche mit einem hohen Anteil ungelernter Arbeitskräfte (in der Baubranche werden z.B. kaum Altersgrenzen gesetzt). Dies erhärtete die Annahme, daß eine schlechte oder veraltete Qualifikation zwar das Risiko des Arbeitsplatzverlustes erhöht, jedoch die Qualifikation für die Wiedereinstellungschancen kaum von Bedeutung zu ist (Auer, 1997).

Diese Daten lassen die Schlußfolgerung zu, daß - in arbeitsmarktpolitischer Hinsicht - die Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen vor allem zur Vermeidung des Arbeitsplatzrisikos relevant ist. Wie verschiedene Studien in Deutschland und Österreich belegen, nimmt nur ein geringer Teil älterer ArbeitnehmerInnen an beruflichen Weiterbildungsveranstaltungen teil. Bei den Frauen ist die Beteiligung besonders niedrig (Kontraste, 1997). Obwohl es verschiedentlich bewiesen ist, daß die kognitive Lernfähigkeit einer Person ca. bis zum 70 Lebensjahr nicht abnimmt, werden Ältere kaum in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden bzw. trauen sie sich eine solche Teilnahme selber auch nicht mehr zu (Heimgartner&Knauder, 1997).

In Verbindung mit veränderten Arbeits- und Qualifikationsanforderungen, die in den nächsten Dekaden zu erwarten sind, bedeutet die geringe Weiterbildungsbeteiligung Älterer nach Naegele (1997) Dequalifizierungsrisiken in mehrfacher Hinsicht:

- ▷ ein allgemeines Dequalifizierungsrisiko aufgrund der raschen Veränderung von Kompetenzanforderungen
- ▷ ein Dequalifikationsrisiko aufgrund der betriebsspezifischen Einengung der Qualifikation, das oft mit einer Unterforderung bzw. einseitigen Forderung der ArbeitnehmerInnen im Hinblick auf ihre Grundqualifikation einhergeht; eine betriebsspezifische Einengung des Qualifikationspektrums erschwert in vielen Fällen den Übertritt in eine andere Arbeit;
- ▷ ein weiteres Dequalifikationsrisiko resultiert aus intergenerativen Qualifikationsunterschieden: da nachrückende Alterskohorten in der Regel über ein höheres Ausbildungsniveau verfügen und verstärkt an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, können wachsende Qualifikationsunterschiede zwischen jüngeren und älteren Arbeitskräften zu einer noch stärkeren Benachteiligung älterer ArbeitnehmerInnen führen
- ▷ Altersspezifischer Leistungswandel: Der altersbezogene Leistungswandel bezieht sich auf eine verringerte Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung. Andererseits nehmen Erfahrung und Urteilsfähigkeit zu und die Lernfähigkeit bleibt gleich.

Altersspezifischer Leistungswandel muß also in Zusammenhang mit der Nutzung der Humanressourcen im jeweiligen Betrieb gesehen werden.

2.3 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Die Annahme einer geringeren Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an ein neues Arbeitsumfeld ist laut Umfragen ein sehr gewichtiges Argument gegen die Einstellung älterer Personen. In der Studie von Auer (1997) wird dieses Argument sowohl von der Arbeitgeber- als auch von der ArbeitnehmerInnenvertretung als sehr relevant eingestuft. Angesichts der Tradition stabiler Arbeitsverhältnisse, der Bewertung von Betriebstreue als

wesentliche Arbeitstugend sowie der relativ geringen innerbetrieblichen Mobilität von Arbeitskräften, ist es auch wahrscheinlich, daß die Fähigkeit zur Anpassung bei langjährigen MitarbeiterInnen eines Betriebs sehr gering ausgebildet ist.

Dagegen ergab eine Befragung von älteren Arbeitssuchenden, die das Ludwig Boltzmann Institut für Wachstumsforschung im Auftrag des AMS durchführte (AMS, 1997), daß diese eine relativ große Bereitschaft zur Anpassung und auch zu Weiterbildung und Umschulung aufweisen.

2.4 Gesundheitliche Probleme und verminderte Leistungsfähigkeit

In der og. Studie von Auer wird das Argument, Ältere seien häufiger krank und weniger belastbar, vor allem von Unternehmen mit einem hohen Männeranteil bei den Beschäftigten angeführt. Tatsächlich existiert eine altersbedingte Verschiebung der Leistungsfähigkeit in Richtung Urteils- und Koordinationsfähigkeit und der Kompetenz, komplexere Prozesse zu strukturieren gegenüber einer Verminderung der rein körperlichen Leistungsfähigkeit. Allerdings gibt es auch Hinweise, daß Produktivitätsunterschiede aufgrund unterschiedlicher Belastbarkeiten innerhalb einer Altersgruppe stärker ausgeprägt sind als zwischen jung und alt (Ziniel, 1997).

Die Krankheitsverläufe Älterer zeigen im Vergleich zu jüngeren ArbeitnehmerInnen signifikante Unterschiede: Ältere sind seltener krank als jüngere, im gegebenen Fall ist die Dauer der Erkrankungen jedoch länger (Ziniel, 1997).

Tatsächlich belegen diese Daten eine gewisse Flucht in die Invaliditätspension (1995 mußten 14000 unselbständig Erwerbstätige vor Vollendung des 55. Lebensjahres eine Invaliditätspension in Anspruch nehmen). Dabei ist auffallend, daß 70% der Pensionierungen auf 3 Krankheitsgruppen entfallen: Erkrankungen des Bewegungs- und Stützapparats, Herz- und Kreislauferkrankungen und psychische Probleme.

Vor diesem Hintergrund erscheinen Interventionen zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz als wesentliches Element einer Politik zur Förderung der Erwerbstätigkeit älterer Personen unverzichtbar.

2.5 "Altes Eisen" ?

Die og. Umfrage des Ludwig Boltzmann Instituts (unter 995 Betrieben) ergab de facto Altersgrenzen bei der Einstellung von ArbeitnehmerInnen um das 40. Lebensjahr. Wie aus dem Bisherigen hervorgeht, bestehen die meisten der üblicherweise gegen die Beschäftigung von Älteren ins Treffen geführten Argumente (zu hohe Kosten, häufige Arbeitsausfälle und geringe Belastbarkeit, geringe Weiterbildungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit)

keiner wissenschaftlichen Überprüfung. Auffallend dabei ist, daß diese Argumente nicht nur von ArbeitgeberInnen, sondern in gleicher Weise auch von ArbeitnehmerInnenvertretungen (BetriebsrätInnen) und von den Betroffenen selbst angeführt werden. Unabhängig von eigenem Alter und Geschlecht vermuten letztere mehrheitlich, daß Ältere für das Unternehmen zu teuer, zu häufig krank und zu wenig weiterbildungsbereit seien. Heimgartner&Knauder (1997) weisen in ihrer Studie nach, daß jeder 6. ArbeitnehmerInnen über Jahren im Betrieb mit diskriminierenden Ausdrücken wie "altes Eisen" und "mach Platz für Jüngere" etc. konfrontiert wurde. Diese Untersuchung belegt auch, daß sich ältere ArbeitnehmerInnen selten zu Weiterbildungen melden, da sich diese vermeintlich "für sie nicht mehr auszahlen".

Es ist davon auszugehen, daß diese negative Selbsteinschätzung einem hohen Grad an Internalisierung weitverbreiteter Vorurteile gegenüber Älteren entspricht. Dies erscheint um so paradoxer, als ältere Arbeitsuchende in der konkreten Situation zu erheblichen Zugeständnissen bezüglich niedriger Entlohnung, Weiterbildung und Umschulung, Anpassung und Flexibilität bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort bereit sind (Auer, 1997).

In Kombination mit der Frustration vergeblicher Arbeitsuche kann dieses negative Selbstbild jedoch zum unüberwindlichen Integrationshemmnis werden und zusätzliche Probleme wie Depression, Alkoholismus etc. hervorrufen. Tatsächlich zeigt die Erfahrung von Trägerorganisationen, die Integrationsmaßnahmen für ältere ArbeitnehmerInnen durchführen, daß die Resignation und das negative Selbstwertgefühl, d.h. das Gefühl zum "Alten Eisen" zu gehören, eines der wesentlichsten Probleme für die Integration in den Arbeitsmarkt darstellen. Daß diese subjektiven Barrieren um so größer werden, je länger die Arbeitslosigkeit andauert und daß entsprechende aktivierende Maßnahmen mit zunehmender Dauer der vorausgegangenen Arbeitslosigkeit schwieriger und teurer werden, ist hinlänglich bekannt.

3. Betriebliche Interessenspotentiale an der Beschäftigung Älterer

Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern ist Österreich zwar Spitzenreiter in der niedrigen Erwerbstätigkeit Älterer und in der niedrigen Altersgrenze der Kategorie "Älterer". Der Trend existiert jedoch in allen Ländern Europas. Aus diesem Grund nennt die Europäische Kommission ältere Arbeitslose explizit als Risikogruppe am Arbeitsmarkt und berücksichtigt diese in den Programmen des ESF. Darüber hinaus hat die Europäische Kommission ein transnationales Projekt zur Erforschung von guten Praktiken von Altersmanagement in Betrieben in Auftrag gegeben (Walker, 1997).

Aus den Ergebnissen dieses transnationalen Forschungsprojektes zum Thema „Altersgerechtes Personalmanagement“ stellte die "European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions" vier

Elemente fest, die Betriebe zu einer Änderung ihrer Einstellung gegenüber älteren ArbeitnehmerInnen veranlassen könnten (Walker, 1996).

Der Verlust von Investitionen in Humankapital beim Ausscheiden Älterer

Das Humankapital stellt für den ArbeitgeberInnen eine bedeutende Investition dar. Diese beinhaltet Kosten der Anwerbung, der Aus- und Fortbildung, der Entlohnung und das akkumulierte betriebsinterne Wissen. In Zukunft wird sich zudem die Investition in Fortbildung erhöhen. Diese Investitionen zahlen sich für den Arbeitgeber nur dann aus, wenn der/die Arbeitnehmer/in möglichst lange im Betrieb bleibt.

Der Verlust an Betriebs-Know-how

Mit dem Ausscheiden von langjährigen MitarbeiterInnen geht nicht nur technisches Know-how verloren, sondern vor allem auch ein betriebsspezifisches informelles Know-how, das manchmal als "kollektives Gedächtnis" angesehen wird. D.h. ältere MitarbeiterInnen, die den Betrieb und seinen Markt von Grund auf kennen, die wissen, wie Dinge de facto funktionieren, spielen oft eine Schlüsselrolle - auch im intergenerationellen Transfer dieses Wissens an jüngere Mitarbeiter. Großbetriebe, die durch großangelegte Frühpensionierungen solche Schlüsselkräfte verloren haben, haben Modelle zur Erhaltung dieses Wissens entwickelt (siehe Beispiel IBM Sernet).

Maximierung des Einstellungspotentials und Förderung einer gemischten Altersstruktur in der Belegschaft

Angesichts der Tatsache, daß das Angebot an jüngeren ArbeitnehmerInnen aus demographischen Gründen in vielen Ländern Europas bereits wieder im Sinken ist, schränken implizite Altersobergrenzen bei der Personalsuche die Möglichkeiten einer optimalen Stellenbesetzung ein. In den Niederlanden und in England haben sich bereits viele ArbeitgeberInnen für ein gesetzliches Verbot von Altersdiskriminierung ausgesprochen. Dazu kommt, daß das frühzeitige Ausscheiden Älterer auch die Altersstruktur eines Betriebs sehr einschränkt und in vielen Fällen periodische "Rekrutierungsschübe" von jungen unerfahrenen Arbeitskräften bedingt.

Demographische Veränderungen bei den KonsumentInnen

Aufgrund der demographischen Entwicklungen stellen PensionistInnen zunehmend eine wichtige Kundenzielgruppe für Betriebe dar. Insbesondere im Dienstleistungsbereich und im Handel ziehen manche Betriebe bereits die Einstellung älterer Arbeitskräfte vor. Sie können ältere KundInnen besser verstehen und gezielter auf ihre Wünsche eingehen, adäquater kommunizieren und sind geduldiger. Dies ist insbesondere auch im Pflegebereich ein wichtiger Faktor (siehe Beispiel l'Incontro, Italien).

4. Wesentliche Elemente einer arbeitsmarktpolitischen Strategie zur Erhöhung der Erwerbstätigkeit Älterer

Die Komplexität des Themas „ältere Personen AM Arbeitsmarkt“ legt nahe, daß eine konsistente arbeitsmarktpolitische Strategie gegenüber der Gruppe älterer Personen nicht auf staatlich subventionierte Beschäftigungsmaßnahmen beschränkt sein kann. Angesichts der zu erwartenden demographischen Entwicklungen geht es einerseits darum, den Trend zur Frühpensionierung und Diskriminierung Älterer abzufedern und andererseits auch, das produktive Potential älterer ArbeitnehmerInnen im Sinn längerfristiger Wettbewerbsfähigkeit sichtbar und nutzbar zu machen. Ein wesentliches Prinzip einer solchen Strategie ist es, Ältere als Potential und nicht als Problemgruppe anzusehen.

Eine umfassende arbeitsmarktpolitische Strategie umfaßt mehrere Ebenen:

a) Regelungen, die die **Freisetzung älterer ArbeitnehmerInnen** erschweren bzw. Einstellungsbarrieren vermindern

b) Einführung und Verbreitung von "**Methoden des Altersmanagements**":

Dabei geht es um betriebliche Strategien des Personalmanagements in privaten und öffentlichen Unternehmen, die ein Umfeld schaffen, das es älteren Personen ermöglicht, ihre spezielle Leistungsfähigkeit auszuschöpfen und weiterzuentwickeln. Dazu gehören z.B.

⇒ Förderung der Weiterbildung älterer ArbeitnehmerInnen

⇒ Förderung von Teilzeitarbeit und Gleitpensionsmodellen

⇒ Förderung von neuen Formen der Arbeitsorganisation, die das Leistungspotential Älterer besser nutzen

⇒ Förderung von ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung zur Verhinderung einseitiger Körperlicher Belastungen bzw. zum Ausgleich verminderter physischer Leistungsfähigkeit.

⇒ Lohnpolitische Maßnahmen: Förderung der horizontalen Mobilität gegenüber der vertikalen Mobilität der ArbeitnehmerInnen im Betrieb

c) **Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik**, mit dem Ziel ältere Arbeitskräfte wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Die europäischen Erfahrungen zeigen eine Reihe möglicher Maßnahmen:

⇒ Finanzielle Anreize und Eingliederungsbeihilfen

⇒ Aktivierende Maßnahmen und Bewerbungstraining für die Betroffenen

⇒ altersgerechte Qualifizierungsmaßnahmen zur Aktualisierung und Anpassung fachlicher Qualifikationen

⇒ Verschiedene Modelle der Unterstützung bei der Arbeitsuche und Vermittlung sowie gemeinnützige Arbeitskräfteüberlassungen

⇒ Förderung von Unternehmensgründungen (Beratung, Infrastruktur, Zugang zu Kapital etc. Gründungsberatung)

⇒ Beschäftigung von Älteren in sozialen Dienstleistungen zur Qualitätsverbesserung derselben

⇒ Beschäftigung von Älteren in nicht marktfähiger Arbeit (Umweltbereich, Ältere als BeraterInnen und MentorInnen etc.)

- d) **Maßnahmen zur Änderung der Einstellung** gegenüber älteren ArbeitnehmerInnen als grundlegende Voraussetzung zur Durchsetzung der oben beschriebenen Aktionen. Dies betrifft im wesentlichen die Sensibilisierung und Information aller involvierten Akteure, d.h. öffentliche und private ArbeitgeberInnen, die ArbeitnehmerInnen selbst, SozialpartnerInnen, Nichtregierungsorganisationen und Institutionen.

II. REGELUNGEN UND ANREIZE ZUR BEKÄMPFUNG DER DISKRIMINIERUNG ÄLTERER IN DER BETRIEBLICHEN PERSONALPOLITIK

In vielen europäischen Ländern gibt es spezielle Regelungen zum Kündigungsschutz älterer ArbeitnehmerInnen. So gibt es z.B. in Irland und Frankreich Strafandrohungen bei Kündigung von über 50-jährigen. In Deutschland und den Niederlanden werden Kündigungspläne von Betrieben von der Arbeitsmarktbehörde auf sog. Sozialverträglichkeitskriterien überprüft. Im allgemeinen implizieren diese Kriterien ein de facto Verbot der Kündigung Älterer und die Anfechtbarkeit von Entlassungen vor dem Arbeitsgericht (Kontraste, 1997:18). Insbesondere in Deutschland wird von dieser Möglichkeit auch häufig Gebrauch gemacht.

Abgesehen davon, daß österreichische ArbeitnehmerInnen von Kündigungsschutz-bestimmungen und arbeitsgerichtlichen Lösungen wenig Gebrauch machen, sind Kündigungsschutzbestimmungen ein zweischneidiges Schwert. Wie die Erfahrungen aus dem Behindertenbereich zeigen, wirken solche Regelungen auch immer als starke Einstellbarrieren. ArbeitgeberInnen stehen der Einführung solcher Bestimmungen in der Regel extrem ablehnend gegenüber.

In den Niederlanden und in Großbritannien, wo diese Thematik schon seit mehreren Jahren auf der sozialpolitischen Agenda steht, sind sog. "Anti Age Discrimination" Bestimmungen eingeführt worden. Diese Regelungen verbieten die Diskriminierung Älterer sowohl bei der Freisetzung wie auch bei der Einstellung. Letzteres manifestiert sich z.B. in einem Verbot von Altersbeschränkungen in Stellenanzeigen. Die gesetzliche Verankerung dieser Regelung wird in beiden Ländern zwar diskutiert und teilweise auch von den ArbeitgeberInnen unterstützt, ist jedoch bis dato nicht geschehen.

Zur Umsetzung wurde in den Niederlanden 1994 ein "Age Discrimination Office" eingerichtet, das als Überwachungsinstanz und Ombudsstelle fungiert. In Großbritannien sind die ArbeitgeberInnen zwar gegen eine gesetzliche Verankerung, betreiben aber die Umsetzung über eigene Kanäle. So existiert z.B. eine "British Employers Association on Age", die aktiv die gemischte Altersstruktur in Betrieben propagiert, Beispiele von altersgerechter Arbeitsorganisation bewirbt (z.B. Mentoringsysteme oder

Teilzeitregelungen) und in ihrer PE Zeitschrift keine Stellenanzeigen mit Altersbeschränkungen akzeptiert (New Ways, 1997).

Das österreichische Bonus/Malus System, das am 1.4.1996 in Kraft trat, ist insgesamt gesehen sicher ein positives Beispiel für finanzielle Anreize und positive Diskriminierung Älterer bei der Freisetzung und Einstellung. Das System bringt Kostenvorteile für Unternehmen, die ArbeitnehmerInnen von über 50 Jahren einstellen und Nachteile bei der Kündigung von Personen dieser Altersgruppe. Der Bonus besteht in einer 50% Reduktion des Arbeitgeberbeitrags zur Sozialversicherung bei Einstellung von 50-54-Jährigen (bzw. im Entfall des Beitrages bei der Einstellung von Personen, die älter als 55 Jahre sind). Der Malus betrifft die Freisetzung von über 50-Jährigen, die eine mindestens 10 jährige Betriebszugehörigkeit aufweisen und besteht in einem Einmalbeitrag an die Sozialversicherung. Nach Anlaufschwierigkeiten zeigt das System Erfolge. Im Mai 1997 gab es bei der Sozialversicherung mehr als 8000 Bonusfälle und 465 Malusfälle (Kontraste, 1997:12-13). Insgesamt könnte die positive Wirkung jedoch durch verstärkte Informationsmaßnahmen an Betriebe sowie eine Erhöhung des (sehr niedrigen) Malussatzes verstärkt werden.

III. METHODEN DES POSITIVEN ALTERSMANAGEMENT IN BETRIEBEN²

1. Wesentliche Elemente des betrieblichen Altersmanagement

Betriebliche Methoden des Altersmanagement haben zum Ziel, den Verbleib älterer ArbeitnehmerInnen im Betrieb zu fördern und das Arbeitsumfeld so zu gestalten, daß das (sich veränderte) Leistungspotential von „Älteren“ für den Betrieb optimal nutzbar wird und wesentliches Betriebs-Know-how nicht verloren geht. Es sind vor allem Großbetriebe oder Arbeitgeber der öffentlichen Hand, die solche Methoden bereits umsetzen. Dies ist insbesondere in Ländern wie Dänemark, den Niederlanden und Großbritannien der Fall, wo sich die demographische Veränderung (d.h. Knappheit von jüngeren qualifizierten Arbeitskräften) bereits bemerkbar macht. In anderen Fällen spielt auch eine branchenspezifische Knappheit an Arbeitskräften eine Rolle. So haben z.B. verschiedene Betriebe im Pflegebereich Maßnahmen des Altersmanagements eingeführt und ihre Arbeitsorganisation speziell auf ältere ArbeitnehmerInnen ausgerichtet, um dem Mangel an jüngerem qualifizierten Pflegepersonal zu begegnen.

Vorbildliche Methoden des Altersmanagements betreffen die Einstellung, die Aus- und Weiterbildung, die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, innerbetriebliche Förderungen, flexible Arbeitszeitgestaltungen sowie ergonomische Arbeitsplatzgestaltung zur Verhinderung bzw. zum Ausgleich verminderter physischer Leistungsfähigkeit (Walker, 1997).

1.1 Einstellung von Arbeitskräften

Auf dieser Ebene bedeutet Altersmanagement gleichen Zugang oder u.U. auch positive Diskriminierung älterer Personen in der Besetzung offener Stellen. Dies äußert sich z.B. in der Absenz von Altersangaben bei der Personalsuche, altersunabhängiger Kriterien bei der Personalauswahl und Personalbeurteilung. Entsprechende Regelungen und Anreize zur Förderung altersunabhängiger Einstellungspraktiken wurden unter Punkt II angeführt.

1.2 Förderung betrieblicher Aus- und Weiterbildung, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und innerbetriebliche Förderung

Aus- und Weiterbildung als Element betrieblichen Altersmanagements betrifft die Einbindung älterer ArbeitnehmerInnen in Weiterbildungsmaßnahmen in zwei Richtungen: zum einen sollen die technischen Kenntnisse Älterer auf dem Laufenden gehalten werden; zum anderen geht es um die Aus- und

²Der Inhalt dieses Kapitels geht weitgehend auf die Ergebnisse der Studie "Combating Age Barriers in Employment" der European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions zurück, die in der Folge als Walker, 1997 zitiert wird. (siehe auch Literaturverzeichnis).

Weiterbildung Älterer im Rahmen von ganzheitlichen Karriereplänen in Richtung spezieller Funktionen im Betrieb, die dem Leistungspotential „Älterer“ besser entsprechen wie z.B. um Aufgaben in der Einschulung jüngerer MitarbeiterInnen, Berater-, Supervisions- und Koordinationsfunktionen etc.

Weiterbildung ist also eng mit Perspektiven beruflicher Weiterentwicklung im Betrieb verbunden. Diese sind jedoch in erster Linie als horizontale Mobilität zu sehen, d.h. in einer Veränderung der Funktionen und Inhalte zur besseren Nutzung des (sich verändernden) Potentials der Person. Berufliche Weiterentwicklung ist in diesem Kontext nicht unbedingt mit Gehaltsvorrückungen verbunden.

Ein wesentliches Element von Altersmanagement auf dieser Ebene ist die Motivation der ArbeitnehmerInnen selbst, d.h. die Erhöhung deren Akzeptanz von Weiterbildung und horizontaler Mobilität bei gleichzeitigem Verzicht auf Gehaltsvorrückungen und Senioritätsregelungen.

Insbesondere im minder qualifizierten Bereich müssen ältere ArbeitnehmerInnen oft erst mit der Möglichkeit beruflichen Weiterbildung vertraut gemacht werden. In diesem Sinn bietet ein positives Altersmanagement verstärkte Information, Sensibilisierung, aber auch Beratung an. Die Fallstudien der "European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions" zeigen auch, daß die Einbindung älterer ArbeitnehmerInnen in die Erstellung von Curricula und Weiterbildungsplänen erheblich zur Akzeptanz und zum Erfolg derselben beiträgt.

1.3 Förderung von Teilzeitarbeit und Gleitpensionsmodellen

Viele ältere ArbeitnehmerInnen streben die Frühpensionierung auf Grund von Streßbelastung oder zeitlicher Beschränkungen z.B. durch Pflegeverpflichtungen für ältere Angehörige etc. an. Gleitpensionsmodelle, die

Möglichkeit von Teilzeitarbeit, die Möglichkeit von Arbeitsunterbrechungen bzw. auch erweiterte Ansprüche auf Freistellungen für Pflegeurlaube etc. sind daher integrativer Bestandteil eines betrieblichen Altersmanagements.

Die gesetzlichen Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit bzw. zum gleitenden Übergang in die Pension existieren bereits in vielen Ländern, werden aber in der betrieblichen Realität noch zu wenig genutzt. So geben die dänischen Gesetze den 60-65 Jährigen die Möglichkeit, entweder in Teilzeitrente oder in "Teilzeit - Afterwage" eine besondere Rente für Menschen über 60 Jahre zu gehen. Im Jahre 1997 haben aber nur 5000 Personen die Möglichkeit der "Teilzeitrente" und nur 800 den "Teilzeit - Afterwage" in Anspruch genommen (New Ways, 1997:9).

Die Ergebnisse der europäischen Studie zu positivem Altersmanagement (Walker, 1997) zeigen, daß Gleitpensionen und Teilzeitregelungen dort effektiv in Anspruch genommen werden, wo diese Teil einer konsistenten institutionellen Personalmanagementstrategie sind. So hat das niederländische Sozialministerium z.B. ein "Integrated Action Programm on Policy on the Elderly 1995-1998" ins Leben gerufen, im Rahmen dessen BeamtInnen über 57 Jahren die Möglichkeit geboten wird, bei entsprechenden Gehaltseinbußen die Arbeitszeit zu reduzieren. Diese Maßnahme bewirkte von 1990 bis 1994 eine Veränderung der Alterszusammensetzung. Der Anteil der über 45 Jährigen ist von 25% auf 31% angestiegen (Kontraste, 1997:19).

1.4 Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung zur Verhinderung einseitiger körperlicher Belastungen bzw. zum Ausgleich verminderter physischer Leistungsfähigkeit

Unter ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung versteht Walker (1997:16) präventive Maßnahmen, um einer eventuellen Verminderung der physischen Leistungsfähigkeit und arbeitsbezogenen Krankheiten vorzubeugen. Dies kann je nach spezifischen Gegebenheiten in der Versetzung aus schwerer körperlicher Arbeit in andere Tätigkeiten, aber auch durch verbesserte Lichtquellen, Bildschirmschutz, Sitzgelegenheiten etc. erfolgen. Angesichts der Tatsache, daß 50% der Frühpensionierungen in Österreich auf Grund von Invalidität erfolgen und ca. 1/3 dieser Fälle auf Schäden des Gelenks- und Muskelapparats zurückgehen, scheinen solche Präventivmaßnahmen auch gesamtwirtschaftlich von größter Relevanz (Kontraste, 1997).

1.5 Die Einstellung gegenüber Älteren innerhalb der Organisation als wesentliche Voraussetzung für ein konsequentes Altersmanagement

Die Modalitäten der Einführung und Umsetzung von Methoden des Altersmanagements hängen im wesentlichen von der Einstellung wesentlicher Schlüsselpersonen im Betrieb wie der Unternehmensleitung, des Personalmanagements und der verantwortlichen Personen für Rekrutierung und Personalentwicklung gegenüber „Älteren“ ab. Die Information und Sensibilisierung dieser Gruppe über das Potential und den Nutzen betrieblichen Altersmanagements, aber auch die Schulung dieser

Schlüsselkräfte zur Umsetzung solcher Modelle, ist daher ein wesentliches Element für die Förderung einer adäquaten Personalpolitik. So gibt es in den Niederlanden bereits mehrere, in der Regel Non-Profit Organisationen, die sogenannte "Positive Age-Related Human Resource Management" Kurse anbieten³.

Wie die europäischen Erfahrungen zeigen, kommen wesentliche Anstöße in dieser Richtung auch von gewerkschaftlicher Seite bzw. von den Arbeitgeberverbänden, sowie von den ArbeitgeberInnen des öffentlichen Diensts. In diesem Sinn sollte auch die Einbindung dieser Gruppe eine wichtige Rolle in einer entsprechenden Förderpolitik spielen.

2. Europäische Fallbeispiele für vorbildliches betriebliches Altersmanagement

2.1 Ausbildungsinitiativen für ältere ArbeitnehmerInnen: Stahlwerke Bremen

Die Stahlwerke Bremen haben ca. 4600 Beschäftigte, davon sind nur 10% über 50 Jahre alt. Trotz der Arbeitsplatzverluste in der Stahlindustrie, sah das Unternehmen das Potential älterer ArbeitnehmerInnen als zunehmend wichtig an. Ausschlaggebend dafür waren die Prognosen zukünftiger Engpässe im Bereich qualifizierter ArbeiterInnen. Zur Förderung des Verbleibs Älterer setzte das Unternehmen folgende Maßnahmen:

⇒ ein altersunabhängiges Pilot-Ausbildungsprogramm für Einschulungsverantwortliche und Supervisoren im technisch-produktiven Bereich.

³Trotz intensiver Bemühungen konnte leider kein genaueres Curriculum recherchiert werden.

Inhaltliche Schwerpunkte des Programms waren didaktisch-methodische Aspekte in der Einschulung. De facto war das Programm auf über 40-Jährige ausgerichtet.

- ⇒ ein Ausbildungsprogramm für ältere ArbeitnehmerInnen im Hochofenbereich mit speziellem Schwerpunkt auf Gesundheitsschutz
- ⇒ ein Reintegrationsprogramm für ältere ArbeitnehmerInnen: Das Programm ist auf ältere angelernte Arbeitskräfte, mit dem Ziel 75 Arbeitsplätze in der technischen Kontrolle am Hochofen einzusetzen, ausgerichtet.
- ⇒ Darüber hinaus hat der Betrieb ein Abkommen mit der Landesversicherungsgesellschaft zur Integration von älteren ArbeitnehmerInnen, die sich in Rehabilitation befinden, abgeschlossen. Das Unternehmen setzt ein Integrationsprogramm um, das adäquate Stellenbesetzung, ein Ausbildungsprogramm und ein MentorInnensystem umfaßt. Ziel ist die permanente Integration von älteren Behinderten in dauerhafte Jobs.

2.2 Erhaltung des Wissenspools des Betriebs: IBM Sernet (Italien)

Sernet ist ein Beratungsunternehmen, das 1991 von IBM Führungskräften zwischen 55 und 65 als Betriebsauslagerung des Mutterkonzerns gegründet wurde. Es bietet KMUs aller Branchen über ein Netzwerk spezialisierter älterer Fachkräfte Beratungsleistungen in verschiedenen Bereichen an.

Das Projekt geht auf eine Initiative von IBM zurück. Ziel war eine größere Kostenflexibilität des Konzerns durch Auslagerung aller Bereiche und Teilbereiche, die nicht zum IBM Stammgeschäft gehören. Darüber hinaus verfolgte IBM folgende Ziele:

- ⇒ den Zugang zu einem hohen betriebsgebundenen Know-how zu erhalten,
- ⇒ das Angebot an Dienstleistungen im Zusammenhang mit einer IBM Kultur zu vergrößern
- ⇒ langjährigen Angestellten einen graduellen Übergang in die Pension zu ermöglichen.

Sernet hat eine kleine Stammebelegschaft und ein großes Netz an unabhängigen Konsulenten (Ex-IBM Angestellte). Während die Aufträge zuerst hauptsächlich vom Mutterkonzern kamen, arbeitet Sernet mittlerweile für viele Kunden. IBM Sernet erarbeitet neue Produkte u.a. in Kooperation mit der Polytechnischen Universität in Mailand.

Outsourcing von hochqualifiziertem Know-how durch die Gründung und Förderung von unabhängigen Wissenspools ist mittlerweile auch in anderen Ländern eine gängige IBM Politik (Belgien, Frankreich).

2.3 Altersmanagement im Pflegebereich: L'Incontro Cooperative (It)

L'Incontro ist eine Cooperative in Treviso, die zwei Altersheime für Personen mit Alkoholproblemen und psychischen Problemen sowie ein Tagesheim für psychisch Kranke betreibt. Die Ausweitung der Serviceeinrichtungen in der Region ist geplant.

L'Incontro beschäftigt nur Personen, die über 40 Jahre alt sind - vor allem WiedereinsteigerInnen nach langer Berufspause. Diese arbeiten als Pflegepersonal, SozialarbeiterInnen aber auch im Kunstunterricht für psychisch Kranke.

Um die Personalfuktuation zu minimieren, hat L'Incontro die Arbeitsorganisation und Personalpolitik auf die Bedürfnisse älterer ArbeitnehmerInnen abgestimmt. Dies betrifft vor allem Teilzeitmodelle, flexible Arbeitsorganisation durch kleine kooperierende Teams, sowie Jobsharing Modelle. Darüber hinaus bietet l'Incontro allen Angestellten permanente Weiterbildung und Supervision.

Die bevorzugte Rekrutierung älteren Personals war ursprünglich eine Reaktion auf die Knappheit und Instabilität des jüngeren qualifizierten Pflegepersonals bzw. auf die beobachtete größere Kontinuität und Flexibilität von älteren Personen. Als unbeabsichtigte positive Nebeneffekte ergaben sich für L'Incontro eine Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen und eine Reduktion der Abwesenheiten vom Dienst.

2.4 Umfassendes Altersmanagement im öffentlichen Dienst: London Borough of Hounslow (UK)

Das "London Borough of Hounslow Council" ist eine Art Gebietskörperschaft. Die Stadtteilverwaltung umfaßt verschiedene Dienstleistungsbereiche: soziale Dienstleistungen, Freizeitgestaltung, Hausverwaltungen, Reinigungsdienste und den öffentlichen Transport. Das "Council" hat ca. 5300 Angestellte, davon 3300 Frauen. Die Gleichbehandlungspolitik des Council existiert seit 1986 und wird sowohl in bezug auf Geschlecht wie auch auf Alter interpretiert. Das Design der verschiedenen Programme wie auch die Umsetzungsmodalitäten werden in Zusammenarbeit von Personalabteilung und Betriebsrat entwickelt. Die Personalabteilung ist auch für die Überwachung der Umsetzung und die Effektivitätskontrolle des Programms zuständig.

- ⇒ Das Programm umfaßt folgende Teile: Als erster Schritt wurde die gesamte Belegschaft in sogenannten Gleichbehandlungsseminaren sensibilisiert und geschult. In diesen halbtägigen Workshops wurde u.a. über den Einfluß von Vorurteilen auf den Arbeitsalltag in der konkreten Praxis diskutiert. Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg dieser Seminare war, daß betroffene ältere ArbeitnehmerInnen als Ko-TrainerInnen eingesetzt wurden.
- ⇒ Gleichzeitig wurde eine interne Gender- und Altersinformations- und -sensibilisierungskampagne in allen Abteilungen durchgeführt.
- ⇒ In der Rekrutierungsabteilung wurden Altersbeschränkungen in Stellenanzeigen abgeschafft und ein Bewerbungssystem ausgearbeitet, das die Beurteilung von sogenannten Schlüsselqualifikationen und Arbeitserfahrungen in Betracht zieht.
- ⇒ Weiterbildung wurde für alle Angestellten propagiert, ist jedoch freiwillig.
- ⇒ In der Betriebsvereinbarung wurde das Recht auf Betreuungs- und Pflegeurlaub verankert. Angestellte, die kranke Angehörige zu pflegen haben, haben das Recht auf 5 Tage bezahlten und 5 Tage unbezahlten Urlaub pro Jahr. In Ausnahmefällen kann unbezahlter Urlaub auch über Monate gewährt werden.
- ⇒ Teilzeitmodelle wurden eingeführt. Wo immer möglich, wurden Jahresarbeitszeitkonten eingeführt, um den Einzelpersonen größere

Flexibilität im individuellen Zeitmanagement zu geben.

- ⇒ Die Unternehmensleitung ermutigte die Beschäftigten zu Gleitpensionsmodellen.
- ⇒ Für ArbeitnehmerInnen im letzten Jahr vor dem Pensionsantritt gibt es ein spezielles Pensionsvorbereitungs- und Weiterbildungsprogramm im Freizeit- und Hobbybereich.

2.5 Das Job-Exchange Programm für ältere LehrerInnen: Forum Wisselwerk (NL)

1993 förderte die holländische Regierung die Ausarbeitung von Programmen zur Revitalisierung des Lehrberufs. Anlaß waren hohe krankheitsbedingte Absenzen und Frühpensionierungen von Lehrern. Forum Wisselwerk, eine unabhängige Vereinigung von Lehrern und Angestellten im Erziehungsbereich, hat als Konsequenz dieser Regierungsinitiative ein Job Exchange Programm vorgeschlagen und organisiert dieses seit 1994.

Im wesentlichen besteht das Programm darin, Lehrer zwischen 40 und 60 Jahren für einen begrenzten Zeitraum (3 Monate bis 2 Jahre) in andere Jobs innerhalb und außerhalb des Erziehungssystems zu vermitteln.

Während der "Verleihzeit" bleiben die Lehrer formal in ihrer Institution beschäftigt, beziehen ihr Gehalt weiter und haben das Recht, in ihren Job zurückzukehren. Der neue (temporäre) ArbeitgeberInnen refundiert die Kosten an die Institution, die dadurch Einkünfte hat, um eine Ersatzlehrkraft einzustellen.

Das Management des Programms obliegt dem Forum Wisselwerk, das hierfür ein regionales Netzwerk mit verschiedenen, u.a. auch intermediären Organisationen aufgebaut hat. Ein "National Work Exchange Bureau" überwacht die Durchführung des Programms.

Bis Ende 1996 waren 600 "AustauschkandidatInnen" zwischen 40 und 60 Jahren vorgemerkt, davon 75% Männer. Rund ein Drittel davon war im Rahmen von Austauschverträgen bei verschiedenen Dienstgebern beschäftigt.

2.6 Das "Senior Development Programme" öffentlicher ArbeitgeberInnen in Dänemark

Ein umfassendes Programm zum positiven Altersmanagement charakterisiert das Design des sogenannten „Senior Development Programms“ der dänischen Post, der Polizei und des statistischen Zentralamts. Das Programm wurde auf Grund der hohen Anzahl der Frühpensionierungen in diesen Institutionen initiiert (67% der

FrühpensionierungskandidatInnen begründen ihren Frühpensionierungsantrag mit zu großer physischer und psychischer Belastung) und im Rahmen eines Aktionsforschungsprojekts gemeinsam mit BelegschaftsvertreterInnen entwickelt. Ziel des Programmes ist die Motivierung der ArbeitnehmerInnen, länger im Job zu verbleiben.

Das Programm ist sehr umfassend und umfaßt folgende Elemente: Mentoren Arrangements (Ältere - Jüngere), Gleitzeitmodelle und Zeitarbeit, Job exchange Modelle, Mitbestimmungsgremien und die Änderung hierarchischer Strukturen, Distance Working und Telearbeit, die Einrichtung einer permanenten internen Personalberatungsstelle, Qualifizierungsprogramme sowie spezielle Trainee Arrangements für Ausgestiegene, um diese zurückzuholen.

Das Programm befindet sich derzeit in der Entwicklungsphase und soll ab 1998 als Pilotprogramm in den genannten 3 Institutionen eingeführt werden. Die Entwicklung des Programms wurde von der dänischen Regierung beauftragt.

IV. MASSNAHMEN ZUR WIEDEREINGLIEDERUNG ÄLTERER ARBEITSLOSER

1. Handlungsrelevante spezifische Problemlagen

1.1 Eine differenzierte Zielgruppe mit einigen gemeinsamen Charakteristika

Maßnahmen zur Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser umfassen ein ähnliches Spektrum wie Maßnahmenpakete, die an andere vom Ausschluß bedrohte Gruppen gerichtet sind. Nichtsdestoweniger sind gewisse spezifische Charakteristika der Problemlage für das Design eines Programms wesentlich.

Ältere Arbeitslose sind keineswegs eine homogene Zielgruppe. Die Relevanz von Maßnahmen für die jeweilige Person hängt wesentlich von der Qualifikation, den früheren Arbeitserfahrungen, den persönlichen Lebensumständen und der individuellen Leistungsfähigkeit ab. Bei allen individuellen Unterschieden zeigt sich jedoch, daß ältere Arbeitslose mit bestimmten, für diese Gruppe spezifischen Integrationshemmnissen zu kämpfen haben bzw. über spezifische Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen:

- ⇒ Ältere Arbeitslose sind in der Regel Personen mit Arbeitserfahrung. Vorausgesetzt, daß die Periode der Arbeitslosigkeit nicht lange andauert und keine zusätzlichen Hemmnisse vorhanden sind, verfügen Ältere über wesentliche traditionelle Arbeitstugenden.
- ⇒ Insbesondere für besser qualifizierte ältere Personen bedeutet langjährige die Arbeitserfahrung aber auch eine Schwierigkeit, sich an einem anderen Arbeitsplatz zurechtzufinden und sich eventuell jüngeren Führungskräften unterzuordnen. Umgekehrt ist Älteren, insbesondere besser Qualifizierten auch ein gewisses Selbstorganisationspotential zuzumuten. GründerInnen-programme und Selbsthilfegruppen erlangen dadurch im möglichen Maßnahmenspektrum eine besondere Bedeutung.
- ⇒ Ältere Personen - insbesondere Personen, die nach langjähriger Betriebstreue arbeitslos geworden sind - leiden extrem unter dem Verlust an Selbstwertgefühl, der mit dem Verlust des Arbeitsplatzes verbunden

ist. Dazu kommt meist eine starke Orientierungslosigkeit bezüglich der Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt. Aktivierende Maßnahmen und Bewerbungstrainings sind daher von wesentlicher Bedeutung für diese Zielgruppe.

- ⇒ Viele Ältere verfügen zwar über eine abgeschlossene Berufsausbildung, die vor langer Zeit absolviert wurde und daher unter Umständen nicht mehr aktuell ist. Im Gegenzug dazu können sie jedoch auf Erfahrungen, Fertigkeiten und Schlüsselqualifikationen, die sie im Rahmen ihrer Berufsbiographie erworben haben, zurückgreifen. Diese Kompetenzen sind den Betroffenen jedoch häufig nicht bewußt und können daher auch nicht benannt bzw. am Arbeitsmarkt nicht verkauft werden.
- ⇒ Da Ältere von betrieblicher Weiterbildung oft ausgeschlossen sind und dadurch ihre Lernfähigkeit und Aufnahmefähigkeit kaum beurteilen können, leiden sie häufig diesbezüglich an einem Mangel an Selbstvertrauen und Motivation. Dazu kommt noch die Tatsache, daß es wenig Qualifizierungsangebote gibt, die in methodischer Hinsicht den Lernstrategien Älterer entsprechen.

1.2 Das spezielle Problem des Matching am Arbeitsmarkt

Angesichts zunehmend verschwimmender Berufsprofile und zunehmender Bedeutung von Schlüsselqualifikationen, haben ArbeitgeberInnen oft nicht die Fähigkeit, Anforderungsprofile zu formulieren und Personaleinsatzmöglichkeiten zu erkennen. Gleichzeitig ist es auch für ArbeitgeberInnen schwierig, durch Arbeitserfahrung erworbene Schlüsselqualifikationen zu erkennen, zu interpretieren und zu beurteilen.

Die beiderseits gegebene Unfähigkeit, das auf dem Arbeitsmarkt zu handelnde Produkt (Qualifikationen, Fertigkeiten und Arbeitsfähigkeiten) zu erkennen, zu benennen und zu beurteilen, macht den Matchingprozeß ohne spezielle Vermittlung und "Übersetzung" extrem schwierig. Aufgrund fehlender Kriterien zur Beurteilung der beruflichen Leistungsmöglichkeiten treten persönliche Charakteristika wie Alter, Geschlecht etc. als Ersatzkriterien bei Einstellungsentscheidungen in den Vordergrund.

In diesem Zusammenhang werden vermittlungsunterstützende Maßnahmen, in denen z.B. ein/e spezielle/r BetreuerIn als Vertrauensperson des/der

ArbeitgeberIn/s diese "Übersetzungsarbeit" leistet, zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für die Integration älterer Arbeitsloser in den 1. Arbeitsmarkt. Aber auch andere Maßnahmen, die auf dem Prinzip einer verlängerten "Testperiode" und der Möglichkeit des gegenseitigen Kennenlernens beruhen, wie z.B. gemeinnützige Arbeitskräfteüberlassungen, Praktika und betriebliche Integrationsprogramme, aber auch Arbeitsassistenzmodelle bzw. Selbsthilfenetzwerke sind von besonderer Relevanz.

Mittelfristig und unabhängig von zielgruppenspezifischen Maßnahmen wäre jedoch eine Definition von Schlüsselqualifikationen als Anforderungs- und Suchkriterien von großem Nutzen. In einer Zeit, in der die Halbwertszeit von Berufsprofilen immer kürzer wird, Fachkenntnisse schneller veralten, Organisationsfähigkeit, Informationsmanagement, Problemlösungsfähigkeit, Teamfähigkeit und Konfliktmanagement etc. zunehmend wesentliche Faktoren von Jobprofilen sind, werden eine Benennung dieser Qualifikationen und entsprechende Beurteilungskriterien derselben auch wichtiger für die Personalsuche und -entscheidung.

2. Massnahmen zur Integration älterer Arbeitsloser in den 1. Arbeitsmarkt: Europäische Erfahrungen und Beispiele

2.1 Die Verknüpfung von aktivierenden und vermittlungsunterstützenden Maßnahmen: POPE Recruitment Service, Bradford, UK

Die meisten arbeitsmarktpolitischen Initiativen, die sich speziell an die Zielgruppe der über 50 Jährigen richten, sind aus dem angelsächsischen Raum bekannt. Dies entspricht der Tatsache, daß das Problem älterer Arbeitsloser dort am größten ist bzw. bis vor kurzem dort am stärksten als Handlungsimpuls wahrgenommen wurde (ÖSB, 1997).

Ein wesentliches Charakteristikum dieser Initiativen ist das Angebot von (in der Regel sehr kurzen) aktivierenden Maßnahmen mit einem starken Akzent auf die konkrete Vermittlung auf einen Arbeitsplatz. Bei den aktivierenden Maßnahmen handelt es sich um 2-10 tägige Seminare (Gruppenmaßnahmen) mit dem Ziel, die Personen zu motivieren und zu einer positiven Sichtweise ihrer Situation und ihrer Potentiale zu bringen, eine realistische Vorstellung von den Möglichkeiten am Arbeitsmarkt zu entwickeln und ihnen geeignete Suchstrategien und Bewerbungsverhaltensweisen zu vermitteln.

Zur Aktivierung und Motivation der TeilnehmerInnen werden Elemente nach der Methode des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) in die Kursmaßnahmen eingebaut. Eine externe Evaluierung solcher Programme bestätigt diesen Elementen eine äußerst positive Auswirkung auf die TeilnehmerInnen (Thomas & While, 1997). Wesentlich für den Erfolg der Maßnahmen und der Vermittlungsbemühungen ist auf jeden Fall, daß die Aktivierung in einem möglichst frühen Stadium der Arbeitslosigkeit erfolgt und sich zusätzliche Hemmnisse erst gar nicht herausbilden.

Während berufliche Qualifizierung nur in Ausnahmefällen und zur Aktualisierung vorhandenen Know-hows eingesetzt wird, liegt ein Schwerpunkt aller Maßnahmen auf Vermittlungstätigkeiten und Öffentlichkeitsarbeit im lokalen Raum. D.h. das Projektpersonal baut ArbeitgeberInnenkontakte auf, unterstützt die ArbeitgeberInnen bei der Definition möglicher Arbeitsplätze und Anforderungsprofile sowie bei der Vorselektion der/des KandidatIn und der Nachbetreuung am Arbeitsplatz. Eingliederungsbeihilfen kommen nur begrenzt zum Einsatz.

Beispiel: „POPE Recruitment Service“, Bradford, UK

POPE (People of Previous Experience) wurde 1993 als kostenlose Vermittlungsagentur für arbeitslose Personen über 50 Jahren gegründet. Über die starke Öffentlichkeitsarbeit im lokalen Raum (Lokale Presse und Radio) ist POPE unter ArbeitgeberInnen und Arbeitslosen sehr bekannt.

Arbeitsuchende Personen über 50 Jahre, meist mit niedriger Qualifikation, kommen entweder über Mundpropaganda oder durch Zuweisung des National Employment Service zu POPE. Die Aufnahme erfolgt durch ein ca. einstündiges Beratungsgespräch, in dem die wesentlichen beruflichen und persönlichen Potentiale und Hemmnisse der Person analysiert werden. In der Regel wird die/der Arbeitsuchende dann in den POPE "Competitive Edge Course" vermittelt und in das Register der Arbeitsuchenden aufgenommen.

Der "Competitive Edge Course" ist eine 5 tägige aktivierende Maßnahme, die NLP-Elemente zur Motivationssteigerung, die Erstellung von Bewerbungsunterlagen und Bewerbungstrainings sowie die Vermittlung von Suchstrategien umfaßt.

Der POPE Vermittlungsdienst verfügt über zahlreiche ArbeitgeberInnenkontakte und unterstützt ArbeitgeberInnen bei der Definition von Anforderungsprofilen. POPE vermittelt potentiellen ArbeitgeberInnen KlientInnenprofile und weist auf Anfrage vorselektierte KandidatInnen zu. Im Prinzip geschieht die Arbeitssuche durch die KandidatInnen selbst, bei Bedarf moderiert POPE auch das Gespräch und bietet Nachbetreuung am Arbeitsplatz an.

Die Dienstleistungen von POPE sind gratis. Für die Eingliederung von langzeitarbeitslosen Personen kann der/die ArbeitgeberIn eine staatliche Förderung von insgesamt 2000 Pfund beziehen, von denen 50% bei Arbeitsantritt und 50% 6 Monate nach Aufnahme des Dienstverhältnisses angewiesen werden.

In ca. 3 Jahren hat POPE ein Register von ca. 1800 Arbeitssuchenden und ein Kooperationsnetz von 190 Betrieben aufgebaut. 740 Personen nahmen am Competitive Edge Course teil und 508 Personen wurden auf dauerhafte Arbeitsplätze vermittelt.

2.2 Gemeinnützige Arbeitskräfteüberlassungen: „Start 55+“, Niederlande

Die Auswertungen von gemeinnützigen Arbeitskräfteüberlassungen, die in der Regel auf keine bestimmte Zielgruppe ausgerichtet sind, zeigen eine überdurchschnittliche Erfolgsquote für ältere Personen. D.h. Arbeitskräfteüberlassungen sind als Eingliederungsmaßnahme für ältere Arbeitslose besser geeignet als für andere arbeitsmarktpolitische Zielgruppen (Vanselow & Weinkopf, 1996). Dies mag vor allem für ältere Zielgruppenpersonen zutreffen, die über eine gewisse berufliche Qualifikation und Arbeitserfahrung, grundlegende Arbeitstugenden und eine relativ stabile Persönlichkeitsstruktur verfügen.

Das Kernelement der gemeinnützigen Arbeitskräfteüberlassungen liegt, wie auch bei den österreichischen Modellen, in einer zeitlich begrenzten Überlassung des/der Arbeitnehmers/in an den Betrieb, wodurch sich eine verlängerte Probezeit ergibt. Die/der ArbeitgeberIn kann die/den ArbeitnehmerIn über 2-3 Monate erproben, ohne die gesetzlichen Arbeitgeber-Verpflichtungen einzugehen.

Das Beispiel "Start 55+" (NL)

Auf Initiative der Seniorenwohlfahrtsstiftung hat Start 55+ 1993 ein Pilotprojekt zur Vermittlung älterer Personen (ab 55 Jahren) auf lokaler Ebene (Weert, im Süden des Landes) begonnen.

Ausgangspunkt war eine Analyse des Arbeitsmarkts, die zeigte, daß zwar einerseits im Rahmen der Umstrukturierung die Anzahl älterer Personen unter den Entlassenen (hier älter als 40 Jahre) stark angestiegen ist. Andererseits zeigte eine Umfrage unter den ArbeitgeberInnen auch, daß es zahlreiche Stellen gibt, für die jüngere ArbeitnehmerInnen wenig geeignet sind oder für die keine jüngeren ArbeitnehmerInnen gefunden werden können.

Das Servicepaket von Start 55+ umfaßt die Beratung von Betrieben bei der Stellenbeschreibung, der Stellenakquisition und die Vermittlung von Zeitarbeitskräften sowie die Aufnahme, Beratung und Betreuung älterer ArbeitnehmerInnen und die Erstellung von Wissens- und Fertigungsprofilen der Arbeitssuchenden. Bei Bedarf bietet Start 55+ auch die Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen, die Ausbildung von MentorInnen im Betrieb, die Nachbetreuung am Arbeitsplatz sowie die Information und Vermittlung von Förderungsmöglichkeiten an.

Zur Umsetzung der Dienstleistungen greift Start 55+ in jeder Geschäftsstelle auf ein lokales Netzwerk von Organisationen und Institutionen zurück.

Seit 1996 wird das Programm Start 55+ in allen 365 lokalen Geschäftsstellen von Start 55+ umgesetzt. In diesem Jahr wurden mehr als 5000 Arbeitssuchende über 55 Jahren in Beschäftigung vermittelt. Inwieweit es sich dabei um Dauerarbeitsplätze handelt, geht aus der Dokumentation nicht hervor.

Ein Schwerpunkt von Start 55+ ist die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit durch Pressearbeit, Tagungen und Seminare zum Thema Ältere am Arbeitsmarkt. Dadurch gelang es Start 55+ auch, prominente Persönlichkeiten als LobbyistInnen für ältere ArbeitnehmerInnen zu gewinnen. Dem positiven Echo im eigenen Land ist zumindest zum Teil auch der Erfolg des Programms zuzuschreiben.

2.3. GründerInnenprogramme für Ältere

GründerInnenprogramme gehören in den meisten EU Ländern mittlerweile zu den Standardmaßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik. Für ältere Personen

scheinen sie dann besonders geeignet und attraktiv, wenn diese über ausreichende Qualifikationen und Markterfahrungen verfügen sowie sich noch in der Lage sehen ein neues, u.U. energieaufwendiges Projekt zu beginnen.

Umfassende GründerInnenprogramme umfassen die Beratung bei der Evaluierung der Unternehmensidee, bei der Ausarbeitung des Unternehmenskonzepts (die Beratung kann individuell oder zumindest zum Teil in Gruppen erfolgen) sowie die Unterstützung bei der Vorbereitung der Gründung und ein UnternehmerInnentraining (u.U. mit Kurselementen zur Simulation von Betriebsmanagementsituationen). Daneben werden Ideen zur Unterstützung beim Zugang zu Investitionskapital und bei der Entwicklung von Unterstützungen zur Verringerung der Kosten in der Startphase angeboten. Zu diesem Zweck bieten GründerInnenzentren gemeinsame (und dadurch billigere) Logistik und Beratung in der Startphase an. In manchen Ländern ist auch der Bezug der Arbeitslosenunterstützung in der Startphase des neugegründeten Unternehmens, möglich. Dadurch werden die Personalkosten der/des JungunternehmerIn/s reduziert und das persönliche Risiko deutlich vermindert. Letzteres ist für die betroffenen NeugründerInnen besonders bedeutsam.

2.4 Selbsthilfegruppen und Netzwerke älterer Arbeitsloser.

Beispiel: Die "Back on Track Swindon Self Help Company", UK

In den USA sind Selbsthilfegruppen und Netzwerke älterer Arbeitsloser (sogenannte "Forty Plus Associations") ein weitverbreitetes Modell zur Bewältigung der Arbeitslosigkeit und zur gegenseitigen Unterstützung bei der Arbeitssuche. Die Selbsthilfegruppen sind meist berufsspezifisch organisiert, d.h. Beitrittskriterium ist ein bestimmtes Alter (z.B. 40+), Arbeitslosigkeit und eine Jahresverdienst über eine gewisse Summe während der letzten Jahre. Der Mitgliedsbeitrag beträgt in der Kategorie des mittleren Managements ca. 100.- US\$/ Monat. Auch Personen, die in einem Beschäftigungsverhältnis stehen, sind Mitglieder solcher Organisationen. In ihrem Fall ist die Mitgliedschaft eine Art Vorsorge für den Fall des Arbeitsplatzverlusts.

Eine Selbsthilfegruppe leistet für ihre Mitglieder folgende Dienstleistungen:

- ⇒ die Erstellung eines Persönlichkeits- und Berufsprofils durch fachlich qualifiziertes Personal ("Career Counsellor")
- ⇒ Motivationssteigerung durch Unterstützung in der Gruppe
- ⇒ Information über neue Entwicklungen und Anforderungen des fachspezifischen Arbeitsmarkts (durch Fachpersonal und andere Mitglieder)
- ⇒ Information über Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- ⇒ Information und Zugang zu offenen Stellen über das Netzwerk der Mitglieder

⇒ Laufende gegenseitige Beratung und Betreuung inkl. der Nachbetreuung nach der Arbeitsaufnahme.

Die amerikanischen Beispiele haben seit einigen Jahren auch die Entwicklung von Selbsthilfegruppen in Europa - insbesondere im angelsächsischen Raum und in den Niederlanden - inspiriert. Ausgangspunkt solcher Initiativen ist meist das Engagement betroffener Einzelpersonen, die zumindest in der Gründungsphase durch öffentliche Förderungen unterstützt werden.

Beispiel: „Back on Track Swindon Self Help Company“

Die Back on Track Self Help Company ist ein Versuch, die amerikanischen 40+ Associations auf britische Verhältnisse zu übertragen. Im Sommer 1997 hat die regionale Trägerorganisation „Third Age Challenge“, eine Gruppe älterer Arbeitsloser in einer Umfrage bei 880 KMUs unterstützt. Die Resultate wurden in einem Bericht „Older Workers making the World of Difference“ publiziert. Darin wurde u.a. die Einrichtung eines Ressourcentres für Ältere angeregt (Back on Track Self Help Company).

Ziel der Back on Track Self Help Company ist es, älteren arbeitslosen Personen eine strukturierte und gut ausgestattete betriebsähnliche Umgebung zur Verfügung zu stellen, in der sie ihre Fähigkeiten, Erfahrungen und ihr Wissen einsetzen können, um Arbeitsplätze für sich selbst oder für ihre KollegInnen zu finden.

Back on Track ist eine NGO, die betriebsmäßig geführt wird. Mit Ausnahme eines hauptamtlichen „Facilitators“ arbeiten nur Mitglieder in der Organisation, d.h. ältere Arbeitslose, die bei Beitritt in der Organisation je nach ihren speziellen Fähigkeiten eingesetzt werden. Die Mitgliedschaft umfaßt vertraglich festgelegte Rechte und Pflichten. Letztere betreffen vor allem die Mitarbeit in der Organisation und die Unterstützung von arbeitslosen KollegInnen auch über den Zeitraum der eigenen Arbeitslosigkeit hinaus. Da Back on Track in dieser

Startphase öffentliche Unterstützung bezieht, ist die Mitgliedschaft derzeit gratis.

Back on Track betreibt Betriebskontakte zur Akquisition offener Stellen, bietet Information über die Anforderungen des Arbeitsmarkts und Qualifizierungsangebote sowie Unterstützung bei der Vermittlung über das Mitgliedernetzwerk. Back on Track organisiert in 14-tägigem Rhythmus Motivationskurse und Bewerbungstrainings sowie Fachvorträge. Ein wesentliches Element von Back on Track ist es jedoch, den Mitgliedern Infrastruktur und Arbeit in der eigenen Organisation zu bieten und sie dadurch bei der Erhaltung, Aktualisierung und Verbesserung ihrer beruflichen Fähigkeiten zu unterstützen.

3. Massnahmen zur Integration von Älteren in spezifische Beschäftigungsbereiche (1. und 2. Arbeitsmarkt)

3.1 Die Integration von Älteren zur Qualitätsverbesserung von sozialen Dienstleistungen im öffentlichen Bereich. Beispiel: Das Kalmar Modell, Schweden

Wie das früher genannte Beispiel von "l'Incontro" zeigt, entspricht die Integration älterer Arbeitsloser auch oft einer Strategie, die Qualität von Dienstleistungen im sozialen und administrativen Bereich zu heben. Im europäischen Kontext finden sich einige Beispiele von Gebietskörperschaften und Privatorganisationen, die Integrationsprogramme für ältere Arbeitslose entwickelt haben, um diese bewußt als kostengünstige "Quality raisers" in verschiedenen Dienstleistungsbereichen einzusetzen.

Ausgangspunkte solcher Programme sind

- ▷ das Problem der häufigen Arbeitsausfälle und der Personalfuktuation v.a. in sozialen Dienstleistungen (z.B. Streß und Burn Out Erscheinungen in Pflegeberufen, der sich insbesondere bei jüngeren Frauen mit familiären Verpflichtungen in häufigen Absenzen und hoher Fluktuation bemerkbar macht).
- ▷ die Anzahl registrierter älterer Arbeitslosen, die von Langzeitarbeitslosigkeit bedroht sind.

In der Regel werden diese Programme in einer Kooperation zwischen großen (öffentlichen) Dienstgebern, der ArbeitnehmerInnenvertretung und der Arbeitsmarktbehörde durchgeführt.

Die wesentlichen Bausteine eines solchen Programms sind:

- ▷ Die Definition möglicher Arbeitsplätze und die Erstellung detaillierter Anforderungsprofile,

- ▷ die Ausarbeitung und Durchführung eines Diagnose und Auswahlverfahrens, um die richtigen Personen für die entsprechenden Arbeitsstellen auszuwählen,
- ▷ die Konzeption und Organisation der Durchführung eines Einschulungs- und Betreuungsprogramms: In der Regel handelt es sich dabei um ein "On the Job Training" durch ein internes MentorInnensystem; im Fall der Integration von langzeitarbeitslosen Personen mit zusätzlichen Integrationshemmnissen kann das Programm auch mit der zusätzlichen Bereitstellung von sozialpädagogischer Arbeitsassistenz verbunden sein;
- ▷ die finanzielle Übernahme der Lohn- und Lohnnebenkosten der zu integrierenden Personen durch die Arbeitsmarktbehörde: Dies kann entweder in der Form von Einstellungsbeihilfen für die Einzelperson oder über nachfrageunterstützende Subventionen erfolgen (Schecksysteme, zusätzliches Budget für soziale Dienstleistungen etc.);
- ▷ ein Beratungs- und Unterstützungsmodell für das Outplacement bzw. die interne Übernahme nach Beendigung des befristeten Integrationsvertrags.

Gemäß den Erfahrungen solcher Programme liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Kapazität der Durchführungsstruktur. Dabei haben sich betriebsinterne Strukturen (z.B. des Betriebsrats) in enger Kooperation mit dem Betriebsmanagement und der Arbeitsmarktbehörde am besten bewährt.

Beispiel: Das „Kalmar Modell“, Schweden.

Das Programm zur Integration älterer Arbeitsloser geht auf eine gewerkschaftliche Initiative in der Stadtverwaltung Kalmar zurück. Ziel des Programms war in erster Linie, die Qualität der verschiedenen Dienstleistungen der Stadt zu verbessern und die Überlastung der in diesen Bereichen beschäftigten ArbeitnehmerInnen zu verringern (die häufigen

Krankenstände und Arbeitsausfälle wurden auf die Überlastung zurückgeführt).

In Zusammenarbeit mit der lokalen Arbeitsmarktbehörde erarbeitete die Gewerkschaft ein Programm zur temporären Integration arbeitsloser Personen in die verschiedenen Dienstleistungsbetriebe. Dabei ging es um den Pflegebereich (öffentliche Spitäler), Kindergärten, städtische Bibliotheken und die Gemeindeverwaltung.

Die Stadtverwaltung stimmte einer Programmanagementstelle zu, die die Definition möglicher Einsatzstellen, Anforderungsprofile und ein Einschulungs- und MentorInnensystem ausarbeitete. Die Managementstelle fungiert als Clearingstelle für die Auswahl der betreffenden Personen und hat auch Coachingfunktionen für die einzugliedernden ArbeitnehmerInnen und deren MentorInnen.

Zielgruppe des Programms sind langzeitarbeitslose Personen (länger als 6 Monate vorgemerkt), die eine einschlägige Ausbildung bzw. Arbeitserfahrung aufweisen und Gewerkschaftsmitglied sind. Dieses letzte Kriterium erwies sich in der Evaluierung des Pilotversuchs als dysfunktional und wurde in der breiteren Umsetzung abgeschafft. Dagegen erwies sich, daß die besten Resultate mit älteren Personen (älter als 45 Jahre) gemacht wurden.

Mögliche Zielgruppenpersonen werden der Programmanagementstelle von der lokalen Arbeitsmarktbehörde zugewiesen und von der Clearingstelle für einen bestimmten Arbeitsplatz ausgewählt. Die "Transitarbeitskraft" wird vom neuen Arbeitgeber regulär angestellt und einer oder einem MentorIn zugewiesen. Gemeinsam mit der/dem MentorIn wird ein Einschulungsplan (der in Ausnahmefällen auch externe Qualifizierungselemente enthalten kann) erstellt. Die Umsetzung dieses Einschulungsplanes wird regelmäßig evaluiert.

Die Lohnkosten werden von der Arbeitsmarktbehörde in Form aktivierter passiver Unterstützungsmittel gedeckt (eine Art "BESEB"). Diese ist mit 6 bis 9 Monaten zeitlich begrenzt. Eventuelle externe Qualifizierungen müssen mit der Arbeitsmarktbehörde abgestimmt werden, welche im Falle positiver Begutachtung die Kosten dafür übernimmt.

Die Transitarbeitskraft ist im Prinzip zur 40 Stundenwoche verpflichtet. Allerdings sind auch Teilzeitbeschäftigungen möglich. In diesem Fall muß die

Restarbeitszeit zur aktiven Arbeitsuche aufgewendet werden.

Das Programm wurde in einer Pilotphase vom 1.1. bis zum 30.6.1997 mit einer begleitenden Evaluierung eingeführt. In diesem Zeitraum von 6 Monaten wurden 209 arbeitslose Personen in befristete Arbeitsverhältnisse aufgenommen. Gemäß den Evaluierungsdaten vom September 1997 waren zu diesem Zeitpunkt 36% der TeilnehmerInnen in dauerhafte Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst integriert worden und 23% hatten eine reguläre Beschäftigung in einem Privatunternehmen in der entsprechenden Branche gefunden. Insgesamt wurde das Programm äußerst positiv bewertet und daher in der Folge auf nationale Ebene ausgeweitet.

Als Probleme wurden vom Evaluierungsteam die Begrenzung der Mittel für den öffentlichen Dienst und die Einschränkung des Programms auf Gewerkschaftsmitglieder genannt. Dieser Punkt wurde daher in der nationalen Umsetzung des Programms aufgehoben (siehe oben).

3.2 Beschäftigungsprojekte im Umweltbereich und in Nachbarschaftsdiensten: Das Tourismus- und Umweltprogramm der Region Trient (Italien) und das "Conciergenprogramm" des Förderwerks Bremen

Ähnlich wie im oben genannten Beispiel der sozialen Dienstleistungen bieten auch andere Bereiche nicht marktfähiger Arbeit zahlreiche Integrationsmöglichkeiten für ältere Arbeitslose. Vor allem sind es Nischen im Umweltbereich und im Bereich der Nachbarschaftsdienste, die Ansatzpunkte für Beschäftigungsprogramme darstellen.

Die Entwicklung solcher Beschäftigungsfelder ist nicht nur für ältere Arbeitslose relevant. In bestimmten Bereichen sind ältere ArbeitnehmerInnen aber zu deren Erbringung besonders geeignet. In anderen Fällen scheint die Integration älterer Arbeitsloser in geförderte, zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse insbesondere dann sinnvoll, wenn die Beschäftigung als Überbrückungsphase zur Alterspension (zum Erwerb fehlender Versicherungsjahre) angesehen werden kann.

Nach Meinung verschiedener ExpertInnen ist der Erfolg von Beschäftigungsmaßnahmen aber auch in der persönlichen Stabilisierung der Personen über das identitätsstiftende Element der Arbeit zu sehen. Die Zielgruppenpersonen seien nach Teilnahme in einem gesellschaftlich sinnvollen Beschäftigungsprojekt besser in der Lage, ihren Alltag zu strukturieren, was insbesondere in Krisenregionen zur Minderung der sozialen Brisanz hoher Arbeitslosigkeit beiträgt (ÖSB, 1998).

Walker (1997) unterstreicht allerdings, daß Beschäftigungsprojekte in nicht marktfähigen Bereichen auf jeden Fall die Perspektive der Integration in ein Arbeitsverhältnis auf dem 1. Arbeitsmarkt miteinschließen sollten. Eine

Verbindung von "Beschäftigungsprojekten" mit Vermittlungsorganisationen scheint daher sinnvoll.

In den EU-Mitgliedstaaten gibt es zahlreiche Beschäftigungsprogramme dieser Art, die u.a. auch ältere Arbeitslose als Zielgruppe haben. In der Regel sind solche Programme Teil von Regionalentwicklungsprogrammen. D.h. der Großteil der Maßnahmenkosten wird aus dem EFRE oder dem EAGfL kofinanziert.

Beispiel: Das Tourismus- und Umweltprogramm der Region Trient (Italien)

Die oberitalienische Provinz Trient ist zusammen mit Südtirol, dem Valle d'Aosta und der Region Friaul Venezien eine der autonomen Provinzen Italiens. Mitte der 80er Jahre wurde eine unabhängige Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsagentur eingerichtet. Ein Arbeitsschwerpunkt der Agentur ist die Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Arbeitslose. Im Jahr 1986 initiierte die Agentur ein spezielles "Beschäftigungsprogramm für Ältere im Tourismus- und Umweltbereich". 1990 wurde das Programm erweitert und eine spezielle Trägerorganisation für Umweltrehabilitation und -verbesserung gegründet.

Ziel des Programms ist es, Männern über 50 Jahren eine Beschäftigung im Umweltbereich und Frauen über 45 Jahren eine Beschäftigung im Verwaltungs- oder Kulturbereich der Region zu schaffen. Dabei geht es um die Rehabilitation und Erhaltung des kulturellen Erbes der Region.

Das Programm wurde ausgeschrieben und verschiedene Trägerorganisationen bewarben sich mit Projekten. Auflage war die Integration und Beschäftigung von älteren Arbeitslosen für einen begrenzten Zeitraum von max. 2 Jahren.

Das Programm wurde zur Gänze aus Mitteln der autonomen Provinz finanziert und führte zur Beschäftigung von 750 Zielgruppenpersonen. Ca. 300 Personen erwarben durch das Programm ein Anrecht auf eine eigene Pension. Die genauen Kosten des Programms sind nicht bekannt.

Insgesamt wurde das Programm als Erfolg sowohl für die betroffenen Personen wie auch hinsichtlich der Auswirkungen auf den Tourismus der Region betrachtet. Als Einschränkungen wird die fehlende Flexibilität in bezug auf die Dauer der Einstellung genannt.

Beispiel: Das Conciergen Programm des Förderwerks Bremen

Das Bremer Conciergen Projekt ist aus der Problemlage der Verschmutzung, der Abnutzung und der "Verslumung" der Eingangsbereiche von Hochhäusern und der daraus artikulierten Beschwerde der Bewohner entstanden. Das Förderwerk Bremen hat daraus eine Beschäftigungsnische konstruiert.

Arbeitslose ältere Personen werden (vorerst als Transitarbeitskräfte) beschäftigt, um in diesen Wohnhäusern den Eingangsbereich zu strukturieren und zu organisieren. Sie erfüllen aber nicht Hausmeisterfunktion. Ihre Funktion ist eher, in diesem Bereich präsent zu sein, auf Sauberkeit zu achten, Pakete zu übernehmen, älteren Menschen gegebenenfalls beim Einkaufen zu helfen etc. Das Förderwerk Bremen hat ein entsprechendes Aufgabenprofil entwickelt.

Das Programm wird als großer Erfolg in den Bremerhavener Vorstadtsiedlungen gesehen und, nach Angaben der Bewohner hat sich auch die Lebensqualität in den Hochhäusern verbessert (es ist sauber, man wird begrüßt, kann jemanden um Hilfe bitten, fühlt sich sicherer etc.).

Das Förderwerk Bremen strebt eine Beschäftigung dieser Personen bei den örtlichen Wach- und Schließgesellschaften an.

3.3 Ältere als GründungsberaterInnen, MentorenInnen und VermittlerInnen

Einen speziellen Bereich der Beschäftigung für ältere Arbeitslose bilden Organisationen, in denen ältere arbeitslose Personen als MentorenInnen, GründungsberaterInnen und VermittlerInnen eingesetzt werden. Der

Grundgedanke dabei ist, das Wissen, die Erfahrungen und Kontakte älterer Personen für andere Zielgruppen am Arbeitsmarkt nutzbar zu machen. Zielgruppenpersonen solcher Projekte sind in erster Linie ältere Arbeitslose, die über spezielle Qualifikationen (z.B. im Rechnungs- und Steuerwesen), im mittleren Management oder auch in bestimmten Märkten haben (z.B. Personen, die im Marketing tätig waren).

In den Niederlanden gibt es zahlreiche Beispiele für solche Organisationen und Netzwerke. Die Tätigkeitsbereiche sind unterschiedlich. So arbeitet die "Stichting Metaal en Milieu" hauptsächlich in der Beratung von KMU in der metallverarbeitenden Branche. "Emploi - work for Refugees" ist eine Organisation, in der ein Netzwerk älterer Personen aus dem mittleren Management über persönliche Betriebskontakte ImmigrantInnen und Flüchtlinge in Arbeit vermittelt, "De Nestorkring" ist ein Beraternetz für NGOs und Sozialprojekte in betriebswirtschaftlichen Belangen. Das französische Netzwerk ECTI vermittelt ältere qualifizierte Personen als BeraterInnen in Entwicklungsprojekte in 3. Welt Länder

Die Arbeitsweise dieser Organisationen und Netzwerke ist unterschiedlich. Zum einen arbeiten dort PensionistInnen freiwillig oder gegen geringes Entgelt, andere Organisationen vermitteln den BeraterInnen Jobs auf Zeit oder befristete Werkvertragsverhältnisse. In anderen Konstellationen wiederum sind die BeraterInnen teilweise im Rahmen subventionierter fester Beschäftigungsverhältnisse tätig. Die jeweilige Organisation versucht, über Aufträge die angestellten Personen auszulasten⁴.

4. Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Personen

Da Qualifizierungsmaßnahmen sowohl für ältere Beschäftigte als auch für ältere Arbeitslose relevant sind, werden sie in dieser Recherche als gesondertes Kapitel dargestellt. Die Relevanz der Förderung betrieblicher und außerbetrieblicher Weiterbildung älterer ArbeitnehmerInnen wurde an verschiedenen Stellen dieses Berichts behandelt.

Aufgrund der vielfachen Barrieren der Weiterbildung älterer ArbeitnehmerInnen impliziert eine entsprechende Förderstrategie verschiedene Ebenen:

⇒ die Motivation älterer ArbeitnehmerInnen und die Förderung deren subjektiver Weiterbildungsbereitschaft: Insbesondere im minder qualifizierten Bereich haben ältere ArbeitnehmerInnen in der Regel kaum an Weiterbildungen teilgenommen und beurteilen sich selbst auch häufig als nicht mehr lernfähig. D.h. die Zielgruppenpersonen müssen oft erst mit der Möglichkeit beruflicher Weiterbildung vertraut gemacht werden. Die Erfahrung verschiedener Programme und Untersuchungen zeigt eine hohe Effektivität von diesbezüglicher Information und Beratung. Vor allem die Verbindung von Qualifikation und beruflichen Perspektiven ist ein

⁴ Informationen aus den Kurzbeschreibungen im EuroWork Age Directory, Third Age Challenge, 1998.

wesentlicher Motivationsaspekt. Nach Heimgartner & Knauder (1997) sind Ältere in der Regel in diesem Fall auch oft bereit, ihre Freizeit für Weiterbildung zu nützen.

- ⇒ Die Entwicklung methodisch geeigneter Angebote altersübergreifender oder älterenspezifischer Weiterbildungsprogramme. Ältere sind nicht weniger aufnahme- und lernfähig als Jüngere, aber sie lernen anders. Da Weiterbildungsangebote vor allem auf jüngere KundInnen ausgerichtet sind, fühlen sich Ältere oft überfordert und ausgeschlossen. Die Auswirkungen sind eine Art self-fulfilling prophecy im Sinn verminderter Lernfähigkeit. Dies ist insbesondere im EDV-Bereich der Fall.
- ⇒ Älterengerechte Weiterbildungsangebote weisen besonders in methodischer Hinsicht gewisse Spezifika auf: Sie müssen von der bestehenden Erfahrung und Praxis ausgehen und diese reflektieren. Theoretische Elemente sollten einen möglichst klaren Praxisbezug aufweisen und umsetzungsrelevant sein. In der Praxis hat sich die Einbindung von Betroffenen in die Ausarbeitung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen als sehr positiv erwiesen.
- ⇒ Die Förderung und Entwicklung von Aus- und Weiterbildungsangeboten, die auf Funktionen in Arbeitsprozessen ausgerichtet sind, welche für ältere ArbeitnehmerInnen speziell geeignet sind (z.B. MentorInnen, Einschulungsverantwortliche, SupervisorInnen, BeraterInnenfunktionen etc.). Im Zusammenhang mit der (noch) wenig ausgeprägten Kultur einer adäquaten Nutzung von Humanressourcen in Betrieben, ist das diesbezügliche Angebot sehr gering. Gemeinsam mit der Förderung eines altersgerechten Personalmanagements sollte jedoch auch ein derartiges Weiterbildungsangebot gefördert werden.
- ⇒ Die Sensibilisierung der ArbeitgeberInnen bezüglich der Notwendigkeit der altersübergreifenden Weiterbildungsmaßnahmen ist, wie bereits mehrfach erwähnt, ein wesentliches Kriterium für den Erfolg von Maßnahmen. Nach Heimgartner & Knauder (1997) steigt auch die Weiterbildungsbereitschaft älterer ArbeitnehmerInnen sprunghaft an, wenn diese betriebsintern propagiert werden. In Zusammenhang mit der Sensibilisierung der Betriebsführung können u.a. auch finanzielle Anreize zur Reduktion der Kosten (wie z.B. die gegenwärtige Ziel-4-Förderung) sinnvoll sein. Dabei scheint es allerdings wichtig, die finanzielle Unterstützung an die Entwicklung von Personalmanagementstrategien zu binden und die Altersgrenze wesentlich höher zu legen, als es derzeit der Fall ist. Im Rahmen eines eigenen SeniorInnenprogramms bewirbt die dänische Gewerkschaft die Unterstützung von Karriereplanungsmodellen für ältere ArbeitnehmerInnen. Die Modelle inkludieren Zeitarrangements aber auch den Wechsel in andere Tätigkeitsbereiche, die dem Potential des/der einzelnen Arbeitnehmers/In besser entsprechen (z.B. ein betriebsinterner Wechsel vom direkt produktiven Bereich in den Einschulungsbereich). Ein Teil des SeniorInnenprogramms betrifft auch die Erstellung von Curricula

mit Berücksichtigung spezieller altersgerechter betrieblicher Funktionen
(New Ways, 1997).

V. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Das wesentliche Problem älterer Personen am österreichischen Arbeitsmarkt liegt in den **hohen Einstellbarrieren**. Daraus ergibt sich, daß ältere Arbeitslose extrem von Langzeitarbeitslosigkeit bedroht sind. Im europäischen Vergleich ist zudem auffallend, daß die Altersgrenzen der Kategorie "Ältere" in Österreich sehr niedrig sind (ca. bei 40 Jahren).

Sowohl von ArbeitgeberInnen- wie auch von ArbeitnehmerInnenseite liegen dieser impliziten Einstellungsbarriere **Annahmen in bezug auf höhere Kosten, häufige Arbeitsausfälle und geringere Belastbarkeit sowie fehlende Qualifizierung(-sbereitschaft) und Anpassungsfähigkeit** zugrunde. Bei näherer Betrachtung treffen diese Annahmen aber entweder nur für bestimmte Gruppen Älterer (z.B. höhere Angestellte in bezug auf die Kosten) oder in der Realität gar nicht zu und sind der Kategorie Vorurteile zuzuordnen.

Bei den Betroffenen selbst führt die Internalisierung dieser Vorurteile im Zusammenhang mit frustrierenden Erfahrungen bei der Arbeitssuche zu einem **negativen Selbstbild und zu Resignation**, die sich in der Folge als starke Integrationshemmnisse auswirken. Ältere ArbeitnehmerInnen, die ihren Arbeitsplatz verlieren, sollten daher - in wesentlich stärkerem Maß als jüngere Arbeitslose - in sofort einsetzende motivierende und aktivierende Maßnahmen integriert werden. Ein spätes Einsetzen solcher Maßnahmen vermindert deren Effektivität und erhöht deren Kosten.

Als **negative Effekte aus der verstärkten Freisetzung älterer ArbeitnehmerInnen** ergeben sich für Betriebe eine geringere Rentabilität von Investitionen in Humanressourcen, der Verlust an wertvollem Betriebs-Know-how, die Verminderung des Einstellungspotentials, eine ungünstige Altersstruktur und angesichts kommender demographischer Trends eine zukünftige Verknappung von Arbeitskräften. Daher haben insbesondere ArbeitgeberInnen der öffentlichen Hand und größere Privatbetriebe in den EU-Mitgliedstaaten begonnen, ihre Einstellung gegenüber älteren ArbeitnehmerInnen zu überdenken.

Im Zusammenhang mit der Unfinanzierbarkeit der Pensionssysteme ergibt sich die Notwendigkeit einer arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Strategie mit

dem Ziel, die Erwerbstätigkeit älterer Personen zu erhöhen. Dies bedeutet zum einen, Methoden des betrieblichen Altersmanagement zu fördern, um den Verbleib älterer ArbeitnehmerInnen zu ermöglichen und zu erleichtern, und zum anderen, Maßnahmen zur Reintegration älterer Arbeitsloser in den Arbeitsmarkt zu setzen.

Gemäß den Erfahrungen aus anderen EU Mitgliedstaaten betreffen die wesentlichen Handlungsebenen einer solchen Strategie folgende Bereiche:

- ⇒ Maßnahmen und Regelungen, die die Diskriminierung älterer Personen bei der Einstellung bzw. Freisetzung verhindern bzw. **Anreize zu einer positiven Diskriminierung** setzen,
- ⇒ die Verbreitung und Förderung von **Methoden des altersgerechten Personalmanagements** in Betrieben,
- ⇒ ein konsistentes **Maßnahmenspektrum zur Integration älterer Arbeitsloser** mit Schwerpunktsetzung auf sofort einsetzende aktivierende Maßnahmen einerseits und auf Maßnahmen im Bereich des Arbeitsplatz-Matching andererseits
- ⇒ die Förderung der Beschäftigung älterer Personen in **neuen Beschäftigungsfeldern** (Pflege-, Umwelt- und Nachbarschaftsdienste)
- ⇒ die Entwicklung von altersübergreifenden oder älterenspezifischen betrieblichen und außerbetrieblichen **Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten**.

Die Umsetzbarkeit und der Erfolg einer solchen Strategie ist wesentlich von der Einstellung und **aktiven Involvierung verschiedener Akteure** abhängig. Wie die europäischen Erfahrungen zeigen, kommen wesentliche Anstöße von gewerkschaftlicher Seite bzw. von den Arbeitgeberverbänden, sowie von den ArbeitgeberInnen des öffentlichen Diensts, die bezüglich altersgerechtem Personalmanagement eine Vorreiterrolle spielen sollten. Bei der Umsetzung von Personalmanagementmodellen ist die Einstellung von Schlüsselpersonen im Betrieb (Unternehmensleitung, Personalmanagement) ein unumgänglicher Erfolgsfaktor. Die Sensibilisierung und Einbindung von Gebietskörperschaften ist insbesondere im Bereich der Entwicklung neuer Beschäftigungsfelder wesentlich.

Angesichts der oben erwähnten Barrieren für Ältere am österreichischen Arbeitsmarkt scheint die **Information und Sensibilisierung der verschiedensten Akteure** über Konferenzen und Seminare, Pressearbeit und die Verbreitung guter Praktiken ein wichtiges Element eines Förderprogramms zur Erhöhung der Erwerbstätigkeit Älterer.

Insgesamt ist für eine Förderpolitik jedoch wesentlich, daß sie **am Potential älterer Personen und nicht an deren Identität als "Opfer"** ansetzt. In

diesem Sinn sind Einstell- und Qualifizierungsbeihilfen für Ältere mit Vorsicht und sehr differenziert zu handhaben, um negative Signalwirkungen (die Herausbildung eines undifferenzierten Sozialfalls "Ältere") zu vermeiden.

Hinsichtlich der gesetzlichen Regelungen zur Verminderung der Einstellungs- und Entlassungsbarrieren bzw. zur positiven Diskriminierung älterer Personen scheint - im europäischen Vergleich - das österreichische **Bonus/Malus System** gegenüber verstärkten Kündigungsschutzbestimmungen vorteilhaft. Um die arbeitsmarktpolitischen Effekte zu verstärken, könnten einerseits die positiven und negativen finanziellen Anreize verstärkt werden. Andererseits sollte das System unter den Betrieben stärker propagiert werden.

Aus den verschiedenen oben genannten Gründen haben insbesondere größere Betriebe der Privatwirtschaft und öffentliche Arbeitgeber Modelle des "**altersgerechten Personalmanagements**" entwickelt. Solche Modelle umfassen Elemente wie die positive Diskriminierung Älterer bei der Einstellung, altersübergreifende oder älterenspezifische betriebliche Weiterbildung, interne horizontale Mobilität in Arbeitsplätze, die dem Potential älterer ArbeitnehmerInnen eher entsprechen, Job-Exchange-Modelle, Teilzeitarbeit und Gleitpensionsmodelle sowie Modelle der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung zur Verhinderung einer arbeitsbedingten Abfalls der Leistungsfähigkeit. Ein wesentliches Element dieser Modelle ist der **Vorzug der horizontalen Mobilität** gegenüber der vertikalen Mobilität der/des Arbeitnehmer/In/s in der betriebsinternen Karriereplanung. Damit ist die betriebsinterne Karriere auch nicht automatisch an höhere Gehaltsstufen gekoppelt.

Die **Verbreitung guter Praktiken altersgerechten Personalmanagements** in Betrieben könnte Teil eines umfassenden Förderpakets darstellen. Auch die spezielle Förderung der Entwicklung altersgerechten Personal

managements in Betrieben und die Prämierung innerösterreichisch entwickelter guter Praktiken könnte in Betracht gezogen werden.

Im Prinzip sind für **ältere Arbeitslose die gleichen Maßnahmen** wie für andere arbeitsmarktpolitischen Problemgruppen relevant. Im Hinblick auf die spezifische Problemlage und die Differenzierung der Zielgruppe scheint jedoch die Konzeption eines "Programms" sowie die Anpassung spezifischer Elemente im Rahmen gewisser existierender Maßnahmen empfehlenswert.

Eine dieser möglichen Anpassungen betrifft die rasche Einbindung älterer Arbeitsloser in **aktivierende Maßnahmen idealerweise sofort nach Eintritt der Arbeitslosigkeit**. Inhalt solcher Maßnahmen könnte die Unterstützung bei der Entwicklung eines positiven Selbstbilds, einer realistische Einschätzung des eigenen Potentials und der Möglichkeiten am Arbeitsmarkt sowie die Erarbeitung von Such- und Bewerbungsstrategien und eventuell. einem Karriereplan etc. sein.

Um den differenzierten Potentialen und Problemen der Gruppe gerecht zu werden, könnte im Rahmen eines "Programms" in der Folge ein Übergang in eine der nachstehenden Maßnahme erfolgen. Wesentlich dabei ist die **adäquate Zuweisung der "richtigen" Person in die "richtige" Maßnahme**.

Maßnahmen zur Unterstützung der aktiven Arbeitsuche und Integration in den 1. Arbeitsmarkt. Dabei ist zu unterscheiden zwischen

⇒ Unterstützung durch **professionelle VermittlerInnen bzw. ArbeitsassistentInnen**, d.h. Personen, die einerseits über persönliche ArbeitgeberInnenkontakte verfügen und andererseits die Potentiale und Probleme der Zielgruppenperson genau kennen. Aufgabe der VermittlerInnen ist das Placement der Zielgruppenperson und gegebenenfalls die Nachbetreuung am Arbeitsplatz (Konfliktmanagement, Unterstützung bei der Anpassung an die neue Arbeitsumgebung).

⇒ Unterstützung der Arbeitsuche im Rahmen von **Selbsthilfegruppen**. Um effektiv zu sein, sollten solche Selbsthilfegruppen möglichst bestimmte Berufsgruppen umfassen. Der Aufbau solcher Selbsthilfegruppen bedarf in der Anfangsphase allerdings sicher professioneller Unterstützung (siehe Beispiel POPE).

⇒ Vermittlung über **gemeinnützige Arbeitskräfteüberlassungen**. Dabei scheint allerdings eine gewisse methodische Spezialisierung (Diagnoseinstrumente, mögliche Märkte und Einsatzbereiche etc.) im Rahmen der bestehenden Organisationen empfehlenswert.

Maßnahmen zur **Unterstützung und Förderung von Unternehmensgründungen**. GründerInnenprogramme scheinen für ältere Arbeitslose dann relevant, wenn diese über eine marktfähige

Gründungsidee, die notwendigen Fähigkeiten und Marktkontakte sowie einen beruflichen Zeithorizont verfügen, der die Perspektive eines längeren Projekts zulässt.

⇒ **Beschäftigungsprogramme für ältere Arbeitslose** in sozialen Dienstleistungen, im öffentlichen Bereich, im Bereich der Umwelt- und Nachbarschaftsdienste oder anderen gesellschaftlich sinnvollen Beschäftigungsnischen (z.B. im Kulturbereich). Die Erschließung solcher "neuer" Beschäftigungsfelder scheint für Ältere besonders geeignet. Wie die angeführten Beispiele zeigen, werden ältere Personen insbesondere im Pflegebereich als "Quality raisers" eingesetzt. Als Beschäftigungsprojekte sollten solche Vorhaben im Prinzip dem Transitarbeitskraft-Konzept folgen und mit vermittlungsunterstützenden Maßnahmen verknüpft sein. Die Teilnahme an Beschäftigungsprojekten kann für ältere Arbeitslose aber auch wichtig sein, um fehlende Versicherungsjahre zu erwerben. Für die Konzeption, Durchführung und Finanzierung solcher Programme scheint - gemäß den Erfahrungen - die Kooperation mit Gebietskörperschaften und öffentlichen ArbeitgeberInnen sehr wichtig.

⇒ **Die Beschäftigung älterer Arbeitsloser als GründungsberaterInnen MentorInnen und VermittlerInnen** bzw. in Funktionen, in denen sie ihre Erfahrung und Qualifikation anderen Zielgruppenpersonen zur Verfügung stellen, hat, gemäß den europäischen Erfahrungen, positive Effekte auf die Erfolge entsprechender Maßnahmen. In diesem Sinn könnten ältere Arbeitslose, die entsprechende Fähigkeiten aufweisen, aktiv in die og. Maßnahmen eingebunden werden.

In all den genannten Maßnahmen sind **Qualifizierungselemente** ein wesentlicher Bestandteil. Diese können von kurzen technischen Auffrischkursen bis zu längeren Umschulungen reichen. In der Funktion

als Integrationsmaßnahme sollten reine Qualifizierungsmaßnahmen allerdings nicht überschätzt werden. Die verfügbaren einschlägigen Studien weisen darauf hin, daß eine schlechte oder veraltete Qualifikation zwar das Risiko des Arbeitsplatzverlustes erhöht, eine höhere Qualifikation für die Wiedereinstellungschancen jedoch kaum von Bedeutung zu sein scheint. In arbeitsmarktpolitischer Hinsicht scheint daher die Förderung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen vor allem auch als präventive Maßnahmen wichtig zu sein.

Im Zusammenhang damit ist vor allem die Relevanz der **Entwicklung altersgerechter Qualifizierungsangebote** zu unterstreichen. Angesichts der meist "jungen" TeilnehmerInnen an Weiterbildungsmaßnahmen ist das Angebot sowohl in inhaltlicher wie auch in methodischer Hinsicht auf jüngeres Publikum ausgerichtet. Da Ältere anders lernen als Jüngere, bedarf es zum einen methodisch-didaktischer Anpassungen. Im Hinblick auf spezielle Funktionen, die ältere ArbeitnehmerInnen in Betrieben bevorzugt besetzen könnten, könnte aber auch die Entwicklung spezieller Trainings für MentorInnen, SupervisorInnen, Koordinationstätigkeiten etc. wichtig werden.

Insgesamt weist die spezifische Problemlage älterer Arbeitsloser vor allem auf die **Notwendigkeit verstärkter Maßnahmen im Bereich der Vermittlung und des Arbeitsmarktmatchings** hin. ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen verfügen oft nicht über die Fähigkeit, durch Arbeitserfahrung erworbene Schlüsselqualifikationen zu erkennen, diese zu interpretieren und zu beurteilen. Dazu kommt, daß die Berufsausbildung älterer Personen schon lange zurückliegt und oft in bezug auf tatsächliche vorhandene Fähigkeiten weitgehend irrelevant ist. In der Praxis bedeutet dies, daß das auf dem Arbeitsmarkt zu handelnde Produkt (Qualifikationen, Fertigkeiten und Arbeitsfähigkeiten) beidseitig nicht benennbar ist. In diesem Zusammenhang werden vermittlungsunterstützende Maßnahmen, in denen diese "Übersetzungsarbeit" geleistet wird, zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für die Integration älterer Arbeitsloser.

Mittelfristig und unabhängig von zielgruppenspezifischen Maßnahmen wäre jedoch eine **Definition von Schlüsselqualifikationen als Anforderungs- und Suchkriterien** von großem Nutzen. In einer Zeit, in der die Halbwertszeit von Berufsprofilen immer kürzer wird, Fachkenntnisse schneller veralten, Organisationsfähigkeit, Informationsmanagement, Problemlösungsfähigkeit, Teamfähigkeit und Konfliktmanagement etc.

zunehmend wesentliche Faktoren von Jobprofilen sind, wird eine Benennung dieser Qualifikationen und entsprechender Beurteilungskriterien auch wichtiger für die Personalsuche und -entscheidung.