



Alternsgerechte Arbeitswelt

Referate und
Diskussionsbeiträge
des ExpertInnenhearings
der Sozialpartner

27. und 28. Mai 2004

Eine Initiative von Industriellenvereinigung, Österreichische Bundesarbeitskammer,
Wirtschaftskammern Österreich und Österreichischer Gewerkschaftsbund

Herausgeber:
Österreichische Bundesarbeitskammer, Industriellenvereinigung, Wirtschaftskammern Österreichs,
Österreichischer Gewerkschaftsbund. Druck: medien:service

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe.

„Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Beiträge in diesem Kompendium sind Fehler nicht auszuschließen, und die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung des Verlages oder der Autoren ist ausgeschlossen.“

Alternsgerechte Arbeitswelt

**Referate und
Diskussionsbeiträge
des ExpertInnenhearings
der Sozialpartner**

27. und 28. Mai 2004

**Eine Initiative von Industriellenvereinigung, Österreichische Bundesarbeiterkammer,
Wirtschaftskammern Österreich und Österreichischer Gewerkschaftsbund**

VORWORT

Die produktive Beschäftigung von ArbeitnehmerInnen aller Altersgruppen ist ein gemeinsames Anliegen der Sozialpartner. Die demographische Entwicklung stellt uns im Verbund mit dem Wandel in der Arbeitswelt vor neue und große Herausforderungen.

Die Schaffung einer altersgerechten Arbeitswelt ist eine zentrale Aufgabe der nächsten Jahre. Voraussetzung dafür ist die Herstellung eines Problembewusstseins insbesondere auf der betrieblichen Ebene bei den Führungskräften, den BetriebsrätInnen und den MitarbeiterInnen und Mitarbeitern. Gleichzeitig ist es erforderlich, Informationen und praxisgerechte Hilfestellungen für Unternehmen und MitarbeiterInnen anzubieten.

Wir unterstützen diese Informationsarbeit gemeinsam und haben insbesondere mit der website www.arbeitundalter.at einen einfachen Informationszugang für Unternehmen, BetriebsrätInnen, ArbeitnehmerInnen und alle Interessierten möglich gemacht. Darüber hinaus verfügen unsere Organisationen über eigene Publikationen, die Unterstützung zur altersgerechten Arbeitswelt bieten. Der vorliegende gemeinsame Tagungsband zeigt auf, welche Erfahrungen in den heimischen Unternehmen bereits vorhanden sind, welche begleitenden Aktivitäten im Beratungsbereich angeboten werden.

Was wir damit gemeinsam erreichen wollen, ist eine aktive Befassung mit diesem wichtigen Thema, um sicherzustellen, dass rechtzeitig jene Schritte gesetzt werden, die Arbeitgebern ermöglichen, ArbeitnehmerInnen unabhängig von deren Lebensalter am richtigen Arbeitsplatz einzusetzen und ArbeitnehmerInnen ermöglichen, gesund und produktiv länger erwerbstätig zu bleiben.

Dr. Veit Sorger

Präsident der
Industriellenvereinigung

Mag. Herbert Tumpel

Präsident der
Österreichischen Bundesarbeiterkammer

Dr. Christoph Leitl

Präsident der
Wirtschaftskammer Österreich

Fritz Verzetnitsch

Präsident des
Österreichischen Gewerkschaftsbundes



Dr. Veit Sorger, IV



Mag. Herbert Tumpel, BAK



Dr. Christoph Leitl, WKÖ



Fritz Verzetnitsch, ÖGB

ZUM GELEIT



Die ÖROK-Prognose 2001 – 2003: „Bevölkerung und Arbeitskräfte nach Regionen und Bezirken Österreichs“ stellt fest: Die Erwerbstätigen in Österreich werden immer älter. Die Erwerbsbeteiligung der über 50-jährigen wird in Folge der Pensionssicherungsreform 2003 weiter steigen. Ab 2021 sollen bereits 4 von 10 Arbeitskräfte älter als 45 Jahre sein. Um 2020 wird es bei den über 45-jährigen um die Hälfte mehr Beschäftigte geben als 2001. Österreichische Betriebe werden daher die Aufgabe zu lösen haben, mit „alternden Belegschaften“ die selben produktiven Betriebsergebnisse zu erzielen, wie mit den im Durchschnitt relativ jüngeren heute. Betrieben wird immer weniger „frisches“ und aktuelles Wissen von Absolventen zur Verfügung stehen, da der Anteil dieser Erwerbspersonen in den Betrieben kontinuierlich zurückgehen wird – bei den unter 30-jährigen um 16 Prozent bis zum Jahr 2031.

Um die Innovationsfähigkeit zu erhalten werden daher

- + Maßnahmen im Bereich der betrieblichen und außerbetrieblichen Weiterbildung notwendig sein.
- + Ebenso wichtig ist die Erhaltung der Gesundheit älterer Arbeitskräfte (Betriebliche Gesundheitsförderung – BGF).
- + Aber auch die Kostenstruktur bei der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte muss angepasst werden (Abflachung der Gehaltskurve, weitere Senkung der Lohnnebenkosten).

Die Bundesregierung hat bereits erste wichtige Schritte zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschlossen:

LOHNNEBENKOSTENSENKUNG – SEIT 1. 1. 2004

- + Entfall der Beitragsleistung zur Arbeitslosenversicherung (Dienstgeber- und Dienstnehmeranteil) für Frauen ab 56 und Männer ab 58 Jahren.
- + Lohnnebenkostensenkung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über 60 um mehr als 12 Prozentpunkte durch Wegfall der Arbeitslosen-, Unfall-, FLAF- und Insolvenzentgeltfondsbeiträge. Das Volumen der Entlastung beträgt insgesamt 140 Mio. Euro jährlich.

ALTERSTEILZEIT

- + Verlängerung der zunächst mit 31.12.2003 befristeten Altersteilzeitgeldregelung unter veränderten Bedingungen.
- + Längere Gewährung des Altersteilzeitgeldes als Übergangsregelung für jene Personen, deren Altersteilzeit im zweiten bis vierten Quartal 2003 begonnen hat und bis zum (jetzt späteren) frühest möglichen Pensionsanfallsalter verlängert wird.

ÜBERGANGSGELD NACH ALTERSTEILZEIT BZW. ÜBERGANGSGELD

Einführung neuer Leistungen in der Arbeitslosenversicherung zur materiellen Absicherung für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer:

- + Anspruch auf „Übergangsgeld nach Altersteilzeit“ bei Arbeitslosigkeit nach Ende der Altersteilzeit für jene Personen, deren Altersteilzeit im zweiten bis vierten Quartal 2003 beginnt und die wegen Erhöhung des frühest möglichen Pensionsanfallsalters nicht unmittelbar nach Beendigung ihres Dienstverhältnisses in Pension gehen können.
- + Anspruch auf „Übergangsgeld“ für Personen, die zwischen 2004 und 2006 nicht mehr in die vorzeitige Alterspension bei Arbeitslosigkeit gehen können, in der Höhe des Arbeitslosengeldes plus 25-prozentigem Zuschlag.

VERLÄNGERUNG DER RAHMENFRISTERSTRECKUNG FÜR DIE ANWARTSCHAFT AUF ARBEITSLOSENGELD

- + Die bis Ende 2004 vorgesehene Befristung der Rahmenfristerstreckung für selbstständige Tätigkeiten wird bis Ende 2005 verlängert.

FORCIERUNG DER ARBEITSMARKTINTEGRATION UND AUSWEITUNG VON SCHULUNGS- UND WIEDEREINGLIEDERUNGSMASSNAHMEN FÜR ARBEITSLOSE PERSONEN ÜBER 50

- + Auftrag an das Arbeitsmarktservice, dafür zu sorgen, dass die zu einer nachhaltigen und dauerhaften Beschäftigung erforderlichen Qualifizierungs- oder sonstigen beschäftigungsfördernden Maßnahmen angeboten werden.
- + Auftrag an das Arbeitsmarktservice, dafür zu sorgen, dass arbeitslosen Personen unter 25 und über 50, denen nicht binnen drei Monaten eine zumutbare Beschäftigung angeboten werden kann, die Teilnahme an einer Ausbildungs- oder Wiedereingliederungsmaßnahme ermöglicht wird.

BONUS-MALUS-SYSTEM

- + Anhebung des Malus unter Berücksichtigung der Dauer der Betriebszugehörigkeit.
- + Differenzierter Kündigungsschutz für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die (mit dem Bonus des Entfalles des Dienstgeberbeitrages zur Arbeitslosenversicherung) nach Vollendung des 50. Lebensjahres eingestellt wurden, erst ab dem Beginn des dritten Beschäftigungsjahres im Betrieb.

ARBEITSMARKTREFORM 2004 – IN KRAFT TRETEN 1.1.2005

- + Reform der Zumutbarkeitsbestimmungen: Gerade für ältere Arbeitnehmer, die arbeitslos werden, ist der zu starre Berufsschutz ein Hemmnis für die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt gewesen. Der Berufsschutz wurde nun auf 100 Tage beschränkt bei gleichzeitiger Einführung eines Entgeltschutzes.
- + Die Erstellung eines individuellen Betreuungsplanes durch das AMS sollte die Qualität der Betreuung durch das AMS auch für ältere Arbeitslose verbessern.

Erste Erfolge sind bei der Hebung der Beschäftigungsquote der 55 bis 64-jährigen bereits spürbar. Im Jahr 2003 betrug die Beschäftigungsquote der 55 bis 64-jährigen in Österreich 30,7 Prozent. In den Jahren 1999 bis 2002 ist die Beschäftigungsquote in dieser Altersgruppe um durchschnittlich 0,1 Prozent pro Jahr angestiegen (Quelle: Strukturindikatoren zum Bericht der Kommission für die Frühjahrstagung des Europäischen Rates 2004).

Im Jänner 2004 haben AK, IV, ÖGB und WKÖ beschlossen, am Thema „Alternde Arbeitswelt“ gemeinsam weiter zu arbeiten, begonnene Projekte fortzusetzen und neue Kooperationsebenen zu eröffnen. Durch diese gemeinsamen Aktivitäten wollen die Sozialpartner aktiv an der Erreichung des Stockholmzieles mitarbeiten, das lautet „Beschäftigungsquote von 50 Prozent bei der Altersgruppe der 55 bis 64-jährigen bis zum Jahr 2010“. Mit dem ExpertInnenhearing zur „Altersgerechten Arbeitswelt“ ist nun der Start zu diesen gemeinsamen Aktivitäten erfolgt. Ziel der zweitägigen Veranstaltung war es, das Wissen der Experten von AK, IV, ÖGB und WKÖ rund um die Hebung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer umfassend auf den neuesten Stand zu bringen. Zu diesem Zweck wurden Experten aus den Bereichen Wissenschaft und Forschung, betriebliche Gesundheitsförderung, Medizin, Unternehmensberatung und – ganz besonders wichtig – aus der betrieblichen Praxis gewonnen, die im Laufe des Vortragsprogrammes ihre neuesten Erkenntnisse bzw. Erfahrung bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer präsentierten.

Damit die wichtigen Ergebnisse und Erkenntnisse dieses Hearings nicht verloren gehen, sind sie nun im vorliegenden Tagungsband zusammengefasst.

Seine internationale Fortsetzung wird das ExpertInnenhearing mit dem Symposium „Productive Ageing – die Erfahrungen aus dem Ausland“ finden. Ziel dieses Symposiums ist die Präsentation und Diskussion ausländischer Beispiele – z.B. aus Finnland, Schweden, Niederlande, Großbritannien oder der Schweiz.– zum erfolgreichen Umgang mit der Thematik. Darauf basierend sollen die Umsetzungsmöglichkeiten im Inland überlegt werden.

Dr. Martin Gleitsmann

Leiter der Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit
der Wirtschaftskammer Österreich

INHALT

Website www.arbeitundalter.at <i>Dr. Wolfgang Tritremmel (IV), Mag. Gabriele Schmid (AK)</i>	11
--	----

BLOCK 1: FACTS & FIGURES

Demographische Rahmenbedingungen, wichtige Eckdaten für die Politik <i>Mag. Kai Biehl (AK)</i>	15
<i>Mag. Alexander Hofmann (WKO)</i>	19
Aktuelle Maßnahmen zur Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen in Österreich <i>a.o. Prof. Dr. Gudrun Biffl (WIFO)</i>	25
Weiterbildung älterer Arbeitnehmer: Beteiligung, Interessen und Nachholbedarf <i>Dr. Arthur Schneeberger (IBW)</i>	32
Dürfen ältere ArbeitnehmerInnen vom Arbeitsrecht bevorzugt oder benachteiligt werden? <i>Univ. Prof. Dr. Robert Rebhahn (Universität Wien)</i>	42

BLOCK 2: GESUNDHEIT UND ALTERN IN DER ARBEITSWELT

Altersgerechtes Arbeiten in Klein- und Mittelbetrieben <i>Mag. Brigitta Geißler-Gruber & Dr. Heinrich Geißer (Institut Arbeitsleben)</i>	61
Altersgerechtes Arbeiten im ArbeitnehmerInnenschutzrecht <i>Dr. Elisabeth Huber (BMWV)</i>	68
Was kann Betriebliche Gesundheitsförderung zu altersgerechtem Arbeiten im Unternehmen beitragen? <i>Elfriede Kiesewetter (OÖGKK)</i>	74

BLOCK 3: WANDEL DER ARBEITSORGANISATION ALS SCHLÜSSEL

Es ist nie zu spät für ein glückliches Berufsleben <i>Dr. Frank Boos (Unternehmensberatung Neuwaldegg)</i>	85
Arbeitszeit – Arbeitsbelastung – Lösungsansätze <i>DI Dr. Johannes Gärtner (XIMES Ges.m.b.H.Unternehmensberatung)</i>	92
Die häufigsten Krankheitsursachen für Zuerkennung von Pensionen wegen geminderter Arbeitsfähigkeit und Maßnahmen der medizinischen Rehabilitation <i>Prof. Dr. Rudolf Müller (PVA)</i>	96

BLOCK 4: BETRIEBLICHE UND GESELLSCHAFTLICHE ERFAHRUNGEN

Seniorengerechte Lebensmittelgeschäfte haben einen Namen: ADEG 50-Plus <i>Claus Mitterböck (ADEG Markt GmbH)</i>	107
Familien- und altersgerechte Arbeitswelt – der Spagat zwischen Mitarbeitern und Shareholdern <i>Dr. Rupert Dollinger (Erste Bank-Konzern)</i>	109
Frauen in Handwerk und Dienstleistung <i>Franz Thür (Bundesinnung der österr. Textilreiniger, Wäscher und Färber)</i>	111
Gesund in Pension – betriebliche Gestaltungsmöglichkeiten <i>Herbert Pühringer, Manfred Klausberger (BMW Motoren GmbH)</i>	113
Age Management – neue Strategien gefragt? <i>Dr. Brigitta Mlinek (Siemens AG)</i>	117
Arbeitswelt altersgerecht gestalten – ein strategischer Erfolgsfaktor für die Wirtschaft <i>Dir. Heinz Rittenschober (voestalpine AG)</i>	120
Alter macht Zukunft – das Beratungsmodell der OÖ Sozialpartner <i>Dr. Brigitta Nöbauer (AKOÖ)</i>	123
Active Ageing – Erfahrungen, Schlüsselansätze, Zugangsweisen <i>Dr. Rudolf Karazman (IBG)</i>	129
Zusammenfassung der Resultate, erste Schlussfolgerungen, Vorschläge zur Weiterarbeit <i>Dr. Wolfgang Tritremmel (IV), Mag. Gabriele Schmid (AK), Mag. Maria Kaun (WKO), Mag. Renate Czeskleba (ÖGB)</i>	139
TeilnehmerInnenverzeichnis.....	142
Abkürzungsverzeichnis.....	144

Website www.arbeitundalter.at

Dr. Wolfgang Tritremmel, Mag. Gabriele Schmid

Das Thema der alternden Bevölkerung ist eigentlich die „causa prima“ insbesondere für die Beschäftigungspolitik, die Bildungspolitik und die Arbeitsmarktpolitik. Wie der Wim Kok Bericht „Jobs, Jobs, Jobs – Mehr Beschäftigung in Europa schaffen“ drastisch aufgezeigt hat, liegt Österreich mit 33 Prozent Beschäftigung älterer Arbeitskräfte im unteren Drittel der EU-Mitglieder.

Dr. Wolfgang Tritremmel
Bereichsleiter Arbeit und Soziales,
Industriellenvereinigung



Jede der Partnerorganisationen hat nun bis zu dieser Veranstaltung viel Vorarbeit geleistet. Die Initiative der Industriellenvereinigung, eine gemeinsame internetbasierte Informationsplattform zu entwickeln, hat sich gelohnt. Der „Meilenstein“ wurde 2002 mit der Kooperation der Industriellenvereinigung mit der Arbeiterkammer gesetzt, indem eine eigene website „ www.arbeitundalter.at „ mit best practices von Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte geschaffen wurde. Die Anerkennung findet ihren Niederschlag in der großen Zahl der Zugriffe auf diese website, aber auch durch das Interesse in der EU durch die Dublin Foundation.

Ein weiterer Meilenstein ist sicher die heutige Veranstaltung von WKÖ, IV, ÖGB und AK, mit der wir gemeinsam „state of the art“ aus der österreichischen Landschaft erfahren wollen und wertvolle Hinweise für die Arbeitgeber, die Arbeitnehmer und die Politik erhalten wollen. In der Folge beabsichtigen wir auch internationale Erfahrungen in einem eigenen Symposium zu sammeln.

Mit den Erkenntnissen dieses Hearings wollen wir das Informationsangebot insbesondere auf unserer website für die österreichischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bereichern und so dazu beitragen, den produktiven Einsatz älterer Mitarbeiter in den Unternehmen zu erleichtern und zu sichern.

Ich bin schon sehr auf die einzelnen Beiträge gespannt und wünsche uns einen guten Tagungsverlauf!

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

Gabriele Schmid,
Sozialexpertin
Arbeiterkammer Wien



Ein spannender, wahrscheinlich auch anstrengender Tag steht vor uns. Wir die InitiatorInnen des heutigen ExpertInnenhearings der Sozialpartnerorganisationen haben uns lange darauf vorbereitet und wir freuen uns schon sehr auf intensives Arbeiten und interessante Ergebnisse.

Ich will nicht gleich zu Beginn zu viele Worte verlieren. Wichtig ist dennoch auf eine wichtige gemeinsame Initiative der Sozialpartner hinzuweisen, nämlich auf die internetbasierte Wissensdatenbank Arbeit & Alter www.arbeitundalter.at, die von Arbeiterkammer Wien und Industriellenvereinigung gemeinsam ins Leben gerufen wurde, in Kooperation mit dem IBG, Dr Karazmann umgesetzt wurde und die, wie Dr Gleitsmann

schon gesagt hat jetzt mit verstärktem Schwung und mit Unterstützung von ÖGB und Wirtschaftskammer weitergeführt wird. Das Innovative und Wesentliche an dieser Homepage ist, dass wir europaweit betriebliche Beispiele gesammelt haben, die uns zeigen, wie man auf der betrieblichen Ebene sinnvolle Projekte zur Förderung einer altersgerechten Arbeitswelt umsetzen kann. Ich glaube, dass dieses Aufzeigen sehr gut gelungen ist und wir haben bisher sehr viele positive Reaktionen darauf bekommen.

Fast zwei Jahre existiert die Homepage nun, und damit ist der Zeitrahmen lang genug, um eine erste Bilanz zu ziehen. Was lässt sich aus den Erfahrungen mit der Homepage lernen?

1) Ein unerlässliches Erfolgskriterium für betriebliche Projekte ist die Kooperation der beiden betrieblichen AkteurInnen – BetriebsrätInnen und Geschäftsleitung. Nur wenn beide beim Thema altersgerechte Arbeitsorganisation an einem Strang ziehen – so zeigen uns die europäischen Erfahrungen – sind Projekte nachhaltig und produktiv.

2) Best Practice-Beispiele sind ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Was sie aber nicht schaffen können, ist eine flächendeckende Umsetzung von Projekten einer altersgerechten Arbeitswelt voranzubringen. Sie sind leuchtende Sterne am ansonsten dunklen Abendhimmel. Diese heutige Tagung hat dementsprechend die Aufgabe jene Rahmenbedingungen, jene Voraussetzungen zu identifizieren, die uns weiterbringen auf dem Weg hin zu breiter Beteiligung der Betriebe am demographischen Wandel. Dabei ist ganz entscheidend, dass auch politische Maßnahmen gesetzt werden, die diesen Prozess unterstützen. Und diese können nicht nur von den Sozialpartnern allein kommen. Da ist selbstverständlich an erster Stelle die Regierung gefragt, aber auch die Vielzahl an Institutionen, die vom Thema betroffen sind wie die Sozialversicherungsträger, die Bildungseinrichtungen, das AMS usw.

Nur wenn hier ein breiter Bogen geschlagen wird, kann die Herausforderung demographischer Wandel in der Arbeitswelt produktiv und mit Qualitätsstandards bewältigt werden.

Block 1

Facts & Figures

Mag. Kai Biehl (AK Wien)

Jahrgang 1959; Studium der Volkswirtschaftslehre; seit 1997 in der AK-Wien in der Abteilung Wirtschaftswissenschaft tätig.; berufliche Schwerpunkte: Arbeitsmarktökonomie und -statistik, Demografie und Migration sowie ökonomische Theorie.



Mag. Alexander Hofmann (WKÖ)

Jahrgang 1969; Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Würzburg und an der WU Wien; Universitätslektor an der WU Wien und Lektor an der FH Wr. Neustadt; 1999-2002 wirtschaftspolitischer Referent der WKO, seit 2002 stellv. Abteilungsleiter der WKO mit Schwerpunkt Industrie- und Beschäftigungspolitik, Sozialpartnerschaft/Verbandwesen.



a.o.Prof.Dr. Gudrun Biffl (WIFO)

Studium der Handelswissenschaften in Wien und Lausanne; 1975 PhD in Economics an der University of Newcastle/Tyne (GB); 1993 Habilitation an der WU Wien; seit 1985 Lehrtätigkeit an der WU Wien und internationale Gastprofessuren; wissenschaftliche Mitarbeiterin am WIFO – Österr. Wirtschaftsforschungsinstitut; Konsultantin der OECD in Migrationsfragen; EU-Expertin zu Fragen der EU-Arbeitsmarktpolitik; Verfasserin zahlreicher Publikationen.



Dr. Arthur Schneeberger (IBW)

Studium an der Universität Wien; Forschungstätigkeit am IAS in Wien und an der Universität Erlangen-Nürnberg; Seit Mai 1986 wissenschaftlicher Mitarbeiter am ibw – Österr. Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft; Leiter nationaler und internationaler Forschungsprojekte; Verfasser zahlreicher Publikationen; Forschungsschwerpunkte: internationaler Vergleich und Zusammenhang von Bildung, Beruf und Arbeitsmarkt; Expertenfunktionen für das BMWA, bm:bwk; BMLFUW und für die Europäische Kommission.



Univ. Prof. Dr. Robert Rebhahn (Universität Wien)

Studium in Wien und Linz; Habilitation Linz 1984; Universitätsprofessor Klagenfurt 1986; Humboldt-Universität Berlin 1996 (Bürgerliches Recht und Arbeitsrecht); Universität Wien 2003 (Arbeitsrecht und Sozialrecht); Verfasser zahlreicher Publikationen; Forschungsschwerpunkte: Arbeitsrecht, insbesondere Rechtsvergleichung; Schuldrecht; Europäisches Wirtschaftsrecht, insbesondere auch zum Sozialrecht.



Demographische Rahmenbedingungen, wichtige Eckdaten für die Politik, Teil 1

Mag. Kai Biehl

In Bezug auf die allgemeinen Rahmenbedingungen der demographischen Entwicklung lassen sich drei Trends ausmachen:

1. Die durchschnittliche Kinderzahl pro Frau ist auf 1,33 Kinder zurückgegangen, das bedeutet, dass unsere Gesellschaft ohne Zuwanderung schrumpft – bereits 2004 wird der Geburtenüberschuss negativ sein.
2. Noch immer steigende Lebenserwartung
3. Österreich ist insgesamt von einem Auswanderungsland zu einem Einwanderungsland geworden. Bei den Personen mit österreichischer Staatsbürgerschaft kommt es jedoch nach wie vor zu einer geringen, aber beständigen Nettoabwanderung.

Die zukünftige Entwicklung der Bevölkerung wird von drei Parametern bestimmt. Es sind dies: die Sterblichkeit (oder anders betrachtet die Lebenserwartung), die Fertilität sowie der Außenwanderungssaldo. Für die Erstellung einer Bevölkerungsprognose oder besser gesagt Bevölkerungsvorausschätzung ist es daher notwendig, für jeden dieser drei Parameter Annahmen zu treffen. Daher hat Statistik Austria auch nicht nur eine Bevölkerungsprognose erstellt sondern insgesamt 13 Varianten der möglichen Bevölkerungsentwicklung berechnet. Neben der Zurverfügungstellung einer mittleren „Hauptvariante“, welche die öffentliche Diskussion in der Regel dominiert, wird so mit plausiblen Variationen dieser Parameter ein erweiterter Rahmen für die mögliche Streubreite der Entwicklung abgesteckt.

ZUSAMMENFASSUNG

Statistik Austria hat nicht nur eine Bevölkerungsprognose erstellt sondern insgesamt 13 Varianten der möglichen Bevölkerungsentwicklung berechnet. Die öffentliche Diskussion wird allerdings in der Regel von einer mittleren Hauptvariante dominiert. Nach dieser mittleren Hauptvariante wird die Gesamtbevölkerung Österreichs zunächst bis zum Jahr 2025 noch zunehmen, bevor ein allmählicher Rückgang einsetzt. Der Bevölkerungsstand des Jahres 2001 wird etwa um die Jahrhundertmitte wieder erreicht sein.

Die Bevölkerung im Erwerbsalter (15–64 Jahre) wird noch bis zum Jahr 2011 zunehmen und auch dann zunächst nur langsam zurückgehen. Eine demographisch bedingte Entlastung des Arbeitsmarktes wird es folglich in den nächsten zehn Jahren nicht geben. Voraussichtlich wird erst im Jahr 2024 der Ausgangswert von 5,45 Mio. wieder erreicht sein. Dann kommt es allerdings durch den Übertritt der Baby-Boom-Generation ins Pensionsalter zu einem zunächst beschleunigten Rückgang der Bevölkerung im Erwerbsalter.

Unsicherheiten bei der Entwicklung der Lebenserwartung haben vor allem einen Einfluss auf die Größe der Altersgruppe 65+. Sollten sich die optimistischen Einschätzungen bewahrheiten, so ist für das Jahr 2025 bereits mit ca. 100.000 zusätzlichen Personen im Pensionsalter zu rechnen.

Mittlere Hauptvariante der Bevölkerungsvorausschätzung

GESAMTENTWICKLUNG DER BEVÖLKERUNG

Nach der mittleren Hauptvariante wird die Gesamtbevölkerung Österreichs zunächst bis zum Jahr 2025 noch um etwa 400.000 Personen zunehmen, bevor ein allmählicher Rückgang einsetzt. Der Bevölkerungsstand des Jahres 2001 wird etwa um die Jahrhundertmitte wieder erreicht sein.

ENTWICKLUNG NACH BREITEN ALTERSGRUPPEN

Die Entwicklung wird allerdings über dem gesamten Beobachtungszeitraum von einer markanten Verschiebung im Altersaufbau der Bevölkerung begleitet sein. Während die Zahl der unter 15-jährigen (ausgehend von 1,34 Mio.) bereits jetzt rückläufig ist, wird die Zahl der 15–24-jährigen noch bis 2009 um etwa 40.000 auf gut eine Million ansteigen. Durch den dann beginnenden Rückgang wird diese Altersgruppe im Jahr 2015 vorübergehend in etwa wieder die Größe des Jahres 2001 erreichen und bis 2035 auf 825.000 zurückgehen. Die Altersgruppe der 25–34-jährigen ist ebenfalls bereits jetzt rückläufig (ausgehend von 1,18 Mio. im Jahr 2001). Deutlich wird auch sichtbar wie die sogenannte Generation des Baby-Booms die Alterspyramide durchschreitet: so wird die Zahl der 35–44-jährigen noch bis 2005 auf 1,34 Mio. Personen anwachsen und die Zahl der 45–54-jährigen bis 2014 um etwa 350.000 auf 1,35 Mio. In weiterer Folge wird dann die Altersgruppe 55–64 bis 2024 um 330.000 Personen auf 1,28 Mio anwachsen bevor durch den Übergang der Baby-Boomer ins Pensionsalter auch hier der Rückgang einsetzt.

Bevölkerung Österreichs absolut (mittlere Hauptvariante)						
	2001	2005	2015	2025	2035	2050
Alle	8.038.911	8.144.546	8.354.890	8.426.632	8.381.329	8.152.803
0 bis 14 Jahre	1.344.483	1.290.499	1.172.195	1.137.968	1.069.908	994.322
15 bis 24 Jahre	960.295	989.995	956.176	847.670	825.443	762.668
25 bis 34 Jahre	1.180.785	1.065.813	1.093.544	1.039.937	941.009	909.226
35 bis 54 Jahre	2.389.501	2.503.140	2.476.912	2.248.678	2.201.858	2.000.853
55 bis 64 Jahre	918.624	940.412	1.072.317	1.280.417	1.070.793	1.076.240
65+	1.245.223	1.354.687	1.583.746	1.871.962	2.272.318	2.409.494
15 bis 64 Jahre	5.449.205	5.499.360	5.598.949	5.416.702	5.039.103	4.748.987
Veränderung gegenüber 2001 absolut						
	2001	2005	2015	2025	2035	2050
Alle		105.635	315.979	387.721	342.418	113.892
0 bis 14 Jahre -		- 53.984	- 172.288	- 206.515	- 274.575	- 350.161
15 bis 24 Jahre		29.700	- 4.119	- 112.625	- 134.852	-197.627
25 bis 34 Jahre -		- 114.972	- 87.241	- 140.848	- 239.776	- 271.559
35 bis 54 Jahre		113.639	87.411	- 140.823	- 187.643	- 388.648
55 bis 64 Jahre		21.788	153.693	361.793	152.169	157.616
65+		109.464	338.523	626.739	1.027.095	1.164.271
15 bis 64 Jahre		50.155	149.744	- 32.503	- 410.102	- 700.218

Tabelle 1

Die Altersgruppe der über 65-jährigen wächst über den gesamten Beobachtungszeitraum. Ausgehend von 1,25 Mio. Personen im Jahr 2001 wird sie sich bis zur Jahrhundertmitte in absoluten Zahlen fast verdoppeln. Zumindest bis 2030 sollte diese Altersgruppe alle 5 Jahre um gut 100.000 zunehmen.

ENTWICKLUNG DER ERWERBSBEVÖLKERUNG

Die Bevölkerung im Erwerbsalter (hier definiert als Personen zwischen dem 15. und dem 64. Lebensjahr) wird noch bis zum Jahr 2011 um weitere 160.000 Personen (gegenüber 2001) zunehmen und auch dann zunächst nur langsam zurückgehen. Eine demographisch bedingte Entlastung des Arbeitsmarktes (über einen Rückgang des Arbeitsangebotes) wird es folglich in den nächsten 10 Jahren nicht geben. Voraussichtlich wird erst im Jahr 2024 der Ausgangswert von 5,45 Mio. wieder erreicht sein. Dann kommt es allerdings durch den Übertritt der Baby-Boom-Generation ins Pensionsalter zu einem zunächst beschleunigten Rückgang der Bevölkerung im Erwerbsalter um gut 400.000 bis 2035 und um weitere 300.000 bis 2050.

Es wird jedoch bereits gegen Ende des nächsten Jahrzehnts nur noch in der Altersgruppe der über 55-jährigen mit Zunahmen zu rechnen sein.

STREUUNGSBREITE DER VARIANTEN DER BEVÖLKERUNGSVORAUSSCHÄTZUNG

Wie schon eingangs erwähnt können die Parameter der künftigen Bevölkerungsentwicklung nicht mit Bestimmtheit vorausgesagt sondern müssen vielmehr (gestützt von möglichst plausiblen Annahmen) den Berechnungen zugrundegelegt werden. Die mittlere Hauptvariante ist dadurch gekennzeichnet, dass alle drei bestimmenden Parameter zwischen den ebenfalls für möglich erachteten Extremwerten eine mittlere Position einnehmen. Mit den vorliegenden zusätzlichen Varianten ist es jedoch zumindest in groben Zügen möglich, aufzuzeigen in welcher Bandbreite die zukünftige Bevölkerungsentwicklung liegen dürfte.

VARIATION DER ZUWANDERUNGSANNAHMEN

Tabelle 2 zeigt für ausgewählte Jahre die Differenzen, welche sich ergeben, wenn man von der mittleren Zuwanderungsannahme auf die niedrigere bzw höhere übergeht. So zeigt sich z.B. für das Jahr 2025 eine Streuungsbreite von +/-220.000 gegenüber der mittleren Variante, welche sich aufgrund der typischen Altersstruktur von Zuwanderern zu drei Vierteln (+/-165.000) bei den Personen im Erwerbsalter niederschlagen würde. Die Personen ab 65 Jahren wären von einer veränderten Zuwanderung (modellgemäß) nur zu etwas mehr als 10 Prozent betroffen.

	2001	2005	2015	2025	2035
Gesamtbevölkerung					
niedrige Wanderung	0	-15.039	-117.393	-219.894	-317.087
hohe Wanderung	0	15.038	117.403	219.891	317.082
15 bis 64 Jahre					
niedrige Wanderung	0	-12.447	-91.288	-165.058	-235.064
hohe Wanderung	0	12.446	91.298	165.058	235.064
55 bis 64 Jahre					
niedrige Wanderung	0	-786	-7.586	-18.296	-35.722
hohe Wanderung	0	785	7.588	18.295	35.725
65+					
niedrige Wanderung	0	-475	-5.330	-14.569	-30.422
hohe Wanderung	0	479	5.331	14.569	30.424

Tabelle 2: Differenzen zur mittleren Hauptvariante bei niedriger bzw. hoher Wanderung

Es muss hier betont werden, dass selbst die niedrige Wanderungsvariante noch von einer jährlichen Nettozuwanderung von 16.000 bis 18.000 Personen nach Österreich ausgeht. Auch wenn in den letzten beiden Jahren die Zuwanderung hier zu Lande höher ausgefallen ist, darf nicht übersehen werden, dass alle europäischen Länder ähnliche demographische Entwicklungen haben werden und Nettozuwanderung für Europa insgesamt notgedrungen aus dem außereuropäischen Raum kommen muss. Wenn der Integrationsaufwand in vertretbaren Grenzen bleiben soll, könnten sich also durchaus auch die Zuwanderungsannahmen der mittleren „Hauptvariante“ langfristig bereits als zu hoch erweisen.

VARIATION DER FERTILITÄTSANNAHMEN

Während sich die Zuwanderung auf die Zahl der Personen im Erwerbsalter sofort auszuwirken beginnt, würde eine isolierte Zunahme der Fertilität erst mit einer beträchtlichen Verzögerung (von mindestens 15 Jahren) das Erwerbspotenzial beeinflussen. Für das Jahr 2035 jedoch würde sich gegenüber der mittleren Variante eine Streubreite von +/- 195.000 ergeben.

VARIATION DER ANNAHMEN ZUR LEBENSERWARTUNG

In vergangenen Bevölkerungsvorausschätzungen wurde die künftige Entwicklung der Lebenserwartung meist beträchtlich unterschätzt. Die Fachwelt geht mehrheitlich von einem weiteren markanten Anstieg in den nächsten 50 Jahren aus, während die Meinung, dass der Spielraum demnächst ausgereizt sein könnte, allgemein als eher exotisch eingestuft wird. Es muss hier jedoch betont werden, dass alle Lebenserwartungsvarianten von Statistik Austria von einer deutlichen Zunahme der Lebenserwartung für beide Geschlechter ausgehen und sich nur im Umfang dieser Zunahme unterscheiden.

	2001	2005	2015	2025	2035
Gesamtbevölkerung					
niedrige Lebenserwartung	0	-3.542	-43.565	-109.655	-194.087
hohe Lebenserwartung	0	3.783	45.516	114.042	202.520
15 bis 64 Jahre					
niedrige Lebenserwartung	0	-611	-7.164	-16.715	-22.638
hohe Lebenserwartung	0	653	7.200	15.762	19.975
55 bis 64 Jahre					
niedrige Lebenserwartung	0	-320	-3.847	-10.199	-12.605
hohe Wanderung	0	338	3.871	9.636	11.129
65+					
niedrige Lebenserwartung	0	-2.908	-36.047	-91.950	-169.796
hohe Lebenserwartung	0	3.107	37.956	97.334	181.070

Tabelle 3

Tabelle 3 zeigt, dass sich die Problematik der Überalterung der Bevölkerung beträchtlich verschärfen könnte: Wenn sich hinsichtlich der Lebenserwartung die optimistischen Einschätzungen bewahrheiten sollten, ist für das Jahr 2025 bereits mit etwa 100.000 zusätzlichen Personen im Pensionalter zu rechnen. Die Veränderung der Bevölkerung im Erwerbsalter ergibt sich bei dieser Variationsrechnung daraus, dass eine Veränderung der Lebenserwartung die Sterblichkeit in allen Altersgruppen beeinflusst, wenn auch am stärksten bei den Älteren.

Demographische Rahmenbedingungen, wichtige Eckdaten für die Politik, Teil 2

Mag. Alexander Hofmann

Häufig wird über die Bevölkerungsexplosion in den letzten Dekaden gesprochen. Es ist richtig, dass die Weltbevölkerung wächst, allerdings konzentriert sich das Wachstum der Weltbevölkerung auf einige Regionen, vor allem auf die Entwicklungsländer. In den industrialisierten Ländern ist nur mehr ein sehr geringes Wachstum der Bevölkerung fest zu stellen und es wird davon ausgegangen, dass in Zukunft die Bevölkerung in den entwickelten Ländern schrumpfen wird.

Jedoch wichtiger als die reine Anzahl der Personen in den Ländern ist die Altersstruktur in den einzelnen Regionen. Alle entwickelten Regionen zeigen das Phänomen, dass das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt. Vor allem in Europa ist ein starkes Ansteigen des Durchschnittsalters zu erwarten. Österreich befindet sich dabei in der Gruppe jener Länder, die innerhalb der Europäischen Union die stärksten Zuwächse bei den Kohorten der über 65-jährigen zu verzeichnen haben – am schnellsten „altern“.

Durch sinkende Geburtenzahlen und höhere Lebenserwartung wird die Alterspyramide zunehmend auf den Kopf gestellt. Die damit verbundenen wirtschaftlichen Auswirkungen spiegeln sich als erstes in der Diskussion über die Reform der Alterssicherungssysteme wieder. Doch die Probleme durch Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung sind nicht auf die Pensionssysteme beschränkt. Es kann davon ausgegangen werden, dass es zu nachhaltigen Veränderungen in allen wirtschaftlichen Bereichen kommen wird. Der Bogen reicht von tiefgreifenden Änderungen auf dem Arbeitsmarkt mit Auswirkungen auf die Bildungssysteme, somit auch auf die relativen Preise für Arbeit und Kapital, auf das Wachstumspotenzial eines Landes, auf die Kapitalmärkte durch geänderte Finanzströme, bis zu geänderten Branchenstrukturen durch eine Veränderung der Nachfrage.

Die Demographie steht im Mittelpunkt unseres Wirtschaftssystems. Dabei gibt es eine Vielzahl von Wechselwirkungen zwischen der demographischen Entwicklung und den wirtschaftspolitischen Handlungsfeldern.

ZUSAMMENFASSUNG

Die erwerbsfähige Bevölkerung wird sich zahlenmäßig in den kommenden 30 Jahren nur gering verringern. Jedoch verändert sich die Altersstruktur. Sind heute die 25-44-jährigen die größte Gruppe innerhalb der erwerbsfähigen Bevölkerung, so ist aufgrund der geburtenschwachen Jahrgänge davon auszugehen, dass sich dieses Bild bis zum Jahr 2035 dreht. Ab dann ist die Gruppe der 45-65-jährigen die dominante Gruppe. Das durchschnittliche Alter der Arbeitskräfte wird somit steigen und es stellt sich die Frage, wie die Produktivität der menschlichen Arbeitskraft in der Volkswirtschaft aufrecht erhalten bleiben kann. Die Lösung in einer Migrationspolitik zu suchen, die eine politisch gewollte Altersstruktur herbeiführt, ist illusorisch. Eine solche Migrationspolitik würde rein rechnerisch eine Anzahl von Migranten bedeuten, die die Integrationsfähigkeit der Gesellschaft wahrscheinlich übersteigt. So wird eine Anpassung der Arbeitswelt und speziell der Arbeitsformen auf Ältere durch Bildungs- und Beschäftigungspolitik immer wichtiger. Die noch junge Generation wird sich auf ein anderes – ein aktives – „Altern“ einstellen müssen.

DETERMINANTEN DER DEMOGRAPHISCHEN ENTWICKLUNG

Bei den Bevölkerungsprognosen ist es wichtig zu wissen, dass es sich um keine theoriegeleitete Prognose handelt, sondern um Verhaltensannahmen über die Bestimmungsfaktoren. D.h. die Bevölkerungsprognosen, bzw. Vorausschätzungen sind vielmehr Szenarien, die mit unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten versehen sind. Für die Entwicklung von zukünftigen Bevölkerungsprognosen sind drei Bestimmungsfaktoren entscheidend:

- + die Fertilität
- + die Mortalität
- + und die Wanderung

Unter der Fertilität versteht man die Zahl der lebendgeborenen Kinder, die eine Person, eine Gruppe von Personen oder eine ganze Bevölkerung im Lebenslauf oder in einem bestimmten Zeithorizont hervorbringt. Aus der Fertilität lassen sich verschiedene Maße berechnen. Fertilitätsmaße sind Verhältniszahlen, die das Ausmaß der Erneuerung einer Bevölkerung durch Geburten bestimmen. Dabei bezieht sich die Anzahl der lebend geborenen Kinde meist nicht auf die Gesamtbevölkerung, sondern auf die beteiligte Gruppe von Frauen. Das am häufigsten verwendete Maß ist die allgemeine Fruchtbarkeitsziffer oder Gesamtfertilitätsrate. Hierbei wird die Anzahl der Lebendgeborenen eines Kalenderjahres mit der durchschnittlichen Anzahl der gebärfähigen Frauen im Alter von 15–49 Jahren ins Verhältnis gesetzt.

Unter Mortalität wird die unter den gegenwärtigen Existenzbedingungen einer Bevölkerung beobachteten Sterblichkeit nach Altersgruppen, Geschlecht, Familienstand etc., verstanden. Mortalitätsmaße dienen der Charakterisierung der Abnahme der Bevölkerung durch Sterbefälle. Zu den bekanntesten Maßen gehört die allgemeine Sterbeziffer. Sie bildet die Zahl der Gestorbenen, bezogen auf die durchschnittliche Gesamtbevölkerung ab.

Der dritte entscheidende Faktor ist die Wanderung bzw. die Mobilität. Mit dieser Größe werden Wohnortsveränderungen natürlicher Personen für dauernd oder für eine längere Zeit erfasst. Nicht erfasst werden die Pendlerströme, da diese nicht mit der Verlagerung des Hauptwohnsitzes verbunden sind. Als Wanderungssaldo wird dabei die Differenz der Zu- bzw. Fortgänge bezeichnet. Unterschieden wird dabei in Binnenwanderung (Wanderung innerhalb eines bestimmten Gebietes) und Außenwanderung, sowie zwischen nationaler (Wanderung innerhalb nationaler Grenzen) und internationaler Wanderung.

Abhängig von diesen drei Faktoren entwickeln sich unterschiedliche Merkmale einer Bevölkerung wie die Bevölkerungsgröße, die Altersstruktur und das Verhältnis der Geschlechter. Die zukünftige demographische Entwicklung spiegelt in hohem Maße die demographischen Ereignisse der Vergangenheit wider (Krankheiten, Kriege, Epidemien etc.), welche Einfluss auf die Bevölkerung hatten. Die vergangenen demographischen Bedingungen bilden die Ausgangsbasis für künftige Prognosen. Wie jede Prognose, hängt auch die Bevölkerungsprognose von der Güte der getroffenen Annahmen ab. Obwohl die Prognose auf ex-post Betrachtungen aufbaut, und damit über einen harten Kern verfügt, nehmen die Prognosefehler mit zunehmenden Prognosezeitraum zu. Dementsprechend wirken sich Rechenfehler vor allem auf das obere und das untere Ende der Altersskala aus. Annahmen über mögliche Geburtenziffern und Mortalität können ungenau sein und damit die vorausberechnete Zahl der Kleinkinder und Senioren falsch widerspiegeln. Welches wiederum direkte Auswirkung auf die Höhe des natürlichen Bevölkerungswachstums hat. Was die Anzahl an erwerbsfähigen Personen im Alter von 15–64 Jahren in einem Prognosezeitraum von 2001–2035 angeht, können die Auswirkungen beider Fehlerquellen als gering eingestuft werden, da die Personen dieser Personengruppe bereits geboren wurden. Auswirkungen einer fallenden Geburtenrate wirken sich erst gegen Ende des Zeitraumes aus, d.h. mit einer Verzögerung von ca. 15–20 Jahren. Größte Vorsicht ist hingegen bei den Wande-

rungsannahmen geboten, da sich hier falsche Einschätzungen über die künftigen Wanderungsströme direkt auf die Gruppe der erwerbsfähigen Bevölkerung auswirkt, insbesondere auf die Gruppe der 20–30-jährigen. Im Zeitablauf würden diese Veränderungen auf die nächste Altersgruppe durchschlagen und damit nachhaltig die Altersstruktur verändern. Generell muss festgehalten werden, dass es sich bei den Annahmen der Bevölkerungsprognose um Verhaltensannahmen handelt, die sich relativ rasch ändern können. Verhaltensweisen können sich mit den gesellschaftlichen, technologischen, wirtschaftlichen und institutionellen Bedingungen von Generation zu Generation ändern. Diesen Verhaltensänderungen wohnt ein hohes Risiko hinsichtlich der Annahmen inne. Bei längerfristigen Prognosen ist daher Vorsicht geboten. Bisher wurden Bevölkerungsprognosen als relativ „sichere“ Prognose eingestuft. Dies gilt aber nur, wenn die Bevölkerungsänderungen sich primär über die Mortalität und die Fertilität bestimmt. Mortalität und Fertilität zeigen in der Regel nur langsame, d.h. keine sprunghaften Veränderungen, bzw. Veränderungen die sich relativ gut abschätzen lassen (abgesehen von dem Fall eines Krieges, wie z.B. der 1. und 2. Weltkrieg). Wanderungen, vor allem die Außenwanderung, lassen sich hingegen nur schwer abschätzen da ihre Grundlagen sehr schwankend sind. D.h. dass Bevölkerungsszenarien, deren Bevölkerungsstruktur hauptsächlich durch die Migration bestimmt werden, mit hohen Unsicherheiten behaftet sind – d.h. die Annahme, dass Bevölkerungsvorausschätzungen „sichere“ Ergebnisse liefern, ist nicht mehr ohne Einschränkungen gegeben. Auch nicht für die kurzfristige Betrachtung, wenn gleich auch der langfristige Einfluss wesentlich stärker ist.

Die Statistik Austria berechnet daher bei der aktuellen Bevölkerungsvorausschätzung nicht nur eine Variante, sondern 13 Varianten, die durch Kombination von alternativen Annahmen über die Fertilität, Mortalität und Wanderung entstehen. Die sogenannte „mittlere Variante“ der Statistik Austria wird als das wahrscheinlichste Szenario angesehen und entsprechend als Hauptvariante dargestellt.

Drei große demographische Umbrüche prägen die historische Entwicklung in Österreich.

- + Die durchschnittliche Kinderzahl sank von rund 2,7 Kindern Anfang der sechziger Jahre auf unter 1,4 in den neunziger Jahren.
- + Die Lebenserwartung von Männern und Frauen ist stark angestiegen
- + Österreich ist von einem Auswanderungs- zu einem Einwanderungsland geworden

Auch die zukünftige Entwicklung, wird laut den aktuellen Prognosen zu keiner Trendumkehr führen. Die durchschnittliche Kinderzahl wird mit ca. 1,4 Kinder in den kommenden Jahrzehnten gleich bleiben. Auf jeden Fall wird die Kinderzahl unterhalb der Reproduktionsrate von 2,1 bleiben. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Anstieg der Fertilität zu einer Zunahme der Bevölkerung führt, ist nur sehr gering. Da durch die geringe Fertilität der letzten Jahrzehnte die Anzahl der Kinder zurückgegangen ist, ist auch das Potenzial an Müttern zurückgegangen. D.h. es bräuchte einen überdurchschnittlichen Zuwachs an Kindern, um hier eine Trendumkehr herbei zu führen, auch wenn Mikrozensusbefragungen ergeben, dass die 2-Kind Familie noch immer als die idealtypische Familie angesehen wird. Neuere Untersuchungen lassen aber auch dieses Bild immer stärker ins Wanken geraten.

Die aktuelle Bevölkerungsprognose der Statistik Austria geht in ihrer Fertilitätsannahme von einem Wert von 1,4 Kinder pro Frau aus.

Entsprechend dem langjährigen Trend, wird auch in der neuesten Prognose davon ausgegangen, dass die Lebenserwartung bei der Geburt steigt. In der hier vorgestellten Hauptvariante, steigt die Lebenserwartung der Männer von derzeit 80,5 Jahre auf 83 Jahre im Jahr 2050. Die der Frauen steigt von 81,7 auf 88 Jahre.

Dabei kommt es langfristig zu einer Verringerung der geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Lebenserwartung. D.h., dass sich im Prognosezeitraum von 2002 bis 2050 der Abstand der Männer zu den Frauen von derzeit 6 Jahren auf 5 Jahre verringert.

Bezüglich der Zuwanderung wird davon ausgegangen, dass diese kurzfristig auf über 95.000 Personen ansteigt (2006) und auf diesem Niveau bis zum Jahr 2011 bleibt. Ab 2011 sinkt die Anzahl bis 2041 auf das Niveau von 80.000 Personen. Der Anstieg der Bevölkerung wird hauptsächlich mit der EU-Osterweiterung erklärt.

ERGEBNISSE DER ANNAHMEN

Diese beschriebene Entwicklung bringt eine gewaltige strukturelle Veränderung mit sich. Die Bevölkerungsstruktur in Österreich wird in Zukunft völlig anders aussehen als heute. Auch in Zukunft wird es einen Rückgang bei den Geburten geben und der Alterungsprozess wird voll einsetzen. Auch wenn davon ausgegangen wird, dass sich die Fertilitätsrate wieder auf einem niedrigeren Niveau stabilisieren wird, werden die künftigen Geburtenzahlen deutlich unter dem derzeitigen Niveau liegen. Es rücken schwächere Jahrgänge in das Elternalter nach, was dazu führt, dass die Anzahl der potenziellen Mütter sinkt.

Auf der anderen Seite ist aufgrund der steigenden Lebenserwartungen mit einer deutlichen Zunahme an Sterbefällen zu rechnen, da das Mortalitätsrisiko mit zunehmendem Alter steigt. Stärkere Jahrgänge rücken in den nächsten Jahren in das höhere Alter vor und damit wird die Anzahl der Sterbefälle zunehmen. In einer ersten Welle werden dies die starken Jahrgänge der 40er Jahre sein und in einer zweiten Welle die Baby-Boomer aus den sechziger Jahren. Für die nächsten Jahre ist mit einer annähernd konstanten Anzahl von Sterbefällen zu rechnen, danach wird sich diese Anzahl kontinuierlich erhöhen. Aufgrund des Geburtenrückganges und der im weiteren Verlauf steigenden Sterbefälle, wird die Geburtenbilanz in naher Zukunft negativ ausfallen. Ab dem Jahr 2006 wird damit zu rechnen sein, dass die Geburtenbilanz langfristig negativ sein wird – ein natürliches Bevölkerungswachstum ist in Österreich derzeit nicht absehbar. Bevölkerungszuwächse sind nur mehr durch höhere positive Außenwanderungssalden möglich.

Dass es zu keinem Rückgang in der Bevölkerung kommt, ergibt sich durch die Annahmen der Wanderung

Quelle: Statistik Austria

	Geburten	Sterbefälle	Geburtenbilanz	Wanderungsbilanz
2002	78399	76131	2268	24147
2008	74410	78563	-4153	28476
2010	74243	79738	-5540	27919
2012	74336	81052	-6716	26217
2014	74428	82205	-7777	23529
2016	74363	83183	-8820	21056
2018	74035	84020	-9985	19984
2020	73409	84773	-11364	19015
2022	72474	85583	-13109	18578
2024	71312	86608	-15296	19690
2026	70035	87817	-17782	18792
2028	68757	89205	-20448	18868
2030	67567	90683	-23116	18921
2035	65283	94328	-29045	19698

Tabelle 1: Entwicklung der Geburten und Wanderungsbilanz

und der positiven Wanderungsbilanz. Sie kompensiert die negative Geburtenbilanz bis voraussichtlich 2026. Ab dann wird der Wanderungsgewinn von ca. 18.800 Personen nicht mehr ausreichen und die Gesamtbevölkerung wird anfangen zu schrumpfen.

D.h. aufgrund der hohen Wanderungsannahmen wird davon ausgegangen, dass die Bevölkerung, anders als in den bisherigen Prognosen, in den kommenden 30 Jahren nicht schrumpft, sondern zunehmen wird.

Aus Tabelle 2 ist erkennbar, dass die Bevölkerung in den kommenden Jahren leicht zunimmt. Erst ab dem

	Insgesamt (in Mio.)	0–15 Jahre	15–60 Jahre	60 und mehr Jahre
2002	8,052	16,6	61,8	21,5
2008	8,208	15,2	62,0	22,8
2010	8,225	14,7	61,9	23,4
2012	8,297	14,4	61,8	23,8
2014	8,333	14,1	61,6	24,3
2016	8,361	14,0	61,0	24,9
2018	8,383	13,9	60,4	25,8
2020	8,400	13,8	59,5	26,7
2024	8,422	13,6	57,5	28,9
2026	8,427	13,5	56,5	30,1
2028	8,426	13,3	55,5	31,1
2030	8,420	13,2	54,7	32,1
2035	8,385	12,8	53,7	33,5

Quelle: Statistik Austria

Tabelle 2: Entwicklung der Gesamt-Bevölkerung in breiten Alterskohorten (in %)

Jahr 2026, wenn die Wanderungsbilanz nicht mehr ausreicht um die Geburtenbilanz zu kompensieren, nimmt die Bevölkerung ab. Aus der Tabelle 2 ist weiters zu erkennen, dass sich die Bevölkerungsstruktur, trotz der hohen Zuwanderung, erheblich verändert. Die Anzahl der Kinder im Vor- und Pflichtschulalter wird in nächster Zukunft stark zurückgehen. Waren es 2002 noch 16,6 Prozent oder 1,339 Mio. Kinder, so wird diese Personengruppe 2020 bereits auf 13,8 Prozent oder 1,156 Mio. Personen zurückgegangen sein. Auch die Anzahl der 15–60-jährige sinkt kontinuierlich, während der Anteil der über 60-jährigen stetig steigt. Die Atempause bezüglich der Alterung ist trotz der hohen Zuwanderung vorbei. Ab sofort wechseln stärkere Jahrgänge in die Gruppe der 60 Jahre und mehr.

AUSWIRKUNGEN DES DEMOGRAPHISCHEN WANDELS AUF DEN ARBEITSMARKT

Die erwerbsfähige Bevölkerung verringert sich zahlenmäßig nur gering. Dies ist durch die hohe Anzahl der Zuwanderer in der Altersklasse um die 35 Jahre zu erklären. Jedoch verändert sich die Altersstruktur, wie sie sich auch bei der Gesamtbevölkerung verändert hat. Sind heute die 25–44-jährigen die größte Gruppe innerhalb der erwerbsfähigen Bevölkerung, so ist aufgrund der geburtenschwachen Jahrgänge davon auszugehen, dass sich dieses Bild bis zum Jahr 2035 dreht. Ab dann ist die Gruppe der 45–65-jährigen die dominante Gruppe. Die geänderte Altersstruktur wird sich auch nicht mit dem Ausscheiden der Baby-Boomer ändern, da die Gruppe der 30–35-jährigen Zuwanderer ebenfalls altert. Im Bereich der Jugendlichen gibt es nach einem Anstieg bis 2010 einen kontinuierlichen Rückgang. Die Zahl 18–29-jährigen steigt und fällt mit der entsprechenden zeitlichen Verzögerung. Die Gruppe der 30–54-jährigen bleibt in den kommenden Jahren bei

einem Volumen von ca. 3 Mio. Personen. Allerdings kommt es innerhalb dieser Gruppe zu einer Verschiebung der Altersstruktur hin zu den über 50-jährigen. Dies wird ab dem Jahr 2020 deutlich, wenn der Anteil der über 65-jährigen deutlich zunimmt.

Wie sich die Gruppen entwickeln ergibt sich aus Tabelle 3.

	14–17 Jahre	18–29 Jahre	30–54 Jahre	55–64 Jahre
2002	378238	1197860	3048817	934293
2008	394375	1225160	3078490	934710
2010	384031	1244802	3081123	960295
2012	368063	1248102	3077244	1005444
2014	350160	1242581	3060316	1035108
2016	336523	1229661	3024221	1088921
2018	333481	1206120	2973949	1154430
2020	330821	1176598	2920696	1215732
2022	325363	1145185	2873969	1254781
2024	322078	1114330	2828187	1280366
2026	320482	1089512	2792018	1275387
2028	319785	1071171	2764550	1243191
2030	319229	1061033	2740743	1195232
2035	315434	1044337	2694791	1076537

Quelle: Statistik Austria

Tabelle 3: Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung

Eine ausreichende Versorgung der Volkswirtschaft mit dem Faktor Arbeit wird auch in den kommenden 30 Jahren gewährleistet sein, allerdings wird das durchschnittliche Alter der Arbeitskräfte steigen. Damit stellt sich die Frage, wie die Produktivität der menschlichen Arbeitskraft in der Volkswirtschaft aufrecht erhalten bleiben kann.

Die Lösung in einer Migrationspolitik zu suchen, die eine politisch gewollte Altersstruktur herbeiführt, ist illusorisch. Eine solche Migrationspolitik würde rein rechnerisch eine Anzahl von Migranten bedeuten, die die Integrationsfähigkeit der Gesellschaft wahrscheinlich übersteigt. So wird eine Anpassung der Arbeitswelt und speziell der Arbeitsformen auf Ältere durch Bildungs- und Beschäftigungspolitik immer wichtiger. Die noch junge Generation wird sich auf ein anderes „altern“ einstellen müssen. Der Schlüssel liegt in einem aktiven Altern, in dem Sinne, dass zukünftig die Menschen eher durch ihre Fähigkeiten, denn durch ihre Lebensalter, einen Beitrag für die Gesellschaft leisten.

Aktuelle Maßnahmen zur Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen in Österreich

a.o. Prof. Dr. Gudrun Biffl

In den späten 1970er und frühen 1980er Jahren gab es eine Reihe gesetzlicher Änderungen (Sonderunterstützung 1979, Nachtschwerarbeitsgesetz – NSchG, BGBl.Nr 354/1981, Verlängerung des Leistungsbezugs bei Arbeitslosigkeit in Krisenregionen), mit denen die Politiker den Strukturwandel in der Schwerindustrie (Stahlkrise) bewältigen wollte. Vor allem ältere Männer, die besonders anstrengende Arbeiten, etwa am Hochofen, verrichtet hatten, sollten früher aus der Arbeit ausscheiden können, ohne in der Pension zu verarmen. Die Entwicklung eines Sozialnetzes für ältere Arbeitslose sowie die Erleichterung des Übertritts in Frühpension und/oder Erwerbsunfähigkeitspension war allerdings auch der Auslöser für Änderungen der Verhaltensmuster aller Arbeitgeber. Es wurde das bis dahin gültige Tabu gebrochen, dass man ältere Arbeitskräfte nicht kündigt. Technologischer Wandel, ebenso wie der wirtschaftliche Strukturwandel, waren gute Gründe für den Abbau älterer Arbeitskräfte — noch dazu in Zeiten des Eintritts geburtenstarker Jahrgänge ins Erwerbsleben. In der Folge verringerte sich die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitskräfte sprunghaft.

Die Argumentation, dass der Rückzug der Älteren aus dem Arbeitsmarkt der Babyboomgeneration den Eintritt in den Arbeitsmarkt erleichtert, führte zu dem Missverständnis, dass ältere Arbeitskräfte und Jugendliche um dieselben Jobs buhlen. In der Realität ist das nur in ganz wenigen Arbeitsmarktsegmenten der Fall, nämlich im Bereich der Hilfs- und Anlernarbeit; richtig eingesetzt sind Jugendliche geradezu komplementär zu Älteren. Die Politik der Verringerung des Arbeitsangebots war dafür verantwortlich, dass für die Beschreitung neuer Wege nicht ausreichend Arbeitskräfte vorhanden waren. Man hat sich auf Angebotspolitik beschränkt und Nachfragepolitik vernachlässigt. In der Folge stieg die Arbeitslosigkeit, insbesondere auch von Jugendlichen.

ZUSAMMENFASSUNG

Die 25–35-jährigen sind die innovativen Kräfte in Unternehmen, die das Wirtschaftswachstum vorantreiben. Diese Gruppe wird in Zukunft abnehmen. Zudem kommt, dass diese Gruppe aufgrund des längeren Verbleibs der Älteren im Betrieb nicht mehr voran kommen wird, sie stößt wie sonst nur Frauen, an die gläserne Decke. Eine der größten Herausforderungen wird deshalb sein, die Zusammenarbeit von drei Generationen in den Betrieben – jung, mittel und alt – zu organisieren. Augenmerk sollte deshalb nicht nur auf die Integration der Älteren gelegt werden, sondern auch der Umgang, die Koordination und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen sind wichtige Faktoren. Obwohl es einen Druck in Richtung früher Pensionsantritt gibt, ist das Ausweichen in die Invaliditätspension erschwert worden genauso wie die Altersteilzeitregelung. Dies bedeutet ein hohes Verarmungsrisiko für die Betroffenen. Einen wichtigen Beitrag leisten die gemeinnützigen Arbeitskräfteverleihfirmen zur Integration von Älteren vor allem mit hoher Qualifikation. Der Wiedereinstieg von arbeitslosen Älteren in die Beschäftigung wird durch den Kündigungsschutz erschwert, ebenso durch den Berufsschutz. Der Kündigungsschutz verschärft das Insider-Outsider Problem der Arbeitslosen. Negativ anzumerken ist, dass das AMS keine Kurskonzepte für Ältere hat. Ebenso brauchen Betriebe Beratung/Unterstützung bei der altersadäquaten Einsetzung der Arbeitskräfte.

Abbildung 1: Erwerbsquote der 55–64-jährigen nach Geschlecht

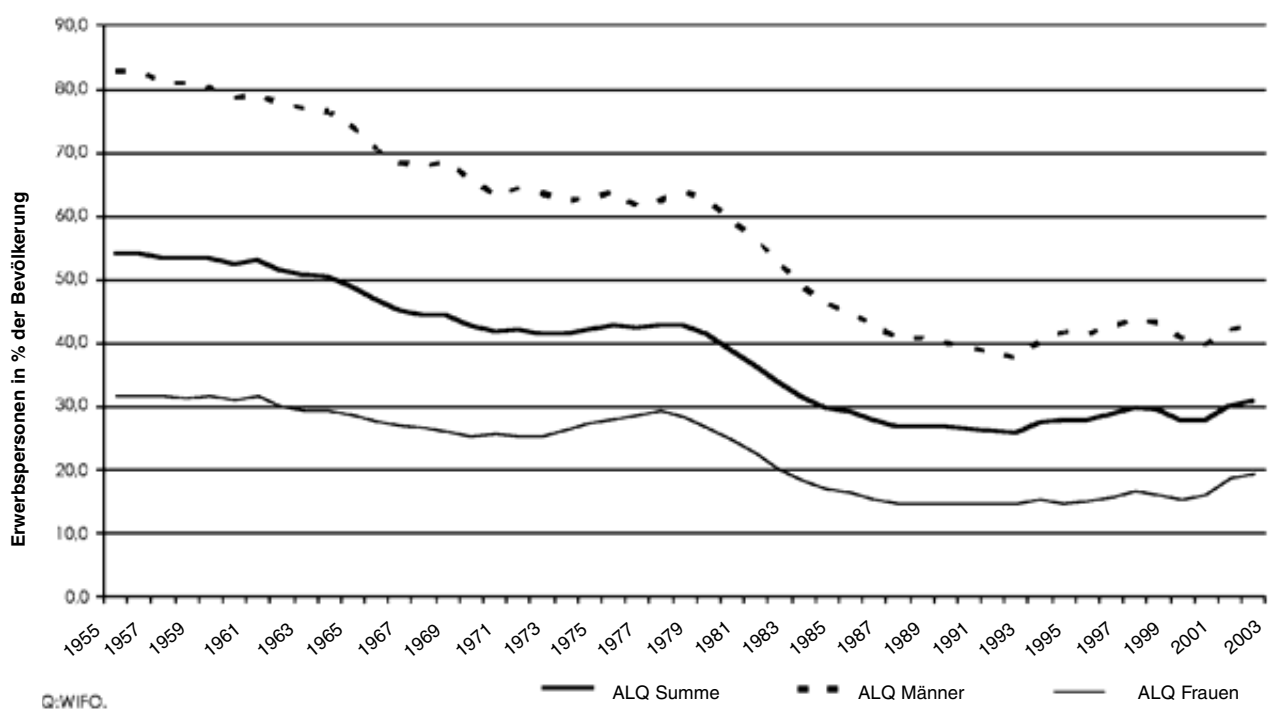
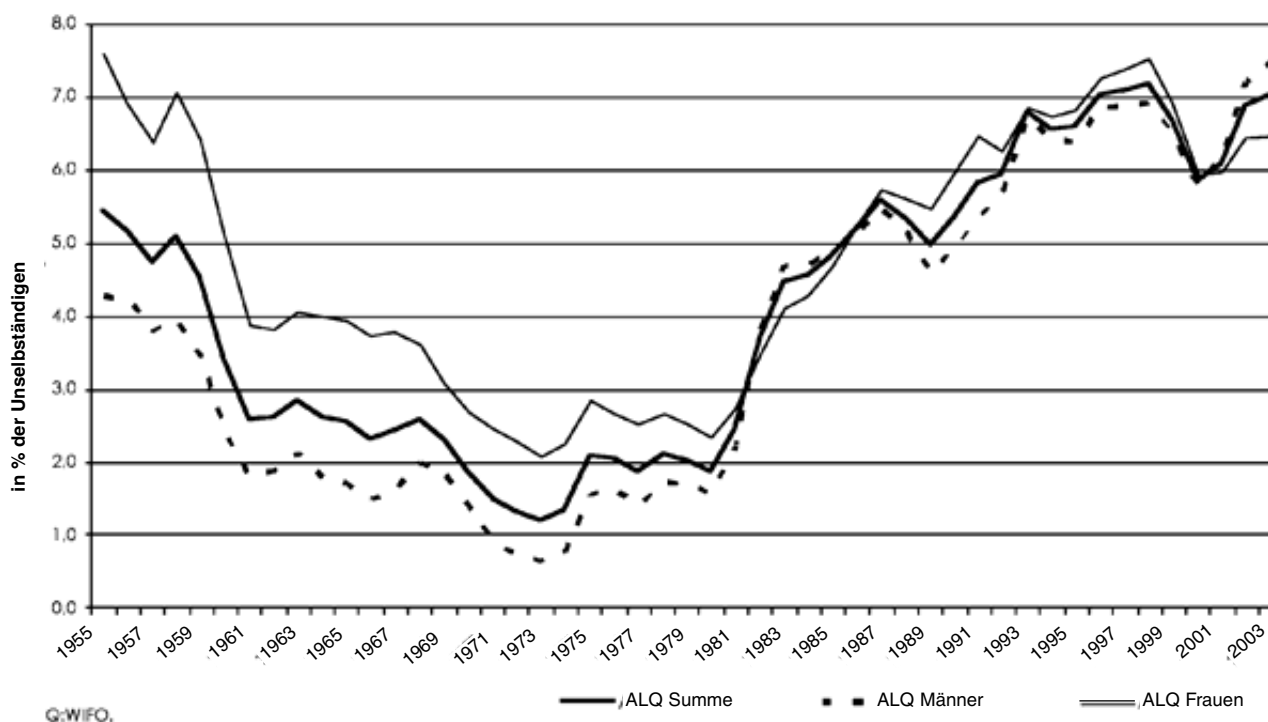


Abbildung 2: Arbeitslosenquote nach Geschlecht



Als Folge von Outsourcing und Spezialisierungstendenzen der Betriebe auf Kernkompetenzen wird es immer schwieriger, Ältere auf Stabstellen oder Ausgedinge-Jobs zu verschieben. Das ist mit ein Grund dafür, dass Ältere im Gefolge von Umstrukturierung verstärkt arbeitslos werden.

In den 1980er Jahren konnte die Ausweitung des Sozialnetzes für Ältere leicht verkraftet werden, da die Babyboom-Generation ins Erwerbsleben einstieg. Spätestens in dem Moment, in dem die Babyboom-Generationen ins derzeitige Frühpensionsalter kommen wird, kippt allerdings das System der sozialen Sicherheit. Daher ist ein Umdenken angesagt, das einen effizienteren Einsatz der drei Generation — Jugend, mittleres Alter und Ältere — am Arbeitsplatz zum Ziel hat.

ZUR DERZEITIGEN SITUATION

Die 25–35-jährigen sind die innovativen Kräfte in jedem Unternehmen, die die Produktivität voran treiben und die Wettbewerbsfähigkeit sicher stellen. Es ist diese Altersgruppe, die in Zukunft besonders knapp ist, die Gruppe der geburtenschwachen Jahrgänge der Mitte der 1970er bis Mitte der 1980er Jahre. Zudem kommt, dass diese Gruppe aufgrund des längeren Verbleibs der Älteren im Betrieb nicht mehr voran kommen wird, sie stoßen, wie sonst nur Frauen, an die gläserne Decke. Eine der größten Herausforderungen wird deshalb sein, die Zusammenarbeit von drei Generationen in den Betrieben so zu organisieren, dass die Stärken aller auf komplementäre Weise im Produktionsablauf eingesetzt werden, um die gesamtwirtschaftliche Produktivität und das Wirtschaftswachstum zu steigern.

Unser Augenmerk sollten wir aus diesem Grund nicht nur auf die Integration der Älteren legen, sondern auch auf den Umgang mit, die Koordination von und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen.

WELCHE MASSNAHMEN WURDEN IN ÖSTERREICH BISHER GESETZT

Österreich konzentriert sich im Wesentlichen auf die Erschwernis des frühen Austritts aus dem Erwerbsleben

- + Erschwernis des Zuganges in die Invaliditätspensionen.
- + Abschaffung der Alterspension wegen Arbeitslosigkeit bei gleichzeitigem Zwang, bei Arbeitslosigkeit in Pension zu gehen, wenn ein Pensionsanspruch besteht — Dies führt zur paradoxen Situation, dass ältere Arbeitslose, die die Voraussetzungen für eine Alterspension erfüllen, auch gegen ihren Willen in Pension gehen müssen.
- + Restriktiverer Zugang zur Altersteilzeit — das führt dazu, dass viele versuchen, in die Invaliditätspension auszuweichen (Pensionsvorschuss).

Es werden aber auch andere Wege eingeschlagen, etwa:

- + Anreizmechanismen zur Förderung selbständiger Erwerbstätigkeit (Gründerprogramm)
- + Verstärkte Betreuung von Sozialhilfe-BezieherInnen durch das AMS
- + Bonus-Malus System
- + Verringerung der Lohnnebenkosten für Ältere
- + Aktive Arbeitsmarktpolitik – Eingliederungsbeihilfen, Arbeitsstiftungen
- + Gemeinnützige Arbeitskräfteverleihfirmen
- + Kündigungsschutz Älterer
- + Berufsschutz
- + Abflachung der Lohnseniorität

Zum Thema Altersteilzeit ist zu sagen, dass es von Betrieben im Wesentlichen als Instrument zur Erleichterung von Umstrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen eingesetzt wurde.

Was die Betreuung von Sozialhilfe-BezieherInnen durch das AMS anbelangt ist anzumerken, dass der Großteil der SozialhilfebezieherInnen NotstandshilfebezieherInnen sind, die eine Richtsatzergänzung erhalten, da sie von der Notstandshilfe allein nicht leben können. Der starke Anstieg der Langzeitarbeitslosigkeit etwa in Wien ist der Hauptgrund für die zunehmende Zahl der SozialhilfeempfängerInnen. Wie will sich das AMS hier stärker einbinden, wo es sich doch bei den Sozialhilfe-BezieherInnen ohnehin um die traditionellen KlientInnen des AMS handelt?

Im Jahre 1996 wurde ein Bonus/Malus System im Arbeitsmarktpolitik-Finanzierungsgesetz verankert. Im Jahr 2000 wurden Adaptierungen vorgenommen. Seit 1. Oktober 2000 entfallen Dienstgeberbeiträge zur Arbeitslosenversicherung bei Einstellung von Personen über 50 Jahren (Bonus). Dieses Verfahren gilt nicht für jene arbeitslosen Personen, die schon bei dieser Firma angestellt waren, außer das frühere Arbeitsverhältnis wurde

vor mehr als drei Jahren aufgelöst. Demgegenüber muss ein Arbeitgeber, der 50-jährige oder ältere ArbeitnehmerInnen nach mindestens 10-jähriger Beschäftigungsdauer kündigt, einen Sonderbeitrag entrichten (Malus). Von April 1996 bis Oktober 2000 lag der Basiszuschlag bei 0,1 Prozent (ab Oktober 2000 bei 0,2 Prozent) des Bruttoverdienstes bis zu einer Höchstgrenze (ArbeitgeberInnenbeitrag zur Arbeitslosenversicherung, i.e. 3 Prozent). Je nach Lebensalter des Gekündigten über 50 erhöht sich der Prozentsatz für jeweils 3 Monate um 0,1 Prozent. Dieser Basiszuschlag wurde mit jener Anzahl von Monaten multipliziert, die zwischen dem Zeitpunkt der Auflösung des Dienstverhältnisses und dem Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze für die vorzeitige Alterspension bei langer Versicherungsdauer lagen.

Im Rahmen des Budgetbegleitgesetzes 2003 wurde das Bonus-Malus System neu geregelt, indem der Abschlag (Malus) von 3 Prozent auf 4,2 Prozent erhöht wurde.

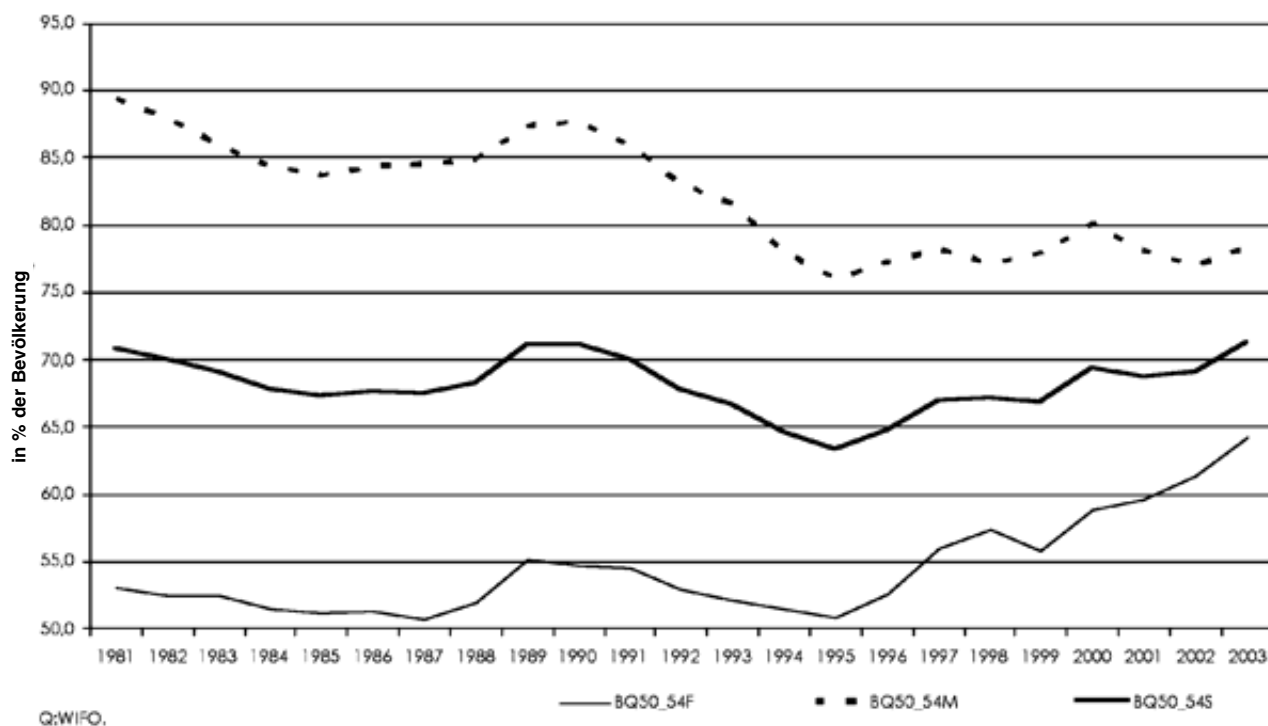
Die Wirkungsweise des Bonus-Malus ist schwer einzuschätzen, da bis dato keine Studien dazu gemacht wurden.

Eine Lanze brechen will ich für gemeinnützige Arbeitskräfteverleihfirmen. Sie erleichtern vor allem älteren Arbeitskräften den Wiedereintritt in eine Beschäftigung. Da Arbeitskräfte meist innerhalb betriebsinterner Karriereleitern aufsteigen, will man keine Seiteneinsteiger aufnehmen, da das die Motivation der Jungen in Gefahr bringen könnte. Das ist ein Grund dafür, dass es ältere Personen besonders schwer haben, wieder Arbeit zu finden. Über Arbeitskräfteüberlassung kann dieser Mechanismus unterbrochen werden und die Beschäftigung gesichert werden.

Was den Kündigungsschutz anbelangt, kann in Österreich eine Kündigung grundsätzlich ohne Grund ausgesprochen werden, außer es handelt sich um eine Person über 50 in Betrieben mit mehr als 5 Beschäftigten. Wenn die Person über 50 ist, muss die Dauer der Betriebszugehörigkeit berücksichtigt werden. Nach 2 Jahren Betriebszugehörigkeit gilt der Kündigungsschutz. Der Wiedereinstieg von arbeitslosen Älteren in die Beschäftigung ist schwierig und wird durch den Kündigungsschutz erschwert, ebenso durch den Berufsschutz. Der Kündigungsschutz verschärft das Insider-Outsider Problem der Arbeitslosen.

Im Bereich der Arbeitsmarktpolitik sind einige Maßnahmen speziell auf Ältere zugeschnitten. So gibt es

Abbildung 3: Beschäftigungsquoten der 50–54-jährigen nach Geschlecht



etwa unter den Arbeitsstiftungen spezielle Module für Ältere mit unterschiedlichen Finanzierungsmodellen (z.B. das AMS zahlt Arbeitslosengeld und der Betrieb sowie das Land übernehmen die Kosten für die Hinqualifizierung der Arbeitslosen auf bestimmte Jobs – Placement). Des Weiteren ist die Eingliederungsbeihilfe ein besonders effizientes Instrument für die Eingliederung von Älteren in Aufschwungphasen. In Rezessionen sind eher Qualifizierungsmaßnahmen und Placement die erfolgversprechendsten Eingliederungswege.

Negativ anzumerken ist, dass das AMS keine Kurskonzepte für Ältere hat. Dadurch werden Ältere im IKT-Aus-

Abbildung 4: Beschäftigungsquoten der 55–59-jährigen nach Geschlecht

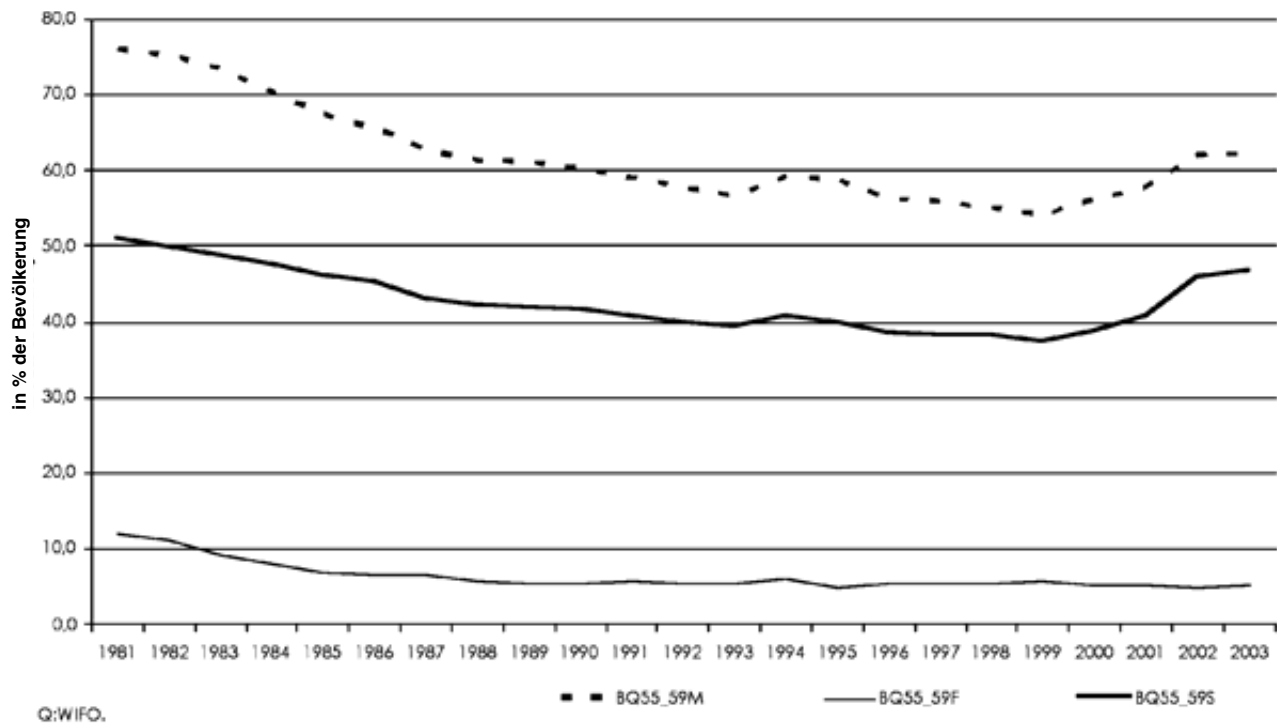
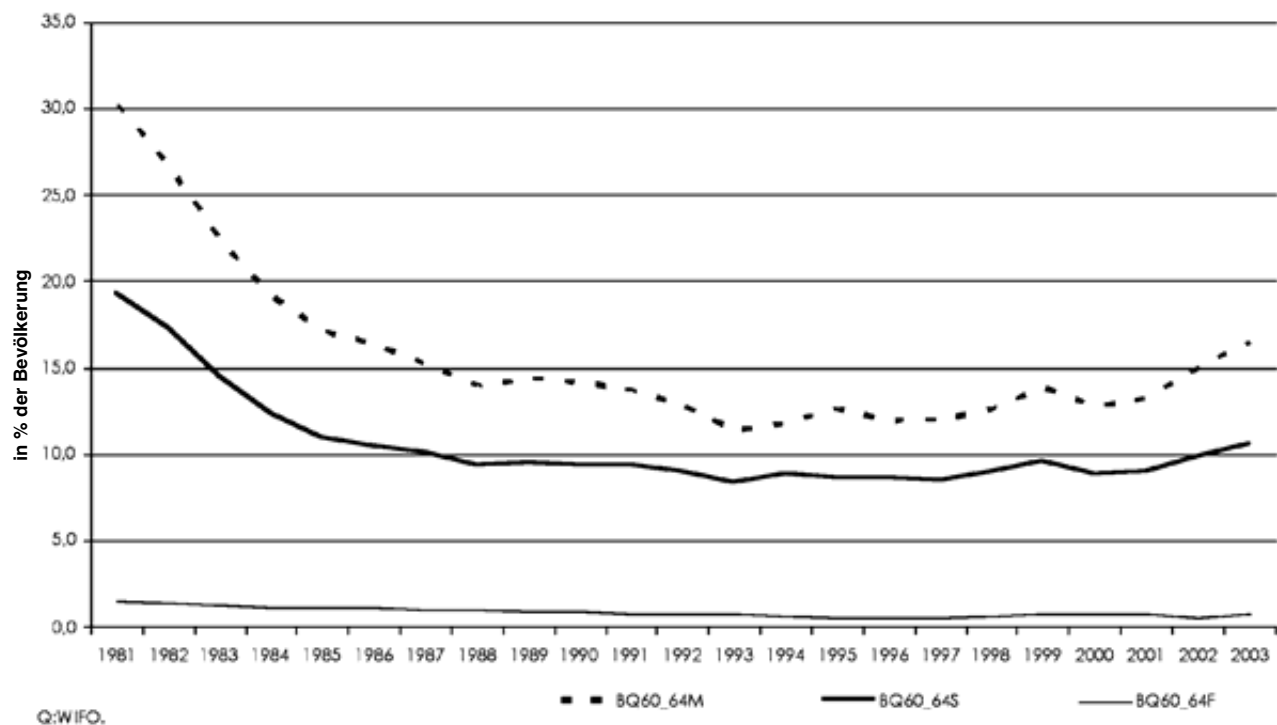


Abbildung 5: Beschäftigungsquoten der 60–64-jährigen nach Geschlecht



bildungsbereich überfordert bzw. verlieren ihr Selbstvertrauen. Ebenso fehlt es an einer unternehmensbezogenen Arbeitsmarktpolitik. Betriebe brauchen Beratung/Unterstützung bei der altersadäquaten Einsetzung der Arbeitskräfte. Ein System lebenslangen Lernens bedarf mehr als nur eines Weiterbildungsangebots durch das AMS.

FACTS & FIGURES ZU BESCHÄFTIGUNGSQUOTEN

Betrachtet man die Beschäftigungsquoten etwa über die letzten 15 Jahre, so kann man feststellen, dass es 1991 zu einem extremen Einbruch der Beschäftigungsquoten Älterer gekommen, ab etwa 1995 geht es wieder stark bergauf mit den Beschäftigungsquoten Älterer – vor allem bei Frauen. Es ist offensichtlich, dass sich die Beschäftigungschancen älterer Arbeitskräfte in guten Konjunkturlagen verbessern, so etwa 1994 und 1999 bis 2000.

Die Beschäftigungsquote 60–64-jähriger Männer weist seit Mitte der 1990er Jahre einen leicht positiven Trend auf. Mit ein Grund für diese Steigerung der Beschäftigungsquoten Älterer könnten ältere Migranten sein, die noch nicht die Jahre für eine Pension haben, daher auch noch in höherem Alter arbeiten müssen.

Es sollte auch die Hypothese der Substitution von Alten durch Junge einmal genau untersucht werden, da das von großer arbeitsmarktpolitischer Bedeutung ist. Betrachtet man etwa die Arbeitslosenquoten der 50–54-jährigen, ist die Verschlechterung der Arbeitslosigkeit der Männer relativ zu den Frauen ab 2001 augenfällig. Zwischen 1987 und 2001 war die Arbeitslosenquote der 50–54-jährigen Frauen stets höher als die der Männer. Das ist nun vorbei. Abbildung 6: Was die Arbeitslosenquoten bei Männern und Frauen zwischen 55 und 59 Jahren betrifft, so hat sich nach 1999 die Lage bei den Frauen im Gegensatz zur Lage bei den Männern nicht nachhaltig verbessert. Bis zum Jahr 2001 ist die Arbeitslosenquote der Frauen in diesem Alter eigentlich stets geringer gewesen als die der gleichaltrigen Männer. Die geringeren Möglichkeiten für einen früheren Austritt aus dem Erwerbsleben dürften hierfür verantwortlich sein. Von 1995 an bis zum Jahr 2001 ist ein enormer Anstieg der Arbeitslosenquoten der 60–64-jährigen Männer zu verzeichnen.

Abbildung 6: Arbeitslosenquoten der 50–54-jährigen nach Geschlecht

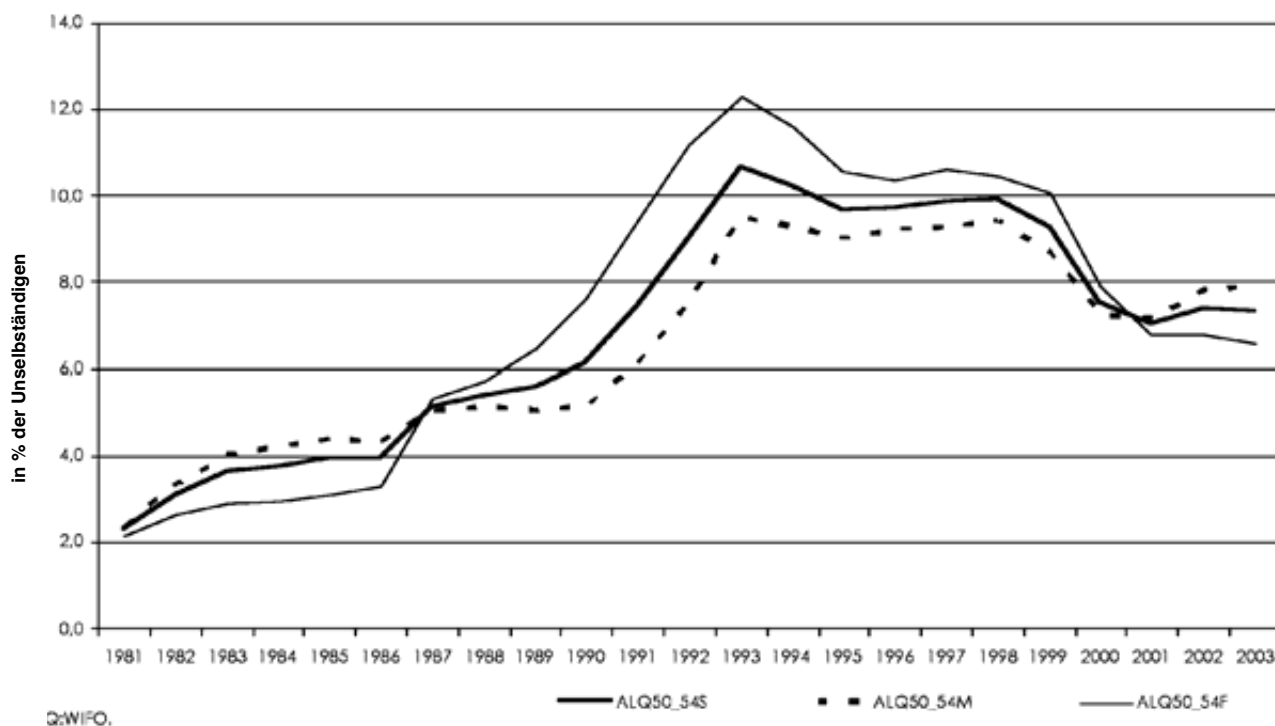


Abbildung 7: Arbeitslosenquoten der 55–59-jährigen nach Geschlecht

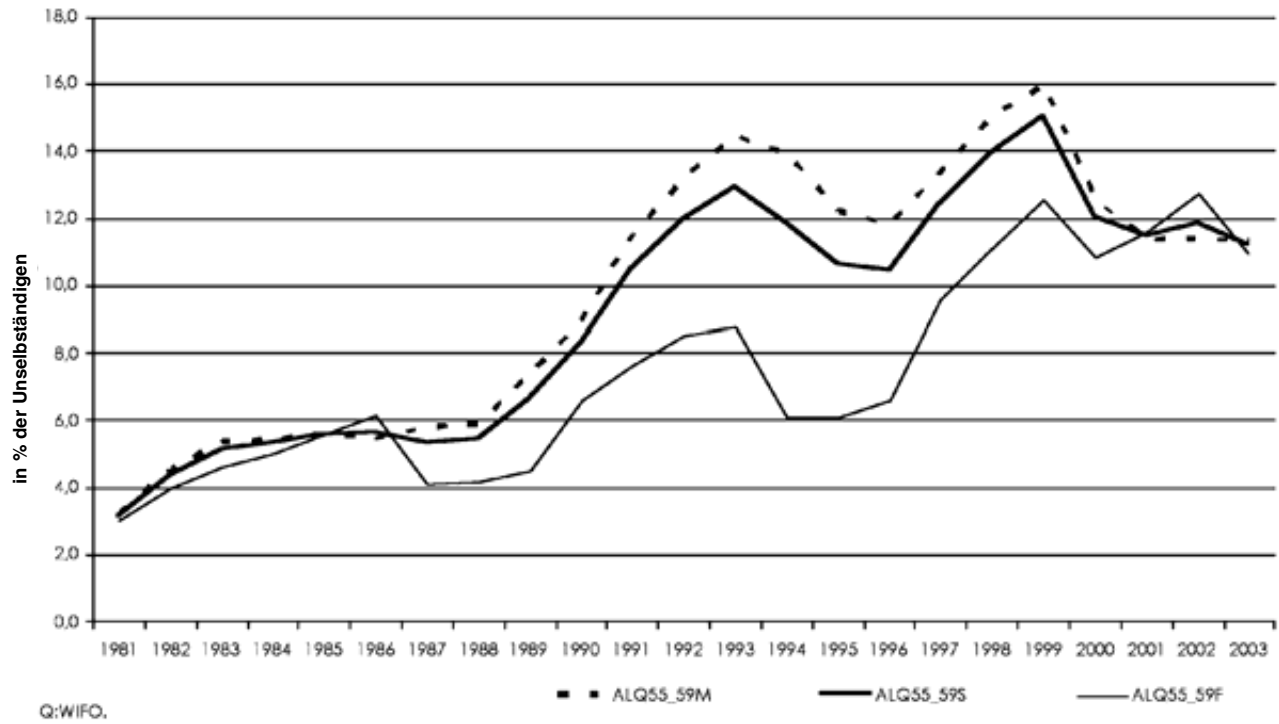
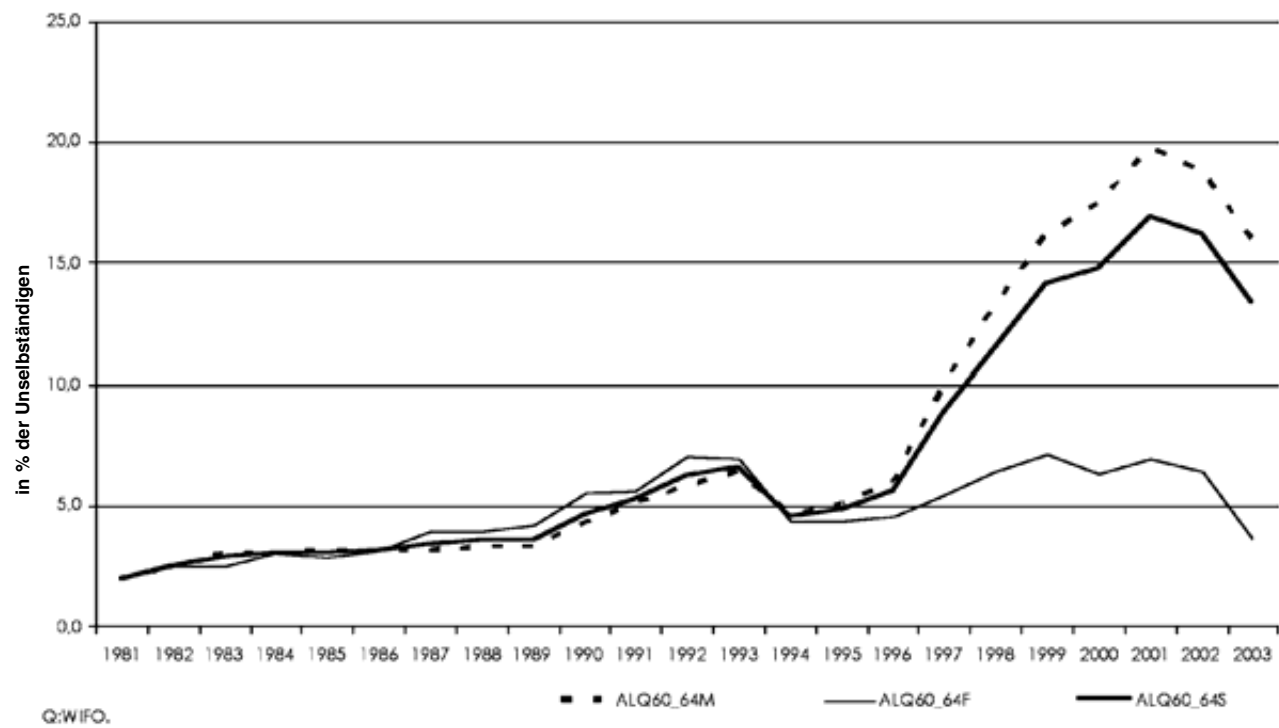


Abbildung 8: Arbeitslosenquoten der 60–64-jährigen nach Geschlecht



Weiterbildung älterer Arbeitnehmer: Beteiligung, Interessen, Nachholbedarf

Dr. Arthur Schneeberger

Beteiligung und Interesse an Weiterbildung hängen altersbezogen erwartungsgemäß eng zusammen. Beide Aspekte sollen zunächst beleuchtet werden, um abschließend einige Schlussfolgerungen im Hinblick auf verlängerte Beteiligung an Erwerbsleben und Weiterbildung zu formulieren.

AKTUELLE DATEN ZUR WEITERBILDUNGSBETEILIGUNG

Die Weiterbildungsbeteiligung verändert sich mit dem Lebensalter. Alle einschlägigen Befunde zeigen, dass Lebensalter ein eigenständiger Einflussfaktor der Weiterbildungsbeteiligung ist, auch wenn dieser durch Faktoren wie formale Bildung und berufliche Stellung überlagert wird. Der Mikrozensus zum „Lebenslanges Lernen“ vom Juni 2003 bietet eine gute Datengrundlage zur Einschätzung der aktuellen österreichischen Situation der Weiterbildungsbeteiligung¹.

Im Mittel beteiligte sich im Jahr 2002–03 ein Viertel der Bevölkerung im Haupterwerbsalter an Weiterbildung (Tab.1). Zwischen dem 25. und dem 45. Lebensjahr beläuft sich die Quote auf über 30 Prozent der Gleichaltrigen. Ab dem 45. Lebensjahr nimmt die Weiterbildungsbeteiligung in der Wohnbevölkerung schrittweise ab. Die Tabelle 1 zeigt die Teilnahme an Weiterbildungskursen beruflicher oder privater Art, wobei die Unterscheidung (z.B. EDV, Deutsch und Kommunikation oder Fremdsprachen) oft schwierig ist. Bei den ausschließlich beruflichen Kursen ist der Beteiligungsrückgang ab dem 45. Lebensjahr durchgängig festzustellen, bei den „nur privaten Kursen“ ist kein Rückgang zu verzeichnen.

Um die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung noch schärfer herauszuarbeiten, empfiehlt es sich, die Erwerbstätigen bezogen auf eindeutig berufsbezogene Bildungsaktivitäten zu analysieren. Die Beteiligung an kursartiger beruflicher Weiterbildung ist auch unter den Erwerbstätigen zwischen 25 und unter 45 Jahre mit

¹ Statistik Austria: Lebenslanges Lernen. Ergebnisse des Mikrozensus Juni 2003, Wien 2004

ZUSAMMENFASSUNG

Ab etwa dem 50. Lebensjahr zeigen alle Befunde abnehmende Beteiligung und Interessen an Weiterbildung. Das Interesse an berufsspezifischen Themen nimmt schneller ab als allgemeine Bildungsinteressen. Der Bedarf an Weiterbildung wird ab dem mittleren Lebensalter durch Anpassungsbildung bestimmt, ein zu früher Ausstieg, weil man vermeintlich keine Aufstiegsfortbildung mehr braucht, führt damit mehr oder weniger bewusst vorzeitig in eine Gefährdung der Erwerbsfähigkeit. Der Rückgang der Weiterbildungsbeteiligung bei den über 50-jährigen ist international zu beobachten.

Durch den Schwerpunkt auf Erstausbildung unterscheiden sich Deutschland und Österreich jedoch signifikant von Ländern mit Spitzenwerten beim Indikator Lebenslanges Lernen. Die lebenslange Weiterbildungsbeteiligung in Österreich könnte insbesondere durch die Umsetzung von Konzepten, welche die Erstausbildung und die Weiterbildung durch modulare Konzepte stärker als bisher verbinden, gefördert werden. Eine aufbauende Berufsbildung auf breiterer Basis auch für Erwachsene jenseits des Alters der ersten Ausbildung, Förderprogramme zur Stärkung der Basisqualifikationen und neue Wege der Information und Beratung für Personen mit Zugangsschwellen zur Erwachsenenbildung wären ebenso nützlich wie regionale Bildungsmanagements und eine Ausweitung der Bildungsscheckmodelle.

Weiterbildungsbeteiligung in der Wohnbevölkerung im Haupterwerbsalter in den letzten 12 Monate nach Lebensalter, Juni 2003				
Lebensalter in Jahre	Kursbesuch insgesamt	nur berufliche Kurse	nur private Kurse	sowohl berufliche als auch private Kurse
25–29	30,6	18,5	7,5	4,6
30–34	31,3	19,7	7,4	4,2
35–39	30,4	19,8	6,4	4,1
40–44	30,5	19,3	6,5	4,7
45–49	27,5	16,9	6,7	3,9
50–54	21,1	13,3	5,0	2,9
55–59	16,1	7,4	7,5	1,2
60–64	8,7	1,0	7,3	0,4
Gesamt	25,3	15,2	6,8	3,4

Quelle: Statistik Austria, MZ Juni 2003

Tabelle 1

25–26 Prozent am höchsten sowie nahezu gleich hoch und sinkt dann ab 45 Jahren schrittweise; bei den über 50-jährigen nehmen jährlich unter 20 Prozent an kursmäßiger Weiterbildung teil.

Gut 40 Prozent der jährlichen Kursteilnahmen der Erwerbstätigen findet im Betrieb oder „betriebsnahe“ (Muttergesellschaft, Lieferanten etc.) statt. Eine knappe Mehrheit der kursmäßig Weiterbildungsaktiven besucht externe Kurse (58 Prozent). Der Anteil der Erwerbstätigen mit betriebsnaher kursmäßiger Weiterbildung unter den beruflichen Kursteilnahmen insgesamt zeigt relativ geringe Variation zwischen dem 20. und 60. Lebensjahr (Tab. 2). Die beruflichen Weiterbildungsaktivitäten insgesamt korrelieren nach Altersgruppen hoch mit der Inklusion in betriebliche Bildungsarbeit. Umgekehrt zeigt sich ein erheblicher Anteil außerbetrieblicher

Berufliche und betriebliche Weiterbildungsteilnahme Erwerbstätiger in den letzten 12 Monaten nach Lebensalter, Juni 2003					
Alter in Jahren	Erwerbs- tätige	Kursteil- nehmer	Besuch berufs- bezogener Kurse aus hauptsächlich beruflichen Gründen	darunter: betriebsbezogene Trägereinrichtungen ¹⁾	
				als Anteil an den Kursteilnahmen	als Anteil an den Erwerbstätigen
20–24	282.400	64.400	23	42	10
25–29	366.400	95.000	26	45	12
30–34	485.300	128.500	26	44	11
35–39	572.000	144.600	25	43	11
40–44	548.200	137.600	25	39	10
45–49	454.300	98.900	22	41	9
50–54	368.400	71.100	19	44	8
55–59	220.300	33.100	15	43	6
60–64	51.400	5.700	11	14	2
Gesamt	3.348.700	778.900	23	42	10

1) Aus- und Weiterbildung im eigenen Betrieb, der Mutter-gesellschaft, der Konzernzentrale bzw. Liefer- und Herstellerfirmen; in der Zeile „Gesamt“ auf alle Erwerbstätigen Juni 2003 bezogen

Quelle: Statistik Austria, MZ Juni 2003; eigene Berechnungen

Tabelle 2

Bildungsaktivitäten berufsbezogener Natur in allen Altersgruppen. Weiterbildung ist damit nicht nur betriebliche Verantwortung, sondern auch Verantwortung der Erwerbspersonen, wenn es um die Sicherung ausreichender Beteiligung am lebenslangen Lernen geht. Motivation kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.

ALTERSGRUPPENSPEZIFISCHES INTERESSE UND BEDARFE AN WEITERBILDUNG

Die bei einer Fessel+GfK-Umfrage Ende 2000 als nicht weiterbildungsaktiv in den letzten 3 Jahren erkennbaren Befragungsteilnehmer wurden nach den Gründen für dieses Verhalten befragt. Bereits bei den 45– 59-jährigen gaben 35 Prozent „Aus Altersgründen“ und 20 Prozent „Brauche für meine Berufstätigkeit keine Weiterbildung, meine Kenntnisse reichen aus“ an. Bedenklich an diesem Befund ist vor allem, dass bereits bei den 30–44-jährigen der Anteil derer, die angaben: „Brauche für meine Berufstätigkeit keine Weiterbildung, meine Kenntnisse reichen aus“, nahezu ein Fünftel ausmacht. Das deutet an, dass die Förderung der Bewusstseinsbildung über die Wichtigkeit von permanenter Weiterbildung vor allem bei den mittleren Lebensjahren ansetzen muss. Mit 50 muss man mit einer bereits aktualisierten oder die Veränderungen durch Weiterbildung oder auch Umschulung angepassten Qualifikation „ankommen“.

In der Mikrozensus-Erhebung vom Juni 2003 wurde auch nach dem Interesse an Weiterbildung gefragt. Die Aufgliederung nach dem Lebensalter bestätigt einmal mehr die Altersabhängigkeit des Weiterbildungsinteresses. Teilnahme und Interesse an Weiterbildung korrelieren sehr hoch (.95). Die Hebung des Interesses, der Motivation oder der Einsicht in die Notwendigkeit ist der Ansatzpunkt erhöhter Weiterbildungsbeteiligung. Interesse an Weiterbildung ist eine Funktion der subjektiven Nutzenerwartung im Hinblick auf die Verwertbarkeit zusätzlich erworbener Fähigkeiten und Kenntnisse im weiteren Erwerbsleben respektive die Einsicht in die Notwendigkeit von

Gründe für die Weiterbildungsabstinenz in den letzten drei Jahren nach Altersgruppen, 12/2000, in Zeilenprozenten								
Frage: „Was waren die Gründe dafür, dass Sie sich in den letzten drei Jahren nicht weitergebildet haben?“; tabellierter Wert: „sehr wichtig“ und „eher wichtig“								
Gliederungsmerkmal (Alter in Jahren)	aus Altersgründen	kein Bedarf *	Mangel an Informationen	schlechte räumliche Erreichbarkeit	Zeitmangel	ungünstige Zeiten	Kosten der Weiterbildung	Noch in Ausbildung
20–29	0	10	2	2	20	12	14	24
30–44	7	18	8	3	36	13	10	-
45–39	35	20	5	7	17	2	10	-
60 J. und älter	69	3	1	2	8	3	3	-

*Brauche für meine Berufstätigkeit keine Weiterbildung, meine Kenntnisse reichen aus Quelle: Fessel-GfK

Tabelle 3

Bildungsaktivitäten. Sie sinkt mit dem Naherücken des Ruhestandes, aber auch mit abnehmenden Möglichkeiten der Erwerbstätigkeit älterer Personen, umgekehrt sollte sie sich mittelfristig mit abnehmenden Möglichkeiten, für einen vorzeitigen Ruhestand, wieder erhöhen. Hier ist also Information und Aufklärungsarbeit erforderlich.

Die faktische Weiterbildungsbeteiligung im Vergleich zum Weiterbildungsinteresse zeigt bei den über 30-jährigen durchgängig eine „Realisierungslücke“. Ein Ressourcenmangel (Zeit, Geld, Information) kann in allen Lebensphasen relevante Einschränkungen der Weiterbildungsteilnahme bedingen und damit zu Realisierungsbarrieren von Bildungsinteressen führen. Nicht nur deduktive Überlegungen, sondern auch die empirischen Befunde unterstreichen demnach, dass bei Erwerbspersonen ab 45 Jahren etwa vor allem die Motivationslage ein Ansatzpunkt für eine verstärkte Weiterbildungsbeteiligung ist.

Aus- und Weiterbildungsbeteiligung in den letzten 12 Monaten und Weiterbildungsinteresse nach Altersgruppen, Wohnbevölkerung, Juni 2003			
Alter in Jahren	Beteiligung an nonformaler Aus- und Weiterbildung	Bekundetes Weiterbildungs- interesse	Realisierungslücke in % (Sp. 2- 3)
25–29	30,6	52,0	-21,4
30–34	31,3	54,6	-23,3
35–39	30,4	52,5	-22,1
40–44	30,5	47,8	-17,3
45–49	27,7	43,7	-16,0
50–54	21,1	39,3	-18,2
55–59	16,1	31,7	-15,6
60–64	16,1	25,7	-9,6
25...64-jährige	25,3	44,4	-19,1

Quelle: Statistik Austria, MZ Juni 2003; eigene Berechnungen

Tabelle 4

WEITERBILDUNG IST AB MITTLEREM LEBENSALTER PRIMÄR ANPASSUNGSWEITERBILDUNG

Die Erwartung, aufgrund von Erstausbildung und Berufserfahrung auf Weiterbildungsanstrengungen im mittleren Alter verzichten zu können, da kein Aufstieg mehr angestrebt wird, wirkt sich vermutlich relativ bald negativ auf die Beschäftigungsfähigkeit aus, da Weiterbildung bei den über 35-jährigen Weiterbildungsaktiven faktisch vor allem Anpassungsqualifizierung ist und sein muss, um die Qualifikation zu erhalten. Der Mikrozensus vom Juni 2003 zum Lebenslangen Lernen zeigt, dass berufliche Weiterbildung ab dem 35. Lebensjahr mehrheitlich und mit dem Alter zunehmend zur Aktualisierung veralteter Kenntnisse unternommen wurde. Fast 40 Prozent der kursmäßig Weiterbildungsaktiven im Alter von 50–54 Jahren gaben „Veraltete Kenntnisse“ als Grund für die Weiterbildungsaktivitäten im letzten Jahr an, bei den 30–34-jährigen waren es nur 22 Prozent; genau umgekehrt verhält es sich bei der Begründung „Verbesserung der Aufstiegsmöglichkeiten“ (27 zu 9 Prozent, Tab. 5.).

Der Bedarf an Weiterbildung wird mithin ab dem mittleren Lebensalter durch Anpassungsweiterbildung bestimmt. Aus zu frühem Ausstieg, weil man „keine Aufstiegsfortbildung mehr braucht“, kann Gefährdung der Erwerbsfähigkeit im Alter von 45 plus resultieren. Tätigkeitsanalysen nach Altersgruppen zeigen hohe Grade an Informatisierung, Wissensbasierung und Dienstleistungsanteilen auch bei den älteren Erwerbspersonen (Tab. A-3-1 und A-3-2). Da Umschulung (Vorbereitung auf Berufswechsel aufgrund des Strukturwandels) zu meist erst in Phasen der Nicht-Erwerbstätigkeit erfolgt, wächst strukturwandelbedingte Arbeitslosigkeit ab 45, wenn nicht rechtzeitig Schulungsmaßnahmen ergriffen werden. Hier kommt zur betrieblichen und individuellen Verantwortung noch jene der öffentlichen Hände hinzu und zwar im Sinne von Anreizen zu privater Ressourcenmobilisierung bzw. dort, wo private Bildungsinvestitionen nicht zu erwarten sind, komplette Kostenübernahme.

WEITERBILDUNG UND ANDERE FAKTOREN DER ERWERBSBETEILIGUNG ÄLTERER

Was unter „älteren Arbeitnehmern/innen“ zu verstehen ist, ist branchenbezogen durchaus weit gespannt (zwischen 35–65)². Pragmatisch wird man von der Kategorie der „älteren Erwerbspersonen“ als den über 50-jährigen Erwerbspersonen ausgehen können.

Ausgewählte Motive für die Teilnahme an berufsbezogenen Kursen bei Erwerbstätigen im Haupterwerbsalter, in %					
Erwerbstätige nach Altersgruppen	in 1.000	Weiterbildungsmotive*			
		Veraltete Kenntnisse	Verbesserung Aufstiegs- möglichkeiten	Arbeitsplatz- wechsel	Berufs- wechsel
25–29	102,8	15,8	35,1	1,6	3,0
30–34	136,9	22,4	26,7	2,3	2,8
35–39	153,2	24,0	21,5	1,2	2,5
40–44	147,2	27,8	17,3	1,7	2,3
45–49	105,9	37,0	13,8	1,5	1,2
50–54	75,2	37,8	8,8	0,5	0,6
55–59	34,7	32,9	5,0	0,4	0,5
60–64	5,8	24,6	-	-	-
gesamt	867,6	25,2	20,9	1,6	2,3
Arbeitslose	36,2	14,5	14,6	9,1	24,8
Haushaltsführend	13,1	30,0	15,3	2,7	22,8
Nicht-Erw. gesamt	95,4	17,9	16,8	5,2	15,2

* Auswahl, Mehrfachnennungen möglich

Tabelle 5

Betrachtet man die österreichischen Daten auf Basis der Volkszählung 2001, so ergeben sich für die Lebensspanne von 50 bis 65 drei deutlich unterscheidbare Altersgruppen im Hinblick auf die Erwerbsquote: 79 Prozent (50–54 Jahre), 45 Prozent (55–59 Jahre) und 10 Prozent (60–64 Jahre). Charakteristisch ist, dass unter den 60–64-jährigen Erwerbspersonen 34 Prozent Matura oder Hochschulabschluss haben, unter den 50–54-jährigen jedoch nur 18 Prozent. Der Anteil der Hochschulabsolventen unter den 60–64-jährigen beläuft sich auf 22 Prozent. Hieran dürfte sich – neben Berufseffekten – die sogenannte „crystallised intelligence“ manifestieren, die im wesentlichen auf erworbener Information, Wissen und Vokabular beruht und sich mit dem Alter noch verbessern kann, während die „fluid intelligence“ oder „native mental ability“ mit dem Alter an Stärke verliert.³

Aus der bereits zitierten Bevölkerungsumfrage „Life-style 2002“ ergibt sich ein Bild, das in Richtung einer Polarisierung bei älteren Erwerbspersonen zu interpretieren sein dürfte, wenn man nach den persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten im Beruf fragt (Tab. 6). Am weitesten reicht die Spannweite der Antworten bei den über 60-jährigen in der Erhebung von 2002: Während 32 Prozent die Behauptung „Meine berufliche Tätigkeit bietet gute Möglichkeiten zur Kreativität und persönlichen Entfaltung“ für sehr zutreffend hielten, gaben 35 Prozent hierzu „keine Angabe“.

Auffällig (wenn auch vielleicht gar nicht überraschend) ist, dass der Anteil derer, die im Beruf kreative Entfaltungsmöglichkeiten nannten, mit dem Alter zunimmt.

² Wie eine Befragung von Personalverantwortlichen 1997 ergab, siehe: Werner Hübner / Jürgen Wahse: Ältere Arbeitnehmer – ein personalpolitisches Problem? in Ernst Kistler / Hans Gerhard Mendius (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung – Probleme, Fragen, erste Antworten – SAMF-Jahrestagung, Stuttgart, 2002, S 70.

³ Siehe dazu z.B.: Novartis Foundation for Gerontology: <http://www.healthandage.com/html/min/afar/content/other6-1.htm>

Persönliche Entfaltungsmöglichkeiten in der beruflichen Tätigkeit nach Lebensalter; über 15-jährige Wohnbevölkerung, 2002; in Zeilenprozenten					
Meine berufliche Tätigkeit bietet gute Möglichkeiten zur Kreativität und persönlichen Entfaltung					
Lebensalter	sehr zutreffend	eher-zutreffend	eher wenig	gar nicht-	keine Angabe
20–29 (n = 627)	24	35	30	7	4
30–39 (n = 894)	25	33	27	11	3
40–49 (n = 722)	28	36	22	7	6
50–59 (n = 630)	31	31	17	5	16
60 und älter (n = 1.042)	32	22	7	4	35
gesamt (n = 4.200)	28	31	20	7	14

Quelle: Fessel-GfK, Lifestyle-Studie 2002

Tabelle 6

INTERNATIONALER VERGLEICH

Der Rückgang der Weiterbildungsbeteiligung bei den über 50-jährigen ist international zu beobachten und keine österreichische Besonderheit. Durch den Schwerpunkt auf Erstausbildung unterscheiden sich Deutschland und Österreich von den Ländern mit Spitzenwerten bei der Weiterbildungsbeteiligung (Finnland, Dänemark, Schweden). Während wir bei der Jugendausbildung und -beschäftigung durchwegs im Spitzenfeld bei europäischen Vergleichen liegen, trifft dies auf die Beschäftigung älterer Erwerbspersonen und die Weiterbildungsbeteiligung nicht zu. Zweifellos darf man komparative Statistiken nicht überbewerten, da man bei hochaggregierten Daten die Zusammensetzung und die Hintergründe oft nicht ausreichend kennt. Außerdem ist eine Betrachtung von Aus- und Weiterbildung ohne Berücksichtigung der Effekte am Arbeitsmarkt nicht wirklich aussagefähig. Trotzdem ist die Verlängerung und Verbreiterung der Beteiligung an Weiterbildung ein wichtiges Ziel der Bildungs- und Beschäftigungspolitik. Während schwache Lese- und Rechenfähigkeiten bei Pflichtschulabsolventen – nicht zuletzt in Folge der Rezeption und Diskussion der PISA-2000-Ergebnisse –

Weiterbildungsteilnahme 2002-03 im Ländervergleich, in %			
Land (Auswahl)	habe an allgemeinen oder beruflichen Bildungsmaßnahmen teilgenommen	habe nicht teilgenommen, würde dies jedoch gerne tun	habe nicht teilgenommen, habe auch kein Interesse daran
Dänemark	56	16	15
Finnland	53	11	22
Schweden	52	19	17
Österreich	36	14	32
Frankreich	24	18	44
Griechenland	18	26	43
Portugal	12	18	50
EU-Mittel	31	20	35

Quelle: Eurobarometer 2003

Tabelle 7:

Reaktionen ausgelöst haben, hat die Frage nach den Basisqualifikationen Erwachsener immer noch Tabu-Charakter. Man wird nicht nur von 15 Prozent, wie bei Jugendlichen, sondern eher von 30 Prozent Erwachsenen mit schwachen Basisqualifikationen ausgehen müssen. Der Prüfbericht der OECD zur Erwachsenenbildung in Österreich, der insgesamt zur beruflichen Weiterbildung durchaus positiv ausgefallen ist, hat für die Zukunft insbesondere die Förderung der Basisqualifikationen bei „bildungsfernen“ Erwachsenen empfohlen.⁴ Als zumindest heuristisch relevanter Anhaltspunkt kann gelten, dass jene Länder, die eine Kultur hoher und anhaltender Weiterbildungsbeteiligung aufweisen, auch relativ hohe Erwerbsquoten bei den über 55-jährigen erreichen. Während in Österreich 29 Prozent der 55–64-jährigen im Jahr 2003 erwerbstätig waren, waren es z.B. in Dänemark 61 Prozent, in Schweden 69 Prozent (im Mittel der EU-15 waren es 41 Prozent)⁵. Der Zusammenhang zur Erwachsenenbildungsbeteiligung ist „mit freiem Auge“ erkennbar (Tab. 6).

Interessant am präsentierten komparativen Befund ist aber vor allem die sichtbar werdende Schlüsselrolle des Motivationsfaktors: immerhin gab zwei Drittel der weiterbildungsbezogen im letzten Jahr nicht Aktiven laut Eurobarometer 2003 als Begründung ihrer Bildungsabstinenz „kein Interesse“ an. Nur ein Drittel der bildungsbezogen nicht aktiven Umfrageteilnehmer antwortete „habe nicht teilgenommen, würde dies jedoch gerne tun“. Damit zeigen zwei Problemebenen: (1) Hilfestellung für jene, die wollen, aber aufgrund von Hinderungsgründen nicht können, und (2) Bewusstseinsbildung bei jenen, die kein Interesse haben, aber qualifikationserhaltende Maßnahmen brauchen oder brauchen werden.

Motivation zu Weiterbildungsaktivitäten ist an die subjektive Erwartung von Verwertungschancen im Erwerbsleben bzw. Einsicht in den Zusammenhang von Qualifikation und Erwerbsfähigkeit gebunden. Manche können länger, viele wollen gerne länger arbeiten, andere müssen länger arbeiten. Anpassungsweiterbildung und Umschulung müssen rechtzeitig einsetzen, um mit 50 mit einer aktuellen Qualifikation anzukommen. Insgesamt sind aber ohne Zweifel viele Faktoren von Einfluss (Beruf, Art der Anforderungen physischer Natur und des fachliches Wissens, Möglichkeiten, frühzeitig in den Ruhestand zu treten, zu steil ansteigende Einkommenskurven aufgrund des „Senioritätsprinzips“, Aktualität der Qualifikation, flexible Arbeitszeiten und betriebliche Strukturen u.a.). Die Weiterbildung ist wichtig, sollte aber als Erklärungsfaktor als nicht „überanstrengt“ werden. Befunde über die betriebliche Sicht der Thematik sind von daher von Interesse.

EINSCHÄTZUNG VON UNTERNEHMEN

Da leider keine österreichische Erhebung zum Thema vorliegt, muss auf ausländische Quellen zurückgegriffen werden, deren Ergebnisse zumindest als erste strukturelle Hinweise genutzt werden können. Deutsche Betriebsbefragungen aus dem Jahr 2000 zeigen, dass die Unternehmen der meisten Branchen und vor allem mittlere und größere Betriebe das Potenzial der älteren Mitarbeiter durchaus wertschätzen. Hohe Lohnkostenbelastung sind das am häufigsten genannte personalpolitische Problem, noch vor dem Fachkräftemangel und vor allem weit vor „Überalterung“. Der negative Konnex zwischen Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen und Lohn- und Gehaltskosten auf Basis des Senioritätsprinzips dürfte relevant sein, in der Mehrheit der Unternehmen jedenfalls wichtiger als negative Einschätzungen des Leistungsvermögens älterer Mitarbeiter (Tab.9)

Das Betriebspaneel des IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit), das für das Jahr 2000 auf fast 14.000 Interviews beruht und eine Gesamtheit von 2,15 Millionen Betrieben repräsentiert, hat interessante Fragen zur Alterung aus Sicht der Betriebe gestellt, und zwar zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Erwerbspersonen und mögliche Personalentwicklungsstrategien.

⁴ OECD: Thematic Review on Adult Learning – Austria, Country Note, Paris June 2004, S 25,38

⁵ OECD: Employment Outlook 2004, Paris 2004, S 297ff

Einschätzungen der Betriebe über ältere Erwerbstätige nach dem Anteil an ab 51-jährigen in der Belegschaft, Deutschland, 2000, in %					
Behauptungen	Anteil der ab 51-jährigen an der Belegschaft				
	0	bis 15	15 bis unter 25	25 bis unter 40	40 und mehr
Ältere sind im Prinzip genauso leistungsfähig wie jüngere	83	80	82	84	91
Durch altersgerechten Einsatz kann man die Stärken der Älteren nutzen	64	61	63	59	53
Ältere sollten in Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen werden	84	85	86	85	89
Ältere und jüngere Mitarbeiter sollten in altersgemischten Teams tätig sein	88	91	91	86	88
Eher bis sehr negativ					
Ältere können sich nur schwer auf neue Anforderungen einstellen	28	37	37	32	20
Ältere sollten durch jüngere ersetzt werden	18	18	20	18	14

Quelle: IAB-Betriebspanel 2000 (13.900 Interviews: 2,15 Mill. Betriebe)

Tabelle 8

Vorauszuschicken ist allerdings, dass 57 Prozent der Unternehmen keine Mitarbeiter über 50 Jahren beschäftigen. Dies geht aber vor allem auf Kleinunternehmen in der Stichprobe zurück. Die „jugendzentrierten“ Unternehmen finden sich überall, besonders aber im Dienstleistungsgewerbe und in Kleinstbetrieben mit weniger als 5 Beschäftigten (75 Prozent ohne ältere Beschäftigte). Von den Betrieben mit 5 bis 99 Angestellten beschäftigen 53 Prozent über 50-jährige, bei Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten trifft dies auf 99 Prozent zu⁶. Umgelegt auf Beschäftigte bedeutet dies, dass im Jahr 2000 in Deutschland 18 Prozent der Beschäftigten in Betrieben tätig waren, in denen niemand älter als 50 war⁷. Der Anteil der älteren Personen in der Belegschaft hat aber einen überraschend geringen Einfluss auf die Einschätzungen der Unternehmen, sodass man annehmen kann, dass der „Jugendzentrismus“ durch andere Faktoren (z.B. Branchenanforderungen) bedingt ist. Als grundsätzliche betriebliche Ansätze zur Nutzung des Leistungspotenzials der älteren Mitarbeiter werden Inklusion in Qualifizierungsmaßnahmen, altersgemischte Teams und altersgerechter Einsatz von über 80 bis 90 Prozent der Betriebe gesehen. Unter 20 Prozent der antwortenden Betriebe setzen auf „Jugendzentrismus“ in ihrer Personalentwicklung (Tab. 8).

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Bei der Frage der biografisch verlängerten Erwerbstätigkeit handelt es sich nicht um ein isoliertes Weiterbildungsproblem, sondern eine umfassende gesellschaftliche Zielsetzung. Motivation zu Weiterbildungsaktivitäten ist an Erwartung von Verwertungschancen bzw. Einsicht in den Zusammenhang von Weiterbildung, Qualifikation und Erwerbsfähigkeit gebunden. Ein Blick auf altersspezifische Erwerbsquoten zeigt, dass wir in der Realisierung verlängerter Erwerbsbeteiligung am Anfang eines langen gesellschaftlichen Lernprozesses ste-

⁶ Werner Hübner / Jürgen Wahse: Ältere Arbeitnehmer – ein personalpolitisches Problem? in Ernst Kistler / Hans Gerhard Mendius (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung – Probleme, Fragen, erste Antworten – SAMF-Jahrestagung, Stuttgart, 2002, S 77ff.

⁷ Weitere 24 Prozent entfielen auf Betriebe mit bis unter 15 Prozent älteren Kollegen, 51 Prozent auf Betriebe mit 15 bis 25 Prozent älteren Mitarbeitern, weitere 21 Prozent auf Betriebe mit 25 bis 40 Prozent und weitere 6 Prozent auf Betriebe mit 40 und mehr Prozentanteil an Älteren in der Belegschaft. Hübner / Wahse, a.a.O., S 79.

hen. 2002 waren in Österreich – laut Mikrozensus von 2002 – von den 60–64-jährigen nur noch 13 Prozent in der Erwerbsbevölkerung. Bei den 55–59-jährigen sind insgesamt 50 Prozent der Wohnbevölkerung im Erwerbsleben. Der Konnex zur formalen Bildung (und indirekt zu Berufen) ist empirisch evident. Die Weiterbildungsbeteiligung ab dem mittleren Lebensalter in Österreich als ein Faktor von Erhaltung und Aufbau arbeitsmarktfähiger Qualifikation könnte insbesondere durch folgende Maßnahmen weitergehend gefördert werden:

1. Umsetzung von Konzepten, welche Erstausbildung und Weiterbildung durch modulare Konzepte stärker und häufiger als bisher verbinden und auch die Anrechnung informal erworbener Kenntnisse berücksichtigen.

2. „Zweite Durchgänge“ im Sinne aufbauender und neu ansetzender Berufsbildung auf breiterer Basis auch für Erwachsene jenseits des Alters der ersten Ausbildung (z.B. Varianten der Fachkräfteintensivausbildung, der Fachschulen für Berufstätige nach Art der Werkmeisterschulen etc.).

Altersgruppenspezifische formale Qualifikation der Wohnbevölkerung (20 bis unter 65 Jahren), 2001							
Alter in Jahren	Pflichtschule %	Lehre %	BMS %	AHS BHS %	Uni, %	Gesamt Akademie %	In 1.000
20–24	17	37	11	33	2	100	473
25–29	18	39	12	21	11	100	539
30–34	19	39	14	16	12	100	668
35–39	21	41	14	13	12	100	705
40–44	23	40	15	11	12	100	626
45–49	28	40	13	8	11	100	525
50–54	31	42	12	7	8	100	515
55–59	34	39	13	8	7	100	452
60–64	44	34	11	6	5	100	451
20–64	25	39	13	14	9	100	4.954

Tabelle A-1

Altersgruppenspezifische formale Qualifikation der Erwerbsbevölkerung (20 bis unter 65 Jahren), 2001							
Alter in Jahren	Pflichtschule %	Lehre %	BMS %	AHS BHS %	Uni, %	Gesamt Akademie %	In 1.000
20–24	17	46	14	22	2	101	374
25–29	16	42	13	18	11	100	477
30–34	18	41	14	16	12	101	604
35–39	19	42	14	13	12	100	634
40–44	21	41	15	11	13	101	559
45–49	25	41	13	8	12	99	455
50–54	27	44	12	8	10	101	406
55–59	24	42	11	11	12	100	204
60–64	25	30	12	12	22	101	44
20–64	21	42	13	13	11	100	3.756

Tabelle A-2

Quelle: Stat.A. Volkszählung 2001; eigene Berechnungen

3. Förderprogramme zur Stärkung der Basisqualifikationen (Lesen, Schreiben, Rechnen, Kommunikation, EDV) auch bei Erwachsenen.

4. Neue Wege der Information und Beratung für Personen mit Zugangsschwellen zur Erwachsenenbildung, z.B. durch Erstinformationsmöglichkeiten in den ländlichen Regionen bei den Gemeindeämtern.

5. regionale Bildungsmanagements: Laut Arbeitsstättenzählung von 2001 sind 68 Prozent der Beschäftigten in Betrieben unter 100 Mitarbeitern tätig: Aufgrund des hohen KMU-Anteils (mit geringen Freistellungsspielräumen aufgrund von Fachkräftemangel und ohne quantitativ relevante interne Arbeitsmärkte) sind überbetriebliche regionale Bildungsmanagements mit adäquater Mittelausstattung als Unterstützung der KMUs wichtig (siehe: Niederländische Aus- und Weiterbildung). Personaldienstleister alleine können diese Qualifizierungsprobleme in Phasen rasch wachsenden Bedarfs nicht bewältigen.

6. Ausweitung der Bildungsscheckmodelle (bislang zumeist partielle Kostenrückerstattungsmodelle) als Anreize zu individueller Bildungsbeteiligung. Diese sollten generell formuliert bleiben (alterspezifische Differenzierung könnte kontraproduktiv wirken, zumal formale Bildung/berufliche Funktion die Weiterbildungsbeteiligung am stärksten bestimmen).

Informatisierung der beruflichen Tätigkeit nach Lebensalter, über 15-jährige Wohnbevölkerung, 2002; in %					
Lebensalter	EDV-/Computerkenntnisse sind wichtig für die berufliche Tätigkeit				
	sehr	eher-	eher weniger	gar nicht-	keine Angabe
15–19 (n = 285)	41	27	14	5	14
20–29 (n = 627)	43	30	14	9	5
30–39 (n = 894)	33	26	18	18	4
40–49 (n = 722)	38	27	16	14	5
50–59 (n = 630)	30	25	13	15	17
60 und älter (n = 1.042)	26	17	6	14	37
gesamt (n = 4.200)	34	25	13	14	15

Tabelle A-3-1

Dienstleistungskomponente in der beruflichen Tätigkeit nach Lebensalter, über 15-jährige Wohnbevölkerung, 2002; in Zeilenprozent					
Lebensalter	„Ich habe mehr mit Menschen (Kunden, Patienten, Kollegen, Schülern, etc.) als mit Maschinen/Technik zu tun.“				
	sehr zutreffen	eher-zutreffend	eher wenig	gar nicht-	keine Angabe
15–19 (n = 285)	39	22	19	8	12
20–29 (n = 627)	43	25	19	9	4
30–39 (n = 894)	45	25	29	7	3
40–49 (n = 722)	46	25	16	8	4
50–59 (n = 630)	38	27	13	8	15
60 und älter (n = 1.042)	36	18	7	6	23
gesamt (n = 4.200)	41	23	15	8	13

Tabelle A-3-2

Quelle: Fessel-GfK, Lifestyle-Studie 2002

Inwieweit dürfen Arbeitnehmer wegen des Alters bevorzugt oder benachteiligt werden ?

Univ. Prof.Dr. Robert Rebhahn

A. Allgemeines

1. Im österreichischen Arbeitsrecht gibt es in Gesetzen und Kollektivverträgen zahlreiche Bestimmungen, die bei der Rechtsstellung der ArbN direkt nach dem Alter differenzieren oder die sich bei verschiedenen Altersgruppen von ArbN unterschiedlich auswirken. Ähnliches gibt es auch bei Regelungen und Maßnahmen des Arbeitgebers. Fraglich ist dann, ob eine Bevorzugung oder Benachteiligung nach dem Alter rechtlich erlaubt ist. Bisher gab es dafür weder für den Gesetzgeber noch die Kollektivvertragsparteien noch den einzelnen Arbeitgeber wirkliche Schranken, sofern die Unterscheidung nur nicht offenkundig unsachlich war. Nunmehr aber gibt es neue Vorschriften. Die EU hat 2000 eine Richtlinie über einen Rahmen für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf (= RL) erlassen, der sich unter anderem gegen eine Diskriminierung wegen des Alters wendet. Österreich hat die Richtlinie im neuen Gleichbehandlungsgesetz (GIBG, BGBl I 66/2004) umgesetzt, das am 1.7.2004 in Kraft getreten ist. Soweit es um die zentralen Tatbestände des materiellen Rechts der RL geht, begnügt sich das Gesetz weitgehend damit, die RL zu wiederholen.

Die neuen Vorschriften enthalten ein Verbot der unmittelbaren oder mittelbaren Diskriminierung wegen des

ZUSAMMENFASSUNG

Die hier angestellten Überlegungen sind ein erster Versuch, das neue Verbot der Diskriminierung wegen des Alters im Arbeitsverhältnis systematisch zu beleuchten und die Bedeutung des Verbotes auszuleuchten. Im Vordergrund stand der Tatbestand des Verbotes; auf die zahlreichen Fragen zu den Rechtsfolgen wurde kaum eingegangen. Schon der Tatbestand wirft eine Fülle von Fragen auf, weil zentrale Elemente des Tatbestandes aus unbestimmten Rechtsbegriffen bestehen, die erst konkretisiert werden müssen. Davon hängt ab, wie stark die Gestaltungsmöglichkeiten der Parteien des Arbeitsvertrages, insbes. des Arbeitgebers, und der Kollektivvertragsparteien eingeschränkt werden. Das genaue Niveau der Anforderungen für eine zulässige Ungleichbehandlung wird sich erst aus der Judikatur des EuGH und des OGH ergeben. Die wichtigsten Problemfelder sind das Ansteigen des Entgelts mit zunehmenden Dienst- und Vordienstzeiten sowie die Benachteiligung Älterer bei Einstellung und Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Die Bedeutung der ersten Frage wird mit der Zeit abnehmen, jene der zweiten zunehmen. Bei beiden Fragen gibt es keine einfachen Antworten und Lösungen, vielmehr ist eine differenzierende Sicht erforderlich. Bei Einstellung und Beendigung wird mit entscheidend sein, ob eine Maßnahme des ArbG schon dann gerechtfertigt werden kann, wenn dieser ArbG die Gruppe der Älteren nicht benachteiligt, also eine angemessene Altersstruktur der Belegschaft hat. Die neue Regelung bringt eine Fülle an neuen Rechtsfragen und weitere Einschränkungen der Privat- und Kollektivautonomie. Jedenfalls sind die zusätzlichen Schranken bei der Benachteiligung Älterer aber eine sinnvolle und notwendige Ergänzung der Änderungen in anderen Bereichen, vor allem im Pensionsrecht. Wenn Staat und Gesellschaft wollen, dass Ältere länger arbeiten, dann ist es nur konsequent, die Älteren gegen Benachteiligungen wegen des Alters zu schützen.

Alters. Vorbilder dafür gibt es in den USA (seit 1967) und seit 1998 auch in Irland. Umgesetzt wurde die Richtlinie in Bezug auf das Alter bereits z.B. in Frankreich, nicht aber in Deutschland. Der Grundgedanke der Diskriminierungsverbote ist, dass bei einer Regelung oder Entscheidung gerade das unzulässige Unterscheidungskriterium – hier das Alter – keine Rolle spielen soll. Es geht also nicht um die Bevorzugung von Personen, bei denen das verpönte Unterscheidungskriterium verwirklicht ist, sondern im Gegenteil um ein Ausblenden der betreffenden Eigenschaft. Dies gilt auch für das Kriterium des Alters. Die RL schränkt das Verbot – anders als die Regelung in den USA – nicht auf bestimmte Altersstufen ein; in den USA ist hingegen nur die Diskriminierung von Arbeitnehmern (= ArbN) über 40 Jahren verboten. Dieser Unterschied ist fundamental. Allein die europäische Regelung wirkt – so wie das Verbot der Diskriminierung wegen des Geschlechts – grundsätzlich in „beide Richtungen“, wendet sich also nicht nur gegen die Bevorzugung der Jüngeren, sondern ebenso gegen die Bevorzugung der Älteren. Dadurch erhält das Verbot eine völlig andere Dimension und Stoßrichtung als in den USA. Allerdings verlangt auch die RL nicht, dass Ältere und Jüngere im Ergebnis wirklich gleich behandelt werden, sondern nur, dass Unterscheidungen allein aus gerechtfertigten Gründen erfolgen.

Bei Prüfung einer Regelung oder Maßnahme ist zu unterscheiden: Regelungen und Maßnahmen des Staates sind direkt an der Richtlinie zu messen. Dies gilt insbes. für Gesetze, aber auch für den Staat als Arbeitgeber (= ArbG). Regelungen und Maßnahmen der Privaten sind hingegen – nur – am nationalen Gesetz, also am GIBG zu messen. Dies gilt auch für Kollektivverträge und Betriebsvereinbarungen. Eine direkte Anwendung der RL auf den privaten Bereich kommt zwar ausnahmsweise in Betracht, aber wohl nicht im vorliegenden Zusammenhang.

2. Die Frage, ob die Bevorzugung oder Benachteiligung einer bestimmten Altersgruppe sinnvoll ist, ist grundsätzlich von jener nach der Zulässigkeit zu trennen. Es ist nicht nur das Sinnvolle erlaubt. Allerdings können die beiden Maßstäbe angenähert werden. Dies tritt vor allem dann ein, wenn man bei beiden Maßstäben auf die wirtschaftliche Zweckmäßigkeit abstellt, auf die ökonomische Effizienz. Will man die Effizienz einer Regelung beurteilen, so sind vor allem deren wirtschaftlichen Auswirkungen relevant. Zu bedenken ist, welche – positiven oder negativen – Anreize eine Regelung auf das Verhalten der Akteure, also der ArbG und ArbN ausübt. Man muss daher auch überlegen, welche Auswirkungen Unterscheidungen nach dem Alter und das Verbot solcher Unterscheidungen haben.

DISKRIMINIERUNGSVERBOT UND SENIORITÄTSPRINZIP

Besonders wichtig ist dies für Regelungen, die dem Senioritätsprinzip folgen. Sie begünstigen ältere ArbN, und erscheinen daher als Vorteil für ältere ArbN. Es ist aber sehr fraglich, ob dies zutrifft. So kann ein höheres Entgelt für Ältere die ArbG motivieren, eher Jüngere einzustellen und Ältere eher zu kündigen. Und ein erhöhter Kündigungsschutz für Ältere könnte den ArbG davon abhalten, jene ArbN einzustellen die in der Nähe der Altersgrenze sind. Angeblich hat die Bevorzugung der ArbN über 50 dazu geführt, dass viele ArbG nun schon bei den 45-jährigen „Vorsicht“ walten lassen, also diese zuerst kündigen und bei deren Einstellung zögern. Derzeit sollen mehr als ein Drittel aller Betriebe keine ArbN, die 51 oder älter sind, beschäftigen (schon in einem Betrieb mit bloß drei ArbN müsste bei fehlender Altersdiskriminierung und gleicher Erwerbsneigung der vier Alterskohorten 20–30, 30–40, 40–50 und 50–60 die Wahrscheinlichkeit, dass zumindest ein ArbN über 50 ist, 50 Prozent betragen; und diese Wahrscheinlichkeit müsste mit zunehmender Zahl der ArbN steigen).

Bisher war der einzelne ArbG weitgehend frei, nach dem Alter zu differenzieren. Das Diskriminierungsverbot schränkt daher die Privatautonomie weiter ein. Dies ist rechtspolitisch jedenfalls erstaunlich, weil

der Trend in vielen anderen Fragen in die andere Richtung geht. Fragt man nach den Gründen, aus denen ArbG nach dem Alter differenzieren, so kann man zwei Gruppen unterscheiden: ökonomische Gründe und andere.

Ältere ArbN werden vor allem aus wirtschaftlichen Überlegungen weniger gern eingestellt oder eher gekündigt. Die ArbG glauben, sie seien weniger leistungsfähig und häufiger krank und aufgrund der Regelungen mit Senioritätsprinzip vor allem bei Angestellten überdies teurer. Die individuelle Leistungsfähigkeit ist zwar bei vielen Älteren ebenso groß wie bei Jüngeren und bei manchen auch höher, die Wahrscheinlichkeit einer unterdurchschnittlichen Leistungsfähigkeit ist bei Älteren aber größer. Die ArbG nehmen das Alter daher als Indiz. Benachteiligt der ArbG „nur“ aus wirtschaftlichen Gründen (und nicht wegen eines Vorurteils), so scheint dies auf den ersten Blick effizient zu sein. Man muss allerdings zwischen der Sicht des einzelnen Akteurs, also vor allem ArbG und ArbN, und den Auswirkungen auf die Gesamtheit unterscheiden. Die Benachteiligung Älterer kann Effekte haben, welche in die Kostenrechnung der einzelnen Unternehmen nicht eingehen, insbes bei den Sozialleistungen. Wünscht die Gesellschaft eine höhere Erwerbsquote Älterer, so ist es sinnvoll, nicht auf die Einsicht einzelner Unternehmer zu vertrauen, weil diese dann Nachteile im Wettbewerb hätten. Sinnvoll ist dann nur eine generelle Regelung gegen die Benachteiligung Älterer.

Es spricht noch nicht zwingend gegen Regeln zum Vorteil Älterer, wenn ArbG darauf mit Zurückhaltung bei der Beschäftigung Älterer reagieren, weil jede Schutznorm die Adressaten der Norm zu Ausweichreaktionen veranlassen kann. Zu fragen ist aber, wie stark der negative Anreiz ist, den die Regelung ausübt, und wie leicht man der Regelung ausweichen kann. Darüber hinaus geht es um die Grundfrage, ob man primär ältere ArbN schützen soll, die bereits (noch) ein Arbeitsverhältnis haben – oder ob man insgesamt die Beschäftigung älterer Personen fördern soll. Lange Zeit hat man das Schwergewicht auf den Schutz im Arbeitsverhältnis gelegt und als Alternative dazu nur die Frühpension gesehen und gefördert. Diese war nie unproblematisch, und zwar vor allem wegen des Pensionssystems

Neben Gründen der Wirtschaftlichkeit können auch Vorurteile des ArbG und paternalistische Erwägungen eine Diskriminierung nach dem Alter motivieren. Jedenfalls Vorurteile sind nicht schützenswert. Problematisch ist es aber auch, wenn der ArbG den älteren ArbN vor Anforderungen, welche dieser sich zutraut, dadurch schützen will, dass er ihn erst gar nicht einstellt. Das Motiv, den Einzelnen vor sich selbst zu schützen, kann zwar manche staatlichen Schutzmaßnahmen rechtfertigen (z.B. Beschränkungen der Höchstarbeitszeit mittragen), kaum aber Benachteiligungen durch Private dort rechtfertigen, wo sie rechtfertigungsbedürftig sind.

B. Ungleichbehandlung durch das Gesetz

1. ANWENDUNGSBEREICH DER RL

Nach Art 3 gilt die RL im wesentlichen und vor allem für die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen aller Personen im öffentlichen wie privaten Bereich, einschließlich des Arbeitsentgeltes. Der Geltungsbereich ist damit nicht unbedingt auf unselbständig Erwerbstätige im traditionellen Sinn beschränkt. Sie gilt vielmehr auch für arbeitnehmerähnliche Beschäftigte, aber vielleicht auch darüber hinaus. Und es gibt auch keine Ausnahme für Kleinbetriebe. Wichtig ist, dass die RL gem Art 3 Abs 3 nicht gilt für „Leistungen jeder Art seitens der staatlichen Systeme ... einschließlich der staatlichen Systeme der sozialen Sicherheit oder des sozialen Schutzes“. Die RL gilt daher insbesondere nicht für Regelungen der Arbeitslosenversicherung, welche unmittelbar oder mittelbar nach dem Alter differenzieren. Der generelle Ausschluss von Arbeitslosen mit einem Anspruch auf Zuerkennung einer Pension vom Arbeitslosengeld kann daher nicht mit Hilfe der RL bekämpft werden, mag er auch noch so fragwürdig sein.

2. UNGLEICHBEHANDLUNG WEGEN DES ALTERS – UNMITTELBARE ODER MITTELBARE UNGLEICHBEHANDLUNG

Die Richtlinie erfasst zwei Fallgruppen, die unmittelbare und die mittelbare Diskriminierung.

a. Eine unmittelbare Diskriminierung liegt gem Art 2 Abs 2 lit) a vor, „wenn eine Person wegen (des Alters) in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person erfährt, erfahren hat oder erfahren würde.“ Darunter fallen alle Regelungen, welche unmittelbar auf das Lebensalter abstellen. Als Beispiele sind zu nennen:

- + Für ältere Arbeitnehmer gilt ein verstärkter Kündigungsschutz. Einschlägig sind z.B § 105 Abs 3 Satz 4 und 6 ArbVG sowie § 15 Abs 3 AVRAG, sowie auch ein Abstellen auf das Lebensalter bei der Sozialauswahl.
- + Ältere ArbN sind vom Kündigungsschutz ganz oder teilweise ausgenommen, etwa wenn das Arbeitsverhältnis erst nach dem 50. Lebensjahr begründet wird.

b. Eine mittelbare Diskriminierung liegt vor, „wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen mit ... einem bestimmten Alter ... gegenüber anderen Personen in besonderer Weise benachteiligen können, es sei denn (i) diese Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt, und die Mittel sind zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich“.

Als Beispiele für eine mittelbare Unterscheidung nach dem Alter sind vor allem all jene Regelungen zu nennen, welche bei längerer Dauer des Arbeitsverhältnisses oder anderer Vordienstzeiten dem Arbeitnehmer höhere Ansprüche geben. Die österr. Gesetze verwenden dieses Senioritätsprinzip etwa bei der Abfertigung alt, bei Entgeltfortzahlung, Urlaub, und Kündigungsfristen des AngG.

c. Die RL verbietet die Benachteiligung Älterer ebenso wie jene Jüngerer. Und sie enthält auch keine zeitliche Beschränkung des Anwendungsbereiches, gilt also grundsätzlich auch vor dem 18. und nach dem 65. Lebensjahr. Runggaldier hat allerdings bezweifelt, dass ein Anknüpfen von Verbesserungen der Rechtsstellung an Dienst- oder Vordienstzeiten überhaupt eine mittelbare Benachteiligung wegen des Alters ist. Er geht davon aus, dass das Alter eine Eigenschaft ist, die notwendig veränderlich und überdies im Zeitablauf gleichmäßig verteilt ist. Daraus hat Runggaldier gefolgert, die Ungleichbehandlung nach dem Alter, vor allem eine Besserstellung Älterer sei eigentlich gar keine Diskriminierung: „Jüngere können damit rechnen, dass sie mit zunehmendem Dienstalder dieselben Vergünstigungen beziehen“. Gegen diese These bestehen jedoch erhebliche Bedenken, die durchgreifen. Jedenfalls als allgemeine These, die überall eingreife, kann die These nicht überzeugen, weil sie das Diskriminierungsverbot leer laufen ließe. Aber auch sonst ist zweifelhaft, ob man die Jüngeren mit späteren Vorteilen trösten darf. Die meisten Regelungen haben heute eine Haltbarkeit, die weit kürzer ist als 20 Jahre; und es ist auch sonst unsicher, ob jemandem Jahrzehnte später die Vorteile zugute kommen. Auch das Ansteigen des laufenden Entgelts mit den Dienstjahren ist daher eine mittelbare Ungleichbehandlung.

3. AUSNAHMEN AUFGRUND „BERUFLICHER ANFORDERUNG“

Art 4 der RL erlaubt den Mitgliedstaaten festzulegen, dass eine Ungleichbehandlung keine Diskriminierung darstellt, wenn das betreffende Merkmal „aufgrund der Art einer bestimmten beruflichen Tätigkeit oder der Bedingungen ihrer Ausübung eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt, sofern es sich um einen rechtmäßigen Zweck und eine angemessene Anforderung handelt.“ Das GIBG übernimmt dies in § 20 Abs 1 fast unverändert. Als Beispiele werden vor allem Berufe genannt, in denen die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit gesichert sein muss, wie Piloten, Feuerwehrleute oder Polizisten. Dafür sind häufig Altersgrenzen für die Einstellung und für das Ende der Berufsausübung festgelegt. Grund für die Anforder-

– die meist ein Höchstalter sein wird – ist in der Regel der Schutz der Sicherheit Dritter. Für das Diskriminierungsverbot ist entscheidend, ob man die Beurteilung der Leistungsfähigkeit wirklich pauschal mit einer Altersgrenze verbinden darf, oder ob nicht eine individuelle Prüfung erforderlich ist. Gegen die individuelle Prüfung kann jedenfalls nicht eingewendet werden, man wolle den Älteren doch nur einen Tauglichkeitstest ersparen. Denn: wer ihn nicht mehr machen will, möge ihn verweigern.

4. RECHTFERTIGUNG DURCH ART 7 RL

Laut Art 7 hindert das Diskriminierungsverbot des Art 2 „die Mitgliedstaaten nicht daran, zur Gewährleistung der völligen Gleichstellung im Berufsleben spezifische Maßnahmen beizubehalten oder einzuführen, mit denen Benachteiligungen wegen eines in Artikel 1 genannten Diskriminierungsgrunds verhindert oder ausgeglichen werden.“ Art 7 legitimiert sog. positive Maßnahmen. Art 7 ist vor allem für unmittelbare Diskriminierungen relevant. Er ist beim Alter weniger wichtig als bei anderen Diskriminierungsverboten, weil beim Alter unmittelbare Diskriminierungen auch durch Art 6 gerechtfertigt werden können.

Erste Voraussetzung für eine Rechtfertigung ist eine – bewusste – Maßnahme des Mitgliedstaates. Regelungen in einem Kollektivvertrag oder Maßnahmen des einzelnen ArbG können allenfalls dann nach Art 7 gerechtfertigt werden, wenn das Gesetz den Regelungsinhalt (die Maßnahme) ausdrücklich, konkret und genau zulässt. Zweite Voraussetzung ist eine nachgewiesene Benachteiligung einer bestimmten Bevölkerungsgruppe wegen eines an sich verpönten Unterscheidungsmerkmals. Dritte Voraussetzung ist, dass die staatliche Maßnahme die konkrete Benachteiligung verhindert oder ausgleicht und überdies dazu dient, die Gleichstellung zu gewährleisten. Mit pauschalen Aussagen der Art, die Älteren oder die Jüngeren seien am Arbeitsmarkt benachteiligt, lassen sich Regelungen nicht nach Art 7 rechtfertigen. Vielmehr führen die zweite und die dritte Voraussetzung dazu, dass Art 7 nur bei wenigen Maßnahmen relevant sein kann.

Das sei am Beispiel eines stärkeren Kündigungsschutzes für ArbN über 50 bei Kündigungen aus wirtschaftlichen Gründen gezeigt. Zu prüfen ist zuerst, ob ArbG tatsächlich eher ältere als jüngere ArbN kündigen; ausreichend könnte auch sein, wenn das Risiko der Arbeitslosigkeit bei Älteren höher ist. Trifft dies zu, dann liegt eine tatsächliche Benachteiligung wegen des Alters vor. Der verstärkte Kündigungsschutz könnte dienen, diese Benachteiligung auszugleichen. Sehr fraglich ist allerdings, ob der Schutz wirklich dazu dient, die älteren ArbN mit den jüngeren gleichzustellen. Dazu muss man entscheiden, ob es für die Betrachtung auf die Gruppe der (älteren) Arbeitsplatzinhaber oder auf die aller Älteren, die Arbeit haben oder suchen ankommt. Stellt man nämlich auf alle erwerbsfähigen Älteren ab, dann wird zweifelhaft, ob der verstärkte Kündigungsschutz geeignet ist diese Gruppe mit den Jüngeren gleichzustellen. Denn jede Verbesserung des Schutzes für die Älteren verschlechtert gleichzeitig die Chancen Älterer auf Einstellung. Für eine Verstärkung des Schutzes gegen personenbedingte Kündigung gelten wohl dieselben Erwägungen.

5. RECHTFERTIGUNG DURCH ART 6 RL

Art 6 RL enthält eine Sonderbestimmung betreffend die „Gerechtfertigte Ungleichbehandlung wegen des Alters“, während bei den anderen Diskriminierungsverboten die Zulässigkeit nur aus Art 2, 4 oder 7 der RL folgen kann. Nach Art 6 Abs 1 Satz 1 „können die Mitgliedstaaten vorsehen, dass Ungleichbehandlungen wegen des Alters keine Diskriminierung darstellen, sofern sie objektiv und angemessen sind und im Rahmen des nationalen Rechts durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt sind und die Mittel zur Erreichung dieses Zielles angemessen und erforderlich sind.“ § 20 Abs 3 GIBG übernimmt das Wesentliche davon wörtlich. Art 6 RL und § 20 Abs 3 GIBG haben ihre Hauptbedeutung bei der unmittelbaren Diskriminierung. Sie werden aber auch bei der mittelbaren Ungleichbehandlung relevant sein.

Die deutsche Sprachfassung des Art 6 Abs 1 und der ihm folgende § 20 Abs 3 GIBG geben – wie andere Sprachfassungen der RL eindeutig zeigen – den Inhalt der RL nur sehr schlecht wieder. Orientiert man sich an den anderen Sprachfassungen, so verlangt die RL – nur – zwei Prüfungsschritte: erstens ob die Maßnahme durch ein legitimes Ziel in objektiver und angemessener Weise gerechtfertigt werden kann; und zweitens ob sie als Mittel zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich ist. Hätten die Verfasser des GIBG dies bedacht, so müsste § 20 Abs 3 GIBG wohl lauten: „Eine Diskriminierung auf Grund des Alters liegt nicht vor, wenn die Ungleichbehandlung 1. durch ein legitimes Ziel ... objektiver- und vernünftigerweise gerechtfertigt ist und 2. als Mittel zur Erreichung dieses Zieles geeignet und erforderlich ist.“ Es könnte sein, dass der derzeitige Wortlaut des § 20 Abs 3 strengere Anforderungen an eine Rechtfertigung stellte als die RL in Wahrheit verlangt.

Ungleichbehandlung: Legitimes Regelungsziel: Art 6 Abs 1 Satz 1 RL nennt einige legitime Ziele, nämlich „insbesondere rechtmäßige Ziele aus den Bereichen Beschäftigungspolitik, Arbeitsmarkt und berufliche Bildung“. Dies ist zwar keine abschließende Aufzählung, die besonders genannten Ziele weisen aber wohl auch für die anderen legitimen Ziele die Richtung. Dann ist wichtig, dass die besonders genannten Ziele durchwegs Interessen der Allgemeinheit darstellen, und nicht Interessen einzelner Arbeitgeber. Als legitime Regelungsziele kommen wohl auch folgende in Betracht: das Berücksichtigen spezifischer Eigenschaften und Bedürfnisse einer bestimmten Altersgruppe; sowie das Fördern von Stabilität bei der Erwerbsarbeit. Die Arbeitnehmer sollen nicht allein deshalb einen neuen Arbeitsplatz suchen müssen, um für dieselbe Arbeit ein etwas höheres Entgelt zu bekommen. Man könnte dies vielleicht auch unter „Beschäftigungspolitik und Arbeitsmarkt“ subsumieren, weil die Förderung der Stabilität ja zur Stetigkeit der Beschäftigung beiträgt. In jedem Fall, auch bei den in Art 6 ausdrücklich genannten Regelungszielen, muss das Ziel ein gewisses Gewicht, eine gewisse Bedeutung aufweisen. Erforderlich ist stets eine genaue Analyse. So ist fraglich, ob der bloße Austausch älterer durch jüngere Arbeitnehmer ein legitimes Ziel der Beschäftigungspolitik oder des Arbeitsmarktes ist, weil dadurch ja kein einziger zusätzlicher Arbeitsplatz geschaffen wird. Voraussetzung für eine Rechtfertigung nach Art 6 ist, dass der Mitgliedstaat etwas „vorsieht“. Österreich hat den Wortlaut des Art 6 nur abgeschrieben, ohne ihn zu konkretisieren. Es ist sehr fraglich, ob dies zulässig ist, weil so die Konkretisierung zur Gänze den Kollektivvertragsparteien, Arbeitgebern sowie Gerichten überlassen wird.

Satz 2 des Art 6 Abs 1 RL sagt dann, dass „derartige“, also nach Satz 1 zulässige Ungleichbehandlungen „insbesondere Folgendes“ einschließen können, und führt in drei literae eine Reihe von Regelungsinhalten an. Davon nennt lit. c) ganz konkrete Maßnahmen, während die anderen beiden Formulierungen weit abstrakter sind. Jedenfalls für die in lit. b) genannten Maßnahmen (z.B. Anknüpfen an das Dienstalter) gilt ohne Zweifel zusätzlich Satz 1 des Art 6 Abs 1. Lit. b) nennt als Ungleichbehandlungen „die Festlegung von Mindestanforderungen an das Alter, die Berufserfahrung oder das Dienstalter für den Zugang zur Beschäftigung oder für bestimmte mit der Beschäftigung verbundene Vorteile.“ Da Berufserfahrung und Dienstalter nebeneinander genannt werden, müssen die beiden Begriffe Verschiedenes bedeuten. Dienstalter wird dann die Dauer des konkreten Arbeitsverhältnisses bedeuten; Vordienstzeiten bei einem anderen ArbG fallen nicht darunter. Berufserfahrung kann hingegen auch Zeiten bei anderen Arbeitgebern berücksichtigen. Allerdings dürfen danach nur jene Zeiten angerechnet werden, mit denen zusätzliche Erfahrungen erworben wurden, die für den aktuell ausgeübten Beruf (noch) relevant sind. Gerade bei der Möglichkeit, im Laufe der Zeit zusätzliche relevante Erfahrungen zu sammeln, gibt es große Unterschiede zwischen den Berufen. Bei Personal an der Kasse eines Supermarktes können weniger Erfahrungen relevant werden als bei Verkaufspersonal in einem Fachgeschäft, und bei diesem wieder weniger als bei Wissenschaftlern.

Eine Rechtfertigung nach Art 6 RL kann jeweils nur für eine ganz konkrete Regelung geprüft und bejaht oder

verworfen werden. Dabei ist sowohl nach dem Autor der unterscheidenden Regelung – insbes Gesetz, Kollektivvertrag oder Arbeitgeber – wie auch nach dem Gegenstand der Regelung – z.B. Senioritätsprinzip bei Entgelt oder bei Urlaub oder höherer Kündigungsschutz für Ältere – zu unterscheiden. Sowohl das Ziel der Regelung wie die Überlegungen zu den anderen Elementen der Prüfung werden durch Ebene und Gegenstand der Regelung entscheidend beeinflusst. Daher kann auch das Senioritätsprinzip nicht pauschal gerechtfertigt oder verworfen werden.

6. RECHTFERTIGUNG NACH ART 2 ABS 2 RL

Art 2 Abs 2 RL enthält allgemeine Regeln für Diskriminierung. Danach ist eine Rechtfertigung nur bei mittelbarer, nicht aber bei unmittelbarer Ungleichbehandlung möglich. Eine mittelbare Ungleichbehandlung ist danach gerechtfertigt, wenn sie „durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt (ist) und die Mittel zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich (sind)“. Nach Art 2 können nicht nur Maßnahmen der Mitgliedstaaten, sondern auch Maßnahmen Privater gerechtfertigt werden, und damit auch Regelungen in Kollektivverträgen. Allerdings wird nicht jedes Ziel, das im Rahmen des Art 6 ein legitimes Ziel staatlicher Vorkehrungen sein kann, notwendig auch ein rechtmäßiges Ziel im Rahmen des Art 2 sein. Art 6 will ja den Mitgliedstaaten erweiterte Möglichkeiten zur Rechtfertigung geben. Art 2 ist also enger als Art 6. Der Zusammenhang mit Art 6 ist auch in umgekehrter Richtung zu beachten. Jedenfalls bei staatlichen Regelungen und Maßnahmen wird eine Ungleichbehandlung wegen des Alters, die nicht nach Art 6 gerechtfertigt werden kann, nicht (oder kaum) nach Art 2 zu rechtfertigen sein, eben weil Art 6 die auf der Ebene der RL speziellere Regelung zum Alter ist.

7. ZULÄSSIGKEIT – EINZELFRAGEN

a. Stärkerer Kündigungsschutz für Ältere: Zu unterscheiden ist primär danach, ob die Verstärkung des Schutzes an das Lebensalter oder an das Dienstalter geknüpft ist. Wenn das Gesetz den Kündigungsschutz für ArbN verstärkt, die ein bestimmtes Lebensalter überschritten haben, so ist dies eine unmittelbare Ungleichbehandlung. Es wurde bereits abgelehnt, diese Ungleichbehandlung unter Art 7 zu subsumieren. Dann ist Art 6 zu prüfen. Einschlägig könnte Art 6 Abs 1 S 2 lit a) sein. Danach kann eine nach Satz 1 zulässige Ungleichbehandlung insbesondere einschließen „die Festlegung besonderer Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen, einschließlich der Bedingungen für Entlassung“, um den „Schutz“ älterer ArbN sicherzustellen. Man wird wohl unterscheiden müssen, ob der verstärkte Schutz für Kündigungen aus wirtschaftlichem Grund (z.B. § 105 Abs 3 Satz 4 ArbVG) oder für Kündigungen aus Gründen in Person oder Verhalten (z.B. § 105 Abs 3 Satz 6 ArbVG) vorgesehen ist. Die Besserstellung Älterer wird im zweiten Fall leichter zu rechtfertigen sein, weil sie nicht unmittelbar zur Benachteiligung Jüngerer führt.

Ein stärkerer Schutz Älterer bei der Kündigung aus wirtschaftlichem Grund benachteiligt hingegen notwendig Jüngere, weil der ArbG dann zuerst die ArbN mit dem schwächeren Kündigungsschutz kündigen soll und oft auch wird. Geht man einmal davon aus, dass der stärkere Kündigungsschutz gleichwohl einem legitimen Ziel iSd Art 6 Abs 1 RL dient, kann fraglich sein, ob er ein erforderliches und angemessenes Mittel ist. Wie gesagt nutzt der stärkere Schutz nur den Arbeitsplatzinhabern und auch diesen nur partiell. Auch der Gesetzgeber hat ja Zweifel an der Eignung des stärkeren Kündigungsschutzes wie eine neuere Regelung zeigt. Danach greift die Verstärkung des Schutzes gegen Kündigung aus wirtschaftlichem Grund für bestimmte Zeit nach Beginn des Arbeitsverhältnisses nicht ein, falls das Arbeitsverhältnis erst nach dem 50. Lebensjahr begonnen hat (§ 105 Abs 3 Satz 5 ArbVG und dessen Verweis auf § 5a AMPFG). Allerdings ist fraglich, wie weit der Spielraum des Gesetzgebers bei Regelungen im Rahmen des Art 6 RL und wie stark daher die Kontrolle

durch die Gerichte sein sollen. Geht man von einem weiten Spielraum des Gesetzgebers aus, so wäre weiter zu überlegen. Eine Regelung, die eine Kündigung Älterer nur dann erschwert, wenn sie zu einer einseitigen Altersstruktur der Belegschaft führt, ist bei Kündigung aus wirtschaftlichem Grund eher zu rechtfertigen als eine Regelung, die Ältere allein wegen des Alters bevorzugt. Ein stärkerer Schutz bei Kündigungen aus Gründen in der Person wird hingegen spezifische Nachteile des Alters für die ArbN berücksichtigen. Die Berücksichtigung solcher Nachteile ist wohl ein legitimes Regelungsziel iSd Art 6 Abs 1 RL.

b. Schwächerer Kündigungsschutz: Einschlägig sind Bestimmungen, welche für ArbN ab einem bestimmten Alter den Kündigungsschutz abschwächen oder ausschließen (oder Befristungen in größerem Umfang zulassen). Die österr. Regelung, welche den stärkeren Kündigungsschutz für Ältere in bestimmten Fällen nicht eingreifen lässt, wenn das Arbeitsverhältnis erst in fortgeschrittenem Alter begonnen hat (§ 105 Abs 3 Satz 5 ArbVG), stellt hingegen keine Ungleichbehandlung nach dem Alter dar, weil sie nur die Normallage herstellt.

c. Ausprägungen des Senioritätsprinzips: Das Gesetz sieht in verschiedenen Fällen vor, dass die Ansprüche bzw Rechte des ArbN von der Dauer des Arbeitsverhältnisses und/oder anderen Vordienstzeiten dergestalt abhängen, dass die Rechtsstellung des ArbN sich mit steigenden Dienst- oder auch Vordienstzeiten verbessert. Dieser Zusammenhang von Rechtsstellung und (Vor)Dienstzeiten begründet ohne Zweifel bei jeder Regelung eine mittelbare Ungleichbehandlung. Für alle erwähnten Ausprägungen des Senioritätsprinzips kann man festhalten, dass sie nicht durch Art 7 RL gerechtfertigt werden können, sondern wenn überhaupt nur aufgrund Art 6 oder Art. 2 RL.

(1) Urlaub: Die Verlängerung des Urlaubsanspruches für ArbN mit mehr Vordienstzeiten berücksichtigt, dass Menschen, die schon ein langes Arbeitsleben hinter sich haben, typischerweise ein höheres Erholungsbedürfnis haben. Das ist ein legitimes Ziel. Zwar wird das Erholungsbedürfnis auch bei älteren Menschen, die erst spät im Leben zu arbeiten begonnen haben, höher sein als bei Jüngeren. Die RL verlangt aber nicht, alle Gleichaltrigen gleich zu behandeln, sondern verlangt in Art 6 nur zu prüfen, ob eine Ungleichbehandlung gerechtfertigt ist. Im Rahmen des Arbeitsrechtes ist es wohl objektiv und angemessen, bei der Urlaubsdauer auf die Zugehörigkeit zu den Erwerbstätigen abzustellen, vor allem weil dies dafür spricht, die zusätzliche Bezahlung den ArbeitG zuzumuten. Und das österr. Recht differenziert bei der Urlaubsdauer nur sehr behutsam nach dem Alter, sodass die bestehende Regelung durchaus als angemessen angesehen werden kann.

(2) Entgeltfortzahlung: Die Dauer der vollen Entgeltfortzahlung nach dem AngG erhöht sich von sechs Wochen in drei Stufen auf bis zu zwölf Wochen, wenn das Dienstverhältnis schon länger gedauert hat, wobei die Höchstdauer erst nach 25 Jahren erreicht wird. Anzurechnen sind nach dem Gesetz im wesentlichen nur die Zeiten des aktuellen Arbeitsverhältnisses. Ähnlich strukturiert ist die Regelung des EFZG. Diese Ungleichbehandlung nach dem Alter kann nicht durch eines der in Art 6 Abs 1 S 1 RL genannten Ziele gerechtfertigt werden. Diese Aufzählung ist aber nicht abschließend. Als Ziel kommt hier der Schutz älterer Arbeitnehmer bei Krankheit in Betracht. Bei älteren Menschen, und damit auch bei Menschen mit höheren Dienstzeiten ist die Wahrscheinlichkeit einer Krankheit höher, auch wenn sich dies nicht bei jedem einzelnen ArbN realisiert. Ein besserer Schutz ist ein durchaus legitimes Ziel iSd RL. Die längere Entgeltfortzahlung soll dem ArbG aber nicht schon bei höherem Alter zugemutet werden, sondern nur bei längerer Dienstzeit des ArbN bei diesem ArbG (oder dessen Rechtsvorgänger). Dies entspricht dem Grundgedanken der Pflicht des ArbG zur Entgeltfortzahlung bei Krankheit: Der ArbN stellt seine Arbeitskraft in einem Dauerschuldverhältnis zur Verfügung, damit ist aber statistisch unvermeidlich das Risiko einer Erkrankung verbunden. Je länger das Arbeitsverhältnis gedauert hat, desto mehr ist dem ArbG zuzumuten, dieses Risiko zu tragen.

(3) Kündigungsfrist: Nur das Angestelltengesetz sieht mit steigenden Dienstjahren eine Verlängerung der Kündigungsfrist von sechs Wochen – in vier Stufen – auf fünf Monate vor; anzurechnen sind nach dem Gesetz nur Zeiten desselben Arbeitsverhältnisses. Einschlägig könnte hier Art 6 Abs 1 S 2 lit) b sein, wo „Mindestanforderungen ... an das Dienstalter ... für bestimmte mit der Beschäftigung verbundene Vorteile“ genannt sind. Allerdings ist schon fraglich, ob diese Wendung in lit b) wirklich eine Regelung erfasst, welche die Vorteile in mehreren – hier vier – Stufen an ein jeweils höheres Dienstalter knüpft. Auch wenn man dies bejaht, bleibt das legitime Ziel der Regelung fraglich. Am ehesten kommt die Honorierung langer Dauer des Arbeitsverhältnisses und damit der Betriebstreue in Betracht. Folgt man dem, dann bleibt zu prüfen, ob die konkrete Regelung als Mittel erforderlich und angemessen ist. Das kann man wohl bejahen, zumal der altersbedingte Zugewinn nicht überaus groß ist. Eine Regelung, welche bei den Kündigungsfristen auch Vordienstzeiten bei einem anderem ArbG anrechnet, wäre weit schwerer zu rechtfertigen.

(4) Abfertigung alt: Die frühere Regelung der Abfertigung im AngG sieht eine Zahlung des ArbG bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses vor, deren Höhe wesentlich von der Dauer des Arbeitsverhältnisses abhängt, aber bei Selbstkündigung entfällt. Man wird darin wohl eine mittelbare Ungleichbehandlung aufgrund des Alters sehen, weil sich die Regelung bei Älteren anders auswirkt als bei Jüngeren. Allerdings ist diese Qualifikation hier weniger eindeutig als bei den Regelungen zu Urlaub oder Entgeltfortzahlung, auch weil es sich um eine einmalige Leistung handelt. Als rechtfertigendes Ziel kommt wohl nur die Honorierung der Betriebstreue in Betracht, und damit die Förderung von Stabilität in den Arbeitsbeziehungen.

d. Zwangspensionierung: Erwähnt seien auch Regelungen im öffentlichen Dienst, welche es dem Dienstgeber erlauben, das Dienstverhältnis zu beenden, sobald der Dienstnehmer (Beamte) ein bestimmtes Alter erreicht hat. Es handelt sich dabei ohne Zweifel um eine unmittelbare Ungleichbehandlung wegen des Alters. In Betracht kommt allenfalls eine Rechtfertigung mit Art 6 Abs 1. Die Pensionierung mit Erreichen eines allgemeinen Pensionsalters, in dem die meisten unselbständig Erwerbstätigen spätestens in Pension gehen (also mit 65 Jahren), könnte vielleicht als Maßnahme zur Förderung des Arbeitsmarktes gerechtfertigt werden, auch weil man davon ausgehen kann, dass die Stellen typischerweise wieder besetzt werden. Allerdings bedarf auch diese Frage noch der näheren Prüfung.

Keine Rechtfertigung ist hingegen für zwangsweise Frühpensionierungen in Sicht, die nur dazu dienen sollen Personal abzubauen. Dies gilt insbes für einschlägige Aktionen beim Bund. Sie dürften spätestens seit dem Wirksamwerden der Richtlinie für den Staat rechtswidrig sein.

C. Ungleichbehandlung durch den Kollektivvertrag

1. ALLGEMEINES UND BEISPIELE

Die Diskriminierungsverbote der RL gelten auch für Maßnahmen Privater. Maßstab für die Kontrolle ist aber nicht direkt die RL, sondern primär die nationale Umsetzung, also das neue GIBG. Nur bei der Anwendung dieses Gesetzes kann und muss auf die RL Bedacht genommen werden. Das eben Gesagte gilt auch in Bezug auf Kollektivverträge. Aus der Sicht des Gemeinschaftsrechtes handelt es sich dabei, soweit es um die Umsetzung von RL geht, nicht um staatliche Akte, sondern um Akte Privater. Für die ArbG und ArbN ist vor allem wichtig, dass ein Verhalten, das im Einklang mit dem nationalen Gesetz steht, idR im Verhältnis zum Vertragspartner nicht unter Berufung auf die RL als rechtswidrig qualifiziert werden kann. Die Ablehnung der unmittelbaren Anwendung von RL soll ja Private, die sich auf das nationale Recht verlassen haben, vor Überraschungen schützen.

In Österreich enthalten die Kollektivverträge zahlreiche Regelungen, die wegen des Alters unterschiedlich behandeln, wobei es vor allem um mittelbare Ungleichbehandlungen geht. Die meisten Kollektivverträge für

Angestellte sehen vor, dass das Entgelt mit der Dauer der (Vor-)Dienstzeiten ansteigt, wobei es eine Reihe von Regelungsvarianten gibt. Vor allem ist zu unterscheiden, welche Zeiten angerechnet werden: nur Zeiten in diesem Arbeitsverhältnis; alle bei demselben ArbG; alle facheinschlägigen in der Branche; alle in der Branche; alle unselbständigen Erwerbszeiten; oder auch noch andere Zeiten. In Deutschland gibt es vor allem im öffentlichen Dienst Regelungen, nach denen die Höhe des laufenden Entgelts primär vom Lebensalter abhängt. Solche Regelungen sind nach der RL wohl unzulässig, weil die Honorierung von „Lebenserfahrung“ kein zulässiges Regelungsziel ist. In Österreich gibt es soweit zu sehen keine Abstufung direkt nach dem Lebensalter. Aber auch das österreichische System der Steigerung des Entgelts mit steigender Berufserfahrung oder Dienstzeit führt dazu, dass für eine auf den ersten Blick gleiche Arbeitsleistung ein unterschiedlich hohes Entgelt bezahlt wird, je nachdem wie hoch die angerechneten Zeiten sind. In manchen Branchen ist der Unterschied sehr hoch und beträgt über 50 Prozent. Darüber hinaus verstärken die Kollektivverträge oft die Abhängigkeit von Rechten, die schon das Gesetz vorsieht, über das gesetzlich Vorgesehene hinaus. Die Doktrin hat dem KollV bisher kaum Grenzen gesetzt, soweit dieser unmittelbar oder mittelbar wegen des Alters unterschieden hat. Die neue Rechtslage zwingt aber zu neuen Überlegungen. Der österreichische Gesetzgeber hat es leider verabsäumt, den Art 6 zu konkretisieren. Das wäre gerade in Bezug auf die Kollektivverträge möglich und sinnvoll gewesen – etwa indem er festgelegt hätte, in welchem Ausmaß das Entgelt allein wegen höherer Dienstzeiten ansteigen darf und welche Zuschläge aufgrund von Berufserfahrung zulässig sind. Der österr. Gesetzgeber hat damit eine wichtige Gelegenheit ungenutzt gelassen, den österr. Kollektivvertragsparteien und Unternehmen Hilfestellung bei der Bewältigung der neuen Probleme zu geben.

2. ZUR ZULÄSSIGKEIT DES STEIGENDEN LAUFENDEN KOLLEKTIVVERTRAGSENTGELTES

Fraglich ist zuerst, welchem Ziel Regelungen dienen sollen und können, welche das kollektivvertragliche Entgelt von der Dauer der Vordienstzeiten abhängen lassen. Dies wiederum hängt wesentlich von der Ausgestaltung ab, insbes welche Zeiten angerechnet werden.

Man kann davon ausgehen, dass die Förderung und Honorierung von beruflicher Erfahrung ein legitimer Grund ist, um mittelbar nach dem Alter zu unterscheiden. Allerdings kann unter beruflicher Erfahrung nicht schon die frühere Tätigkeit an sich verstanden werden, sondern nur eine Tätigkeit, welche zusätzliche Qualifikationen mit sich bringt, also eine Erfahrung, welche für die gerade zu entlohnende Tätigkeit noch immer relevant ist. Daraus kann und wird häufig folgen, dass die Arbeitsleistung einer ArbN mit Jahren beruflicher Erfahrung eben doch nicht dieselbe ist wie jene einer ArbN mit geringer einschlägiger Erfahrung, auch wenn sie prima facie dieselbe Tätigkeit verrichten. Allerdings sind diese Voraussetzungen bei den verschiedenen Tätigkeiten in ganz unterschiedlichem Umfang verwirklicht. Eine Regelung, die Zeiten darüber hinaus heranzieht um ein höheres Entgelt zu erreichen, ist zur Erreichung des genannten Zieles weder geeignet noch erforderlich.

Im einzelnen kommt es erstens darauf an, ob die Qualität der aktuellen, zu entlohnenden Tätigkeit durch berufliche Erfahrung gesteigert werden kann. Zweitens kommt es darauf an, in welchem Ausmaß dies an sich möglich ist. Für die Tätigkeit an der Kasse eines Supermarktes sind Erfahrungen zwar notwendig (insbes. auch über das Sortiment), aber nach einer Phase von wenigen Jahren wird eine weitere Tätigkeit keine zusätzlich nützlichen Erfahrungen mehr bringen können, auch weil der Wert der früher gewonnenen Erfahrungen schwindet. Für die Tätigkeit im Schalterbereich einer Bank werden über einen etwas längeren Zeitraum hindurch nützliche Erfahrungen gewonnen werden können. Aber nur in sehr wenigen Berufen ist es möglich, dass während der gesamten Berufstätigkeit zusätzliche nützliche Erfahrung gewonnen wird; am ehesten dürfte dies bei Forschern der Fall sein, etwa bei Wissenschaftlern an der Universität (sofern sie

auch tatsächlich weiter wissenschaftlich tätig sind). Man muss daher für die einzelnen Verwendungen konkret fragen, welche Tätigkeiten relevante nützliche Erfahrungen bringen und in welchem Ausmaß dies der Fall ist. In einem dritten Schritt ist dann zu bestimmen, welche frühere Tätigkeiten die für die aktuelle Tätigkeit nützlichen Erfahrungen beisteuern können. Entscheidend ist der Zusammenhang zwischen der ausgeübten und der anzurechnenden Tätigkeit. Als anrechenbar kommen nicht nur gleichartige Tätigkeiten in Betracht, aber auch nicht notwendig alle Tätigkeiten in derselben Branche.

Weiters könnte die zeitabhängige Entlohnung auch durch das Anknüpfen an die Dienstzeit gerechtfertigt werden. Als legitimes Ziel kommen dann die Förderung und Honorierung von Betriebstreue sowie die Förderung kontinuierlicher und damit stabiler Arbeitsverhältnisse in Betracht. Allerdings kann diesem Ziel nur eine Regelung dienen, welche bloß Dienstzeiten im Unternehmen anrechnet, und nicht auch Zeiten bloßer Branchenzugehörigkeit. Die Förderung der Branchentreue ist also kein legitimes Ziel, ganz abgesehen davon dass fraglich ist, was dies sein sollte. Bis zu einem gewissen, eher geringen Umfang kann die Dienstzeit auch als Hilfskriterium herangezogen werden, um Berufserfahrung zu entlohnen. Vor allem bei der Belohnung für Dienstzeiten im Unternehmen stellt sich allerdings die Frage, wann man noch mit lit b) des Art 6 davon sprechen kann, dass „bestimmte mit der Beschäftigung verbundene Vorteile“ vorliegen. Vor allem ist fraglich, ob man 15 Biennalsprünge und damit 15 verschiedene Mindestanforderungen an das Alter noch unter lit b) subsumieren kann. Die Norm hat doch eher eine Mindestanforderung für einen Vorteil vor Augen, und nicht eine ganze Kaskade von Mindestaltern. Sollte man diese Bedenken nicht teilen, dann muss man fragen, inwieweit eine wiederholte Erhöhung des Entgeltes mit dem Ansteigen des Dienstalters „objektiv, angemessen und erforderlich“ iSd Art 6 ist. Mayr hat dazu die These aufgestellt, daß nur die Hälfte der Biennalsprünge mit Betriebstreue gerechtfertigt werden könne. Sollte damit gemeint sein, dass von etwa 16 Sprüngen nur 8 so gerechtfertigt werden können, so wäre dies nicht überzeugend. Anders als bei der beruflichen Erfahrung kann das Argument der Kontinuität des Arbeitsverhältnisses von dessen Anfang bis zum Ende tragen, also auch fast bis zum Ende eine Erhöhung rechtfertigen. Entscheidend ist hingegen, wie hoch die Differenz beim Entgelt allein aufgrund des Dienstalters ist und sein darf. Die RL und das GIBG erlauben nur jene Honorierung der Unternehmenstreue, die erforderlich und angemessen ist. Sowohl die Stabilität wie die Betriebstreue können aber nur eine maßvolle Erhöhung erfordern. Zulässig sein kann daher nur eine maßvolle Erhöhung allein wegen des Dienstalters, die sicher deutlich unter 50 Prozent liegen muss, und mE mit einem Drittel bei einer „Lebenszeitstellung“ zu begrenzen ist. Dazu kann dann aber bei manchen Tätigkeiten noch die Erhöhung aufgrund der zusätzlichen beruflichen Erfahrung treten.

Man muss also für alle derzeit vorhandenen Regelungen, welche das Entgelt von (Vor-)Dienstzeiten abhängen lassen, überlegen, inwieweit die Erhöhungen durch Dienstzeit und/oder zusätzliche Erfahrung gerechtfertigt werden können. Die Sozialpartner werden dabei einen gewissen Beurteilungsspielraum haben, aber eben nur einen gewissen Spielraum, der eine gerichtliche Rechtskontrolle keineswegs ausschließen kann!

3. ZULÄSSIGKEIT ANDERER REGELUNGEN

(1) Andere Erhöhungen: KollIV sehen häufig vor, dass die Rechte der ArbN bei anderen Arbeitsbedingungen mit steigenden Vordienstzeiten besser werden, etwa bei Urlaub, Abfertigung alt, Entgeltfortzahlung und Kündigungsfrist. Für diese Regelungen gelten ähnliche Erwägungen wie zu den parallelen Regelungen im Gesetz und zum Kollektivvertragsentgelt. Zuerst ist zu fragen, welche Zeiten angerechnet werden. Daraus lässt sich ableiten, welches Ziel der KollIV verfolgt, insbes Förderung der Unternehmenstreue oder der Berufserfahrung. In der Folge ist zu prüfen, ob die konkrete Regelung ein erforderliches und angemessenes Mittel ist, um das ausfindig gemachte Regelungsziel zu erreichen. Eine Verlängerung desurlaubes wird etwa zulässig sein, wenn alle Erwerbszeiten oder auch nur alle Zeiten als unselbständig Beschäftigter ange-

rechnet werden, weil dann dieselben Erwägungen gelten wie beim Gesetz. Würde der KollV hingegen nur Zeiten der Branchenzugehörigkeit anrechnen, so wäre das auch hier bedenklich, weil eine Förderung der Branchentreue auch hier kaum sinnvoll ist, und überdies geeignet erscheint, jüngere ArbN zu benachteiligen.

(2) Regelung zur Beendigung: Sieht der KollV einen zusätzlichen Kündigungsschutz vor, und lässt er diesen mit Erreichen einer bestimmten Altersgrenze enden, so kann diese Regelung wohl mit Gründen des Arbeitsmarktes gerechtfertigt werden. Der KollV möchte dann erreichen, dass Jüngere die Position bekommen können. Die mit dem Kündigungsschutz verbundene Benachteiligung Jüngerer wird so begrenzt.

Weit problematischer sind Regelungen, welche das Ende des Arbeitsverhältnisses bei Erreichen einer Altersgrenze vorsehen. Sie bewirken eine unmittelbare Ungleichbehandlung. Sie sind an der RL zu messen, und können jedenfalls dann kaum (mE: nicht) gerechtfertigt werden, wenn die Altersgrenze unter jenem Alter liegt, bis zu dem nach den Bestrebungen der EU die Erwerbsarbeit dauern soll (also 65 Jahre). Nur erwähnt sei, dass bei Betriebspensionen Regelungen über eine Wartezeit für den Anspruch und die Unverfallbarkeit völlig unproblematisch sind. Das ergibt sich schon aus Art 6 Abs 2 RL.

Oben wurde auf die Regelung des gesetzlichen Kündigungsschutzes und der Kündigungsauswahl eingegangen, speziell auf eine Vorrangregel zugunsten von ArbN mit höherem Dienstalter und Lebensalter. Anders zu beurteilen sind allerdings Regelungen, mit denen der Ausschluss der ordentlichen Kündigung bzw die Unkündbarkeit zugesichert wird. Problematisch könnten dabei nur Regelungen sein, welche nicht allen ArbN im Geltungsbereich der Regelung zugute kommen, sondern die Unkündbarkeit erst nach Ablauf einer bestimmten Dienstzeit und/oder dem Erreichen einer Altersgrenze eintreten lassen (wie manche Kollektivverträge). Auszugehen ist davon, dass die – etwa einzelvertragliche vereinbarte – Unkündbarkeit dem Begünstigten eine vermögenswerte Position, ein property right zuordnet. Ist die Unkündbarkeit einmal eingetreten, so erfüllt die unterschiedliche Rechtslage wohl gar nicht den Tatbestand der Diskriminierung, weil es sich dann um eine altersindifferente Ausgestaltung handelt, die den Begünstigten ein property right verleiht. Tatbestandsmäßig kann also nur die Regelung sein, welche die Unkündbarkeit von Dienstzeit und/oder Lebensalter abhängen lässt. Hängt der Rechtserwerb allein vom Verstreichen einer gewissen Dienstzeit ab, spielt das Lebensalter also keine Rolle, so handelt es sich um eine mittelbare Benachteiligung. Diese Ausgestaltung lässt sich aber gut rechtfertigen, weil das genannte property right in der Regel nicht sofort mit Dienstbeginn eingeräumt werden kann, sondern erst nach einer Zeit der Bewährung. Die Rechtfertigung ist hier leichter als bei dem Ansteigen des Entgelts mit dem Dienstalter. Eine unmittelbare Diskriminierung liegt hingegen vor, falls die Unkündbarkeit allein vom Erreichen eines bestimmten Lebensalters abhängt. Diese – praktisch wohl nicht vorkommende – Ausgestaltung dürfte kaum zu rechtfertigen sein. Enthält die Regelung sowohl Anforderungen an das Dienstalter wie an das Lebensalter, so kommt es dann auf die Gewichtung der Anforderungen an. Eine Unkündbarkeit nach 15 Dienstjahren und Alter über 50 ist weit leichter zu rechtfertigen als eine Unkündbarkeit nach drei Dienstjahren und Alter über 55, weil die reine Alterskomponente im zweiten Fall viel stärker ist.

Das eben Gesagte ist auch relevant, wenn eine generelle Regelung, welche die Unkündbarkeit vorsieht, ab einem bestimmten Stichtag für erst später eingetretene oder jüngere Arbeitnehmer abgeschafft wird. Darin scheint eine mittelbare Benachteiligung aufgrund des Alters zu liegen, weil die auslaufende Regelung naturgemäß nur für Ältere in Betracht kommen kann. Allerdings ist sehr fraglich, ob wirklich eine mittelbare Benachteiligung vorliegt. Aber selbst wenn man dies bejahen sollte, kann die Benachteiligung hier gerechtfertigt werden. Zum einen handelt es sich dann um eine Maßnahme zum Abbau der Benachteiligung. Zum anderen ist das Auslaufenlassen ab einem Stichtag die einzige Möglichkeit, den Schutz der property rights mit dem Willen zu vereinbaren, die Regelung zur Unkündbarkeit zu beseitigen. Der Schutz der property rights und damit des Eigentums ist aber ein Grundsatz auch des Gemeinschaftsrechtes.

D. Ungleichbehandlung durch den Arbeitgeber

1. ALLGEMEINES UND BEISPIELE

Maßnahmen des einzelnen ArbG, die zu einer Ungleichbehandlung wegen des Alters führen, sind primär am GIBG zu messen. Überprüfungsfähige Maßnahmen sind nicht nur Weisungen, sondern auch der Arbeitsvertrag einschließlich von AGB und betrieblicher Übung sowie überdies auch Betriebsvereinbarungen. Als Maßnahmen die potenziell diskriminieren, kommen insbes in Betracht: der ArbG will nur jüngere (oder ältere) Personen einstellen; er kündigt regelmäßig ArbN, die ein bestimmtes Alter erreicht haben; er differenziert bei den Leistungen unmittelbar oder mittelbar nach dem Alter (z.B. Geburtstagsprämie; höheres Entgelt bei höheren Vordienstzeiten). Der entscheidende Punkt ist wohl die Benachteiligung Älterer bei der Begründung und Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

2. UNGLEICHBEHANDLUNG BEI DER BEGRÜNDUNG DES ARBEITSVERHÄLTNISSES

a. Altersspezifische Stellenangebote: Nach dem GIBG stellt es eine unmittelbare Ungleichbehandlung dar, falls der ArbG nur jüngere ArbN sucht oder einstellt. Dies ist verboten, außer der ArbG kann die Ungleichbehandlung rechtfertigen. Das GIBG konkretisiert dies in § 23. Eine nach dem Alter differenzierende Ausschreibung ist danach nur zulässig, wenn „das betreffende Merkmal auf Grund der Art einer bestimmten beruflichen Tätigkeit oder der Bedingungen ihrer Ausübung eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung dar(stellt), sofern es sich um einen rechtmäßigen Zweck und eine angemessene Anforderung handelt“. Dies entspricht Art 6 Abs 1 Satz 2 lit. c); die enge Fassung zeigt aber doch, dass die RL Höchstaltersgrenzen skeptisch sieht.

In ganz seltenen Fällen kommt eine Rechtfertigung durch die Tätigkeit selbst in Betracht, etwa wenn Mode für Jugendliche präsentiert werden soll. Fraglich ist inwieweit die Bevorzugung mit dem „jungen Image“ des Unternehmens oder des Produktes gerechtfertigt werden kann. Das Image des Unternehmens ist hier nicht relevant. Gerade gegen solche Verfestigungen der kollektiven Wahrnehmungen wendet sich ja das Verbot der Altersdiskriminierung. Aus demselben Grund und noch weniger kann die Bevorzugung Jüngerer mit dem Argument gerechtfertigt werden, das Arbeitsteam solle jung und dynamisch sein. In Betracht kommt also allenfalls das Argument, das Produkt solle nur junge Leute ansprechen. Dieses Argument kann aber wenn überhaupt so nur bei jenen Tätigkeiten tragen, welche das Produkt den Kunden präsentieren, keinesfalls aber im Backoffice. Und auch im Bereich der Präsentation ist fraglich, ob das Argument wirklich trägt. Das Gebot zur diskriminierungsfreien Stellenausschreibung gilt jedenfalls für Ausschreibungen, die unmittelbar auf das Alter der gesuchten Person Bezug nehmen. Denkbar ist aber auch, dass die Stellenanzeige Ältere bloß verdeckt, aber deutlich abschreckt. Ein Beispiel wäre: Wir sind ein junges Team und suchen Ergänzung. Auch darin wird eine Ungleichbehandlung wegen des Alters liegen, die unter § 23 fällt, wenn und weil deutlich gemacht wird, dass ein bestimmtes Alter sehr erwünscht ist.

b. Altersspezifische Einstellungspraxis: Häufig schreiben ArbG zwar nicht altersspezifisch aus, stellen aber nach Möglichkeit nur Jüngere ein, oder lehnen die Einstellung Älterer entweder wegen der höheren Kosten oder aus anderen (vorgeschobenen) Gründen systematisch ab. Es gibt viele Betriebe, in denen der Anteil der über 50-jährigen sehr gering oder Null ist. Wird ein Arbeitsuchender in einem solchen Betrieb abgelehnt, so spricht prima facie einiges dafür, dass er wegen des Alters nicht genommen wurde. Ein wichtiges Indiz dafür ist ja, dass in der Belegschaft Personen mit jener Eigenschaft, nach der nicht differenziert werden darf, signifikant seltener anzutreffen sind als bei vergleichbaren Unternehmen oder unter den Arbeit Suchenden.

Nach § 23 GIBG genügt es nämlich, dass der Kläger die behauptete Diskriminierung bloß glaubhaft macht.

Der ArbG hat dann zu beweisen, dass ein anderes Motiv für die unterschiedliche Behandlung ausschlaggebend war oder ein Rechtfertigungsgrund vorliegt. Die Tatsache, daß ein Betrieb keine älteren ArbN beschäftigt, reicht aus, die Benachteiligung wegen des Alters glaubhaft zu machen. Die Argumentationslast liegt dann beim ArbG. § 23 GlBG enthält dann eine eher unklare Regelung zur Beweislast, bei der überdies zweifelhaft ist, ob sie der Richtlinie entspricht. Es könnte nämlich gemeinschaftsrechtswidrig sein, wenn das Gesetz die „Wohltat“ für den klagenden ArbN, die im geringeren Beweismaß des § 23 liegt, schon entfallen lässt, falls der ArbG nur ein anderes Motiv (und nicht einen Rechtfertigungsgrund) als (überwiegend) wahrscheinlich dartut. Das Problem lässt sich an folgendem Beispiel zeigen. ArbG stellen Ältere meist nicht ein, weil sie teurer sind. Sollte die Ungleichbehandlung wegen des Alters mit den höheren Kosten gerechtfertigt werden können, dann ist die Klage schon deshalb erfolglos. Liegt darin aber keine zulässige Rechtfertigung, dann erscheint es problematisch, falls es dem ArbG hilft, dass er die Einstellung wegen dieses Arguments und nicht wegen des Alters verweigert hat. Eine solche Lösung könnte die Diskriminierungsverbote leer laufen lassen: Der ArbG nennt eine Begründung für die Ungleichbehandlung, die als Rechtfertigung nicht taugt, die aber als „anderes Motiv“ zur Abweisung der Klage führt. Fraglich ist aber auch, inwieweit der ArbG die Bevorzugung Jüngerer mit den höheren Kosten der Beschäftigung Älterer rechtfertigen kann. Unklar ist schon, ob es sich um eine unmittelbare oder mittelbare Ungleichbehandlung handelt. Unterstellen wir eine mittelbare. Als Ziel kommt – nur – die Verringerung der Personalkosten in Betracht. Es ist nun auch bei der mittelbaren Ungleichbehandlung durchaus fraglich, ob die bloße Kostenersparnis sie rechtfertigen kann. Zur Diskriminierung wegen des Geschlechtes ist es wohl herrschende Auffassung, dass reine Kostenargumente ausscheiden. In Deutschland wird Ähnliches auch zur Altersdiskriminierung vertreten. Folgte man dem, dann kann eine Benachteiligung also nicht damit begründet werden, dass ältere oder jüngere Arbeitnehmer teurer sind. Zu erwägen ist aber eine Differenzierung. Zulässig könnte das Berücksichtigen höherer Kosten zum Nachteil der Älteren sein, wenn diese höheren Kosten gerade aus einer Bevorzugung der Älteren in Gesetz oder Tarifvertrag resultiert, insbesondere also aus einem höheren Kollektivvertragsentgelt bei höherer Dienstzeit. Dabei handelt es sich ja um eine rechtfertigungsbedürftige Ungleichbehandlung: Auch wenn diese für sich gerechtfertigt werden kann, ist fraglich, ob diese Rechtfertigung auch noch das Ausblenden der höheren Kosten bei Auswahlentscheidungen trägt. Unzulässig wären hingegen höhere Kosten, die – angeblich oder tatsächlich – aus der Anwendung von Regelungen resultieren (sollen), die für Ältere und Jüngere in gleicher Weise gelten, also insbes bei gleichem Zeitlohn. Der ArbG kann dann befürchten bzw behaupten, dass Ältere weniger leistungsfähig oder häufiger krank sind. Zum Teil handelt es sich dabei um Vorurteile, die eine Benachteiligung von Älteren ohnehin nicht rechtfertigen können. Und soweit Ältere hier tatsächlich höhere Personalkosten verursachen, resultieren diese aus der Tatsache des höheren Alters an sich; gerade diese Eigenschaft soll aber nicht als Grund für Ungleichbehandlung herangezogen werden.

Geht man einmal davon aus, dass die geringeren Kosten die Bevorzugung einer jüngeren Person an sich rechtfertigen kann, dann wäre zu ermitteln, wie hoch die Kostendifferenz tatsächlich ist. Es könnte sein, dass die Differenz nicht so hoch ist, wie dies oft behauptet wird, oder dass die Differenz für das Unternehmen – bei geringem Personalkostenanteil – keine große Bedeutung hat. Steht die Differenz fest, dann ist zu prüfen, ob die Einsparung von x Prozent der Kosten die gezielte Benachteiligung Älterer rechtfertigen kann. Es wird dabei entscheidend auf das relative Ausmaß der Ersparnis ankommen. Eine geringe Einsparung kann die Diskriminierung wohl nicht rechtfertigen. Relevant wird in diesem Zusammenhang aber auch die Personalstruktur sein, weil die Vorschriften zur Diskriminierung ja nur erreichen wollen, dass Ältere nicht wegen des Alters schlechter behandelt werden. Ein ArbG, bei dem der Anteil Älterer so groß ist wie der Anteil der Älteren an den Erwerbsfähigen oder den Arbeit Suchenden, dürfte dann die Einstellung eines älteren ArbN durchaus wegen Kostendifferenzen ablehnen, während dies einem ArbG mit junger Belegschaft verwehrt bliebe.

3. DIFFERENZIERUNG BEI DER BEENDIGUNG

Viele ArbG kündigen ihre ArbN bei Erreichen eines bestimmten Alters, oft schon bei 60 Jahren. Darin liegt ohne Zweifel eine unmittelbare Diskriminierung. Manche sagen, dies diene den Jüngeren und könne daher mit Gründen des Arbeitsmarktes gerechtfertigt werden. Dies ist so nicht überzeugend, weil es darauf ankommt, ob das konkrete Ziel legitim ist. Dabei ist zu bedenken, dass die EU seit Jahren bestrebt ist, den Anteil der Erwerbstätigen an den über 60-jährigen zu erhöhen, und dass auch die nationale Politik – jedenfalls bei den meisten Erwerbstätigen – vieles tut, um das Pensionsantrittsalter zu erhöhen. In diesem Kontext kann die Strategie eines einzelnen ArbG, alle 60-jährigen aus dem Erwerbsleben zu drängen, kein legitimes Ziel verfolgen. Dafür spricht auch, dass Art 6 Abs 1 Satz 2 gerade das Festsetzen eines Höchstalters für die aktive Tätigkeit nicht als eine jener Maßnahmen nennt, die unter Umständen gerechtfertigt sein können. Unternehmensregeln, welche generell die Kündigung mit Erreichen des 60. oder des 62. Lebensjahres vorsehen, sind daher seit dem Inkrafttreten des GIBG rechtswidrig. Der Gekündigte kann sich gegen die Kündigung wehren; § 26 Abs 7 GIBG sieht die Anfechtung der Kündigung vor, sodass die Klage auf Unwirksamkeit der Kündigung gerichtet ist. Jedenfalls vor dem Erreichen des 65. Lebensjahres wird die Kündigung nicht mit dem Erreichen des Alters begründet werden dürfen.

Häufig ist bei bestimmten Berufsgruppen – z.B. Feuerwehrleute oder Lokführer – vorgesehen, dass das Arbeitsverhältnis endet, wenn ein bestimmtes Alter erreicht wird. Diese unmittelbaren Ungleichbehandlungen werden meist mit dem Argument gerechtfertigt, dass bei älteren Personen die erforderliche Leistungsfähigkeit nicht mehr gegeben ist. Es ist aber zweifelhaft, ob eine so pauschale Argumentation nach der Richtlinie noch zulässig ist, wo doch bekannt ist dass die individuelle Leistungsfähigkeit gerade zwischen dem 50. und dem 70. Lebensjahr ganz unterschiedlich ist. Für die Tätigkeit erforderlich ist eben nicht ein bestimmtes Alter, sondern eine bestimmte Leistungsfähigkeit. Diese lässt sich aber meist individuell testen.

Manche ArbG kündigen ArbN, die leichter austauschbar sind, oft knapp vor Erreichen einer Altersgrenze, ab der diese ArbN besser geschützt wären. Sieht der Kollektivvertrag etwa einen verstärkten Kündigungsschutz für Personen über 50 Jahren vor, so prüfen manche ArbG systematisch bei allen ArbN, die 49 Jahre alt werden, ob sie dringend gebraucht werden. Ist ein planmäßiges Vorgehen erkennbar, so liegt eine Ungleichbehandlung wegen des Alters vor, und zwar wohl eine unmittelbare. Ein legitimes Ziel zu deren Rechtfertigung ist nicht ersichtlich.

Literatur →

MATERIALIEN UND LITERATUR

Stellungnahme der EU-Kommission zu ihrem Entwurf: KOM (1999) 565

Regierungsvorlage zum Gleichbehandlungsgesetz 2004: 307 der Beilagen zu den Stenographischen Protokollen des Nationalrats XXII.GP

Schindler, Zur Umsetzung des EU-Rechts in Österreich – Teil 2: Die Antidiskriminierungs-Richtlinien, Das Recht der Arbeit (DRdA) 2003/6

Winkler, Die neuen europäischen Gleichbehandlungsregeln, ZAS 2004, 52

Runggaldier, Das neue „Antidiskriminierungsrecht der EU“, in: Festschrift Peter Doralt (2004), 511 ff

Runggaldier / Kreil, Richtlinienwidrigkeit des Senioritätsprinzips?, Recht der Wirtschaft (RdW) 2003, 394

Mayr, Diskriminierungen aufgrund des Alters im österreichischen Arbeitsrecht, ASoK 2003, 289 ff

Schmidt / Senne, Das gemeinschaftsrechtliche Verbot der Altersdiskriminierung und seine Bedeutung für das deutsche Arbeitsrecht, Recht der Arbeit (D) 2002, 80 ff

Wiedemann/Thüsing, Der Schutz älterer Arbeitnehmer und die Umsetzung der Richtlinie 2000/78/EG, Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (D) 2002, 1234 ff

Wiedemann, Die Gleichbehandlungsgebote im Arbeitsrecht (2001)

Thüsing, Gedanken zur Effizienz arbeitsrechtlicher Diskriminierungsverbote, Recht der Arbeit (D) 2003, 257 ff

DISKUSSIONSBEITRÄGE DER TEILNEHMER

In der Diskussion wurde die Stichtagsregelung bei Kündigungen von älteren ArbeitnehmerInnen kritisiert: „Wenn ältere ArbeitnehmerInnen mit „Bonus“ neu eingestellt werden, dann setzt der Kündigungsschutz erst nach zwei Beschäftigungsjahren ein. Der Kündigungsschutz für Ältere sollte in einem größeren Zusammenhang gesehen und diskutiert werden, und zwar wie bei Menschen mit Behinderung.“

„Wenn FacharbeiterInnen sich innerhalb eines Betriebes Facharbeiterqualifikationen angeeignet haben, dann sollte es eine Möglichkeit geben, diese Qualifikationen zu validieren, um eine Verknüpfung mit inner- und außerbetrieblicher Weiterbildung zu ermöglichen.“

Block 2

Gesundheit und Altern in der Arbeitswelt

Mag. Brigitta Geißler-Gruber (Institut Arbeitsleben)

Jahrgang 1963; Studium der Psychologie an der Universität Salzburg; Ab 1997 Arbeitsschutz- und Gesundheitsschutz-Beratungen als Sicherheitsfachkraft; seit 1999 geschäftsführende Gesellschafterin der „arbeitsleben KEG“ (<http://www.arbeitsleben.com>) mit Sitz in Gmunden und Hamburg.

Schwerpunkte: Psychische Gefährdungs- und Ressourcenbeurteilung und psychologische Arbeitsgestaltung, betriebliche Gesundheitsförderung.



Dr. Heinrich Geißler (Institut Arbeitsleben)

Jahrgang 1952; Studium der Germanistik, Pädagogik-Psychologie-Philosophie an der Universität Salzburg; seit 1991 Berater für betriebliche Gesundheitsförderung und Gesundheitskommunikation in Deutschland und Österreich; seit 1999 Gesellschafter der „arbeitsleben KEG“;

Schwerpunkte: Gesundheitsfördernde Führung, Betriebliche Gesundheitsförderung: Analyse – Intervention – Evaluation, Altersgerechte Arbeitskarrieren.



Drⁱⁿ. Elisabeth Huber (BMWA)

Fachärztin für Arbeitsmedizin; seit 1997 stellvertretende Abteilungsleiterin, Abteilung Arbeitsmedizin und Arbeitshygiene, Sektion III, Arbeitsrecht und Arbeitsinspektion, des BMWA; Mitglied des wissenschaftlichen Beirates der österreichischen Gesellschaft für Arbeitsmedizin,

Schwerpunkte: Qualitätssicherung in der Arbeitsmedizin, Gesundheitsschutz in Kleinbetrieben (z.B. Bäckereien und Pflegeheime), Sicherheits- und Gesundheitsmanagementsysteme, Mentoring, Gender Mainstreaming und Managing Diversity, betriebliche Gesundheitsförderung.



Elfriede Kiesewetter (OÖGKK)

Leiterin des Referates für Gesundheitsförderung und Vorsorgemedizin der OÖGKK; österreichische Koordinatorin des Europäischen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung.

Jahrelange Praxiserfahrung im Bereich Betrieblicher Gesundheitsförderung.

Ausgewählte BGF-Projekte: Sab Tours, Sommerhuber, HABAU, Steyrmühl AG, Pro Kaufland/Taborland Steyr.



Altersgerechtes Arbeiten in Klein- und Mittelbetrieben

Mag. Brigitta Geißler-Gruber & Dr. Heinrich Geißler

1. WANDEL DER LEISTUNGSPOTENZIALE IM LAUFE DES ARBEITSLEBENS

Es gibt die Gewissheit, dass Zellen, Organe und damit Lebewesen im Sinne von Entwicklung, Funktionswandel und Funktionsabbau altern. Altern ist dabei ein komplexer Vorgang mit vielen Ursachen, der sowohl von inneren, biologischen Faktoren wie von Umwelteinflüssen bestimmt wird.

Physiologische Untersuchungen (Daten von Nathan W. Shock, zitiert nach von Hahn, 1998, S. 8f) zeigen, dass die Leistungsfähigkeit der Organe des menschlichen Körpers mit dem Alter abnimmt. Zum Beispiel beträgt im Durchschnitt die Gesamt-Muskelleistung eines etwa 65-jährigen Mannes etwa 75 Prozent von der gleichen Funktionskapazität eines 30-jährigen. Die körperliche Leistungsfähigkeit verändert sich nicht im gleichen Maße oder linear. So verringert sich die Nervenleitungsgeschwindigkeit wesentlich weniger: Durchschnittlich beträgt die Nervenleitungsgeschwindigkeit eines 65-jährigen Mannes etwas über 90 Prozent der eines 30-jährigen. Eine gut nachvollziehbare arbeitswissenschaftliche Erkenntnis ist nun, dass eine erhöhte körperliche Belastung mit steigendem Alter zur Senkung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit führen kann. Diese Risiko-Konstellation wird oftmals gemildert durch höhere seelische und soziale Leistungsreserven und insbesondere durch ein breites Erfahrungswissen der Arbeitenden.

Finnische Längsschnitt-Untersuchungen warnen davor, dass es ab dem 45. Lebensjahr zu einer dramatischen Abnahme der Leistungsfähigkeit des Herzkreislauf-Systems und des Muskel-Skelett-Apparats kommen kann, wenn keine vorbeugenden Maßnahmen durchgeführt werden (vgl. Ilmarinen et al., 1991 und Nygård et al., 1991). Zur Vorbeugung zählt neben persönlicher Gesundheitsvorsorge die Anpassung der Arbeitsanforderungen an gewandelte funktionelle Kapazitäten der Beschäftigten. Würden die körperlichen Arbeitsbelastungen unverändert bleiben, dann verkleinern sich die Leistungsreserven und die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass „nach dem 50. Lebensjahr diese Reserven dann nicht mehr ausreichend sind für eine komplette

ZUSAMMENFASSUNG

Eine betriebliche Strategie für altersgerechtes Arbeiten wird in Theorie und Praxis vorgestellt: „Altersgerechte Arbeitskarrieren“ bieten dort eine Perspektive, wo Arbeitsbereiche trotz ergonomischer Bemühungen körperlich oder seelisch beanspruchend bleiben und nur zeitlich begrenzt gesundheitsgerecht bewältigt werden können. Das Arbeitsleben eines Beschäftigten wird nicht dem Zufall überlassen: Ein gesundheitsbezogener Belastungswechsel und Entwicklungsmöglichkeiten im Laufe eines Berufslebens sollen möglich werden. Es handelt sich dabei vorrangig um horizontale Karriereübergänge, ohne berufliche Aufstiege auszuschließen. Diese systematische Laufbahnplanung soll zum betrieblichen und persönlichen Wohle beitragen. Der betriebliche Nutzen liegt nicht nur in der Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Mitarbeiter, sondern stärkt die flexiblen Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten jetzt und für die schnelllebige Wirtschaftsentwicklung. Der persönliche Nutzen von arbeitsbezogenen Entwicklungsmöglichkeiten hängt eng zusammen mit Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden und trägt zur Gesunderhaltung bei. Für den Einzelnen mehren sich die Beschäftigungs-Chancen auch im Falle von gewandelten Leistungsvermögen.

Erholung vor dem nächsten Arbeitstag. In diesem Fall schneiden sich die individuelle Leistungsfähigkeitskurve und die Arbeitbelastungskurve mit den dann bekannten negativen Folgen. Als Folge davon werden viele ältere Erwerbstätige aus dem Arbeitsleben verdrängt.“ (Ilmarinen, 1995, S.19).

Damit ist die Aufforderung von Politik und Wirtschaft an die Erwerbstätigen, länger zu arbeiten, nicht eine Frage des Wollens, sondern aus unserer Sicht eine Frage des ‚Können-Dürfens‘. So werden heute zum Beispiel stark körperlich Arbeitende nicht aufgrund der Pensionsreform spontan gesünder, vielmehr braucht es – nun umso mehr – eine am Lebenslauf ausgerichtete Gestaltung der Arbeitswelt, die jene Arbeitstätigkeits-teile identifiziert, die entweder für einen Jüngeren oder umgekehrt für einen Älteren alterskritisch – weil Gesundheit und Arbeitsbewältigung beeinträchtigend – sind. In eigenen Untersuchungen stellten wir in der ambulanten Pflege fest (vgl. www.piza.org), dass die MitarbeiterInnengruppe bis zum 30. Lebensjahr nicht die durchschnittlich höchste Arbeitsbewältigungsfähigkeit aufwies: Hohe soziale Arbeitsanforderungen in dem Mensch-zu-Mensch-Beruf, die man alleine meistern muss, und/ oder spezifische Arbeitsbedingungen wie z.B. Wochenendarbeiten oder geteilte Dienste können auch die Leistungskapazitäten Jüngerer überfordern. Eine weitere alterskritische Arbeitsphase kann ab dem 45. Lebensjahr eintreten, in der die Wahrscheinlichkeit zunimmt, dass körperliche Kapazitäten durch körperlich schwere Arbeitsanforderungen überstiegen werden. Das letzte Beispiel zeigt eindrücklich, dass Älterwerden nicht bedeutet, dass man leistungsgemindert wird. Mit zunehmenden Alter und wachsender Erfahrung verliert nur die physische Kraft, die Abstraktions- und Risikobereitschaft an Gewicht. Die für den Arbeitseinsatz ebenso wichtigen Eigenschaften wie Begabung, Intelligenz, Fähigkeit zum gezielten Handeln und zur Kooperation sind nicht altersabhängig. Im Laufe des Arbeitslebens mit konkreten Erfahrungen entwickeln sich Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein, Urteilsfähigkeit und Selbständigkeit ebenso wie Kompetenz zur Anleitung anderer. Langzeituntersuchungen in Finnland weisen folgende Arbeitspotenziale älterer Beschäftigter nach (Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 204):

- + Weisheit und Lebenserfahrung
- + Scharfe Auffassungsgabe
- + Fähigkeit, über eine Angelegenheit sorgfältig nachzudenken
- + Logisches Denkvermögen
- + Höhere Motivation, zu lernen.
- + Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu verstehen
- + Größere Arbeitserfahrung
- + Bessere Kontrolle der eigenen Lebenssituation
- + Stärkeres Engagement bei der Arbeit
- + Höheres Vertrauen in Arbeitgeber bzw. Vorgesetzte
- + Weniger Fehlzeiten bei der Arbeit

2. WAS KÖNNEN WIR TUN, UM GESUND UND GERN BIS ZUR PENSION ZU ARBEITEN?

Im Jahr 2004 ist fast jede fünfte Person (im Erwerbsalter, d.h. 18 bis 64 Jahre) zwischen 55 und 64 Jahre alt. Dennoch haben wenige Betriebe ausreichend Erfahrung in der Beschäftigung Älterer, weil sich ein Großteil dieser Personen durch Frühpension oder Arbeitslosigkeit nicht mehr im aktiven Erwerbsleben¹ befindet. Während heute aus volkswirtschaftlichen und versicherungsökonomischen Gründen die längere aktive Erwerbstätigkeit gefordert ist, wird spätestens ab 2028 (Statistik Austria, 2003), wenn die erwerbsfähige Bevölke-

¹ Die Erwerbsquote beinhaltet beschäftigte und arbeitslos gemeldete ArbeitnehmerInnen. In Österreich ist 2000 die Erwerbsquote der männlichen 55- bis 64-jährigen 44,5 Prozent und der weiblichen 55- bis 64-jährigen 18,9 Prozent.

rungsgruppe insgesamt zahlenmäßig abnimmt, die Wirtschaft ältere Beschäftigte aller Wahrscheinlichkeit nach im Erwerbsleben halten wollen. Beschäftigte mit 55 und mehr Jahren werden dann die Arbeitswelt prägen. Für die Bewältigung dieser Herausforderung sind gemeinsame vorbeugende Initiativen erforderlich. Aus unserer Sicht steht den Betrieben eine Palette von Maßnahmen und Strategien zur Verfügung, die sich an die Bedürfnisse und Gegebenheiten im Betrieb anpassen und in günstiger Weise kombinieren lassen. Es gibt nicht ein Rezept oder ein Programm. Vielmehr verweisen die Erfahrungen der finnischen Regierung, Wirtschaft und des beratend-begleitenden Instituts für arbeitsbezogene Gesundheit (FIOH) darauf, dass die vier Stockwerke des „Hauses der Arbeitsbewältigungsfähigkeit“ ausgewogen geordnet und gestärkt werden müssen:

Diesbezügliche Maßnahmen sind gegebenenfalls, in jedem Unternehmen entsprechend der Ausgangssituation anders zu setzen und zu gewichten. In mehreren Praxisprogrammen (vgl. Ilmarinen & Tempel, 2002) bewährten sich Maßnahmen auf vier Ebenen:

- + Arbeits- & Gesundheitsschutz (etwa Ergonomie oder Arbeitshygiene)
- + Unternehmenskultur (Anerkennungskultur, soziale Unterstützung, Kommunikation, ...)
- + Individuelles Verhalten (Verhaltensprävention wie etwa gesunde Ernährung, Bewegung,...)
- + Individuelle Kompetenzen (z. B. lebenslanges Lernen, Qualifizierung, Arbeitseinsatz entsprechend des Erfahrungswissens, ...)

Die Strategien zur aktiven Erhaltung und Förderung der Arbeitsbewältigung so wie der Beschäftigungsfähigkeit bis ins höhere Berufsalter lassen sich aus unserer Sicht in zwei betrieblichen Aktionssträngen zusammenfassen:

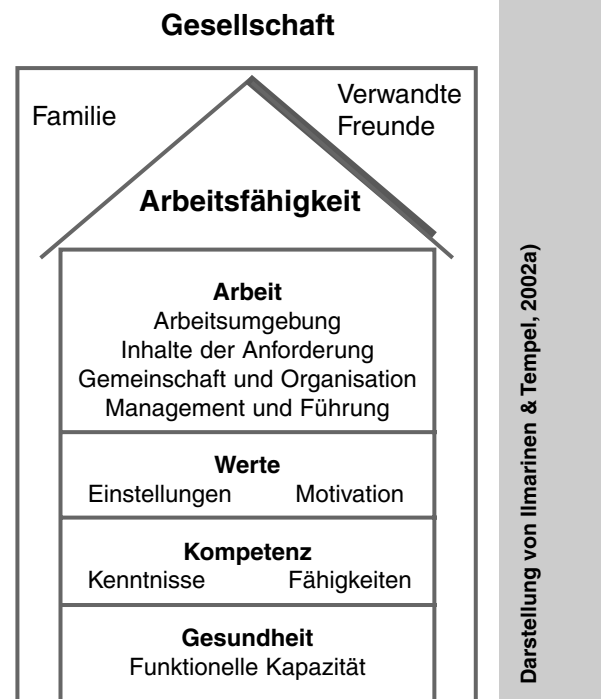
1. Altersgerechte Arbeits(platz)gestaltung, die („barrierefreies“) Arbeiten mit gewandelter Arbeitskapazität ermöglicht, und
2. altersgerechte Organisation horizontaler Berufsverläufe, die systematisch Belastungswechsel zur Erhaltung der Arbeitsbewältigung und der Gesundheit über das gesamte Berufsleben hinweg bietet und ermöglicht.

Im Betriebsalltag handelt es sich oftmals um parallele Ansätze für aktives Altern in der Arbeit. Darüber hinaus stellt das Modell „altersgerechter horizontaler Berufsverläufe“ eine kompensatorische Handlungsalternative dar, wenn gewisse Arbeitsbereiche trotz ergonomischer Anstrengung körperlich oder seelisch beanspruchend bleiben und nur zeitlich begrenzt gesundheitsgerecht bewältigt werden können.

Morschhäuser (1999) fasst alterskritische Arbeitsanforderungen wie folgt zusammen:

- + „Körperlich anstrengende Arbeiten = Heben und Tragen von Lasten, Zwangshaltungen, einseitige belastende Tätigkeiten, kurzzyklische Tätigkeiten
- + Arbeitsumgebungsbelastungen = Hitze, Lärm, schlechte Beleuchtungsverhältnisse
- + Hohe bzw. starre Leistungsvorgaben = taktgebundene Arbeit, Zeitdruck
- + Schicht- und Nachtarbeit = Arbeitsrhythmus gegen die ‚innere Uhr‘, soziale Beeinträchtigungen
- + Hohe psychische Belastungen = Daueraufmerksamkeit, Stress.“

Treten diese Merkmale systematisch, gegebenenfalls kombiniert und über längere Zeit bei Arbeiten auf,



erfordern diese Arbeitstätigkeiten eine „begrenzte Tätigkeitsdauer“ (Behrens, 1994) sofern die Risikofaktoren nicht verändert werden können². Zu alterskritischen Tätigkeiten, die gegebenenfalls aufgrund betrieblicher Prozesse nicht ersetzt werden können, zählen z.B. Wechsel- und Nachtschichtarbeit, Arbeiten in schwierigen Körperhaltungen (z.B. bei der Instandhaltung), Hitze- und Kältearbeiten oder schweres Arbeiten im Freien (z.B. Dachdecken), aber auch spezifische emotionale Dienstleistungsarbeiten u.a.m..

In diesem Fall kann dann die Strategie der altersgerechten Arbeitskarrieren zielführend sein, die im Rahmen der EU-Initiative EQUAL und hier in der Entwicklungspartnerschaft „Arbeitsfähigkeit erhalten für Individuen, Organisationen und Unternehmen“ für die Beratungsstelle „Humane Arbeitswelt“ bearbeitet wird. Das Projektziel ist die Entwicklung und Erprobung betrieblicher Vorgehensweisen zur Einführung „altersgerechter Arbeitskarrieren“ in KMU in Österreich. Das damit beschäftigte BeraterInnenteam besteht aus Brigitta Geißler-Gruber und Heinrich Geißler, arbeitsleben KEG, Gmunden – Hamburg und Alexander Frevel, Arbeit und Zukunft e.V., Hamburg. Weiters beschäftigt sich Sabrina Kucera, Studentin der FH International Management Center, Krems mit dem Thema im Rahmen ihrer Diplomarbeit.

3. ALTERNSGERECHTE ARBEITSKARRIEREN

„Altersgerechte Arbeitskarrieren“ haben das Ziel, für jedes Alter die richtige Arbeit zu finden oder zu gestalten. Das Arbeitsleben eines Beschäftigten wird nicht dem Zufall überlassen: Ein gesundheitsbezogener Belastungswechsel und Entwicklungsmöglichkeiten im Laufe eines Berufslebens sollen möglich sein. Es handelt sich dabei vorrangig um horizontale Berufsübergänge, ohne berufliche Aufstiege auszuschließen. Diese systematische Laufbahnplanung soll zum betrieblichen und persönlichen Wohle beitragen. Der betriebliche Nutzen liegt nicht nur in der Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen, sondern stärkt die flexiblen Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten jetzt und für die schnelllebige Wirtschaftsentwicklung. Der persönliche Nutzen von arbeitsbezogenen Entwicklungsmöglichkeiten hängt eng zusammen mit Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden und trägt bei zur Gesunderhaltung. Für den Einzelnen mehren sich die Beschäftigungs-Chancen bei gewandeltem Leistungsvermögen.

Das Konzept „altersgerechter Arbeitskarrieren“ versucht proaktiv, Benachteiligungen bei gewandelter Arbeitskapazität vorzubeugen. Es beruht auf einem von A.Frevel erprobten Modell „altersgerechter Berufsverläufe“, das darauf aufbaut: „einerseits durch gezielten Arbeitsplatzwechsel und damit Veränderungen in den Belastungs- und Anforderungssituationen ein „Mitaltern“ der Arbeitsbedingungen zu erreichen und andererseits den Beschäftigten durch Lernen (von der Anpassqualifizierung bis zur erfahrungsgeliteten Kompensation altersbedingter Leistungsveränderungen) an gewandelte Arbeitsbedingungen und -anforderungen an(zu)passen.“ (Frevel, 1997)

In einem beteiligungsorientierten Prozess mit den Arbeitern und Führungskräften wurde ein Berufsverlaufsmodell entworfen, das die Produktion in einem deutschen Stahlwerk nach Gesundheitskriterien beurteilt. Als Ergebnis dieser Arbeitsplatz-Einschätzungen wurden fünf Kategorien von Arbeitsplatz-Typen gebildet. Arbeitsplätze, die für den

- > Einstieg (beschränkte Dauer der Einarbeitung)
- > Umstieg (für Belastungswechsel und/oder Weiterentwicklung)
- > Aufstieg (berufliche Weiterentwicklung)
- > Verweilen (unbeschränkte Tätigkeitsdauer, altersgerecht)
- > Ausstieg (höherqualifiziert, altersgerecht)

² Spirduso (zitiert nach Ilmarinen & Tempel, 2002, S.239ff) hat 1995 einen Maßnahmenkatalog zusammengestellt, nach dem Arbeitsplätze altersentsprechend gestaltet werden können.

geeignet sind. Die Zuordnung der Arbeitsplatztypen entlang der gesamten Produktionskette war die entscheidende Voraussetzung dafür, dass für diesen Gesamtprozess idealtypische Berufsverläufe und Karrieremuster für die gewerblichen MitarbeiterInnen definiert werden konnten.

Dieses Vorgehen ist nicht nur für große Unternehmen geeignet, die für die Personalarbeit und Personalentwicklung eine eigene Stabsstelle haben. Meist sind bislang Personalentwicklungsprogramme eher ausgerichtet auf Einschulung der MitarbeiterInnen und Führungskräfteförderung. Heute soll und kann sich Personalentwicklung dem Ziel widmen, das menschliche Arbeitsvermögen zu erhalten und für persönliche und betriebliche Ziele zu erweitern.

In kleinen Unternehmen und insbesondere in Handwerksbetrieben besteht wohl eine besondere Ausgangssituation: Die Personalpflege und Personalentwicklung liegt meist in den Händen des Betriebsinhabers bzw. Meisters als eine unter mehreren Aufgaben. Es erstaunt nicht, dass Personalentwicklungsprogramme gerade in kleinen Betrieben in der Vergangenheit vernachlässigt wurden (vgl. Packebusch & Weber, 2000).

Das bedeutet, dass derzeit sowohl große wie kleine Unternehmen die Betreuungsbausteine der Personalentwicklung noch nicht systematisch für die Erhaltung der Arbeitsbewältigungs- und Beschäftigungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen einsetzen. Vielmehr sind heute noch betriebliche Entscheidungen bestimmend, die in demographische Sackgassen führen können. Das kann eintreten, wenn ...

- + Beschäftigte bei Tätigkeiten belassen werden, die sich vorhersehbar als begrenzt bewältigbar erweisen (in dem Sinne: „Einmal Schwerarbeiter, immer Schwerarbeiter“) und wenn diese Beschäftigte parallel keine Qualifizierung für mögliche Folgetätigkeiten erhalten oder dazu ermutigt werden.
- + die Arbeitsaufgaben keine Lernanreize bieten oder verabsäumt wird, dass rechtzeitig eine Mischung von Aufgaben übertragen wird.
- + die Belegschaft mehrheitlich ein und der selben Altersgruppe angehört und keine Generationen-Balance angestrebt wird.
- + Personalnachbesetzungen keiner betrieblichen Laufbahnplanung folgen.
- + betriebliche Weiterbildungsangebote ausschließlich auf jüngere und mittlere Altersgruppen ausgerichtet sind.

Zur Vermeidung dieser demographischen Sackgassen im Betrieb dienen die folgenden 10 Schritte für „alternsgerechte Arbeitskarrieren“. Es sind Bausteine, die in sich geschlossen sind und etappenbezogene Entscheidungsgrundlagen bieten.

4. ZEHN-SCHRITTE-VORGEHEN ZU „ALTERNSGERECHTE ARBEITSKARRIEREN“

- 1:** Die Unternehmensleitung macht sich ein Bild über die demographischen Herausforderungen in der Gegenwart und Zukunft.
- 2:** Ein/e Verantwortliche/r oder ein Kernlenkungskreis nimmt sich des Themas an.
- 3:** Gesundheitsbezogene Arbeitsanalysen, basierend auf vorhandenen Daten wie z.B. aus der Arbeitsplatz-Evaluierung und nach Checklisten-Bewertungen von Arbeitstätigkeiten, nach Kriterien der Arbeitsbewältigung in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten stellen die betriebliche Planungsgrundlage dar.
- 4:** Die Ergebnisse der Arbeitsanalysen werden mittels Symbolen für Arbeitsplatz-Typen in einer Arbeitslandkarte verdeutlicht. Es besteht die Möglichkeit, hier bisherige Berufsverläufe der Beschäftigten abzubilden.
- 5:** Die Arbeitslandkarte beraten sowohl der Kernlenkungskreis wie auch die Beschäftigten-VertreterInnen aller Arbeitsbereiche im Rahmen partizipativer MitarbeiterInnen-Workshops. Dort entstehen die denkbaren, nach betrieblicher Möglichkeit umsetzbaren, horizontalen Karrierepfade für die ArbeitsplatzinhaberInnen.

- 6: Das Startzeichen für die Umsetzung „alternsgerechter Arbeitskarrieren“ gibt die Unternehmensleitung. Eine entsprechende Entscheidung für ein stufenweises Umsetzungsmodell steht an. Erst danach folgt die MitarbeiterInnen-Information.
- 7: Im MitarbeiterInnen-(Jahres-)Gesprächen beraten Führungskräfte mit den Beschäftigten die individuellen horizontalen Karrieremöglichkeiten.
- 8: Zur Unterstützung bei der Entscheidungsfindung der Beschäftigten bietet sich ein individuelles Gesundheits-Coaching im vertraulichen Rahmen mit Präventivkräften der Arbeitsmedizin oder Arbeitspsychologie an. Einen Gesprächsleitfaden dafür stellt der finnische Arbeitsbewältigungs-Index (Tuomi, 2001) dar.
- 9: Die Ergebnisse der MitarbeiterInnen-(Jahres-)Gespräche fließen in Programme für ein lernförderliches Arbeiten und in das betriebliche Weiterbildungsprogramm ein.
- 10: Das betriebliche Bemühen, arbeitnehmer- und arbeitgeberbezogene Ziele für Gesundheit und Produktivität zu erreichen, sollte auch einer Überprüfung unterzogen werden in dem Sinne, ob man mit den gesetzten Maßnahmen auf dem richtigen Weg ist oder ob Anpassungen erfolgen müssen.

DIE BERATUNGSSTELLE „HUMANE ARBEITSWELT“

In der heiklen Frage des gesundheits- und betriebsverträglichen aktiven Alterns im Betrieb stehen den Unternehmen und ihren Interessensvertretungen kompetente BeraterInnen zur Verfügung. Die Drehscheibe bildet die Beratungsstelle „Humane Arbeitswelt“. Derzeit ist der Träger der Beratungsstelle die AUVA. Künftig wird die Beratungsstelle „Humane Arbeitswelt“ selbständig weitergeführt. Die Angebotspalette reicht von Vorträgen und Workshops bis zu „maßgeschneiderten“ Gesamtkonzepten für Unternehmen. Zu speziellen Beratungsthemen neben der Gestaltung alter(n)sgerechter Arbeitsplätze gehören ganzheitliches Empowerment von Frauen und gesundheitsförderliche Unternehmenskultur.

Die Beratungsstelle ist unter office@humane-arbeitswelt.at erreichbar

Literatur →

MATERIALIEN UND LITERATUR

- Frevel, A. (1997):** Partizipation beim lebenslangen Lernen. Ein Fallbeispiel für alter(n)sgerechte Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung. In: Logistik + Arbeit, 9-10, S. 30-33.
- Ilmarinen, J., Louhevaara, V., Korhonen, O., Nygård, C.-H., Hakola, T., Suvanto, S. (1991):** Changes in maximal cardiorespiratory capacity among aging municipal employees. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 17 (suppl 1), pp. 99-109.
- Ilmarinen, J. ((1995):** Arbeitsfähigkeit und Alter. 10 Jahre Längsschnittstudie in verschiedenen Berufsgruppen. In: Karazman, R. / Geißler, H. / Kloimüller, I. / Winker, N.: Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer. Gamburg, S. 15-33.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002):** Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Herausgegeben von Giesert, M. im Auftrag des DGB-Bildungswerk e.V., Hamburg.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002a):** Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Der Fehlzeitenreport.
- Morschhäuser, M. (1999):** Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung. In: Gussone, M./ Huber, A. / Morschhäuser, M. / Petrenz, J. (Hg.): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht (Handbücher für die Unternehmenspraxis), Frankfurt/Main, S. 101-185.
- Nygård, C.-H., Luopajarvi, T. & Ilmarinen, J.:** Musculoskeletal capacity and its changes among aging municipal employees in different work categories. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 1991; 17 (suppl 1), pp. 110-117.
- Packebusch, Lutz und Birgit Weber:** Personalentwicklung im Handwerk – die Zukunft gestalten. In: Christine Ax et. al.: Die alternde Gesellschaft. Herausforderung und Chance für das Handwerk. Hannover 2000, S. 43-69
- Hahn von, H.P. (1998):** Ursachen des Alterns. In: Spektrum der Wissenschaft. Digest 2, S. 8-19
- Statistik Austria (2003):** Demographisches Jahrbuch 2001/02. Wien.
- Tuomi, K. / Ilmarinen, J. / Jahkola, A. / Katajarinne, L. & Tulkki, A. (2001):** Arbeitsbewältigungsindex. Work Ability Index. Dortmund/Berlin: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Übersetzung, Ü14.

Alternsgerechtes Arbeiten im ArbeitnehmerInnenschutzrecht

Dr. Elsbeth Huber

Körperliche Beanspruchung gehört zu den wichtigsten Problemen des Alterns in der Arbeitswelt. In manuellen Berufen können die Grenzen der körperlichen Leistungsfähigkeit frühzeitig erreicht werden. In interaktions- und kommunikationsintensiven Berufen fällt die psychosoziale Belastung mit zunehmender Dauer der Erwerbskarriere stärker ins Gewicht. Eine Verminderung extremer körperlicher Belastungen durch technologische Entwicklungen ist zwar prinzipiell gegeben, was einen längeren Verbleib im Arbeitsleben vertretbar macht, jedoch sind ein präventiver Gesundheitsschutz und qualitätsgesicherte Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung notwendig, um Arbeit im Alter überhaupt noch verrichten zu können.

Arbeitsbedingte Erkrankungen

Nach einem kürzlich veröffentlichten Bericht von EUROSTAT litten 1998 und 1999 ungefähr 7,7 Millionen Menschen unter arbeitsbedingten Gesundheitsproblemen. Schätzungsweise 350 Millionen Arbeitstage sind dadurch jedes Jahr verloren gegangen. Im Vergleich dazu wurden 150 Millionen Arbeitstage durch Arbeitsunfälle verloren, also um 200 Millionen Tage weniger. In diesem Labour Force Survey (Selbsteinschätzung der 11 Mitgliedsstaaten plus Hochrechnung und Schätzung für die neuen Länder) beträgt die Prävalenz 5.372 Fälle pro 100.000 Beschäftigte und pro Jahr.

Krankheitsbedingte Ausfallstage verdienen ein besonderes Augenmerk, weil sie als Vorstufe zur Invalidität (Arbeitsunfähigkeit) gewertet werden können. Darüber hinaus verursachen sie neben menschlichem Leid auch erhebliche Kosten.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Arbeitnehmerschutzvorschriften auf EU-Ebene und national haben grundsätzlich das präventive Ziel, den ArbeitnehmerInnen ein Arbeitsleben ohne Arbeitsunfälle oder arbeitsbedingte Erkrankungen zu sichern. Man kann davon ausgehen, dass in Österreich die Einhaltung der ASchG und Verordnungen dazu sowie der Vorschriften betreffend die Verwendung der ArbeitnehmerInnen über das gesamte Arbeitsleben einen wesentlichen Beitrag zur beschwerdefreien Verlängerung des aktiven Erwerbslebens leistet. Zusätzlich werden die Anforderungen an eine alternsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt im österreichischen Arbeitnehmerschutzrecht allgemein und teilweise auch konkret berücksichtigt. Auf betrieblicher Interventionsebene muss das Ziel im Hinblick auf eine alternsgerechte Arbeitswelt eine flexible bzw. angepasste Arbeitsplatz- und Tätigkeitsgestaltung sein und nicht die Selektion von besonders Gesunden oder besonders Schwachen. Das heißt u.a.: Arbeitsplätze altersentsprechend zu gestalten ist besser als Versetzungen an Schonarbeitsplätze, im Alter zunehmende Fähigkeiten sind stärker als positive Werte zu verankern, Schwächen können durch eine Mischung von jungen und älteren MitarbeiterInnen kompensiert werden, durch ergonomisch optimierte Arbeitsplätze wird einer eingeschränkte Beweglichkeit älterer ArbeitnehmerInnen Rechnung getragen, eine optimierte Arbeitsorganisation vermindert psychosoziale Belastungen.

Die wichtigsten Indikatoren arbeitsbedingter Erkrankungen, die zu Beeinträchtigungen der ArbeitnehmerInnen und damit auch zu einem früheren Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit führen können, sind:

- + Muskel- und Skeletterkrankungen und
- + psychosoziale Belastungen.

MUSKEL UND SKELETERKRANKUNGEN

Der Labour Force Survey von EUROSTAT kommt zu dem Ergebnis, dass das größte arbeitsbedingte Gesundheitsproblem die Muskel-Skelett-Erkrankungen darstellen. Insgesamt sind 4,1 Millionen Menschen davon betroffen, das sind 53 Prozent aller Menschen Europas und 60 Prozent der aktiv Beschäftigten.

Die Muskel-Skelett-Erkrankungen sind im Gesundheits- und Sozialfürsorgesektor am häufigsten (1,6-fache des Durchschnitts der Bevölkerung), gefolgt vom Transportwesen und der Bauindustrie. Die Prävalenzrate für Muskel-Skelett-Erkrankungen mit einer krankheitsbedingten Abwesenheit von zwei Wochen oder mehr ist am höchsten in der Bauindustrie. Die Erkrankungshäufigkeit nimmt mit dem Alter zu und ist am höchsten bei den 55-64-jährigen.

Untersuchungen in nordischen Ländern haben gezeigt, dass 30-40 Prozent der Muskel- oder Skeletterkrankungen durch ungünstige Arbeitsbedingungen verursacht werden. Bei Beschäftigtengruppen mit höherer Belastung steigt der Anteil auf 50-90 Prozent. In den europäischen Ländern sind 40 Prozent der Beschäftigten während 25 Prozent der Arbeitszeit dadurch belastet. Tendenziell kann ein Anstieg erwartet werden.

15 Prozent aller in Österreich registrierten Krankenstände gehen auf das Konto der Muskel- und Skelett-Erkrankungen (Krankenstandsfälle 2002, Quelle: Statistisches Jahrbuch 2004, Tab. 3.17). Im Bereich der Arbeitswelt hingegen klagten ca. 30 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über Beschwerden des Stütz- und Bewegungsapparates (Mikrozensus, 1999).

PSYCHOSOZIALE BELASTUNGEN

Stress am Arbeitsplatz ist heute das zweithäufigste berufsbedingte Gesundheitsproblem. Betroffen sind 28 Prozent der Beschäftigten— mehr als 40 Millionen Menschen in der Europäischen Union (EU). Die Zahl der Personen, die unter stressbedingten Erkrankungen leiden, die von der Arbeit verursacht oder verstärkt wurden, hat sich seit 1990 mehr als verdoppelt. Schätzungen zufolge entsteht dadurch in der Europäischen Union ein Schaden von mehr als 20 Mrd. EUR durch Fehlzeiten und Krankheitskosten.

Neben den negativen Auswirkungen auf die Wirtschaft dürfen die Humankosten arbeitsbedingter psychosozialer Risiken nicht außer Acht gelassen werden. Es ist erwiesen, dass diese Risiken unterschiedlichste Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit haben – von Herz-Kreislauf- und Magen-Darm-Erkrankungen bis hin zu psychischen Problemen.

Invaliditätsursachen 2002 in Österreich		
Gesamte Pensionsversicherung (Unselbständige und Selbständige)		
	2002	
Krankheiten des Bewegungs-/Stützapparates	8.426	35,3 %
Psychiatrische und Nervenkrankheiten	6.126	25,7 %
Herz-/Kreislauf-/Gefäßkrankheiten	3.128	13,1 %
Krebs	1.862	7,8 %
Krankheiten der Atmungsorgane	808	3,4 %
Insgesamt	23.847	

Invaliditätspensionen + vorz. Alterspensionen wegen geminderter Arbeitsfähigkeit ohne IP für Witwen mit 4 Kindern

(Quelle: Hauptverband und AK Wien, Wörister)

Geschätzte Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Österreich					
Belastungen	Anteil an allen Krankenstands-fällen (%)	Krankenstands-fälle	Direkte Kosten (Mio.Euro)	indirekte Kosten (Mio.Euro)	Gesamt-Kosten (Mio.Euro)
körperliche Belastungen gesamt	29	880.961	1.490	1.350	2.840
davon Arbeitsschwere/ Lastenheben	23	698.694	1.040	1.090	2.130
psychische Belastungen gesamt	31	941.717	1.110	1.340	2.450
davon geringer Handlungsspielraum	14	425.292	930	710	1.640
davon geringe psychische Anforderung	9	273.402	540	510	1.050

(Quelle: AUVA:Zukunft der Prävention, S 28)

Rechtliche Situation im Arbeitnehmerschutz

ARBEITSSCHUTZRAHMENRICHTLINIE 89/391/EWG

Die Arbeitnehmerschutzvorschriften auf EU-Ebene und national haben grundsätzlich das präventive Ziel, den Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen ein Arbeitsleben ohne Arbeitsunfälle oder arbeitsbedingte Erkrankungen, gesundheitliche Beeinträchtigungen und Spätfolgen – und damit sowohl einen langen Verbleib im Erwerbsleben als auch einen gesunden Ruhestand – zu sichern.

Bereits in der Arbeitsschutzrahmenrichtlinie 89/391/EWG über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit vom 12. Juni 1989, wurde ein ganzheitlicher und umfassender Arbeitsschutz festgelegt:

Art.5 : Arbeitgeber sind verpflichtet für Sicherheit und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in Bezug auf alle Aspekte die die Arbeit betreffen zu sorgen.

Art. 6: Der Arbeitgeber muss darauf achten, dass die notwendigen Maßnahmen für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer, einschließlich der Maßnahmen zur Verhütung berufsbedingter Gefahren, entsprechend den sich ändernden Gegebenheiten angepasst werden, und er muss eine Verbesserung der bestehenden Arbeitsbedingungen anstreben. Der Arbeitgeber hat eine geeignete Organisation und die erforderlichen Mittel bereit zu stellen.

Art.15: besonderer Schutz von Risikogruppen, gegen die speziell sie bedrohende Gefahren.

In einem Strategiepapier der EU- Kommission vom 3. 3. 2004 betont Margot Wallström, Kommissarin für Beschäftigung und Soziales, dass „Europa seine älteren Arbeitnehmer sinnvoll einsetzen muss. Die älteren Arbeitnehmer in Europa haben viel zu bieten und wir müssen sicherstellen, dass sie größtmögliche Unterstützung erhalten...“.

In dem Strategiepapier werden weiters folgende Ziele beschrieben:

- + Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz, Arbeitsorganisation und Fortbildung sind entscheidende Dimensionen der Arbeitsqualität.
- + Arbeitsbedingungen sind zu fördern, die eine längere Erwerbsfähigkeit möglich machen – Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sowie innovative und flexible Formen der Arbeitsorganisation während des gesamten Lebens sind zu beachten.

- + die Arbeitslast ist anzupassen, Arbeitsbedingungen sind zu verbessern und Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen sind auf die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer/innen einzustellen. Einfacher, altersangepasster Wechsel zu anderen Tätigkeiten innerhalb des Betriebes oder nach außen muss ermöglicht werden.

DAS ARBEITNEHMERINNENSCHUTZGESETZ

Es kann davon ausgegangen werden, dass in Österreich die Einhaltung der Schutzvorschriften betreffend die Sicherheit und die Gesundheit am Arbeitsplatz (ASchG und Verordnungen dazu) und der Vorschriften betreffend die Verwendung der Arbeitnehmer/innen (z.B. Arbeitszeit, Arbeitsruhe, Mutterschutz, Kinder und Jugendbeschäftigung) über das gesamte Arbeitsleben einen wesentlichen Beitrag zur beschwerdefreien Verlängerung des aktiven Erwerbslebens leistet. Zusätzlich werden die Anforderungen an eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitswelt im österreichischen Arbeitnehmerschutzrecht allgemein und teilweise auch konkret berücksichtigt. Das österreichische ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) enthält einige allgemeine Bestimmungen, die auch den Schutz der Sicherheit und Gesundheit einer immer älter werdenden arbeitenden Bevölkerung gewährleisten.

§ 3 ASchG regelt, dass die Arbeitgeber/innen verpflichtet sind, für Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten im Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen. Dies inkludiert neben Maßnahmen zur Verhütung arbeitsbedingter Gefahren und Erkrankungen auch die Information und Unterweisung sowie die Bereitstellung einer geeigneten Organisation und der erforderlichen Mittel.

§ 4 ASchG regelt die gesetzliche Verpflichtung der Arbeitgeber/innen, bei der Ermittlung und Beurteilung der Gefahren besonders schutzbedürftige und gefährdete Arbeitnehmer/innen sowie die Eignung der Arbeitnehmer/innen im Hinblick auf Konstitution, Körperkräfte, Alter und Qualifikation zu berücksichtigen. Die Verpflichtung zur besonderen Berücksichtigung älterer Arbeitnehmer/innen bei der Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen und der Umsetzung von Maßnahmen wurde durch das Arbeitnehmerschutz-Reformgesetz in das ASchG aufgenommen, weil dem Erhalt ihrer Gesundheit und Arbeitsfähigkeit auf Grund ihres erforderlichen längeren Verbleibs im Erwerbsleben besondere Bedeutung zukommt (Quelle: Infoblatt der Arbeitsinspektion zum ANS-RG, BGBL. I NR. 159/2001).

Gemäß **§ 6 ASchG** haben die Arbeitgeber/innen auch bei der Übertragung von Aufgaben die körperliche Konstitution das Alter, das Geschlecht und die Qualifikation zu berücksichtigen.

Darüber hinaus sind in **§ 7 Z 4 ASchG** sowie in **§ 60 Abs. 2 ASchG** allgemeine Schutzziele zu psychosozialen Belastungen festgelegt. Dies betrifft beispielsweise Monotonie, einseitige Belastungen, taktgebundene Arbeiten, Zeitdruck, arbeitsbedingten Stress und belastende Arbeitsumgebung.

Die angeführten Schutzziele sind allgemein in den Bestimmungen des ASchG berücksichtigt und werden teilweise in den zugehörigen Durchführungsverordnungen näher geregelt.

Betriebliche Interventionsebenen

Für die Förderung und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten sind vier wesentliche Säulen von Bedeutung. An diesen kann und muss auch im Betrieb angesetzt werden:

- 1. Gesunde und sichere Arbeitsbedingungen** (Gefahrenverhütung, Ergonomie, Arbeitszeit, Arbeitshygiene, Arbeitsklima),
- 2. Altersgerechte Prävention** (Arbeitsplatzgestaltung, technische und organisatorische Maßnahmen, arbeitsmedizinische Sonderprogramme),

3. Gesunde Arbeitsorganisation (Führungsqualität, Teamgeist, Leitbilder und Werte, Wissensmanagement, altersverträgliche humane Gruppenarbeit und Pausenorganisation),

4. Gesundheit und Kompetenz des Individuums selbst.

In diesem Zusammenhang muss betont werden, dass das Ziel im Hinblick auf eine altersgerechte Arbeitswelt eine flexible bzw. angepasste Arbeitsplatz- und Tätigkeitsgestaltung und nicht die Selektion von besonders Gesunden oder besonders Schwachen sein muss. Arbeitsplätze altersentsprechend zu gestalten ist für die Betroffenen besser („gesünder“) als eine Versetzung an andere Arbeitsplätze mit entsprechend leichteren Arbeitsanforderungen (sog. „Schonarbeitsplätze“). Eine „gesunde Mischung“ von Jungen und Alten erfordert eine gemeinsame, respektvolle, kreative Arbeitsgestaltung.

Die im Alter zunehmenden Fähigkeiten wie Erfahrungswissen, Entscheidungs- und Urteilsfähigkeit bei komplexeren Zusammenhängen, Bedächtigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Gesprächsführung, Zuverlässigkeit, kritisches Denken, Verantwortungsgefühl, Stabilität und innere Sicherheit, Arbeitsbewusstsein und Loyalität zum Betrieb, Motivation, Verständnis, Reife, „Weisheit“ sind in der Arbeitswelt stärker als positive Werte zu verankern.

Im Alter abnehmende Fähigkeiten wie körperliche Leistungsfähigkeit, Merkfähigkeit, Umstellungsfähigkeit, Veränderungswillen können einerseits durch neue Technologien und ergonomische Hilfsmittel, andererseits durch

Teams aus Jung und Alt kompensiert werden. Alte und junge Mitarbeiter/innen ergänzen sich und sollten nicht gegeneinander ausgespielt werden.

Weitere konkrete Faktoren, die bei der Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen sind, sind die Verminderung physikalischer Belastungen wie Vibrationen, Lärm, Hitze, Kälte, Luftverschmutzung, der Abbau physischer Arbeitsanforderungen wie eingeschränkte Arbeitshaltung, statische Muskelarbeit, Arbeiten über Kopf, Manipulation schwerer Lasten, monotone und repetitive Arbeit und Spitzenbelastungen. Diese kombinierten Belastungen kommen sehr häufig an weniger „qualifizierten“ Frauenarbeitsplätzen (z.B. Pflege-, Reinigungs- und Großküchenarbeit) vor.

Durch die im Alter zunehmende eingeschränkte Beweglichkeit und verminderte Elastizität von Sehnen und Bändern sollten Arbeiten mit angehobenen Armen, verdrehter Wirbelsäule vermieden werden und z.B. die Maschinenausrüstung an individuelle Körpermaße angepasst, die Positionierung von Gegenständen, Kontrollgeräten, Bildschirmen so angeordnet werden, dass ein verlängertes Verbiegen der Körperhaltung, Vorbeugen und Bücken, minimiert wird.

Folgende Fragen könnten im Rahmen der betrieblichen Evaluierung gestellt und beantwortet werden:

- + Gibt es eine Altersstrukturanalyse („Alterslandkarten“)?
- + Hat der Betrieb ein Leitbild, Grundsätze und Werte, die den langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit und des Know - Hows der (insbesondere älteren) MitarbeiterInnen beinhalten?
- + Wie werden diese in der täglichen Praxis umgesetzt?
- + Welche Maßnahmen gibt es um eine positive Einstellung der Führungskräfte gegenüber älteren Beschäftigten zu fördern? z.B. bei Weiterbildungsmaßnahmen, Stellenausschreibungen
- + Gibt es Workshops, Gesundheitszirkel zum Thema „Ältere Beschäftigte“?
- + Sind auch ältere Beschäftigte bei Maßnahmen der Organisationsentwicklung oder der betrieblichen Gesundheitsförderung aktiv beteiligt?
- + Wie schaut die altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung aus z.B. hinsichtlich Beleuchtung, Ergonomie, Heben und Tragen, Soft-Ware-Gestaltung, Information und Unterweisung, Zeitdruck-Abbau, Autonomieerweiterung, Teamentwicklung?
- + Gibt es Möglichkeiten der Job Rotation?
- + Ist ein möglicher Tätigkeitswechsel mit ausreichender Qualifizierung verbunden?
- + Gibt es einen gesunden „Altersmix“ bei Arbeitsgruppen, Projekten?
- + Welche Maßnahmen werden gegen „innere Kündigung“ getroffen?
- + Wie wird das Wissen und die Erfahrung (der Älteren) bewahrt und weitergegeben? Z.B. in Mentoring-Projekten, Teamarbeit.

Die zunehmende Sehschwäche und Abnahme der Sehschärfe im Alter kann durch Bereitstellung von mehr Beleuchtung für Beschäftigte und durch Vergrößerung der Schrift und Symbole auf Monitoren und Sichtgeräten kompensiert werden.

Zur Vermeidung von psychosozialen Belastungen in der Arbeitswelt ist zu berücksichtigen, dass auch und insbesondere Ältere Anerkennung und Respekt benötigen. Dies deshalb, weil Faktoren, die jüngere Beschäftigte bloß behindern, bei Älteren zu einer echten psychischen Bedrohung werden können. Diese Faktoren können sein: Unklarheit und Konfusion von Rollen, Beaufsichtigung und Einmischung in die Arbeit, Angst vor Versagen und Fehlern, Mangel an Freiheitsgraden, gefordertes erhöhtes Arbeitstempo, Mangel an Möglichkeiten, auf die Arbeit Einfluss zu nehmen, Mangel an Ausbildung und Professionalität, Mangel an Anerkennung und Respekt. Eine gute Arbeitsorganisation ermöglicht den Beschäftigten, ihre Arbeit hinsichtlich Arbeitsaufgabe, Arbeitsmethode und Arbeitsgeschwindigkeit selbst zu gestalten. Nach anstrengenden Arbeiten sollten Pausen eingehalten werden. Ein zu hohes Arbeitstempo und zu enge Arbeitsanweisungen sollten gerade bei Älteren vermieden und das Motto, „lieber genauer als schnell“ gewürdigt werden.

ZUSAMMENFASSUNG DER MÖGLICHEN BETRIEBLICHEN MAßNAHMEN

Allgemein können Betriebe zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/innen mit folgenden Maßnahmen beitragen:

- + Veränderung der Einstellung und des Verhaltens der Führungskräfte durch Führungskräfte – Schulungen
- + Arbeit grundsätzlich altersverträglich gestalten
- + Klima der Anerkennung und Respekt für Jung – Mittel – Alt fördern
- + „gesunde Mischung“ bei Teamarbeit anstreben
- + Organisation der Arbeit nach individuellen Ressourcen
- + Strukturen und „Räume“ für eine offene Kommunikation schaffen
- + Arbeit physisch erleichtern durch technische Hilfsmittel
- + Ergonomische Gestaltung (z.B. Anpassung der Arbeitsplätze an den individuellen Aktionsradius z.B. des Schulter- und Hüftgelenkes, verstärkte Arbeitsplatzbeleuchtung, Reduktion von Hitze- oder Kältearbeitsplätzen)
- + effiziente Erholungsmöglichkeiten durch ausreichende Pausen in der Arbeitszeit und/oder Arbeitszeitreduktion
- + Altersgerechte Trainings- und Qualifizierungsmöglichkeiten anbieten
- + psychosozial und psychomental verträgliche Arbeitsplanung
- + individuelle Karriereplanung
- + betriebliche Gesundheitsförderungsprogramme

**FAZIT: Stärken und Schwächen aller Altersgruppen erkennen
und darauf durch kreative und flexible Arbeitsgestaltungsmaßnahmen reagieren!**

MATERIALIEN UND LITERATUR

Doralt, W. : EU Kodex, EU-Arbeitsrecht, 3. Auflage, Verlag Orac Wien; 2002.

Adametz, W., Hutterer W.: Aushangpflichtige Gesetze, ÖGB Verlag, Februar 2002

Illmarinen, J. & Tempel, J. : Arbeitsfähigkeit 1010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?. VSA Vlg., 2001

Betriebliche Gesundheitsförderung und alter(n)sgerechtes Arbeiten

Elfriede Kiesewetter

ZIELE DER BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSFÖRDERUNG (BGF)

BGF umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. (Definition nach der Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung, 1997).

Die Betriebliche Gesundheitsförderung und ihre Maßnahmen können jedoch nicht unabhängig von den gesellschaftlichen Geschehnissen und Wandlungsprozessen gesehen werden. Sie muss sich stets auf neue Begebenheiten einstellen und ist demnach selbst einem andauernden Wandel unterworfen.

Es handelt sich dabei um folgende Rahmenbedingungen, die die Arbeitswelt maßgeblich beeinflussen: Globalisierung, Arbeitslosigkeit, Downsizing (Personalabbau), wachsender Anteil von ArbeitnehmerInnen in Klein- und Mittelbetrieben (KMU) und nicht zuletzt die älter werdende Belegschaft setzen einen Umdenkprozess sowohl in der Personal- als auch Organisationsentwicklung voraus, der durch Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) unterstützt werden soll.

Dieses Umdenken betrifft nicht nur die Betriebe, sondern die Gesellschaft als ganzes, denn der Faktor Alter wird in Zukunft noch an Bedeutung zunehmen (Andres, 2004:4). In diesem Zusammenhang wird immer öfter von einem „Demographischen Erdbeben“ (agequake) (Blumberger, 2004:13) gesprochen.

POTENZIALE DER BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Der Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung ist unumstritten. So hat beispielsweise eine kürzlich erschienene IBE-Studie den Nutzen von Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung erhoben. Dabei wurden 20 ExpertInnen um Auskunft gebeten.

ZUSAMMENFASSUNG

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle gemeinsamen Aktivitäten von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Es werden Ziele der BGF vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse dargestellt.

Die Potenziale der betrieblichen Gesundheitsförderung sind unumstritten. Erfahrungswerte in Bezug auf die Altersdimension sind jedoch sehr gering, da der Partizipationsgedanke (Beteiligung aller MitarbeiterInnen) – neben anderen Prinzipien – bei der Durchführung von BGF-Projekten bislang im Vordergrund stand.

Aufgrund dieser Defizite widmet sich das Europäische Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) in seiner 5. Initiative (Healthy work in an ageing Europe) der Thematik Alter(n) und Arbeit. Die Leitung dieser Initiative ist bei der ÖÖGKK angesiedelt. Basierend auf einer breit angelegten Datenrecherche werden nationale Statusberichte und ein Europäischer Gesundheitsbericht verfasst. In einem resümierenden Ausblick werden jene Stationen eines BGF-Projektes behandelt, die eine Beachtung bzw. Integration der Altersdimension erlauben und sinnvoll erscheinen lassen.

Ökonomischer Nutzen	Ökonomisch-humanitärer Nutzen	Humanitärer Nutzen
Krankenstände minimieren	Größere Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen	Größere MitarbeiterInnen-zufriedenheit
Wettbewerbsvorteile auf Grunde des demographischen Wandels	Attraktivität des Betriebsrates für ArbeitnehmerInnen	Gesundheitsbewusstsein schaffen
Geringere Fluktuation	Know-how der Älteren, Lang erfahrenen wird genutzt	Verlängerung der Lebensarbeitszeit
Minimierung von Nicht-Leistungslöhnen	Bessere Identifikation mit dem Unternehmen	Aufbau von Sinnfindung und Gesundheit in der Arbeitswelt
Mitarbeiterzufriedenheit = Kundenzufriedenheit	Besseres Arbeitsklima	Vermeidung „innerer Pensionierung“
	Größere Motivation	
	Verantwortung für die MitarbeiterInnen wird ausgedrückt	

Tabelle 1: Nutzen von BGF

Von Seiten des IBE wurden die Aussagen der ExpertInnen nach den Gesichtspunkten „Ökonomischer Nutzen“, „Humanitärer Nutzen“ und „Ökonomisch-humanitärer Nutzen“ zusammengefasst.

All diese Vorteile von BGF betreffen in erster Linie die Belegschaft als Ganzes, demnach Jung und Alt. Potenziale der BGF – insbesondere für ältere ArbeitnehmerInnen – sehen die ExpertInnen unter ökonomischen Gesichtspunkten in einer Reduktion der Krankenstände sowie in Wettbewerbsvorteilen jener Unternehmen, die sich auf den demographischen Wandel einstellen und gezielt in diese Richtung agieren.

In humanitärer Hinsicht, stellt sich durch BGF vor allem eine allgemeine Zufriedenheit bei den MitarbeiterInnen ein. Mittels BGF soll die Pension nicht schon im Beruf ausgelebt und erlebt werden („innere Pensionierung“).

Vorteile für den Betrieb und für den/die MitarbeiterIn sehen die ExpertInnen vor allem in der Nutzung der Erfahrung älterer ArbeitnehmerInnen. Förderung und Nutzung des erworbenen Know-hows älterer ArbeitnehmerInnen stellen nicht zuletzt für den/die Betroffene/n selbst eine Wertsteigerung seiner/ihrer Arbeit dar.

ERFAHRUNGSWERTE AUS DER BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSFÖRDERUNG

BGF hätte geholfen

Das Hauptaugenmerk der IBE Studie lag auf der Untersuchung von I/BU-PensionistInnen. Im Rahmen dieser Studie (qualitativer Teil, n = 20) wurden die I/BU-PensionistInnen unter anderem nach konkreten arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen gefragt. Aus der Tabelle 2 ist ersichtlich, dass nur bei wenigen Befragten derartige Maßnahmen gesetzt wurden, diese jedoch durchaus geholfen hätten.

Am häufigsten nannten die Befragten, dass ihnen eine Auseinandersetzung mit ihrer Leistungsfähigkeit und die danach ausgerichtete Anpassung des Arbeitsplatzes geholfen hätte, weiterhin einer beruflichen Tätigkeit nachzugehen (11 Nennungen). Ein anderer, nicht so belasteter Arbeitsplatz im bisherigen Betrieb hätte 10 der befragten Personen geholfen und weitere 10 geben an, dass ihnen eine Umschulung auf einen anderen Beruf geholfen hätte, die berufliche Tätigkeit weiterhin auszuüben. Häufigere Pausen, sowie die Begrenzung der Ausübung der besonders belastenden Tätigkeit auf einen bestimmten Zeitraum wäre jeweils für 8 Personen eine Hilfe gewesen (vgl. Blumberger, 2004:208).

	Wurde gesetzt	Wurde nicht gesetzt	Hätte geholfen	Hätte nicht geholfen
Technische Hilfen (z.B. Hebekran)	1	19	5	13
Gesundheitsförderliche Gestaltung des Arbeitsplatzes (Ergonomie)	0	20	6	13
Ausübung der besonders belastenden Tätigkeiten nur für einen begrenzten Zeitraum	2	18	8	10
Abwechslungsreiche Tätigkeit	0	20	4	16
Häufigere Pausen	4	17	8	8
Reduzierung der Arbeitszeit (Teilzeit)	3	17	8	9
Ein anderer, nicht belastender Arbeitsplatz im bisherigen Betrieb (andere Tätigkeit)	2	18	10	8
Hat sich der Betrieb mit ihrer Leistungsfähigkeit auseinander gesetzt und versucht, einen entsprechenden Arbeitsplatz zu finden	4	16	11	5
Betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten, um eine andere Tätigkeit auszuüben	1	19	6	13
Umschulung auf einen anderen Beruf	0	20	10	10

Tabelle 2

Work & Health

Mit der 5. Initiative möchte das Europäische Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) auf den erwarteten demographischen Wandel reagieren.

Im Rahmen dieser Initiative „Healthy Work in an ageing Europe“ soll ein Überblick über Maßnahmen zum Thema „Alter und Arbeit“ innerhalb der EU zusammengetragen werden. Dabei werden folgende große Ziele in Angriff genommen:

Grundlage bildet eine Beschreibung über Politiken, Strategien und Programme zum Thema „Gesunde Arbeit in einem alternden Europa“. Basierend auf dieser Recherche sollen zum einen nationale Statusberichte (inklusive Europäischer Zusammenfassung) und zum anderen ein Europäischer Gesundheitsbericht erstellt werden. Ein zusätzliches Vorhaben besteht in der Gründung einer Working Party, die den Namen „Work & Health“ tragen soll.

Projektdaten: Die Leitung des gesamten Projektes (5. Initiative) hat Mag.DDr. Meggeneder von der OÖGKK

+ Zeitplan: Vertragsabschluss: Mai 2004, Projektende: 2006

+ TeilnehmerInnen: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Island, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Großbritannien, Rumänien, Schweden, Spanien, Tschechische Republik und Ungarn.

Arbeitsprogramme:

+ Nationale Statusberichte (Verantwortlichkeit liegt bei den teilnehmenden Ländern); Erstellung eines Musterberichts und Europäische Zusammenfassung bei der OÖGKK

+ Die Verantwortlichkeit über die Erstellung eines Europäischen Gesundheitsberichtes sowie über die Einrichtung der Working Party („Work & Health“) liegt bei der GKK

Die nationalen Statusberichte enthalten: Rahmenbedingungen/Voraussetzung (gesetzliche Grundlagen: ASVG, GSVG, ArbeitnehmerInnenschutz, Gesundheitsförderungsgesetz, GfG.), politische Grundlagen (z.B.

Zuständigkeiten der Ministerien), Informationen über AkteurInnen wie Interessensvertretungen (z. B. AK, WKÖ, ÖGB, IV), private/kommerzielle DienstleisterInnen (IBG) und Forschungseinrichtungen (Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA). Ebenso enthalten sind Nationale Programme (z. B. AEIOU) und Projekte, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

Österreichische Projekte: Industrie

voestalpine AG Linz (unter Mitwirkung Karazman)

Der international tätige Herstellungs- und Verarbeitungskonzern für Stahlprodukte beschäftigt mehr als 22.000 MitarbeiterInnen, davon rund 14.000 in Österreich. Das Projekt LIFE hat die Umgestaltung der gesamten Arbeitswelt im Konzern zum Ziel: Nicht der/die Mitarbeiter/in soll veranlasst sein sich an die Arbeitssituation anzupassen, sondern umgekehrt.

„Formel 33 – Weiterbildung für alle Mitarbeiter“ bietet die Möglichkeit, zwei Prozent der jährlichen Arbeitszeit, das sind 33 Stunden, für Aus- und Weiterbildung zu nutzen.

„Karrierechancen auch für Ältere“ will die Barrieren gegen die Ausgrenzung älterer MitarbeiterInnen aus der internen Karriereplanung beseitigen helfen.

Der Schwerpunkt „Gesundheit und Ergonomie“ regt Gesundheitsvorsorge und ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze an.

Es wird an einer Verringerung der Nachtschichtarbeit bzw. der Änderung des Schichtrhythmus für Ältere gearbeitet. Die Krankenstandsquote konnte durch die ergriffenen Maßnahmen – trotz steigendem Durchschnittsalter der Beschäftigten – bereits deutlich gesenkt werden.

Exkurs: Theoretischer Hintergrund: Zwei Konzepte spiegeln sich in diesem Zusammenhang wider: „Lebenslange Qualifizierung“ und „Lebenslanges Lernen“.

Berücksichtigung von altersspezifischer Lernfähigkeit (Lerntempo, Praxis und Berufserfahrung) (Barkholdt et.al., 1995:433)

Statt „Anpassungsqualifizierung, Lernen als Mittel der Laufbahngestaltung“ (Frerichs/Naegele, 1996:230) und somit Ansporn und mehr Zufriedenheit der älteren ArbeitnehmerInnen.

Damit wird die „Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaft“ (Wachtler et. al., 1997) betont.

Agrolinz Melamin (vor allem Reduzierung der Schichtarbeit)

Das Chemieunternehmen Agrolinz Melamin ist eine Tochter der Österreichischen Mineralölverwaltung (OMV) mit rund 1.000 MitarbeiterInnen. Die Sanierung des Betriebes mit Stellenkürzungen und Aufnahmestopp führte zu einem Anstieg des Altersdurchschnitts der Belegschaft.

Ein neues Schichtarbeits-Modell senkte die wöchentlichen Arbeitszeit von 38 auf 34,4 Stunden in fünf Schichtgruppen. Der Anteil der Nachtschichten wurde von acht auf sechs reduziert, die Freischichten dauern nun 3-4 Tage. Jede fünfte Woche wird eine Schicht ausschließlich für strategische Information und Gesundheitstraining genutzt.

Die Neuerung verlangte die Schaffung von 50 bis 80 Arbeitsplätzen, die durch einen teilweisen Lohnverzicht der Belegschaft ermöglicht wurde. Der neue Schichtplan wurde am 1.10.2001 eingeführt.

SCA (Schwedische Zellulose AG) Laakirchen

Die Papierfabrik Laakirchen beschäftigt 500 ArbeitnehmerInnen, zwei Drittel davon im Schichtbetrieb bei hoher Automatisierung. Gemeinsam mit dem Betriebsrat wurde die Maßnahme „Streichung der Einbringschicht für

Mitarbeiter ab 50 Jahren“ umgesetzt. Einbringsschichten sind Arbeitszeiten außerhalb des normalen Schichtkalenders, um die Wochenarbeitszeit von 39 Stunden zu erreichen. Die Streichung der o.a. „Einbringsschicht“ bei vollem Lohnausgleich bedeutet die Verringerung der Wochenarbeitszeit auf 34 Stunden.

Der Nutzen für den Betrieb liegt in besserer Arbeitsbewältigung, höherer Produktivität und längerer Berufstätigkeit der MitarbeiterInnen. Die Maßnahme wurde naturgemäß von den Betroffenen äußerst positiv aufgenommen.

Magna Steyr

Im Juli 2003 hat die Unternehmensleitung der Automobil-Zulieferfirma Magna Steyr zusammen mit der Personalvertretung beschlossen, auf die bestehenden und zu erwartenden Probleme älterer ArbeitnehmerInnen im Betrieb zu reagieren.

Dazu wurde die AG „Ältere Arbeitnehmer“ ins Leben gerufen, deren erklärtes Ziel es ist, „Kulturwandel im Hinblick auf ältere ArbeitnehmerInnen herbeizuführen, um ArbeitnehmerInnen länger motiviert in Beschäftigung zu halten und gleichzeitig ArbeitnehmerInnen, wo dies aus physischen oder psychologischen Gründen erforderlich ist, einen flexiblen Ausstieg aus dem Arbeitsleben zu ermöglichen.“ Die Aufgaben wurden auf vier Arbeitsgruppen aufgeteilt:

AG 1 untersucht die Gründe für Erkrankungen und beschäftigt sich mit der Schaffung von geeigneten Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen, auf denen prospektiv auch junge ArbeitnehmerInnen eingeschult werden sollen.

AG 2: beschäftigt sich mit dem Thema Gesundheit/Arbeitnehmerschutz: Prävention, Vorbildwirkung, Schutzausrüstung und Handhabung.

AG 3 ist mit dem Wandel in der Unternehmenskultur durch Information und Kommunikation befasst. Schulungen und Ausbildungen, von denen alle Beschäftigten profitieren, sollen zwischen den Generationen vermitteln und ein Verständnis für die jeweils andere Altersgruppe herbeiführen.

AG 4 will alternative Lebensarbeitszeitmodelle ausarbeiten, wofür die Zusammenarbeit mit Politik und Arbeitnehmervertretung gesucht wird.

Österreichische Projekte: Handel

Lebensmitteleinzel- und Großhandelskette ADEG

Die ADEG-Gruppe, mehrheitlich im Besitz der deutschen EDEKA, ist in Österreich mit 1000 Filialen und 7500 MitarbeiterInnen tätig.

Am 22.5.2002 wurde in Bergheim bei Salzburg ein Supermarkt eröffnet, der den Bedürfnissen der älteren Bevölkerung angepasst sein sollte und deshalb nur MitarbeiterInnen über 50 Jahre beschäftigt. Eine KundInnenbefragung gab den Anstoß für diese Idee „50+“. Ein weiterer „50+“ Markt ist in Wien eröffnet worden, einer in der Steiermark befindet sich in Planung. Das Personal rekrutiert sich ausschließlich aus Langzeitarbeitslosen. Spezielle Maßnahmen für ältere ArbeitnehmerInnen beschränken sich derzeit auf Schulungen zum richtigen Heben und Tragen.

Österreichische Projekte: Sozialdienste

Wiener Krankenanstaltenverbund

Der Wiener Krankenanstaltenverbund (KAV) ist mit mehr als 30.000 Bediensteten eine der größten Einrichtungen des Gesundheitswesens in Europa. Von den 13.000 MitarbeiterInnen in der Pflege erreicht wegen der überdurchschnittlichen Anforderungen nur etwa 1 Prozent das reguläre Pensionsalter. Von 1999 bis 2000 wur-

den deshalb von einem Team von KAV- und IBG-Österreich-ExpertInnen in Phase I des Projektes „Horizontale Karriere – alternsgerechte Karrieremodelle“ (Meisterhafte Pflegekunst) Basismodule für ein neues Karrieremodell entwickelt, das Abwanderung und vorzeitigem Ausstieg aus dem Pflegeberuf entgegenwirken soll. Bei diesem Modell können erfahrene und somit ältere Pflegenden stärker ihre Kompetenzen einbringen und damit neue Herausforderung und Motivation erleben. Vorgesehen war die Schaffung einer echten neuen Karrierestufe zwischen Pflege und Stationsleitung, die sich sowohl in der Stellenbeschreibung als auch in der Besoldung niederschlägt. Aus damaliger Sicht sollten Personalentwicklung und innerbetriebliche Fortbildung auf den Stationen stärker unter der Leitung der FachexpertInnen in Pflegefragen stattfinden.

Die Projektpilotierung wurde im November 2003 erfolgreich abgeschlossen (Mitarbeiterzufriedenheit, Qualität der Arbeit, Kompetenzentwicklung) und mit dem Personalmanagement akkordiert. Die Implementierung steht nach Entspannung der schwierigen Personalsituation im KAV bevor. Im Mai 2004 erhielt das Projekt den Nestor-Würdigungspreis (<http://www.reifepreuefung.at/gewinner.html>) des BMSG

Österreichische Projekte: Dienstleistungen

Bankhaus Girocredit

Die Bank entstand aus der Fusionierung von Österreichisches Credit Institut, Girozentrale und Bank der österreichischen Sparkassen AG als Spitzeninstitut der Sparkassen. Die Bank beschäftigte rund 2000 MitarbeiterInnen in einem österreichweiten Firmennetzwerk. Während des „Productive Ageing“ – Projekts wechselte die Bank zweimal den Besitzer. Zuerst wurde sie von der Bank Austria erworben und das Programm wurde ausgeweitet, dann mit der Erste österreichische Spar-Casse – Bank AG zur Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG fusioniert und das Programm wurde ausgesetzt. Trotzdem kann es von der Ausgangslage und den bis zu seiner Aussetzung gezeitigten Ergebnissen her als beispielhaftes Projekt hier angeführt werden. So war bei Beginn des Projekts die Hälfte aller Mitarbeiter über 40 Jahre alt und unterlag einem erweiterten Kündigungsschutz. Der Wunsch nach Frühpensionierung und eine allgemeine Demotivation ließen sich bei MitarbeiterInnen über 50 Jahre feststellen. Eine Untersuchung der Bildungsausgaben ergab, dass 95 Prozent der Ausgaben in die Gruppe der bis 40-jährigen, die einen Anteil von 55 Prozent am Personalstand ausmachten, investiert wurden.

Ein vom „Institut für betriebliche Gesundheitsförderung (IBG)“ entwickeltes Programm für MitarbeiterInnen ab 40 Jahren setzte auf den Ebenen Unternehmenskultur (Bewusstseinswandel der Führung, Sinnfindung und altersgerechte Umgestaltung der Arbeitsplätze), Coaching von Führungskräften und MitarbeiterInnen (für Führungskräfte bei altersbedingten Problemstellungen und für MitarbeiterInnen bei individuellen Krisensituationen) und Ergonomie-Maßnahmen (Gleit-Pensions-Modell, Gesundheitszirkel, Gesundheitsförderung durch Betriebsarzt, Fitness- und Ernährungsberatung) an. Hohe Wertschätzung und Begeisterung für das Unternehmen waren u.a. das Ergebnis der Evaluation.

BGF Projekte in Oberösterreich

Die Projekte orientieren sich an den Leitlinien der Luxemburger Deklaration aus dem Jahre 1997, das heißt im Konkreten an den Prinzipien der Partizipation, Integration, Projektmanagement, Ganzheitlichkeit. Vorrangiges Ziel der OÖGKK ist es, die Prinzipien der Luxemburger Deklaration in den Vordergrund zu stellen. Demnach handelt es sich um keine isolierten Projekte für ältere ArbeitnehmerInnen. Der/die ArbeitnehmerIn im Setting Betrieb steht im Vordergrund. Da es keine expliziten Zielgruppen gibt, sondern alle ArbeitnehmerInnen im Betrieb angesprochen werden sollen, können von Seiten der OÖGKK nur in geringem Maß Aussagen in Bezug auf ältere ArbeitnehmerInnen getätigt werden.

BGF durch die OÖGK

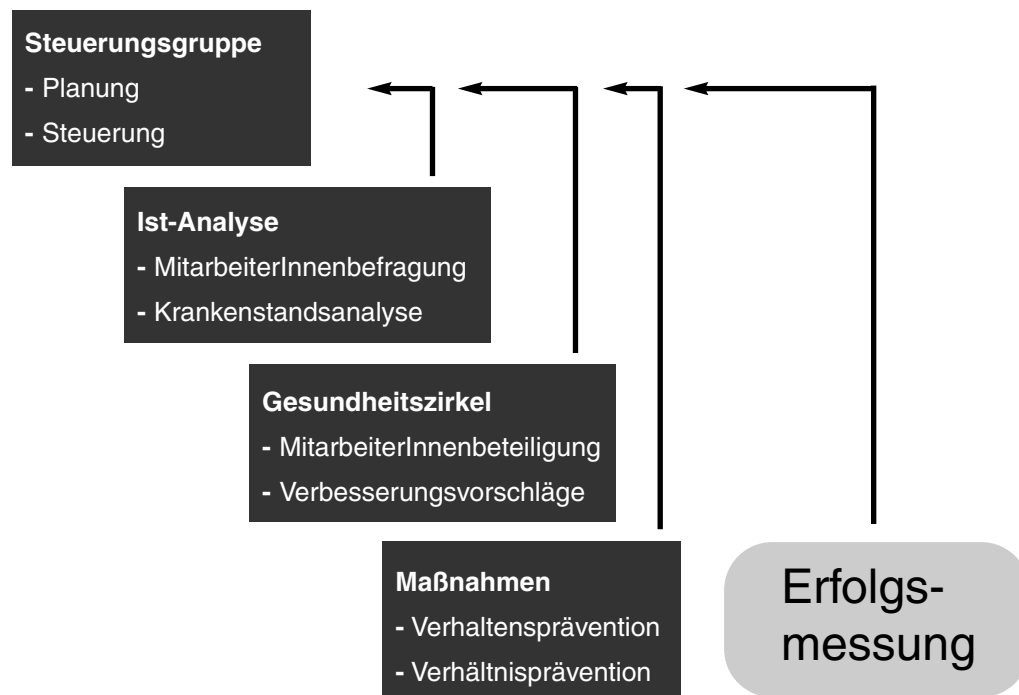
Die Ist-Analyse wird – sofern es die Betriebsgröße erlaubt – mittels einer standardisierten Befragung (SALSA, Salutgenetische Subjektive Arbeitsanalyse, Rimann,M./Udris,I) aller ArbeitnehmerInnen eines Betriebes durchgeführt. Dabei werden in erster Linie folgenden Dimensionen berücksichtigt: Arbeitsbelastung, Aufgabencharakteristika, organisationale und soziale Ressourcen und subjektive Gesundheitseinschätzung. Weiters kommt eine Krankenstandsanalyse zur Anwendung.

Diese Analyseergebnisse werden gesammelt, um Vergleichswerte (Benchmarking) für weitere Untersuchungen zu generieren. Aus dem Blickwinkel „Alter“ stellen sich die Daten folgendermaßen dar: Die Gesundheitsbefragungen berücksichtigen zwar die Altersdimension, einer nachträglichen Recherche zufolge, bestehen jedoch kaum signifikante altersbedingte Unterschiede. Eine Ausnahme besteht beispielsweise darin, dass ältere ArbeitnehmerInnen Lärm als größere Belastung empfinden; weiters haben sie ganzheitlichere Arbeitsaufgaben zu erfüllen.

Des weiteren muss einschränkend angemerkt werden, dass bis zum jetzigen Zeitpunkt (Stand April 2004) erst eine Abschlussbefragung (Evaluierung) durchgeführt werden konnte (Steyrermühl). Diese hat jedoch keine Rückschlüsse auf altersbedingte Unterschiede erlaubt. Da die Fallzahl der älteren ArbeitnehmerInnen zu gering ist, können keine gesicherten Aussagen getroffen werden.

RESÜMEE & AUSBLICK

Neben der vorgestellten Ist-Analyse, wird nun der Ablauf eines BGF-Projektes der OÖGKK vorgestellt und anschließend jene Bereiche erläutert, in denen die Altersdimension berücksichtigt werden kann.



Ablauf eines BGF-Projektes

Bei all diesen Punkten können spezielle Gruppen von ArbeitnehmerInnen – insbesondere ältere ArbeitnehmerInnen – berücksichtigt werden. Ein Reagieren von Seiten der OÖGKK ist sicherlich notwendig, da – wie schon zu Beginn erläutert – der Faktor Alter in Zukunft noch an Bedeutung zunehmen wird („Baby-Boom-Generation kommt in die Jahre“ (Blumberger, 2004:14)).

„Länger arbeiten aber altersgerecht“ kann zunächst in die Ist-Analyse integriert werden. Die Berücksichti-

gung sowohl des Gender- als auch des Alters-Aspektes in der Ist-Analyse befindet sich gerade in Ausarbeitung.

Weiters kann im Rahmen der Steuerungsgruppe, wie auch in den Gesundheitszirkeln gezielt auf spezielle Belegschaftsgruppen Rücksicht genommen werden. Beispielsweise kann darauf geachtet werden, dass in den Gesundheitszirkeln u. a. ältere ArbeitnehmerInnen involviert werden, um dort ihre Interessen zu vertreten.

Zu Beginn eines Projektes – vor allem im Zuge der Steuerungsgruppe – können / sollten Unternehmen zum Thema „altersgerechtes Arbeiten“ aufgeklärt werden. Aufklären vor allem darüber, welche Potenziale in älteren ArbeitnehmerInnen schlummern, die innerbetrieblich meist brach liegen.

Diesbezügliche Informationen müssten sich zum einen auch auf die Lernfähigkeit und Leistungsvorteile älterer ArbeitnehmerInnen beziehen und zum anderen den Nutzen für Betrieb und MitarbeiterIn aufzeigen.

Damit könnten gesundheitsfördernde Maßnahmen auch gezielt auf ältere ArbeitnehmerInnen abgestimmt werden. Somit könnte das prognostizierte „demographische Erdbeben“ zumindest innerbetrieblich abgeschwächt und für alle Beteiligten angenehmer gestaltet werden.

MATERIALIEN UND LITERATUR

Andres, Gerd: Tagungsbericht „Qualifikation – Wettbewerbsfaktor für Unternehmen und Gesellschaft“, Tagung am 20.03.2004 in Berlin. Wuppertaler Kreis e.V. – Bundesverband betrieblicher Weiterbildung. <http://www.wkr-ev.de/qualifikation2004/>

Blumberger, Walter et.al.: Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit. Eine Analyse präventiver, begleitender, akuter und nachsorgender Strategien und Interventionen zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen in Österreich. IBE. Linz, 02.2004. www.ibe.co.at

Rimann, Martin / Udris, Ivars. Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In: Strohm, Oliver/Ulich, Eberhard (Hg.). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Zürich, 1997.

Barkholdt, Corinna et al.: Altersübergreifende Qualifizierung - Eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer, in: MittAB, H. 3, 1995, S. 425-436

Frerichs, Frerich / Naegele, Gerhard: Schlußfolgerungen und Empfehlungen für die verbesserte Integration älterer Arbeitnehmer im Betrieb, in: Frerich Frerichs (Hg.) Älterer Arbeitnehmer im Demographischen Wandel - Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien, Münster, 1996, S. 220-235

Wachtler, Günther / Franzke, Heike / Balcke, Jörg: Die Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaften. Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung Bonn, 1997

Fragen an die Referenten

zum Vortrag von Elfriede Kieseewetter

Gibt es auch eine BGF light, das heißt eine BGF, bei der nicht immer das ganze Programm durchgezogen wird ?

Nein, das Programm ist so aufgebaut, dass zur erfolgreichen Durchführung alle Schritte notwendig sind. Es wird auch bereits in kleineren KMUs durchgeführt, wobei aber überbetriebliche Lösungen notwendig sind bzw. wären, um Klein- und Kleinstbetriebe zu erfassen. Die Nachfrage nach der BGF steigt ständig (2 Betriebe pro Tag melden sich bei der OÖGKK), aus diesem Grund kommt es auch zu einer Vernetzung der Anbieter von BGF, da die Kapazität der OÖGKK allein nicht mehr ausreicht.

DISKUSSIONSBEITRÄGE DER TEILNEHMER

„Es fehlt die Verankerung des Alterswertes in unserer juvenilen Gesellschaft. Bezüglich ältere Arbeitnehmer ist man noch zu sehr auf die Probleme (z.B. Krankenstände) fixiert, man beachtet aber zu wenig diejenigen, die tagtäglich zur Arbeit kommen. Dadurch könnte man die Stärken des Unternehmens hinterfragen. Gesunde können darüber bessere Informationen geben. Ein erster Schritt in die richtige Richtung ist die Wahrnehmung der Individualität der Belegschaft.“

„Es ist erfreulich, wie viele Aktivitäten es zu dieser Thematik bereits gibt, allerdings liegt eine gewisse Problematik in deren allgemeiner Zersplitterung. Dadurch kommt man zu keinem gemeinsamen Programm für ältere Arbeitskräfte. Die ministerielle Aufteilung lässt so eine Koordination

auch schwer zu. Es fragt sich, wenn in Oberösterreich die GKK das Projekt BGF durchführen kann, warum funktioniert das nicht in den anderen GKK in Österreich auch.“

„90 Prozent der altersgerechten Maßnahmen sind noch nicht umgesetzt. Als ganz besonders belastender Arbeitsbereich sind die neuen Dienstleistungen beispielsweise im Pflegebereich (Poolschwester) anzusehen, wo es sowohl zu körperlicher als auch psychischer Belastung kommt.“

„KMUs in Österreich sind an der Verbindung von Arbeitsschutz mit BGF sehr interessiert (Beispiel: Gesundheitsplattform NÖ). Wichtig ist aber die gemeinsame Koordination (Beispiel: ambulante Dienste).“

Block 3

Wandel der Arbeitsorganisation als Schlüssel

Dr. Frank Boos (Unternehmensberatung Neuwaldegg)

Jahrgang 1953, Erlangen, Deutschland;
1981 Promotion an der Wirtschaftsuniversität Wien;
Geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg, Mitglied der Forschergruppe Neuwaldegg, Mitglied der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Gruppenpädagogik (ÖGGO);
Tätigkeitsschwerpunkte: Strategie- und Organisationsberatung, Gestaltung von Veränderungsprozessen (Changemanagement), Reorganisation und Weiterentwicklung von Personalbereichen, Projektmanagement und Projektbegleitung, Familienunternehmen (Übergabe, Weiterentwicklung,...etc.), Teamentwicklung und Großgruppenveranstaltungen, Ausbildung von internen und externen Beratern;
Veröffentlichung zahlreicher Publikationen (siehe Internet: www.neuwaldegg.at).



Univ. Doz. Dr. Johannes Gärtner (XIMES Ges.m.b.H. Unternehmensberatung)

Jahrgang 1962;
Studium der Informatik an der Universität Linz, Doktoratsstudium an der TU Wien, 2001 Habilitation;
Gesellschafter und Geschäftsführer der XIMES GmbH, Wien (vormals ARBEITSZEITLABOR Management Consulting & Research GmbH);
Geschäftsführer der XIMES GmbH, Dortmund, Geschäftsführer der XIMES Ltd., London; Durchführung von Beratungs- und Softwareprojekten;
Forschungsinteressen: Software in der Unternehmensberatung, Computerunterstützte Arbeitszeitgestaltung & Entgeltgestaltung, Softwareengineering & Partizipatives SW-Design, Projektdesign & Projektmanagement, Visualisierung, Scheduling.



Prof. Dr. Rudolf Müller (PVA)

Jahrgang 1949, Wien;
Nach dem Medizinstudium Ausbildung zum Arzt für Allgemeinmedizin und zum Facharzt für Innere Medizin;
Management-Lehrgang für ärztliche Führungskräfte;
1. Februar 1988 Eintritt in den chefärztlichen Dienst d. PVAng.;
1. Jänner 1989 Bestellung zum ständigen Stellvertreter des Leitenden Arztes der PVAng.;
1. Dezember 1991 Bestellung zum Leitenden Arzt d. PVAng.;
1. Jänner 2003 Bestellung zum Leitenden Arzt der Pensionsversicherungsanstalt.



Es ist nie zu spät für ein glückliches Berufsleben. Arbeit mit älteren Führungskräften

Dr. Frank Boos

Der Titel dieses Beitrages wandelt ein Zitat von Milton Ericson ab: „Es ist nie zu spät für eine glückliche Kindheit.“ Ericson wollte damit zum Ausdruck bringen, dass man auch im hohen Alter an seiner Kindheit arbeiten kann, dass das Bild der (eigenen) Vergangenheit verändert werden kann. Ähnlich erlebten auch wir, dass Führungskräfte in diesem Programm begannen, ihr Verhältnis zum Unternehmen und ihre Einstellung zu ihrem Berufsleben anders zu betrachten.

Ausgangssituation und Perspektiven

Die wachsende Bedeutung älterer ArbeitnehmerInnen ist anhand der Entwicklung der Erwerbsbevölkerung und von deren Altersstruktur her klar ersichtlich. Die Zahl der älteren Bürger steigt an, die der Jüngeren schrumpft. Dies wird in wenigen Jahren massive Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und auf die Arbeitssituation in Unternehmen haben.

Ältere MitarbeiterInnen spielen in Zukunft eine immer wichtigere Rolle. In den USA zeichnet sich bereits ab, in welche Richtung der Trend geht. Während die Hälfte aller EU-Bürger über 55 Jahre eine Pension bezieht, steht jeder zweite Amerikaner zwischen 60 und 65 Jahren noch im Berufsleben, bei den 65- bis 70-jährigen ist es immerhin noch jeder Dritte.

Statistiken zeigen, dass ein überdurchschnittlich hoher Anteil dieser älteren ArbeitnehmerInnen über eine gute

ZUSAMMENFASSUNG

Einleitend stehen vier themenbestimmende Thesen:

- + Man beschäftigt sich nicht freiwillig mit dem Thema Alter
- + Das Thema Alter ist defizitorientiert (Leistungsfähigkeit sinkt mit steigendem Alter)
- + Durch die demographische Entwicklung wird das Thema in den nächsten Jahren für Unternehmen zwingend aktuell
- + Wenn Unternehmen das Thema kommunizieren, geschieht dies meist indirekt (es wird in andere Themen verpackt)

Die Erfahrung lehrt zweierlei:

- + Je jünger der Vorgesetzte, desto stärker ist die Tendenz davon auszugehen, dass die Leistung mit dem Alter abnimmt
- + Je höher in der Hierarchie der ältere Arbeitnehmer angesiedelt ist, desto weniger geht man von seinem Leistungsabfall aus.

An Hand eines Beispiels aus der Praxis (Quelle/Neckermann) wird das Programm IDE – Innovation durch Erfahrung – erläutert. Dem Programm liegt die – richtige – Annahme zu Grunde, dass gerade in der Altersklasse 45 Jahre aufwärts ein enormes Potenzial an Erfahrungen brach liegt, das durch gemeinsam erarbeitete und umgesetzte Projekte zu Tage gebracht werden kann. Dies geschieht über gemeinsame Projektarbeiten im Rahmen von Workshops. Die erarbeiteten Projekte gaben den Teilnehmern nicht nur viel Selbstbewusstsein, sie brachten auch ökonomische Vorteile für das Unternehmen. Diese Balance zwischen persönlichkeitsbildenden Vorteilen für die Teilnehmer am Projekt und den ökonomischen Vorteilen für den Betrieb, kann ein wesentlicher Erfolgsgarant für vergleichbare Initiativen sein.

Ausbildung verfügt und finanziell abgesichert ist, d. h. es ist nicht die finanzielle Notwendigkeit, die ältere Menschen in den USA länger am Arbeitsplatz hält. In Deutschland hingegen, so zeigen Umfragen, ist nur jeder Dritte bereit, später als mit 65 Jahren in Pension bzw. Rente zu gehen (Hoffmann & Leendertse 2001). Zumindest in Europa scheint somit in den Unternehmen das Bewusstsein für dieses Thema noch nicht sehr ausgeprägt und der Stellenwert älterer MitarbeiterInnen noch wenig anerkannt zu sein. Schon aus Eigeninteresse gäbe es für Unternehmen aber gute Gründe, ältere MitarbeiterInnen stärker zu nützen. Dennoch geschieht es nur selten, wofür neben dem Kostenargument (höhere Lohn- und Gehaltskosten) eine Reihe von Barrieren verantwortlich sind, die wir hier in Form von Hypothesen festhalten wollen:

- + Alter ist kein Ding oder Zustand, sondern die Bezeichnung einer Relation, nämlich der von Jung und Alt. Was alt ist und welche Schlussfolgerungen man daraus zieht, hängt damit immer vom Beobachter ab, der sich auch selbst beobachten kann. Wenn man Altersfragen in Organisationen nachhaltig beeinflussen möchte, muss daher auch an der Wahrnehmung des Alters gearbeitet werden.
- + Alter ist ein Thema, mit dem man im Lauf der Geschichte immer wieder unterschiedlich umgegangen ist. Einmal wurde mehr der einen (Ehrfurcht vor dem Alter), dann wieder der anderen Seite (Aufbruch zu Neuem) der Vorzug gegeben. Die Phase des Jugendkults und der Aufbruchsstimmung, die in den 60er Jahren begonnen und in der New Economy ihren Höhepunkt gefunden hat, dürfte gerade zu Ende gehen. Mitteleuropa befindet sich im Übergang: Die New Economy von morgen ist die Grey Economy. In Übergangsphasen und daher auch bei diesem Thema kommt es leicht zu Bewertungen und Abwertungen, weshalb viele das Thema vermeiden und tabuisieren.
- + Das Alter konfrontiert uns mit der eigenen Gebrechlichkeit, unseren Grenzen und unserer Endlichkeit. Dies sind sehr private Themen, die nicht leicht anzusprechen sind, weshalb Altersthemen gerne aus den Organisationen hinausdefiniert und in die Freizeit und Privatsphäre verwiesen werden.
- + Das Alter verbindet man mit der Defizitannahme, dass im Alter „alles weniger wird“. Altern heißt dann weniger tun können, heißt sich beschränken müssen und abhängig werden. Ein Bild für das Altern ist, so gesehen, ein Tortenstück, das immer kleiner wird – und wer möchte sich schon ohne Not mit einem solchen Thema beschäftigen? Wie bei anderen Defiziten, z. B. Arbeitslosigkeit, hat sich die Gesellschaft Organisationen „gesucht“, die sich auf das Alter spezialisieren können (z.B. Pensionistenvereine, Altersheime u. a.).

All dies hat dazu geführt, dass Unternehmen sich bisher nur in geringem Ausmaß mit dem Thema „Alter“ zu beschäftigen. Durch die Veränderung zweier wichtiger Umwelten von Organisationen – sowohl Kunden als auch MitarbeiterInnen werden älter – stehen Organisationen aber zukünftig vor der Alternative, diesen Wandel aktiv zu gestalten und zu nutzen (z. B. durch Programme für ältere Führungskräfte, Strategien, die diese Zielgruppe in den Mittelpunkt stellen, etc.) oder geschehen zu lassen. Klar ist: Das Älterwerden von MitarbeiterInnen, Führungskräften und auch Kunden hat Folgen für die Identität von Organisationen.

„Innovation durch Erfahrung“

Der Wiedereintritt des Alters in die Unternehmen hat bereits begonnen. Eine Reihe von Unternehmen haben dies aus sehr unterschiedlichen Anlässen aufgegriffen und Initiativen entwickelt, die zeigen, dass – trotz schwieriger Voraussetzungen – die Arbeit mit älteren MitarbeiterInnen im Unternehmen für alle von Vorteil sein kann. Hier soll im folgenden von einem Prozess berichtet werden, in dem ein altes Unternehmen – die Quelle AG hat ihren 75. Geburtstag erfolgreich gefeiert – mit einem relativ alten Kundenstock einen anderen Weg im Umgang mit alten Führungskräften eingeschlagen hat und dabei sensationelle Erfolge erzielen konnte.

Wie so häufig stand auch hier am Anfang der Innovation die Notwendigkeit zur Veränderung, begleitet vom Willen des Personalleiters, Dr. Georg Sutter, neue Wege zu gehen. Nach dem Vergleich mehrerer Angebote durch den Kunden er-

Besondere Stärken älterer Mitarbeiter (Klemp & McClelland 1986) sind:

- + **planendes, kausales Denken;**
- + **Suche nach neuen Informationen, um die Situation besser einschätzen und mit ihr effektiv umgehen zu können;**
- + **synthetisches Denken (kreative Integration zahlreicher Informationen);**
- + **Ausübung von Einfluss/Beeinflussung von Entscheidungen in einer Gruppe;**
- + **symbolische Einflußnahme (durch Übernahme von Vorbildfunktionen und durch Hervorhebung der Gruppenidentität);**
- + **Selbstsicherheit;**

hielten wir (Beratergruppe Neuwaldegg, Dr. Frank Boos und Prof. Alfred Zauner) den Zuschlag und entwickelten das Konzept, das bisher insgesamt dreimal praktisch umgesetzt wurde, gemeinsam mit Herrn Dr. Sutter und Frau Ruda, Frau Ende und Frau Wieland (von Neckermann). Einige Eckpunkte wie die Notwendigkeit, das Defizitmodell zu überwinden (u. a. deswegen der Titel des Programms „Innovation durch Erfahrung“), waren bereits zu Beginn klar, anderes haben wir erst in der Durchführung gelernt.

Das Programm „Innovation durch Erfahrung“ erstreckt sich über ein knappes Jahr mit 15 Seminartagen und der Arbeit an Projekten zwischen und während diesen Tagen. Es hat sich herausgestellt, dass es sinnvoll ist, mit vier Projektgruppen zu arbeiten. Diese Projektgruppen haben die Aufgabe, sich als Projektteam zu konstituieren, ihr frei gewähltes Thema als Projekt zu definieren, Projektmanagementtools einzusetzen, aber auch Dinge wie Befragungen, Analysen usw. durchzuführen. Die Projekte werden von der Gruppe selbständig bearbeitet und im Rahmen einer Großveranstaltung den betroffenen Abteilungen, Vorgesetzten und Vorständen präsentiert. Dabei werden nicht nur Konzepte entwickelt, sondern die Themen werden möglichst nahe an die Umsetzungsphase geführt.

DIE TEILNEHMER

Die Teilnehmer sind Führungskräfte des mittleren Managements mit mindestens zehn Jahren Berufserfahrung in der Firma. Ihr Durchschnittsalter liegt über 45 Jahre, und sie haben teilweise seit vielen Jahren keine Fortbildung besucht, die nicht mit ihrem Fach verbunden war. Die Hypothese, mit der das Projekt zu Beginn gestartet wurde, war, dass diese Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeitspraxis immer wieder Erfahrungen der Zurücksetzung und Abwertung gemacht haben, und dem sollte gegengesteuert werden. Sie sind typische Führungskräfte der mittleren Ebene, die nicht im Rampenlicht stehen, kaum Vorstandskontakt haben und diesen auch nicht unbedingt immer suchen. Sie sind aber für das Unternehmen von ausgesprochen großer Bedeutung, weil sie dem Unternehmen gegenüber sehr loyal sind und weil sie wissen, wie das Unternehmen „tickt“. Mittelmanager tragen vor allem Folgendes zum Unternehmenserfolg bei (Quy Nguyen Huy 2001, S. 73):

- + Sie haben wertvolle, unternehmerische Ideen und sind fähig und willens, sie auch umzusetzen, sofern sie die Chance dazu bekommen.
- + Sie sind oft besser als viele Topmanager in der Lage, jene informellen Netzwerke des Unternehmens zu nützen, die wirksame und nachhaltige Veränderung erst möglich machen.
- + Sie sind „näher dran“ an den Emotionen und Bedürfnissen der MitarbeiterInnen und können so besser absehen, welche Auswirkungen bestimmte Maßnahmen im Unternehmen haben werden.
- + Sie balancieren die Spannung zwischen Verändern und Bewahren.

Was die Teilnehmer selbst darüber sagen, was ihnen das Programm „Innovation durch Erfahrung“ gebracht hat:

- + Kontakte im Netzwerk;
- + persönliche Weiterbildung (Projektmanagement);
- + Abbau von Schwellen;
- + Informationen aus anderen Fachbereichen;
- + Wertschätzung;
- + Motivation;
- + Frustrationsabbau;
- + Erkennen von „eigenen“ Grenzen;
- + Verständnis für Zusammenhänge;
- + Magengeschwüre;
- + Entspannung vom Tagesgeschäft;
- + Menschlichkeit;
- + Erleichterungen im eigenen Tagesgeschäft durch Horizonterweiterung;
- + bessere Ein-/Wertschätzung der Mitarbeiter;

Deshalb gibt es auch keine Kaminabende mit Vorständen oder Bereichsleitern, sondern das Programm bietet gleichsam eine „geschützte Höhle“, wo die Teilnehmer Dinge entwickeln können, die sie für richtig halten.

THEMEN UND PROJEKTE

Die Auswahl und Bearbeitung der Themen liegt in der Verantwortung der Gruppe. Nach einem gemeinsamen Brainstorming einigen sich die Projektgruppen auf jeweils ein Thema, das sie bearbeiten. Es hat sich immer wieder herausgestellt, dass eine oder zwei Gruppen im Laufe des Programms ihr Thema teilweise oder gänzlich ändern müssen – meist aus dem Grund, weil an diesem Thema schon im Unternehmen gearbeitet wurde. Es gehört aber zum Programm, mit diesen Rückschlägen fertig zu werden und sie zu bearbeiten.

Die Themen, die unter anderem bisher bearbeitet

wurden, waren mitarbeiterbezogene Projekte, etwa die „Motivationsinsel“ für MitarbeiterInnen, die Darstellung des Ablaufs eines Kundenauftrags durch das Unternehmen mit den entsprechenden Ansprechpersonen für neue MitarbeiterInnen im Intranet oder ein Gesundheitsprojekt. Kundenbezogene Projekte hatten Themen wie den Einsatz von Werbemitteln in neuen Medien, eine CD-Tankstelle für Quellschops oder Programme für bestimmte Zielgruppen wie Kinder oder Pensionisten .

Es gibt aber auch kostenwirksame Projekte wie den Umgang mit den Ganzretouren (Sendungen, die vom Kunden ungeöffnet wieder an das Unternehmen zurückgeschickt werden) oder die Nutzung von vorhandenen Informationen über Kunden in Kombination mit neuen Medien.

WAS BRINGEN DIE PROJEKTE DEM UNTERNEHMEN ?

Dafür was diese Projekte dem Unternehmen bringen sind die Ganzretouren ein gutes Beispiel:

Bei Quelle haben die Kunden das Recht, bestellte Waren kostenlos zurückzuschicken. Ein Teil der Retouren kommen ungeöffnet zurück, d. h. der Kunde bestellt, erhält die Ware und schickt sie, ohne sie zu öffnen, wieder zurück. Das sind die sogenannten „Ganzretouren“. Es ist eigentlich völlig unverständlich, warum der Kunde etwas bestellt und dann nicht annimmt. Die Kosten, die das Unternehmen für diese Ganzretouren tragen muss, gehen in die Millionen. Dieses Thema war mehrfach analysiert worden, aber man hat es, obwohl man mit den Erklärungen unzufrieden war, immer wieder fallengelassen. Die gängigen Erklärungen lagen außerhalb des Unternehmens – bei der Zustellung und beim Kunden – und man hatte sich damit abgefunden. Die Projektgruppe griff das Thema auf und untersuchte vor allem die unternehmensinternen Gründe wie Zuständigkeiten unterschiedlicher Abteilungen, Leistungsdruck und anderes und konnte einen Vorschlag entwickeln, der dem Unternehmen hilft, sehr viel Geld zu sparen.

Das Projekt hat somit dreierlei bewirkt: Erstens wäre man ohne das Wissen erfahrener Führungskräfte nicht darauf gekommen, dass das Thema bisher nicht umfassend – d. h. alle betroffenen Abteilungen übergreifend – analysiert wurde. Zweitens haben diese Praktiker auf Grund ihrer langen Erfahrung die bis dahin gängige

Erklärung, die Problemursachen lägen außerhalb des Unternehmens, nicht geglaubt. Und drittens wussten sie durch ihre Erfahrung, wo sie zu suchen hatten, wodurch sie eine Reihe von Verbesserungspunkten aufzeigen konnten:

*They're close to day-to-day operations, customers, and frontline employees –
closer than senior managers – so they know better than anyone where the problems are*

(Quy Nguyen Huy 2001, S. 73).

DIE RESSOURCEN

An Ressourcen stehen den Gruppen für ihre Projekte im wesentlichen ihre Zeit, ihre Kontakte, ihr Know-how, die Gruppe und die Beratergruppe zur Verfügung. Es gibt ein kleines Budget, aber um größere Aktionen wie Kundenbefragungen, Innovationen oder den Bau von Prototypen durchführen zu können, muss die Gruppe dafür sorgen, dass die zuständigen Stellen – das ist manchmal der Vorstand – die Mittel freigeben. Das Schaffen von Akzeptanz für die eigenen Vorschläge wird in der Gruppe geplant und ist Teil des Programms. Es ist immer wieder beeindruckend, wie es in der großen Gruppe gelingt, das Netzwerk zu aktivieren. Einer der Teilnehmer kennt immer jemanden innerhalb oder außerhalb des Unternehmens. Da gibt es einen Kontakt zum Einkauf, der etwas günstig beschaffen kann, zur EDV, die etwas programmiert, zu Vodafone, der Deutschen Bahn, der World of Music, um mit ihnen gemeinsam ein neues Produkt zu entwickeln. Das ist ein weiteres Beispiel dafür, dass die Mehrzahl der Innovationen im Unternehmen im mittleren Management entstehen.

DAS LERNPRINZIP

Man kann zwei Formen des Lernens unterscheiden, die klassische Art der Informations- und Wissensvermittlung durch Vortrag und Lesen und die des Ausprobierens, Beobachtens und Reflektierens. Erstere geht, bildlich gesprochen, davon aus, dass Inhalte wie Wasser in leere Behälter gegossen werden. Je mehr letztere gefüllt werden, desto mehr wird gelernt. Die zweite Form des Lernens geht davon aus, dass die Behälter schon von Beginn an voll sind und dass, um Lernen zu ermöglichen, Platz nötig ist, also Raum zur Verfügung gestellt werden muss, damit dort Dinge entwickelt werden können. Man kann diese zweite Form des Lernens auch mit der Art und Weise vergleichen, wie Niklas Luhmann (einer der bedeutendsten und kreativsten deutschsprachigen Sozialwissenschaftler) seine Bücher schrieb: Er legte zehn Kärtchen neben seine Schreibmaschine, auf denen teilweise auch alte, bekannte Begriffe standen, und arrangierte ihre Anordnung neu, wodurch völlig neue Ideen und Überlegungen entstanden. Für die Projektteilnehmer gibt es auf diesen Prinzipien aufbauend ein wenig Lernen der ersten Art durch Wissensvermittlung zu Projektmanagement, Gruppenprozessen, Netzwerken oder Feedback. Es gibt viel Lernen der zweiten Art, indem die Berater ein Setting einrichten und damit einen Raum schaffen, in dem viel ausprobiert, beobachtet und rückgemeldet wird, all dies auf ganz unterschiedliche Art und Weise und zwar:

- + Zum einen in der Großgruppe: Jeder Teilnehmer hat mehrfach die Gelegenheit, vor den 30 bis 40 Kollegen aufzutreten. Dazu gibt es Feedback. So müssen die Projektgruppen Sequenzen im Programm gestalten (z. B. den Einstieg bei einem Follow-up), in denen die ganze Gruppe mit einbezogen und aktiviert werden soll. Die Teilnehmer lernen somit, Kommunikation zu gestalten.
- + Zum anderen erfahren sie in der Innenwirkung ihrer Projektgruppe die Wirkung von Rollen, Phasen der Teamentwicklung und Gruppendynamik. Sie lernen auch in der Außenwirkung im Entwickeln und Präsentieren von Ideen in der Großgruppe wie auch im Unternehmen, aber auch im Umgang mit Widerständen und Rückschlägen. Die Dynamik zwischen den Projektgruppen ist geprägt von einer Mischung aus Kooperation und Wettbewerb. Sie lernen also in Gruppen und von Gruppen und erkennen die enormen Möglichkeiten, aber auch die Grenzen von Gruppenarbeit.

Worauf man bei der Arbeit mit älteren Führungskräften achten sollte:

- + **Beginnen Sie früh, sich um diesen Personenkreis zu kümmern (das Thema kommt sicher);**
- + **Lassen Sie sie in Gruppen arbeiten, in der die Mitglieder einander unterstützen, sodass sie Enttäuschungen verarbeiten können;**
- + **Mischen Sie die Gruppe vor allem im Alter (keine Projekte nur mit Älteren!);**
- + **Holen Sie Unterstützung und Beratung (es kommt leicht zu Abwertungen, die verarbeitet werden wollen);**
- + **Fordern Sie die Älteren mit kniffligen Aufgaben (und trauen Sie ihnen etwas zu);**
- + **Denken Sie daran: Alter ist kein Zustand, sondern die Beschreibung einer Beziehung;**
- + **Alter ist kein Defizit; im Alter kann man nicht weniger, sondern man kann anderes;**
- + **Auch ältere Mitarbeiter brauchen Fortbildung und Anerkennung bis zum letzten Tag in Ihrer Organisation**
- + **Von alten Mitarbeitern können Sie sich trennen, das Alter in Organisationen werden Sie nicht los.**

+ Zum dritten lernen sie im Unternehmen, wie Kontakte auf- und ausgebaut und besser genutzt werden können. Zudem müssen die Teilnehmer am Ende des Projekts die Großveranstaltung gestalten, moderieren und dort aktiv auftreten. Das erfordert Planung, Vorbereitung, Ideen und Mut. Da werden Räume völlig abgedunkelt, da interviewen Roboter Vorstände, da sprechen einzelne Teilnehmer zum ersten Mal vor vielen Menschen

+ Aber viel wichtiger als alles andere ist, dass sie lernen, wieder Mut zu fassen und sich selbst zu vertrauen. Durch die Vielzahl der Übungsmöglichkeiten und die stetige Reflexion können die Teilnehmer über sich hinauswachsen.

Zum Titel des Beitrags hat im übrigen die Rückmeldung eines Teilnehmers angeregt. Er war über 60 Jahre alt und stand ein halbes Jahr vor seiner Pensionierung, als er bei der abschließenden Reflexion über das ganze Programm sagte: „Mich hat das sehr gewundert, dass ich nach so vielen Jahren jetzt zu einem so teuren Training geschickt wurde. Heute bin ich froh und dankbar. Es war eine der wichtigsten Erfahrungen in meinem ganzen Berufsleben und sicherlich die beste in den letzten zehn Jahren.“

Hier kann man sich natürlich fragen, was das Unternehmen davon hat, wenn eine Führungskraft diese Erkenntnis für sich gewinnt, jedoch bald aus dem Unternehmen ausscheiden wird. Zum einen ist das Programm eine sinnvolle Methode, vorhandenes Erfahrungswissen an Kollegen des Programms weiterzugeben. Zum anderen hat die Teilnahme solcher Führungskräfte Signalwirkung im Unternehmen: „Sie sind bis zu ihrem letzten Arbeitstag wichtig und nützlich.“ Dies beobachten und bewerten auch diejenigen, die nicht am Programm teilnehmen. Insofern ist es der Versuch, auf die Wahrnehmung von Alter im Unternehmen positiv Einfluss zu nehmen.

PROGRAMMODIFIZIERUNGEN

Seit der ersten Durchführung hat sich immer wieder etwas geändert. Das Programm spricht sich herum, und spätere Gruppen müssen sich irgendwie zu den Erfolgen der vorangegangenen in Bezug setzen. Eine große Veränderung war auch, dass „Innovation durch Erfahrung“ jetzt in zwei Unternehmen, Quelle und Neckermann, gemeinsam durchgeführt wird (mit gemischten Projektgruppen und übergreifenden Themen) und dadurch eine andere Dynamik entsteht. Auf der Ebene der Programmgestaltung selbst gab es folgende wichtige Veränderungen:

- + Die abschließende Großveranstaltung wird sorgfältiger vorbereitet, und in die Kontaktierung des Topmanagements wird mehr Zeit investiert. Die Teilnehmer sind sehr sensibel, was Anerkennung oder auch Abwertung betrifft.

- + Anfangs wurden die Projektgruppen noch von MitarbeiterInnen der Personalentwicklung unterstützt. Diese Unterstützung gibt es jetzt nur auf Anfrage, weil die Gruppen wesentlich selbständiger agieren, als ursprünglich angenommen.
- + In die Gruppe der älteren Teilnehmer werden bewusst einige jüngere Kollegen (ab 30 Jahre) aufgenommen. Dies hat sich insbesondere für das Selbstverständnis der Gruppe als hilfreich erwiesen.

ZUSAMMENFASSENDE BETRACHTUNG

Es geht darum, Wert für Unternehmen und teilnehmende Führungskräfte zu schaffen, wobei keine klassischen Personalentwicklungsmaßnahmen wie Curricula für Potenzials geboten werden. Die Teilnehmer lernen, alles selbst zu machen und ihre Fähigkeiten einzusetzen, Hand anzulegen und Neues zu riskieren, indem sie z. B. eine Großveranstaltung selbst durchführen. Die Vorgesetzten der teilnehmenden Führungskräfte werden von Beginn an mit einbezogen und um ihren Rat und ihre Unterstützung gefragt.

Es wird eine vielfältige Mischung aus Einzel-, Gruppen- und Großgruppenarbeiten eingesetzt, die in der Themenauswahl offen bleibt. Die Teilnehmer lernen den Nutzen und die Grenzen dieser unterschiedlichen Arbeitsformen kennen und gewinnen an Sicherheit, sich innerhalb dieser Settings zu bewegen.

Das Ganze hat einen zeitlichen Rahmen von 15 Seminartagen innerhalb von maximal 12 Monaten. Eine zu lange Durchlaufzeit lässt die Energie und die Aufmerksamkeit absinken, bei weniger als acht Monaten bleibt nicht genug Zeit, um die Themen differenziert zu bearbeiten. Der konkrete Nutzen für das Unternehmen ist:

- + Internes Know-how wird anderen zugänglich gemacht.
- + Im Unternehmen vorhandene Probleme werden sichtbar gemacht und Lösungsvorschläge erarbeitet.
- + Die Netzwerke (inner- und außerhalb des Unternehmens) werden systematisch genutzt und verbessert.
- + Die Veränderungsbereitschaft wird gefördert und die Führungskräfte werden motiviert.
- + Die Fähigkeit der Führungskräfte, Probleme zu lösen, wird verbessert.
- + Die vorhandenen Ressourcen können besser genutzt werden.

AUSWAHL AN MATERIALIEN UND LITERATUR

AARP Work Link Team Program Development and Services (2000): American Business and Older Employees. A summary of findings.
http://research.aarp.org/econ/amer_bus_findings.pdf, Stand 27.03.2004.

Hoffmann, M. u. J. Leendertse (2001): Kristalline Intelligenz.
http://wiwo.de/WirtschaftsWoche/Wiwo_CDA/0,1702,1237,00.html, Stand 20.11.2001.

Hofmann, B. (12/1996): Berufliche Leistungsfähigkeit im Erwachsenenalter.
<http://www.seniorweb.uni-bonn.de/brett/altern/lernulei/beruf.htm>, Stand 20.10.2003.

Klomp, G. O. u. D. C. McClelland (1986): What Characterizes Intelligent Functioning among Senior Managers? In: R. J. Sternberg u. R. K. Wagner (Hrsg.): Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Every Day World. Boston (Cambridge University Press).

Maier, G. (1997): Das Erleben der Berufssituation bei älteren Arbeitnehmern. Frankfurt a. M., Wien u. a. (Lang).

Quy Nguyen Huy (2001): In Praise of the Middle Managers. Harvard Business Review 9, S. 73–79.
 (Dt.: [2002]: Ein Loblied auf die mittleren Manager. Harvard Business Manager 2, S. 72 - 80.)

Schletz, A., Fraunhofer IAO (Institut Arbeitswirtschaft und Organisation) (2001): Ältere Mitarbeiter als Leistungsträger erfolgreicher Innovationsprozesse. 3. Berliner PEKonferenz, 25. 01.2001 (Powerpoint-Handout von der Konferenz)

Boos F. / Haumer H (2004): Es ist nie zu spät für ein glückliches Berufsleben. Arbeit mit älteren Führungskräften, in: Boos F. / Heitger B. (2004): Veränderung – systemisch. Management des Wandels – Praxis, Konzepte und Zukunft, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart, September 2004, S 329-342

„Arbeitszeit – Arbeitsbelastung – Lösungsansätze“

Univ. Doz.Dr. Johannes Gärtner

Zusammenhang zwischen Gesundheit und Arbeitszeit

Grundsätzlich ist die Arbeitszeit in den konkreten Wirkungen auf die ArbeitnehmerInnen nicht nur als ein Belastungsfaktor zu verstehen, sondern immer auch als Ausgleichsmechanismus und als Ressource. Es gibt aber auch kritische Faktoren im Hinblick auf Arbeitszeit, die belastende Faktoren darstellen.

Kritische Faktoren im Hinblick auf Arbeitszeiten sind:

- + Der Umfang der Arbeitszeit
- + Die Plangestaltung
- + Das Umfeld (Firma, privat)
- + Das Verhalten

Nachtarbeit und frühe Frühdienste sowie Spätschichten bzw. Wochenenddienste führen einerseits durch schlechteren bzw. zu wenig Schlaf zu direkten physischen Belastungen und andererseits zur Behinderung sozialer Beziehungen, Freizeitaktivitäten usw.. Die Behinderung sozialer Beziehungen stellen einen belastenden Faktor

dar, der in der Diskussion oft unterschätzt wird. Dabei kann schon allein ein verständnisvoller Umgang von Vorgesetzten entlastend wirken. Insofern ist die Arbeitszeit also einer der wichtigen Einflussfaktoren bezüglich physischer und psychosozialer Aspekte.

Betroffen davon sind in erster Linie ArbeitnehmerInnen, die

- + klassische Schichtarbeit (Industrie, Gesundheit, Sicherheit, Transport)
- + Dienstleistungen mit Abendanteilen (z.B. extramurale Pflege, Heimhilfen)
- + „unsichtbare Arbeit“ – Reinigung, etc. verrichten

ZUSAMMENFASSUNG

Arbeitszeit ist ein Faktor bezüglich physischer und psychosozialer Aspekte, der Einfluss auf das gesunde Älterwerden ausübt. Das gilt ganz besonders für Schicht- und Nachtarbeit. Obwohl man weiß, was solche Arbeitszeiten belastend oder weniger belastend macht, werden diese oft nicht optimal gestaltet. Das liegt einerseits daran, dass die MitarbeiterInnen selbst die Wirkungen nur schwer erkennen (healthy shift-worker syndrom) und aus der Schichtarbeit resultierende Schäden sich über Jahre schleichend aufbauen, andererseits geht es sehr oft auch ums Geld. Es kommt aus diesen Gründen selten zu Druck von MitarbeiterInnen selbst oder von BetriebsrätInnen, und die Betriebe selbst haben auch kaum Grund dieses Thema aufzunehmen.

Als Lösungsansätze bieten sich im Bereich der gesetzlichen Möglichkeiten die Eingrenzung ungesunder Arbeitskulturen (z.B. Änderung des KAAZG, das sogar im Widerspruch zur EU-Richtlinie steht), Regelungen zur Länge der Dienste in Abhängigkeit von der Belastung, Entscheidungen zur Länge der täglichen Dienste mit externem Review, eine Risikobewertung und höhere Beitragssätze bei ungesunden Arbeitszeiten so wie auch die schrittweise Umschichtung steuerlicher Begünstigungen für Zuschläge an.

Positiv ist auch das Schweizer Beispiel zu bewerten, wo es für Nachtarbeit statt Geldzuschlägen Zeitzuschläge gibt.

Im Unternehmensbereich sind Gesundheitsprojekte, Teilzeitmodelle nahe Vollzeit als Normalität sowie Kadermodell als Lösungsansätze tauglich.

Arbeitszeit ist aber auch ein Faktor, der primär über psychosoziale Aspekte bei der Tagarbeit beeinflusst und zwar hinsichtlich

- + Kontrolle und Gestaltungsmöglichkeiten der ArbeitnehmerInnen über Lage und Änderungen der Arbeitszeit
- + Kontrolle über und Gestaltungsmöglichkeiten von Pausen
- + Die Länge der Arbeitszeit

Warum werden Arbeitszeiten nicht überall besser gestaltet ?

Angesichts der enormen Bedeutung der Arbeitszeit für die ArbeitnehmerInnen stellt sich die Frage, warum Arbeitszeiten (noch) nicht besser gestaltet werden? Dies hat mehrere Gründe:

THESE 1: AM WISSEN DARÜBER, WAS ARBEITSZEITEN BELASTEND ODER WENIGER BELASTEND MACHT, LIEGT ES NICHT.

Bekannte Gestaltungsgrößen im Hinblick auf Arbeitszeiten sind:

- + Die Länge der Dienste
- + Freie Tage
- + Schlafmöglichkeiten
- + Soziale Zeiten
- + Pausen (sowie deren möglichst selbstbestimmte Gestaltung)
- + Soziale Unterstützung (durch Familie, FreundInnen, Vorgesetzte, KollegInnen)
- + Vorhersagbarkeit
- + Kontrolle der ArbeitnehmerInnen über ihre Arbeitszeiten
- + Beweglichkeit für Sondersituationen

Wie Untersuchungen gezeigt haben, besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Arbeitsbelastung bzw. Unfallrisiko. So erhöhen vier aufeinanderfolgende Nachtschichten die Unfallgefahr um 50 Prozent. Aber auch die Länge der Dienste spielt eine Rolle. Sehr lange Dienste etwa sind ein Problem, weil die damit einhergehenden Belastungen sehr hoch sind. Dienste im Ausmaß von zwölf und mehr Stunden sind daher nur in Ausnahmefällen vertretbar. Die Belastungskurve steigt mit der Dauer der Dienste meist überproportional stark an. Zu empfehlen wären eher Dienst/Schichtlängen, die an die Belastung aus der Arbeit und dem Umfeld (z.B. Anfahrt, Lebensbedingungen...) angepasst sind.

THESE 2: FÜR MITARBEITERINNEN SIND WIRKUNGEN SCHLECHTER ARBEITSZEITEN NICHT ODER NUR SCHWER ZU ERKENNEN.

Für die MitarbeiterInnen sind die Wirkungen schlechter Arbeitszeiten nicht oder nur sehr schwer zu erkennen. Entsprechend fehlt oft die Motivation der MitarbeiterInnen, sich auf Veränderungen einzulassen. Ferner wird die Wahrnehmung der ArbeitnehmerInnen auch durch das „healthy shift-worker syndrom“ verzerrt und beeinflusst.

healthy shift-worker syndrom:

Es ist ein bekannter Effekt:

Die, die noch da sind, kommen ja noch zurecht.

Die, die raus gefallen sind, sind nicht sichtbar.

Sein Charakteristikum: Einerseits herrscht die Auffassung, dass jene, die noch da (in der Schicht) sind, damit ja noch zurecht kommen, andererseits sind gleichzeitig diejenigen, die raus gefallen sind, nicht sichtbar.

Phasen der Wirkung von Schichtarbeit: Die aus der Schichtarbeit resultierenden Schäden bauen sich über

Jahre schrittweise auf und sie sind dann in der Phase des Ausbruches für viele ein überraschend auftretendes, gravierendes – und häufig chronisches – Problem. Dass Schäden zuvor nicht sichtbar geworden sind, beeinflusst die Motivation, etwas zu verändern, negativ. Der Zeitraum über den Schichtarbeit ihre Wirkung zeigt, kann laut Kundi (Handbuch Schichtplanung, vdf Verlag, 1998) in vier Phasen eingeteilt werden:

- + *Anpassungsphase (1. - 5. Jahr)*: MitarbeiterInnen müssen sich anpassen;
- + *Sensibilisierungsphase (2. / 6. - 15. / 20. Jahr)*: Gefahr gesundheitlich riskanter Bewältigungsstrategien; Schlafprobleme und andere Beeinträchtigungen müssen behandelt werden;
- + *Akkumulationsphase (nach 15 - 25 Jahren)*: arbeitsmedizinische Interventionen erforderlich, Arbeitszeitverkürzung;
- + *Manifestationsphase*: scheinbar plötzliches Auftreten ernster Probleme, oft chronische Erkrankungen;

Weitere Schwierigkeiten: Weitere Schwierigkeiten bei der Wahrnehmung der Problematik durch die MitarbeiterInnen sind, dass die subjektive Wahrnehmung nicht immer mit der Realität (physiologische Daten) übereinstimmt – etwa was die Belastung durch aufeinanderfolgende Nachtschichten oder das Schlafverhalten angeht. Außerdem fehlen Erfahrungen mit Alternativen (wenn 20 Jahre in einem Schichtmodell gearbeitet wird, sind Alternativen schwer vorstellbar). Weiters kann es hohe „Veränderungskosten“ für die MitarbeiterInnen geben, da nicht nur der Kalender anders ist, auch das soziale Leben muss anders gestaltet werden. Und schließlich sind zum Teil „Nachtarbeiterkulturen“ entstanden – bestimmte Gruppen von ArbeitnehmerInnen, für die es nicht vorstellbar ist, anders als in der Nacht zu arbeiten

THESE 3: ES GEHT SEHR OFT UMS GELD

Konfliktthemen bei der Arbeitszeit-Gestaltung			
Thema	Anteil	Konflikte	Ursache
Reduktion von Überstunden	rund 2 %	fast immer massiv	Entgelt
Abgehen von permanenter Nachtschicht	rund 5 %	fast immer massiv	Entgelt
längere Ruhezeiten / weniger freie Tage	rund 15 %	massiv, wenn es auch um Überstunden ging	Überstunden und Entgelt
langsames oder schnelles Rotieren	> 50 %	massiv, wenn es auch um Überstunden ging	Überstunden und Entgelt
sehr lange Schichten (> 9 h) kürzen	rund 15 %	massiv, wenn es auch um Überstunden ging	Überstunden und Entgelt
freie Planung versus regelmäßiger Planung	rund 5 %	kaum stark, außer im Zusammenhang mit Überstunden, langen Schichten	Überstunden und Entgelt

Konfliktthemen bei der Arbeitszeit-Gestaltung: Die umstrittensten Themen bei der Veränderung von Arbeitszeit-Modellen sind jene, wo es um Überstunden und Entgelt geht.

Einige Verbesserungen der Arbeitszeitgestaltung sind durch eine bessere Planung möglich, die Grenzen werden aber durch folgende Gleichung gesetzt: Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit errechnet sich aus der Formel „Einsätze pro Woche multipliziert mit der durchschnittliche Schichtlänge.“ Das bedeutet in der praktischen Umsetzung für die ArbeitnehmerInnen: viele Einsätze pro Woche mit kurzen Schichten führen zu wenig freien Tagen, aber lange Schichten sind an sich problematisch. Trotzdem könnten durch planungstechnisches Optimieren schon mit relativ geringen Veränderungen der Arbeitszeit deutliche Verbesserungen im Verhältnis der durchschnittlichen Arbeitszeit zur durchschnittlichen Freizeit erreicht und durch die verbesserte

Arbeitszeitgestaltung positiver Einfluss auf die Gesundheit genommen werden. Bei hoher wöchentlicher Arbeitszeit (z.B. viele Überstunden) ist aber wenig Verbesserung möglich.

Die entscheidende Gleichung:
Durchschnittliche Wochenarbeitszeit
= Anzahl der Einsätze pro Woche X
Durchschnittliche Schichtlänge

THESE 4: WARUM SOLLTEN SICH DIE BETRIEBE DARUM KÜMMERN?

Betriebe haben wenig Grund das Thema aufzunehmen, denn es kommt selten Druck von MitarbeiterInnen, BetriebsrätInnen, Gewerkschaften. Die Ursache für diese Haltung liegt vor allem darin, dass sich MitarbeiterInnen stark auf das Entgelt orientieren und Reduktionen der Arbeitszeit nicht Teil der „normalen“ Erwerbsbiographie (man arbeitet und geht in Pension) sind.

Des weiteren fallen die Kosten für ungesunde Arbeitszeiten hochgradig extern an, das heißt, sie sind wenig sichtbar, bzw. werden sie nicht den Verursachern zugeordnet. Nicht zuletzt ist es nicht leicht, Verhandlungen sind oft schwierig, und es gibt von außen wenig Druck.

Schlussfolgerungen und Lösungsansätze

Aus den Unternehmen heraus ist eine Entwicklung zu gesünderen Arbeitszeiten nicht in der notwendigen Breite zu erwarten. Um diese durchzusetzen wären Impulse (z.B. durch Diskussionen, Vorbilder, ...etc.) erforderlich und es wären auch durchaus Änderungen der Rahmenbedingungen andenkbar. Möglichkeiten für änderbare Rahmenbedingungen liegen in folgenden Bereichen:

Gesetz:

- + Eingrenzung ungesunder Arbeitskulturen (z.B. Krankenanstaltsarbeitszeitgesetz);
- + Regelungen zur Länge der Dienste in Abhängigkeit von der Belastung (Schichten können länger sein, wenn dies durch ein geringeres Belastungsmaß vertretbar ist. Die Entscheidung darüber fällt zur Zeit jedoch zumeist auf Betriebs(rats)ebene und wird nicht aufgrund der Belastung objektiviert. Dazu bräuchte es ein standardisiertes Verfahren);
- + Entscheidungen zur Länge der täglichen Dienste mit externem Review;
- + Risikobewertung und höhere Beitragssätze bei ungesunden Arbeitszeiten. Wenn hohe gesellschaftliche Kosten verursacht werden, sollten diese ins Unternehmen gebracht werden;
- + Schrittweise Umschichtung steuerlicher Begünstigungen für Zuschläge.

KV-Politik / Gesetz:

- + Zeitzuschläge statt Geldzuschläge. Als Beispiel sei die Schweiz angeführt mit ihrer Regelung für Nachtarbeit. Werden z.B. die häufig vorzufindenden 50- bis 100prozentigen Zuschläge für Wochenendarbeit in Arbeitszeit umgewandelt, können Arbeitszeiten im Ausmaß von 32 Wochenstunden erzielt werden. Diese Zeitmodelle sind für ArbeitnehmerInnen viel bessere und bringen zudem auch dem Arbeitgeber mehr Flexibilität);
- + Seniorität statt in Geld in Zeit (Zeitreduktion statt Biennalsprünge).

Unternehmen:

- + Gesundheitsprojekte;
- + Teilzeitmodelle nahe Vollzeit als „Normalität“ (rd. 35 Stunden; momentan gibt es fast nur halb oder ganz);
- + „Kadermodell“: eine Führungskraft geht z.B. auf 30 Stunden Teilzeit (ist Entlastung für sie) und erhält eine AssistentIn (ist Chance für junge Arbeitskräfte).

Die häufigsten Krankheitsursachen für Zuerkennungen von Pensionen wegen geminderter Arbeitsfähigkeit und Maßnahmen der medizinischen Rehabilitation

Prof. Dr. Rudolf Müller

GRUNDLEGENDES

Invaliditätspensionen (ArbeiterInnen) und Berufsunfähigkeitspensionen (Angestellte) werden an Versicherte gewährt, deren Arbeitsfähigkeit aufgrund ihres Gesundheitszustandes so weit gesunken ist, dass sie ihren bisherigen Beruf nicht mehr ausüben können, wenn sie zwar eine bestimmte Anzahl an Versicherungsmonaten vorweisen aber noch keine Ansprüche auf eine Alterspension geltend machen können; Invaliditätspensionen (IP) und Berufsunfähigkeitspensionen (BUP) werden grundsätzlich höchstens für zwei Jahre befristet gewährt, wenn aufgrund des körperlichen oder geistigen Zustandes dauernde IP/BUP nicht anzunehmen ist (vgl. Kammer für Arbeiter und Angestellte 2004, 218-222)

WAS IST MEDIZINISCHE REHABILITATION?

- + Wenn ohne diese Maßnahmen Invalidität, Berufsunfähigkeit oder Erwerbsunfähigkeit droht oder bereits dazu geführt hat
- + Unter Berücksichtigung der Neigung, Eignung und der bisherigen Tätigkeiten der Betroffenen
- + Bei PensionsbezieherInnen auch unter Berücksichtigung von Alter, Leidenszustand, Dauer des Pensionsbezuges
- + Medizinische, berufliche und soziale Maßnahmen; Pflichtaufgabe
- + Ziel: Wiedereingliederung in das Berufsleben und Verhinderung der Pflegebedürftigkeit

ZUSAMMENFASSUNG

Aus Sicht der PVA hat sich zwischen 1992 und 2002 ein deutlicher Wandel bei den für die Zuerkennung einer Invaliditäts- bzw. Berufsunfähigkeitspension relevanten Krankheitsursachen vollzogen. Einerseits sind zwar Krankheiten des Skeletts, der Muskel und des Bindegewebes nach wie vor die häufigsten Ursachen für ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess, ihr Anteil hat sich aber deutlich verringert. Deutlich angestiegen sind hingegen die psychiatrischen Erkrankungen und zwar ganz besonders stark (um über 11 Prozent auf anteilmäßig 24,4 Prozent) bei den unselbständig Beschäftigten, wobei davon wieder zu rund 45 Prozent Frauen betroffen sind. Auffällig ist auch das relativ geringe Durchschnittsalter für die Zuerkennung einer Pension wegen psychiatrischer Erkrankungen, das bei rund 45,5 Jahren (Männer + Frauen) liegt. Was die übrigen Krankheitsbilder betrifft, so sind sowohl bei unselbständig wie auch bei selbständig Beschäftigten Herz-Kreislaufkrankungen zwischen 1992 und 2002 anteilmäßig für die Zuerkennung einer Pension rückgängig gewesen, ebenso wie die Erkrankungen der Atmungsorgane. Zugenommen haben bösartige Neubildungen und Erkrankungen des Nervensystems. Stationäre Aufenthalte zur Rehabilitation und bewilligte Heilverfahren bezogen sich in den vergangenen Jahren (inklusive 2003) in erster Linie auf Erkrankungen des Stütz- und Bewegungsapparates, gefolgt von Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Invalidität (IV) / Berufsunfähigkeit (BU)

Anspruch: wenn IV / BU voraussichtlich 6 Monate andauert oder andauern würde

	IV (§ 255 / 1)	BU (§ 271)	IV (§ 255 / 3)
Ausbildung	überwiegend erlernter/ angelernter Beruf ausgeübt	Zuordnung des Berufes zu einer Berufsgruppe mit ähnlichen Ausbildungen / Kenntnissen	erlernter / angelernter Beruf nicht überwiegend oder kein erlernter / angelernter Beruf ausgeübt
Verweisung	begrenzt	begrenzt	allgemeiner Arbeitsmarkt
Arbeitsfähigkeit	< 50 %	< 50 %	---
Verdienst	---	---	< 50 %
Berufsvergleich mit einem	gesunden, vergleichbaren Versicherten in allen erlernten / angelernten Berufen	gesunden, vergleichbaren Versicherten in der gleichen Berufsgruppe	gesunden, vergleichbaren Versicherten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt

GEMINDERTE ARBEITSFÄHIGKEIT, UNSELBSTÄNDIG ERWERBSTÄTIGE, 1992–2002

NEUZUGÄNGE AN PENSIONEN

Die häufigsten Ursachen für die Zuerkennung einer IP bzw. einer BUP im Jahr 1992 waren Krankheiten des Skelettes, der Muskel und des Bindegewebes gefolgt von Herz-Kreislauf Erkrankungen, wie ischämische Herzkrankheiten, Bluthochdruck und Gehirngefäßerkrankungen. An dritter Stelle rangierten psychiatrische Erkrankungen, wie Schizophrenie und Depressionen. Bei allen Krankheitsbildern gibt es gravierende Unterschiede zwischen den Geschlechtern, wobei in der Regel Männer stärker betroffen sind als Frauen.

Im Jahr 2002 hat sich das Bild deutlich geändert: An erster Stelle stehen zwar noch immer Krankheiten des Skelettes, der Muskel und des Bindegewebes; allerdings hat sich ihr Anteil um fast 8 Prozent verringert. Deutlich zugenommen haben hingegen psychiatrische Erkrankungen. Sie liegen nun an zweiter Stelle, wobei die vergleichsweise hohe Betroffenheit von Frauen augenfällig ist. Dieser Anstieg der psychiatrischen Erkrankungen kann sowohl auf eine verbesserte und frühere Diagnostik als auch auf die größere Bereitschaft der Patientinnen über ihre Symptome zu sprechen, zurückgeführt werden. Nicht zu vernachlässigen sind dabei aber auch die Belastungen der Arbeitswelt. An dritter Stelle schließlich stehen 2002 die Herz-Kreislauf Erkrankungen, die im Vergleich zu 1992 deutlich gesunken sind, was einerseits auf die gute Diagnostik und andererseits auf die positiven Wirkungen von Therapie und Rehabilitation zurück zu führen ist.

ERWERBSUNFÄHIGKEIT IN DER PV DER SELBSTÄNDIG ERWERBSTÄTIGEN, 1992–2002

NEUZUGÄNGE AN PENSIONEN

Die Rangliste der Ursachen für die Zuerkennung von Erwerbsunfähigkeitspensionen im Jahr 1992 unterscheidet sich nicht wesentlich von jenen der unselbständig Erwerbstätigen. Sie wird von Krankheiten des Skelettes, der Muskel und des Bindegewebes angeführt, gefolgt von Herz-Kreislauf Erkrankungen und psychiatrischen Krankheitsbildern, denen allerdings im Vergleich zu den Unselbständigen eine deutlich geringere Bedeutung zukam. Dieses Bild hat sich bei den selbständig Beschäftigten 2002 im Vergleich mit 1992 nur wenig verändert. Auch 2002 liegen Krankheiten des Skelettes, der Muskel und des Bindegewebes an erster Stelle, haben sich aber (ebenso wie bei den unselbständig Erwerbstätigen) um rund 8 Prozent zu 1992 verringert. An zweiter Stelle liegen wie bereits 1992 Herz-Kreislauf Erkrankungen und an dritter Stelle psychiatrische Krankheiten. Diese sind im Vergleich zu 1992 zwar angestiegen, jedoch deutlich weniger als bei unselbständig Beschäftigten.

Neuzugänge an Pensionen (geminderte Arbeitsfähigkeit – AF) / PV der unselbständig Erwerbstätigen								
	1992				2002			
	Pos.	% v. Ges.	M	F	Pos.	% v. Ges.	M	F
KH des Skeletts, der Muskeln und des Bindegewebes	1.	39,9	74	26	1.	32,1	77	23
Herz-Kreislauf-KH	2.	17,0	81	19	3.	12,1	82	18
Psychiatrische KH	3.	13,1	63	27	2.	24,4	55	45
Bösartige Neubildungen	4.	5,9	58	42	4.	9,2	57	43
KH der Atmungsorgane	5.	3,7	81	19	6.	3,4	78	22
KH des Nervensystems	6.	2,6	60	40	5.	4,0	61	39
Gesamt		24.234	72	28		20.199	68	32

Neuzugänge an Pensionen (Erwerbsunfähigkeit – EUF) / PV der selbständig Erwerbstätigen								
	1992				2002			
	Pos.	% v. Ges.	M	F	Pos.	% v. Ges.	M	F
KH des Skeletts, der Muskeln und des Bindegewebes	1.	60,2	58	42	1.	51,9	45	55
Herz-Kreislauf-KH	2.	13,6	64	36	2.	14,3	54	46
Psychiatrische KH	3.	4,8	60	40	3.	8,3	55	45
Bösartige Neubildungen	4.	3,0	53	47	4.	5,6	52	48
KH der Atmungsorgane	5.	2,8	71	29	5.	3,2	61	39
KH des Nervensystems	6.	1,4	59	41	6.	2,2	48	52
Gesamt		5.489	60	40		3.744	48	52

**URSACHENVERGLEICH FÜR GEMINDERTE AF UND EUF ZWISCHEN
UNSELBSTÄNDIG UND SELBSTÄNDIG ERWERBSTÄTIGEN**

Vergleicht man die Ursachen für die geminderte Arbeitsfähigkeit bzw. die Erwerbsunfähigkeiten zwischen unselbständig und selbständig Beschäftigten, so ergibt sich für den Zeitraum zwischen 1992 und 2002 folgendes Bild:

Krankheiten des Skeletts, der Muskel und des Bindegewebes sind

bei unselbständig Beschäftigten um 33 Prozent,

bei selbständig Beschäftigten um 59 Prozent absolut gesunken;

Tendenz: ↓

psychiatrische Erkrankungen haben sich im selben Zeitraum

bei unselbständig Beschäftigten um 56 Prozent ,

bei selbständig Beschäftigten um 19 Prozent absolut erhöht, wobei der Anstieg bei

Frauen deutlich über dem bei Männer liegt;

Tendenz: ↑

Herz-Kreislauf Erkrankungen sind

bei unselbständig Beschäftigten um 41 Prozent,

bei selbständig Beschäftigten um 29 Prozent absolut gesunken;

Tendenz: ↓

Bösartige Neubildungen sind

bei unselbständig Beschäftigten um 31 Prozent,
 bei selbständig Beschäftigten um 26 Prozent absolut gestiegen.
 (Zuwächse im Geschlechtervergleich relativ ausgewogen);

Tendenz: ↑

Krankheiten der Atmungsorgane haben sich

bei unselbständig Beschäftigten um 24 Prozent,
 bei selbständig Beschäftigten um 22 Prozent absolut reduziert;

Tendenz: ↓

Erkrankungen des Nervensystems sind

bei unselbständig Beschäftigten um 27 Prozent,
 bei selbständig Beschäftigten um 8 Prozent absolut angestiegen;;

Tendenz: ↑

Auffällig bei den psychiatrischen Erkrankungen ist das relativ geringe durchschnittliche Alter bei Zuerkennung der Pension.

Die häufigsten Diagnosen für die Zuerkennung einer Invaliditätspension an Arbeiter waren Schizophrenie (durchschnittliches Alter 37 Jahre), Verhaltensstörungen in Folge von Alkoholmissbrauch (durchschnittliches Alter 49 Jahre), depressive Episoden (durchschnittliches Alter 50 Jahre), rezidivierende depressive Störungen (durchschnittliches Alter 49 Jahre), psychiatrische Störungen in Folge von Substanzmittelgebrauch (durchschnittliches Alter 38 Jahre) und Anpassungsstörungen (in Folge eines akuten Ereignisses im Leben (durchschnittliches Alter 50 Jahre).

Im Unterschied zu psychiatrischen Erkrankungen erfolgt die Zuerkennung einer Berufsunfähigkeitspension (BUP) infolge von Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems und des Bindegewebes altersmäßig deutlich später. Die häufigsten Ursachen für die Zuerkennung einer BUP an männliche Angestellte im Jahr 2002 waren chronische Rückenschmerzen (durchschnittliches Alter 55 Jahre), Coxarthrose (durchschnittliches Alter 54 Jahre), Gonarthrose (durchschnittliches Alter 55 Jahre), Bandscheibenschäden (durchschnitt-

Neuzugänge an Pensionen (gemindert AF)/ PV der unselbständig Erwerbstätigen			
Herz-Kreislauf und cerebrovaskuläre Krankheiten			
	1992	1997	2002
1.	ischämische Herz-KH 87 % M	ischämische Herz-KH 90 % M	ischämische Herz-KH 89 % M
2.	Hypertonie 76 % M	cerebrovaskuläre KH 71 % M	cerebrovaskuläre KH 71 % M
3.	sonstige Herz-KH 84 % M	Hypertonie 80 % M	Hypertonie 81 % M

Neuzugänge an Pensionen (EUF)/ PV der selbständig Erwerbstätigen			
Herz-Kreislauf und cerebrovaskuläre Krankheiten			
	1992	1997	2002
1.	Hypertonie 54 % M	Hypertonie 53 % F	Hypertonie 58 % F
2.	sonstige Herz-KH 66 % M	sonstige Herz-KH 77 % M	ischämische Herz-KH 61 % M
3.	ischämische Herz-KH 79 % M	ischämische Herz-KH 85 % M	cerebrovaskuläre KH 56 % M

Quelle: Statistisches Handbuch der österreichischen Sozialversicherung
1993, 1998, 2003

Neuzugänge (gemäß AF bzw. EUF)/ PV der unselbständig und der selbständig Erwerbstätigen						
KH des Skeletts, der Muskeln und des Bindegewebes						
	Unselbständige			Selbständige		
	Anzahl	M %	F %	Anzahl	M %	F %
1992	9.675	74	26	3.305	58	62
1997	9.522	78	22	2.027	51	49
2002	6.484	77	23	1.942	45	55
Δ 92 / 02 % Absolutzahl	- 33	- 31	- 40	- 59	- 55	- 22

Neuzugänge (gemäß AF bzw. EUF)/ PV der unselbständig und der selbständig Erwerbstätigen						
Herz-Kreislauf Krankheiten						
	Unselbständige			Selbständige		
	Anzahl	M %	F %	Anzahl	M %	F %
1992	4.129	81	19	748	64	36
1997	2.888	83	17	520	64	36
2002	2.447	82	18	535	54	44
Δ 92 / 02 % Absolutzahl	- 41	- 40	- 43	- 29	- 40	- 8

Neuzugänge (gemäß AF bzw. EUF)/ PV der unselbständig und der selbständig Erwerbstätigen						
Psychiatrische Krankheiten						
	Unselbständige			Selbständige		
	Anzahl	M %	F %	Anzahl	M %	F %
1992	3.167	63	37	261	60	40
1997	3.804	61	39	344	59	41
2002	4.927	55	45	312	55	45
Δ 92 / 02 % Absolutzahl	+ 56	+ 36	+ 88	+ 19	+ 10	+ 35

liches Alter 55 Jahre), Spondylose (durchschnittliches Alter 57 Jahre), sonstige Arthrosen (durchschnittliches Alter 56 Jahre).

Für Frauen ergibt sich ein ganz ähnliches Bild wie bei den Männern, allerdings auf einem niedrigeren Altersniveau für die Zuerkennung der Pension. Die häufigsten Ursachen für die Zuerkennung einer Berufsunfähigkeitspension (BUP) an weibliche Angestellte im Jahr 2002 waren chronische Rückenschmerzen (durchschnittliches Alter 53 Jahre), Bandscheibenschäden (durchschnittliches Alter 48 Jahre), Gonarthrose (durchschnittliches Alter 51 Jahre), Coxarthrose (durchschnittliches Alter 48 Jahre), chronische

PVA 2003
Psychiatrische Krankheiten (ICD 10: F 00 – 99)
Neuzugänge an Pensionen gemindert AF

M				F			
IP		BU		IP		BU	
Dg	Alter Ø	DG	Alter Ø	Dg.	Alter Ø	Dg.	Alter Ø
Schizophrenie F20	37	Depressive Episoden F32	53	Depressive Episoden F32	49	Depressive Episoden F32	50
Verhaltensstörungen / Alkohol F10	49	rezente depressive Störungen F33	53	rezente depressive Störungen F33	47	rezente depressive Störungen F33	48
Depressive Episoden F32	50	Schizophrenie F20	39	Schizophrenie F20	41	Schizophrenie F20	40
rezente depressive Störungen F33	49	Verhaltensstörungen/ Alkohol F10	51	Schizoaffekt. Störungen F25	41	Schizoaffekt. Störungen F25	40
Psychische Störungen/ Substanzmittelgebrauch- F19	38	Anpassungsstörungen F43	55	Anpassungsstörungen F43	48	Anpassungsstörungen F43	49
Anpassungsstörungen F43	50	Affekt. Störungen F34	54	Affekt. Störungen F34	48	Affekt. Störungen F34	49

Altersangabe als Durchschnittswert;

Quelle: HCHB, RMü, 5. 2004

MEDIZINISCHES BEGRIFFSLEXIKON

Adipositas: krankhaftes Übergewicht	Lymphödem: Schwellung infolge Lymphabflußbehinderung
Affekt. Störungen: Störung der emotionalen Stimmung	Malignome: bösartige Tumore
cerebrovaskuläre KH: Gehirngefäßkrankheiten	MCI (akute): Herzinfarkt
Coxarthrose: Abnütungen des Hüftgelenkes	obstrukt. Lungen-KH: Verstopfung der tiefen Atemwege
Depressive Episode: vorübergehende Störung der Affektivität	Polyarthrit: entzündliche Gelenkerkrankung mehrerer Gelenke
Dm Typ II und I: Zuckerkrankheit beim Erwachsenen und Jugendlichen	rezente depressive Störungen: aktuelle Störung der Affektivität
Emphysem: Aufblähung	Schizoaffekt. Störungen: Persönlichkeitsstörung mit depressiven Anteilen
Gonarthrose: Abnütungen des Kniegelenkes	Schizophrenie: Persönlichkeitsstörung
GI: Magen-Darm Trakt	Spondylose: Veränderungen der Wirbelkörper und Bandscheiben
Hypertonie: Bluthochdruck	STW: Stoffwechsel
ischämische Herz-KH: Durchblutungsstörung der Herzkranzgefäße	STB: Stütz- und Bewegungsapparat

**Neuzugänge an Pensionen (gemäß AF bzw. EUF/
PV der unselbständig und der
selbständig Erwerbstätigen**

KH der Atmungsorgane und des Nervensystems

	Atmungsorgane		Nervensystem	
	Unselbst.	Selbst.	Unselbst.	Selbst.
Δ 92 / 02 % Absolutzahl	- 24	- 22	+ 27	+ 8
M/F 92	81 / 19	71 / 29	60 / 40	59 / 41
% 02	78 / 22	61 / 39	61 / 39	48 / 52

Polyarthritits (durchschnittliches Alter 46 Jahre) und sonstige Wirbelsäulen-Erkrankungen (durchschnittliches Alter 54 Jahre).

**STATIONÄRE FÄLLE FÜR
DIE REHABILITATION**

Stationäre Aufenthalte zur Rehabilitation waren in den vergangenen Jahren in erster Linie auf orthopädische Erkrankungen des Stütz-

und Bewegungsapparates, gefolgt von Herz-Kreislauf Erkrankungen zurückzuführen. Dies findet seinen Niederschlag auch in den bewilligten Heilverfahren nach Indikationen in 2003. Sie betrafen:

- 1. Stütz- und Bewegungsapparat** (Cox- und Gonarthrose, Bandscheibenschäden, Muskel-Skelett-KH);
- 2. Herz-Kreislauf Erkrankungen** (ischämische Herz-Krankheiten, akute MCI, Hypertonie usw.);
Frauen haben in der Regel eine viel höhere Toleranz gegenüber Angina-Pectoris, d.h., sie haben viel seltener und weniger Angina-Pectoris-Symptome;
- 3. Neurologische / psychiatrischer Erkrankungen** (Schlaganfall, Folgen nach cerebrovaskulären Krankheiten, Depression);
- 4. Erkrankungen im Bereich Magen / Darm und Stoffwechsel** (Übergewicht, Zuckerkrankheit, etc.);
- 5. Lunge** (Asthma, Malignome, Emphysem etc.);
- 6. Lymphologie** (prim./ sek. Lymphödem);

Fragen an die Referenten

Zum Vortrag von Univ. Doz. Dr. J. Gärtner

Gibt es Beispiele in Krankenhäusern, die es besser machen als in Wien und die Kosten trotzdem nicht zu hoch werden?

Die 12-Stundenfrage in den Wiener Krankenhäusern scheint politisch unglaublich stark verankert zu sein. Es gibt aber zahlreiche internationale Beispiele in Krankenhäusern, die alle mit deutlich kürzeren Arbeitszeiten operieren.

Lässt sich die Höhe der Entgeltverluste in Prozenten im Falle von Veränderungen der Arbeitszeiten in etwa abschätzen?

Eine Veränderung der Arbeitszeitmodelle (Schichtarbeit etc.) ist in den Krankenhäusern nicht primär eine Frage des Geldes. Wirksam wird die Frage von Entgeltverlusten erst, wenn es dabei um eine Reduktion der Arbeitszeit, also den Abbau von Überstunden geht (diese werden ja höher entlohnt). Widerstände gegen Veränderungen von Schichtplänen sind höher, wenn MitarbeiterInnen schon seit langer Zeit in einem bestimmten Schichtmuster arbeiten oder sich an Überstunden gewöhnt haben.

Wo gibt es Erfahrungen mit den von ihnen beschriebenen Kader-Modellen?

In Österreich gibt es diesbezüglich nicht viele Erfahrungen, wohl jedoch in der Schweiz. Prof. Ulich und Prof. Ekkehart in Zürich haben dazu viel gearbeitet.

Ximes hat vor allem im Hinblick auf Schichtarbeit viel Erfahrung erworben.

Grundsätzlich kann für Österreich nicht behauptet werden, dass es eine breite „Bewegung“ in Richtung einer menschenwürdigeren Gestaltung von Schichtarbeit gäbe; es gibt aber sehr wohl einige leuchtende Beispiele.

Zum Vortrag von Prof. Dr. Rudolf Müller

Wie kommt es zur Beurteilung, ob ein Mensch zu 100 Prozent oder zu 50 Prozent gesund ist? Wie können ÄrztInnen in Prozenten diagnostizieren?

Aufgrund einer sehr hoch entwickelten Leistungsdiagnostik (inklusive nuklearmedizinischer Methoden) ist die Beurteilung, ob ein Mensch zu 100 Prozent oder zu 50 Prozent gesund ist, noch die leichtere Aufgabe. Viel schwieriger ist die Beurteilung eines Gesundheitszustandes von 40 Prozent oder 60 Prozent. Dies betrifft insbesondere den psychiatrischen Bereich, aber auch hier gibt es eine Reihe von Testverfahren.

Unklar bleibt hingegen tatsächlich, welchen Zweck der Gesetzgeber mit der Festlegung von Prozentsätzen für die Beurteilung der Arbeitsfähigkeit bzw. -unfähigkeit verfolgt hat. Dies gilt umso mehr, als für die Beurteilung des Gesundheitszustandes nicht nur eine Momentaufnahme von Relevanz ist, sondern das Langzeitprofil;

Die PVA entscheidet ja auch über Rehabilitationsmaßnahmen – wo ist das erforderliche Wissen in der PVA, um solche Entscheidungen treffen zu können?

Das Wissen um die berufskundlichen Fragen hat man sich im im ärztlichen Bereich der PVA mehr oder weniger im Selbststudium erworben, allerdings trifft die Medizin keine Letztentscheidungen, sondern gibt lediglich eine Stellungnahme ab;

Im Hinblick auf die vorhandenen eklatanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern – macht die PVA Gender-Analysen?

Nein. Ebenso wenig kann die Berufsbezogenheit von Krankheiten analysiert werden, weil die PVA über kein Budget für Forschung verfügt;

Die PVA ist auch dafür verantwortlich, auf die Wiederintegration von LeistungsbezieherInnen zu achten. Welche Formen der Kooperation gibt es diesbezüglich mit anderen Institutionen, z.B. mit dem AMS?

Hinsichtlich der beruflichen Rehabilitation gibt es sehr intensive Kontakte mit dem AMS. Die Wiedereingliederung in das Erwerbsleben wird durch gemeinsame Teambesprechungen und Maßnahmen, wie Arbeitsplatzadaptierung oder Schulungsmaßnahmen gefördert. Ebenso werden auch das Bundessozialamt und die Länder in die beruflichen Rehabilitationsmaßnahmen mit einbezogen.

Wie können die doch beträchtlichen Unterschiede zwischen den Geschlechtern im Hinblick auf Krankheiten des Bewegungs- und Stützapparates zwischen selbständig und unselbständig Tätigen erklärt werden?

Bei den unselbständig Erwerbstätigen sind die Neuzugänge bei Pensionen wegen geminderter Arbeitsfähigkeit oder Erwerbsunfähigkeit zu ca. 75 Prozent bei Männern und nur zu 25 Prozent bei Frauen durch Krankheiten des Skeletts, Muskel- und Bindegewebes bedingt. Bei den Selbständigen werden 55 Prozent der Frauen durch diese Krankheitsbilder pensioniert. Der Unterschied – nämlich der geringe Frauenanteil bei den unselbständig Tätigen und der höhere bei Selbständigen - könnte darin begründet sein, dass bei den Selbständigen (z. B. Gewerbe, Bauern) die körperlichen Arbeiten im Vordergrund stehen und daher die Abnutzungs-

erscheinungen am Stütz- und Bewegungsapparat auch dementsprechend häufiger auftreten. Die Häufung bei den Unselbständigen beim männlichen Geschlecht wird in erster Linie durch die verschiedenen schweren Arbeiterberufe, wie z. B. Baugewerbe, zu erklären sein.

DISKUSSIONSBEITRÄGE DER TEILNEHMER

„Das Referat von Prof. Dr. Müller widerlegt eindrücklich weit verbreitete Vorurteile, wonach sich PensionistInnen ihre Pensionen häufig erschwindeln würden.“

„Im Hinblick auf die beträchtliche Zunahme psychiatrischer Erkrankungen als Ursache für die Zuweisung einer Berufsunfähigkeits- bzw. Invaliditätspension stellt sich sehr deutlich die Frage nach dem Zusammenhang mit der Arbeitswelt.“

„Ein Großteil der Invaliditätspensionen wird nur befristet zuerkannt.“

„Dass Frauen viel seltener bei Invaliditäts- bzw. Berufsunfähigkeitspensionen vertreten sind als Männer, kann auf mehrere Gründe zurückgeführt werden:

1. einerseits gehen Frauen früher in Pension, sie nehmen daher nicht die Invaliditätspension in Anspruch sondern gehen invalide in die Alterspension;
2. die Anträge von Frauen werden viel häufiger abgelehnt als jene von Männern;

Zudem gibt es beträchtliche regionale Unterschiede bei der Zuerkennung von Invaliditäts- bzw. Berufsunfähigkeitspensionen.“

Block 4

Betriebliche und gesellschaftliche Erfahrungen

GF Claus Mitterböck (ADEG Markt GmbH)

Jahrgang 1966, Wels,
seit 12/2002 Geschäftsführer ADEG Markt GmbH;
Berufliche Laufbahn:
1986–1987 Marktleiter Stv. Fa. Stadlbauer;
1987–1990 Marktleiter Eurospar (2.500m²/ 50 MA);
1990–1993 Betriebsberater der selbständigen Spar Einzelhandelskaufleute;
1993–10/2002 Vertriebsleiter Österreich Interspar.



Dr. Rupert Dollinger (Erste Bank-Konzern)

Jahrgang 1947, Wien;
Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Wien; 1970 Promotion zum Doktor der Rechte; Absolvierung des Lehrganges für internationale Studien;
Postuniversitäre Ausbildung am College of Europe/Bruegge/ Belgien, Abschluß mit Diplom;
1972 Eintritt in die Bundeswirtschaftskammer;
1992 Leiter Bereich Personal der DIE ERSTE österreichische Spar-Casse AG;
ab 1997 Konzernpersonalverantwortung Erste Bank-Konzern.



Franz THÜR (Bundesinnung der österreichischen Textilreiniger, Wäscher und Färber)

Jahrgang 1957, St. Pölten;
Ausbildung zum Textilkaufmann; im zweiten Bildungsweg Lehrabschluss- und Meisterprüfung im Handwerk Textilreiniger, Wäscher und Färber;
seit 1990 Mitglied des Vorstandes der NÖ Textilreiniger;
seit 1995 Landesinnungsmeister der NÖ Textilreiniger und Mitglied des Vorstandes der österr. Textilreiniger ;
seit 2000 Bundesinnungsmeister der österr. Textilreiniger, Wäscher und Färber.



Herbert Pühringer (BMW Motoren GmbH)

Jahrgang 1951, Ennsdorf;
Ausbildung zum Maschinenschlosser;
1978 gewerbliche Meisterausbildung;
1982 Werksmeisterausbildung;
1986 Otto-Möbes-Volkswirtschaftsschule umfassende Ausbildung im Arbeits- und Wirtschaftsrecht;
1983 bis heute: Betriebsratsvorsitzender bei BMW Motoren und Aufsichtsratsmitglied der BMW Motoren GmbH.



Block 4

Betriebliche und gesellschaftliche Erfahrungen



Dr. Brigitta Mlinek (Siemens AG)

Doktorat der Rechtswissenschaften;
1980-1997 tätig im Sozialpolitischen Bereich der AK Wien;
1997-2000 Fachsekretär im Kabinett des Bundesministers und des Staatssekretärs für Finanzen;
2000 Geschäftsführerin der Dr. Rantasa Consulting GmbH;
ab Ende 2000 Leiterin des Competence Centers Policies & Legal Issues, Siemens AG Österreich, dem Unternehmensleitfunktion bei arbeitsrechtlichen und sozialpolitischen Themenstellungen sowie bei internationalen Entsendungen für den gesamten Siemenskonzern zukommt.



Dir. Heinz Rittenschober (voestalpine AG)

Seit 1. Jänner 1994 Leitung des Bereiches Strategisches Personalmanagement der voestalpine AG.
Mitglied des HR Committees bei der IISI (International Iron and Steel Institute) und des Social Affairs Committees bei EUROFER;
Aufsichtsratsfunktionen bei der APK Versicherungs AG und der voestalpine Eurostahl GmbH;
Mitglied des Vorstandes des BFI Oberösterreich und Leiter des Kollektivverhandlungskomitees des Fachverbandes Bergbau-Stahl.



Dr. Brigitta Nöbauer (AKOÖ)

Studium Romanistik, Wirtschaftspädagogik und Betriebswirtschaft, Mediatorin;
Mitarbeiterin in der Abteilung für Betriebsräteberatung (AK Consult) der AKOÖ, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lehrbeauftragte im Interdisziplinären Zentrum für Soziale Kompetenz, am Forschungsschwerpunkt Personalwirtschaft und am Institut für Pädagogik und Psychologie der Universität Linz.



Dr. Rudolf Karazman (IBG)

Leiter F&E und Eigentümer IBG Consulting und worklab Services; Lektor Wirtschaftsuniversität Wien/Abt Personalmanagement;
Ausbildung: Facharzt für Psychiatrie und Neurologie, Arzt für Arbeitsmedizin, Psychotherapeut (Existenzanalyse/ Logotherapie), Unternehmensberater für HRM;
seit 1993 Initiator und Projektleiter in HR-Programmen;
Mitarbeiter an EC- und EU-Projekten, Mitglied ICOH-Gruppe „Aging and Work“, Director Motovun Summer School of Health Promotion in Kooperation mit der Universität Zagreb u.a..

Seniorengerechte Lebensmittelgeschäfte haben einen Namen:

ADEG 50-Plus

GF Claus Mitterböck

Die ADEG Markt GmbH hat im Jahr 2003 in Wien und in Salzburg jeweils einen seniorengerechten Lebensmittelmarkt eingerichtet und auch auf die MitarbeiterInnen das Konzept 50+ übertragen.

DIE GRUNDLAGEN

Die wichtigsten Grundlagen für die Entscheidung zur Errichtung eines ADEG 50-Plus Supermarktes waren folgende Faktoren:

- + Mehr als ein Drittel der Menschen in Österreich ist älter als 50 Jahre. Für diese Kundengruppe wird generell nicht viel getan, eher gibt es eine starke Konzentration auf jüngere KundInnen. Da auch die ADEG Lebensmittelmärkte imagemäßig mehr im Traditionsbereich angesiedelt ist und ältere Kundschaft gut anspricht, liegt es nahe, auch diese Marktlücke zu erschließen und auf die „Senioren macht“ mit einem maßgeschneiderten Unternehmenskonzept zu reagieren.
- + Eine Befragung (N = 450) von KundInnen über 50 nach ihren Bedürfnissen wurde durchgeführt.
- + Die Auswertung der Befragung konnte für die Realisation eines genau auf die Bedürfnisse dieser Käuferschicht zugeschnittenen Marktes heran gezogen werden.
- + Das Ziel des neuen Konzeptes: ADEG kann zwar im österreichischen Lebensmittelhandel nicht die Nr. 1 am Markt werden, durch Erschließung einer bis dato allgemein vernachlässigten, aber potentiell kaufkräftigen Kundengruppe ergibt sich aber die Chance, auch wenn nur Nr. 3 in Österreich insgesamt, doch die Nr. 1 am aktuellen Standort zu sein. Unsere Überzeugung dazu: Nur jener wird überleben, der die Bedürfnisse der KundInnen am besten kennt.

ZUSAMMENFASSUNG

Die ADEG Markt GmbH hat in zwei ihrer Lebensmittelmarktfilialen (Wien, Salzburg) eine Strategie umgesetzt, mit der vor allem auch ältere KundInnen angesprochen werden sollen. Neben der Ausstattung der Filialen, die sich an den Bedürfnissen eines älteren Publikums orientiert, ist wesentlicher Bestandteil des Konzeptes, dass auch die MitarbeiterInnen in den 50+ Filialen über 50 Jahre alt sind. In Zusammenarbeit mit dem AMS ist es gelungen 50+ Teams zu bilden, die sich durch hohe Motivation auszeichnen und bei den KundInnen eine ungemein hohe Akzeptanz als Vertrauenspersonen finden. Durch die minimalen Ausbildungskosten (die älteren MitarbeiterInnen bringen großes Wissens- und Erfahrungspotenzial mit) wird der Nachteil der höheren Lohnkosten sublimiert, Ausfälle durch Krankheiten sind bei 50+ MitarbeiterInnen seltener als bei den jüngeren und das Arbeitsklima wird nicht von sonst oft üblichem Machtkämpfen gestört. Seit der Umstellung auf 50+ konnte der Umsatz in den beiden Filialen um 20 Prozent gesteigert werden. An der Weiterentwicklung des Konzeptes wird gearbeitet. Es gibt dafür auch bereits internationales Interesse und auch andere Branchen haben schon nachgefragt.

DAS KONZEPT

Auf die Bedürfnisse der Kundengruppe 50+ können am besten MitarbeiterInnen 50+ eingehen. Wir haben daher per Inserat ausschließlich MitarbeiterInnen über 50 gesucht. „Sind sie über 50, sind sie für uns interessant“ – auf diesen Text gab es über 100 Bewerbungen.

Trotzdem muss der Markt für alle Altersgruppen ausgerichtet sein und zusätzliche Konzeptpunkte enthalten. Umgesetzt wurde daher ein normaler Supermarkt plus zusätzliche Elemente für über 50-jährige KundInnen. Dazu gehörten breitere Parkplätze, die ja z.B. auch Mütter mit Kleinkindern zu Gute kommen, des weiteren größere Etiketten, behindertengerechte Einkaufswägen, rutschfeste Böden sowie ein sehr klar geregelt Sortiment. Die Anregungen dazu kamen aus der Kundenbefragung.

Durch die Einführung eines Kundenforums holen wir uns auch weiterhin ein permanentes feed-back durch unsere KundInnen.

FEEDBACK MITARBEITERINNEN UND KUNDINNEN

Die Einschulungen unserer MitarbeiterInnen konzentrierten sich vor allem auf die Technik, da viele Wiedereinsteigerinnen erst auf den neuesten Stand gebracht werden mussten. Bei der Warenkunde und im Verkauf waren sie hingegen top. Das ist sonst der Bereich wo am meisten Schulungen gebraucht werden – nicht so bei den Über-50-jährigen. Außerdem konnten wir gerade bei diesen MitarbeiterInnen volle Motivation feststellen. Für viele war das ja nach vielen Absagen endlich doch noch eine Möglichkeit zu arbeiten. Daraus hat sich eine tolle Teambildung nach dem Motto „wir zeigen es den Jungen“ ergeben, und diese Motivation wird auch von den KundInnen wahrgenommen. Die MitarbeiterInnen werden von den KundInnen als sehr freundlich und kompetent bewertet, die Atmosphäre ist ruhig und es herrscht insgesamt weniger Stress.

VOR- UND NACHTEILE FÜR DAS UNTERNEHMEN

Vorteile: Ein gravierender Vorteil sind die minimalen Ausbildungskosten, Verkaufstrainings sind praktisch nicht erforderlich. Die MitarbeiterInnen werden überdies von den KundInnen sofort als Vertrauensperson akzeptiert, und weiters konnten wir feststellen, dass es unter den MitarbeiterInnen keine „Machtkämpfe“ gibt, wie sie sonst in hierarchisch strukturierten Einheiten auftreten – was hier zählt, ist einen Job zu haben.

Nachteile: Wenn man von Nachteilen sprechen will, so sind beim Modell 50+ die höheren Personalkosten (KV) ins Kalkül zu ziehen und wir haben festgestellt, dass die Teamfindung bei den Über-50-jährigen schwieriger ist.

WEITERE SCHRITTE

- + Zusammenarbeit mit der Industrie hinsichtlich der Einführung von Single-Packungen;
- + Auswertung aus dem Kundenforum;
- + Weiterentwicklung des Konzepts;
- + Entscheidung über nat. Roll out;
- + Eröffnung eines weiteren ADEG 50+ Marktes in Wien (Laaerbergstraße) sowie die Eröffnung von Märkten in Graz und in Vorarlberg.

Wir konnten überdies feststellen, dass die 50+ Märkte auch international bereits großes mediales Interesse hervorrufen so etwa in der Schweiz, in den Niederlanden, in Italien und in Japan.

Ferner überlegt der Fensterhersteller Internorm Ähnliches und Anfragen bezüglich unserer Idee kommen auch aus der Reisebranche.

Familien- und altersgerechte Arbeitswelt – der Spagat zwischen Mitarbeitern und Shareholdern

Dr. Rupert Dollinger

PROBLEMSTELLUNGEN IM UNTERNEHMEN

Eine Reihe von wirtschaftlichen und sozialpolitischen Veränderungsprozessen werfen auch für die Erste Bank am Mitarbeitersektor Problemstellungen auf, für die es Lösungen zu entwickeln gilt. Als besonders einschneidend wirkt sich zunächst die Verlängerung der Lebensarbeitszeit um bis zu 10 Jahre aus. Viele der MitarbeiterInnen der Ersten Bank konnten ja, wenn sie vor 1984 eingetreten waren, mit 55 Jahren in Pension gehen. Für so manche bedeutet diese Verlängerung der Lebensarbeitszeit nun förmlich einen Kulturschock – es gibt somit beträchtlichen Handlungsbedarf, um sowohl mitarbeitergerechte Arbeitsmodelle zu entwickeln als auch gleichzeitig den Ergebnisvorgaben des Konzerns nachkommen zu können.

Die Problemstellungen im einzelnen:

- + Vorruhestandsmodelle sind aus betriebswirtschaftlichen Gründen kaum mehr finanzierbar.
- + Technische und strukturelle Veränderungen verlaufen immer schneller – vor allem im Bereich der EDV. Viele MitarbeiterInnen können mit dem Tempo und der Intensität der Veränderungen nicht mehr mit halten. In diesem Zusammenhang wäre es dringend erforderlich, den beträchtlichen Anstieg psychischer Erkrankungen bei der Zuerkennung von Invaliditäts- und Berufsunfähigkeitspensionen genauer zu untersuchen.
- + Es gibt nur eine geringe Mobilität der MitarbeiterInnen vor allem in den Back Office-Bereichen (dies gilt für den gesamten Bankenbereich): Viele MitarbeiterInnen sind nach der Matura eingetreten und haben über mehrere Jahrzehnte nicht besonders qualifizierte Tätigkeiten verrichtet. Sie sind nun sehr schwer in einen anderen Bereich umzuschulen, gleichzeitig sind auf Grund des Senioritätsprinzips genau diese MitarbeiterInnen sehr teuer.
- + Es herrscht ein extremes Senioritätsprinzip in der Kreditwirtschaft.
- + **aber:** Die Ergebnisvorgabe für den Konzernüberschuss 2005 sind mit 600 Mio. Euro veranschlagt nach 353 Mio. Euro im Jahr 2003. Dies bedeutet einen Anstieg von 70 Prozent.

ZUSAMMENFASSUNG

Die beträchtliche Verlängerung der Lebensarbeitszeit für MitarbeiterInnen der Ersten Bank stellt das Unternehmen vor die Herausforderung, Lösungsmodelle für die daraus entstandenen Probleme (einerseits hohe Lohnkosten durch Senioritätsprinzip, aber nur geringe Mobilität und Flexibilität dieser MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess, andererseits stark steigende Ergebnisvorgaben für den Konzernüberschuss) zu finden.

Das Unternehmen steht somit grundsätzlich vor einer Reihe von Fragen, auf die es noch keine wirklich schlüssigen Antworten weiß.

Lösungsansätze (es gibt noch keine fixen Lösungen) liegen unter anderem in der Vertrauensarbeitszeit, im Gleitpensionsausbau, im Sabbatical, aber auch in neuen Modellen der Zusammenarbeit zwischen älteren und jungen MitarbeiterInnen so-

LÖSUNGSANSÄTZE

Die Betonung liegt hier auf dem Wortteil „...-ansätze“ – es gibt noch keine fixen Lösungen

- + Von den MitarbeiterInnen sehr hoch bewertet wird die Vertrauensarbeitszeit. Diese ist seit sechs Jahren möglich und bietet flexiblere Lösungen bei der Arbeitszeit. Bei diesem Modell wird die konkrete Arbeitszeit zwischen der/dem MitarbeiterIn und der Führungskraft ausgemacht. Es gibt keinerlei Arbeitszeitkontrolle mehr (jede/r hat Aufzeichnungen über die Arbeitszeit in der Lade für das Arbeitsinspektorat), die Arbeitszeit kann sehr frei gestaltet werden.
- + Gleitpension – Ausbau in Richtung der bis 2003 bestehenden vom AMS geförderten Altersteilzeit auf betrieblicher Ebene (Konflikt mit Recht auf Teilzeit!). Diese ist von den MitarbeiterInnen gestürmt worden. Wir denken darüber nach, dies nun selber anzubieten zu Konditionen, bei denen der Lohnersatz höher ist als die Zeitreduktion. Es ist nämlich bekannt, dass Teilzeitarbeitskräfte relativ produktiver sind als Vollzeitbeschäftigte. Früher sind Ältere oft aus Solidarität in Teilzeit gegangen. Für das Unternehmen wird es jedoch immer dringender, Arbeitsplätze vollzeitig zu besetzen. Ein Anteil von 23 Prozent Teilzeitarbeitskräften kann nicht mehr erhöht werden.
Als Kritikpunkt muss angemerkt werden, dass in den letzten 20-30 Jahren im Hinblick auf eine ganztägige Kinderbetreuung nichts gemacht worden ist. Es gibt daher die Überlegung, einen Arbeitsplatz als Kombination auf zwei Teilzeitarbeitskräfte – eine jüngere und eine ältere – aufzuteilen, weil die ältere nicht auf den Vormittag fixiert ist.
- + Sabbatical: 5 mal 80 = 4 mal 100 plus ein Jahr frei. Die Möglichkeit eines Sabbaticals wird zu 100 Prozent von jenen in Anspruch genommen, die früher in Pension gehen wollen.
- + Ältere MitarbeiterInnen werden für ältere KundInnen eingesetzt, da sich diese oftmals bei den älteren BeraterInnen besser aufgehoben fühlen.
- + Eher noch ein Schlagwort ist die Kombination von „jungen“ Ideen mit „alten“ Netzwerken. Ältere ArbeitnehmerInnen stellen ihre Netzwerke bewusst den Jüngeren zur Verfügung.
- + Mehr Prophylaxe in der Arbeitsmedizin ist wünschenswert. Das ist allerdings ein Steuerproblem. Es sollten Gesundheitsleistungen, die nicht vom Unternehmen selbst erbracht werden können, steuerlich absetzbar sein (z.B. freiwillige Vorsorgeuntersuchungen).
- + Altersgerechte Ergonomie ist ganz wichtig da die Arbeit in den Bankfilialen häufig stehend verrichtet wird. Dies ist eine „Gesundheitsbombe“ mit enormen Auswirkungen. Das Problem betrifft vor allem ältere ArbeitnehmerInnen.
- + Obligatorische MitarbeiterInnengespräche haben das Ziel, frühzeitig Handlungsbedarf, zum Beispiel bei der Ausbildung, zu erkennen.

Frauen in Handwerk und Dienstleistung

BIM Franz Thür

DIE SITUATION IN DER BRANCHE

Die Branche der Textilreiniger, Wäscher und Färber war in den letzten Jahren gravierenden Veränderungen unterworfen. Die Zahl der Unternehmen ist um rund 100 geschrumpft, von 593 in 1999 auf 494 im Jahr 2003, die Anzahl der Beschäftigten ist im selben Zeitraum, ungeachtet einiger Schwankungen, in etwa gleich geblieben und liegt bei ca. 4.400. Die verbleibenden Unternehmen wurden somit größer, die Anzahl der Beschäftigten je Betrieb stieg von 7,4 auf 8,9. Gleichzeitig ist aber der Branchenumsatz gesunken und zwar von 158 Mio. Euro auf 129 Mio. Euro.

Was die Betriebstypen anbelangt so sind zwei Drittel der Betriebe Kleinbetriebe und nur 3,5 Prozent sind Unternehmen mit 50 und mehr ArbeitnehmerInnen

Der Frauenanteil ist in der Branche extrem hoch. Von den 4.400 Beschäftigten sind 4000 Frauen – das entspricht rund 91 Prozent. 2.500 ArbeitnehmerInnen, also fast 63 Prozent, sind älter als 45 Jahre, und dieser Anteil der über 45-jährigen wird sich in Zukunft noch erhöhen.

Lehrlinge gibt es in ganz Österreich zur Zeit nur 33

ERFAHRUNGSSCHATZ

Die Altersstruktur bei den MitarbeiterInnen lässt keinen Zweifel darüber, dass der Erfahrungsschatz und das Wissen der Branche in sehr hohem Maße bei den älteren liegt. Geht dieser Erfahrungsschatz, das Wissen um die Branche und um die Abläufe in der Branche verloren, kostet die Wiederbeschaffung ein Vielfaches.

Erfahrung und Wissen sind also Vermögenswerte, die es unbedingt zu bewahren gilt. Umso mehr also müssen wir Vorsorge treffen, ältere Mitarbeiter weiterhin in den Betrieben zu halten, damit sie diesen Vermögenswert Wissen und Erfahrung auch an die nachkommenden jüngeren Mitarbeiter weitergeben können.

Frauenanteil in der Branche im Jahr 2003

4.400 Beschäftigte

davon

4.000 Mitarbeiterinnen

davon wiederum

2.500 älter als 45 Jahre

(Angaben lt. Mitgliederbefragung)

ZUSAMMENFASSUNG

Die Branche der Textilreiniger, Wäscher und Färber weist einen sehr hohen Frauenanteil mit einem Alter über 45 Jahre auf. Diese älteren Mitarbeiter sichern in großem Maße die Qualität der Dienstleistungen in der Branche durch ihren Wissens- und Erfahrungsschatz. Dieses Fachwissen wird durch diese älteren DienstnehmerInnengeneration an die Jugend weitergeben.

Zu den Vorteilen bei der Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen zählt deren hohes Maß an eigenverantwortlichem Arbeiten. Sie steuern und regulieren die Arbeitsabläufe selbst, eine sinnvolle Flexibilisierung der Arbeits- und Pausenzeit ermöglicht rationelles Arbeiten und spart den Betrieben Kosten.

Weitere, dem Unternehmen beträchtliche Kosten einsparende Vorteile älterer ArbeitnehmerInnen sind nach Erfahrung der Branche das geringere Freizeitunfallrisiko und so weniger Fehlstunden der älteren MitarbeiterInnen wegen harmloser Unpässlichkeiten oder eines blauen Montages.

Branchenstruktur

	1999	2000	2001	2002	2003
Unternehmen	593	558	540	512	494
Beschäftigte	4.399	4.445	4.437	4.452	4.400
Lehrline	31	40	43	31	33
Beschäftigte / Unternehmen	7,4	8	8,2	8,7	8,9
Branchenumsatz in Mill. Euro	158	149	142	135	129

Betriebstypen

Beschäftigte	2001	2002	2003
1- 4	66,4	66,4	66,7
5 - 9	18,3	16,9	17,7
10 - 49	12,6	13,4	12,2
ab 50	2,8	3,3	3,5

Quelle: WKO, Textilreiniger

GESUNDHEITSVORSORGE

- + Besonderen Wert für die Gesundheit der MitarbeiterInnen haben Vorsorgeuntersuchungen. Es werden ca. 2.500 MitarbeiterInnen angehalten, diese zweimal jährlich zu machen.
- + Evaluierungen werden durchgeführt
- + 96,5 Prozent sind von der AUVA präventivdienstlich und arbeitsmedizinisch betreut

KOSTENEINSPARUNGEN DURCH DIE BESCHÄFTIGUNG ÄLTERER ARBEITNEHMERINNEN

Die Erfahrungen in unserer Branche zeigen, dass die Beschäftigung älterer Dienstnehmer durchaus zu beträchtlichen Kosteneinsparungen führt. Insbesondere ist das geringere Freizeitunfallrisiko zu nennen und das höhere Verantwortungsbewusstsein, das sich ebenfalls auf die Krankenstände auswirkt. So gehen ältere MitarbeiterInnen durchwegs nur dann in den Krankenstand, wenn es wirklich notwendig ist, und es gibt auch so gut wie keine der so genannten blauen Montage.

Die Lernbereitschaft – auch hinsichtlich der EDV – ist gut, und wir stellen in unseren Betrieben fest, dass ältere Frauen leichter und konzentrierter lernen

Ebenso hilft die erhöhte Flexibilität älterer MitarbeiterInnen bei der Kosteneinsparung und schlussendlich darf man bei dieser Rechnung auch die Vorbildwirkung nicht außer Acht lassen.

Betriebliche Gestaltungsmöglichkeiten

Herbert Pühringer, Manfred Klausberger

BMW Motoren gehört zu den Unternehmen, die bereits sehr viele Veränderungen zu Gunsten einer gesünderen Arbeitswelt – auch für ältere Mitarbeiter – unternommen haben. Man ist aber auch weiterhin auf der Suche nach Modellen, die auf die Belastungen je nach Auftrag und Qualität abgestimmt werden können, denn es zeigt sich, dass Anpassungen laufend erfolgen müssen.

Die Devise, abgeleitet vom Unternehmensleitspruch „Mit kraftvollem Herzen an die Spitze“, lautet dabei : „Mit gesundem Herzen in Pension“.

ALTERSSTRUKTUR DER BELEGSCHAFT VON BMW MOTOREN

Das Unternehmen hat erkannt, dass die Altersstruktur der Belegschaft zum Handeln zwingt. Das durchschnittliche Alter bei GehaltsempfängerInnen beträgt bei BMW Motoren 41,8 Jahre, bei LohnempfängerInnen 37,9 Jahre. In einigen Jahren werden viele MitarbeiterInnen gleichzeitig in Pension gehen. Die meisten von ihnen arbeiten in einem 2- oder 3-Schichtbetrieb in der Montage. Hier hat das Unternehmen mit neuen Modellen sowohl was Schichtpläne wie auch veränderte Leistungsmöglichkeiten anbelangt angesetzt.

QUALIFIKATION UND AUSBILDUNG

Das Qualifikationsniveau ist im Durchschnitt sehr hoch. HilfsarbeiterInnen machen im Unternehmen nur einen Anteil von 6 Prozent aus, denn bei den hohen Ansprüchen in der Produktion hat man ohne entsprechende Ausbildung keine Chance.

Für interne Ausbildungen gibt das Unternehmen jährlich 1,4 Mio. Euro aus, das entspricht in etwa zwei Ausbildungstagen pro MitarbeiterIn und Jahr.

ZUSAMMENFASSUNG

Bei BMW-Steyr hat man in Hinblick auf die Altersstruktur der Belegschaft neue Arbeitszeitmodelle eingeführt und insbesondere die Schichtpläne neu geordnet. Der Schichtplan enthält ein 17-Schicht-Modell mit zwei langen Wochenenden pro Monat. Die Nachtarbeit wurde so gestaltet, dass sie am meisten belastende Schicht entsprechend kürzer ist als die Früh- und Spätschicht. Seit drei Jahren gibt es auch ein Arbeitszeitkonto, in dessen Rahmen bis zu 19 Zeitausgleichstage pro Jahr gewährt werden. Außerdem haben ArbeitnehmerInnen über 50 die Möglichkeit, Arbeitszeit anzusparen, um früher in Pension gehen zu können. Grundsätzlich haben ArbeitnehmerInnen die Wahl zwischen Zeitausgleich und Bezahlung der Überstunden. In weiteren Schritten ist die Einführung der personalarmen Nachtschicht, das Splitten der Nachtschichtwoche und die Berücksichtigung von Nachtarbeit und Akkord beim Pensionsantritt geplant.

Im Umgang mit leistungsgewandelten MitarbeiterInnen wurde ein spezieller Prozessablauf entwickelt, der darauf abzielt, anderer Einsatzbereiche für diejenigen zu finden, die auf ihrem ursprünglichen Arbeitsplatz aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr die Leistung in vollem Umfang erbringen können. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit Personalreferenten, Führungskräften und meist auch dem Betriebsrat. Seit 2003 gibt es Gesundheitszentren mit vier unterschiedlichen Bewegungskonzepten.

DER NEUEN SCHICHTPLAN

Die Gestaltung der Arbeitszeit erfolgt nach dem Grundsatz: Je belastender die Arbeitszeit, umso kürzer! Insbesondere machen sich bereits bestehende Belastungen wie Staub, Lärm oder künstliches Licht in der Nacht besonders stark bemerkbar. Daher wird die Nachtschicht wegen der höheren Belastung kürzer als die Früh- und Spätschicht angelegt und beträgt nur 6,65 Stunden inklusive Pause.

Die Schichtzeiten sind nun folgende:

- + Frühschicht 05:50 bis 14:38 Uhr
- + Spätschicht 14:38 bis 23:11 Uhr
- + Nachtschicht 23:11 bis 05:50 Uhr

Zusätzlich wurden geregelt:

- + Zeitguthaben von bis zu 3 Stunden/Woche (15 Schichten)
- + Voller Lohnausgleich
- + Erhöhte 3. Schichtzulage

Der Schichtplan enthält ein 17-Schicht-Modell mit zwei langen Wochenenden pro Monat, die Arbeitszeit pro Woche beträgt 34,9 Stunden

Schichtplan 17-Schicht-Modell

Woche	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
1	F	F	F				N
2	N	N	N	N	N		
3				F	F	F	
4	S	S	S	S	S		

**Arbeitszeit pro Woche:
34,9 Stunden**

Nächste Schritte: Zu den nächsten Schritten, die unternommen werden, gehören die Einführung

- + einer personalarmen Nachtschicht durch die Verlegung von Aufgaben in den Tag. Dies wird ohne Personalabbau erfolgen, da die 1. und 2. Schicht aufgestockt werden. Derzeit sind alle Schichten gleich besetzt.
- + eines „Splittens“ der Nachtschichtwoche, das heißt 6 NS = 2 x 3 Tage. Dabei gibt es aber einen enormen Widerstand der Belegschaft, die es gewohnt ist, sechs Nachtschichten zu arbeiten. Das Splitten ist aus gesundheitlicher Sicht jedoch besser
- + dass Nachtarbeit und Akkord wegen der enorm hohen Belastungen beim Pensionsantritt berücksichtigt werden.

ARBEITSZEITMODELLE

Es gibt vier verschiedene Arbeitszeitmodelle (normal, gleitend, zwei-Schicht, drei-Schicht). Zudem gibt es seit drei Jahren ein Arbeitszeitkonto. In diesem Rahmen können bis zu 19 Zeitausgleichstage pro Jahr gewährt werden. Inclusive der sechs Wochen Grundurlaub können ArbeitnehmerInnen so auf bis zu 10 Wochen Urlaub kommen. Dadurch gibt es aber auch einen erhöhten Bedarf an Beschäftigten, und wir erreichen so eine ca. 37,5 Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich.

ArbeitnehmerInnen über 50 haben zudem die Möglichkeit, auf ihrem Arbeitszeitkonto Arbeitszeit anzusparen, wenn sie früher in Pension gehen wollen. Die Kosten dafür trägt nicht die Allgemeinheit, sondern sie werden auf das Unternehmen zurückverlagert.

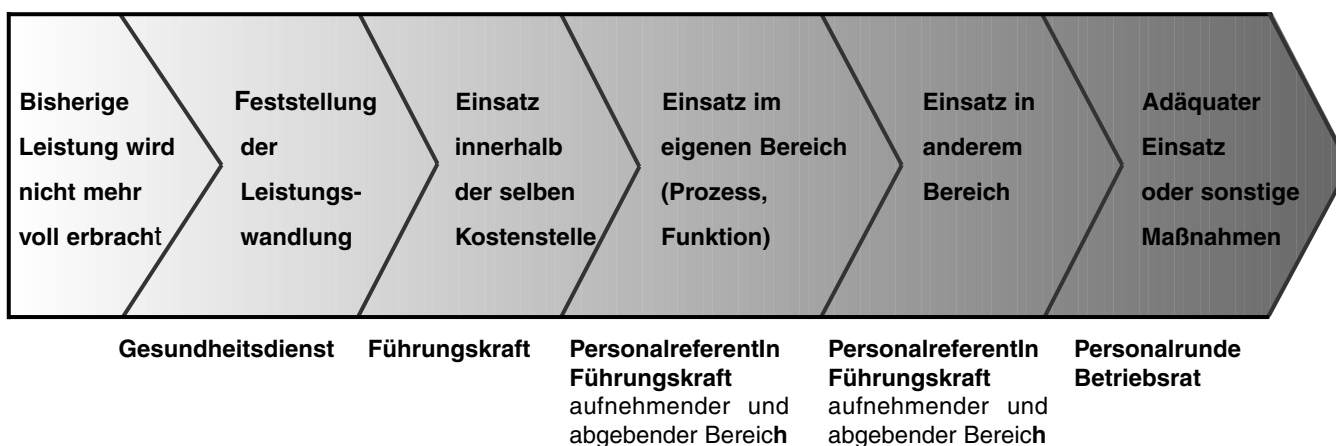
Grundsätzlich haben ArbeitnehmerInnen die Wahl zwischen Zeitausgleich und Bezahlung der Überstunden. In der Altersgruppe ab 35/40 nehmen rund 60 Prozent Zeitausgleich, in jener über 50 fast 100 Prozent.

„LEISTUNGSGEWANDELTE MITARBEITER/INNEN“

Im Laufe eines Arbeitslebens muss damit gerechnet werden, dass MitarbeiterInnen irgendwann einmal nicht mehr die gewohnten und geforderten Leistungen an ihrem spezifischen Arbeitsplatz erbringen können. Meist sind gesundheitliche Gründe die Ursache für diesen Leistungswandel.

Prozessbeschreibung

Umgang mit Leistungsgewandelten (LGW) MitarbeiterInnen



Das Personalwesen (ZM-P) wahrt während des Prozesses die übergeordnete, neutrale Rolle. Falls am Ende des Prozesses kein adäquater Einsatz in Aussicht ist, nimmt das Personalwesen die Rolle des Problemholders und des Entscheiders ein.

Quelle: BMW Betriebsrat

Für den Umgang mit „leistungsgewandelten MitarbeiterInnen“ wurde bei BMW Motoren ein spezieller Prozessablauf entwickelt. Und zwar wird zunächst mittels Attesten und Befunden festgestellt, dass von dem/der MitarbeiterIn die bisherige Leistung nicht mehr im vollen Umfang erbracht werden kann. Der Gesundheitsdienst stellt fest, was der/die MitarbeiterIn tun bzw. nicht tun darf. Danach stellt sich die Frage, wo er/sie eingesetzt werden kann. Bevorzugt angestrebt wird ein Einsatz innerhalb der selben Kostenstelle. Ist dies möglich, ist die jeweilige Führungskraft für eine entsprechende Adaptierung des jeweiligen Arbeitsplatzes (inklusive Vermeidung von Nachtarbeit) zuständig.

Bei einem Einsatz im eigenen Bereich koordinieren PersonalreferentIn und Führungskraft des abgebenden und des aufnehmenden Bereiches so wie meist auch der Betriebsrat die Versetzung.

In der selben Weise geschieht dies, kann der/die MitarbeiterIn nur in einem anderen Bereich eine Einsatzmöglichkeit finden.

Bei einem adäquaten Einsatz oder sonstigen Maßnahmen ist die Personalrunde heran zu ziehen, und es muss verpflichtend der Betriebsrat eingebunden werden. In solche Fällen, wo auch der Einsatz in einem anderen Bereich nicht mehr möglich ist, stehen noch folgende Möglichkeiten offen:

- + Schaffung eines Beschäftigungsfeldes entsprechend der Leistungsmöglichkeiten im Einzelfall, unter der Voraussetzung, dass das Unternehmens- und MitarbeiterInneninteresse gegeben ist;

- + Überprüfung der Möglichkeiten einer Arbeitsstiftung. Diese bietet unter anderem Möglichkeiten einer Umschulung und/oder Höherqualifizierung, wobei die Kosten durch das Unternehmen getragen werden;
- + Beendigung des Dienstverhältnisses (Austrittsangebote etc.), bzw. Abklärung der Beantragung einer Invaliditätspension;

GESUNDHEITZENTRUM

Die Gestaltung von Arbeitsbedingungen in einer Art und Weise, dass die Gesundheit erhalten werden kann ist eine gemeinsame Verantwortung von Arbeitgebern und ArbeitnehmerInnen. Ein Maßnahmenbereich auf dem Weg dazu ist das Gesundheitszentrum. Mit dem Bewegungskonzept MoveUp stehen insgesamt vier Programmöglichkeiten zur Auswahl, die im Prinzip die wichtigsten Maßnahmen zur Behandlung und Prävention von körperlichen Schäden durch Belastungen am Arbeitsplatz abdecken. „Ergo“ trainiert Verhaltensprävention am Arbeitsplatz, „Physio“ bietet akut erkrankten MitarbeiterInnen Einzelbehandlungen, „Reha“ ist ein therapeutisches Gerätetraining bzw. Bewegungstraining und „Training“ ist ein präventives Kraft- und Ausdauertraining. Die Kosten für diese Trainings- und Behandlungsmaßnahmen werden zum Teil von BMW mitgetragen.

Bewegungskonzept MoveUp

	Maßnahme	Zielgruppe	Zugang	Zeit	Kostenübernahme
	Verhaltensprävention am Arbeitsplatz (Richtiges Tragen und Heben)	MitarbeiterInnen mit spezifischen Arbeitsplatzbelastungen	Abprache der einzelnen Fachabteilungen mit dem Gesundheitsdienst	Während der Arbeitszeit	Fachbereich
	Einzelbehandlung	Akut erkrankte MitarbeiterInnen -	Verordnung durch den Gesundheitsdienst oder Haus-/Facharzt (Steuerung über Gesundheitsdienst)	Während der Arbeitszeit (sechs Behandlungen)	BMW Gesundheitsdienst GKK MitarbeiterInnen (Eigenbeitrag)
	Therapeutisches Gerätetraining, Bewegungstraining	MitarbeiterInnen mit chronischen Beschwerden, im Anschluss an physiotherapeutische Behandlung	Verordnung durch den Gesundheitsdienst oder Haus-/Facharzt (Steuerung über Gesundheitsdienst)	In der Freizeit (maximal zwölf Wochen)	BMW Gesundheitsdienst MitarbeiterInnen (Eigenbeitrag)
	Präventives Kraft- und Ausdauertraining, (externe Kooperation mit Fitness-Studio)	Interessierte MitarbeiterInnen	Freier Zugang	In der Freizeit	MitarbeiterInnen (vergünstigte Mitgliedschaft) BMW Gesundheitsdienst (Einstiegs-Check)

Age Management – neue Strategien gefragt

Dr. Brigitta Mlinek

Siemens steht an der Schwelle zu einer Neuorientierung und Neupositionierung im Umgang mit drei Generationen von MitarbeiterInnen im Unternehmen. Vor Schlussfolgerungen und Überlegungen zu konkreten Maßnahmen ist eine Analyse der Rahmenbedingungen notwendig und sinnvoll. Das Umfeld wird von gesellschaftlichen und unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen geprägt.

GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN:

- + Die demographischen Entwicklungen sind zwar für alle gleich, treffen die jeweiligen Unternehmen jedoch unterschiedlich.
- + Die Anhebung des Pensionsanfallsalters: Bereits vor der Altersteilzeitregelung gab es im Unternehmen unterschiedliche Vorruhestandsmodelle, die auf großen Zuspruch bei den MitarbeiterInnen gestoßen sind. Diese können vom Unternehmen aus verschiedenen Gründen (teilweise bedingt durch die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen) nicht mehr angeboten werden. Dies hat zur Konsequenz, dass die MitarbeiterInnen faktisch um bis zu zehn Jahre länger zu arbeiten haben.
- + Recruiting: Die Anzahl jüngerer qualifizierter Arbeitskräfte ist nicht so groß. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass diese auf Grund längerer Ausbildungsphasen erst später ins Arbeitsleben eintreten.

KONZERNSPECIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN:

Mitarbeiterstruktur: Der Konzern beschäftigt rund 17.000 MitarbeiterInnen in Österreich sowie in Mittel- und Osteuropa. 80 Prozent der MitarbeiterInnen sind Angestellte, 17 Prozent ArbeiterInnen und 3 Prozent Lehrlinge. Nach der Altersstruktur hat der Konzern MitarbeiterInnen, von denen rund 16 Prozent 50 Jahre und

ZUSAMMENFASSUNG

Bei Age Management handelt es sich um ein aktuelles Thema, das bei Siemens mit großem Interesse behandelt wird, um wichtige Weichenstellungen für eine zukünftige altersadäquate, zielgerichtete Personalplanung, Personalentwicklung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen vornehmen zu können. Als langfristige Zielsetzung wurden Vorteile und Nutzen sowohl für MitarbeiterInnen und Unternehmen definiert. Zur Umsetzung hat Siemens Ideen entwickelt, wie man ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den drei im Konzern beschäftigten Mitarbeitergenerationen zum Nutzen aller herstellen kann. Zwar gibt es bereits eine Vielzahl von Arbeitsmodellen (z.B. Gleitzeit, Sabbatical, Langzeitkonto, Telearbeit) und von Instrumenten der Personalentwicklung (wie Curricula, MitarbeiterInnengespräche usw.), allerdings sind diese undifferenziert und nicht auf den jeweiligen beruflichen Lebenszyklus abgestimmt. Solche zielgruppenspezifischen Anpassungen der Instrumente sollen nun erfolgen. Die Handlungsebenen dafür liegen in der Einstellung zur Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter an sich, in Möglichkeiten für horizontale Karrieren, in Maßnahmen zur altersgerechten Kompetenzentwicklung, in auf ältere ArbeitnehmerInnen besser fokussierten Arbeitszeitformen und nicht zuletzt in der Gesundheitsförderung. Die Umsetzung der angedachten Maßnahmen soll in Form eines drei Ebenen (Führung, Kommunikation, Personal) einbeziehenden Querschnittprojektes erfolgen.

älter, 65 Prozent zwischen 30 und 50 Jahre alt und 19 Prozent jünger als 30 Jahre sind. Das Durchschnittsalter der MitarbeiterInnen beläuft sich auf rund 40 Jahre. Das bedeutet, dass das Unternehmen unter den gegebenen Rahmenbedingungen in 10 bis 15 Jahren mit einigen Problemen in der Personalstruktur zu rechnen hat, wenn nicht möglichst frühzeitig entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Dazu muss man wissen, dass Siemens in rund 20 Geschäftsfeldern tätig ist und dies sowohl im Produkt-, Anlagen-, System- und Lösungsgeschäft. Das heißt, dass der Konzern fast alle Branchen abdeckt und insofern mit höchst unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert ist.

Künftige Trends im Konzern: Die Internationalisierung des Geschäfts steigt überdurchschnittlich, was die Notwendigkeit einer immer intensiveren, weltweiten Kooperation nach sich zieht (bringt z.B. Zeitprobleme, bei der Kooperation mit den USA, China). Es werden auch erhöhte Anforderungen an die Flexibilität und Mobilität der MitarbeiterInnen gestellt. Das Lösungsgeschäft intensiviert sich, beispielsweise in der IT-Branche.

Der Konzern ist daher mit allen ups and downs dieser Branche konfrontiert. Dazu kommt, dass der Wettbewerb sowohl mit anderen großen Konzernen als auch mit dem Gewerbe härter wird.

Aktuelle Probleme: Der Entfall der bisherigen Form der Altersteilzeit, die von den MitarbeiterInnen sehr stark in Anspruch genommen worden ist und wesentlich dazu beigetragen hat, mit Branchenturbulenzen sozial verträglich umzugehen, hat uns eines sinnvollen Instrumentes beraubt. Insbesondere bei der Notwendigkeit von Restrukturierungen wurden Kritikpunkte im Hinblick auf ältere ArbeitnehmerInnen sehr häufig laut:

- + die Höhe des Gehalts;
- + mangelnde Technologieorientierung – ältere MitarbeiterInnen sind nicht mehr so gut in der Lage, sich auf neue Technologien umzustellen;
- + mangelnde Flexibilität und Ergebnisorientierung – neue Formen der Projektarbeit werden verstärkt notwendig, allerdings von älteren MitarbeiterInnen oft nicht angenommen;
- + mangelnde Teamfähigkeit – ältere MitarbeiterInnen sind aufgrund der früheren Arbeitsorganisation mehr Einzelkämpfer;

ZIELE:

In Kenntnis dieser Probleme hat sich das Unternehmen folgende Ziele gesetzt:

- + die Schaffung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen den drei Generationen im Unternehmen, um einen Austausch an Erfahrungen und neuen Ideen herbei zu führen;
- + einen Bedarfs- und bedürfnisgerechter Stand an Kompetenzen bei den MitarbeiterInnen zu schaffen, fortlaufend zu evaluieren und zu prüfen, ob sie mit dem Bedarf des Konzerns übereinstimmen;
- + einen Transfer von Wissen und Erfahrung herbeizuführen;
- + eine Qualitätssteigerung in den Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen aller Generationen und Hierarchieebenen;

ERSTE IDEEN FÜR MÖGLICHE AKTIVITÄTEN:

Um diese Ziele umzusetzen, soll auf verschiedenen Handlungsebenen angesetzt werden:

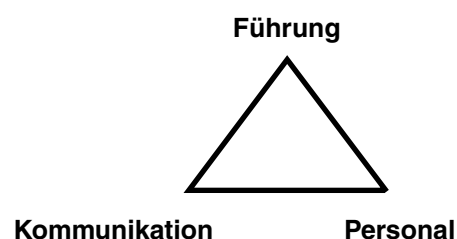
- + **Unternehmenskultur – Werte und Visionen:** Dazu gehören der Abbau von Vorurteilen bei Führungskräften gegenüber älteren ArbeitnehmerInnen und deren Einsatzfähigkeit, sowie die Schaffung einer Vision des Miteinanders zum gemeinsamen Nutzen aller Generationen von MitarbeiterInnen und des Unternehmens.

- + **Führung:** Die Wertschätzung der Führungskräfte gegenüber ihren MitarbeiterInnen ist besonders wichtig. Um dies zu forcieren wird auf Vorbildwirkung, Darstellung positiver Beispiele/Success Stories, auf Trainings (z.B. Age Management Training), auf Information und Kommunikation mit dem Management sowie auf Zielvereinbarungen gesetzt.
- + **Ausbau von Möglichkeiten horizontaler Karrieren:** zu denken ist an den Ausbau von Fach- und Expertenlaufbahnen mit Fokus auf altersangepasste Maßnahmen des job-enrichment und -enlargement (z. B. Coaching, Mentoring, Kompetenz-Tandems, Qualitätszirkel, Erfahrungsaustausch, Nachwuchsförderung, Auditor) sowie der Jobrotation.
- + **Altersgerechte Kompetenzentwicklung:** Dazu sollen lebenszyklusorientiert zu drei Schlüsselphasen (18 bis 20 Jahre, 30 bis 35 Jahre, 45 bis 50 Jahre) Mitarbeitergespräche mit Kompetenz- und individueller Standortanalyse erfolgen. Dabei sollen mitarbeiterbezogene Perspektiven und Maßnahmen ohne Altersgrenzen geplant werden. Eine Beurteilung des Erfolges der Maßnahmen für Unternehmen und Mitarbeiter (u.a. in Mitarbeitergesprächen) und eine Prozessevaluation soll den Prozess vervollständigen.
- + **Arbeitszeiten und -formen:** Entsprechende Instrumente wie Gleitzeitregelungen, Langzeitkonten und Sabbaticals existieren bereits; was fehlt, ist eine bessere Fokussierung auf die Zielgruppe ältere ArbeitnehmerInnen. Anzudenken wären etwa ergänzende Modelle mit unbezahlter Freizeit (Karenz), teleworking oder Zeitmodelle, die die work life balance fördern.
- + **Ergonomie und Gesundheitsförderung:** Hier ist an eine arbeitsplatzbezogene Optimierung nach Risiko (z. B. Maschine, Schicht, Montag, etc) anzustreben, aber auch an Programme zur Bewegungsförderung, zum Stressabbau und zu gesunder Ernährung sind weiter zu entwickeln. . Es sollten auch besondere Vorsorgeuntersuchungen angeboten werden.

Aus all diesen Maßnahmen entsteht für die MitarbeiterInnen eine höhere Arbeitszufriedenheit, höhere Motivation, mehr Entwicklungsmöglichkeiten und somit eine berufliche Lebensperspektive – Vorteile, die sich für das Unternehmen in höherer Produktivität, einem besseren Wissensmanagement, Innovation und in einer wertschätzenden, offenen Unternehmenskultur positiv niederschlagen.

UMSETZUNG

Die nächsten Schritte zielen auf die Umsetzung dieser Ideen hin. Die Projektorganisation dazu erfolgt in Form eines Querschnittprojekts, das drei Ebenen thematisiert:



Arbeitswelt altersgerecht gestalten – ein strategischer Erfolgsfaktor für die Wirtschaft

Dir. Heinz Rittenschober

WARUM LIFE BEI VOESTALPINE?

Bei Voestalpine arbeiten viele ältere ArbeitnehmerInnen. Das Unternehmen hat daher Handlungsbedarf erkannt und LIFE entwickelt. LIFE, das bedeutet **I**-ebensfroh, **i**-deenreich, **f**-it, **e**-rfolgreich und bezeichnet ein Entwicklungsprogramm der Voest Alpine mit dem Ziel, ideale Rahmenbedingungen für die bestmögliche Entwicklung der MitarbeiterInnen aller Generationen zu schaffen. LIFE ist ein Programm und kein Projekt, das über einen definierten Beginn und ein definiertes Ende verfügt. Als Programm kann LIFE in fünf Jahren völlig anders aussehen, als dies heute der Fall ist.

Am Beginn der Entwicklung von LIFE stand ein Zukunftsszenario, mit der Notwendigkeit zur Bewältigung von folgenden vier Dynamiken als zentrale Bedingung für den Unternehmenserfolg:

1. Entwicklung vom hochwertigen Stahlproduzenten zu einem Kompetenznetzwerk „Mehr aus Stahl“ (Die Stahlbranche in Europa ist gravierenden Veränderungen unterworfen. Heute wird mit rund 40 Prozent der Mitarbeit das 1,5-fache von dem produziert, was vor 10 bis 15 Jahren produziert worden ist).
2. An manchen Standorten werden in den nächsten 10 Jahren bis zu 50 Prozent der MitarbeiterInnen pensionsbedingt ausscheiden.
3. Durch die aktuelle Bevölkerungsentwicklung gibt es zu wenig junge Menschen für die zu besetzenden Stellen – vor allem in den qualifizierten Bereichen. Diese Lücke kann durch Migration nicht abgefangen werden.
4. Der Wertewandel bedingt
neue Anforderungen an die Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Familie;
neue, flexible Arbeitsformen;
neuen Stellenwert für die Gesundheit;

Aus diesem Zukunftsszenario wurde LIFE erarbeitet, ein Entwicklungsprogramm für eine attraktive Arbeits-

ZUSAMMENFASSUNG

Vor allem der Abbau von ArbeitnehmerInnen sowie Krisen in der Stahlbranche mit ihren Auswirkungen auf die „Ressource“ Mensch waren für die Voest Alpine die auslösenden Faktoren, nach neuen personalstrategischen Möglichkeiten zu suchen und das Programm LIFE schließlich ins Leben zu rufen.

LIFE ist ein Entwicklungsprogramm für eine attraktive Arbeitswelt voestalpine. Mit verschiedenen Personalstrategien will sich der Konzern vor dem Hintergrund eines drohenden Personal- und damit auch Know-how-Schwundes durch Pensionierungen und zu wenigen zur Verfügung stehenden geeigneten, jungen Menschen für die Nachbesetzung der vakanten Stellen als ein bevorzugter Arbeitgeber in den Regionen profilieren. Durch den daraus auch entstehenden betriebswirtschaftlichen Nutzen soll der Unternehmenswert gesteigert werden. Life zeichnet sich dadurch aus, dass es als Langzeitmodell verstanden wird und dass es gemeinsam von der Unternehmensleitung, der Belegschaftsvertretung sowie den MitarbeiterInnen getragen wird.

welt voestalpine. Ziel von LIFE ist es, ideale Rahmenbedingungen für die bestmögliche Entwicklung der MitarbeiterInnen aller Generationen zu schaffen und damit den Unternehmenswert durch betriebswirtschaftlichen Nutzen zu steigern. Um zu diesem Erfolg dauerhaft zu gelangen, muss LIFE gemeinsam von der Unternehmensleitung, der Belegschaftsvertretung und den MitarbeiterInnen getragen werden.

Dass LIFE ins Leben gesetzt wurde, hat auch mit den Kunden zu tun, denn durch interne und externe Kundenorientierung soll die Basis für weiterhin erfolgreiche Kundenpartnerschaften geschaffen werden. Die Idee dabei:

- + **Interne Kundenorientierung:** Die angestrebte attraktive Arbeitswelt führt zur Zufriedenheit und zum erhöhten commitment der MitarbeiterInnen. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die Qualität der Produkte sowie der Dienstleistungen aus.
- + **Externe Kundenorientierung:** Die erhöhte Produktions- und Dienstleistungsqualität führt zu hoher Kundenzufriedenheit, gleichzeitig damit zu einer verstärkten Kundenbindung und im weiteren Verlauf zu erfolgreichen Kundenpartnerschaften.

LIFE-INITIATIVEN

LIFE setzt in einem ganzheitlichen Ansatz auf neue Initiativen in acht Themenfeldern.

1. Unternehmenskultur, Führung, Personalentwicklung: In diesem Themenfeld geht es darum, die Gleichwertigkeit und die Chancen der Generationen und Geschlechter zu sichern.

2. Personalcontrolling: Es stellt sich die Frage, wie kann LIFE im Fortschritt dargestellt werden. Es werden also nachhaltige HR-Indikatoren aufgenommen und dokumentiert

3. Gesundheit/Fitness: Die MitarbeiterInnen sollen gesünder und länger interessiert im Arbeitsprozess verbleiben. Entsprechende Maßnahmen werden auf Basis von MitarbeiterInnen-Befragungen gesetzt.

4. Arbeitszeitmodelle / Entgelt: Zu verwirklichen ist eine vielfältige und altersgerechte Arbeitszeitkultur. Dazu gehören z.B. die Reduzierung der Nachtarbeit und Verlegung der Arbeit in den Tag, sowie Möglichkeiten für ältere ArbeitnehmerInnen, sich aus der Nachtarbeit zurück zu ziehen.

5. Verbesserung der Arbeitsbedingungen: Es erfolgt eine ertragsoptimierende Abstimmung zwischen Prozessen und Fähigkeiten der Generationen. Dabei geht es vor allem um die Ergonomie – die Arbeit darf nicht kaputt machen.

6. Wie kann das Unternehmen für neue MitarbeiterInnen noch attraktiver werden: In Hinblick auf den großen Bedarf an neuen ArbeitnehmerInnen in den nächsten Jahren, sorgt eine attraktive Arbeitswelt und Generationenbalance dafür, dass sich MitarbeiterInnen keinen neuen Arbeitgeber suchen, bzw. dass MitarbeiterInnen, die benötigt werden, in dieses Unternehmen kommen und nicht bei der Konkurrenz ihren Arbeitsplatz suchen.

7. Integration neuer Gesellschaften: Die LIFE-Grundprinzipien gelten für alle.

8. Chancengleichheit: Es werden die gleichen Chancen von Frau und Mann im Konzern sicher gestellt.

LIFE-MASSNAHMEN

Die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele basieren auf der Erkenntnis, dass Älter werden nicht einen Abbau, sondern einen Umbau von Fähigkeiten bedeutet. Die physische Belastbarkeit nimmt zwar ab, die psychische Belastbarkeit bleibt gleich, aber die geistig-soziale Belastbarkeit steigt. Dies lässt sich auch durch die Formel: Arbeitsleben = qualitatives Wachstum = mehrere Identitäten (Quelle: Fa. IBG, Dr. Rudolf Karazman) ausdrücken. Auf dieser Grundlage entwickelt die voestalpine die Personalstrategie bis 2006 mit dem Ziel das Unternehmen unter den drei attraktivsten Arbeitgebern der Region zu etablieren. Neu kommt die Personalstrategie bis 2010 hinzu, welche die quantitative und qualitative Personalplanung zum Inhalt hat.

ZUKUNFTSFRAGEN

Mit LIFE kann die Antwort auf die wichtigen Zukunftsfragen gegeben werden, die da heißen:

- + Wie kann das Unternehmen trotz steigendem Altersschnitt wettbewerbsfähig bleiben?
- + Was, wenn die Lebensarbeitszeit steigt?
- + Wie können wir unsere MitarbeiterInnen darin unterstützen?
- + Was bedeutet dies hinsichtlich der Leistungsfähigkeit?
- + Stimmt unsere Arbeitsorganisation?

- + Wie positionieren wir uns extern als attraktiver Arbeitgeber?
- + Wie begeistern wir die besten Talente für unser Unternehmen?

- + Wie begleitet HR die Unternehmensentwicklung (Downstream, internationale Ausrichtung)
- + Welche neue Kompetenzen und Fertigkeiten sind dabei gefordert?
- + Wie lernt voestalpine effektiver als andere?
- + Wie ist die Unternehmenskultur dafür weiter zu entwickeln?
- + Wie konsequent nach der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist HR-Arbeit?

- + Wie nutzen wir Potenziale des wachsenden Konzerns (Wissenstransfer, Wahlmöglichkeiten)?
- + Wie entwickeln wir die innerbetriebliche Sozialpartnerschaft weiter?

WEITERE AKTIONEN ZUR ATTRAKTIVITÄTSSTEIGERUNG BEI VOESTALPINE

- + Die Ausbildungsinitiative der voestalpine, Formel 33, läuft seit rund einem Jahr. Von 12.450 MitarbeiterInnen haben bisher 9.950 Schulungseinheiten in der Dauer von insgesamt je 33 Stunden (das sind 4 Ausbildungstage) erhalten.
- + Bei der Aktion „sicher und gesund“ werden mittels dem „sicher und gesund“-Mobil MitarbeiterInnen direkt an den einzelnen Standorten zur Durchführung von Problemevaluierung und -behandlung besucht.
- + Gesundheitsprognosen: Unter ärztlicher Betreuung sollen Zukunftsperspektiven für MitarbeiterInnen entwickelt werden.
- + Es werden besondere Ergonomieschwerpunkte (Lärm-Licht-Luft) gesetzt.
- + Bei Stellengesuchen wurde die Altersgrenze aufgehoben.
- + Es werden vermehrt weibliche Lehrlinge eingestellt.
- + Es gibt lebensabschnittsbezogene MitarbeiterInnengespräche und eine MitarbeiterInnenbefragung zur Schichtarbeit – stärkere Teilzeitorientierung.

Nicht zuletzt auf Grund dieser Aktivitäten wurde der Voest Alpine der Nestor 2004 (Österreichischer Wettbewerb zur Prämierung von Unternehmen, die spezielle innerbetriebliche Maßnahmen zur Förderung reifer = älterer MitarbeiterInnen setzen, auf Initiative des Bundesministeriums für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz) in der Kategorie Großbetriebe verliehen.

Alter macht Zukunft – Herausforderungen des demographischen Wandels meistern

Dr. Brigitta Nöbauer

In Oberösterreich leistet die Sozialpartnerschaft mit dem Projekt „Alter macht Zukunft“ einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels. Unternehmen werden mit einem speziellen Beratungsangebot dabei unterstützt, Fragen im Zusammenhang mit älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktiv zu bearbeiten.

Ausgangssituation

Laut Statistik Austria waren im Jahr 2000 in Oberösterreich 26 Prozent der Erwerbstätigen 45 Jahre und älter, im Jahr 2010 wird dieser Anteil schon 35 Prozent betragen – Tendenz weiter steigend. Die Anteile der jüngeren Altersgruppen am Arbeitsmarkt gehen im gleichen Ausmaß zurück. Gleichzeitig wird seitens der Politik das Pensionsalter angehoben. Mehr ältere ArbeitnehmerInnen werden also in Zukunft länger arbeiten müssen. Was bedeutet das für die Unternehmen?

1. Es wird mehr ältere Arbeitskräfte in den Betrieben geben. Während bisher Unternehmen und MitarbeiterInnen von Frühpensionsregelungen oder Altersteilzeit Gebrauch machen konnten, werden z. B. 55-jährigen noch einige Berufsjahre bevorstehen.

ZUSAMMENFASSUNG

Seitens der oberösterreichischen Sozialpartner gibt es den fix eingerichteten Arbeitskreis Wissenschaft und Sozialpartnerschaft. Ziel dieses Arbeitskreises ist die Entwicklung von Lösungsansätzen bei wichtigen gesellschaftlichen und unternehmenspolitischen Fragestellungen. Aufgrund des aktuellen Themas war es ein Anliegen, die Bewältigung der demographischen Herausforderungen auf der Unternehmensebene aktiv anzugehen. Grundphilosophie bei der Entwicklung von Lösungsansätzen ist die Fokussierung auf einen Ausgleich zwischen wirtschaftlichen Notwendigkeiten und Zweckmäßigkeiten sowie auf die Präferenzen seitens Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Es wurde das Sozialpartnermodell Alter macht Zukunft entwickelt, dessen Leitbild die Grundsätze dieser Grundidee widerspiegelt. Das heißt: Das Potenzial älter werdender ArbeitnehmerInnen soll entdeckt, entwickelt und produktiv eingesetzt werden. Weiters sollen attraktive Arbeitsbedingungen für ArbeitnehmerInnen bis zu ihrem Ausscheiden aus dem Betrieb geschaffen werden. Die Umsetzung des Leitbildes erfolgt durch das Modell der Vertrauensberatung. Je ein Berater der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite begleiten ein Unternehmen. Wie die Beratungspraxis zeigt unterscheiden sich die Unternehmen in ihren betrieblichen Ausgangsbedingungen stark voneinander, was patentrezeptartige Lösungen ausschließt. Daher gewährleistet „Alter macht Zukunft“ ausgehend von einer fundierten Analyse der Unternehmenssituation und daran anschließender Präzisierung von Handlungsfeldern, dass Unternehmen und Belegschaftsvertretung eine Zukunftsstrategie für die spezifische Personalsituation festlegen und sinnvolle Maßnahmen entwickeln können.

„... derzeit ist die Situation so, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit allen (il)legalen Mitteln aus dem Arbeitsleben gedrängt werden. Entscheidend ist dabei für mich die Frage, wie es gelingt, bewusst zu machen, dass sich im Laufe des (Arbeits-)Lebens die Stärken der Menschen ändern. Ich wehre mich dagegen, Ältere als besonders schutzbedürftig und mit Mangelerscheinungen behaftet, zu bezeichnen.“

„...Die Frage muss lauten, in welchem Rahmen ist Beschäftigung bis zur Pension zu ermöglichen. Da geht es um mehr als punktuelle Gesundheitsförderung und Qualifikation: bisher ist es so, dass Leute 30 Jahre das gleiche machen, nie die Chance bekommen, etwas anderes zu tun, und dann braucht man sie nicht mehr. Die eigentliche Herausforderung ist, Leute darin zu stärken, Organisationsveränderungen mitzumachen und sie dabei auch mitzunehmen. Das sind aus meiner Sicht die tatsächlichen Sozialpläne: Mut anzutrainieren, sich auf Neues einzulassen und das auch wertzuschätzen...“

„...Betriebsräte sollen sich verstärkt den betriebsspezifischen Fragen, die sich aus dem Thema ergeben, annehmen. Ich denke die Baustellen liegen abhängig von der Altersstruktur in jedem Betrieb woanders... Einen Schritt weiter wäre ein Denken in Richtung KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) im personalstrategischen Bereich, also Projekte einzuhängen, die sich mit Fragen der Auswirkungen des demografischen Wandels beschäftigen...“

(Auszüge aus einem Interview mit AKOÖ Präsident Dr. Hans Kalliauer)

- 2. Wenn das Pensionsantrittsalter steigt, müssen Arbeitskräfte länger arbeitsfähig sein – gesund, motiviert und mit dem notwendigen Wissen ausgestattet. Wie können Unternehmen ihre MitarbeiterInnen so einsetzen, dass sie auch in körperlich und psychisch anstrengenden Berufen 45 Berufsjahre gesund und leistungsfähig bleiben? Wie werden Unternehmen, in denen bisher ausschließlich die jüngeren MitarbeiterInnen als Leistungs- und Know-How-Träger gesehen wurden, damit umgehen?**
- 3. Betriebe werden schwerer junge Arbeitskräfte bekommen. Einerseits wird es dadurch schwieriger, Ältere gegen Jüngere auszutauschen, wie es bisher Praxis war. Andererseits stellt sich auch die Frage, wie motiviert Jüngere sein werden, wenn erstrebenswerte Schlüsselpositionen von Älteren besetzt sind und es noch über Jahre hinweg bleiben werden. Schon jetzt ist bei Fach- und Hochschulabsolventen eine hohe Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel nach einer 3 bis 4-jährigen Beschäftigungsdauer gegeben. Rekrutierung und Betriebsbindung gehören in manchen Branchen oder Regionen zu den wichtigen personalpolitischen Herausforderungen. In Zukunft wird es noch bedeutender werden, sich auf den relevanten Arbeitsmärkten als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.**

Es muss das Augenmerk vieler Unternehmen erst darauf gelenkt werden, welche Probleme, aber auch Chancen durch das Älterwerden ihrer Belegschaft entstehen können. Darüber geben unter anderem die gegenwärtige und zu erwartende Alters- und Personalstruktur der Unternehmen Aufschluss. Wesentlich ist dabei, dass alle Altersgruppen im Auge behalten werden und keine einseitige Konzentration auf die Gruppe der „Älteren“ erfolgt. Innovative und vor allem auf die jeweilige Unternehmenssituation zugeschnittene Konzepte und Lösungen sind gefragt, um diesen Fragen auf betrieblicher Ebene zu begegnen.

Eine altersgerechte Personalpolitik ist aber nicht allein Sache der Arbeitgeber, sondern berührt auch zentrale Bereiche der Belegschaftsvertretung. Daher brauchen neben den Unternehmensvertretern auch Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie die Gewerkschaften Vorstellungen über betriebliche Rahmenbedingungen, die es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ermöglichen, im Betrieb gut älter werden zu können.

Das Sozialpartnermodell „Alter macht Zukunft“

In Oberösterreich gibt es seit 1995 den aus den vier Sozialpartnern (Arbeiterkammer OÖ, Wirtschaftskammer OÖ, Oberösterreichischer Gewerkschaftsbund, Industriellenvereinigung OÖ) bestehenden fix eingerichteten Arbeitskreis Wissenschaft und Sozialpartnerschaft. Dieser hat sich zum Ziel gesetzt, bei wichtigen gesellschaftlichen und unternehmenspolitischen Fragestellungen Lösungsansätze für auf Unternehmensebene zu entwickeln. Wissenschaftlich unterstützt wird der Arbeitskreis vom Institut für Soziologie der Johannes Kepler Universität Linz.

Aufgrund der Aktualität war es den im Arbeitskreis vertretenen Sozialpartnern wichtig, den Auswirkungen des demographischen Wandels auf Unternehmensebene aktiv und präventiv zu begegnen. Grundphilosophie ist dabei, bei der Entwicklung von Lösungsansätzen auf einen Ausgleich zwischen der wirtschaftlichen Notwendigkeit bzw. Zweckmäßigkeit und den Präferenzen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu achten. So wurde das Sozialpartnermodell „Alter macht Zukunft“ entwickelt, dessen Leitbild diese Grundphilosophie widerspiegelt.

LEITBILD „ALTER MACHT ZUKUNFT“:

Unter dem Leitbild, das Potenzial älter werdender Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu entdecken, zu entwickeln und produktiv einzusetzen und für sie attraktive Arbeitsbedingungen bis zu ihrem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu schaffen, bieten die oö. Sozialpartner seit Juni 2003 ein vom Land OÖ. gefördertes Beratungsangebot für interessierte Unternehmen an (vgl. Alter macht Zukunft, Produktfolder 2003).

Ziel ist, auf Betriebsebene die Gesundheit, Motivation und Qualifizierung der älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv zu unterstützen und die Vorteile einer altersgemischten Mitarbeiterstruktur zu nutzen. Hervorzuheben ist der umfassende, ganzheitliche Ansatz. Abhängig vom jeweiligen Unternehmen (Größe, Branche und Produktparte, Organisation der Personalarbeit, regionales Umfeld, Alters- und Qualifikationsstruktur) ergeben sich unterschiedliche Handlungsfelder im Umgang mit älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Im Wesentlichen sind folgende Handlungsfelder angesprochen:

a. Handlungsfeld Gesundheit: Dabei geht es einerseits um Gesundheitsschutz und –förderung durch die Verringerung hoher und einseitiger Belastungen, aber auch um den Ausbau gesunderhaltender Arbeitsbedingungen. Tätigkeitswechsel, gesunde Arbeitszeiten und Gestaltung der Arbeitsplätze sind nur einige zu nennende Maßnahmen in diesem Handlungsfeld.

b. Handlungsfeld Qualifikation: Das Leistungsvermögen wandelt sich im Erwerbsverlauf – neue Fähigkeiten und Erfahrungen entwickeln sich, die körperliche Leistungsfähigkeit geht zurück. Dieser Entwicklung soll in der Stellenbesetzung und Aufgabengestaltung entsprochen werden, z. B. durch das Übernehmen neuer Aufgabengebiete und Rollen, durch Wechsel der Tätigkeit oder durch gezielte Angebote zur Weiterentwicklung.

c. Handlungsfeld Motivation: Maßnahmen wie z.B. Erhöhung der Einsatzflexibilität, Laufbahnplanung, Wertschätzung und Anerkennung, die Schaffung von absehbaren Neuanfängen in Erwerbsverläufen fördern die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

d. Handlungsfeld Arbeitsorganisation und Führung: Diese Maßnahmen wirken sich sowohl auf Motivation, Gesundheit und Qualifikation aus. Hervorzuheben sind dabei insbesondere die Gestaltung der Arbeitszeit, die Arbeitsgestaltung oder vorgesehene Tätigkeitswechsel (z. B. Job Rotation). Der Umgang der Führungskräfte mit älter werdenden MitarbeiterInnen trägt maßgeblich dazu bei, ob MitarbeiterInnen sowohl im Sinne des Unternehmens als auch unter Berücksichtigung ihrer eigenen Interessen „gut älter werden können“.

UMSETZUNG DES LEITBILDS AUF BETRIEBSEBENE – DAS MODELL DER VERTRAUENSBERATUNG

Die Herausforderung ist, das auf einer Metaebene entwickelte Leitbild auf die betriebliche Ebene umzusetzen. Dazu wurde ein spezieller Beratungsansatz gewählt. Dieser Beratungsansatz hat sich bereits im Sozialpartnermodell „Arbeitszeit nach Maß“ bewährt.

Betriebliche Projekte werden immer von zwei Vertrauensberatern – je eine/r von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite – begleitet.

Das Vertrauensberater-Tandem verkörpert damit die Ausgewogenheit der Interessenlagen von Unternehmen und Beschäftigten. Die Vertrauensberater begleiten den Prozess auf der betrieblichen Ebene, unterstützen durch Projektmanagement und bringen Fachkompetenz ein. Die Vertrauensberater bilden gemeinsam das „Netzwerk Vertrauensberater“. Im „Netzwerk Vertrauensberater“ ist insbesondere ein intensiver Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zu den einzelnen Themenstellungen gewährleistet.

Wesentlicher Bestandteil der Ausgewogenheit der Interessenlagen ist weiters, dass der Auftrag für die Beratung sowohl von der Geschäftsleitung als auch vom Betriebsrat (in Unternehmen mit Betriebsräten) kommen muss. So hat auch der Betriebsrat die Möglichkeit, seine Ziele einzubringen.

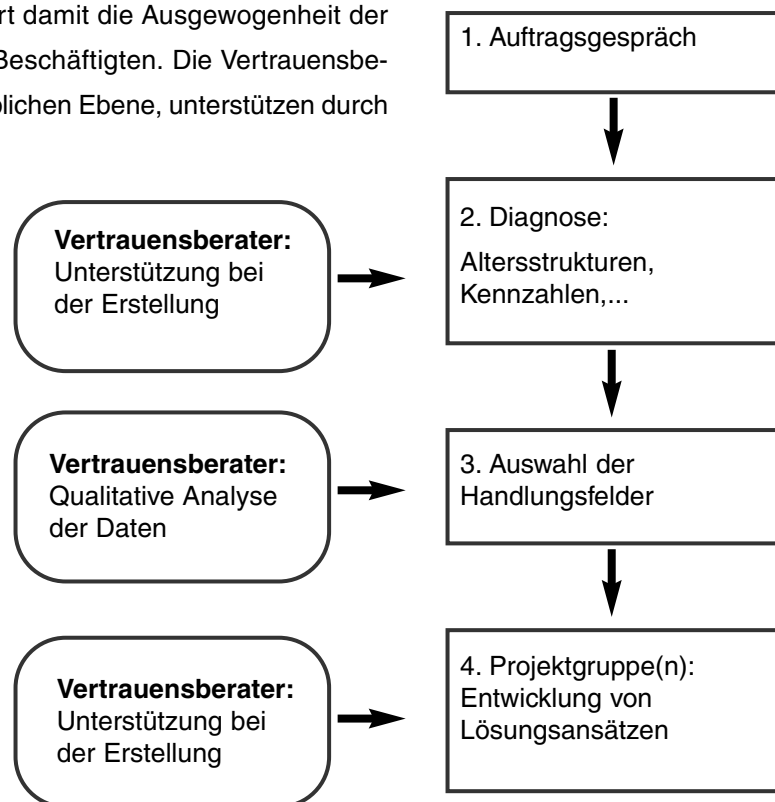


Abbildung 1: Eckpfeiler Beratungskonzept „Alter macht Zukunft“

BERATUNGSKONZEPT „ALTER MACHT ZUKUNFT“

Eine Beratung verläuft im Allgemeinen in mehreren Schritten:

Weil beim Projekt „Alter macht Zukunft“ der Aspekt „maßgeschneidert“ besonders wichtig ist, liegt nach dem Auftragsgespräch mit Geschäftsleitung und Betriebsrat der Schwerpunkt auf einer fundierten Unternehmensdiagnose. Zunächst müssen die Unternehmen klare Vorstellungen über ihren zukünftigen Personalbestand und ihre Personalstruktur gewinnen. Dazu dient insbesondere die Personalstrukturanalyse (vgl. Köchling 2002). Relevant ist hier z. B. die Altersverteilung oder die Fluktuation bezogen auf bestimmte Gruppen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Im nächsten Schritt wählen die Auftraggeber gemeinsam mit den Vertrauensberatern relevante Handlungsfelder aus. In diesen Handlungsfeldern entwickeln Projektgruppen mit Unterstützung der externen Vertrauensberater Lösungsansätze. Durch eine Projektstruktur wird die aktive Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet.

Im nächsten Schritt müssen die Unternehmen und Betriebsräte klare Vorstellungen über Wege zur Erhaltung oder Verbesserung der Arbeitsfähigkeit ihrer älter werdenden Belegschaft entwickeln, damit sie daran ihre Maßnahmenplanung in den Bereichen Qualifikation, Motivation, Gesundheit, Arbeitsorganisation und Führung orientieren können. Wesentlich ist bei der Maßnahmenentwicklung, immer die gesamte Belegschaft – Jüngere und Ältere – im Auge zu haben.

Betriebliche Personalstrukturanalyse – Kernelement des Beratungsmodells

Die Altersstruktur ist eine wichtige Dimension der betrieblichen Personalstruktur, der bisher in der betrieblichen und betriebsrätlichen Praxis recht wenig Beachtung geschenkt wurde. Die allgemeine Analyse der betrieblichen Altersstruktur (z. B. derzeitige Altersverteilung, Antizipation der Altersverteilung für bestimmte Zeiträume) dienen dazu, einen Überblick über notwendige betriebliche Veränderungen (z. B. Nachbesetzungen) zu erhalten. Zur Konkretisierung einzelner Personalmaßnahmen müssen Detailanalysen herangezogen bzw. gemacht werden, indem die Altersstrukturen bestimmter betrieblicher Beschäftigtengruppen erhoben werden.

VORGEHEN ZUR PERSONALSTRUKTURANALYSE

Das Vorgehen bei der Personalstrukturanalyse findet in folgenden drei Schritten statt:

1. Analyse des Personalbestandes

und der Altersstruktur: Diese Daten geben Auskunft über die mengenmäßige und altersmäßige Ausstattung mit Personal für bestimmte Belegschaftsgruppen – jetzt und in Zukunft. Bei der Analyse der Personalausstattung betrachtet man den derzeitigen Personalbestand und – unter Annahme bestimmter Einflussgrößen wie z.B. prognostizierte Pensionierungen, Fluktuationsrate – dessen Entwicklung in einem für das Unternehmen sinnvollen Betrachtungszeitraum.

Es gibt typische Altersstrukturkonstellationen mit jeweils spezifischen Herausforderungen für ein Unternehmen:

Eine stark „**jugendzentrierte**“ **betriebliche Altersstruktur**, wenn z. B. mehr als 50 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jünger als 35 Jahre sind, kann folgende Konsequenzen haben:

- + Neues Wissen kommt zwar ins Unternehmen, allerdings gepaart mit wenig Erfahrung. Konflikte um Aufstieg zwischen den Jüngeren sowie Konflikte zwischen Jüngeren und „erfahrenen Älteren“ (z. B. auf Grund unterschiedlicher Werte) mit hoher Fluktuation als Begleiterscheinung können auftreten.

Unternehmen mit einer „**mittelalterzentrierten**“ **Altersstruktur** (Großteil der Belegschaft liegt zwischen 35 und 45 Jahren) sehen meist auf den ersten Blick keinen akuten Handlungsbedarf, da sich derzeit die Beschäftigten durch gute Leistungsfähigkeit auszeichnen und sich wenig Konflikte auf Grund großer sozialer Ähnlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben. Die Gefahr besteht darin, dass in den nächsten Jahren eine Verschiebung zu einer alterszentrierten Struktur stattfindet. Die Konsequenzen daraus:

- + Es können sich plötzlich Rekrutierungsprobleme durch das Ausscheiden einer großen Gruppe ergeben.

Begriffsklärungen zum Thema „Altersstruktur“

- + **Betriebliche Altersstruktur:** Sie zeigt die Verteilung des Lebensalters der Beschäftigten eines Unternehmens (Betriebs, Betriebsteiles....) sowie den Altersdurchschnitt. Die Altersstruktur kann für alle Beschäftigten, aber auch für einzelne Gruppen (z. B. Führungskräfte, Außendienst....) analysiert werden (s. Kerngruppen).
- + **Unausgewogene Altersstruktur:** Davon spricht man bei einem sehr großen Anteil bestimmter Altersgruppen in einem Betrieb, und/oder ist sie gekennzeichnet durch eine sehr große Altersdifferenzierung. Eine unausgewogene Altersstruktur herrscht z. B. vor, wenn sehr viele Jüngere/Ältere oder geringe Altersdifferenzen festzustellen sind.
- + **Kerngruppen:** Das sind Beschäftigtengruppen, die Ähnlichkeiten hinsichtlich der Ausbildung, der Anforderungen, Belastungen oder des Spezialwissens aufweisen und zentral für die Leistungserbringung sind. Kerngruppen müssen für jede Organisation speziell definiert werden und bei genaueren Analysen je nach Fragestellung einbezogen werden.

- + Daneben kann sich bei einer mittelalterzentrierten Altersstruktur Beförderungs- und Qualifikationsstau negativ auswirken, wenn Personen lang in ihren Positionen bleiben und intern rekrutiert wird.

Unternehmen mit „**hoher Alterszentrierung**“ wiederum kämpfen häufig mit gesundheitlichen Einschränkungen und höheren Ausfallzeiten unter den Beschäftigten. Gelingt es nicht, vorbeugende Maßnahmen zu setzen, sind folgende Konsequenzen wahrscheinlich:

- + Dem Unternehmen gehen durch großzahlige Pensionierungen nicht nur Personen, sondern auch Wissen und Erfahrung verloren.
- + Dazu kommt die Gefahr möglicher sozialer Konflikte mit Jüngeren.

Diese stark vereinfachte Form der Darstellung betrieblicher Altersstrukturen macht deutlich, aufgrund welcher Indikatoren sich erste personalpolitische Handlungsoptionen ablesen lassen. Diese müssen in den nächsten Schritten konkretisiert werden.

2. Rahmenbedingungen des Arbeitens: Dieser Schritt gibt Auskunft darüber, auf welche arbeitsbezogenen Anforderungen bzw. Gegebenheiten die festgestellte Altersverteilung trifft. Analysen beziehen sich auf Änderungen in den Arbeits- bzw. Qualifikationsanforderungen (z. B. Automatisierung in bestimmten Bereichen), auf Tätigkeiten mit besonderen Belastungen. Ergänzt werden diese Analysen durch die Auswertung von Kennzahlen (z. B. Krankenstände im Unternehmen, der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diagnostizierten Einschränkungen, sowie die Verweildauer einzelner Beschäftigter in ihren Positionen).

3. Überlegungen zur bisherigen Personalarbeit: Das Augenmerk liegt auf den bereits laufenden Aktivitäten eines Unternehmens im Hinblick auf Gesundheit, Motivation und Qualifikation, Arbeitsorganisation und Führung. Mögliche Fragen könnten hier sein: Wie verteilen sich derzeit Weiterbildungsinvestitionen auf Altersgruppen? Welche Maßnahmen werden in der Gesundheitsprävention gesetzt? Welche Bilder und Einstellungen herrschen bei Führungskräften und Jüngeren gegenüber älteren Beschäftigten vor? Wie sieht die derzeitige Rekrutierungspraxis aus und welchen Ruf hat das Unternehmen als Arbeitgeber?

Die Ergebnisse dieser dreistufigen Analyse bilden eine fundierte Datengrundlage und einen Fundus an Handlungsoptionen. Sie stellen eine Basis für die Entwicklung personalpolitischer Maßnahmen als Antwort auf Auswirkungen des demographischen Wandels dar. Vielfach zeigt sich, dass bereits bestehenden Maßnahmen adaptiert oder ergänzt werden können.

MATERIALIEN UND LITERATUR

Köchling, A. (2002): Projekt Zukunft, Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, GfAH Dortmund.

AKOÖ (Hg.)(2003): Consult-Spektrum – Beratung für Unternehmen und Betriebsräte, Quartalszeitschrift, Linz.

ZVEI (Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie) (Hg.) (2002): Demografie Initiative mit Unternehmen der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, Frankfurt.

Gussone et al. (Hg.)(1999): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt.

Netzwerk Vertrauensberater – eine Initiative der öö. Sozialpartner (2003): Produktfolder Alter macht Zukunft, Linz

Nöbauer, B. (2002): Abschied vom Jugendkult? In: Arbeit und Wirtschaft, 9, S. 28-32.

Cranach, M. (Hg.) (2004): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle, Bern

Generationenbalance

Wege zum 3-Generationen-Unternehmen

Dr. Rudolf Karazman

Länger arbeiten? Und das gerne? Auch noch gesund? Und produktiv?

Das Älterwerden der Belegschaften soll eine Chance sein?

Wird auf die Jungen vergessen? Wie geht es den anderen Generationen?

Denken wir in unserem Unternehmen über die Stärken jeder Generation?

Welche Kompetenzen brauchen wir am Markt der Zukunft?

Das Älterwerden von Belegschaften ist nicht das Problem, es findet aber erstmals in Unternehmen, die als „Prime Age“-Unternehmen in der Altersgruppe 25 bis 40 definiert wurden, statt. Da tun sich die jungen Einsteiger schwer wie auch die Älteren ab 45. Überforderung und Unterforderung gehen Hand in Hand und verdrängen in die Frühpension, ob mit Krankheit oder Krise. Ohne Herausforderung entsteht Stillstand und Stillstand macht krank. Ein Unternehmensprozess Generationen-Balance spezifiziert für jede Generation optimale Anforderung und Herausforderung, sodass persönliche Produktivität und Zusammenarbeit gefordert und gefördert wird und das Abenteuer ICH im Arbeitsprozess erlebt werden kann, bis zur Pension. Es gibt keinen tieferen Grund, länger im Arbeitsprozess zu bleiben, als sich selbst zu entdecken und durch Arbeit neu zu gestalten.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Schwierigkeit, die in Zukunft zu meistern sein wird, ist, dass auf Grund demographischer Entwicklungen die Alterspyramide in den Betrieben kippen wird: mehr Mitarbeiter werden über 40 als unter 30 sein. Ohne Anpassung der Unternehmenskultur und der Arbeitsprozesse können durch das Älterwerden der Belegschaft Unternehmenserfolg, Ertragslage und Einkommen massiv gefährdet werden. Ältere MitarbeiterInnen bringen viel positives in ein Unternehmen ein, z.B. ein höheres Leistungspotenzial, qualitatives Wachstum, soft skills, Verbesserung der Teamqualität, mehr Verantwortungsbewusstsein.

Fazit: Ältere MitarbeiterInnen sollten möglichst lange im Betrieb gehalten werden. Dies wirkt sich auch positiv auf die nachhaltige Integration junger MitarbeiterInnen, auf den Know How-Transfer sowie auf die Qualität des Teams aus. Es ist von großer Wichtigkeit, die einzelnen Arbeitsprozesse an die Bedürfnisse älterer Menschen zu adaptieren. Den 1-Generationen-Betrieb sollte man nach Möglichkeit vermeiden und statt dessen vermehrtes Augenmerk auf eine ausgewogene Generationenbalance legen.

Am Beispiel der Firma Polyfelt wird gezeigt, wie ein produktiver Verbleib im Beruf durch die Entwicklung optionaler Schichtpläne ermöglicht wird. Die besten Age Management-Projekte sind jene, die nicht als solche bezeichnet werden, sondern solche, die alle MitarbeiterInnen berücksichtigen. Dies wurde bei der Firma Polyfelt durch Zielvereinbarungen, MitarbeiterInnen-Entwicklungsgespräche 40+, spezielles Training, eine Schichtplanreform und durch Gesundheitsprogramme praktiziert.

LEISTUNGSWANDEL BEIM ÄLTERWERDEN UND ALTERSGERECHTE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Ergebnis aus theoretischer Forschung und Praxisprojekten ist unsere Vision PRODUCTIVE AGEING, die Kernpunkte für eine humanökologische und generationengerechte Unternehmensentwicklung und für die Gestaltung von Maßnahmen für ein gutes Arbeiten bis zum Pensionsantritt skizziert. Das Konzept baut auf drei Grunderkenntnisse:

1. Persönliche Produktivität im Arbeitsprozess bildet die Grundlage für Leistung, Arbeitsfähigkeit und Gesundheit – erst Behinderung von Produktivität macht krank. Ein nachhaltiger Arbeitsprozess ist gegeben (siehe Darstellung rechts): Das heißt Arbeit selbst kann Arbeitsfähigkeit und Gesundheit fördern.

Domäne	Dynamik	Erleben in der Arbeit
Arbeitsbewältigung	Ich kann	Arbeitsfähigkeit
Arbeitsinteresse	Ich will	Sinnfindung-Verwirklichung
Zusammenarbeit	Ich darf	Einbeziehung

Übersicht: Änderungen der Leistungsfähigkeit mit dem Älterwerden und Perspektiven

	Körperliche Leistungsfähigkeit Abnahme ↓	Psychische Leistungsfähigkeit Gleichbleibend =	Fachlich-personal-soziale Leistungsfähigkeit Zunahme ↑
Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> - Muskulatur, beginnend im Oberschenkel - Sauerstoffaufnahme über Lunge - Körpertemperatur sinkt um 0,4 °C - Sensorische Leistungskraft wird schwächer - Neurohormone weniger synchron (Melatonin) - Stresstoleranz sinkt 	<ul style="list-style-type: none"> - Intelligenzleistung = - Aufmerksamkeit + - Konzentration (+) - Assoziation - Gedächtnis (Merkfähigkeit neuer Inhalte geringer) - Zentrale Aktivierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Vom regelgeleiteten zum ganzheitlich – intuitiven Arbeiten - Implizites Wissen - Empathie + - Gelassenheit + - Selbstbewusstsein und Überzeugungskraft - Soziale Aufgaben weitergeben - Verantwortung, Entschiedenheit, Mut
Folgen	<ul style="list-style-type: none"> - körperlich belastende Arbeiten werden verausgabender - Arbeiten mit Stehen, Heben, Gehen, Tragen oder mit schweren Körperhaltungen - Druck, Risiko, Gefahren, Konflikte, Akutreaktion werden schwerer - Nacht- und Frühschichten verausgabender 	<ul style="list-style-type: none"> - Lernfähigkeit gleich - Neugelerntes etwas schwieriger behalten, wenn es nicht wichtig ist - Fähigkeit, zur Aneignung von Neuem eher steigend 	<ul style="list-style-type: none"> - Gefahr der Unterforderung - Komplexe Aufgaben - Weniger Aufgaben, dafür schwierigere - Beziehungsaufgaben - Beurteilung
Perspektiven	<ul style="list-style-type: none"> - Reduktion körperlicher Anforderungen - Reduktion von Nacht- und Frühschichten 45 - Kontrolle und Vorhersehbarkeit von Situationen - Verarbeitung aversiver Emotionen erleichtern - Reduktion schlechter Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Altersgerechte Didaktik - Nachhilfe, Auffrischen im Lernen, Methodik - Altersgerechtes Trainer-Verhalten - Selbstbewusstsein und Lernbereitschaft fördern - Vorurteilen aktiv entgegenarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Schwierige Aufgaben mit Spielraum - Sozial anspruchsvolle Aufgaben - Schwierige Kunden - Einbeziehung in Unternehmenszukunft - Beziehungsmanagement - Selbststeuerung - Führung, Leitung, Projektmanagement - Integration und Ausbildung anderer - Know How Sicherung

Tabelle: R. Karazman, Management Handbuch Generationenbalance, 2003)

2. Älterwerden bedeutet nicht Abbau der Leistungsfähigkeit, sondern Umbau – qualitativ betrachtet, sogar eine Zunahme an Leistungsfähigkeit.

- + Abnahme körperlicher (psychobiologischer) Kapazität
- + Gleichbleiben psychokognitiver Leistungsfähigkeit
- + Zunahme fachlicher, personaler und sozialer Leistungsfähigkeit

Das bedeutet, wir sind mehrere Identitäten in einem Arbeitsleben, und diese Unterschiede sind durch Teamzusammensetzung nachhaltig nutzbar. Die Lernkurve der Jungen und die Kompetenz der Älteren brauchen einander.

3. Treffen diese Altersprofile auf eine altersunabhängige, jugendliche Arbeitsorganisation eines Prime Age-Unternehmens erhöht sich das strukturelle Risiko von Erschöpfung, Unterforderung und Verdrängung in Krankheit, Krisen oder Konflikte durch

- + körperliche Überforderung
- + geistig-fachliche Unterforderung
- + sozialen Ausschluss durch Barrieren, Bilder und Diskriminierung.

Ein Verbleib im Arbeitsprozess verlangt altersgerechte Flexibilität im Arbeitsprozess:

- + Reduktion der Schwere psychobiologischer Arbeitsanforderung
- + Heben der Schwierigkeit der fachlich-sozialer Anforderungen
- + Förderung der Einbeziehung in Unternehmensentwicklung

Diese theoretische Ableitung deckt sich mit dem Ranking der Wünsche von MitarbeiterInnen über 45 für eine Arbeitswelt, in der sie gerne und gesund bis zum Pensionsantritt arbeiten würden. Diese Rangreihung wurde von IBG durch Befragung und Interview bei 4.500 Arbeitnehmern aus allen Branchen gewonnen.

Neben diesen allgemeinen Veränderungen gibt es altersaffine Besonderheiten. So nehmen mit dem Alter etwa die interpersonellen Unterschiede zu und diese Unterschiedlichkeit verlangt nach Berücksichtigung, nach Wahlmöglichkeiten, Flexibilität, Ausnahmen oder einer spezieller Förderung.

Auch haben ältere MitarbeiterInnen zwar seltener, dafür aber länger Krankenstand und daher eine höhere Krankenstandsrate; mit dem Älterwerden dauert es länger, bis man sich erholt.

Übersicht: Nachhaltige Arbeitsbedingungen aus Sicht Mitarbeiter 45+ 1996-2000, diverse Branchen, n=4.500, Ranking der Nennungen

- | |
|--|
| 1. Information + Einbeziehung in Unternehmenszukunft |
| 2. Anerkennung älterer Mitarbeiter + Respekt |
| 3. Arbeitszeitreform beim Älterwerden |
| 4. Kompetenzförderung + Horizontale Karriere |
| 5. Personalentwicklung + Förderung älterer Mitarbeiter |
| 6. Veränderung + Wechsel der Abteilung |
| 7. Selbstgestaltung bei Arbeitsanforderungen |
| 8. Teamqualität und kollegiale Beziehungen |
| 9. Arbeitsergonomie + Arbeitsdruck reduzieren |
| 10. Klare Organisation – altersgerechtes Change Management |
| 11. Gesundheitsleistungen |

Tabelle: R.Karazman, Management Handbuch Generationenbalance, 2003

UNTERNEHMENSSTRATEGIE DURCH GENERATIONENBALANCE™

Die Grunderkenntnisse aus Productive Ageing dienen im Beratungsangebot „Generationenbalance“ als eine Grundlage. Ziel der Generationenbalance ist ein Prozess zur nachhaltigen Sicherung des strategischen Humanvermögens eines Unternehmens angesichts demographischer Veränderungen und neuer Human Resource-Bedingungen.

Als „Strategisches Humanvermögen“ definieren wir das langfristige Vermögen eines Unternehmens, die jeweilige Belegschaft bestmöglich zur Umsetzung der Strategie durch Nutzung der Generationenprofile zu befähigen und durch Nachhaltigkeit des Humanvermögens Ertrag und Wert eines Unternehmens zu steigern.

Die Ziele der Generationenbalance sind:

- + bestmögliche Leistung von jeder Generation
- + durch bestmögliche Entwicklung für jede Generationen
- + vom Eintritt ins Unternehmen bis zum Pensionsantrittsalter

Bestmögliche Entwicklung heißt altersentsprechende Entwicklung von Beziehungsqualität, Arbeitsinteresse, Kompetenz, Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Lebensqualität – gemessen im Human Work Index und Ausdruck der Win-Win-Qualität.

Der strategische Nutzen durch einen Prozess Generationenbalance ist:

- + Produktivität der Prozesse und Innovationsdynamik beim Kunden erhöhen
- + Nachhaltigkeit von Strategischem Humanvermögen sichern
- + Ertrag und Unternehmenswert durch Nachhaltigkeit, Marke und Innovation

INTEGRIERTE HR-ZIELE IN EINEM PROZESS GENERATIONENBALANCE

Die strategischen Ziele der Generationenbalance leiten zu einer integrierenden HR Strategie mit folgenden Teilzielen:

- + Längerer Verbleib älterer MitarbeiterInnen im Arbeitsprozess ermöglichen
- + Nachhaltige Integration junger Nachwuchskräfte erreichen
- + Team- und Beziehungsqualität über Generationenunterschiede entwickeln
- + Bewusstmachung und Weitergabe von Wissen und Erfahrung Älterer an Junge
- + Automatisierung von unattraktiven und schwerstbelastenden Arbeiten

Ein „Längerer Verbleib Älterer“ definiert vier Aufgaben für das Unternehmen:

1. Kompensation bei bestehenden Einbußen der Arbeitsfähigkeit (Rehab)
2. Prävention neuer Einbußen, Krankheiten, Krisen und Konflikte (BGF)
3. Integration bei aversiven Reaktionen auf die Pensionspolitik
4. Innovation von Kultur und Prozessen sowie von neuen Leistungen

WIESO SOLLEN UNTERNEHMEN IN GENERATIONEN ARBEITEN?

Das Älterwerden von Belegschaften ist nicht das Problem, es findet aber erstmals in Prime Age-Unternehmen statt, wo historisch alle Bilder, Strukturen und Prozesse an der Altersgruppe 25 bis 40 entwickelt wurden (DIN, Refa, altes Eisen...). Belegschaften in diesem Altersbereich finden optimale Ertragsbedingungen vor und Unternehmen ernten meist optimalen Ertrag. Dank Frühpension und Personalstopp wurde das Alter der Belegschaften in diesem Altersbereich relativ „eingefroren“ und eine Weiterentwicklung der Unternehmen für alle 3 Generationen war nicht notwendig.

Mit dem Abflachen von Personalabbau, Frühpensionierung und sinkendem Zugang Junger zum Arbeitsmarkt müssen Unternehmen in kurzer Zeit lernen, ihre Ziele mit MitarbeiterInnen über 45 zu erreichen und Junge besser zu integrieren als bisher.

Ein Prime Age-Unternehmen holt nicht die bestmögliche Leistung von jeder Generationen und gefährdet daher nachhaltig Erfolg. Wichtig ist, den Fokus von den älteren Arbeitnehmern wegzunehmen auf alle 3 Generationen und auf die Unternehmensorganisation.

DIE PHASEN IM PROZESS GENERATIONENBALANCE

Da der Personalabbau meist auch Personalmanagementabbau war und die Frühpensionierung letztlich als selffulfilling prophecy alle auf Frühpensionierung taktet, beginnt der Strukturwandel nicht nur beim Kulturwandel, sondern beim Einstellungswandel zu Arbeit, Mitarbeit und MitarbeiterInnen:

- + MitarbeiterInnen sollen sich von der Frühpension auf längeren Verbleib orientieren und Manager vom Head Count zum Behalten der MitarbeiterInnen! Beide Partner müssen sich um 180° wenden und treffen sich bei „Arbeitsfähigkeit und Arbeitsinteresse“.

Prozessziel Nr.1 bei „Generationen-Balance“ ist es, Willen, Vision und Mut zum Wandel durch Bewusstseinsbildung mittels Theorie, Wissenschaft und Praxiswissen zu erreichen.

Die wissenschaftliche Vision PRODUCTIVE AGEING™ hat sich hier bewährt. Es hilft, die blockierenden Vorurteile und Halbweisheiten durch wissenschaftlich gesicherte Befunde über Generationen zu ersetzen, und damit lösungsfähig zu werden.

	Phase	Aufgaben
1	Willen zum Wandel	Vision Productive Ageing – Seminare, Workshops... Wissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeit, Alter, Unternehmen Prinzipien für altersgerechte Unternehmensgestaltung Humanindikatoren und Bewertung Models und Methoden
2	Management Strategie	Analyse der Ist-Situation - Altersprofile, Altersprognosen - Kostenprognosen, Kulturanalyse Strategie und HR – Welches Vermögen der MA brauchen wir? Management-Vision GB HRM Implikationen, MbO-Vereinbarung, BSC Entwicklung einer KO-Führung mit BR & Netzwerk Prozess-Strukturen
3	Programm-Konzeption	Interne & externe Experten entwickeln Maßnahmen Maßgeschneiderter Prozess & Indikatoren Zeitplan, Budgets Kommunikation, Bewusstsein, Trainings
4	Entfaltung und Einführung	Umsetzung der geplanten Maßnahmen Steuerung und Monitoring
5	Evaluation	Ergebnis und Prozessevaluation Indikator HUMAN WORK INDEX et al. Kosten-Nutzen-Schätzung

Die Phasen im Prozess Generationenbalance

ENTWICKLUNG VON MANAGEMENT-VISION UND KO-FÜHRUNG

Die Bewusstseinsbildung bildet die Grundlage für die Entwicklung einer Management-Vision für das Unternehmen mit optimalen Entwicklungsbedingungen und adäquaten Zielen für alle Generationen:

- + Wissen wir um unsere Altersentwicklung Bescheid? In 10 Jahren?
- + Welche MitarbeiterInnen brauchen wir, um unsere Strategie erfolgreich zu machen?
- + Haben alle MitarbeiterInnen gleiche Chancen und Respekt?
- + Berücksichtigen wir die Unterschiede und die Reduktion körperlicher Kapazitäten?
- + Unterstützen wir die Jungen und Neuen gut, sodass sie rasch Bestleistung bieten können?

Die Management-Vision führt zu Zielstellungen, Plänen und Indikatoren und bietet die Grundlage für die Ko-Führung mit der Personalvertretung, die einen eigenständigen, aber zusammenführenden Beitrag entwickeln kann.

KONZEPTION DER MASSNAHMEN

Generationenbalance eröffnet als strategisches Change-Programm Optimierungs- und Flexibilisierungsvorschläge für folgende Themen:

1. Werte, Leitbild, Beziehung
2. Führungsqualität und Einbeziehung
3. Teamqualität und Teamorganisation
4. Human-Ressource-Management (MAG, MbO, Budgets, Karriere)
5. (Horizontale) Karriere und Umstieg aus Karrieren
6. Arbeitszeiten
7. Ergonomie & Prozesse
8. Personalentwicklung und Weiterbildung
9. Wissensmanagement
- 10 Gesundheitsmanagement und Sicherheit
11. Personalcontrolling
12. Personalmarketing und Recruiting
13. Image und Wertbildung

Wichtig ist, das Programm Generationenbalance über die Vision und Strategie des Managements zu entwickeln. Die Träger des Konzeptions-Prozesses können Expertengruppen aus internen MitarbeiterInnen und externen Beratern sein.

HUMAN WORK INDEX (HWI): INDIKATOR FÜR HUMANVERMÖGEN, PRODUKTIVITÄT, STABILITÄT

Der HWI ist ein 3-dimensionaler Index, der misst, wie nachhaltig die Arbeitsdynamik ist, und der eine Prognose über die psychobiologische und psychosoziale Stabilität der Belegschaft und damit über den Verbleib im Arbeitsprozess erlaubt. Er dient als Navigator für Nachhaltigkeit von Belegschaft, Produktivität und Wachstum. Die Prognosekraft baut auf bald 20 Jahre Forschung und Validierung mit über 50.000 Referenzdaten aus Europa. Der Index integriert die Erfahrung und Instrumente des FIOH Helsinki und des IBG.

Technisch ist der HWI ein Fragebogen aus 22 Fragen, aus einem Algorithmus und einem Portfolio-System zur Berechnung der Prognosen. Der HWI ist validiert mit Produktivität, Qualität, Lebenserwartung, Lebensqualität, Verbleib, Frühpensionierung, Unfallhäufigkeit, Gesundheit sowie künftigen Krankenstandskosten. Er eignet sich als Indikator für Humanvermögen, für die BSC, als Kommunikationsknoten im Betrieb zwischen Management und Betriebsrat und als Argument am Aktienmarkt.

Fallbeispiel ➔

„Generationenbalance – 3 Generationen Unternehmen“, „Productive Ageing“ 1 und „Human Work Index“ wurden von IBG in mehr als 10 Jahren Forschungs- und Beratungstätigkeit in Europa entwickelt. Sie sind urheberrechtlich geschützt.

Interessenten bitte an:

IBG Unternehmensentwicklung GmbH

Incl. Worklab – Netzwerk für Arbeitsmedizin, Psychologie, Ergonomie und Sicherheit

A-1070 – Mariahilferstrasse 50/Kirchengasse 1 Tür 13

Tel.: (0043)-01-5243751 - www.healthatwork.at – email: office@healthatwork.at

Produktives Altern – Fallbeispiel Polyfelt-Geosynthetics

Titel	Schichtplanreform bei Polyfelt : Senkung der Nachtschicht sowie der Wochenarbeitszeit in der chemischen Produktion zur Verbesserung der Arbeitsplatzqualität;
Domäne	Arbeitszeit – Nachtarbeit – Schichtarbeit – Produktion;
Qualität	Psychisch und körperlich: Kontrollaufgaben, vollkontinuierlicher Schichtbetrieb;
Firma	Polyfelt (OMV-Konzern);
Firmen-- beschreibung	Polyfelt ist im Chemiepark Linz positioniert und ein chemischer Produktionsbetrieb, der Folien für den Strassenunterbau produziert. Das Unternehmen hat Niederlassungen in Frankreich, Indonesien und Australien.
Schlagworte	Schichtarbeit, Nachtarbeit, Industrieproduktion, chemische Industrie, Gesundheitsprogramm, Lebensqualität, Schlafqualität, Arbeitszeitverkürzung;
Kurztext	<p>Der Altersgipfel ist hoch: viele Ältere arbeiten im Betrieb. Früher bestand der Schichtplan aus einem 4 Schicht-Gruppen-Plan mit 6 Schichten und danach 2 Tagen Freizeit.</p> <p>Mit dem Alter steigt die Verausgabung während der Nachtschichten an. Dies, sowie die kurze Regenerationsphase von nur 2 Tagen legte eine Reform nahe.</p> <p>Ziel der Reform: die Ermöglichung eines längeren Verbleibs im Unternehmen sowie ein besserer Gesundheitszustand der MitarbeiterInnen. Gleichzeitig strebte das Unternehmen eine höhere Attraktivität am regionalen Arbeitsmarkt an. IBG/Worklab beraten und betreuen Polyfelt seit 1998:</p> <ul style="list-style-type: none">+ Stärken-Schwächen Analyse der Arbeitszeitform im Hinblick auf die gesundheitliche Belastung+ Bewusstseinsbildung+ Erhebung der Veränderungswünsche bei allen MitarbeiterInnen <p>Die Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none">+ Verkürzung der Wochenarbeitszeit und Verkürzung des Schichtblocks+ Verlängerung des schichtfreien Intervalls+ Streichung der Einspringschichten (unregelmäßige, geplante Schichten) <p>In der Befragung erklärten sich die MitarbeiterInnen bereit, für die Erfüllung der Arbeitszeitwünsche einen Lohnverzicht von 5 Prozent in Kauf zu nehmen. Aufbauend auf den Befragungsergebnissen wurde in mehreren Schichtplan-Workshops gemeinsam von Management, MitarbeiterInnen, BetriebsrätInnen und IBG ein neuer Schichtplan entwickelt mit:</p> <ul style="list-style-type: none">+ 5 Schichtgruppen+ Wochenarbeitszeitverringerung auf 34 Stunden pro Woche+ Reduktion der Nachtschichten von 8 auf 6 pro Monat+ Schichtfreier Intervall: 3 bis 4 Tage <p>Bei der Firma Polyfelt wurde dieses Projekt auf Vorschlag des Geschäftsführers vom Betriebsratsobmann geleitet und mit anderen Gesundheitsmaßnahmen kombiniert.</p> <p>Der teilweise Lohnverzicht wird über eine verringerte Kollektivvertrags-Erhöhung sanft umgesetzt. Bei Polyfelt wurde der neue Schichtplan im März 2000 eingeführt.</p> <p>Die Evaluation der Ergebnisse bei Polyfelt ergab 1 Jahr nach der Einführung:</p> <ul style="list-style-type: none">+ Arbeitsfähigkeit: ABI blieb bei 41 Punkte, d.h. hohe Arbeitsfähigkeit; in der Vergleichsgruppe Abfall von 39 auf 37,5 signifikant (durchschnittliche Arbeitsbewältigung);

- + Zufriedenheit mit Schlafqualität: von Schulnote 2,9 auf 2,4 auf (VG 3,2);
- + Schlafdauer von 6,6 auf 7 Stunden; ca. 80 Stunden pro Jahr (VG 6,5 zu 6,5 Stunden);
- + Senkung des Stress-Niveaus von 2,7 auf 2,35 (VG 2,9 zu 2,9);
- + Verbesserung der Lebensqualität von 2,4 auf 1,9 (VG 2,5 zu 2,5) vor allem durch Bereicherung im Privaten;
- + Signifikante Normalisierung des Blutdrucks (VG unverändert erhöht);
- + Arbeitszufriedenheit Schulnote 1,7; Verbesserung der Zusammenarbeit;
- + Zufriedenheit mit dem Schichtplan 1,15 (VG mit alten SP 3,5);
- + In einer erneuten Abstimmung im Dezember 2001 stimmten fast 100 Prozent der Polyfelt MitarbeiterInnen einer Fortführung des Programms zu.

**Weiter-
gehende
Informationen**

Polyfelt: Geschäftsführer Dir. Bocksrucker (Tel. Nr. 0732 6983-0) und Betriebsratsobmann Lüftenegger (www.arbeiterbetriebsrat.at)

Polyfelt erhielt den Preis des Fonds Gesundes Österreich für Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben. Die Evaluation wurde vom Fonds Gesundes Österreich und vom Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank unterstützt.

Außerdem wurde Polyfelt mit dem Nestor 2004, ein Preis der auf Initiative des Bundesministeriums für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz für innerbetriebliche Maßnahmen zur Förderung älterer MitarbeiterInnen vergeben wird, in der Kategorie Klein- und Mittelbetriebe ausgezeichnet..

MATERIALIEN UND LITERATUR

Journal-Publikation: Participatory Development of Age-Adjusted, Optional Shift Time Schedules in Industrial Workers in an Chemical Plant (as file)

Evaluationsbericht: Schichtplanreform Polyfelt 2001 – Arbeitsbewältigung, Lebensqualität und Gesundheit der Mitarbeiter nach Einführung eines optionalen Schichtplans bei der Polyfelt AG/OMV (als file)



Fragen an die Referenten

Zum Vortrag von Claus Mitterböck

Von wem ist die Initiative für das Projekt ausgegangen?

Die Idee ist von einer Agentur (Haslinger & Keck) an uns herangetragen worden.

Was ist für die MitarbeiterInnen im Hinblick auf die Arbeitsorganisation getan worden?

Bei den Maßnahmen spielt insbesondere die Ergonomie eine große Rolle. Es wurde z.B. darauf geachtet, die Kassen ergonomisch zu gestalten (u.a. mittels einer entsprechenden Montur der Scanner) sowie den Transport schwerer Lasten möglichst hinten zu halten (kurze Wege aus dem Lager in das Geschäft, etc.).

Was waren die Probleme bei der Zusammenstellung der Teams?

Ein Problem war die Altersgrenze von mindestens 50 Jahren – es haben sich viele jüngere Menschen beworben, die wir aber ablehnen mussten. Weiters haben sich Menschen beworben, die oft schon sehr lange nicht mehr im Erwerbsprozess waren und nicht zuletzt haben auch die Arbeitszeiten (sehr früher Beginn und / oder sehr spätes Ende) die Teamfindung erschwert. Es gab jedoch eine sehr intensive Zusammenarbeit mit dem AMS. In Wien verlief im übrigen die Teambildung leichter als in Salzburg, weil man hier auf MitarbeiterInnen anderer Filialen zurückgreifen konnte.

Gibt es für die MitarbeiterInnen Weiterbildungs- bzw. Schulungsmaßnahmen?

In die Ausbildung der MitarbeiterInnen ist nicht viel investiert worden. Dies war, da alle auf langjährige berufliche Erfahrung zurückblicken können, nicht notwendig. Dadurch sind für das Unternehmen trotz höherer Löhne insgesamt keine höheren Kosten für die MitarbeiterInnen angefallen. Es ist aber geplant, in beiden Filialen Lehrlinge aufzunehmen, vor allem um eine gezielte Weitergabe des Wissens und der Erfahrungen älterer an jüngere ArbeitnehmerInnen zu ermöglichen.

Gibt es nicht mehr Ausfallzeiten wegen Krankheit?

Im Gegenteil, über 50-jährige fallen weniger aus durch Krankheit als jüngere.

Wie hat sich der Umsatz der 50-Plus-Filialen entwickelt?

Der Umsatz in beiden Filialen (Wien, Salzburg) ist seit der Umstellung um rund 20 Prozent gestiegen. Unsere Erfahrung ist, dass oft aus Solidarität mit den älteren MitarbeiterInnen in diesem Supermarkt eingekauft wird.

Wie hoch ist der Frauenanteil an den Beschäftigten?

Der Frauenanteil beträgt 100 Prozent.



zum Vortrag von Franz Thür

Die Begehungsquote der Betriebe in der Branche durch die AUVA liegt bei 96 Prozent – das ist sehr hoch. Hat es diesbezüglich spezielle Maßnahmen gegeben?

Die Bundesinnung hat diesbezüglich die Landesorganisationen mobilisiert und es sind eine Reihe von entsprechenden Veranstaltungen durchgeführt worden. Die 96 Prozent der Betriebe sind vor allem jene, die weniger als 50 MitarbeiterInnen beschäftigen

zum Vortrag von Herbert Pühringer

Die veränderten Schichtpläne haben eine Reduktion der Arbeitszeit zur Folge gehabt. Wie hat sich dies auf die Kosten für das Unternehmen ausgewirkt?

Dadurch, dass sich in Folge einerseits die Anzahl der Krankenstände verringert hat und andererseits die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen gestiegen ist, hat sich eine win-win-Situation für alle Beteiligten ergeben.

Gibt es bereits Daten über die Auswirkung der Einführung der Gesundheitszentren auf die Anzahl der Krankenstände?

Die Gesundheitszentren gibt es erst seit Juli 2003, daher sind noch keine Daten zu den Krankenständen vorhanden.

zum Vortrag von Dr. Brigitta Mlinek

Sie haben die Änderung von Werten und Visionen angesprochen – soll diese Veränderung nur nach innen, oder auch nach außen wirken?

Die vorgetragenen Punkte sind erste Ideen, das Projekt steht am Anfang in der Planungsphase. Vorerst ist das Thema der Werte und Visionen als Orientierung nach innen gedacht. Inwieweit sie auch nach außen kommuniziert werden, ist noch zu entscheiden.

Gibt es Ansätze zur Ergonomie und Gesundheitsförderung ?

Es gibt bereits ein recht breites betriebliches Angebotsspektrum (Umgang mit Stress, Bewegung, Ernährung). Unser Wunsch ist es jedoch, die bestehenden Maßnahmen altersgerechter auszurichten.

zum Vortrag von Dir. Heinz Rittenschober

Gibt es schon Daten hinsichtlich der Entwicklung von Krankenständen?

Mit der operativen Umsetzung des Projekts wurde heuer in einigen ausgewählten Standorten begonnen (davor ist zwei Jahre lang geforscht und entwickelt worden), diese Daten liegen daher noch nicht vor. Allerdings nimmt die Frage der Gesundheit im Projekt einen sehr wichtigen Stellenwert ein: bliebe die Gesundheitsquote der MitarbeiterInnen mit dem Alter unverändert, würde sich der österreichische Teil der VOEST innerhalb von 10 Jahren 150 Mio. Euro ersparen.

RESÜMEES

Dr. Wolfgang Tritremmel

Industriellenvereinigung

Bereichsleiter Arbeit und Soziales



Welche „learnings“ ergeben sich in Kürze aus diesem erfolgreichen Hearing:

Wir sehen, dass wir noch mehr in die Tiefe gehen müssen, um die vielfältigen Erfahrungen noch mehr erfassen zu können; deshalb sollte dieses Hearing eine Fortsetzung finden. Es ist in den letzten zwei Tagen ein neues Netzwerk entstanden.

Das Erfahrungswissen mancher, wie das des Arbeitsmarktservice muss parallel dazu erschlossen werden. Ältere sind nicht das Problem, hierzu ist aber doch ein Kulturwandel erforderlich, zu dem es gilt, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing zu betreiben. Insbesondere der ORF ist dabei sehr erforderlich.

Bildung und die Didaktik zur Erwachsenenweiterbildung ist ein brennendes Thema, das mit den Weiterbildungsträgern, wie insbesondere den WIFIs und BFIs, besprochen werden muss.

Wir müssen die Frage der Sicherung der Beschäftigungsmöglichkeiten der älteren Arbeitskräfte so lösen, dass sich diese Gruppe von Arbeitskräften für die Unternehmen als produktive Mitarbeiter herausstellen, deren Beschäftigung sich lohnt.

Es muss vermieden werden, dass es zu einer Zersplitterung bei der Behandlung des Themenkreises kommt. Dazu bildet diese gemeinsame Arbeit der Organisationen WKÖ, IV, ÖGB und AK mit der gemeinsamen website einen geeigneten Rahmen.

Die Dokumentation dieser Erkenntnisse in einer Publikation und auf der website wird für betriebliche Praktiker sehr nützlich sein. Diese gemeinsame Arbeit wird weiter fortgesetzt werden.

Mag. Gabriele Schmid

Sozialexpertin

Arbeiterkammer Wien



Was sind die Schlussfolgerungen aus unserer intensiven Befassung mit dem Thema „Alternsgerechte Arbeitswelt“ aus Sicht der ArbeitnehmerInnen:

a) Das Allerwichtigste zu Beginn: Unternehmen in der Arbeitswelt der Zukunft sind produktiv und wettbewerbsfähig, wenn sie ihre Arbeitsweltgestaltung entlang der Fähigkeiten und Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen entwickeln. ArbeitnehmerInnen aller Altersklassen sind interessiert und engagiert, wenn ihre Stärken unterstützt und ihre Schwächen ausgeglichen werden.

Das alte Schlagwort von der Humanisierung der Arbeitswelt ist angesichts alternder Belegschaften aktueller denn je: eine win-win Situation für ArbeitnehmerInnen und Unternehmen kann entstehen, wenn Unternehmen erkennen, dass sich Investitionen in ArbeitnehmerInnen lohnen.

b) Ein Zeugnis dafür, dass wir an diesem Thema intensiv weiterarbeiten müssen, ist die Tatsache, dass wir über die vielen Aspekte, die das Thema beinhaltet, zum Teil eindeutig zu wenig wissen. Nehmen wir nur das Thema „Alternsgerechte Aus- und Weiterbildung“. Es fehlen nicht nur genaue Daten über die betriebliche Weiterbildung, ihre Hemmnisse und ihre Anforderungen in Österreich, es fehlt auch an alternsgerechter Didaktik und Pädagogik, die es Älteren leichter machen würde ins lebenslange Lernen einzusteigen. Oder

auch über die Auswirkungen bisher gesetzter Maßnahmen wissen wir kaum etwas. Viele der angesprochenen Themenfelder – etwa Qualifizierung oder Gesundheitszustand – brauchen Vertiefung und intensive Bearbeitung.

c) Weil eine alternsgerechte Arbeitswelt nur über einen gesamthaften Zugang, eine Bündelung verschiedener Themenfelder über das Element Alter und die Einleitung der Kooperation verschiedenster, heute zersplittert tätiger Institutionen erreichbar ist, braucht es ein Dach über den notwendigen Aktivitäten. Ein Nationaler Aktionsplan für alternsgerechtes Arbeiten, der von der Bundesregierung zentral geleitet und koordiniert wird und alle relevanten Akteure einbindet, ist Gebot der Stunde.

Das bedeutet, dass Aktivitäten und Maßnahmenunterstützung nicht nur auf die Sozialpartner beschränkt bleiben können, wie dies derzeit der Fall ist. Unter der Ägide der Bundesregierung müssen Bundesministerien, Sozialpartner, Sozialversicherungsträger, Bildungseinrichtungen, AMS, Wissenschaft und Arbeitsinspektion (um hier die wichtigsten zu nennen) zusammen planen und zusammen arbeiten, damit ein wertvolles Ganzes entstehen kann.



Mag. Maria Kaun

Wirtschaftskammer Österreich

Arbeitsmarktexpertin in der Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit

Aus den vielen neuen Erkenntnissen, die wir aus dem informativen ExpertInnen-Hearing gewonnen haben, möchte ich ein paar Highlights hervorheben.

- + Betriebe profitieren am meisten von der harmonischen Zusammenarbeit dreier verschiedener Mitarbeitergenerationen. Die jungen, die mittleren und die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind jeweils zu fördern. Keine der Gruppen soll vernachlässigt werden.
- + Durch die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams wird die Weitergabe von Erfahrungswissen an Jüngere gesichert. Gleichzeitig profitieren erfahrene Mitarbeiter vom neu ins Unternehmen eingebrachten „frischen“ Wissen der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- + Die persönliche Wertschätzung ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 45 Jahre von besonders großer Bedeutung.
- + Der altersgerechte richtige Umgang mit erfahrenen Mitarbeitern hat positive Auswirkungen auf die Motivation des gesamten Teams: Senkung der Krankenstände, Wissensweitergabe, ein qualitativ hochwertiger sozialer Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- + Best Practice macht Mode: Wie das Beispiel von ADEG zeigt, haben wirtschaftlich gelungene Projekte gezielter Integration älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer starke Vorbildwirkungen auf andere Betriebe und regen zur Nachahmung an.
- + Deswegen werden ÖGB, BAK, IV und WKÖ gemeinsam neue Beispiele guter Praxis auf die website www.arbeitundalter.at stellen und damit zu einer Verbreitung des Wissens über Erfolgsmodelle einer alternsgerechten Arbeitswelt beitragen.

Noch haben die Expertinnen und Experten der letzten beiden Tage ein Bildungsdefizit beim Know-How im richtigen Umgang mit altersgemischten Teams, oder bei der gezielten Aufnahme älterer ArbeitnehmerInnen festgestellt. Ich sehe es als gemeinsame Aufgabe der Sozialpartner an, den Betrieben und den Betriebsräten die notwendige Unterstützung beim Erwerb dieses Know-Hows anzubieten, aber auch dort, wo es notwendig ist, die Unterstützung durch die zuständigen Ministerien einzufordern beim Aufbau einer Beratung für eine alternsgerechte Arbeitswelt.

Mag. Renate Czeskleba
Österreichischer Gewerkschaftsbund
Leiterin Referat Humanisierung, Technologie und Umwelt



In den kommenden Jahrzehnten wird die Zahl älterer Menschen kontinuierlich ansteigen. Die Weichen unseres Pensionssystems wurden und werden so gestellt, dass Menschen ab sofort weit länger arbeiten müssen als bisher.

Die Zahl der über 45-jährigen Beschäftigten nimmt laufend zu, und Betriebe müssen sich mit einer alternden Belegschaft auseinandersetzen.

Wir haben in den beiden Tagen von zahlreichen ExpertInnen lebhaft vor Augen geführt bekommen, was geschehen muss, damit die betriebliche Situation für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen fruchtbar gestaltet werden kann.

- + Auf der politischen Ebene müssen Maßnahmen gesetzt werden, die es ArbeitnehmerInnen ermöglichen, länger in Beschäftigung zu bleiben. Ziel für alle ArbeitnehmerInnen ist es, aus einem Beschäftigungsverhältnis heraus – und nicht aus Arbeitslosigkeit oder Krankheit – in Pension oder gar Invaliditätspension zu gehen.
- + Durch Informations- und Imagekampagnen in Gesellschaft und in den Unternehmen muss es gelingen, die Einstellung gegenüber älteren ArbeitnehmerInnen zu ändern und das Wissen um die Ressourcen der älteren ArbeitnehmerInnen zu verbreiten. ArbeitnehmerInnen, die wertgeschätzt werden und ihr Wissen und Können im Unternehmen einbringen, sind gesünder und motivierter. Altersgerechte Unternehmensleitbilder und Unternehmen, die ein wohldurchdachtes Generationenmanagement umsetzen tragen zur positiven Bewusstseinsbildung bei.
- + Auf der betrieblichen Ebene wird es darum gehen müssen, durch einen gelebten Arbeitnehmerschutz und durch Gesundheitsförderungsprogramme das Gesundheitspotential von MitarbeiterInnen so zu entwickeln, dass sie gesund alt werden können. Schwerpunkte sind hier Arbeitsorganisation, gesundheitsfördernde Arbeitszeitgestaltung, alters- und vor allem altersgerechte Arbeitsplätze, Arbeitsplatzumgebung, Ergonomie und Gesundheitsbewusstsein bei ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen.
- + Notwendig ist auch eine effektive Förderung arbeits- und lebensbegleitenden Lernens. Effizientes Lernen findet im Unternehmen statt und vermittelt fachliches und soziales Wissen.
- + Altersgerechtes Arbeiten findet in erster Linie im Unternehmen statt. Die Erfahrungen aus Finnland haben aber gezeigt, dass eine positive Entwicklung erst durch ein nationales Aktionsprogramm, in dem Politik, Wissenschaft, Sozialversicherungen und Sozialpartner Verantwortung übernehmen und zusammenarbeiten einen Erfolg zeitigt.

Ziel des ÖGB sind gesunde Arbeitsplätze, die die Existenz sichern und dazu beitragen, dass Menschen nicht aufgrund ihres Alters in die Falle „zu alt für den Arbeitsmarkt und zu jung für die Pension“ tappen. Die sozialpartnerschaftliche Bewegung für eine altersgerechte Arbeitswelt, und in diesem Zusammenhang die heutige Tagung, ist ein Meilenstein, dem noch viele folgen müssen.

ExpertInnenhearing der Sozialpartner „Alternsgerechte Arbeitswelt“

TEILNEHMER/INNENVERZEICHNIS

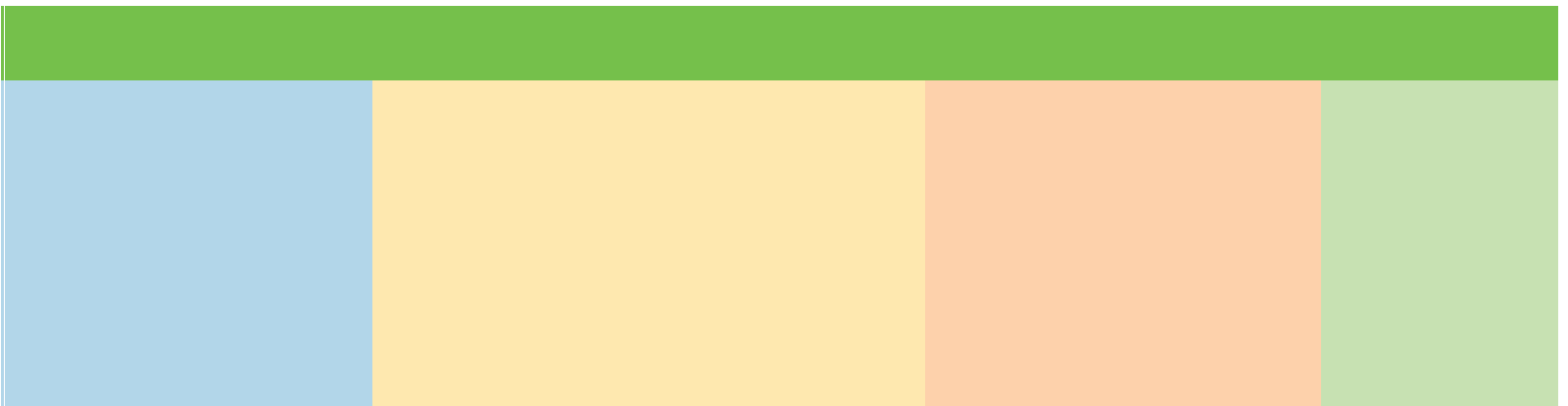
Dr. Helwig AUBAUER	helwig.aubauer@wko.at	WKÖ
Mag. Kai BIEHL	kai.biehl@akwien.at	AK Wien
Prof. Dr. Gudrun BIFFL	gudrun.biffel@wifo.ac.at	WIFO
Mariana BIRNGRUBER	mariana.birngruber@akwien.at	AK Wien
Dr. Heinrich BRAUNER	h.brauner@iv-net.at	IV
Dr. Judith BRUNNER	j.brunner@iv-net.at	IV
Mag. Birgit BÜRGER	birgit.buerger@wko.at	WKÖ
Mag. Renate CZESKLEBA	renate.czeskleba@oegb.at	ÖGB
Dr. Rupert DOLLINGER	rupert.dollinger@erstebank.at	Erste Bank der österr. Sparkassen AG
Dr. Franz DUNGL	f.dungl@iv-net.at	IV
Dr. Manfred ENGELMANN	manfred.engelmann@wko.at	WKÖ
Ilse FETIK		Erste Bank der österr. Sparkassen AG
Dr. Ursula FILIPIC	ursula.filipic@akwien.at	AK Wien
DI Dr. Johannes GÄRTNER	gaertner@ximes.com	Ximes Ges.m.b.H. Unternehmensberatung
Brigitta GEISLER	arbeitsleben@aol.com	Institut Arbeitsleben
Heinrich GEISLER	arbeitsleben@aol.com	Institut Arbeitsleben
Dr. Martin GLEITSMANN	martin.gleitsmann@wko.at	WKÖ
Mag. Martina GOETZ	martina.goetz@austriaperspektiv.at	Austria Perspektiv
Alexander HEIDER	alexander.heider@akwien.at	AK Wien
Mag. Helmut HEINDL	helmut.heindl@wko.at	WKÖ
Mag. Silvia HOFBAUER	silvia.hofbauer@akwien.at	AK Wien
Mag. Alexander Hofmann	alexander.hofmann@wko.at	WKÖ
Dr. Elsbeth HUBER	elsbeth.huber@bmwa.gv.at	BMW
Dr. Christoph KAINZ	Christoph.Kainz@wko.at	WKÖ/BSI
Dr. Friedrich KALKHOFER	fkalkhofer@sbg.wk.or.at	WK Salzburg
Dr. Rudolf KARAZMAN	r.karazman@healthatwork.at	health@work consulting
Mag. Harald KASZANITS	harald.kaszanits@wko.at	WKÖ
Mag. Maria KAUN	maria.kaun@wko.at	WKÖ
Elfriede KIESEWETTER	elfriede.kiesewetter@oegkk.at	OÖGKK
Manfred KLAUSBERGER	mklausberger@bmw.co.at	BMW-Steyr
Mag. Hannes KNETT	hannes.knett@wko.at	WIFI Netzwerk
Mag. Gerlinde Julia LEITGEB	gj.leitgeb@bfi-wien.or.at	BFI Wien
Mag. Sabine LETZ	sabine.letz@oegb.at	ÖGB
Barbara LIBOWITZKY	barbara.libowitzky@gpa.at	Gewerkschaft der Privatangestellten

Klaus LIEB	klaus.lieb@siemens.com	Siemens Linz
Gerhard-Norbert LUDWIG	gerhard.ludwig@gdp.oegb.or.at	Internationales und Humanisierung GdG
GF Claus MITTERBÖCK	claus.mitterboeck@adeg.at	ADEG
Dr. Brigitta MLINEK	brigitta.mlinek@siemens.com	Siemens AG Österreich
Prof. Dr. Rudolf MÜLLER	rudolf.mueller@pva.sozvers.at	PVA
Dr. Thomas NEUMANN	thomas.neumann@wko.at	WKÖ
Dr. Brigitta NÖBAUER	noebauer.b@ak-ooe.at	Arbeiterkammer Consult
Mag. Rudolf OGERTSCHNIG	r.ogertschnig@iv-net.at	IV
Birgit PAYER	bpayer@erstebank.at	Erste Bank der österr. Sparkassen AG
Dr. Erhard PRUGGER	erhard.prugger@wkoee.at	WKOÖ
Herbert PÜHRINGER	hpuehringer@bmw.co.at	BMW-Steyr
Mag. Maria RATZINGER	maria.ratzinger@wko.at	WKÖ
Dr. Ingrid REIFINGER	ingrid.reifinger@oegb.at	ÖGB
Dr. Gerald REITER	reiter.g@ak-ooe.at	AK OÖ
Erika RIPPATHA	rippatha.e@ak-ooe.at	AK OÖ
Dir. Heinz RITTENSCHOBBER	heinz.rittenschober@voestalpine.com	VOEST
Mag. Pia-Maria ROSNER- SCHEIBENGRAF	Pia-Maria.Rosner@wko.at	WKÖ
Dr. Klaus SCHEDLER	klaus.schedler@wko.at	WKÖ
Mag. Andreas SCHLITZER	andreas.schlitzer@metaller.at	Gewerkschaft Metall/Textil
Mag. Gabriele SCHMID	gabriele.schmid@akwien.at	AK Wien
Sonja SCHNATTER	sonja.schnatter@wko.at	WKÖ
Mag. Christa SCHWENG	christa.schweng@wko.at	WKÖ
Mag. Markus SEPER	markus.seper@wko.at	WKÖ
Mag. Max STELZER		VÖST Alpine
Mag. Harald STELZER	harald.stelzer@wko.at	WKÖ
Mag. Josef STIGLITZ	josef.stiglitz@wkbgl.at	WK Bgl.
Franz THÜR	thuer@textilpflege.at	WKÖ
Dr. Johann TRATTNER	Johann.Trattner@wkw.at	WK Wien
Dr. Wolfgang TRITREMMEL	w.tritremmel@iv-net.at	IV
Karin WEIGL	karin.weigl@wko.at	WKÖ
Mag. Eva WOCHARCIK-BINDER	Eva.Woharcik-Binder@wkw.at	WK Wien
Dr. Irene WONDRATSCH	irene.wondratsch@akwien.at	AK Wien

Abkürzungsverzeichnis

AF	Arbeitsfähigkeit
AGB	allgemeine Geschäftsbedingungen
AMPFG	Arbeitsmarktpolitikfinanzierungsgesetz
AngG	Angestelltengesetz
ANS-RG	Arbeitnehmerschutz-Reformgesetz
ArbG	Arbeitgeber
ArbVG	Arbeitsverfassungsgesetz
ArbN	Arbeitnehmer
AschG	ArbeitnehmerInnenschutzgesetz
AUVA	Allgemeine Unfallversicherungsanstalt
ASVG	Allgemeines Sozialversicherungsgesetz
AVRAG	Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BSC	Balanced Scorecard (ausgewogenes Kennzahlensystem)
BUP	Berufsunfähigkeitspension
EFZG	Entgeltfortzahlungsgesetz
EUF	Erwerbsunfähigkeit
FLAF	Familienlastenausgleichsfonds
GfG	Gesundheitsförderungsgesetz
GIBG	Gleichbehandlungsgesetz
GSVG	Gewerbliches Sozialversicherungsgesetz
HR	Human Ressource
HWI	Human Work Index
IP	Invaliditätspension
IBG	Institut für betriebliche Gesundheitsförderung
KAAZG	Krankenanstaltenarbeitszeitgesetz
KAV	Krankenanstaltenverbund
KoIV	Kollektivvertrag
MbO	Management by Objectives
NSchG	Nachtschwerarbeitergesetz
OÖGKK	Oberösterreichische Gebietskrankenkasse
PV	Pensionsversicherung
RL	Richtlinie

arbeit & alter



WWW ■ www.arbeitundalter.at

WWW ■ www.oegb.at

WWW ■ www.wko.at

WWW ■ www.arbeiterkammer.at

WWW ■ www.industriellenvereinigung.at