

## 50PLUS: ÄLTERE MITARBEITER/-INNEN – EIN NEUES BETRIEBLICHES ERFOLGSPOTENZIAL

1. Einleitung .....	84
2. Untersuchungsdesign .....	84
3. Ergebnisse .....	87
3.1. Betriebstypen .....	87
3.2. Demografie .....	92
3.3. Alter und Altern .....	94
3.4. Stärken und Potenziale älterer MitarbeiterInnen .....	95
3.5. Schwächen älterer MitarbeiterInnen .....	96
3.6. Belastungen am Arbeitsplatz .....	99
3.7. Krankenstandsverhalten älterer MitarbeiterInnen .....	101
3.8. Weiterbildung .....	102
3.9. Erfolgsschlüssel – Aktive Zukunftsgestaltung .....	103
3.10. Handlungsfelder für Unternehmen .....	104

Auszug aus WISO 1/2006

**isw**

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Weingartshofstraße 10

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43(0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: [wiso@akooe.at](mailto:wiso@akooe.at)

Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

**Renate Sepp**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin am  
Institut für Berufs-  
und Erwachsenen-  
bildungsforschung an  
der Johannes Kepler  
Universität Linz

## 1. Einleitung

Die Bearbeitung der Frage, wie mittelständische Unternehmen in Oberösterreich mit dem Thema „Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen bis zum gesetzlichen Pensionsalter“ umgehen, war Auftrag der Arbeiterkammer Oberösterreich (AKOÖ) und basiert auf der Vorgängerstudie „Arbeit – Alter – Anerkennung“<sup>1</sup>. In ihr wurden die wesentlichen, für die vorliegende Studie relevanten theoretischen Grundlagen erarbeitet (vgl. auch WISO 28. Jg. (2005), Nr. 1).

Das Bestreben nach Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen bis zum gesetzlichen Pensionsalter resultiert aus verschiedenen Bedarfen heraus und einer Reihe von Annahmen: Demografische Prognosen (Alterung der Gesellschaft), gesellschaftliche Veränderungen (Erhöhung des Pensionsantrittsalters) und die damit einhergehende Erhöhung der Erwerbstätigkeit älterer Menschen. Damit in engem Zusammenhang stehen individuelle Bestrebungen der ArbeitnehmerInnen sowie der unternehmerische Bedarf. Bei Ersterem wird davon ausgegangen, dass sich die Einstellungen der Bevölkerung hinsichtlich Arbeit im Alter den demografischen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen anpassen (müssen) und daraus ein individueller Bedarf – länger in Beschäftigung zu bleiben – entsteht. Bei Zweitem wird davon ausgegangen, dass Unternehmen zukünftig zur Deckung ihres MitarbeiterInnenbedarfs vermehrt ältere ArbeitnehmerInnen beschäftigen werden.

### *Zielsetzung der Studie*

Die Zielsetzung der Studie war: zum einen eine Bestandsaufnahme der Ist-Situation der Beschäftigung von älteren MitarbeiterInnen in Unternehmen und zum anderen die Entwicklung eines Diagnoseinstrumentes zur Typisierung von Unternehmen, um Beratungsangebote bedarfsgerecht formulieren zu können.

## 2. Untersuchungsdesign

Die Bearbeitung der Fragestellungen und Zielsetzungen basierte auf einer intensiven qualitativen Explorationsphase. Die

Bestandsaufnahme und Analyse widmeten sich folgenden Themenbereichen:

- Einstellungen von ArbeitgeberInnen (PersonalmanagerInnen) und BelegschaftsvertreterInnen gegenüber älteren MitarbeiterInnen: allgemein und hinsichtlich ihrer Rollen(-erfüllung) im Unternehmen (z.B. Know-how-Träger, Leistungsfähigkeit)
- Potenziale, Stärken und Schwächen älterer MitarbeiterInnen (z.B. Schlüsselfunktionen): Welche Potenziale, Stärken und Schwächen sind bekannt? Was bedeuten Potenziale, Stärken und Schwächen für das Unternehmen? Woher kommen Schwächen? Wie wird damit umgegangen?
- Aktivitäten für ältere MitarbeiterInnen in Unternehmen (z.B. Karrierepläne – Berücksichtigung des Alterns, Umgang mit Pensionsreform)
- Handlungsbedarfe, -wünsche, -alternativen zur gegenwärtigen Praxis: Was ist zu tun, um Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen zu ermöglichen? Wie können Probleme, Barrieren beseitigt werden?

Methodisch kam eine Mischform der rekonstruktiven Sozialforschung nach Bohnsack (2003) und der klassischen Inhaltsanalyse zur Anwendung. In oberösterreichischen Unternehmen mit einer MitarbeiterInnenzahl von 250 bis 1.000 Beschäftigten aus den Branchen Metall, Bau, Handel und Banken/Versicherungen wurden Leitfaden-Interviews zur Erhebung der Ist-Situation von älteren ArbeitnehmerInnen im Unternehmen durchgeführt. Dafür wurden pro Unternehmen zwei Interviews organisiert, wobei je ein Interview mit VertreterInnen der ArbeitgeberInnen (z.B. EigentümerIn, GeschäftsführerIn, PersonalleiterIn) und ein Interview mit VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen (BetriebsrätInnen) eingeplant wurde.

*zwei Interviews  
pro aus-  
gewähltem  
Unternehmen*

Da der Begriff „ältere MitarbeiterInnen“ keine genaue Altersgrenze vorgibt, wurde die Grenze im Projekt mit „ab 50 Jahren“ beziffert.

*Qualitäts-  
standards für  
Beschäftigung*

Der Terminus „Beschäftigung“ älterer MitarbeiterInnen wurde ebenfalls näher bestimmt, um klarzustellen, dass dieser gewissen Qualitätskriterien entsprechen muss. Dabei wurde die in der Vorgängerstudie entwickelte Formel **KV3L=60+** (Kultureller Wandel, Verschleißminderung und lebensbegleitendes Lernen – **lifelong learning** – ermöglichen berufliche Aktivität über das 60. Lebensjahr hinaus) als Richtlinie herangezogen. Folgende Qualitätsstandards für Beschäftigung wurden auf dieser Basis definiert:

- Beschäftigung sollte altersgerecht, potenzialfördernd, potenzialadäquat und potenzialausschöpfend, den altersbedingten Umbauprozessen entsprechend gestaltet sein.
- Produktive Beschäftigung.
- Beschäftigung soll ermöglichen: Existenzsicherung, Sinn-erfüllung, Freude an der Arbeit, Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen, Anerkennung, Wertschätzung, ausgewogene Forderung (keine dauerhafte Über- oder Unterforderung).

Den Beginn der Interviews, die im August und September 2004 stattfanden, bildete ein kurzer narrativer Teil, in dem angestrebt wurde, die Einstellungen der Befragten zum Thema „ältere MitarbeiterInnen“ zu erheben. Es folgte ein problemzentrierter Teil zur Erhebung sämtlicher interessierender Aspekte. Das Interview (Dauer 60 bis 90 Minuten) folgte keinem klassischen Leitfaden, sondern war bewusst offener konzipiert, um dem Gesprächsverlauf situationsgerecht folgen zu können. Damit wurde Ansprüchen der non-direkten Gesprächsführung Rechnung getragen. Auf diese Weise konnten n = 33 Interviews in n = 17 Unternehmen durchgeführt werden.

Die Interviewtranskripte wurden in der Analysephase nach der Methode der rekonstruktiven Sozialforschung und inhaltsanalytisch ausgewertet und analysiert. Vier Stufen der Analyse (in Anlehnung an Bohnsack<sup>2</sup>) werden dabei unterschieden:

1. Formulierende Interpretation: Was wurde besprochen?
  2. Reflektierende Interpretation: Wie wurde das Was behandelt?
  3. Komparative Interpretation: Darstellung von Gemeinsamkeiten, Widersprüchen, alternativen Sichtweisen.
  4. Typenbildung: Identifikation von Mustern und Typen.
- Auf Basis der Ergebnisse der Analysephase wurde ein Diagnoseinstrument entworfen, das zur Typisierung von Unternehmen eingesetzt werden kann.

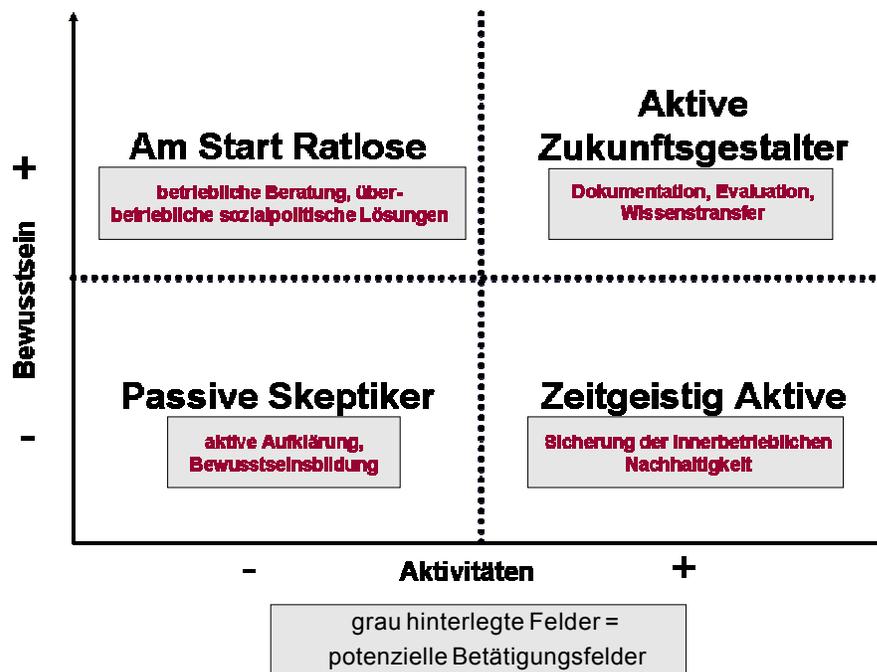
### **3. Ergebnisse**

Das Produkt der Analysephase war eine Typisierung von Unternehmen mit dem entsprechenden abgeleiteten Beratungsbedarf, die Unternehmenstypologie wird im Folgenden präsentiert. Anschließend folgt ein synoptischer Überblick diverser Ergebnisse aus der Studie, die in mögliche Handlungsfelder für Unternehmen münden.

#### **3.1. Betriebstypen**

Die vorliegenden Ergebnisse zeichnen Bilder von Unternehmen, die dem demografischen Wandel, dessen Auswirkungen auf die Belegschaftsstruktur und der Rolle älterer MitarbeiterInnen mit höchst unterschiedlichen Bewusstseins- und Aktivitätsgraden entgegentreten.

Abbildung: Unternehmenstypen



Vier Typen von Unternehmen konnten identifiziert werden. Es versteht sich, dass diese Idealtypen selten in ihrer Reinform anzutreffen sind, sondern vielmehr von Mischformen ausgegangen werden muss. Bei der Typenbildung wurden die Dimensionen:

1. **Bewusstsein** über den demografischen Wandel und dessen Auswirkungen und
2. **Aktivitäten** für und mit älteren MitarbeiterInnen als grundlegende Merkmale herangezogen. Plus (+) und Minus (-) bezeichnen den Bewusstseins- und Aktivitätsgrad der Unternehmen, wobei anzumerken ist, dass dem keine quantitative Skalierung zugrunde liegt. Plus (+) steht für einen hohen Grad an Bewusstsein oder Aktivitäten, Minus (-) für einen geringen Grad bzw. das Nicht-Vorhandensein.

Je nachdem, wie hoch das Bewusstsein über den demografischen Wandel ausgeprägt ist und wie sehr es Auseinandersetzung mit den Folgen für das Unternehmen gibt, und je nachdem, wie sehr ältere MitarbeiterInnen im Bewusstsein der ArbeitgeberInnen und der Mitglieder des Betriebsrates als besondere Zielgruppe in der Unternehmenspraxis Berücksichtigung finden (z.B. im Bereich der Weiterbildung), wurden vier Typen von Unternehmen herausgearbeitet, die nachfolgend beschrieben werden.

### Typ „Passive Skeptiker“

Diese Unternehmen verfügen über wenig Bewusstsein über den demografischen Wandel, stehen den prognostizierten Entwicklungen sehr skeptisch gegenüber und sehen keinen Handlungsbedarf für ihr Unternehmen. Es gibt keine Aktivitäten für die Zielgruppe der über 50-Jährigen. Das Thema Alter und Altern wird abgetan und weggeschoben. Jugendlichkeit und jugendliche Leistungsfähigkeit gilt als Maßstab für den Wert von MitarbeiterInnen. Häufig handelt es sich dabei um Unternehmen, die (bislang) keine älteren MitarbeiterInnen beschäftigt haben, bzw. um Unternehmen mit höheren Fluktuationsraten, in denen u. a. MitarbeiterInnen traditionell „nicht alt“ werden. Diese Unternehmen artikulieren von sich aus keinen Informations- und Beratungsbedarf, stellen somit eher Adressaten für Aufklärungsarbeit dar. Es ist jedoch fraglich, ob sie als Zielgruppe für bewusstseinsbildende Kampagnen erreichbar sind. Unternehmen der Branche Handel sind am stärksten in diesem Typus vertreten, was sicher auch mit der Beschäftigtenstruktur im Handel zu tun haben mag (geringes Qualifikationsniveau, viel Teilzeitarbeit, hoher Anteil an Frauen etc.).

*Alter ist kein  
Thema im  
Unternehmen*

### Typ „Zeitgeistig Aktive“

Dieser Unternehmenstyp setzt Aktivitäten für die neue Zielgruppe „50plus“, tut dies jedoch weniger aus der Überzeugung

*Modetrends  
werden befolgt*

einer betrieblichen Notwendigkeit aufgrund des demografischen Wandels und seiner Folgen heraus als vielmehr aus Gründen des Zeitgeistes. Modetrends werden befolgt, jedoch ohne sichtliches Bewusstsein über die Rollen und Potenziale älterer MitarbeiterInnen. Alter und Altern sind innerbetrieblich keine zentralen Themen. Oftmals werden Produkte und Dienstleistungen für die Zielgruppe der über 50-Jährigen angeboten, da man deren Marktpotenzial erkannt hat. In der Praxis ist eine Unterscheidung vom Typ „Aktive Zukunftsgestalter“ oftmals schwierig, da auch Haltungen und Einstellungen dem Zeitgeist unterworfen sind und schwer ausgemacht werden kann, wie viel „echte“ Überzeugung hinter manch modernen Schlagwörtern steckt. Unternehmen der Banken- und Versicherungsbranche, vereinzelt auch des Handels, sind in diesem Typus vorzufinden, wobei Banken und Versicherungen „von oben“, vom Typ „Aktive Zukunftsgestalter“, und Handelsunternehmen vom Typ „Passive Skeptiker“ herkommen. Für eine Beratung stellt sich die Aufgabe, ob und wie die innerbetriebliche Nachhaltigkeit der Aktivitäten gefördert werden kann.

#### **Typ „Am Start Ratlose“**

*Problem-  
bewusstsein  
vorhanden, aber  
keine Lösungs-  
ansätze*

Unternehmen, die bereits ein hohes Bewusstsein über die Auswirkungen des demografischen Wandels auf ihr Unternehmen und ihre Belegschaft gebildet haben, jedoch – aus welchen Gründen auch immer – noch keine konzentrierten Aktivitäten für die Bewältigung der Herausforderungen setzen, fallen in diese Kategorie. Oft handelt es sich um Unternehmen mit Berufen, in denen MitarbeiterInnen aufgrund hoher körperlicher/psychischer Belastungen nicht alt werden (können). Das macht es den Unternehmen auch schwer zu agieren, denn Vorbilder und geeignete Modelle für eine längere Beschäftigung scheinen noch in weiter Ferne oder sind unrealistisch. Gleichzeitig hat man erkannt, dass ohne die Potenziale der älteren MitarbeiterInnen keine Zukunft besteht. Diese Unternehmen benötigen Informationen über mögliche Bewältigungsmodelle und sind sehr interessiert an Best-Practice-Beispiele.

len. Sie könnten auch Interesse an der Beratung und Begleitung von Projekten haben. Unternehmen der Metall- und Baubranche stellen häufig diesen Typus dar: Zum Teil sind schon heute Probleme bei der Arbeitskräftebeschaffung gegeben (Stichwort „Facharbeitermangel“), zum anderen fehlen jedoch gerade diesen Unternehmen Modelle und Wege zur längeren Beschäftigung, da die hohen körperlichen Belastungen schwierig in den Griff zu bekommen sind. Dieser Typus weist auf Felder hin, die dringend überbetrieblicher sozialpolitischer Lösungen bedürfen, weil die Probleme zum (Groß-)Teil außerhalb des innerbetrieblich Machbaren liegen.

*Metall- und  
Baubranche  
häufiger Typus*

#### **Typ „Aktive Zukunftsgestalter“**

Der Typ der aktiven Zukunftsgestalter hat erkannt, was heute getan werden muss, um den zukünftigen (demografischen) Anforderungen gerecht werden zu können. Es gibt ein ausgeprägtes Bewusstsein über den demografischen Wandel und eine intensive und fundierte Auseinandersetzung mit dessen Auswirkungen auf das Unternehmen. Auswirkungen werden aus verschiedensten Perspektiven analysiert: Veränderungen der Belegschaftsstruktur, neue KundInnengruppen und -bedürfnisse etc. finden Berücksichtigung. Diese Unternehmen haben bereits begonnen aktiv auf die prognostizierten Veränderungen zu reagieren. Es gibt Angebote für die Zielgruppe 50Plus und Maßnahmen, die zeitlich früher ansetzen (z.B. Gesundheitsförderung, Work-Life-Balance, Einstellungspolitik). Aktiv die Zukunft gestaltende Unternehmen sind häufig durch ihre Kerngeschäfte (z.B. Handel, Dienstleistungen) und Kundenstrukturen (alternde KundInnengruppen und deren veränderte Bedürfnisse) zur Auseinandersetzung mit dem Thema Alter und Altern gefordert. Diese Unternehmen können als Best-Practice-Beispiele herangezogen werden und bei der Evaluierung diverser Modelle behilflich sein. Banken und Versicherungen, teilweise auch Unternehmen der Metallbranche, stellen diesen Typus dar. Bei den Banken und Versicherungen ist eine Abgrenzung gegenüber dem Typ „Zeitgeistig Aktive“, im Metallbereich gegenüber dem Typ „Am Start Ratlose“ oftmals schwierig.

*auf  
prognostizierte  
Veränderungen  
wird reagiert*

Mit dem entwickelten Diagnoseinstrument (Checkliste<sup>3</sup>) hoffen wir einen Beitrag zur Optimierung des Beratungsangebotes und der Auswahl von Zielgruppen für Informationsarbeit zu leisten. Mit Hilfe ausgewählter Fragen können der Bewusstseins- und Aktivitätsgrad in Unternehmen eingeschätzt und spezifische Informations- und Unterstützungsbedarfe eruiert werden.

Insgesamt bleibt zu hoffen, dass mehr Unternehmen den Weg zum aktiven Zukunftsgestalter finden und beschreiten. Positive Beispiele, wenn auch vereinzelt, gibt es. Nun gilt es diese publik und damit Werbung zu machen für das Anliegen, ältere MitarbeiterInnen bis zum gesetzlichen Pensionsalter qualitativ, alters- und alternsgerecht zu beschäftigen! Wichtig scheint es auch darauf hinzuweisen, dass Konzepte einer Unternehmens- und Beschäftigungspolitik für ältere Menschen nicht einseitig missverstanden werden dürfen als Politik nur für ältere Menschen. Vielmehr ist eine Politik gefordert, die den gesamten Lebens- sowie Arbeits- und Beschäftigungsverlauf einbezieht und generationenübergreifende Perspektiven aufzeigt.

*generationen-  
übergreifende  
Perspektiven  
notwendig*

Nachfolgend finden sich Überblicksinformationen und Erläuterungen der Ergebnisse zu den Bereichen: Demografie, Alter und Altern, Stärken-Schwächen-Profil, Belastungsaspekte am Arbeitsplatz, Krankenstandsverhalten sowie Weiterbildungsaktivitäten älterer MitarbeiterInnen synoptisch dargestellt.

### 3.2. Demografie

Ein „Agequake“ ist auch für Oberösterreich absehbar: Die Zahl der unter 20-Jährigen wird bis 2015 um mehr als 60.000 Personen sinken. Insgesamt wird sich die Zahl der OberösterreicherInnen im Erwerbsalter ab 2010 drastisch verringern. Das Durchschnittsalter wird im Zeitraum von 2000 bis 2030 von 39 auf 43 Jahre steigen. Dafür verantwortlich sind die niedrigen Geburtenziffern, die steigende Lebenserwartung und die kaum nennenswerte Rolle der Zuwanderungen.

**Die über 45-Jährigen werden zur größten Arbeitnehmer-Innengruppe anwachsen, während weniger Junge auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind.**

Im Zuge der Interviews wurden den Befragten Grafiken, die die beschriebenen Trends und Entwicklungen darstellen, vorgelegt und erläutert. Anschließend wurde gefragt, was diese Trends und Prognosen aus Sicht der Befragten für das Unternehmen bedeuten.

**Demografie**

- Es besteht überwiegende Skepsis gegenüber den demografischen Prognosen.
- Eine Arbeitskräfteverknappung wird aus heutiger Sicht bezweifelt (steigende Arbeitslosenraten, Globalisierung, Standortschließungen zugunsten von Billiglohnländern etc.).
- Demografisch bedingte Entwicklungszeiträume bleiben unberücksichtigt, da die meisten Betriebe kaum über fünf Jahre hinausplanen.

**Ausnahme:**

- Bildet die Metallbranche, die mit einer Lehrlingsausbildungsoffensive (in den befragten Unternehmen) dem FacharbeiterInnenmangel entgegensteuert.
- Banken und Versicherungen und Handel reagieren auf die Bevölkerungsprognosen mit einer Adaptierung bzw. Neuentwicklung von Produkten für die wachsenden Bevölkerungsteile der Älteren.

### 3.3. Alter und Altern

#### Individuelle Sichtweisen über das Alter und das Altern

- Gesellschaftliche Sichtweisen über „Alter und Altern“ werden persönlich verinnerlicht und (re-)produziert z.B. „Ältere sind zu teuer“.
- Lebens- und Entwicklungsphasen (Beruf, Arbeitssphäre, soziale und biopsychische Sphäre) werden überwiegend zeitgeistig jugendzentriert dominiert.
- Alter wird mit körperlichem und/ oder geistigem Abbau in Verbindung gebracht.
- Körperlich anstrengende Tätigkeiten (Bau, Metall) führen zu früherer Alterung.
- Frauen werden im Umgang mit dem Alter die besseren Bewältigungsstrategien attestiert.
- Als alt gilt man zwischen „40 und 50 Jahren“.

#### Alter und Altern im Unternehmen

Alter und Altern ist auf den ersten Blick kein Thema in Unternehmen, doch im Querschnitt gelesen zeigt sich folgender Umgang:

- Obschon Qualifikation vor Alter gilt, wird sie eher Jüngeren attestiert, sie werden bevorzugt eingestellt.
- Erfahrung, Identifikation und Loyalität der Älteren mit dem Unternehmen wiegen das Kostenargument „Ältere MitarbeiterInnen sind zu teuer“ nicht auf.
- Die Attribute Älterer, wie geringere Lernbereitschaft und -vermögen, mangelnde Flexibilität, körperliche Einschränkungen und Schwierigkeiten mit der EDV, treffen weniger auf ältere Führungskräfte zu.
- Alter definiert sich über die Dauer der Betriebszugehörigkeit und es gibt in den befragten Unternehmen häufig das Bestreben MitarbeiterInnen bis zur (Früh-)Pensionierung an das Unternehmen zu binden.

- Schweißer, Maschinenschlosser, Bauarbeiter erreichen im Unternehmen kaum das Pensionsalter.
- Unterschiedliche Arbeitsverträge in Banken und Versicherungen werden als Konfliktpotenzial zwischen Jüngeren und Älteren gesehen.

### 3.3.1. Unterschiede aus Sicht der Mitglieder des Betriebsrates

Von Seiten der BetriebsrätInnen wurde ein differenzierteres Bild zum Thema Alter und Altern kommuniziert. Sie beschrieben eher Probleme zwischen Alt und Jung, z.B. aufgrund unterschiedlicher Arbeitsverträge oder der verbreiteten Einstellungspolitik zugunsten jüngerer, höher qualifizierter MitarbeiterInnen. Nutzen aus solchen Konflikten würden vor allem die Unternehmen ziehen (z.B. bei Lohnverhandlungen). Unverständnis gibt es dort, wo die Kosten älterer MitarbeiterInnen angeführt werden, vor allem im Vergleich zur „grenzenlosen Investitionsbereitschaft“ in EDV Soft- und Hardware. Interessant ist, dass auch in Bereichen mit niedriger kollektivvertraglicher Entlohnung das Argument der „teuren Alten“ regiert.

*unterschiedliche  
Arbeitsverträge*

BetriebsrätInnen streben eine alternsgerechte Unternehmenskultur an, konkrete inhaltliche Vorstellungen fehlen ihnen aber noch.

### 3.4. Stärken und Potenziale älterer MitarbeiterInnen

Die in den Interviews genannten Stärken älterer MitarbeiterInnen lassen sich, vor allem in Abgrenzung zu ihren jüngeren KollegInnen, zu drei Faktoren zusammenfassen:

1. Mehr Routine durch Erfahrungen und Wissen
2. Höhere, bessere Arbeitsmoral
3. Besondere integrative Funktionen (Verhalten/Fähigkeiten z.B. in Konfliktsituationen, soziale Kompetenz)

### Stärken und Potenziale älterer MitarbeiterInnen

- Stärken und Potenziale älterer MitarbeiterInnen werden vorwiegend in Abgrenzung zu Jüngeren formuliert. Sie sind jedoch nicht ausschließlich altersabhängig.
- Stärken und Potenziale können, müssen sich jedoch nicht im Laufe eines Berufslebens herausbilden.
- Stärken und Potenziale werden wahrgenommen, fließen jedoch kaum in gezielte altersgerechte Aufgaben- und Arbeitsplatzgestaltung ein.
- Banken und Versicherungen passen sich durch einen gezielten Einsatz ihrer älteren MitarbeiterInnen den KundInnenbedürfnissen (älter werdende Bevölkerung) an.

#### 3.4.1. Exkurs: Erfahrung – Ein Verdichtungsprozess

*„Erfahrung“  
zu definieren  
war schwierig*

Erfahrung ist ein Verdichtungsprozess, den die Konsumwelt geneigt ist zu verdrängen. Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen, dass es für die interviewten Personen schwierig war zu explizieren, was „Erfahrung konkret“ ist. Wie setzt sie sich zusammen, was genau sind „Wissen“ und „Kompetenz“ der ErfahrungsträgerInnen? Wie werden sie konkret eingebracht? Was bewirken diese Potenziale? Wie und wo können sie eingesetzt werden? Um einen fähigkeitsorientierten Ansatz im Unternehmen zu etablieren, der den Einzelnen (insbesondere Ältere) hebt und wertschätzt, bedarf es der Kenntnis des „Konkreten“ – im Potenzial, in der Kompetenz. Es bedarf Erfahrungsinhalt und Erfahrungsqualität zu benennen.

#### 3.5. Schwächen älterer MitarbeiterInnen

Die nachlassende Flexibilität im Umgang mit Computern und neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) sowie Anpassungsschwierigkeiten an inhaltliche und/oder organisatorische Änderungen wurden in allen befragten Branchen als die Schwäche älterer MitarbeiterInnen genannt und fallweise als „Sturheit“ und „Bremsen“ interpretiert.

**Schwächen – Probleme älterer MitarbeiterInnen aus Sicht der ArbeitgeberInnen und der Mitglieder des Betriebsrates**

	Handel	Banken/Vers.	Metall	Bau
	Mangelnde Anpassungsfähigkeit/Flexibilität (EDV, IKT, Veränderungen im Allgemeinen)			
ArbeitgeberInnen	<p>Ältere sind mitverantwortlich dafür, „zu teuer zu sein“</p> <p>Arbeits- und Weiterbildungsmüdigkeit</p>	<p>Einzelne: Reduzierte Leistungsbereitschaft und Motivation</p> <p>Geringere Veränderungsbereitschaft aufgrund von Definitivstellung</p>	<p>Fehlende Mobilität</p> <p>Innere Kündigung vor Pensionierung</p>	<p>Eingeschränkte Leistungsfähigkeit aufgrund körperlicher Belastung und „teuer“</p> <p>Anpassungsschwierigkeiten (EDV und Technik)</p> <p>Veränderungseingestirntheit</p>

	Handel	Banken/Vers.	Metall	Bau
Mitglieder des Betriebsrates	Geringere Flexibilität	Geringere Flexibilität und daraus folgende berufliche Resignation	Keine Verallgemeinerung bzgl.: geringere Flexibilität (EDV, IKT), höhere Krankheitsanfälligkeit	Positionen rechtfertigen die Kosten
	Sturheit			Geringfügige kollektivvertragliche Mehrkosten bei Älteren
	Geringere Leistungsfähigkeit aufgrund körperlicher Belastungen		Berufliche Positionen rechtfertigen „Kosten“	Erfahrung und technische Erleichterungen machen geringere Leistungsfähigkeit wett
	Krankenstände		Familienbetriebe unterscheiden sich positiv von anderen Unternehmensformen (Wertschätzung Älterer)	Krankenstände durch körperliche Beeinträchtigungen
	Höhere Kosten für Ältere			

### 3.5.1. Exkurs: Anmerkungen zu gängigen Vorurteilen

Diverse Studien relativieren das Bild der „teuren, kranken, unproduktiven Älteren“.

*„Ältere sind zu teuer“*

„Nur männliche Angestellte verdienen mit 50 doppelt so viel wie mit 20. Der Lohn für Arbeiterinnen bleibt gleich. Arbeiter und weibliche Angestellte erhalten mit 50 rund ein Viertel mehr Lohn als ihre 20-jährigen ArbeitskollegInnen.“ (AK Mitgliederzeitung der AK Wien, Heft 12/04 – 01/05, 6ff)

*„Ältere sind öfter krank“*

20- bis 24-Jährige sind im Schnitt 1,43 Mal im Jahr in Krankenstand, 50- bis 54-Jährige hingegen nur 1,00 Mal. (Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger, „Krankenstandsstatistik“ 2002)

*„Ältere leisten nichts“*

Es gilt als wissenschaftlich erwiesen (Menges 2000), dass spezifische geistige Leistungsfähigkeiten mit dem Alter zunehmen (z.B. Denken in Zusammenhängen) und dass Ältere über mehr berufsrelevante Erfahrungen verfügen.

### **3.6. Belastungen am Arbeitsplatz**

Die Betrachtung der Belastungen am Arbeitsplatz brachte für alle Branchen vergleichbare Ergebnisse: Die ArbeitnehmerInnen sind durch Zeitdruck und Arbeitshaltung am häufigsten belastet. Die Auswirkungen des Personalmangels auf den Zeitdruck werden vor allem von befragten Betriebsratsmitgliedern gesehen. ArbeitgeberInnen werten die geringere Belastbarkeit von Älteren durch Überstunden, vor allem wenn Überstundenleistungen die Regel sind, als Nachteil. Generell scheinen sich die InteressenvertreterInnen der ArbeitnehmerInnen differenzierter mit dem Thema „Belastungen“ auseinander zu setzen. Zum einen wurden die Belastungen und ihre Auswirkungen ausführlicher beschrieben, zum anderen kausale Zusammenhänge und Ursachen fundierter analysiert.

Grundsätzlich muss aber festgestellt werden, dass die diskutierten Belastungen vielfach auch jüngere MitarbeiterInnen betreffen.

### Belastungen am Arbeitsplatz aus Sicht der ArbeitgeberInnen und der Mitglieder des Betriebsrates

	Handel	Banken/Vers.	Metall	Bau
ArbeitgeberInnen	ArbeitnehmerInnen sind durch Zeitdruck und (physische) Arbeitshaltung am häufigsten belastet Ältere sind belastet durch Überstunden			
	Extreme Produktvielfalt und kurze Produktzyklen stellen hohe Anforderungen an die MitarbeiterInnen		Körperliche Schwerarbeit (Schweißen) Arbeitsumgebung Montage im Ausland Unvereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Ausland) Hohe Verantwortung (ist auch ein Privileg)	Körperliche Schwerarbeit Arbeitsumgebung (Nässe, Hitze, Staub, Lärm)
	Körperliche Verschleißerscheinungen sind bekannt, sie sind Teil des Berufes			
	Zeitdruck aufgrund des Personalmangels			
Mitglieder des Betriebsrates	Arbeitsbedingungen (niedrige Löhne, Arbeitszeiten)	Erfolgsdruck (hohe Zielvereinbarungen) Konkurrenz zwischen Jüngeren und Älteren	Arbeitsklima	Körperliche Schwerarbeit Hohe Verantwortung Chemische Stoffe, Materialien Überstunden

### 3.6.1. Exkurs: Der Umgang mit der Zeit – Ein Schnelligkeits-/Beschleunigungsprozess

In der Studie „Arbeit – Alter – Anerkennung“ (Blumberger et al. 2004, S. 47) wird der Beschleunigungsprozess vorwiegend als Arbeitsstörung wahrgenommen, der im Zusammenhang mit gesundheitlichen Belastungen, eingeschränkter Arbeitsmotivation und generellem Unbehagen bei der Arbeit steht. Zunehmende Flexibilisierung und Mobilitätsanforderungen bedingen eine hohe Anpassungsleistung.

Es stellt sich die Frage, ob durch Beschleunigungsprozesse Zeit gespart wird oder neuer Zwang entsteht. Beschleunigung und Wachstum hängen zusammen. Nach betriebswirtschaftlichem Kalkül werden Erträge durch Beschleunigungsprozesse maximiert, die Produktivität steigt. Das bedeutet immer mehr Tätigkeiten in vorgegebener Zeit zu maximieren.

Was ist der Preis dafür? Die „Zeitersparnis“ für Unternehmen bedeutet die Intensivierung des Arbeitsprozesses und den Verlust an Zeitautonomie der Beschäftigten. Nicht berücksichtigt wird die Frage, ob Menschen überhaupt in der Lage sind neue Fähigkeiten zu erlernen, um mit höherer Schnelligkeit umzugehen. Zu beachten ist auch, ob das Ausmaß der Verschleißerscheinungen nicht ebenso ansteigt wie die Produktivität. Unter den gegebenen Umständen ist anzunehmen, dass eine Beschleunigung der Produktionsprozesse letztlich auch zu einem beschleunigten Abbau der Arbeitsfähigkeit führt.

*Was bringt  
Zeitersparnis?*

### 3.7. Krankenstandsverhalten älterer MitarbeiterInnen

Während Krankenstände von den Unternehmen fallweise (systematisch) ausgewertet werden, beziehen die befragten Mitglieder des Betriebsrates ihre Einschätzungen aus den Beobachtungen und Gesprächen mit ihren KollegInnen.

**Krankenstandsverhalten**

- Jüngere würden eher in einen Krankenstand gehen als Ältere. Ursachen dafür seien aber nicht deren „geringere Schmerztoleranz“, sondern die Ängste um den Arbeitsplatz bei den Älteren, die Krankenstände eher vermeiden.
- Die Ursachen für Krankenstände sind bei älteren MitarbeiterInnen häufiger im Beruf und in chronischen Krankheiten, bei jüngeren häufiger in (Freizeit-)Unfällen zu finden.
- Hohe körperliche Belastungen lassen Zahl und Dauer der Krankenstände steigen, vor allem sei das bei älteren Beschäftigten beobachtbar.

**3.8. Weiterbildung**

Betriebliche Weiterbildung wurde aus zwei Perspektiven beleuchtet. Es wurden die Einstellungen zum lebensbegleitenden Lernen besprochen und die konkrete Weiterbildungspraxis im Unternehmen thematisiert.

**Betriebliche Weiterbildung**

- Lebenslanges Lernen wird als unbestrittenes berufliches Erfordernis gewertet.
- Lebenslanges Lernen scheint in den Köpfen akzeptiert zu sein, die gelebte Praxis hinkt nach, sowohl auf individueller Ebene als auch auf Seiten der Unternehmen.
- Lebenslanges Lernen wird auch als Möglichkeit gewertet, im Alter leistungsfähig zu bleiben, um sich gegenüber „jüngerer Konkurrenz“ behaupten zu können.
- Jüngere gelten als motivierter und lernwilliger. Sie nehmen häufiger an Schulungen teil im Vergleich zu Älteren, für die häufig die Karrieremöglichkeiten fehlen.
- Angestellte kommen stärker in den Genuss von Weiterbildungen als ArbeiterInnen.

- Weiterbildungen orientierten sich weitgehend am Lernverhalten junger Menschen. Auf ältere MitarbeiterInnen wird nicht gesondert eingegangen, weder was Lern-techniken und -mechanismen, noch was psychologische Faktoren betrifft (z.B. Rolle des „ewig Langsamen“ bei EDV-Kursen).

#### **Betriebliche Weiterbildung nach Branchen**

- Weiterbildung findet sowohl in der Arbeitszeit als auch in der Freizeit statt, fallweise werden dafür Zeitguthaben abgebaut.
- In der Metall- und Baubranche finden Weiterbildungen vorwiegend im Winter statt.
- Lange Öffnungszeiten im Handel erschweren die Weiterbildungsmöglichkeiten.
- E-learning gewinnt zunehmend an Bedeutung.
- Kritisch wird von den BetriebsrätInnen in den Banken die berufliche Spezialisierung betrachtet. Es wird besonders die Einseitigkeit in der Weiterbildung angesprochen.
- In der Metallbranche lehnen Ältere fallweise eine Qualifizierungsmaßnahme ab, da sie durch flexibleren Einsatz finanzielle Verluste (fehlende Stückzahlen) befürchten.
- Weiterbildungen in der Baubranche beschränken sich häufig auf Sicherheitsschulungen, die nicht selten durch „Beinahe-(Arbeits-)Unfälle“ initiiert werden.

### **3.9. Erfolgsschlüssel – Aktive Zukunftsgestaltung**

Die Ergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen die unveränderlichen Fakten des gesellschaftlichen Strukturwandels noch nicht erkennen oder sich diesem ausgeliefert fühlen.

Für die Unternehmen geht es um die Sicherung des Know-hows, für ArbeitnehmerInnen um die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit während des gesamten Erwerbslebens. Der Erfolgsschlüssel liegt im Optimieren beider Bedingungen. Maximale Leistung nicht auf kurze Sicht abzurufen, sondern über das gesamte Arbeitsleben zu sichern.

*langfristige  
Nutzen-  
maximierung*

Langfristige Nutzenmaximierung ist also das Erfolgsgeheimnis für die Unternehmen und die ArbeitnehmerInnenschaft und nicht kurzfristige Gewinn- oder Einkommensmaximierung. Unter diesem Aspekt werden die Teile eines Erfolgsschlüssels für die Unternehmen nachfolgend besprochen.

### **3.10. Handlungsfelder für Unternehmen**

Vor diesem Hintergrund spannen sich folgende Handlungsfelder für Unternehmen auf:

#### **A. Herausforderung des demografischen Wandels annehmen**

Sich dem demografischen Wandel zu stellen ist primäre Voraussetzung. Dabei könnte das beschriebene Diagnoseinstrument für Unternehmenstypen mit der Analyse des Status quo einen ersten Überblick verschaffen. Konkrete Handlungsfelder können lokalisiert und die personalstrategischen Zuständigkeitsfelder bzw. Bedarfsebenen erschlossen werden.

#### **B. Nutzung altersbedingt veränderter Fähigkeiten und Fertigkeiten**

*Ältere können  
zentralen  
Erfolgsfaktor für  
Unternehmen  
darstellen*

Voraussetzung dafür ist das Erkennen (Sehen, Finden und Nützen) sowohl von betrieblichen Potenzialen als auch der Potenziale der Arbeitslosen und Arbeitssuchenden auf dem externen Arbeitsmarkt. Ältere MitarbeiterInnen können einen zentralen Erfolgsfaktor für das Unternehmen darstellen, der auch aus ökonomischen Gründen nicht zu vernachlässigen ist.

Damit definieren sich ein „neuer“ Stellenwert der älteren MitarbeiterInnen und Zukunftschancen für das Unternehmen. Ein erfolgreiches Personalmanagement antizipiert diese Veränderungen auch in Form veränderter Organisations- und Arbeitsabläufe im Unternehmen. Die Früherkennung sich wandelnder Fähigkeiten und Fertigkeiten zählt zudem zur Rolle der strategischen Personalentwicklung.

### **C. Umstrukturierung und diverse Neuschaffungen von betrieblichen Aufgaben**

Veränderungen der betrieblichen Abläufe und Aufgaben gewinnen zunehmend an Bedeutung bzw. sind unerlässlich, sofern altersbedingt veränderte Fähigkeiten berücksichtigt werden (wollen). Die vornehmlich aufgaben- und ergebnisorientierte personalwirtschaftliche Strategie bei der Erfüllung von Stellenbildern könnte durch einen fähigkeitsorientierten Ansatz ergänzt werden. Diese Überlegungen stellen neue Anforderungen an die Personalentwicklung, sie würden jedoch eine Vielzahl von Umstrukturierungsmöglichkeiten generieren.

### **D. Antizipierend und präventiv ein leistungsfähiges Altern ermöglichen**

Das sind Implikationen einer vorausschauenden Personalpolitik. Sie reagiert nicht nur adäquat auf sich verändernde Fähigkeiten, sie antizipiert sie und ermöglicht eine prospektive und präventive Arbeitsgestaltung, die auch ein altersgerechtes Arbeiten ermöglicht. Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit ist u.a. abhängig von (beruflicher) Weiterbildung und gesundheitsfördernden Maßnahmen.

### **E. Weiterbildung und Qualifizierung als Mittel der (Berufs)Laufbahngestaltung**

Die gleichwertige Partizipation an Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen ohne Altersbeschränkungen ist für alle

im Unternehmen Beschäftigten von Bedeutung. Im Zuge struktureller Veränderungen und der sinkenden Halbwertszeit des Wissens gilt es u.a. sich von der Vorstellung einer für das gesamte Berufsleben gültigen Aufgabe zu verabschieden und berufsbezogener Weiterbildung einen lebensbegleitenden Stellenwert einzuräumen. An Bedeutung gewinnen müsste des Weiteren das Finden von persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten – für die MitarbeiterInnen mit horizontal verlaufenden Karrieren.

#### **F. Arbeitsfähigkeit erhalten, präventiv Gesundheit fördern**

Gesundheit wird immer häufiger unter selbst verantwortetem Verhalten abgehandelt. Primär rangieren sportliche Aktivitäten (Laufen und Fitnessveranstaltungen) vor „eigentlicher“, ursächlicher Gesundheitsförderung im umfassenden Sinne. Es besteht die Gefahr, dass die wesentliche Aufgabe der gesundheitsförderlichen Arbeits(platz)- und Aufgabengestaltung zu wenig ernst genommen wird. Die konkret zu leistende Arbeit wird durch Belastungen und Beanspruchungen bestimmt, aber auch von gesundheitsfördernden Aspekten. Psychische Erkrankungen z.B. Burnouts sind im Ansteigen begriffen, sie sind nicht unabhängig von Stress, Aufgaben- und Zielerfüllung zu betrachten. Außerdem häufen sich chronische Krankheiten mit zunehmendem Alter. Arbeitsfähigkeit setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

*die drei  
Komponenten  
der Arbeits-  
fähigkeit*

- Gesundheit hinsichtlich psychischer körperlicher und sozialer Leistungsfähigkeit,
- Ausbildung, Kompetenz und Wissen und
- die konkret zu leistende Arbeit.

Um Arbeitsfähigkeit und Gesundheit auch im Alter zu sichern, gilt es die genannten Komponenten zu berücksichtigen.

**Anmerkungen:**

- 1 Blumberger, Walter; Sepp, Renate; Affenzeller, Sabine; „Arbeit – Alter – Anerkennung“, IBE-Forschungsbericht, 2 Bde., Linz 2004
- 2 Bohnsack, Ralf; Rekonstruktive Sozialforschung, Einführung in qualitative Methoden, Opladen 2003
- 3 Blumberger, Walter; Sepp, Renate; Stockbauer, Uta; 50plus: Ältere MitarbeiterInnen – Ein neues betriebliches Erfolgspotenzial, IBE-Studie, Linz 2005

**Literatur:**

- AK Mitgliederzeitschrift der AK Wien, Heft 12/04 – 01/05, 6ff
- Bohnsack, Ralf; Rekonstruktive Sozialforschung, Einführung in qualitative Methoden, Opladen 2003
- Blumberger, Walter; Sepp, Renate; Affenzeller, Sabine; „Arbeit – Alter – Anerkennung“, IBE-Forschungsbericht, 2 Bde., Linz 2004
- Bourdieu, Pierre; Zur Soziologie der symbolischen Formen, Frankfurt/Main 1974
- Gadringer, Irmgard; Formann, Doris; in: WISO, Nr. 1/2004, Linz, Alter macht Zukunft – Herausforderungen des demografischen Wandels meistern
- Menges, Ulrich; Ältere Mitarbeiter als betriebliches Erfolgspotential, Hg. Winfried, Hamel, Unternehmensführung und Personalwirtschaft, Köln 2000
- Wirtschafts- und sozialstatistisches Handbuch, BAK 2004
- WISO 28. Jg. (2005), Nr. 1, S. 155–179

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

# WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:\* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)  
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00  
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(\* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at))

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at).



## BESTELLSCHHEIN\*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

\* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

Name \_\_\_\_\_

Institution/Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Plz/Ort \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

### BESTELLADRESSE:

ISW  
Weingartshofstr. 10, A-4020 Linz  
Tel. ++43/732/66 92 73-33 21  
Fax ++43/732/66 92 73-28 89  
E-Mail: [wiso@akooe.at](mailto:wiso@akooe.at)  
Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)