



**ALTER(N)SGERECHTE ARBEITS- UND
ORGANISATIONSGESTALTUNG IM HINBLICK AUF DIE
HERAUSFORDERUNGEN DES DEMOGRAPHISCHEN
WANDELS**

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Magistra (FH)

für wirtschaftswissenschaftliche Berufe

Fachhochschulstudiengang Sozialmanagement, Linz

Verfasserin: Helga Leinmüller

Betreuer: Dr. Paul Brandl

Zweitgutachterin: Dr.ⁱⁿ Anita Gratzl-Baumberger

Linz, April 2007

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.“

Linz, am 30. April 2007

Unterschrift der Verfasserin

Kurzfassung

Der demographische Wandel in vielen europäischen Ländern wie auch in Österreich hat zur Folge, dass es auf betrieblicher Ebene zu einer deutlichen Alterung von Belegschaften kommt. Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich daher mit der Frage, wie Unternehmen im Bereich des Human Resources Management und der Organisation auf den altersstrukturellen Handlungsbedarf reagieren können.

Neben Informationen zum Konzept der Arbeitsfähigkeit und der Leistungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen werden dazu zwei Ansätze vorgestellt, die auf den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit abzielen: Betriebliche Gesundheitsförderung und Altersmanagement. Eine Altersstrukturanalyse der Finanzverwaltung der Region Mitte (OÖ und Salzburg) als empirischer Teil der Diplomarbeit zeigt - neben weiteren demographieorientierten Analyseinstrumenten - beispielhaft auf, wie man Erkenntnisse zur gegenwärtigen und zukünftigen Altersstruktur in Organisationen bzw. über mögliche Personalstrategien erhält.

Basierend auf den Analyseergebnissen wurde ein Maßnahmenkonzept erarbeitet. Es enthält Maßnahmenvorschläge für die Handlungsfelder Arbeits- und Arbeitsorganisationsgestaltung, Unternehmenskultur und Führung, Qualifikation sowie Gesundheit, die Unternehmen und Organisationen dabei unterstützen sollen, die Herausforderungen des demographischen Wandels zu meistern.

Schlüsselwörter: Demographischer Wandel, alternde Belegschaften, Altersmanagement, alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung, Altersstrukturanalyse, Betriebliche Gesundheitsförderung.

Abstract

The demographic structural change in many European countries as well as in Austria leads to a considerable ageing of workforces. The present dissertation works at the question how companies can respond to the age structural need for action.

Among information about the concept of work ability as well as older employee's performance two models for preservation and promotion of working ability are mentioned: workplace health promotion and age management. An age structure analysis of the financial administration "Region Mitte" (Upper Austria and Salzburg) exemplifies – among other demographic orientated analysis tools – how conclusions about the present and future age structure respectively possible staff strategies can be won.

Based on the results of analyses the concept of measures designed contains recommendations concerning the areas work organization, corporate culture and leadership, qualification and further education as well as health promotion. It should help companies and organizations to meet the challenge of an ageing workforce.

Key words: demographic change, ageing workforce, age management, age-based work organization, age structure analysis, workplace health promotion.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Vorwort	IX
1. Einleitung	1
1.1. Zielsetzung und Relevanz der vorliegenden Diplomarbeit.....	2
1.2. Aufbau und Methodik.....	3
2. Ausgangssituation.....	4
2.1. Der demographische Wandel	4
2.1.1. Konsequenzen des demographischen Wandels	7
2.1.2. Demographisch bedingte Handlungsfelder für Unternehmen.....	8
2.2. Arbeitsfähigkeit	10
2.2.1. Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit	11
2.2.2. Verhältnis von Arbeitsanforderung und Arbeitsbewältigung	12
3. Altern als Umbauprozess.....	15
3.1. Defizitmodell versus Kompetenzmodell.....	15
3.2. Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit Älteren	17
3.3. Problemfelder im Umgang mit alternden Belegschaften.....	20
4. Alters- und alternsgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung	22
4.1. Altersgerecht versus alternsgerecht	22
4.2. Ansätze zur Förderung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit	23
4.2.1. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)	23
4.2.2. Altersmanagement	27
4.3. BGF und Altersmanagement – zwei Konzepte, ein Ziel	30

5.	Demographische Analyse	31
5.1.	Demographieorientierte Analyse mit dem Instrument der Altersstrukturanalyse	31
5.2.	Die Altersstrukturanalyse der Finanzverwaltung der Region Mitte .	33
5.2.1.	Altersstruktur der einzelnen Verwendungsgruppen.....	35
5.2.2.	Altersstruktur der BeamtInnen und Vertragsbediensteten.....	39
5.2.3.	Altersstruktur der Führungskräfte der Region Mitte.....	41
5.2.4.	Altersstrukturanalyse des Amtes Braunau Ried Schärding	43
5.3.	Krankenstandsanalyse	45
5.4.	Weiterbildung älterer ArbeitnehmerInnen	47
5.5.	Gesundheitsworkshop zur Erhebung von Belastungsfaktoren	48
5.6.	Konsequenzen der demographischen Analyse	51
6.	Maßnahmenkonzept	52
6.1.	Handlungsfeld Arbeits- und Arbeitsorganisationsgestaltung	54
6.1.1.	Gestaltung des Arbeitsumfeldes	54
6.1.2.	Altersgemischte Teamarbeit - generationsübergreifender Wissens- und Erfahrungstransfer	55
6.1.3.	MitarbeiterInnenengespräche zur persönlichen Entwicklungsplanung.....	58
6.1.4.	Abwechslungsreiche Aufgabengestaltung und kontinuierlicher Tätigkeitswechsel.....	59
6.1.5.	Flexible und mitarbeiterInnenorientierte Arbeitszeitgestaltung..	61
6.1.6.	Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung.....	65
6.1.7.	Etablieren von ausgewogenen Personal- und Altersstrukturen.	71
6.2.	Handlungsfeld Unternehmenskultur und Führungsverhalten.....	72
6.2.1.	Maßnahmen im Bereich Unternehmenskultur	72
6.2.2.	Die Bedeutung des Führungsverhaltens	73
6.3.	Handlungsfeld Qualifizierung.....	75
6.3.1.	Lernförderliche Arbeit.....	76
6.3.2.	Maßnahmen zur Bewältigung von Lernentwöhnung	76

6.3.3. Alter(n)sgerechte Didaktik in Aus- und Fortbildung	77
6.3.4. Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen	79
6.4. Handlungsfeld Gesundheit	80
7. Resümee	82
Literaturverzeichnis.....	84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Altersgruppen in Europa	5
Abbildung 2: Österreichische Bevölkerungspyramide 2001, 2030, 2050.....	6
Abbildung 3: Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit	11
Abbildung 4: Förderungsmodell der Arbeitsfähigkeit	14
Abbildung 5: Zunehmende, abnehmende und gleich bleibende Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit dem Älterwerden ..	17
Abbildung 6: Entwicklung der Bandbreite der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Lebensalter	18
Abbildung 7: Nachhaltige Arbeitsbedingungen aus der Sicht von MitarbeiterInnen über 45 Jahre	19
Abbildung 8: Das Haus der Arbeitsfähigkeit.....	28
Abbildung 9: Typische Altersstruktur verschiedener Belegschaften.....	32
Abbildung 10: Altersstruktur der Beschäftigten der Region Mitte gesamt	35
Abbildung 11: Beschäftigte nach Verwendungsgruppen	36
Abbildung 12: Altersstruktur der Verwendungsgruppe A1	37
Abbildung 13: Altersstruktur der Verwendungsgruppe A2	38
Abbildung 14: Altersstruktur der Verwendungsgruppen A3 – A7	39
Abbildung 15: Altersstruktur der BeamtInnen.....	40
Abbildung 16: Altersstruktur der Vertragsbediensteten der Region Mitte.....	41
Abbildung 17: Altersstruktur der Führungskräfte.....	42
Abbildung 18: Altersstruktur FA Braunau Ried Schärding	43
Abbildung 19: Altersstruktur nach Geschlecht (2006) - FA Braunau Ried Schärding	44
Abbildung 20: Altersstruktur nach Geschlecht (2016) – FA Braunau Ried Schärding	44
Abbildung 21: Arbeitsunfähigkeitszahlen 2003 nach Alter	46
Abbildung 22: Krankenstandsstatistik der Region Mitte für das Jahr 2005..	47
Abbildung 23: Maßnahmenmatrix.....	53
Abbildung 24: Vom Standard-Erwerbsleben zur Patchwork-Biographie	64
Abbildung 25: Phasen des betrieblichen Lebenszyklus	66

Abbildung 26: Phasen des stellenbezogenen Lebenszyklus	70
Abbildung 27: Arbeitsfähigkeit in Abhängigkeit vom Alter bei unterschiedlichen betrieblichen Maßnahmen.....	74

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Altersstruktur Region Mitte gesamt	34
Tabelle 2: Altersstruktur der Verwendungsgruppe A1.....	36
Tabelle 3: Altersstruktur der Verwendungsgruppe A2.....	37
Tabelle 4: Altersstruktur der Verwendungsgruppen A3 – A7	38
Tabelle 5: Altersstruktur der BeamtInnen.....	39
Tabelle 6: Altersstruktur der Vertragsbediensteten	40
Tabelle 7: Altersstruktur der Führungskräfte.....	42
Tabelle 8: Altersstruktur FA Braunau Ried Schärding.....	43

Abkürzungsverzeichnis

alter(n)sgerecht	alters- und altersngerecht
AK	Arbeiterkammer
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BMF	Bundesministerium für Finanzen
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
ebda.	ebenda
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
FA	Finanzamt
GBP	Großbetriebsprüfung
IV	Industriellenvereinigung
Mio.	Million(en)
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
ÖGB	Österreichischer Gewerkschaftsbund
PE	Personalentwicklung
SZK	Steuer- und Zollkoordination
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
z. B.	zum Beispiel
ZA	Zollamt

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich all jenen danken, die sowohl direkt als auch indirekt zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Ein besonderer Dank gebührt Herrn Dr. Paul Brandl von der Fachhochschule Linz für seine Unterstützung während des Berufspraktikums und des Verfassens der Diplomarbeit. Sein Fachwissen und seine langjährige Erfahrung haben mir bei der Konzepterstellung und der endgültigen Ausarbeitung des Themas sehr geholfen.

Außerdem möchte ich mich bei der Personalleiterin der Steuer- und Zollkoordination Region Mitte, Frau Dr.ⁱⁿ Anita Gratzl-Baumberger, sowie den MitarbeiterInnen der Personalabteilung ganz herzlich bedanken. Die Teilnahme am Projekt „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“ im Rahmen meines Berufspraktikums im Jahr 2006 bildete die Grundlage für die Arbeit an der vorliegenden Diplomarbeit.

Ein Dankeschön geht auch an meine Familie für ihre Unterstützung sowie an meinen Lebensgefährten Karl, der mir immer wieder mit Rat und Tat zur Seite steht und mein Leben bereichert.

1. Einleitung

Die Arbeitswelt ist einem ständigen Wandel und einer kontinuierlichen Weiterentwicklung unterworfen – in Zeiten des ökonomischen, technologischen und gesellschaftlichen Wandels gilt es für Unternehmen, immer schneller auf Veränderungen zu reagieren und die Fähigkeit zur Anpassung zu verbessern. Während etwa auf das zunehmende Tempo der Globalisierung, den steigenden Kostendruck oder die Umgestaltung von Organisationsstrukturen schon durch entsprechende Strategien, Konzepte und Handlungspläne reagiert wird, ist die Situation bei der demographischen Veränderung bisher noch oft anders.

In Österreich – so wie auch in vielen anderen europäischen Ländern – ist in den nächsten Jahrzehnten ein tief greifender demographischer Wandel im Gange: sinkende Geburtenraten und die kontinuierlich steigende Lebenserwartung führen zu gravierenden Änderungen in unserer Gesellschaft. Diese Entwicklung stellt Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vor Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Dazu zählen beispielsweise der wachsende Bedarf an sozialen Dienstleistungen, die Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme und, last but not least, wirksame Lösungen für die Arbeitswelt – eine Arbeitswelt, die gekennzeichnet sein wird von einer immer geringer werdenden Anzahl jüngerer Arbeitskräfte und von Belegschaften, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 45 Jahre die Mehrheit bilden werden (vgl. Rimser 2006: S. 6ff).

Die Tatsache, dass Belegschaften immer „älter“ werden, birgt neben den genannten Herausforderungen auch eine große Chance: nämlich die Arbeitswelt so zu entwickeln, dass alle davon profitieren können – Unternehmen wie Beschäftigte. Daher ist auch angesichts der „Jugendzentriertheit“ unserer Gesellschaft ein Umdenken gefordert: sowohl Organisationen als auch die ArbeitnehmerInnen sind gefordert, sich aktiv mit den Folgen des Älterwerdens auseinanderzusetzen. Auf betrieblicher Seite bedeutet dies für Human Resources Management und Personalentwicklung, zukunftsorientierte Kon-

zepte zu entwickeln, die auf den Erhalt, die Entwicklung und den Ausbau der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis zum Ruhestand fokussieren.

1.1. Zielsetzung und Relevanz der vorliegenden Diplomarbeit

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Alter(n)sgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung“ und verfolgt folgende Ziele:

- Mit Informationen zum demographischen Wandel und zu dessen Auswirkungen auf Organisationen und Unternehmen soll klar gemacht werden, dass eine Notwendigkeit zur Implementierung von Maßnahmen zum Altern im Betrieb gegeben ist.
- Am Beispiel der Finanzverwaltung der Region Mitte (diese umfasst die fünfzehn Finanzämter, Zollämter und Großbetriebsprüfungen mit Sitz in den Bundesländern Oberösterreich und Salzburg mit deren Beschäftigten) soll dargestellt werden, wie Analyseinstrumente, insbesondere das Instrument der Altersstrukturanalyse, zur Informationsgewinnung von altersstrukturellen Daten eingesetzt werden können.
- Schließlich soll anhand einer Maßnahmenmatrix aufgezeigt werden, mit welchen Maßnahmen im Bereich des Personalmanagements und der Organisation auf den demographischen Wandel reagiert werden kann.

Der Umgang mit alternden Belegschaften stellt also eine zentrale Herausforderung für die nächsten Jahre dar. Laut BUCK (2004: S. 3) wird Unternehmen „...gar nichts anderes übrig bleiben, als die kommenden wirtschaftlichen Umbrüche und die dazu notwendigen Innovationen mit älter werdenden Beschäftigten zu bewältigen“. Insofern soll die vorliegende Arbeit auf diese aktuelle und in Zukunft noch brisanter werdende Problematik aufmerksam machen, für die Altersthematik sensibilisieren und zu einem Einstellungswandel in den Köpfen beitragen.

1.2. Aufbau und Methodik

Nach der Einleitung wird im zweiten Kapitel dieser Arbeit die Ausgangssituation beschrieben, wobei die Auswirkungen des demographischen Wandels für Beschäftigte und ArbeitgeberInnen sowie das Konzept der Arbeitsfähigkeit dargestellt werden. Das dritte Kapitel widmet sich der Thematik des Umbauprozesses im Alter, und es wird auf die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter eingegangen.

Den empirischen Schwerpunkt dieser Diplomarbeit stellt eine Altersstrukturanalyse dar, die für die gesamten Beschäftigten der Finanzverwaltung der Region Mitte durchgeführt wurde. Die Daten dazu wurden aus dem Managementinformationssystem - kurz MIS - der Finanzverwaltung entnommen. Mit dem Verfahren der Altersstrukturanalyse wird die Ist-Situation der Beschäftigtenstruktur dargestellt und eine Projektion dieser Daten in die Zukunft – unter vereinfachten Annahmen – vorgenommen. Ergänzend dazu wurden eine Krankenstandsanalyse der Region Mitte für das Jahr 2005 vorgenommen sowie eine Erhebung zu Belastungsfaktoren in der Arbeit im Rahmen eines Workshops durchgeführt.

Im vierten Kapitel folgt die Darstellung der Ergebnisse dieser Ist-Standsanalyse in der Region Mitte mit dem Schwerpunkt der Altersstrukturanalyse, und im fünften Kapitel werden Gestaltungsgrundsätze und Ansatzpunkte für eine alter(n)sgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung dargestellt.

Das erarbeitete Maßnahmenkonzept wird schließlich in Kapitel sechs vorgestellt. Es erfolgt eine Aufzählung von möglichen Gestaltungsmaßnahmen für ausgewählte Handlungsfelder, wobei auf bereits bestehende Best-Practice-Modelle Bezug genommen wird. Die Diplomarbeit schließt mit einem Resümee zum behandelten Thema.

2. Ausgangssituation

In diesem Kapitel werden die aktuelle demographische Entwicklung und deren Auswirkungen auf Bevölkerung und die Arbeitswelt geschildert. In weiterer Folge wird das Konzept der Arbeitsfähigkeit nach ILMARINEN dargestellt.

2.1. Der demographische Wandel

Seit Anfang der 1970er Jahre ist zu beobachten, dass die Bevölkerungszahl der meisten westlichen Industrieländer sinkt und deren Bevölkerung altert. Bis dahin konnte man ein konstantes Wachstum der Bevölkerung mit einer breiten Basis von Kindern und Jugendlichen als Bevölkerungsmehrheit feststellen. Dann setzte der demographische Wandel ein, und zu Beginn der 1970er Jahre waren erstmals die Geburtenzahlen rückläufig und fielen geringer als die Zahl der Sterbefälle aus. Die demographische Veränderungen der letzten Jahre spiegeln sich in Mitteleuropa auf verschiedenen Ebenen wider: es ist ein *Schrumpfen der Bevölkerungszahl* und damit auch ein **Rückgang des Erwerbspotenzials** sowie eine **Alterung der Gesellschaft** (daraus folgend auch eine deutliche **Alterung der Belegschaften**) festzustellen (vgl. Industriellenvereinigung et al: Internet¹).

Als Gründe für das Älterwerden der Bevölkerung in den Ländern der EU werden von ILMARINEN (vgl. 1995, zitiert nach ebda.: Internet²) Veränderungen im Lebensstil und Arbeitsleben der Nachkriegszeit angeführt:

- Friedensperiode nach dem zweiten Weltkrieg in Verbindung mit der hohen sozioökonomischen Entwicklung der Länder,
- „Pillenknick“ und Ende des Nachkriegs-Babybooms,
- Verbesserung der Lebensqualität und Gesundheitsleistungen,

¹ <http://www.arbeitundalter.at> [08.03.2006]

² <http://www.arbeitundalter.at> [08.03.2006]

- Veränderung der Arbeitswelt (von primär körperlich beanspruchend zu ergonomischen Verbesserungen und kürzeren Arbeitszeiten).

Das fortschreitende Älterwerden der Beschäftigten in Europa wird durch die folgende Grafik belegt, die die Entwicklung der Altersgruppen innerhalb der Erwerbsbevölkerung der vergangenen zwanzig Jahre darstellt und eine Prognose bis ins Jahr 2025 vornimmt.

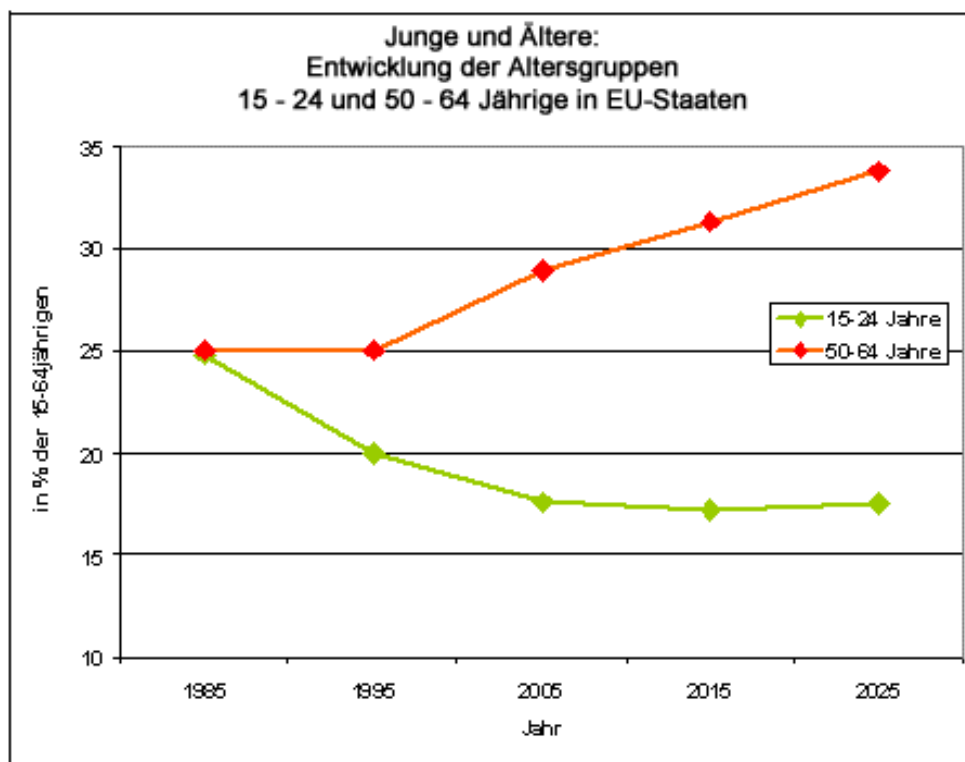


Abbildung 1: Entwicklung der Altersgruppen in Europa (Eurostat 2004, zitiert nach IV et al: Internet³)

So war in Europa im EU-Durchschnitt der Anteil der 15–24-Jährigen an der Erwerbsbevölkerung im Jahr 1985 mit 25 % genau so hoch wie der Anteil der 50–64-Jährigen, und die Altersgruppe der 25–50-Jährigen stellte die übrige Hälfte der Erwerbstätigen. Mittlerweile wird für das Jahr 2025 eine deutliche Abnahme der jüngeren Arbeitskräfte bei einem Anstieg der über 50-jährigen Arbeitskräfte prognostiziert: der Anteil der 15-24-Jährigen wird von 25 % auf

³ <http://www.arbeitundalter.at> [08.03.2006]

17 % im Jahr 2025 sinken, wohingegen dieser Wert bei den 50–64-Jährigen auf 35 % ansteigen und damit doppelt so groß wie bei den „Jungen“ sein wird. Dieser Effekt wird auch als „Kippen“ der Alterspyramide bezeichnet (vgl. IV et al: Internet⁴).

Österreich ist ebenso von dieser gravierenden Änderung der Altersverteilung der Bevölkerung betroffen. Aufgrund von sinkenden Geburtenzahlen, dem Älterwerden der geburtenstarken Jahrgänge (aus den 50er und 60er Jahren) und dem Ansteigen der Lebenserwartung ergibt sich mittel- bis langfristig eine starke Alterung der Bevölkerung. Laut den Prognosen wird in Österreich die Zahl der Menschen über 60 Jahre von 1,7 Mio. im Jahr 2001 auf ca. 2,9 Mio. im Jahr 2050 deutlich steigen. Sowohl bei der Altersgruppe der 15-60-Jährigen als auch bei der jüngsten Altersgruppe der bis 15-Jährigen wird gleichzeitig ein Rückgang vorausgesagt (vgl. Statistik Austria 2003: Internet⁵ bzw. Abbildung 2).

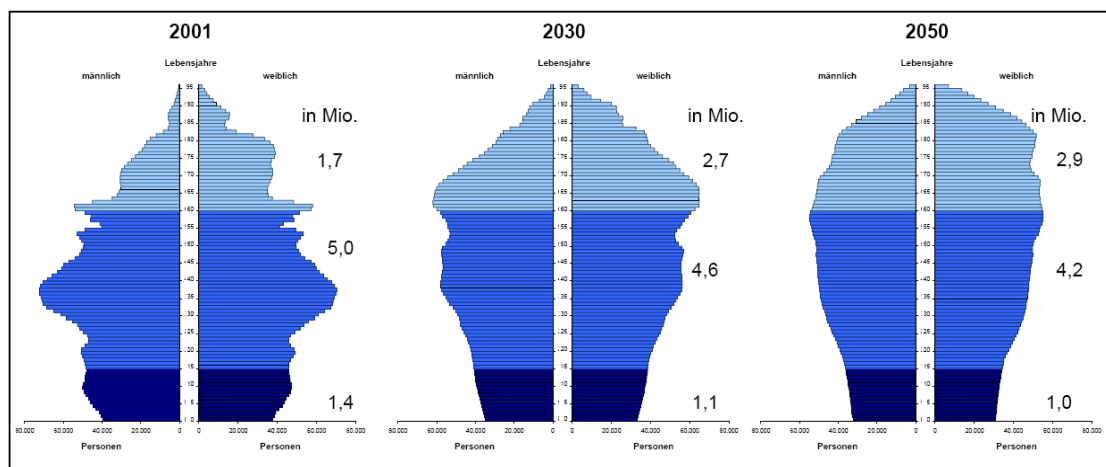


Abbildung 2: Österreichische Bevölkerungspyramide⁶ 2001, 2030, 2050 (Statistik Austria 2003: Internet⁷).

⁴ <http://www.arbeitundalter.at> [08.03.2006]

⁵ http://www.statistik.at/fachbereich_03/hanika.pdf [17.04.2006]

⁶ Anmerkung: mittlere Variante

⁷ http://www.statistik.at/fachbereich_03/hanika.pdf [17.04.2006]

2.1.1. Konsequenzen des demographischen Wandels

In vielen Unternehmen führt die demographische Entwicklung schon heute zu einem innerbetrieblichen Altersstrukturwandel, der sich durch ein höheres Durchschnittsalter der Beschäftigten und der Tatsache zeigt, dass in wenigen Jahren MitarbeiterInnen über 45 Jahre erstmals die Mehrheit innerhalb von Belegschaften bilden werden. Diese veränderten demographischen Rahmenbedingungen bedeuten auch, dass durch die Erhöhung des Pensionsantrittsalters Arbeitskräfte länger arbeitsfähig - gesund, motiviert und mit dem notwendigen Wissen ausgestattet - sein müssen. Daher ist zu überlegen, wie MitarbeiterInnen eingesetzt werden können, damit diese den physischen und psychischen Belastungen des Berufes standhalten, insbesondere in Betrieben, in denen bisher vor allem Jüngere als Leistungs- und Know-How-Träger angesehen wurden. Zusätzlich wird es für Unternehmen schwieriger werden, junge Arbeitskräfte zu finden, und damit werden auch Rekrutierung und Betriebsbindung zu wichtigen personalpolitischen Herausforderungen (vgl. Nöbauer 2004: S. 123f).

In diesem Zusammenhang spricht KÖCHLING (vgl. 2004: S. 2f) von einem „doppelten demographischen Dilemma“ für Unternehmen, da gleichzeitig zwei Entwicklungen beachtet werden müssen: der Rückgang an jüngeren (unter 30-jährigen) und die Zunahme an älteren (über 50-jährigen) Erwerbspersonen. Dazu kommt noch der im Gegensatz zu früher nun spätere Berufseintritt von Jugendlichen durch verlängerte Ausbildungszeiten. Im viel zitierten „War for talents“ wird es daher in den nächsten Jahren einen noch stärkeren Wettbewerb um hoch qualifizierte und junge Fachkräfte geben (vgl. Rimser 2006: S. 25ff).

RICHENHAGEN (2003: S. 1) fordert daher von Unternehmen schon heute ein „...Umdenken, da in Zukunft

- qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen auf dem Arbeitsmarkt ein knappes Gut werden,

- nur attraktive ‚Marken-Unternehmen‘ im Kampf um die besten Köpfe bestehen können,
- Innovation auch und immer mehr eine Sache der Älteren im Unternehmen sein wird,
- ungesunde Arbeitsplätze von heute morgen teuer bezahlt werden müssen,
- am Ende der Wertschöpfungskette immer öfter ältere Kunden stehen.“

Einzelne Unternehmen wie etwa der oberösterreichische Stahlkonzern Voestalpine mit dem „LIFE“-Programm tragen der demographischen Entwicklung bereits mit strategisch angelegten Konzepten Rechnung. Für viele Organisationen und Betriebe spielt jedoch die Beschäftigung mit dem demographischen Wandel und dessen Auswirkungen noch eine untergeordnete Rolle. Die Problematik der (Über-)Alterung wird noch selten gesehen oder verdrängt (vgl. Buck et al 2002: S. 36). Auch die öffentliche Verwaltung wird in Zukunft gefordert sein, vermehrt Anstrengungen in diese Richtung zu unternehmen. Projekte wie etwa „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“ und „Generationsspezifisches Arbeiten im Finanzressort“ des Bundesministeriums für Finanzen stellen erste gute Beispiele für mittel- und langfristige Überlegungen dar.

2.1.2. Demographisch bedingte Handlungsfelder für Unternehmen

Aus den dargestellten Konsequenzen ergeben sich unternehmensspezifische Handlungsfelder, die die Bedrohung der demographischen Entwicklung verringern und in weiterer Folge Ressourcen für Wettbewerbsvorteile sichern sollen. Das Spektrum an Handlungsbedarf umfasst laut RICHENHAGEN (vgl. 2003: S. 12) die Bereiche **Gesundheit, Arbeitsgestaltung, Unternehmenskultur, Personalmanagement, Führungsverhalten** sowie **Weiterbildung**.

RUMP UND SCHMIDT (vgl. 2004, zitiert nach Rimser 2006: S. 30f) konkretisieren diese Felder und nennen die folgenden Aufgabengebiete als bedeutsam:

- Management von erfolgskritischem Wissen (Wissensmanagement)
- Intergenerative und lebensphasenorientierte Personalentwicklung
- Employability Management (ganzheitlich-integrativer Ansatz zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit)
- Work Life Balance.

Die einzelnen interdisziplinären Handlungsfelder und Instrumente des Human Resources Management werden von RIMSER (vgl. 2006: S. 31f) unter dem Begriff „Generation Resource Management (GRM)“ zusammengefasst und enthalten die folgenden Bereiche:

- Demographische Analyse
- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitszeitgestaltung
- Arbeitsfähigkeit
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Intergenerativer Wissenstransfer
- Weiterbildung älterer MitarbeiterInnen
- Recruiting und Mitarbeiterbindung
- Unternehmenskultur und Führung.

Die aufgelisteten Handlungsansätze zeigen, dass zur erfolgreichen Bewältigung des demographischen Wandels in Organisationen die Zusammenarbeit unterschiedlicher „Disziplinen“ vonnöten ist. Unbestritten ist auch, dass einzelne Maßnahmen nicht ausreichen – vielmehr ist es notwendig, dass alle relevanten Unternehmensfelder einbezogen werden und entsprechende Aktivitäten aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft werden (vgl. Rump/Schmidt 2006: S. 3).

2.2. Arbeitsfähigkeit

Betrachtet man die Entwicklung der Arbeitswelt der letzten Jahrzehnte, so war durch das Wachsen des Dienstleistungssektors, den vermehrten Einsatz von Computertechnik und Automatisierung sowie die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen erwartet worden. Doch diese Erwartung hat sich nicht erfüllt – die körperlichen Belastungen sind konstant hoch geblieben, gleichzeitig haben psychische und psychosoziale Belastungen stark zugenommen – und das in nahezu allen Bereichen der Arbeitswelt (vgl. Krenn/Vogt 2004: S. 3f). Zusammen mit dem fortschreitenden Alter der Erwerbsbevölkerung ist es daher notwendig, sich mit Arbeitsfähigkeit und Gesundheit auseinanderzusetzen.

Als **Arbeitsfähigkeit** bezeichnen ILMARINEN/TEMPEL (2002: S. 166) „... die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen“. Als Basis für die Arbeitsfähigkeit - auch **Arbeitsbewältigungsfähigkeit** genannt - gilt die individuelle funktionelle Kapazität. Sie wird „... verstanden als die Summe aller physischen, psychischen (mental) und sozialen Funktionen, die ein Mensch in einer bestimmten Situation und in einem bestimmten Alter wahrnehmen kann“ (ebda. 2002: S. 95). Die Entwicklung der individuellen Leistungsfähigkeit eines Menschen und die Arbeitsanforderungen müssen dabei in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen.

Für alle Erwerbstätigen ist die Arbeitsbewältigungsfähigkeit von großer Bedeutung, da sie eine wichtige Grundlage für das Wohlbefinden darstellt. Ebenso wichtig ist sie für Betriebe und Unternehmen, da die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten über Leistung, Produktivität und Innovationsfähigkeit mitentscheidet. Auch gesellschaftlich gesehen ist sie bedeutungsvoll, da sie die Voraussetzung für die Beschäftigungsfähigkeit der Bevölkerung eines Lan-

des darstellt und somit auch Auswirkungen auf die sozialen Sicherungssysteme hat (vgl. Ilmarinen 2005: Internet⁸).

2.2.1. Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit

Neben der **Gesundheit** bedingen **Ausbildung und Kompetenz** (spezifische Fähigkeiten, Erfahrungswissen), die **Arbeit** selbst (Anforderungen, Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte) sowie die sozialen und moralischen **Werte und Einstellungen** die Arbeitsfähigkeit und stehen in gegenseitiger Wechselwirkung zueinander (vgl. Abbildung 3). Diese Bereiche werden als „Säulen“ der Arbeitsfähigkeit bezeichnet. Weitere Einflussfaktoren stellen noch die Gesellschaft, das Unternehmen und die unmittelbar wirksamen Netzwerke (z. B. Familienverband, Freundeskreis, Sportverein etc.) dar.

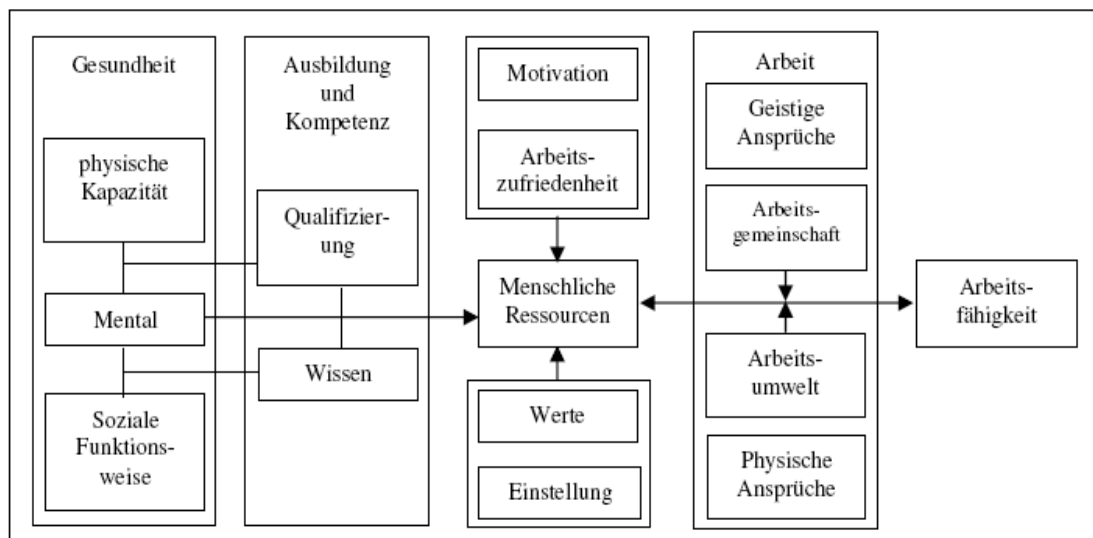


Abbildung 3: Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit aus individueller Sicht (Ilmarinen/Tempel 2002: S. 167)

Um Arbeitsanforderungen bewältigen zu können, sind demnach sowohl die Bedingungen des Arbeitslebens als auch die individuelle Entwicklung der Beschäftigten von Bedeutung. Die Säulen der Arbeitsfähigkeit zeigen den Zusammenhang bzw. den Einfluss der einzelnen Bereiche auf die Frage, wie

⁸ http://www.bgf-tagung.ch/PDF/Ilmarinen_Juhani__Praesentation.pdf [14.02.2007]

gut oder schlecht MitarbeiterInnen ihre Ressourcen einsetzen können. „Diese verwandeln sich nur dann in gute Arbeitsfähigkeit, wenn Arbeitsinhalte, Gemeinschaft der Beschäftigten und Arbeitsumwelt dafür passende Voraussetzungen bilden“ (Ilmarinen/Tempel 2002: S. 168). Gute Arbeitsfähigkeit setzt also eine entsprechende Arbeits- und Personalorganisation - mit der besonderen Bedeutung des Führungsverhaltens des Managements – genauso wie das Einbringen der persönlichen Ressourcen der MitarbeiterInnen in die Arbeitswelt voraus. Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist als dynamischer Prozess zu verstehen, der sich zum einen in den verschiedenen Komponenten und zum anderen im Verlauf eines Arbeitslebens verändern kann.

Die Arbeitsfähigkeit bildet damit die Grundlage für die **Beschäftigungsfähigkeit**, die von gesetzlichen Regelungen (z. B. Sozial- und Gesundheitsversorgung, Pensionsregelungen, etc.) und den allgemeinen Werthaltungen, Normen und Einstellungen der Gesellschaft beeinflusst wird (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002: S. 166ff).

2.2.2. Das Verhältnis von Arbeitsanforderung und Arbeitsbewältigung

Im Erwerbsleben treten mit zunehmendem Alter dann Probleme auf, wenn das Verhältnis zwischen Arbeitsanforderungen und dem individuell vorhandenen Leistungsvermögen nicht mehr übereinstimmt. Dauerhafte einseitige physische und psychische Belastungen sowie Arbeitssysteme mit zu niedrigen Qualifikationsanforderungen wirken sich negativ auf die Gesundheit aus und münden in frühzeitigem physischen Verschleiß, gesunkener geistiger Flexibilität und Lernungewohntheit.

Dazu stellen PACK ET AL (2000: S. 15) fest: „Der Gesundheitszustand eines Beschäftigten ist also nicht primär durch dessen kalendarisches Alter determiniert, sondern in der Mehrheit der Fälle hauptsächlich das Ergebnis der Arbeitsbedingungen der Vergangenheit.“ Daher stellt sich die Frage des Zusammenhangs zwischen betrieblichen Arbeitsanforderungen und der Arbeitsbewältigungsfähigkeit sowie der Gestaltungsmöglichkeiten, damit so-

wohl für ArbeitgeberInnen als auch Beschäftigte ein gegenseitiger Nutzen und eine „Win-win“-Situation entstehen.

ILMARINEN/TEMPEL (vgl. 2002: S. 236f) unterscheiden dazu vier Handlungsfelder, die miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt, dass ein ausgewogenes Verhältnis der Faktoren **Individuum, Arbeitsumgebung und Arbeitsinhalte, Führungsorganisation und Professionelle Kompetenz** nötig ist, um die Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Menschen aufrecht zu erhalten bzw. zu verbessern. „Die Grundannahme besteht darin, dass sowohl das Individuum als auch das Unternehmen [...] ein Interesse an guter Arbeitsfähigkeit und Gesundheit entwickeln können.“ Das bedeutet aber auch, dass nicht nur am Potenzial und an der Gesundheit der MitarbeiterInnen angesetzt werden muss, sondern dass Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung und Personalentwicklung so gestaltet werden müssen, dass die „mitgebrachte“ Gesundheit der Beschäftigten nicht vorzeitig „verbraucht“ wird. Die Forderungen nach guter Produktivität und Qualität der Arbeit und einer entsprechenden Lebensqualität und Wohlbefinden der ArbeitnehmerInnen stehen demnach nicht in Widerspruch zueinander – ganz im Gegenteil: diese bedingen sich gegenseitig. Eine entsprechende Gewichtung der einzelnen Faktoren fördert nicht nur betriebliche Interessen, sondern auch die Möglichkeiten der Beschäftigten, den Lebensabschnitt nach dem Erwerbsleben sinnvoll und produktiv zu gestalten.

Die folgende Abbildung mit dem Förderungsmodell nach ILMARINEN fasst interne und externe Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsfähigkeit zusammen.

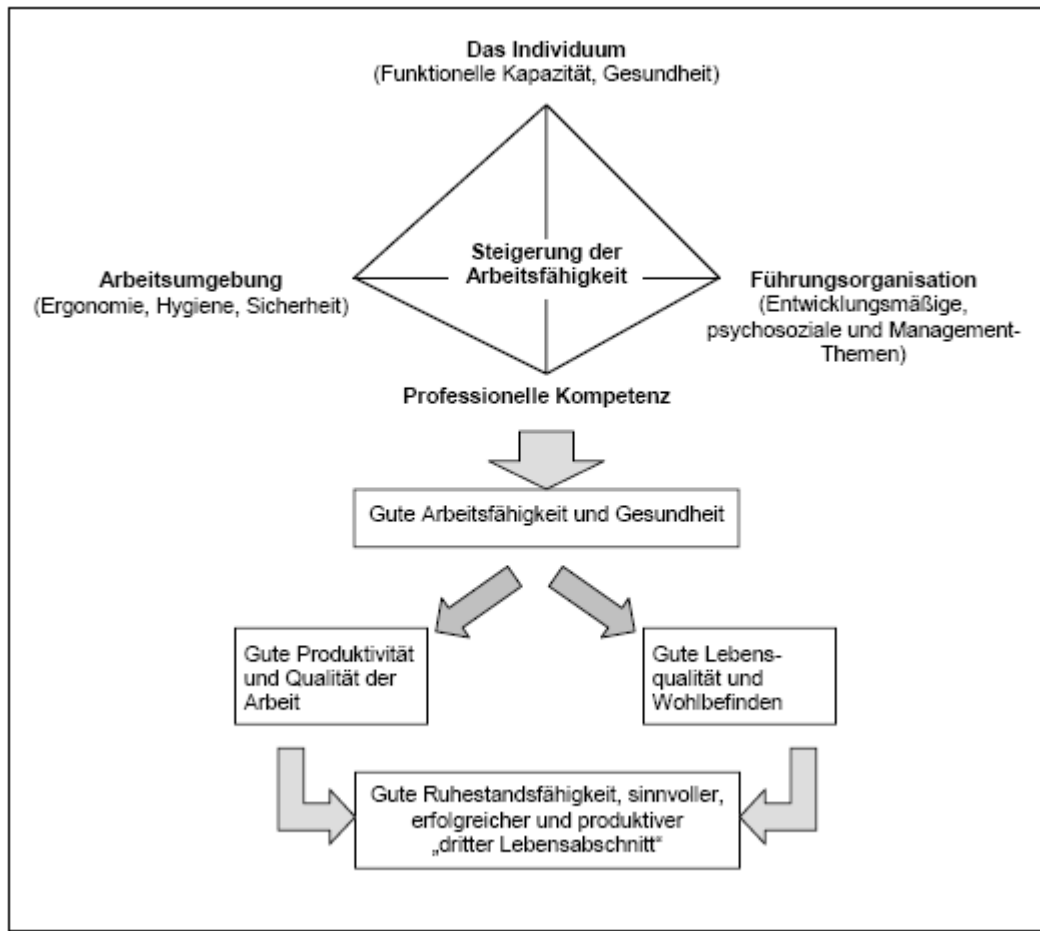


Abbildung 4: Förderungsmodell der Arbeitsfähigkeit (Ilmarinen/Tempel 2002: S. 237)

Zur Messung der Arbeitsfähigkeit wurden von ILMARINEN/TEMPEL in Zusammenarbeit mit dem Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) der Arbeitsbewältigungsindex (ABI) oder Work Ability Index (WAI) entwickelt. Dabei handelt es sich um ein Untersuchungsinstrument, das einerseits den Status der Arbeitsfähigkeit der einzelnen Beschäftigten feststellt und andererseits Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit aufzeigt. Wichtig ist aber nicht nur die Erhaltung bzw. Förderung der Arbeitsfähigkeit, sondern vor allem ihre Entwicklung, d. h. dass sich präventive Konzepte nicht ausschließlich an der Alterung von Belegschaften und MitarbeiterInnen orientieren, sondern auch an deren Ressourcen und der Nutzung derselben (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002: S. 170ff).

3. Altern als Umbauprozess

Befragt man Personen nach Assoziation zum Begriff des Älterwerdens, so tauchen häufig negativ gefärbte Vorstellungen auf – angesichts der Jugendzentriertheit unserer Gesellschaft und Begriffen wie etwa „zum alten Eisen gehören“ wird ein realistischer Blick auf die tatsächlich vorhandenen Potenziale und Möglichkeiten Älterer oft verstellt. Alterung wird sehr oft zu einseitig gesehen und mit Erstarrung, Abbau und Lähmung, insbesondere in Bezug auf Innovationen, gleichgesetzt (vgl. Kloimüller/Gabriel 2006: S. 123).

Bei der Frage, wer eigentlich zu den „Älteren“ gehört, hat jede trennende Altersgrenze zwangsläufig willkürlichen Charakter. Altern stellt sowohl eine biologische als auch eine gesellschaftliche Erscheinung dar, deren Wahrnehmung einem stetigen Wandel unterliegt. Zudem unterscheiden sich die Auswirkungen des Alterns auf individueller Ebene von Person zu Person teilweise erheblich. Die OECD definiert „ältere Erwerbstätige“ als Personen, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen. Vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit in Deutschland wird eine fließende Grenze von 45 bis 55 Jahren genannt, allerdings wird in den meisten veröffentlichten Statistiken nur die Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen gesondert ausgewiesen (vgl. INQA 2006: Internet⁹).

3.1. Defizitmodell versus Kompetenzmodell

Wie im vorangegangenen Kapitel bereits beschrieben, erfordert der demographische Wandel ein Umdenken in Unternehmen. Dazu gehört auch ein Umdenken in Bezug auf die Leistungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen, wobei das Alter eines Menschen (wie bereits in Kapitel 2.2.2. erwähnt) einen wenig aussagekräftigen Indikator darstellt.

⁹ http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/TIKs/Demographischer-Wandel/PDF/FAQ-_C3_84lterwerden,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf [17.03.2007]

Vielfach wird vom Hintergrund eines **Defizitmodells** ausgegangen – demnach ist das Altern im Erwerbsleben (insbesondere ab 45 Jahren) von einem Nachlassen bestimmter physischer und psychischer Fähigkeiten gekennzeichnet und wird somit gleichgesetzt mit dem Verlust von Leistung und körperlichen Funktionen. Es wird grundsätzlich ein alterskorrelierter Abbau der Leistungs- und Lernfähigkeit unterstellt (vgl. Koller/Plath 2000: S. 118). Ältere ArbeitnehmerInnen gelten demnach „... generell weniger innovativ, leistungsfähig, kreativ und belastbar als jüngere Beschäftigte“ (Pack et al 2000: S. 14).

Demgegenüber steht das **Kompetenzmodell**, das von sich verändernden Leistungs- und Persönlichkeitsbereichen während des Alterns ausgeht. Sicherlich gibt es viele ältere Beschäftigte, deren Leistungsvermögen abgenommen hat. Dies ist aber oft eine Folge von lang andauernden, beanspruchungsintensiven Tätigkeiten samt spezifischer Belastung (z. B. bei Schichtarbeit), die durch das individuelle Leistungsvermögen des Einzelnen immer weniger abgemildert werden. KOLLER/PLATH (2000: S. 118) führen dazu aus, dass „...Leistungsprobleme älterer Mitarbeiter im Allgemeinen nicht Folge eines biologischen Determinismus im Sinne altersbedingter Abbauvorgänge sind, sondern vielmehr Resultat grundlegender Mängel in der Arbeits- und Organisationsgestaltung“. In diesem Zusammenhang wird auch der „Disuse-Effekt“ genannt – in langfristig ausgeführten Tätigkeiten, in denen es nichts zu lernen gibt, wird neben dem Verlernen erworbener Fähigkeiten sogar das Lernen verlernt (vgl. ebda.: S. 118).

Das Kompetenzmodell bildet im Gegensatz zur defizitorientierten Sichtweise die Fähigkeiten Älterer realistischer ab, ohne altersbedingte Beeinträchtigungen auszublenden. Somit kann man von keinem generellen Abbauprozess sprechen, sondern man geht von einem qualitativen Umbau aus, wobei in einzelnen Bereichen bzw. bei verschiedenen Fähigkeiten sogar eine Zunahme beobachtet werden kann. Obwohl das Defizit-Modell bereits seit Beginn der 90er Jahre empirisch widerlegt ist, findet sich diese Betrachtungsweise in Unternehmen noch weit verbreitet wieder (vgl. Richenhagen 2003: S. 5f, Wolff 2000: S. 252).

3.2. Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit Älteren

Vereinfacht kann festgestellt werden, dass **körperliche Kapazitäten** abnehmen (z. B. Seh- und Hörvermögen, Muskelkraft), **psychische Kapazitäten** gleich bleiben und **geistig-soziale Fähigkeiten** zunehmen (vgl. Kloimüller/Gabriel 2006: S. 123, Buck 2002: S. 86). Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt eine Zusammenstellung von Leistungsvoraussetzungen bei Älteren.

Zunehmend	Gleich bleibend	Abnehmend
Kooperationsfähigkeit	Leistungs- und Zielorientierung	Körperliche Leistungsfähigkeit
Urteilsfähigkeit	Systemdenken	Geistige Beweglichkeit
Kommunikationsfähigkeit (je nach Alter auch gleich bleibend)	Kreativität	Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung
Besonnenheit	Entscheidungsfähigkeit	Kurzzeitgedächtnis
Qualitätsbewusstsein	Physische Ausdauer und psychisches Durchhaltevermögen	Risikobereitschaft
Zuverlässigkeit	Kooperationsfähigkeit (je nach Autor auch zunehmend)	Aufstiegsorientierung
Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein	Konzentrationsfähigkeit (je nach Autor auch abnehmend)	Lern- und Weiterbildungsbereitschaft
Konfliktfähigkeit		
Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen		
Positive Arbeitseinstellung		
Ausgeglichenheit und Beständigkeit		
Angst vor Veränderungen		

Abbildung 5: Zunehmende, abnehmende und gleich bleibende Leistungsvoraussetzungen im Zusammenhang mit dem Älterwerden (vgl. Winkler 2005: S. 134).

Trotz der herrschenden Vorurteile über die physiologische Leistungsfähigkeit (z. B. geringe Leistungsreserven, eingeschränkte Wahrnehmung) und psychologische Kapazitäten (wie z. B. konservatives Denken, Starrheit, geringe psychische Belastbarkeit) kann man also von keiner allgemeinen Einschränkung der beruflichen Leistungsfähigkeit Älterer ausgehen – Einschränkungen

sind relativ und ergeben sich immer in Bezug auf bestimmte Tätigkeiten und Arbeitsanforderungen über das gesamte Erwerbsleben (vgl. Pack et al 2000: S. 15f, Buck et al 2002: S. 86f). Auch RIMSER (2006: S. 102) ist der Auffassung, „... dass das Alter an sich keine Aussage über die Arbeitsfähigkeit zulässt. Vielmehr ist es die individuelle Entwicklung in Kombination zur beruflichen Verwendung, die den Ausschlag macht“.

Die folgende Grafik stellt die mögliche Bandbreite der Leistungsfähigkeit mit deren Einflussfaktoren dar.

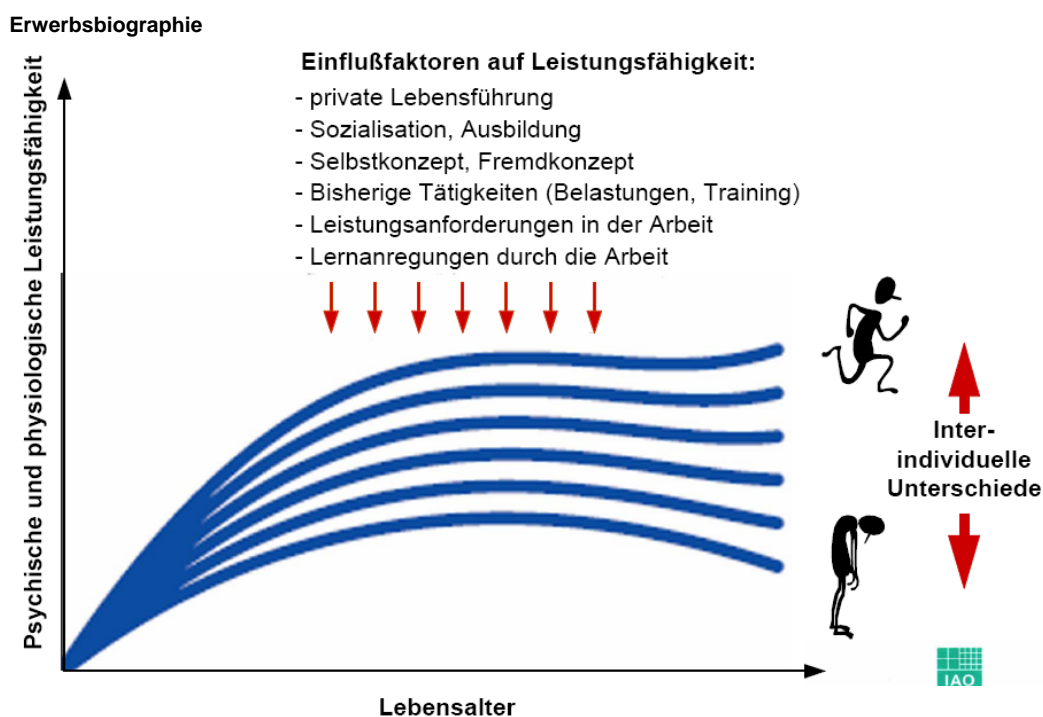


Abbildung 6: Entwicklung der Bandbreite der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Lebensalter (Fraunhofer IAO, zitiert nach Buck 2002: S. 87)

Durch geeignete Maßnahmen der Arbeitsgestaltung können Leistungsdefizite frühzeitig abgefangen werden. Auch Leistungsvoraussetzungen wie z. B. Kreativität, Problemlösungskompetenz oder Stressbewältigungsfähigkeit sind stark von den mehr oder weniger anregenden Bedingungen abhängig, denen Personen während des Berufslebens ausgesetzt sind (vgl. Buck et al 2002: S. 86f).

KLOIMÜLLER/GABRIEL (2006: S. 124) führen dazu aus, dass ein Verbleib im Arbeitsprozess von Unternehmen und Organisationen „... altersgerechte Flexibilität verlangt, und zwar durch

- Reduktion der Schwere psychobiologischer Arbeitsanforderungen,
- Anhebung der Schwierigkeit der fachlich-sozialen Anforderungen,
- Förderung der Einbeziehung in die Unternehmensentwicklung.“

Diese theoretische Forderung stimmt auch mit dem Ranking der Wünsche von ArbeitnehmerInnen über 45 Jahre für eine Arbeitswelt überein, in der diese gerne und gesund bis zur Pension arbeiten würden.

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

Abbildung 7: Nachhaltige Arbeitsbedingungen aus der Sicht von MitarbeiterInnen über 45 Jahre (Karazman 2003, zitiert nach Kloimüller/Gabriel 2006: S. 124).

Durch gezielte Maßnahmen - etwa in den Bereichen Arbeitsgestaltung oder Personalentwicklung – können somit Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten erhalten, gefördert und erweitert werden.

3.3. Problemfelder im Umgang mit alternden Belegschaften

Neben den angeführten Vorurteilen und Stereotypen über die Leistungsfähigkeit Älterer und einem damit einhergehenden oftmals falschen Einsatz dieser Personen skizziert Bullinger (vgl. 2001: S. 12) weitere Problemfelder im Umgang mit älteren Beschäftigten:

- Bei Weiterbildung und Qualifizierung wird das Hauptaugenmerk auf jüngere Beschäftigte gelegt – damit stagnieren oder veralten Wissen und Qualifikationen älterer MitarbeiterInnen.
- Fehlende Aufgabenvielfalt durch Tätigkeiten, die keine Abwechslung und wenig Anreize zu Weiterbildung bieten.
- Wechselseitige Vorurteile zwischen den Generationen – dadurch ergeben sich Behinderungen bei Zusammenarbeit und Wissenstransfer.
- Jugendzentrierte Unternehmenspolitik – die Kompetenz und Kreativität der Älteren wird unterschätzt und vor allem für Innovationen zu wenig genutzt.
- Kurzfristig angelegte Personalstrategien, die nicht für den Umgang mit alternden Belegschaften sensibilisieren und aktivieren.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich mit einer rein defizit-orientierten Sichtweise der Blick auf die Chancen, die im Veränderungsprozess des Älterwerdens enthalten sind, verstellt. Mit rein kurzfristigen Konzepten, wie etwa Frühpensionierungen oder einer jugendzentrierten Personalarbeit und Regelungen, die sich lediglich am Bild der jungen, gesunden ArbeitnehmerInnen orientieren, werden in Zukunft Unternehmen nicht mehr bestehen können. Gefordert sind langfristige Denkweisen und Personalstrategien, nicht kurzfristiges Kosten- und Krisenmanagement (vgl. Skarpelis-Sperk 1995: S. 47).

Neben einem kurzfristigen Handlungsbedarf sind Organisationen also gefordert, auch langfristige Strategien zum Thema ältere Belegschaften zu entwickeln und auf eine generationengerechte Arbeitsgestaltung hinzuarbeiten. KLOIMÜLLER/GABRIEL (2006: S. 122) sprechen in diesem Sinne von „... Über-

legungen und Konzepten für zumindest zwei, wenn nicht sogar drei Erwerbs-Generationen (unter 30, bis 45 und über 45 Jahre), ... um eine optimale Integration aller Generationen zu ermöglichen“.

4. Alters- und alternsgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung

Eine alter(n)sgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung zielt darauf ab, Arbeitskräfte länger, gesünder und leistungsfähiger in Organisationen zu halten. „Es geht – idealerweise – darum, die Arbeits- und Beschäftigungssituation so zu gestalten und Arbeitnehmer zu fördern, dass ihre Leistungspotenziale über den gesamten Erwerbsverlauf zur Geltung kommen, erhalten und ausgebaut werden“ (Pack et al 2000: S. 33).

In diesem Kapitel werden zu Beginn die Begriffe „altersgerecht“ bzw. „alternsgerecht“ erläutert, danach folgt die Beschreibung zweier Ansätze zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit.

4.1. Altersgerecht versus alternsgerecht

„Der Terminus ‚altersgerecht‘ bezieht sich auf einen aktuellen Ist-Zustand, während der Begriff ‚alternsgerecht‘ eine in die Zukunft gerichtete Prozessdimension mit beinhaltet, und heute in etwa analog zum Begriff des nachhaltigen Arbeitens verwendet werden kann“ (Kistler et al 2006: S. 26).

„**Alternsgerechte Arbeitsgestaltung**“ umfasst somit alle Maßnahmen, die für den gesamten Zeitraum der Erwerbsbiographie gesetzt werden. Sie zielt darauf ab, frühzeitig Gesamtstrategien zu entwickeln, die präventiv der Entstehung alterstypischer Defizite entgegenwirken. „**Altersgerechte Arbeitsgestaltung**“ dagegen bezeichnet spezifische Maßnahmen für eine bestimmte Altersgruppe (vgl. Buck et al 2002: S. 69).

Beide Begriffe beziehen jedoch nicht ein, dass es (wie im vorherigen Kapitel beschrieben) Kompetenzbereiche gibt, die mit zunehmenden Erwerbsalter besser ausgefüllt werden könnten. Ebenso werden „lebensphasentypische Aufgaben“ nicht mit einbezogen – manche dieser Aufgaben werden im 50+-Alter, wie z. B. die Verantwortung für eigene Kinder, seltener vorkommen,

andere dagegen häufiger auftreten, wie etwa die Pflegeverantwortung für betagte Angehörige. Daher regen KISTLER ET AL (vgl. 2006: S. 27f) die Verwendung der Begriffe „kompetenzgerechtes“ und „lebensphasengerechtes“ bzw. „lebenslagengerechtes Arbeiten“ an, da dies neben der Art der Arbeit auch die raumzeitliche Organisationsform der Arbeit berücksichtigen würde.

Eine alters- und alternsgerechte (bzw. lebensphasengerechte) Gestaltung der Arbeit fordert von Organisationen ein Eingehen auf die individuellen Belange und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und eine Anpassung der Wechselwirkungen zwischen MitarbeiterInnen, Organisation und Arbeitsbedingungen. Je mehr diese Bereiche Berücksichtigung finden, desto höher kann die Veränderungsbereitschaft von Organisationen eingestuft werden, damit eine optimale Arbeitsleistung – aus der Sicht der ArbeitgeberInnen als auch aus der Sicht der ArbeitnehmerInnen – erbracht werden kann (vgl. Frieling 2003: S. 103).

4.2. Ansätze zur Förderung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit

Um den Herausforderungen des demographischen Wandels und der damit verbundenen alternsorientierten Gestaltung von Arbeitsbedingungen Rechnung tragen zu können, gibt es zwei Ansätze, die auf die Förderung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit abzielen: Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und Altersmanagement (Agemanagement).

4.2.1. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit (in psychischer, physischer und sozialer Hinsicht) sind bedeutsame Voraussetzungen für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Im Zeichen der demographischen Veränderungen wird „... Gesundheit zu einem zentralen Faktor bei alternden Unternehmen“ (Richenhagen 2003: S. 13). Hier setzt die Betriebliche Gesundheitsförderung als moderne Unternehmensstrategie an - sie umfasst

gemäß der Definition der LUXEMBURGER DEKLARATION des Europäischen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung (1997: Internet¹⁰) „... alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz“.

Dies soll durch die Kombination dreier Ansätze geschehen: der Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, der Förderung einer aktiven MitarbeiterInnenpartizipation sowie der Stärkung persönlicher Kompetenzen. BADURA/HEHLMANN (2003: S. 6) bezeichnen als Weg zur gesunden Organisation „...das systematische und nachhaltige Bemühen um die gesundheitsförderliche Gestaltung von Strukturen und Prozessen und um die gesundheitsförderliche Befähigung der Beschäftigten“.

Gemäß der Luxemburger Deklaration (vgl. 1997: Internet¹¹) soll sich die Gestaltung und Umsetzung von BGF an folgenden Grundsätzen orientieren:

- **Partizipation** der gesamten Belegschaft, damit die MitarbeiterInnen aktiv bei der Verbesserung der eigenen Arbeitssituation und Gesundheit mitwirken können,
- **Integration** der BGF bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen,
- **Systematische Durchführung des Projektmanagements**, d. h. Orientierung aller Maßnahmen und Programme an einem Problemlösungszyklus (Bedarfsanalysen, Prioritätensetzung, Planung, Implementierung, kontinuierliche Kontrolle und Evaluierung der Ergebnisse),
- **Ganzheitlichkeit**, d. h. Einbeziehung von individuums- und umfeldbezogenen Maßnahmen aus den verschiedensten Bereichen und damit verbunden eine angestrebte Reduktion von Belastungen und Stärkung von Gesundheitspotenzialen.

¹⁰ <http://www.auva.at/mediaDB/107403.PDF> [03.06.2006]

¹¹ <http://www.auva.at/mediaDB/107403.PDF> [03.06.2006]

Wie Maßnahmen aus dem Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung aussehen können, belegen als praktisches Beispiel die zahlreichen Aktivitäten der Finanzverwaltung der Region Mitte, die für die Beschäftigten gesetzt wurden. Dazu zählen unter anderem:

- Ausbildung von GesundheitsmoderatorInnen und Einführung von Gesundheitszirkeln
- Betriebssport (z. B. Teilnahme an Laufevents, Aktion „MitarbeiterInnen bewegen MitarbeiterInnen“)
- Aktivierung der MitarbeiterInnen zur Sportausübung in der Freizeit (durch Bildung gemeinsamer Nordic Walking-Gruppen bzw. Radsportgruppen)
- Fitnessangebote (z. B. Kooperation mit Fitnessstudios)
- Bewegungsprogramme zur Prävention von Erkrankungen des Bewegungsapparates (z. B. Aktion „Fit im Job“, Wirbelsäulengymnastik)
- Chairmassage
- Informationsangebote zu Gesunder Ernährung, Obstaktion
- Krebsvorsorge (Melanom-Screening)
- Vorträge/Informationsveranstaltungen zu den Themen „Stress“ und „Burn-out“
- Aktivitäten zur Suchtprävention (z. B. Dienstvereinbarung zum Thema Alkohol und Suchtgefährdung, Vorträge zur Suchtproblematik, Raucherentwöhnungsseminare)

Um die Vision einer „gesunden Organisation“ zu verwirklichen, dürfen sich nach BADURA ET AL (vgl. 1999: S. 17) Maßnahmen der Gesundheitsförderung nicht allein auf Einzelmaßnahmen zur Verhaltensmodifikation (z. B. Ernährung, Bewegung, Genussmittelkonsum etc.) beschränken. Es wird dazu der Begriff des **„Betriebliches Gesundheitsmanagements“** unterschieden, der „... die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz ...“ zum Ziel hat.

GEIßLER ET AL (vgl. 2003: S. 92) bezeichnen als die drei zentrale Säulen der Gesundheitsförderung:

- Gesundheitsangebote im Unternehmen (theoretische und praktische Vermittlung und Ermöglichen von gesundem Lebensstil und Verhaltensweisen),
- gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung – diese enthält neben einer schädigungsfreien Arbeitsumgebung und einer beeinträchtigungsfreien Arbeitsorganisation auch persönlichkeitsfördernde Aufgaben - und
- die gesundheitsfördernde Führung und gesundheitsförderndes Management als „Krönung und Fundament“ der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Gesundheitsförderung als umfassendes Konzept äußert sich also nicht nur als Ansatz, sich mit traditionellen Gesundheitspotentialen zu beschäftigen und um Belastungen zu reduzieren, sondern zielt darauf ab, gesundheitsförderliche Ressourcen zu entwickeln und stärken. Solche Ressourcen ergeben sich auch auf der Ebene des Unternehmens – wie beispielsweise Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Entwicklungsmöglichkeiten, gute soziale Beziehungen zwischen Vorgesetzten und KollegInnen, aber auch gemeinsame Überzeugungen und Werte (vgl. Kriener et al 2004: S. 21). MORSCHHÄUSER (2002, zitiert nach ebda.: S. 26) plädiert in diesem Zusammenhang für eine „**zukunfts- und alternsorientierte betriebliche Gesundheitsförderung**“, wo Aktivitäten in einer derartigen Gesundheitsförderung unter Berücksichtigung von Altersaspekten geplant, gestaltet und umgesetzt werden.

Neben den bereits angeführten Aktivitäten in der Finanzverwaltung wurde in der Steuer- und Zollkoordination Region Mitte in Linz im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung zudem im Jahr 2006 das Projekt „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“ durchgeführt. Es zeigt das Bestreben der Verantwortlichen, über die bestehenden Aktivitäten der BGF hinaus dem demographischen Strukturwandel Rechnung zu tragen und ein Konzept für eine alters- und ebenso altersgerechte Arbeitsgestaltung zu entwickeln.

Um die Aspekte einer alternden Belegschaft gezielt im gesamten betrieblichen Kontext berücksichtigen und entsprechende Gestaltungsmaßnahmen auf verschiedenen Ebenen entwickeln zu können, bietet sich neben einer alternsorientierten betrieblichen Gesundheitsförderung das Konzept des **Altersmanagements** an.

4.2.2. Altersmanagement

Da sich Menschen ihrem Alter entsprechend in ihren Bedürfnissen, Qualifikationen und Fähigkeiten unterscheiden, sollte die Arbeit so gestaltet sein, dass Stärken und Schwächen von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Altersgruppen beachtet werden. Der Begriff Altersmanagement (synonym verwendete Ausdrücke sind etwa Alternsmanagement, alternsgerechte und alternsorientierte Arbeitswelt oder der englische Begriff „**Age Management**“) bezeichnet in diesem Sinne die „Berücksichtigung altersbezogener Faktoren [...] im täglichen Management, in der Planung, in der Organisation der individuellen Arbeitsaufgaben, aber auch der Arbeitsumgebung, sodass sich jede Person fähig fühlt, unabhängig von ihrem Alter, ihre persönlichen und betrieblichen Ziele zu erreichen“ (Ilmarinen 2006: Internet¹²).

Ein umfassendes Altersmanagement bezieht alle Beschäftigtengruppen ein und äußert sich in Maßnahmen während der gesamten Erwerbsbiographie. Damit soll anstelle von reaktiven, auf die Lösung von Problemen zielenden Maßnahmen ein ganzheitliches Konzept gefunden werden, das einer Benachteiligung aufgrund des Alters vorbeugt und es möglich und erstrebenswert macht, ein gesundes Altern bis zum Ruhestandsalter zu verfolgen (vgl. Kriener et al 2004: S. 23).

RIMSER (vgl. 2006: S. 31f) verwendet – wie bereits in Kapitel 2.1.2. kurz erwähnt – in diesem Zusammenhang nicht den Begriff Altersmanagement, sondern bezeichnet seinen Ansatz als „alternsgerechtes und demografiefokussiertes Generation Resource Management“. Damit wird jedoch auch ein

¹² http://www.exabis.com/cm362/fileadmin/wage/pdf/Ilmarinen_8.pdf [13.11.2006]

ganzheitliches Konzept verfolgt, das nachhaltig wirken soll und verschiedene Instrumente des Human Resource Managements zusammenführt.

ILMARINEN/TEMPEL (vgl. 2002: S. 338) weisen darauf hin, dass der Schwerpunkt für ein erfolgreiches Altersmanagement bei Unternehmen und Organisationen selbst liegt. Zur Veranschaulichung der komplexen Zusammenhänge und der Notwendigkeit von Maßnahmen auf den unterschiedlichen Ebenen wird das Bild des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ (siehe Abbildung 8) verwendet.

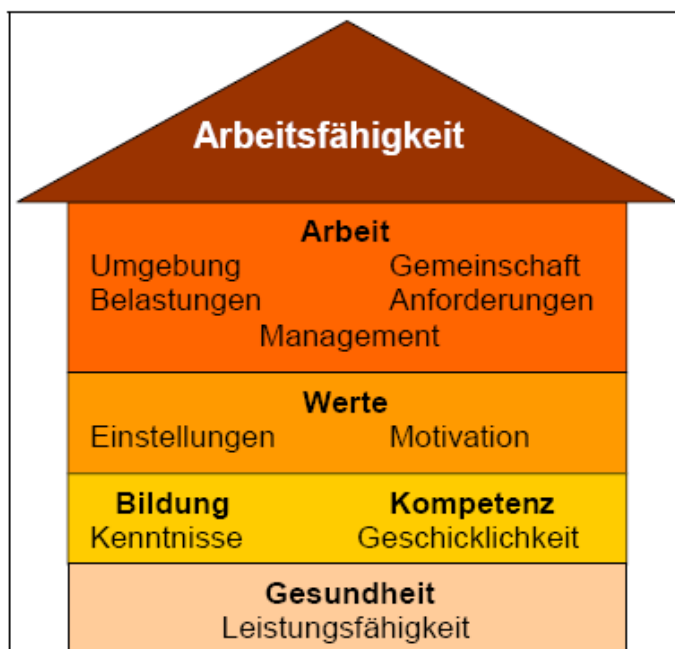


Abbildung 8: Das Haus der Arbeitsfähigkeit (Ilmarinen/Tempel 2002: S. 339).

Das Haus der Arbeitsfähigkeit ruht auf einem Fundament, bestehend aus dem sozialen Gefüge der Familie, von Freundinnen und Freunden, Vereinen etc. Dieses Gefüge hat unterschiedliche Auswirkungen auf den *ersten Stock* des Hauses mit der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit, die die Grundlage für die Arbeitsfähigkeit bilden. Im *zweiten Stock* sind die Bereiche Bildung und Kompetenz beheimatet. Im Verlauf des Arbeitslebens müssen MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben, entsprechende Kenntnisse und berufliche Geschicklichkeiten zu erwerben und damit über fachliche und soziale Kompetenzen zu verfügen. Wenn dieses Stockwerk mit dem nötigen (Praxis-)

Wissen nur unzureichend aufgebaut ist, nützen auch Gesundheit und Fitness nur wenig. Dementsprechend ist lebenslange (Weiter-)Bildung gefragt.

Das *dritte Stockwerk* enthält die sozialen und moralischen Werte, Einstellungen und die Motivation der MitarbeiterInnen, sich im Arbeitsleben einzubringen. Hier spielt das Verhältnis zwischen den individuellen Sichtweisen der Beschäftigten und der Arbeitskultur im Unternehmen eine wichtige Rolle. Schließlich enthält der *vierte Stock* die Arbeit selbst mit der Gestaltung des Arbeitsplatzes, dem richtigen Maß an Belastung und Entspannung und dem Klima in der Abteilung oder im Team. Besondere Bedeutung kommt dabei dem Management mit seinem Führungsverhalten und der Arbeit der Vorgesetzten zu, wie Ergebnisse aus langjährigen finnischen Studien belegen (vgl. Peter/Conrads 2007: S. 173ff).

Altersmanagement bedeutet somit für Unternehmen und Beschäftigte, an dem vom finnischen Arbeitswissenschaftler Dr. Juhani ILMARINEN entworfenen Haus der Arbeitsfähigkeit zu „bauen“ – mit Maßnahmen auf den unterschiedlichen Ebenen, die zusammen die Standfestigkeit des Hauses – und somit die Arbeitsfähigkeit - gewährleisten.

Auch NAEGELE (vgl. 2006: Internet¹³) hebt die Bedeutung eines betrieblichen Altersmanagements hervor und nennt dazu die folgenden wichtigen Elemente:

- „Lebensbiographisch ausgerichtete Arbeitsgestaltung,
- Präventiver Arbeitsschutz,
- Arbeits- und Berufslaufbahngestaltung,
- Abgleich der Leistungsveränderungen mit dem konkreten Arbeitsanforderungsprofil,
- Entwicklung sog. ‚erfahrungsgesättigter‘ Tätigkeiten,
- Förderung eines demographiesensiblen Betriebsklimas.

¹³ http://www.exabis.com/cm362/fileadmin/wage/pdf/Naegele_Praes_Final.pdf [13.11.2006]

4.3. BGF und Altersmanagement – zwei Konzepte, ein Ziel

Die Betriebliche Gesundheitsförderung basiert auf einem ganzheitlichen Gesundheitsbegriff und setzt an den Verhältnissen im Unternehmen und am individuellen Verhalten der MitarbeiterInnen an. Es stehen jedoch häufig eine primär verhaltenspräventive Ausrichtung der Projekte und eine Einschränkung auf im engeren Sinn mit dem Begriff „Gesundheit“ verbundene Themen (z. B. bewegungs- oder ernährungsbezogene Maßnahmen) im Vordergrund. Altersmanagement wird nach einer Untersuchung von KRIENER ET AL (vgl. 2005: S. 61ff) von befragten ExpertInnen aus dem Bereich der BGF bzw. dem Altersmanagement als der „umfassendere“ Ansatz angesehen, da er Handlungsbereiche wie Führung, Werte, Qualifikation, Personalentwicklung u. a. mit einschließt. Diese Bereiche entsprechen zwar auch der Vorstellung einer zukunfts- und altersorientierten betrieblichen Gesundheitsförderung, werden aber in der Praxis nur selten zum Thema gemacht.

Letztendlich kann festgestellt werden, dass trotz der unterschiedlichen Umsetzungsaspekte mit beiden Konzepten das gleiche Ziel verfolgt wird – die genannten Ansätze müssen einander nicht ausschließen, sondern können sich gegenseitig sinnvoll ergänzen. Das Thema Altersmanagement ist allerdings in Unternehmen noch wenig präsent, was angesichts einer jugendzentrierten Arbeitswelt nicht verwundert. Daher werden Informations- und Sensibilisierungskampagnen gefordert, um das Thema nicht nur betrieblich, sondern auch gesamtgesellschaftlich ins Bewusstsein der Menschen zu bringen (vgl. ebda.: S. 62).

5. Demographische Analyse

Die Auswirkungen des demographischen Wandels stellen sich bezüglich der konkreten Effekte und der absehbaren Folgen in der Zukunft in Organisationen sehr differenziert dar. Um geeignete Ansatzpunkte für eine alter(n)sgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung zu finden, ist es daher notwendig, verschiedene betriebliche Daten zu analysieren. Damit sollen Lösungsansätze erarbeitet und rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden können (vgl. Rimser 2006: S. 51).

In diesem Kapitel werden neben einer Beschreibung möglicher Analyseinstrumente als Praxisbeispiel die Ergebnisse der Erhebung der Ist-Situation der Finanzverwaltung der Region Mitte dargestellt. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Altersstrukturanalyse, als weitere Ansatzpunkte dienen eine Krankenstandsauswertung sowie Überlegungen zur Personalarbeit in Bezug auf Weiterbildung und Belastungsfaktoren. Die gesammelten Daten wurden im Rahmen des Projektes „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“ in der Steuer- und Zollkoordination Region Mitte im Jahr 2006 erhoben.

5.1. Demographieorientierte Analyse mit dem Instrument der Altersstrukturanalyse

Die Altersstrukturanalyse ist ein Instrument zur Abbildung und Selbstanalyse der Altersstruktur von Organisationen und wurde von der Unternehmensgruppe GfAH/Prospektiv in Deutschland entwickelt. Mit den Ergebnissen der gegenwärtigen Altersstruktur, der Analyse verschiedener betrieblicher Gruppen und der Projektion der Altersverteilung in die Zukunft können Erkenntnisse über den zukünftigen Personalbestand und mögliche Personalstrategien gewonnen werden.

In einem ersten Schritt wird dazu die gesamtbetriebliche Altersstruktur dargestellt und in die Zukunft hochgerechnet, um absehbare Einbrüche in der fachlich-personellen Kontinuität abzuschätzen. Da eine komprimierte Darstel-

lung der Gesamtstruktur im Regelfall wenig aussagekräftig ist, erfolgt im Anschluss daran eine differenzierte Auswertung der Altersverteilung, z. B. bezogen auf einzelne Organisationsbereiche oder Funktionsgruppen innerhalb des Unternehmens. Diese Vorgehensweise kann noch durch die Annahme verschiedener Zukunftsszenarien ergänzt werden. In der nächsten Phase erfolgt eine Analyse der betrieblichen Maßnahmen, die bisher zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit einer älter werdenden Belegschaft gesetzt wurden, gefolgt von der Planung zukünftiger Maßnahmen. In einem weiteren Schritt werden Überlegungen zu den möglichen Auswirkungen auf die Personalarbeit, etwa im Hinblick auf einen Perspektivenwandel oder entstehende Synergien, angestellt. Da es sich bei dieser Abfolge nicht um in sich abgeschlossene Phasen handelt, ist ein interaktives Vorgehen mit Rückkehrschleifen und notwendigen Abstimmungsprozessen gefordert (vgl. Köchling 2004: S. 24ff).

Die folgende Abbildung zeigt idealtypische Altersverteilungen in Unternehmen. Derzeit findet man in Deutschland und Österreich überwiegend die komprimierte, mittelalterzentrierte Form (einerseits aufgrund von Frühverrentung, andererseits durch Einstellungsstopps).

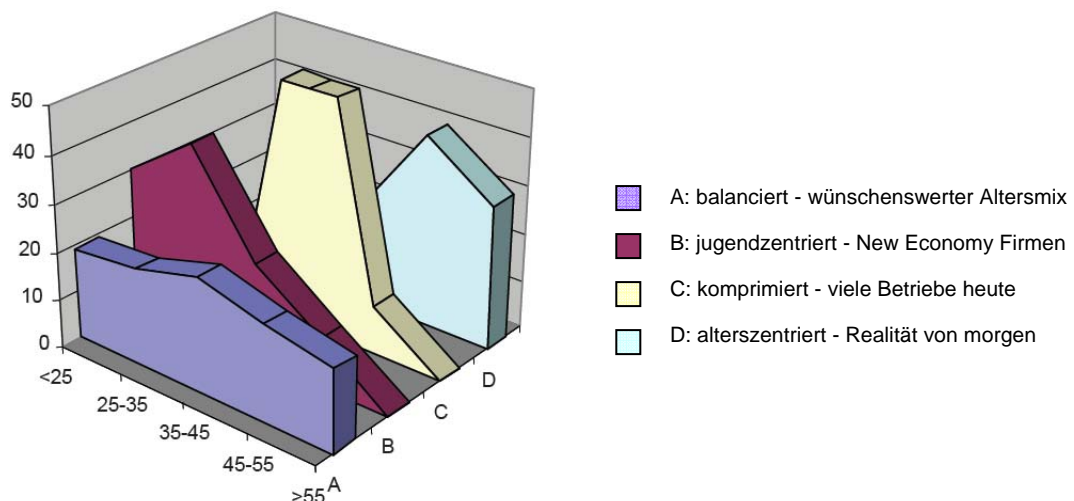


Abbildung 9: Typische Altersstruktur verschiedener Belegschaften (vgl. Fraunhofer IAO, entnommen aus Buck et al 2002: S. 55)

Probleme ergeben sich nach KÖCHLING (2004: S. 33) erfahrungsgemäß für Organisationen, die „... entweder eine extrem homogene Struktur aufweisen (jugendzentriert, mittelalterzentriert, alterszentriert) und/oder keine fließenden

Übergänge zu den jeweiligen Altersgruppen haben sondern deutliche Abstufungen aufweisen“. Daher sollen die Bestrebungen von Organisationen darauf ausgerichtet sein, bereits heute eine gleichmäßige Verteilung in den einzelnen Altersgruppen zu erreichen und diese soweit als möglich zu erhalten.

5.2. Die Altersstrukturanalyse der Finanzverwaltung der Region Mitte

Die Altersstrukturanalyse der Beschäftigten der Region Mitte basiert auf den Daten des Managementinformationssystems MIS zum Stichtag 1.3.2006. Dazu erfolgte eine Einteilung der MitarbeiterInnen in fünf Altersklassen, die in allen Auswertungen beibehalten wurde. In weiterer Folge wurde eine einfache Projektion der ermittelten Daten in die Zukunft vorgenommen, um eine Prognose der Entwicklung der Altersstruktur zu erhalten. Der gegenwärtige Personalbestand zu diesem Zeitpunkt wurde um zehn Jahre unter der Annahme bis zum Jahr 2016 fortgeschrieben, dass bei Pensionierungen Stellen nicht nachbesetzt werden. Die niedrige Anzahl von Neuaufnahmen wurde für die statistische Auswertung vernachlässigt, da sich dadurch nur minimale Änderungen in der Altersstruktur ergeben hätten¹⁴. Die erhobenen Daten wurden differenziert für die gesamte Region Mitte, nach ausgewählten Gruppen (Verwendungsgruppen, Führungskräfte, nach Geschlecht usw.) und nach einzelnen Ämtern bzw. Standorten dargestellt. Bei der Auswertung der Ämter und Standorte wurde in der Altersstrukturanalyse zudem nach Männern und Frauen differenziert.

Die folgende Tabelle gibt Auskunft über die Altersstruktur der gesamten Beschäftigten der Region Mitte (d. h. aller MitarbeiterInnen der Finanzämter, Zollämter und Großbetriebsprüfungen Oberösterreichs und Salzburgs sowie der Steuer- und Zollkoordinationen in Linz und Salzburg).

¹⁴ in Absprache mit der Personalleiterin der Region Mitte, Dr.ⁱⁿ Anita Gratzl-Baumberger

Alter	Anzahl 2006	Anzahl in %	Anzahl 2016	Anzahl in %
bis 24	9	0,4 %	0	0 %
25-34	276	11,0 %	9	0,4 %
35-44	965	38,5 %	276	12,7 %
45-54	918	36,6 %	965	44,5 %
55-65	337	13,5 %	918	42,4 %
Summe	2505	100 %	2168	100 %

Tabelle 1: Altersstruktur Region Mitte gesamt¹⁵

Zum Stichtag 1.3.2006 arbeiteten 2505 Personen in der Finanzverwaltung der Region Mitte. Werden in den nächsten zehn Jahren für Personen, die in den Pension gehen, keine Nachbesetzungen vorgenommen, so wird sich die Beschäftigtenzahl bis zum Jahr 2016 um 13,5 % reduzieren. Die größte Altersgruppe stellten im Jahr 2006 die 35–44-Jährigen mit 38,5 % dar, in zehn Jahren wird dieser Wert auf rund 13 % sinken. Die Gruppe der 45–54-Jährigen wird sich von heute rund 37 % auf rund 45 % erhöhen. Bis zum Jahr 2016 werden bereits **fast 87 % der Beschäftigten älter als 45 Jahre** bzw. knapp **42 % älter als 55 Jahre** alt sein. Während zum heutigen Zeitpunkt rund 11 % aller MitarbeiterInnen jünger als 35 Jahre alt sind, werden dies in zehn Jahren nur mehr 0,4 % der Beschäftigten sein. Der **Altersdurchschnitt** der gesamten Region beträgt zum Stichtag **44,1 Jahre**.

KÖCHLING (vgl. 2004: S. 11) bezeichnet eine solche Verteilung als „**mittelalterzentrierte Altersstruktur mit deutlichen Unterschieden zu den anderen Altersgruppen**“, da die Anteile der 35– 54jährigen mit rund 75 % die 50%-Grenze deutlich übersteigen und die anderen Altersgruppen Minderheiten bilden.

¹⁵ Anmerkung: diese sowie weitere Tabellen und Abbildungen ohne Quellenbezeichnung sind eigene Darstellungen der Autorin

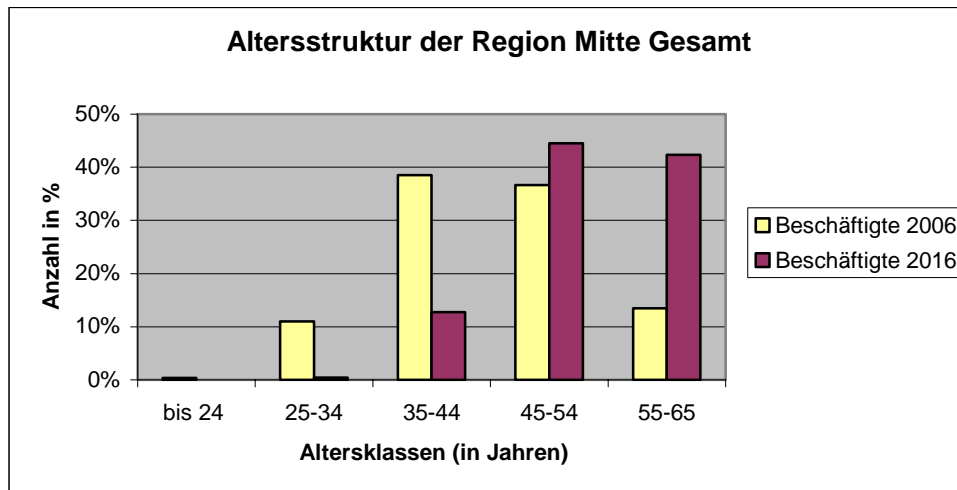


Abbildung 10: Altersstruktur der Beschäftigten der Region Mitte gesamt

Bis zum Jahr 2016 findet eine **Verschiebung zu einer alterszentrierten Struktur** statt, da rund 87 % des Personalbestandes dann über 45-Jährige sein werden. Als „Ausweg“ für eine solche Altersstruktur wird schon heute der Versuch einer „... altersausgewogenen Personalpolitik, in der die Interessen und Bedürfnisse beider Generationen berücksichtigt werden“, empfohlen (vgl. Köchling 2004: S. 11).

Auf den folgenden Seiten werden die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse für die einzelnen Verwendungsgruppen und differenziert nach BeamtInnen und Vertragsbediensteten sowie nach Führungskräften dargestellt. Zudem wird exemplarisch an der detaillierten Auswertung eines Finanzamtes gezeigt, welche Entwicklung in den kommenden Jahren auch konkret in den einzelnen Ämtern abzusehen ist.

5.2.1. Altersstruktur der einzelnen Verwendungsgruppen

Betrachtet man die Beschäftigten der Region Mitte nach Verwendungsgruppen, so waren am 1.3.2006 insgesamt 165 Personen der Gruppe A1 (Höherer Dienst) und 1049 Personen der Gruppe A2 (Gehobener Dienst) zugeordnet. Die Gruppen A3 bis A7 (dazu zählen Fachdienst, qualifizierter mittlerer dienst, mittlerer Dienst, qualifizierter Hilfsdienst und Hilfsdienst) wurden auf-

grund der besseren Übersichtlichkeit zusammengefasst - 1291 Beschäftigte gehörten zum Stichtag diesen Verwendungsgruppen an.

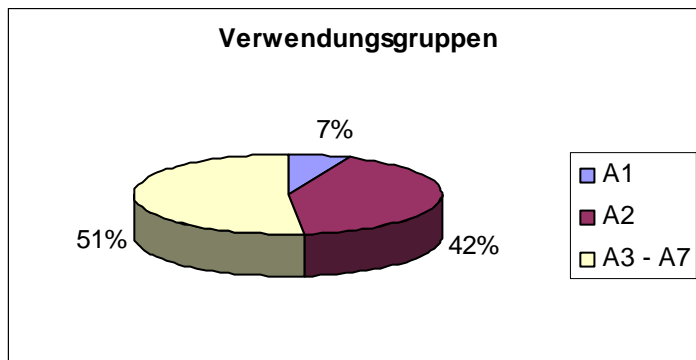


Abbildung 11: Beschäftigte nach Verwendungsgruppen

Verwendungsgruppe A1

Alter	Anzahl 2006	Anzahl in %	Anzahl 2016	Anzahl in %
bis 24	0	0 %	0	0 %
25-34	14	8,5 %	0	0 %
35-44	47	28,5 %	14	10,5 %
45-54	72	43,6 %	47	35,3 %
55-65	32	19,4 %	72	54,2 %
Summe	165	100 %	133	100 %

Tabelle 2: Altersstruktur der Verwendungsgruppe A1

Den größten Anteil in der Verwendungsgruppe A1 stellten die 45-54-Jährigen mit 43,6 % dar, gefolgt von der Altersgruppe der 35-44-Jährigen mit 28,5 %. Knapp ein Fünftel der MitarbeiterInnen dieser Gruppe war älter als 55 Jahre, 8,5 % waren jünger als 35 Jahre.

Im Jahr 2016 werden dann schon mehr als die Hälfte der A1-Beschäftigten älter als 55 Jahre und nur 10,5 % jünger als 45 Jahre sein. Die Anzahl der A1-MitarbeiterInnen wird sich unter den gegebenen Annahmen in den nächsten Jahren um fast 20 % verringern (vgl. Abbildung 12).

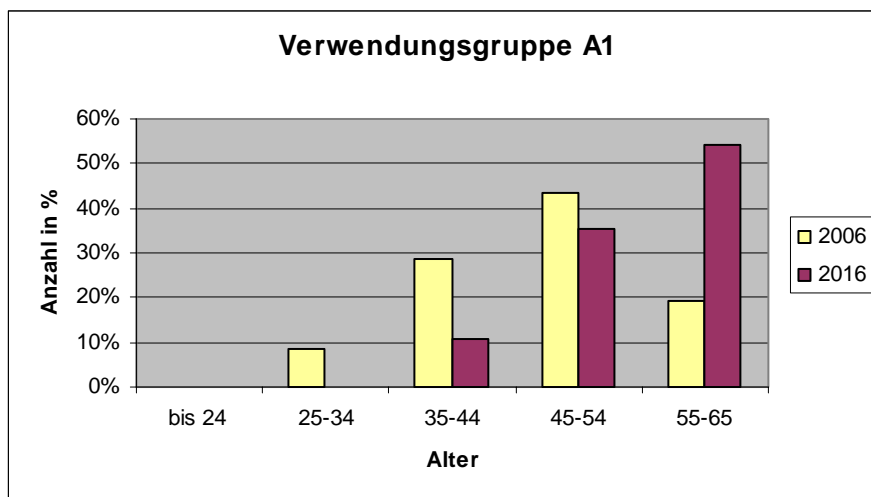


Abbildung 12: Altersstruktur der Verwendungsgruppe A1

Verwendungsgruppe A2

Alter	Anzahl 2006	Anzahl in %	Anzahl 2016	Anzahl in %
bis 24	6	0,6 %	0	0 %
25-34	108	10,3 %	6	0,6 %
35-44	455	43,4 %	108	11,3 %
45-54	383	36,5 %	455	47,8 %
55-65	97	9,2 %	383	40,3 %
Summe	1049	100%	952	100 %

Tabelle 3: Altersstruktur der Verwendungsgruppe A2

Die größte Altersgruppe stellten die 35-44-Jährigen mit 43,4 % dar, danach folgten die 45–54-Jährigen mit 36,5 %. Jeweils rund 10 % waren jünger als 35 Jahre und älter als 55 Jahre. Im Jahr 2016 werden bereits rund 88 % der Beschäftigten der Verwendungsgruppe A2 älter als 45 Jahre bzw. 40 % älter als 55 Jahre alt sein (vgl. folgende Abbildung). Die Gesamtzahl der A2-Beschäftigten wird sich in den kommenden zehn Jahren um rund 9 % verringern.

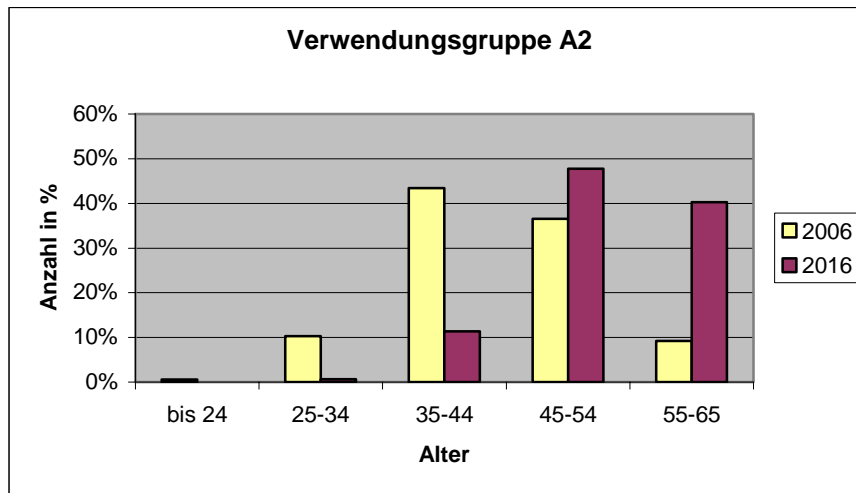


Abbildung 13: Altersstruktur der Verwendungsgruppe A2

Altersstruktur der Verwendungsgruppen A3 – A7

Alter	Anzahl 2006	Anzahl in %	Anzahl 2016	Anzahl in %
bis 24	3	0,2 %	0	0 %
25-34	154	11,9 %	3	0,3 %
35-44	464	35,9 %	154	14,2 %
45-54	462	35,8 %	464	42,8 %
55-65	208	16,2 %	462	42,7 %
Summe	1291	100 %	1083	100 %

Tabelle 4: Altersstruktur der Verwendungsgruppen A3 – A7

Jeweils mehr als ein Drittel der Beschäftigten verteilen sich auf die Altersgruppe der 35–44-Jährigen bzw. der 45–54-Jährigen. Rund 12 % waren jünger als 35 Jahre, ca. 16 % älter als 55 Jahre. In zehn Jahren werden insgesamt 85 % dieser Beschäftigten über 45 Jahre und rund 43 % über 55 Jahre alt sein (siehe folgende Abbildung). Die Beschäftigtenzahl dieser Verwendungsgruppen wird sich bis 2016 um rund 16 % verringern.

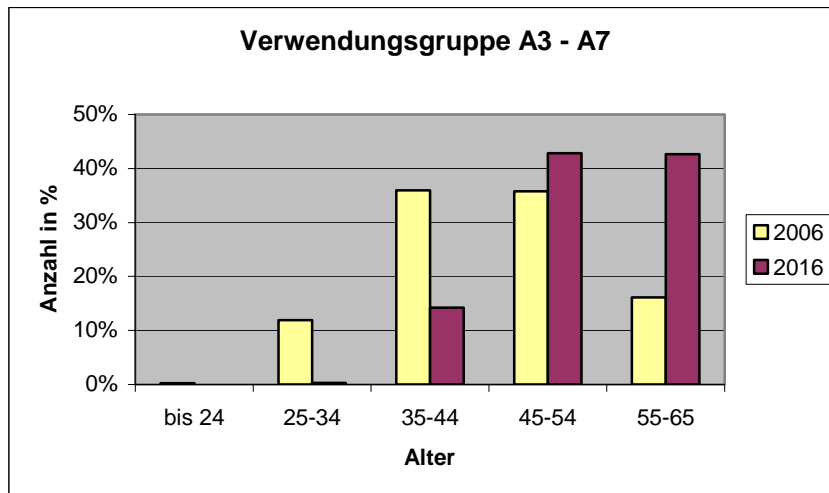


Abbildung 14: Altersstruktur der Verwendungsgruppen A3 – A7

5.2.2. Altersstruktur der BeamtInnen und Vertragsbediensteten

In der Region Mitte waren zum Stichtag 1.3.2006 1841 BeamtInnen und 664 Vertragsbedienstete beschäftigt (73 % zu 27 %).

Altersstruktur der BeamtInnen

Alter	Anzahl 2006	Anzahl in %	Anzahl 2016	Anzahl in %
bis 24	0	0 %	0	0 %
25-34	98	5,3 %	0	0 %
35-44	739	40,1 %	98	6,2 %
45-54	745	40,5 %	739	46,7 %
55-65	259	14,1 %	745	47,1 %
Summe	1841	100 %	1582	100 %

Tabelle 5: Altersstruktur der BeamtInnen

Zum Zeitpunkt der Analyse wurden jeweils rund 40 % der BeamtInnen den Altersgruppen der 35–44-Jährigen bzw. der 45–54-Jährigen zugeordnet. Nur rund 5 % waren jünger als 35 Jahre. Unter den gegebenen Annahmen (und durch den Pragmatisierungsstopp) wird sich die Anzahl der beamteten MitarbeiterInnen bis zum Jahr 2016 um rund 14 % reduzieren.

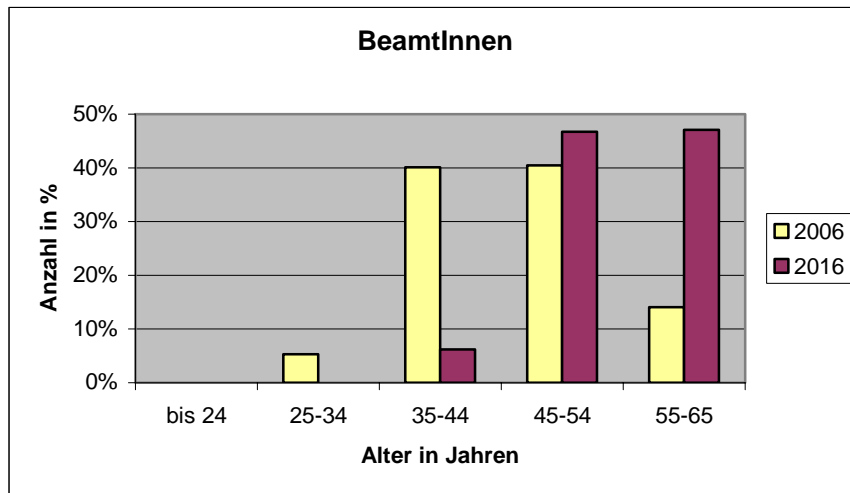


Abbildung 15: Altersstruktur der BeamtInnen

Fast 94 % dieser Personen werden dann bereits über 45 Jahre bzw. fast die Hälfte wird über 55 Jahre alt sein.

Altersstruktur der Vertragsbediensteten

Alter	Anzahl 2006	Anzahl in %	Anzahl 2016	Anzahl in %
bis 24	9	1,4 %	0	0 %
25-34	178	26,8 %	9	1,5 %
35-44	227	34,2 %	178	30,4 %
45-54	172	25,9 %	227	38,7 %
55-65	78	11,7 %	172	29,4 %
Summe	664	100%	586	100 %

Tabelle 6: Altersstruktur der Vertragsbediensteten

Betrachtet man diese Gruppe, so ergibt sich heute hinsichtlich der Altersstruktur ein relativ ausgeglichenes Bild (mit Ausnahme der Gruppe der bis 24-Jährigen). Die Vertragsbediensteten weisen als einzige der betrachteten Gruppen eine verhältnismäßig ausgewogene Altersstruktur auf, auch wenn die ganz Jungen und die über 55-Jährigen geringere Anteile aufweisen. Diese Struktur wird sich aber logischerweise in den nächsten Jahren (auch durch das Wegfallen von Pragmatisierungen) deutlich verschieben.

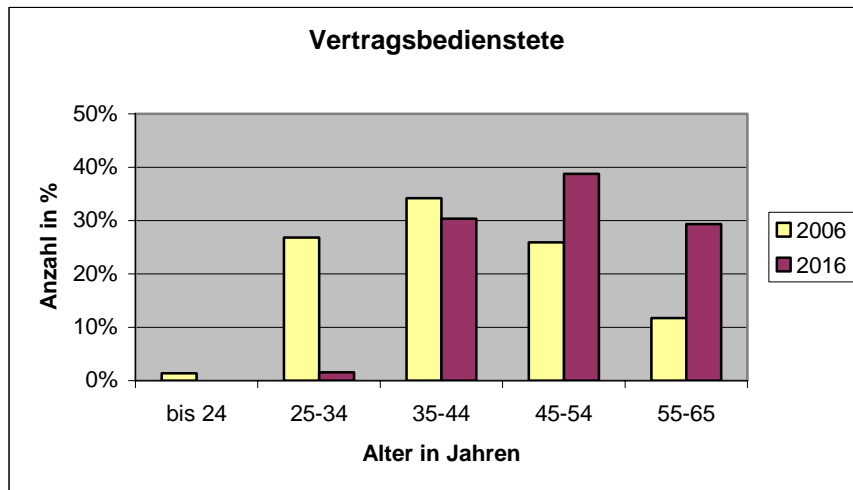


Abbildung 16: Altersstruktur der Vertragsbediensteten der Region Mitte

Die Gesamtzahl der Vertragsbediensteten wird sich bis ins Jahr 2016 um rund 12 % verringern, und der Anteil der MitarbeiterInnen unter 35 Jahren wird von derzeit rund 28 % auf lediglich 1,5 % sinken, wenn keine Neueinstellungen vorgenommen werden.

5.2.3. Altersstruktur der Führungskräfte der Region Mitte

Die Tabelle auf der folgenden Seite veranschaulicht die Altersstruktur der Führungskräfte der Region Mitte. Diese Gruppe umfasst die LeiterInnen der SZK-Abteilungen¹⁶, weiters Vorstände und Fachvorstände sowie TeamleiterInnen in Finanz- und Zollämtern und GruppenleiterInnen der Großbetriebsprüfungen.

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte (57,2 %) befand sich zum Stichtag der Analyse in der Altersgruppe der 45–54-Jährigen, jeweils rund 20 % waren jünger als 45 Jahre bzw. älter als 54 Jahre. Der Altersdurchschnitt betrug 49 Jahre.

¹⁶ Es gibt zwei Steuer- und Zollkoordinationen in der Region Mitte (in Linz und in Salzburg).

Alter	Anzahl 2006	Anzahl in %
bis 24	0	0 %
25-34	1	0,5 %
35-44	49	22,1 %
45-54	127	57,2 %
55-65	45	20,2 %
Summe	222	100 %

Tabelle 7: Altersstruktur der Führungskräfte

Handlungsbedarf ergibt sich aus dem Umstand, dass in den nächsten zehn Jahren rund ein Fünftel der Führungskräfte aus der Belegschaft der Region Mitte ausscheiden wird. Dieser hohe Prozentsatz erfordert unter anderem Überlegungen zum Wissens- und Erfahrungstransfer, um wertvolles Know-How dieser Personen in der Organisation zu halten.

Da Führungspositionen grundsätzlich laufend nachbesetzt werden, ist eine einfache Projektion der jetzigen Altersstruktur in die Zukunft nicht zielführend. Die nachfolgende Abbildung beschränkt sich daher auf die bestehende Struktur.

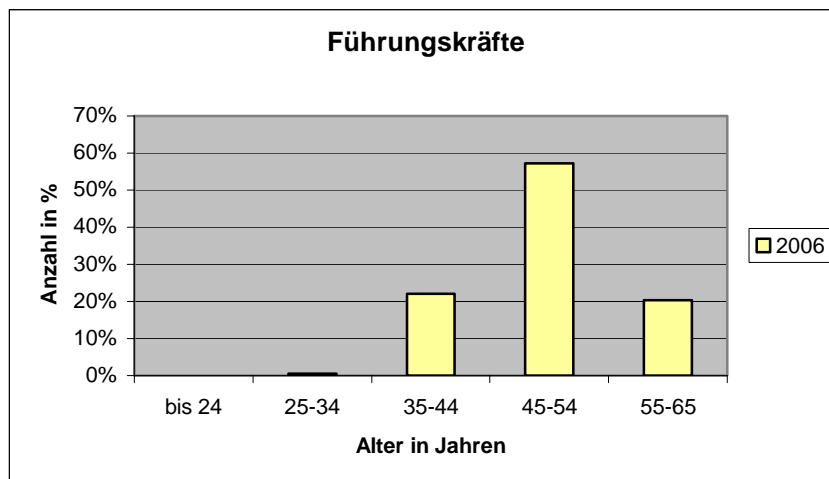


Abbildung 17: Altersstruktur der Führungskräfte

5.2.4. Altersstrukturanalyse des Finanzamtes Braunau Ried Schärding

Wie bereits zu Beginn des Kapitels dargestellt, ist es für eine aussagekräftige Analyse notwendig, neben der Gesamtsituation auch einzelne betriebliche Gruppen bzw. ausgewählte Bereiche zu analysieren. Exemplarisch wird nun die differenzierte Auswertung eines Amtes am Beispiel des Finanzamtes Braunau Ried Schärding gezeigt.

Alter	Anzahl 2006	Anzahl in %	Anzahl 2016	Anzahl in %
bis 24	1	0,6%	0	0,0%
25-34	12	7,4%	1	0,8%
35-44	52	31,9%	12	9,2%
45-54	66	40,5%	52	39,7%
55-65	32	19,6%	66	50,4%
Summe	163	100%	131	100%

Tabelle 8: Altersstruktur FA Braunau Ried Schärding

Die größte Altersgruppe stellten zum Stichtag die 45–54-Jährigen mit 40,5 % dar, danach folgen die 35–44-Jährigen mit rund 32 %. Knapp ein Fünftel war älter als 55 Jahre, 8 % der Beschäftigten waren jünger als 35 Jahre. Der Altersdurchschnitt lag bei 46,3 Jahren.

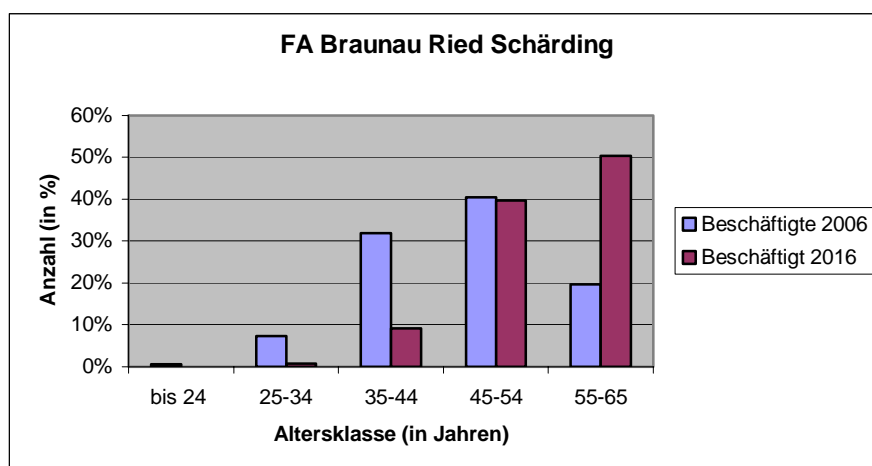


Abbildung 18: Altersstruktur FA Braunau Ried Schärding

In den kommenden Jahren wird die Beschäftigtenzahl um rund 20 % sinken. Es werden dann bereits mehr als **90 % der Personen über 45 Jahre** alt sein und der **Anteil der über 54-Jährigen** wird auf **mehr als die Hälfte** steigen.

Das Verhältnis Männer zu Frauen stellt sich wie folgt dar:

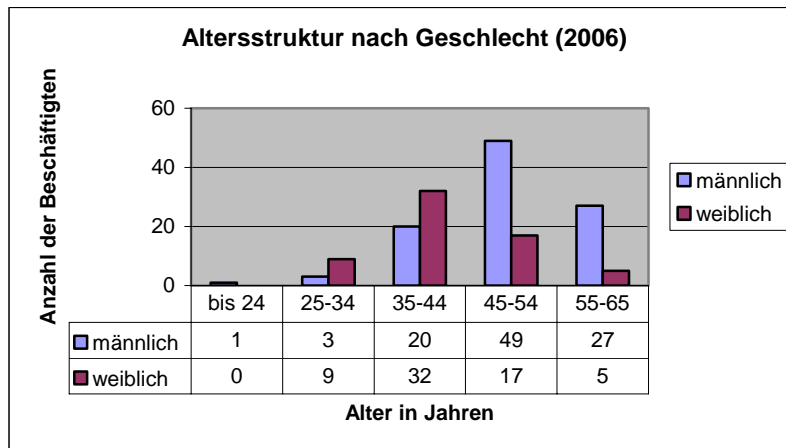


Abbildung 19: Altersstruktur nach Geschlecht (2006) - FA Braunau Ried Schärding

Zum Stichtag arbeiteten in diesem Finanzamt 100 Männer und 63 Frauen (61 % zu 39 %). Die Hälfte der männlichen Mitarbeiter war in der Altersgruppe der 45–54-Jährigen vertreten, rund ein Viertel war älter als 55 Jahre. Bei den weiblichen Beschäftigten betrug dieser Anteil nur rund 8 %. Die Hälfte der Frauen war zwischen 35 und 44 Jahre, rund ein Viertel zwischen 45 und 54 Jahre alt. Das Durchschnittsalter der Herren betrug 49 Jahre, bei den Frauen lag es bei 42,1 Jahren.

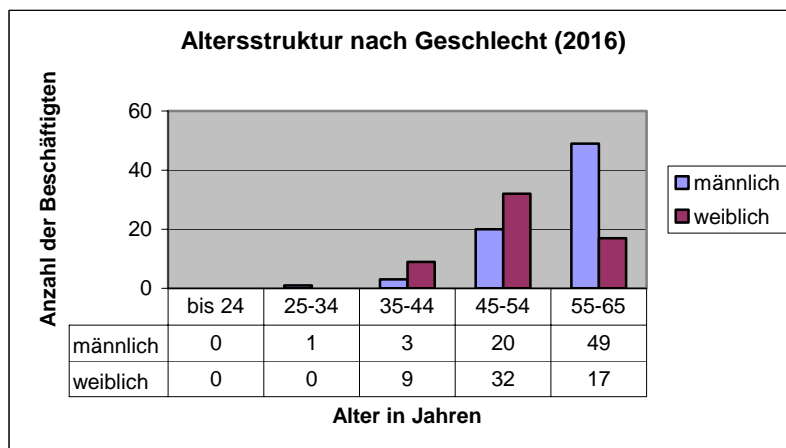


Abbildung 20: Altersstruktur nach Geschlecht (2016) – FA Braunau Ried Schärding

Bei Fortschreibung der gegenwärtigen Struktur werden im Jahr 2016 insgesamt bereits fast 95 % der männlichen Mitarbeiter über 45 Jahre bzw. zwei Drittel über 55 Jahre alt sein. Bei den Frauen wird der Anteil der über 55-Jährigen deutlich niedriger bei rund 30 % liegen. Knapp 15 % der Mitarbeiterinnen werden noch jünger als 45 Jahre alt sein.

Das dargestellte Beispiel soll die Notwendigkeit verdeutlichen, dass nicht nur gesamtbetriebliche Überlegungen angestellt werden müssen, sondern auch die spezifische Situation einzelner Teilbereiche – wie in diesem Fall des Finanzamtes Braunau Ried Schärding – im Auge behalten werden sollten. Nur bei Kenntnis der gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklung können adäquate Maßnahmen zur Abfederung der altersstrukturellen Problematik ergriffen werden.

5.3. Krankenstandsanalyse

Ein weiteres Instrument zur demographieorientierten Analyse stellt eine Untersuchung der Krankenstandszahlen dar. Neben der Leistungsfähigkeit einzelner Altersgruppen wird auch die Entwicklung des Krankenstandgeschehens in verschiedenen Altersstufen oft undifferenziert gesehen. Betrachtet man Arbeitsunfähigkeitsstatistiken, so fällt auf, dass ältere Beschäftigte **nicht häufiger krank** als jüngere ArbeitnehmerInnen, sondern im Durchschnitt **länger arbeitsunfähig** sind. Statistisch gesehen sind über 50-Jährige mehr als doppelt so lange arbeitsunfähig wie die unter 35-Jährigen, während bei der Anzahl der Krankenstandsfälle keine Erhöhung mit dem Alter festzustellen ist (vgl. Abbildung 21 bzw. Kriener et al 2004: S. 19).

Alter in Jahren	Anzahl Beschäftigter	Anzahl Krankenstandsfälle	Anzahl Krankenstandstage	Durchschnittliche Anzahl von Krankenstandsfällen	Durchschnittliche Dauer eines Krankenstandes
unter 20	163.762	304.403	2.065.604	1,9	6,79
20 – 34	1.060.091	1.162.894	10.569.354	1,1	9,09
35 – 49	1.194.107	1.096.674	14.358.893	0,9	13,09
50 – 64	439.416	452.868	9.116.465	1,0	20,13
65+	4.189	2.075	47.688	0,5	22,98

Abbildung 21: Arbeitsunfähigkeitszahlen 2003 nach Alter¹⁷ (Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger, zitiert nach Kriener et al 2004: S. 19).

Krankheitsarten, die mit fortgeschrittenem Alter gehäuft auftreten, sind vor allem die „Volkskrankheiten“ Muskel- und Skeletterkrankungen und Herz-Kreislaufkrankungen. Man spricht hier von chronischen Erkrankungen, die sich über Jahre hinweg verstärken. Eine gesundheitsförderliche Gestaltung des Arbeitslebens und ein entsprechender Lebensstil kann diesen Krankheiten vorbeugen (vgl. Morschhäuser 2002: S. 12f).

Wie bereits dargestellt, kann also nicht zwangsläufig von hohen Krankenständen bei älteren Beschäftigten ausgegangen werden. „Der Zusammenhang zwischen Alter und Gesundheit bzw. Krankheit ist keine konstante, sondern eine variable Größe“ (Kriener et al 2004: S. 20). Einflussfaktoren darauf sind neben Bildungsgrad, Berufsstatus und ausgeübter Tätigkeit auch die betriebliche Gesundheitspolitik, das Führungsverhalten und die Unternehmenskultur eines Betriebes sowie Arbeitsbedingungen und Möglichkeiten der Partizipation. Das bedeutet, dass gesundheitsförderliche Strukturen und Prozesse und ein wirksames Gesundheits- bzw. Altersmanagement MitarbeiterInnen jeden Alters gesünder und leistungsfähiger halten (vgl. Kriener et al 2004: S. 20).

Die Auswertung der Krankenstände der Beschäftigten der Region Mitte für das Jahr 2005 (mit den Daten des Personalinformationssystems) bestätigt die Tatsache, dass ältere Beschäftigte nicht *häufiger*, sondern *länger* krank sind. In der Gruppe der 50-64-Jährigen ist die Anzahl der Krankenstandsfälle

¹⁷ Krankenstandsfälle und –tage aller Arbeiter und Angestellten in Österreich im Jahr 2003 (ohne pragmatisierte BeamtInnen)

nur geringfügig höher als bei den 20-34-Jährigen, allerdings ist die Dauer des Krankenstandes rund zweieinhalb Mal so hoch (vgl. Abbildung 22). Die hohe Krankenstandsdauer bei den unter 20-Jährigen bzw. der Wert bei den über 65-Jährigen ist auf Grund der geringen Anzahl von Personen in diesen Altersgruppen statistisch nicht aussagekräftig.

Alter in Jahren	Anzahl der Beschäftigten	Anzahl der Krankheitsfälle	Anzahl der Krankentage	Durchschnittliche Anzahl von Krankheitsfällen	Durchschnittliche Dauer eines Krankheitsfalles
unter 20	2	3	37	1,5	12,3
20 – 34	191	661	2425	3,5	3,7
35 - 49	1164	3554	19091	3,1	5,4
50 - 64	577	2108	20467	3,7	9,7
65+	2	2	11	1,0	5,5

Abbildung 22: Krankenstandsstatistik der Region Mitte für das Jahr 2005

Durch einen Wechsel des Computersystems in der Finanzverwaltung war es nicht möglich, die Krankenstandszahlen über mehrere Jahre hinweg zu vergleichen. Solche Statistiken ermöglichen aber interessante Vergleiche, insbesondere wenn die häufigsten Krankheitsarten ermittelt werden können. Eine entsprechende Analyse kann auch Hinweise bezüglich der Effektivität von Maßnahmen, die z. B. im Bereich der Gesundheitsförderung getroffen werden, geben.

5.4. Weiterbildung älterer ArbeitnehmerInnen

Wenn es um berufliche Weiterbildung geht, so sind Ältere (über 50-Jährige) in Fortbildungsmaßnahmen nach wie vor weniger stark vertreten als jüngere TeilnehmerInnen. KISTLER ET AL (vgl. 2006: S. 88f) führen dazu an, dass dies je nach Standpunkt an betrieblichen Rentabilitätsüberlegungen hinsichtlich einer Amortisierung von Weiterbildungsinvestitionen oder aber an der geringeren Bereitschaft liegt, die ältere Beschäftigte in Bezug auf Fortbildungen an den Tag legen.

KRUSE (vgl. 1997, zitiert nach Rimser 2006: S. 157) führt als Ursachen für geringe Teilnahmequoten Älterer an Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen die folgenden „Barrieren“ an:

- „Fehlende Bildungsangebote für ältere Mitarbeiter
- Negative Altersbilder in Unternehmen bezüglich ihrer Belastbarkeit und des Umstellungsverhaltens
- Betriebliche Tendenzen, ältere Mitarbeiter frühzeitig frei zu setzen
- Fehlende oder zu lange zurückliegende Lernerfahrungen
- Identifikation mit den negativen Altersbildern.“

Grundsätzlich besteht für Unternehmen und Organisationen die Möglichkeit, im Bereich der Fortbildung Analysen bezüglich Anzahl und Dauer von Weiterbildungsmaßnahmen, nach Alter aufgeschlüsselt, anzustellen. Für die Finanzverwaltung übernimmt die Bundesfinanzakademie in Wien die Aufgabe, Auswertungen zu Bildungsdaten vorzunehmen. Durch die begrenzte Dauer des Projektes „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“ im Jahr 2006 war es aber nicht möglich, während der kurzen Zeit eine detaillierte Aufstellung zu erhalten. Für die Zukunft sind regelmäßige Auswertungen aber durchaus zu empfehlen, um kontinuierlich Aufschluss zu Weiterbildungsaktivitäten der Beschäftigten zu erhalten, die Häufigkeit von Fort- und Weiterbildungen der verschiedenen Altersgruppen zu ermitteln und gegebenenfalls steuernd einzugreifen.

5.5. Gesundheitsworkshop zur Erhebung von Belastungsfaktoren

Nach PETER/CONRADS (2007: S. 183) dienen Gesundheitsworkshops als „...Erhebungsinstrument und Teil der Umsetzung zugleich, sie sind ein Mittel der Beteiligung und damit Ausdruck der Wertschätzung der Unternehmensleitung gegenüber dem Wissen und Engagement Ihrer Mitarbeiterinnen.“

Am 27. Juni 2006 fand in Mondsee ein Treffen der GesundheitsmoderatorInnen der Region Mitte mit rund 50 TeilnehmerInnen statt. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurde nach einem Impulsreferat zur demographischen Entwicklung in Österreich bzw. zur durchgeführten Altersstrukturanalyse in Arbeitsgruppen der Frage nachgegangen, welchen konkreten Belastungen Ältere in der täglichen Arbeit besonders ausgesetzt sind bzw. welche Ressourcen und Lösungsansätze aus der Sicht der MitarbeiterInnen bestehen.

Folgende **Problembereiche** wurden von den TeilnehmerInnen angesprochen:

- Arbeitsbedingungen (z. B. Frustration durch Überbelastung, steigender Leistungsdruck bei nachlassender körperlicher und geistiger Leistungsfähigkeit, psychische Belastung - Stress, mangelnde Erfolgserlebnisse)
- Kommunikationsprozess (z. B. Informationsflut, Veränderungen ohne Einbeziehung der MitarbeiterInnen)
- Erhöhte körperliche Anfälligkeit für Krankheiten
- Personalsituation/Personalmangel
- Werthaltung gegenüber Älteren (z. B. Ältere werden als nicht vollwertig angesehen)
- Ergonomie des Arbeitsplatzes
- Lernen/Weiterbildung (z. B. Probleme mit Selbstlernprogrammen)

Als **Lösungsansätze** wurden von den GesundheitsmoderatorInnen genannt (Zusammenfassung):

- Arbeitsbedingungen:
Flexible Dienstzeitgestaltung (Gleitpension¹⁸ gewünscht), Entspannung (häufigere kürzere Pausen), Stärkung des Selbstbewusstseins der MitarbeiterInnen bzw. Erhöhung des Vertrauens der Vorgesetzten, Verstärkung von Telearbeit

¹⁸ Anmerkung: Die Gleitpension ist nach dem Beamtendienstrecht seit 2004 rechtlich nicht mehr vorgesehen.

- Kommunikationsprozess:
Entwicklung eines verbesserten Informationssystems mit einer entsprechenden Selektion und Aufbereitung von Informationen, häufigere Dienstbesprechungen
- Erhöhte körperliche Anfälligkeit für Krankheiten:
Gesundheitsbewusstsein der MitarbeiterInnen weiter stärken
- Personalsituation/Personalmangel:
Personalaufnahme bzw. kontinuierlicher Personalaufbau
- Werthaltung gegenüber Älteren:
Verstärkung der gegenseitigen Toleranz, Entwicklung der Unternehmenskultur
- Ergonomie des Arbeitsplatzes:
altersgerechte Büroeinrichtung, Sozialeinrichtungen schaffen
- Lernen/Weiterbildung:
„Personal Coaching“ anstelle von E-learning-Programmen, vermehrte fachliche Schulungen, berufsbegleitendes Lernen ermöglichen, gemischte Altersstruktur in Teams um den Erfahrungsaustausch zu gewährleisten

Als **Ressourcen** von älteren MitarbeiterInnen wurden von den TeilnehmerInnen übereinstimmend der Erfahrungsschatz und das Wissen sowie die große Lebenserfahrung Älterer und das hohe Verantwortungsbewusstsein genannt. Weiters wurden noch Objektivität und Ausgeglichenheit angeführt.

Die gesammelten Beiträge der MitarbeiterInnen wurden bei den Überlegungen zum Maßnahmenkonzept (Kapitel 6) miteinbezogen.

5.6. Konsequenzen der demographischen Analyse

Die dargestellten Ergebnisse machen deutlich, dass für die Finanzverwaltung der Region Mitte starker Handlungsbedarf besteht - die bestehende mittelalterzentrierte Altersstruktur sowie die Verschiebung in den nächsten Jahren hin zu einer alterszentrierten Struktur erfordern vielfältige Maßnahmen in unterschiedlichen Bereichen. Da im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung schon viele vorbildliche Aktionen durchgeführt wurden (siehe Kapitel 4.2.1.), erscheint es sinnvoll, nun Prioritäten in anderen Gebieten zu setzen. Hinsichtlich des Aufnahmestopps im öffentlichen Dienst bzw. der Tatsache, dass Stellen von Personen, die in Rente gehen, nicht nachbesetzt werden, stellt sich unter anderem die Frage, wie das bestehende Personal effektiv eingesetzt werden kann. Es wird jedoch vor allem notwendig sein, neben (beschränkt wirksamen) kurzfristigen Handlungsansätzen vor allem mittel- und langfristige Strategien zu entwickeln, um MitarbeiterInnen möglichst lange und gesund im Arbeitsprozess halten zu können.

Ausgehend von den beschriebenen Ergebnissen der Analyse und den dargestellten theoretischen Erkenntnissen werden nun im nächsten Kapitel Maßnahmen zur Bewältigung der demographischen Problematik beschrieben. Diese sind jedoch eher allgemein gehalten und stellen mögliche Handlungsansätze auch für die vielen weiteren Unternehmen und Organisationen dar, die entweder schon heute bzw. in den nächsten Jahren vom Altersstrukturwandel betroffen sind.

6. Maßnahmenkonzept

Die Tatsache, dass es kein Standardrezept gibt, um Arbeit altersgerecht zu gestalten, stellt Organisationen vor die Herausforderung, geeignete Ansatzpunkte und Maßnahmen zu entwickeln. Welche Schritte sich für Unternehmen als möglich und „richtig“ erweisen, hängt von den Ausgangsbedingungen, Problemlagen und Handlungsvoraussetzungen in Unternehmen ab. Eine grundsätzliche soziale Sensibilität gegenüber der Altersthematik erscheint notwendig, um Alternsgesichtspunkte bei der Gestaltung von Arbeit und Personaleinsatz kontinuierlich in unterschiedlichen Zusammenhängen berücksichtigen zu können (vgl. Pack et al 2000: S. 33).

Die Abbildung auf der folgenden Seite stellt Maßnahmen und Ansatzpunkte für das Altersmanagement - unter Bezugnahme auf den Planungshorizont - gegliedert nach den folgenden Handlungsfeldern dar:

- Arbeits- und Arbeitsorganisationsgestaltung
- Unternehmenskultur und Führungsverhalten
- Qualifizierung
- Gesundheit.

Aus dieser Matrix wird ersichtlich, dass der Bereich an kurzfristigen Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt ist. Damit bestätigt sich die theoretische Forderung nach einem Altersmanagement als ganzheitlichem Konzept mit einer entsprechenden Berücksichtigung längerfristiger Ansätze, um gesundes Altern von Beschäftigten während des gesamten Erwerbslebens zu unterstützen. Die Forderung nach längeren Planungshorizonten findet sich etwa bei KÖCHLING (vgl. 2004: S. 42), die von Zeithorizonten von fünf bis zehn Jahren ausgeht.

Planungs- horizont	Arbeits- und Arbeitsorganisa- tionsgestaltung	Unternehmenskul- tur und Führungs- verhalten	Qualifizierung	Gesundheit
Kurzfristig einsetzbar	Gestaltung des Arbeitsumfeldes			Klassische Maßnahmen der BGF
Mittelfristig wirksam	Altersgemischte Teamarbeit – generationsüber- greifender Wis- sens- und Erfah- rungstransfer	Maßnahmen, die einen Einstellungs- wandel in Bezug auf die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter unterstützen (z. B. Informationskampagnen)	Weiterbil- dungsmöglich- keiten für alle Generationen (betriebliche Qualifizie- rungspläne)	Erkennen von Stress- faktoren und vorhandenen Verbesserungspoten- zialen
	MitarbeiterInnen- gespräche zur persönlichen Entwicklungspla- nung	Seminare und Workshops zur Al- tersthematik für Füh- rungskräfte	Maßnahmen zur Bewälti- gung von Lern- entwöhnung	
	Abwechslungsrei- che Aufgabenge- staltung und kon- tinuierlicher Tä- tigkeitswechsel		Alter(n)sge- rechte Didaktik in Aus- und Fortbildung	
	Flexible und mit- arbeiterInnenori- entierete Arbeits- zeitgestaltung		Lernförderliche Arbeit	
Langfristig ausgerichtet	Lebenszyklusori- entierete Perso- nalentwicklung	Verankerung einer alters- bzw. altners- gerechten Arbeits- und Personalpolitik im Leitbild		
	Etablieren von ausgewogenen Personal- und Altersstrukturen	Erarbeitung und Um- setzung von Unter- nehmensgrundsät- zen, die einen lang- fristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit zum Ziel haben		

Abbildung 23: Maßnahmenmatrix

6.1. Handlungsfeld Arbeits- und Arbeitsorganisationsgestaltung

In diesem Abschnitt werden Maßnahmen und Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Altersmanagement auf der Ebene der Arbeits- und Arbeitsorganisationsgestaltung vorgestellt.

6.1.1. Gestaltung des Arbeitsumfeldes

Mit dem Älterwerden eines Menschen entstehen auch veränderte Bedingungen, unter denen Arbeitstätigkeiten durchgeführt werden. So müssen Veränderungen, die sich nicht nur bei den Beschäftigten selbst, sondern auch bezüglich der Organisation, der Arbeitsmittel, der Umgebungsbedingungen und gesetzlicher Rahmenbedingungen ergeben, beachtet werden.

Für die Gestaltung des Arbeitsumfeldes gibt es verschiedene Kriterien, um positive Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten. Ein Umfeld, das sich förderlich auswirkt, weist folgende Elemente auf (vgl. Pack et al 2000: S. 31):

- altersoptimierte Ergonomie (z. B. hinsichtlich Büromöbel, Raumklimatisierung und Bildschirmgestaltung)
- Möglichkeit für Arbeitskräfte, ihr Wissen zu erweitern und neue Sichtweisen zu generieren bzw. altes und neues Wissen zu verknüpfen
- Arbeit, die Abwechslung und Herausforderung bietet
- Kooperation der Führung und Möglichkeiten der Partizipation der Beschäftigten
- Maß an Selbstbestimmung und Freiraum zur Arbeitsbewältigung
- Umfeld, das Fehler und Misserfolge in einem bestimmten Rahmen erlaubt
- Kultur des Vertrauens gegenüber den Beschäftigten
- nachvollziehbare, transparente Abläufe, vor allem im Hinblick auf die Kommunikation

- gezielter Austausch zwischen den Generationen

Eine förderliche Gestaltung der Arbeitsumgebung hebt einzelne Kriterien nicht hervor, sondern versucht, eine Ausgewogenheit der einzelnen Elemente zu erreichen, die sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Pack et al 2000: S. 31).

Von den MitarbeiterInnen ist neben Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz auch Kreativität und Flexibilität gefordert. Können diese Fähigkeiten in einem entsprechenden Arbeitsumfeld während eines Arbeitslebens angewandt, geübt und weiterentwickelt werden, so bleiben diese Fähigkeiten auch mit fortgeschrittenem Alter erhalten (vgl. Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände 2002: S. 24).

6.1.2. Altersgemischte Teamarbeit - generationsübergreifender Wissens- und Erfahrungstransfer

Ein Ziel der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung besteht darin, die Zusammenarbeit der einzelnen Altersgruppen zu fördern, deren Stärken zu nutzen und somit ein Profitieren der Jüngeren von den Älteren und umgekehrt zu ermöglichen. Dabei stellt neben einer regelmäßigen Kooperation das Prinzip der Altersmischung die Voraussetzung dafür dar, um generationsübergreifenden Wissens- und Erfahrungstransfer zu gewährleisten. Allerdings ist die Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt teilweise von wechselseitigen Vorurteilen gekennzeichnet. Die Dominanz einer Altersgruppe kann sich als problematisch erweisen – sie prägt die Kultur einer Organisation und kann mitunter zu Ausschlussmechanismen gegenüber den weniger stark vertretenen Altersgruppen führen (vgl. Buck et al 2002: S. 58f).

Da Wissens- und Erfahrungstransfer in der Praxis häufig eher zufällig und unsystematisch geschieht, können **Tandems** zur gezielten Wissensweitergabe eingesetzt werden. MORSCHHÄUSER (2005: S. 113) führt dazu aus, dass es bei dieser Form des Lernens „... nicht alleine um das Weitergeben von

Wissen [geht], es geht viel grundsätzlicher um das Lernen und die Übernahme einer Arbeitsrolle mit all ihren funktionalen und sozialen Aspekten.“

Das Ziel solcher **Wissens- und Erfahrungstandems** besteht also darin, vorhandenes Wissen von Älteren zu sichern und die Erfahrung auf jüngere MitarbeiterInnen zu transferieren. Allerdings ist dieser Prozess nicht nur in eine Richtung vorgesehen: auch vom Jüngeren kann Wissen vermittelt werden. Als Grundvoraussetzung ist dazu aber eine intakte Sozialbeziehung notwendig – es müssen Barrieren abgebaut und gegenseitige Vorurteile überwunden werden. Vor allem dürfen Ältere aber keine Angst davor haben, sich selbst „überflüssig“ zu machen, indem sie ihr Wissen weitergeben (vgl. Buck et al 2002: S. 59ff).

Von weiterer Bedeutung für einen erfolgreichen Transfer sind nach BUCK ET AL (vgl. ebda.: S. 60) die folgenden Faktoren:

- Die Lehrfunktion stellt einen Teil der Arbeitsaufgabe dar (Erweiterung der Arbeitsrolle).
- Die Beschäftigten werden angeleitet, wie Lehren effizient durchgeführt wird.
- Zeitliche Ressourcen werden geschaffen, um Lehrfunktionen wahrzunehmen.
- Es gibt (materielle) Anreize, die Funktion im Tandem auszufüllen.

Ein ähnliches Instrument zur Weitergaben von Wissen stellt die **Wissensstaffette** dar. Dieses Modell wird z. B. erfolgreich im österreichischen Stahlkonzern Voestalpine umgesetzt. Es stellt eine Methode zur Begleitung von Fach- und Führungswechseln dar, wobei der Schwerpunkt auf dem systematischen Transfer von Erfahrungs- und Prozesswissen liegt. „Dieses wertvolle Wissen bezieht sich auf organisatorische Abläufe, betriebliche Prozesse, systemimmanente Ressourcen, individuelle Erfahrungen, Kompetenzen und persönliche Netzwerke und trägt damit direkt und indirekt zur Wertschöpfung eines Unternehmens bei“ (Rimser 2006: S. 203).

Zielgruppe dieser Maßnahme sind Fach- und Führungskräfte, die von einem Wechsel der Funktion bzw. dem Übertritt in die Pension betroffen sind. Durch eine strukturierte Vorgangsweise wird eine möglichst beständige Fortführung der Aufgabengebiete ermöglicht sowie Wissens- und Reibungsverluste vermieden. Die Wissensstafette trägt dazu bei, Zeit und Ressourcen einzusparen und NachfolgerInnen für bestimmte Themen und Aufgaben zu sensibilisieren (vgl. Voestalpine 2004).

Bei der Wissensstafette sind folgende **Ablaufschritte** zu setzen (vgl. ebda.):

1. Vorgespräche mit allen Beteiligten (Wissensgeber und –nehmer, Führungskraft) mit Klärung der Voraussetzungen (Freiwilligkeit, Bereitschaft zur Weitergabe, Zeit etc.)
2. Auftaktgespräch zur Planung der Übergabe- und Einarbeitungsphase und der zu bearbeitenden Themen und Prioritäten
3. Übergabegespräche mit der strukturierten Weitergabe des Erfahrungs- und Prozesswissens
4. Transition-Workshops, an denen die neue Führungskraft mit der der jeweiligen nächsten Ebene teilnimmt, um ein besseres Kennen lernen und eine Planung der gemeinsamen Zukunft zu ermöglichen.

Als weitere Formen des Wissens- und Erfahrungstransfers führt RIMSER (vgl. 2006: S. 204f) die folgenden Instrumente des Wissensmanagements an:

- Checklisten der erfolgreichsten Verhaltensweisen
- MitarbeiterInnen schulen MitarbeiterInnen (z. B. in Bereichen wie EDV, Bewegung, Selbstmanagement etc. – in der Finanzverwaltung der Region Mitte gibt es dazu die Aktion „Mitarbeiter bewegen Mitarbeiter“ im Rahmen der BGF)
- Story Telling (Sammeln von Anekdoten und Erfolgsgeschichten aus dem Arbeitsalltag)
- Wissenslandskarten zur graphischen Darstellung von Wissensquellen, Spezialgebieten von MitarbeiterInnen usw.

- Informelle Treffen, um „Networking“ und informellen Austausch unter den Beschäftigten zu ermöglichen.

Ein relativ neues Modell stellen die **SenioirexpertInnen** dar, die zeitlich befristet nach dem Berufsaustritt für den/die frühere ArbeitgeberIn tätig werden, wie z. B. für die Unterweisung junger KollegInnen oder zur Lösung spezieller Aufgaben (vgl. Kordey/Korte 2005: S. 46). Als Beispiel ist hier das Elektrizitätsunternehmen Verbund zu nennen, das im Rahmen des Pilotprojektes „Qualifikation 2000“ pensionierte KollegInnen in beratenden Funktionen einsetzte (vgl. WAGE 2005).

6.1.3. MitarbeiterInnengespräche zur persönlichen Entwicklungsplanung

Im Unterschied zu Zielvereinbarungs- oder Beurteilungsgesprächen dienen MitarbeiterInnengespräche zur persönlichen Entwicklungsplanung dazu, die Themen berufliche Standortbestimmung, Alterung und die weiteren Entwicklungsperspektiven stärker in den Vordergrund zu stellen. „Der Dialog mit dem Mitarbeiter sollte und muss in Zukunft über die reine Leistungsbewertung hinausgehen, um den Anforderungen gerade älterer Mitarbeiter gerecht zu werden. Qualifizierungsziele und eine alternsgerechte Laufbahngestaltung müssen zunehmend in Mitarbeitergespräche einfließen“ (Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände 2002: S. 17).

Neben den konventionellen Themen des MitarbeiterInnengesprächs (z. B. Arbeitssituation, Bilanzierung der geleisteten Arbeit, Perspektiven und Zielvereinbarungen etc.) werden also auch alters- und altersspezifische Themenbereiche in den Gesprächsprozess integriert. Als Beispiele solcher Themen können Gesundheit (Krankenstand, Tätigkeiten mit begrenzter Dauer usw.), Aufgabeninhalte (schwere körperliche Arbeit, geistige Anforderungen), Aufgabenorganisation (z. B. Aufgabenwechsel), Arbeitszeit, Motivation (z. B. Arbeitszufriedenheit, Work-Life-Balance) und Arbeitsumgebung genannt werden (vgl. Rimser 2006: S. 114).

Die Beschäftigten sind in ihre persönliche Entwicklungsplanung mit einzubeziehen und sollten die Möglichkeit haben, Vorstellungen und Wünsche einzubringen und gemeinsam mit den Vorgesetzten Erwerbsverläufe zu gestalten. Den Führungskräften kommt die Aufgabe zu, die individuellen Entwicklungswünsche der Bediensteten mit den betrieblichen Erfordernissen so zu verknüpfen, dass die MitarbeiterInnen- und Unternehmensziele effizient erfüllt werden können. Auf dieser Grundlage können auch Maßnahmen in Bezug auf Weiterbildungsbedarf und Personalentwicklung frühzeitig erkannt und geplant werden. Das Ziel und auch die Chance dieser individuellen Entwicklungsplanung besteht für Unternehmen darin, Humanressourcen über alle Generationen optimal „auszuschöpfen“ (vgl. Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände: S. 17f).

MitarbeiterInnengespräche zur persönlichen Entwicklungsplanung stellen ebenso einen Baustein der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung dar, die unter Punkt 6.1.6 genauer behandelt wird.

6.1.4. Abwechslungsreiche Aufgabengestaltung und kontinuierlicher Tätigkeitswechsel

„Langfristig einseitige Belastungen, seien sie körperlicher oder psychischer Art, erhöhen die Wahrscheinlichkeit von gesundheitlichen Beeinträchtigungen“ (Buck et al 2002: S. 70). Dies betrifft nicht nur Bereiche, wo schwere körperliche Arbeit zu verrichten ist, sondern trifft auch auf Arbeiten zu, bei denen bestimmte einseitige Körperhaltungen vorherrschen (z. B. Computerarbeit). Interessant ist, dass „... eine körperlichen Unterforderung durch einseitige Körperhaltungen wie ständiges Sitzen bei der Arbeit zum Abbau der körperlichen Leistungsfähigkeit und letztendlich zum gleichen Ergebnis wie eine Überlastung durch ständiges schweres Heben, nämlich zu Erkrankungen im Bandscheibenbereich“ führt (ebda: S. 71).

Als Ausweg empfiehlt BUCK einen **systematischen Belastungswechsel** anstelle eines generellen Belastungsabbaus. Ein ausgewogener Belastungs-

Mix zielt auf den Ausbau und Erhalt der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit durch Training ab. Somit ist neben einem Wechsel der Körperhaltungen und –bewegungen (z. B. Wechsel zwischen gehenden, sitzenden und stehenden Tätigkeiten) besonders ein **Anforderungswechsel bei psychischen und kognitiven Aufgaben** notwendig. Ein Wechsel zwischen kreativen, problemlösenden Arbeiten und Routinetätigkeiten fördert die geistige Beweglichkeit (vgl. Buck et al 2002.: S. 71).

Durch das regelmäßige Wechseln der Tätigkeiten in Teams (**Job Rotation**) bzw. durch eine inhaltliche Anreicherung der Arbeit (**Job Enrichment**) ergeben sich abwechslungsreichere Arbeitsaufgaben, die die individuelle Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen verbessern. Zudem werden durch Erfahrungsaustausch, systematische Qualifizierung und wechselnde Tätigkeiten ein lernfreundliches Umfeld geschaffen, das Beschäftigten auch mit fortgeschrittenem Alter ermöglicht, leichter neuen Arbeitsanforderungen gerecht zu werden (vgl. Pack et al 2000: S. 38f).

In der Finanzverwaltung werden Job Rotation und Job Enrichment schon zum Teil als „on the job“-Maßnahme angewendet; diese Maßnahmen sollte aber noch verstärkt werden. Denkbar wäre auch eine dienststellenübergreifende Rotation, die einen entsprechenden Austausch der Erfahrung oder spezieller Kenntnisse einzelner Beschäftigter gewährleisten würde.

Altersgerechte Arbeitsgestaltung bedeutet auch, **Aufgaben für Ältere entsprechend dem Kompetenzmodell zu gestalten** bzw. älteren Beschäftigten Arbeiten zuzuweisen, die diese tendenziell besser als Jüngere erfüllen können.

Dazu gehören nach PACK ET AL (vgl. 2000: S. 16f) Aufgaben, die

- vertraut und trainiert sind,
- autonom bearbeitet werden können (in gewissem Umfang, z. B. hinsichtlich Menge und Arbeitsablauf),

- komplexe Arbeitsabläufe aufweisen, wobei Erfahrung für deren Bewältigung eine große Rolle spielt,
- soziale Kompetenzen voraussetzen und
- Kenntnisse über betriebliche Abläufe und informelle Beziehungen erfordern.

Gleichzeitig gestaltet sich die Erfüllung von Arbeitsaufgaben für Ältere tendenziell schwieriger, wenn diese unter anderem bei fremdbestimmten Arbeitstempo erledigt werden müssen, ausreichende Erholungsmöglichkeiten fehlen, unter Zeit- und Leistungsdruck erledigt werden müssen und differenzierte Seh- oder Hörleistungen erfordern (vgl. Pack et al 2000: S. 17).

6.1.5. Flexible und mitarbeiterInnenorientierte Arbeitszeitgestaltung

Die Arbeitszeit stellt einen weiteren wichtigen Faktor dar, der sich mit zunehmendem Alter der Beschäftigten negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken kann. RIMSER (2006: S. 134) führt dazu aus, dass „...den typischen altersspezifischen Beschäftigungsrisiken präventiv und kompensatorisch begegnet werden kann, wenn man personalpolitische Interventionen, wie z. B. Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation kombiniert einsetzt“. Arbeitszeitregelungen wie z. B. Nacht- oder Schichtarbeit, Wochenenddienst und zahlreiche Überstunden können als alterskritische Risiken bezeichnet werden und sollten im Sinne einer altersgerechten Arbeitszeitgestaltung so weit wie möglich reduziert werden (vgl. ebda.: S. 134f).

Neben der Möglichkeit der **Teilzeitarbeit** (kürzere wöchentliche Arbeitszeit) sind als weitere Formen der Arbeitszeitgestaltung die folgende Modelle zu nennen (vgl. ebda.: S. 146f):

- **Altersteilzeit** – dies bedeutet, dass für MitarbeiterInnen, die das 55. Lebensjahr vollendet haben, deren bisherige Arbeitszeit, in einzelnen Fällen sogar bis auf die Hälfte, gekürzt werden kann. Im Gegensatz zur Teilzeitarbeit kommt es dabei nicht zu einer vollen Reduktion des

Einkommens, sondern es gibt eine garantierte Entlohnung von 70 % des bisherigen Nettoarbeitsentgelts.

- Bei der **Wahlarbeitszeit** ist es für Beschäftigte möglich, innerhalb eines festgelegten Rahmens (z. B. 30 bis 40 Stunden pro Woche) ihre Wunscharbeitszeit zu wählen. Diese Form bietet sich an, wenn Beschäftigten den Aufbau eines Zeitguthabens anstreben und dabei ihr Arbeitsvolumen auf dem gleichen Stand halten bzw. nur geringfügig vergrößern wollen.
- **Jahresarbeitszeit** - häufig in Kombination mit **Arbeitszeitkonten** (bedeutet ein „Ansparen“ von arbeitsfreien Zeiträumen) - regelt ein im Laufe eines Jahres zu leistendes Arbeitsvolumen.
- **Sabbaticals** als „Blockfreizeiten“ unterschiedlicher Dauer (Vierteljahr, halbes oder ganzes Jahr). Dabei wird die erbrachte Arbeitsleistung über einen längeren Zeitraum angespart, aber nicht ausbezahlt und auf einem Langzeitkonto verbucht. So arbeiten ArbeitnehmerInnen z. B. vier Jahre Vollzeit, erhalten dabei nur 75 % des Arbeitsentgeltes ausbezahlt und können danach eine einjährige Blockfreizeit in Anspruch nehmen.

Positiv zu vermerken ist, dass für nahezu alle Beschäftigten der Finanzverwaltung **Gleitzeitmodelle** schon seit Jahren angewendet werden (mit Ausnahme der Beschäftigten in Zollämtern, die Schicht- und Wechseldienste verrichten müssen). Gleitende Arbeitszeit liegt vor, wenn „...der Arbeitnehmer innerhalb eines vereinbarten zeitlichen Rahmens Beginn und Ende seiner täglichen Normalarbeitszeit selbst bestimmen kann“ (§ 4b Abs. 1 des Arbeitszeitgesetzes: Internet¹⁹).

Auch das Modell der **Telearbeit** kann von MitarbeiterInnen der Finanzverwaltung in Anspruch genommen werden, wird aber derzeit noch nicht allzu häu-

¹⁹ <http://www.wkw.at/docextern/arbeitundsoziales/Extern/Arbeitsrecht/Arbeitszeit/Gleitzeit.htm> [16.01.2007]

fig genutzt. Darunter versteht man „...das erwerbsmäßige Arbeiten außerhalb der Räumlichkeiten des Arbeitgebers bzw. Auftraggebers, wobei zumindest teilweise und regelmäßig Computer und Telekommunikationseinrichtungen (Modem, ISDN, Telefon, Fax) verwendet werden“ (o. V.: Internet²⁰).

KORDEY/KORTE (2005: S. 45) schlagen für Ältere die **Kombination von Teilzeit und alternierender Telearbeit** vor, die den „...gleitenden Übergang in den Ruhestand zum Vorteil sowohl für ältere Mitarbeiter (reduziertes Arbeitsvolumen) als auch Unternehmen (Erfahrungswissen)...“ ermöglichen.

In Zukunft werden langfristige Konzepte zur Arbeitszeitgestaltung noch an Bedeutung gewinnen, die sich den Veränderungen während eines Erwerbslebens bzw. des Arbeits- und Leistungsvermögens der MitarbeiterInnen anpassen. BUCK ET AL (vgl. 2002: S. 81f) sprechen in diesem Zusammenhang von der **Lebensarbeitszeitgestaltung**. Dieses Modell stellt ein innovatives Gesamtkonzept dar, das die gesamte Dauer des Arbeitslebens vom Eintritt bis zum Berufsaustritt umfasst. Dabei wird eine flexible Aufteilung der Arbeitszeit auf das Berufsleben angestrebt, d. h. dass Arbeitszeit, Freizeit, Familien- und Weiterbildungsphasen möglichst individuell nach den Interessen der MitarbeiterInnen und den Zeitbedürfnissen und –wünschen der ArbeitgeberInnen angepasst werden. Als notwendig werden außerdem die Gestaltung individueller Übergänge in die Pension sowie Altersteilzeit erachtet. Wird die Altersteilzeit allerdings als „Blockmodell“ so genutzt, dass statt einer Flexibilisierung am Ende der Erwerbszeit lediglich eine Verkürzung um diese Zeit erfolgt, so wirkt die Flexibilisierung in die verkehrte Richtung: anstelle der kürzeren Arbeitszeit während des Erwerbslebens ergibt sich eine kürzere Lebensarbeitszeit.

Weiters halten BUCK ET AL (ebda.: S. 82f) die Einführung von **Modellen mit verteilten Ausbildungs- und Erwerbsphasen** für sinnvoll. Ein solches Modell steht im Gegensatz zum heute üblichen komprimierten Erwerbsmodell. Dieses ist durch lange Berufsausbildungszeiten vor dem Berufseintritt und

²⁰ <http://www.telearbeit.at/telearbeit/> [16.01.2007]

einer Erwerbstätigkeit ohne zeitliche Unterbrechungen bis zum Eintritt des Ruhestandes gekennzeichnet, der ohne flexible Übergänge eintritt (vgl. Köchling 2004: S. 39).

Anders verhält es sich beim Modell mit verteilten Ausbildungs- und Erwerbsphasen, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

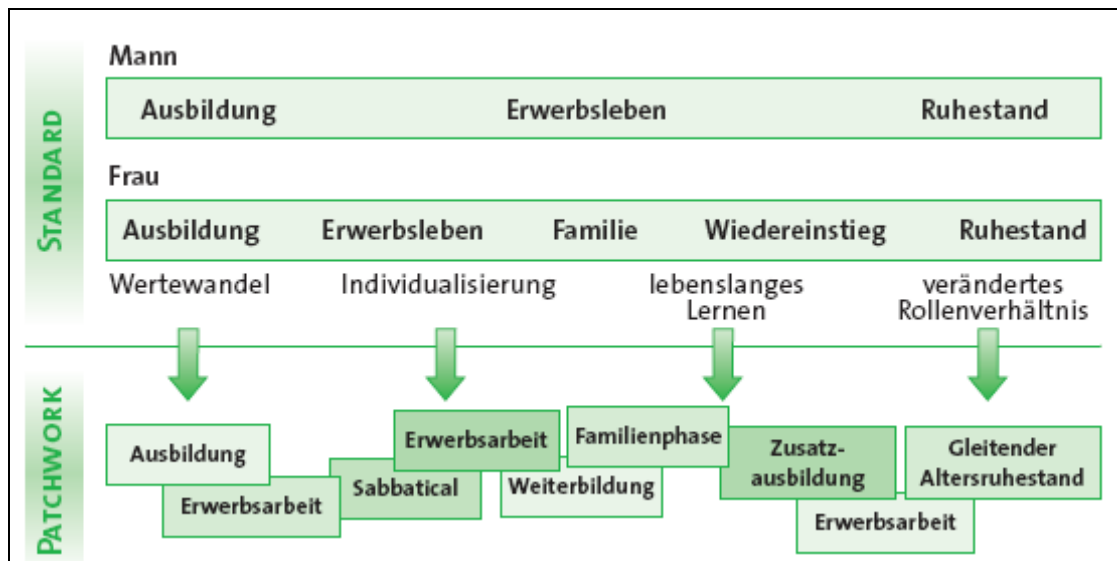


Abbildung 24: Vom Standard-Erwerbsleben zur Patchwork-Biographie (o.V.: Internet²¹)

Dieses „Patchwork“-Modell geht davon aus, dass Berufsausbildung auch berufsbegleitend nach Beginn der Erwerbstätigkeit stattfinden kann. Anstelle des komprimierten Modells beinhaltet dieses Konzept Optionen für Berufseinstiege und –ausstiege sowie für zwischenzeitliche Weiterbildungs-, Lern- und Regenerationsphasen, wie etwa auch Familienphasen (vgl. Köchling 2004: S. 39f).

Allerdings darf eine solche Form des „Langzeitkontos“ nicht für neue Formen der Frühpensionierungen verwendet werden. Daher sind die Planbarkeit eines solchen Modells sowie die Freiwilligkeit der MitarbeiterInnen bedeutsam.

²¹ <http://www.stmas.bayern.de/frauen/erwerbsleben/worklife.pdf> [08.08.2006]

6.1.6. Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Der Prozess des Älterwerdens muss in Zukunft verstärkt in die Aktivitäten und Maßnahmen der betrieblichen Personalplanung und Entwicklung einbezogen werden. Neben der Änderung der Sichtweise in Bezug auf Ältere – weg von den Schwächen, hin zu den positiven Seiten der Veränderung der Leistungspotenziale – ist auch „...eine längerfristige Orientierung und starke Bedeutung des Personalmanagements notwendig, um eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln und durchführen zu können“ (Buck et al 2002: S. 66).

Langfristige Personalarbeit bedeutet aber auch, Bedacht auf **alle Altersgruppen** zu nehmen und für jedes Lebensalter ganzheitliche Konzepte und Laufbahnplanungen zu entwickeln. Die Gruppe der älteren Arbeitskräfte wird somit gleichberechtigt zu den anderen Altersgruppen gesehen. „Nachhaltige Personalpolitik beginnt bei der/dem BerufseinsteigerIn und endet erst mit dem Übergang zur Pension“ (Kloimüller/Gabriel 2006: S. 127).

„Hier setzt die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung an. Als ganzheitlicher Ansatz fokussiert sie auf die Förderung und Entwicklung sämtlicher Mitarbeiter eines Unternehmens während der gesamten Dauer der Betriebszugehörigkeit“ (Graf 2001: S. 24). Ziel dabei ist die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und –bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus (vgl. Graf 2002: S. 35).

Die Grundlage für eine lebenszyklusorientierte (auch: lebensphasengerechte) PE stellt das Konzept der fünf verschiedenen Lebenszyklen eines Menschen dar. Die einzelnen Zyklen sind eng miteinander verknüpft, kritische Situationen können sich beim Übergang von einer Phase in die andere ergeben (vgl. ebda.: S. 45f).

Der **biosoziale Lebenszyklus** umfasst den Zeitraum von der Geburt eines Menschen bis zu dessen Tod. Der **familiäre Lebenszyklus** wird von den Entwicklungen im Bereich der Familie beeinflusst (Ehe, Kinder usw.). Im Ge-

gensatz dazu beschreibt der **berufliche Lebenszyklus** die Entwicklung des Menschen von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben, wobei dieser Zyklus durch erwerbsfreie Phasen (z. B. Mutterschaft) unterbrochen sein kann. Grundsätzlich folgen auf eine Ausbildungsphase verschiedene betriebliche Lebenszyklen (vgl. Graf 2002: S. 45 ff).

Die beiden Zyklen, die eng mit dem Unternehmen verbunden und somit von Bedeutung für mögliche PE-Maßnahmen sind, sind der **betriebliche und der stellenbezogene Lebenszyklus**. Diese werden nun genauer beschrieben.

Der betriebliche Lebenszyklus

Der **betriebliche Lebenszyklus** umfasst die Entwicklung der Beschäftigten vom Eintritt in eine Organisation bis zum Ausscheiden und beschreibt die Laufbahn innerhalb des Unternehmens (vgl. ebda.: S. 83ff). Die folgende Abbildung stellt die verschiedenen Phasen des betrieblichen Zyklus dar.

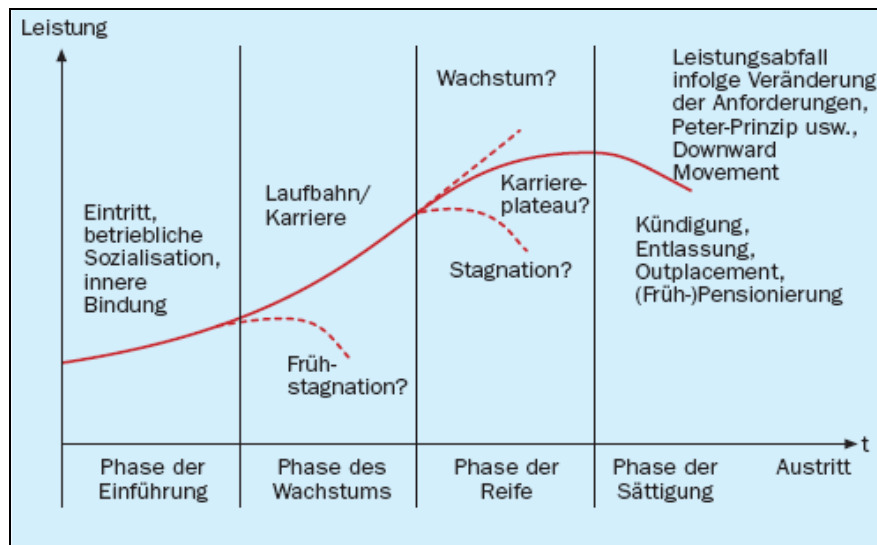


Abbildung 25: Phasen des betrieblichen Lebenszyklus (Graf 2002: S. 85)

In der Einführungsphase durchläuft der/die MitarbeiterIn den betrieblichen Sozialisationsprozess, in dem Werte und Normen verinnerlicht, erforderliche Kenntnisse erworben und Einstellungen und Erwartungen „angepasst“ werden. Als Maßnahme in dieser Phase empfehlen sich Einführungs- bzw. Trai-

nee-Programme. Das Ergebnis des Einführungsprozesses ist schließlich die Integration im Unternehmen. Danach folgt die Phase des Wachstums mit der individuellen Laufbahn des/der MitarbeiterIn und die Reifephase. Denkbare Laufbahnformen sind hier neben der traditionellen hierarchischen Karriere auch horizontale Modelle, wie Fach- oder Projektlaufbahnen (vgl. Graf 2002: S. 85ff).

Die **Fachlaufbahn** enthält einen hohen Anteil an Fachaufgaben bei einem sehr niedrigen Anteil an Personalführungs- und Verwaltungsaufgaben. „Der Grundgedanke der Fachlaufbahn ist, dass auch Mitarbeitern Aufstiegschancen geboten werden, welche nicht geeignet oder bereit sind, Positionen in Führungslaufbahnen zu übernehmen. Weiter können so die fachlichen Leistungen von Spezialisten gefördert, anerkannt und belohnt werden, wodurch einerseits die Fluktuation verringert und andererseits die fachliche Leistung erhalten resp. gesteigert werden kann“ (Graf 2002: S. 100).

Im Rahmen einer **Projektlaufbahn** arbeiten MitarbeiterInnen temporär in Arbeitsgruppen zur Lösung zeitlich begrenzter Aufgaben und kehren danach wieder in ihre ursprüngliche Position zurück (vgl. ebda.: S. 101).

Auch bei MLINEK (2004: S. 119) findet sich die Forderung nach einem Ausbau der Möglichkeiten der horizontalen Karriere: „...zu denken ist an den **Ausbau von Fach- und Expertenlaufbahnen** mit Fokus auf altersangepasste Maßnahmen ... (z. B. Coaching, Mentoring, Kompetenz-Tandems, Qualitätszirkel, Erfahrungsaustausch, Nachwuchsförderung, Auditor) sowie Jobrotation...“.

GEIßLER-GRUBER/GEIßLER (2004: S. 66) sprechen in diesem Zusammenhang von „**alternsgerechten Arbeitskarrieren**“, wobei es sich „...vorrangig um horizontale Berufsübergänge [handelt], ohne berufliche Aufstiege auszuschließen. [...] 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 Ent-

wicklungsmöglichkeiten hängt eng zusammen mit Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden. Für den Einzelnen mehren sich die Beschäftigungs-Chancen bei gewandeltem Leistungsvermögen. Das Konzept ‚Alternsgerechte Arbeitskarrieren‘ versucht proaktiv, Benachteiligungen bei gewandelter Arbeitskapazität vorzubeugen.“

Als Beispiel ist hier der Wiener Krankenanstaltenverbund zu nennen, der unter dem Namen „Meisterhafte Pflegekunst“ ein fünfstufiges Karrieremodell entwickelt hat (AnfängerInnen, Fortgeschrittene, Kompetente, Erfahrene, PflegeexpertInnen). Jeder Ausbildungsstufe sind dabei entsprechende Aufgabenschwerpunkte zugeordnet, um Über- und Unterforderung zu vermeiden. Zudem sollen Fähigkeiten stärker eingebracht werden können und neue Herausforderungen für langjährige, ältere Beschäftigte entstehen, wie etwa durch Betreuung und Begleitung von BerufseinsteigerInnen (vgl. WAGE 2005).

Auch KLOIMÜLLER/GABRIEL (2006: S. 127) vertreten eine ähnliche Sichtweise: „Horizontale Karrieremodelle haben sich hier in der Praxis als sehr hilfreich herausgestellt, (Fach)Karrieremodelle, welche auf Wissen und Erfahrung aufbauen und eine permanente Weiterbildung fordern. ... Solche Karrieremodelle schaffen längerfristige Perspektiven für MitarbeiterInnen, ... steigern die Aktivität und Flexibilität und wirken sehr motivierend.“

Gelangt ein/e MitarbeiterIn in die Reifephase, kann unter Umständen ein Karriereplateau erreicht werden, wenn eine Beförderung unwahrscheinlich erscheint, man zu lange auf einer Position verweilt oder die Tätigkeit keine Herausforderung bzw. Lernchance mehr darstellt. Hier sind geeignete PE-Maßnahmen gefordert, die ein Absinken der Leistung bzw. einen Wechsel in die nächste Phase der Sättigung verhindern sollen. Denkbare Ansätze sind in diesem Zusammenhang etwa die zuvor genannten horizontalen Karrieremodelle, Einsätze als MentorInnen, BeraterInnen u. ä. oder Umschulungen (vgl. Graf 2002: S. 108).

Als Karrieremodell für die Sättigungsphase des betrieblichen Lebenszyklus nennt GRAF (vgl. 2002: S. 116) neben den verschiedenen Möglichkeiten der Personalfreistellung (z. B. Kündigung, Entlassung etc.) „**Downward Movement**“. Damit sind Wechsel von MitarbeiterInnen in Positionen mit geringerer Kompetenz und Verantwortung gemeint. So ein Wechsel kann widersprüchlich erlebt werden – je nachdem, ob Beschäftigte damit positive Aspekte (Verminderung von Stress, Nutzen für die Gesundheit) oder negative Gesichtspunkte (Erwartung geringerer Herausforderung der Arbeit, Einkommenseinbußen) verbinden.

Der stellenbezogene Lebenszyklus

Der **stellenbezogene Lebenszyklus** beinhaltet die Entwicklung von MitarbeiterInnen vom Antritt einer neuen Stelle bzw. Funktion bis zum wiederholten Stellenwechsel (bzw. Austritt aus dem Unternehmen). Nach der Phase des Wachstums, in der sich Beschäftigte nach der Einführungsphase weiter professionalisieren und entfalten, folgt die Phase der Reife. In der stellenbezogenen Reifephase kennen und erfüllen MitarbeiterInnen die Aufgaben und Anforderungen der Stelle vollständig, allerdings bieten sich hier nur noch geringe Lernchancen und Herausforderungen. Es bieten sich unterstützende Maßnahmen wie Job Enlargement und Job Enrichment an, um neue Lernchancen zu ermöglichen. In der Phase der Sättigung nimmt die Leistung aus unterschiedlichen Gründen ab (z. B. Über-/Unterforderung, Burnout, innere Kündigung). Hier wird empfohlen, die Gründe für den Leistungsabfall zu ermitteln und mit geeigneten PE-Maßnahmen, wie z. B. einem internen Stellenwechsel, eine Rückkehr in die vorigen Phasen zu ermöglichen. Der stellenbezogene Lebenszyklus endet entweder mit einem Wechsel in eine andere Position oder aber – wenn stellenbezogener und betrieblicher Lebenszyklus zusammenfallen – mit der Kündigung oder Pensionierung (vgl. Graf 2002: S. 141ff).

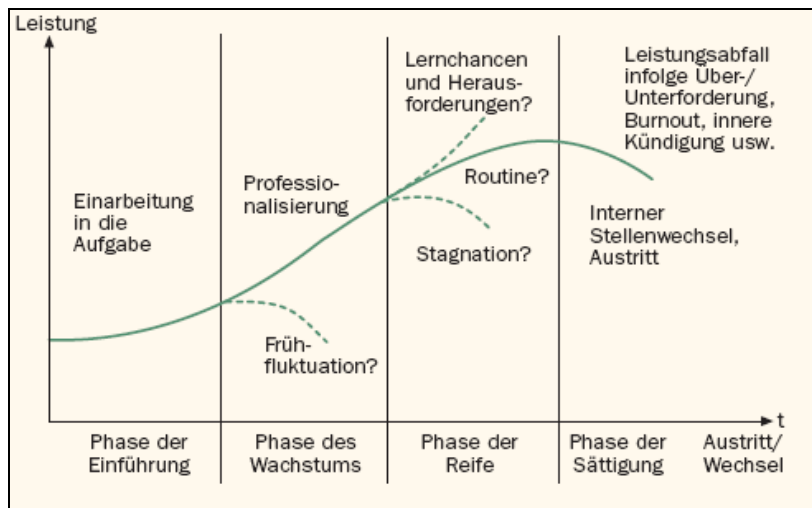


Abbildung 26: Phasen des stellenbezogenen Lebenszyklus (Graf 2002: S. 143)

Die beiden beschriebenen Lebenszyklen ermöglichen in der betrieblichen Praxis verschiedene Blickwinkel. Beim betrieblichen Lebenszyklus liegt das Interesse auf dem Entwicklungspotenzial bzw. auf den Entwicklungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen, die sie im Rahmen ihrer Laufbahn (noch) haben. Dagegen richtet sich der Fokus beim stellenbezogenen Zyklus auf die Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft. Das Abrutschen in die Phase der Sättigung und damit ein Abnehmen der Leistung soll verhindert werden (vgl. Graf 2002: S. 145f).

In der Praxis stellt die Zuordnung von Beschäftigten bzw. die Beurteilung von Leistung und Entwicklungspotenzial hohe Anforderungen an Vorgesetzte - Wahrnehmungs- oder Beurteilungsfehler sowie unterschiedliche Maßstäbe und Kriterien der Verantwortlichen beeinflussen die Zuteilung der MitarbeiterInnen zu den einzelnen Phasen. Dennoch hilft die Zuordnung bei der Auswahl entsprechender PE-Maßnahmen (vgl. Graf 2001: Internet²²).

²² http://www.bwl-online.ch/daten/500KapitelOrdner/520KapitelOrdner/IOM-03_2001%2872dpi%29.pdf [13.06.2006]

6.1.7. Etablieren von ausgewogenen Personal- und Altersstrukturen

Wie schon in Kapitel 5.1. dargestellt, sollte eine homogene Altersstruktur in Organisationen nach Möglichkeit vermieden werden, um „Alterslücken“ im Personalstand zu vermeiden und Problemen bei Rekrutierungs- bzw. Pensionierungswellen vorzubeugen. Die Personalstrategie sollte somit langfristig so angelegt sein, dass vorausschauend auf die altersstrukturelle Thematik eingegangen wird und dadurch Ungleichgewichte in der Altersverteilung rechtzeitig erkannt werden können.

Geht ein großer Teil der Belegschaft gleichzeitig gehäuft in Pension, so wie dies bei den Beschäftigten der Finanzverwaltung der Region Mitte in den nächsten Jahren der Fall ist (rund 13 % gesamt bis hin zu 20 % in einzelnen Ämtern), besteht die Gefahr, dass vor allem ein enormer Verlust an langjährig erarbeitetem Erfahrungswissen auftritt. BUCK ET AL (2002: S. 54ff) empfehlen im Hinblick darauf, rechtzeitig den Wissenstransfer zu gewährleisten. Möglich wird die Übertragung von Wissen von Älteren auf Jüngere durch entsprechende altersgemischte Teams bzw. durch Instrumente, die unter Kapitel 6.1.2. beschrieben wurden.

Festzuhalten bleibt, dass es allerdings ohne eine hinreichende Anzahl von Neuaufnahmen in der Finanzverwaltung der Region Mitte schwierig werden wird, personalstrategisch effektiv zu agieren. Die Dominanz der Altersgruppe der über 50-Jährigen in den nächsten Jahren wird auch Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und auf die Notwendigkeit haben, die Interessen und Bedürfnisse aller Altersgruppen in der Organisation zu berücksichtigen.

Nicht zuletzt wäre noch darauf zu achten, sich bei eventuellen Einstellungen nicht nur für gleichaltrige Junge zu entscheiden, da sonst der gleiche Effekt wie heute in Zukunft wieder auftreten würde.

6.2. Handlungsfeld Unternehmenskultur und Führungsverhalten

In diesem Abschnitt werden Maßnahmen und Ansatzpunkte für eine alters- und altersgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung auf der Ebene der Unternehmenskultur und des Führungsverhaltens dargelegt.

6.2.1. Maßnahmen im Bereich Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur stellt auch im Hinblick auf alternde Belegschaften ein bedeutendes Handlungsfeld dar. Die Bewältigung des demographischen Wandels wird durch eine entsprechende Wertschätzung und Anerkennung der Fähigkeiten älterer MitarbeiterInnen erleichtert.

RICHENHAGEN (2006: S. 17) nennt folgende Beispiele für Maßnahmen aus dem Bereich Unternehmenskultur:

- Erarbeitung und Umsetzung von Unternehmensgrundsätzen, die einen langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit zum Ziel haben
- Maßnahmen, die einen Einstellungswandel in Bezug auf die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter unterstützen (z. B. Informationskampagnen)
- Workshops zum Thema „Ältere Beschäftigte“, z. B. „Age awareness“-Seminare für Führungskräfte (siehe 6.2.2)
- Verankerung einer alters- bzw. altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik im Leitbild

Als hilfreich für eine **altersgerechte Unternehmenskultur** erweisen sich nach RICHENHAGEN (ebda: S. 17) zudem

- „auf Langfristigkeit angelegte Beschäftigungsverhältnisse,
- eine anerkennende und unterstützende Haltung gegenüber älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen Unternehmensebenen,

- Aktivierung und Beteiligung der Beschäftigten bei der Organisationsentwicklung,
- Offenheit für neue Arbeitsformen und neue Ansätze des Personalmanagements.“

Allerdings darf bei Maßnahmen im Bereich der Kultur des Unternehmens bzw. auch bei Maßnahmen in anderen Handlungsfeldern der Fokus nicht alleine auf Ältere gelegt werden. Auch den Jüngeren bzw. den „Mittelalten“ einer Organisation kommt in Hinblick einer älter werdenden Belegschaft die gleich hohe Bedeutung zu.

6.2.2. Die Bedeutung des Führungsverhaltens

Zur Steigerung der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter ist „gutes“ Führungsverhalten und eine entsprechende Arbeit der Vorgesetzten von großer Bedeutung. So wurde durch ILMARINEN im finnischen Nationalprogramm zur Förderung der Integration Älterer im Arbeitsprozess („Respect for the Ageing“) festgestellt, dass sich die Verbesserung der Einstellung von Führungskräften gegenüber deren MitarbeiterInnen deutlich auf die Verbesserung des Leistungsvermögens Älterer auswirkt. „Der Einfluss der positiven Einstellung der Führungskräfte hat in diesem Programm einen positiven Impact [...] auf die Arbeitsfähigkeit gezeigt, und ist damit doppelt so stark wie der Einfluss eines gesunden Freizeitverhaltens“ (Kloimüller & Gabriel, 2006: S. 127).

Untersuchungen von ILMARINEN (Ilmarinen/Tempel 2002: S. 230f) haben weiters ergeben, dass durch Maßnahmen der individuellen (verhaltensbezogenen) Gesundheitsförderung, z. B. durch Fitnessprogramme, die Arbeitsfähigkeit zwar für einige Jahre erhöht werden kann, diese dann aber wieder abfällt. Dagegen bewirkt ein angemessenes Führungsverhalten in Verbindung mit Fitnessprogrammen und ergonomischen Verbesserungen ein höheres Niveau an Arbeitsfähigkeit (siehe Abbildung 27). „Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzige hoch signifikante Faktor, für

den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde“ (Ilmarinen/Tempel 2002: S. 245).

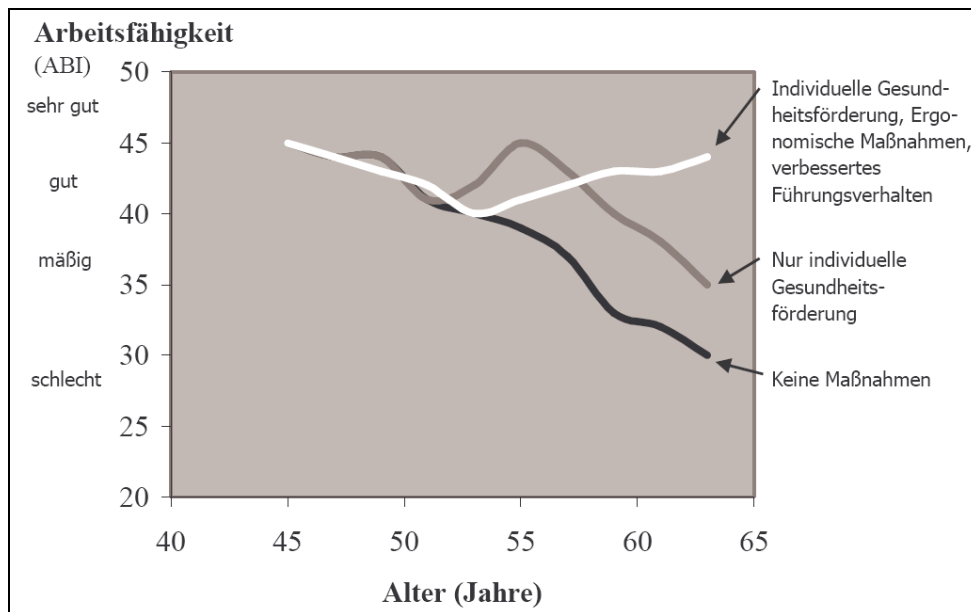


Abbildung 27: Arbeitsfähigkeit in Abhängigkeit vom Alter bei unterschiedlichen betrieblichen Maßnahmen (Richenhagen 2006: S. 14)

Gemäß den Studien von ILMARINEN sind für eine **altersgerechte Führung** folgende Grundsätze zu beachten (Richenhagen 2003: S. 14f):

- Realistische, vorurteilsfreie Beurteilung des Leistungsvermögens älterer Beschäftigter
- Anwendung eines kooperativen Führungsstiles und Ermöglichung einer individuellen Arbeitsplanung Älterer
- Förderung des Meinungs- und Erfahrungsaustausches zwischen Jung und Alt
- Anerkennung der Leistungen (z. B. in MitarbeiterInnengesprächen), wobei auch eventuelle Leistungseinschränkungen angesprochen werden sollen
- Beachtung des Weiterbildungsverhaltens bzw. positive Einflussnahme darauf
- Ermöglichung von altersgerechten Erwerbsverläufen für ältere MitarbeiterInnen (z. B. durch Tätigkeitswechsel)

Als konkrete Maßnahme für Führungskräfte eignen sich sogenannte „**Age awareness**“-Seminare bzw. **Workshops**, die im Rahmen des von der Europäischen Union geförderten Projektes RESPECT (Research for improving elderly workers safety, productivity, efficiency and competence towards the new working environment) entwickelt und erprobt wurden. Neben Informationen zum demographischen Wandel und dessen Auswirkungen haben diese Workshops auch

- den Zusammenhang zwischen Alter, Gesundheit und Leistungsfähigkeit (siehe Kapitel 3.1.1)
- die Reflexion des eigenen Alterungsprozesses und der Einstellung gegenüber Älteren und
- „good practice“-Modelle und Lösungsstrategien

zum Inhalt (vgl. Richenhagen 2003: S. 15).

In Ergänzung zum Konzept der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung (siehe 6.1.6) sind auch Seminare zum Thema „Lebensphasengerechtes Führen“ denkbar.

Das Ziel für eine altersgerechte Führung besteht für Vorgesetzte zusammengefasst also darin, ohne Altersvorurteil Ressourcen zu unterstützen und Schwächen ihrer Mitarbeitenden wahrzunehmen und adäquat abzufangen.

6.3. Handlungsfeld Qualifizierung

Der Bereich der Qualifizierung von ArbeitnehmerInnen stellt einen weiteren wichtigen Ansatzpunkt für Maßnahmen einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung dar. Fehlende Weiterbildungsaktivitäten und die Nicht-Beachtung des Konzeptes des lebensbegleitenden Lernens bewirken einen Stillstand der beruflichen Leistungsentfaltung.

6.3.1. Lernförderliche Arbeit

Wie bereits im Rahmen des Kapitels „Gestaltung der Arbeitsumgebung“ kurz dargelegt, ist es von großer Wichtigkeit, dass am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsprozess Lernanreize bestehen. „Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt“ (Hacker 1990, zitiert nach Morschhäuser 2002: S. 82). Sind keine dauerhaften Lernanreize vorhanden, so führt dies bei älteren MitarbeiterInnen langfristig zu einer Lernentwöhnung bzw. Lernungewohntheit. Nicht selten wird dies von Führungskräften fälschlicherweise als fehlende Lernmotivation und mangelnde Lernfähigkeit interpretiert, wodurch Beschäftigte auch von Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen werden.

KUDELLA (vgl. 2005: S. 3) nennt als Merkmale lernförderlicher Arbeit:

- Vollständige Handlung/Projektorientierung (Vermeidung einer Beschränkung auf eine einzige Tätigkeit)
- Handlungsspielraum zur Mitgestaltung und Mitbestimmung in der Arbeit
- Problem- und Komplexitätserfahrung (in Arbeitssituationen der Vernetztheit und Aufgabenvielfalt möglich)
- Soziale Unterstützung und Anerkennung durch KollegInnen und Vorgesetzte
- Individuelle Entwicklung der Beschäftigten
- Professionelle Entwicklung (Handlungsstrategien)

6.3.2. Maßnahmen zur Bewältigung von Lernentwöhnung

Das Lernvermögen von Älteren unterscheidet sich dann von Jüngeren, wenn sie – auch aufgrund von jahrelang gleich bleibenden Anforderungen – keine Übung im Lernen haben. Daher muss das Lernen erst wieder aktiviert werden. Durch entsprechende Maßnahmen wird auch das alte Sprichwort „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ eindeutig widerlegt.

Grundsätzlich ist es notwendig, eine selbst bestimmte Lernsituation und ausreichend zeitliche Spielräume für „Lernentwöhnte“ zu ermöglichen, da eine gegenüber geübten Lernern langsamere Lerngeschwindigkeit gegeben ist. Oftmals spielt auch die Angst vor Neuem eine große Rolle. Daher ist es wichtig, Angst provozierende Wettbewerbssituationen zu vermeiden und Vorbehalte in diesem Zusammenhang ernst zu nehmen. Von besonderer Bedeutung ist es, neue Lernsituationen mit bereits vorhandene Erfahrungen und Tätigkeiten der Beschäftigten zu verknüpfen. Inhalte, die an Erfahrungen anknüpfen, können leichter aufgenommen und verstanden werden. Aufgabenbezogenes und arbeitsnahes Lernen wird dem Praxisinteresse der MitarbeiterInnen gerecht und ermöglicht es, auch theoretische bzw. abstrakte Inhalte leichter zu vermitteln. Bei der Erarbeitung neuer arbeitsbezogener Qualifikationen empfiehlt es sich, nicht nur externe Schulungen durchzuführen, sondern vor allem eine Ausbildung vor Ort zu organisieren, um das neu erworbene Wissen gleich zur Anwendung kommen zu lassen (vgl. Buck et al 2002: S. 77f).

Die Bildung von altershomogenen Lerngruppen kann sich insofern positiv auswirken, da mögliche Schwierigkeiten bzw. Misserfolge nicht auf das Alter zurückzuführen sind („die anderen Gleichaltrigen haben damit auch Schwierigkeiten“). Allerdings kann es sich als nachteilig erweisen, verschiedene Weiterbildungsangebote speziell für bestimmte Altersgruppen (z. B. „50+“) zu kennzeichnen. Mit dieser Alterszuweisung können bei Älteren negative Assoziationen im Zusammenhang mit den herrschenden Vorurteilen bezüglich der Altersthematik ausgelöst werden, die somit teilweise abschreckend wirken und dazu führen, dass Lernangebote nicht gerne in Anspruch genommen werden (vgl. Buck et al 2002: S. 78).

6.3.3. Alter(n)sgerechte Didaktik in Aus- und Fortbildung

Grundsätzlich sollte neben den zuvor beschriebenen Maßnahmen zur Lernentwöhnung in Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eine alter(n)sgerechte Didaktik angewendet werden. Dadurch werden MitarbeiterInnen motiviert und

etwaige Lernwiderstände vermieden bzw. überwunden. In der didaktischen Arbeit ist generell eine entsprechende Sensibilität notwendig. Erwachsene und vor allem ältere Erwerbstätige betrachten sich oft als „vollendete Persönlichkeiten“ und schreiben die Rolle des/der Lernenden eher Kindern zu, da dies nicht ihrem Status entspricht. Daher sind z. B. auch Lernen nach Anweisung oder einfaches Auswendiglernen statt Begreifen fehl am Platz. Durch solche Techniken sind Lernblockaden und Widerstände zu erwarten, da sich Erwachsene wieder in autoritäre Bildungsmuster aus Schulzeiten zurückversetzt fühlen können (vgl. Christ/Röhrig 2001: S. 53).

Erwachsenenspezifische Didaktik bedeutet, zu Beginn von Aus- und Fortbildungen zu ermitteln, welche Bedürfnisse und Fragestellungen die TeilnehmerInnen haben. So kann eine partizipative Festlegung der Lernziele erreicht werden. Partizipation steht auch bei der Durchführung des Bildungsprozesses im Vordergrund. Der Lehrende tritt als Moderator oder Berater auf, um selbstständige Lernprozesse durch Fragestellungen und Aussagen zu initiieren und zu begleiten. Als spezielle Technik bietet sich beispielsweise das Rollenspiel an, damit die TeilnehmerInnen in Kooperation mit KollegInnen Meinungen und Fähigkeiten öffentlich zeigen bzw. erproben können.

Die Zusammenarbeit in Kleingruppen forciert das kooperative Lernen und fördert die Selbstständigkeit der Lernenden. Durch Gruppenarbeiten wird kreatives Denken angespornt und das „Wir-Gefühl“ gestärkt, zudem ergeben sich Synergieeffekte durch die unterschiedlichen Kenntnisse der einzelnen Gruppenmitglieder. Generell ist die rein theoretische Vermittlung von Kenntnissen wenig erfolgreich – es empfehlen sich Lernformen, die vom Einfachen zum Komplexen, vom Konkreten zum Abstrakten und von einzelnen Teilen zu einem abgerundeten Ganzen führen (vgl. Christ/Röhrig 2001: S. 53f).

Altersgerechte Didaktik bedeutet nicht zuletzt, Kommunikationsstile und die unterschiedliche Sprache der „Generationen“ in die Überlegungen mit einzu beziehen. Auch auf das verstärkte Pausenbedürfnis von Älteren und auf alterstypische Besonderheiten wie Seh- oder Hörschwächen ist Rücksicht zu nehmen (vgl. Kloimüller/Gabriel 2006: S. 127).

Weiterbildungsmaßnahmen müssen hinsichtlich Qualität und Effektivität einer kontinuierlichen Überprüfung unterzogen werden. Eine gute Feedbackkultur zwischen Lehrenden und Lernenden ist ebenso von Bedeutung wie eine entsprechende TeilnehmerInnenorientierung, wo durch Rückmeldungen dieser Personen eruiert werden kann, wie erfolgreich die Stoffvermittlung bzw. ob die Menge und das Tempo des Lernprozesses angemessen war (vgl. Christ/Röhrig 2001: S. 54).

6.3.4. Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen

„Das Konzept des lebenslangen Lernens kann jedoch nur dann [...] zu positiven Effekten führen, wenn die altersübergreifende Weiterbildungspolitik fest in der Personalentwicklung verankert ist“ (Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände 2004: S. 22).

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass es vor allem angesichts des demographischen Wandels notwendig ist, **Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Generationen** in Unternehmen zu erschließen und zu forcieren. Es empfiehlt sich, **betriebliche Qualifizierungspläne** für alle Altersgruppen zu entwickeln, um die Innovations- und Lernfähigkeit von Organisationen und ihrer Beschäftigten sicherzustellen.

Der Stahlkonzern Voestalpine hat im Rahmen des LIFE-Projektes dazu unter anderem die „Formel 33“ eingeführt. Diese besagt, dass allen Beschäftigten zwei Prozent der Jahresarbeitszeit (33 Stunden im Jahr) zur fachlichen und/oder persönlichen Weiterentwicklung zur Verfügung stehen (vgl. Voestalpine 2004).

Um Weiterbildungsmaßnahmen erfolgreich durchführen zu können, bedarf es natürlich auch der Bereitschaft der Beschäftigten dazu. Es gilt daher Motivationsbarrieren und Widerstände zu überwinden und den Nutzen von Weiterbildung und lebenslangem Lernen für MitarbeiterInnen verständlich und überzeugend zu transportieren (vgl. Christ/Röhrig: 2001: S. 48).

6.4. Handlungsfeld Gesundheit

Wie bereits im Zusammenhang mit dem Konzept der Arbeitsfähigkeit beschrieben, stellt Gesundheit einen zentralen Faktor in alternden Unternehmen dar. Klassische Aktivitäten in diesem Bereich beziehen sich z. B. auf Bewegung am Arbeitsplatz, Ernährungsberatung oder Förderung der Fitness und Wellness der Beschäftigten. Hier sei als „good-practice“-Beispiel für BGF-Maßnahmen nochmals die Finanzverwaltung der Region Mitte genannt, die für ihre gute Arbeit auf dem Gebiet der Gesundheitsförderung mit der Verleihung des „Gütesiegels für Betriebliche Gesundheitsförderung“ belohnt wurde (Maßnahmen siehe Kapitel 4.2.1.)

Als Ergänzung zu solchen Aktivitäten bieten sich noch spezielle **Gesundheits-Checks für ältere MitarbeiterInnen** bzw. **Gesundheits-Coachings** an, wo in Einzel- oder Gruppengesprächen gesundheitsfördernde Strategien entwickelt werden (vgl. Kordey/Korte 2005: S. 44).

Neben genannten Maßnahmen aus dem Bereich der Gesundheitsförderung stellt eine **gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsabläufe** und das **Erkennen von Stressfaktoren bzw. das Aufzeigen von Verbesserungspotentialen** einen weiteren Ansatzpunkt dar. So trägt beispielsweise die Erweiterung des Handlungsspielraumes oder des Zeitspielraumes dazu bei, Gesundheit und Leistungsfähigkeit positiv zu beeinflussen.

Folgende Stressfaktoren sind bei der Arbeit zu beobachten (vgl. Wirtschaftskammer Österreich: S. 13):

- wenig Handlungsspielraum (geringe Einflussnahme auf selbstständige Planung, Einteilung und Reihenfolge der Arbeitsschritte)
- wenig Vielseitigkeit
- wenig Ganzheitlichkeit
- wenig soziale Rückendeckung (geringe Unterstützung durch KollegInnen, Vorgesetzte)

- wenig Zusammenarbeit (geringe Rückmeldungen über die eigene Arbeit, es kann nicht um Rat gefragt werden etc.)
- inhaltliche Arbeitsbelastungen (zu kompliziert, zu wenig Ausbildung dafür)
- mengenmäßige Arbeitsbelastung (Zeitdruck)
- Arbeitsunterbrechungen (z. B. Fehlen von notwendigen Informationen)
- Umgebungsbelastungen
- wenig Information und Mitsprache (z. B. fehlende Information über wichtige Vorgänge im Unternehmen)
- wenig Entwicklungsmöglichkeiten (z. B. Aufstiegschancen)

Mit Vorträgen zu den Themen Stress und Burn-Out kann bereits ein erster Schritt in Richtung Erkennen von Stressfaktoren gemacht werden. Ein Instrument zur Analyse hinsichtlich Stressbelastung und Ermittlung von Ressourcen im Unternehmen stellt der „**IMPULS-Test zur betrieblichen Analyse der Arbeitsbedingungen**“ dar. Anhand von verschiedenen Parametern (u. a. Handlungsspielraum, Vielseitigkeit, Arbeitsmenge, Information und Mitsprache etc.) wird ermittelt, welche Arbeitsbedingungen als mehr oder weniger passend empfunden werden. Neben der Ist-Situation wird von den Befragten auch der „Wunsch“-Zustand in den einzelnen Bereichen erhoben. Eine graphische Gegenüberstellung ermöglicht einen Vergleich und ein Aufzeigen von Defiziten bzw. Verbesserungspotentialen, um in weiterer Folge durch gemeinsame Gespräche Handlungsschritte abzuleiten (vgl. WKO: S. 28ff).

7. Resümee

„Es kommt nicht darauf an, die Zukunft zu kennen, sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“

Perikles (ca. 490 bis 429 v. Chr.)

Die demographische Entwicklung im Allgemeinen und die Ergebnisse von demographieorientierten Analysen (gezeigt am Beispiel der Finanzverwaltung der Region Mitte) belegen die Notwendigkeit der Beschäftigung mit der Altersthematik. In den vorangegangenen Kapiteln wurden neben theoretischen Informationen zum Konzept der Arbeitsfähigkeit und zum Umbauprozess des Alterns auch Gestaltungsgrundsätze für eine alter(n)sgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung und Maßnahmenvorschläge bezogen auf einzelne Handlungsfelder dargestellt.

Generell wird es meiner Ansicht nach erforderlich sein, eine schlüssige Gesamtstrategie zu entwickeln, um der Tatsache von älteren Belegschaften, der größeren Zahl älterer MitarbeiterInnen und auch einer längeren Verweildauer von Beschäftigten Rechnung tragen zu können. Dies würde dazu beitragen, der Wunschvorstellung vieler Menschen zu entsprechen, die sich im Zitat des deutschen Schriftstellers Peter Bamm (1897 – 1975) widerspiegelt: „Im Grunde haben die Menschen nur zwei Wünsche: alt zu werden und dabei jung zu bleiben.“

Auf längere Sicht gesehen wird es notwendig sein, eine Kehrtwende von einer korrigierenden zu einer vorausschauenden Arbeitsgestaltung vorzunehmen – nicht mehr nur „Nachsorge“ für Ältere, sondern Vorsorge für alle Altersgruppen im Unternehmen. Dies beinhaltet eine Aufnahme der Aspekte des Alterns in die betrieblichen Zielsetzungen bzw. deren Integration in Personalstrategien sowie den Fokus auf Maßnahmen zu legen, die bei den Jüngeren beginnen und die Beschäftigten mittleren Alters sowie die Älteren ebenso mit einbeziehen.

Grundsätzlich sollte die gesamte Bevölkerung für diese Thematik sensibilisiert werden (z. B. durch Informationskampagnen), damit sich Werte, Einstellungen und auch Vorurteile bezüglich älterer Arbeitskräfte in der Gesellschaft ändern. Dies wird allerdings mit einem langsamen Prozess verbunden sein, der jedoch früher oder später vollzogen werden muss.

Literaturverzeichnis

Bücher/Beiträge aus Zeitschriften

Badura B., Hehlmann T. (2003): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation, Berlin.

Badura B., Ritter W., Scherf M. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfaden für die Praxis, Berlin.

Buck H. (2004): Alternde Belegschaften als Herausforderung für die betriebliche Personalpolitik. In: ifo (Institut für Wirtschaftsforschung) Schnelldienst, 57. Jahrgang, Nr. 14, S. 3- 4, München.

Buck H., Kistler E., Mendius H. G. (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart.

Bullinger H.-J. (Hrsg.) (2001): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart.

Christ M., Röhrig R. (2001): Ältere in Unternehmen. Generationsübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch. In: Schemme D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Heft 247, S. 47 – 62, Bielefeld.

Frieling E. (2003): Altersgerechte Arbeitsgestaltung. In: Badura B., Schellschmidt H., Vetter C. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2002. Demographischer Wandel – Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Berlin, S. 101 – 114.

Geißler-Gruber B., Geißler H. (2004): Alternsgerechtes Arbeiten in Klein- und Mittelbetrieben. In: Österreichische Bundesarbeitskammer, Industrieellenvereinigung, Wirtschaftskammern Österreichs, Österreichischer Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Alternsgerechte Arbeitswelt. Referate und Diskussionsbeiträge des ExpertInnenhearings der Sozialpartner (27. und 28. Mai 2004), S. 61 – 66, Wien.

Geißler H., Bökenheide T., Geißler-Gruber B., Schlünkes H., Rinninsland, G. (2003): Der Anerkennende Erfahrungsaustausch. Das neue Instrument für die Führung, Frankfurt.

Graf A. (2002): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und –bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus, Bern, Stuttgart, Wien.

Ilmarinen J., Tempel J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben, Hamburg.

Kistler E., Ebert A., Guggemos P., Lehner M., Buck H., Schletz A. (2006): Altersgerechte Arbeitsbedingungen. Machbarkeitsstudie (Sachverständigen-gutachten) für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Berlin, Dresden.

Kloimüller I., Gabriel T. (2006): Alter(n)sgerechtigkeit und Arbeit. In: Psychologie in Österreich. Sonderausgabe Betriebliche Gesundheitsvorsorge, 26. Jahrgang, 2006, S. 122 – 128, Wien.

Köchling A. (2004): Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. GfAH, Dortmund.

Koller B., Plath H. (2000): Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 33. Jahrgang, S. 112 – 125, Stuttgart.

Krenn M., Vogt M. (2004): Ältere Arbeitskräfte in belastungsintensiven Tätigkeitsbereichen: Probleme und Gestaltungsansätze. Studie im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte Wien und der Gewerkschaft Bau-Holz, Wien.

Kriener B., Neudorfer E., Künzel D., Aichinger A. (2004): Gesund durchs Arbeitsleben – Empfehlungen für eine zukunfts- und altersorientierte betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen, Wien.

Mlinek B.: Age Management – Neue Strategien gefragt? In: Österreichische Bundesarbeitskammer, Industrieellenvereinigung, Wirtschaftskammern Österreichs, Österreichischer Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Alternsgerechte Arbeitswelt. Referate und Diskussionsbeiträge des ExpertInnenhearings der Sozialpartner (27. und 28. Mai 2004), S. 117 – 119, Wien.

Morschhäuser M. (2005): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh.

Nöbauer B.: Alter macht Zukunft – Das Beratungsmodell der OÖ Sozialpartner. In: Österreichische Bundesarbeitskammer, Industrieellenvereinigung, Wirtschaftskammern Österreichs, Österreichischer Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Alternsgerechte Arbeitswelt. Referate und Diskussionsbeiträge des ExpertInnenhearings der Sozialpartner (27. und 28. Mai 2004), S. 123 – 128, Wien.

Pack J., Buck H., Kistler E., Mendius H. G., Morschhäuser M., Wolff H. (2000): Zukunftsreport demografischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft, Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Bonn.

Peter A., Conrads R. (2007): Die vergessene Zukunft – Ideen und Maßnahmen zum alternsgerechten Arbeiten. In: Deutsche Rentenversicherung Bund: Smart Region - Projektergebnisse und Analysen zum alternsgerechten Arbeiten in innovativen Regionen, Sonderausgabe Band 70, S. 172 – 186, Berlin.

Rimser M. (2006): Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel, Leonberg.

Skarpelis-Sperk S. (1995): Arbeit, Wirtschaft und Gesundheit im demografischen Wandel. In: Karazman R., Geißler H., Kloimüller I., Winker N.: Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer, S. 34 – 48, Hamburg,.

Voestalpine (2004): Der LIFE Katalog.

WAGE - Winning Age, Getting Future (2005): Projektunterlage zur Wanderausstellung „Älter werden, Zukunft haben“.

Winkler R. (2005): Ältere Menschen als Ressource für die Wirtschaft und Gesellschaft von morgen. In: Clemens, W., Höpflinger, F., Winkler, R.: Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen, S. 127 – 153, Bern, Stuttgart, Wien.

Wirtschaftskammer Österreich, Bundesarbeiterkammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund (Hrsg.) (2002): Impuls. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen, Wien.

Wolff H. (2000): Der Demographische Wandel – eine Herausforderung für alle Akteure am Arbeitsmarkt. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, Band 33, Heft 4, S. 251 – 255.

Internetquellen

arbid – Initiative des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit und der Sozialpartner in Nordrhein-Westfalen: Das Altersstrukturinventar als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage.

URL: <http://www.arbid.de/downloads/asti%20allgemein.pdf> [Stand 19.03.06].

Bundesanstalt Statistik Österreich: Österreichs Bevölkerung wächst durch Zuwanderung. Wanderungsgewinne kompensieren Geburtendefizite.

URL: <http://www.statistik.at/cgi-bin/presstext.pl?INDEX=2005006707> [Stand 05.06.06].

Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände: Ältere Mitarbeiter im Betrieb – Ein Leitfaden für Unternehmer. URL:

http://www.arbeit50plus.de/Unternehmen/Information/BDA_Brosch_Aeltere-Mitarbeit.pdf?PHPSESSID=63508a23167ae0f12a38e0f3c6fce5fd [Stand 07.04.06].

Die Luxemburger Deklaration des Europäischen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung (1997).

URL: <http://www.auva.at/mediaDB/107403.PDF> [Stand 03.06.06]

Graf A. (2001): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. URL:

http://www.bwl-online.ch/daten/500KapitelOrdner/520KapitelOrdner/IOM-03_2001%2872dpi%29.pdf [Stand 13.06.06]

Ilmarinen J. (2006): "Everyday relevance of Age Management" – unternehmerische und gesellschaftliche Aspekte guten Alter(n)s im Beruf, Foliensatz WAGE-Abschlusskonferenz, 5. Oktober 2006, Linz.

URL: http://www.exabis.com/cm362/fileadmin/wage/pdf/Ilmarinen_8.pdf [Stand 13.11.06].

Ilmarinen J. (2005): 40 + - Gesundheit und Erfahrung als betriebliches Potenzial. Foliensatz Nationale Tagung für betriebliche Gesundheitsförderung 2005, Bern.

URL: http://www.bgf-tagung.ch/PDF/Ilmarinen_Juhani_Praesentation.pdf [Stand 14.02.07]

Industriellenvereinigung, Arbeiterkammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund und Wirtschaftskammern Österreich: arbeit & alter. Altersgerechte Arbeitsorganisation. URL: <http://www.arbeitundalter.at/> [Stand 08.03.06].

INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit): FAQ's zum demographischen Wandel in der Arbeitswelt. URL:

http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/TIKs/Demographischer-Wandel/PDF/FAQ- C3_84Iterwerden.property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf [Stand 17.03.07]

Kordey N., Korte W. (2005): active@work. Auswirkungen des demographischen Wandels auf Unternehmen und mögliche Maßnahmen zur Sicherstellung der Beschäftigung älterer Menschen.

URL: http://www.empirica.biz/empirica/publikationen/documents/No01-2006_active.pdf [Stand 16.07.06].

Kudella J. (2005): Lernförderliche Arbeit. URL:

http://www.igbce.de/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/site_www.igbce.de/static_files/PDF-Dokumente/Gruppen%2520in%2520der%2520IG%2520BCE/Angestellte/0b86fd854ece4844cbd7ed42c5bf21ca.pdf [Stand 16.01.07]

Naegele G. (2006): Demographischer Wandel und Arbeitswelt in Deutschland. Herausforderungen und Perspektiven, Foliensatz WAGE-Abschlusskonferenz 5. Oktober 2006, Linz. URL:

http://www.exabis.com/cm362/fileadmin/wage/pdf/Naegele_Praes_Final.pdf [Stand 13.11.06].

o. V. (Kompetenzzentrum Work-Life GmbH): Familienbewusste Arbeitswelt in Bayern. Ein Gewinn für Unternehmen und Familien.

URL: <http://www.stmas.bayern.de/frauen/erwerbsleben/worklife.pdf> [Stand 08.08.06].

o. V. (Österreichische Telearbeitsvereinigung): Telearbeit.

URL: <http://www.telearbeit.at/telearbeit/> [16.01.07]

o. V. (WKO Wirtschaftskammer Wien): Gleitende Arbeitszeit – Gleitzeit. URL: <http://www.wkw.at/docextern/arbeitundsoziales/Extern/Arbeitsrecht/Arbeitszeit/Gleitzeit.htm> [16.01.07]

Richenhagen G. (2003): Länger gesünder arbeiten – Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demographischen Wandel.

URL: <http://www.arbid.de/downloads/Dokument1.pdf> [Stand 30.04.06]

Rump J., Schmidt S. (2006): Fördern und Fordern von Beschäftigungsfähigkeit. Das Konzept des Employability-Managements.

URL: <http://www.selbst-gmbh.de/Anhaenge/11%20-%20Das%20Konzept%20Employability%20Management.pdf> [Stand 03.02.2007]

Statistik Austria: Wir bewegen Informationen.

URL: http://www.statistik.at/fachbereich_03/hanika.pdf [Stand 17.04.06].