



universität
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

Wie erfolgreich altern Österreichs Unternehmen?
Die demographische Alterung und ihre
Herausforderungen für Politik und Wirtschaft.

Verfasser

Jakob Eder, BA

angestrebter akademischer Grad

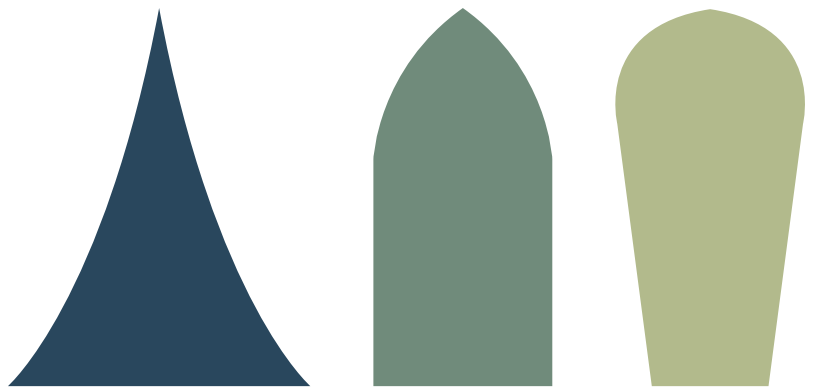
Master of Arts (MA)

Wien, 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 066 855

Studienrichtung lt. Studienblatt: Masterstudium Geographie UG 2002

Betreuer: Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Karl Husa



“In an historical context, population ageing is one of the most remarkable human success stories of any era, reflecting contributions of public health, medicine, education and economic development. But capturing and unlocking the full benefits of that success require that we adapt our perspectives and reform our institutions.”

World Economic Forum, 2012

Danksagung

Auch wenn es nicht immer so scheint, ist eine Masterarbeit bis zu einem gewissen Grad doch ein Gemeinschaftsprojekt. Deshalb möchte ich hier jenen danken, ohne die das „MA“ hinter meinem Namen nicht möglich gewesen wäre:

Meinen Eltern. Sie haben mich in den letzten Jahren nicht nur finanziell großzügig unterstützt, sondern sich auch für mein Studium interessiert und mich immer ermutigt, meine Ziele weiter zu verfolgen.

Meinem Betreuer Karl HUSA. Er hat sich schnell mit meiner Fragestellung angefreundet und ist mir in der Folge immer zur Verfügung gestanden. Bei inhaltlichen und formalen Fragen, persönlich und per E-Mail.

Meinen Interviewpartnern Günther KOBALD (ASEP), Christoph SCHNEIDER und Karin STEIGENBERGER (WKO), sowie Hans STEINER (BMASK). Sie haben sich für meine Fragen Zeit genommen und mir einmal mehr klar gemacht, wie wichtig eine differenzierte Sicht der Dinge ist.

Meinen Umfrageteilnehmern. Also den 142 Unternehmen, die meinen Online-Fragebogen ausgefüllt haben. Durch ihre Angaben haben sie entscheidend zum Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen.

Meinen Mitstudierenden. Sie haben mit mir Gruppen- und Seminararbeiten geschrieben, mich für die eine oder andere Lehrveranstaltung angemeldet, die Uni-Bürokratie durchleuchtet und vor allem dafür gesorgt, dass mir das Studium immer Freude bereitet hat.

Hinweis: Um eine leichtere Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, wurde in der vorliegenden Masterarbeit auf die explizite geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet, aber auf eine möglichst geschlechtsneutrale Formulierung geachtet. War dies nicht möglich, wurde zur Vereinfachung die kürzere männliche Schreibweise angewandt. Zitate und Tabellen aus anderen Quellen wurden unverändert übernommen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Kurzfassung	VIII
Abstract	IX
1 EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung und Forschungsfrage	2
1.2 Methodologie	3
1.3 Struktur der Arbeit	4
1.4 Begriffsklärungen	4
2 ÖSTERREICH UND DER DEMOGRAPHISCHE ALTERUNGSPROZESS	9
2.1 Der Alterungsprozess in Österreich	9
2.1.1 Regionale Unterschiede: Ballungsräume vs. Peripherie	12
2.1.2 Maßzahlen zur Altersstruktur: Belastung vs. Unterstützung	13
2.1.3 Anteile von Altersgruppen: Statisch vs. dynamisch	15
2.2 Erwerbsbevölkerung und -prognosen	17
2.2.1 Erwerbspersonen	18
2.2.2 Regionale Unterschiede der Erwerbsprognose	20
2.2.3 Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung	22
2.2.4 Erwerbsquoten nach Alter und Geschlecht	23
2.3 Der weite Weg in Richtung 65: das Pensionssystem	24
2.3.1 Pensionsreformen im neuen Jahrtausend	25
2.3.2 Pensionsprognosen	27
3 KLEIN UND MITTEL: DIE UNTERNEHMENSSTRUKTUR IN ÖSTERREICH	29
3.1 Strukturdaten nach Unternehmensgröße	29
3.2 Strukturdaten nach Wirtschaftssektor	30
4 PERSONALMANAGEMENT TRIFFT DEMOGRAPHISCHE ALTERUNG	33
4.1 Alte Belegschaft, neue Herausforderung	34
4.1.1 Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter	37
4.1.1.1 Das Defizitmodell	37
4.1.1.2 Das Kompensationsmodell	38
4.1.1.3 Unterschiede in der Leistungsfähigkeit von Jung und Alt	38
4.1.2 Zunehmender Wettbewerb um geeignetes Personal	41
4.1.2.1 Neue Anwerbestrategien	42
4.1.2.2 Die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer	43
4.1.2.3 Employer Branding	45

4.1.3 Wissenstransfer und Innovation	47
4.1.3.1 Wissenstransfer und -austausch	47
4.1.3.2 Innovationsfähigkeit	50
4.1.4 Motivation und Führung älterer Mitarbeiter	52
4.1.5 Unternehmenskultur	54
4.2 Initiativen und Konzepte zur Förderung älterer Mitarbeiter	55
4.2.1 Altersteilzeit	56
4.2.2 Herabsetzung der Leistungsanforderungen	58
4.2.3 Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze	59
4.2.4 Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeiter	61
4.2.5 Betriebliche Gesundheitsvorsorge	63
4.3 Planungsinstrumente	65
4.3.1 Altersstrukturanalyse (ASA)	66
4.3.2 Work Ability Index (WAI)	68
5 WIE ERFOLGREICH ALTERN ÖSTERREICHS UNTERNEHMEN?	71
5.1 Beschreibung der Stichprobe	71
5.2 Ergebnisse der Befragung	74
5.2.1 Teil 1: Demographische Alterung im Unternehmen	74
5.2.2 Teil 2: Betriebliche Maßnahmen für ältere Mitarbeiter (50+)	83
5.2.3 Teil 3: Altersstruktur im Unternehmen	85
5.3 Kreuztabellen und Korrelationsmaße	88
5.3.1 Umsetzung von Initiativen und Konzepten im Unternehmen	88
5.3.2 Altersstruktur im Unternehmen	93
5.4 Einordnung und Bewertung der Umfrageergebnisse	95
5.5 Handlungsempfehlungen	97
6 FAZIT	101
6.1 Zusammenfassung	101
6.2 Einschätzung und Ausblick	103
QUELLENVERZEICHNIS	104
Literaturverzeichnis	104
Internetquellen	109
Anhang	110
Anhang A: Fragebogen der Online-Umfrage	110
Anhang B: Interviewzusammenfassungen	116
Anhang C: Factsheet zur Alterung der Erwerbspersonen	120

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerungsprognosen von 1999-2011 für Österreich - Quellen: Statistik Austria/UN/VID	7
Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung in Österreich 1960-2050 (Ausgewählte Szenarien) - Quelle: Statistik Austria	11
Abbildung 3: Altersstruktur in Österreich 2010 und 2050 (Hauptszenario) - Quelle: Statistik Austria	11
Abbildung 4: Veränderung der 20-64-Jährigen 2009-2050 in Österreich - Quelle: eigene Bearbeitung	12
Abbildung 5: Veränderung der 65+-Jährigen 2009-2050 in Österreich - Quelle: eigene Bearbeitung	13
Abbildung 6: Anteil von Altersgruppen in Österreich 1960-2050 - Quelle: Statistik Austria/eigene Berechnungen	15
Abbildung 7: Entwicklung der Erwerbspersonen in Österreich 1971-2050 - Quelle: Statistik Austria	19
Abbildung 8: Veränderung der Erwerbspersonen 2009-2030 in Österreich - Quelle: eigene Bearbeitung	21
Abbildung 9: Veränderung der Erwerbspersonen 2030-2050 in Österreich - Quelle: eigene Bearbeitung	21
Abbildung 10: Altersstruktur der Erwerbspersonen in Österreich 2010-2050 (Hauptszenario) - Quelle: Statistik Austria	23
Abbildung 11: Klein-, Mittel- und Großunternehmen nach Sektoren 2010 in Österreich - Quelle: Statistik Austria	31
Abbildung 12: Produzierender Bereich und Dienstleistungen 2010 in Österreich - Quelle: Statistik Austria	32
Abbildung 13: Nachfrage nach Alstersteilzeit in Österreich 2008 - Quelle: EDER et al., 2009, S. 96 (verändert)	58
Abbildung 14: Nachfrage nach Leistungsanpassung in Österreich 2008 - Quelle: EDER et al., 2009, S. 100 (verändert)	59
Abbildung 15: Nachfrage nach Arbeitsplatzanpassung in Österreich 2008 - Quelle: EDER et al., 2009, S. 97 (verändert)	61
Abbildung 16: Nachfrage nach Förderung/Umschulung in Österreich 2008 - Quelle: EDER et al., 2009, S. 98 (verändert)	63
Abbildung 17: Nachfrage nach Gesundheitsförderung in Österreich 2008 - Quelle: EDER et al., 2009, S. 101 (verändert)	65
Abbildung 18: Idealtypische Altersstrukturen von Belegschaften - Quelle: DELLER et al., 2008, S. 30 (verändert)	67
Abbildung 19: Herkunft der befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	72
Abbildung 20: Beschäftigtengrößenklassen der befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	73
Abbildung 21: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	73
Abbildung 22: Gründungszeitraum der befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	74
Abbildung 23: Beschäftigung mit älteren Arbeitnehmern in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	75
Abbildung 24: Zustimmung zu Aussagen zum Personalmanagement in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	78
Abbildung 25: Nachteile von älteren Mitarbeitern in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	79
Abbildung 26: Vorteile von älteren Mitarbeitern in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	80
Abbildung 27: Einschätzung des Handlungsbedarfes in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	81
Abbildung 28: Zustimmung zu Aussagen über ältere Mitarbeiter in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	82
Abbildung 29: Bekanntheit/Umsetzung von Konzeption/Initiativen in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	84
Abbildung 30: Umsetzung von konkreten Initiativen/Konzepten in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	84
Abbildung 31: Annahme von konkreten Initiativen/Konzepten in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	85
Abbildung 32: Kenntnis der Altersstruktur der Belegschaft in den befragten Unternehmen 2012 und 2022 (geschätzt) - Quelle: Eigene Erhebung	86
Abbildung 33: Altersstruktur der Belegschaft in den befragten Unternehmen 2012 und 2022 (geschätzt) - Quelle: Eigene Erhebung	87
Abbildung 34: Verwendung von Planungsinstrumenten in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unternehmensgrößenklassen nach EU-Definition - Quelle: ec.europa.eu/portal.wko.at	8
Tabelle 2: Prognosevarianten der Statistik Austria - Quelle: Statistik Austria	10
Tabelle 3: Maßzahlen zur Altersstruktur in Österreich 1960-2050 - Quelle: Statistik Austria/eigene Berechnungen	14
Tabelle 4: Bevölkerungsanteile in Österreich 1960-2050 (statisch/dynamisch) - Quelle: Statistik Austria/eigene Berechnungen	16
Tabelle 5: Arbeitsmarktindikatoren für Österreich 2010-2060 in Prozent - Quelle: EPC/EC	18
Tabelle 6: Erwerbspersonen nach breiten Altersgruppen 2010-2050 (in 1.000) - Quelle: Statistik Austria	22
Tabelle 7: Erwerbsquoten in Österreich 1971 bis 2001 und 2010 (Hauptszenario) - Quelle: Statistik Austria	23
Tabelle 8: Erwerbsquoten in Österreich 2020-2050 nach Hauptszenario und Aktivierungsszenario - Quelle: Statistik Austria	24
Tabelle 9: Anzahl der Personen und durchschnittliches Zugangsalter 1970-2010 - Quelle: Statistik Austria	24
Tabelle 10: Sozialausgaben und -indikatoren in Österreich (in Millionen €) 1980-2010 (inflationsbereinigt zu 2011) - Quelle: BMASK	26
Tabelle 11: Pensionisten und Beitragszahler (in 1000) 2010 bis 2060 in Österreich - Quelle: BMF	27
Tabelle 12: Ausgaben für das öffentliche Pensionssystem in % des BIP 2000-2060 in Österreich - Quelle: BMF	28
Tabelle 13: Ausgewählte Strukturdaten zu Österreichs Unternehmen 2010 nach Beschäftigtengrößenklasse - Quelle: Statistik Austria	30
Tabelle 14: Beschäftigte nach Unternehmensgröße und Branche (ÖNACE) 2010 - Quelle: Statistik Austria	30
Tabelle 15: Unternehmensstruktur in Österreich (2010) und Deutschland (2009) - Quelle: Statistik Austria/Destatis	34
Tabelle 16: Allgemeine Unterschiede bei verschiedenen Leistungsparametern - Quelle: HOLZ, 2007, S. 41	39
Tabelle 17: Mangelberufsliste 2012 in Österreich - Quelle: migration.gv.at	42
Tabelle 18: Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter - Quelle: help.gv.at	44
Tabelle 19: Bezieher von Altersteilzeitgeld (Betrieb) in Österreich 2002-2010 - Quelle: AMS	56
Tabelle 20: Gestaltungshinweise zum Handlungsfeld „Arbeitsgestaltung“ - Quelle: ROTH et al., 2007, S. 112	60
Tabelle 21: Prinzipien für die Trainingsgestaltung mit Blick auf ältere Arbeitnehmer - Quelle: ROTH et al., 2007, S. 109	62
Tabelle 22: Die Dimensionen des Work-Ability-Index (WAI) - Quelle: HASSELHORN & FREUDE, 2007, S. 15	69
Tabelle 23: Kategorien des Work-Ability-Index und Ziele der Maßnahmen - Quelle: HASSELHORN & FREUDE, 2007, S. 19	69
Tabelle 24: Beschäftigung mit älteren Arbeitnehmern in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	75
Tabelle 25: Geplante Beschäftigung mit älteren Arbeitnehmern in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung	76
Tabelle 26: Unternehmensgröße (Mitarbeiter) * Umsetzung von Initiativen/Konzepten - Quelle: Eigene Berechnung	89
Tabelle 27: Alter des Unternehmens (Gründung) * Umsetzung von Initiativen/Konzepten - Quelle: Eigene Berechnung	90
Tabelle 28: Wirtschaftssektor * Umsetzung von Initiativen/Konzepten - Quelle: Eigene Berechnung	91
Tabelle 29: Herkunft * Umsetzung von Initiativen/Konzepten - Quelle: Eigene Berechnung	92
Tabelle 30: Unternehmensgröße (Mitarbeiter) * Altersstrukturanalyse (ASA) - Quelle: Eigene Berechnung	93
Tabelle 31: Unternehmensgröße (Mitarbeiter) * Altersstruktur 2022 (geschätzt) - Quelle: Eigene Berechnung	94

Abkürzungsverzeichnis

AAQ	Altenabhängigenquote
AMS	Arbeitsmarktservice
AQ	Abhängigenquote
ASA	Altersstrukturanalyse
ASEP	Austrian Senior Experts Pool
AWO	Außenwirtschaft Österreich
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMASK	Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz
CEDEFOP	European Centre for the Development of Vocational Training
CESES	Confederation of European Senior Expert Services
EC	European Commission
EPC	Economic Policy Committee
ESF	Europäischer Sozialfonds
ETQ	Erwerbstätigenquote
EQ	Erwerbsquote
EU	Europäische Union
FK	Faktorkosten
ILO	International Labour Organisation (Internationale Arbeitsorganisation)
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
LE	Lebenserwartung
LUK	Lebensunterhaltskonzept
PaSR	Parent Support Ratio (Intergenerationelle Unterstützungsrate)
PSR	Potential Support Ratio (Potentielle Unterstützungsrate)

OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
ÖNACE	Österreichische Version der <i>Nomenclature générale des activités économiques dans les communautés européennes</i> (Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft)
ÖROK	Österreichische Raumordnungskonferenz
SES	Senior Experten Service
UN	United Nations (Vereinte Nationen)
VfGH	Verfassungsgerichtshof
VID	Vienna Institute of Demography
WAI	Work-Ability-Index (Arbeitsbewältigungsindex)
WEF	World Economic Forum (Weltwirtschaftsforum)
WHO	World Health Organisation
WIFI	Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich
WKO	Wirtschaftskammer Österreich

Kurzfassung

Wie viele andere westliche Staaten ist auch Österreich von der demographischen Alterung der Bevölkerung betroffen. Die Lebenserwartung steigt und die Geburtenraten liegen seit längerem unter dem Ersetzungsniveau. Hierzulande sorgt allerdings eine relativ hohe Zuwanderung dafür, dass die Bevölkerungszahl bis 2050 steigen und die Zahl der Erwerbspersonen nur geringfügig – wenn überhaupt – zurückgehen wird. Die Verfügbarkeit von Arbeitskräften wird sich zwischen Ballungszentren und Peripherie allerdings sehr unterschiedlich entwickeln.

Die Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter wird jedoch immer älter. Auch werden höhere Erwerbsquoten von Personen über 50 Jahren notwendig sein, um die staatlichen Sicherungssysteme im aktuellen Umfang aufrechterhalten zu können. So hat auch die Politik seit Mitte der 1990er Jahre zunehmend den Zugang zum Pensionssystem erschwert und Förderinstrumente zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer geschaffen. Damit ändern sich auch die Rahmenbedingungen für Österreichs Unternehmen, bei denen es sich hauptsächlich um Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) handelt.

Diese müssen zunehmend ältere Personen beschäftigen, um ihre Güter und Dienstleistungen produzieren zu können, vor allem in technischen Branchen, in denen der Fachkräftemangel derzeit schon ein Problem ist. Somit muss sich auch das Personalmanagement an diese Entwicklung anpassen. Hier wurden in den letzten Jahren erste Planungsinstrumente entwickelt, wie etwa die Altersstrukturanalyse oder der Arbeitsbewältigungsindex. Weitere Erkenntnisse aus der Wissenschaft zeigen, dass viele negative Merkmale, die älteren Arbeitnehmern zugeschrieben werden, empirisch nicht haltbar sind. Neue Führungsstile, neue Formen der Unternehmenskultur, sowie Initiativen und Förderungen gezielt für ältere Mitarbeiter werden notwendig sein, um in Zukunft Personalengpässe zu vermeiden und bei häufigeren Pensionsanträgen nicht zu viel personenbezogenes Wissen zu verlieren.

Wie die Befragung von 142 Unternehmen gezeigt hat, beschäftigen sich in Österreich eher Großunternehmen aktiv mit der Thematik. Sie verwenden Planungsinstrumente und bieten bereits entsprechende Maßnahmen für ihre älteren Arbeitnehmer an. Für den Großteil der Unternehmen – vor allem für KMUs – ist die demographische Entwicklung allerdings noch kein Thema. Die Mehrheit glaubt auch nicht, dass die Alterung der Erwerbspersonen mittelfristig für sie ein Problem werden wird. Dennoch haben bereits heute viele Betriebe Probleme, entsprechend qualifizierte Fachkräfte und Lehrlinge zu finden und viele gehen davon aus, dass ihre Belegschaft in den nächsten Jahren zunehmend altern wird. Eine aktive Auseinandersetzung mit dem Phänomen der demographischen Alterung wird auch für Österreichs Betriebe also immer wichtiger werden.

Schlüsselwörter: Österreich, Demographische Alterung, Klein- und Mittelunternehmen (KMUs), Großunternehmen, Personalmanagement, Pensionen, Altersstrukturanalyse, Arbeitsbewältigungsindex

Abstract

Like many other western countries Austria is affected by demographic ageing of its population. The life expectancy is increasing and birth rates have been below replacement level for quite a while now. However, in Austria a relatively high number of immigrants will cause a growing population until 2050 and furthermore, the working population will decline only insignificant, if at all. Nevertheless, workers will be unevenly distributed in the next decades between agglomerations and periphery.

The working population will age continuously and in addition, higher participation rates in the labor market by people older than 50 years will be necessary, to be able to maintain Austria's welfare system at its current state. Hence, since the mid-1990s access to the pension system was made more difficult and subsidies for the employment of older people were established. Therefore, the general conditions for Austria's firms are changing as well, which are mostly small and medium-sized businesses.

They will increasingly have to employ older people, to be able to produce their goods and services, especially in technical fields, in which the lack of qualified personnel is a problem today already. Consequently personnel management has to adapt to this developments as well. Recently, new tools were developed like the age structure analysis or the work ability index. Further scientific findings suggest also that most of the common negative criteria attached to old people are not defensible in empirical terms. New forms of leadership and business culture, as well as initiatives and concepts to support older workers will be necessary to avoid staff shortages in the future. In addition, they are also helpful to minimize the loss of personal knowledge when many employees reach retirement age at the same time.

As the survey among 142 Austrian businesses has shown, mainly major companies are dealing actively with the topic already and consider it in their personnel management. They use the mentioned tools and offer special concepts for their older staff. However, for the majority – especially for small and medium-sized businesses – the demographic development is no topic of special interest yet. A large part also does not think that the ageing of the work force will be an issue for them during the next years. However, many firms claim already today, that they are having troubles finding qualified apprentices and specialists. Furthermore, lots of businesses expect their staff to age over the next years. As consequence, a proactive consideration of the demographic aging of the working population will be of increasing importance for Austria's firms as well.

Key Words: Austria, Demographic Ageing, Small and Medium-Sized Businesses, Big Businesses, Personnel Management, Pensions, Age Structure Analysis, Work Ability Index

1 Einleitung

Wir werden in den nächsten acht Jahren um 170.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weniger haben, weil wir ganz einfach schrumpfen. Es kommt keine Jugend nach.“ So drastisch prognostiziert Sozialminister Rudolf HUNDSTORFER in einem Ö1-Morgenjournal im Juli 2012 die Zukunft des österreichischen Arbeitsmarktes. Dabei sieht er Arbeitgeber in der Pflicht, zunehmend ältere Menschen zu beschäftigen. Aber auch Arbeitnehmer sollten sich im Klaren sein, länger arbeiten zu müssen, und ebenso wird weitere Zuwanderung laut HUNDSTORFER notwendig sein, um diverse Lücken am Arbeitsmarkt zu füllen¹.

Ein längeres Arbeitsleben fordert auch die *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) in ihrem „Pensions Outlook 2012“. Österreicher gingen zu früh in Pension und diese sei im internationalen Vergleich überdurchschnittlich hoch. Das System sei so auf Dauer nicht finanzierbar, so die Organisation, nicht zuletzt aufgrund der steigenden Lebenserwartung².

Das Nachrichtenmagazin *profil* ortet Anfang 2012 bei Arbeitgebern und -nehmern eine fest verankerte „Frühpensionitis“, die sich beispielsweise in Stellenangeboten für vorzugsweise junge Menschen und Golden Handshakes äußert³. Einen anderen Aspekt beleuchten die *Salzburger Nachrichten* und berichten über erste Unternehmen, die aufgrund von Arbeitskräftemangel oder Mängeln beim Know-how auf bereits pensionierte Mitarbeiter zurückgreifen⁴.

Nach der demographischen Alterung der Gesellschaft im Allgemeinen ist also auch der Themenkomplex „ältere Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt“ in Politik und Medien angekommen, wie diese Auswahl an Medienberichten aus dem Jahr 2012 zeigt. Es werden unterschiedliche Sachverhalte und Blickwinkel aufgegriffen, doch in der Regel dominiert der Alarmismus: Überalterung, Früh-

¹ <http://oe1.orf.at/artikel/309629>

² <http://www.oecd.org/insurance/privatepensions/50560110.pdf>

³ http://www.profil.at/articles/1208/560/322320_s3/pensionen-graue-stars

⁴ <http://www.salzburg.com/nachrichten/rubriken/bestellen/nachrichten/sn/artikel/zurueckgeholt-aus-der-pension-24080/>

pension und Unfinanzierbarkeit des Pensionssystems, sowie Arbeitskräftemangel sind nur einige Schlagworte, die besonders häufig auftauchen und negativ konnotiert sind. Gesellschaftlich verankert ist auch nach wie vor das Defizitmodell des Alterns, nach dem ältere Menschen kontinuierlich gegenüber jüngeren zurückfallen. Eine Sichtweise, die empirisch nicht haltbar ist und daher in der Wissenschaft keine Rolle mehr spielt.

Während längeres Arbeiten aus Sicht der Politik, der öffentlichen Finanzen und zunehmend auch der Unternehmen wünschenswert erscheint, gibt es ebenfalls kritische Stimmen. So führen zwar niedrige Geburtenjahrgänge zu weniger Nachwuchs, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – wie in der aktuellen Finanz- und Staatsschuldenkrise – und damit verbunden hoher Arbeitslosigkeit könnte sich eine höhere Erwerbstätigkeit älterer Personen negativ auf die Jugendbeschäftigung auswirken.

Dennoch sind sich Experten weitgehend einig, dass eine höhere Erwerbstätigkeit älterer Personen hierzulande in Zukunft unumgänglich sein wird, vor allem, da Österreich hier im internationalen Vergleich derzeit auf einem sehr niedrigen Niveau liegt. Auch wenn Österreichs Bevölkerung voraussichtlich nicht schrumpfen wird, so wird doch die Zahl der Erwerbspersonen nach 2020 zwischenzeitlich sinken und nur die Gruppe der über 50-jährigen Arbeitnehmer wird bis 2050 kontinuierlich anwachsen.

Des Weiteren nimmt auch der Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungssektor stetig zu, in denen die körperliche Beanspruchung geringer ist als in klassischen Arbeiterberufen. Somit spricht aus gesundheitlichen Gründen bei vielen Tätigkeiten nichts gegen eine Beschäftigung bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter – und darüber hinaus. Nichts desto trotz haben ältere Arbeitnehmer spezielle Bedürfnisse, auf die Arbeitgeber vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklung zunehmend eingehen werden müssen.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Motiviert durch den eingangs beschriebenen Diskurs und die Relevanz des Themas für mehrere Politikbereiche ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit, einen umfassenden Einblick in das Themenfeld „demographische Alterung im Unternehmenskontext“ zu geben. Der räumliche Fokus liegt in der Analyse auf Österreich. Dabei soll auch analysiert werden, welche Behauptungen, Vorurteile und Einstellungen wissenschaftlich belegbar sind und bei welchen es sich um nicht zutreffende Mythen handelt. Dafür ist es notwendig, mehrere Aspekte abzudecken, die in folgender Forschungsfrage beschrieben sind:

„Welchen Verlauf nimmt die demographische Alterung in Österreich in Zukunft, wie kann ein demographiesensibles Personalmanagement aussehen und in welchem Ausmaß reagieren Österreichs Unternehmen auf diese Entwicklung und berücksichtigen sie in ihrer Personalpolitik?“

Die Problemstellung gliedert sich folglich in drei Unterpunkte, die jeweils in einem Kapitel im Detail behandelt werden:

- 1) Welche Dimension erreicht die demographische Alterung auf Basis aktueller Prognosen in Österreich und wie setzen sich die Erwerbspersonen hinsichtlich des Alters in den nächsten Jahrzehnten zusammen?
- 2) Wie ist der Forschungsstand zum Thema „Personalmanagement und demographische Alterung“ und wie lassen sich ältere Belegschaften trotz ihrer speziellen Anforderungen erfolgreich führen?
- 3) In welchem Ausmaß wirkt sich die demographische Alterung konkret auf Österreichs Unternehmen heute aus, welche Herausforderungen sehen sie für die Zukunft und mit welchen Initiativen und Konzepten reagieren sie darauf, falls sie sich bereits aktiv mit der Thematik beschäftigen?

1.2 Methodologie

Um die Forschungsfrage entsprechend beantworten zu können, werden verschiedenen Methoden eingesetzt. Zunächst werden in einer Sekundäranalyse die aktuellen Bevölkerungs- und Erwerbsprognosen der *Statistik Austria* hinsichtlich der zeitlichen und räumlichen Unterschiede ausgewertet. Zusätzlich stützt sich dieser Abschnitt auf aktuelle Publikationen zur Bevölkerungsentwicklung Österreichs und auf die Dokumentation dieser Prognosen. Der kurze Abriss des österreichischen Pensionssystems basiert auf einer Literaturrecherche, sowie wieder auf einer Sekundäranalyse aktueller Forschungsberichte und Prognosen. Der anschließende Überblick des Kapitels zur Unternehmensstruktur bezieht sich ausschließlich auf die Struktur- und Leistungsstatistik der *Statistik Austria*.

Der folgende Abschnitt basiert auf Lehrbüchern und Zeitschriftenartikeln zur Thematik „Personalmanagement und demografische Alterung“. Diese ausführliche Literaturrecherche gibt somit einen Überblick über die besonderen Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer und stellt konkrete Konzepte und Initiativen sowie Planungsinstrumente vor.

Den empirischen Teil der Arbeit bildet eine Online-Umfrage, die von Anfang August bis Ende Oktober 2012 durchgeführt wurde. Die quantitative Auswertung der Antworten von Unternehmen, Personal-Verantwortlichen und Betriebsräten wird durch qualitative Experteninterviews unterstützt. Hier wurden Vertreter des Sozialministeriums (BMAK), der Wirtschaftskammer (WKO) und des Senior Experts Pool Österreich (ASEP) befragt.

1.3 Struktur der Arbeit

Nach den Begriffsklärungen folgt der weitere Aufbau der Arbeit im Wesentlichen der Untergliederung der Problemstellung. Kapitel 2 beschreibt den zukünftigen Alterungsprozess in Österreich allgemein und geht danach konkret auf die Alterung der Erwerbspersonen und altersspezifische Erwerbsquoten sowie auf das österreichische Pensionssystem ein, das in diesem Zusammenhang eine Rolle spielt. Als letzte thematische Einordnung befasst sich Kapitel 3 mit der österreichischen Unternehmensstruktur.

Kapitel 4 liefert den theoretischen Rahmen und beschäftigt sich mit den besonderen Herausforderungen an das Personalmanagement, die sich durch ältere Belegschaften ergeben, und mit den speziellen Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer. In der Folge werden Initiativen und Konzepte vorgestellt, mit denen sich diese Personengruppe gezielt fördern lässt. Abschließend werden in diesem Kapitel noch zwei konkrete Planungsinstrumente vorgestellt.

In der Folge präsentiert Kapitel 5 den Empirieteil der Arbeit mit den Ergebnissen der Befragung von 142 österreichischen Unternehmen, die inhaltlich auf den beiden vorangestellten Kapiteln basiert. Nach der Beschreibung der Stichprobe werden zunächst rein deskriptiv die Antworten zur demographischen Entwicklung im Unternehmen, zu betrieblichen Maßnahmen und zur Altersstruktur vorgestellt. Danach folgt die Prüfung einiger inhaltlicher Thesen auf statistische Signifikanz, sowie die Einordnung und Bewertung der Ergebnisse im Vergleich mit ähnlichen Untersuchungen. Anschließend werden in diesem Abschnitt Handlungsempfehlungen vorgestellt.

Im Fazit werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und bilanziert, ebenso findet sich ein Ausblick beziehungsweise eine Einschätzung der zukünftigen Entwicklung. Es folgen das vollständige Literaturverzeichnis, Eigenständigkeitserklärung, Lebenslauf und Anhang.

1.4 Begriffsklärungen

Im Folgenden werden zentrale Begriffe der Arbeit näher definiert. Dies erscheint erforderlich, da eine einheitliche Definition nicht immer existiert und teilweise Begriffe synonym verwendet werden.

1) Älterer Arbeitnehmer

In der Literatur gibt es keine unumstrittene und universell anerkannte Definition, ab wann ein Arbeitnehmer als „älter“ gilt. Zwar existiert mittlerweile eine große Zahl an Literatur zum Themenkomplex „ältere Arbeitnehmer im Unternehmen“, ein Großteil davon verzichtet jedoch darauf, eindeutig abzugrenzen, wer in der Folge mit „älterer Arbeitnehmer“ gemeint ist.

Die OECD vermeidet die Festlegung auf eine genaue Altersgrenze und bezeichnet ältere Arbeitnehmer als solche, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, aber noch nicht das Pensionsalter erreicht haben und weiterhin gesund und damit arbeitsfähig sind (BARTSCHER, 2008, S. 3; KARL, 2009, S. 48; LUKAS, 2012, S. 8f). Auch die *International Labour Organisation* (ILO) bleibt vage und verwendet den Term „ältere Mitarbeiter“ für Personen, die aufgrund ihres Alters Schwierigkeiten bei Arbeit und Beschäftigung haben (LÖLLGEN & ERDMANN, 2009, S. 392; LUKAS, 2012, S. 9). Die *World Health Organisation* (WHO) wird hingegen deutlich konkreter und zieht die Grenze bei 45 Jahren, ab denen ein Arbeitnehmer als „alternd“ und „älter“ bezeichnet wird (KARL, 2009, S. 49; LÖLLGEN & ERDMANN, 2009, S. 392). DELLER et al. (2008, S. 2) machen in der Literatur eine Bandbreite von 45 bis 55 Jahren aus, wobei ein Wert unter 50 Jahren oft für körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten festgelegt wird. In der Folge beziehen sie sich auf den Schwellenwert von 55 Jahren im Hinblick auf geistige Tätigkeiten, ab denen ein Mitarbeiter als „älter“ gilt. Eine offizielle Definition der *Statistik Austria* gibt es nicht, allerdings verweist sie in der Arbeitsmarktstatistik auf die 55-65-Jährigen (Statistik Austria, 2011a, S. 5), was auch der Formulierung in den EU-Lissabon-Zielen entspricht (TIKKANEN & NYHAN, 2006, S. 10).

Eine eindeutige Altersdefinition ist auch deshalb so schwierig, weil Personen unterschiedlich altern und daher das kalendarische Alter wenig aussagekräftig ist. Untersuchungen zeigen allerdings auch, dass sich die Grenze in den Definitionen tendenziell nach unten verschiebt. Heute werden Arbeitnehmer früher als „älter“ definiert als noch vor 15 bis 20 Jahren (KARL, 2009, S. 49; TIKKANEN & NYHAN, 2006, S. 10).

Die Arbeit orientiert sich in der Folge an einem Mittelwert, weshalb die Grenze auf 50 Jahre festgelegt wird, die so auch für den Fragebogen verwendet wurde. Trotz der vorgestellten Schwierigkeiten bei der Abgrenzung scheint diese Altersgrenze den meisten Vorschlägen einigermaßen gerecht zu werden und berücksichtigt dabei auch die Unterschiede zwischen körperlichen und geistigen Tätigkeiten.

2) Erwerbsperson

Die in dieser Arbeit verwendeten Erwerbsprognosen stammen durchwegs aus der aktuellen Vorausberechnung der Statistik Austria. Diese Prognose schließt sich nicht dem international gängigen Labour-Force-Konzept der ILO an, sondern bevorzugt ein adaptiertes Lebensunterhaltskonzept (LUK), bei dem eine Beschäftigung von 12 Stunden pro Woche als Grenze zur Erwerbstätigkeit gilt. Hauptgrund dafür ist die Überlegung, dass nur Personen als erwerbstätig gelten sollen, die aus ihrem Verdienst ihren Lebensunterhalt bestreiten können. Generell umfasst der Begriff der Erwerbsperson tatsächlich Erwerbstätige und Arbeitslose, die im konkreten Fall (adaptiertes LUK) wie folgt definiert sind (KYTIR et al., 2011, S. 88):

- **Erwerbstätig:** Personen, die zum Erhebungszeitpunkt mindestens 12 Stunden pro Woche arbeiten (inklusive Präsenz- und Zivildienstler und Karenzurlauber)
- **Arbeitslos:** Personen, die zum Erhebungszeitpunkt angeben, vorgemerkt als Arbeitsloser zu sein (Selbstdefinition)

Die Arbeit schließt sich also dieser Definition an, nach der Teilzeitbeschäftigte unter 12 Stunden und Personen ohne Arbeit, die sich aber nicht als arbeitslos definieren (z. B. erhaltene Personen), nicht zu den Erwerbspersonen zählen.

3) Demographische Projektion vs. Prognose und Prognosesicherheit

Die Begriffe „Projektion“ und „Prognose“ werden immer wieder als Synonyme verwendet, der Übergang zwischen beiden ist auch fließend (SEBALD, 2008, S. 24). Beide Typen berücksichtigen im engeren Sinn zur Vorausberechnung der Bevölkerungszahl Annahmen zu Fertilität, Mortalität und Migration (PRESTON et al., 2001, S. 117). Dennoch gibt es rein formal betrachtet einen Unterschied:

„Population projections are calculations which show the future development of a population when certain assumptions are made about the future course of fertility, mortality, and migration. They are in general purely formal calculations, developing the implications of the assumptions that are made. A population forecast is a projection in which the assumptions are considered to yield a realistic picture of the probable future development of a population.“ (United Nations, 1958, S. 45 – zitiert nach PRESTON et al., 2001, S. 117)

Bei einer Projektion handelt es sich also um eine rein formale Fortschreibung der verwendeten Parameter. Es werden Wenn-Dann-Fragestellungen behandelt, die die Auswirkung verschiedener Entwicklungen demonstrieren sollen. Die Validität einer Projektion hängt demnach von der Qualität der verwendeten mathematischen Modelle ab. Im Gegensatz dazu ist das vorrangige Ziel einer Prognose, mit einer möglichst hohen Wahrscheinlichkeit die tatsächliche Entwicklung abzubilden, weshalb hier auch subjektive Einschätzungen einfließen. Somit besitzen sie einen deutlich höheren Wirklichkeitsanspruch, lassen deshalb allerdings nur kürzere bis mittlere Vorausberechnungen zu (BÄHR, 2010, S. 222f; SEBALD, 2008, S. 24; PRESTON et al., 2001, S. 117f).

Die Berechnungen der *Statistik Austria* folgen dem Ansatz einer demographischen Prognose, der detaillierte Annahmen zu Fertilität, Mortalität und Migration zugrunde liegen, wobei ab 2030 einige Parameter konstant fortgeschrieben werden (HANIKA, 2011, S. 33ff). Doch auch wenn demographische Prognosen aufgrund der Trägheit demographischer Prozesse als relativ zuverlässig gelten (KYTIR, 2009, S. 51), zeigt Abbildung 1, dass plausible Annahmen zu einem Prognosezeitpunkt wenige Jahre später überholt sind.

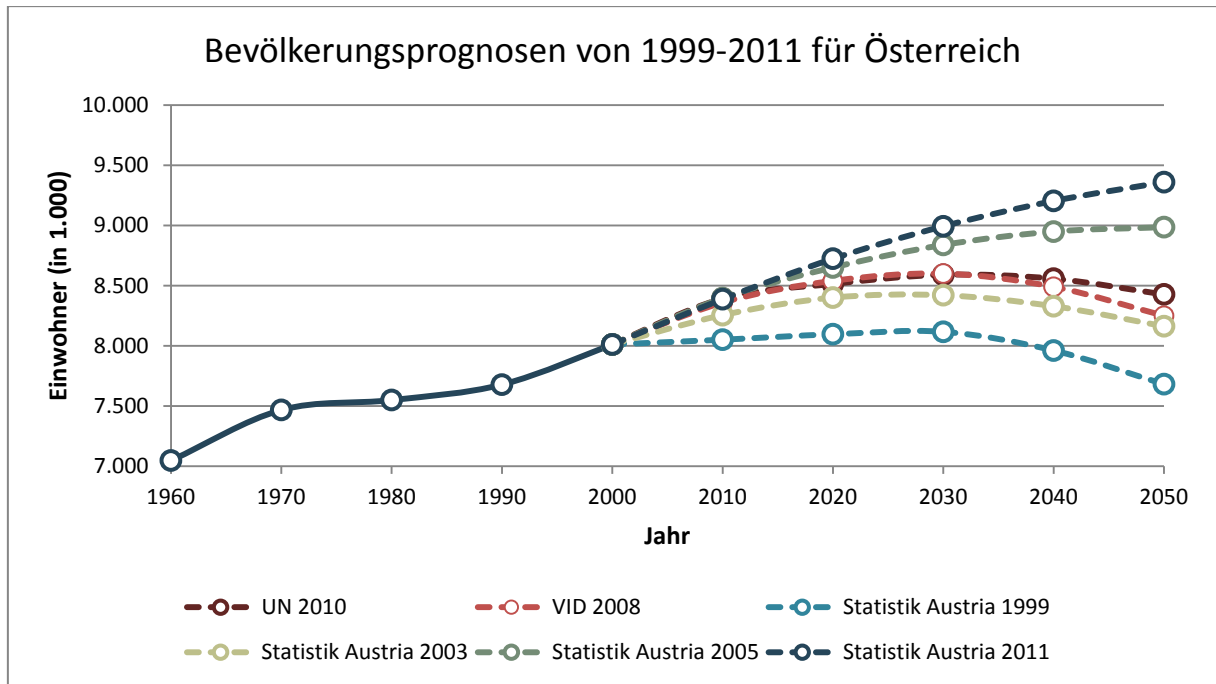


Abbildung 1: Bevölkerungsprognosen von 1999-2011 für Österreich - Quellen: Statistik Austria/UN/VID⁵

In den letzten Jahren hat *Statistik Austria* die Bevölkerungsprognosen laufend nach oben korrigiert, was zu großen Teilen auf die Annahme größerer Wanderungsgewinne zurückzuführen ist. Dies unterstreicht die enorme Bedeutung der Zuwanderung für die Bevölkerungsentwicklung Österreichs (TICHY, 2007, S. 33f). Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit sind jedoch ältere Personen, bei denen die Unsicherheitsfaktoren nochmals niedriger liegen:

„Besonders gering ist (...) die Prognoseunsicherheit im Bereich der älteren Menschen. Die Fertilitätsannahmen spielen hier keine Rolle (sehr wohl jedoch für den Anteil Älterer an der Gesamtbevölkerung) und (internationale) Migrationsprozesse betreffen ältere Menschen kaum. Als einziger wichtiger demografischer Einflussfaktor bleibt die Sterblichkeit.“ (KYTIR, 2009, S. 52)

Auch wenn andere Organisationen zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen, bezieht sich diese Arbeit also in der Folge – wenn nicht anderes gekennzeichnet – auf die Hauptvariante/das Hauptszenario der aktuellen Bevölkerungs- und Erwerbsprognose der Statistik Austria. Auch hier tritt ein Unsicherheitsfaktor auf, die Prognosen werden allerdings laufend aktualisiert, sind leicht zugänglich und bilden auch die Grundlage für politische Entscheidungen in Österreich, beispielsweise im Hinblick auf das Pensionssystem.

4) Unternehmensgrößenklassen

Die innerhalb der *Europäischen Union* (EU) gängige Definition der Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) stammt von der *Europäischen Kommission* und ist seit 2005 in dieser Form gültig:

⁵ Berechnungen des VID aus SCHERBOV et al., 2008

Tabelle 1: Unternehmensgrößenklassen nach EU-Definition - Quelle: ec.europa.eu⁶/portal.wko.at⁷

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz	Bilanzsumme	Unabhängigkeit
Großunternehmen	250+	> 50 Millionen	> 43 Millionen	
Mittlere Unternehmen	50-250	≤ 50 Millionen	≤ 43 Millionen	Stimmrechte in Fremdbesitz < 25%
Kleines Unternehmen	10-49	≤ 10 Millionen	≤ 10 Millionen	
Kleinstunternehmen	1-9	≤ 2 Millionen	≤ 2 Millionen	

Dieser Einteilung schließt sich auch die *Wirtschaftskammer Österreich* (WKO) an, die als zentrales Merkmal die Zahl der Beschäftigten hervorhebt. *Statistik Austria* unterteilt in der Leistungs- und Strukturstatistik Kleinunternehmen nochmals in zwei Klassen: 10-19 Mitarbeiter und 20-49 Mitarbeiter⁸. Im Folgenden werden als Kleinunternehmen jene mit weniger als 50 und als mittlere Unternehmen jene mit 50 bis 249 Mitarbeitern bezeichnet. Unternehmen mit größerer Belegschaft gelten als Großunternehmen. Als Einteilungskriterium wird somit nur die Beschäftigungszahl verwendet, die laut WKO als wichtigstes Merkmal gilt, da Daten zu den anderen Kriterien nur schwer zugänglich sind.

⁶ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm

⁷ http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=527514&DstID=17

⁸ http://www.statistik.at/web_de/statistiken/produktion_und_bauwesen/leistungs_und_strukturdaten/index.html

2 Österreich und der demographische Alterungsprozess

Um die Dimensionen des demographischen Wandels in Österreich verstehen und die Herausforderungen für die heimischen Unternehmen einordnen zu können, gibt dieses Kapitel einen Überblick über die wichtigsten Entwicklungen und Strukturmerkmale zu demographischen Trends, zur Erwerbsbevölkerung und zum Pensionssystem. Die demographische Entwicklung bestimmt dabei die Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung – die Gestaltung des Pensionssystems hat einen wesentlichen Einfluss auf die Erwerbstätigkeit älterer Personen.

Österreich unterliegt demographischen Umbrüchen, die sich nicht wesentlich von denen in West- und Mitteleuropa unterscheiden. So zeigt die folgende Diskussion der aktuellen Prognosen der Statistik Austria zwar eine wachsende, aber auch vor allem eine alternde Gesellschaft. Das Bevölkerungswachstum hängt in steigendem Ausmaß von den Wanderungsgewinnen ab.

Die Zahl der Erwerbspersonen wird in Österreich in den nächsten Jahrzehnten um die 4,2 Millionen betragen und damit auf einem ähnlichen Niveau wie heute liegen – allerdings nur, wenn die Erwerbsquoten von Frauen und älteren Menschen steigen. Darauf hat die Politik bereits reagiert und das Pensionssystem zwar nur in kleinen Schritten, aber doch laufend angepasst.

2.1 Der Alterungsprozess in Österreich

Die demographische Alterung wird zumeist negativ beurteilt. Eine alternde Bevölkerung stellt den westlichen Wohlfahrtsstaat vor Herausforderungen, mit denen er sich in dieser Dimension noch nicht beschäftigen musste. Allerdings geschieht dies nicht über Nacht, er hat durchaus Zeit zu reagieren. Und eine alternde Bevölkerung ist auch eine Erfolgsgeschichte von Ernährungssicherheit, steigender Lebenserwartung und Wohlstand, auf die nur selten hingewiesen wird (KINSELLA & PHILLIPS, 2005, S. 5; ZAIDI, 2008, S. 1).

Wie die meisten westlichen Länder erlebte Österreich einen *Babyboom* in den 1950er und 1960er Jahren. Eine Zeit, in der die Bevölkerungspyramide noch einer Pyramidenform entsprach und die Fertilität bis dato das letzte Mal in Österreich über dem Ersetzungsniveau lag. Seit den 1970er Jahren jedoch ist das Bevölkerungswachstum nicht mehr auf die natürliche Bevölkerungsbewegung, also den Saldo aus Geburten und Sterbefällen, zurückzuführen, sondern hauptsächlich auf eine positive Wanderungsbilanz. Und auch für die Zukunft ist es fast ausschließlich die prognostizierte Zuwanderung, die weiterhin für ein Bevölkerungswachstum sorgt und die demographische Alterung gewissermaßen abbremst (HANIKA, 2011, S. 23; MÜNZ, 2007, S. 10). Dies ist deshalb der Fall, da Menschen häufig im Jungerwachsenenalter ihren Wohnort wechseln und somit die Bevölkerung mit Migrationshintergrund eine jüngere ist als die ansässige (BÄHR, 2010, S. 245). In der Zukunft wird die so genannte *replacement migration* noch wichtiger werden, da die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 1960er verstärkt in Pension gehen werden und in der Folge die Sterblichkeit altersstrukturbedingt steigen wird (BIJAK et al., 2008, S. 339). Mittelfristig wird das Geburtendefizit also dauerhaft negativ sein. Die Nettozuwanderung betrug in den letzten Jahren etwa 35.000 Personen pro Jahr und man geht davon aus, dass sie in etwa auf diesem Niveau verbleibt (HANIKA, 2011, S. 23), was auch in die Hauptvariante der *Statistik Austria* einfließt. Es werden jedoch auch neun weitere Szenarien berücksichtigt:

Tabelle 2: Prognosevarianten der Statistik Austria - Quelle: Statistik Austria

Variante	Fertilität	Lebenserwartung	Migration
Hauptszenario	Mittel	Mittel	Mittel
Wachstumsszenario	Hoch	Hoch	Hoch
Alterungsszenario	Niedrig	Hoch	Niedrig
Hohe Wanderungsvariante	Mittel	Mittel	Niedrig
Fertilitätsvariante	Hoch	Mittel	Mittel
Hohe Lebenserwartungsvariante	Mittel	Hoch	Mittel
Niedrige Lebenserwartungsvariante	Mittel	Niedrig	Mittel
Benchmarkvariante	Konstant	Konstant	Konstant
Hauptvariante ohne Wanderungen	Mittel	Mittel	Keine

Diese Prognose-Szenarien führen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Ohne auf die Annahmen im Detail einzugehen, unterstreicht auch diese grobe Einteilung, wie sehr sich Österreichs Bevölkerung ohne Zuwanderung verringern würde. 2050 wäre wieder die Einwohnerzahl von 1970 erreicht (siehe Abbildung 2). Österreich würde praktisch ab sofort Bevölkerung verlieren, was bei der Alterungsvariante erst ab 2030 der Fall wäre. Da *Statistik Austria* jedoch deutliche Wanderungsgewinne annimmt, ist im Hauptszenario mit einem Bevölkerungsanstieg auf 9,4 Millionen bis 2050 zu rechnen, der in der Hochfertilitätsvariante nochmals deutlich höher liegen würde, wobei ein markanter Fertilitätsanstieg aus heutiger Sicht sehr unwahrscheinlich erscheint.

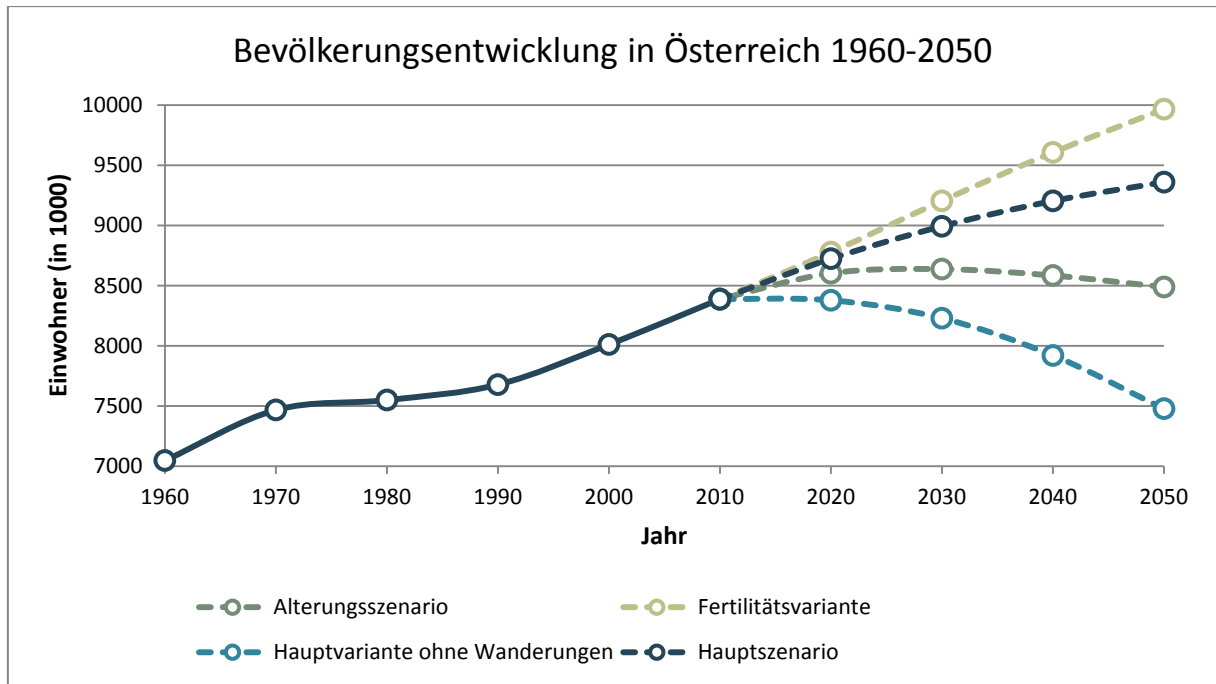


Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung in Österreich 1960-2050 (Ausgewählte Szenarien) - Quelle: Statistik Austria

Österreichs Bevölkerung wird also wahrscheinlich wachsen, doch verharrt auch das Verhältnis der Altersgruppen zueinander nicht auf dem Status Quo, die demographischen Belastungs- und Unterstützungsquoten verschieben sich (siehe Kapitel 2.1.2).

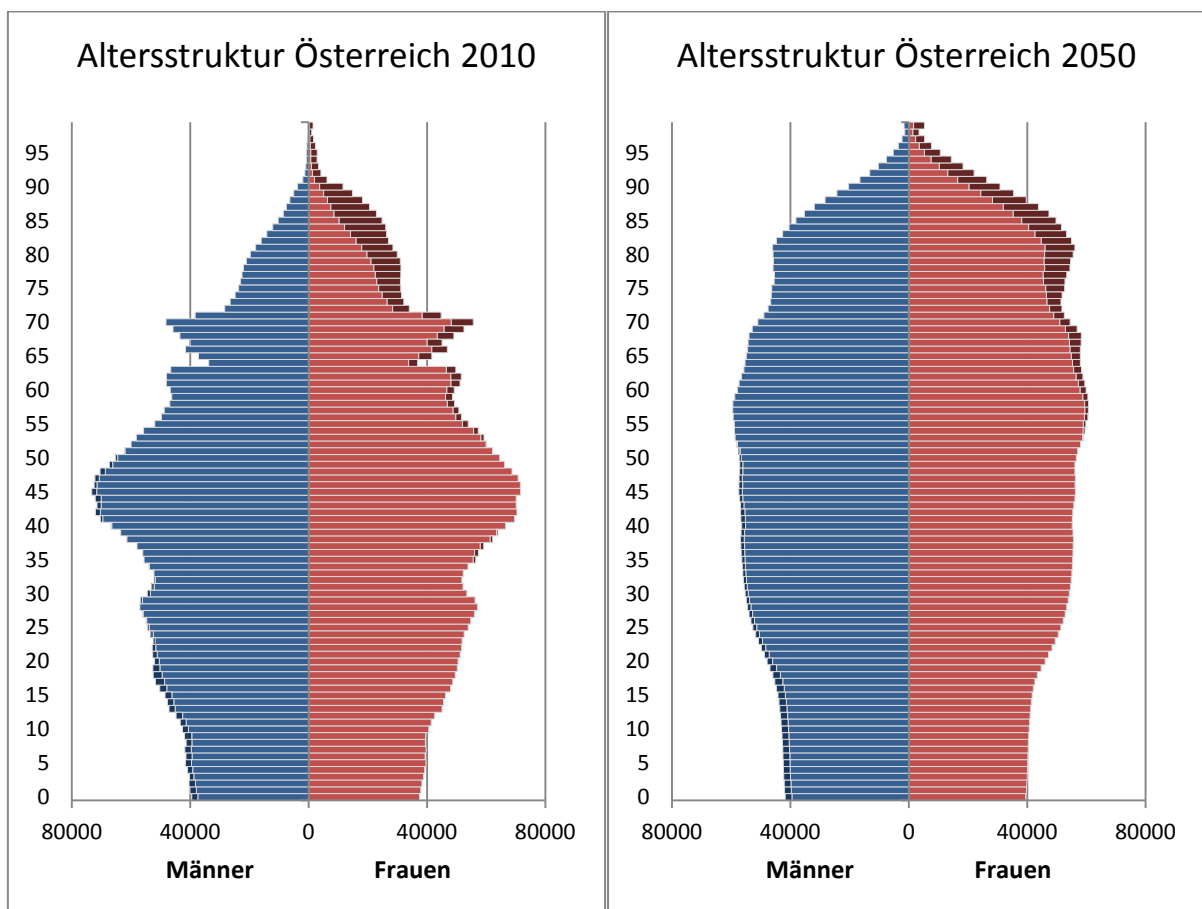


Abbildung 3: Altersstruktur in Österreich 2010 und 2050 (Hauptszenario) - Quelle: Statistik Austria

Deutlich wird der Alterungsprozess auch durch den Vergleich der Bevölkerungspyramiden von 2010 und 2050 (Abbildung 3), wobei Österreich seit dem Geburtenrückgang in den 1970ern die klassische Pyramidenform verloren hat. In der Grafik für 2010 spiegeln sich noch demographisch turbulente Zeiten wie die beiden Weltkriege wider, aber auch der *Babyboom* der 1950er und 1960er ist noch zu sehen. Diese Personen sind 2010 um das Alter 45 konzentriert und stellen damit auch eine große Gruppe der Erwerbspersonen im Alter zwischen 20 und 64 (Statistik Austria, 2011b, S. 28ff).

In Zukunft dürfte die Entwicklung ohne demographische Schocks und damit deutlich ebenmäßiger verlaufen. Zu sehen ist der deutliche Frauenüberschuss aufgrund der höheren Lebenserwartung in den hohen Altersklassen, die zu diesem Zeitpunkt von den letzten Vertretern des *Babybooms* besetzt werden. Der Anteil der Kinder wird langsam aber stetig zurückgehen, da die Fertilität weiterhin unter dem Ersetzungsniveau liegen wird (HANIKA, 2011, S. 33ff).

2.1.1 Regionale Unterschiede: Ballungsräume vs. Peripherie

Der Alterungsprozess wird sich regional unterschiedlich gestalten. Hier geht die Prognose von einer divergenten Entwicklung der Ballungsräume um die Landeshauptstädte und der peripheren Regionen aus.

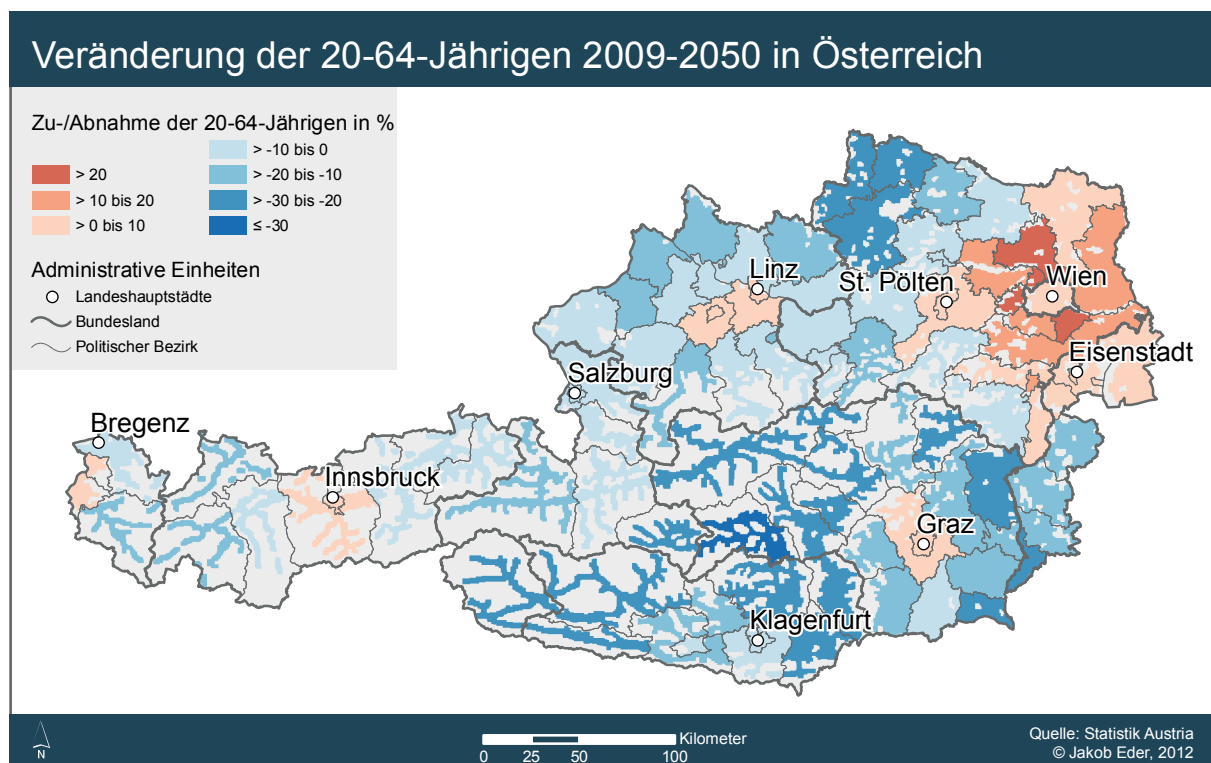


Abbildung 4: Veränderung der 20-64-Jährigen 2009-2050 in Österreich - Quelle: eigene Bearbeitung

Die Zahl der potentiell erwerbstätigen Bevölkerung zwischen 20 und 64 Jahren wird praktisch nur in Wien, im Wiener Umland, St. Pölten und im nördlichen Burgenland deutlich zunehmen.

Auch Graz, der oberösterreichische Zentralraum, Innsbruck und Teile des Rheintals werden leichte Gewinne dieser Altersgruppe verzeichnen. Besonders deutlich wird der Rückgang der 20- bis 64-Jährigen in Südösterreich und im Waldviertel ausfallen (HANIKA, 2011, S. 73ff).

Die Zahl der Personen im Alter 65 und mehr wird in der Zukunft in keinem Bezirk in Österreich zurückgehen, regionale Unterschiede ergeben sich aber durch die Intensität der Zunahme. Bis 2030 wird der Anteil dieser Altersgruppe vor allem in Westösterreich steigen, danach nimmt er verstärkt auch rund um die Landeshauptstädte zu. In manchen Regionen Österreichs werden so 2050 mehr als doppelt so viele Menschen im Pensionsalter leben, als das heute der Fall ist. Die peripheren Regionen wie das Waldviertel oder die Obersteiermark werden im Vergleich dazu nur einen geringen Anstieg verzeichnen. Dafür ist hauptsächlich die verstärkte Abwanderung der Erwerbsbevölkerung verantwortlich, die sich vermutlich in der Zukunft fortsetzen wird (HANIKA, 2011, S. 76ff).

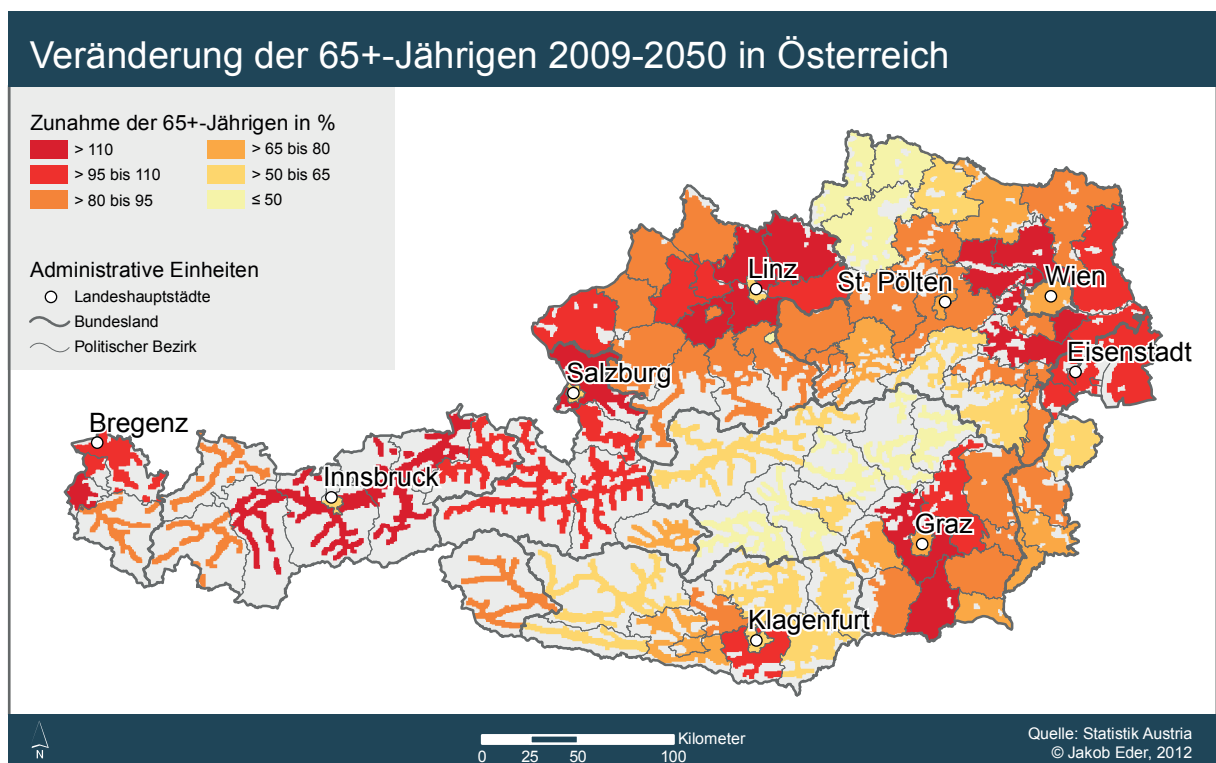


Abbildung 5: Veränderung der 65+-Jährigen 2009-2050 in Österreich - Quelle: eigene Bearbeitung

2.1.2 Maßzahlen zur Altersstruktur: Belastung vs. Unterstützung

Die Abhängigenquote (AQ), das Verhältnis von Kindern und alten Menschen zur erwerbstätigen Bevölkerung, lag bereits 1970 auf einem hohen Niveau – zu diesem Zeitpunkt allerdings aufgrund der hohen Fertilität und der hohen Kinderzahlen. Bis 2050 wird sie wiederum deutlich ansteigen, wobei in der Zukunft der steigende Anteil der alten Menschen dafür verantwortlich sein wird (HANIKA, 2011, S. 23f). Auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter von 15 bis 64 Jahren werden dann 71 Kinder oder Pensionisten kommen – 2010 waren es 48. Das spiegelt sich auch in

der Altenabhängigenquote (AAQ) wider, die vor allem seit der Jahrtausendwende ansteigt. Das Verhältnis von Menschen im erwerbsfähigen Alter zu Menschen über 64 wird 2050 bereits zwei zu eins betragen, während es heute bei etwa vier zu eins liegt (HANIKA, 2011, S. 23f; KYTIR, 2009, S. 48).

Diese Quote gibt allerdings nur das Verhältnis von Menschen im Pensions- zu Menschen im Erwerbsalter wieder und sagt nichts über die ökonomische Belastung aus. Bereits heute erhalten in Österreich schon etwa vier Millionen Arbeitende vier Millionen nicht arbeitende Menschen (Kinder, Arbeitslose, (Früh-)Pensionisten,...). Wie sich diese ökonomische Belastung in Zukunft entwickelt, hängt zum Großteil vom Arbeitsmarkt und den alters- und geschlechtsspezifischen Erwerbsquoten ab (TICHY, 2007, S. 33ff).

Tabelle 3: Maßzahlen zur Altersstruktur in Österreich 1960-2050 - Quelle: Statistik Austria/eigene Berechnungen

	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020	2030	2040	2050
AQ	52,13	62,44	55,82	48,06	48,08	47,98	51,43	61,74	68,86	71,31
AAQ	18,59	22,87	24,00	22,11	22,84	26,11	29,75	38,83	46,00	48,50
PSR	5,38	4,37	4,17	4,52	4,38	3,83	3,36	2,58	2,17	2,06
PaSR	2,56	4,40	5,79	8,41	10,37	11,98	11,59	18,06	23,56	34,17

In den letzten Jahren hat sich deshalb durchaus Kritik an diesen Quotienten breit gemacht. Zum einen aufgrund der Bezeichnung Abhängigen-, beziehungsweise Belastungsquote, die eine negative Konnotation besitzt. Zum anderen, weil auch die Messung der sozialpolitischen Belastung nicht optimal ist. So ist beispielsweise die Abgrenzung der Altersgruppen relativ willkürlich und aus heutiger Sicht unzureichend, da sich mittlerweile viele junge Menschen deutlich länger als bis zum 15. Lebensjahr in Ausbildung befinden. Aber auch am anderen Ende der Skala arbeiten nicht alle Erwerbspersonen bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter. Des Weiteren impliziert das Konzept der „Belastung“, dass nur die Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren demographisch leistungsfähig und damit produktiv ist (HÖPFLINGER, 1997, S. 190; KYTIR, 2009, S. 48f).

Die Alternative zu den Abhängigenquoten stellen Unterstützungsraten dar. Die Potentielle Unterstützungsrate (PSR) gibt dabei an, wie viele Menschen im Erwerbsalter auf eine Person über 65 Jahren kommen. Dieser Wert hat sich für Österreich seit 1960 praktisch kontinuierlich verringert und dieser Trend wird sich auch in Zukunft fortsetzen. Waren es 1960 noch über fünf, werden 2050 nur noch etwa zwei „Unterstützer“ auf einen Pensionisten kommen.

Einen Schritt weiter geht die Intergenerationelle Unterstützungsrate (PaSR). Sie bezieht die über 85-Jährigen auf die Bevölkerung zwischen 50 und 64 Jahren. Hintergedanke ist dabei, dass sich Menschen kurz vor ihrer Pensionierung um ihre zu diesem Zeitpunkt hochbetagten Eltern kümmern müssen. Diese Rate betrachtet also zwei aufeinander folgende Generationen und gibt an, wie viele Personen im Alter von 85 und mehr Jahren auf 100 Personen zwischen 50 und 64 Jahre kommen (HÖPFLINGER, 1997, S. 191ff). Diese Beziehung ist auch für Österreich interessant, da es

gesetzliche Unterhaltspflichten gibt, die sich im Zeitverlauf umkehren. Müssen Eltern ihre Kinder bis zum 26. Lebensjahr unterhalten, sofern sich diese in Ausbildung befinden, haben auch Kinder diese Verpflichtung gegenüber ihren Eltern, wenn diese pflegebedürftig werden. Allerdings gibt es jeweils staatliche Unterstützungen, damit diese Belastung nicht von den Privatpersonen alleine getragen werden müssen. Diese sind vor allem monetärer Art und im internationalen Vergleich hoch (HEITZMANN & ÖSTERLE, 2008, S. 50).

Auch hier zeigen die Zahlen für Österreich, dass sich dieses Verhältnis deutlich verschieben wird. So kamen 1960 knapp drei Personen über 85 auf 100 Menschen zwischen 50 und 64, 2050 werden es 34 sein (KYTIR, 2009, S. 50). Doch auch hier ist wichtig, dass nicht alle Menschen über 85 pflegebedürftig, sondern zunehmend bei guter Gesundheit sein werden. Die Rate darf also nicht dahingehend interpretiert werden, dass alle Personen über 85 Jahren Pflegefälle sind (HÖPFLINGER, 2011, S. 10).

2.1.3 Anteile von Altersgruppen: Statisch vs. dynamisch

Üblicherweise werden auch breite Altersgruppen zueinander in Verbindung gesetzt, die in ihrer Abgrenzung den demographischen Maßzahlen sehr ähnlich sind. Tradition haben dabei vor allem statische Altersgruppen, die sich wiederum am Erwerbsalter orientieren (BÄHR, 2010, S. 38; KYTIR, 2009, S. 45ff):

- 0-14/19 Jahre
- 15/20-60/64 Jahre
- 65+ Jahre

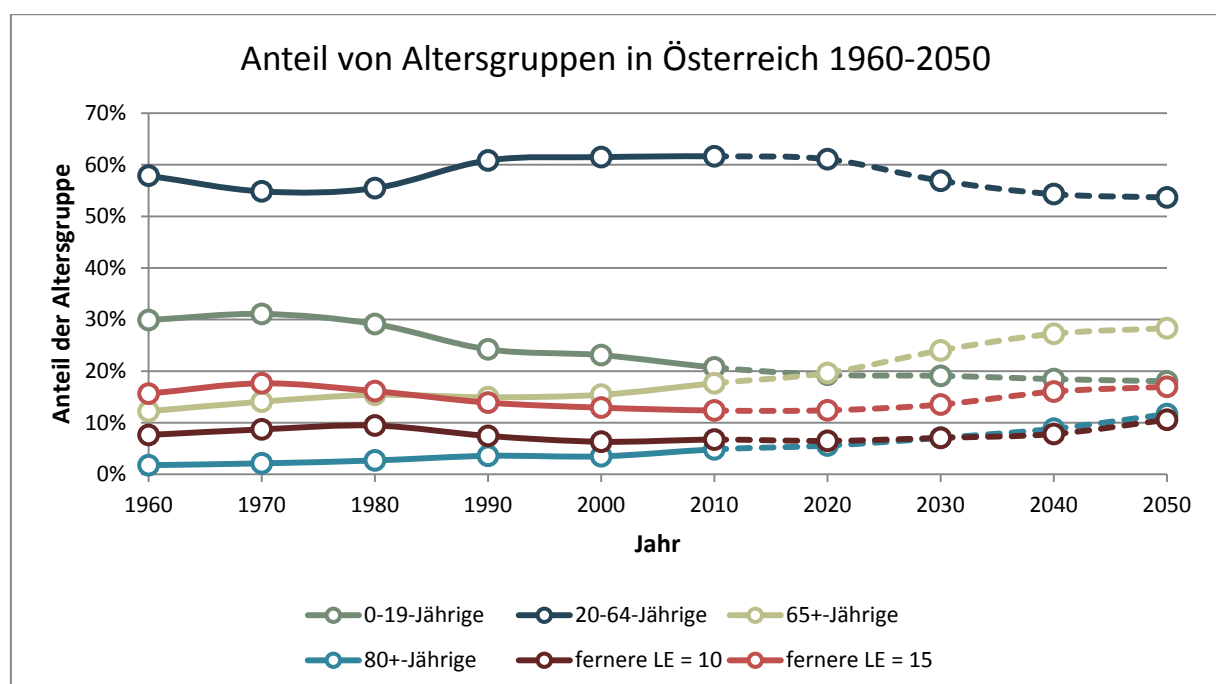


Abbildung 6: Anteil von Altersgruppen in Österreich 1960-2050 - Quelle: Statistik Austria/eigene Berechnungen

In Abbildung 6 und Tabelle 4 wurde die im Vergleich zu früher längere Ausbildungszeit junger Menschen berücksichtigt. Von der klassischen Abgrenzung der jüngsten Altersgruppe mit 0-14 Jahren wurde Abstand genommen, da sich immer mehr junge Menschen zumindest bis 19 oder sogar darüber hinaus in Ausbildung befinden und die Erwerbsquoten in dieser Altersgruppe seit längerem zurückgehen (HÖPFLINGER, 1997, S. 189; KYTIR et al., 2011, S. 91ff).

Zu Beginn der Zeitreihe in den 1960ern sank der Anteil der Personen im Erwerbsalter, etwas zeitversetzt dazu auch jener der höheren Altersklassen. Grund dafür ist einmal mehr die hohe Fertilität zu dieser Zeit. Ab den 1980ern erreichten diese Geburtenjahrgänge das Erwachsenenalter, was an der gegenläufigen Bewegung der Kurven für 0-19-Jährige und 20-64-Jährige deutlich abzulesen ist. Der Anteil der 20-64-Jährigen wird noch bis 2020 etwa 60% betragen, danach wird er sich langsam Richtung 50% bewegen. Die 0-19-Jährigen bleiben ab 2010 relativ stabil und es ist nur die Gruppe der 65+-Jährigen, deren Teilwert steigen wird. Eine Entwicklung, der aufgrund steigender Lebenserwartung auch die Kurve der 80+-Jährigen folgt. 2050 werden knapp 30% der österreichischen Bevölkerung älter als 65 sein, etwa 12% älter als 80 (HANIKA, 2011, S. 24ff; KYTIR, 2009, S. 45ff).

Tabelle 4: Bevölkerungsanteile in Österreich 1960-2050 (statisch/dynamisch) - Quelle: Statistik Austria/eigene Berechnungen

Jahr	Statische Altersgrenzen				Dynamische Altersgrenzen	
	0-19	20-64	65+	80+	e _x = 10	e _x = 15
1960	29,90	57,88	12,22	1,76	7,63	15,63
1970	31,08	54,84	14,08	2,12	8,71	17,63
1980	29,12	55,47	15,40	2,68	9,45	16,11
1990	24,22	60,85	14,93	3,57	7,44	13,89
2000	23,10	61,47	15,43	3,48	6,31	12,91
2010	20,72	61,63	17,65	4,83	6,72	12,36
2020	19,28	61,08	19,64	5,57	6,47	12,41
2030	19,08	56,91	24,01	7,06	7,06	13,52
2040	18,46	54,31	27,24	8,83	7,82	16,03
2050	18,03	53,66	28,31	11,66	10,57	16,96

Ähnlich wie bei den Belastungsquoten geraten auch diese statischen Altersgrenzen vermehrt in Kritik, da sie demographische Entwicklungen wie die steigende Lebenserwartung oder verbesserte Gesundheit im Alter nicht berücksichtigen. Heute sind viele Menschen auch nach dem Pensionsantritt noch aktiv und produktiv und eine starre Grenze von 65, ab der man als alt gilt, impliziert eine Alterung der Gesellschaft, die so nicht zutrifft (HÖPFLINGER, 1997, S. 186; KYTIR, 2009, S. 50f; SANDERSON & SCHERBOV, 2008, S. 7)

Alternativen existieren, werden jedoch in der Demographie und vor allem in der öffentlichen Diskussion kaum aufgegriffen. Das liegt auch daran, dass sich dynamische Altersgrenzen nicht so leicht interpretieren lassen (KYTIR, 2009, S. 50). Der erste Vorschlag, Alter über die fernere Lebenserwartung e_x (also über die Lebenserwartung im Alter x) zu definieren, stammt vom amerikanischen Demographen Norman RYDER, der sich bereits 1975 dazu erstmals Gedanken machte.

Alternativ zu einer starren Altersgrenze schlug er vor, eine fernere Lebenserwartung von zehn Jahren als Schwelle zur Altersdefinition festzulegen. Durch die variable Lebenserwartung verschiebt sich demzufolge auch der Grenzwert, ab dem jemand als alt bezeichnet wird. Diese Schwelle dient somit auch als Indikator dafür, wie gesund und aktiv eine Bevölkerung in welchem Alter noch ist (RYDER, 1975, S. 16; SANDERSON & SCHERBOV, 2008, S. 7).

Abbildung 6 und Tabelle 4 berücksichtigen auch dynamische Grenzen. Einmal für eine fernere Lebenserwartung von $e_x = 10$ Jahre, wie von RYDER vorgeschlagen, einmal für den Grenzwert $e_x = 15$ Jahre, der von SANDERSON und SCHERBOV in einer Studie 2008 angewandt wurde. Die Ergebnisse basieren wiederum auf historischen Daten (Sterbetafeln) und Prognosen der *Statistik Austria* (Hauptvariante 2011).

Der Anteil dieser beiden Bevölkerungsgruppen steigt über die Zeit deutlich geringer: Bei Menschen mit einer ferneren Lebenserwartung von zehn Jahren von acht auf 12%, bei jenen mit einer ferneren Lebenserwartung von 15 Jahren von 16 auf 17%. Dabei entspricht die Gruppe der Menschen mit einer ferneren Lebenserwartung von zehn Jahren ab 2010 einigermaßen dem Anteil der 80+-Jährigen. Diese Werte hängen dabei natürlich von den Daten der jeweils verwendeten Prognose und Methodik ab. So kommt KYTIR (2009) mit Daten der Prognose 2005 bei der ferneren Lebenserwartung von zehn Jahren 2050 auf einen Anteil von gut 9%. SANDERSON und SCHERBOV (2008) rechnen für das Jahr 2045 mit 18% der Bevölkerung, die eine fernere Lebenserwartung mit mindestens 15 Jahren hat.

Die Werte unterscheiden sich also leicht, gemeinsam haben sie jedoch, dass nach dieser dynamischen Altersdefinition die Zahl und der Anteil der alten Menschen deutlich geringer ansteigen. Relativ unbestritten ist auch, dass sich so die Altersstruktur der Bevölkerung besser abbilden lässt und man dem Konzept des erfolgreichen Alterns gerechter wird (HÖPFLINGER, 1997, S. 186; KYTIR, 2009, S. 51). Vorgeschlagen wird allerdings auch, die fernere Lebenserwartung durch die „behinderungsfreie“ Lebenserwartung zu ersetzen, um die verbleibende aktive Lebenszeit besser fassen zu können (HÖPFLINGER, 1997, S. 186).

2.2 Erwerbsbevölkerung und -prognosen

Die Bevölkerungsprognosen der letzten Jahre für Österreich gehen also von einer bedeutenden Alterung der Bevölkerung aus, die durch die aktuelle Bevölkerungsstruktur zu großen Teilen bereits determiniert ist. Meistens wird dies im Hinblick auf das Pensionssystem diskutiert. Für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist jedoch vor allem von Interesse, wie sich der Alterungsprozess auf die Erwerbsbevölkerung auswirkt und welche Herausforderungen dadurch auf die heimischen Unternehmen zukommen. Dabei gilt die Alterung der Erwerbsbevölkerung als eine der wesentlichen Herausforderungen, die durch den demographischen Wandel in westli-

chen Gesellschaften entstehen. Politische Steuerungsmöglichkeiten ergeben sich vor allem bei der Erwerbsbeteiligung älterer Menschen, dem Pensionssystem und in der Migrationspolitik (KYTIR et al., 2011, S. 112; MÜNZ, 2007, S. 8; ZAIDI, 2008, S. 12).

2.2.1 Erwerbspersonen

Zusätzlich zu der normalen Bevölkerungsprognose erstellt Statistik Austria auch Erwerbsprognosen, die diese Fragen berücksichtigen. Dabei werden die Entwicklung der geschlechter- und altersspezifischen Erwerbsquoten der letzten Jahrzehnte aus Mikrozensus- und Volkszählungsdaten sowie die Entwicklung in den übrigen europäischen Staaten betrachtet. Hier gilt innerhalb der EU vor allem Schweden als Vorreiter mit sehr hohen Erwerbsquoten bei Frauen und älteren Arbeitnehmern (KYTIR et al., 2011, S. 90f).

Des Weiteren orientieren sich die Erwerbsprognosen an Wettbewerbszielen der EU, die vor allem in der Lissabon-Strategie formuliert sind. Auch andere Planungsdokumente des Europäischen Rates und der Europäischen Kommission, die darauf abzielen, die Erwerbsquoten (EQ) insbesondere bei Frauen und älteren Menschen zu erhöhen, fließen in die Überlegungen mit ein (KYTIR et al., 2011, S. 87; POPP, 2011, S. 11). So prognostiziert etwa das Economic Policy Committee eine leicht steigende Erwerbsquote der 20-64-Jährigen bis 2060. Die Erwerbstätigenquote (ETQ) wird ebenfalls steigen, allerdings liegt sie aufgrund der Arbeitslosigkeit leicht unter der Erwerbsquote. Die Arbeitslosigkeit wird sich leicht, aber nicht deutlich verringern, wobei all diese Annahmen von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängen und nur schwer prognostizierbar sind (European Commission, 2011, S. 102ff).

Tabelle 5: Arbeitsmarktindikatoren für Österreich 2010-2060 in Prozent - Quelle: EPC/EC

Indikator	2010	2020	2030	2040	2050	2060
Erwerbsquote 20-64 Jahre	78,0	78,5	79,0	81,0	80,5	80,6
Erwerbstätigenquote 20-64 Jahre	74,8	75,4	75,9	77,8	77,4	77,5
Arbeitslosenrate 20-64 Jahre	4,2	3,9	3,9	3,8	3,8	3,8

Aus diesen Überlegungen werden Annahmen über die zukünftige Entwicklung nach Geschlecht und Altersgruppe für 15-19-Jährige, 20-24-Jährige, 25-49-Jährige (Haupterwerbsalter) und 50+-Jährige getroffen. Generell geht der Trend der letzten Jahrzehnte in Österreich zu steigenden Frauenerwerbsquoten. Seit Kurzem ist das auch bei älteren Arbeitnehmern der Fall, wofür nicht zuletzt auch die jüngeren Pensionsreformen verantwortlich sind (siehe Kapitel 2.3.1). Diese Annahmen werden bei der Erwerbsprognose in drei Szenarien ausdifferenziert (KYTIR et al., 2011, S. 90ff):

- Status-Quo-Szenario: Die Benchmark-Variante dient alleine zum Vergleich mit den anderen Szenarien. Sie beruht auf den geschlechter- und altersspezifischen Erwerbsquoten von 2009, die für den Prognosezeitraum konstant gesetzt werden.
- Hauptszenario: Dieses Szenario beruht weitgehend auf den Entwicklungen der letzten Jahrzehnte und versucht diese zu prognostizieren. Demnach steigen die Erwerbsquoten von Frauen und älteren Menschen.
- Aktivierungsszenario: Hier geht man von einer Annäherung vor allem an Schweden in Sachen Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereits bis zum Jahr 2030 aus. Die Überlegung ist, dass eine bessere Versorgung mit Kinderbetreuungseinrichtungen zu einer höheren Frauenerwerbstätigkeit führt. Ebenfalls unterstellt dieses Szenario Investitionen in die „Wissensgesellschaft“ und in „lebenslanges Lernen“, die zu einer besseren Qualifikation und in der Folge zu einer höheren Erwerbstätigkeit älterer Menschen führen würden.

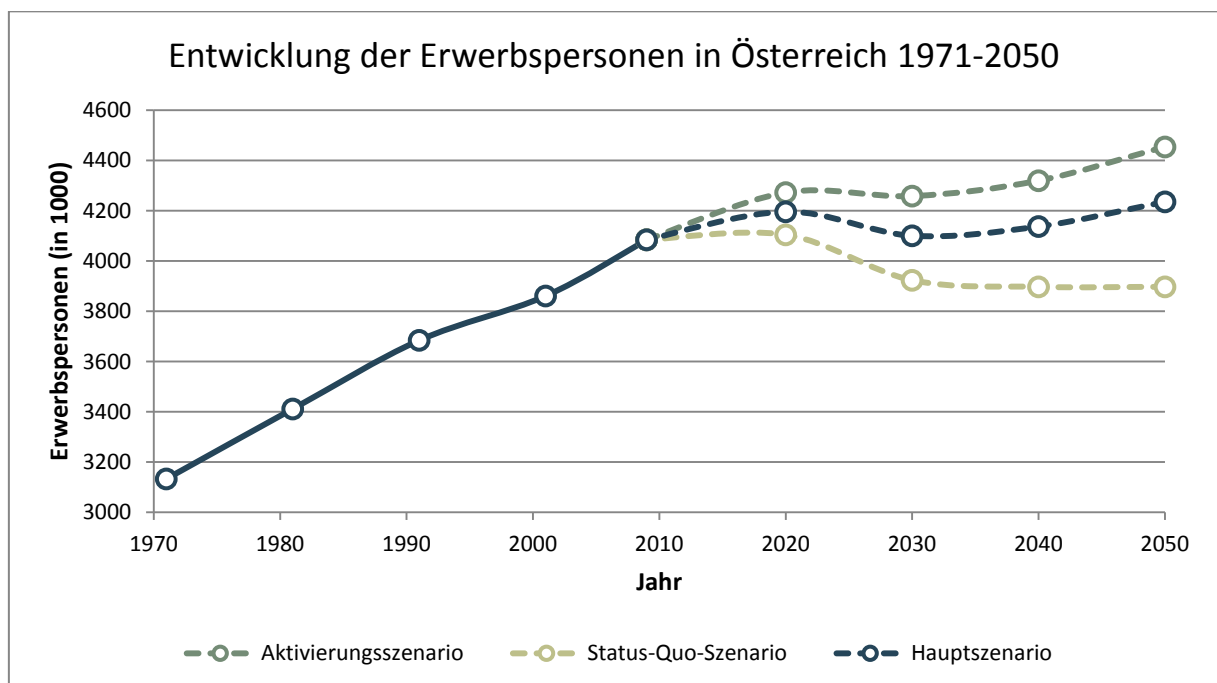


Abbildung 7: Entwicklung der Erwerbspersonen in Österreich 1971-2050 - Quelle: Statistik Austria

Die unterschiedlichen Annahmen dieser Szenarien resultieren in einer Spannweite von etwa einer halben Million Erwerbspersonen im Jahr 2050 zwischen Status-Quo- und Aktivierungsszenario. Alle drei Szenarien erreichen dabei einen Gipfel um das Jahr 2020, das den Zeitpunkt darstellt, ab dem die Generation der *Babyboomer* das gesetzliche Pensionsantrittsalter erreicht (KYTIR et al., 2011, S. 110).

Im Status-Quo-Szenario fällt danach die Zahl der Erwerbspersonen jedoch deutlich ab. Zwischen 2030 und 2050 würden etwa 3,9 Millionen Menschen in Österreich beschäftigt oder arbeitslos sein und diese Zahl bleibt für diese 20 Jahre praktisch unverändert. Dies wäre ein Minus von etwa 190.000 Personen im Vergleich zu 2009 (KYTIR et al., 2011, S. 110f).

Der Höhepunkt der Erwerbspersonen nach dem Hauptszenario wird für 2018 erwartet. Danach kommt es aufgrund der Altersstruktur auch hier zu einem Rückgang, ab 2030 würde sich dieser Trend jedoch wieder umkehren. Mit 4,2 Millionen Erwerbspersonen würde man 2050 das Maximum des Prognosezeitraums erreichen. Österreich hätte damit 2050 um 150.000 Erwerbspersonen mehr als 2009. Nach 2030 ist praktisch nur noch die steigende Erwerbsbeteiligung der Frauen dafür verantwortlich, der Anteil der erwerbstätigen beziehungsweise arbeitslosen Männer würde stagnieren (KYTIR et al., 2011, S. 110).

Das Aktivierungsszenario würde zum größten Zuwachs der Erwerbspersonen führen, was an den unterstellten Annahmen liegt. Das Erwerbspotential bei Frauen und älteren Arbeitnehmern würde schwedische Verhältnisse erreichen und damit besonders gut ausgeschöpft werden. Insgesamt hätte Österreich 2050 knapp 4,5 Millionen Erwerbspersonen und damit 220.000 mehr als im Hauptszenario beziehungsweise 557.000 mehr als im Status-Quo-Szenario. Wiederum wäre hier der überproportionale Anstieg bei der Frauenerwerbstätigkeit ausschlaggebend (KYTIR et al., 2011, S. 111f).

Aufgrund der Anpassungen im Pensionssystem scheint das Status-Quo-Szenario aus heutiger Sicht unwahrscheinlich. Aber auch wenn die Entwicklung eher den beiden anderen Szenarien folgt, wird im Vergleich zu den Dekaden davor der Anstieg der Erwerbspersonen nur noch sehr gering ausfallen. Zwischen 1970 und 2010 ist die Zahl der Erwerbspersonen noch um 40% gestiegen, nach dem Hauptszenario ist bis 2050 nur eine Steigerung von 4% anzunehmen. Besonders wichtig sind bei diesen Prognosen die deutlichen Zuwanderungsgewinne, aber auch die weiterhin steigende Erwerbsbeteiligung der Frauen und die Anpassungen im Pensionssystem, die eine steigende Zahl älterer Erwerbstätiger zur Folge haben werden. Doch auch wenn diese Entwicklungen so zutreffen, wird die Gruppe der Erwerbspersonen in Österreich nur geringfügig größer (KYTIR et al., 2011, S. 110ff). TICHY (2007, S. 36) ging noch vor der letzten großen Wirtschaftskrise 2008 davon aus, dass bei ähnlicher wirtschaftlicher Entwicklung wie vor 2007 der Arbeitskräftebedarf in Österreich um etwa 10.000 Personen pro Jahr steigt. Allerdings beträgt auch die jährliche Produktivitätssteigerung in Österreich in etwa 2%, wodurch ein Wirtschaftswachstum bis zu 2% kompensiert wird. Ein Arbeitskräftemangel wird in Österreich mittelfristig also vor allem in bestimmten Branchen und Regionen auftreten, aber nicht generell (STEINER, 2012).

2.2.2 Regionale Unterschiede der Erwerbsprognose

Die regionalen Disparitäten bei der Entwicklung der Erwerbspersonen folgen im Wesentlichen der Bevölkerungsentwicklung insgesamt: In den Ballungsräumen um die Landeshauptstädte wird die Zahl der Erwerbspersonen steigen, in den ländlichen Regionen abnehmen. Nach dem Hauptszenario werden die meisten Bezirke in Österreich Erwerbspersonen verlieren. Hier trifft es wiederum vor allem Regionen in Ober- und Niederösterreich, in Salzburg, Kärnten und der

Steiermark. Deutliche Gewinne gibt es vor allem im Wiener Umland, aber auch Linz mit Wels, Graz und das Inn- und Rheintal können bis 2030 mit leichten Zuwächsen rechnen (KYTIR et al., 2011, S. 122).

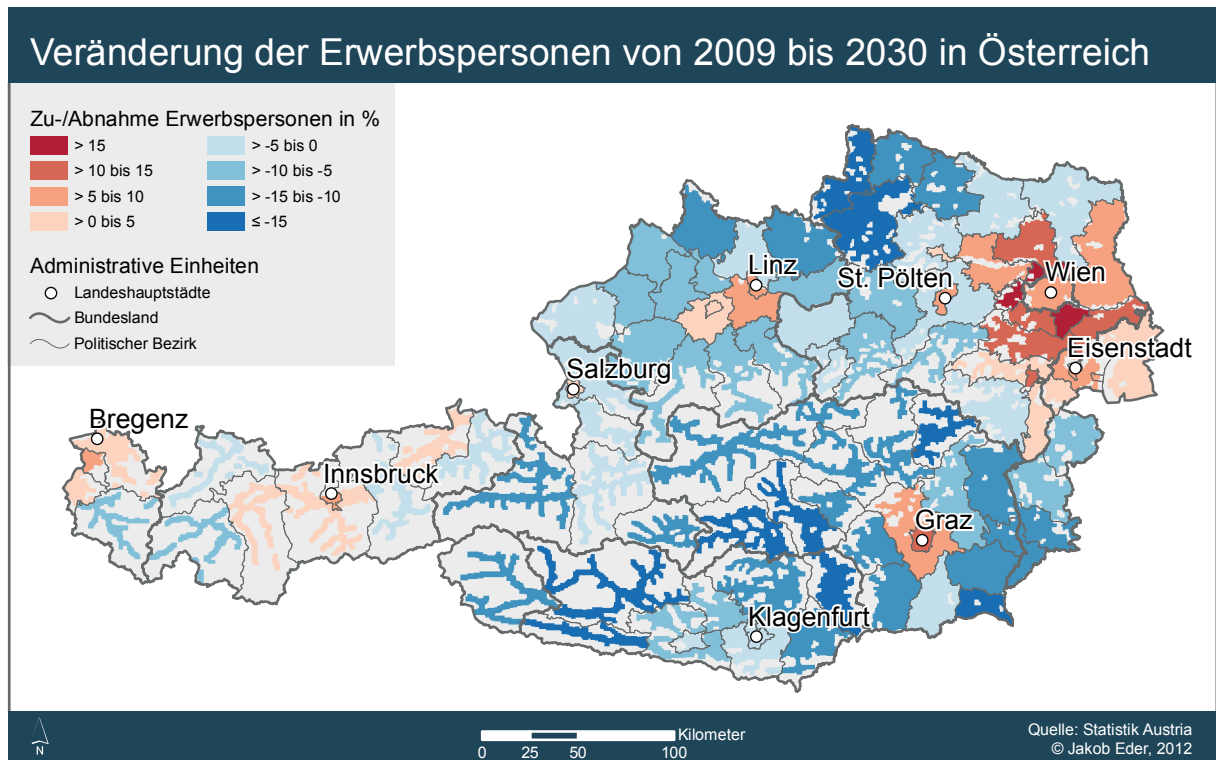


Abbildung 8: Veränderung der Erwerbspersonen 2009-2030 in Österreich - Quelle: eigene Bearbeitung

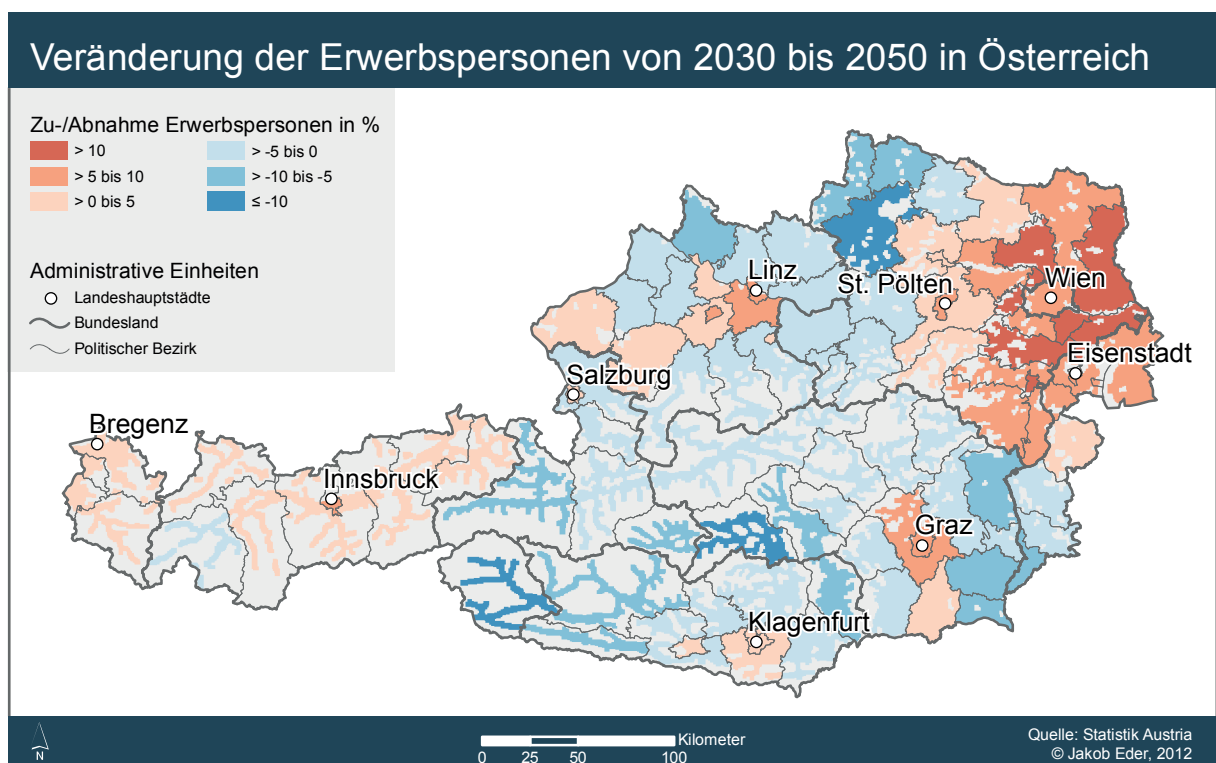


Abbildung 9: Veränderung der Erwerbspersonen 2030-2050 in Österreich - Quelle: eigene Bearbeitung

Die divergente Entwicklung wird sich in den darauffolgenden Jahrzehnten fortsetzen, wobei es einmal mehr die Landeshauptstädte und ihr Umland sind, die ein Plus an Erwerbspersonen erwarten können. Aus heutiger Sicht dürften auch Klagenfurt und Villach wieder mit einem leichten Anstieg nach 2030 rechnen. Über den gesamten Prognosezeitraum von 2009 bis 2050 wird es 17 Bezirke geben, die kontinuierlich an Erwerbspersonen gewinnen und 29, die laufend an Erwerbspersonen verlieren werden. Damit bleiben 53 Bezirke, die Phasen mit Zuwachs und mit Abnahme erwarten können. Dafür sind zu großen Teilen einmal mehr die starken Pensionsantritte der Generation der *Babyboomer* nach 2020 verantwortlich – danach steigt die Zahl der Erwerbspersonen in vielen Regionen wieder leicht an (KYTIR et al., 2011, S. 123f).

2.2.3 Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung

Die Zahl der Erwerbspersonen wird die nächsten Jahrzehnte also voraussichtlich um die 4,2-Millionen-Marke pendeln und damit relativ konstant sein. Deutliche Verschiebungen gibt es allerdings in der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung (Tabelle 6). 2010 war die Gruppe der 50+-Jährigen noch die kleinste, bis 2020 rücken die heute 40-49-jährigen Personen und damit die geburtenstarken Jahrgänge um 1960 in die höchste Altersstufe vor. Diese Gruppe ist demnach auch die einzige, die über den Prognosezeitraum zunimmt: 2050 wird es 430.000 Erwerbspersonen mehr im Alter 50+ geben als 2009, während alle anderen Altersgruppen Rückgänge verzeichnen (KYTIR et al., 2011, S. 112f).

Tabelle 6: Erwerbspersonen nach breiten Altersgruppen 2010-2050 (in 1.000) - Quelle: Statistik Austria

Alter	2010	2020	2030	2040	2050
15-29 Jahre	1.029	995	915	937	955
30-39 Jahre	1.008	1.038	1.032	975	1.000
40-49 Jahre	1.231	1.040	1.063	1.062	1.015
50+ Jahre	838	1.123	1.090	1.163	1.266

Diese Entwicklung spiegelt sich natürlich auch in der Betrachtung nach relativen Anteilen wider (siehe Tabelle 10). 2020 werden die Altersgruppen fast gleich verteilt um die 25% liegen, danach steigt der Anteil der über 50-Jährigen auf 30% bis 2050. KYTIR et al. stellen dabei das Hauptszenario dem Aktivierungsszenario gegenüber:

„Demnach wird es dem Hauptszenario zufolge schon im Jahr 2020 um knapp 40%, im Aktivierungsszenario bis 2025 um 50% mehr ältere Erwerbspersonen in Österreich geben als heute. Bis 2050 wird diese Zahl dann im Hauptszenario um 56%, im Aktivierungsszenario um 72% größer sein als im Jahr 2009. Die stark steigende Zahl älterer Arbeitskräfte erhöht auch den Anteilswert dieser Altersgruppe an der Gesamtzahl der Erwerbspersonen deutlich. So sind derzeit rund 20% der erwerbstätigen oder arbeitslosen Personen 50 Jahre oder älter. Dieser Wert wird bis 2025 auf 27% (Hauptszenario) bzw. 28% (Aktivierungsszenario) steigen und 2050 im Hauptszenario bei knapp 30%, im Aktivierungsszenario bei etwas über 30% liegen.“ (KYTIR et al., 2011, S. 113)

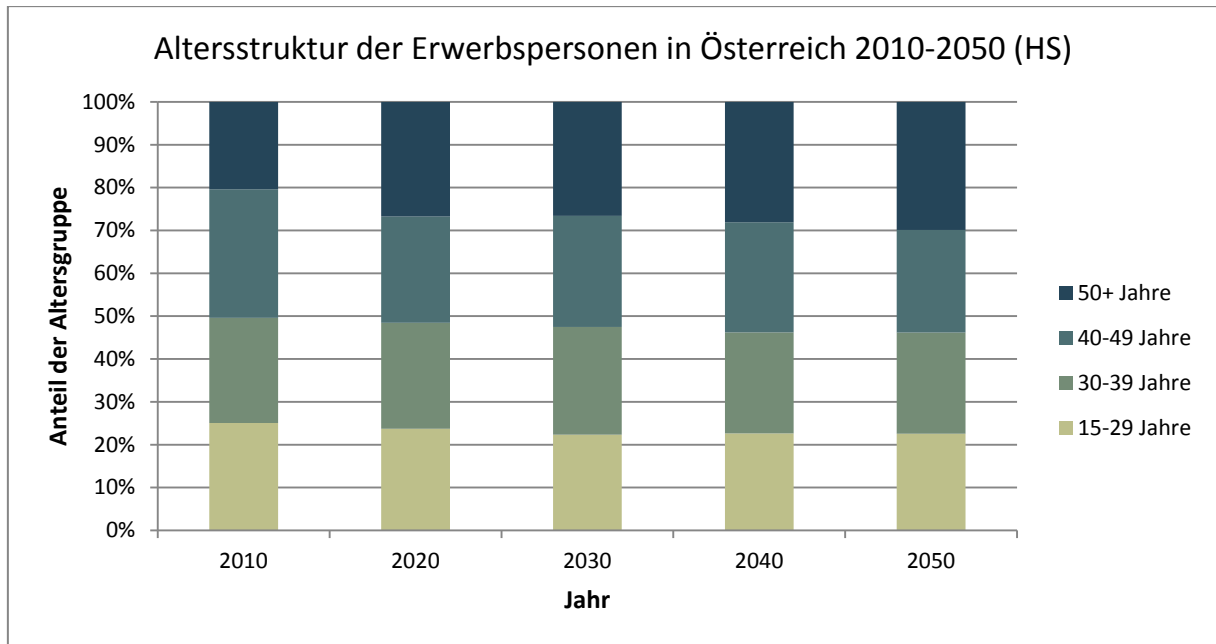


Abbildung 10: Altersstruktur der Erwerbspersonen in Österreich 2010-2050 (Hauptszenario) - Quelle: Statistik Austria

2.2.4 Erwerbsquoten nach Alter und Geschlecht

Abschließend zu den Erwerbsprognosen zeigen die Tabellen 7 und 8 die alters- und geschlechter-spezifischen Erwerbsquoten: Einmal historisch für die Jahre 1971 bis 2010, einmal prognostiziert für die Jahre 2020 bis 2050, wobei hier zwischen Hauptszenario (HS) und Aktivierungsszenario (AS) unterschieden wird.

Aus historischer Sicht spiegeln sich dabei die Entwicklungen wider, die für die Prognoseannahmen herangezogen wurden: Die Erwerbsquoten der Frauen sind seit den 1970er Jahren deutlich gestiegen, ebenso jene der älteren Menschen. Hauptsächlich aufgrund längerer Ausbildungszeiten sind sie bei den jüngeren Altersgruppen 15-19 und 20-24 allerdings zurückgegangen (KYTIR et al., 2011, S. 90ff).

Tabelle 7: Erwerbsquoten in Österreich 1971 bis 2001 und 2010 (Hauptszenario) - Quelle: Statistik Austria

Alter	1971		1981		1991		2001		2010	
	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w
15-19	65,6	60,0	62,3	53,7	56,2	46,7	49,7	35,3	47,1	31,7
20-24	87,6	68,1	85,8	74,0	82,2	76,1	79,7	71,8	73,6	65,4
25-29	94,7	56,3	93,1	65,5	91,3	72,6	90,6	82,0	87,9	80,2
30-34	97,9	50,9	97,4	61,0	95,9	68,9	96,3	80,5	95,1	82,0
35-39	98,4	51,1	97,9	61,7	96,8	69,0	97,1	78,2	96,7	79,9
40-44	98,0	53,1	97,8	60,3	96,5	68,4	96,6	77,9	96,1	81,5
45-49	95,9	53,7	96,3	57,3	95,1	65,1	94,7	74,4	94,2	79,5
50-54	92,8	48,5	91,5	53,5	89,8	56,3	88,6	65,2	87,5	71,9
55-59	83,8	35,8	77,3	32,4	63,1	23,1	64,1	22,5	72,2	43,8
60-64	44,9	13,2	23,3	9,5	12,3	4,9	11,9	3,7	24,9	6,7
65+	8,0	3,2	3,1	1,8	1,7	0,7	0,8	0,3	2,4	0,9

Diese Trends dürften sich fortsetzen, wobei das Aktivierungsszenario zu noch höheren Erwerbsquoten bei Frauen und älteren Menschen führen würde. Die Erwerbsquoten der Männer im Haupterwerbsalter werden teilweise leicht zurückgehen. Bei steigender Erwerbsbeteiligung der Frauen dürften Männer verstärkt in Haushalt und Kinderbetreuung eingebunden werden - eine Entwicklung, die wiederum vor allem im Vergleichsland Schweden zu beobachten ist. Aufgrund der politischen Rahmenbedingungen und Verhaltensmuster ist jedoch nicht davon auszugehen, dass Österreich schon bald schwedische Verhältnisse erreichen wird, weshalb sich die Quoten in der Prognose auch nur langsam in diese Richtung entwickeln (KYTIR et al., 2011, S. 93ff).

Tabelle 8: Erwerbsquoten in Österreich 2020-2050 nach Hauptszenario und Aktivierungsszenario - Quelle: Statistik Austria

Alter	2020				2030				2040				2050			
	HS		AS		HS		AS		HS		AS		HS		AS	
	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w
15-19	47,1	29,5	44,2	29,5	41,4	27,4	44,0	29,5	41,3	27,3	43,9	29,5	41,2	27,3	43,8	29,4
20-24	73,6	66,5	73,2	66,5	71,1	67,5	73,2	67,5	71,0	67,4	73,4	68,6	70,9	67,3	73,5	69,8
25-29	87,9	80,4	87,1	80,4	86,2	80,6	86,2	80,6	85,4	80,8	86,2	80,8	84,6	81,1	86,2	81,1
30-34	95,1	83,1	94,2	84,1	93,4	84,1	93,4	86,1	92,5	85,1	93,3	88,1	91,6	86,1	93,3	90,1
35-39	96,7	80,9	96,0	82,0	95,4	82,0	95,4	84,1	94,7	83,0	95,4	86,0	94,1	84,0	95,4	88,0
40-44	96,1	82,6	95,3	83,6	94,6	83,6	94,6	85,7	93,9	84,6	94,6	87,6	93,2	85,6	94,6	89,6
45-49	94,2	80,7	93,3	81,7	92,5	81,7	92,5	83,7	91,6	82,7	92,5	85,7	90,7	83,7	92,5	87,7
50-54	87,5	74,4	88,5	77,0	88,4	77,0	89,3	82,0	88,9	79,5	90,3	83,2	89,3	81,9	91,2	84,3
55-59	72,2	51,6	76,0	59,7	77,9	59,6	79,8	75,1	80,7	67,5	83,5	78,9	83,5	75,4	87,2	82,6
60-64	24,9	14,9	34,5	17,9	39,4	23,3	44,4	29,1	47,0	31,9	54,5	40,5	54,6	40,4	64,5	51,9
65+	2,4	0,9	3,6	1,8	2,4	0,9	4,7	2,5	2,4	0,9	5,7	3,3	2,5	0,9	6,8	4,1

2.3 Der weite Weg in Richtung 65: das Pensionssystem

Die Erwerbstätigkeit Älterer hängt nicht unwesentlich von den Regelungen im Pensionssystem ab, weshalb folgendes Kapitel kurz auf Österreichs Situation eingeht. Das gesetzliche Pensionsantrittsalter von 60 Jahren für Frauen, beziehungsweise 65 Jahren für Männer ist schon seit dem Zweiten Weltkrieg unverändert (OECD, 2012, S. 198ff), das faktische Pensionsantrittsalter sank allerdings beginnend in den 1970ern bis in die Mitte der 1990er Jahre, wie Tabelle 9 zeigt:

Tabelle 9: Anzahl der Personen und durchschnittliches Zugangsalter 1970-2010 - Quelle: Statistik Austria

Jahr	Anzahl der Pensionen			Durchschnittliches Zugangsalter in Jahren					
	Insg.	Usbst.	Sbst.	Direktp.		Invaliditätsp.		Altersp.	
				m	w	m	w	m	w
1970	1.396.033	1.025.881	250.270	61,9	60,4	56,6	56,6	64,2	61,5
1975				61,8	60,1	56,6	56,5	64,3	61,5
1980	1.484.576	1.175.829	308.747	59,2	58,3	53,9	55,1	62,5	59,5
1985				58,3	57,9	54,3	54,8	62,1	59,5
1990	1.718.665	1.390.435	328.230	58,3	57,5	53,9	52,4	62,1	59,7
1995	1.840.047	1.496.237	343.810	58,1	56,7	49,4	48,8	60,4	58,0
2000	1.978.394	1.630.691	347.703	58,5	56,8	51,8	49,2	60,5	58,3
2005	2.069.304	1.723.944	345.360	59,0	57,1	53,9	51,0	63,4	59,5
2010	2.219.923	1.869.273	350.650	59,1	57,1	53,5	50,1	62,6	59,3

Dies entspricht einem relativ langen Zeitraum, in dem die Lebenserwartung markant gestiegen ist (WIPLINGER & WINTER-EBMER, 2009, S. 57). Demnach hat auch die Zahl der Pensionisten in diesem Zeitraum um knapp eine Million zugenommen (siehe Tabelle 9). Dabei wurde wie in vielen anderen Ländern auch das österreichische Pensionssystem zur Entlastung des Arbeitsmarktes eingesetzt. Das Eintreten der geburtenstarken Jahrgänge des *Babybooms* in das Erwerbsleben Anfang der 1970er hatte zur Folge, dass in Zeiten der andauernden Rezession die Zugangsbestimmungen zum Pensionssystem gelockert und das Leistungsniveau angehoben werden konnte. Ältere Arbeitslose wurden also verstärkt direkt in das Pensionssystem übernommen (GUGER & MAYRHUBER, 2003, S. 120).

Die Erwerbsquote älterer Personen hängt jedoch wesentlich von den Möglichkeiten solcher Vorruhestandsregelungen ab. Daher geht das Kapitel im Folgenden überblicksmäßig auf die Reformen des österreichischen Pensionssystems der letzten Jahre, sowie auf die prognostizierte Entwicklung der nächsten Jahrzehnte ein.

2.3.1 Pensionsreformen im neuen Jahrtausend

Mitte der 1990er Jahre wurde die Nachhaltigkeit des österreichischen Pensionssystems und die grundlegenden Prinzipien Umlagefinanzierung, Leistungsorientierung und Pflichtversicherung zunehmend in Frage gestellt. Vor dem Hintergrund der noch existierenden Privilegien, des sinkenden faktischen Pensionsantrittsalters und der demographischen Entwicklung wurde der Reformbedarf immer stärker. Je nach aktueller Bevölkerungsprognose fielen die Forderungen nach Reformen einmal stärker, einmal schwächer aus. Doch auch wenn die aktuelleren Prognosen ein konstantes Bevölkerungswachstum und verstärkte Zuwanderung annehmen, wurde und wird der grundsätzliche Überarbeitungsbedarf nicht bestritten (GUGER & MAYRHUBER, 2003, S. 119f; KNELL et al., 2006, S. 73f; TÁLOS, 2003, S. 93f; TICHY, 2006, S. 160; WIPLINGER & WINTER-EBMER, 2009, S. 57f; WKO, 2012, S. 4).

Generell sind die Ausgaben für das Pensionssystem in den letzten drei Jahrzehnten deutlich angestiegen und haben sich etwa verdoppelt. Bis Mitte der 1990er wurde der österreichische Wohlfahrtsstaat noch partiell erweitert, beispielsweise bei Kranken- und Sozialversicherung (HEITZMANN & ÖSTERLE, 2008, S. 48). Zwischen 1980 und 1995 sind die jährlichen Sozialausgaben um etwa 24 Milliarden Euro gestiegen. Der Zuwachs von 12 Milliarden zwischen 1995 und 2010 fiel auch deutlich aus, war allerdings im Vergleich zum Zeitraum davor nur noch halb so groß, wie Tabelle 10 zeigt. Etwa die Hälfte des Sozialbudgets wird in einem zugehörigen „Sozialschutzsystem“ für das Pensionssystem aufgewendet, wobei dieser Anteil seit den 1980ern relativ konstant ist. Da auch das BIP deutlich zugelegt hat, ist die Sozialquote in diesen 30 Jahren dabei relativ langsam um knappe 5% angestiegen.

Tabelle 10: Sozialausgaben und -indikatoren in Österreich (in Millionen €) 1980-2010 (inflationbereinigt zu 2011) - Quelle: BMASK

Jahr		Sozialausgaben			BIP	Sozialquote
		Gesamt	SSS 01	SSS 02	SSS 05	
1980	abs.	43.954,23	15.168,62	5.794,53	942,34	169.965,88
	in %	100,00	34,51	13,18	2,14	25,86
1985	abs.	48.091,34	17.694,86	6.645,31	875,97	180.880,25
	in %	100,00	36,79	13,82	1,82	26,59
1990	abs.	55.779,08	21.081,85	7.912,12	915,47	213.990,48
	in %	100,00	37,80	14,18	1,64	26,07
1995	abs.	67.507,62	23.651,89	8.856,53	909,47	234.224,25
	in %	100,00	35,04	13,12	1,35	28,82
2000	abs.	73.755,90	26.841,30	9.321,96	1.348,26	260.591,99
	in %	100,00	36,39	12,64	1,83	28,30
2005	abs.	79.687,16	28.381,52	9.978,11	1.486,12	277.125,06
	in %	100,00	35,62	12,52	1,86	28,75
2010	abs.	89.703,57	32.578,96	10.479,26	2.007,81	295.355,60
	in %	100,00	36,32	11,68	2,24	30,37

SSS 01...Sozialschutzsystem 01 – Gesetzliche Pensionsversicherung

SSS 02...Sozialschutzsystem 02 – Pensionen: öffentliche Rechtsträger

SSS 05...Sozialschutzsystem 05 – Betriebliche Pensionsvorsorge

Die meisten Reformen seit 2000 zielten darauf ab, das tatsächliche Pensionsantrittsalter an das gesetzliche anzuheben und Privilegien und Ausnahmeregelungen einzudämmen (KNELL et al., 2006, S. 72), wobei auch ein Beschluss von Anfang der 1990er in der Zukunft noch eine Rolle spielen wird: 1992 wurde nach einem VfGH-Urteil zur Gleichbehandlung von Mann und Frau beschlossen, das gesetzliche Pensionsalter der Frauen von 2024 bis 2033 an jenes der Männer mit 65 Jahren anzupassen (PVA, 2012, S. 7). Größere Reformen gab es in der Folge 2000, 2003, 2004, 2010 und 2012, wobei folgende Übersicht nur die bedeutenden Änderungen auflistet (AK, 2012a, S. 1; BMF, 2012, S. 6; KNELL et al., 2006, S. 74ff; POPP, 2011, S. 47f):

- 2000:** Abschaffung der vorzeitigen Alterspension (Erleichterung des Zugangs zur Invaliditätspension zur Vermeidung sozialer Härtefälle), Anhebung des Antrittsalters anderer Vorruhestandsregelungen, höhere Abschläge bei vorzeitigem Pensionsantritt, erschwerter Zugang zu Hinterbliebenenleistungen
- 2003:** Berechnungszeitraum auf die besten 40 anstatt der besten 15 Beitragsjahre erweitert, schrittweise Reduktion des jährlichen Steigerungsbetrages, Abschaffung vorzeitiger Alterspension wegen Arbeitslosigkeit, Erhöhung der jährlichen Abschläge bei Frühpension, Anpassungen für Beamte
- 2004:** Formel 45/65/80 (45 Beitragsjahre, Antrittsalter 65, 80% der Bemessungsgrundlage), „Pensionskonto“ zur Transparenzsteigerung, gesamte Erwerbstätigkeit als Berechnungszeitraum, Einführung der „Korridorpension“, Anpassung nach Inflationsrate anstatt Nettolohnanpassung, einheitlicher Beitragssatz von 22,8%, Einführung eines „Nachhaltigkeitsfaktors“ bei Abweichung demographischer Faktoren (nicht automatisch, sondern durch „politischen Prozess“)

- 2010:** Rehabilitation anstelle von Invaliditäts-/Erwerbsunfähigkeitspension, Antrittsalter für „Hacklerregelung“ um zwei Jahre erhöht, Ankauf von Ausbildungszeiten schrittweise verteuert, geplante Abschaffung bis 2014
- 2012:** „Pensionskonto“ für alle Geburtsjahrgänge, höhere Abschläge und Versicherungszeiten bei Korridor pension vor dem gesetzlichen Pensionsantrittsalter, Höchstbeitragsgrundlage erhöht, quasi Abschaffung der Invaliditätspension für unter 50-jährige, Aussetzen der Inflationsanpassung für zwei Jahre, Ende der Beitragsbefreiung vom Arbeitslosenversicherungsbeitrag für Personen über 60

Seit 2000 wurde das Pensionssystem also laufend angepasst. Die vorrangigen Ziele waren dabei, die Budgetbelastung zu verringern beziehungsweise das tatsächliche Pensionsalter wieder näher an das gesetzliche heranzuführen. KNELL et al. (2006, S. 79f) sehen die Reformen auch durchaus positiv. Sie beziehen sich auf einen Bericht des Economic Policy Committees (EPC), demzufolge Österreichs Pensionsaufwand in Prozent des BIPs ohne Reformen auf 13,4% gewachsen wäre. Durch die Reformen von 2000 bis 2004 geht die Studie von 2006 davon aus, dass dieser Aufwand um 1,2% auf 12,2% des BIP bis 2050 sinkt. Eine Entwicklung, die aus heutiger Sicht jedoch bereits wieder unwahrscheinlich erscheint (BMF, 2012, S. 10).

2.3.2 Pensionsprognosen

Tabellen 11 und 12 fassen die wichtigsten Prognoseergebnisse des Finanzministeriums von Anfang 2012 zusammen. Die Zahl der Pensionisten wird um etwa eine Million Menschen bis 2060 ansteigen, die der Beitragszahler und Erwerbstätigen stagnieren beziehungsweise leicht sinken. Dadurch würden im Jahr 2050 nur noch 1,12 Beitragszahler auf einen Pensionisten kommen (BMF, 2012, S. 12).

Tabelle 11: Pensionisten und Beitragszahler (in 1000) 2010 bis 2060 in Österreich - Quelle: BMF

Personengruppe	2010	2020	2030	2040	2050	2060
Pensionisten	2.216	2.553	2.904	3.051	3.224	3.213
Beitragszahler	3.778	3.901	3.822	3.770	3.606	3.612
Erwerbstätige	4.124	4.241	4.164	4.108	4.041	3.939
Beitragszahler/Pensionisten	1,70	1,53	1,32	1,24	1,12	1,12

Im Vergleich zur Studie von 2006 geht das Finanzministerium im Jahr 2012 davon aus, dass im Jahr 2032 mit etwa 16,7% des BIP anteilmäßig am meisten für die Pensionen aufgewandt werden muss. Das entspricht einem deutlich höheren Anteil, obwohl hier bereits die Änderungen der Pensionsreform 2010 berücksichtigt werden konnten (BMF, 2012, S. 8; OECD, 2012, S. 210) – allerdings noch nicht jene des Jahres 2012, da diese zum Publikationszeitpunkt im Jänner 2012 noch nicht beschlossen waren.

Tabelle 12: Ausgaben für das öffentliche Pensionssystem in % des BIP 2000-2060 in Österreich - Quelle: BMF

Pensionstyp	2000	2010	2020	2030	2040	2050	2060	Peak
Alle öffentlichen Pensionen	13,80	14,10	15,10	16,70	16,50	16,40	16,10	2032
<i>Privater Sektor</i>	9,90	10,60	11,70	13,40	14,10	14,80	14,70	2054
<i>Öffentlicher Sektor</i>	3,90	3,50	3,40	3,30	2,40	1,60	1,40	2010
Alters- und Frühpensionen		9,70	10,80	12,40	12,60	12,80	12,90	2055
<i>Privater Sektor</i>		7,30	8,50	10,20	11,00	11,70	11,80	2055
<i>Öffentlicher Sektor</i>		2,30	2,30	2,30	1,60	1,10	1,00	2025
Invaliditätspension		2,40	2,40	2,40	2,20	2,00	1,90	2026
<i>Privater Sektor</i>		1,80	1,80	1,90	1,80	1,80	1,70	2026
<i>Öffentlicher Sektor</i>		0,60	0,50	0,50	0,40	0,30	0,20	2010
Sonstige		2,00	1,90	1,90	1,80	1,60	1,30	2011
<i>Privater Sektor</i>		1,40	1,30	1,40	1,40	1,30	1,20	2038
<i>Öffentlicher Sektor</i>		0,60	0,60	0,50	0,40	0,20	0,10	2010

Pensionsprognosen ändern sich also laufend und werden nicht nur von demographischen, sondern auch von wirtschaftlichen Faktoren und vor allem von politischen Entscheidungen beeinflusst. So erhöhen in den Szenarien des Finanzministeriums steigende Lebenserwartung, geringere Produktivität und geringere Zuwanderung die Ausgaben für das Pensionssystem. Andererseits sorgen höhere Produktivität und höhere Erwerbstätigenquote (vor allem unter älteren Personen) für sinkende Ausgaben (TICHY, 2006, S. 150). In beide Richtungen hat die Politik also Steuerungsmöglichkeiten. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die 2012 beschlossenen Maßnahmen die Prognose wiederum etwas nach unten korrigieren werden (BMF, 2012, S. 14).

Zusammenfassend sind Österreichs Ausgaben für das Pensionssystem im Vergleich hoch (OECD, 2012, S. 210), die Pensionsreformen der letzten Jahre und weitere zukünftige Anpassungen sollten sich nach heutigem Prognosestand jedoch dahingehend auswirken, dass der Anteil der Pensionsaufwendungen am BIP langfristig sinkt (BMF, 2012, S. 8; OECD, 2012, S. 210).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Österreichs Bevölkerung aus heutiger Sicht langsam, aber kontinuierlich wachsen und altern wird – wobei beide Entwicklungen hierzulande dem europäischen Durchschnitt entsprechen und keine Extrempositionen darstellen. Österreich steht demographisch gegenüber manchen Nachbarländern, wie etwa Deutschland und Italien, besser da. Dort wird die Bevölkerung stärker altern und vermutlich sogar zurückgehen.

Das Pensionssystem ist im internationalen Vergleich derzeit allerdings noch sehr großzügig und es ist davon auszugehen, dass weitere Reformen unausweichlich sind und zunehmend auf eine längere Erwerbstätigkeit abzielen werden.

3 Klein und Mittel: Die Unternehmensstruktur in Österreich

Im vorherigen Abschnitt ging es um die demographischen Entwicklung in Österreich allgemein und im Detail um die Erwerbsbevölkerung sowie um das Pensionssystem. Somit wurden demographische und erste politische Rahmenbedingungen für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer abgesteckt. Von Interesse ist nun, wie sich Österreichs Unternehmen, vor allem hinsichtlich der Größe und der Zugehörigkeit zu Wirtschaftssektoren, zusammensetzen. Dies ist insbesondere für den theoretischen Teil in Kapitel 4 von Bedeutung, in dem sich zeigen wird, dass vorwiegend Großunternehmen die Ressourcen für eine aktive Beschäftigung mit der Thematik haben. Des Weiteren ist die körperliche Belastung im Produzierenden Bereich deutlich höher als im Dienstleistungsbereich, weshalb dort Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter von größerer Dringlichkeit sind.

Das folgende Kapitel geht deshalb kurz auf die Unternehmensstruktur hierzulande ein. Basis dafür sind Strukturdaten nach Unternehmensgröße und Wirtschaftssektor. Österreich ist ein Land der Klein- und Mittelunternehmen (KMUs). Das unterstreicht auch die Leistungs- und Strukturstatistik der *Statistik Austria*: Von den 308.735 Unternehmen, die es 2010 in Österreich gab, hatten 99,7% weniger als 250 Mitarbeiter, wobei davon wiederum der überwiegende Teil mit 87,5% weniger als zehn Beschäftigte hatte.

3.1 Strukturdaten nach Unternehmensgröße

Auf die Kleinstunternehmen entfallen nur etwa 25% der Beschäftigten – die Arbeitnehmer sind demnach wesentlich gleichmäßiger im Hinblick auf die Unternehmensgröße verteilt. Generell schaffen die Klein- und Mittelunternehmen in Österreich etwa zwei Drittel der Arbeitsplätze, während die restlichen 33% auf die 1.068 Großunternehmen entfallen.

Tabelle 13: Ausgewählte Strukturdaten zu Österreichs Unternehmen 2010 nach Beschäftigtengrößenklasse - Quelle: Statistik Austria

Indikator		Betriebe nach Beschäftigtengrößenklasse					
		gesamt	0-9	10-19	20-49	50-249	250+
Unternehmen	abs.	308.735	269.899	21.293	11.390	5.085	1.068
	in %	100,00	87,42	6,90	3,69	1,65	0,35
Beschäftigte	abs.	2.682.076	663.937	283.782	341.102	506.740	886.515
	in %	100,00	24,75	10,58	12,72	18,89	33,05
darunter unselbständig	abs.	2.409.761	417.875	267.390	333.741	504.491	886.264
	in %	100,00	17,34	11,10	13,85	20,94	36,78
Personalaufwand*	abs.	99,65	10,28	8,89	13,07	23,11	44,30
	in %	100,00	10,32	8,92	13,11	23,19	44,46
Bruttowertschöpfung zu FK*	abs.	169,86	29,32	13,43	19,39	36,39	71,34
	in %	100,00	17,26	7,90	11,41	21,42	42,00
Bruttoinvestitionen*	abs.	35,83	7,07	2,11	3,98	8,48	14,19
	in %	100,00	19,72	5,89	11,10	23,67	39,61

* in Milliarden €

Der Personalaufwand beläuft sich dabei auf etwa 100 Milliarden Euro, der fast zur Hälfte von den Großunternehmen und zur Hälfte von KMUs getragen wird. Das trifft in dieser Größenordnung auch auf die Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten zu. Klein- und Mittelunternehmen tätigen 60% aller Bruttoinvestitionen in Österreich, wobei hier die Kleinstunternehmen (unter zehn Mitarbeiter) mit sieben Milliarden für knapp ein Fünftel aller Investitionen in Österreich sorgen.

3.2 Strukturdaten nach Wirtschaftssektor

Tabelle 14 schlüsselt detailliert die Beschäftigten nach der ÖNACE-Gliederung und der Unternehmensgröße auf:

Tabelle 14: Beschäftigte nach Unternehmensgröße und Branche (ÖNACE) 2010 - Quelle: Statistik Austria

Sektor	Gesamt		Kleinent.		Mittelunt.		Großunt.		KMUs (Anteil)
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	
B	6.117	100,00	2.919	47,72	1.244	20,34	1.954	31,94	98,60
C	597.820	100,00	162.974	27,26	156.429	26,17	278.417	46,57	98,24
D	28.685	100,00	4.139	14,43	4.127	14,39	20.419	71,18	98,72
E	18.081	100,00	8.167	45,17	3.401	18,81	6.513	36,02	99,61
F	274.274	100,00	172.620	62,94	54.352	19,82	47.302	17,25	99,77
Produzierender Sektor	924.977	100,00	350.819	37,93	219.553	23,74	354.605	38,34	99,09
G	616.498	100,00	317.505	51,50	92.563	15,01	206.430	33,48	99,75
H	208.425	100,00	75.635	36,29	30.142	14,46	102.648	49,25	99,53
I	264.178	100,00	211.091	79,90	39.288	14,87	13.799	5,22	99,93
J	94.684	100,00	46.246	48,84	16.457	17,38	31.981	33,78	99,82
K	124.789	100,00	26.732	21,42	24.925	19,97	73.132	58,60	99,06
L	44.570	100,00	32.390	72,67	7.979	17,90	4.201	9,43	99,94
M	209.465	100,00	166.918	79,69	28.156	13,44	14.391	6,87	99,96
N	190.226	100,00	57.938	30,46	46.960	24,69	85.328	44,86	99,23
S	4.264	100,00	3.547	83,18	717	16,82	0	0,00	100,00
Dienstleistungen	1.757.099	100,00	938.002	53,38	287.187	16,34	531.910	30,27	99,79

Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern spielen vor allem im Bergbau (B) und im Bauwesen (F) eine Rolle. Im gesamten Produzierenden Sektor arbeiten 38% der Beschäftigten in Klein-, 24% in Mittel- und wiederum 38% in Großunternehmen.

Nach der Zahl der Beschäftigten ist der Dienstleistungssektor in Österreich deutlich größer: Mehr als 1,7 Millionen arbeiten in einer der zugehörigen Branchen. Kleinunternehmen beschäftigen vor allem in Beherbergung und Gastronomie (I), Grundstücks- und Wohnungswesen (L), freiberuflichen/technischen (M) und sonstigen (S) Dienstleistungen den Großteil der Arbeitskräfte. Die Dienstleistungsbranche ist dabei deutlich kleinteiliger: Gut die Hälfte der Beschäftigten arbeitet in einem Kleinunternehmen. Dazu kommen 16% in Mittel- und 30% in Großunternehmen. Kleinunternehmen konzentrieren sich vor allem auf Dienstleistungen und den Handel. Mit der Unternehmensgröße steigt die Zahl der Betriebe, die in der Sachgütererzeugung tätig sind, deutlich. Bei den Großunternehmen ist fast die Hälfte in diesem Bereich spezialisiert (Abbildung 11).

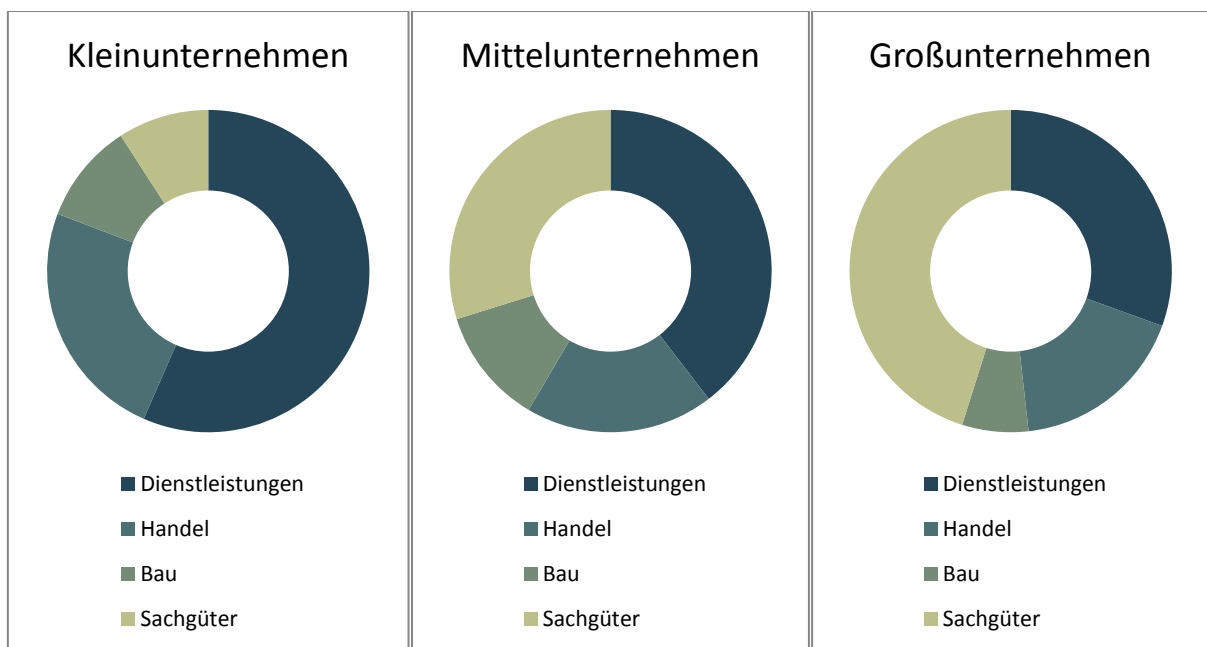


Abbildung 11: Klein-, Mittel- und Großunternehmen nach Sektoren 2010 in Österreich - Quelle: Statistik Austria

Der Dienstleistungssektor hat mittlerweile eine herausragende Stellung (siehe Abbildung 12). Auf ihn entfallen:

- 74% der Investitionen
- 61% der Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten
- 64% der Umsatzerlöse
- 66% der Beschäftigten
- 80% der Unternehmen

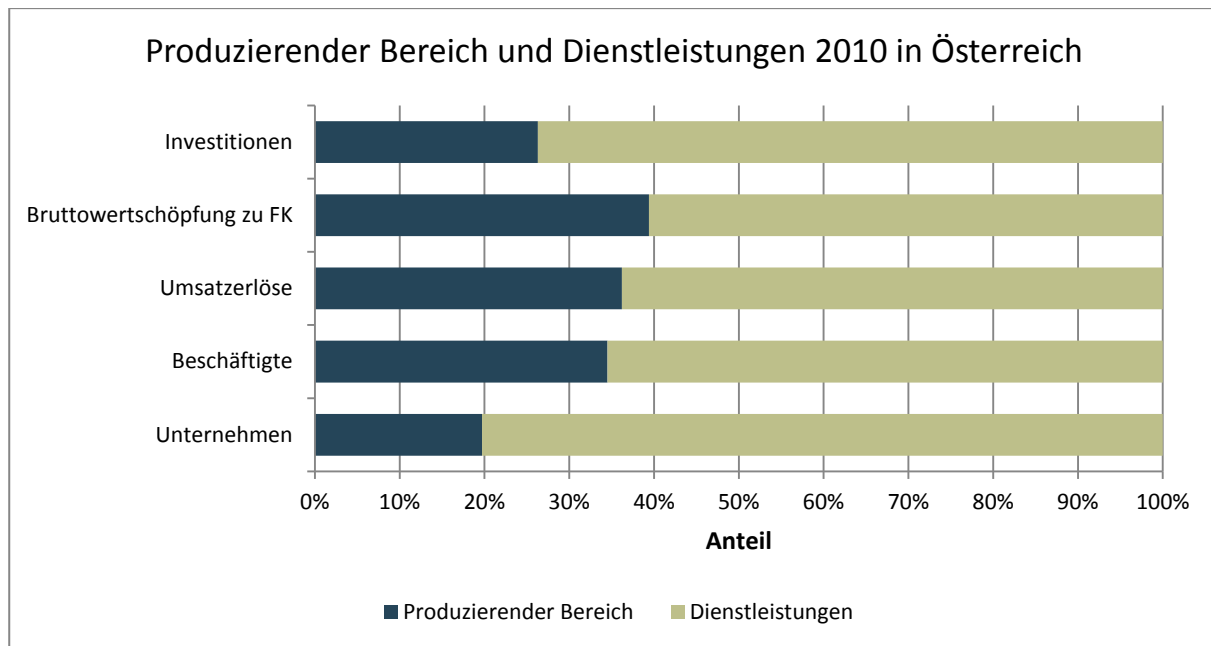


Abbildung 12: Produzierender Bereich und Dienstleistungen 2010 in Österreich - Quelle: Statistik Austria

Es sind in Österreich also vor allem Klein- und Mittelunternehmen, die sich mit den in Kapitel 2 beschriebenen Rahmenbedingungen auseinander setzen müssen. Aufgrund geringerer Ressourcen für die Personalentwicklung kann dies für KMUs eine starke finanzielle Belastung sein und aufgrund der niedrigen Beschäftigtenzahl auch einfach nicht notwendig erscheinen. Andererseits hat der Dienstleistungssektor mittlerweile eine herausragende Rolle und seine Bedeutung wird weiterhin zunehmen. Bürotätigkeiten können deutlich besser bis ins hohe Alter ausgeführt werden als körperlich anspruchsvolle und Dienstleistungsunternehmen haben somit in diesem Punkt einen gewissen Vorteil gegenüber Unternehmen des Produzierenden Bereichs.

Der große Anteil von KMUs könnte für Österreichs Wirtschaft im Hinblick auf die demographische Alterung also ein Nachteil sein, die zunehmende Konzentration auf den Dienstleistungssektor allerdings ein Vorteil. In der Folge geht Kapitel 4 darauf ein, welche Möglichkeiten Unternehmen durch ihr Personalmanagement haben, um ältere Mitarbeiter gezielt zu fördern und ihre Leistungsfähigkeit und Motivation zu erhalten.

4 Personalmanagement trifft Demographische Alterung

Die demografische Entwicklung im Hinblick auf den Arbeitsmarkt wird im deutschsprachigen Raum derzeit vor allem in Deutschland diskutiert. Dies zeigt die steigende Zahl einschlägiger Literatur und Lehrbücher besonders in den letzten fünf Jahren sowie mehrere Studien und Tagungen zur Thematik. Dabei beschäftigen sich Betriebswirte, Demographen, Gerontologen, Psychologen, Soziologen und Vertreter anderer Wissenschaften mit diesem interdisziplinären Thema.

Dies liegt zum einen daran, dass Deutschland und Österreich eine unterschiedliche demographische Entwicklung in dieser Hinsicht zeigen. Deutschlands Bevölkerung geht bereits seit 2003 (mit Ausnahme von 2011) aufgrund des Geburtendefizits zurück und dieser Trend wird sich beschleunigen. Die positive Wanderungsbilanz fällt dabei zu niedrig aus, um dieses Defizit auszugleichen. Der Alterungsprozess der Gesellschaft schreitet also auch unter der Erwerbsbevölkerung schneller voran und die Zahl der Erwerbspersonen wird deutlich zurückgehen (GÜNTHER, 2010, S. 21ff; Statistisches Bundesamt, 2009, S. 11ff; PWC, 2011, S. 5f). Im Gegensatz dazu werden für Österreich in den Prognosen der letzten Jahre ein stetiges Bevölkerungswachstum (hauptsächlich durch Zuwanderung) und eine zumindest konstante Zahl der Erwerbsbevölkerung vermutet (siehe Kapitel 2.1 und 2.2).

Zum anderen ist der „Markt“ für Experten für altersgerechtes Personalmanagement in Deutschland deutlich größer. Relativ unterscheidet sich die Unternehmensstruktur nach Beschäftigtengrößengruppe zwischen beiden Ländern nur gering, doch absolut ist die Zahl der Unternehmen etwa um den Faktor zehn größer. Großunternehmen haben dabei in der Regel mehr Ressourcen, Initiativen und Konzepte zur Förderung älterer Arbeitnehmer umzusetzen (HEINZE & NAEGELE, 2008, S. 26; SCHLASZE, 2009, S. 19). So ist beispielsweise die Zielgruppe der Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern in Deutschland über zehnmal so groß wie in Österreich:

Tabelle 15: Unternehmensstruktur in Österreich (2010) und Deutschland (2009) - Quelle: Statistik Austria/Destatis

		Beschäftigtengrößenklasse				
	gesamt	0-9	10-49	50-249	250+	
Österreich	abs.	308.735	269.899	32.683	5.085	1.068
	in %	100,00	87,42	10,59	1,65	0,35
Deutschland	abs.	3.597.248	3.284.498	247.358	53.553	11.839
	in %	100,00	91,31	6,88	1,49	0,33

Die Ausgangssituation in Deutschland und Österreich ist also nicht die gleiche. Das vorherige Kapitel hat jedoch gezeigt, dass auch hierzulande die Erwerbsbevölkerung altert und die Zahl der jüngeren Erwerbspersonen leicht zurückgehen wird. Des Weiteren werden Maßnahmen gesetzt, um ältere Personen länger im Erwerbsleben zu halten (EDER et al., 2009, S. 28). In Deutschland wie in Österreich hat sich zusätzlich durch die Vorruhestandsregelungen eine gewisse „Frühpensionsmentalität“ gebildet, die sich gesellschaftlich verfestigt hat (HEINZE & NAEGELE, 2008, S. 28; ROTH et al., 2007, S. 101; SCHNEIDER & STEIGENBERGER, 2012).

Es gibt also Parallelen zwischen beiden Ländern und Erkenntnisse aus Deutschland sind auch für Österreich interessant. Auf Basis der vorwiegend deutschen Literatur behandelt folgendes Kapitel den aktuellen Erkenntnisstand zum Themenkomplex „Personalmanagement und demographische Alterung“, wobei immer wieder der Bezug zu Österreich hergestellt wird. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf neuen Herausforderungen durch eine alternde Belegschaft, auf Konzepten und Initiativen zur Förderung älterer Mitarbeiter und auf zwei konkreten Planungsinstrumenten, die zunehmend Verbreitung finden: der Alterungsstrukturanalyse und dem Work Ability Index (WAI).

4.1 Alte Belegschaft, neue Herausforderung

Unternehmen haben sich auch in der Vergangenheit mit der Altersstruktur ihrer Belegschaft beschäftigt, wenn auch unter umgekehrten Vorzeichen. Ältere Mitarbeiter waren gewissermaßen wichtig für die Flexibilität eines Unternehmens. Bei schlechter Konjunktur wurden diese über die existierenden Vorruhestandsregelungen direkt in das Pensionssystem und damit der öffentlichen Hand übergeben, um die Personalkosten zu verringern. Zumeist war der frühere Pensionsantritt auch von Seiten der Arbeitnehmer erwünscht und auch die Politik konnte eine niedrigere Arbeitslosigkeit präsentieren (GESSLER und STÜBE, 2008, S. 68f; WÄCHTER & SALLET, 2006, S. 6f).

Diese Praxis hat nicht zuletzt dazu geführt, dass älteren Mitarbeitern eine Reihe von abwertenden Attributen zugeschrieben werden, die empirisch nicht überprüfbar sind. Dazu zählen beispielsweise mangelnde Weiterbildungsbereitschaft, Verlust von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit und eingeschränkte Leistungsfähigkeit (DELLER et al., 2008, S. 80f; RUMP, 2008, S. 35; WÄCHTER & SALLET, 2006, S. 7). Eine Personalpolitik unter diesen Gesichtspunkten ist nicht mehr

zeitgemäß und es zeichnet sich auch bereits ein Paradigmenwechsel ab. Einerseits fehlen mit dem Auslaufen der Vorruhestandsregelungen die gesetzlichen Grundlagen, andererseits macht es die gezeigte demographische Entwicklung notwendig, dass Unternehmen ihre älteren Mitarbeiter behalten. Dafür werden sie früher oder später auf die Bedürfnisse dieser Gruppe eingehen müssen (BERKOWSKI & DIEVERNICH, 2008, S. 51; HEINZE & NAEGELE, 2008, S. 28ff; WÄCHTER & SALLET, 2006, S. 6). Auch in Österreich ist die Gruppe der 50+-jährigen Erwerbspersonen die einzige, die in der Zukunft stetig wachsen wird (siehe Kapitel 2.2.3).

Manche Autoren gehen auch davon aus, dass die Beschäftigungszeit von Arbeitnehmern in einem Unternehmen mittelfristig wieder steigen wird. Geht das Arbeitskräftepotential zurück, müssen sich Unternehmen mehr um ihre Mitarbeiter bemühen, sie an die Firma binden und die Loyalität und Motivation stärken (DELLER et al., 2008, S. 43; HEINZE & NAEGELE, 2008, S. 16).

Was sind nun die zentralen neuen Herausforderungen für das Personalmanagement unter den Gesichtspunkten des demographischen Wandels? Die Autoren sind sich hierbei in weiten Teilen einig, auch wenn sie teilweise unterschiedliche Punkte hervorheben:

GÜNTHER nennt hier drei allgemeine Herausforderungen für die Gesellschaft, die sich ihrer Meinung nach auch auf das Personalmanagement auswirken. Erstens die Idee der „Wissensgesellschaft“, derzufolge Weiterbildung und lebenslanges Lernen im globalen Wettbewerb immer wichtiger werden. Durch den technischen Fortschritt veraltet Wissen schneller, beziehungsweise werden Arbeitnehmer produktiver werden müssen, um den Lebensstandard und die Güterproduktion von heute aufrecht zu erhalten. Zweitens erwähnt sie die „Arbeitsmigration“, durch die zwar der Alterungsprozess nicht per se gestoppt werden kann, eine Nachfrage in bestimmten Teilarbeitsmärkten aber bis zu einem gewissen Punkt bedient werden kann. Dabei geht es vorwiegend um Niedriglohnbranchen, in denen heute schon Zuwanderer einen großen Teil der Arbeitskräfte stellen, aber zunehmend auch um gut ausgebildete Personen. Dabei wird es für die europäischen Staaten wichtig werden, sich als attraktive Einwanderungsländer zu positionieren. Schließlich bezieht sich GÜNTHER noch auf die „Soziale Sicherung“, insbesondere auf das Pensions- und Gesundheitssystem: Die Versicherungssysteme müssen an die geänderten demographischen Rahmenbedingungen angepasst werden. Die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen für Unternehmen sind für GÜNTHER verstärkte Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Integration von Migranten und älteren Menschen (GÜNTHER, 2010, S. 22ff).

Andere Autoren gehen bereits konkreter auf das Personalmanagement ein. DYNCZYK et al. sehen den „Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit“ als wichtigen Punkt. Die derzeitige Belegschaft sollte optimal eingesetzt und genutzt werden. Demnach muss die Personalpolitik in Sachen Personalentwicklung, Gesundheitsvorsorge, Arbeitsorganisation, Führungskonzepte und Arbeitsgestaltung angepasst werden. Auch die „Gewinnung neuer Mitarbeiter“ wird erwähnt, ein Prozess, der durch zunehmenden Wettbewerb um Arbeitskräfte verschärft werden wird. Hier geht es

auch darum, Mitarbeiter gezielt zu rekrutieren und diese möglichst schnell in die Arbeitsabläufe zu integrieren. Als letzten Punkt nennen DUNCZYK et al. die „Vorbereitung auf das absehbare Ausscheiden größerer Belegschaftsteile durch Verrentung“, wobei es hier vor allem um die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen an die nächste Generation innerhalb des Unternehmens geht (DUNCZYK et al., 2008, S. 72f).

Auch HOLZ und DA-CRUZ beschreiben drei zentrale Handlungsfelder für ein demographiesensibles Personalmanagement. Der „Nachwuchskräftemangel“ bekommt hier noch eine zusätzliche Dimension: Da viele Führungskräfte derzeit kurz vor der Pensionierung stehen, sehen sie nicht nur eine verschärfte Situation an der Unternehmensbasis, sondern in näherer Zukunft auch im Management. Rekrutierungsmaßnahmen müssen demzufolge auch auf erfahrene Arbeitskräfte ausgeweitet werden und Unternehmen sollten sich als gute Arbeitgeber präsentieren. Darüber hinaus steigen die „Anforderungen an Qualifikation und Flexibilität“. Mitarbeiter werden vielfältigere Aufgaben erledigen müssen und die Autoren rücken deshalb die Wichtigkeit der Weiterbildungsmaßnahmen in den Vordergrund. Das dritte wesentliche Handlungsfeld bei HOLZ und DA-CRUZ sind „Kosten und Kultur“. Lohn- und Leistungssysteme müssen an die geänderte Situation angepasst werden. Durch das Senioritätsprinzip steigen die Kosten für ältere Arbeitnehmer laufend, wodurch bei einer älteren Belegschaft automatisch höhere Ausgaben entstehen. Die Entlohnung könnte sich in zukünftigen Modellen also verstärkt an dem individuellen Qualifikationsprofil und am Engagement eines Mitarbeiters für das Unternehmen orientieren. Zusätzlich plädieren die Autoren für eine Änderung in der gängigen Unternehmenskultur. Auf der einen Seite sollten ältere Mitarbeiter durchaus noch an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt werden. So ist ein 50-Jähriger im Idealfall noch 15 Jahre im Betrieb. Auf der anderen Seite müssen diese Mitarbeiter natürlich auch ihre Weiterbildungsbereitschaft bis ins höhere Alter beibehalten (HOLZ & DA-CRUZ, 2007, S. 17ff).

DELLER et al. (2008, S. 4) verweisen ebenfalls auf die längere Lebensarbeitszeit, mit der Anpassungen bei der Arbeitsplatzgestaltung und Anreizsysteme zur Leistungsfähigkeit der Belegschaft etabliert werden sollten, sowie ein System zur Wissensweitergabe im Unternehmen. Dies sind im Wesentlichen auch die Punkte, die von WÄCHTER & SALLET (2006, S. 5f) angeführt werden.

Zusammenfassend konzentrieren sich die vorgestellten Beiträge auf folgende Punkte:

- Weiterbildungsangebote gezielt auch für ältere Mitarbeiter
- Altersgerechte Arbeitsplätze
- Wissens- und Erfahrungswertung innerhalb des Unternehmens
- Zunehmender Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte
- Altersfreundlichere Unternehmenskultur

Im folgenden Kapitel wird zunächst auf die Leitungsfähigkeit älterer Personen und danach darauf eingegangen, wie sich die genannten Punkte im Unternehmensalltag darstellen beziehungsweise wie man darauf vorrausschauend reagieren kann.

4.1.1 Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter

Die vorherrschende Meinung, dass mit dem Alter die Leistungsfähigkeit einer Personen kontinuierlich abnimmt, hält sich bereits lange und beständig – in der Öffentlichkeit, aber auch unter Personalverantwortlichen. Älteren Mitarbeitern wird zwar ein gewisser „Erfahrungsschatz“ zugestanden, Konzentration, Schnelligkeit und Innovation werden jedoch in der Regel den jüngeren Kollegen zugeschrieben. Diese Einstellung wird unter dem Begriff „Defizitmodell“ zusammengefasst, das aber empirisch nicht bestätigt werden konnte und vom „Kompensations- oder Kompetenzmodell“ abgelöst wurde (HOLZ, 2007a, S. 38; LUKAS, 2012, S. 78f; ROTH et al., 2007, S. 103)

4.1.1.1 Das Defizitmodell

Die Grundannahme des Defizitmodells ist, dass die Leistungsfähigkeit auf allen Ebenen mit dem Alter abnimmt – und zwar in psychischer und physischer Hinsicht. Dieser Prozess wird dabei als kontinuierlich und als irreversibel betrachtet. Das Defizitmodell geht dabei auch davon aus, dass mit dem Alter negative Eigenschaften einhergehen, wie beispielsweise Krankheitsanfälligkeit, Unproduktivität, mangelnde Motivation und der Unwille, sich Veränderungen und neuen Herausforderungen zu stellen. Dieser Verfallsprozess wird dabei als universell betrachtet. Das heißt, alle Menschen altern gleich schnell und in einem gleichen Ausmaß (HOLZ, 2007a, S. 38; ROTH et al., 2007, S. 103; ZAPOTOCZKY, 2003, S. 59).

In gewisser Weise haben die Vorruhestandsregelungen und andere rechtliche Rahmenbedingungen durchaus dazu beigetragen, dass dieses Bild auch innerhalb der Unternehmen gefestigt wurde. Nicht zuletzt aufgrund der vermuteten geringeren Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer wurden diese von Unternehmen gerne so bald wie möglich in das Pensionssystem übergeben (LUKAS, 2012, S. 78f). Dies hat sich heute bereits geändert und Unternehmen bemühen sich zunehmend um ältere Arbeitskräfte (SCHNEIDER & STEIGENBERGER, 2012).

Hauptsächlich aufgrund der generalisierenden Annahmen wurde das Defizitmodell mehrfach empirisch widerlegt, seine Aussagen sind nicht haltbar. Studien belegen, dass zwar einige Faktoren mit dem Alter abnehmen, andere jedoch konstant bleiben oder sogar steigen (HOLZ, 2007a, S. 38; ROTH et al., 2007, S. 103). HOLZ kommt zu folgendem Schluss:

„Selbst bei den rückläufigen Merkmalen können durch entsprechende Maßnahmen Defizite teilweise kompensiert oder eingeschränkt werden, so dass allgemein immer wieder festgestellt wird, dass nur

ca. 10% der individuellen Unterschiede bei Arbeitsleistungen auf den Faktor Alter zurückzuführen sind (...). Berufliche Erfolge haben mehr mit der Arbeitstätigkeit und individuellen Erfahrungen als mit dem chronologischen Alter zu tun.“ (HOLZ, 2007a, S. 38)

In der wissenschaftlichen Diskussion hat das Defizitmodell folglich schon bereits seit den 1960ern ausgedient, in der Öffentlichkeit hält es sich jedoch bis heute (LUKAS, 2012, S. 79).

4.1.1.2 Das Kompensationsmodell

Das Kompensationsmodell (oder auch Kompetenzmodell) geht nun auf die empirischen Befunde näher ein und liefert somit eine weitaus realistischere Beschreibung des Alterns. Im Prinzip hat dieses Modell drei Kernaussagen (ROTH et al., 2007, S. 103):

- Jeder altert zu einem anderen Zeitpunkt. Bei einer steigenden Lebenserwartung verschiebt sich der Mittelwert innerhalb der Gesellschaft nach hinten.
- Jeder Alterungsprozess besteht aus positiven und negativen Entwicklungen: manche Fertigkeiten nehmen zu, andere ab.
- Jeder verfügt innerhalb seines Alterns weiterhin über die Fähigkeit zur Verhaltensänderung und Anpassung

Das Kompensationsmodell schließt also eine Abnahme der Leistungsfähigkeit mit dem Alter nicht aus, vielmehr führt die gleichzeitige Ab- und Zunahme gewisser Fähigkeiten dazu, dass die generelle Leistungsfähigkeit relativ stabil bleibt (ROTH et al., 2007, S. 104; ZAPOTOCZKY, 2003, S. 60). Dies legten schon Untersuchungen zwischen 1950 und 1970 nahe, in denen sich die Leistung zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern kaum unterschied, solange ihre Ausbildungszeit (gemessen in Schuljahren) vergleichbar war (LUKAS, 2012, S. 79ff). Auch zählen bei vielen Tätigkeiten sowohl Schnelligkeit als auch Erfahrung. So können jüngere Mitarbeiter eine einzelne Aufgabe häufig schneller erledigen, ältere Mitarbeiter können diesen Zeitnachteil aber in der Regel durch vorrausschauendes Denken und Handeln wettmachen (HOLZ, 2007a, S. 40).

Ein weiterer empirischer Befund ist, dass hinsichtlich der Leistungsfähigkeit die Streuung innerhalb eines Jahrgangs höher ist als zwischen den Altersgruppen, da hier sehr viel von der individuellen Erwerbsbiographie und dem Engagement abhängt. Eine differenzierte Betrachtung ist also von Person zu Person, aber auch zwischen den einzelnen Leistungsfähigkeitsindikatoren notwendig (LUKAS, 2012, S. 80f; ROTH et al., 2007, S. 104).

4.1.1.3 Unterschiede in der Leistungsfähigkeit von Jung und Alt

Eine solche Gegenüberstellung nach Stärken und Schwächen von jüngeren und älteren Arbeitnehmern gibt HOLZ (2007a, S. 41). Jüngere Personen punkten mit einer aktuelleren Ausbildung, Schnelligkeit und Flexibilität, ältere vor allem mit Erfahrung und Zuverlässigkeit. In dieser Hin-

sicht folgt die nachstehende Tabelle dem Kompensationsmodell, nach dem in manchen Bereichen jüngere, in anderen ältere Arbeitnehmer effizienter sind.

Tabelle 16: Allgemeine Unterschiede bei verschiedenen Leistungsparametern - Quelle: HOLZ, 2007, S. 41

Stärken bei jüngeren Arbeitnehmern	Stärken bei älteren Arbeitnehmern
Spontanität/Aktivität	Gelassenheit und Übersicht
Kraft	Verantwortungsbewusstsein
Schnelligkeit (z. B.: bei der Reaktion)	Qualitätsbewusstsein (Genauigkeit)
Flexibilität	Urteilsvermögen
Risikobereitschaft	Konflikt- und Kooperationsfähigkeit
Offenheit (gegenüber Technik oder grundlegenden Veränderungen)	Erfahrungswissen/Expertise/Betriebsspezifisches Wissen
Aktuellere Ausbildung	Kommunikationsfähigkeit
Karriereorientierung und Weiterbildungsbereitschaft	Zuverlässigkeit

Studien legen jedoch nahe, dass auch eine solche generelle Betrachtung nicht ausreichend ist. Vielmehr sollten die drei Betrachtungsweisen biologisches, kalendarisches und soziales Alter unterschieden werden, vor allem weil diese Grenzen über die Zeit nicht konstant sind. Beispielsweise steigt mit der Lebenserwartung auch die Zeit, die eine Person gesund verbringt. In Deutschland entspricht ein heute 70-Jähriger dem biologischen Alter (körperliche Verfassung) eines 60-Jährigen von 1970 (HOLZ, 2007a, S. 41).

Zusätzlich kann auch die allgemeine Leistungsfähigkeit in drei Kategorien unterteilt werden, die nochmals ein detaillierteres Bild darüber liefern, in welchen Bereichen das Alter die größte Rolle spielt (BUCK, 2002, S. 73ff; HOLZ, 2007a, S. 41ff):

- **Kognitive Leistungsfähigkeit**

Ein Schwerpunkt der Forschung konzentriert sich auf die kognitive (geistige) Leistungsfähigkeit und ihre Veränderung mit dem Alter, die vor dem Hintergrund der Wissensgesellschaft immer wichtiger wird. Oft wird unter diesem Punkt auch von Methoden- oder Fachkompetenz gesprochen. Geistige Leistungsfähigkeit wird häufig mit Intelligenz in Verbindung gebracht, wobei hier wiederum zwei Konzepte unterschieden werden. Zum einen spricht man von *wissensunabhängiger Intelligenz* (auch: fluide oder flüssige Intelligenz), die Leistungen umfasst, die sich durch Geschwindigkeit auszeichnen: Verarbeitungs- und Reaktionsgeschwindigkeit, Konzentrations- und Abstraktionsfähigkeit, Herstellen von Relationen,... Die Leistungsfähigkeit in diesem Bereich nimmt in der Regel mit dem Alter ab. Zum anderen umfasst das Konzept der *wissensbasierten Intelligenz* (auch: kristalline Intelligenz) alle Tätigkeiten, für die eine Person auf ihr Wissen und ihre Erfahrungen zurückgreift. Diese Fähigkeiten nehmen mit dem Alter eher zu (DELLER et al., 2008, S. 68ff; HOLZ, 2007a, S. 42f).

Neben der Intelligenz ist auch das Gedächtnis für die Bewältigung von Aufgaben wichtig. Auch hier bleibt das Langzeitgedächtnis mit dem Alter relativ konstant, das Kurz- oder Ar-

beitsgedächtnis verliert jedoch an Leistungsfähigkeit. Im Bereich der Handlungssteuerung, die in der Regel komplexe Tätigkeiten umfasst, gibt es keinen wirklichen Unterschied zwischen jüngeren und älteren Personen (HOLZ, 2007a, S. 43f; KARL, 2009, S. 52)

- Psychische Leistungsfähigkeit

Neben der geistigen Leistungsfähigkeit sind am Arbeitsplatz auch emotionale und soziale Fähigkeiten von Bedeutung. Zunehmende Projekt- und Teamarbeit und die Konzentration auf den Dienstleistungssektor werten diese Art der Leistungsfähigkeit auf. In diesem Bereich zeigen Studien, dass ältere Arbeitnehmer ihren jüngeren Kollegen häufig überlegen sind. So erleben sie weniger Stresssituationen und können besser mit schwierigen Kunden umgehen. Die emotionale Stabilität, die Gewissenhaftigkeit und die Verträglichkeit nehmen mit dem Alter eher zu. Im Gegensatz dazu gehen die Offenheit für neue Erfahrungen und die Extraversion eher zurück (HOLZ, 2007a, S. 45f).

- Physische Leistungsfähigkeit

Deutliche Unterschiede gibt es jedoch bei der physischen Leistungsfähigkeit, die die biologische Alterung des menschlichen Körpers mit sich bringt. Diese nimmt in der Regel zwischen dem Alter 40 und 50 ab, beispielsweise verringern sich Hör- und Sehvermögen und die Muskelkraft, des Weiteren wird der Knochenapparat anfälliger. Durch Vorbeugemaßnahmen lässt sich der Rückgang der physischen Leistungsfähigkeit einschränken, was auch hier zu großen individuellen Unterschieden führt (DELLER et al., 2008, S. 69; HOLZ, 2007a, S. 46f).

Die generelle Leistungsfähigkeit älterer Personen nimmt also keinesfalls mit dem Alter kontinuierlich ab. Viel mehr hängt sie von der individuellen Erfahrung, der Motivation und der jeweils betrachteten Dimension ab (KARL, 2009, S. 51). So fassen auch ROTH et al. die Studienergebnisse zum Zusammenhang von Leistungsfähigkeit und Alter nach unterschiedlichen Arbeitsaufgaben folgendermaßen zusammen.

- „• Arbeitsaufgaben, die stark wissensbasierte Urteile ohne Zeitdruck erfordern (z.B. Führungstätigkeiten); hier zeigt sich ein *positiver Alterstrend*.
- Arbeitsaufgaben mit hohen Anforderungen an die schnelle Informationsverarbeitung, bei denen Erfahrungen nur eine geringe Rolle spielen (z.B. Fluglotsentätigkeiten) und (schlecht gestaltete) Arbeitsaufgaben mit hohen körperlichen Anforderungen; hier zeigt sich ein *negativer Alterstrend*.
- Arbeitsaufgaben, bei denen nachlassende physische Fähigkeiten und Probleme bei der Informationsverarbeitung durch Strategien und Wissen kompensiert werden können (z.B. handwerkliche Tätigkeiten); hier zeigt sich im Durchschnitt *kein Zusammenhang*.
- Arbeitsaufgaben, in denen Arbeitsroutinen vorherrschen und die Anforderungen nicht so hoch sind (z.B. einfache Qualitätskontrollen); hier zeigt sich *kein Zusammenhang*“ (ROTH et al., 2007, S. 105)

Körperlich anstrengende Tätigkeiten sind zweifellos für ältere Arbeitnehmer weniger geeignet. Anspruchsvolle Bürotätigkeiten, die mit der weiterhin zunehmenden Konzentration auf den Dienstleistungssektor immer wichtiger werden, können allerdings bis zum gesetzlichen Pensi-

onsantrittsalter gut bewältigt werden. Für die steigende Zahl älterer Erwerbspersonen ergibt sich also durchaus ein Potential (BUCK, 2002, S. 74; HOLZ, 2007a, S. 48).

4.1.2 Zunehmender Wettbewerb um geeignetes Personal

Die Personalpolitik beeinflusst unmittelbar die Altersstruktur eines Unternehmens. In der jüngeren Vergangenheit wurden im Zuge von Einsparungsmaßnahmen ältere Mitarbeiter zwar durch Vorruhestandsregelungen vermehrt abgebaut, allerdings wurden auch viele Stellen gänzlich eingesparrt und nicht nachbesetzt – Die Altersstruktur der Belegschaft wurde dadurch also nicht verjüngt (DELLER et al., 2008, S. 42; HOLZ & DA-CRUZ, S. 17; KARL, 2009, S. 47).

In der Rekrutierungsstrategie eines Unternehmens spiegelt sich auch gewissermaßen die Unternehmenskultur wider. Einerseits wird ein Betrieb, für den Berufserfahrung wichtig ist, wenige Personen direkt nach ihrer Ausbildung einstellen, da sie noch nicht oder nur in einem geringen Ausmaß erwerbstätig waren. Ist andererseits ein Unternehmen auf den aktuellen Wissensstand in einem Fachgebiet angewiesen, wird es möglichst viele junge Arbeitskräfte beschäftigen, deren Ausbildung noch nicht lange zurück liegt (DELLER et al., 2008, S. 42).

Bei einer stagnierenden Zahl der Erwerbspersonen (wie für Österreich in den nächsten Jahren prognostiziert), steigt der Wettbewerb um passend qualifiziertes Personal – vorausgesetzt, die Wirtschaft wächst und schafft eine höhere Nachfrage nach Arbeitskräften. Von einem demographiebedingten Arbeitskräftemangel kann man derzeit in Österreich noch nicht sprechen, zumindest nicht generell (STEINER, 2012). POPP (2011, S. 39) verweist allerdings auf eine Studie des *European Centre for Development of Vocational Training* (Cedefop), die zwischen 2010 und 2020 eine Lücke von 300.000 Personen auf dem österreichischen Arbeitsmarkt sieht, hauptsächlich durch verstärkte Pensionsantritte. Diese Nachfrage kann aufgrund der demographischen Entwicklung nicht nur durch junge Arbeitskräfte gedeckt werden, die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen wird steigen müssen. Allerdings werden sich Engpässe in nächster Zeit regional und branchenspezifisch sehr unterschiedlich entwickeln (SCHNEIDER & STEIGENBERGER, 2012; POPP, 2011, S. 39f).

Das zeigt auch ein Blick auf die aktuelle Mangelberufsliste (Tabelle 17) von Juni 2012. Sie listet 26 Berufe auf, die auf dem österreichischen Arbeitsmarkt besonders gefragt sind. Personen mit einer anerkannten Ausbildung können somit leichter aus Drittstaaten über die *Rot-Weiß-Rot-Karte* nach Österreich zuwandern und eine Arbeitserlaubnis erhalten, wie es bereits für Hochqualifizierte und Schlüsselkräfte seit längerem möglich ist. Die Liste umfasst dabei vor allem handwerkliche Berufe, aber auch Techniker mit Hochschulabschluss und Pflegekräfte:

Tabelle 17: Mangelberufsliste 2012 in Österreich - Quelle: migration.gv.at⁹

Mangelberufsliste 2012	
FräserInnen	SpenglerInnen
DreherInnen	TechnikerInnen für Maschinenbau
DachdeckerInnen	TechnikerInnen mit höherer Ausbildung (Ing.) für Starkstromtechnik
TechnikerInnen mit höherer Ausbildung (Ing.) für Maschinenbau	RohrinstallateurInnen, RohrmonteurInnen
SchweißerInnen, SchneidbrennerInnen	Bau- und MöbeltischlerInnen
BautischlerInnen	BodenlegerInnen
TechnikerInnen mit höherer Ausbildung (Ing.) für Feuerungs- und Gastechik	Platten-, FliesenlegerInnen
BauspenglerInnen	TechnikerInnen mit höherer Ausbildung (Ing.) für Datenverarbeitung
ElektroinstallateurInnen, ElektromonteurInnen	HolzmaschinenarbeiterInnen
LandmaschinenbauerInnen	Besondere TechnikerInnen mit höherer Ausbildung (Ing.)
DiplomingenieurInnen für Maschinenbau	Werkzeug-, Schnitt- und StanzenmacherInnen
Zimmer(er)Innen	DiplomingenieurInnen (Hochschulabschluss)
SchlosserInnen	Diplomierte Krankenpfleger, -schwestern

Doch auch wenn die Zahl der Erwerbspersonen in Österreich einigermaßen stabil bleibt, wird sie vermutlich in den Nachbarländern zurückgehen, was auch auf den österreichischen Arbeitsmarkt durchschlagen wird. Denn dadurch steigt auch der Wettbewerb um qualifizierte Zuwanderer und wie die Prognosen für Österreich eingangs gezeigt haben, hängt auch hierzulande die Bevölkerungsentwicklung maßgeblich von der Migration ab (POPP, 2011, S. 35ff).

4.1.2.1 Neue Anwerbestrategien

Es wird für Unternehmen also vermutlich schwieriger werden, Personal in ausreichender Zahl (Quantität) und mit den entsprechenden Qualifikationen (Qualität) zu finden. So geben 2011 80% der österreichischen Unternehmen an, Stellen nur schwer mit qualifiziertem Personal besetzen zu können. Zwei Drittel befürchten durch den Fachkräftemangel Umsatzeinbußen (POPP, 2011, S. 41). Um sich hier entsprechend zu positionieren, schlagen DELLER et al. drei Maßnahmen vor, deren Sinnhaftigkeit allerdings von der Unternehmensgröße abhängt:

- Interne Arbeitsagentur

Eine interne Arbeitsagentur dient dazu, offene Stellen mit dem vorhandenen Personal zu besetzen, was von Vorteil ist, wenn es schwieriger wird, geeignete externe Arbeitskräfte zu rekrutieren. Zum einen können so betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden. Zum anderen bleiben Mitarbeiter durch kürzere Vertretungen bei Krankheit, Urlaub, Karenz oder durch die Einbeziehung in einzelne Projekte flexibel einsetzbar und erhalten Einblick in ver-

⁹ <http://www.migration.gv.at/de/formen-der-zuwanderung/dauerhafte-zuwanderung-rot-weiss-rot-karte/fachkraefte-in-mangelberufen.html#c2814>

schiedene Tätigkeitsbereiche des Unternehmens. Des Weiteren kennen die Mitarbeiter bereits die Arbeitsabläufe innerhalb des Betriebs, weshalb ihre Einarbeitungszeit kürzer ausfällt (DELLER et al., 2008, S. 123ff).

- Unternehmensinterne Berater

Diese Strategie fördert gezielt ältere Arbeitnehmer und greift auf deren Expertise zurück. Eine entsprechende Unternehmenskultur vorausgesetzt, können Führungskräfte ab einem gewissen Alter von ihrer Position zurücktreten. Sie bleiben der Firma aber weiterhin als Berater erhalten, vor allem, wenn Personalbedarf bei guter Auftragslage besteht. Dieser Ansatz muss sich auch nicht nur auf ältere Mitarbeiter beschränken, sondern kann auf alle ausgeweitet werden, die länger im Betrieb beschäftigt sind. Sollten sie aus dem Unternehmen ausscheiden, können ihre Erfahrungen und ihr Wissen durch Beraterverträge so langfristig an das Unternehmen gebunden werden (DELLER et al., 2008, S. 126ff).

- Alumni-Netzwerke

Derzeit verfügen hauptsächlich Hochschulen und Beratungsunternehmen über derartige Netzwerke, die dazu dienen, den Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern zu verwalten und aufrechtzuerhalten. Allerdings werden diese Netzwerke noch kaum verwendet, wenn es darum geht, neue Mitarbeiter zu finden. Somit liegt hier ein ungenutztes Potential, denn Jobangebote werden von ehemaligen Mitarbeitern zwar nicht immer angenommen, aber zumeist an qualifizierte und interessierte Personen weitervermittelt (DELLER et al., 2008, S. 129ff).

Wenn die Zahl der jüngeren Erwerbspersonen abnimmt, wird es vor allem für kleine und mittlere Unternehmen schwieriger werden, entsprechendes Personal zu finden, da sie meistens über einen geringen Bekanntheitsgrad verfügen. Für sie wird es wichtig, durch eine rechtzeitige Kontaktaufnahme – etwa durch Kooperationen mit Ausbildungseinrichtungen oder im Rahmen von Betriebsbesichtigungen – Kontakt zu potentiellen Arbeitnehmern herzustellen (ALTHAUSER et al., 2008, S. 61; DELLER et al., 2008, S. 130).

4.1.2.2 Die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer

Dass Rekrutierungsmaßnahmen verstärkt ältere Personen ansprechen werden müssen, zeigt die demographische Entwicklung. Allerdings bieten ältere Mitarbeiter auch eine Reihe von Vorteilen: Kürzere Einarbeitungszeit aufgrund der höheren Berufserfahrung, geringere Fluktuation, größeres Erfahrungswissen, Qualitätsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Loyalität und Führungsqualitäten. Auch gibt es Studien, die darauf hindeuten, dass ältere Mitarbeiter eher dazu bereit sind, projektbezogen für längere Zeit ins Ausland zu gehen. Folglich sind Arbeitskräfte jeden Alters für Unternehmen interessant und es gibt in Deutschland auch bereits Betriebe, die Stellenanzeigen gezielt für ältere Arbeitskräfte schalten (ALTHAUSER et al., 2008, S. 61f; DELLER et al., 2008, S. 132; HOLZ & DA-CRUZ, 2007, S. 17).

Stellenangebote sollten generell alterssensibel verfasst werden. Umfasst eine Stelle auch schwere körperliche Arbeit, sollte darauf deutlich hingewiesen werden. Interessierte werden dadurch nicht durch eine intern festgelegte Altersgrenze ausgeschlossen, sondern können die Entscheidung über eine Bewerbung nach der individuellen Einschätzung treffen (DELLER et al., 2008, S. 132). Zusätzlich zu den Möglichkeiten innerhalb eines Unternehmens, ältere Arbeitnehmer gezielt zu rekrutieren, gibt es in Österreich auch von öffentlicher Seite eine Reihe von Maßnahmen, die die Beschäftigung und Weiterbildung älterer Personen erleichtern, beziehungsweise deren soziale Absicherung verbessern sollen:

Tabelle 18: Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter - Quelle: help.gv.at¹⁰

Maßnahmen zur Förderung älterer Arbeitnehmer	
▪ Maßnahmen und Leistungen für Dienstgeber	
Eingliederungsbeihilfe („Come Back“)	Dienstgeber, die Arbeitslose ab 45 Jahren (Frauen) beziehungsweise ab 50 Jahren (Männer) einstellen, erhalten bis zu 66,7% der Bemessungsgrundlage vom AMS ausbezahlt.
Altersteilzeitgeld	Bei Inanspruchnahme der Altersteilzeitregelung erhalten Dienstgeber unter bestimmten Voraussetzungen die Hälfte der finanziellen Aufwendungen, unter Umständen sogar 100% vom AMS ausbezahlt.
Qualifizierungsförderung für Beschäftigte im Rahmen des ESF (Ziel 2)	Für die Weiterbildung von Vollversicherten beziehungsweise Personen in Elternteilzeit ab 45 Jahren können Dienstgeber einen Zuschuss zu den Kurskosten erhalten. Dieser stammt zur Hälfte vom AMS und zur Hälfte aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF).
▪ Maßnahmen und Leistungen für ältere Arbeitnehmer	
Altersteilzeit	Die vom AMS geförderte Altersteilzeit können Frauen ab 53 Jahren, Männer ab 58 Jahren antreten. Die Arbeitszeit kann dadurch um bis zu 60% verringert werden, allerdings erhalten betreffende Personen weiterhin 80% des Lohnes bei voller Versicherungsleistung ohne Abschläge.
Anfechtung der Kündigung	Ein Kündigungsschutz für ältere Arbeitnehmer existiert in Österreich nicht, sie können diese jedoch wegen Sozialwidrigkeit anfechten, wenn man mindestens sechs Monate in einem Betrieb beschäftigt ist, über 45 Jahre alt ist und ältere Arbeitnehmer stärker als andere Gruppen von Kündigungen betroffen sind.
Pensionsvorschuss	Bei einem Antrag auf Alterspension, Erwerbsunfähigkeits-, beziehungsweise Invaliditätspension oder Sonderruhegeld, kann bis zur Entscheidung durch den Pensionsversicherungsträger ein Pensionsvorschuss gewährt werden. Die Höhe richtet sich nach gesetzlichen Ansprüchen.
Übergangsgeld nach Altersteilzeit	Für eine Altersteilzeit, die zwischen 31. 3. 2003 und 1. 1. 2004 eingegangen wurde, gibt es spezielle Übergangsfristen. Wird die Altersteilzeit nicht verlängert, kann unter Umständen ein Übergangsgeld nach Altersteilzeit ausbezahlt werden.
Arbeitslosengeld – längerer Anspruch	Generell wird Arbeitslosengeld in Österreich für 20 Wochen gewährt, bei längerer Versicherungszeit ergeben sich großzügigere Regelungen: Ab dem Alter 40 und einer Beschäftigung von 312 Wochen in den letzten 10 Jahren wird Arbeitslosengeld bis zu 39 Wochen bezahlt, ab dem Alter 50 und einer Erwerbstätigkeit von 486 Wochen in den letzten 15 Jahren bis zu 52 Wochen.

¹⁰ <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/201/Seite.2011000.html>

Notstandshilfe – höhere Einkommensfreigrenzen beim Partnereinkommen	Muss nach dem Arbeitslosengeld Notstandshilfe bezogen werden, gibt es für Arbeitslose ab 50 beziehungsweise 55 Jahren höhere Einkommensfreigrenzen der Angehörigen.
---	---

▪ Sozialversicherungsbeiträge für älterer Arbeitnehmer

Wegfall des Beitrags zur Arbeitslosenversicherung	Der Beitrag zur Arbeitslosenversicherung muss ab dem vollendeten 58. Lebensjahr nicht mehr entrichtet werden – der Versicherungsschutz bleibt aufrecht, da die Beträge von der Arbeitsmarktpolitik getragen werden.
Wegfall des Beitrags zur Unfallversicherung	Der Beitrag zur Unfallversicherung muss ab dem vollendeten 50. Lebensjahr nicht mehr entrichtet werden – der Versicherungsschutz bleibt aufrecht, die Beiträge durch die Unfallversicherung getragen werden.
Dienstgeberabgabe für geringfügig Beschäftigte über 60 Jahre	Überschreitet die Lohnsumme das Eineinhalbfache der monatlichen Geringfügigkeitsgrenze, muss eine Dienstgeberabgabe von insgesamt 17,8% für Kranken-, Pensions- und Unfallversicherung geleistet werden. Ab dem Alter 60 beträgt dieser Wert jedoch nur noch 16,4%, da über 60 Jahren der Beitrag zur Unfallversicherung auch für geringfügig Beschäftigte entfällt.

Trotz dieser öffentlichen Anreizsysteme ist umstritten, ob dadurch die Arbeitsmarktchancen für ältere Mitarbeiter verbessert werden, weil Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu kurz kommen und die einzelnen Maßnahmen des AMS nicht ausreichend evaluiert werden (POPP, 2011, S. 91). Weiters sieht POPP (2011, S. 41, 91ff) vorwiegend die Politik gefordert, die Beschäftigungschancen für ältere Personen auf dem österreichischen Arbeitsmarkt zu verbessern und die sogenannte „stille Reserve“ besser zu nutzen. Dazu sollten zunächst Anreize für Arbeitnehmer und Betriebe gesetzt werden, länger in einem Arbeitsverhältnis zu verbleiben. Erst wenn Betriebe tatsächlich vor größeren Rekrutierungsproblemen stehen sollten, sieht POPP die Unternehmer selbst gefordert, sich mehr mit dem Thema der Alterung zu beschäftigen, aktiv auf ältere Arbeitnehmer zuzugehen und diese länger bei guter Gesundheit im Betrieb zu halten.

4.1.2.3 Employer Branding

Eine solche mögliche Strategie für Unternehmen, sich entsprechend zu positionieren, stellt das *Employer Branding* dar. Im Prinzip geht es darum, das Unternehmen als wünschenswerten Arbeitgeber zu präsentieren. Diese Strategie kann generell angewandt werden, um auch in Zeiten eines stagnierenden oder sinkenden Arbeitskräfteangebotes einen ausreichenden Bewerberpool zur Verfügung zu haben. Eine speziellere Anwendung kann dann erfolgen, wenn ein Unternehmen gezielt Angebote für ältere Personen (etwa Weiterbildungsmaßnahmen) anbietet und diese auch bewirbt. So können ältere Arbeitnehmer dazu bewegt werden, auf Stellenausschreibungen eher zu reagieren (DELLER et al., 2008, S. 136; KIRSCHTEN, 2010a, S. 112ff)

KIRSCHTEN definiert den Begriff folgendermaßen:

„Das Konzept des Employer Branding zielt darauf, sich am Arbeitsmarkt bei den relevanten Zielgruppen als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und zu positionieren und sich dadurch positiv von anderen Arbeitgebern abzuheben. Mit Hilfe vielfältiger Marketing-Aktivitäten möchte ein Unternehmen bei potenziellen aber auch aktuell beschäftigten Mitarbeitern ein unverwechselbares Image (Vorstellungsbild) als attraktiver Anbieter von Beschäftigungsangeboten sowie Karriere- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten aufbauen (...). Gelingt dies, so entsteht als Ergebnis des Employer Branding eine spezifische Arbeitgebermarke, die Employer Brand.“ (KIRSCHTEN, 2010a, S. 114)

Durch Marketingmaßnahmen wird das Unternehmen also gezielt als guter Arbeitgeber beworben, wobei man sich auf zwei Zielgruppen konzentriert (FORSTER et al., 2009, S. 280; KIRSCHTEN, 2010a, S. 116):

- **Potenzielle Mitarbeiter:** Das Unternehmen soll bekannt sein und in die engere Wahl der Arbeitgeber aufgenommen werden. Welche Gruppe hierbei gezielt angesprochen werden soll (Schüler, Studenten, ältere Mitarbeiter), muss das Unternehmen für sich selbst in der Strategiefestlegung definieren.
- **Arbeitsvertraglich gebundene Mitarbeiter:** Aktuelle Mitarbeiter sollen durch ein positives Arbeitsklima an das Unternehmen gebunden und ihre Loyalität gestärkt werden, um beispielsweise einen Arbeitskräftemangel zu verhindern.

Mehrere Faktoren beeinflussen nun das Gesamtimage eines Unternehmens, beziehungsweise seine Marke. Vorrangig der wirtschaftliche Erfolg und seine Produkte, aber auch das generelle Image der Branche, der Standort, gesellschaftliche Aktivitäten oder die ökologische Verantwortung eines Unternehmens. Dabei muss das Unternehmen auch im Arbeitsverhältnis umsetzen, was im Zuge der Marketingmaßnahmen versprochen wird, um glaubwürdig zu bleiben. Internationale Weiterbildungs- und Karriereangebote sollten beispielsweise nur von international tätigen Unternehmen beworben werden (KIRSCHTEN, 2010a, S. 118ff). Durch Employer Branding lässt sich das Image eines Unternehmens also partiell steuern (FORSTER et al., 2009, S. 280).

Der Nutzen des *Employer Branding* für den Bewerber liegt darin, dass sich die Suche nach einem geeigneten Arbeitgeber vereinfacht. Er kann sich besser auf dem Arbeitsmarkt orientieren, da er Stellenausschreibungen leichter auf geeignete eingrenzen kann. Darüber hinaus schafft eine verlässliche Marke ein gewisses Vertrauen in einen Arbeitgeber und schließlich kommt der Marke eine Prestigefunktion zu, durch die die Selbstdarstellung eines Bewerbers gestärkt werden kann (FORSTER et al., 2009, S. 280; KIRSCHTEN, 2010a, S. 121).

Für den Arbeitgeber ergeben sich durch *Employer Branding* Vorteile, indem man sich von Mitbewerbern positiv abgrenzt und somit ein größeres Potential an möglichen Arbeitskräften zur Verfügung hat. Zusätzlich können die Kosten für Rekrutierungsmaßnahmen sinken, weil das Unternehmen offene Stellen leichter besetzen kann und mehr Bewerbungen erhält. Durch eine höhere

Mitarbeiterbindung werden auch die Kosten verringert, die durch Fluktuation verursacht werden. Fühlen sich die Mitarbeiter wohl, steigt auch ihre Leistungsbereitschaft und Loyalität (FORSTER et al., 2009, S. 280f; KIRSCHTEN, 2010a, S. 121f).

Wichtig für den Erfolg des *Employer Branding* ist es, dass sich ein Unternehmen gewissermaßen als *einzigartiger* Arbeitgeber präsentiert (KIRSCHTEN, 2010a, S. 137). Dabei ist das Konzept vor allem für Großunternehmen geeignet, die über die entsprechenden Ressourcen verfügen. Bis zu welchem Grad auch KMUs diese Strategie einsetzen können, hängt zum einen von ihrer Größe und zum anderen von ihrer Marktstellung ab (MÜLLER, 2011, S. 247f).

4.1.3 Wissenstransfer und Innovation

Das Wissen und die Erfahrungen eines Unternehmens sind untrennbar mit seinen Mitarbeitern verbunden. Treten diese in den Ruhestand, geht in der Regel auch ein Teil des Wissens verloren. Da ab 2020 die Zahl der Pensionsantritte durch die *Babyboomer* deutlich steigen wird ist davon auszugehen, dass auch die Wissensverluste für die Unternehmen gravierender werden und nicht mehr so leicht wie bisher kompensiert werden können. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn ganze Abteilungen in einem kurzen Zeitraum in Pension gehen und der Nachwuchs nicht entsprechend geschult werden kann (DUNCZYK et al., 2008, S. 84f; KIRSCHTEN, 2010b, S. 230f).

Dieses Problem tritt nicht nur durch Pensionsantritte auf, sondern auch durch Karenzierungen oder Krankheiten, wo nicht immer klar ist, ob die betreffende Person wieder in das Unternehmen zurückkehrt. Eine ältere Belegschaft verschärft durch den häufigeren Übergang in die Pension den Sachverhalt jedoch. Die Weitergabe von Wissen an die nächste Generation wird dadurch wichtiger und Unternehmen bemühen sich auch verstärkt, im Handlungsfeld des Wissensmanagements Initiativen zu setzen, auch wenn diese nicht kostenlos sind (DELLER et al., 2008, S. 181ff; WÄCHTER & BERNHARD, 2006, S. 94) Zusätzliche Personalkosten scheinen allerdings nach wie vor der Hauptgrund zu sein, wenn es in einem Unternehmen keinerlei Maßnahmen gibt (ALTHAUSER et al., 2008, S. 133ff).

4.1.3.1 Wissenstransfer und -austausch

Dem Wissenstransfer kommt im Wissensmanagement die zentrale Rolle zu. WÄCHTER & BERNHARD beschreiben ihn folgendermaßen:

„Er wirkt positiv auf zentrale Wettbewerbsfaktoren wie Zeit und Qualität und verfügt durch seine Bedeutung für andere Bausteine des Wissensmanagements [Wissensidentifikation, -erwerb, -entwicklung, -nutzung und -bewahrung, Anm.] über eine Art Hebelfunktion. Es ist der Prozess der Wissens(ver)teilung, der den langfristigen Erhalt bewährten Betriebswissens und dessen erfolgreiche

Nutzung erst ermöglicht oder verhindert. Was den Mitarbeiter nicht erreicht, das kann er nicht anwenden und in Entscheidungen oder Produkte einfließen lassen.“ (WÄCHTER und BERNHARD, 2006, S. 95)

Erworbenes und gespeichertes Wissen wird also auf eine breitere Personengruppe verteilt, um es für längere Zeit zu konservieren. Dabei unterscheidet man zwei Wissenskategorien: Einerseits *explizites Wissen*, das dokumentiert und zugänglich ist (beispielsweise über ein EDV-System). Andererseits *implizites Wissen*, das personenbezogen und kontextspezifisch ist und sich damit nur begrenzt zur Weitergabe eignet, wobei bis zu 80% der Wissensbasis in einem Unternehmen dem *impliziten Wissen* zuzurechnen sind. Dabei muss *implizites Wissen* zu *explizitem Wissen* werden, damit es geteilt werden kann (DELLER et al., 2008, S. 181f; KIRSCHTEN, 2010b, S. 234ff, 261; WÄCHTER & BERNHARD, 2006, S. 95f).

Unterschieden wird zwischen Wissenstransfer und Wissensaustausch. Wissenstransfer findet von einem zum anderen Mitarbeiter und damit häufig zwischen Pate/Mentor und neuem Mitarbeiter statt. Zu Wissensaustausch kommt es zwischen mehreren Mitarbeitern, wobei dies vor allem in altersgemischten Teams, beziehungsweise im Austausch von aktuellen und bereits pensionierten Mitarbeitern passiert (DELLER et al., 2008, S. 182).

Im Folgenden wird auf die genannten Möglichkeiten zu Wissensaustausch und -transfer näher eingegangen:

- Pate-/Mentormodelle

Bei zumeist zeitlich begrenzten Paten- und Mentormodellen vermittelt ein erfahrener Mitarbeiter einer neu eingestellten Person die Unternehmensabläufe und so weit wie möglich auch sein Wissen. So werden neue Mitarbeiter sozial, aber auch fachlich in die neue Firma integriert. Diese Modelle beugen damit auch dem Wissensverlust bei verstärkten Pensionsantritten vor und sie werden in der Praxis durchaus eingesetzt. Viele Mitarbeiter haben dabei auch schon Erfahrung als Pate beziehungsweise Mentor, da sie diese Funktion bereits bei Praktikanten ausgeübt haben (DELLER et al., 2008, S. 182f; WÄCHTER & BERNHARD, 2006, S. 117).

Allerdings gibt es einen begrifflichen Unterschied, der in der Hierarchie begründet liegt: Die Bezeichnung Pate steht für einen gleichrangigen Kollegen, während Mentor eine Führungskraft meint (DELLER et al., 2008, S. 182f). Beide Modelle eignen sich allerdings gut, um älteren Mitarbeitern zu vermitteln, dass sie weiterhin gebraucht werden und ihr Wissen geschätzt wird (HOLZ, 2007b, S. 168; LUKAS, 2012, S. 129f).

Der Erfolg derartiger Programme hängt davon ab, wie gut sie in die betrieblichen Abläufe und Routinen eingegliedert sind. Ebenso spielt die Person des Paten oder Mentors eine wichtige Rolle. Diese muss Fachkompetenz, aber auch Methoden- und Sozialkompetenz mitbringen, damit der jüngere Mitarbeiter von diesem Wissenstransfer entscheidend profitieren kann. Ebenso muss das Unternehmen die dazu nötigen Zeitressourcen zur Verfügung stellen. Wichtig ist auch die gegenseitige Sympathie, weshalb Mentoren und Paten nicht zugeteilt werden, sondern von den Beteiligten frei wählbar sein sollten (DELLER et al., 2008, S. 183).

- Altersgemischte Arbeitsgruppen/Tandems

In Deutschland setzen über 70% der Unternehmen altersgemischte Arbeitsgruppen ein (ROTH et al., 2007, S. 106), in Österreich geben zwei Drittel an, dass es in ihrem Betrieb einen Altersmix in den Arbeitsgruppen gibt (TÁLOS et al., 2007, S. 53). Diese Art des Wissensaustauschs scheint also relativ beliebt zu sein. DELLER et al. begründen diesen Erfolg folgendermaßen:

„Altersgemischte Teams bieten die Möglichkeit, die besonderen Fähigkeiten und Stärken jüngerer und älterer Mitarbeiter bei der Bearbeitung von Aufgaben zu nutzen. Dies gilt sowohl hinsichtlich der heterogenen Alterszusammensetzung einer Abteilung, als auch bei Projektteams. Projektteams sollten daher nicht nur interdisziplinär, sondern vor allem auch altersgemischt zusammengesetzt werden. Während die jüngeren Mitarbeiter neues Wissen einbringen, tragen die Älteren die Erfahrung langjähriger Berufspraxis bei.“ (DELLER et al., 2008, S. 184)

Solche Arbeitsgruppen sind meistens langfristig geplant, wobei in einem Unternehmen eine gewisse Lernkultur herrschen muss, damit sie funktionieren (DELLER et al., 2008, S. 184). Generell sollten in einer Abteilung oder in einer Projektgruppe ausreichend Personen verschiedener Gruppen vertreten sein, die unterschiedliche Aufgaben bewältigen können. So empfiehlt es sich bei Aufgaben unter Zeitdruck, ausreichend ältere Mitarbeiter einzubinden, die gut mit einer solchen Situation umgehen können. Bei Tätigkeiten mit hoher körperlicher Beanspruchung sollten dem Team genügend Personen angehören, die dieser Belastung standhalten (DUNCZYK et al., 2008, S. 76).

ROTH et al. (2007, S. 106ff) weisen allerdings darauf hin, dass ein uneingeschränktes Lob dieser Form des Wissensaustausches zu vorschnell erfolgt und durch wissenschaftliche Studien nicht generell bestätigt wird. Nicht alle altersgemischten Arbeitsgruppen funktionieren reibungslos und bringen den gewünschten Erfolg. So hängt dieser beispielsweise von der Zusammensetzung der Gruppe, von der Aufgabe und der Dauer der Zusammenarbeit ab.

Auch wenn die Studien zur Thematik zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen kommen, stützen sie tendenziell doch eher jene Theorien, die einen negativen Effekt der heterogenen Alterszusammensetzung auf die Gruppenarbeit annehmen. Dies äußert sich in einem schlechteren Gruppenklima, in geringem Austausch untereinander, in höheren Fluktuationsraten (von älteren Mitarbeitern) und teilweise auch in schlechteren Leistungen (ROTH et al., 2007, S. 107). Schwierigkeiten sind wahrscheinlich, wenn sich innerhalb der Gruppe die jüngeren und älteren Mitarbeiter auf verschiedene Aufgaben spezialisieren, ebenso sind Generationenkonflikte aufgrund unterschiedlicher Lebensstile und Werthaltungen möglich (DELLER et al., 2008, S. 82).

Negative Effekte der Altersheterogenität sind also messbar. Wenngleich sie meistens zwar nur gering ausgeprägt sind, widersprechen die Ergebnisse dennoch der generellen Empfehlung für altersgemischte Arbeitsgruppen. Ein Grund dafür könnte sein, dass die positive Auswirkung von Sachkonflikten überschätzt wird. Im Hinblick auf das Alter erscheinen ins-

besondere die Variablen *Aufgabenkomplexität*, *Team- und Kooperationsklima* und *Wertschätzung von Heterogenität* wichtig. Handelt es sich also um komplexe Aufgaben, bei denen verschiedene Zugänge und Wissensstände gefragt sind und ist das Gruppenklima im Team gut, legen die Studienergebnisse nahe, dass sich Altersheterogenität eher positiv auf die Gruppenarbeit auswirkt. Das ist ebenso der Fall, wenn die Gruppenteilnehmer der eigenen Vielfalt eine hohe Bedeutung zuschreiben (ROTH et al., 2007, S. 108f).

- Senior Expert Service

Der Senior Expert Service ist die projekt- und beratungsbasierte Beschäftigung von Pensionisten, die nicht zwingend in dem betreffenden Unternehmen gearbeitet haben. So können Unternehmen bei kurzfristigen Engpässen auf die Expertise von langjähriger Berufserfahrung zurückgreifen, die an die aktuelle Belegschaft weitergegeben wird (BERKOWSKI & DIEVERNICH, 2008, S. 56f).

Zumeist geben Senior Experten ihre Erfahrungen ehrenamtlich weiter, nachdem sie in den Ruhestand getreten sind. In Deutschland haben sich so mehr als 10.000 Personen unter der Bezeichnung Senior Experten Service (SES) zusammengeschlossen, die weltweit gegen Rückvergütung der Reisekosten ihr Wissen weitergeben¹¹. Auch in Österreich gibt es eine vergleichbare Initiative: Den *Austrian Service Experts Pool* (ASEP). Dieser Verein wurde vor mehr als 20 Jahren gegründet und hat derzeit etwa 170 aktive Mitglieder aus diversen Fachbereichen, die durchwegs aus der Ebene des mittleren Managements und darüber stammen. 40-50 Projekte werden im In- und Ausland direkt betreut, bei weiteren Projekten ist man als Partner engagiert. Zumeist wird der Kontakt zwischen Unternehmen und ASEP über öffentliche Organisationen hergestellt. Gefragt sind vor allem Wissensgebiete, die sich nicht laufend ändern, wie etwa betriebswirtschaftliche oder logistische Hilfestellungen (KOBALD, 2012).

4.1.3.2 Innovationsfähigkeit

Ein zentraler Grund für Wissensmanagement und -transfer in Unternehmen ist auch der Erhalt der Innovationsfähigkeit. Innovationen werden nach wie vor immer wichtiger für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, dies gilt auch für den Dienstleistungssektor. Hier gibt es immer wieder Bedenken, dass eine ältere Gesellschaft weniger innovativ sein könnte und dadurch der Wirtschaftsstandort geschwächt wird. Allerdings zeigen auch hier Untersuchungen, dass es keinen generellen Zusammenhang von Alter und Innovationsfähigkeit gibt (DELLER et al., 2008, S. 184; HOLZ, 2007c, S. 129f).

Wiederum gilt, dass die Gruppe der älteren Personen sehr heterogen ist. Dennoch ist mangelnde Innovationsfähigkeit eher auf unterdurchschnittliche Trainingsmöglichkeiten und geringe Weiterbildungsmaßnahmen zurückzuführen, als auf das biologische Alter (HOLZ, 2007c, S. 129f). Für Innovationen ist es wichtig, dass die *fluide* mit der *kristallinen Intelligenz* (siehe Kapitel 4.1.1.3)

¹¹ <http://www.ses-bonn.de/>

verknüpft wird. Da erstere allerdings mit dem Alter sinkt, ist es wichtig, dass Unternehmen auf der einen Seite darauf Wert legen, diesen Abbau bei älteren Mitarbeitern zu verlangsamen. Maßnahmen in diese Richtung werden im Zuge der demographischen Alterung wichtiger, da voraussichtlich weniger junge Menschen in das Unternehmen nachkommen. Auf der anderen Seite sollte der Aufbau der *kristallinen Intelligenz* bei neuen und/oder jüngeren Mitarbeitern beschleunigt werden (RUMP, 2008, S. 37f).

Radikale Innovationen, die grundlegende Neuigkeiten mit sich bringen, sind nichts desto trotz durch den Faktor Jugend begünstigt. Sie erfordern unkonventionelle Denkschemata und Herangehensweisen, Kreativität und einen aktuellen Ausbildungsstand. Für manche Produktgruppen wird das auch in Zukunft zutreffen. Allerdings schafft die demographische Entwicklung auch eine neue große Zielgruppe für Produkte und Dienstleistungen: die der älteren Personen. Hier ist davon auszugehen, dass eher ältere Arbeitnehmer einen Vorteil haben, da sie die Bedürfnisse dieser Menschen besser kennen (BERKOWSKI & DIEVERNICH, 2008, S. 61; HOLZ, 2007c, S. 131).

HOLZ sieht ältere Mitarbeiter auch noch bei anderen Innovationen im Vorteil und schreibt einer gelungenen Personalentwicklung die Schlüsselrolle zu:

„Gerade Prozessinnovationen oder auch soziale Innovationen benötigen in der Regel ein gewisses Maß an Erfahrung oder Expertise und somit profitieren diese Arten der Innovationen von älteren Mitarbeitern (...). Insofern sind Innovationen, die Expertise erfordern, kaum mit einer überwiegend durch Berufseinsteiger gekennzeichneten Belegschaft zu realisieren (...). Ältere und langjährige Mitarbeiter sind oft Träger von unternehmens- oder sogar branchenspezifischem Wissen, haben über die Jahre ein wichtiges soziales und fachliches Netzwerk aufgebaut und können somit wichtige Quellen der Innovation sein. Die Kunst besteht jetzt allerdings darin, diese Mitarbeiter zur Transformation ihres Wissens in innovative Produkte, Prozeduren, Dienstleistungen usw. zu befähigen und zu motivieren.“ (HOLZ, 2007c, S. 131)

Prinzipiell muss jedes Unternehmen für sich festlegen, welche Innovationen und Themen für die eigene Strategie wichtig sein werden, was die Kernprodukte und Dienstleistungen sind und wo Handlungsbedarf besteht. Des Weiteren muss der Betrieb über eine Kultur verfügen, die Innovationen ermöglicht. Erst unter diesen Rahmenbedingungen ist es sinnvoll, dass ein Unternehmen ältere Mitarbeiter im Hinblick auf Innovationen fördert, insbesondere durch spezifische Weiterbildungsangebote (HOLZ, 2007c, S. 133ff).

Zusätzlich nennt HOLZ (2007c, S. 136f) noch vier Punkte, wie ein Arbeitsplatz innovationsfreundlich gestaltet werden kann. Erstens sollten genügend Zeit- und Handlungsspielräume existieren, damit ein Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern stattfinden kann. Zweitens ist es förderlich, wenn die Aufgaben fordernd und abwechslungsreich sind. Drittens hilft Gruppenarbeit dabei, von Kollegen zu lernen und andere Perspektiven zu berücksichtigen. Und viertens muss innovatives Verhalten durch Anerkennung und Wertschätzung gewürdigt werden.

Die oft unterstellte Innovationsunfähigkeit älterer Personen ist empirisch also nicht haltbar. Wie schon bei der Leistungsfähigkeit gibt es in der älteren Belegschaft hier deutliche Unterschiede, die von den individuellen Erfahrungen und Einstellungen abhängen. Dabei haben Unternehmen durchaus Steuerungsmöglichkeiten, etwa durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen oder gezielte Personalentwicklung und -rekrutierung (DELLER et al., 2008, S. 156; HOLZ, 2007c, S. 139f).

4.1.4 Motivation und Führung älterer Mitarbeiter

Motivation und Führung bedingen einander, da die positive Einstellung zur Arbeit und damit die Produktivität nicht unwesentlich vom Führungsstil innerhalb eines Unternehmens abhängt. Oft wird langjährigen Mitarbeitern, die ihre Tätigkeiten zufriedenstellend erledigen, allerdings wenig Aufmerksamkeit geschenkt (HOLZ, 2007b, S. 164). Andererseits zeigen Studien, dass Vorgesetzte häufig zu Altersdiskriminierung tendieren, wodurch ältere Personen zusätzlich demotiviert werden (ROTH et al., 2007, S. 110).

ROTH et al. (2007, S. 110) beziehen sich dabei auch auf die Ergebnisse des finnischen Altenforschers Juhani ILMARINEN, der seit mehreren Jahrzehnten zu diesem Thema forscht. Demnach ist gutes Führungsverhalten die einzige Variable, die sich deutlich positiv auf die Arbeitsfähigkeit bei Personen über 50 auswirkt. Die Kernkompetenzen bei der erfolgreichen Führung älterer Mitarbeiter sieht er in einer aufgeschlossenen, vorurteilsfreien Einstellung gegenüber dem Alter(n), Kooperationsbereitschaft, individuell angepasster Arbeitsplanung und guter Kommunikationsfähigkeit. Auch DUNCZYK et al. erwarten im Zusammenhang mit alternden Belegschaften durchaus neue Herausforderungen für Führungskräfte, die sich den Punkten von ILMARINEN ähneln:

„Sie [Führungskräfte, Anm.] müssen:

- zunehmend Belegschaften führen, die hinsichtlich des Alters, des Geschlechts und der Kultur deutlich heterogener sind als bisher,
 - die unterschiedlichen Stärken und Schwächen der Beschäftigten unterschiedlicher Altersgruppen sinnvoll einsetzen,
 - die Entwicklung der Mitarbeiter/innen jeden Alters fördern, um die Beschäftigungsfähigkeit möglichst vieler zu erhalten und zu fördern,
 - und Organisationsstrukturen schaffen (Organisationsentwicklung), in denen Beschäftigte unterschiedlichen Leistungsvermögens dauerhaft wirtschaftlich sinnvoll eingesetzt werden können.“
- (DUNCZYK et al., 2008, S. 85)

In der Realität ist der autoritäre Führungsstil allerdings immer noch weit verbreitet, bei denen die Hauptziele bei Kostenminimierung und Leistungseinforderung liegen. Führungskräfte gehen dabei eher auf Distanz zur Belegschaft, um unangenehme Vorgaben leichter umsetzen zu können – worunter allerdings die Motivation der Mitarbeiter leidet (ALTHAUSER et al., 2008, S. 114f). Dieser Führungsstil geht nicht auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter ein und ermuntert diese nicht zu eigenständigem Handeln. Durch die Vorteile kooperativer Führungsstile kann jedoch erreicht

werden, dass sich Mitarbeiter Kernkompetenzen wie Eigenständigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aneignen. Positive Auswirkungen ergeben sich aber auch auf das Betriebsklima, die Gesundheit und die Produktivität – insbesondere bei älteren Mitarbeitern. Durch einen flexiblen Führungsstil können die Leistungsanforderungen individuell angepasst und die Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters berücksichtigt werden. Kompetenzen in diesem Feld werden für Führungskräfte an Bedeutung gewinnen (ALTHAUSER et al., 2008, S. 114f; HOLZ, 2007b, S. 164f; KARL, 2009, S. 61; ROTH et al., 2007, S. 111). So bietet auch die WKO über das *Wirtschaftsforschungsinstituts* (WIFI) entsprechende Lehrgänge an (SCHNEIDER & STEIGENBERGER, 2012).

Dies trifft vor allem dann zu, wenn aufgrund der demographischen Entwicklung die Arbeitskräftenachfrage steigt. Können Mitarbeiter aus mehreren Jobangeboten wählen, wird es für die Personalführung bedeutender, auf deren Bedürfnisse zuzugehen, sich darauf einzustellen und die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Individuelle Lebenssituationen – beispielsweise die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – müssen verstärkt berücksichtigt werden, um die Motivation, Innovation und Produktivität zu erhalten (ALTHAUSER et al., 2008, S. 115f).

In der Regel lassen sich ältere Mitarbeiter durch die gleichen Instrumente motivieren wie jüngere, allerdings sind teilweise leichte Modifikationen und Erweiterungen gefragt. HOLZ (2007b, S. 165ff) nennt hier vorrangig vier Punkte:

- Leistungsgerechte Vergütung

Gehaltserhöhungen haben kurzfristige Motivationserhöhungen zu Folge. Eine langfristige Motivation wäre nur mit regelmäßigen Lohnerhöhungen zu erreichen, wodurch die Kosten für das Unternehmen allerdings unweigerlich ansteigen. Jüngere Mitarbeiter können sich benachteiligt fühlen, wenn ältere Mitarbeiter nach dem Senioritätsprinzip ein höheres Gehalt für die gleiche Arbeit erhalten. Manche Unternehmen setzen deshalb eine Vergütung ein, die sich nicht am Alter oder an der Verweildauer im Betrieb orientiert, sondern an der individuellen Leistung (*variable Vergütungssysteme*), um die Motivation generell zu erhöhen (DELLER et al., 2008, S. 137f; HOLZ, 2007b, S. 165f). Studien zeigen allerdings auch, dass die reine Vergütung die Motivation deutlich weniger fördert als Anerkennung, Wertschätzung, ein gutes Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und das Eingehen auf soziale Bedürfnisse (LÖNNIES, 2010, S. 333).

- Arbeitszeitmodelle/Work-Life-Balance

Nach wie vor ist die Ansicht weit verbreitet, dass der Lohn mit fortschreitender Berufstätigkeit nicht sinken sollte. Ältere Arbeitnehmer verzichten aber unter Umständen freiwillig auf Einkommen, wenn sich im Gegenzug ihre Arbeitszeit reduziert. Das kommt Unternehmen entgegen, die zunehmend auf flexible Beschäftigungsverhältnisse angewiesen sind und die Zahl der Vollzeitstellen reduzieren müssen. Möglichkeiten sind hier im Rahmen von freier Zeiteinteilung, Heimarbeit, Jahresarbeitszeitkonten oder auch „Sabbaticals“ gegeben. Diese

Zeit kann beispielsweise für Erholung oder Weiterbildung genutzt werden, Mitarbeiter kehren danach in der Regel motivierter an den Arbeitsplatz zurück (DELLER et al., 2008, S. 45f; HOLZ, 2007b, S. 166f).

- Arbeitsplatzgestaltung

Jede Maßnahme am Arbeitsplatz, die eine Entlastung darstellt, ist motivationsfördernd (siehe auch Kapitel 4.2.3). Dazu zählen etwa bessere Beleuchtung, Seminare zur Stressreduzierung oder auch Weiterbildungsangebote. Älteren Mitarbeitern sollte auch gezeigt werden, dass sie weiterhin wertgeschätzt werden, beispielsweise mit Pate-/Mentormodellen oder altersgemischten Arbeitsgruppen (HOLZ, 2007b, S. 167f; ROTH et al., 2007, S. 111f).

- Neue Laufbahn- und Karrieremodelle

Mitarbeiter brauchen auch noch jenseits der 50 Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Dazu sollten Führungskräfte mit ihnen ihre Kompetenzen und Interessen besprechen und anschließend individuelle Entwicklungspläne vereinbaren. So können ältere Mitarbeiter wiederum Anerkennung und Wertschätzung erfahren, wodurch die Motivation steigt (DELLER et al., 2008, S. 142; HOLZ, 2007b, S. 168f).

4.1.5 Unternehmenskultur

Wie bereits angesprochen, ist – um das Potential älterer Mitarbeiter zu nutzen – vor allem eine Unternehmenskultur notwendig, die darauf explizit Wert legt. Es gibt drei Wirkungen der Unternehmenskultur, die in der Regel erwünscht sind und helfen, ältere Arbeitskräfte besser zu integrieren und motivieren: Erstens ein gemeinsamer Handlungsrahmen, der die Grundlage für die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens ist. Zweitens die Integrationswirkung, mit der einzelne Mitarbeiter aber auch Abteilungen im Hinblick auf die übergeordneten Unternehmensgrundsätze und -ziele gebündelt werden sollen. Und drittens die motivationsfördernde Wirkung, wobei hier weniger explizite Maßnahmen gemeint sind, als vielmehr eine Unternehmenskultur, die von selbst die intrinsische Motivation der Mitarbeiter fördert (LÖNNIES, 2010, S. 325).

Die wichtigste Maßnahme ist dabei die Abkehr vom noch immer gängigen Defizitmodell (BERKOWSKI & DIEVERNICH, 2008, S. 61). Die Leistungsfähigkeit im Alter hängt von individuell unterschiedlichen Faktoren (Bildung, Erfahrungen, Motivation,...), der jeweiligen Aufgabe und von den Einstellungen des Führungspersonals ab. Diese können ältere Mitarbeiter durch Anerkennung, Weiterbildungsangebote und die Berücksichtigung der Bedürfnisse der älteren Belegschaft maßgeblich fördern und im Gegenzug eine tendenziell höhere Leistung abrufen (BERKOWSKI & DIEVERNICH, 2008, S. 61; DELLER et al., 2008, S. 148; HOLZ & DA-CRUZ, 2007, S. 18f).

Die Abkehr vom Defizitmodell sollte dabei beidseitig erfolgen. Einerseits müssen Führungskräfte auf ältere Mitarbeiter zugehen und sie fördern und fordern, um sie weiterhin zu guten Leistungen zu bringen.

gen anzuspornen. Andererseits liegt es auch an den Arbeitnehmern, umzudenken, denn durch fehlende Vorruhestandsregelungen steht man mit Mitte 40 oder 50 noch nicht kurz vor der Pension. Leistungserbringung und die Bereitschaft zur Weiterbildung sind auch in diesem Alter ein Teil des Erwerbslebens, der von einem Unternehmen eingefordert werden kann (HOLZ & DA-CRUZ, 2007, S. 19). Gegenseitiger Respekt von jungen und älteren Mitarbeitern ist aber auch in anderer Hinsicht wichtig: In zunehmendem Ausmaß werden Führungskräfte für Mitarbeiter verantwortlich sein, die älter sind als sie selbst. Auch hier müssen sich beide Seiten kooperativ zeigen, was durch eine Unternehmenskultur erleichtert wird, die auf gegenseitige Wertschätzung abzielt (DELLER et al., 2008, S. 153). Nach LÖNNIES (2010, S. 327ff) empfiehlt es sich, zunächst den Ist-Zustand der Unternehmenskultur zu erheben. Möchte man diese im Hinblick auf ältere Personen gestalten, bieten sich die zentralen Handlungsfelder Unternehmensleitbild, Personalpolitik, Motivation, Arbeitszufriedenheit, Führungsverhalten und Menschenbild an. Diese wurden bereits großteils vorgestellt, weshalb an dieser Stelle nicht mehr näher darauf eingegangen wird.

Zusammenfassend sollte älteren Mitarbeitern also Wertschätzung entgegengebracht und ihnen gezeigt werden, dass sie weiterhin gebraucht werden, Altersdiskriminierung muss vermieden werden. Wird das Defizitmodell verworfen und vom Kompensationsmodell abgelöst, bietet es sich an, ältere Personen gezielt zu fördern, um ihre Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Folgendes Kapitel stellt ausgewählte Konzepte und Initiativen vor, die dies ermöglichen.

4.2 Initiativen und Konzepte zur Förderung älterer Mitarbeiter

Im vorigen Kapitel wurden allgemeine Möglichkeiten vorgestellt, die Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Mitarbeiter zu erhalten. Im Folgenden geht es um ausgewählte, konkrete Konzepte und Initiativen, die zum Erreichen dieser Ziele dienen können. Um den Stand der Umsetzung in Österreich zu demonstrieren, werden auszugsweise Ergebnisse einer Studie zu diesem Thema von EDER et al. aus 2008 berücksichtigt, in der 520 Personen von 50 bis 65 Jahren telefonisch befragt wurden. Dabei wurden verschiedene Merkmale wie Alter, Bildung, Arbeitszeit, Betriebsgröße, Branche und Bundesland, berücksichtigt, weshalb die Autoren die Stichprobe als repräsentativ betrachten. 58% der Befragten waren Männer, 42% Frauen (EDER et al., 2009, S. 54). Auch hier kommt es wieder auf die Unternehmensgröße an, ob sich größer angelegte, allgemeine Programme lohnen und für das Unternehmen finanzierbar sind. Deshalb dominieren in KMUs eher individuelle Vereinbarungen, die mit einzelnen Mitarbeitern vereinbart werden (SCHNEIDER & STEIGENBERGER, 2012).

4.2.1 Altersteilzeit

Die Altersteilzeit ist eine Form der variablen Arbeitszeitmodelle, durch die die Arbeitszeit am Ende des Erwerbslebens reduziert werden kann. Diese Möglichkeit bietet sich an, wenn von Seiten der Arbeitnehmer der Wunsch besteht, die Arbeitszeit zu reduzieren und sie bereit sind, auf einen Teil ihres Verdienstes zu verzichten (MÜLLER, 2011, S. 217). In der Regel unterscheidet man zwischen zwei Modellen (DELLER et al., 2008, S. 172f; SÄTTELE, 2007, S. 96):

- Blockmodell: Hier ist der Arbeitnehmer die erste Hälfte der Altersteilzeit voll erwerbstätig und wird danach komplett freigestellt. Nach Ende der „Freizeitphase“ tritt die Person in den Ruhestand ein.
- Modelle mit kontinuierlicher Arbeitszeitverkürzung: Die Reduzierung der Arbeitstätigkeit wird für die gesamte Altersteilzeit entweder um einen festgelegten Wert verringert oder nimmt im Laufe der Zeit kontinuierlich ab. Es folgt also ein „gleitender“ Übergang in den Ruhestand.

Blockmodelle dienen in der Regel nicht dazu, Mitarbeiter länger im Erwerbsleben zu halten, da sie nach Ablauf der ersten Hälfte der Altersteilzeit zwar noch nicht offiziell in Pension, aber auch nicht mehr im Unternehmen und damit im Erwerbsleben sind (GÜNTHER, 2010, S. 36). Sie verbringen die zweite Hälfte ihrer Teilzeitregelung praktisch pensionsähnlich zu Hause, weshalb diese Form manchmal auch als „versteckte Vorruhestandsregelung“ bezeichnet wird. In Deutschland ist die Altersteilzeit seit 2009 nicht mehr zugänglich und wurde von Zeitwertkonten abgelöst (DUNCZYK et al., 2008, S. 80; ROTH et al., 2007, S. 100).

Wird Altersteilzeit noch angeboten, geht die Entwicklung also hin zu den Gleitmodellen, um Personen wirklich bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter im Erwerbsleben zu halten, wenn auch mit reduzierter Arbeitszeit (MÜLLER, 2011, S. 217). Dies ist auch seit der jüngsten Reform der Altersteilzeit in Österreich der Fall, bei der Blockmodelle nur noch sehr schwer zugänglich sind. Die verbleibende Regelung ist demnach nicht mehr als „versteckte Vorruhestandsregelung“ zu werten, kommt aber älteren Arbeitnehmern weiterhin entgegen, die ihre Arbeitszeit reduzieren möchten (STEINER, 2012).

Tabelle 19: Bezieher von Altersteilzeitgeld (Betrieb) in Österreich 2002-2010 - Quelle: AMS

	Gesamt	Änderung zum VJ		Frauen	Änderung zum VJ		Männer	Änderung zum VJ	
		abs.	in %		abs.	in %		abs.	in %
2010	17.700	-1.403	-7,34	9.857	81	0,83	7.843	-1.484	-15,91
2009	19.103	-4.321	-18,45	9.776	-1.327	-11,95	9.327	-2.994	-24,30
2008	23.424	-4.360	-15,69	11.103	-1.689	-13,20	12.321	-2.671	-17,82
2007	27.784	-3.334	-10,71	12.791	-1.542	-10,75	14.992	-1.792	-10,68
2006	31.117	-3.786	-10,85	14.333	-2.120	-12,88	16.785	-1.667	-9,03
2005	34.904	-4.956	-12,43	16.453	-2.291	-12,22	18.451	-2.665	-12,62
2004	39.859	8.473	26,99	18.743	3.780	25,26	21.116	4.693	28,57
2003	31.387	13.976	80,27	14.963	6.411	74,97	16.424	7.565	85,39
2002	17.411	12.137	230,15	8.552	5.882	220,33	8.859	6.255	240,23

Tabelle 19 listet die Bezieher von Altersteilzeitgeld nach Betrieben zwischen 2002 und 2010 auf. Hier ist für Österreich ein rückläufiger Trend zu erkennen. Seit 2004 mit fast 40.000 Beziehern geht die Zahl kontinuierlich zurück und lag sie 2010 bei nur noch 17.700. In letzter Zeit sind auch mehr Frauen in Altersteilzeit als Männer.

Eingeführt wurden Altersteilzeitmodelle in Österreich erstmals 1999. Ziel war es, in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit den Arbeitsmarkt zu entlasten, indem ältere Arbeitskräfte ihre Arbeitszeit reduzierten. Zunächst wurde das Modell kaum angenommen, da die Regelungen sehr starr waren. Deshalb folgten mit der Zeit diverse Flexibilisierungen und Restriktionen wurden gelockert. In den letzten Jahren gehen allerdings die Förderungen für die Altersteilzeit auch in Österreich deutlich zurück, vor allem beim bevorzugten Blockmodell. Somit ist von einem weiteren Rückgang der Altersteilzeit in Österreich auszugehen (AK, 2012b, S. 5ff).

Die maximale Bezugsdauer für Altersteilzeit beträgt in Österreich sieben Jahre¹². Ab dem 1. 1. 2011 sind folgende Voraussetzungen notwendig, um eine neue Vereinbarung abzuschließen, wie die AK auflistet:

- „• Bereitschaft von Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu Vertragsabschluss
- 15 Jahre Vollversicherung in den letzten 25 Jahren (Ausnahme Kinderbetreuung)
- Information bei der PVA über den frühesten Pensionsantrittsstichtag
- Mindestalter von 53 bei Frauen und 58 bei Männern
- Mindestens 60%ige Normalarbeitszeit im Jahr vor der Altersteilzeit
- Reduzierung dieser Normalarbeitszeit auf 40 – 60%
- Regelung der Lage der reduzierten Arbeitszeit
- Schriftlicher Vertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber
- 100%ige Beitragsentrichtung an die Sozialversicherung durch den Arbeitgeber
- Volle Abfertigungsgarantie auf Basis der Arbeitszeit vor der Altersteilzeit“ (AK, 2012b, S. 9)

Im Rahmen des 2. *Stabilitätsgesetzes 2012* wurden die Förderung der Altersteilzeit weiter zurückgenommen und diese Regelungen leicht adaptiert, wobei in bereits bestehende Vereinbarungen nicht eingegriffen wird. Blockzeitregelungen werden nur noch unterstützt, wenn zusätzlich eine zuvor arbeitslose Person eingestellt oder ein Lehrling ausgebildet wird. Diese Regelung tritt für alle Alterszeitregelungen ab dem 1. 1. 2013 in Kraft¹³.

¹² <http://www.ams.at/sfu/14180.html>

¹³ <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/171/Seite.1710504.html#Altersteilzeit>

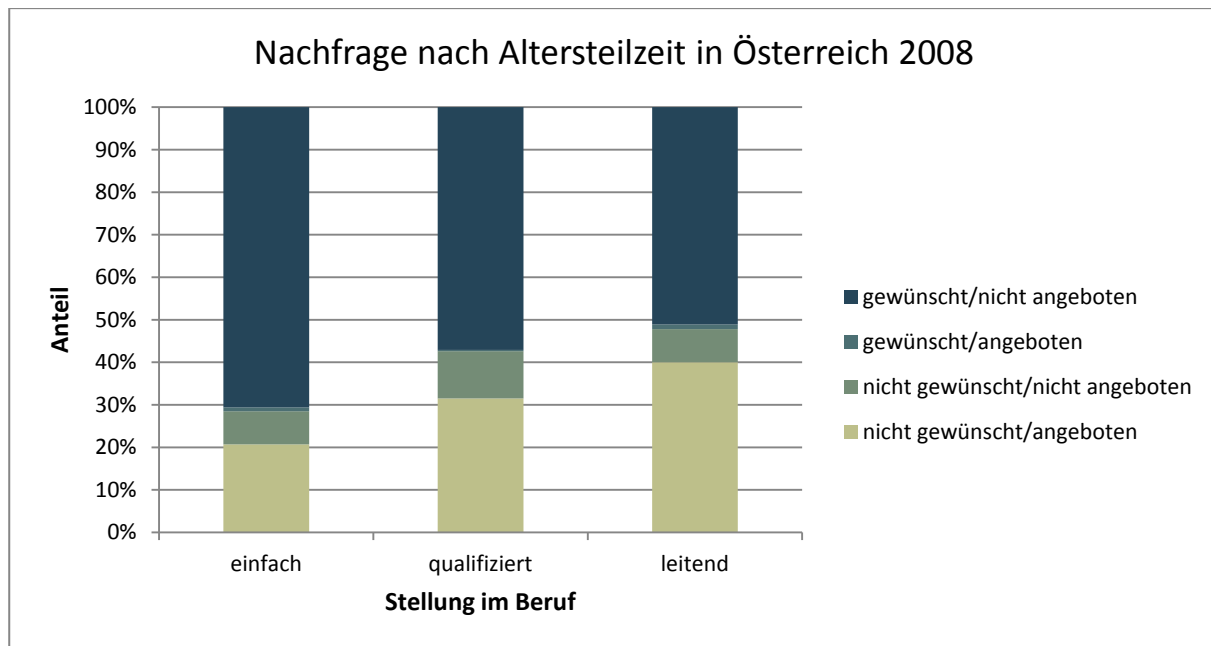


Abbildung 13: Nachfrage nach Altersteilzeit in Österreich 2008 - Quelle: EDER et al., 2009, S. 96 (verändert)

Im Durchschnitt wünschen sich 60% der befragten Erwerbspersonen eine Altersteilzeitregelung, jedoch sieht ihr Unternehmen eine solche Vereinbarung nicht vor. Das Bedürfnis nach Altersteilzeit ist dabei im Sekundär- und Tertiärsektor ähnlich. Auch wird nur sehr wenigen Personen Altersteilzeit angeboten, die sie auch gerne wahrnehmen würden (EDER et al., 2009, S. 96).

Die Tendenz der letzten Jahre – sowohl im Hinblick auf die Zahl der Altersteilzeitregelungen als auch auf die politischen Reformen – deutet allerdings an, dass die Altersteilzeit in dieser Form in Österreich an Bedeutung verlieren und der Staat die Ressourcen dafür verringern wird. Die Reduktion der Arbeitszeit am Ende des Erwerbslebens ist weiterhin für viele Arbeitnehmer wünschenswert, dennoch scheinen Zeitwertkonten die bessere Variante zu sein, wenn es darum geht, älteren Personen die Reduktion ihres Arbeitspensums zu ermöglichen.

4.2.2 Herabsetzung der Leistungsanforderungen

Die Herabsetzung der Leistungsanforderungen wird selten eingesetzt, auch weil sie im Hinblick auf jüngere Arbeitnehmer und das Prinzip der Gleichbehandlung unfair erscheinen (GOTTWALD & KECK, 2008, S. 104). Denkbar sind beispielsweise die Verringerung der vorgegebenen Stückzahl oder weniger Kundenbesuche – allerdings zum Nachteil des Unternehmens, das bei gleichen Personalkosten weniger Leistung erhält.

Allerdings zeigen Untersuchungen auch zunehmend, dass es nicht unbedingt nötig ist, die Leistungsanforderungen zu reduzieren, um ältere Arbeitnehmer bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter im Unternehmen zu halten. Durch eine altersgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes und durch Maßnahmen zur Qualifikation und Motivation ist es einer zunehmenden Zahl an Per-

sonen möglich, ihrer Tätigkeit bis ins höhere Alter nachzugehen (HOLZ, 2007a, S. 48; NEAGELE & SPORKET, 2009, S. 280).

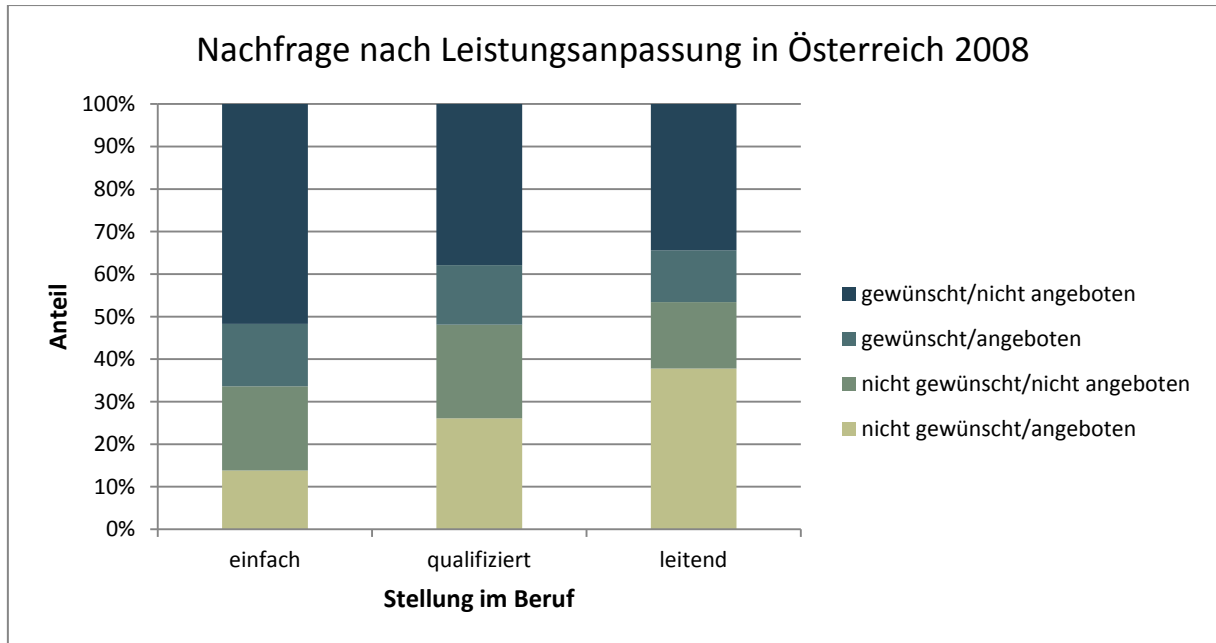


Abbildung 14: Nachfrage nach Leistungsanpassung in Österreich 2008 - Quelle: EDER et al., 2009, S. 100 (verändert)

Etwa die Hälfte der Personen würde gerne Arbeitsaufgaben vereinbaren, die an ihre individuelle Leistungsfähigkeit angepasst sind. Allerdings bieten Unternehmen dies nur selten an. Vor allem Personen mit einer einfachen Tätigkeit haben diese Möglichkeit nur sehr selten, doch auch bei qualifizierten und leitenden Mitarbeitern hat etwa ein Drittel keinen Zugang zu einer flexiblen, altersangepassten Aufgabenzuteilung, obwohl dies gewünscht wäre (EDER et al., 2009, S. 100).

4.2.3 Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze

Durch die altersgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze lässt sich der Arbeitsalltag für ältere Arbeitnehmer deutlich angenehmer gestalten. Des Weiteren wird ein Großteil der arbeitsbedingten Krankheitsfälle und Arbeitsunfälle durch schlechte Arbeitsplatzgestaltung verursacht. Dadurch entstehen Kosten, die oftmals durch vorhergehende, kleine Investitionen vermieden hätten werden können (ROTH et al., 2007, S. 111).

Grundsätzlich geht es darum, die Ergonomie am Arbeitsplatz zu erhöhen, um im Gegenzug die Belastung am Arbeitsplatz verringern zu können. Somit ergeben sich auch Überschneidungen mit dem Handlungsfeld der Gesundheitsvorsorge (DELLER et al., 2008, S. 206). Welche Maßnahmen sinnvoll sind, hängt natürlich von der Tätigkeit ab. Bei einer körperlichen Tätigkeit sollte man entsprechende Werkzeuge, Sitz- und Hebehilfen zur Verfügung stellen. Bei Bürotätigkeiten bietet es sich beispielsweise an, die Lesbarkeit auf den Monitoren zu verbessern (ROTH et al., 2007, S. 111f). Andere Empfehlungen, wie beispielsweise ein ausgeglichenes Raumklima oder eine entsprechende Beleuchtung, sind in Tabelle 20 zusammengefasst:

Tabelle 20: Gestaltungshinweise zum Handlungsfeld „Arbeitsgestaltung“ - Quelle: ROTH et al., 2007, S. 112

Altersbezogene physische und psychische Veränderungen und mögliche Anpassungen
Eingeschränkte Bewegungskraft der Gelenke, verminderte Elastizität von Sehnen und Gelenken
▪ Vermeidung von Aktivitäten mit angehobenem Arm, länger andauernde ungewöhnliche Körperhaltung, verdrehte Wirbelsäule und Schwingungsbelastungen ▪ Gegenstände (z.B. Kontrollgeräte) so positionieren, dass Zwangshaltungen vermieden werden und Maschinenausrüstung an Körperhaltung anpassen
Nachlassende Kraft
▪ Kontrollgeräte und Werkzeuge nutzen, die wenig Kraft erfordern und Einsatz von Hebehilfen ▪ Arbeitsabläufe so gestalten, dass die Last in Körpfernähe getragen werden kann ▪ genügend Pausen zwischen Arbeitsaufgaben ▪ Unterweisung des Mitarbeiters in korrektem Heben und Tragen
Verminderte physische funktionelle Kapazität
▪ Tätigkeiten mit erhöhtem Energieaufwand sollten einen Sauerstoffverbrauch von 0,7 l/min (Männer) bzw. 0,5 min (Frauen) nicht überschreiten.
Verminderte Wahrnehmungsfähigkeit (Defizite bei der Aufmerksamkeit, Reaktion)
▪ Ergänzung schriftlicher Arbeitsanweisungen durch Videos (Zeigen der gewünschten Handlung) ▪ lautere Signalgeräusche ▪ Aufgaben bearbeiten, die eine gute Mischung von Erfahrungswissen erfordern
Sehenschwäche
▪ 50% mehr Beleuchtung (ab dem 40. Lebensjahr) ▪ 100% mehr Beleuchtung (ab dem 55. Lebensjahr) ▪ Vergrößerung von Schrift und Symbolen auf Monitoren
Weniger Hitze-/Kälteverträglichkeit
▪ Verminderung von Hitze am Arbeitsplatz, Optimierung der Umgebungstemperaturen
Hörminderung
▪ Erhöhung der Signal-Geräusch-Relation bei Aufgaben, die signalabhängige Anweisungen enthalten

Auch eine altersgerechte Anpassung des Arbeitsplatzes wird in Österreich nur einer Minderheit angeboten (siehe Abbildung 15). Vor allem Personen mit einer einfachen Stellung im Beruf, in der die körperlichen Belastungen meist überdurchschnittlich sind, würden sich mehr Ergonomie am Arbeitsplatz wünschen, zwei Drittel von Ihnen haben allerdings kein Angebot dazu. Je besser die Position, desto besser auch das Angebot, wobei sich auch bei den höher Qualifizierten noch immer knapp die Hälfte einen angepassten Arbeitsplatz wünscht, aber keinen Zugang hat. Wiederrum gibt es kaum Personen, die sich eine derartige Regelung wünschen und denen gleichzeitig ihr Unternehmen ein entsprechendes Angebot macht (EDER et al., 2009, S. 97).

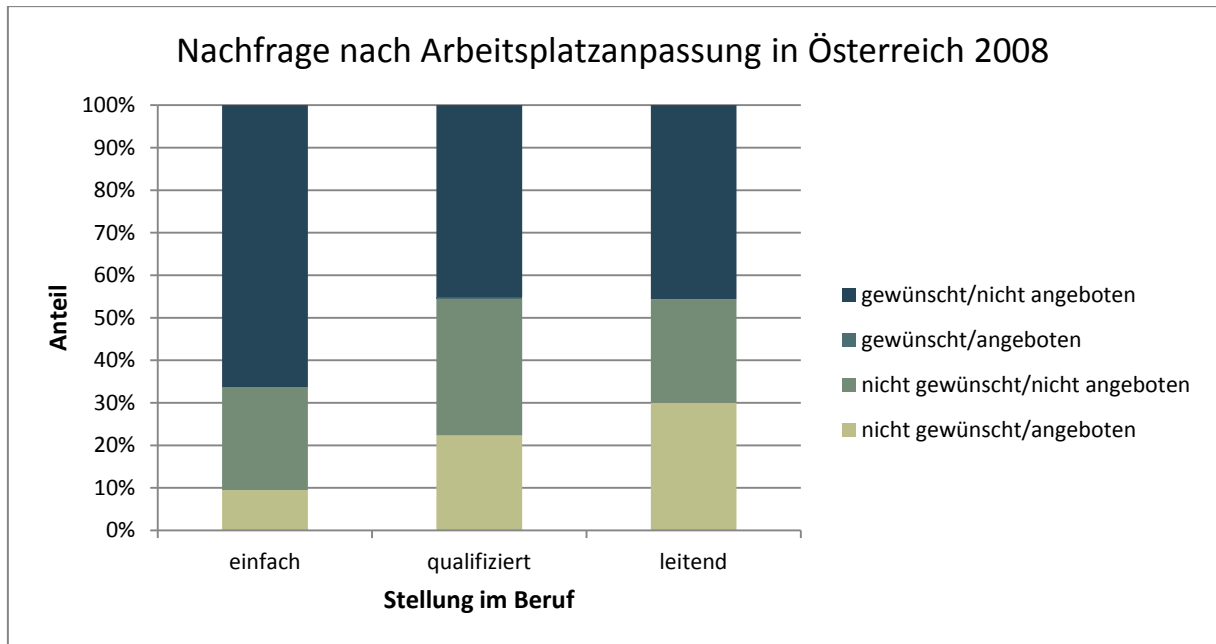


Abbildung 15: Nachfrage nach Arbeitsplatzanpassung in Österreich 2008 - Quelle: EDER et al., 2009, S. 97 (verändert)

4.2.4 Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeiter

Mehrmals wurde bereits auf den Stellenwert der kontinuierlichen Weiterbildung auch für ältere Mitarbeiter verwiesen, um sie an das Unternehmen zu binden und um ihre Motivation und Leistungsfähigkeit auf einem möglichst hohen Niveau zu halten (ALTHAUSER et al., 2008, S. 63f; DELLER et al., 2008, S. 44f; HOLZ & DA-CRUZ, 2007, S. 17f; ROTH et al., 2007, S. 109).

Probleme ergeben sich daraus, dass in vielen Betrieben die Unternehmenskultur von Seiten der Unternehmensführung, aber auch von Seiten der Mitarbeiter nicht auf altersspezifische Weiterbildungsangebote ausgerichtet ist. Führungskräfte scheuen Investitionen in ältere Arbeitnehmer, weil sie eine geringe Lernfähigkeit, höhere Personalkosten oder Unwille zur Weiterbildung vermuten (ALTHAUSER et al., 2008, S. 65; DELLER et al., 2008, S. 157). Dabei bestätigt sich die Annahme, dass sich ältere Personen nicht mehr weiterbilden wollen, auch tatsächlich in diversen Studien. Viele ältere Personen sehen sich mit 50 schon fast in der Rente und nehmen Weiterbildungsangebote seltener an (DELLER et al., 2008, S. 157f; HOLZ & DA-CRUZ, 2007, S. 19; ROTH et al., 2007, S. 110). Dazu kommt, dass ältere Mitarbeiter unter Umständen schon alle Weiterbildungsangebote innerhalb eines Unternehmens in früheren Jahren wahrgenommen haben – nicht zuletzt deshalb sind spezielle Angebote für ältere Mitarbeiter sinnvoll (DELLER et al., 2008, S. 157). Allerdings geht die Weiterbildungsquote auch deshalb zurück, weil die allgemeine Erwerbsbeteiligung sinkt. Unter den weiterhin arbeitenden Personen sinkt sie in geringerem Ausmaß (GESSLER & STÜBE, 2008, S. 64).

Der Variable „Alter“ kommt bei der Lernfähigkeit wiederum eher wenig Bedeutung zu. DELLER et al. (2008, S. 157f) unterstreichen hier die Wichtigkeit der Faktoren Ausbildungsstand, berufli-

ches Training, Selbstvertrauen, Selbstbildung und Motivation. Dies deutet wieder darauf hin, dass innerhalb der älteren Belegschaft diese Merkmale sehr unterschiedlich verteilt sind und die Heterogenität hoch ist (LUKAS, 2012, S. 80f; ROTH et al., 2007, S. 104).

Es empfehlen sich daher spezielle Lernangebote für ältere Personen, die auf ihr Alter Rücksicht nehmen, um die Bereitschaft zur Weiterbildung zu erhöhen, da ältere Personen anders lernen als jüngere. Oft treten Lernrestriktionen auf, die auf eine Lernentwöhnung zurückzuführen sind (GESSLER & STÜBE, 2009, S. 62). Berücksichtigt werden sollte bei derartigen Angeboten das Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer. So lernen ältere Menschen zwar langsamer, können aber leichter Zusammenhänge aufgrund von Vorwissen herstellen (ALTHAUSER et al., 2008, S. 65).

ROTH et al. geben Anhaltspunkte, wie man älteren Mitarbeitern das Lernen erleichtern kann:

Tabelle 21: Prinzipien für die Trainingsgestaltung mit Blick auf ältere Arbeitnehmer - Quelle: ROTH et al., 2007, S. 109

Prinzipien für die Trainingsgestaltung mit Blick auf ältere Arbeitnehmer	
▪ Ausreichend Lernzeit einplanen	Da die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung mit dem Alter eher zurückgeht, benötigen ältere Lernende durchschnittlich mehr Zeit für denselben Lernstoff. Im Training sollte sichergestellt werden, dass die Älteren beim Lernen nicht unter Zeitdruck geraten.
▪ Übung und frühe Erfolge ermöglichen	Ältere Personen sind in Trainingskontexten häufig unsicher und ängstlich, ob sie den Lernanforderungen gerecht werden. Das Training sollten daher so aufgebaut werden, dass sie Älteren durch angemessene Übungsphasen frühe Erfolge erreichen können. Angst provozierende Wettbewerbssituationen sind zu vermeiden.
▪ Vertrautheit herstellen	Bei der Vermittlung von neuem Wissen oder neuen Fähigkeiten sollte soweit möglich an bereits vorhandenes Wissen (bestehende Erfahrungen) angeknüpft werden.
▪ Lerninhalte klar strukturieren und sequenzieren	Ältere können ihre Aufmerksamkeit oft nicht mehr so gut auf verschiedene Informationen gleichzeitig verteilen. Lerninhalte sollten daher sequenziert vermittelt werden, so dass ein neues Themengebiet erst dann begonnen wird, wenn ein bereits behandeltes sinnvoll abgeschlossen wurde.
▪ Organisation des Lernens fördern:	Im Training sollte (nebenbei) vermittelt werden, wie man neues Wissen organisieren kann. Durch die Vermittlung von Lernstrategien kann die Enkodierung, das Wiederholen und das Abrufen neuer Informationen erleichtert werden.

Ältere Mitarbeiter sind also nicht per se lernunwillig, die mangelnde Bereitschaft zur Weiterbildung ist eher auf Vorurteile und nicht vorhandene oder schlechte Angebote zurückzuführen, die nicht explizit auf ältere Personen eingehen (ROTH et al., 2007, S. 110). Dies ist auch in Österreich in Befragungen der *Statistik Austria* beobachtbar, die 2003 und 2007 durchgeführt wurden. Auch wenn die Befragungszeitpunkte nur vier Jahre auseinander liegen, nahmen 2003 vor allem Per-

sonen zwischen 35 und 44 Jahren an Weiterbildungsangeboten teil, 2007 war die Gruppe mit Personen zwischen 45 und 54 Jahren am häufigsten vertreten – nicht zuletzt eine Folge der Alterung der Erwerbspersonen (SCHNEIDER, 2009, S. 69f).

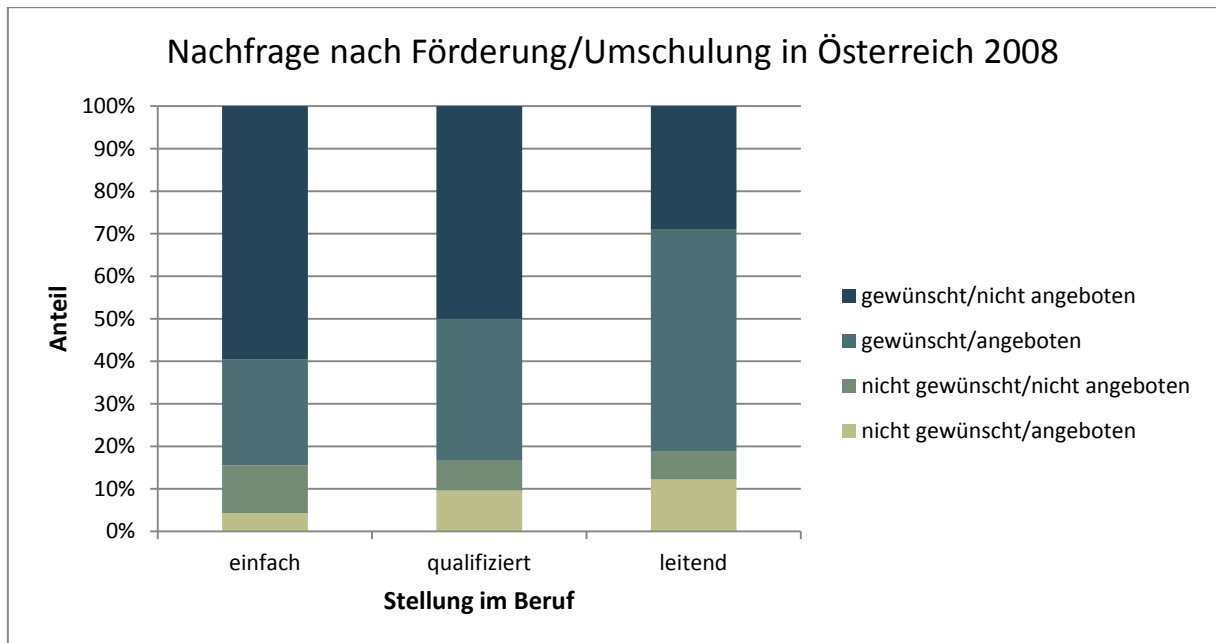


Abbildung 16: Nachfrage nach Förderung/Umschulung in Österreich 2008 - Quelle: EDER et al., 2009, S. 98 (verändert)

Je höher die Stellung im Beruf, desto eher ist auch ein Angebot zur Weiterbildung oder Umschulung für Arbeitnehmer vorhanden. Leitende Mitarbeiter wünschen sich diese Maßnahmen überwiegend, wobei auch 60% der Personen mit einfacher Stellung im Beruf gerne an einem Förderungsangebot oder an einer Umschulung teilnehmen würden, allerdings keinen Zugang dazu bekommen (EDER et al., 2009, S. 98).

4.2.5 Betriebliche Gesundheitsvorsorge

Unternehmen haben klarerweise ein Interesse an gesunden und somit leistungsfähigen Mitarbeitern. Je nach Betriebsgröße, sowie Inhalt und Anforderung der Tätigkeit können sich sehr unterschiedliche Probleme für einen Betrieb ergeben. In der Regel entstehen dem Unternehmen Kosten durch Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall und die kurzfristige, temporäre Umstrukturierung, die in diesem Fall notwendig wird. Fällt ein Mitarbeiter für einen sehr langen Zeitraum aus, kommen noch Kosten für die Suche, Einstellung und Qualifikation einer Ersatzkraft dazu, wobei neben den Kosten für das Unternehmen auch Kosten für die Allgemeinheit (Versicherungssysteme) auftreten (DELLER et al., 2008, S. 203; UEBERLE, 2010, S. 288f).

Das Thema der Gesundheitsvorsorge gewinnt bei alternden Belegschaften an Bedeutung, wobei der Zusammenhang zwischen Alter und Krankheit nicht eindeutig ist. Zwar nimmt die körperliche Leistungsfähigkeit mit dem Alter eher ab, aber Studien zeigen, dass ältere Mitarbeiter nicht generell häufiger krank sind. Ist dies allerdings der Fall, bleiben ältere Mitarbeiter länger im

Krankenstand als jüngere (HOLZ, 2007a, S. 47; ROTH et al., 2007, S. 103; RUMP, 2008, S. 36). Nur 20% der längeren Dauer im Krankenstand sind auf Langzeiterkrankte zurückzuführen und die Arbeitsunfähigkeit ist je nach Tätigkeit und Branche sehr unterschiedlich ausgeprägt (ROTH et al., 2007, S. 103). Ältere Personen haben jedoch im Allgemeinen häufiger Herz- und Gefäßkrankheiten, sowie Erkrankungen der Muskeln und des Bewegungsapparates. Allerdings ereignen sich Arbeitsunfälle mit höherem Alter seltener, enden aber häufiger tödlich (GESSLER & STÜBE, 2009, S. 52f; UEBERLE, 2010, S. 290).

Wie viele Ressourcen ein Unternehmen für die betriebliche Gesundheitsvorsorge aufbringen kann, hängt in der Regel einmal mehr von der Größe ab. Auch wird die Gesundheit eines Mitarbeiters nicht nur durch den Arbeitsplatz beeinflusst, sondern auch durch das individuelle Freizeitverhalten. Die Frage, inwieweit Unternehmen in die privaten Aktivitäten ihrer Mitarbeiter eingreifen können und sollen, wird oft gestellt. Klar ist, dass dadurch der Kernbereich der betrieblichen Gesundheitsvorsorge überschritten wird (UEBERLE, 2010, S. 287). Allerdings gehen Unternehmen zunehmend in diese Richtung (DUNCZYK et al., 2008, S. 83).

Belastungen am Arbeitsplatz, die die Gesundheit gefährden, ergeben sich in vielerlei Hinsicht, beispielsweise durch die Arbeitsaufgabe (Komplexität, Zeitdruck, Vielfältigkeit), die Arbeitsumgebung (Lärm, Klima, Beleuchtung), die Arbeitsorganisation (Information, Unternehmenskultur), die Arbeitsmittel (Arbeitsplatzgestaltung, verwendete Software) und die sozialen Faktoren (Netzwerke, Betriebsklima, Kunden). Neben der Gefahr von physischen Verletzungen werden auch psychische Probleme bedeutender, die sich durch Stresserscheinungen, Burn-Out und ähnlichen Krankheiten ausdrücken (DELLER et al., 2008, S. 203ff; UEBERLE, 2010, S. 283).

Die Kernaufgabe der betrieblichen Gesundheitsvorsorge ist es also, diese Gefährdungen und Belastungen zu minimieren und die Mitarbeiter so gut wie möglich davor zu schützen. Unterschieden wird zwischen verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen (DUNCZYK et al., 2008, S. 83; UEBERLE, 2010, S. 286f):

- Verhaltenspräventiv: Bemühungen in diesem Bereich versuchen das Gesundheitsbewusstsein der Arbeitnehmer zu verbessern und ihr individuelles Handeln zu verändern. Darunter fallen die Förderung zur Bewegung, Raucherentwöhnung, Reduktion des Alkoholkonsums, Krankenrückkehrgespräche oder Ernährungsberatungen.
- Verhältnispräventiv: Diese Maßnahmen berücksichtigen die Situation im Betrieb und zielen darauf ab, den Arbeitsalltag „gesünder“ zu gestalten. So kann bewusst auf gesundes Kantinenessen Wert gelegt werden, sowie auf Informationsangebote zu gesunder Ernährung. Des Weiteren können die Mitarbeiter zu zusätzlicher Bewegung auch im Betrieb motiviert werden, etwa durch Sportgeräte. Um möglichst viele Mitarbeiter mit solchen Maßnahmen zu erreichen, können diese in betrieblichen Gesundheitsberichten zusammengefasst und publiziert werden.

Die Möglichkeiten zur Gesundheitsvorsorge sind also vielfältig, wobei die meisten Steuerungsmöglichkeiten vor allem bei der Prävention liegen. Dabei sind derartige Programme eher zeitintensiv und weniger kostenintensiv. Es kann sich für ein Unternehmen relativ schnell auch finanziell lohnen, auf die Gesundheit seiner Mitarbeiter zu achten (DELLER et al., 2008, S. 213). Vor allem aber wird die Wichtigkeit solcher Programme durch die demographische Alterung unterstrichen, da ältere Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt wichtiger werden und es darum geht, deren Arbeitsfähigkeit so lange wie möglich zu erhalten. Dabei sind neben Weiterbildungs- und Qualifizierungsinitiativen vor allem Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge von Bedeutung (DELLER et al., 2008, S. 198; DUNCZYK et al., 2008, S. 83; GESSLER & STÜBE, 2008, S. 71).

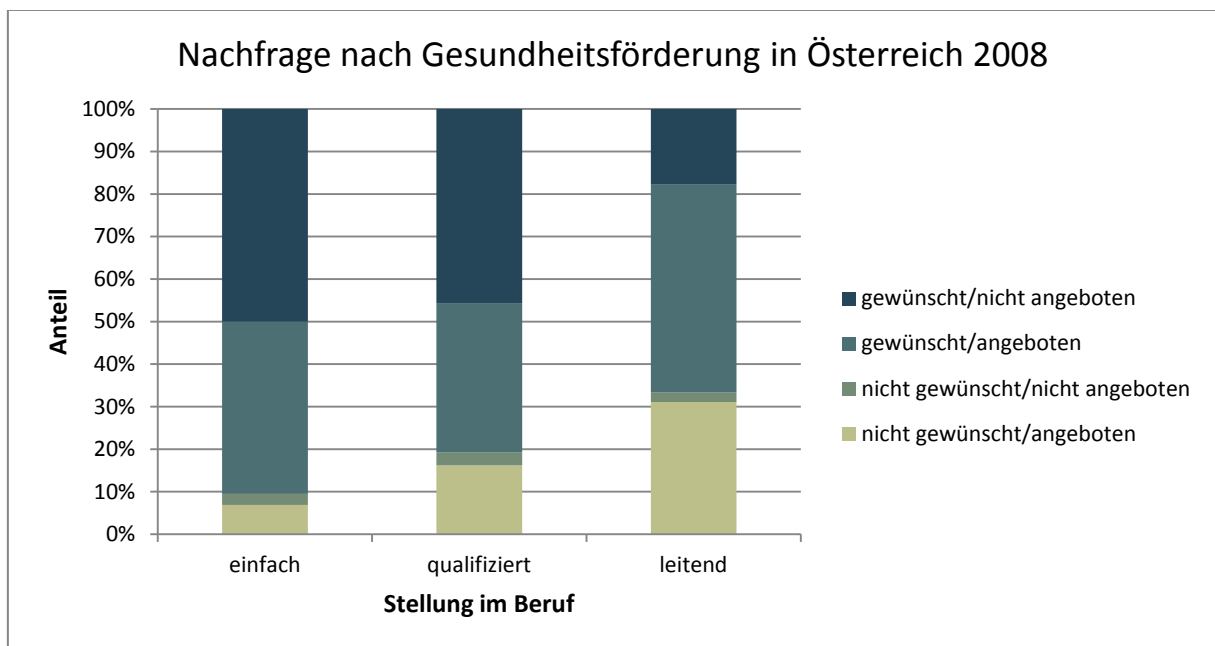


Abbildung 17: Nachfrage nach Gesundheitsförderung in Österreich 2008 - Quelle: EDER et al., 2009, S. 101 (verändert)

Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge wünscht sich eine überwiegende Mehrheit der Arbeitnehmer und diese sind auch für knapp die Hälfte zugänglich. Angebot und Nachfrage klaffen am höchsten wiederum bei Personen mit einer einfachen Tätigkeit auseinander. Je mehr Qualifizierung eine Tätigkeit erfordert, desto weniger wichtig ist den Beschäftigten die Gesundheitsvorsorge (EDER et al., 2009, S. 101).

4.3 Planungsinstrumente

Ein genereller Arbeitskräftemangel steht Österreich nicht unmittelbar bevor, Engpässe sind jedoch auf einzelnen Teilarbeitsmärkten und in bestimmten Regionen zu erwarten (siehe Kapitel 2.2.2). Ob und in welchem Ausmaß ein Betrieb betroffen ist, hängt also von seiner Branchenzugehörigkeit und seinem Standort ab, aber auch von der Unternehmenskultur und den Rekrutierungsstrategien der Vergangenheit. Die Situation unterscheidet sich also von Unternehmen zu Unternehmen, weshalb es wichtig ist, sich mit der individuellen Altersstruktur der jeweiligen

Belegschaft auseinanderzusetzen (DELLER et al., 2008, S. 28). Im Folgenden werden zwei konkrete Planungsinstrumente vorgestellt, die die Grundlage für weitere Schritte bilden können. Zum einen die Altersstrukturanalyse, zum anderen der Work-Ability-Index (WAI), auf Deutsch als Arbeitsbewältigungsindex bezeichnet.

4.3.1 Altersstrukturanalyse (ASA)

Daten zur Altersstruktur werden zwar in praktisch jedem Unternehmen erhoben, jedoch selten ausgewertet und in den Entscheidungsprozess eingebunden. Aufgrund der Vorruhestandsregelungen und Verjüngungspraktiken in Unternehmen erscheint in vielen Unternehmen bis heute die Auseinandersetzung mit diesem Thema als nicht notwendig (BLUM et al., 2006, S. 64).

Die Altersstrukturanalyse dient dazu, die Altersstruktur der Belegschaft eines Unternehmens gezielt zu erheben und darzustellen. So ist das übergeordnete Ziel die Entscheidungsträger für das Thema zu sensibilisieren, sofern Handlungsbedarf besteht. Im Idealfall kann die Unternehmensführung so vorausschauend handeln und beispielsweise Rekrutierungsstrategien zeitgerecht adaptieren (DELLER et al., 2008, S. 29; KREUTLE, 2010, S. 63). Eine Altersstrukturanalyse kann mit relativ einfachen Mitteln durchgeführt werden, so stellt beispielsweise auch die Wirtschaftskammer in Österreich unter der Bezeichnung „Demografie-Check“ ein fertiges Excel-Dokument zur Verfügung, in das nur noch die Daten zur eigenen Belegschaft eingetragen werden müssen¹⁴.

Nach DELLER et al. (2008, S. 37) ergeben sich drei zentrale Zielsetzungen für eine Altersstrukturanalyse:

- Die Problemschwerpunkte innerhalb eines Unternehmens sollten vorgestellt werden, um die Entscheidungsträger für die Thematik zu sensibilisieren.
- Die Chancen und Risiken, die sich durch eine geänderte Altersstruktur ergeben, sollten herausgearbeitet werden und damit die Grundlage für die zukünftige Personalpolitik sein.
- Erste individuelle Lösungsansätze und konkrete Maßnahmen sollten erarbeitet werden, um auf die zuvor aufgezeigten demographischen Herausforderungen zu reagieren.

Mittlerweile existieren mehrere Konzepte zur Erstellung einer Altersstrukturanalyse, da der Ansatz unter verschiedenen Schwerpunkten weiterentwickelt wurde. Somit unterscheidet sich die genaue Vorgangsweise im Detail (KREUTLE, 2010, S. 64). In der Regel gliedert sich dieser Prozess allerdings in zwei große Schritte: Zunächst wird die aktuelle Altersstruktur eines Unternehmens aus der aktuellen Belegschaft erhoben und aufbereitet. Neben dem Alter empfiehlt es sich, auch weitere personenbezogene Merkmale zu verwenden, wie etwa Krankenstandzeiten, Weiterbildungstage, Fluktuation, Geschlecht und Position, wobei die Anonymität gewahrt werden sollte. Danach wird auf Basis dieser Daten eine Projektion erstellt, die die heutige Altersstruktur für

¹⁴ http://images.wko.at/common/infoimages/1217552/Demografie-Check_WKO.xls

einen bestimmten Zeitraum in der Zukunft hochrechnet, etwa für die nächsten fünf und zehn Jahre. Hier empfiehlt es sich neben einer linearen Fortschreibung auch weitere Szenarien zu berücksichtigen, beispielsweise vermehrte Pensionsantritte, Rekrutierungsschwierigkeiten oder -erfolge. In solchen Wenn-Dann-Szenarien können geänderte Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen berücksichtigt werden, etwa in Form von Worst- oder Best-Case-Modellen (BLUM et al., 2006, S. 44f; DELLER et al., 2008, S. 29).

Je nach Unternehmensgröße bietet es sich an, Altersstrukturanalysen auch getrennt nach Abteilungen durchzuführen. Je nach Tätigkeit und abhängig von der Frage, ob für diese eher aktuelles Wissen oder Erfahrung gefragt sind, können sich die Schlussfolgerungen der Analyse je nach Aufgabenbereich deutlich unterscheiden (BLUM et al., 2006, S. 45; DELLER et al., 2008, S. 29). Verbesserungspotenziale können sich für die Handlungsfelder Personalbeschaffung, Mitarbeiterbindung, Weiterbildung, Personalaustritt, Arbeitsgestaltung und Gesundheitsvorsorge ergeben (DELLER et al., 2008, S. 41ff). Dabei sollte eine Altersstrukturanalyse nicht nur einmal, sondern in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Projektionen der Vergangenheit können so verifiziert und eingeleitete Maßnahmen evaluiert werden (KREUTLE, 2010, S. 73).

Abbildung 18 zeigt die vier Idealtypen der Altersstruktur, denen ein Unternehmen in der Regel zugeordnet werden kann:

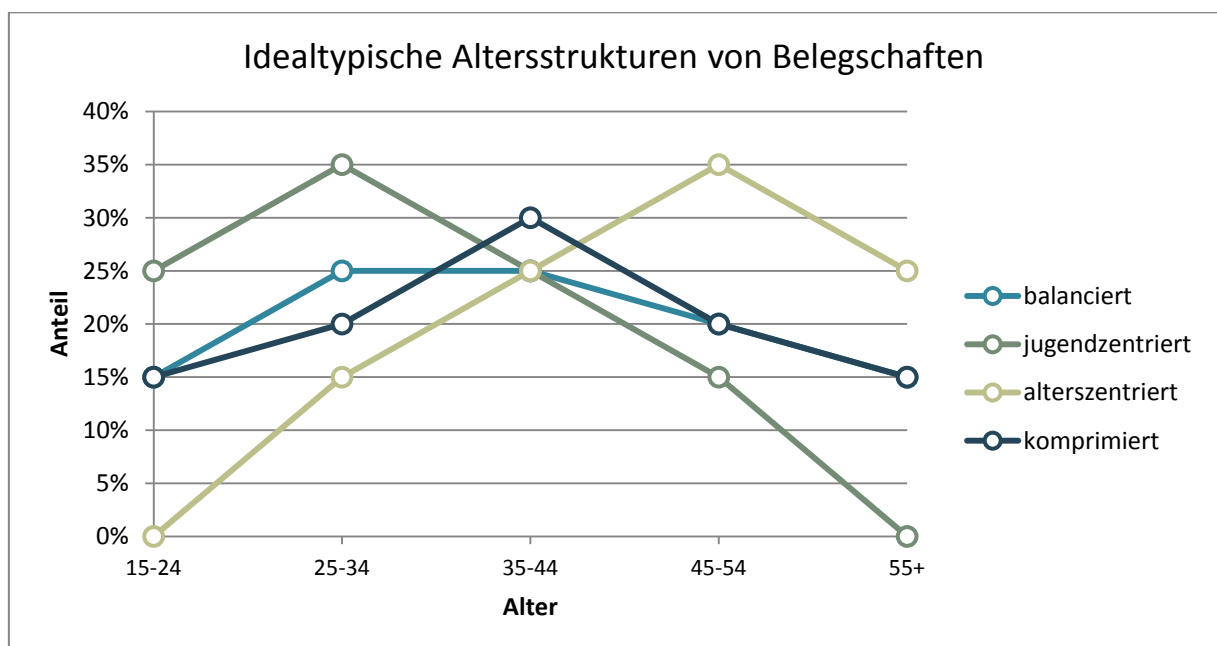


Abbildung 18: Idealtypische Altersstrukturen von Belegschaften - Quelle: DELLER et al., 2008, S. 30 (verändert)

Diese vier Typen lassen sich folgendermaßen charakterisieren (DELLER et al., 2008, S. 30; GRUMBACH & RUF, 2007, S. 41f):

- **Balanciert:** In einem solchen Unternehmen treten regelmäßig junge Personen in das Unternehmen ein und ältere verbleiben verhältnismäßig lange im Betrieb. Es besteht kein unmittelbares Problem mit der Altersstruktur.

telbarer Handlungsbedarf, allerdings sollten Maßnahmen ergriffen werden, um diese Struktur über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten.

- Jugendzentriert: Diese Altersstruktur ist charakteristisch für Start-Ups, aber auch stark wachsende Betriebe sind eher jugendzentriert. Hier ist der Handlungsbedarf zunächst gering, Initiativen zur Mitarbeiterbindung bieten sich allerdings an. Ebenso könnte solchen Unternehmen das Erfahrungswissen älterer Arbeitskräfte fehlen.
- Alterszentriert: Alterszentrierte Belegschaften sind oft das Ergebnis von Einstellungsstopps zur Personalreduktion, sind aber in vergleichsweise wenigen Unternehmen zu finden. In diesem Fall werden in einem relativ kurzen Zeitraum viele Personen in den Ruhestand wechseln, weshalb das Unternehmen Maßnahmen zur Personalrekrutierung sowie zum Wissensaustausch und -transfer ergreifen sollte.
- Komprimiert: Hat ein Unternehmen in der Vergangenheit zusätzlich zu Einstellungsstopps auch Vorruhestandsmodelle eingesetzt, ist die Belegschaft zumeist um das Alter 35-44 konzentriert, wie es in der Praxis häufiger der Fall ist. Ein Großteil der Mitarbeiter eines solchen Unternehmens wird in der nächsten Zeit über 50 Jahre alt sein, weshalb die Arbeitsfähigkeit dieser Personen gesichert und die Arbeitsplätze und -abläufe adaptiert werden sollten.

Altersstrukturanalysen haben sich als Planungswerkzeug bewährt, nicht zuletzt aufgrund ihrer Einfachheit, wobei sie sich vor allem zur Sensibilisierung eignen (BLUM et al., 2006, S. 52; KREUTLE, 2010, S. 74). Probleme ergeben sich durch den langen Planungshorizont von in der Regel 10 Jahren – ein Zeitraum, in dem das Unternehmen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nur schwer abschätzen kann (BLUM et al., 2006, S. 52). Weiters können nicht alle Faktoren vom Unternehmen direkt gesteuert werden, denn die Altersstruktur hängt nicht zuletzt auch von den gesetzlichen Rahmenbedingungen ab (KREUTLE, 2010, S. 73f).

Für konkrete Maßnahmen ist auch eine Zusammenarbeit der Personalabteilung mit dem Betriebsrat (die Sicht aus der Mitarbeiterperspektive), Betriebsarzt und Führungskräften erforderlich, um ganzheitliche und wirkungsvolle Konzepte zu erarbeiten (DELLER et al., 2008, S. 62).

4.3.2 Work Ability Index (WAI)

Neben der allgemeinen, ganzheitlichen Analyse der Altersstruktur eines Unternehmens bietet sich auch noch eine individuellere Sichtweise an, wofür sich der Work-Ability-Index anbietet. Er dient dazu, die Arbeitsfähigkeit einer Person im Speziellen messbar zu machen und wurde in den 1980ern am finnischen Institut für Arbeitsmedizin entwickelt (DELLER et al., 2008, S. 203; HASSELHORN & FREUDE, 2007, S. 15; REIFFERSCHIED, 2007, S. 149). DELLER et al. fassen die Studienergebnisse zu diesem Index folgendermaßen zusammen:

„Die Studien weisen nach, dass der WAI geeignet ist, das Risiko für Arbeitsunfähigkeit und Frühinvalidität in naher Zukunft einzuschätzen. So gingen ein Drittel der Testpersonen mit einem niedrigen

WAI innerhalb von fünf Jahren wegen Berufsunfähigkeit in Frühpension. Darüber hinaus gibt es erste Ergebnisse darüber, dass der WAI signifikant positiv mit Produktivität und Qualität der Arbeit verbunden ist.“ (DELLER et al., 2008, S. 203)

Der WAI wird dabei durch einen standardisierten Fragebogen ermittelt, der in der Regel vom betreffenden Mitarbeiter selbst ausgefüllt wird¹⁵ (DELLER et al., 2008, S. 202). Allerdings bezieht sich der Fragenkatalog auch auf medizinische Angaben, weswegen häufig der Betriebsarzt hinzugezogen wird. Da es sich um hochsensible Daten handelt, muss der Datenschutz gewährleistet sein und das Ausfüllen in einer Gruppe ist daher nicht empfehlenswert. Zusätzlich sollte die Teilnahme an einer WAI-Befragung freiwillig sein, die Mitarbeiter müssen über Konzept und Nutzen zuvor ausreichend aufgeklärt worden sein (SCHAUER, 2006, S. 73f).

Die Arbeitsfähigkeit wird mittels sieben Dimensionen gemessen, für die Punkte vergeben werden. Maximal sind 49 Punkte zu erreichen, im schlechtesten Fall nur sieben (DELLER et al., 2008, S. 202; REIFFERSCHIED, 2007, S. 149). Dabei müssen nicht zwingend alle sieben Dimensionen analysiert werden, die Merkmalsgruppen eins, zwei und vier haben bereits alleine eine gute Aussagekraft zur Arbeitsunfähigkeit. Dabei ist vor allem Dimension zwei (Arbeitsfähigkeit im Verhältnis zu den Anforderungen) stark altersabhängig (SCHAUER, 2006, S. 75). Die sieben Dimensionen sind nun folgende:

Tabelle 22: Die Dimensionen des Work-Ability-Index (WAI) - Quelle: HASSELHORN & FREUDE, 2007, S. 15

Dimension	Punkte
1 Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich mit der besten jemals erreichten Arbeitsfähigkeit	0-10
2 Derzeitige Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die körperlichen und psychischen Anforderungen der Arbeit	2-10
3 Aktuelle Zahl ärztlich diagnostizierter Krankheiten	1-7
4 Ausmaß von Arbeitseinschränkungen aufgrund von Erkrankung/Verletzung	1-6
5 Krankheitsbedingte Ausfallstage während der letzten 12 Monate	1-5
6 Eigene Einschätzung der Arbeitsfähigkeit in den kommenden 2 Jahren	1/4/7
7 Mentale Ressourcen und Befindlichkeiten	1-4
Gesamt (min./max.)	7/49

Die Ergebnisse in diesen Kategorien werden aggregiert und die Punkte addiert. Dabei unterscheidet der WAI vier Arbeitsfähigkeitsgruppen (HASSELHORN & FREUDE, 2007, S. 19; REIFFERSCHIED, 2007, S. 149; SCHAUER, 2006, S. 69f):

Tabelle 23: Kategorien des Work-Ability-Index und Ziele der Maßnahmen - Quelle: HASSELHORN & FREUDE, 2007, S. 19

Punkte	Arbeitsfähigkeit	Ziel von Maßnahmen	Verteilung in Originalstudie
7-27	„schlecht“	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen	Ca. 15%
28-36	„mäßig“	Arbeitsfähigkeit verbessern	Ca. 35%
37-43	„gut“	Arbeitsfähigkeit unterstützen	Ca. 35%
44-49	„sehr gut“	Arbeitsfähigkeit erhalten	Ca. 15%

¹⁵ Auch als Online-Tool verfügbar: <http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/index.php?WAI-Online>

Auf Basis dieser Einteilung leiten sich auch die Zielsetzungen des WAI ab. Einerseits wird der Dialog von Belegschaft und Betriebsarzt gestärkt, was vorbeugende Maßnahmen und konkrete Verbesserungen für ältere Mitarbeiter erleichtert. Aber auch jüngere Mitarbeiter werden durch das Konzept frühzeitig für das Thema Gesundheitsvorsorge und Arbeitsfähigkeit sensibilisiert. Die Belegschaft wird dadurch angeregt, sich mit ihrer eigenen Arbeitsfähigkeit und Gesundheit auseinanderzusetzen und sich konkrete Vorschläge und Maßnahmen zu überlegen. Andererseits erhält die Unternehmensleitung so einen guten Überblick über den Gesundheitszustand der Belegschaft und kann so Verbesserungspotenziale identifizieren (HASSELHORN & FREUDE, 2007, S. 21f; REIFFERSCHIED, 2007, S. 152).

Der WAI ist gewissermaßen einzigartig, da kein anderes Instrument zur Messung der Arbeitsfähigkeit existiert, das wissenschaftlich in einem derartigen Ausmaß überprüft wurde und dessen Vorhersagefähigkeit empirisch belegt werden konnte (HASSELHORN & FREUDE, 2007, S. 21). Dennoch ist auch der WAI nicht frei von Kritik, etwa im Hinblick auf das Bewertungsschema, die Punkteverteilung, die Frageformulierung und den Fokus auf die subjektive Einschätzung (SCHAUER, 2006, S. 76f). Der WAI sollte deshalb nicht isoliert, sondern in Kombination mit anderen Präventionsmaßnahmen und Instrumenten kombiniert werden (HASSELHORN & FREUDE, 2007, S. 22; SCHAUER, 2006, S. 78).

Trotz der Kritik wird der WAI von den meisten Autoren als gutes und valides Instrument im Zusammenhang mit der Arbeitsfähigkeit betrachtet. Dabei dient der Index nicht dazu, wissenschaftlich die körperliche Gesundheit zu messen. Vielmehr ist er als Werkzeug konzipiert, das die individuelle Einschätzung der Arbeitsfähigkeit durch den Arbeitnehmer selbst ermöglicht – und in dieser Hinsicht hat er sich als sehr zuverlässig erwiesen (SCHAUER, 2006, S. 84).

5 Wie erfolgreich altern Österreichs Unternehmen?

Die vorherigen Kapitel haben sich mit Österreichs Alters- und Unternehmensstruktur beschäftigt, sowie mit Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter. Die Frage, die sich nun zwingend stellt, ist folgende: Beschäftigen sich Österreichs Unternehmen überhaupt mit der demographischen Alterung? Und wenn ja: Wenden sie die im vorhergegangenen Kapitel beschriebenen Initiativen, Konzepte und Planungsinstrumente bereits an? Um den Hauptteil der Forschungsfrage – also die aktuelle Situation in Österreich – ermitteln zu können, wurde im Rahmen der Masterarbeit von August bis Oktober 2012 eine Online-Umfrage unter österreichischen Unternehmen durchgeführt. Beworben wurde die Umfrage dabei über mehrere Wege.

1.700 Unternehmen wurden über eine E-Mail-Zusendung eingeladen, sich an der Umfrage zu beteiligen. Die Kontaktadressen hierfür stammen aus dem frei zugänglichen Adressbestand von herold.at und wurden zufällig ausgewählt, wobei auf eine gleichmäßige Verteilung auf Bundesländer, Branchen und Unternehmensgröße geachtet wurde. Nach einem Monat wurde an diese Unternehmen auch eine Erinnerungsnotiz versandt. Zusätzlich wurden die sozialen Netzwerke *Facebook*, *Twitter* und *Xing* genutzt, um die Umfrage bekannter zu machen. Beispielsweise wurde der Link auf der *Facebook*-Seite des „Europäischen Jahrs für Aktives Altern und Solidarität zwischen Generationen 2012 in Österreich“ sowie in der *Xing*-Gruppe „Made in Austria | Business in Österreich“ online gestellt.

Insgesamt haben 249 Unternehmen die Website der Umfrage besucht, wobei 142 Unternehmen den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben und 107 ihre Befragung nicht beendet haben.

5.1 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt haben sich also 142 Unternehmen an der Umfrage beteiligt. Großteils wurde der Fragebogen direkt von der Unternehmensleitung ausgefüllt. Dies war in 72 Unternehmen (51%) der

Fall. Des Weiteren haben 34 Personal-Verantwortliche (24%), 17 Betriebsräte (12%) und 19 Mitarbeiter in einer sonstigen Position (13%) an der Umfrage teilgenommen.

Mit 46 kommt etwa ein Drittel der Unternehmen aus der Bundeshauptstadt Wien (siehe Abbildung 19). Aus den Bundesländern Burgenland, Kärnten, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg und der Steiermark haben sich zwischen zehn und 19 Unternehmen beteiligt, nur in Tirol (fünf) und Vorarlberg (neun) liegt die Teilnehmerzahl unter zehn. Die Dominanz von Wien lässt sich zum Teil dadurch erklären, dass viele Großunternehmen hier ihren Hauptsitz haben und Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern überdurchschnittlich oft an der Umfrage teilgenommen haben (siehe auch Abbildung 20).

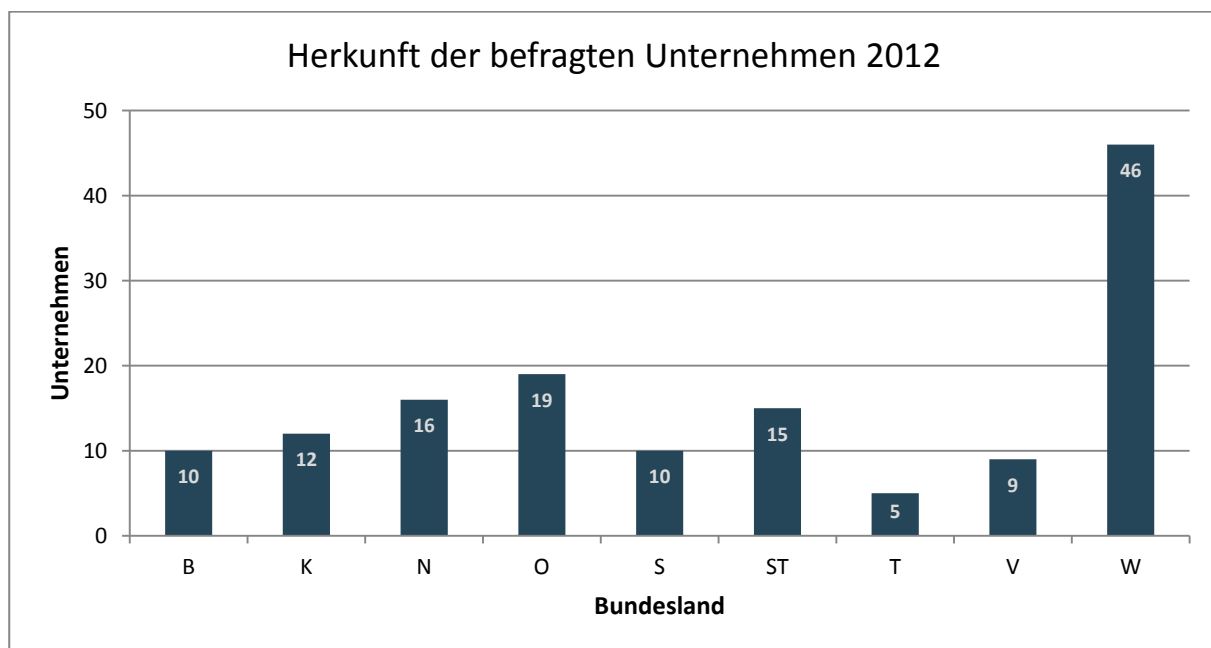


Abbildung 19: Herkunft der befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern haben sich also häufig an der Umfrage beteiligt (siehe Abbildung 20). 54 Unternehmen (38%) stammen aus dieser Beschäftigtengrößenklasse, es folgen 30 Kleinstunternehmen (21%), 25 mittlere Unternehmen (18%), 18 Kleinunternehmen 13%) mit 10-19 Mitarbeitern und 15 Kleinunternehmen (11%) mit 20-49 Mitarbeitern. Um Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße im Folgenden berücksichtigen zu können, wird die Stichprobe in zwei annähernd gleich große Teile geteilt:

- 63 Kleinst- und Kleinunternehmen mit maximal 49 Mitarbeitern
- 79 mittlere und Großunternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern

Abbildung 21 schlüsselt die Zahl Unternehmen nach ÖNACE-Sektoren auf. Aus fast allen Sektoren haben Betriebe den Online-Fragebogen ausgefüllt, nur bei „B – Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden“ und „L – Grundstücks- und Wohnungswesen“ ist dies nicht der Fall. Besonders viele Antworten stammen aus den Bereichen „C - Herstellung von Waren“ (21 Unternehmen), „G – Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen“ (20 Unternehmen), „Q

– Gesundheits- und Sozialwesen“ (17 Unternehmen) und „S – Erbringung von Sonstigen Dienstleistungen“ (19 Unternehmen).

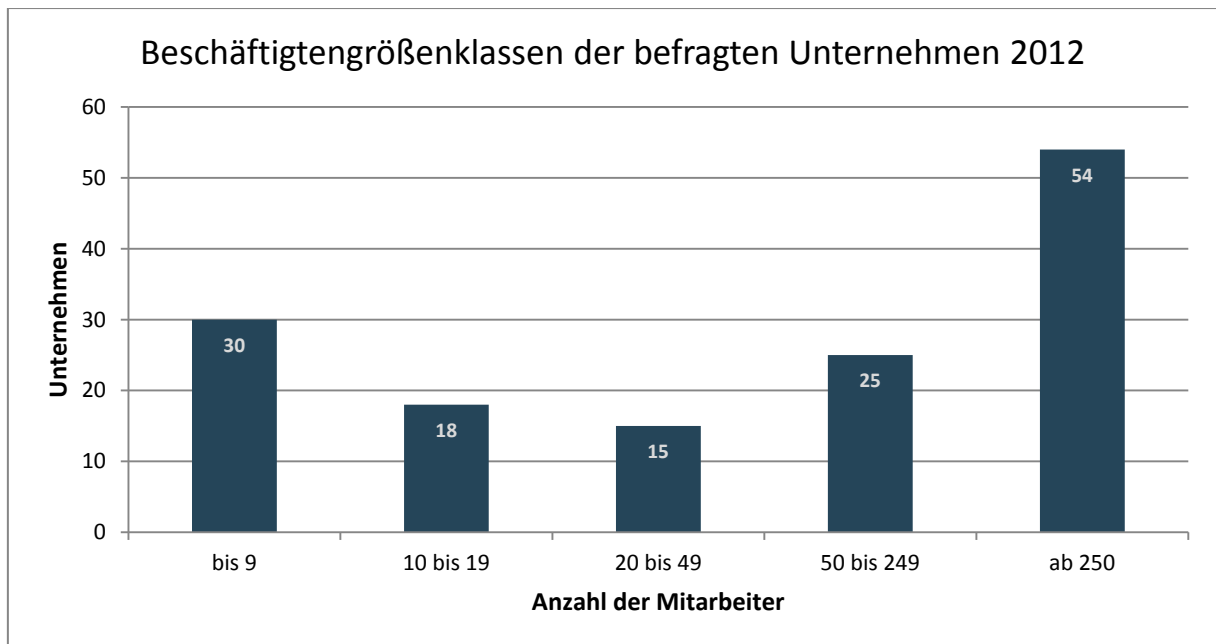


Abbildung 20: Beschäftigtengrößenklassen der befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

Auf Land- und Forstwirtschaft und den Produzierenden Bereich entfallen somit 37 Unternehmen (26%), auf Dienstleistungen 105 Unternehmen (74%). Damit haben sich anteilmäßig etwas mehr Betriebe aus dem Produzierenden Bereich an der Umfrage beteiligt als im österreichischen Durchschnitt, wo das Verhältnis der Unternehmen 2010 bei etwa 20% zu 80% lag.

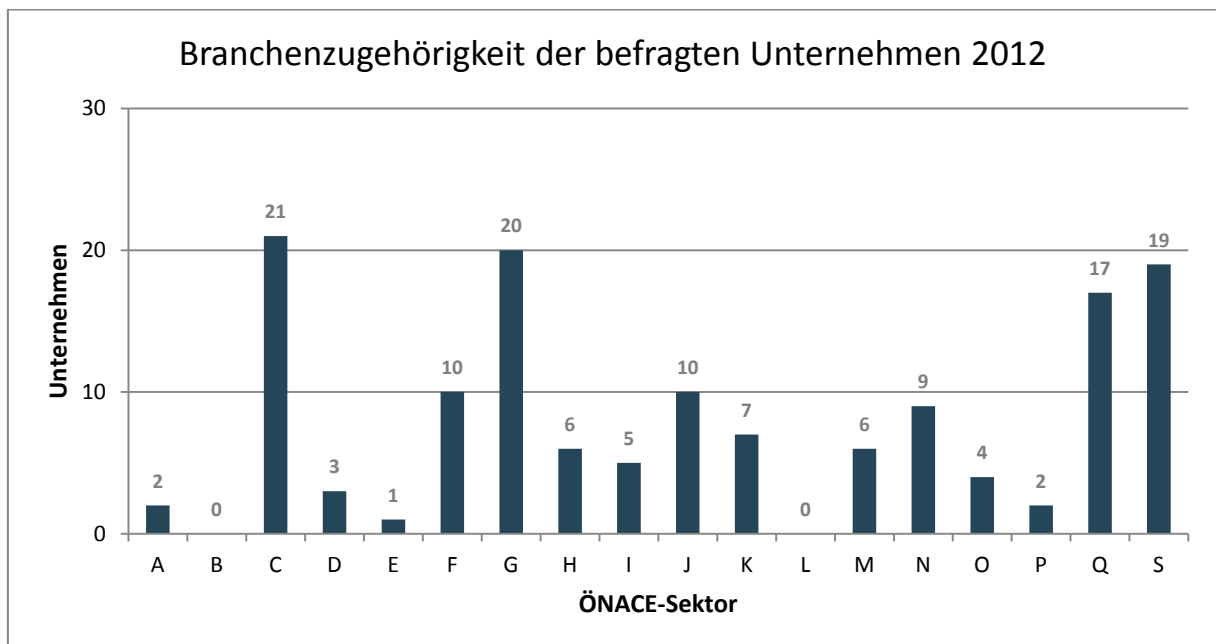


Abbildung 21: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

Hinsichtlich des Gründungszeitraumes haben vor allem Unternehmen den Fragebogen ausgefüllt, die vor 1950 gegründet wurden. Auch jüngere Betriebe, die zwischen 1990 und heute ent-

standen sind, haben in einem größeren Ausmaß an der Umfrage teilgenommen. Damit lässt sich die Stichprobe relativ gut in drei gleich große Teile aufteilen (siehe Abbildung 22):

- Erstes Drittel: Gründungszeitpunkt vor 1950 – 50 Unternehmen
- Zweites Drittel: Gründungszeitpunkt zwischen 1950 und 1989 – 45 Unternehmen
- Drittes Drittel: Gründungszeitpunkt 1990 und danach – 47 Unternehmen

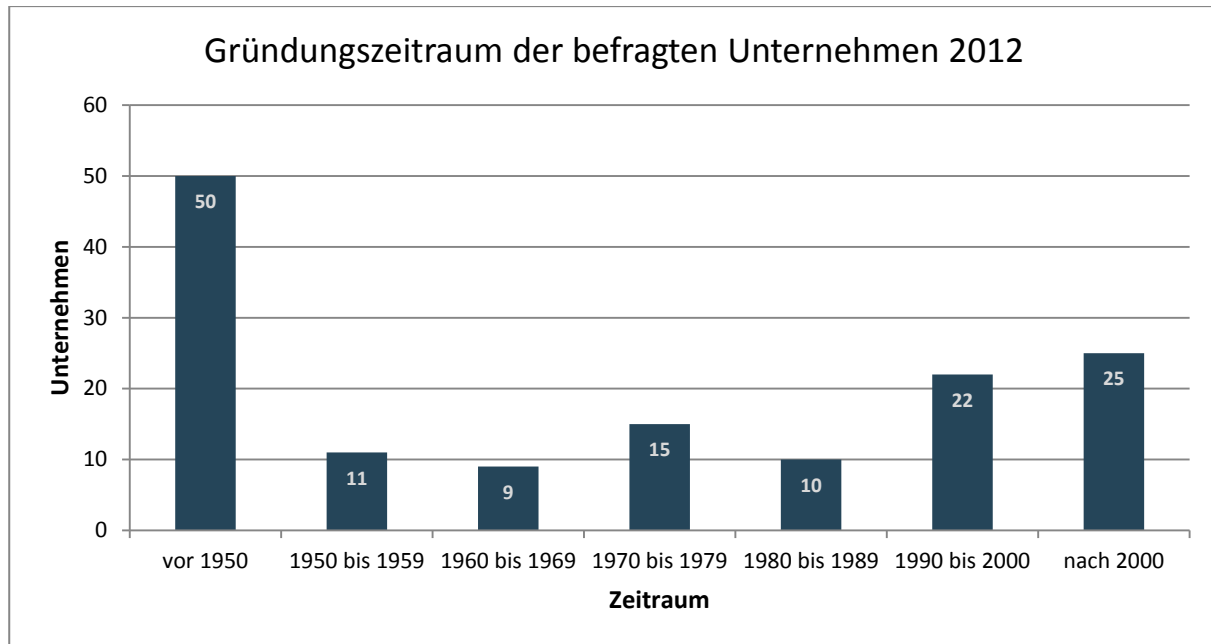


Abbildung 22: Gründungszeitraum der befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

5.2 Ergebnisse der Befragung

Neben den statistischen Angaben umfasste der Fragebogen (siehe Anhang A) drei thematische Blöcke, mit denen die Unternehmen zur demographischen Alterung im Betrieb, zu Maßnahmen für ältere Mitarbeiter und zur Altersstruktur im Betrieb befragt wurden. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Befragung detailliert in der Reihenfolge der Fragen beschrieben.

5.2.1 Teil 1: Demographische Alterung im Unternehmen

Zunächst wurden die Unternehmen dazu befragt, ob es in ihrem Betrieb eine Person gibt, die sich mit dem Thema „Alterung der Erwerbspersonen“, beziehungsweise mit den Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer auseinandersetzt.

Von den 142 befragten Unternehmen beschäftigten demnach 21 eine Person, die sich aktiv mit den Auswirkungen der demographischen Alterung auf den Betrieb auseinandersetzt. Für die große Mehrheit von 115 Unternehmen scheint das nicht notwendig, sechs Unternehmen haben dazu keine Angabe gemacht.

Tabelle 24: Beschäftigung mit älteren Arbeitnehmern in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

	Gesamt		Unternehmensgröße				ÖNACE-Sektoren			
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	A-F	in %	G-S	in %
Ja	21	14,8	5	3,5	16	11,3	7	4,9	14	9,9
Nein	115	81,0	57	40,1	58	40,8	27	19,0	88	62,0
Weiß Nicht	6	4,2	1	0,7	5	3,5	3	2,1	3	2,1
Gesamt	142	100,0	63	44,4	79	55,6	37	26,1	105	73,9

Innerhalb der Kleinst- und Kleinunternehmen ist dieses Thema für 8% von Bedeutung, bei mittleren und Großunternehmen für 20%. Von den befragten Unternehmen, die in der Land- und Forstwirtschaft und im Produzierenden Bereich tätig sind (ÖNACE A-B), beschäftigen sich 19% mit der Thematik, bei den Dienstleistungsunternehmen (ÖNACE G-S) sind es 13%.

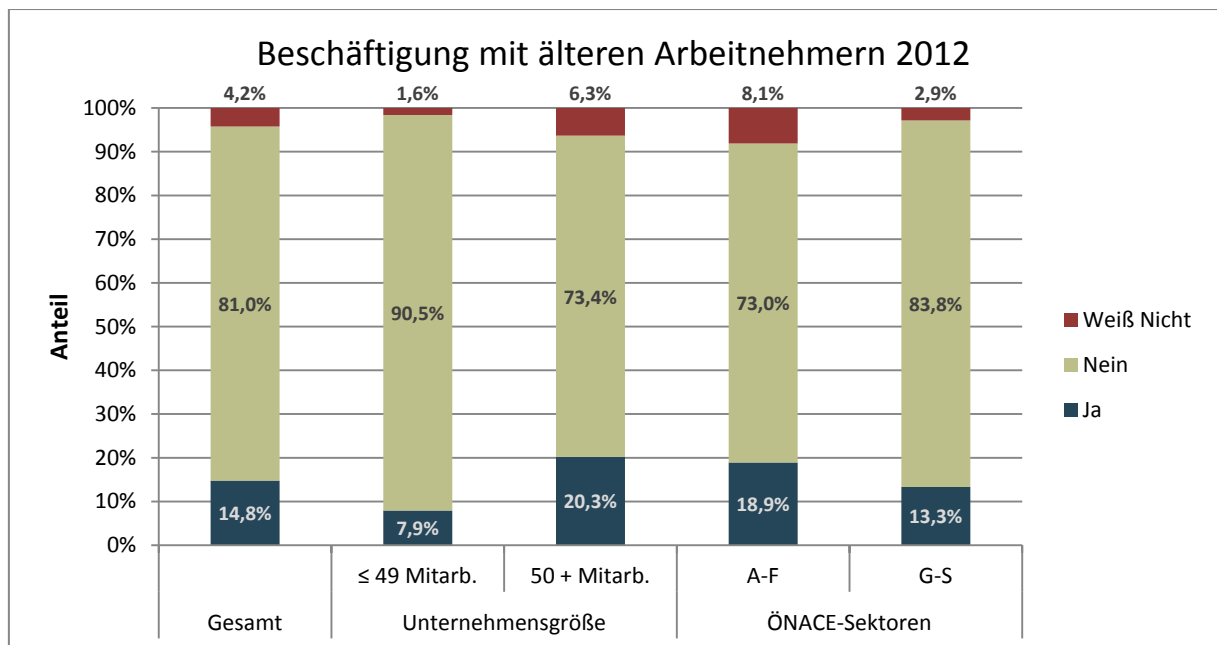


Abbildung 23: Beschäftigung mit älteren Arbeitnehmern in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

Ist die demographische Alterung für ein Unternehmen von besonderer Bedeutung, ist das in der Regel erst nach dem Jahr 2000 der Fall. Ein Unternehmen beschäftigt eine Person in solcher Funktion bereits seit dem Jahr 1980, zwei können diesen Zeitpunkt nicht genau festlegen. Die restlichen 18 Unternehmen haben diese Position erst nach der Jahrtausendwende geschaffen.

In zwei Drittel der Unternehmen (67%) ist die demographische Alterung im Zuständigkeitsbereich der Personalabteilung. Ansonsten beschäftigt sich in der Regel die Geschäftsführung direkt mit diesem Thema (24%). In den restlichen Betrieben (10%) ist diese Funktion in einer anderen Abteilung angesiedelt.

Als Tätigkeitsschwerpunkte und Ziele werden folgende Punkte genannt:

- Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter

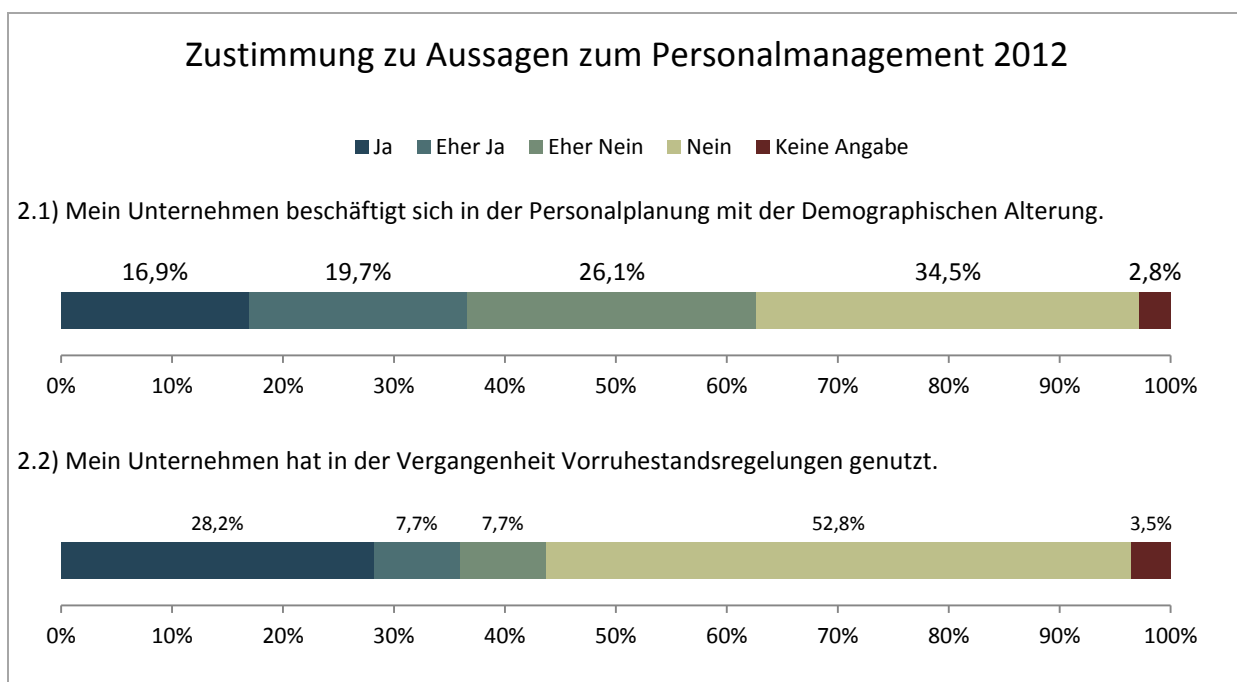
- Betriebliche Gesundheitsvorsorge
- Beobachtung der Entwicklung
- Personalplanung/Rekrutierung
- Alter(n)sgerechte Arbeitsplätze
- Verjüngung des Durchschnittsalters der Belegschaft/Pensionierungen

Sechs Betriebe (5,2%) planen in Zukunft, die demographische Entwicklung in der Personalpolitik verstärkt zu berücksichtigen und eine solche Position zu schaffen. Dabei sind das wiederum eher größere Firmen und im konkreten Fall ausschließlich Dienstleistungsunternehmen.

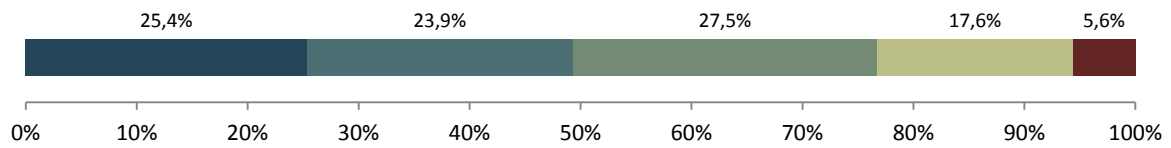
Tabelle 25: Geplante Beschäftigung mit älteren Arbeitnehmern in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

	Gesamt		Unternehmensgröße				ÖNACE-Sektoren			
			0-49 Mitarb.		50+ Mitarb.		A-F		G-S	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Ja	6	5,2	2	1,7	4	3,5	0	0,0	6	5,2
Nein	99	86,1	52	45,2	47	40,9	25	21,7	74	64,3
Weiß Nicht	10	8,7	3	2,6	7	6,1	2	1,7	8	7,0
Gesamt	115	100,0	57	49,6	58	50,4	27	23,5	88	76,5

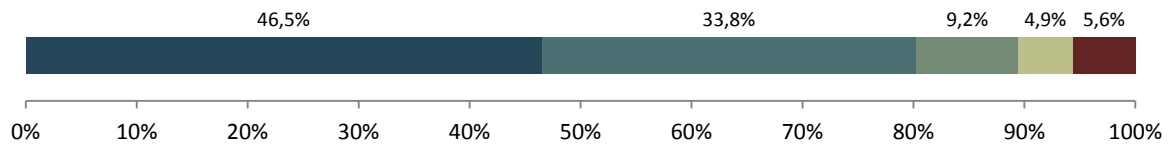
Anschließend wurden die Unternehmen in Frage 2 gebeten, nähere Auskunft über das Personalmanagement in ihrem Betrieb zu geben. Die Zustimmung zu den folgenden elf Aussagen zum Personalmanagement wurde über eine vierteilige Skala mit den Antwortmöglichkeiten „Ja“, „Eher Ja“, „Eher Nein“ und „Nein“ gemessen – zusätzlich war es noch möglich, die Frage mittels „Keine Angabe“ nicht zu beantworten. Ist der Anteil der Unternehmen hoch, die keine Antwort hinterlassen haben ist es naheliegend, dass für eine große Zahl der Betriebe die Fragestellung derzeit nicht relevant ist und deshalb keine Angabe getroffen wurde.



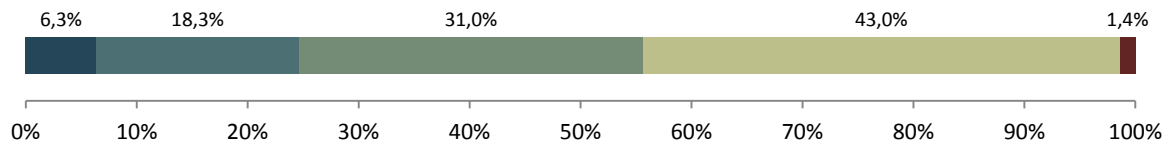
2.3) Mein Unternehmen stellt MitarbeiterInnen ein, die älter als 55 Jahre alt sind.



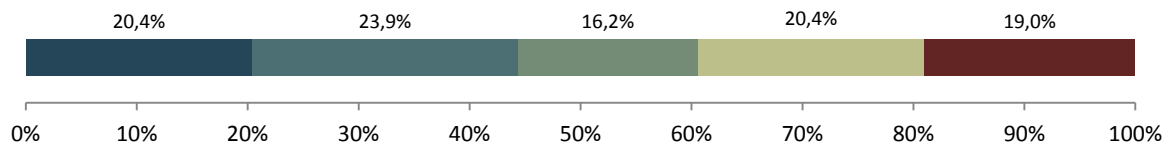
2.4) Es ist im Interesse meines Unternehmens, dass MitarbeiterInnen bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter von 60 beziehungsweise 65 Jahren im Betrieb bleiben.



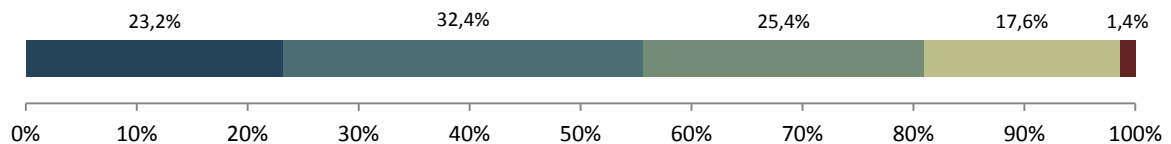
2.5) Der steigende Anteil älterer Erwerbspersonen ist für mein Unternehmen ein Problem.



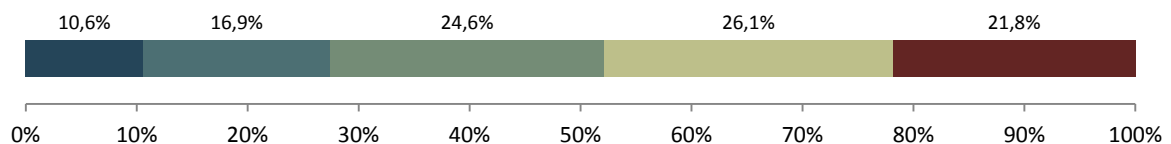
2.6) Es ist für mein Unternehmen schwierig, qualifizierte und geeignete Lehrlinge zu finden.



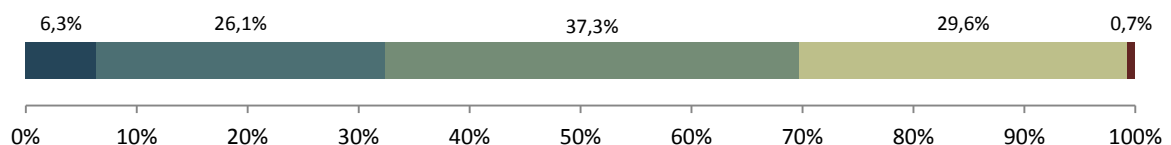
2.7) Es ist für mein Unternehmen schwierig, qualifizierte und geeignete Fachkräfte (ohne Hochschulabschluss) zu finden.



2.8) Es ist für mein Unternehmen schwierig, qualifizierte und geeignete Universitäts-/FachhochschulabsolventInnen zu finden.



2.9) Der steigende Anteil älterer Erwerbspersonen wird für mein Unternehmen mittelfristig ein Problem werden.



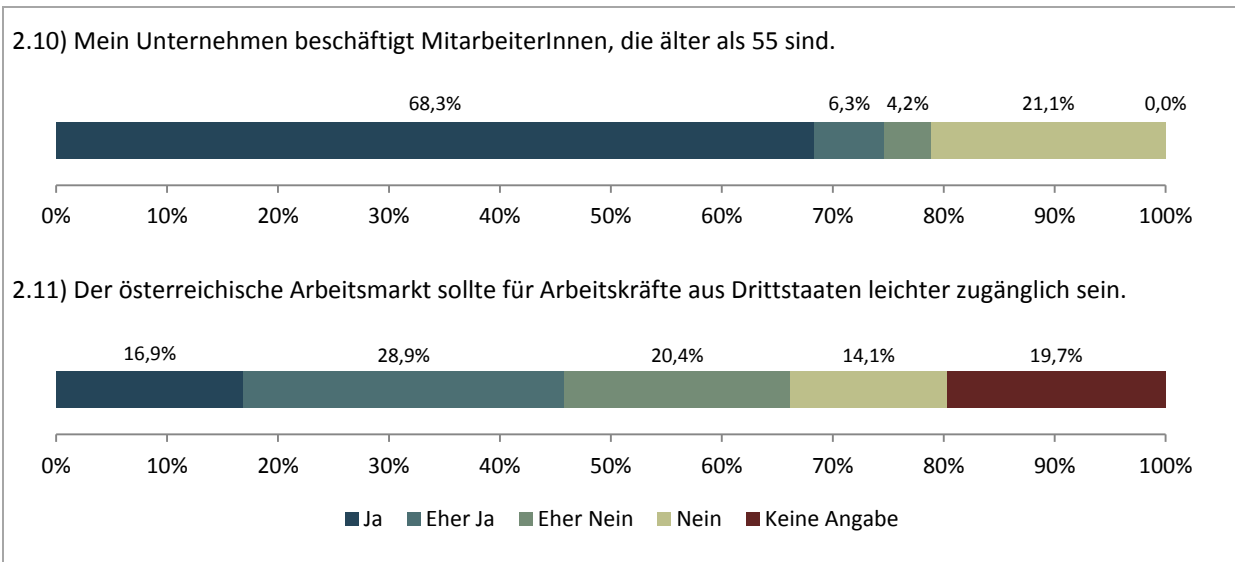


Abbildung 24: Zustimmung zu Aussagen zum Personalmanagement in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

Auch wenn es nur in 15% der Unternehmen eine Person gibt, die sich explizit mit der demographischen Entwicklung beschäftigt, geben doch 37% („Ja“, „Eher Ja“) an, dass sie in der Personalplanung eine (gewisse) Rolle spielt. Mit 36% („Ja“, „Eher Ja“) haben ähnlich viele Unternehmen in der Vergangenheit im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten auch auf Vorruhestandregelungen zurückgegriffen, für mehr als die Hälfte („Nein“) waren diese jedoch kein Thema.

Allerdings stellen knapp 50% („Ja“, „Eher Ja“) Mitarbeiter ein, die älter als 55 Jahre sind und über zwei Drittel (68% – „Ja“, „Eher Ja“) beschäftigen Personen dieser Altersklasse. Dabei gibt der überwiegende Teil der Unternehmen (80,3% – „Ja“, „Eher Ja“) an, dass es in ihrem Interesse ist, ihre Beschäftigten bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter im Betrieb zu halten. 74% („Eher Nein“, „Nein“) sagen, dass der steigende Anteil älterer Arbeitnehmer derzeit kein Problem für ihr Unternehmen ist. Zwei Drittel der Unternehmen geben außerdem an, dass sie mittelfristig aufgrund einer älteren Belegschaft nicht mit negativen Auswirkungen für ihr Unternehmen rechnen.

Hinsichtlich der Personalrekrutierung haben Österreichs Unternehmen je nach Ausbildungsgrad durchaus Schwierigkeiten, ihre offenen Stellen mit entsprechend qualifiziertem Personal nachzubeseetzen. 44% („Ja“, „Eher Ja“) geben an, nur schwer geeignete Lehrlinge zu finden. Dieser Wert liegt mit 56% („Ja“, „Eher Ja“) bei den Fachkräften allerdings am höchsten. Nur ein knappes Drittel (28% – „Ja“, „Eher Ja“) hat Probleme, geeignete Bewerber für Stellen zu finden, die einen Hochschulabschluss voraussetzen.

Abschließend meinen 46% („Ja“, „Eher Ja“), dass der österreichische Arbeitsmarkt für Drittstaatsangehörige leichter zugänglich sein sollte. 35% („Eher Nein“, „Nein“) sind gegenteiliger Meinung, wobei ein Fünftel der Unternehmen (20%) zu dieser Frage keine Angabe gemacht hat.

Um detaillierter auf die Situation älterer Mitarbeiter im Betrieb eingehen zu können, wurden die Unternehmen in Frage 3 auch dazu befragt, welche Probleme sie im Zusammenhang mit älteren Mitarbeitern sehen. Zusätzlich zu vorgegebenen Antwortmöglichkeiten gab es mit „Sonstige“ auch eine offene Antwortkategorie.

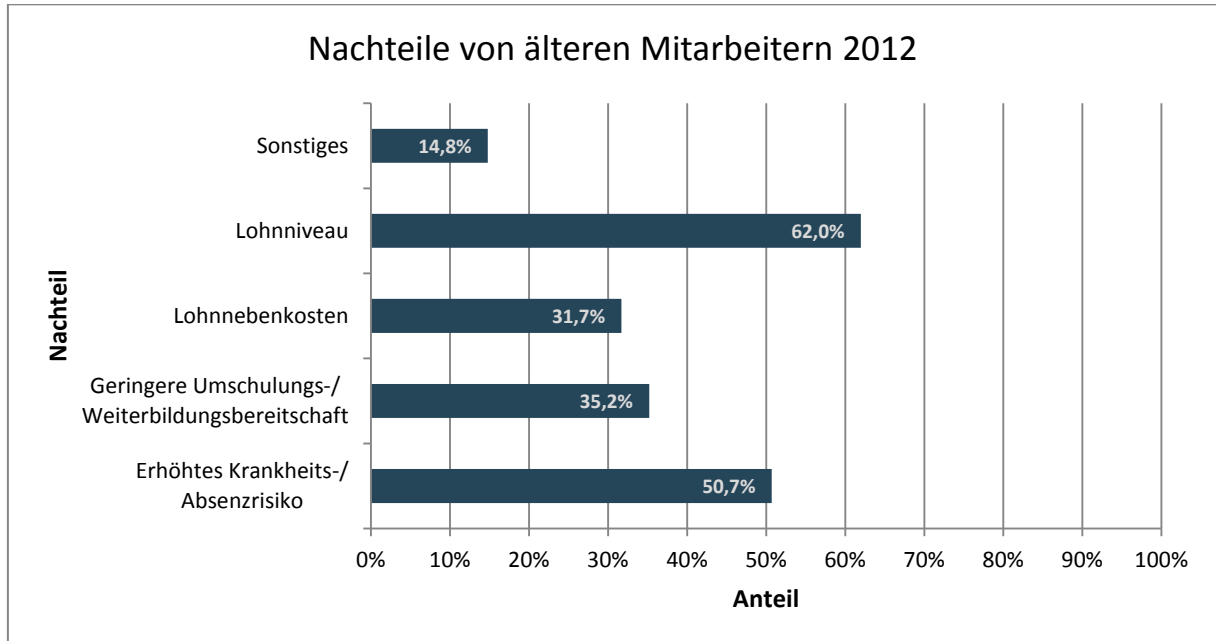


Abbildung 25: Nachteile von älteren Mitarbeitern in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

Knapp zwei Drittel der Unternehmen (62%) betrachten vor allem das Lohnniveau als ein Problem, da aufgrund des Senioritätsprinzips ältere Mitarbeiter in der Regel teurer sind als jüngere, beziehungsweise neue Mitarbeiter. Für die Hälfte (51%) stellt des Weiteren das erhöhte Krankheits- und Absenzrisiko ein Problem dar, jeweils ein Drittel sieht die geringere Umschulungs- und Weiterbildungsbereitschaft (35%) und die Lohnnebenkosten (32%) als negativen Punkt.

In 15% der Unternehmen gibt es auch noch andere Punkte, die im Zusammenhang mit älteren Mitarbeitern negativ beurteilt werden. Genannt wurden in der Kategorie „Sonstiges“ unter anderem folgenden Punkte:

- Geringere körperliche Belastbarkeit/Arbeitsfähigkeit
- Veraltete Ausbildung/Defizite im Know-how
- Geringere Stressresistenz/verminderte psychische Belastbarkeit
- Geringere Flexibilität
- Erschwerte Kündigung

Im Gegensatz dazu zielte Frage 4 darauf ab, die positiven Punkte und Eigenschaften älterer Mitarbeiter zu erheben, die von den Unternehmen geschätzt werden. Da über 80% der Unternehmen angeben, dass es im Interesse ihres Unternehmens ist, dass ihre Mitarbeiter bis zum gesetzlichen

Pensionsantrittsalter im Betrieb bleiben, wurde auch diese Umkehrfrage gestellt. Wiederum standen vorgegebene Antwortmöglichkeiten sowie eine offene Kategorie „Sonstiges“ zur Auswahl.



Abbildung 26: Vorteile von älteren Mitarbeitern in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

Abbildung 26 legt nahe, dass für die Unternehmen die positiven Eigenschaften älterer Mitarbeiter überwiegen, da die Zustimmung zu den einzelnen Punkten deutlich höher ausfällt als zuvor. Fast alle Betriebe (97%) schätzen den Erfahrungsschatz, auch die Betriebsloyalität (76%), das Verantwortungsbewusstsein (68%) und die bestehenden Kundenbeziehungen (56%) sind für mehr als die Hälfte der Unternehmen ein Vorteil, über den ältere Mitarbeiter verfügen. Die Einsatzbereitschaft sieht allerdings nur ein Drittel (33%) als Pluspunkt älterer Mitarbeiter.

Mit unter einem Prozent waren Nennungen in der Kategorie „Sonstige“ praktisch kaum vorhanden, so wurde nur ein Punkt explizit genannt:

- Höhere soziale Kompetenz

In der Folge sollten die Umfrageteilnehmer bei Frage 5 beantworten, wer ihrer Meinung nach den größten Handlungsbedarf im Hinblick auf eine älter werdende Erwerbsbevölkerung hat. Die Akteure „Ältere Arbeitnehmer“, „Gewerkschaften“, „Personalvertretungen“, „Politik“, „Unternehmen“ und „Wirtschaftsverbände“ waren dabei fix vorgegeben und sollten in eine absteigende Reihenfolge gebracht werden. Ein hoher Prozentsatz an Nennungen an erster, zweiter oder dritter Stelle deutet in Abbildung 27 folglich darauf hin, dass die befragten Unternehmen den Hand-

lungsbedarf dieser Akteure eher hoch einschätzen. So sieht beispielsweise mehr als die Hälfte der Unternehmen an erster Stelle die Politik gefordert, entsprechende gesetzliche Rahmenbedingungen und Förderinstrumente zu schaffen.

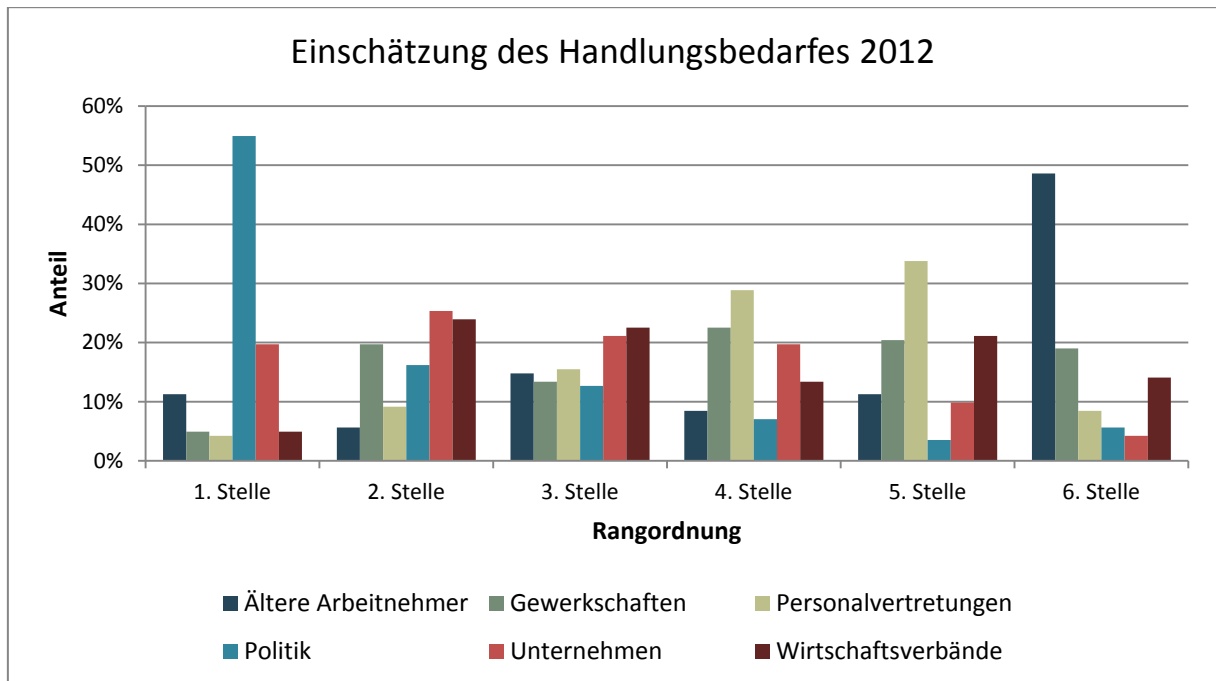
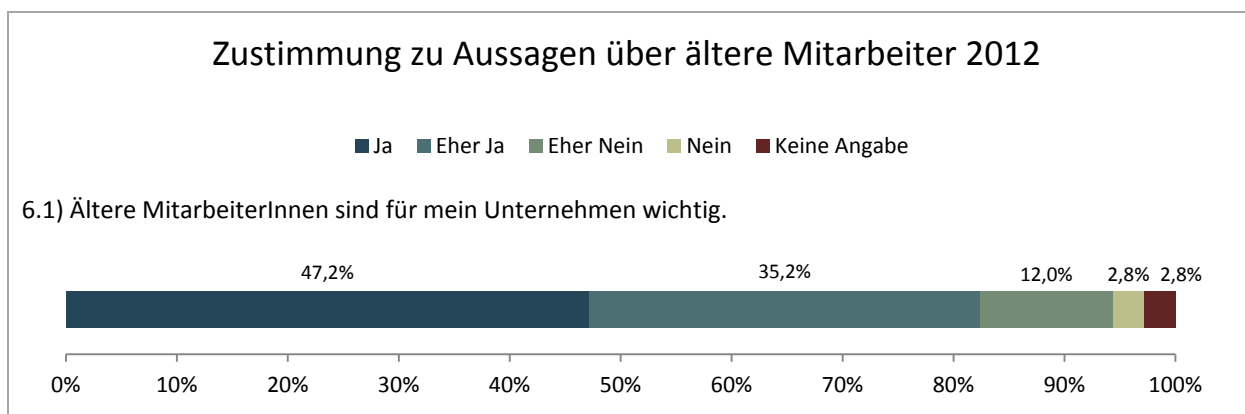


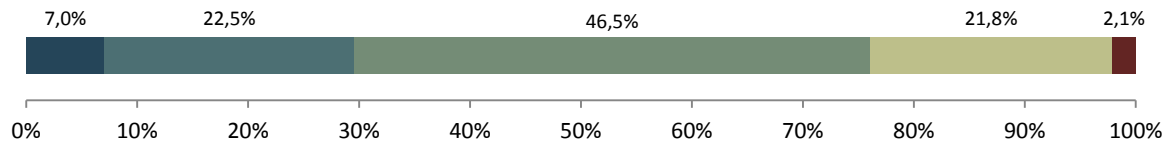
Abbildung 27: Einschätzung des Handlungsbedarfes in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

Die Unternehmen selbst schätzen ihre Rolle sehr unterschiedlich ein, tendenziell sehen sie sich jedoch auch in der Pflicht, Eigeninitiative zu ergreifen. Ebenso wird Gewerkschaften und Wirtschaftsverbänden ein gewisser Handlungsbedarf unterstellt. 11% der Unternehmen sehen an erster Stelle auch ältere Arbeitnehmer selbst unter Zugzwang, insgesamt sind sie jedoch gemeinsam mit den Personalvertretungen eher am unteren Ende der Skala zu finden.

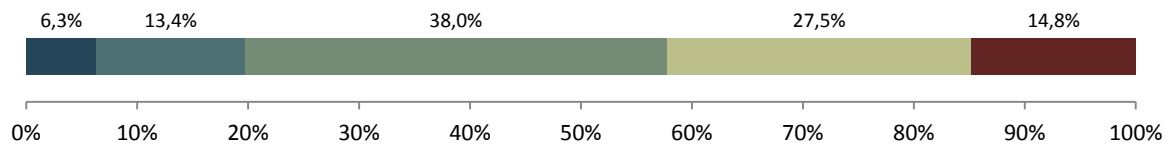
Zum Abschluss des ersten Frageblocks ging es in Frage 6 wiederum um die Zustimmung zu acht vorgegebenen Aussagen, diesmal explizit zu älteren Mitarbeitern. Die Antwortkategorien waren dieselben wie schon bei Frage 2.



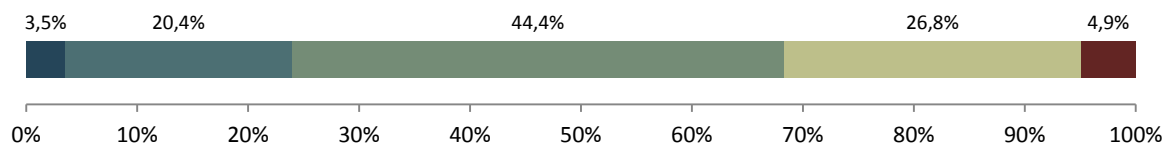
6.2) Ältere MitarbeiterInnen haben eine niedrigere Produktivität als junge.



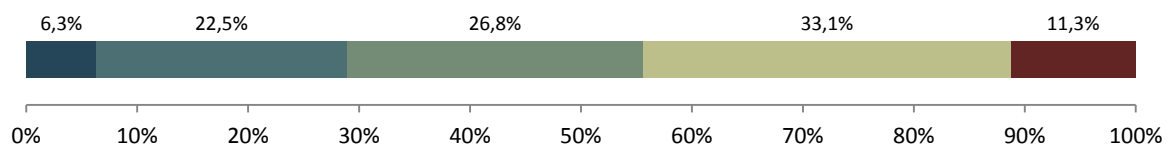
6.3) In Österreich gibt es ausreichend Arbeitsplätze für ältere ArbeitnehmerInnen.



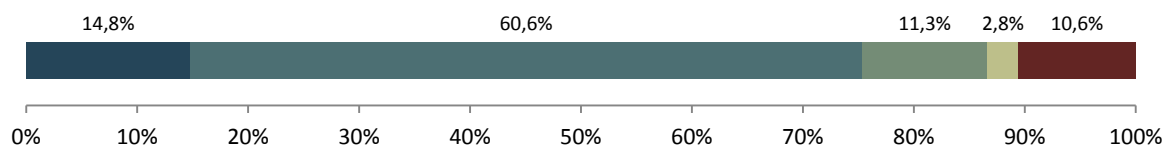
6.4) Ältere MitarbeiterInnen melden sich häufiger krank als junge.



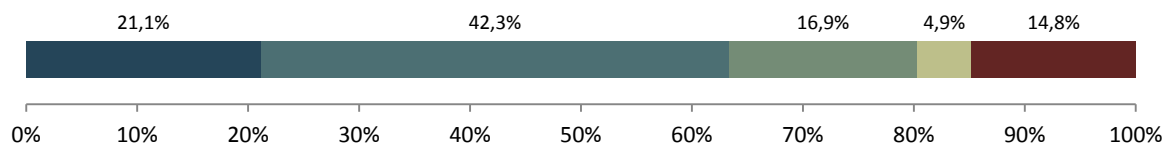
6.5) Bei notwendigen Entlassungen werden ältere MitarbeiterInnen zuerst gekündigt.



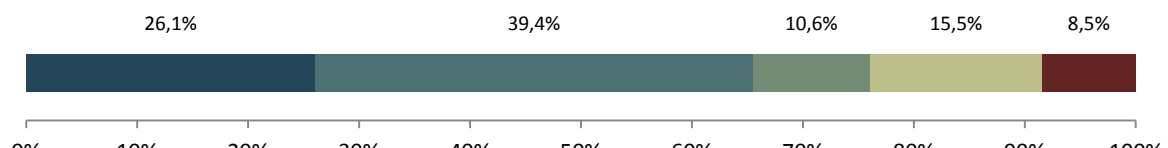
6.6) Ältere MitarbeiterInnen sind motiviert und engagiert.



6.7) In meinem Unternehmen möchte die Mehrheit der älteren MitarbeiterInnen bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter von 60 beziehungsweise 65 Jahren arbeiten.



6.8) Mein Unternehmen bietet ausreichend Arbeitsplätze für ältere ArbeitnehmerInnen.



■ Ja ■ Eher Ja ■ Eher Nein ■ Nein ■ Keine Angabe

Abbildung 28: Zustimmung zu Aussagen über ältere Mitarbeiter in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

Unternehmen schätzen ihre älteren Mitarbeiter durchaus (siehe Abbildung 26) und so geben auch 82% („Ja“, „Eher Ja“) an, dass die Gruppe der älteren Mitarbeiter für ihren Betrieb wichtig ist. Weiters glauben auch nur 30% („Ja“, „Eher Ja“), dass diese eine geringere Produktivität als jüngere Personen haben.

Eher pessimistisch schätzen die Unternehmen jedoch die Arbeitsmarktsituation für ältere Arbeitnehmer ein. Zwei Drittel (66% - „Nein“, „Eher Nein“) der Betriebe glauben nicht, dass es in Österreich derzeit ausreichend Arbeitsplätze für ältere Erwerbspersonen gibt. Allerdings meinen ebenso viele (66% - „Ja“, „Eher Ja“), dass ihr Unternehmen besser abschneidet als der Durchschnitt und im eigenen Betrieb ausreichend Arbeitsplätze für ältere Personen angeboten werden.

Nur wenige Unternehmen (24% - „Ja“, „Eher Ja“) glauben, dass sich ältere Mitarbeiter häufiger krank melden als junge (siehe auch Kapitel 4.2.5). Des Weiteren geben nur 29% („Ja“, „Eher Ja“) der Betriebe an, dass bei betriebsbedingten Entlassungen zuerst Teile der älteren Belegschaft abgebaut werden.

Auch scheinen die meisten Unternehmen keine Motivationsprobleme mit ihren älteren Mitarbeitern zu haben. 75% („Ja“, „Eher Ja“) geben an, dass auch die älteren Personen im Unternehmen motiviert und engagiert sind. Schließlich meinen auch zwei Drittel (63% - „Ja“, „Eher Ja“), dass ältere Arbeitnehmer in ihrem Unternehmen generell bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter von derzeit 60 Jahren für Frauen und 65 Jahren für Männer arbeiten möchten.

5.2.2 Teil 2: Betriebliche Maßnahmen für ältere Mitarbeiter (50+)

Der zweite Fragenblock beschäftigte sich mit konkreten Maßnahmen für ältere Mitarbeiter über 50 Jahren. Um herauszufinden, ob Konzepte und/oder Initiativen (wie sie in Kapitel 4 vorgestellt wurden) zur Förderung der älteren Belegschaft bekannt sind und umgesetzt werden, wurden zwei Fragen gestellt. Mit Frage 7 wurde geklärt, ob im konkreten Unternehmen derartige Initiativen und/oder Konzepte zur Förderung älterer Mitarbeiter bekannt sind. Falls dies zutreffend war, wurde mit Frage 8 erhoben, ob es derartige Maßnahmen im Betrieb gibt. Wurde auch dies bejaht, wurden die Umfrageteilnehmer gebeten, diese aufzulisten und anzugeben, wie gut diese von den Mitarbeitern angenommen werden.

52% der Unternehmen geben demnach an, dass sie keinerlei Initiativen und Konzepte zur Förderung älterer Arbeitnehmer kennen. In knapp der Hälfte (48%) sind zumindest einige davon bekannt. Folglich haben 28 Unternehmen (20%) entsprechende Maßnahmen auch umgesetzt, 38 (27%) kennen diese zwar, greifen jedoch nicht darauf zurück. Zwei Betriebe (1%) besitzen auch Kenntnis der diversen Initiativen und Konzepte, konnten jedoch nicht sagen, ob diese eingesetzt werden.

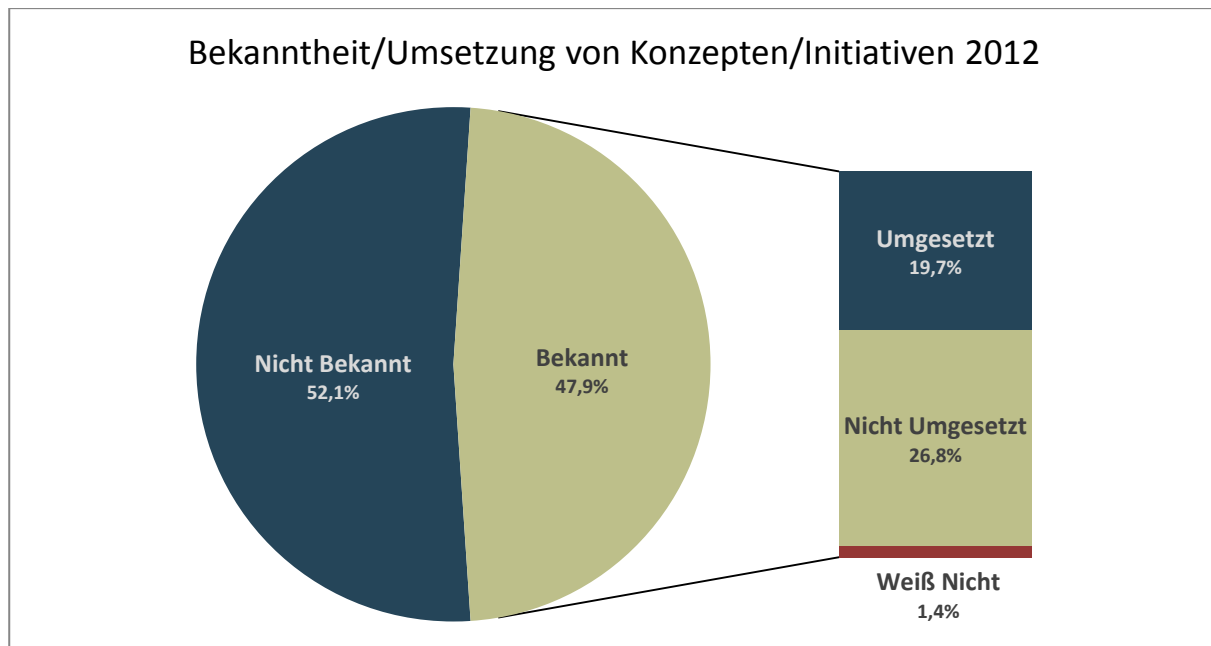


Abbildung 29: Bekanntheit/Umsetzung von Konzeption/Initiativen in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

Sind Initiativen und Konzepte vorhanden (Abbildung 30), so sind das vor allem die Einbeziehung bei Weiterbildungsangeboten (93%), die Altersteilzeit (82%), die betriebliche Gesundheitsvorsorge (79%) und altersgemischte Arbeitsgruppen (79%). Auch die besondere Ausstattung der Arbeitsplätze (57%) und altersgerechte Weiterbildungsangebote (54%) werden noch von mehr als der Hälfte der Unternehmen angeboten. Die Herabsetzung der Leistungsanforderungen (39%) wird nur in wenigen Unternehmen umgesetzt, ebenso wie sonstige Maßnahmen (7%). In dieser Kategorie wurden vor allem flexible Arbeitszeitmodelle genannt.

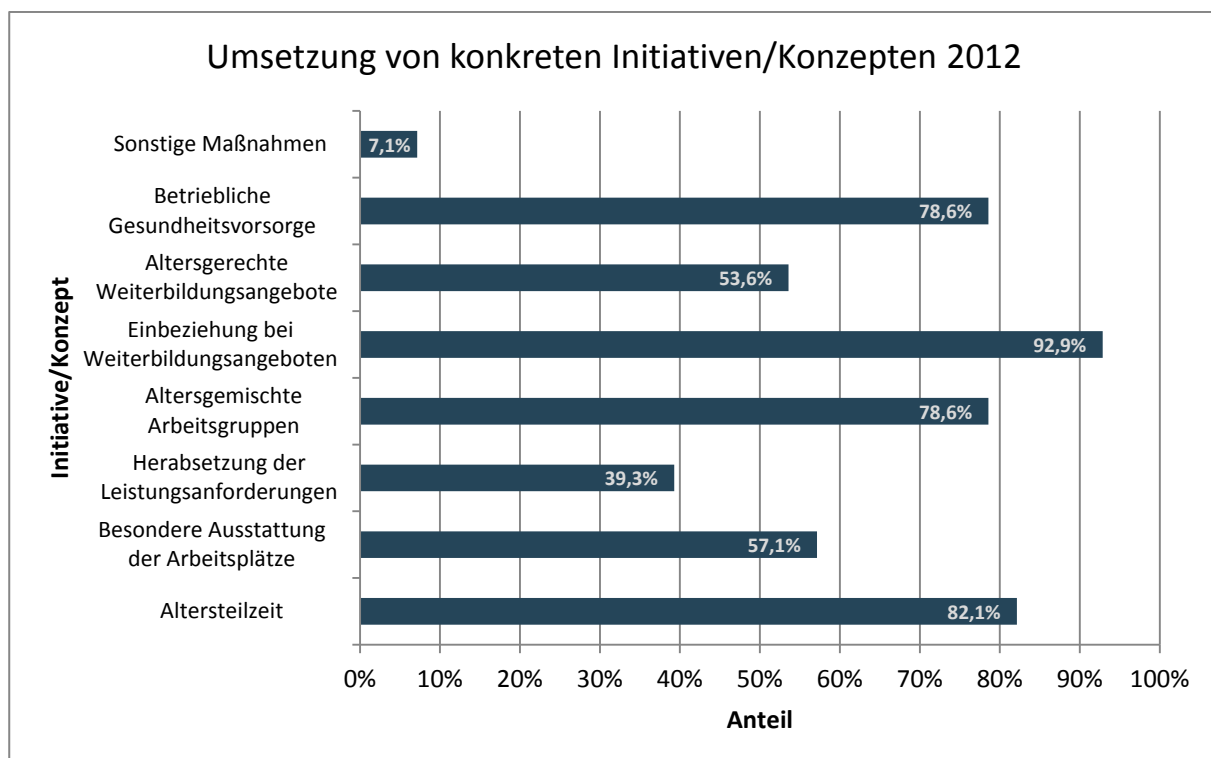


Abbildung 30: Umsetzung von konkreten Initiativen/Konzepten in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

Im Großen und Ganzen entspricht das Angebot auch den Präferenzen der Mitarbeiter (Abbildung 31). Viele Betriebe bieten Altersteilzeit, Weiterbildungsangebote und Gesundheitsvorsorge an, und diese werden auch vorrangig von der Belegschaft angenommen.

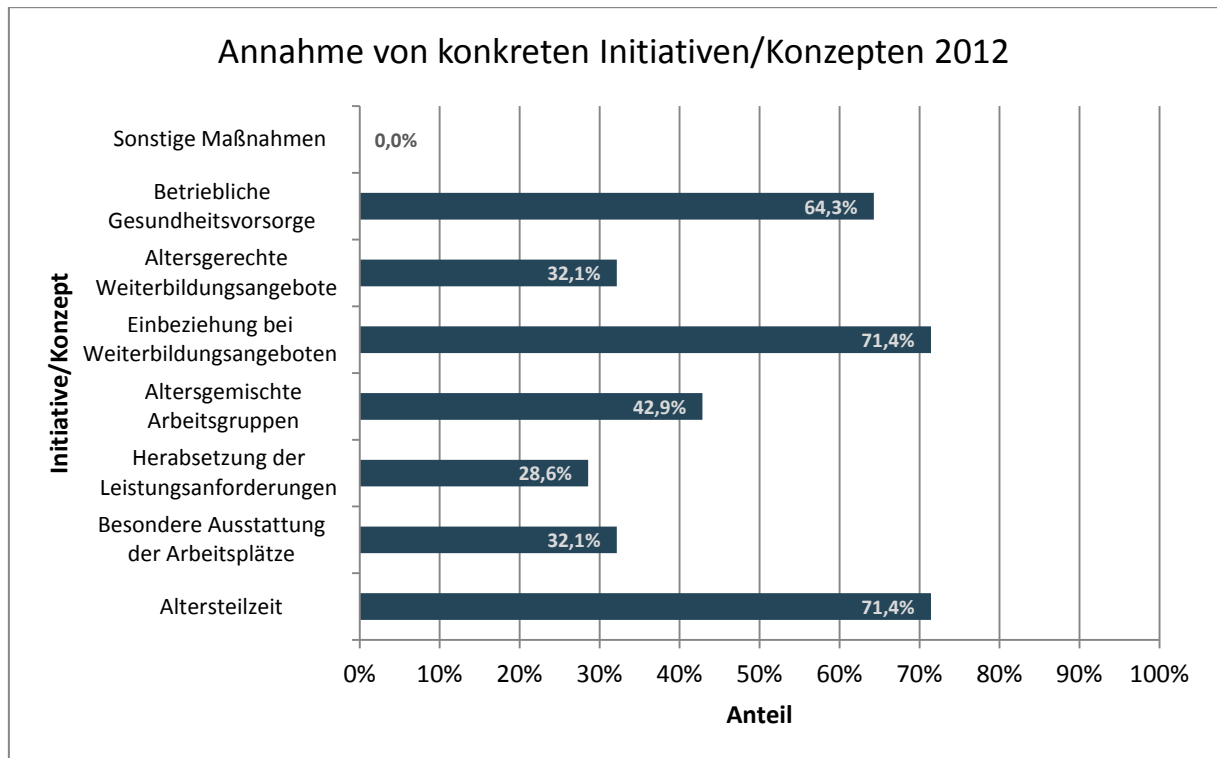


Abbildung 31: Annahme von konkreten Initiativen/Konzepten in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

71% der Unternehmen geben an, dass vorwiegend Altersteilzeit und Weiterbildungsangebote nachgefragt werden, in 64% der Unternehmen stößt die Betriebliche Gesundheitsvorsorge auf gute Resonanz.

Interessant ist die Diskrepanz bei den Altersgemischten Arbeitsgruppen. 79% der Unternehmen bieten diese Initiative an, aber in nur 43% wird sie gut angenommen. Damit bestätigt sich gewissermaßen auch der Befund aus der Literatur, nach dem altersgemischte Arbeitsgruppen nicht immer reibungsfrei funktionieren (siehe Kapitel 4.1.3.1). Andere Maßnahmen werden nur in weniger als einem Drittel der Unternehmen von der Belegschaft in einem größeren Ausmaß nachgefragt.

5.2.3 Teil 3: Altersstruktur im Unternehmen

Im abschließenden Teil des Fragebogens ging es um die Altersstruktur im Unternehmen und darum, wie gut diese bekannt ist beziehungsweise wie gut die zukünftige, mittelfristige Entwicklung abgeschätzt werden kann. Des Weiteren wurde erhoben, ob die Unternehmen mit der Altersstrukturanalyse und dem Work Ability Index zwei Planungsinstrumente im Kontext der demographischen Alterung verwenden. Dazu wurde mit Frage 9 zuerst erhoben, wie gut die Un-

ternehmen über ihre aktuelle Belegschaft Bescheid wissen. Darauf aufbauend wurden die Umfrageteilnehmer in Frage 10 gebeten, darüber Auskunft zu geben, wie gut sie die Entwicklung der Altersstruktur in ihrem Unternehmen in den nächsten zehn Jahren abschätzen können.

Zunächst wurden die Unternehmen also angehalten, auf einer fünfteiligen Skala (Schulnoten) ihre Kenntnis der aktuellen Altersstruktur ihres Unternehmens einzutragen. Danach wurden sie zu ihrer Einschätzung zur Entwicklung des Altersaufbaus der Belegschaft befragt.

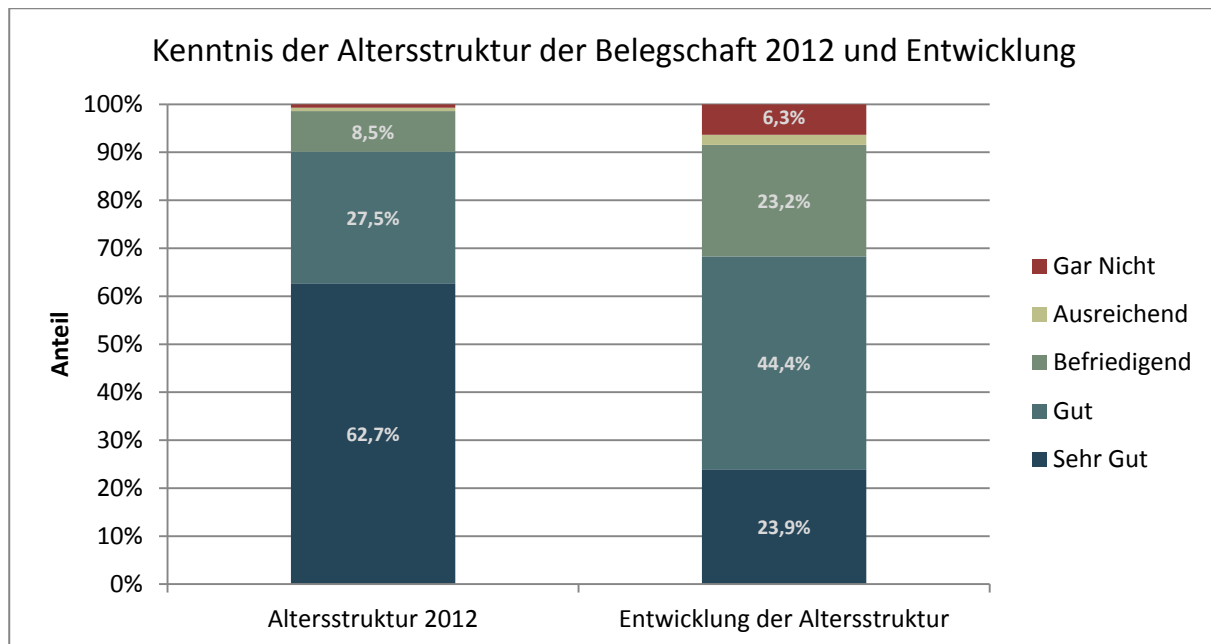


Abbildung 32: Kenntnis der Altersstruktur der Belegschaft in den befragten Unternehmen 2012 und 2022 (geschätzt) - Quelle: Eigene Erhebung

Wie zu erwarten, ist die aktuelle Altersstruktur im Unternehmen bekannt. 90% geben an, diese „Sehr Gut“ oder „Gut“ zu kennen. Auch glaubt die Mehrheit der Unternehmen, die mittelfristige Entwicklung ihrer Belegschaft hinsichtlich des Alters gut abschätzen zu können. Zwei Drittel (68%) der Unternehmen geben an, dass sie dies „Sehr Gut“ oder „Gut“ können. Im Umkehrschluss meint jedoch auch ein Drittel (32%) der Betriebe, dazu nur in einem befriedigenden Ausmaß oder schlechter in der Lage zu sein. 6% der Unternehmen können die Entwicklung der Altersstruktur überhaupt nicht abschätzen.

Neben der Kenntnis der Altersstruktur war vor allem auch der Altersaufbau der jeweiligen Belegschaft von Interesse. Dies vor allem, um ermitteln zu können, ob sich die prognostizierte Alterung der Erwerbspersonen auch in der Einschätzungen der Unternehmen widerspiegelt. Frage 11 bezog sich folglich auf die derzeitige Situation, Frage 12 auf die voraussichtliche Situation 2022 – also zehn Jahre später.

Für beide Zeitpunkte standen den Unternehmen folgende Antwortkategorien zur Verfügung:

- Jung (die Belegschaft ist überwiegend jünger als 40)
- Ausgeglichen (Die Belegschaft ist über alle Altersklassen verteilt)
- Älter (Die Belegschaft ist überwiegend älter als 40)
- Weiß nicht

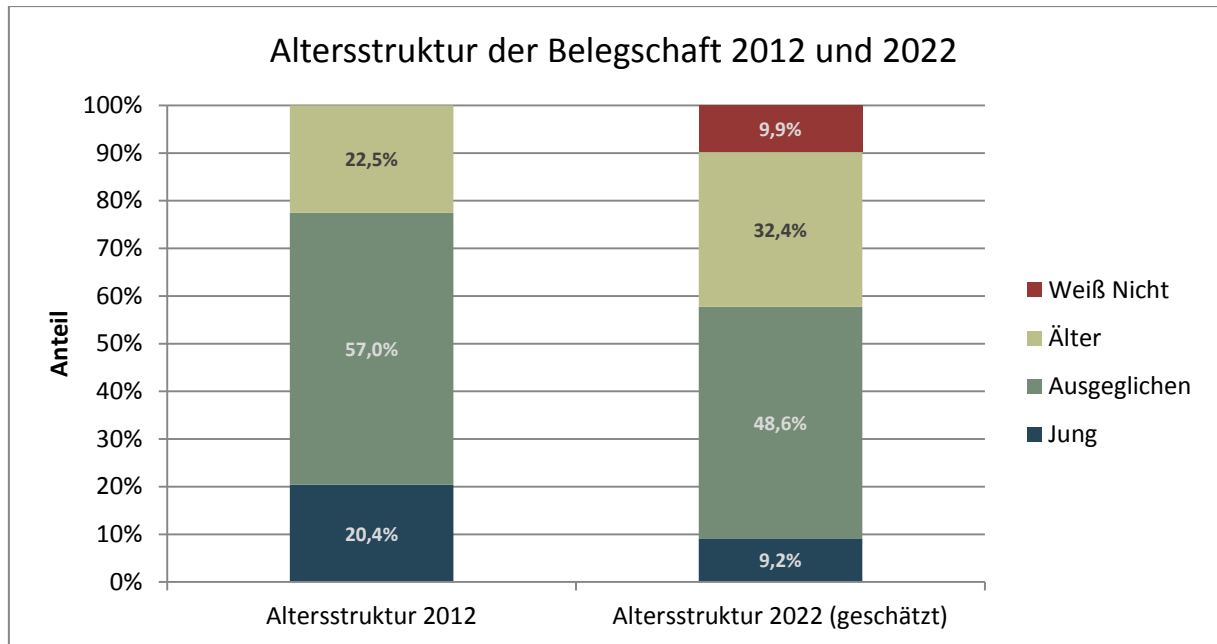


Abbildung 33: Altersstruktur der Belegschaft in den befragten Unternehmen 2012 und 2022 (geschätzt) - Quelle: Eigene Erhebung

Bei dieser Frage zeigt sich die demographische Alterung der Erwerbspersonen zweifellos. Der Anteil der Unternehmen mit einer Belegschaft, die überwiegend jünger als 40 ist („jugendzentriert“), wird voraussichtlich von 20% auf 9% zurückgehen. Ebenso wird der Anteil von Betrieben mit einer ausgeglichenen Altersstruktur („balanciert“) von 57% auf 49% sinken. Der Anteil der Unternehmen mit Mitarbeitern, die größtenteils älter als 40 Jahre alt sind („alterszentriert“), wird hingegen um knapp 10% von 23% auf 32% steigen.

Weitere 10% der Unternehmen können darüber hinaus keine Angaben dazu machen, welchen Altersaufbau ihre Belegschaft im Jahr 2022 haben wird.

Die letzten inhaltlichen Fragen beschäftigen sich mit den konkreten Planungsinstrumenten, die im Theorieteil der Arbeit vorgestellt wurden. Es ging folglich um den Grad der Verbreitung und der Anwendung der Altersstrukturanalyse (Kapitel 4.3.1) und des Work Ability Index (Kapitel 4.3.2).

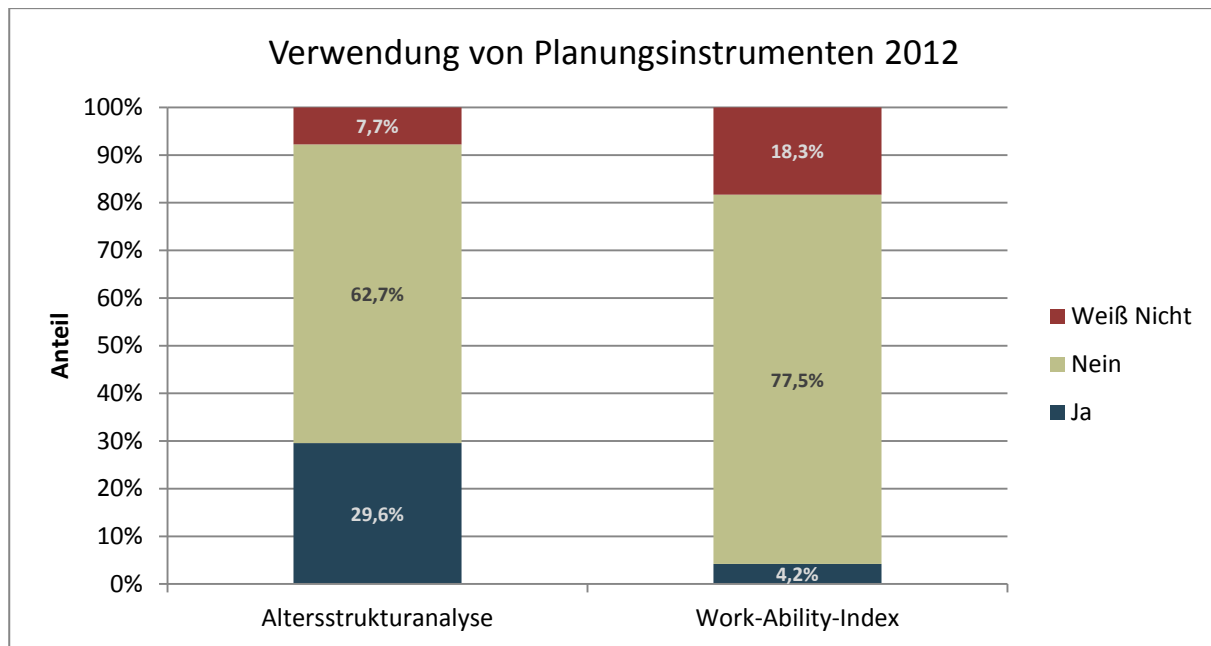


Abbildung 34: Verwendung von Planungsinstrumenten in den befragten Unternehmen 2012 - Quelle: Eigene Erhebung

Ein knappes Drittel der Unternehmen (30%) hat bereits eine Altersstrukturanalyse erstellt und sich somit zumindest in einem geringen Ausmaß mit der demographischen Entwicklung beschäftigt. Mit 63% haben fast zwei Drittel der Unternehmen derzeit allerdings noch keine derartige Analyse durchgeführt.

Noch weniger verbreitet ist der Work-Ability-Index. Nur 4% der Unternehmen geben an, diesen bereits einmal für bestimmte Mitarbeiter berechnet zu haben, für 78% der Betriebe war dies noch kein Thema.

5.3 Kreuztabellen und Korrelationsmaße

Um den Zusammenhang von bestimmten Merkmalen zu untersuchen, wurden neben der rein deskriptiven Auswertung der Stichprobe auch Kreuztabellen und Korrelationsberechnungen erstellt. Die sechs Merkmalskombinationen, für die dies durchgeführt wurde, leiten sich aus der theoretischen Diskussion der Thematik in Kapitel 3 ab. Es zeigt sich jedoch, dass der Zusammenhang nicht immer gegeben beziehungsweise signifikant ist. Auch sind nur generelle Aussagen zur Korrelation möglich, nicht aber zur Richtung der Kausalität.

5.3.1 Umsetzung von Initiativen und Konzepten im Unternehmen

In einem ersten Schritt wurde untersucht, welche Faktoren die Umsetzung von Initiativen und Konzepten zur Förderung älterer Arbeitnehmer beeinflussen. Dabei wurden die Variablen Unternehmensgröße, Alter und Wirtschaftssektor des Unternehmens berücksichtigt.

In der Fachliteratur wird oft die Unternehmensgröße als kritische Variable dafür bewertet, ob sich ein Unternehmen aktiv mit der demographischen Entwicklung beschäftigt. Das liegt vor allem an den größeren Ressourcen, die für Personalplanung, -entwicklung und -rekrutierung zur Verfügung stehen. Des Weiteren dominieren in Kleinunternehmen vor allem individuelle Regelungen, umfassendere Maßnahmen machen erst ab einer gewissen Belegschaftsgröße Sinn.

Tabelle 26: Unternehmensgröße (Mitarbeiter) * Umsetzung von Initiativen/Konzepten - Quelle: Eigene Berechnung

Kreuztabelle: Unternehmensgröße (Mitarbeiter) * Umsetzung von Initiativen/Konzepten					
		Initiativen/Konzepte			Gesamt
		Nein/W.N.	Ja		
Größe (Mitarbeiter)	1-9	Anzahl	30	0	30
		% innerhalb von Größe	100,0%	0,0%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	26,3%	0,0%	21,1%
	10-19	Anzahl	17	1	18
		% innerhalb von Größe	94,4%	5,6%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	14,9%	3,6%	12,7%
	20-49	Anzahl	11	4	15
		% innerhalb von Größe	73,3%	26,7%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	9,6%	14,3%	10,6%
	50-249	Anzahl	20	5	25
		% innerhalb von Größe	80,0%	20,0%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	17,5%	17,9%	17,6%
	ab 250	Anzahl	36	18	54
		% innerhalb von Größe	66,7%	33,3%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	31,6%	64,3%	38,0%
Gesamt	Anzahl	114	28	142	
	% innerhalb von Größe	80,3%	19,7%	100,0%	
	% innerhalb von Initiat./Konz.	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Quadrat-Test nach Pearson: 16,431 – Asymptotische Signifikanz (2-seitig): 0,002

Korrelation nach Kendall's-Tau-b: 0,293 – Näherungsweise Signifikanz: 0,000

Korrelation nach Cramer's V: 0,340 – Näherungsweise Signifikanz: 0,002

Die Kreuztabelle gibt bereits Hinweise darauf, dass zwischen der Unternehmensgröße und der Umsetzung von Initiativen und Konzepten ein Zusammenhang besteht. Der Anteil der Betriebe, die derartige Maßnahmen umsetzen, steigt mit der Unternehmensgröße kontinuierlich an. Beispielsweise bietet kein Kleinstunternehmen (1-9 Mitarbeiter) generelle Förderungen für ältere Mitarbeiter an, bei den Großunternehmen (ab 250 Mitarbeitern) ist es jedoch bereits ein Drittel (33%).

Folglich ergibt auch die Signifikanzprüfung des Chi-Quadrat-Tests, dass die Verteilung nicht zufällig zu Stande gekommen und daher signifikant ist. Gleiches gilt für die Korrelation zwischen beiden Variablen. So liefert Kendall's-Tau-b einen positiven Zusammenhang von etwa 0,3 – beide Merkmale hängen also positiv miteinander zusammen: Je größer ein Unternehmen, desto eher setzt es Initiativen und Konzepte zur Förderung älterer Mitarbeiter um.

In einem zweiten Schritt wurde überprüft, ob ein derartiger Zusammenhang auch hinsichtlich des Alters der Unternehmen besteht. Der Gründungszeitraum der Unternehmen wurde also wiederum mit dem Vorhandensein von konkreten Maßnahmen kombiniert. Dahinter steht die Überlegung, dass ältere Unternehmen eher eine ältere Belegschaft aufweisen beziehungsweise über mehr Erfahrung im Umgang mit älteren Mitarbeitern verfügen.

Tabelle 27: Alter des Unternehmens (Gründung) * Umsetzung von Initiativen/Konzepten - Quelle: Eigene Berechnung

Kreuztabelle: Alter des Unternehmens (Gründung) * Umsetzung von Initiativen/Konzepten					
		Initiativen/Konzepte			Gesamt
			Nein	Ja	
Alter (Gründung)	vor 1950	Anzahl	39	11	50
		% innerhalb von Alter	78,0%	22,0%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	34,2%	39,3%	35,2%
	1950-1959	Anzahl	8	3	11
		% innerhalb von Alter	72,7%	27,3%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	7,0%	10,7%	7,7%
	1960-1969	Anzahl	7	2	9
		% innerhalb von Alter	77,8%	22,2%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	6,1%	7,1%	6,3%
	1970-1979	Anzahl	11	4	15
		% innerhalb von Alter	73,3%	26,7%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	9,6%	14,3%	10,6%
	1980-1989	Anzahl	7	3	10
		% innerhalb von Alter	70,0%	30,0%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	6,1%	10,7%	7,0%
	1990-2000	Anzahl	20	2	22
		% innerhalb von Alter	90,9%	9,1%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	17,5%	7,1%	15,5%
	nach 2000	Anzahl	22	3	25
		% innerhalb von Alter	88,0%	12,0%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	19,3%	10,7%	17,6%
Gesamt		Anzahl	114	28	142
		% innerhalb von Alter	80,3%	19,7%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Test nach Pearson: 4,232 – Asymptotische Signifikanz (2-seitig): 0,645

Korrelation nach Kendall's-Tau-b: -0,093 – Näherungsweise Signifikanz: 0,185

Korrelation nach Cramer's V: 0,173 – Näherungsweise Signifikanz: 0,645

Anders als zuvor liefert die Kreuztabelle in dieser Frage jedoch kaum Hinweise auf eine Tendenz. Zwar sind unter den 47 Unternehmen, die 1990 und danach gegründet wurden, nur fünf, die Maßnahmen umsetzen, was einem Anteil innerhalb der Altersklasse von 9% beziehungsweise 12% entspricht. Allerdings ist dieser Wert bei älteren Unternehmen nicht wesentlich höher. Bei Unternehmen, die vor 1990 gegründet wurden, bewegt sich dieser Anteil zwischen 22% und 30%.

Erwartungsgemäß ist der Wert des Chi-Quadrat-Tests nicht signifikant, womit eine Zufallsverteilung wahrscheinlich ist. Die Werte der Korrelationsmaße sind ebenfalls sehr gering und nicht signifikant, Kendall's-Tau-b ist mit -0,1 sogar leicht negativ ausgeprägt. Das Alter eines Unter-

nehmens hat also keinen messbaren Einfluss darauf, ob der jeweilige Betrieb Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter betreibt.

Im Hinblick auf die Umsetzung von Initiativen und Konzepten wurde auch der Einfluss des Wirtschaftssektors untersucht. Im Produzierenden Bereich (Sekundärsektor) sind körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten häufiger verbreitet als im Dienstleistungssektor (Tertiärsektor). Folglich werden teilweise andere Abgrenzungen für ältere Mitarbeiter je nach Wirtschaftssektor empfohlen, die Auseinandersetzung mit einer alternden Belegschaft scheint vor diesem Hintergrund für Unternehmen des Produzierenden Bereichs von höherer Bedeutung. So zeigt auch Abbildung 23, dass in der eigenen Befragung 19% der Befragten des Produzierenden Bereichs angeben, eine Person zu beschäftigen, die sich mit der demographischen Entwicklung auseinander setzt – im Dienstleistungssektor ist das nur bei 13% der Fall.

Die beiden Betriebe des Primärsektors, die an der Umfrage teilgenommen haben, wurden für diese Berechnung ausgespart.

Tabelle 28: Wirtschaftssektor * Umsetzung von Initiativen/Konzepten - Quelle: Eigene Berechnung

Kreuztabelle: Wirtschaftssektor * Umsetzung von Initiativen/Konzepten					
			Initiativen/Konzepte		Gesamt
			Nein	Ja	
Sektor	Produzierender Bereich	Anzahl	29	6	35
		% innerhalb von Sektor	82,9%	17,1%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	25,7%	22,2%	25,0%
	Dienstleistungen	Anzahl	84	21	105
		% innerhalb von Sektor	80,0%	20,0%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	74,3%	77,8%	75,0%
Gesamt		Anzahl	113	27	140
		% innerhalb von Sektor	80,7%	19,3%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Test nach Pearson: 0,138 – Asymptotische Signifikanz (2-seitig): 0,711

Korrelation nach Kendall's-Tau-b: 0,031 – Signifikanz (2-seitig): 0,702

Korrelation nach Cramer's V: 0,031 – Näherungsweise Signifikanz: 0,711

Dem Anteil nach gibt es zwischen beiden Wirtschaftsbereichen keinen nennenswerten Unterschied. 17% der befragten Unternehmen des Sekundär- und 20% jener des Tertiärsektors setzen Initiativen und/oder Konzepte zur Förderung älterer Mitarbeiter um. Damit wird die Ausgangsvermutung jedoch nicht bestätigt.

Demnach deutet auch der Chi-Quadrat-Test auf eine zufällige Verteilung hin und die Korrelationsmaße liegen auf einem sehr niedrigen Niveau und sind nicht signifikant. Ebenso wie das Alter eines Unternehmens hat also auch seine Zugehörigkeit zu einem bestimmten Wirtschaftssektor keinen Einfluss auf die Umsetzung von Maßnahmen in diesem Themenbereich.

Abschließend zur ersten Fragestellung hinsichtlich der Umsetzung von Maßnahmen wurde die Herkunft der Unternehmen auf Bundeslandbasis berücksichtigt, um auch dem möglichen Einfluss der räumlichen Verteilung nachzugehen.

Tabelle 29: Herkunft * Umsetzung von Initiativen/Konzepten: Quelle: Eigene Berechnung

Herkunft (Bundesland) * Umsetzung von Initiativen/Konzepte					
			Initiativen/Konzepte		Gesamt
			Nein	Ja	
(Herkunft) Bundesland	Burgenland	Anzahl	9	1	10
		% innerhalb von Bundesland	90,0%	10,0%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	7,9%	3,6%	7,0%
	Kärnten	Anzahl	10	2	12
		% innerhalb von Bundesland	83,3%	16,7%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	8,8%	7,1%	8,5%
	Nieder- österreich	Anzahl	13	3	16
		% innerhalb von Bundesland	81,3%	18,8%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	11,4%	10,7%	11,3%
	Oberösterreich	Anzahl	13	6	19
		% innerhalb von Bundesland	68,4%	31,6%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	11,4%	21,4%	13,4%
	Salzburg	Anzahl	9	1	10
		% innerhalb von Bundesland	90,0%	10,0%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	7,9%	3,6%	7,0%
	Steiermark	Anzahl	12	3	15
		% innerhalb von Bundesland	80,0%	20,0%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	10,5%	10,7%	10,6%
	Tirol	Anzahl	4	1	5
		% innerhalb von Bundesland	80,0%	20,0%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	3,5%	3,6%	3,5%
	Vorarlberg	Anzahl	8	1	9
		% innerhalb von Bundesland	88,9%	11,1%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	7,0%	3,6%	6,3%
	Wien	Anzahl	36	10	46
		% innerhalb von Bundesland	78,3%	21,7%	100,0%
		% innerhalb von Initiat./Konz.	31,6%	35,7%	32,4%
Gesamt	Anzahl	114	28	142	
	% innerhalb von Bundesland	80,3%	19,7%	100,0%	
	% innerhalb von Initiat./Konz.	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Quadrat-Test nach Pearson: 3,503 – Asymptotische Signifikanz (2-seitig): 0,899

Korrelation nach Kendall's-Tau-b: 0,029 – Signifikanz (2-seitig): 0,899

Korrelation nach Cramer's V: 0,157 – Näherungsweise Signifikanz: 0,685

Es zeigt sich jedoch bereits in der Kreuztabelle keine wirkliche Tendenz. Hohe Werte bei der Umsetzung gibt es vor allem in Oberösterreich und Wien – beides sind Bundesländer, aus denen sich auch viele Großunternehmen an der Umfrage beteiligt haben. Ein weiteres Problem ist die geringe Fallzahl in manchen Bundesländern und es ist zu vermuten, dass die Ebene der Länder auch zu grob ist. Eine kleinräumigere Differenzierung nach Peripherie und Ballungsraum wäre demnach notwendig. Das Merkmal „Postleitzahl“ wurde zwar in der Umfrage erhoben, allerdings war diese Angabe freiwillig und wurde nicht von allen Unternehmen ausgefüllt. Des

Weiteren haben sich nur sehr wenige Unternehmen abseits der Zentralräume beteiligt – deshalb ist eine solche Analyse mit den vorhandenen Daten nicht möglich. Folglich deuten auch die Signifikanzmaße auf keinen wirklichen Zusammenhang hin.

5.3.2 Altersstruktur im Unternehmen

In einem zweiten Schritt wurden zwei Fragestellungen im Hinblick mit der Altersstruktur im Unternehmen analysiert. Zunächst wurde der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der Verwendung eines konkreten Planungsinstrumentes (Altersstrukturanalyse) untersucht, danach jener zwischen Unternehmensgröße und der geschätzten Altersstruktur für 2022.

Größere Unternehmen beschäftigen sich – wie zuvor gezeigt – in einem höheren Ausmaß aktiv mit der demographischen Entwicklung, deshalb ist auch davon auszugehen, dass sie häufiger die Altersstrukturanalyse als Planungsinstrument kennen und auch verwenden.

Tabelle 30: Unternehmensgröße (Mitarbeiter) * Altersstrukturanalyse (ASA) - Quelle: Eigene Berechnung

Kreuztabelle: Unternehmensgröße (Mitarbeiter) * Altersstrukturanalyse (ASA)						
		Altersstrukturanalyse (ASA)			Gesamt	
		Weiß	Nicht	Ja		
Größe (Mitarbeiter)	1-9	Anzahl	1	29	0	30
		% innerhalb von Größe	3,3%	96,7%	0,0%	100,0%
		% innerhalb von ASA	9,1%	32,6%	0,0%	21,1%
		% der Gesamtzahl	0,7%	20,4%	0,0%	21,1%
	10-19	Anzahl	0	17	1	18
		% innerhalb von Größe	0,0%	94,4%	5,6%	100,0%
		% innerhalb von ASA	0,0%	19,1%	2,4%	12,7%
		% der Gesamtzahl	0,0%	12,0%	0,7%	12,7%
	20-49	Anzahl	0	13	2	15
		% innerhalb von Größe	0,0%	86,7%	13,3%	100,0%
		% innerhalb von ASA	0,0%	14,6%	4,8%	10,6%
		% der Gesamtzahl	0,0%	9,2%	1,4%	10,6%
	50-249	Anzahl	2	13	10	25
		% innerhalb von Größe	8,0%	52,0%	40,0%	100,0%
		% innerhalb von ASA	18,2%	14,6%	23,8%	17,6%
		% der Gesamtzahl	1,4%	9,2%	7,0%	17,6%
	ab 250	Anzahl	8	17	29	54
		% innerhalb von Größe	14,8%	31,5%	53,7%	100,0%
		% innerhalb von ASA	72,7%	19,1%	69,0%	38,0%
		% der Gesamtzahl	5,6%	12,0%	20,4%	38,0%
Gesamt		Anzahl	11	89	42	142
		% innerhalb von Größe	7,7%	62,7%	29,6%	100,0%
		% innerhalb von ASA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% der Gesamtzahl	7,7%	62,7%	29,6%	100,0%

Chi-Quadrat-Test nach Pearson: 50,708 – Asymptotische Signifikanz (2-seitig): 0,000

Korrelation nach Cramer's V: 0,423 – Näherungsweise Signifikanz: 0,000

Wie schon bei der Umsetzung von Initiativen und Konzepten zeigt auch hier die Kreuztabelle bereits eine eindeutige Tendenz. In Kleinunternehmen (unter 50 Mitarbeitern) wird die Altersstrukturanalyse praktisch nicht verwendet. In Unternehmen mit einer kleineren Belegschaft erscheint eine solche Analyse vermutlich häufig überdimensioniert. Andererseits haben 40% der mittleren Unternehmen (50-249 Mitarbeiter) und 54% der Großunternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter) dieses Planungsinstrument bereits angewandt.

Erwartungsgemäß ist der Wert des Chi-Quadrat-Testes hochsignifikant, ebenso ist es die Korrelation nach Cramer's V, die mit 0,4 darüber hinaus ebenfalls einen sehr hohen Wert erreicht. Die Unternehmensgröße und die Umsetzung einer Altersstrukturanalyse hängen folglich stark zusammen.

Grundüberlegung für die letzte Gegenüberstellung ist, dass kleinere Unternehmen sich generell weniger mit ihrer Altersstruktur beschäftigen und die Fluktuation geringer ist. Somit sind KMUs von der demographischen Alterung eher betroffen und diese Entwicklung könnte dazu führen, dass kleinere Unternehmen in zehn Jahren eher über eine ältere Belegschaft verfügen.

Tabelle 31: Unternehmensgröße (Mitarbeiter) * Altersstruktur 2022 (geschätzt) - Quelle: Eigene Berechnung

Kreuztabelle: Unternehmensgröße (Mitarbeiter) * Altersstruktur 2022 (geschätzt)							
		Altersstruktur 2022 (AS2022)				Gesamt	
		Weiß Nicht	Jung	Ausge- glichen	Älter		
Größe (Mitar- beiter)	1-9	Anzahl	5	1	14	10	30
		% innerhalb von Größe	16,7%	3,3%	46,7%	33,3%	100,0%
		% innerhalb von AS2022	35,7%	7,7%	20,3%	21,7%	21,1%
	10-19	Anzahl	3	3	7	5	18
		% innerhalb von Größe	16,7%	16,7%	38,9%	27,8%	100,0%
		% innerhalb von AS2022	21,4%	23,1%	10,1%	10,9%	12,7%
	20-49	Anzahl	3	2	6	4	15
		% innerhalb von Größe	20,0%	13,3%	40,0%	26,7%	100,0%
		% innerhalb von AS2022	21,4%	15,4%	8,7%	8,7%	10,6%
	50-249	Anzahl	1	3	14	7	25
		% innerhalb von Größe	4,0%	12,0%	56,0%	28,0%	100,0%
		% innerhalb von AS2022	7,1%	23,1%	20,3%	15,2%	17,6%
	ab 250	Anzahl	2	4	28	20	54
		% innerhalb von Größe	3,7%	7,4%	51,9%	37,0%	100,0%
		% innerhalb von AS2022	14,3%	30,8%	40,6%	43,5%	38,0%
Gesamt		Anzahl	14	13	69	46	142
		% innerhalb von Größe	9,9%	9,2%	48,6%	32,4%	100,0%
		% innerhalb von AS2022	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Test nach Pearson: 11,461 – Asymptotische Signifikanz (2-seitig): 0,490

Korrelation nach Cramer's V: 0,164 – Näherungsweise Signifikanz: 0,490

Der Anteil der Unternehmen mit einer älteren Belegschaft im Jahr 2022 ist jedoch relativ gleichmäßig auf die Beschäftigtengrößenklassen verteilt und bewegt sich zwischen 27% und 37%. Dabei ist die Verteilung leicht u-förmig, das heißt, Kleinunternehmen (1-9 Mitarbeiter) und Großunternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter) gehen am ehesten davon aus, dass sie über eine überwiegend ältere Belegschaft im Jahr 2022 verfügen werden.

Der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der vermuteten Altersstruktur im Jahr 2022 ist jedoch nicht signifikant, wie die Chi-Quadrat-Teststatistik ergibt. Cramer's V deutet mit 0,2 auf eine leichte Abhängigkeit hin, ist jedoch ebenfalls nicht signifikant. Folglich hängen beide Faktoren in keinem statistisch relevanten Ausmaß voneinander ab.

5.4 Einordnung und Bewertung der Umfrageergebnisse

Die vorliegende Stichprobe der eigenen Befragung ist nicht repräsentativ, da sie nicht die österreichische Unternehmensstruktur widerspiegelt, weil sich Mittel- und Großunternehmen in einem überdurchschnittlichen Ausmaß an der Umfrage beteiligt haben. Außerdem stammen die Unternehmen vorwiegend aus Ballungsräumen. Um die Gültigkeit der Ergebnisse besser einordnen und bewerten zu können, bietet sich der Vergleich mit ähnlichen Befragungen an. Der Großteil der vorhandenen Studien zur vorliegenden Thematik beschäftigt sich mit den älteren Arbeitnehmern im Speziellen, die Perspektive der Unternehmen wird seltener untersucht. Zum Vergleich bieten sich zwei Studien der letzten Jahre an, die an Unternehmen ähnliche Fragen stellten:

- TÁLOS et al., 2007: „Ageing Society“ – eine Herausforderung für Unternehmen und Gesellschaft.
- WKO, 2012: Erwerbstätigkeit Älterer und Pensionsantritt in Österreich. Eine Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

TÁLOS et al. folgen der österreichischen Unternehmensstruktur und konzentrieren sich in ihrer Befragung fast ausschließlich auf KMUs, so ist davon auszugehen, dass Differenzen nicht nur auf den unterschiedlichen Befragungszeitpunkt, sondern auch auf die unterschiedliche Zusammensetzung der Stichprobe zurückzuführen sind. Die WKO macht in der Publikation der Umfrageergebnisse keine genaueren Angaben zur Unternehmensstruktur der befragten Stichprobe.

Auf die Frage, ob Initiativen und Konzepte umgesetzt werden, um ältere Arbeitnehmer zu beschäftigen, antworten bei TÁLOS et al. (2007, S. 58) 13% mit „Ja“, 88% mit „Nein“, beziehungsweise „Weiß Nicht/Keine Angabe“. Sechs Jahre nach der Studie von TÁLOS et al. bejahen in der eigenen Erhebung 20% der Unternehmen diese Frage, 80% verfolgen keine gezielten Strategien zur Förderung älterer Arbeitnehmer (S. 83f). Dieser Unterschied ist vermutlich weitgehend auf die unterschiedliche Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich der Unternehmensgröße zurückzuführen.

Des Weiteren geben in der Befragung von TÁLOS et al. 25% der Unternehmen an, über eine eher jüngere Altersstruktur zu verfügen, 6% haben eine ältere. Die restlichen Betriebe (70%) weisen nach dieser Umfrage von 2006 hinsichtlich des Alters eine gemischte Belegschaft auf, beziehungsweise hauptsächlich eine mittleren Alters (TÁLOS et al., 2007, S. 52). In der eigenen Erhebung meinen allerdings nur noch 20%, über eine jüngere Altersstruktur im Unternehmen zu verfügen, bereits 23% geben schon an, ihre Mitarbeiter seien überwiegend älter als 40 Jahre (S. 87). Da das Alter einer Belegschaft nicht im gleichen Ausmaß mit der Unternehmensgröße zusammenhängt, wie die Umsetzung von Konzepten und Initiativen, legt der Vergleich der beiden Befragungen nahe, dass es auch in den letzten sechs Jahren eine gewisse Alterungstendenz in Österreichs Unternehmen gegeben hat.

Hinsichtlich der Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer sind sich die Ergebnisse beider Untersuchungen sehr ähnlich. Bei TÁLOS et al. (2007, S. 56) meinen 29%, es gäbe in Österreich ausreichend Arbeitsplätze, 56% glauben das nicht. In der eigenen Befragung antworten 20% mit „Ja“, 66% mit „Nein“, was einer leicht pessimistischeren Sichtweise entspricht (S. 82). Nach TÁLOS et al. (2007, S. 57) meinen jedoch 61%, dass im eigenen Unternehmen ausreichend Arbeitsplätze für ältere Personen angeboten werden – dies glauben mit 66% noch etwas mehr Unternehmen in der eigenen Umfrage (S. 82). Hohe Übereinstimmung herrscht auch bei der Frage nach der üblichen Vorgangsweise bei Entlassungen. 2006 meinen nur 5% der Betriebe, bei Abbaumaßnahmen eher ältere Personen zu entlassen (TÁLOS et al., 2007, S. 62), 2012 geben 6% an, in diesem Fall zuerst ältere Mitarbeiter zu kündigen (S. 82).

65% der österreichischen Unternehmen hatten 2006 einen Altersmix in ihren Arbeitsgruppen (TÁLOS et al., 2006, S. 53). In der eigenen Erhebung geben nur 15% an, Altersgemischte Arbeitsgruppen einzusetzen, was 79% der Unternehmen entspricht, die ihre älteren Arbeitskräfte aktiv fördern (S. 84). Das heißt, dass zwar zwei Drittel der österreichischen Betriebe altersgemischte Arbeitsgruppen verwenden, weit weniger setzen sie jedoch als Förderinstrument für ältere Arbeitskräfte ein.

Schließlich unterstellen die Unternehmen in der Umfrage von 2006 vor allem der Politik, den Wirtschaftsverbänden und Personalvertretungen/Gewerkschaften in diesem Themenfeld den größten Handlungsbedarf (TÁLOS et al., 2007, S. 59). In der eigenen Befragung werden diese Akteure ebenfalls vorwiegend genannt, zusätzlich sehen sich jedoch auch die Unternehmen häufiger selbst in der Pflicht, aktiv zu handeln (S. 80f).

In der Studie der WKO (2012, S. 7) werden vor allem die zu hohen Lohnkosten (69%) als Problem bei der Beschäftigung älterer Mitarbeiter genannt. Das kritisieren in der eigenen Untersuchung mit 62% der Unternehmen ähnlich viele (S. 79f). Bei der Frage nach Fehlzeiten und dem Krankheitsrisiko klaffen die Ergebnisse jedoch etwas auseinander. 31% sehen dies in der WKO-Studie als Problem (WKO, 2012, S. 7), in der eigenen Befragung mit 51% mehr als die Hälfte der Unter-

nehmen (S. 79). Die übrigen Problemfelder der WKO-Studie entsprechen weitgehend jenen, die die Unternehmen in der eigenen Online-Umfrage in der Kategorie „Sonstiges“ genannt haben (S. 79f).

Übereinstimmung gibt es bei den positiven Eigenschaften, die älteren Arbeitnehmern zugerechnet werden. In der WKO-Befragung werden „Erfahrungswissen“, „Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin“, „Soziale Kompetenz“, „Qualitätsbewusstsein“ und „Loyalität“ überwiegend älteren Menschen zugerechnet (WKO, 2012, S. 9). Dies sind auch die Punkte, die in der eigenen Befragung hohe Zustimmungswerte erzielen (S. 79f).

Die Stichprobe ist also nicht repräsentativ im eigentlichen Sinne, der Vergleich mit anderen Studien zeigt jedoch eine Übereinstimmung in weiten Teilen. Ist dies nicht der Fall, lassen sich die Unterschiede in der Regel durch eine unterschiedliche Zusammensetzung der Stichprobe oder durch ein abweichendes Fragedesign erklären. Folglich ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse der eigenen Umfrage für viele Unternehmen Österreichs bei einer entsprechenden Differenzierung nach der Unternehmensgröße gültig sind.

5.5 Handlungsempfehlungen

Ausgehend von den Ergebnissen der vorhergehenden Kapitel werden im Folgenden kurze Handlungsempfehlungen für den Diskurs in Österreich im Allgemeinen und die Politik und Unternehmen im Speziellen gegeben.

1) Aufgabe der Krisenrhetorik

Negativ konnotierte Schlagworte wie „Überalterung“ und „Frühpensionitis“ sollten im öffentlichen Diskurs zurückgedrängt werden. Dabei sind vor allem die Medien gefordert, derartige Negativsichtweisen nicht einfach zu übernehmen, sondern kritisch zu hinterfragen und damit eine neutrale Berichterstattung zu ermöglichen. Die meisten dieser Formulierungen entsprechen nicht der Realität oder dem aktuellen Stand der Wissenschaft.

Notwendige Reformen im Sozialsystem und insbesondere im Pensionssystem können nur dann erfolgreich sein, wenn sich die Verhandlungspartner auf einer Augenhöhe, mit Respekt und ohne Vorurteile begegnen. Und nicht zuletzt muss jedem klar sein, dass er früher oder später die diversen Altersgrenzen selbst erreicht und somit zum „Teil des Problems“ wird. Möchte man ab 50 nicht mehr nur als Last für die Gesellschaft betrachtet werden, sollte man diese Sichtweise auch der heutigen Generation 50+ entgegenbringen.

Auch hinsichtlich der Zuwanderung sollte sich Österreich bemühen, eine neutralere Sichtweise einzunehmen. Bei allen Problemen, die sich bei der Integration ergeben, tragen Migranten wesentlich zur Bevölkerungsentwicklung hierzulande und zum Arbeitskräftepotential bei.

2) Weitere Reformen des Pensionssystems

Der Zugang zum Pensionssystem hängt wesentlich von der Gesetzeslage ab. So haben die Regelungen seit Mitte der 1990er auch dazu geführt, dass das faktische Pensionsantrittsalter seitdem wieder steigt – wenn auch nur leicht. Das Pensionssystem bietet sich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten immer zur Entlastung des Arbeitsmarktes an, so auch in der aktuellen Finanz- und Staatsschuldenkrise.

Nichts desto trotz steht Österreich hinsichtlich der Arbeitslosigkeit auch trotz geringer Wachstumsraten in Europa gut da, weitere Reformen im Pensionssystem sollten umgesetzt werden, um die Finanzierbarkeit der umlagebasierten Renten zu sichern. Planungen sollten hier langfristig und verlässlich erfolgen, Wahlgeschenke wie beispielsweise die Verlängerung der „Hacklerregelung“ vermieden werden. Auch eine raschere Erhöhung des Frauenpensionsantrittsalters, wie es derzeit erst ab 2024 vorgesehen ist, ist bei entsprechenden Begleitmaßnahmen (wie etwa Ausbau von Kinderbetreuungseinrichtungen) anzudenken. Generell gilt jedoch auch hier, dass öffentliche Pensionen bei entsprechenden Reformen auch für derzeitige Berufseinsteiger gesichert sind – wenn auch nicht zum gleichen Zeitpunkt und nicht in gleicher Höhe wie heute, so aber doch in einem Ausmaß, bei dem Altersarmut vermieden werden kann.

3) Öffentliche Förderinstrumente/Flexible Arbeitszeitmodelle

Gleichzeitig sollten neben Einschnitten im Pensionssystem jedoch auch weitere Anreizsysteme dazu beitragen, um ältere Personen länger im Erwerbsleben oder in ehrenamtlichen Tätigkeiten zu halten. Einerseits könnten solche öffentlichen Förderinstrumente bei Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer ansetzen, da es im Hinblick auf den Arbeitsmarkt vor allem hinsichtlich der Ausbildung Defizite gibt. Andererseits bietet es sich jedoch auch nach dem Pensionsantritt an, weiterhin auf das Wissen und die Fähigkeiten älterer Menschen zurückzugreifen. So könnten hier zunehmend öffentliche Stellen geschaffen werden, die Pensionisten, die sich ehrenamtlich engagieren möchten, an Personen oder Einrichtungen vermitteln, die solche Mitarbeiter suchen.

Mit der schrittweisen Abschaffung der Altersteilzeit in Österreich wird dennoch nicht das Problem gelöst, dass viele Menschen gegen Ende des Erwerbslebens ihre Arbeitszeit gerne reduzieren möchten. Klar ist, dass dazu öffentliche Stellen und die Privatwirtschaft gemeinsam Lösungen

erarbeiten und kooperieren müssen. Gesetzliche Rahmenbedingungen sollten geschaffen werden, die es für Firmen finanziell ermöglichen, das Arbeitspensum für ältere Personen flexibler zu gestalten, finanzielle Mittel sollten zunehmend in diese Richtung eingesetzt werden. Die öffentliche Hand könnte bei einer Reduktion der Arbeitszeit teilweise Lohnkosten oder Versicherungsbeiträge übernehmen oder Menschen, die über das gesetzliche Pensionsalter hinaus arbeiten, schon einen Teil ihrer Pension als Anreiz ausbezahlen. Andererseits könnten Unternehmen älteren Arbeitskräften beispielsweise anbieten, Urlaubsgeld gegen zusätzliche Urlaubstage einzutauschen und ihnen somit längere Auszeiten ermöglichen.

4) Endgültige Abkehr vom Defizitmodell des Alterns

Die Abkehr vom Defizitmodell verfolgt ein ähnliches Ziel wie die Aufgabe der Krisenrhetorik. Im wissenschaftlichen Diskurs hat dieses Modell schon lange keine Berechtigung mehr, nun sollte es auch in der öffentlichen Wahrnehmung, aber insbesondere auch im Unternehmenskontext abgelöst werden. Zu diesem Zweck wird das Kompensationsmodell vorgeschlagen, das individuelle Leistungsfähigkeitsunterschiede berücksichtigt und von Verallgemeinerungen Abstand nimmt.

Das ist vor allem im Unternehmenskontext von Bedeutung, da hier Führungskräfte immer noch zu Altersdiskriminierung neigen und jüngere Personen bevorzugt beschäftigt werden. Zusätzlich wird älteren Arbeitnehmern in der Regel nicht mehr so viel zugetraut, beziehungsweise werden kaum noch Weiterentwicklungsmöglichkeiten gesehen. Vor allem aber im nach wie vor expandierenden Dienstleistungssektor, in dem die körperliche Belastung gering ist, gibt es durchaus Potential für die Beschäftigung älterer Arbeitskräfte.

Diese Bewusstseinsänderung muss bei den Arbeitgebern erfolgen, denn bei fehlenden Ruhestandsregelungen und weniger Nachwuchs, werden ältere Arbeitskräfte für den Unternehmenserfolg wichtiger. Um deren Motivation zu erhalten, muss man ihnen vorurteilsfrei begegnen und im Idealfall individuelle Regelungen (wie zum Beispiel geringere Arbeitszeit bei Gehaltsverzicht) anbieten. Aber auch Arbeitnehmer müssen sich mit längeren Arbeitszeiten anfreunden und die Bereitschaft für eine Erwerbstätigkeit bis 65 und darüber hinaus mitbringen. Hier ist das Ziel des frühestmöglichen Pensionsantrittes noch sehr stark verbreitet.

5) Aktive Beschäftigung mit der Thematik – auch in KMUs

Auch wenn Österreich nicht von einem Bevölkerungsrückgang betroffen ist und die demographische Alterung durch die Zuwanderung abgebremst wird, sollten sich Unternehmen aktiv mit der Thematik beschäftigen. Selbst wenn die Zahl der Erwerbspersonen in Österreich einigermaßen stabil bleiben wird, steigt bei einem Wirtschaftswachstum tendenziell der Wettbewerb um

Arbeitskräfte. Diese Entwicklung könnte dadurch verschärft werden, dass Nachbarländer wie Deutschland mit einem deutlichen Rückgang der Erwerbsbevölkerung rechnen und somit Erwerbstätige vom österreichischen Arbeitsmarkt abgezogen werden könnten.

Unternehmen sind in vielen Bereichen bereits von der demographischen Alterung betroffen, bringen ihre Probleme aber nicht direkt damit in Verbindung. Mangel an Nachwuchs wird nicht unbedingt als Folge niedriger Geburtenraten in der Vergangenheit gesehen, die langsame, aber stetige Alterung der Belegschaft wird kaum wahrgenommen. Derzeit setzen sich jedoch nur 8% der KMUs und 20% der Großunternehmen aktiv mit der Thematik auseinander (S. 75), auch wenn 37% angeben, dass die demographische Alterung zumindest eine bestimmte Rolle in der Personalplanung spielt (S. 76).

Große Betriebe haben in der Regel die Ressourcen, sich im Sinne des *Employer Brandings* um neue Arbeitskräfte zu bemühen und ihren Mitarbeitern diverse Annehmlichkeiten zu bieten, um diese länger im Erwerbsleben zu halten. Ebenso ist das Know-how zu Planungsinstrumenten für Großunternehmen eher zugänglich. Aber auch für Klein- und Mittelunternehmen ist es zunehmend wichtig, sich rechtzeitig mit der Altersstruktur des eigenen Betriebes zu beschäftigen, denn für diese kann die Entwicklung schlussendlich existenzbedrohend sein. Das ist der Fall, wenn sich kein Nachwuchs für eine Betriebsübernahme findet oder bei häufigeren Abfertigungszahlungen bei Pensionsantritten innerhalb kurzer Zeit. Diese finanzielle Belastung kann ohne entsprechende Vorbereitung nicht jedes Kleinunternehmen bewältigen. Hier sollte man auch die Bewusstseinsbildung unter den KMUs verbessern und entsprechende Servicestellen ausbauen.

Besonders in peripheren Regionen in Österreich, in denen in Zukunft insgesamt weniger Menschen und vor allem weniger Junge leben werden, ist deshalb eine aktive Auseinandersetzung mit den Risiken der demographischen Entwicklung für Unternehmen empfehlenswert.

Generell geht es also darum, die demographische Alterung als Herausforderung anzuerkennen, aber sie nicht über Gebühr zu dramatisieren. Österreich steht im Vergleich mit anderen westeuropäischen Ländern wirtschaftlich gut da und wird bei gleichbleibend hoher Zuwanderung mehr Handlungsspielraum haben als beispielsweise Deutschland. Durch ein positiveres Altersbild in der Gesellschaft und in Unternehmen, durch die Bereitschaft zu einem längeren Erwerbsleben und durch weitere Reformen im Pensions- und Sozialsystem wird die demographische Alterung kein unlösbares Problem für Österreich darstellen.

6 Fazit

Ziel dieser Masterarbeit war es, einen vollständigen Überblick über das Themenfeld „demographische Alterung in Unternehmen in Österreich“ zu geben. In diesem Fazit sind die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammengefasst und bewertet. Ebenso findet sich ein kurzer Ausblick.

6.1 Zusammenfassung

Im Hinblick auf die drei Unterpunkte der zu Grunde liegenden Forschungsfrage, liefern die Erkenntnisse der Untersuchung folgende Hauptergebnisse:

- **Die Demographische Alterung in Österreich und die Altersstruktur der Erwerbspersonen**
Die sekundärstatistische Auswertung der Bevölkerungsprognosen der *Statistik Austria* hat gezeigt, dass Österreichs Bevölkerung bis 2050 um etwa eine Million Menschen wachsen wird. Dafür ist hauptsächlich die Annahme einer weiterhin hohen Zuwanderung ausschlaggebend. Zusätzlich zur Immigration werden voraussichtlich höhere Erwerbsquoten von Frauen und der älteren Bevölkerung dafür sorgen, dass die Zahl der Erwerbspersonen in Zukunft relativ konstant bei 4,2 Millionen Menschen liegen wird. Damit unterscheidet sich die Entwicklung in Österreich von den Nachbarländern insofern, als in diesen die Bevölkerungszahl teilweise zurückgeht und Engpässe auf dem Arbeitsmarkt gravierender sein werden, wie etwa das Beispiel Deutschland zeigt. Ballungsräume werden in Österreich auch in Zukunft über genügend Erwerbspersonen verfügen, periphere Regionen sind jedoch von Alterung und Abwanderung zunehmend betroffen und werden vor entsprechende Probleme gestellt.
Die Zuwanderung dämpft auch die demographische Alterung der Bevölkerung und folglich die der Erwerbspersonen ab. Nichts desto trotz sind es in den nächsten Jahren vor allem die Arbeitnehmer über 50 Jahren, die absolut und relativ an Gewicht gewinnen werden.

▪ **Personalmanagement im demographischen Wandel**

In den letzten zehn Jahren ist die Anzahl der Publikationen zum erfolgreichen Personalmanagement bei weniger Nachwuchs und älterer Belegschaft deutlich gestiegen. Wie die Analyse gezeigt hat, geht es den Autoren vor allem darum, Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern abzubauen und ihre Stärken herauszustreichen. Eine moderne Personalführung sollte sich am Kompetenzmodell orientieren und die individuellen Stärken und Schwächen älterer, aber auch jüngerer Personen berücksichtigen. Zusätzlich gewinnt der Dienstleistungssektor weiterhin an Bedeutung, somit sinkt die körperliche Belastung am Arbeitsplatz und es steigt automatisch das Potential für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Diese haben durchaus Vorteile, etwa bei Erfahrungswissen, Urteilsvermögen, Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit.

Ebenso gibt es bereits Planungsinstrumente, mit denen sich die Altersstruktur im Unternehmen und die Arbeitsfähigkeit einzelner Mitarbeiter ermitteln lassen. Die Altersstrukturanalyse und der Arbeitsbewältigungsindex wurden ausführlich empirisch getestet und sind folglich als aussagekräftig zu betrachten.

Um das Potential älterer Arbeitnehmer voll ausschöpfen zu können, sind also neue Führungsstile und Maßnahmen zur Förderung Älterer sinnvoll, um deren Motivation und Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Dabei haben vor allem Großunternehmen die Ressourcen für derartige Programme, inwieweit sie auch für KMUs umsetzbar sind, bleibt fraglich.

▪ **Beschäftigung von Unternehmen mit der demographischen Alterung in Österreich**

Die Online-Befragung von 142 Unternehmen liefert ein ambivalentes Ergebnis, was die Beschäftigung von Österreichs Betrieben mit der demographischen Alterung betrifft. Viele Firmen beschäftigen sich nicht aktiv damit, vor allem unter KMUs ist das noch sehr selten der Fall. Dennoch geben mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen an, dass sie Schwierigkeiten haben, qualifizierte Lehrlinge und Fachkräfte zu finden. Ebenso zeigen die Ergebnisse, dass eine weitere Alterung der Mitarbeiter in den nächsten zehn Jahren vermutet wird. Die demographische Alterung als Thema ist also noch nicht bei allen Personalverantwortlichen angekommen, doch viele spüren bereits ihre Auswirkungen – auch wenn sie diese nicht sofort mit der demographischen Entwicklung verknüpfen.

In mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen sind keinerlei Maßnahmen zur Förderung älterer Arbeitnehmer bekannt, nur 20% setzen diese derzeit um. Ebenso sind Planungsinstrumente noch kaum verbreitet.

Österreichs Unternehmen sehen zwar auch Probleme bei der Beschäftigung von älteren Personen, die Vorteile überwiegen jedoch. So gibt auch die Mehrheit an, dass es in ihrem Interesse ist, dass Mitarbeiter bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter dem Betrieb erhalten bleiben.

6.2 Einschätzung und Ausblick

Im Gegensatz zu den häufig sehr dramatischen Szenarien, die von Politik und Medien gezeichnet werden, hat die vorliegende Arbeit gezeigt, dass Österreich keinen Bevölkerungsrückgang befürchten muss und auch das Verhältnis von Beitragszahlern zur „erhaltenen“ Bevölkerung wird sich nicht so gravierend ändern – vorausgesetzt, die Zuwächse bei der Erwerbsquote von Frauen und älteren Menschen werden erreicht.

Derzeit ist die demographische Entwicklung noch in erstaunlich wenig Unternehmen in Österreich ein Thema. Naheliegender dafür erscheinen zwei Gründe: Erstens fehlen in der aktuellen Finanz- und Staatsschuldenkrise die Mittel, um sich näher damit zu beschäftigen und um entsprechende Maßnahmen zu finanzieren. Und zweitens haben – abgesehen von technischen Branchen – die meisten Unternehmen heute noch keine Personalengpässe beziehungsweise Probleme, offene Stellen nachzubeseetzen.

Das könnte sich jedoch schnell ändern. Etwa, wenn sich die wirtschaftliche Lage bessert, Deutschland sich verstärkt um Arbeitskräfte aus dem Ausland bemüht oder vor allem, wenn die Nettozuwanderung nach Österreich zurückgehen sollte. Aber auch nach der heutigen aktuellen Prognose geht *Statistik Austria* davon aus, dass nach 2018 die Zahl der Erwerbspersonen zwischenzeitlich sinken wird und diese älter sein werden, als es jetzt der Fall ist. Die Unternehmen, die sich in den nächsten zehn Jahren dessen bewusst sind und über einschlägige Kenntnisse im Personalmanagement verfügen, werden im Vorteil sein.

Nicht zuletzt deshalb wird die Beschäftigung mit der demographischen Entwicklung für Unternehmen in den nächsten Jahren auch in Österreich wichtiger werden, um wirtschaftlich über einen längeren Zeitraum erfolgreich sein zu können. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten an diesem Punkt anknüpfen und etwa folgende Fragen untersuchen:

- Welche Strategien eignen sich am besten für welche Unternehmensgröße?
- Wie können auch KMUs mit ihren begrenzten Ressourcen aktiv handeln und sich Wettbewerbsvorteile verschaffen (beispielsweise bei der Personalrekrutierung)?
- Lassen sich Absatzprobleme oder Unternehmenskonkurse auf das Ignorieren der demographischen Entwicklung zurückführen (beispielsweise zu spätes Bemühen um Nachwuchskräfte, schlechtes Image als Arbeitgeber für Ältere, Investitionen in Abwanderungsregionen)?

Potential für eine weitere Beschäftigung mit der demographischen Alterung im Unternehmenskontext ist in den nächsten Jahren also durchaus gegeben. Und vielleicht ändert sich mit der Zeit auch die Grundhaltung – in den Unternehmen, aber auch in der Gesellschaft. Denn die demographische Alterung sollte man nicht nur als Gefahr sehen, sondern auch – wie eingangs erwähnt – als eine der großen Errungenschaften der Menschheit.

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis¹⁶

- AK (2012a): Pensionsreform 2012. Änderungen durch das zweite Stabilitätsgesetz 2012. In: AK Aktuell. Das Infoservice der AK. 04/2012.
[Im Internet verfügbar: http://wien.arbeiterkammer.at/bilder/d175/AK_Aktuell_Nr_4_2012.pdf]
- AK (2012b): Altersteilzeit neu und Arbeitsvertrag. Voraussetzungen und Regelungen seit 1.1.2011.
[Im Internet verfügbar: <http://www.ak-tirol.com/bilder/d163/Folder-Altersteilzeit-2012.pdf>]
- ALTHAUSER, Ulrich, Marcus SCHMITZ & Charlotte VENEMA (2008): Demografie – Engpass Personal. – Köln.
- BÄHR, Jürgen (2010): Bevölkerungsgeographie. Verteilung und Dynamik der Bevölkerung in globaler, nationaler und regionaler Sicht. – Stuttgart. (=UTB 1249).
- BARTSCHER, Ann-Christin (2008): Personalentwicklung und ältere Arbeitnehmer: Herausforderungen an eine altersgerechte Personalpolitik. – Bremen.
- BERKOWSKI, Nadine & Frank DIEVERNICH (2008): Alternende Belegschaften als zentrale Herausforderung für Unternehmen im Demografischen Wandel. In: Bruno KLAUK (Hrsg.): Alternende Belegschaften - der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen. - Lengerich. S. 49-71.
- BIJAK, Jakub, Dorota KUPISZEWSKA & Marek KUPISZEWSKI (2008): Replacement Migration Revisited: Simulations of the Effects of Selected Population and Labor Market Strategies for the Aging Europe, 2002-2052. In: Population Research and Policy Review, 27/3/2008, S. 321-342. [DOI: 10.1007/s11113-007-9065-2]
- BLUM, Carsten, Thorsten BECKER & Carsten ZIMMERMANN (2006): Altersstrukturanalyse als Instrument zur Personalplanung bei alternder Belegschaft. In: Hartmut WÄCHTER & Dorothee SALLET (Hrsg.): Personalpolitik bei alternder Belegschaft. – München, Mering. S. 36-61.
- BMF (2012): Country fiche on pensions – Austria. For the attention of the Economic Policy Committee's Ageing Working Group. [Im Internet verfügbar:
http://www.bmf.gv.at/wipoeuint/wirtschaftspolitik/506/langfristigeherausf_535/cf_at_2012_final_reworked_v.2_clean.pdf]
- BUCK, Hartmut (2002): Alternsgerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung - ausgewählte Handlungsempfehlungen. In: Martina Morschhäuser (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik. – Stuttgart. S. 37-85.
[Im Internet verfügbar: http://www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR_10_Buck.pdf]
- DELLER, Jürgen, Stefanie KERN, Esther HAUSMANN & Yvonne DIEDERICH (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. – Heidelberg.
- Dynczyk Heidi, Uwe JÜRGENHAKE, Nina MOELLER & Silke SENFT (2008): Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels - alter(n)sgerechte Personalpolitik-Beschäftigungsfähigkeit sichern - Nachwuchs gewinnen - Wissensverluste sichern. In: Bruno Klauk (Hrsg.): Alternende Belegschaften - der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen. – Lengerich. S. 72-90.
- EDER, Anselm, Isabella HAGER, Michaela HUDLER-SEITZBERGER & Tanja WIMMER (2009): Ageing Society – Eine Herausforderung für Gesellschaft und Wirtschaft. – Wien, Münster.
- EUROPEAN COMMISSION (2011): The 2012 Ageing Report: Underlying Assumptions and Projections Methodologies. – Brüssel. (=European Economy 4/2011). [Im Internet verfügbar:
http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2011/pdf/ee-2011-4_en.pdf]
- FORSTER, Anja, Antonia ERZ & Wolfgang JENEWEIN (2009): Employer Branding. Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung. In: Torsten TOMCZAK (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. – Wiesbaden. S. 278-294. [DOI: 10.1007/978-3-8349-8744-0_15]

¹⁶ Alle Internet-Verweise zuletzt überprüft am: 03. 12. 2012

- GESSLER, Michael & Britta STÜBE (2008): Diversity Management. Berufliche Weiterbildung im demografischen Wandel. – Münster.
- GOTTWALD, Mario & Stefan KECK (2008): Beschäftigungschancen älterer Arbeitsloser aus Sicht Nürnberger Unternehmen - Eine Studie zur Weiterentwicklung regionaler Integrationsstrategien. In: Herbert LOEBE (Hrsg.): Integration älterer Arbeitsloser. Strategien - Konzepte - Erfahrungen. – Bielefeld. S. 91-114.
- GRUMBACH, Jürgen & Urs RUF (2007): Demografischer Wandel in der Arbeitswelt. Handlungsrahmen und Handlungsfelder von Unternehmen, Gewerkschaften und Staat. In: Theo LÄNGE & Barbara MENKE (Hrsg.): Generation 40plus. Demografischer Wandel und die Anforderungen an die Arbeitswelt. – Bielefeld. S. 33-66.
- GUGER, Alois & Christine MAYRHUBER (2003): Demografische Entwicklungen und Herausforderungen für das österreichische Pensionssystem. In: Reinhard NECK (Hrsg.): Altern und Alterssicherung aus wissenschaftlicher Sicht. – Frankfurt. (=Schriftenreihe der Karl Popper Foundation Klagenfurt 1). S. 119-139.
- GÜNTHER, Tina (2010): Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement. In: Dagmar PREIBING (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. – München. S. 1-40.
- HANIKA, Alexander (2011): Regionale Entwicklung und Prognose der Bevölkerung. In: ÖROK (Österreichische Raumordnungskonferenz) (Hrsg.): ÖROK-Regionalprognosen 2010-2030. Modellrechnung bis 2050. Bevölkerung, Erwerbspersonen und Haushalte in den NUTS 3-Regionen und Bezirken Österreichs. – Wien. (= ÖROK-Schriftenreihe 184), S. 23-86.
- HASSELHORN, Hans & Gabriele FREUDE (2007): Der Work-Ability-Index – ein Leitfaden. – Bremerhaven.
[Im Internet verfügbar: http://www.baua.de/de/Publikationen/Sonderschriften/2000-/S87.pdf?_blob=publicationFile&v=8]
- HEINZE, Rolf & Gerhard NAEGELE (2008): Ältere Arbeitnehmer zwischen neuem Paradigma und traditionellen betrieblichen Personalpraktiken. In: Bruno KLAUK (Hrsg.): Alternende Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen. – Lengerich. S. 11-32.
- HEITZMANN, Karin & August ÖSTERLE (2008): Lange Traditionen und neue Herausforderungen: Das Österreichische Wohlfahrtssystem. In: Klaus SCHUBERT et al. (Hrsg.): Europäische Wohlfahrtssysteme. Ein Handbuch. – Wiesbaden, S. 47-69. [DOI: 10.1007/978-3-531-90852-6_2]
- HOLZ, Melanie (2007a): Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter. Allgemeine Veränderungen im Alterungsprozess. In: Melanie HOLZ & Patrick DA-CRUZ (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. - Wiesbaden. S. 37-52.
- HOLZ, Melanie (2007b): Motivation von älteren Mitarbeitern. Allgemeine Veränderungen im Alterungsprozess. In: Melanie HOLZ & Patrick DA-CRUZ (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. - Wiesbaden. S. 159-170.
- HOLZ, Melanie (2007c): Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften. In: Melanie HOLZ & Patrick DA-CRUZ (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. - Wiesbaden. S. 37-52.
- HOLZ, Melanie & Patrick DA-CRUZ (2007): Neue Herausforderungen im Zusammenhang mit alternden Belegschaften. In: Melanie HOLZ & Patrick DA-CRUZ (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. - Wiesbaden. S. 15-22.
- HÖPFLINGER, François (1997): Bevölkerungssoziologie. Eine Einführung in bevölkerungssoziologische Ansätze und demografische Prozesse. – Weinheim u. a.
- HÖPFLINGER, François (2011): Demographische Alterung – Trends und Perspektiven.
[Im Internet verfügbar: <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Demografische-Alterung.pdf>]
- KARL, Dorothee (2009): Die Arbeitsfähigkeit alternder Mitarbeiter. In: Peter KNAUTH et al. (Hrsg.): Risikofaktor demografischer Wandel. Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie. – Düsseldorf. S. 47-71.
- KINSELLA, Kevin & David PHILLIPS (2005): Global Aging: The Challenge of Success. (= Population Bulletin, 60/1).
[Im Internet verfügbar: <http://www.prb.org/pdf05/60.1globalaging.pdf>]
- KIRSCHTEN, Uta (2010a): Employer Branding im demografischen Wandel. In: Dagmar PREIBING (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. – München. S. 107-140.

- KIRSCHTEN, Uta (2010b): Wissensmanagement im demografischen Wandel – Herausforderung und Bedeutung für das Personalmanagement. In: Dagmar PREIBING (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. – München. S. 227-275.
- KNELL, Markus, Walpurga KÖHLER-TÖGLHOFER & Doris PRAMMER (2006): Jüngste Pensionsreformen in Österreich und ihre Auswirkungen auf fiskalische Nachhaltigkeit und Pensionsleistungen. In: Geldpolitik und Wirtschaft, 2/06, S. 72-100. [Im Internet verfügbar: http://www.oenb.at/de/img/gewi_2006_2_04_tcm14-43180.pdf]
- KOBALD, Günter (2012): Experteninterview am 02. August 2012.
- KREUTLE, Ulrich (2010): Ablauf einer Altersstrukturanalyse. In: Dagmar PREIBING (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. – München. S. 61-75.
- KYTIR, Josef (2009): Demographische Entwicklung. In: BMASK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (Hrsg.): Hochaltrigkeit in Österreich. Eine Bestandsaufnahme. – Wien. S. 41-68. [Im Internet verfügbar: http://www.uni-graz.at/ukidabww_bmask_hochaltrigen_kleine_datei.pdf]
- KYTIR, Josef, Gudrun BIFFL & Alexander WISBAUER (2011): Regionale Entwicklung und Prognose der Erwerbspersonen. In: ÖROK (Österreichische Raumordnungskonferenz) (Hrsg.): ÖROK-Regionalprognosen 2010-2030. Modellrechnung bis 2050. Bevölkerung, Erwerbspersonen und Haushalte in den NUTS 3-Regionen und Bezirken Österreichs. – Wien. (= ÖROK-Schriftenreihe 184), S. 87-127.
- LEHR, Ursula & Andreas KRUSE (2006): Verlängerung der Lebensarbeitszeit – eine realistische Perspektive? In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50/4, S. 240-247. [DOI: 10.1026/0932-4089.50.4.240]
- LÖNNIES, Frank (2010): Gelebte und verantwortete Unternehmenskultur – Voraussetzung für erfolgreiches, demografieorientiertes Personalmanagement. In: Dagmar PREIBING (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. – München. S. 311-350.
- LÖLLGEN Herbert & Erland ERDMANN (2009): Ergometrie. Belastungsuntersuchungen in Klinik und Praxis. – Berlin.
- LUKAS, Julia (2012): Personalpolitische Handlungsalternativen mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland. Eine theoretische Analyse und praktische Implementierung an einem konkreten Beispiel. – Wiesbaden.
- MÜLLER, Peter (2011): Einsatz älterer Menschen zur Reduktion des Fachkräftemangels. Eine Analyse in mittelständischen Unternehmen. – Wiesbaden.
- MÜNZ, Rainer (2007): Aging and Demographic Change in European Societies: Main Trends and Alternative Policy Options. (= SP Discussion Paper 0703). [Im Internet verfügbar: http://www.monitoringris.org/documents/tools_reg/agingdemochange.pdf]
- NAEGELE, Gerhard & Mirko SPORKET (2009): Altern in der Arbeitswelt. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 42/2009, S. 279-280. [DOI 10.1007/s00391-009-0053-5]
- OECD (2012): OECD Pensions Outlook 2012.
- POPP, Reinhold (Hrsg.) (2011): Zukunftsstrategien für eine alternsgerechte Arbeitswelt. Trends, Szenarien und Empfehlungen. – Wien.
- PRESTON, Samuel, Patrick HEUVELINE & Michel GUILLOT (2001): Demography. Measuring and Modeling Population Processes. – Cambridge.
- PVA (Pensionsversicherungsanstalt) (2012): Alterspension. [Im Internet verfügbar: <http://www.pensionsversicherung.at/mediaDB/01%20-%20Alterspension.pdf>]
- PWC (2011): Demografiemanagement 2011. – Frankfurt. [Im Internet verfügbar: http://www.pwc.de/de_DE/de/prozessoptimierung/assets/demografiemanagement.pdf]
- REIFFERSCHIED, Toni (2007): Der Arbeitsbewältigungsindex als Instrument des Gesundheitsmanagements. In: Melanie HOLZ & Patrick DA-CRUZ (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. – Wiesbaden. S. 143-158.

- ROTH, Carla, Jürgen WEGGE & Klaus-Helmut SCHMIDT (2007): Konsequenzen des demografischen Wandels für das Management von Humanressourcen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, 6/3. S. 99-116. [DOI: 10.1026/1617-6391.6.3.99]
- RUMP, Jutta (2008): Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalpolitik. In: Bruno KLAUK (Hrsg.): Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen. - Lengerich. S. 33-48.
- RYDER, Norman (1975): Notes on Stationary Populations. In: Population Index, 41/1, S. 3-28
- SANDERSON, Warren & Sergei SCHERBOV (2008): Rethinking Age and Aging. (= Population Bulletin, 63/4).
- SÄTTELE, Annette (2007): Arbeitsrechtliche Aspekte der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. In: Melanie HOLZ & Patrick DA-CRUZ (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. - Wiesbaden. S. 91-98.
- SCHAUER, Sabine (2006): Die Bedeutung des „Work Ability Index“ für die betriebliche Gesundheitsförderung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. In: Hartmut WÄCHTER & Dorothee SALLET (Hrsg.): Personalpolitik bei Alternder Belegschaft. – München, Mering. S. 62-92.
- SCHERBOV, Sergei, Marija MAMOLO & Wolfgang LUTZ (2008): Probabilistic Population Projections for the 27 EU Member States Based on Eurostat Assumptions. (= European Demographic Research Papers, 2008/2) [Im Internet verfügbar: http://www.oew.ac.at/vid/download/edrp_2_08.pdf]
- SCHLASZE, Veronika (2009): Demografischer Wandel – Alternde Belegschaften und fehlende Nachwuchskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen? Eine qualitative Untersuchung der demographischen Problemlösungsmaßnahmen von Klein- und Mittelunternehmen. (= IBBP-Arbeitsbericht 73).
- SCHNEIDER, Alexander (2009): Zu alt für Weiterbildung? Determinanten der Weiterbildung älterer Erwerbspersonen. – Wien. (= Sozialpolitik in Diskussion 10) [Im Internet verfügbar: <http://wien.arbeiterkammer.at/bilder/d108/SozialpolitikinDiskussion10.pdf>]
- SCHNEIDER, Christoph & Karin STEIGENBERGER (2012): Experteninterview am 02. Oktober 2012.
- SEBALD, Esther (2008): Das Zwei-Geschlechter-Problem bei Bevölkerungsprojektionen. Bochum. [Im Internet verfügbar: <http://www-brs.ub.ruhr-uni-bochum.de/net/html/HSS/Diss/SebaldEsther/diss.pdf>]
- Statistik Austria (Hrsg.) (2011a): Arbeitsmarktstatistik. Jahresergebnisse 2010. Mikrozensus Arbeitskräfteerhebung. – Wien.
- Statistik Austria (Hrsg.) (2011b): Bevölkerungsstand 1.1.2011. – Wien.
- Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. – Wiesbaden.
- STEINER, Hans (2012): Experteninterview am 18. Juli 2012.
- TÁLOS, Emmerich. (2003): Alterssicherung: Herausforderungen und Reformvorstellungen. In: Reinhard NECK (Hrsg.): Altern und Alterssicherung aus wissenschaftlicher Sicht. – Frankfurt. (= Schriftenreihe der Karl Popper Foundation Klagenfurt 1), S. 93-118.
- TÁLOS, Emmerich, Christian STROMBERGER & Michaela HUDLER-SEITZBERGER (2007): „Ageing Society“ – eine Herausforderung für Unternehmen und Gesellschaft. Bestandsaufnahme und Analyse unternehmerischer Ansätze im Umgang mit einer immer älter werdenden Belegschaft. – Wien. [Im Internet verfügbar: http://80.75.252.24/download/zf0605_b.pdf]
- TICHY, Gunther (2006): Demografie-Prognoseschwäche, Arbeitsmarkt und Pensionsfinanzierung. In: Wirtschaft und Gesellschaft, 32/2, S. 149-165.
- TICHY, Gunther (2007): Demographische Entwicklung in Österreich: Der hochgespielte Generationenkonflikt. In: BIEHL, Kai & Norbert TEMPL (Hrsg.): Europa altert – na und? Demographie im Spannungsfeld zwischen seriöser Wissenschaft und einseitiger Interessenspolitik. – Wien. (= Sozialpolitik in Diskussion 4), S. 33-42. [Im Internet verfügbar: www.arbeiterkammer.at/bilder/d59/SozialpolitikDiskussion4.pdf]

- TIKKANEN, Tarja & Barry NYHAN (2006): Promoting lifelong learning for older workers. An international overview. – Luxemburg. (= Cedefop Reference series 65)
[Im Internet verfügbar: www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3045_en.pdf]
- UEBERLE, Max (2010): Betriebliches Gesundheitsmanagement im demografischen Wandel. In: Dagmar PREIBING (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. – München. S. 279-309.
- WÄCHTER, Hartmut & Kerstin BERNHARD (2006): Sicherung des Betriebswissens und Verbesserung des Wissenstransfers beim Ausscheiden älterer Arbeitnehmer am Beispiel der KSB AG. In: Hartmut WÄCHTER & Dorothee SALLET (Hrsg.): Personalpolitik bei alternder Belegschaft. – München, Mering. S. 93-123.
- WÄCHTER, Hartmut & Dorothee SALLET (2006): Handlungsoptionen für die Personalpolitik angesichts des demographischen Wandels. In: Hartmut WÄCHTER & Dorothee SALLET (Hrsg.): Personalpolitik bei alternder Belegschaft. – München, Mering. S. 3-10.
- WIPLINGER, Ronald & Rudolf WINTER-EBMER (2009): Pensionszugang in Österreich im internationalen Vergleich. In: Axel BÖRSCH-SUPAN et al. (Hrsg.): 50plus in Deutschland und Europa. Ergebnisse des Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe. – Wiesbaden. S. 57-67. [DOI: 10.1007/978-3-531-91455-8_2]
- WEF (2012): Global Population Ageing: Peril or Promise? [Im Internet verfügbar: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_GlobalPopulationAgeing_Report_2012.pdf]
- WKO (Hrsg.) (2010): Demografische Fitness. Wie sich Unternehmen auf den Wandel vorbereiten. – Wien. (=Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstitutes 342) [Im Internet verfügbar: http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?angid=1&doid=1330745&conid=471609]
- WKO (2012): Erwerbstätigkeit Älterer und Pensionsantritt in Österreich. Eine Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. – Wien. (= Dossier Wirtschaftspolitik 2012/13)
[Im Internet verfügbar: <http://portal.wko.at/?702993&19>]
- ZAIDI, Asghar (2008): Features and Challenges of Population Ageing: The European Perspective. (= Policy Brief March 1/2008). [Im Internet verfügbar: http://www.euro.centre.org/data/1204800003_27721.pdf]
- ZAPOTACZKY, Hans (2003): Altern, ein Prozess der Chance und der Bewältigung. In: Reinhard NECK (Hrsg.): Altern und Alterssicherung aus wissenschaftlicher Sicht. Frankfurt. S. 59-64. (=Schriftenreihe der Karl Popper Foundation Klagenfurt 1)

Internetquellen¹⁷

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm

http://images.wko.at/common/infoimages/1217552/Demografie-Check_WKO.xls

<http://oe1.orf.at/artikel/309629>

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=527514&DstID=17

<http://www.ams.at/sfu/14180.html>

<http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/index.php?WAI-Online>

<http://www.asep.at/>

http://www.bmask.gv.at/site/Soziales/Allgemeine_Sozialpolitik/Sozialausgaben_in_Oesterreich/Sozialschutzausgaben_in_Oesterreich_gesamtes_Tabellenverzeichnis

<https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/171/Seite.1710504.html#Altersteilzeit>

<https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/201/Seite.2011000.html>

<http://www.migration.gv.at/de/formen-der-zuwanderung/dauerhafte-zuwanderung-rot-weiss-rot-karte/fachkraefte-in-mangelberufen.html#c2814>

<http://www.oecd.org/insurance/privatepensions/50560110.pdf>

http://www.profil.at/articles/1208/560/322320_s3/pensionen-graue-stars

<http://www.salzburg.com/nachrichten/rubriken/beststellen/nachrichten/sn/artikel/zurueckgeholt-aus-der-pension-24080/>

<http://www.ses-bonn.de/>

<http://www.statistik.at/Indexrechner/>

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_masszahlen/sterbetaeln/index.html

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/produktion_und_bauwesen/leistungs_und_strukturdaten/index.html

¹⁷ Alle Verweise zuletzt überprüft am: 03. 12. 2012

Anhang

Anhang A: Fragebogen der Online-Umfrage

Demographische Alterung im Unternehmen I				
1) Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Person, die sich mit dem Thema „Alterung der Erwerbspersonen“, beziehungsweise mit den Bedürfnissen älterer ArbeitnehmerInnen beschäftigt?				
☐ Ja	☐ Nein	☐ Weiß nicht		
1.1) Falls ja, beantworten Sie bitte folgende Fragen:				
• Seit wann gibt es diese Position (Jahr)? • In welcher Abteilung ist diese Position angesiedelt? • Worin liegt der Tätigkeitsschwerpunkt? • Was konkret sind die Ziele?				
1.2) Falls nein, ist eine solche Position geplant? ☐ Ja ☐ Nein ☐ Weiß nicht				
2) Personalmanagement: Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?				
Mein Unternehmen beschäftigt sich in der Personalplanung mit der demographischen Alterung.				
☐ Nein	☐ Eher nein	☐ Eher Ja	☐ Ja	☐ Keine Angabe
Mein Unternehmen hat in der Vergangenheit Vorruhestandregelungen genutzt.				
☐ Nein	☐ Eher nein	☐ Eher Ja	☐ Ja	☐ Keine Angabe
Mein Unternehmen stellt MitarbeiterInnen ein, die älter als 55 Jahre alt sind.				
☐ Nein	☐ Eher nein	☐ Eher Ja	☐ Ja	☐ Keine Angabe
Es ist im Interesse meines Unternehmens, dass MitarbeiterInnen bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter von 60, beziehungsweise 65 Jahren im Betrieb bleiben.				
☐ Nein	☐ Eher nein	☐ Eher Ja	☐ Ja	☐ Keine Angabe
Der steigende Anteil älterer Erwerbspersonen ist für mein Unternehmen kein Problem.				
☐ Nein	☐ Eher nein	☐ Eher Ja	☐ Ja	☐ Keine Angabe
Es ist für mein Unternehmen schwierig, qualifizierte und geeignete Lehrlinge zu finden.				
☐ Nein	☐ Eher nein	☐ Eher Ja	☐ Ja	☐ Keine Angabe
Es ist für mein Unternehmen schwierig, qualifizierte und geeignete Facharbeitskräfte zu finden.				
☐ Nein	☐ Eher nein	☐ Eher Ja	☐ Ja	☐ Keine Angabe
Es ist für mein Unternehmen schwierig, qualifizierte und geeignete Universitäts-/FachhochschulabsolventInnen zu finden.				
☐ Nein	☐ Eher nein	☐ Eher Ja	☐ Ja	☐ Keine Angabe
Der steigende Anteil älterer Erwerbspersonen wird für mein Unternehmen mittelfristig ein Problem werden.				
☐ Nein	☐ Eher nein	☐ Eher Ja	☐ Ja	☐ Keine Angabe
Mein Unternehmen beschäftigt MitarbeiterInnen, die älter als 55 sind.				
☐ Nein	☐ Eher nein	☐ Eher Ja	☐ Ja	☐ Keine Angabe
Der österreichische Arbeitsmarkt sollte für Arbeitskräfte aus Drittstaaten leichter zugänglich sein.				
☐ Nein	☐ Eher nein	☐ Eher Ja	☐ Ja	☐ Keine Angabe

Demographische Alterung im Unternehmen II
3) Welche der folgenden Punkte beurteilen Sie negativ im Hinblick auf ältere MitarbeiterInnen? (Mehrfachnennungen möglich).
☐ Erhöhtes Krankheits-/Absenzrisiko ☐ Geringere Umschulungs-/Weiterbildungsbereitschaft ☐ Lohnnebenkosten ☐ Lohnniveau ☐ Sonstige: _____
4) Welche der folgenden Punkte beurteilen Sie positiv im Hinblick auf ältere MitarbeiterInnen? (Mehrfachnennungen möglich).
☐ Betriebsloyalität ☐ Einsatzbereitschaft ☐ Erfahrung ☐ Kundenbeziehungen ☐ Verantwortungsbewusstsein ☐ Zuverlässigkeit ☐ Sonstige: _____
5) Wer hat Ihrer Meinung nach den größten Handlungsbedarf im Hinblick auf eine ältere Erwerbsbevölkerung? Bringen Sie die folgenden Akteure bitte in eine Reihenfolge
Ältere ArbeitnehmerInnen Gewerkschaften Personalvertretungen Politik Unternehmen Wirtschaftsverbände

Demographische Alterung im Unternehmen III
6) Ältere MitarbeiterInnen: Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?
Ältere MitarbeiterInnen sind für mein Unternehmen wichtig. ☐ Nein ☐ Eher nein ☐ Eher Ja ☐ Ja ☐ Keine Angabe
Ältere MitarbeiterInnen haben eine niedrigere Produktivität als junge. ☐ Nein ☐ Eher nein ☐ Eher Ja ☐ Ja ☐ Keine Angabe
In Österreich gibt es ausreichend Arbeitsplätze für ältere ArbeitnehmerInnen. ☐ Nein ☐ Eher nein ☐ Eher Ja ☐ Ja ☐ Keine Angabe
Ältere MitarbeiterInnen melden sich häufiger krank als junge. ☐ Nein ☐ Eher nein ☐ Eher Ja ☐ Ja ☐ Keine Angabe
Bei notwendigen Entlassungen werden ältere MitarbeiterInnen zuerst gekündigt. ☐ Nein ☐ Eher nein ☐ Eher Ja ☐ Ja ☐ Keine Angabe
Ältere MitarbeiterInnen sind motiviert und engagiert. ☐ Nein ☐ Eher nein ☐ Eher Ja ☐ Ja ☐ Keine Angabe
In meinem Unternehmen möchte die Mehrheit der älteren MitarbeiterInnen bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter von 60, beziehungsweise 65 Jahren arbeiten. ☐ Nein ☐ Eher nein ☐ Eher Ja ☐ Ja ☐ Keine Angabe
Mein Unternehmen bietet ausreichend Arbeitsplätze für ältere ArbeitnehmerInnen. ☐ Nein ☐ Eher nein ☐ Eher Ja ☐ Ja ☐ Keine Angabe

Betriebliche Maßnahmen für ältere MitarbeiterInnen (50+)		
7) Kennen Sie Initiativen und/oder Konzepte zur Förderung älterer MitarbeiterInnen?		
☐ Ja	☐ Nein	☐ Weiß nicht
8) Falls ja, gibt es in Ihrem Unternehmen betriebliche Maßnahmen für ältere MitarbeiterInnen?		
☐ Ja	☐ Nein	☐ Weiß nicht
8.1) Falls ja, welche Maßnahmen werden umgesetzt?		
• Altersteilzeit	☐ Ja	☐ Nein
• Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze	☐ Ja	☐ Nein
• Herabsetzung der Leistungsanforderungen	☐ Ja	☐ Nein
• Altersgemischte Arbeitsgruppen	☐ Ja	☐ Nein
• Einbeziehung bei Weiterbildungsangeboten	☐ Ja	☐ Nein
• Altersgerechte Weiterbildungsangebote	☐ Ja	☐ Nein
• Betriebliche Gesundheitsvorsorge	☐ Ja	☐ Nein
• Sonstige		
8.2) Falls ja, welche Maßnahmen werden von den MitarbeiterInnen vorrangig angenommen? (Mehrfachnennungen möglich)		
☐ Altersteilzeit		
☐ Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze		
☐ Herabsetzung der Leistungsanforderungen		
☐ Altersgemischte Arbeitsgruppen		
☐ Einbeziehung bei Weiterbildungsangeboten		
☐ Altersgerechte Weiterbildungsangebote		
☐ Betriebliche Gesundheitsvorsorge		
☐ Sonstige		

Altersstruktur im Unternehmen	
9) Wie gut kennen Sie die aktuelle Altersstruktur in Ihrem Unternehmen?	
☐ Gar nicht = 5	☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 = Sehr gut
10) Verfügt Ihr Unternehmen heute über eine junge, eine ausgeglichene oder eine ältere Belegschaft?	
☐ Jung (die Belegschaft ist überwiegend jünger als 40) ☐ Ausgeglichen (Die Belegschaft ist über alle Altersklassen verteilt) ☐ Älter (Die Belegschaft ist überwiegend älter als 40) ☐ Weiß nicht	
11) Wie gut können Sie die Entwicklung der Altersstruktur in Ihrem Unternehmen innerhalb der nächsten zehn Jahre abschätzen?	
☐ Gar nicht = 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 = Sehr gut	

12) Verfügt Ihr Unternehmen in zehn Jahren über eine junge, eine ausgeglichene oder eine ältere Belegschaft?
☐ Jung (die Belegschaft wird überwiegend jünger als 40 sein) ☐ Ausgeglichen (Die Belegschaft wird über alle Altersklassen verteilt sein) ☐ Älter (Die Belegschaft wird überwiegend älter als 40 sein) ☐ Keine Angabe/Weiß nicht
13) Hat Ihr Unternehmen bereits eine „Altersstrukturanalyse“ erstellt?
☐ Ja ☐ Nein ☐ Weiß nicht

14) Hat ihr Unternehmen schon einmal den „Work Ability Index (WAI)“ für MitarbeiterInnen berechnet?

☐ Ja

☐ Nein

☐ Weiß nicht

Statistische Angaben

15) In welcher Funktion/Abteilung arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen?

- ☐ Unternehmensleitung
☐ Personalabteilung
☐ Betriebsrat/Betriebsrätin
☐ Sonstige: _____

16) Der Hauptsitz Ihres Unternehmens liegt in:

Bundesland:

- ☐ Burgenland
☐ Kärnten
☐ Niederösterreich
☐ Oberösterreich
☐ Salzburg
☐ Steiermark
☐ Tirol
☐ Vorarlberg
☐ Wien

Postleitzahl (PLZ): _ _ _ _

☐ keine Angabe

17) Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen? (ÖNACE-Beschäftigungsgrößenklassen)

- ☐ bis 9 (Kleinstunternehmen)
☐ 10 bis 19 (Kleinunternehmen)
☐ 20 bis 49 (Kleinunternehmen)
☐ 50 bis 249 (mittlere Unternehmen)
☐ ab 250 (Großunternehmen)

18) Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?

- ☐ vor 1950
☐ 1950 bis 1959
☐ 1960 bis 1969
☐ 1970 bis 1979
☐ 1980 bis 1989
☐ 1990 bis 2000
☐ nach 2000
☐ Weiß nicht

19) Zu welcher Branche zählt ihr Unternehmen? (ÖNACE-Gliederung)

- ☐ A: Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
☐ B: Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
☐ C: Herstellung von Waren
☐ D: Energieversorgung
☐ E: Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
☐ F: Bau
☐ G: Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
☐ H: Verkehr und Lagerei
☐ I: Beherbergung und Gastronomie
☐ J: Information und Kommunikation

- ☐ K: Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- ☐ L: Grundstücks- und Wohnungswesen
- ☐ M: Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
- ☐ N: Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
- ☐ O: Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung
- ☐ P: Erziehung und Unterricht
- ☐ Q: Gesundheits- und Sozialwesen
- ☐ R: Kunst, Unterhaltung und Erholung
- ☐ S: Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
- ☐ T: Privathaushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt
- ☐ U: Exterritoriale Organisationen und Körperschaften
- ☐ Keine Angabe/Weiß nicht

Anhang B: Interviewzusammenfassungen

Experteninterview Mag. Hans STEINER | BMASK – Leiter der Abteilung V/4 „Forschungsangelegenheiten | Durchgeführt am 18. Juli 2012

Im Gespräch sieht Hans STEINER generell eine steigende Sensibilisierung für das Thema Alterung der Erwerbsbevölkerung in den letzten 10 Jahren – bei öffentlichen Akteuren ebenso wie bei den Unternehmen. Bereits gesetzte oder geplante Maßnahmen trügen dieser Entwicklung bereits Rechnung. Er sieht diese Entwicklung allerdings als kontinuierlichen und bewältigbaren Prozess.

So lange die Arbeitslosigkeit auf dem derzeitigen Niveau liegt, hält er das Schlagwort „Arbeitskräftemangel“ für unangebracht, zumindest generell. Somit sollte der österreichische Arbeitsmarkt für Drittstaatsangehörige auch nicht leichter zugänglich sein, als das jetzt schon möglich ist. Die Mangelberufsliste für bestimmte Branchen hält er für einen guten Ansatz. Ebenso weist er darauf hin, dass ein jährliches Wirtschaftswachstum von 2% in etwa der jährlichen Produktivitätssteigerung entspricht – solche für Österreich derzeit ohnehin eher unwahrscheinlichen Wachstumsraten hätten also nicht automatisch eine höhere Nachfrage an Arbeitskräften zur Folge.

STEINER sieht des Weiteren ein breites Maßnahmenpaket für ältere Mitarbeiter, das bereits besteht und ausgebaut wird. Altersteilzeit – sofern es kein Blockzeitmodell ist – hält er für eine gute Lösung, das Arbeitspensum am Ende des Berufslebens zu verringern.

Zum Schluss des Interviews relativiert er die Krisenrhetorik im Hinblick auf das Pensionssystem. Er macht weitreichende Reformen seit 1995 aus, die dazu beigetragen haben, das System zukunftsfähig zu machen und den Zugang zu verfrühter Pension zu erschweren. Er rechnet damit, dass sich diese Änderungen relativ bald auch in einem höheren tatsächlichen Pensionsantrittsalter niederschlagen. Wenn die Arbeitsmarktchancen für Frauen verbessert werden, kann er sich auch ein früheres Angleichen des Frauenpensionsalters an jenes der Männer mit 65 vorstellen.

Experteninterview Dipl.-Ing. Günther KOBALD | ASEP – Vorstands- und Präsidiumsmitglied |
Durchgeführt am 02. August 2012

Günther KOBALD stellt im Interview ASEP (Austrian Senior Expertes Pool) vor. Dieser ist ein Verein pensionierter Führungskräfte, die junge Unternehmen durch direkte und institutionelle Kontakte unterstützen. Zusätzlich arbeitet ASEP mit Akteuren der öffentlichen Hand zusammen und für KMUs. Hier geht es vor allem um Hilfestellungen bei unternehmerischem Know-how (etwa bei der Buchhaltung) oder bei der Logistik. Es geht also weniger um konkrete Produkte oder eine Geschäftsidee – diese sind in der Regel vorhanden, selten jedoch betriebswirtschaftliche und juristische Kenntnisse.

ASEP hat ungefähr 170 Mitglieder die aus verschiedenen Branchen wie Technik, Medizin oder Finanzbranche stammen. Somit können auch spezielle Fragen rasch beantwortet werden. Mitglied kann jede Person im Ruhestand werden, bevorzugt stammen Mitarbeiter aus dem mittleren Management und darüber. KOBALD bemängelt allerdings, dass sich bis jetzt wenige Frauen im Verein engagieren.

ASEP ist jährlich an 40 bis 50 direkten Projekten beteiligt, darüber hinaus werden 120 bis 150 Hearings organisiert (beispielsweise zum Thema Mikrokredite) und es bestehen weitere Kooperationen, etwa mit der Niederösterreichischen Landesregierung. Ebenso engagiert sich ASEP im Ausland, zum Beispiel in China, und ist im Dachverband CESES (Confederation of European Senior Expert Services) integriert.

Da ASEP nicht öffentlich oder von der Wirtschaft unterstützt wird, finanziert sich der Verein hauptsächlich durch die Tagessätze, die für eine Beratung anfallen. Häufig wird der Kontakt von Unternehmen zu ASEP über öffentliche Institutionen hergestellt, direkte Anfragen sind eher seltener.

Abhängig von der Unternehmenskultur sieht KOBALD durchaus Bedarf für das Wissen und die Berufserfahrung älterer Menschen, weil Know-how in den Bereichen Unternehmensführung und Logistik nicht so schnell veraltet. Des Weiteren glaubt er, dass solche und ähnliche Initiativen zum intergenerationellen Wissensaustausch an Bedeutung gewinnen werden.

Experteninterview Dr. Christoph SCHNEIDER | WKO – Leiter der Stabsabteilung Wirtschaftspolitik | Mag. Karin STEIGENBERGER, BA | WKO – Referentin in der Stabsabteilung Wirtschaftspolitik
| Durchgeführt am 02. Oktober 2012

Christoph SCHNEIDER sieht den österreichischen Arbeitsmarkt derzeit im Umbruch. Ein Fachkräftemangel ist für ihn evident, der durch die demographische Alterung und zu wenig Nachwuchs akzentuiert wird. Diese Entwicklung wird sich verschärfen, vor allem im technischen Bereich. Dazu trägt auch das niedrige faktische Pensionsantrittsalter bei. Die Firmen hätten das Problem auch erkannt und versuchen, ältere Personen zunehmend im Erwerbsprozess zu halten. So ist zuletzt die Beschäftigung der über 55-Jährigen überdurchschnittlich gestiegen. Das größte Problem sieht er im Pensionssystem, das frühe Antritte ermöglicht und zu wenige Anreize für längere Beschäftigung bietet. Karin STEIGENBERGER verweist dabei darauf, dass es im demographischen Wandel im Unternehmenskontext nicht nur um die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, sondern zunehmend auch um Nachwuchsschwierigkeiten geht. Diese Entwicklung ist beispielsweise bei der rückläufigen Zahl der Lehrlinge zu beobachten.

SCHNEIDER sieht kein Einstellungsproblem bei älteren Arbeitnehmern, dass diese nicht bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter arbeiten, sondern verweist wiederum auf Schwächen im Pensionssystem. Allerdings geben in einer aktuellen WKO-Studie zwei Drittel der befragten älteren Arbeitnehmer an, zum frühestmöglichen Zeitpunkt in Pension zu gehen, egal welche Anreize und Förderungen ihr Betrieb anbietet. STEIGENBERGER verweist auch darauf, dass der frühestmögliche Pensionsantritt als Ziel in der Bevölkerung tief verankert ist.

Nach SCHNEIDER beschäftigen sich mittlerweile auch zunehmend kleine und mittlere Unternehmen mit der Thematik. Kleinere Unternehmen sind vor allem bei der Unternehmensübergabe gefährdet, wenn mit der Schlüsselperson auch viel institutionelles Wissen aus dem Betrieb ausscheidet – falls das Unternehmen aufgrund von Nachwuchsproblemen überhaupt übergeben werden kann. Großunternehmen haben einen strategischeren Zugang, kleinere einen emotionaleren, da sie von den Auswirkungen stärker betroffen und teilweise sogar in ihrer Existenz gefährdet sind. Deshalb werden sie sich zunehmend mit der Thematik beschäftigen müssen.

Hinsichtlich des Handlungsbedarfs sehen SCHNEIDER und STEIGENBERGER die Notwendigkeit, diesen aus zwei Perspektiven zu betrachten: Einerseits die Perspektive des „akuten Handlungsbedarfs“. Diesen sehen sie vor allem bei den Unternehmen selbst, die nur mit einer entsprechenden Belegschaft ihre Güter produzieren können. Aus der Perspektive der „Wirkung“ sehen sie den größten Handlungsbedarf bei der Politik, wo mit einigen wesentlichen Gesetzen viel erreicht werden könnte (vor allem im Pensionssystem). Arbeitnehmer haben selbst kaum Einfluss auf die österreichische Situation, Unternehmen können je nach ihrer Größe eine wichtige Wirkung (Leitbetriebe in einer Region) erzielen, oder eher unbedeutend sein.

Nach STEIGENBERGER wird die Entwicklung des Fachkräftemangels in Abwanderungsregionen zusätzlich verschärft werden, es ist also eine regional divergente Entwicklung zwischen Peripherie und Ballungszentren zu erwarten. WKO-Studien legen auch eine branchenspezifische Differenzierung nahe, nach denen Handel, Tourismus, Baugewerbe und Maschinenbau besonders betroffen sind. Dabei handelt es sich auch um arbeitsintensive Branchen, die man auch verstärkt im ländlichen Raum antrifft.

Hinsichtlich des Zugangs zum österreichischen Arbeitsmarkt für Ausländer sieht SCHNEIDER noch viel Verbesserungspotential, obwohl es bereits erste Maßnahmen, wie die *Rot-Weiß-Rot-Card* gibt. Durch die späte Arbeitsmarktöffnung für EU-Bürger aus Osteuropa sind viele gut ausgebildete Arbeitskräfte bereits in andere Länder ausgewandert. Dadurch ist Österreich auch weniger in internationale Wertschöpfungsketten integriert und steht zunehmend mit größeren Ballungszentren um Österreich im Wettbewerb um Arbeitskräfte. Probleme, die auch immer wieder von Unternehmen gegenüber der WKO angeprangert werden.

Die Wirtschaftskammer bietet umfassende Dienstleistungen für Unternehmen im Zusammenhang mit der demographischen Entwicklung an. STEIGENBERGER verweist dabei auf die Veranstaltungen in der Zentrale und in regionalen Zweigstellen der WKO, den „Demografie-Check“ als Excel-File und Publikationen von WKO-Studien. SCHNEIDER erwähnt auch noch das WIFI, wo Management-Kurse in diesem Bereich angeboten werden. Des Weiteren bemüht sich die AWO, gefragte Arbeitskräfte aus dem Ausland zu rekrutieren.

Relevanz erhält das Thema Demographie vor allem seit der „Abfertigung neu“, seit der das Interesse in den Betrieben und das Bewusstsein der Problematik gestiegen sind. Folglich steigt auch die Nachfrage nach Dienstleistungen und Informationen laufend. Karin STEIGENBERGER ergänzt noch, dass auch in den Umfragen immer mehr Unternehmen angeben, dass sie vom demographischen Wandel betroffen sind und sich mit diesem Thema beschäftigen müssen, egal ob es sich um KMUs oder Großunternehmen handelt.

Um ältere Personen über das gesetzliche Pensionsantrittsalter hinaus im Erwerbsleben zu halten, schlägt die Wirtschaftskammer zusätzliche Anreizmodelle vor (beispielsweise die Formel 25/25/50). Konzepte und Initiativen werden derzeit von etwa 30% der Unternehmen umgesetzt, was für STEIGENBERGER verständlich ist, da der Großteil der Beschäftigten ohnehin zum frühestmöglichen Zeitpunkt in Pension gehen möchte, egal wie sich der Betrieb bemüht. Des Weiteren sind derartige Maßnahmen natürlich auch mit Kosten verbunden. Zusätzlich dominieren in Kleinunternehmen (ca. 90% aller Unternehmen in Österreich) individuelle Vereinbarungen, da großangelegte Programme überdimensioniert sind oder nicht finanziert werden können.

Anhang C: Factsheet zur Alterung der Erwerbspersonen¹⁸

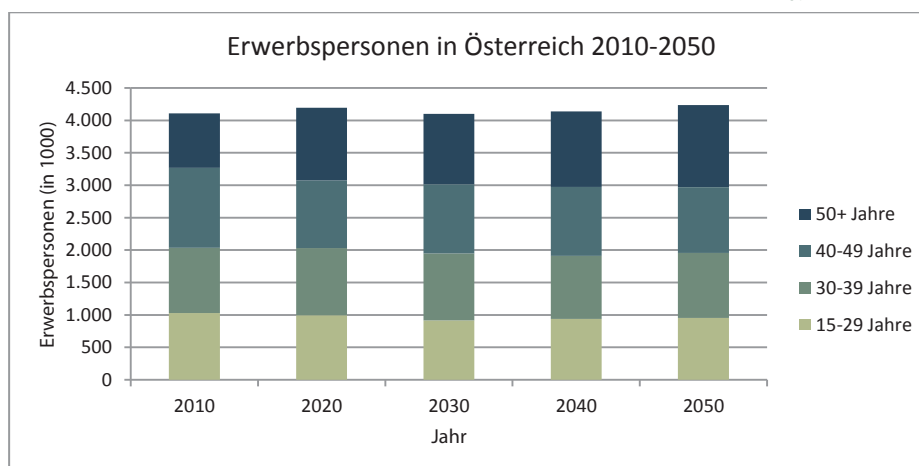
Rückfragehinweis:
 Jakob Eder | jakob.eder@univie.ac.at
 +43 / 1 / 4277-48635

Alterung der Erwerbspersonen in Österreich und regionale Unterschiede

>>> Wie in Medien und Politik laufend thematisiert, wird Österreichs Bevölkerung altern. In Folge dessen wird sich auch die Alterszusammensetzung der Erwerbsbevölkerung ändern und die Erwerbsquoten

älterer Menschen werden steigen. Dies ist der Anknüpfungspunkt der Masterarbeit: Sind diese Trends in den Unternehmen bekannt und wird darauf bereits reagiert? Und wenn ja, in welcher Form?

Abb. 1.: Erwerbspersonen in Österreich 2010-2050
 [Quelle: Statistik Austria]



>>> In den nächsten Jahrzehnten wird die Zahl der Erwerbspersonen in Österreich mit gut vier Millionen relativ stabil bleiben (Hauptszenario Statistik Austria). Aufgrund verstärkter Pensionsantritte der Generation der Babyboomer (geboren um

1960) wird sie nach 2020 zwischenzeitlich sinken, bis 2050 allerdings wieder leicht ansteigen. Im Vergleich zu 2010 wird es 2030 etwa 200 000 Erwerbspersonen mehr im Alter 50+ und etwa 100 000 weniger im Alter 15-29 geben.

Tab. 1.: Erwerbsquoten nach Alter und Geschlecht in Österreich 2010-2050
 [Quelle: Statistik Austria]

Alter	2010		2030		2050	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen
15-19	47,1	31,7	41,4	27,4	41,2	27,3
20-24	73,6	65,4	71,1	67,5	70,9	67,3
25-29	87,9	80,2	86,2	80,6	84,6	81,1
30-34	95,1	82,0	93,4	84,1	91,6	86,1
35-39	96,7	79,9	95,4	82,0	94,1	84,0
40-44	96,1	81,5	94,6	83,6	93,2	85,6
45-49	94,2	79,5	92,5	81,7	90,7	83,7
50-54	87,5	71,9	88,4	77,0	89,3	81,9
55-59	72,2	43,8	77,9	59,6	83,5	75,4
60-64	24,9	6,7	39,4	23,3	54,6	40,4
65+	2,4	0,9	2,4	0,9	2,5	0,9

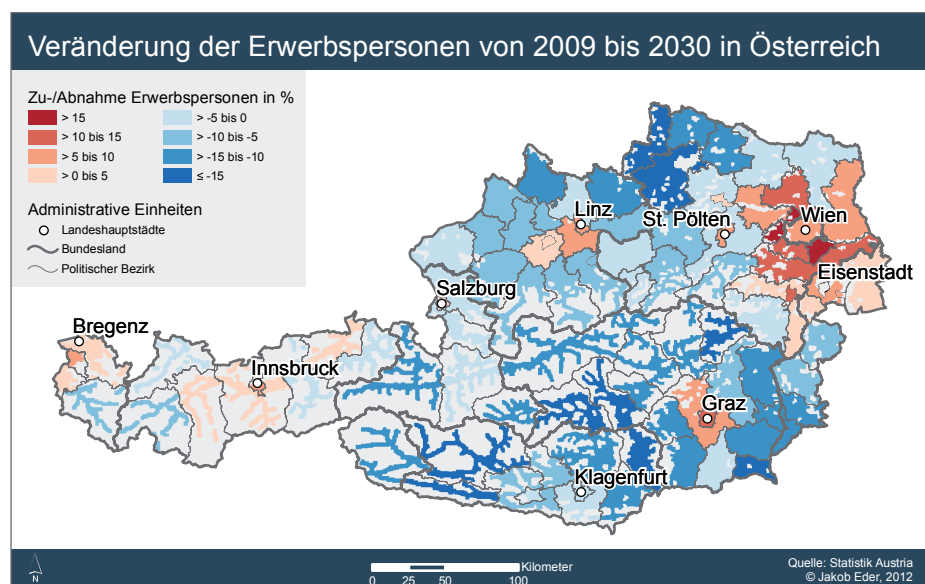
¹⁸ Dieser Factsheet war für an der Umfrage teilnehmende Unternehmen als thematischer Einstieg auf der Startseite verfügbar.

>>> Voraussetzung für diese stabile Entwicklung bei den Erwerbspersonen ist jedoch, dass die Erwerbsbeteiligung von Frauen und älteren Menschen steigt – was aus heutiger Sicht wahrscheinlich erscheint. So wird im Hauptszenario beispielsweise angenommen, dass die Erwerbsquote der 60- bis 64-jährigen Männer von 24,9% 2010 auf 54,6% im Jahr 2050 zulegt. Ein ähnlicher Zuwachs wird auch bei den Frauen erwartet – ein Grund dafür ist, dass von 2024 bis 2033 das gesetzliche Pensionsantrittsalter der Frauen ebenfalls auf 65 Jahre angehoben werden

soll. Im so genannten Aktivierungsszenario geht Statistik Austria von einer noch höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen und Menschen im Alter von 55 und mehr Jahren aus.

Höhere Erwerbsquoten sind politisch erwünscht. Zum einen bedeuten sie mehr BeitragszahlerInnen für Gesundheits- und Pensionssystem. Zum anderen gehen Studien davon aus, dass zwischen 2020 und 2030 der Punkt erreicht wird, an dem mehr Arbeitskräfte nachgefragt werden, als der österreichische Arbeitsmarkt anbieten kann.

Abb. 2: Veränderung der Erwerbspersonen von 2009 bis 2030 in Österreich
[Quelle: Statistik Austria]



>>> Dabei gibt es auch bedeutende regionale Unterschiede bei der Entwicklung der Erwerbspersonen in den nächsten Jahren. Generell werden vor allem die Ballungsräume in Österreich einen Zuwachs verzeichnen: Wien mit St. Pölten, Graz, der oberösterreichische Zentralraum, das

Inn- und das Rheintal. In den peripheren Regionen der Bundesländer Ober- und Niederösterreich, Salzburg, Kärnten und Steiermark wird die Alterung durch die Abwanderung der jungen Bevölkerung noch verschärft: Hier wird die Zahl der Erwerbspersonen deutlich abnehmen.

Weiterführende Informationen:

- [Erwerbsprognosen Statistik Austria](#)
- [Bevölkerungs- und Erwerbsprognose ÖROK und Statistik Austria](#)

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere,

- dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.
- dass ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe
- dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Wien, Februar 2013

(Jakob EDER)

Lebenslauf

Jakob EDER | +43 / 676 / 916 19 16 | jakob.eder@outlook.com | Gumpendorfer Straße 131/1/25, A-1060 Wien

Persönliche Daten

Geburtsdatum | -ort 24. April 1989 | Tamsweg im Lungau
Staatsbürgerschaft Österreich

Ausbildung

2010 - 2013 **Universität Wien, Österreich**
Masterstudium der Angewandten Geographie (Leistungsstipendium: 2011)
Schwerpunktmodule: Bevölkerungs- und Stadtforschung, Wirtschafts- und Sozialgeographie
2011 **Universität Oslo, Norwegen**
ERASMUS-Auslandsaufenthalt am Department for Sociology and Human Geography
2007 - 2010 **Universität Wien, Österreich**
Bachelorstudium der Geographie (Leistungsstipendium: 2009 und 2010)
1999 - 2007 **Musisches Gymnasium Salzburg, Österreich**
Schwerpunkt: Kreatives Schreiben/Literatur
Reifeprüfung mit ausgezeichnetem Erfolg abgelegt
1995 - 1999 **Volksschule Nonntal/Salzburg, Österreich**

Berufserfahrung

2011 - heute **Universität Wien**, Studienassistent für Bevölkerungsforschung
2005 - heute **Winterfest Salzburg**, Freier Mitarbeiter im Bereich Datenbanken
2010 - 2011 **Universität Wien**, Tutor für Geoinformation, Raumordnung und Stadtgeographie
2010 **Salewa VertriebsgesmbH**, Mitarbeiter im Verkauf
2010 **Bundeskanzleramt (BKA)**, Praktikum in der Abteilung IV/4 (Raumordnung und Regionalpolitik)
2009 **eoVision GmbH**, Praktikum im Bereich Geomarketing/Satellitenbildverarbeitung
2008 **Nachrichtenmagazin Profil**, Praktikum in der Art Direction
2008 **Österreichische Post AG**, Ferialtätigkeit
2004 - 2007 **Valora Services Austria GmbH**, Ferialtätigkeit

Besondere Kenntnisse

Sprachen Deutsch (Muttersprache)
Englisch (in Word und Schrift)
Spanisch (Grundkenntnisse)
Norwegisch (Grundkenntnisse)
EDV Gute Kenntnisse der Softwarepakete Microsoft Office, Adobe Creative Suite, ESRI ArcGIS, IBM SPSS sowie der Windows- und Mac-Plattform
Projektmanagement pm-basic-Zertifikat
Führerschein Klasse B

Sonstige Tätigkeiten

2009 - 2013 Stockwerkssprecher (6. Stock) im Studentenheim Haus Salzburg
2009 - 2010 Redakteur des freien Online-Magazins FM5