

Altersspezifische Personalpolitik. Und der Beitrag des AMS

Zentrale Ergebnisse einer aktuellen Studie
im Auftrag des AMS Österreich

1 Hintergrund der Studie

Die demographischen und gesellschaftlichen Entwicklungen führen zu bedeutenden Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur mit gravierenden Auswirkungen für den Arbeitsmarkt und die Beschäftigung der Altersgruppe der 50- bis 65-Jährigen, die sich bereits jetzt deutlich zeigen: Die geburtenstarken Jahrgänge der Baby Boomer »wachsen« quasi in die Gruppe der Über-50-Jährigen »hinein«. Seit 2008 ist die Zahl der Beschäftigten in der Gruppe der 50- bis 64-Jährigen um 31,6 Prozent gestiegen. Diese Entwicklung führt gemeinsam mit einem allgemeinen Anstieg der Arbeitslosenquote dazu, dass die absolute Zahl an älteren Arbeitslosen wesentlich zugenommen hat. Ältere Arbeitslose haben deutlich schlechtere Wiedereinstiegchancen als jüngere und daraus folgend deutlich längere Phasen der Arbeitslosigkeit. Da die Wege über Frühpensionierungen zunehmend verschlossen werden, steigt die Zahl der Personen, die direkt von der Arbeitslosigkeit in die Pension wechseln. Rund 30 Prozent der Personen sind derzeit vor dem Pensionsantritt entweder arbeitslos und/oder krank.

Der im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich von der ÖSB Consulting im Jahr 2014 erstellte Bericht¹ geht auf Spurensuche, um die betriebliche Perspektive auf die Rekrutierung und Beschäftigung Älterer zu beleuchten – immerhin beschäftigt nur knapp ein Drittel der Unternehmen MitarbeiterInnen, die über 55 Jahre als sind.²

2 Zur Methodik der Studie

Aufbauend auf den Ergebnissen eines Literatursurveys wurde eine Befragung österreichischer Betriebe durchgeführt, dem ein Modell der Personalselektion zugrunde gelegt wurde, das neben den individuellen Fähigkeiten (»Industrielle Welt«) auch die Be-

ziehungen zur bestehenden Belegschaft (»Häusliche Welt«) und zu den KundInnen (»Welt des Marktes«) erfasst. Dabei wurden die für die Personalauswahl relevanten Einstellungen zur Gruppe der älteren BewerberInnen sowie die Relevanz von Rahmenbedingungen der Rekrutierung und Beschäftigung Älterer erhoben. Eine Fallanalyse über vier Unternehmen, die sich mit Hilfe der in den Jahren 2011 bis 2013 vom AMS angebotenen »Flexibilitätsberatung für Betriebe« (FBB) den betrieblichen Herausforderungen des Productive Ageing stellten, ergänzt den Bericht. Im Zentrum standen Fragen nach den Motiven, den durchgeführten Productive-Ageing-Aktivitäten, den Erfahrungen und Wirkungen, den förderlichen bzw. hinderlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Älterer sowie Beurteilungen und Empfehlungen zur FBB selbst. Abgeschlossen werden sowohl die Betriebsbefragung wie die Fallanalysen mit konkreten Handlungsempfehlungen.

3 Zentrale Ergebnisse der Studie

Insgesamt zeigt sich eine relativ positive und differenzierte Einschätzung der befragten Personalverantwortlichen gegenüber der Gruppe der älteren Beschäftigten als mögliche zukünftige MitarbeiterInnen. Potenziale der Beschäftigung von älteren MitarbeiterInnen werden in verschiedenen Bereichen der Unternehmen gesehen. So sehen die befragten Betriebe u. a. Stärken in den sozialen Kompetenzen, im Erfahrungswissen, in der Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, sowie in der positiven Wirkung auf das Arbeitsklima durch die Beschäftigung von Älteren. Vor allem in der Kommunikation mit KundInnen wird auf den Einsatz älterer Beschäftigter gesetzt.

Diese grundsätzlich positiven Einstellungen der Personalverantwortlichen spiegeln sich jedoch nicht in den konkret beobachtbaren betrieblichen Rekrutierungspolitiken wider. Für die Interpretation der Ergebnisse der Betriebsbefragung ist vermutlich die Tabuisierung von Altersdiskriminierung und das damit im Zusammenhang stehende sozial erwünschte Antwortverhalten zu berücksichtigen.

Schließlich äußert ein Drittel der befragten Unternehmen auch explizite Zweifel an der Eignung älterer ArbeitnehmerInnen für ihr Unternehmen. Als Herausforderung wird hierbei die Notwendigkeit einer betriebsinternen Qualifikation betont, und

¹ Download der gleichnamigen Langfassung unter www.ams-forschungsnetzwerk.at im Menüpunkt »AMS-Publikationen – Forschung« – Jahr 2014.

² Im Detail zeigt sich auch in der vorliegenden Studie, dass die Rekrutierungsaktivität älterer MitarbeiterInnen stark in Abhängigkeit zu der Betriebsgröße, der aktuellen Altersstruktur im Unternehmen sowie dem allgemeinen betrieblichen Wachstum steht.

zwar mit der Konsequenz, dass ein Einstieg ins Unternehmen in einer späteren Erwerbsphase erschwert wird. Auch die sinkende Leistungsfähigkeit, fehlende Flexibilität oder krankheitsbedingte Ausfälle werden als Barrieren für die Rekrutierung älterer BewerberInnen genannt. Diese genannten »Defizitzuschreibungen« zu älteren MitarbeiterInnen werden jedoch von jedem zweiten Betrieb nicht bestätigt.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Herausforderungen bezüglich der Rekrutierung und Beschäftigung von älteren MitarbeiterInnen vor allem in der »Industriellen Welt« wahrgenommen werden, also im Bereich des Humankapitals der Personen. Dies wird in einem starken Zusammenhang mit der Produktivität gesehen, die als wichtige Entscheidungsgrundlage für die Personalselektion dient.

Zusätzlich zu den individuellen an den BewerberInnen orientierten Faktoren beeinflussen verschiedene externe Rahmenbedingungen die Rekrutierungspolitik von Unternehmen hinsichtlich der Gruppe der über-50-jährigen BewerberInnen: Wie schaut das derzeitige Arbeitskräftepotenzial aus? Sehen sich die Unternehmen mit einem Fachkräftemangel konfrontiert? Wie ist die wirtschaftliche Entwicklung gesamt und im Unternehmen, und welche Rekrutierungsaktivitäten resultieren daraus? Viele Unternehmen äußern in der Erhebung Probleme bei der Stellenbesetzung durch geeignete BewerberInnen. Zugleich berichtet ein Teil der Unternehmen, kaum Bewerbungen von älteren Personen zu erhalten. Erschwerte Kündigungsbedingungen bzw. Gehaltskosten stellen für über die Hälfte der Betriebe eine Barriere für die Rekrutierung älterer BewerberInnen dar.

Insbesondere monetäre Anreize für die Aufnahme älterer Personen (Anreize der Steuer und Sozialversicherung wie auch Einstellbeihilfen oder Altersteilzeit) stoßen auf großes Interesse der Unternehmen. Aber auch entsprechende Beratungsangebote, Weiterbildungsförderungen für ältere Beschäftigte oder Altersteilzeitmodelle können sich für fast jeden zweiten Betrieb förderlich auf die Rekrutierung und Beschäftigung älterer Personen auswirken.

Überraschend ist, dass trotz der genannten Herausforderungen in der Beschäftigung Älterer wenig Bedarf gesehen wird, sich im Betrieb mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Die Ressourcen und Fachkenntnisse sowie das Wissen für den Umgang mit älteren MitarbeiterInnen werden vom Gros der Unternehmen als ausreichend bezeichnet. Diese Aussage steht allerdings im Widerspruch zu jener der Personalverantwortlichen in den Fallbeispielen. Möglicherweise verbirgt sich dahinter ein weiterer Hinderungsgrund für die Rekrutierung Älterer.

Der politische Diskurs über die demographische Entwicklung, über alternde Belegschaften oder über den längeren Verbleib im Erwerbsleben ist – stark abhängig von Branchen, Unternehmensbereichen, Produktionsweisen etc. – in der betrieblichen Sphäre angekommen. Die Fallanalysen zeigen deutlich, dass sich Betriebe dann dem Thema stellen, wenn betriebliche Fragestellungen vorhanden sind (z. B. Überalterung, Veränderungen von Produktionsabläufen, Erhalt der Arbeits- und Wissensfähigkeit) und externe Umstände schlagend werden (z. B. Krise, allgemeine demographische Entwicklung, Veränderungen bei der Pensionsversicherung). Selbst in mittelgroßen Unternehmen mit eigenen Personalentwicklungsressourcen sind externe Impulse wie die FBB wichtig, weil sie neue Perspektiven, Know-how und Kapazitäten einbringen und so Entwicklungsprozesse anstoßen bzw. katalysieren können.

zitäten einbringen und so Entwicklungsprozesse anstoßen bzw. katalysieren können.

Die Betriebe der im Rahmen dieser Studie durchgeführten Fallanalysen zeichnen sich dadurch aus, dass sie regional stark verankert sind, persönliche und soziale Verpflichtungen eine große Rolle spielen und keine »Hire-and-Fire«-Mentalität vorherrscht. Gemeinsam ist den Betrieben auch, dass das betriebspezifische Wissen, die Erfahrung und die Loyalität der älteren MitarbeiterInnen einen hohen Wert für die Betriebe darstellen. Aufgrund des hohen Durchschnittsalters der Belegschaften stand bei den Betrieben das »Halten« älterer Beschäftigter und nicht deren Rekrutierung im Vordergrund der Bemühungen.

4 Fallanalyse »Flexibilitätsberatung für Betriebe« (FBB)

Im Zuge der FBB-Beratung³ wurden hauptsächlich Productive-Ageing-Instrumente implementiert, die sich auf gesundheitliche und qualifikationsbezogene Herausforderungen bei älteren Beschäftigten bezogen. Dabei zeigte sich, dass auch der Aspekt der Altersdiskriminierung eine Herausforderung darstellt, der es durch Sensibilisierung und der Miteinbeziehung der MitarbeiterInnen zu begegnen galt.

Abhängig von Haltung und Ansatz der Unternehmensspitze wurden die von der FBB ausgehenden Impulse einerseits für aktuelle Herausforderungen in Teilbereichen des Unternehmens genutzt. Andererseits wurden sie für die Weiterentwicklung einer betrieblichen Gesamtstrategie aufgegriffen, wie etwa für die Ausweitung auf andere Unternehmensteile oder die Einführung eines firmenweiten Generationenmanagements. Hier zeigt sich der präventive Charakter der vom AMS angebotenen Beratung. Bestimmte äußere Rahmenbedingungen werden dabei als hinderlich (Nachtschichtarbeitsregelung), andere als sehr förderlich (Qualifizierungsförderung, Altersteilzeit, Solidaritätsmodell) erlebt.

Die seinerzeitige FBB wird von Seiten der Betriebe als sehr positiv beurteilt: Sie liefert hilfreiche Analysen, macht auf die Relevanz des Themas aufmerksam, betreibt Sensibilisierungsarbeit, zeigt Alternativen auf und unterstützt bei der Erarbeitung von Lösungen.

Die Fallbeispiele zeigen eindrücklich die arbeitsmarktpolitischen Erfolge der FBB: Sie leistete einen zentralen Beitrag, dass ältere MitarbeiterInnen gehalten werden können, indem durch den Wechsel auf andere weniger belastende Arbeitsplätze die Leistungsfähigkeit wiederhergestellt wird und Arbeitslosigkeit verhindert wurde. Darüber hinaus hat sie in den Fallbeispielen u. a. dazu beigetragen, dass die Krankenstände zurückgingen, die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen erhöht und weitere AMS-Angebote in Anspruch genommen wurden. Als Schwachstellen werden die Notwendigkeit umfangreiche eigene Ressourcen einbringen zu müssen (z. B. für Datenaufbereitung) sowie die fehlende Nachbetreuung genannt.

³ Im Rahmen der vom AMS beauftragten Flexibilitätsberatung für Betriebe (FBB) haben sich zwischen 2011 und 2013 115 österreichische Betriebe u. a. auch mit dem Thema »Productive Ageing« auseinandergesetzt. Vgl zur FBB: www.oesb.at/kompetenzen/talent-health-management/projekte/fbb.html.

5 Empfehlungen – zur Diskussion gestellt

Um die Einstellungs- und Beschäftigungschancen von älteren ArbeitnehmerInnen zu erhöhen, sind diese nicht nur individuell zu fördern, sondern entsprechende arbeitsmarktpolitische Unterstützungsleistungen sind auch bei Unternehmen selbst zu setzen. Dies mit dem Ziel, Vorurteile und negative Altersbilder abzubauen und die Beschäftigungsbedingungen für ältere ArbeitnehmerInnen zu verbessern. Dazu zählen neben monetären Anreizen und Betriebsberatung, die v. a. von kleineren Betrieben und solchen, die bereits Ältere beschäftigen, nachgefragt werden, auch die strategische Förderung von Älteren durch Weiterbildung, die eher mittlere und größere Unternehmen erwarten.

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung wie der Fallanalysen zeigen, dass die Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen und die Neueinstellung von älteren BewerberInnen in einem deutlichen Zusammenhang stehen. Wenn die Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen von den Unternehmen weniger als Herausforderung oder Belastung erlebt wird, sinken auch die Barrieren zur Neurekrutierung älterer MitarbeiterInnen. Dieser Punkt stellt einen wesentlichen Ansatz betrieblicher Unterstützungsangebote zum Thema »Rekrutierung und Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen« dar.

Aus den Ergebnissen der Unternehmensbefragung lässt sich ableiten, dass es für die Akzeptanz und Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten einen Unterschied macht, wie groß die Unternehmen sind, welcher Branche sie zuzuordnen sind, ob sie in einer Wachstums- oder Restrukturierungsphase sind und welche Erfahrungen sie bislang mit der Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen gemacht haben. Es gilt, diese wichtigen betrieblichen Differenzkriterien für die Gestaltung und Umsetzung möglicher Angebote des AMS zu berücksichtigen: Wie können einerseits Wachstumsbetriebe, die tendenziell weniger Ältere beschäftigen, oder Dienstleistungsunternehmen, die Productive-Ageing-Angebote des AMS weniger in Anspruch nehmen, stärker erreicht werden? Andererseits, wie können kleinere Betriebe und solche, die Ältere beschäftigen und überdurchschnittlich Ältere rekrutieren, in der Personalaufnahme unterstützt werden?

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung, aber auch der Fallanalysen manifestieren, dass die Unternehmen aus dem Alltagsgeschehen heraus wenig Bedarf in einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema sehen, es sei denn, es kommt zu einer Krise oder zu einer kritischen Phase der Umstrukturierung. Um überhaupt konkrete Maßnahmen mit Betrieben umsetzen zu können, steht daher weiterhin die Sensibilisierung für das Thema »Ältere MitarbeiterInnen im Betrieb« an erster Stelle, um damit zur Sichtbarkeit der Zielgruppe der älteren MitarbeiterInnen im Betrieb beizutragen.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage ist bei Beratungsangeboten besonders auf deren Anschlussfähigkeit zu achten. Es macht Sinn, andere betrieblich relevante Fragestellungen als »Türöffner« zu nutzen, um auf die betriebliche Relevanz des Themas aufmerksam zu machen (z. B. alternde Belegschaften oder Fachkräftemangel). Diese »Türöffner« können so zum Erfolgsfaktor für die Implementierung von Angeboten im Themenbereich »Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen« werden.

Die Fallanalysen zeigen, dass selbst größeren Betrieben mit eigenen Personalentwicklungsressourcen die Zeit und das Know-how fehlen, um reaktiv oder gar präventive Handlungsstrategien

zu entwickeln und umzusetzen. Wird eine solche Auseinandersetzung im Rahmen von Beratungsangeboten ermöglicht, können in Folge Strategien, Instrumente und Methoden zur Förderung der Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen erarbeitet werden, die schließlich, so zeigen die Fallanalysen, nützlich und gewinnbringend für den gesamten Betrieb erlebt werden. Die betriebliche Verantwortung im individuellen wie auch im gesamtgesellschaftlichen Sinn hinsichtlich Themen, wie z. B. »Qualifikation und Gesundheit«, gilt es hierbei in die betriebliche Beratungsarbeit zu integrieren.

Die Personalrekrutierung älterer MitarbeiterInnen stellt sich wiederholt als kritisch-neuralgischer Punkt heraus. Im Unterschied zur Beurteilung der bereits im Betrieb beschäftigten älteren MitarbeiterInnen wird zur Einschätzung älterer BewerberInnen verstärkt auf generalisierende gesellschaftliche Altersbilder zurückgegriffen. Neben der Gestaltung von rekrutierungsfördernden (sozial- und arbeitsmarktpolitischen) Rahmenbedingungen wird hierbei insbesondere die Sensibilisierung zu gesellschaftlichen und betrieblichen Alter(n)sbilder notwendig, um von traditionellen Bildern abweichende betriebliche Alter(n)sulturen zu etablieren. Derzeit bestehende Alter(n)sulturen der Betriebe manifestieren sich beispielsweise in Vorstellungen einer Alterspyramide als der »idealen« Altersstruktur im Unternehmen, in der vorrangigen Rekrutierung von Personen in der Berufseinstiegsphase oder in einem gelebten Senioritätsprinzip, was dazu führt, dass ältere MitarbeiterInnen nicht in ihrer Vielfalt wahrgenommen und im Betrieb integriert werden.

Über den Bereich der Rekrutierung hinaus gilt es, der Invisibilität von Alter im Betrieb entgegenzuwirken und die Wahrnehmung von Älteren als spezifische Zielgruppe der Personalentwicklung und der Arbeitsmarktpolitik abseits herkömmlicher defizitorientierter Perspektiven zu fördern. Dazu zählt, ältere MitarbeiterInnen verstärkt bei der betrieblichen Weiterbildung zu berücksichtigen, Weiterbildung praxisnah und altersgerecht durchzuführen oder Arbeitsplätzen alterssensibel auszurichten. Um die Problematik der altersbezogenen Stigmatisierung oder Re-Stereotypisierung zu vermeiden, sind die Diversität der Zielgruppe zu berücksichtigen und ein ressourcenorientierter statt ein defizitorientierter Blick von PersonalentwicklerInnen wie BeraterInnen im AMS-Kontext zu entwickeln.

Teil einer alterssensiblen Personalentwicklung bzw. im Zuge von Beratungen ist auch, beim Einsatz von Productive-Ageing-Instrumenten oder bei alterssensiblen Aufgabenzuweisungen auf altersdiskriminierende Umstände zu achten. Vor allem die Partizipation der MitarbeiterInnen selbst trägt zusammen mit der Involvierung der Geschäftsführung und des Betriebsrates zur Akzeptanz einer Instrumentenumsetzung bei. Einen wesentlichen Erfolgsfaktor (und damit eine Möglichkeit, das Risiko von Altersdiskriminierung zu verringern) stellt beispielsweise der Einsatz von altersgemischten Teams dar.

Schließlich kann sich auch eine lebenszyklusorientierte Vorgehensweise, die die Arbeits- und Leistungsfähigkeit über alle Lebensphasen hinweg berücksichtigt, bewähren, so dass auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtete Angebote nicht als stigmatisierend empfunden werden. Dazu zählen kurative, adaptive, aber auch präventive Angebote. Altersspezifische Zuschreibungen können so vermieden und Risikolagen, die aus vorangehenden Erwerbsphasen resultieren, minimiert werden.

Die Gestaltung und Umsetzung von solcherart betrieblichen Unterstützungsangeboten stellt auch besondere Anforderungen an die BeraterInnen des AMS wie an die (Unternehmens-) BeraterInnen in AMS-geförderten Angeboten. Die beschriebene Sensibilisierungsarbeit zu altersrelevanten Fragestellungen setzt

eine hohe Kompetenz an gesellschaftlicher und betrieblicher Reflexionsfähigkeit voraus. Orientierung und Grundlagen für Schulung und Öffentlichkeitsarbeit bieten hier Antidiskriminierungskonzepte, die im Rahmen von Gender Mainstreaming und der Gleichstellung der Geschlechter entwickelt wurden.



Aktuelle Publikationen der Reihe »AMS report« ...



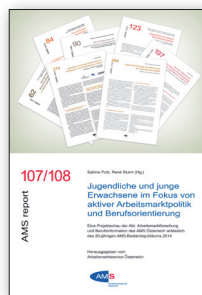
AMS report 106

Regina Haberfellner, René Sturm

Zur Akademisierung der Berufswelt

Europäische und österreichische Entwicklungen im Kontext von Wissensgesellschaft, Wissensarbeit und Wissensökonomie

ISBN 978-3-85495-582-0



AMS report 107/108

Sabine Putz, René Sturm (Hg.)

Jugendliche und junge Erwachsene im Fokus von aktiver Arbeitsmarktpolitik und Berufsorientierung

Eine Projektschau der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich anlässlich des 20-jährigen AMS-Bestandsjubiläums 2014

ISBN 978-3-85495-583-9



AMS report 109

Veronika Litschel, Roland Löffler

Meta-Analyse zu rezenten Studien im Bereich »AMP-Maßnahmen für Jugendliche«

Betrachtungen mit dem Schwerpunkt »Berufsausbildung«

ISBN 978-3-85495-585-5



AMS report 110

Karin Bachinger, Andrea Dorr, Eva Heckl

Maßnahmen zur Verhinderung von Jugendarbeitslosigkeit in der Schweiz

Good-Practice-Beispiele an der Schnittstelle »Schule – Beruf«

ISBN 978-3-85495-586-3

www.ams-forschungsnetzwerk.at

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift der AutorInnen

ÖSB Consulting GmbH
Meldemannstraße 12–14, 1200 Wien
Tel.: 01 33168-0, E-Mail: officevien@oesb.at
Internet: www.oesb.com

Publikationen der Reihe **AMS info** können als PDF über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere interessante Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z. B. AMS report oder AMS-Qualifikationsstrukturbericht, u. v. m.) zur Verfügung.

www.ams-forschungsnetzwerk.at oder www.ams.at – im Link »Forschung«

Ausgewählte Themen des **AMS info** werden als Langfassung in der Reihe **AMS report** veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder schriftlich bei der Communicatio bestellt werden.

AMS report – Einzelbestellungen

€ 6,- (inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten)

AMS report – Abonnement

€ 48,- (10 Ausgaben zum Vorteilspreis, inkl. MwSt. und Versandkosten)

Bestellungen und Bekanntgabe von Adressänderungen (schriftlich) bitte an:
Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5,
1190 Wien, E-Mail: verlag@communicatio.cc, Tel.: 01 3703302, Fax: 01 3705934

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation / ABI, Sabine Putz, René Sturm, 1200 Wien, Treustraße 35–43

April 2015 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn

