# ÄLTERE IM BETRIEB

ULRICH SCHÖNBAUER

FEBRUAR 2006

# INHALTSVERZEICHNIS


Vorwort 3

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen 4

1. Vorgeschichte zur Studie 8

2. Eckdaten zur Arbeitsmarktentwicklung 9

3. Anlage der Untersuchung 10

4. Ergebnisse der betrieblichen Fallstudien 12
4.1. Arbeiter und Angestellte im typologischen Vergleich 12
4.2. Handelsangestellte 14
4.3. Arbeiter 21
4.3.1. Bauarbeiter 21
4.3.2. ArbeiterInnen im Gesundheitswesen 28
4.3.3. Arbeiter in der Automobilindustrie 34
4.4. Angestellte 41
4.4.1. Angestellte in der Baubranche 41
4.4.2. Angestellte in der Pharmaindustrie 48
4.4.3. Angestellte im Gesundheitswesen 57
4.4.4. Angestellte in der Elektro- & Elektronikindustrie 63

5. Schlussbemerkung 71

Quellen 72

# VORWORT

Thema der Studie ist die berufliche Situation Älterer, die in sechs Unternehmen mittels eines standardisierten Fragebogens untersucht wurde. Ermöglicht wurde diese Untersuchung durch das Engagement der Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die sowohl an der Entwicklung des Fragebogens als auch an der Interpretation der Ergebnisse beteiligt waren. Besonders gedankt sei ihnen weiters für die Durchführung der Erhebungen, die ausschließlich in ihren Händen lag. Die Fragebögen zu verteilen, zur Teilnahme an der Untersuchung zu motivieren und auch noch für einen entsprechenden Rücklauf zu sorgen ist ein alles andere als einfaches Unterfangen.

Die Erarbeitung der inhaltlichen Fragestellungen und die redaktionelle Gestaltung des Fragebogens sowie die Datenauswertung – insbesondere die Typenbildung mittels multivariater Verfahren – übernahm das Sozialforschungsinstituts SORA, Institut for Social Research and Analysis. Herzlichen Dank dem SORA-Projektteam bestehend aus Brigitte Salfinger (Projektleitung), Elisabeth Simbürger, Silvija Rapa und Christina Kein.

Danken möchte ich auch meiner Kollegin Gabriele Schmid und meinem Kollegen Alexander Schneider, die mich bei der inhaltlichen und redaktionellen Arbeit unterstützt haben.

Last but not least gilt mein Dank Christine Marie Moore und Barbara Ebeling, ohne die dieser Bericht nie diese grafische Qualität erlangt hätte.

Ulrich Schönbauer

Wien, Februar 2006

# ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Nach den Zielen von Lissabon/Barcelona soll die Beschäftigungsquote der 55 bis 64jährigen innerhalb der EU bis zum Jahr 2010 auf 50% angehoben werden. Österreich hält gerade bei 30% und selbst die Realisierung eines ähnlich ambitiösen Programms wie in Finnland lässt es zweifelhaft erscheinen, dass die Zielvorgaben erreichbar sind.

In Finnland war es gelungen – bei überdurchschnittlicher Altersarbeitslosigkeit im EU-Vergleich –, im Zeitraum 1994 bis 2002 die Erwerbsbeteiligungsrate von 33% auf 48% zu steigern. Schlüsselfaktor für diesen Erfolg war ein Maßnahmenbündel, das sich zusammen setzte

- aus einer Sensibilisierungskampagne, um das Problem überhaupt ins öffentliche Bewusstsein zu rücken;
- aus Employability-Maßnahmen, die Gesundheit und Qualifizierung betrafen;
- aus einem betriebsbezogenen Altersmanagement (Arbeitsplatzausstattung, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeitsumfeld) und
- aus der Vernetzung und Einbindung aller relevanten Akteure (Regierung, Verwaltung, Sozialpartner, Bildungseinrichtungen, Arbeitsmarkteinrichtungen usw.).

Die nunmehr vorliegende Untersuchung soll dazu beitragen, in Österreich ähnliche Hebelpunkte wie in Finnland zu identifizieren und zu nutzen, wobei sich die Rahmenbedingungen dafür, bedingt durch die verschärfte Situation am Arbeitsmarkt in den letzten Jahren, sicherlich nicht verbessert haben. Eine wirkliche Wende zu einer höheren Beschäftigungsbeteiligung Älterer – ohne negative Effekte für Jüngere! – wird daher nur durch eine allgemeine Anhebung der Arbeitskräftenachfrage möglich sein. Die Analyse der Arbeitsmarktprobleme Ältere hat aber dennoch einen positiven Effekt: Es wird möglich, punktgenaue sozialverträgliche Gegenstrategien gegen das vorzeitige Ausscheiden aus dem Erwerbsleben aufzuzeigen.

In der vorliegenden Untersuchung wurde dazu die Methode der betrieblichen Fallstudien gewählt. Durch standardisierte Fragebogenerhebungen in sechs Betrieben konnten Anhaltspunkte gewonnen werden, wo sich ältere ArbeitnehmerInnen heute akzeptiert und wertgeschätzt fühlen bzw. wo es besondere Problemfelder gibt. Das dient einerseits der Bewusstseinsbildung und bietet andererseits konkrete Anknüpfungspunkte für ein betriebsbezogenes Altersmanagement.

Die Betriebe entstammen aus folgenden Wirtschaftsbereichen, wobei die untersuchten Beschäftigtengruppen in Klammer angeführt sind:

- Handel (Arbeiter und Angestellte)
- Bauwesen (Arbeiter und Angestellte)
- Gesundheitswesen (Arbeiter und Angestellte)
- Fahrzeugbau (Arbeiter)
- Elektronik / Elektrotechnik (Angestellte)
- Pharma (Angestellte)

Selbst wenn mit dieser Stichprobenziehung nicht von Repräsentativität im statistischen Sinne gesprochen werden kann, so sind die Betriebe doch Branchen entnommen, die ein gutes Drittel der unselbständig Erwerbstätigen in Österreich beschäftigen. Nicht verschwiegen werden soll allerdings, dass der beschäftigungsintensive öffentliche Bereich und das Unterrichtswesen in die Untersuchung keinen Eingang fanden.

Nimmt man die Verhältnisse in den Betrieben als symptomatisch für die Situation in der jeweiligen Branche, so können folgende Problemschwerpunkte identifiziert werden.

- Wie auch aus anderen Untersuchungen bekannt, zeichnet sich der Handel durch eine hohe Instabilität der Arbeitsverhältnisse aus. Beschäftigt sind überwiegend Frauen, viele in Teilzeit oder in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen.

  Hauptproblem älterer ArbeitnehmerInnen im *Handel* (Arbeiter und Angestellte) ist eine Kombination von Überforderung einerseits bei gleichzeitiger Monotonie der Tätigkeit andererseits. Verschärft wird diese Situation durch die Führungskultur in der Branche und, damit verbunden, die mangelnde Anerkennung der Tätigkeit.

  Maßnahmen müssen daher bei der Schulung der Führungskräfte und bei abwechslungsreicheren Tätigkeitsprofilen anzusetzen.

- Die Situation der Angestellten im *Bauwesen* kann als durchaus zufrieden stellend bezeichnet werden. Anders verhält es sich mit den Arbeitern. Waren sie schon seit jeher mit hohen gesundheitlichen Belastungen konfrontiert, so hat sich dies in den letzten Jahren durch die Zunahme von Stress und Zeitdruck noch verschärft. Folge ist ein hoher gesundheitlicher Verschleiß. Gleichzeitig besteht die Notwendigkeit, mit den neuen technologischen und organisatorischen Änderungen Schritt halten zu müssen und sich in der (Lohn-)Konkurrenz zu behaupten (Subunternehmen, Leiharbeit...).

  Aufgrund der Arbeitsbedingungen im Bauwesen ist davon auszugehen, dass der Großteil der beschäftigten Arbeiter auch in Zukunft vor dem Erreichen des gesetzlichen Pensionsalters aus dem Erwerbsleben ausscheiden wird. Nichtsdestotrotz müssen gesundheitsfördernde Initiativen verstärkt werden, wobei die Aufzeichnung der Arbeitszeit am Arbeitsort wenigstens eine gewisse Kontrolle ermöglichen würde und zu ausgewogeneren Arbeits- und Regenerationsphasen beitragen könnte. Auch sollten „horizontale Karrieremöglichkeiten“ in weniger gesundheitsbelastende Bereiche entwickelt, erprobt und umgesetzt werden. Ob die von Arbeitgebervertretern geforderte Abflachung der Lohnkurve tatsächlich etwas zur Beschäftigungssicherheit beitragen könnte, ist angesichts der ohnehin schon flachen Einkommenskarrieren bei Arbeitern höchst ungewiss.

- Auch im *Gesundheitswesen* lässt sich eine merkliche Belastungszunahme in den letzten Jahren feststellen, nicht zuletzt bedingt durch Reorganisation und Rationalisierung. Folge ist eine häufige Überforderung, die sich bei ArbeiterInnen (AbteilungshelferInnen, HausarbeiterInnen, ProfessionistInnen...) in einer resignativen Grundhaltung niederschlägt, und bei den Angestellten (Pflegepersonal, Ärzte, Verwaltungspersonal) in einer Skepsis gegenüber der Führung allgemein und gegenüber dem Management im besonderen.

Häufig zu konstatieren ist auch Angst vor Veränderungen. Diese muss ernst genommen und die Unternehmensziele müssen klar kommuniziert werden.

Eine Möglichkeit der Belastungsreduktion besteht in der Verkürzung der täglichen Dienstdauer. Im Kaiser-Elisabeth-Spital in Wien wurde beispielsweise im Rahmen eines Projekts die Schicht von 12,5 Stunden auf 8 bis 10 Stunden gesenkt. Allerdings wurde diese Reduktion von den jungen PflegerInnen deswegen nicht gut angenommen, weil sie mit der Organisation des Privatlebens kollidierte. Auf einer freiwilligen Basis werden die verkürzten Dienste aber doch von etwa 20% genützt. Die Freiwilligkeit der Nachtdienste und die Wahlmöglichkeit bezüglich verkürzter Dienste bedeutet Handlungsspielraum und Anerkennung und bringt schon dadurch eine Stressminderung. Die unterschiedlichen Arbeitszeitinteressen während eines Berufslebens oder innerhalb eines Teams erfordern ein breites Angebot an möglichen Arbeitszeitformen, welches auf die Präferenzen des jeweiligen Lebenszusammenhangs Rücksicht nimmt.

Bei der hohen Belastung durch intensiven Kundenkontakt kann ein betriebliches Fortbildungskonzept hinsichtlich Persönlichkeitsentwicklung, Stressmanagement etc eine weitere Möglichkeit der Einflussnahme auf die Stressfaktoren darstellen.

- Das Hauptproblem älterer Arbeiter im *Fahrzeugbau* besteht in der fachlichen Unterforderung, weil vorhandenes Wissen und Können nicht voll ausgeschöpft werden. Nicht zuletzt daraus resultiert ein Gefühl der Ersetzbarkeit und Diskriminierung, das durch den verstärkten Einsatz von Leiharbeit noch forciert wird.

  Hier würden sich Maßnahmen empfehlen, die das Wissen und die Erfahrung Älterer verstärkt zur Geltung bringen.

- Bei der Elektronik-/Elektrotechnikbranche handelt es sich um einen Wirtschaftsbereich, in dem der technologische Wandel am raschesten durchschlägt. Damit einher gehen permanent neue fachliche Anforderungen, denen Ältere nur begegnen können, wenn ihnen auch entsprechende Bildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden. Genau das ist aber in dieser Branche eine Schwachstelle: Gesetzt wird auf die Jugend!

  Maßnahmen könnten sich an einem Modell (Projekt LIFE) orientieren, das sich in der Voestalpine AG bewährt hat. Dort wurde die Altersgrenze für interne Karriereplanung aufgehoben und es können 2% der Arbeitszeit (33 Stunden im Jahr) für Aus- und Weiterbildung genutzt werden.

- Die Hauptschwierigkeit im *Pharmabereich* ist die hohe Arbeitsverdichtung (Stress und Zeitdruck) die dazu führt, dass selbst über 45jährige Frauen, die die intensivste Kinderbetreuungsphase mehrheitlich bereits hinter sich haben sollten, Beruf und Familie nur schlecht vereinbaren können. Weiters ist damit zu rechnen, dass es zu Burn-Outs kommen wird – oder bereits gekommen ist –, mit allen psychischen und physischen Begleiterscheinungen.

  Maßnahmen müssen hier vor allem auf die Arbeitsentdichtung (Überstunden) zielen.

Abschließend noch kurz zu zwei branchenübergreifenden Problemschwerpunkten:

*Die Zunahme von Stress und Zeitdruck* ist das bestimmende Merkmal des Erwerbslebens geworden, selbst wenn es je nach Tätigkeitsfeld und Branche Unterschiede gibt. Noch lässt sich nicht genau sagen, was die langfristigen Auswirkungen dieser Belastungen sein werden. Eines jedoch lässt sich sehr wohl schon feststellen: Immer häufiger müssen Menschen aufgrund von psychischen Erkrankungen in Invaliditätspension gehen. Es ist anzunehmen, dass dieser Trend bei der derzeitigen Dynamik der Arbeitswelt anhalten wird.

Das zweite Problemfeld ist *der Kostendruck, der auf Älteren lastet,* vor allem, wenn sie sich leicht ersetzbar wähnen (Fahrzeugbau, Elektro-/Elektronik, Bauwesen). Gegenwärtig gibt es Bestrebungen, durch eine Abflachung der Lohnkurve und eine Lohnnebenkostensenkung die Beschäftigung Älterer attraktiver zu machen. Nicht verschwiegen werden soll allerdings, dass es gerade beim letzteren Punkt zu paradoxen Effekten kommen kann. Nach einer Modellrechung des Wirtschaftsforschungsinstituts hätte eine Lohnnebenkostensenkung für Ältere (keine Arbeitslosenversicherungsbeiträge usw.) zwar einen mittleren Beschäftigungseffekt von 800 bis 1.800 zusätzlichen Beschäftigten, der Einnahmeentfall für die Sozialtöpfe würde allerdings nach Berechungen der Arbeiterkammer 153 Mio. Euro betragen.

Umgelegt auf den Beschäftigungseffekt müssten damit dreimal so viele Mittel eingesetzt werden wie üblicherweise für eine Arbeitskraft in Österreich aufgewendet werden! Auch lassen die bisherigen Erfahrungen mit „flachen Lohnkurven“ nicht gerade hohe Beschäftigungsimpulse erwarten: Ältere Arbeiter im Bauwesen unterliegen bereits derartigen Einkommensentwicklungen. Trotzdem sind ihre Beschäftigungschancen nicht besser als jene von älteren Angestellten.

Wie kann nun die Beschäftigungsquote Älterer in Österreich merklich angehoben werden? Orientiert an dem Erfolgsmodell von Finnland empfiehlt es sich zunächst einmal, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wo überhaupt die Problemschwerpunkte liegen. Dazu kann die vorliegende Studie einen wichtigen Beitrag liefern. Zweitens sollten konkrete Maßnahmen eines betriebsbezogenen Altersmanagements, bezogen auf Arbeitszeit, Gesundheit, Tätigkeitsprofile, Qualifizierung u.ä. Modelle liefern, die unter Umständen auf andere Bereiche übertragbar sind und gegebenenfalls auf Gesetzes- und Kollektivvertragsebene ihren Niederschlag finden könnten. Denn die Rahmenbedingungen sind zu unterschiedlich, als dass sich „am Reißbrett“ eine umfassend zufrieden stellende Beschäftigungspolitik für Ältere entwickeln ließe.

Eine signifikante Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer ist aber untrennbar mit der allgemeinen Arbeitsmarktpolitik verbunden. Nur dann gehen die positiven Maßnahmen-Effekte für die eine Gruppe nicht zu Lasten einer anderen, zum Beispiel der Jüngeren. Eine aktive Arbeitsmarktpolitik für Ältere muss daher eingebettet sein in eine beschäftigungsfördernde und -schaffende Gesamtpolitik sowohl auf nationaler als auch auf EU-Ebene.

# 1. VORGESCHICHTE ZUR STUDIE

Die Wurzeln der vorliegenden Studie reichen weit in die 90er Jahre zurück. Herausgegeben von der Bundesarbeitskammer war 1993 eine umfangreiche Erhebung der Berufsverläufe in Österreich erschienen (Bacher, Schönbauer 1993), die jene radikalen Umbrüche der Arbeitsorganisation bestätigte, die Ross, Womack und Jones in ihrem bahnbrechenden Werk „Die zweite Revolution der Automobilindustrie" einige Jahre davor identifiziert hatten. Konkret ging es um die Umstellung von hierarchisch-tayloristischen Organisationsformen zu einem neuen Arbeitsmodus der Team- und Projektarbeit bei klaren Zielvorgaben. Vor allem Ältere, die vielfach in den Strukturen von Großbetrieben und der verstaatlichen Industrie aufgewachsen waren, hatten damit Schwierigkeiten.

Schon damals waren aber auch die Nachteile einer Erwerbsarbeit nach dem Prinzip der „flachen Hierarchien" in „Selbstverantwortung" und „Selbstregulation" erkennbar: An die Stelle des weisungsabhängigen Arbeitens trat die Selbstausbeutung, die Arbeitswoche konnte dann auch 80 Stunden und mehr umfassen. Berufliches und Privates flossen immer mehr ineinander und durch das Nicht-Abschalten-Können zeigten sich bald die gefürchteten Burn-Outs. Niemand dachte daran, diese Arbeitsintensität bis zur Pension durchhalten zu können, viele hofften, sich so bald wie möglich soweit etabliert zu haben, dass sie sich zumindest „aus der vordersten Linie" zurückziehen könnten.

Eine spätere Studie der Arbeiterkammer Wien (Schönbauer, 1998) analysierte detailliert – ebenfalls mit der Methode der biografischen Interviews – die Position Älterer am Arbeitsmarkt. Hauptergebnis war, dass „institutionalisierte Berufskarrieren", meist in Großunternehmen, noch weiter unter Druck geraten waren, und dass der massive Gesundheitsverschleiß in den Arbeiterberufen, auch bedingt durch die zunehmende Arbeitsintensität, das Durchhalten bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter immer schwieriger machte.

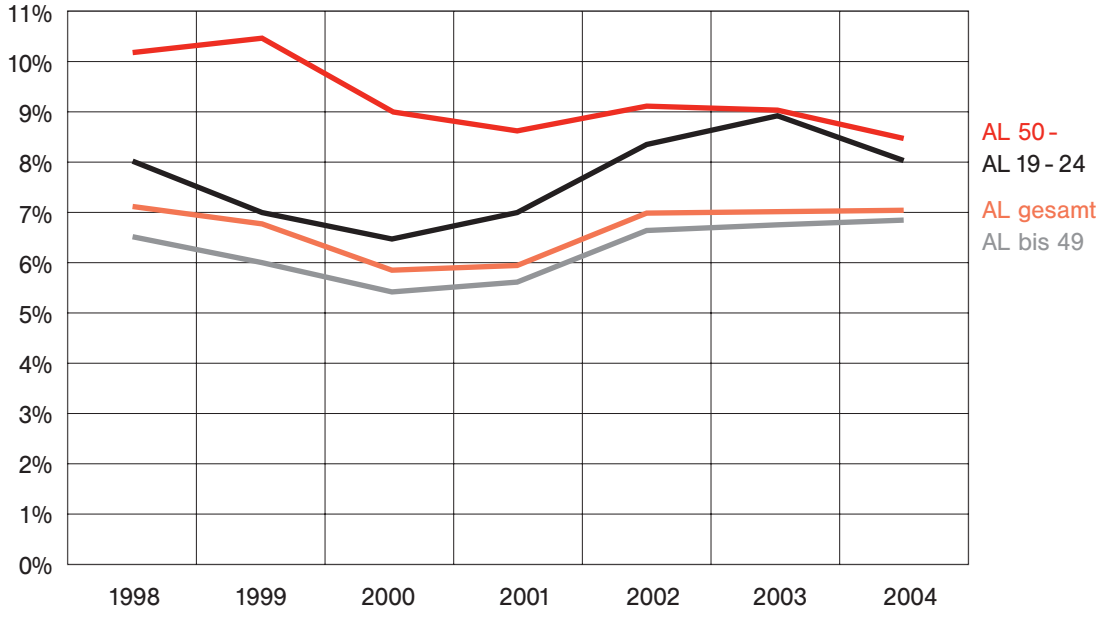
Es zeichnete sich aber auch ab, wo der spezifische Stellenwert Älterer im Betrieb künftig liegen könnte: Nicht in einer konservierenden Besserwisserei, die in neuen Zeiten alles beim Alten lassen will, sondern in einer Offenheit für das Neue, bei gleichzeitiger Nutzung der Erfahrung, wie etwas in dem Unternehmen in Gang gesetzt werden kann. In dieser Kombination hätten Ältere eine Schlüsselfunktion im Wissensmanagement.

Mit der nun vorliegenden Studie sollen diese Ergebnisse mit anderen Methoden in einen neuen Zusammenhang gestellt werden. Nicht mehr mit den (qualitativen) Ansätzen der Biografieforschung wird gearbeitet, sondern mit einem standardisierten Fragebogen, der auch Aussagen darüber ermöglicht, wie häufig bestimmte Phänomene auftreten. Analysiert werden nicht mehr Einzelinterviews, sondern die Besonderheiten der Betriebe, in denen die Befragung durchgeführt wurde. So wird ein Vergleich zwischen den Betrieben möglich. Der Philosophie der Benchmarks gehorchend, kann damit identifiziert werden, wo ein Betrieb gut liegt bzw. wo es Handlungsbedarf gibt.

# 2. ECKDATEN ZUR ARBEITSMARKT-ENTWICKLUNG

Bedingt durch die demografische Entwicklung altert die Erwerbsbevölkerung in Österreich. Von den Über-50jährigen waren im Jahr 2004 knapp 506.000 Menschen in Beschäftigung – ein Höchststand – und 46.000 als Arbeitslose registriert. Die Arbeitslosigkeit Älterer war mit 8.4 Prozent um 1.3 Prozentpunkte über dem Durchschnitt, allerdings unter dem Höchstwert von 1999 (10.4 Prozent). Alleine aus diesen Daten wird klar, dass Ältere eine besondere Risikogruppe sind.

**AL.-Quoten 1998–2004 nach Altergruppen**




Verschärft wird diese Situation noch durch die geringe Beschäftigungsquote älterer Erwerbstätiger in Österreich. Nach den Zielen der Lissabon-Strategie soll die Beschäftigungsquote der älteren Arbeitskräfte (55 bis 64 Jahre) bis 2010 von 40% auf 50% angehoben werden. Diese Zielvorgaben werden mittlerweile zwar als unrealistisch eingeschätzt, Österreich hält aber gerade bei 30% und bildet, gemeinsam mit Belgien und Italien, das Schlusslicht in den EU-15.

Wie der gemeinsame Beschäftigungsbericht 2004/2005 der EU ausweist, hat Österreich seit 1997 nur geringe Fortschritte gemacht, die Beschäftigungsquote Älterer zu erhöhen. Wenn man bedenkt, dass der Anteil Älterer an der Erwerbsbevölkerung dramatisch zunehmen wird (von 22% im Jahr 2000 auf 28% in 2015), besteht dringender Handlungsbedarf. Der nunmehr vorliegende Bericht soll Orientierungen bieten, wo Interventionen für eine Verbesserung der Arbeitsmarktposition Älterer sinnvoller Weise zu setzen sind.

# 3. ANLAGE DER UNTERSUCHUNG

Basis der vorliegenden Untersuchung war die bereits erwähnte Studie der Arbeiterkammer Wien (Schönbauer, 1998), in der die Situation älterer ArbeitnehmerInnen zu einer Typologie mit zehn Handlungsmustern zusammengefasst worden war. Die wichtigsten Merkmale dieser Typologie wurden nun in einen standardisierten Fragebogen mit fast hundert Items übersetzt, die im Kern folgende sechs Bereiche abdeckten:

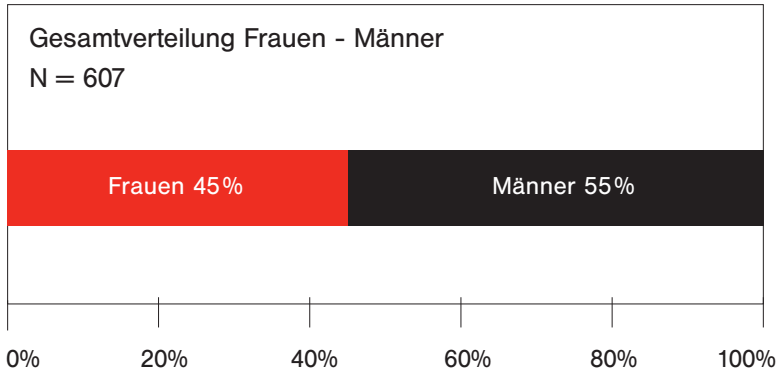
1. Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit
2. Merkmale der beruflichen Situation (z.B. Abwechslungsreichtum, Überforderung...)
3. Arbeitsbelastungen
4. Veränderungen in der Arbeitswelt
5. Situation für ältere MitarbeiterInnen
6. Zukunftsperspektiven und Arbeitsmarktchancen.

Untersucht wurden ArbeitnehmerInnen, die älter als 45 Jahre waren.
Durchgeführt wurde die Befragung mit Hilfe der BetriebsrätInnen aus sechs Unternehmen, die sowohl für die Fragebogenverteilung als auch für den Rücklauf verantwortlich waren. Weiters wurden die Ergebnisse mit ihnen diskutiert und in den konkreten betrieblichen Zusammenhang gestellt. Neben den „harten Fakten“ fließen auch diese Kommentierungen der BetriebsrätInnen in den Bericht ein.

In einem Betrieb (Fahrzeugbau) wurden nur Arbeiter untersucht, in drei Betrieben (Handel, Gesundheitswesen, Bauwesen) Arbeiter und Angestellte und in zwei Betrieben (Pharmabranche, Elektro-/Elektronikbranche) nur Angestellte.

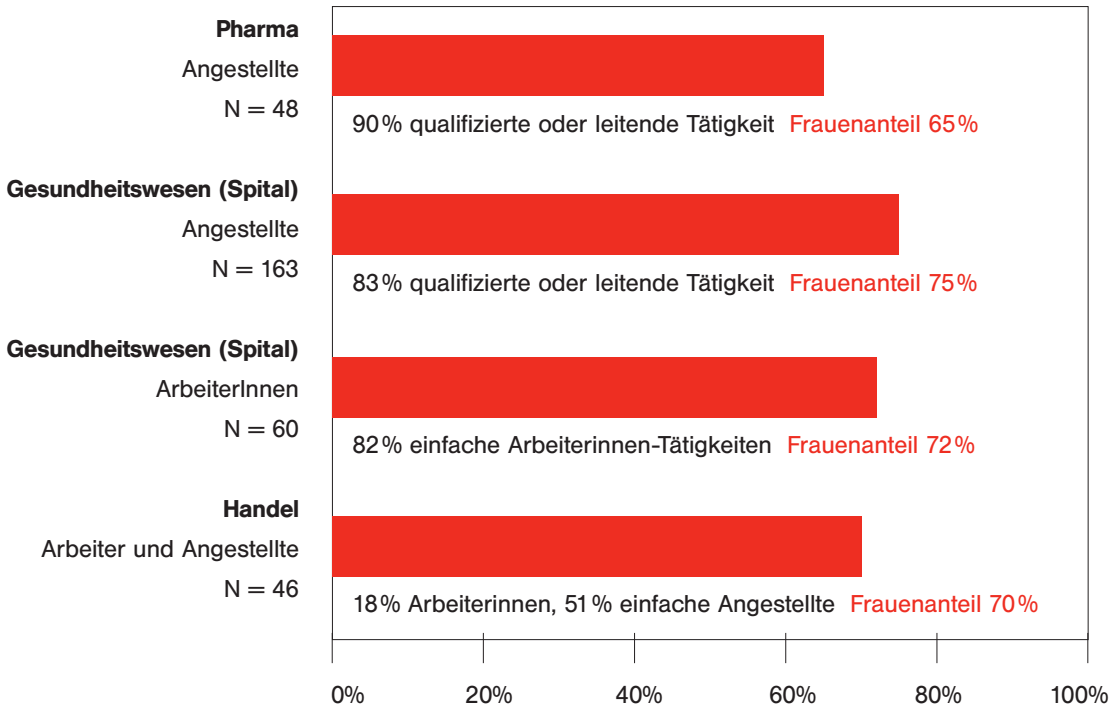
Um ein Mindestmaß an Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurde nach ArbeiterInnen und Angestellten getrennt ausgewertet. Mit einer Ausnahme: Im Handel war die Stichprobengröße mit 46 Befragten insgesamt zu gering, als dass eine Trennung zwischen ArbeiterInnen und Angestellten vorgenommen hätte werden können.

Ausgewählt wurden Grossunternehmen mit mehreren hundert Beschäftigten, wobei auf einen möglichst breiten Branchenmix geachtet wurde. Darin sollte die spezifische Arbeitsmarktsituation der Frauen in der gleichen Weise Beachtung finden wie jene der Männer. Gegliedert nach Gender-Kriterien hatte die Stichprobe folgende Struktur:

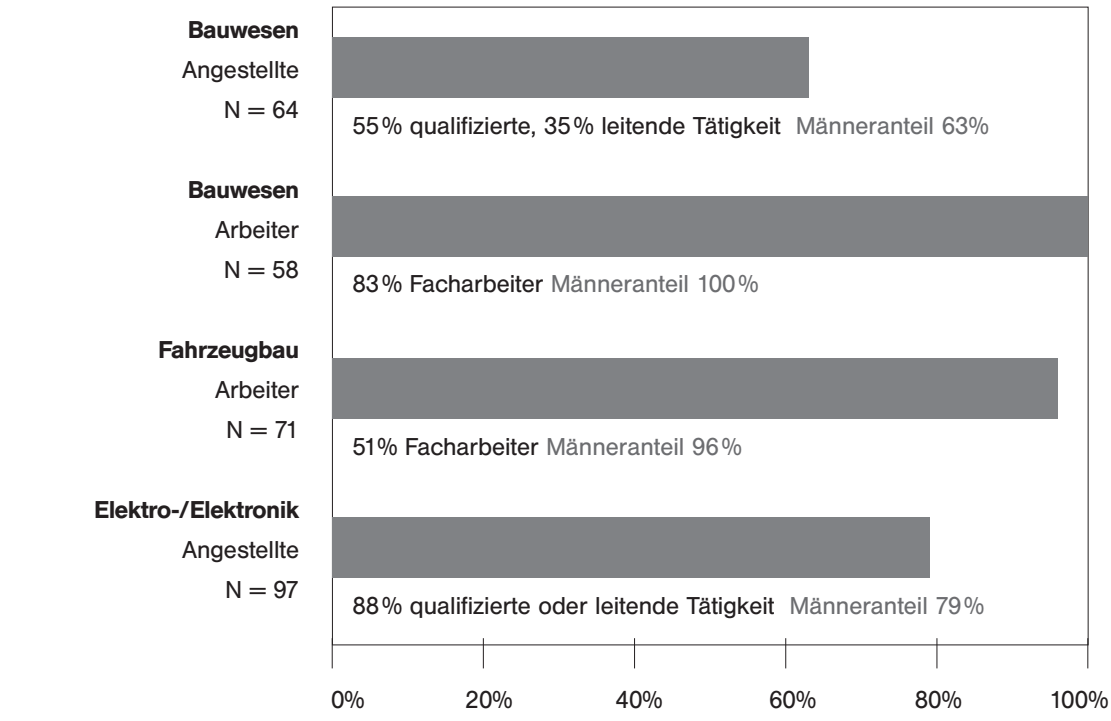


Insgesamt wurden 607 ArbeitnehmerInnen über 45 Jahre befragt, wovon 55 % Männer waren. Auch wenn mit der Auswahl der Stichprobe nicht von Repräsentativität im statistischen Sinne gesprochen werden kann, so dürfte alleine über die Diversität der Betriebe die Bandbreite der Beschäftigungssituation Älterer recht gut abgebildet werden.

**Unternehmen mit überdurchschnittlichem Frauenanteil**




**Unternehmen mit überdurchschnittlichem Männeranteil**



# 4. ERGEBNISSE DER BETRIEBLICHEN FALLSTUDIEN

## 4.1. ARBEITER UND ANGESTELLTE IM TYPOLOGISCHEN VERGLEICH

Wie bereits erwähnt, baut die vorliegende Untersuchung auf den Ergebnissen der Studie von 1998 auf, die zehn typologische Handlungsmuster für ältere ArbeitnehmerInnen identifizieren konnte. Diese wurden folgenden drei Überbegriffen zugeordnet, die „den Kern des Problems" umfassen sollten:

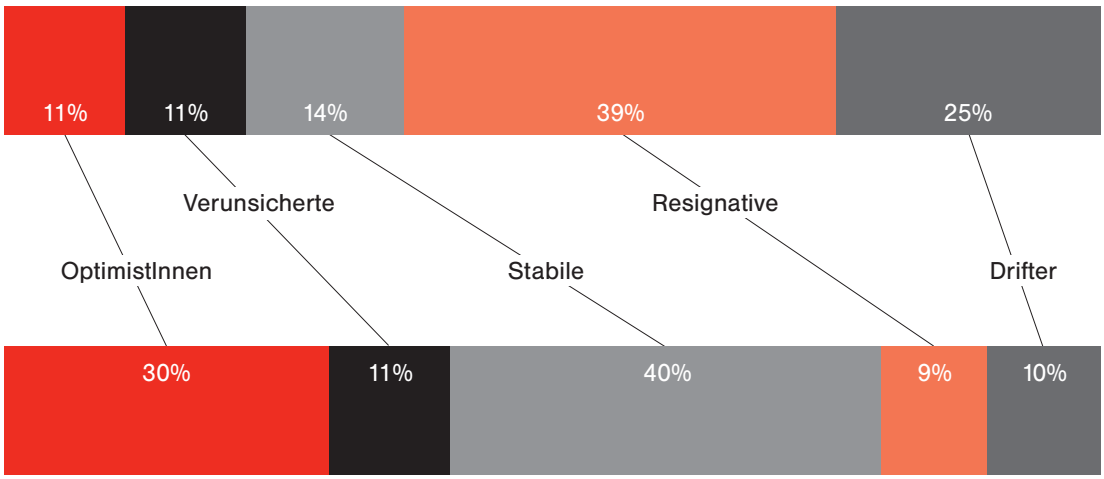
- Reaktive Dynamik: Damit werden jene individuellen Problemstellungen erfasst, die sich aus der Auflösung klar strukturierter „institutionalisierter" Berufskarrieren ergeben.
- Traditionelle Arbeiter: Bezeichnend sind die hohe Mobilität am Beginn der Berufslaufbahn und die Arbeitsmarktprobleme am Ende, vor allem auch aufgrund des hohen gesundheitlichen Verschleißes.
- Proaktive Dynamik: Zeigt die verschiedenen Facetten auf, in denen die Herausforderungen der technologisch-organisatorischen Veränderungen gesucht und angenommen werden.

Ein wichtiges Ziel der Fragebogenerhebung war, zu überprüfen ob und in welchem Ausmaß sich diese Dynamiken auch in den Betrieben wieder finden. Dazu wurde das umfangreiche Fragenset mittels einer Faktorenanalyse zu den im vorigen Kapitel bereits beschriebenen sechs Bereichen (Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit, Merkmale der beruflichen Situation usw.) verdichtet. In einem weiteren Schritt konnten die befragten ArbeitnehmerInnen mittels einer Clusteranalyse folgenden fünf Typen zugeordnet werden.

**1. OptimistInnen:** Sie stehen „am Beginn des Alterns" (45-50Jährige), sind gut qualifiziert, stellen sich den Herausforderungen ohne sich dabei gesundheitlich zu übernehmen und werden im Betrieb auch anerkannt.
**2. Stabile:** Besonders kennzeichnend für sie ist die stabile Beschäftigung oder, umgekehrt formuliert, die geringe berufliche Mobilität, bei vergleichsweise niedrigeren Belastungen. Auch sie sind eher besser qualifiziert.
**3. Verunsicherte:** Das betriebliche Umfeld wird von ihnen durchaus positiv erlebt, allerdings leiden sie unter der Zunahme von Anforderungen und Belastungen. Sie sind verunsichert im Hinblick darauf, wie lange sie sich in ihrem Betrieb werden halten können.
**4. Resignative:** Sie leiden sowohl unter dem schlechten betrieblichen Umfeld als auch unter der Zunahme der Belastungen und der geringen Wertschätzung. Für ihre Zukunft bis zur Pension sehen sie schwarz.
**5. Drifter:** Sie fallen vor allem durch ihre hohe berufliche Mobilität auf und ihre Unzufriedenheit mit den Arbeitsinhalten (Monotonie, kleine Entscheidungsspielräume...). Sie sind auch diejenigen, die am stärksten mit dem Gedanken einer beruflichen Veränderung spielen.

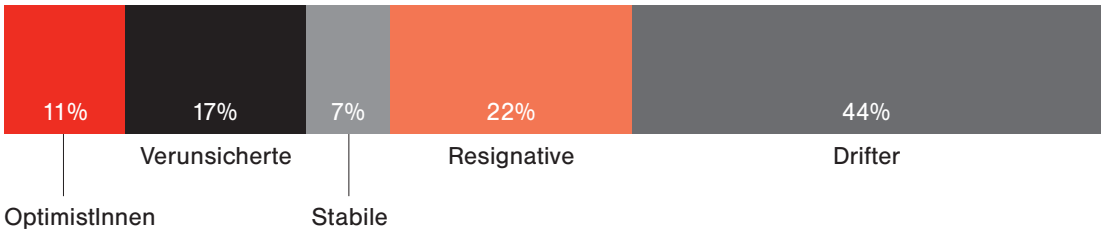
Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick, wie diese fünf Typen im Beschäftigungssegment der Arbeiter, der Angestellten und der „Handelsangestellten" (inkludiert auch 17% Arbeiter in dem untersuchten Unternehmen) vertreten sind.

**Typologie ArbeiterInnen**




**Typologie Angestellte**

**Typologie Handel**




Wie ersichtlich gibt es einen radikalen Bruch zwischen älteren ArbeiterInnen und Angestellten. Während 70% der Angestellten dem optimistischen oder stabilen Segment zuzurechnen sind, sind es bei den ArbeiterInnen nur 25%. Noch niedriger ist dieses Segment bei den „Handelsangestellten" (inkludiert auch 18% ArbeiterInnen), die sich dafür wiederum durch einen hohen Anteil an DrifterInnen (44%) auszeichnen.

Die Besonderheiten dieser drei Beschäftigtengruppen werfen natürlich die Frage eines zulässigen Vergleiches zwischen Betrieben auf. Um zwischen den Branchen Gemeinsamkeiten und Unterschiede feststellen zu können, werden in den nachfolgenden Darstellungen

a) die Ergebnisse der im Handel Beschäftigten (Arbeiter und Angestellte) zu den *Gesamtstichproben* (Arbeiter und Angestellte) in den fünf anderen Betrieben in Beziehung gesetzt;

b) die drei Arbeiterpopulationen (Gesundheitswesen, Bauarbeiter, Autoindustrie) nur untereinander verglichen

c) und auch die vier Angestelltenpopulationen (Gesundheitswesen, Baubranche, Elektro-/Elektronikbranche, Pharmabranche) nur miteinander in Beziehung gesetzt.

Dadurch soll ein Mindestmaß an Vergleichbarkeit geschaffen werden, das für ein Benchmarking ja Voraussetzung ist.

## 4.2. HANDELSANGESTELLTE

46 Personen wurden befragt, in der Mehrheit Frauen (70%) und Angestellte (83%). 88% hatten einen Pflichtschul- bzw. Lehrabschluss, 12% verfügten über einen Fachschul-, Matura- oder Universitätsabschluss. Wie im Handel üblich, waren viele (40%) teilzeitbeschäftigt, immerhin drei Viertel von ihnen arbeiteten aber zwischen 26 und 35 Stunden.

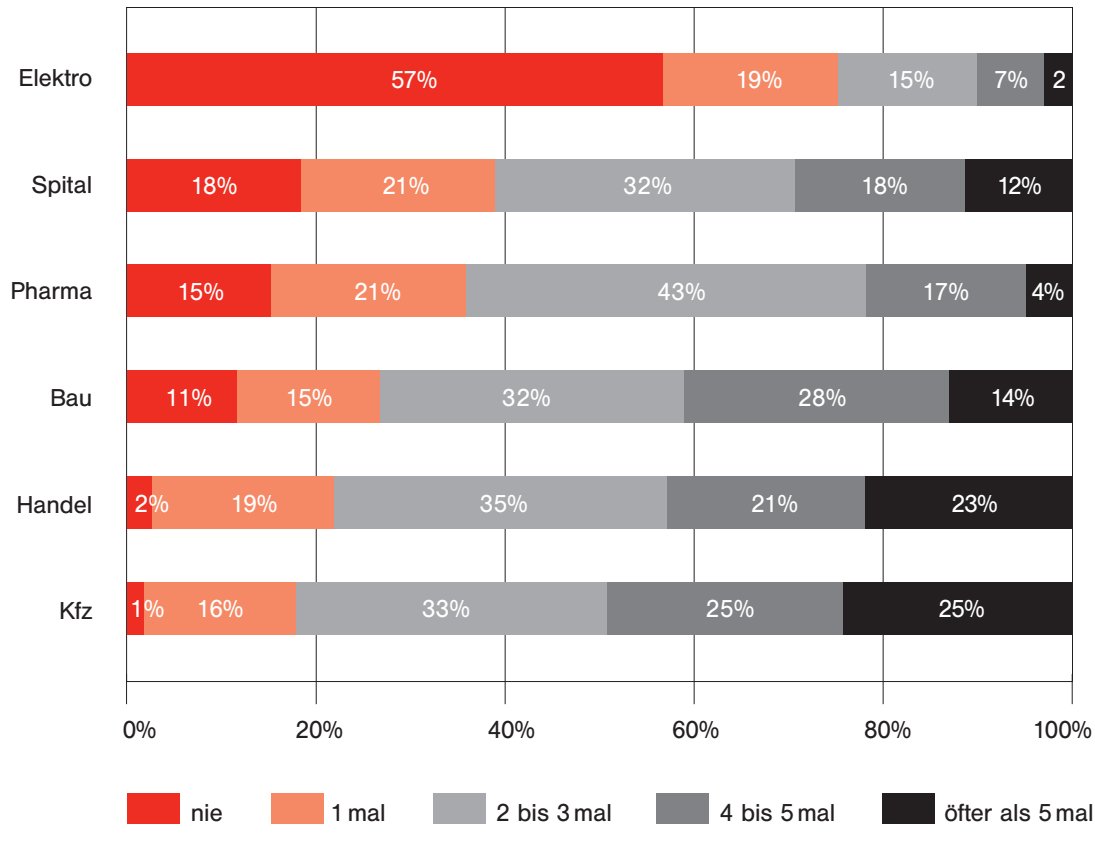
Aufgrund der geringen Stichprobengröße werden Arbeiter und Angestellte gemeinsam ausgewiesen und den Gesamtstichproben der anderen Betriebe gegenübergestellt.

**Befund**

Verglichen mit allen anderen untersuchten Berufsgruppen ist die Situation der Beschäftigten im Handel am wenigsten befriedigend: häufige Firmenwechsel, ungünstige Arbeitszeiten, schlechte betriebliche Sozialleistungen, monotone Tätigkeiten bei häufiger Überforderung usw. Das alles für ein Einkommen, das häufig nicht einmal für die eigene Existenzsicherung reicht. Einzig bei der Altersdiskriminierung fällt der Handel positiv auf: Ältere werden im Betrieb durchaus geschätzt.

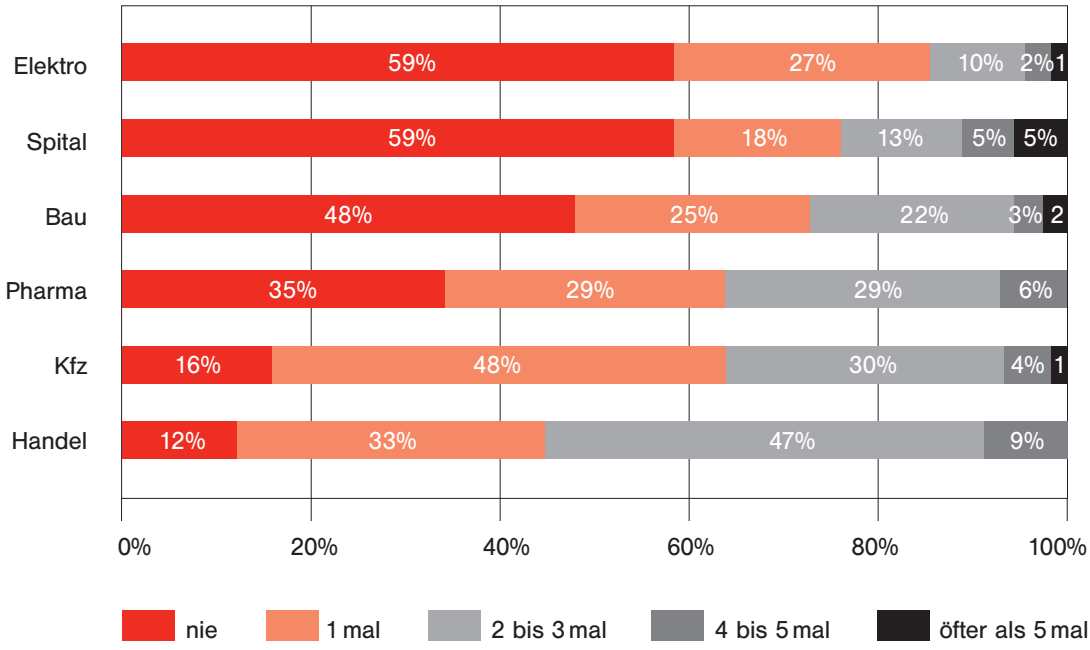
Ältere im Handel blicken zumeist auf eine relativ diskontinuierliche berufliche Vergangenheit zurück. 44% haben schon viermal und öfter den Betrieb gewechselt, ein Phänomen, das sonst eher bei Arbeitern als bei Angestellten zu beobachten ist.

**Anzahl der Betriebswechsel**



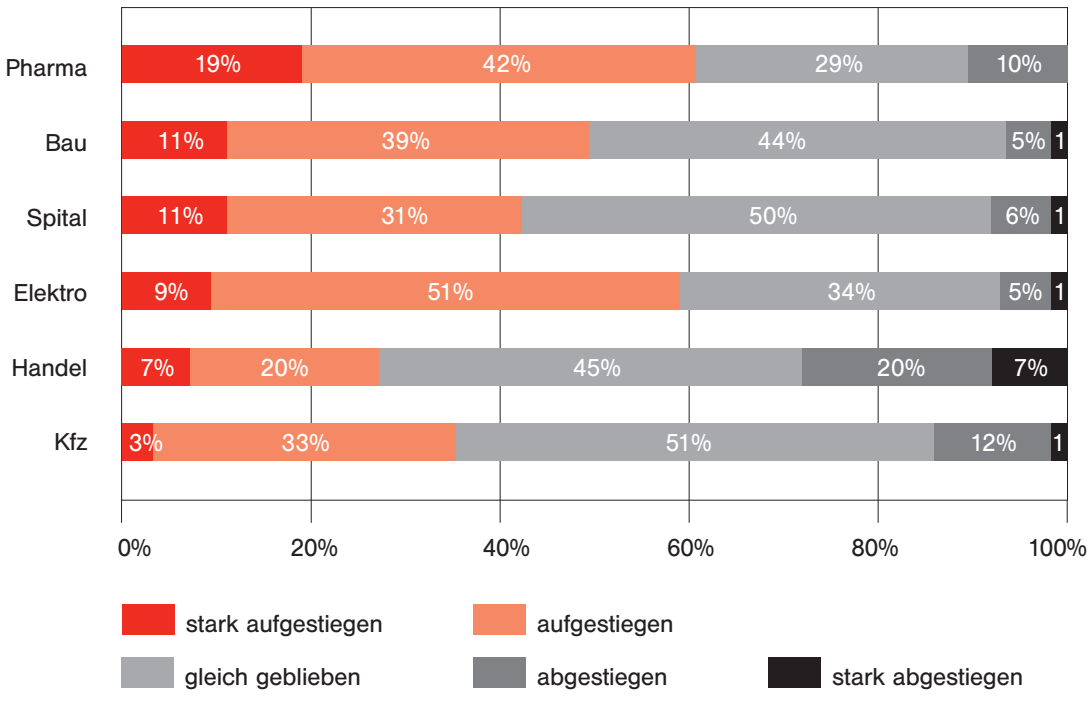
Nirgendwo wird so häufig der Beruf gewechselt, wie in dieser Branche – 47 % taten dies 2 bis 3 mal, 9 % gar öfter als 5 mal. Logische Folge davon ist, dass auch die Beschäftigungsdauer im aktuellen Unternehmen kürzer ist als bei den Befragten der anderen Unternehmen.

**Anzahl der Berufswechsel**



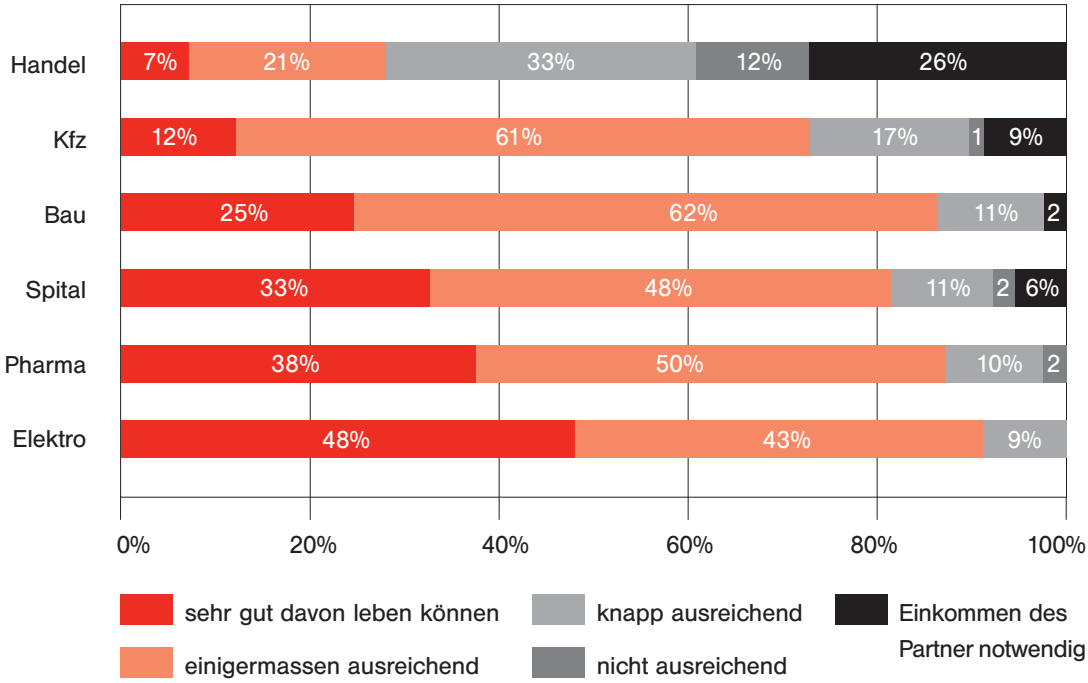

Diese bewegte Berufsbiographie ist aber keine „Erfolgsstory“ – im Gegenteil: Nur 27 % sind beruflich aufgestiegen – so wenig wie nirgendwo sonst; 27 % sind im Laufe ihres Berufslebens abgestiegen – so viele wie nirgendwo sonst.

**Einschätzung der beruflichen Position**



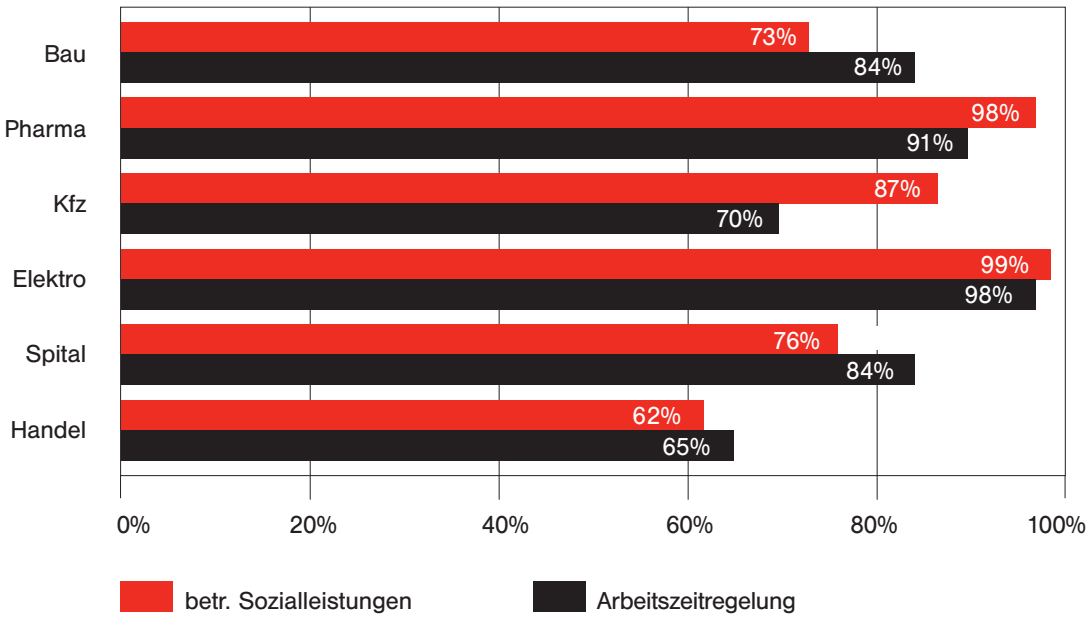
Auch die Einkommenssituation spiegelt die tristen Verhältnisse wider. 7% können von ihrem Einkommen sehr gut leben, 21% wenigstens einigermaßen ausreichend. Für 12% reicht es nicht und 26% kommen nur Dank des Einkommens des Partners über die Runden, die eigenen Einkünfte reichen also nicht für eine eigenständige Existenzsicherung.

**Auskommen mit dem derzeitigen Einkommen**



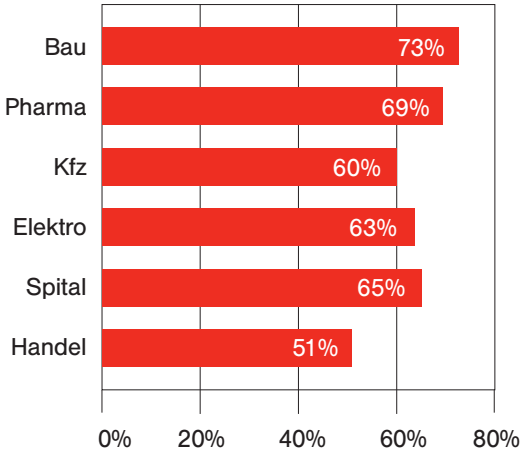

Knapp zwei Drittel der im Handel Beschäftigten sind mit der Arbeitszeitregelung (65%) bzw. mit den betrieblichen Sozialleistungen (62%) zufrieden. Diese zunächst hoch anmutenden Werte relativieren sich jedoch, wenn man sie zu jenen anderer Betriebe in Relation setzt. Dann stellt sich nämlich heraus, dass überall sonst die Zufriedenheit höher ist als im Handel.

**Ausgewählte Dimensionen der Arbeitszufriedenheit**

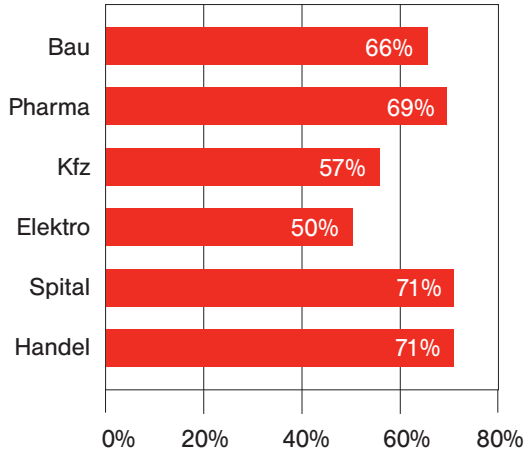


Ein ganz analoges Bild zeigt die Frage nach der Führungskultur, sei es der Führungsstil des unmittelbaren Vorgesetzten, sei es das Management insgesamt, sei es die Anerkennung der Arbeit: Fast durchwegs sind die Beschäftigten in den anderen Unternehmen zufriedener als die Handelsangestellten. Mit zwei Ausnahmen: In dem Betrieb der Automobilindustrie waren die Befragten noch häufiger mit dem Management unzufrieden. Und bei der Wertschätzung älterer Arbeitnehmer im Betrieb konnte in dem untersuchten Handelsbetrieb sogar ein Spitzenwert erzielt werden – 71% sind damit sehr oder ziemlich zufrieden!

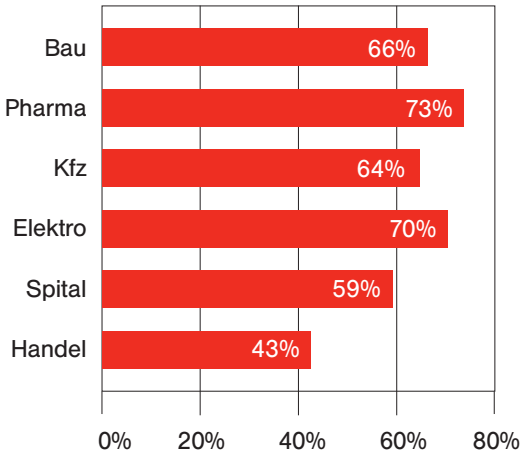
**Anerkennung der Arbeit**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



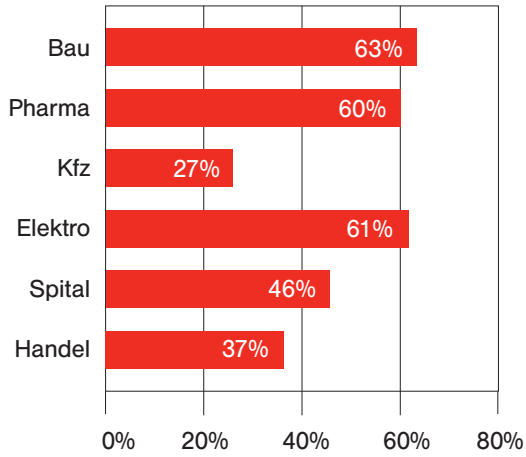

**Wertschätzung älterer AN im Betrieb**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**




**Führungsstil unmittelb. Vorgesetzter**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

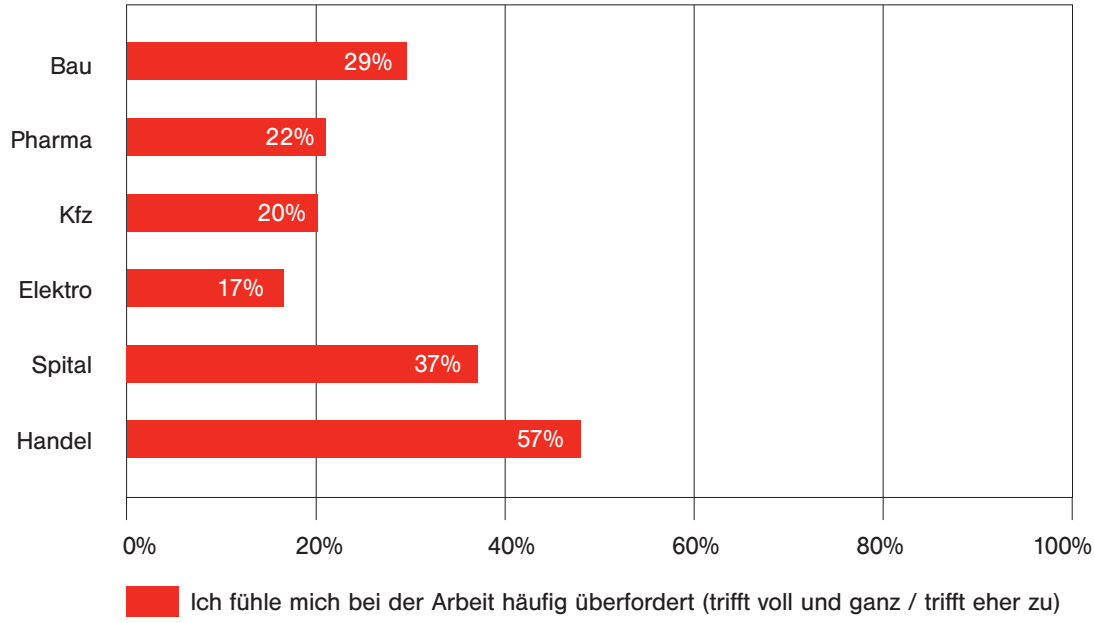



**Management insgesamt**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



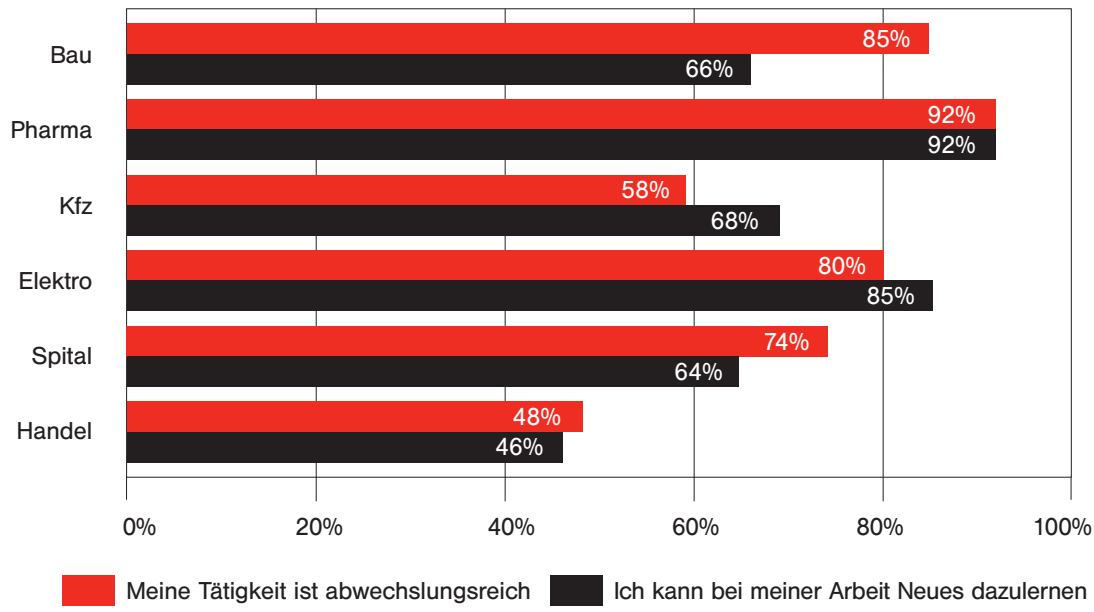

Die hohe Wertschätzung Älterer mag auch mit der Arbeitsmarktsituation zusammenhängen. Im Handel werden Ältere noch „mit Handkuss“ genommen, weil die Arbeitgeber aufgrund der Arbeitsverhältnisse froh sein müssen, überhaupt genügend Personal zu finden. Wer will schon um wenig Geld relativ eintönige Tätigkeiten ausüben, die in einigen Bereichen (im Stehen arbeiten, schwere Lasten heben) fast schon an die Belastungen der Bauarbeiter heranreichen. So ist es auch nicht verwunderlich, dass sich 57% häufig bei der Arbeit überfordert fühlen, mehr als überall sonst.

**Arbeitsüberforderung**



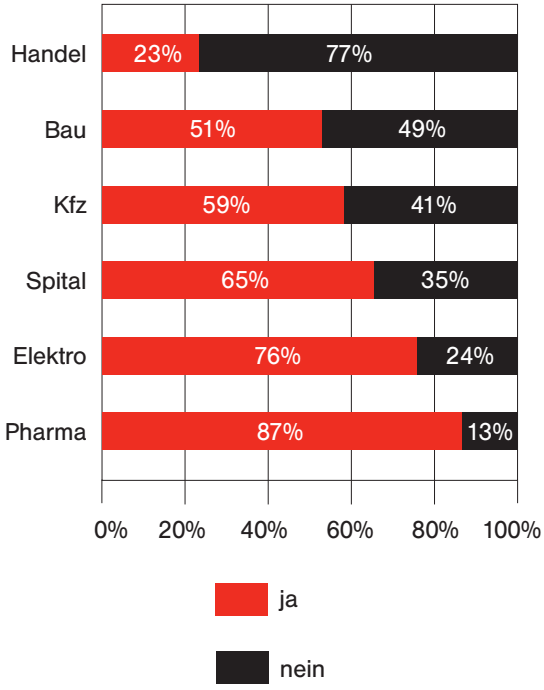

Diese Überforderung hat nichts mit den inhaltlichen Anforderungen zu tun: Nur 46% sind der Auffassung, dass sie bei ihrer Arbeit Neues dazu lernen können; und nur 48% halten ihre Tätigkeit für abwechslungsreich.

**Arbeitsinhalte**

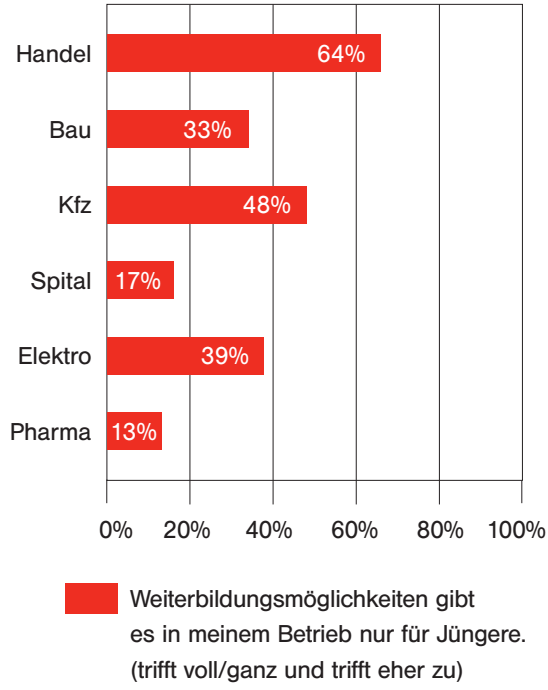



Insbesondere bei den großen Einkaufsketten wird immer seltener qualifiziertes Personal benötigt, immer mehr wird automatisiert (Bestellwesen). Für Obst, Gemüse, Käse, Fische mögen zwar noch spezielle Seminare angeboten werden, die ein Fach-Know-How vermitteln. Sie dürften sich jedoch primär an Junge richten. Was im Alltag dann meist bleibt, ist...– Regal schlichten. So erklärt sich auch, dass die Motivation zur Weiterbildung eher gering ist – nicht einmal jeder Vierte hatte in den letzen fünf Jahren eine Weiterbildungsveranstaltung besucht –, und dass 64% der Befragten der Auffassung sind, Junge würden bei der Weiterbildung bevorzugt.

**Weiterbildung in den letzten fünf Jahren**

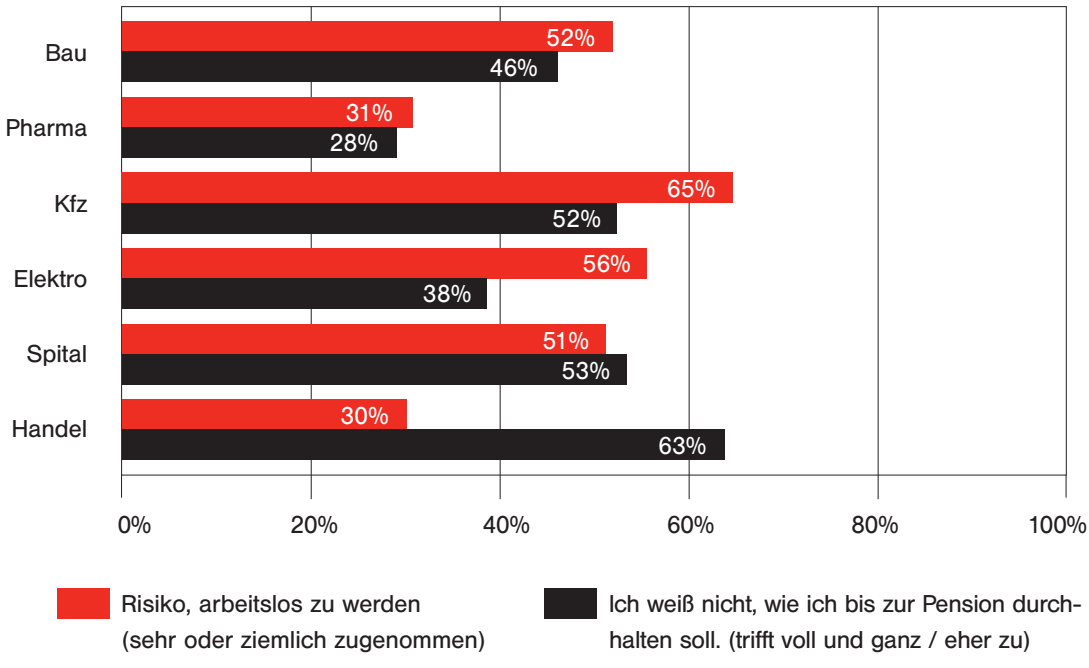



**Weiterbildungsdiskriminierung Älterer**

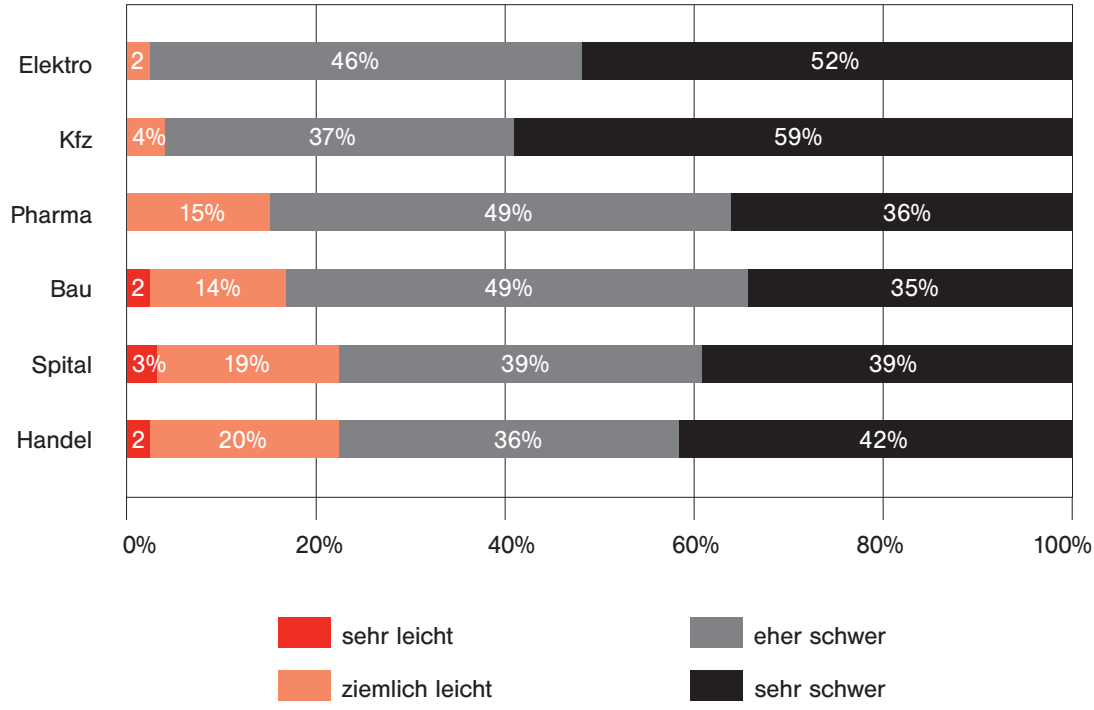



63% der Handelsangestellten wissen nicht, wie sie bis zur Pension durchhalten sollen, nur bei den Bauarbeitern (hier nicht ausgewiesen; vgl. nächstes Kapitel) sind die Werte mit 77% noch besorgniserregender. Trotzdem wird nur relativ selten (30%) eine Zunahme des Risikos arbeitslos zu werden registriert, wohl ein „positiver" Effekt der bereits angesprochenen prekären Arbeitsverhältnisse im Handel. Das begünstigt aber nicht generell die Arbeitsmarktchancen: Trotz der Einkommens- und Belastungssituation glauben 42%, dass sie nur sehr schwer wieder eine Stelle finden würden.

**Arbeitsperspektive**

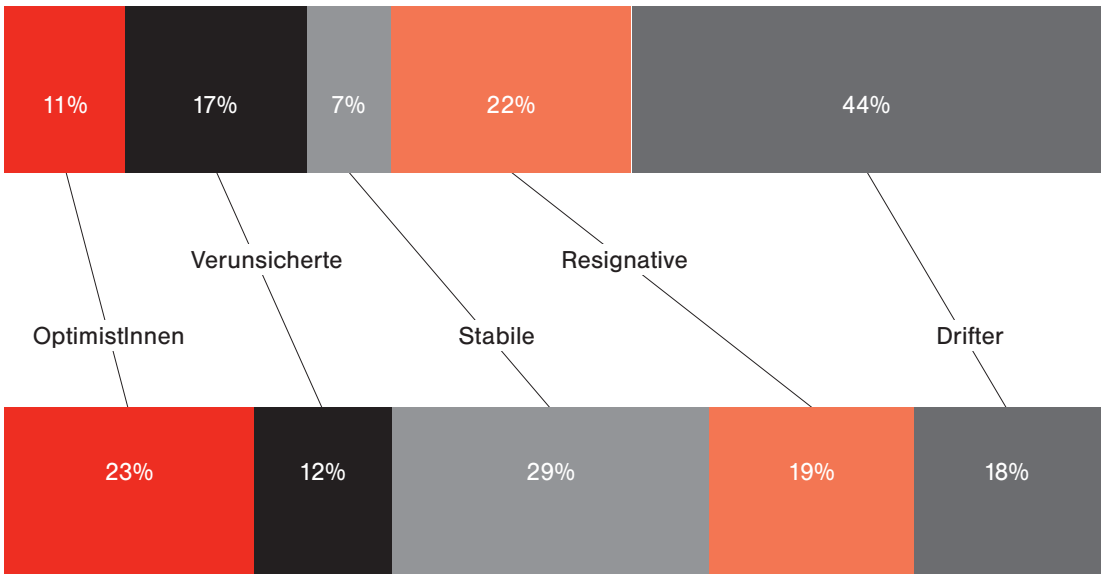


**Neue Stelle bei Arbeitsplatzverlust nach Branchen**




Bei einem typologischen Vergleich der Berufsverläufe und Einstellungen fällt auf, dass „Handelsangestellte" weit eher den Arbeitern als den Angestellten ähneln. Sie haben seltener stabile Beschäftigungsverhältnisse und blicken auch viel seltener optimistisch in die Zukunft. Trotzdem gehören sie wahrscheinlich zu jenen Beschäftigtengruppen, die sich trotz ihres Alters – und unter den beschriebenen schlechten Rahmenbedingungen – noch immer relativ(!) gut am Arbeitsmarkt bewegen (driften) können.

**Typologie Handel**




**Typologie Gesamt**

## 4.3. ARBEITER

### 4.3.1. Bauarbeiter

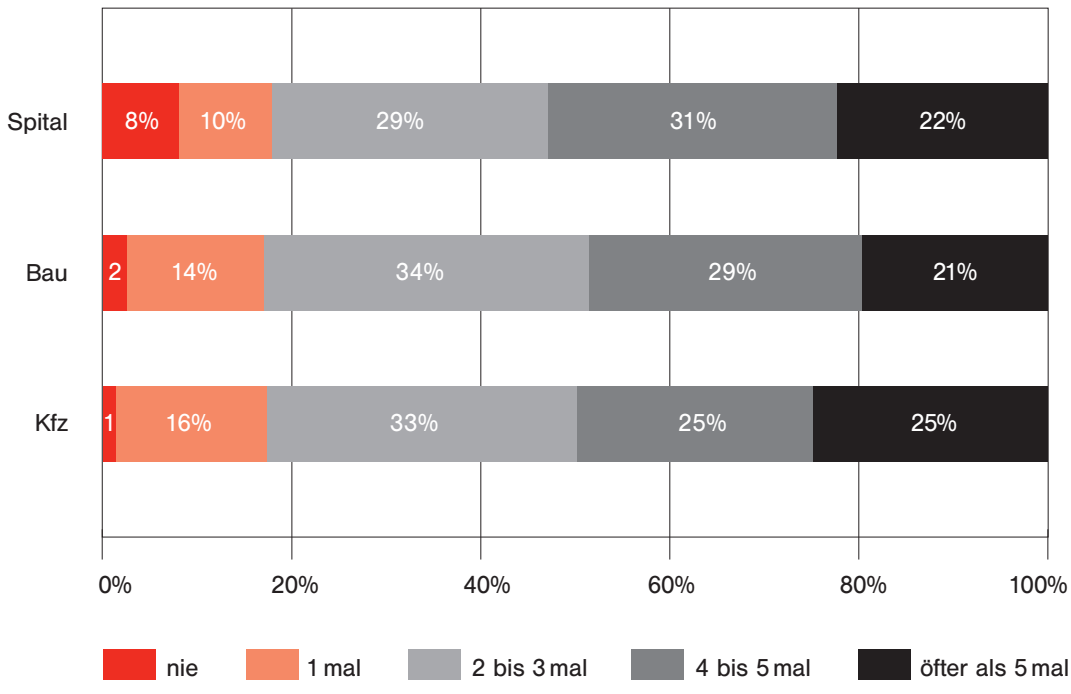
Die Stichprobe umfasste 58 Arbeiter, ausschließlich Männer. 83 % waren als Facharbeiter tätig.

**Befund**

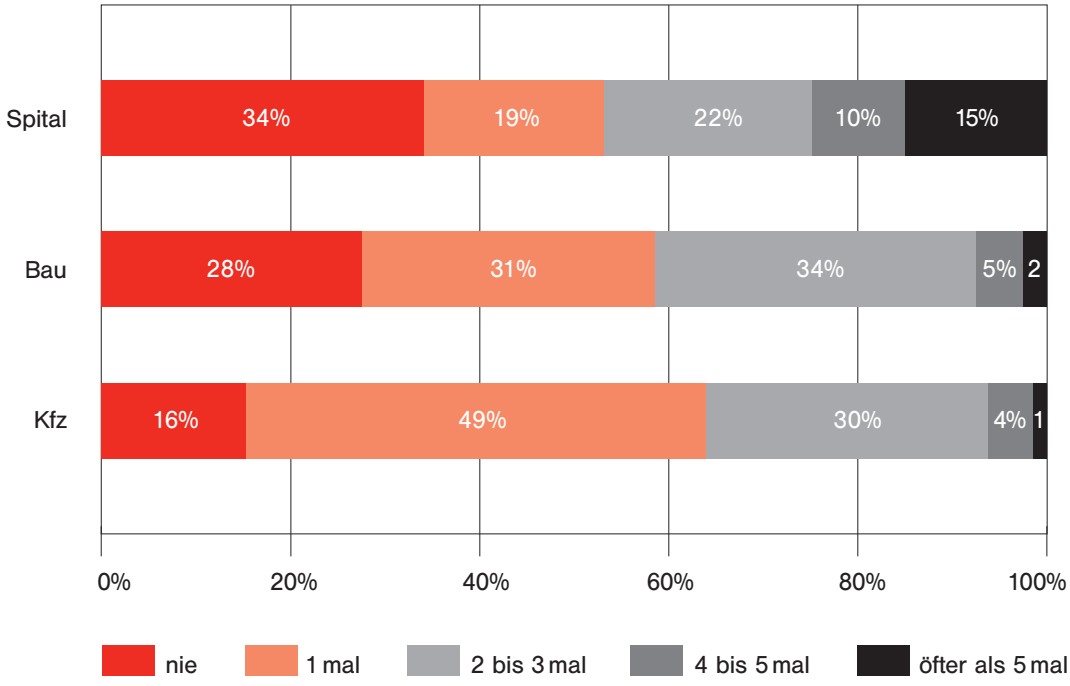
Bauarbeiter empfinden ihre Tätigkeit als abwechslungsreich, auch spielt bei ihnen die Erfahrung eine größere Rolle als in anderen Branchen. Vergleichsweise befriedigend ist weiters die Einkommenssituation. Höchst problematisch sind allerdings die Arbeitsbelastungen, die in den letzten Jahren auch noch zugenommen haben. Konsequenz ist, dass Bauarbeiter in der überwiegenden Mehrheit nicht wissen, wie sie bis zur Pension durchhalten sollen.

Das Berufsleben der Bauarbeiter ist, ebenso wie jenes der Arbeiter generell, geprägt durch häufige Betriebswechsel – 50 % hatten den Betrieb vier Mal oder öfter gewechselt, nach dem Motto „Meine Firma ist dort, wo gerade Arbeit ist und ich vielleicht auch noch einen höheren Verdienst habe“ – allerdings ohne dass deswegen überdurchschnittlich häufig der Beruf gewechselt würde. 59 % haben sich nie oder nur einmal beruflich verändert. Begünstigt wird die hohe Mobilität durch die Philosophie der Arbeitsgemeinschaften, wonach die Baustellen aliquot zu dem Auftragsvolumen der einzelnen Firmen zu besetzen sind. Bei einer Firma freie Arbeitskräfte werden dann anderen Firmen zugewiesen.

**Anzahl der Betriebswechsel nach Branche**

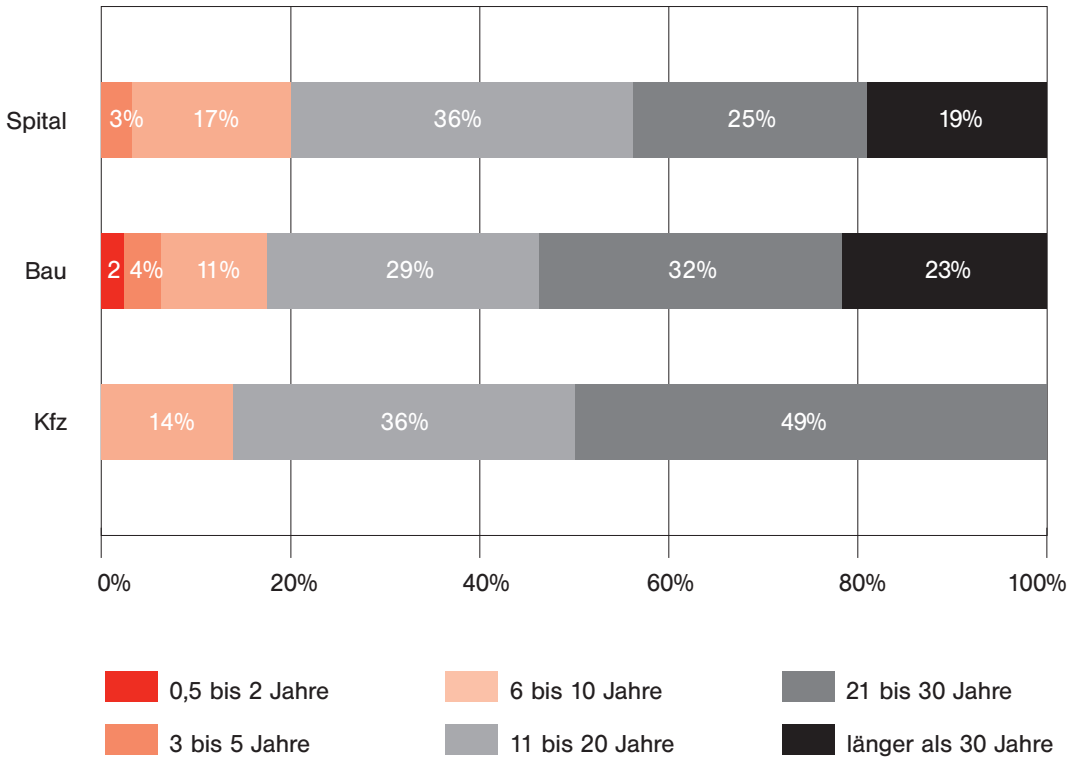


**Anzahl der Berufswechsel**



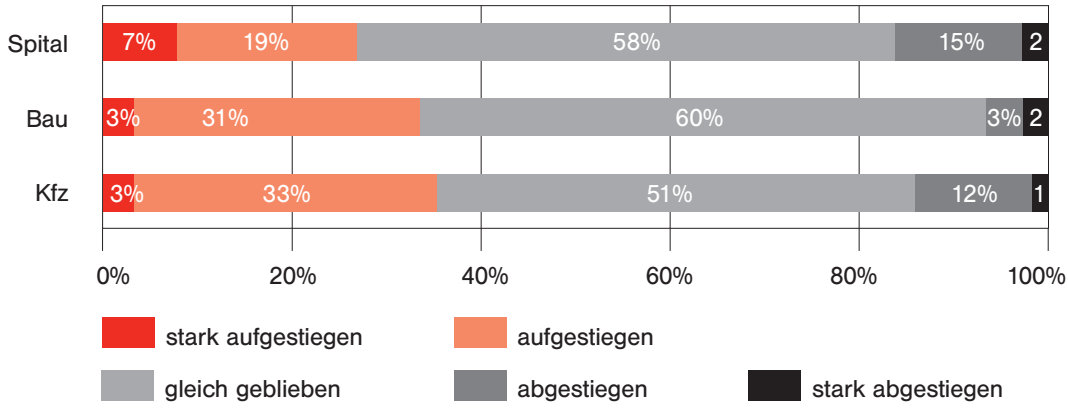

Auffallend ist allerdings, dass 55 % länger als 20 Jahre bei der Firma beschäftigt waren. Mehr als für andere Branchen dürfte also gelten, dass man „am Bau“ rechtzeitig wo unterkommen muss, wo man auch alt werden kann.

**Beschäftigungsdauer nach Branche**

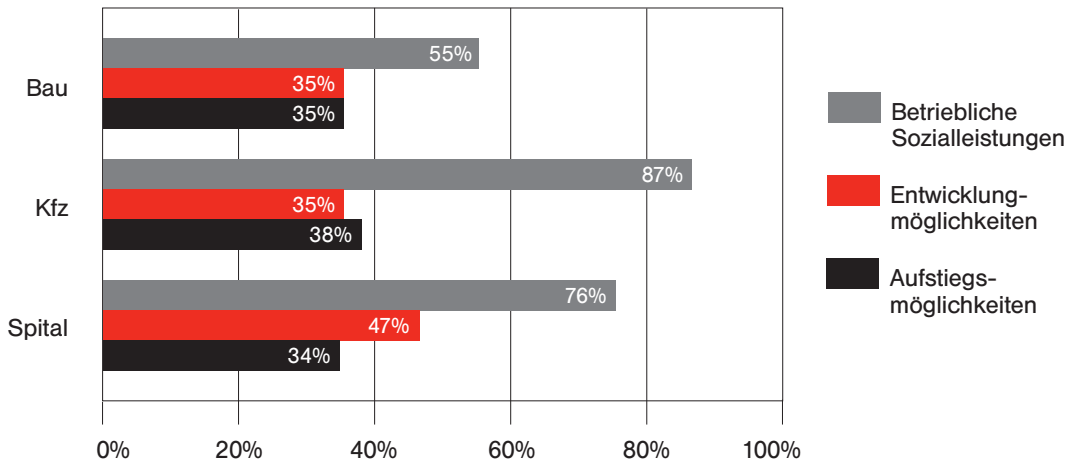


Verglichen mit anderen Branchen sind die Aufstiegsmöglichkeiten trotz des hohen Facharbeiteranteils durchschnittlich. 34 % verzeichneten einen Aufstieg, für die meisten (60%) gab es weder einen Auf- noch einen Abstieg. Das dürfte auch erklären, warum nur jeweils 35% mit a) den Aufstiegs- und b) den Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden sind.

**Einschätzung der beruflichen Position**

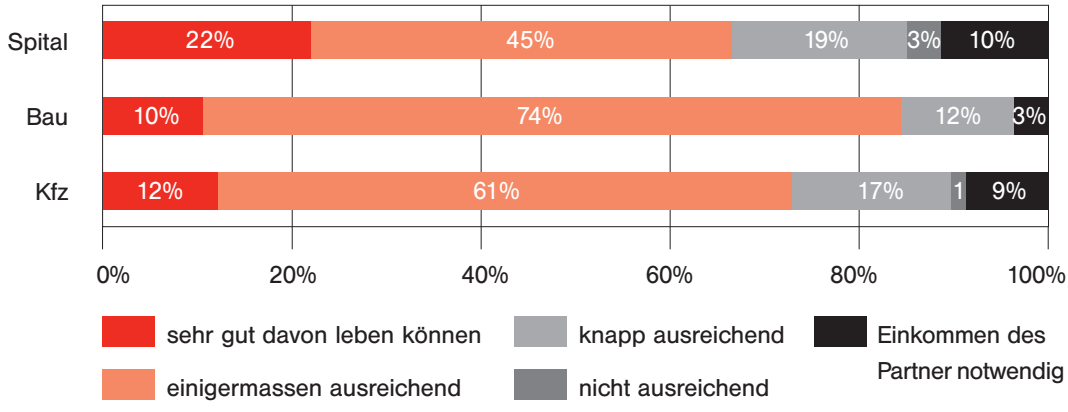



**Arbeitszufriedenheit (sehr zufrieden/ziemlich zufrieden)**



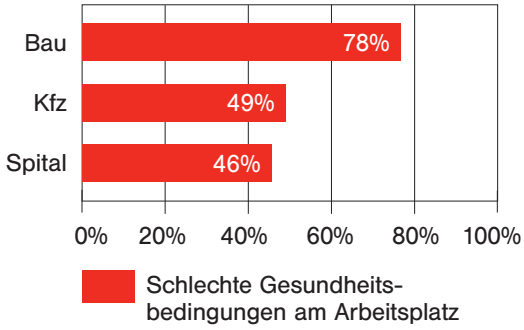

Wie aus der Tabelle ebenfalls hervorgeht, halten weit weniger Befragte als in anderen Branchen die betrieblichen Sozialleistungen für zufrieden stellend (55%). Dafür ist die Einkommenssituation besser: 84% können zumindest einigermaßen ausreichend von ihrem Verdienst leben.

**Auskommen mit dem derzeitigen Einkommen**

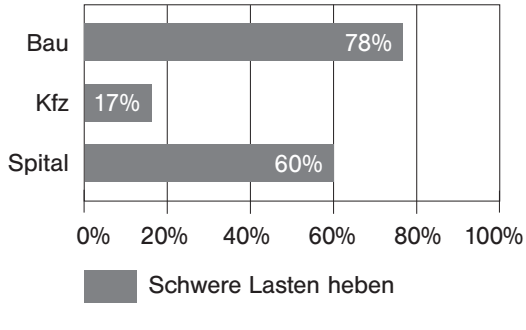


Wenig überraschend ist die hohe Arbeitsbelastung der Bauarbeiter: 78% fühlen sich durch schlechte Gesundheitsbedingungen (Lärm, Luft, Staub, Schmutz usw.) belastet, 78% durch das Heben schwerer Lasten, 88% durch das Arbeiten unter Einfluss von Kälte, Hitze usw., 78% durch die Unfall- und Verletzungsgefahr.

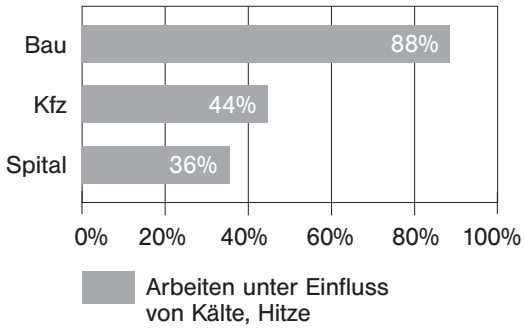
**Arbeitsbelastungen**
**sehr belastet / ziemlich belastet**



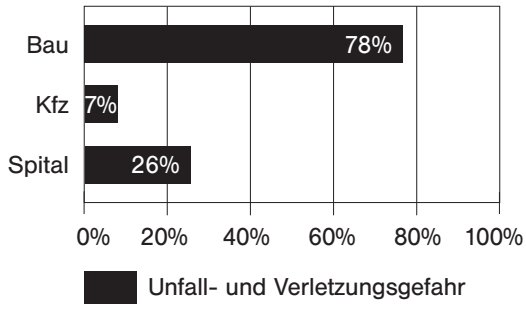

**Arbeitsbelastungen**
**sehr belastet / ziemlich belastet**




**Arbeitsbelastungen**
**sehr belastet / ziemlich belastet**

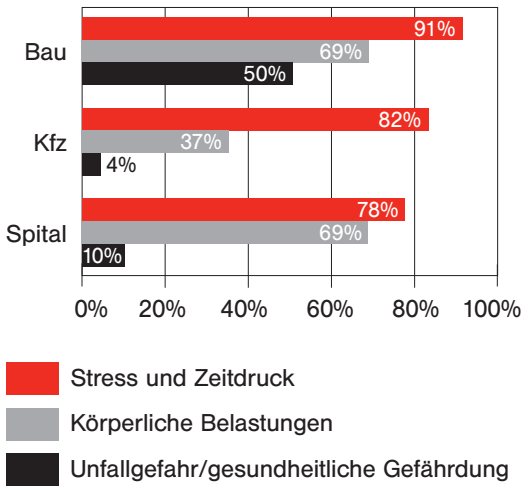



**Arbeitsbelastungen**
**sehr belastet / ziemlich belastet**

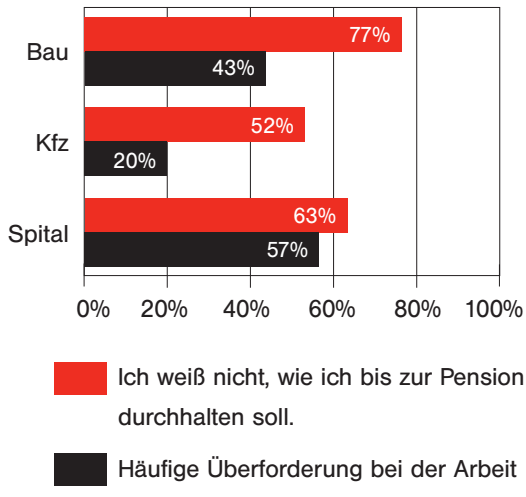



Die hohen Arbeitsbelastungen sind auch ein Resultat der Entwicklung der letzen Jahre: 50% sehen nämlich einen Anstieg der Unfall- und Gesundheitsgefährdung, 69% eine Zunahme der körperlichen Belastungen und gar 91% (!) stehen heute mehr unter Stress und Zeitdruck als früher. Die Folge: 43% fühlen sich bei der Arbeit häufig überfordert. Und 77% (!) wissen nicht, wie sie bis zur Pension durchhalten sollen.

**Veränderung der Arbeitsbelastung**
**sehr zugenommen / ziemlich zugenommen**



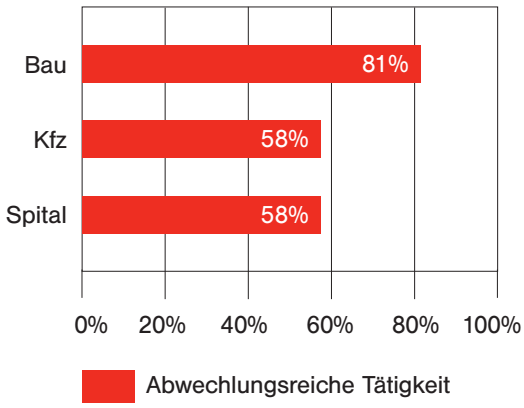

**Belastungsfolgen**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**



Es gibt auch positive Seiten der Arbeit „am Bau“: 81 % schätzen die abwechslungsreiche Tätigkeit und 83 % sind der Meinung, sie können ihr Wissen und Können voll einsetzen. Das mag mit dem sehr vielfältigen fachlichen Anforderungen in dieser Branche zusammenhängen, die sich zudem noch durch eine enge Zusammenarbeit unterschiedlichster Berufsgruppen auszeichnet. Hier zählt also noch Erfahrung. So verwundert es nicht, dass 38 % meinen, schwer ersetzbar zu sein und 61 % der Auffassung sind, dass die Weitergabe von Wissen und Erfahrung von Älteren an Jüngere im Betrieb sehr positiv gesehen wird.

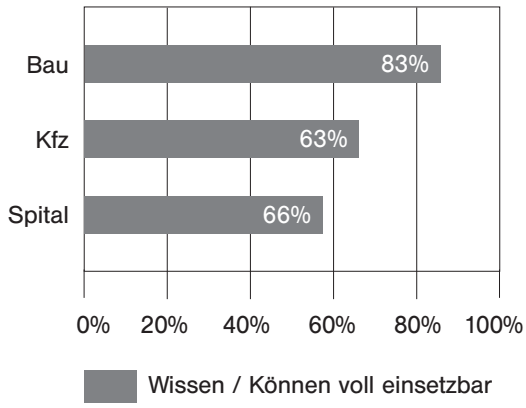
**Verwirklichung Älterer im Erwerbsleben**

**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**



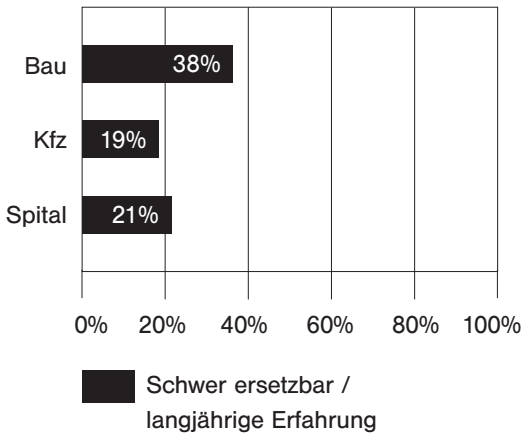

**Verwirklichung Älterer im Erwerbsleben**

**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**



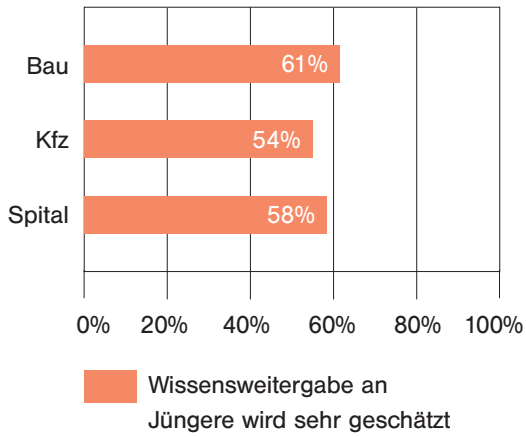

**Verwirklichung Älterer im Erwerbsleben**

**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**




**Verwirklichung Älterer im Erwerbsleben**

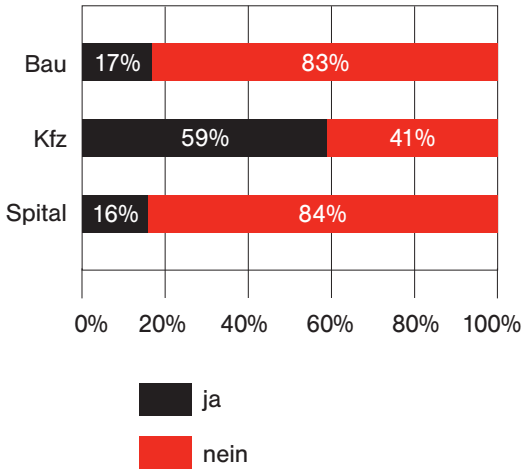
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**



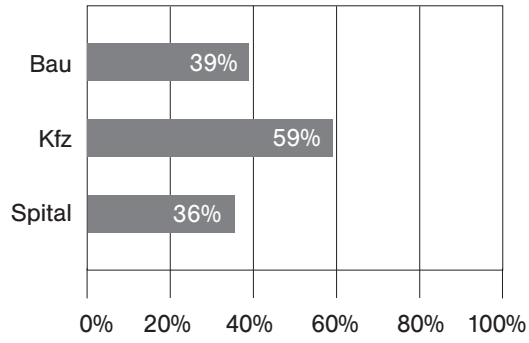

Die Besonderheiten der Baubranche sind allerdings ein Hemmschuh wenn es um Weiterbildung geht. Meist sind die Beschäftigten Pendler, die schon aus diesen Gründen beim Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen gehandicapt sind. Und in der Phase der Arbeitslosigkeit gibt es auch noch ein Zuständigkeitsproblem: Soll das AMS der Wohnadresse für die Kurskosten aufkommen oder jenes am Ort des Beschäftigerbetriebes?

So überrascht es nicht, dass in den letzten 5 Jahren nur 17 % der befragten Bauarbeiter Weiterbildungsmaßnahmen besucht haben und nur 39 % mit den betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten zufrieden sind. Als Hauptgrund wird die Schwierigkeit der Weiterbildung in der Freizeit angegeben (42 %, hier nicht ausgewiesen).

**Weiterbildung**
**in den letzten fünf Jahren**

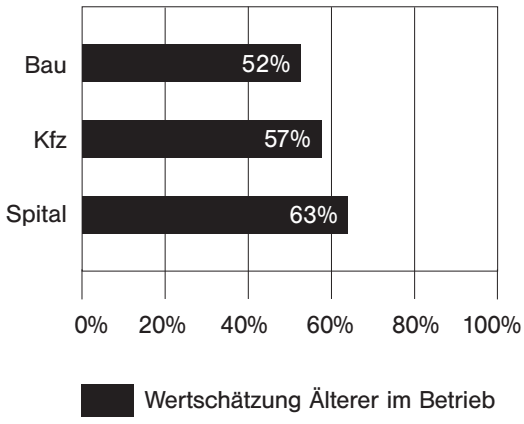



**Zufriedenheit mit der**
**Weiterbildung**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

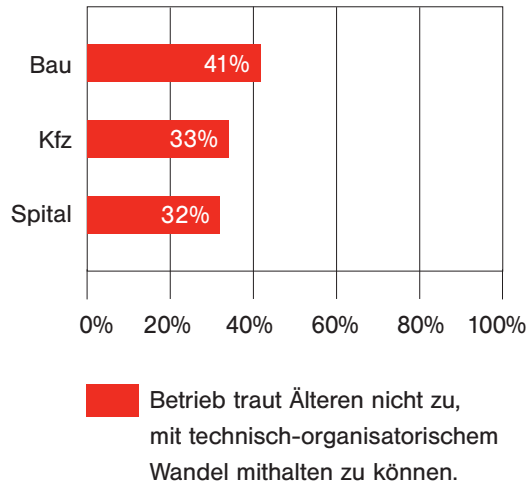



Obwohl, wie oben gezeigt, Erfahrung am Bau eine wichtige Rolle spielt, sind nur 52 % mit der allgemeinen Wertschätzung älterer Arbeitnehmer im Betrieb zufrieden. Das mag auch damit zusammen hängen, dass 41 % glauben, Älteren würde seitens des Betriebes nicht zugetraut, mit den technischen und organisatorischen Entwicklungen Schritt halten zu können.

**Wertschätzung**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

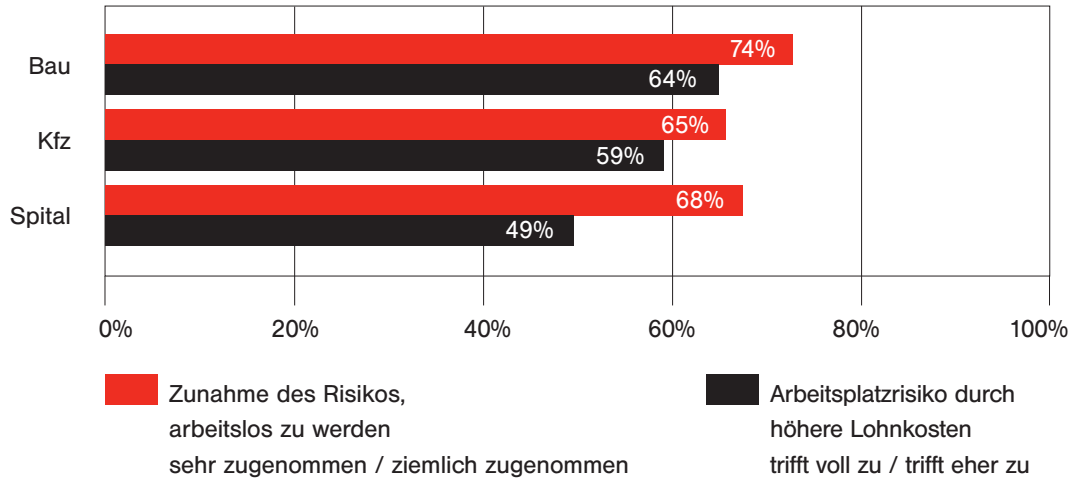



**Ältere und technisch-**
**organisatorischer Wandel**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

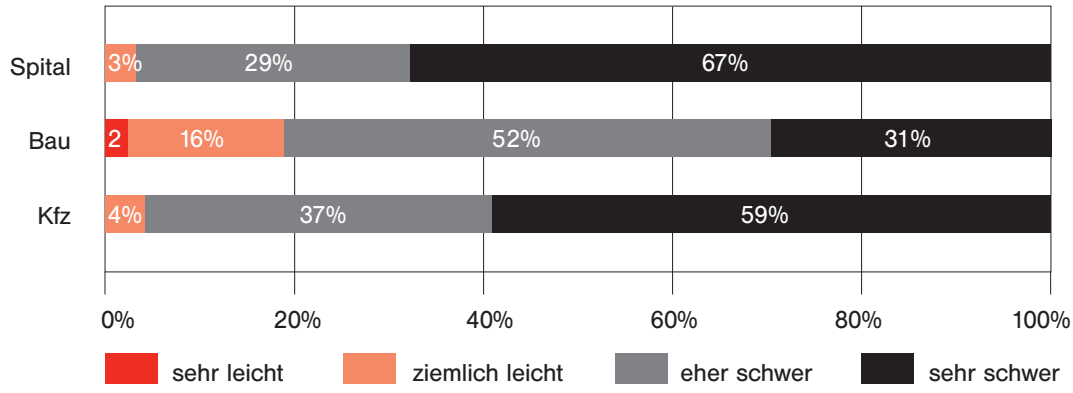


74 % sehen in den letzten Jahren ein vermehrtes Risiko, arbeitslos zu werden. Vor allem aus Gründen der Lohnkosten: 64 % haben Angst den Arbeitsplatz zu verlieren, weil Ältere mehr kosten. 83 % meinen, dass es eher oder sehr schwer wäre, wieder wo unterzukommen, eine zwar schlechte, aber immer noch günstigere Ausgangssituation als in den anderen Branchen.

**Arbeitsplatzrisiko**

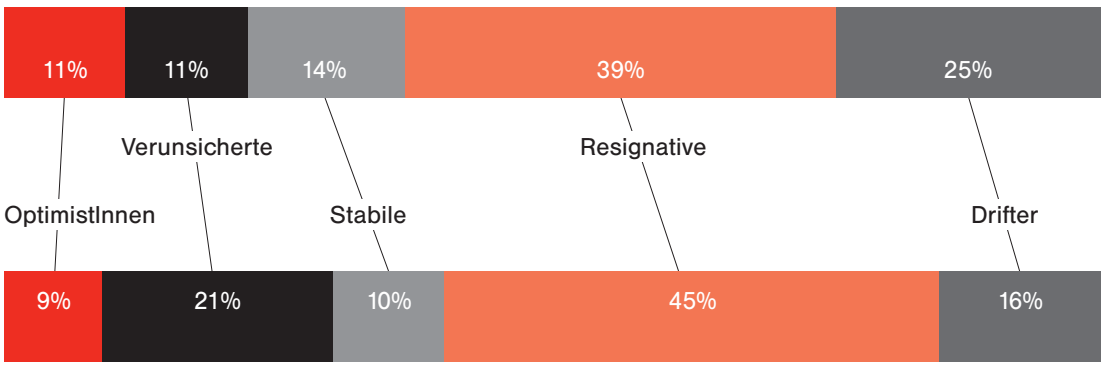



**Neue Stelle bei Arbeitsplatzverlust nach Branchen**




Die Typologie bestätigt die alles in allem tristen Aussichten der Bauarbeiter: In keiner anderen Branche gibt es so viele Resignative (45 %) und Verunsicherte (21 %).

**Typologie ArbeiterInnen**




**Typologie Bauwesen ArbeiterInnen**

### 4.3.2. ArbeiterInnen im Gesundheitswesen

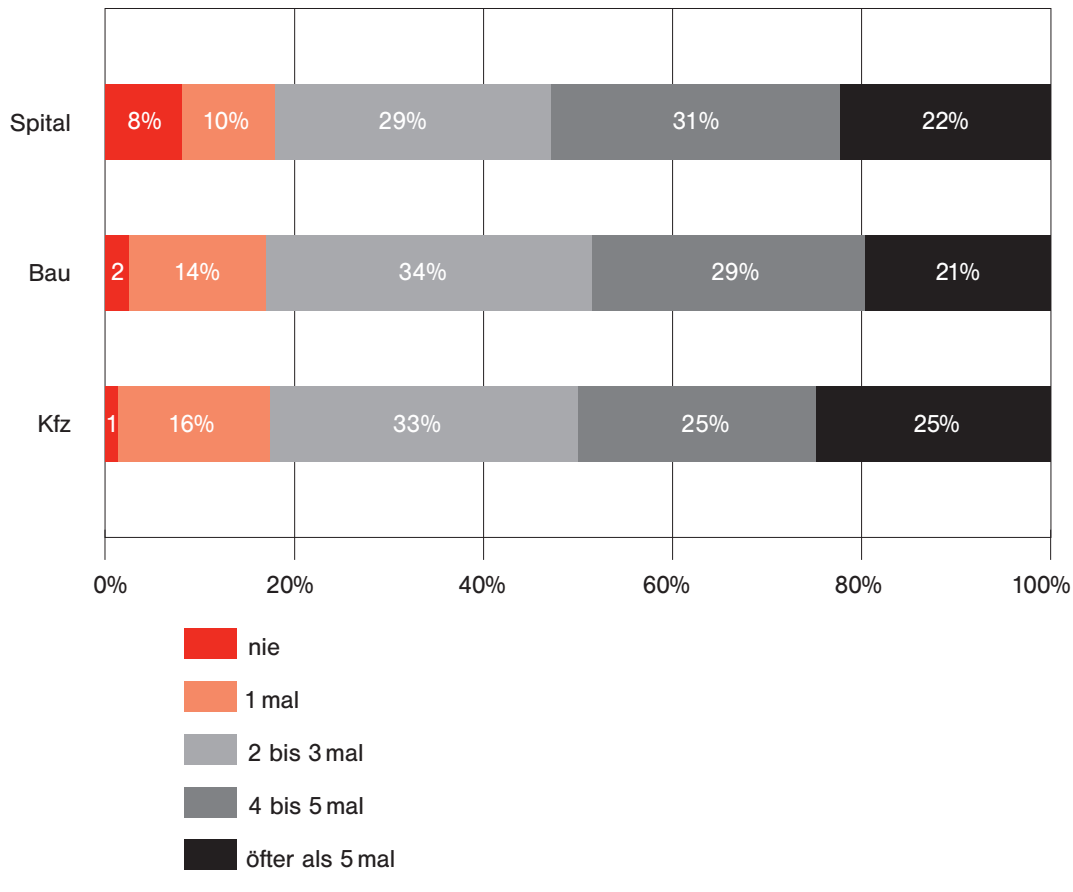
Befragt wurden 60 ArbeiterInnen eines Groß-Krankenhauses. In der überwiegenden Mehrzahl handelte es sich um Frauen in „einfachen Tätigkeiten“ (70%). 28% der ArbeiterInnen waren Männer, wobei bei ihnen das Verhältnis zwischen einfachen Tätigkeiten und Facharbeitertätigkeiten etwa ausgeglichen war.

**Befund**

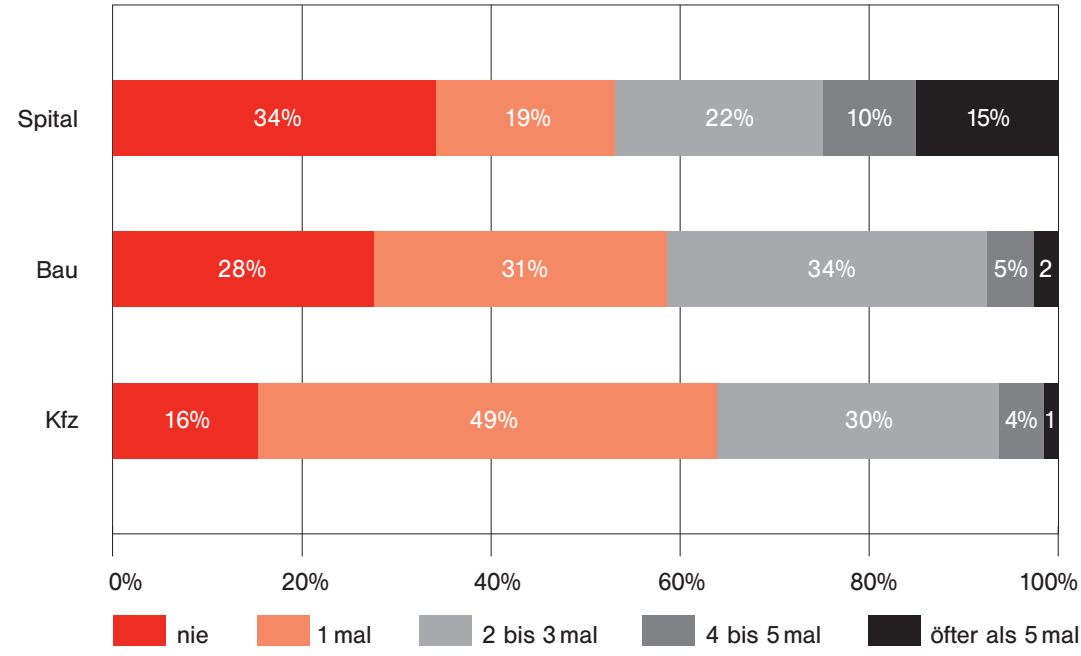
Ältere ArbeiterInnen im Gesundheitswesen sehen sich durchaus ernst genommen und geschätzt. Ihr Hauptproblem liegt in der Zunahme der (körperlichen) Belastungen in den letzten Jahren: So viele wie nirgendwo sonst fühlen sich bei der Arbeit häufig überfordert. Und in keiner anderen Branche sind die Arbeitsmarktchancen so gering.

ArbeiterInnen im Gesundheitswesen weisen ein ähnlich unstetes Berufsleben auf wie die – meist männlichen - Arbeiter in anderen Branchen. 53% hatten den Betrieb vier mal oder öfter gewechselt, 25% vier mal oder öfter den Beruf. Allerdings gibt es häufiger als anderswo ein älteres ArbeiterInnen-Stammpersonal. 8% sind schon seit jeher dort und immerhin 34% haben nie den Beruf gewechselt.

**Anzahl der Betriebswechsel**

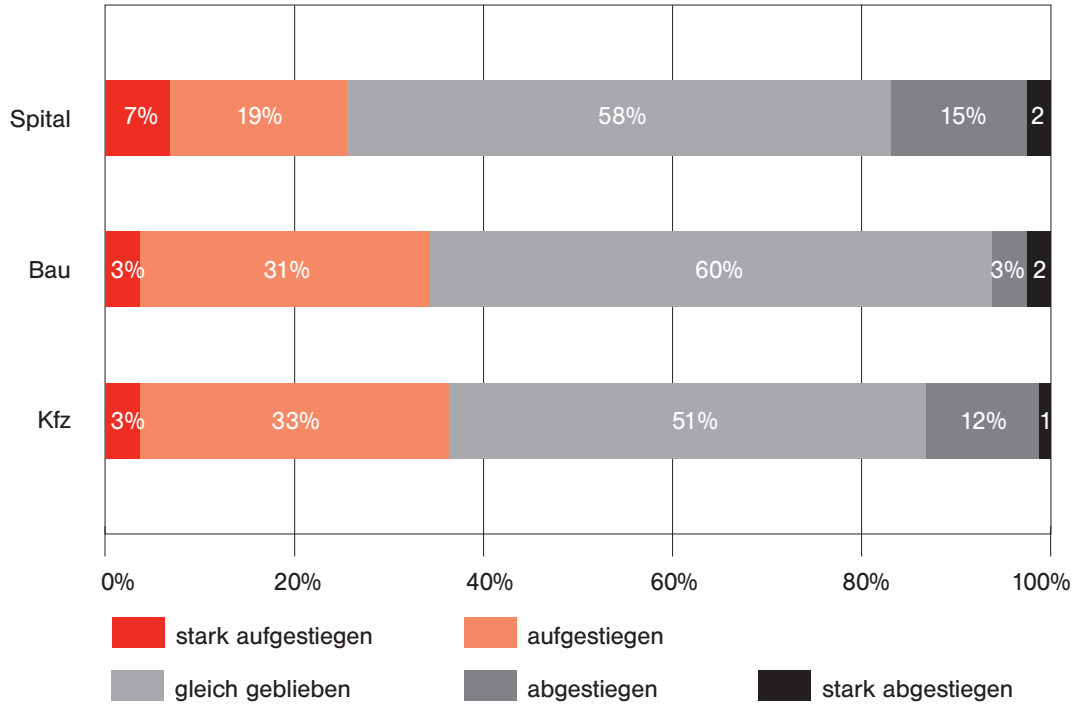


**Anzahl der Berufswechsel**

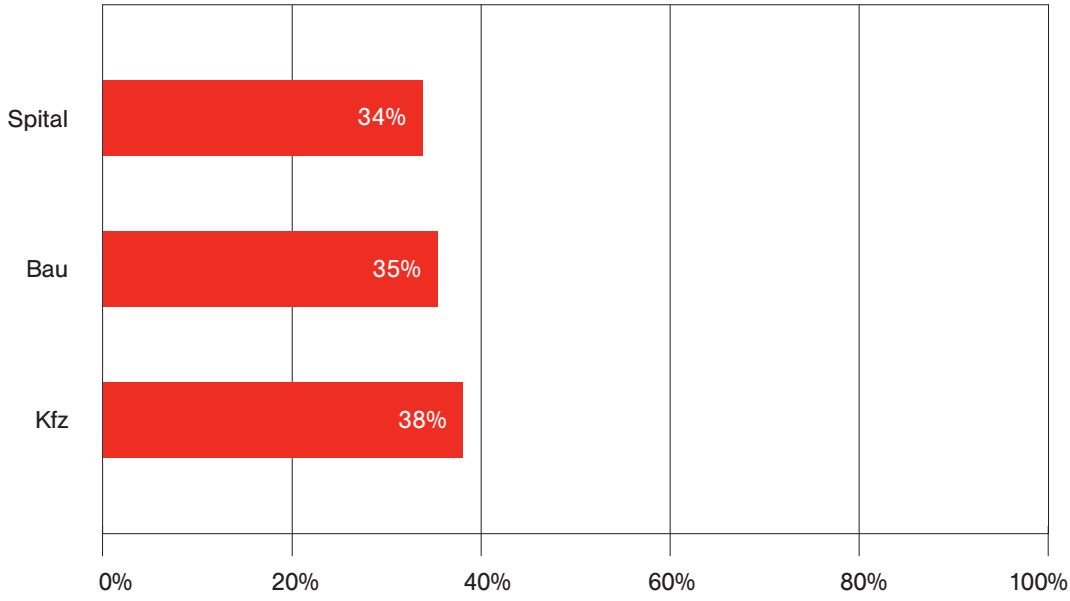



26% geben an, sie hätten im Laufe ihres Berufslebens einen Aufstieg zu verzeichnen gehabt. Verglichen mit den Arbeitern der anderen Betriebe ist das zwar der geringste Anteil, aber noch immer überraschend hoch, wenn man den hohen Anteil von Hilfstätigkeiten bedenkt. Möglicherweise werden selbst „kleine“ Verbesserungen, wie z.B. Kollektivvertragserhöhungen oder der Wechsel von einer SpringerInnen auf eine feste Stelle als Aufstieg erlebt. Andererseits gibt es (mit Ausnahme des Handels) nirgendwo so viele (17%), die abgestiegen sind. Das mag auch die geringe Zufriedenheit mit den Aufstiegsmöglichkeiten erklären - nur 34% beurteilen diese Chancen positiv.

**Berufliche Position**

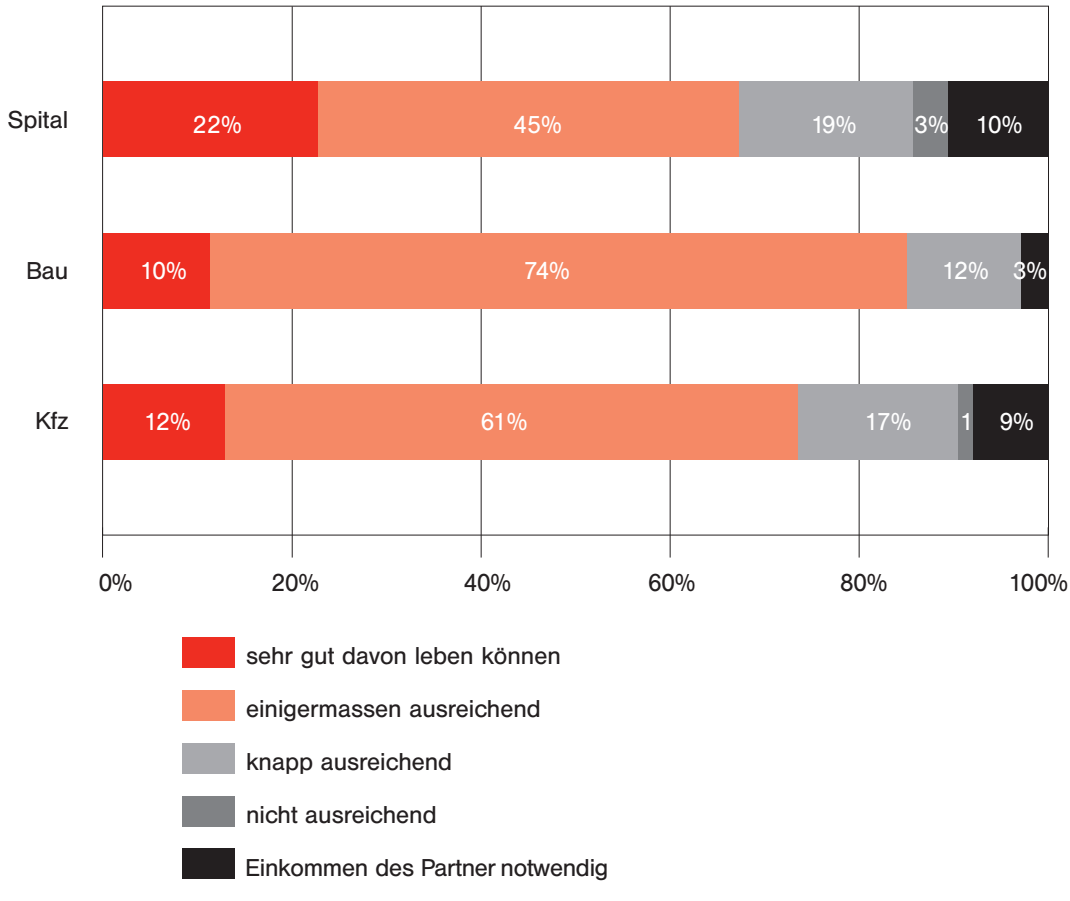


**Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



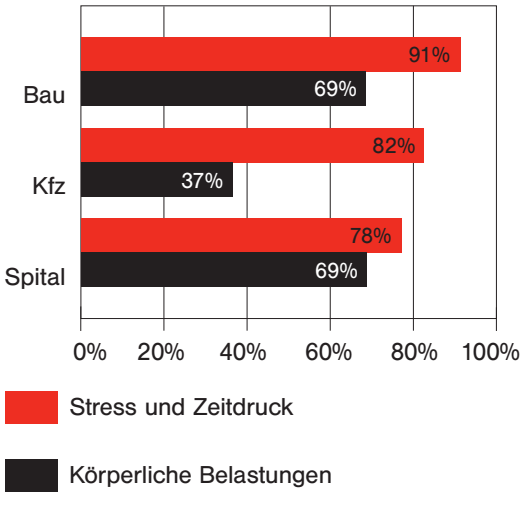

67 % können von ihrem Einkommen zumindest einigermaßen ausreichend leben, 13% können nicht davon leben, zum überwiegenden Teil müssen sie auf das Einkommen des Partners zurückgreifen.

**Auskommen mit dem derzeitigen Einkommen**

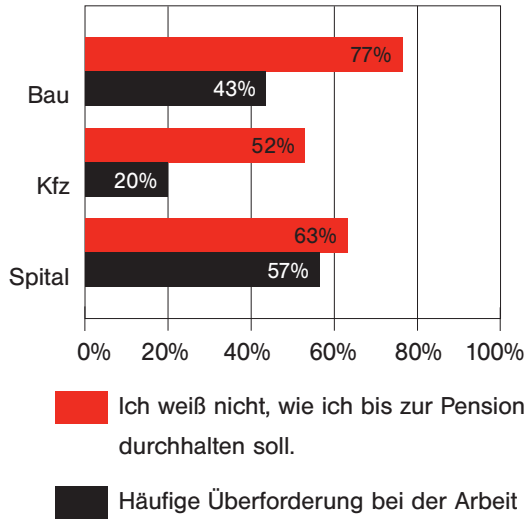


78 % geben an, dass in den letzten Jahren Stress und Zeitdruck zugenommen haben, 69 % sehen eine Zunahme der körperlichen Belastungen. Insgesamt fühlen sich 57 % bei der Arbeit häufig überfordert – ein Spitzenwert! – und 63 % wissen nicht, wie sie bis zur Pension durchhalten sollen.

**Veränderung der Arbeitsbelastung**
**sehr zugenommen / ziemlich zugenommen**

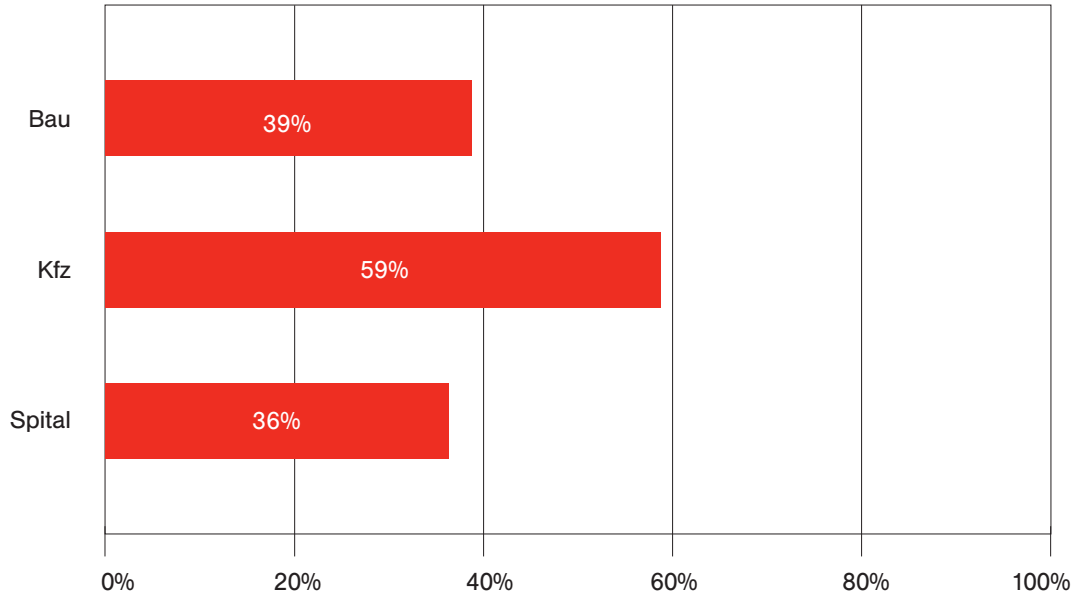



**Belastungsfolgen**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**



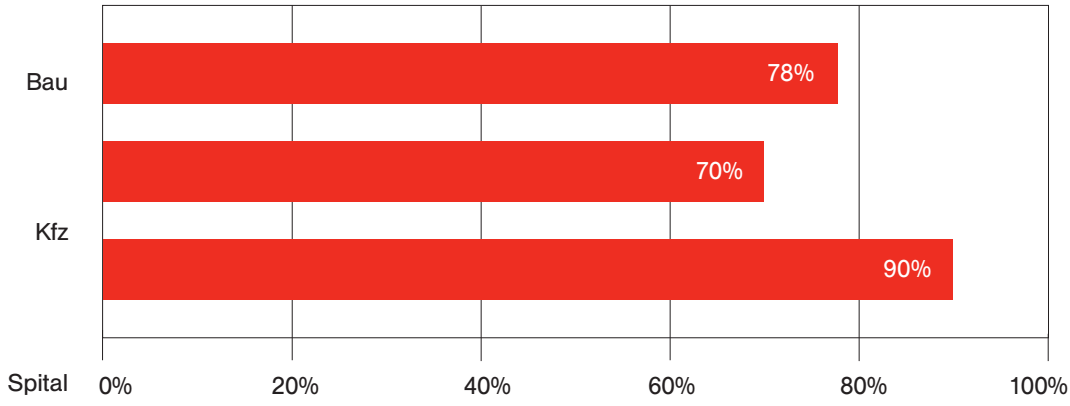

Die betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten werden von relativ wenigen (36%) als zufrieden stellend erlebt, was nicht weiter verwundert, wenn man bedenkt, dass 83 % in den letzten fünf Jahren keine Weiterbildungsmaßnahme besucht haben.

**Zufriedenheit mit der Weiterbildung**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

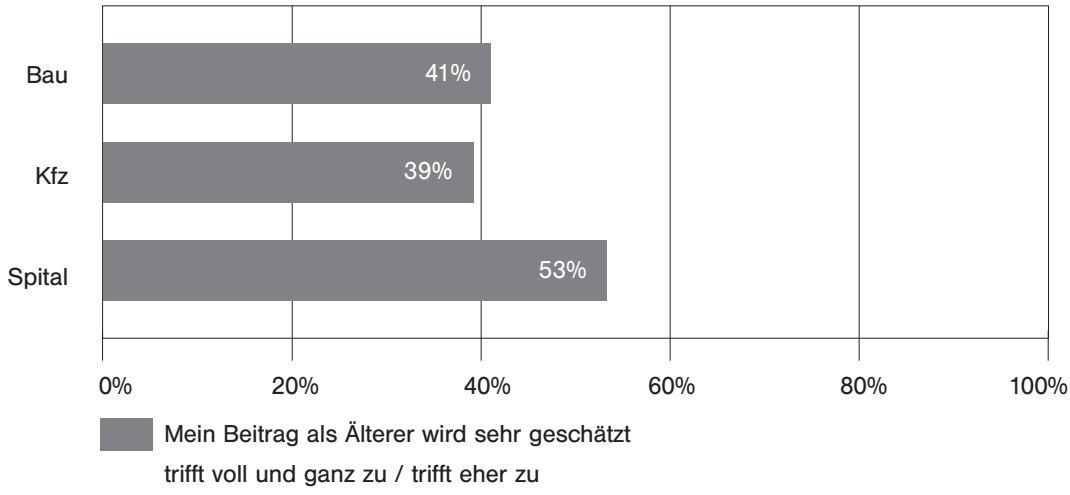


Als vorteilhaft können die Arbeitszeitregelungen gelten – 90% sind damit zufrieden – und die, verglichen mit anderen Branchen, weniger stark ausgeprägte Altersdiskriminierung: 53% fühlen sich als älterer Arbeitnehmer durch das Unternehmen sehr geschätzt und umgekehrt glauben nur 20%, dass Älteren nicht mehr sehr viel zugetraut wird.

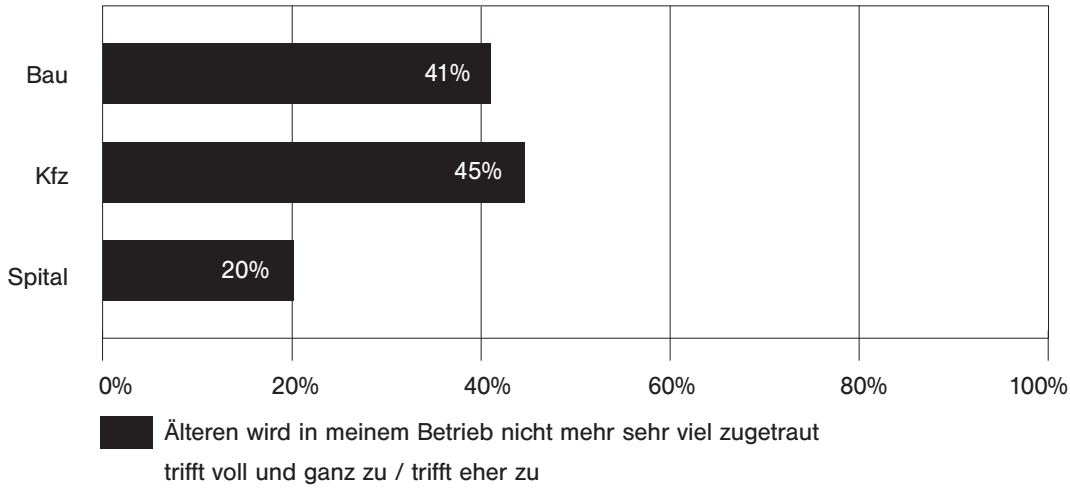
**Zufriedenheit mit Arbeitszeitregelung**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**




**Wertschätzung – trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

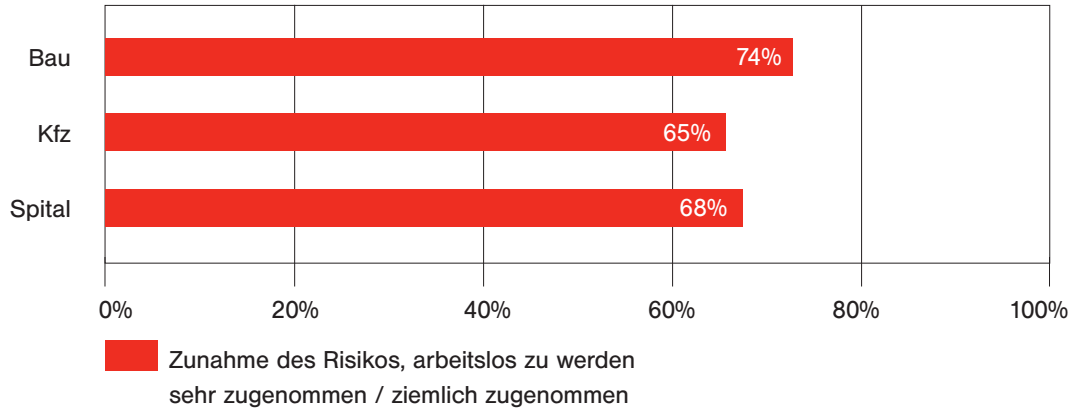



**Mangelnde Wertschätzung – trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

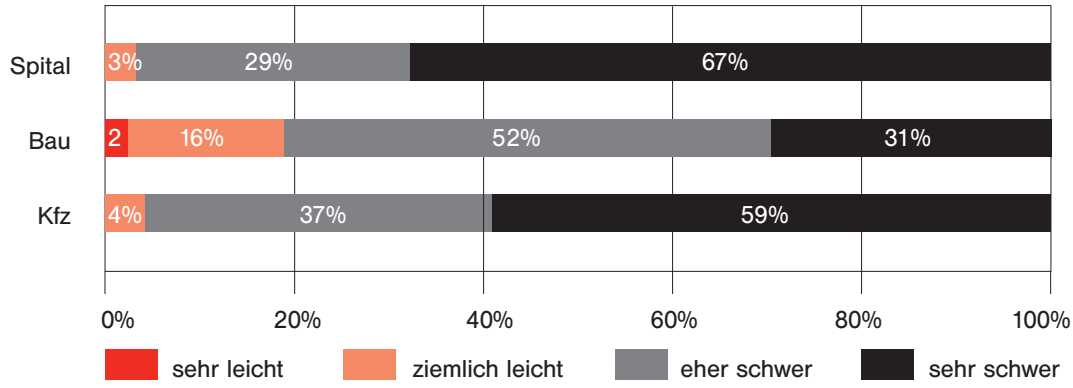


68 % stellen eine Zunahme des Risikos, arbeitslos zu werden, fest, auffallend viele, wenn man bedenkt, dass es sich beim Gesundheitssektor noch immer um einen relativ geschützten Bereich handelt, der zudem auch noch den „Wachstumsbranchen“ zugerechnet wird. Ursache könnte die durch die permanenten Umstrukturierungen und Umstrukturierungsdiskussionen hervorgerufene Verunsicherung sein. Sollte es tatsächlich zu einem Arbeitsplatzverlust kommen, so werden die Arbeitsmarktchancen düster beurteilt. 67 % (!) würde es nach eigenen Angaben sehr schwer fallen, eine neue Stelle zu finden und 29 % beurteilen ihre Job-Chancen als eher schwierig.

**Arbeitsplatzrisiko**

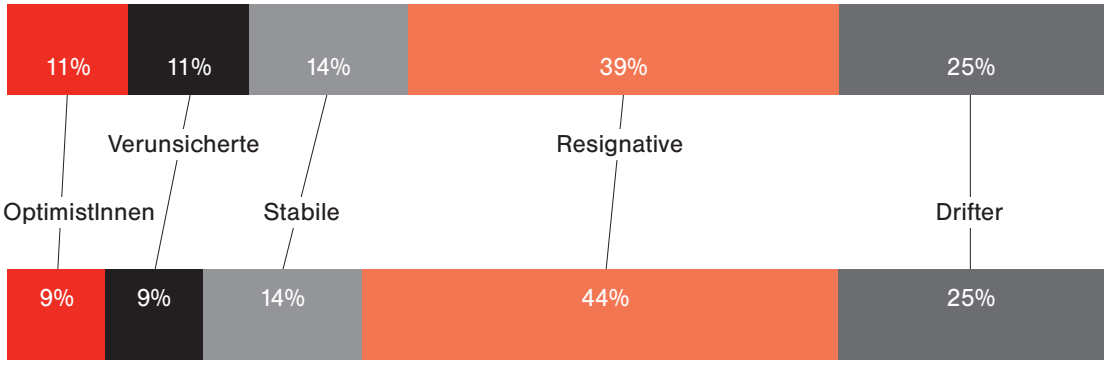



**Neue Stelle bei Arbeitsplatzverlust**




Bei einem typologischen Vergleich fällt auf, dass der Typ der „Resignativen“ bei den (mehrheitlich weiblichen) ArbeiterInnen des Gesundheitssektors besonders stark vertreten ist.

**Typologie ArbeiterInnen**




**Typologie Gesundheitswesen ArbeiterInnen**

### 4.3.3. Arbeiter in der Automobilindustrie

Die Stichprobe umfasste 71 Personen, 46 % davon waren Arbeiter, 51 % Facharbeiter und 3 % Angestellte; der Anteil der Frauen war mit drei Personen äußerst gering.

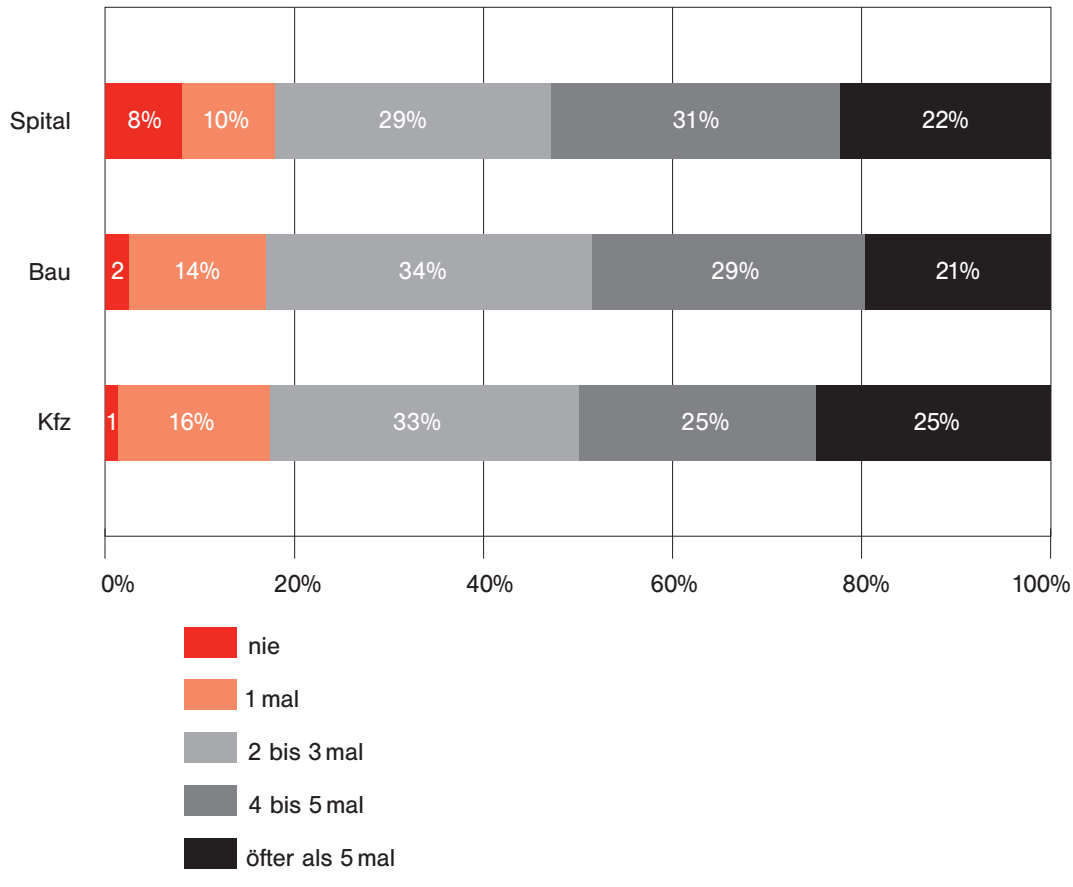
**Befund**

Das betriebliche Umfeld kann als durchaus zufrieden stellend bezeichnet werden, es gibt Spitzenwerte bei den betrieblichen Sozialleistungen und den Weiterbildungsmöglichkeiten, weiters ist die Unfall- und Verletzungsgefahr so niedrig wie nirgendwo sonst. Trotzdem ist die Zufriedenheit mit dem Management äußerst gering.

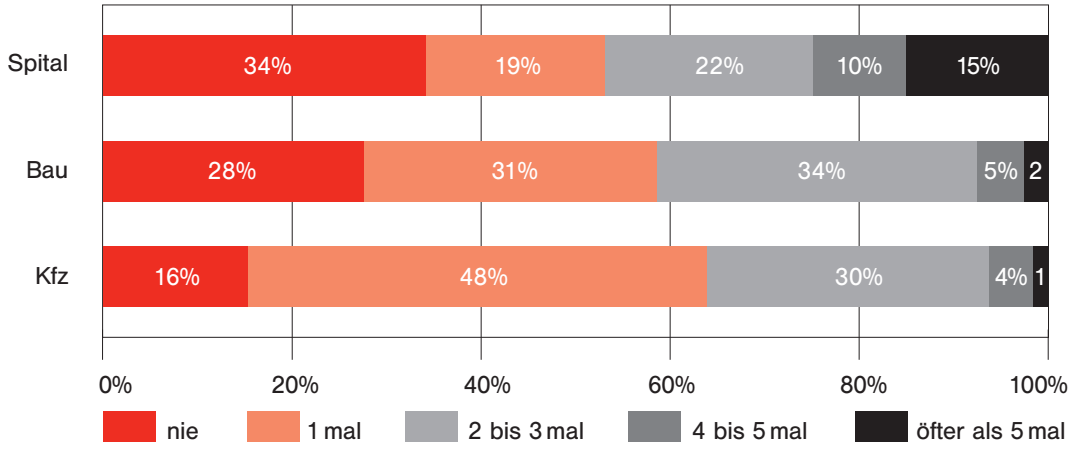
Das Hauptproblem liegt in der geringen Ausschöpfung der Potentiale Älterer. Nicht zuletzt deshalb dürften sich Ältere gegenüber Jüngeren häufig diskriminiert fühlen und auch ihre Arbeitsmarktchancen äußerst mäßig beurteilen.

Die Berufslaufbahn ist gekennzeichnet durch für Arbeiterberufe typische „Lehr- und Wanderjahre“ – 50 % haben im Laufe ihres Berufsleben den Betrieb vier mal oder öfter gewechselt – wobei auffällt, dass damit, verglichen mit anderen Branchen, nicht häufigere Berufswechsel verbunden sind. 16 % arbeiten noch immer im angestammten Beruf, immerhin 48 % - so viele wie nirgendwo sonst – hatten den Beruf nur ein Mal gewechselt.

**Anzahl der Betriebswechsel**

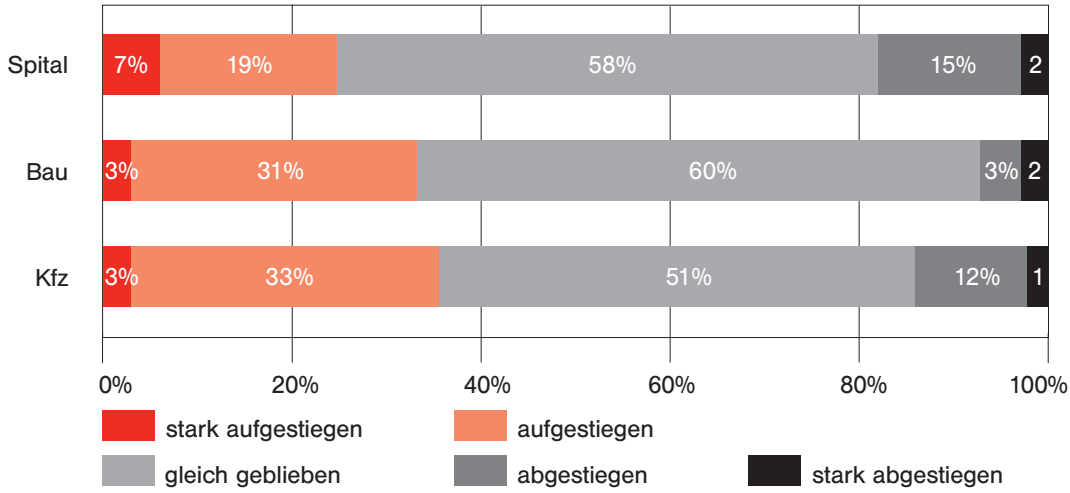


**Anzahl der Berufswechsel**



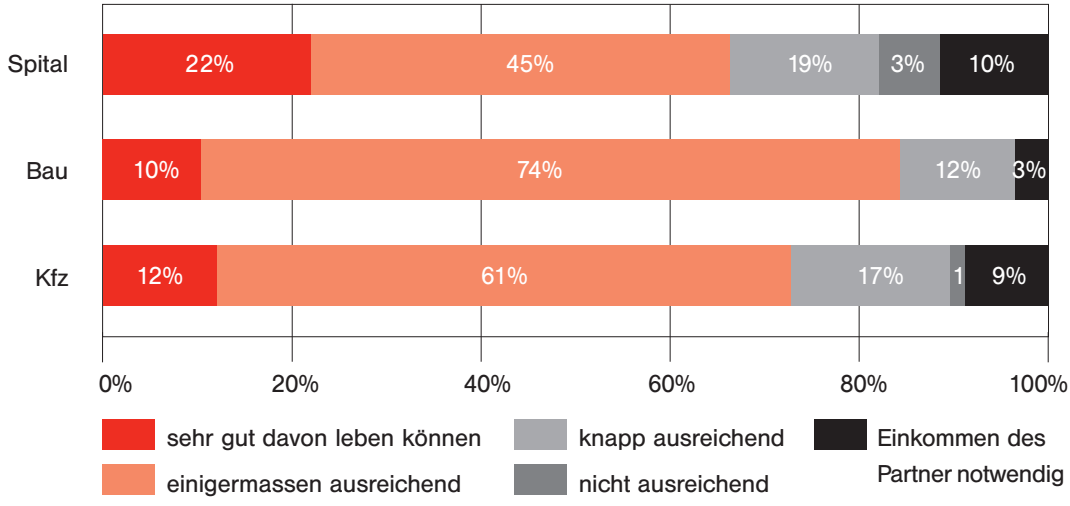

Verglichen mit den Arbeitern anderer Branchen konnten am häufigsten (36%) berufliche Aufstiege verzeichnet werden, bei 51% war die Position gleich geblieben.

**Einschätzung der beruflichen Position**




Die Einkommenssituation ist etwa durchschnittlich – 12% können von ihrem Einkommen sehr gut leben, für 61% reicht es einigermaßen. Ein etwas besseres Auskommen bieten die Verdienste in der Baubranche.

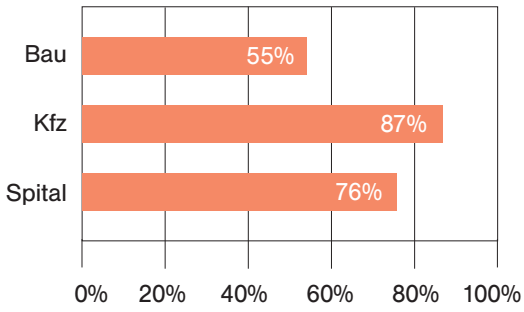
**Auskommen mit dem derzeitigen Einkommen**



Verglichen mit der Situation der Arbeiter in anderen Branchen, sind die Mitarbeiter der Autoindustrie öfter mit den betrieblichen Sozialleistungen (87 %) und mit den betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten (59 %) zufrieden. Allerdings gibt es auch Problemfelder: die mit 70 % unterdurchschnittliche Zufriedenheit mit der Arbeitszeitregelung – wohl zu einem Gutteil bedingt durch Schichtarbeit, noch dazu in Kombination mit Pendeln; und die (mangelnden) Entwicklungsmöglichkeiten, mit denen nur 35 % zufrieden sind. Das mag damit zusammen hängen, dass ein Maschinenarbeiter kaum Aufstiegschancen hat, gleichzeitig aber mehr als die Hälfte der Befragten Facharbeiter sind. So verwundert nicht, dass nur vergleichsweise wenige ihre Tätigkeit als abwechslungsreich empfinden (58 %) und meinen, sie könnten bei ihrer Arbeit ihr Wissen und Können voll einsetzen (63 %).

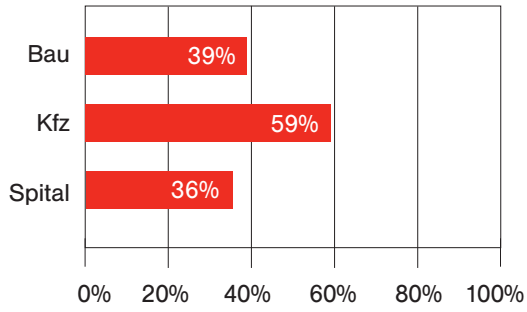
**Zufriedenheit mit betrieblichen Sozialleistungen**

**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



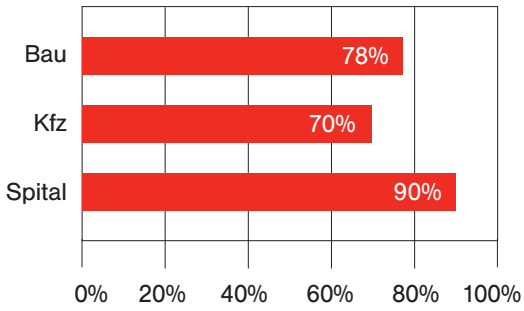

**Zufriedenheit mit der betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten**

**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



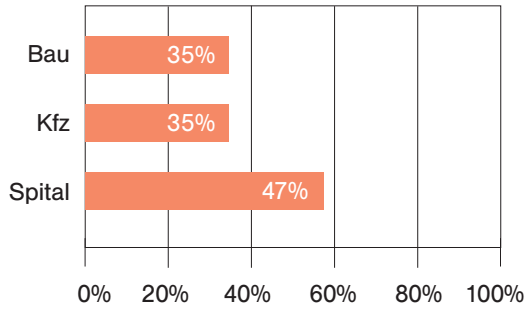

**Zufriedenheit mit Arbeitszeit-regelung**

**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



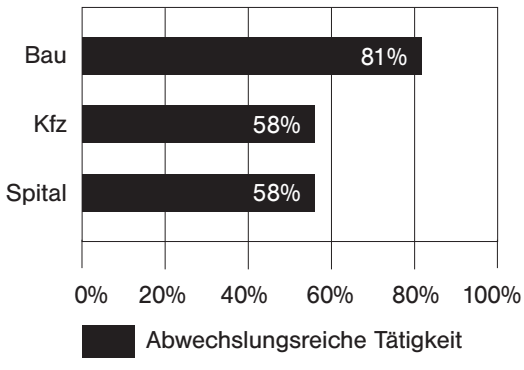

**Zufriedenheit mit Entwicklungs-möglichkeiten**

**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



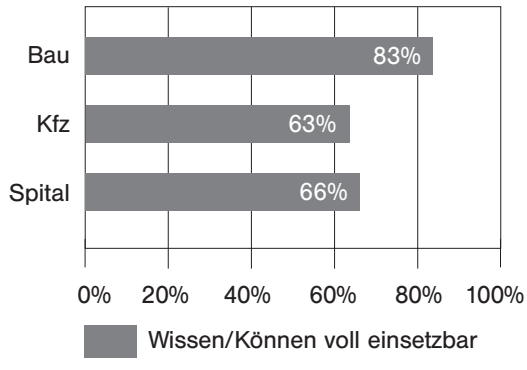

**Verwirklichung Älterer im Erwerbsleben**

**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**



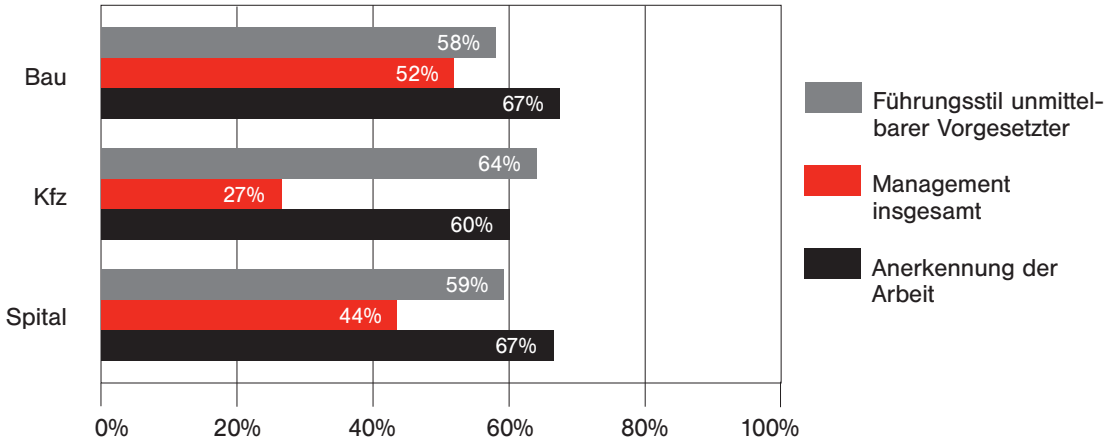

**Verwirklichung Älterer im Erwerbsleben**

**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**



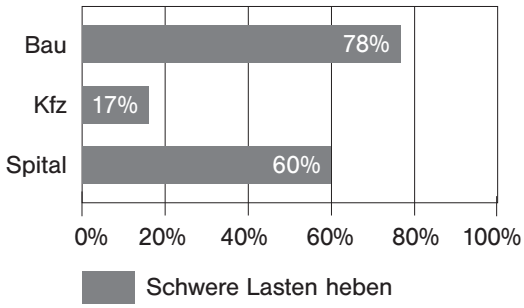
Die Analyse der Führungskultur gibt ein höchst zwiespältiges Bild. 64 %, und damit mehr als anderswo, sind mit dem Führungsstil des unmittelbaren Vorgesetzten zufrieden. Völlig anders stellt sich das Unternehmen dar, wenn man nach der Zufriedenheit mit dem Management insgesamt fragt. So wenige wie nirgendwo sonst (27%) erteilen ihm eine befriedigende Note. Das mag ein wenig damit zusammen hängen, dass nur 60% die Arbeit genügend anerkannt sehen.

**Führungskultur (sehr zufrieden/ziemlich zufrieden)**

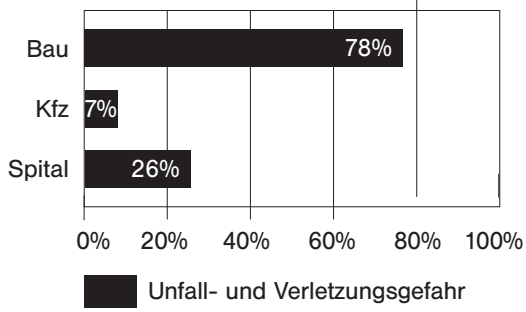



Fragt man nach den Arbeitsbelastung so ergibt sich ebenfalls ein zwiespältiges Bild. Im Laufe der Jahre sind zwar durch die Automatisierung schwere körperliche Belastungen, wie z.B. schwere Lasten heben, immer mehr weggefallen – nur mehr 17 % fühlen sich aktuell davon betroffen – und einen ganz ausgezeichneten Wert gibt es für die geringe Unfall- und Verletzungsgefahr (7%). Die klassischen gesundheitlichen Belastungen sind aber nach wie vor vorhanden: 49 % leiden unter den schlechten Gesundheitsbedingungen am Arbeitsplatz (Lärm, Luft, Staub, Schmutz usw.), 61 % durch das Arbeiten im Stehen und 44 % unter dem Einfluss von Kälte, Hitze, Zugluft...

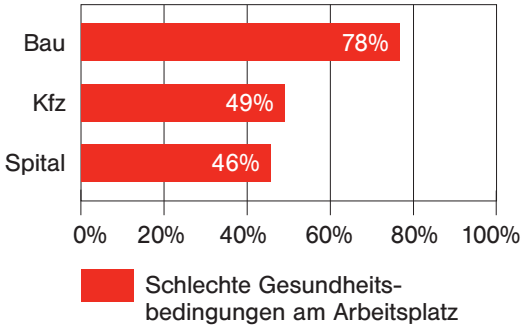
**Arbeitsbelastungen**
**sehr belastet / ziemlich belastet**



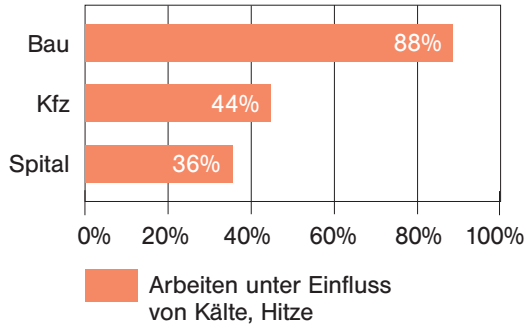

**Arbeitsbelastungen**
**sehr belastet / ziemlich belastet**




**Arbeitsbelastungen**
**sehr belastet / ziemlich belastet**

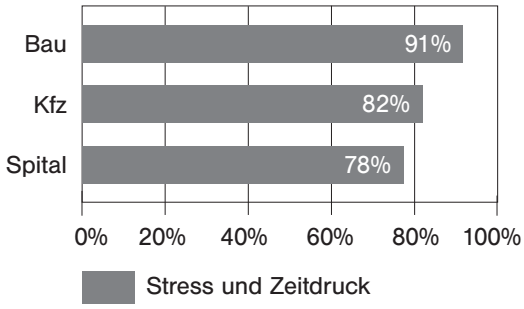



**Arbeitsbelastungen**
**sehr belastet / ziemlich belastet**

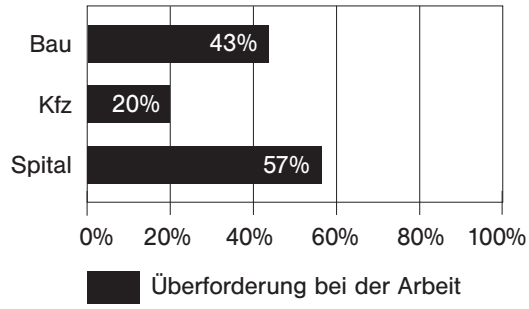


82% meinen, dass der Stress und der Zeitdruck in den letzten Jahren zugenommen habe. Trotzdem fühlen sich nur vergleichsweise wenige bei der Arbeit überfordert (20%). Aber: 52% wissen nicht, wie sie bis zur Pension durchhalten sollen. Das ist zwar, verglichen mit Bauarbeitern oder den ArbeiterInnen im Gesundheitswesen, ein „besserer" Wert, wenn aber jeder zweite meint, es bis dahin nicht durchstehen zu können, so muss dies doch zu denken geben. Einen Lichtblick gibt es allerdings: 29% sehen die Möglichkeit, dass Ältere weniger anstrengende Tätigkeiten verrichten.

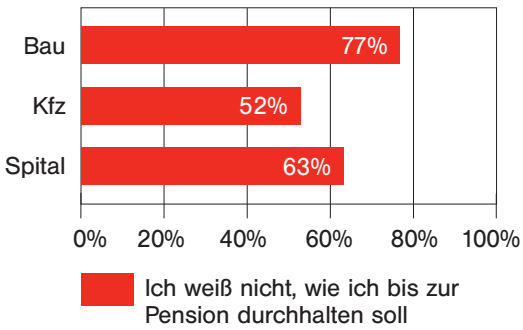
**Veränderung der Arbeitsbelastung**
**sehr zugenommen / ziemlich zugenommen**



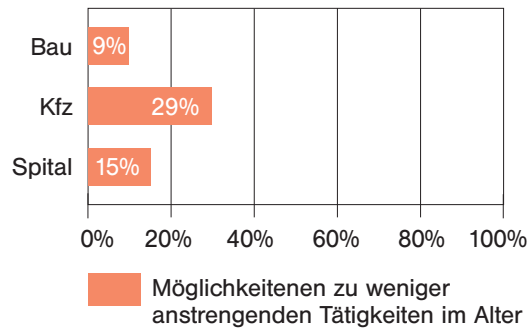

**Überforderung bei der Arbeit**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**




**Risiko vorzeitiger Pensionierung**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

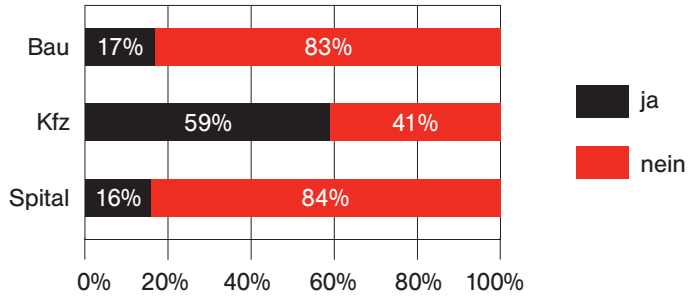



**Möglichkeit für Schonarbeitsplätze**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**



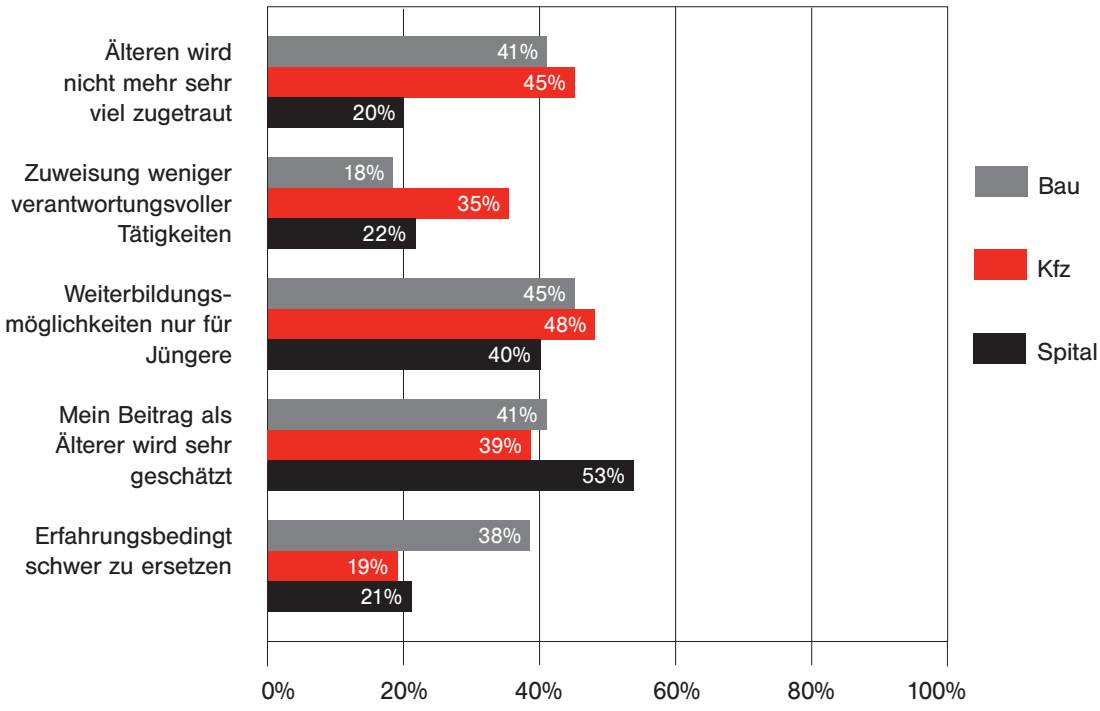

Die Arbeiter im Fahrzeugbau haben in den letzten fünf Jahren öfter an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen (59%!) als die Arbeiter in allen anderen Branchen. Sicherlich ist das zum Teil auf eine stiftungsähnliche Maßnahme zur Überbrückung von mangelnder Auslastung zurückzuführen. (32% nennen deshalb auch den drohenden Arbeitsplatzverlust als Motiv für die Weiterbildung.) Und es gibt sogar noch Steigerungspotential: 41% geben nämlich die ungünstige Arbeitszeit (Schicht!) als Grund dafür an, warum sie keine Weiterbildung besucht haben. Günstigere Arbeitszeiten, so lässt sich daraus folgern, würden für das Realisieren von Qualifizierungschancen genutzt.

**Weiterbildung in den letzten 5 Jahren**



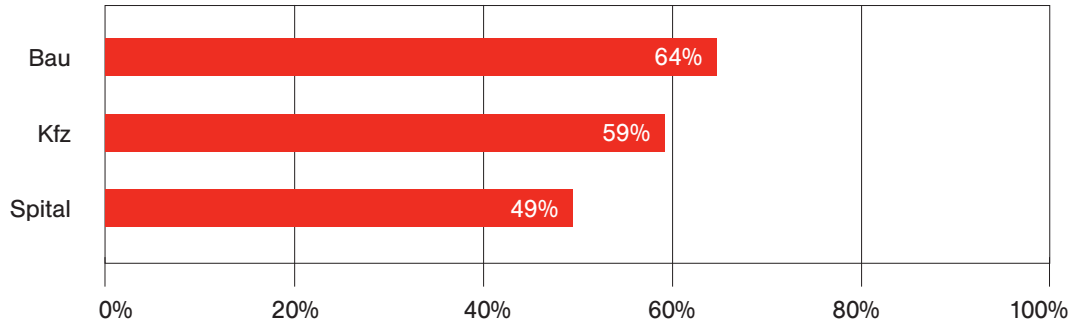
Auch die Weiterbildung macht nicht unersetzlich: Nur 19% der Befragten glauben, sie wären durch ihre langjährige Erfahrung in ihrem Betrieb schwer zu ersetzen. Nirgendwo sonst ist das Gefühl der Unersetzbarkeit so niedrig! Ein wichtiger Grund mag die zunehmende Leiharbeit sein, die tagein tagaus vor Augen führt, dass die Tätigkeit ja auch von anderen übernommen werden kann. Damit korrespondiert, dass nur 39% meinen, Ältere würden wegen ihrer Erfahrung sehr geschätzt. Auch andere Indikatoren weisen darauf hin, dass es in dem Betrieb zu einer überdurchschnittlichen Diskriminierung Älterer kommt: 48% meinen, es gäbe Weiterbildungsmöglichkeiten nur für Jüngere; für 35% trifft die Aussage zu, Älteren würden weniger verantwortungsvolle Tätigkeiten zugewiesen; und 45% glauben, dass Älteren nicht mehr sehr viel zugetraut werde.

**Altersdiskriminierung**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

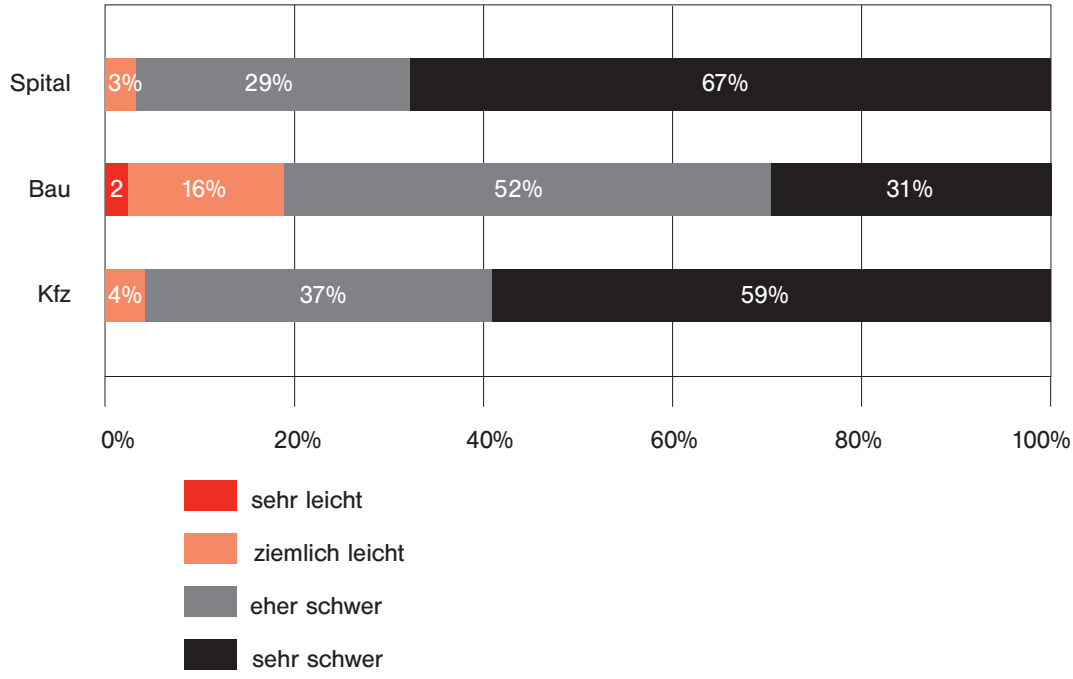



Konsequenz aus einer relativ befriedigenden Einkommenssituation und einer geringeren Wertschätzung Älterer bei gleichzeitig hoher Substituierbarkeit ist, dass 59% Angst haben, den Arbeitsplatz zu verlieren, weil ältere Arbeitnehmer mehr kosten. Ebenfalls 59% halten es für sehr schwer, wieder eine neue Stelle zu finden.

**Arbeitsplatzrisiko durch höhere Lohnkosten**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

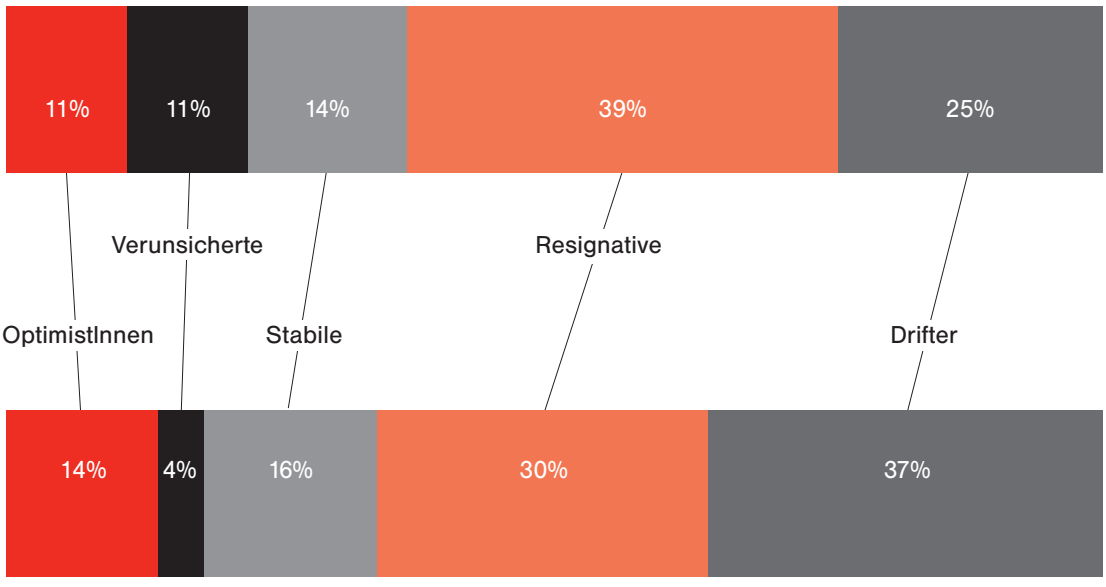


**Neue Stelle bei Arbeitsplatzverlust nach Branchen**




Der typologische Vergleich zeigt das Dilemma. Vor Eintritt in die Firma zeichneten sich viele der befragten Arbeiter durch eine hohe Mobilität am Arbeitsmarkt aus (Drifter): Man quittierte die Stelle dann, wenn sich wo anders mehr Chancen boten. Beim derzeitigen Arbeitgeber stimmten die längste Zeit die Rahmenbedingungen. Gegenwärtig wird ein „diffuses" Gefühl der Bedrohung erlebt, ohne dass man die Möglichkeit hätte, am Arbeitsmarkt, wie früher, wieder mobil zu werden. Die innerbetrieblichen Rahmenbedingungen sind aber alles in allem noch immer so zufrieden stellend, dass man (noch) nicht so weit in das Segment der „Resignativen" gedriftet ist, wie es für ArbeiterInnen allgemein kennzeichnend ist.

**Typologie ArbeiterInnen**




**Typologie ArbeiterInnen in der Automobilindustrie**

## 4.4. ANGESTELLTE

### 4.4.1. Angestellte in der Baubranche

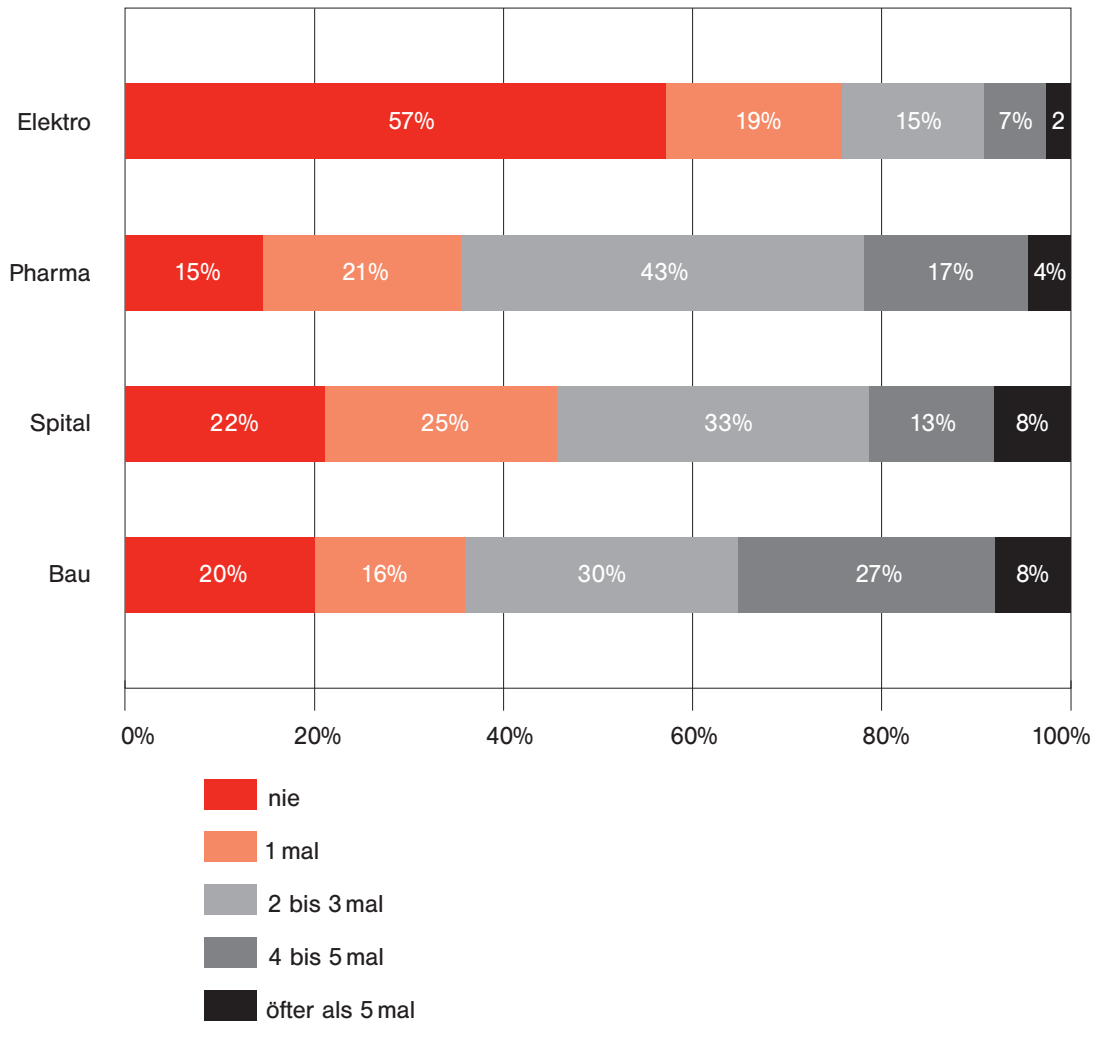
64 Angestellte wurden befragt, wovon etwa ein Drittel Frauen waren. 10% aller Befragten verrichteten einfache Tätigkeiten, 55% qualifizierte und 35% (!) leitende. In keiner anderen Branche gab es so einen hohen Anteil an leitenden Tätigkeiten.

**Befund**

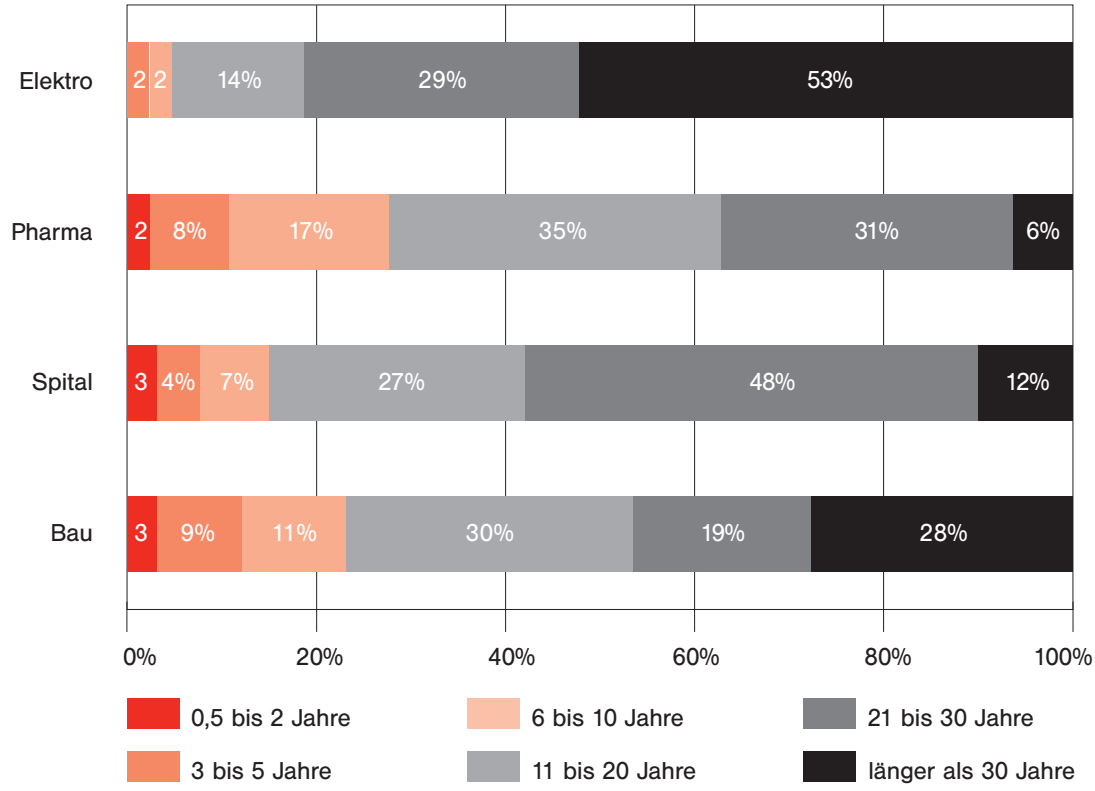
Bei den Bau-Angestellten ist die Situation von allen untersuchten Branchen am besten: Sie haben eine hohe Arbeitszufriedenheit, die Belastungen sind geringer und sie werden auch als Ältere/r im Betrieb geschätzt. „Nur“ durchschnittlich sind ihre Arbeitsmarktchancen im Falle eines Arbeitsplatzverlustes.

Verglichen mit den Angestellten anderer Branchen überdurchschnittlich viele, nämlich 35%, hatten mehr als vier mal einen anderen Arbeitgeber gehabt. Trotzdem sind immerhin 28% der Befragten schon länger als 30 Jahre in dem Unternehmen.

**Anzahl der Betriebswechsel nach Branche**

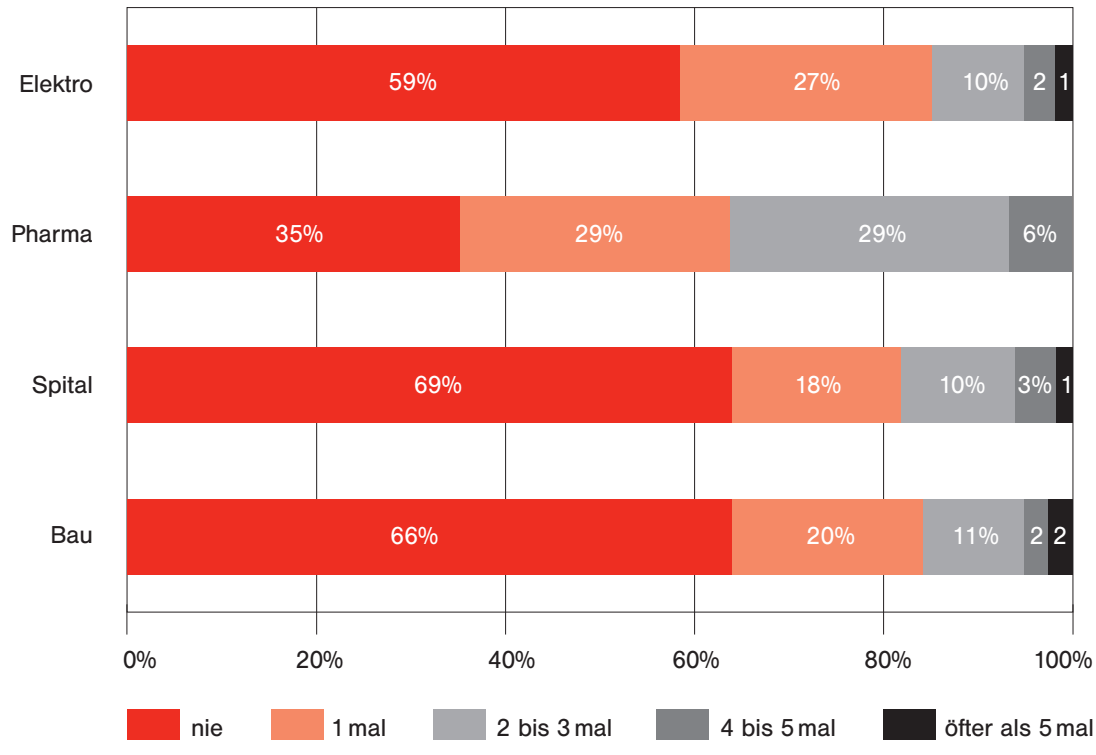


**Beschäftigungsdauer nach Branche**

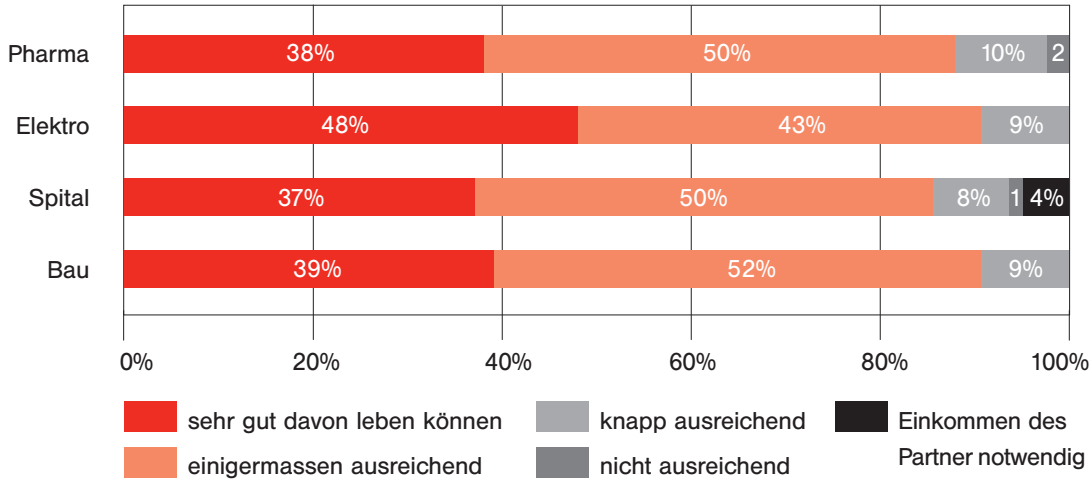



Ähnlich wie bei den Gesundheitsberufen handelt es sich auch bei den Angestellten der Baubranche um Spezialisten, die zum Großteil (66%) nicht den Beruf wechseln. Nicht zuletzt deshalb, weil die Einkommenssituation durchaus befriedigend ist. 39% können sehr gut von ihrem Verdienst leben, 52% einigermaßen ausreichend.

**Anzahl der Berufswechsel**



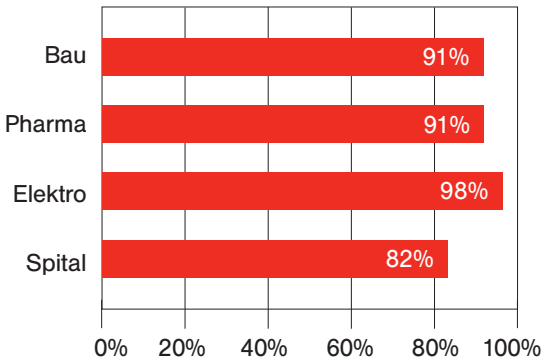
**Auskommen mit dem derzeitigen Einkommen**




Durchaus zufrieden stellend ist die Situation auch in anderen Bereichen der beruflichen Tätigkeit: 91% sind mit der Arbeitszeitregelung zufrieden, 89% mit den betrieblichen Sozialleistungen, 63% mit den Aufstiegsmöglichkeiten; 69% mit den Entwicklungsmöglichkeiten und 83% mit den betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten. Überdurchschnittliche viele (63%) geben auch an, sie hätten jetzt eine verantwortungsvollere Tätigkeit als früher.

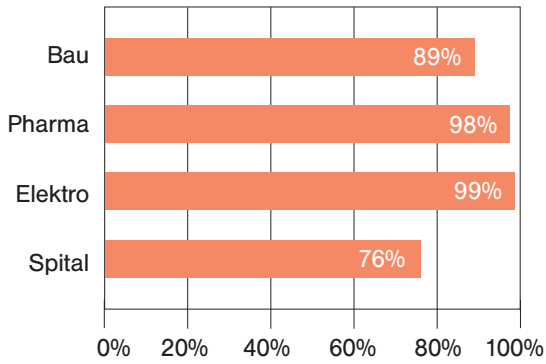
**Zufriedenheit mit Arbeitszeitregelung**

**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



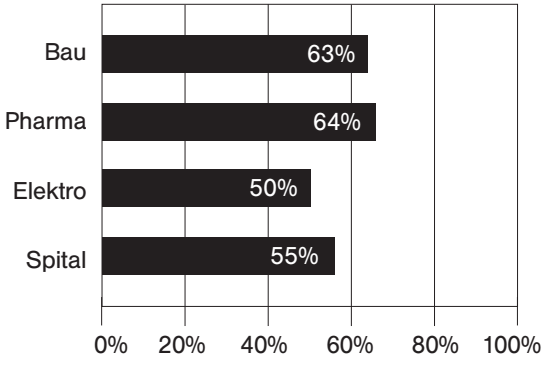

**Zufriedenheit mit betrieblichen Sozialleistungen**

**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



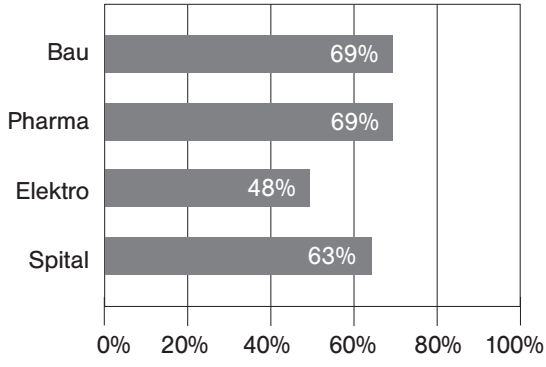

**Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten**

**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

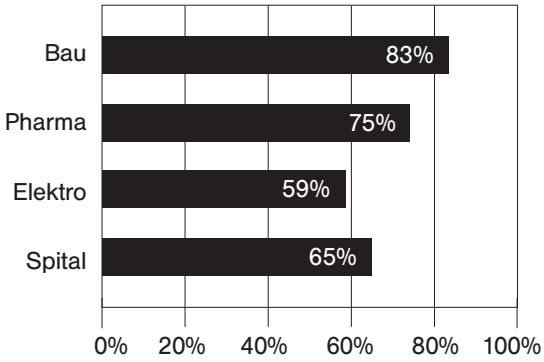



**Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten**

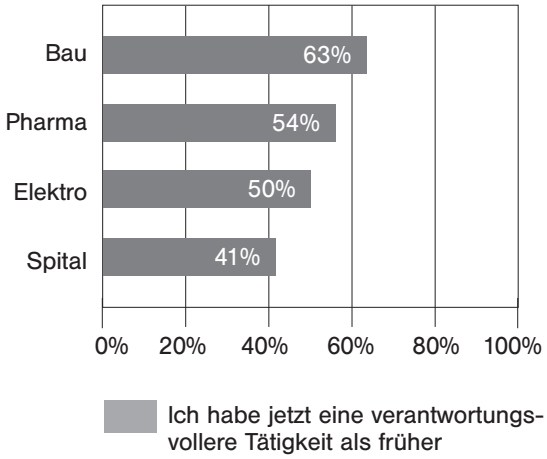
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



**Zufriedenheit mit Weiterbildungsmöglichkeiten**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

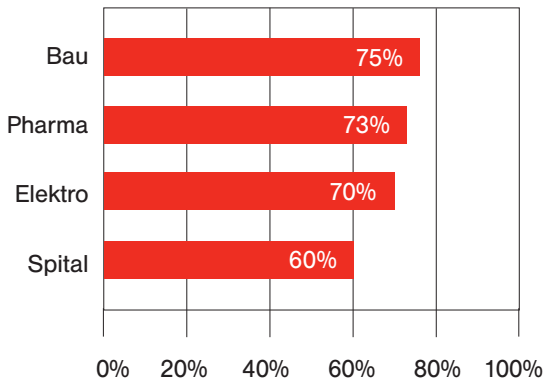



**Berufliche Situation**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

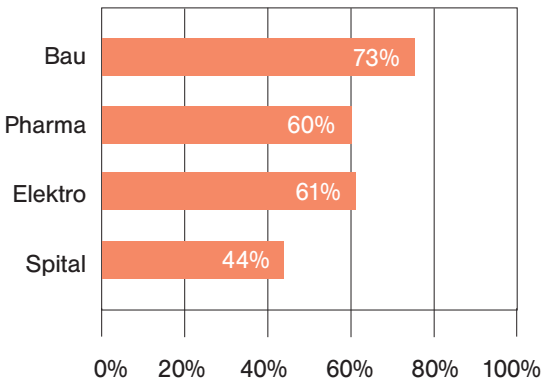



Hohe Zufriedenheitsquoten verzeichnen auch jene Items, die sich mit der Führungskultur des Unternehmens auseinandersetzen (Vorgesetzter, Management, Anerkennung der Arbeit), bis hin zur Wertschätzung älterer ArbeitnehmerInnen im Betrieb (78%).

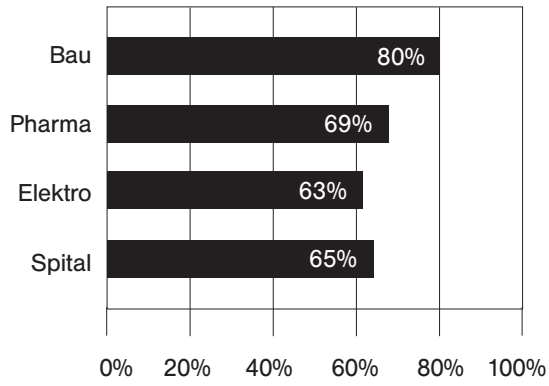
**Führungsstil unmittelbarer Vorgesetzter**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



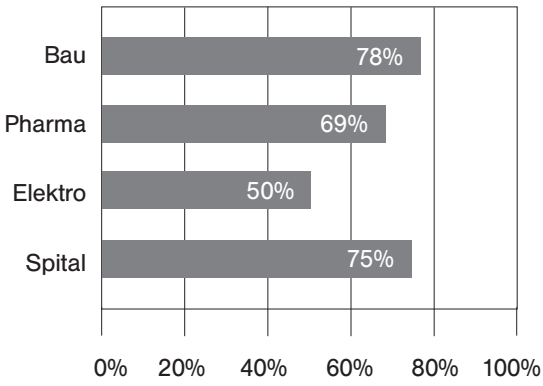

**Management insgesamt**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**




**Anerkennung der Arbeit**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

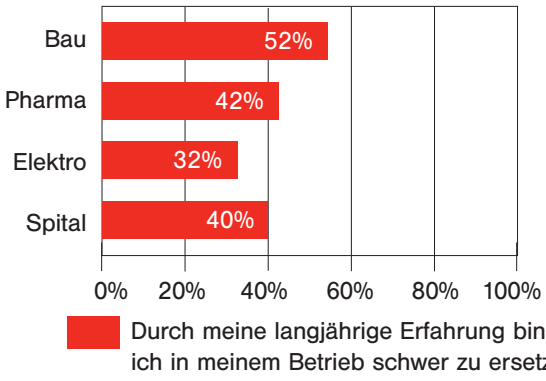



**Wertschätzung älterer Arbeitnehmer im Betrieb**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

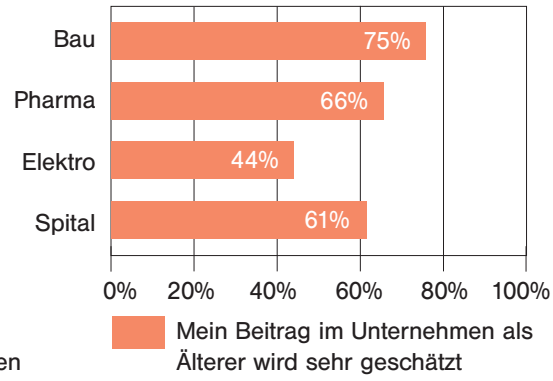


Die hohe Wertschätzung Älterer mag damit zusammen hängen, dass sich die meisten durch ihre langjährige Erfahrung schwer zu ersetzen wähnen (52 %) und auch der Auffassung sind, dass ihr Beitrag als älterer Arbeitnehmer im Unternehmen sehr geschätzt werde (75 %).

**Berufliche Situation als Älterer**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

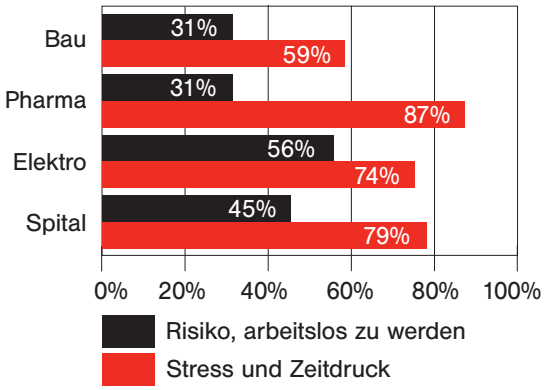



**Berufliche Situation als Älterer**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

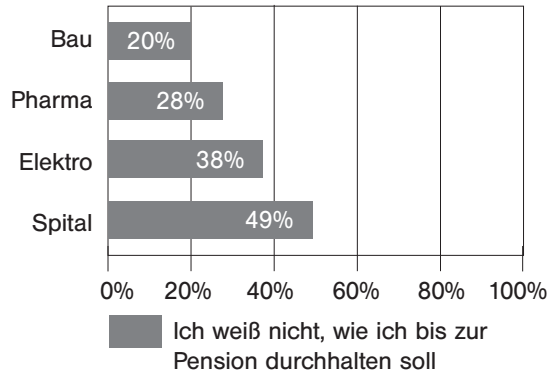



Stress und Zeitdruck haben in den letzten Jahren weniger oft (59 %) zugenommen als in anderen Branchen, gleiches gilt für das Risiko, arbeitslos zu werden (31 %). Nur jeder fünfte weiß nicht, wie er bis zur Pension durchhalten soll.

**Veränderung der Arbeitsbelastung**
**sehr zugenommen / ziemlich zugenommen**

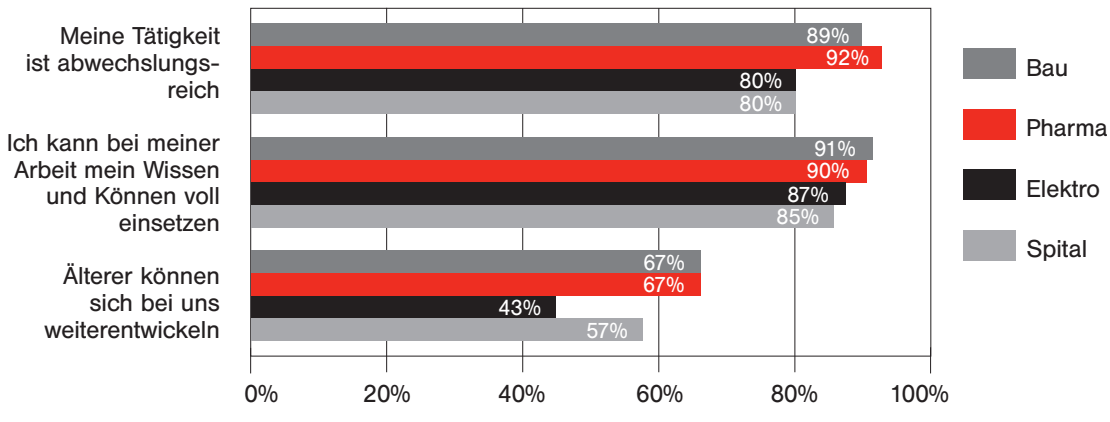



**Berufliche Situation als Älterer**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

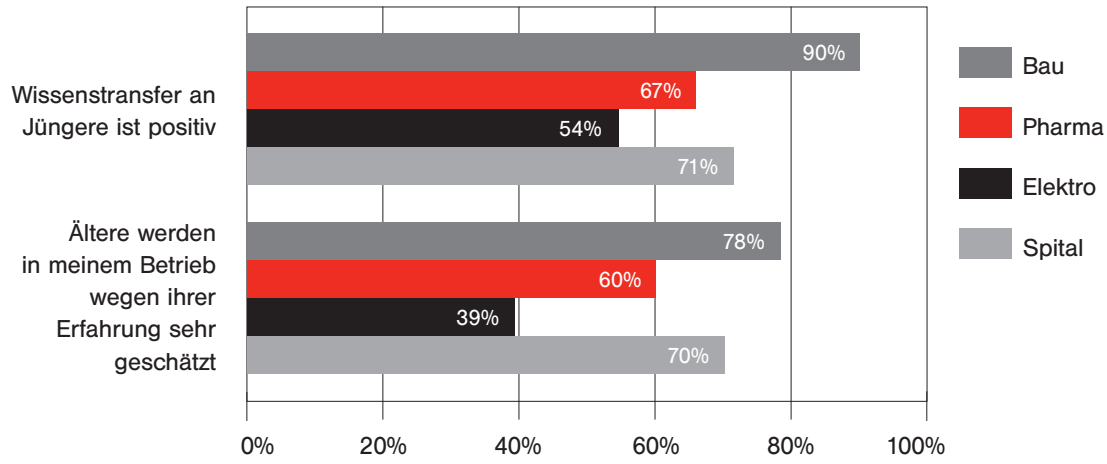



67 % vertreten die Auffassung, dass sich Ältere in dem Betrieb weiterentwickeln können. Spitzenwerte gibt es auf die Fragen, ob das Wissen und Können voll eingesetzt werden kann (91 %), ob die Tätigkeit abwechslungsreich ist (89 %), ob ältere Mitarbeiter wegen ihrer Erfahrung sehr geschätzt würden (78 %) und ob die Weitergabe von Wissen und Erfahrung von Älteren an Jüngere in dem Betrieb als etwas Positives angesehen werde (90 %).

**Wertschätzung Älterer – trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

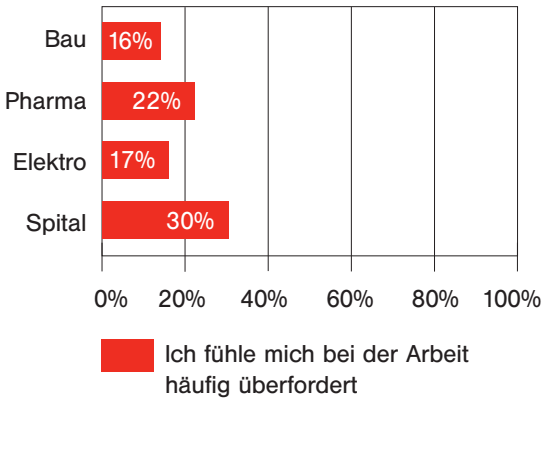


**Forderung und Förderung Älterer**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

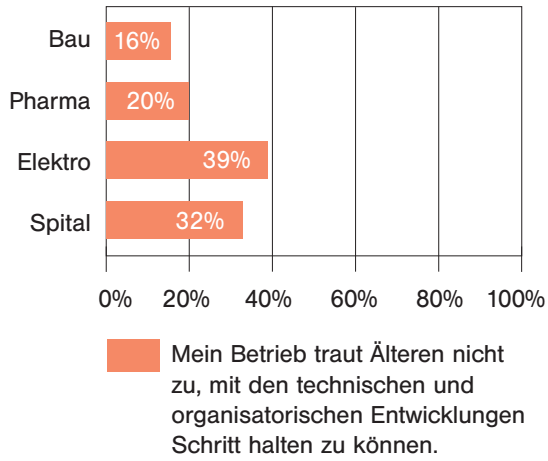



Nur 16 % fühlen sich bei der Arbeit häufig überfordert. Ebenfalls nur 16 % meinen, ihr Betrieb traue älteren ArbeitnehmerInnen nicht zu, mit den technischen und organisatorischen Entwicklungen Schritt halten zu können.

**Nicht-Bewältigung der Anforderungen**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

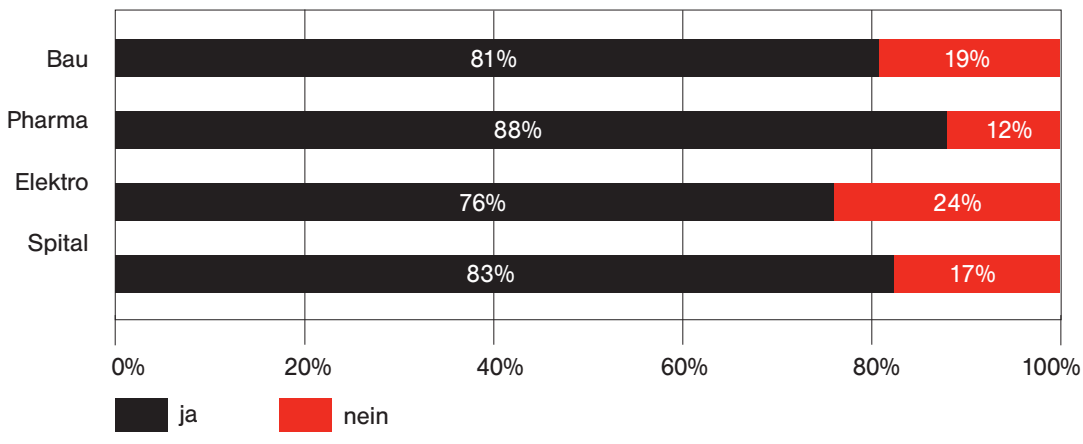



**Nicht-Bewältigung der Anforderungen**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**



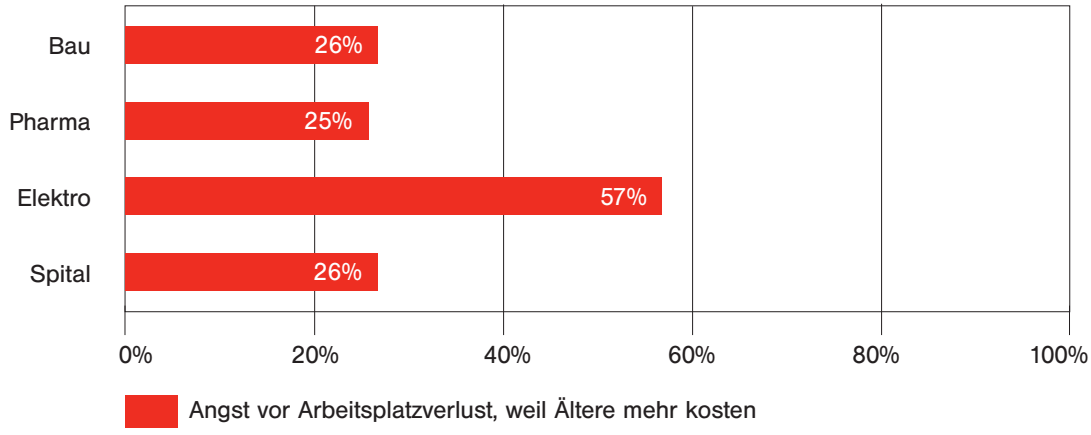

81 % hatten in den letzten Jahren an Weiterbildungen teilgenommen, ein etwa durchschnittlicher Wert für Angestellte.

**Weiterbildung in den letzten fünf Jahren**

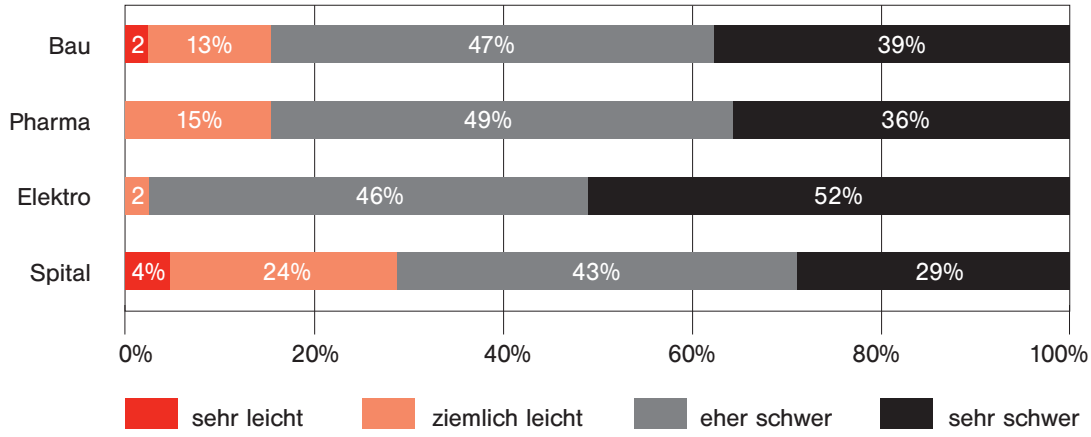


Die Angst, arbeitslos zu werden, weil Ältere zu viel kosten, ist ähnlich verbreitet wie in den meisten anderen Branchen (Ausnahme: Elektroindustrie) – 26% haben diese Befürchtung. 39% halten es für sehr schwer, eine neue Stelle zu finden, 47% für eher schwer.

**Arbeitsplatzrisiko durch höhere Lohnkosten**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

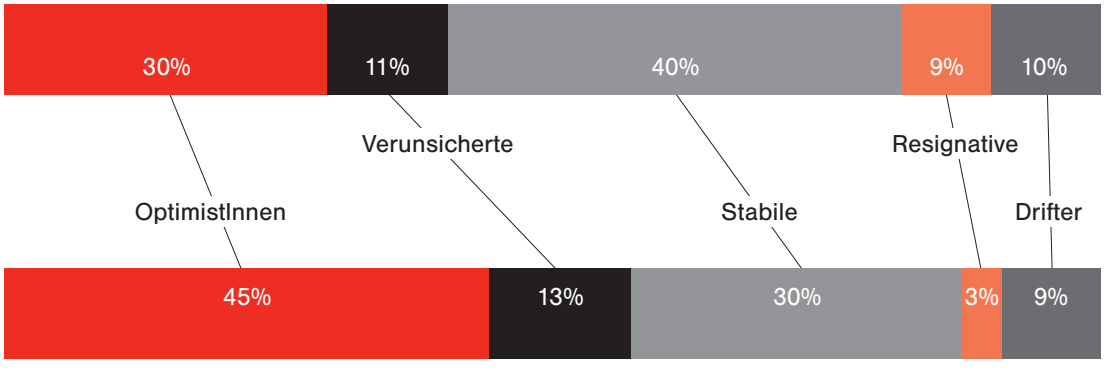



**Neue Stelle bei Arbeitsplatzverlust nach Branchen**




Der typologische Vergleich zeigt die hohe Verbreitung der Optimisten (45%) und die verschwindende Minderheit der Resignativen (3%) bei den Angestellten der Baubranche.

**Typologie Angestellte**




**Typologie Bauwesen Angestellte**

### 4.4.2. Angestellte in der Pharmaindustrie

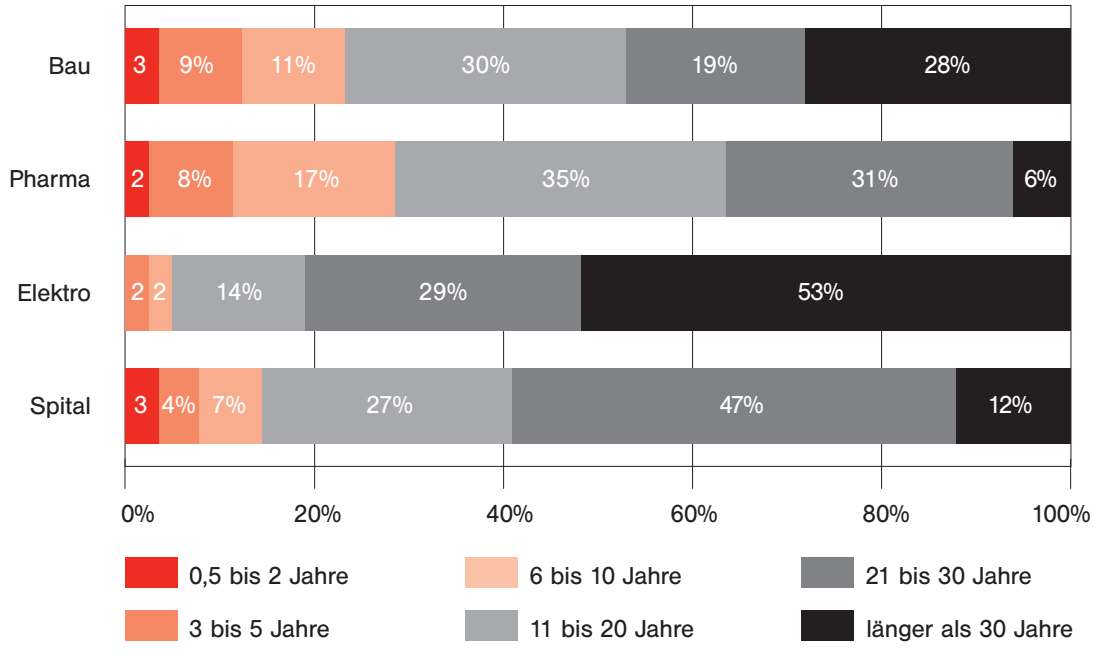
Bei dem untersuchten Unternehmen handelt es sich um einen internationalen Konzern mit einem ausländischen Headquarter. Insgesamt wurden 48 ArbeitnehmerInnen befragt, durchwegs Angestellte und zu zwei Drittel Frauen. 69% (!) aller Befragten hatten zumindest Matura oder einen Universitätsabschluss.

**Befund**

Die Rahmenbedingungen der Beschäftigung in diesem Betrieb sind durchaus zufriedenstellend: Man kann über das Einkommen, die Sozialleistungen, die betriebliche Weiterbildung usw. nicht klagen und auch der Beitrag als Älterer im Unternehmen wird durchaus geschätzt. Das Hauptproblem liegt in der zunehmenden Arbeitsintensivierung (Stress, Zeitdruck, Überstunden) in den letzten Jahren. Vor allem Frauen leiden darunter, dass sie Beruf und familiäre Verpflichtungen immer schlechter vereinbaren können.

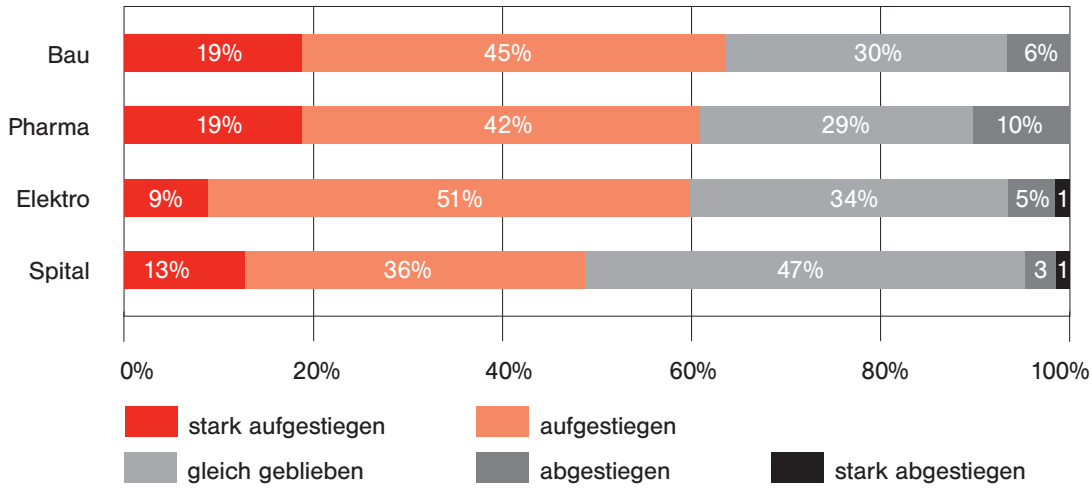
Typisch für die Branche sind die „Wanderjahre" am Beginn, oft nach einem abgebrochenen Studium (Pharmareferent!), weshalb die Beschäftigten später als die Angestellten in anderen Branchen „sesshaft" werden: 35% der Befragten sind zwischen 11 und 20 Jahre in der untersuchten Firma beschäftigt, 37% – und damit deutlich weniger als in den anderen Unternehmen – arbeiten dort schon länger als 20 Jahre.

**Beschäftigungsdauer**

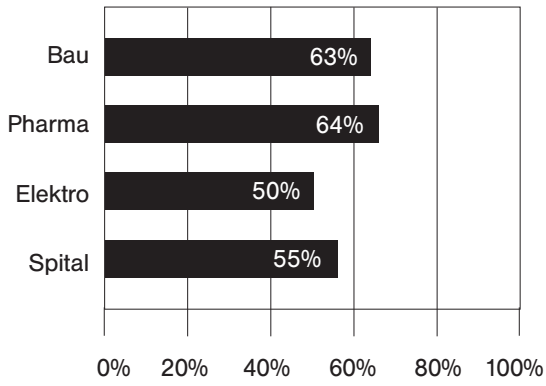



Der Betrieb bietet vielfältige Aufstiegsmöglichkeiten – zur Klinikreferentin, zur Außendienstleiterin, zur Teamleiterin usw. Insbesondere durch die sehr häufigen Reorganisationen ergeben sich immer wieder neue Chancen. 61% der Befragten können jedenfalls auf einen Aufstieg in ihrer Berufslaufbahn zurückblicken. 64% sind mit den Aufstiegsmöglichkeiten zufrieden und 69% mit den Entwicklungsmöglichkeiten ganz allgemein.

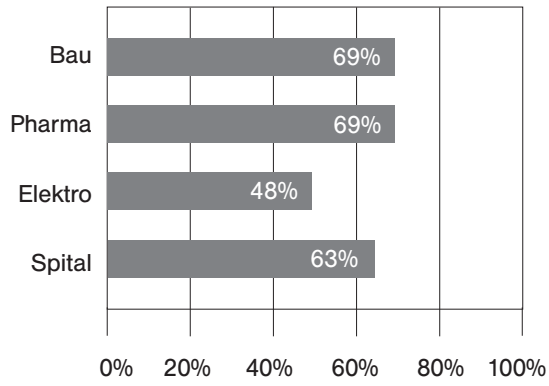
**Einschätzung der beruflichen Position**




**Zufriedenheit mit Aufstiegs-möglichkeiten**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

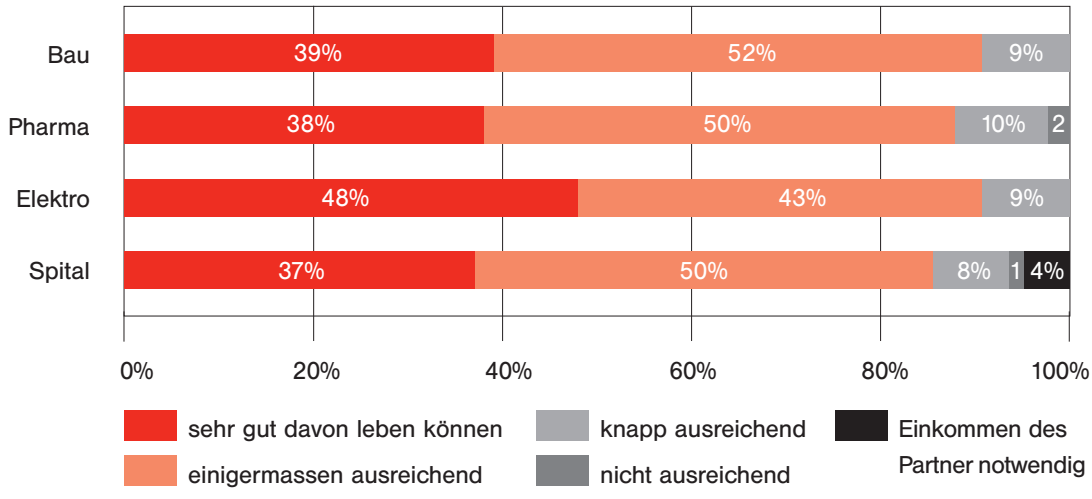



**Zufriedenheit mit Entwicklungs-möglichkeiten**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



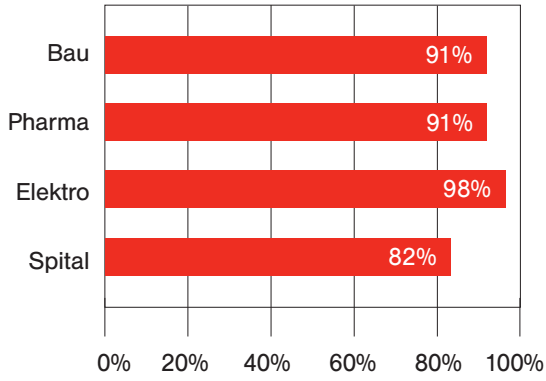

Auch die Einkommenssituation wird alles in allem als positiv erlebt: 38% können von ihrem Einkommen sehr gut leben, 50% empfinden es als einigermaßen ausreichend.

**Auskommen mit dem derzeitigen Einkommen**

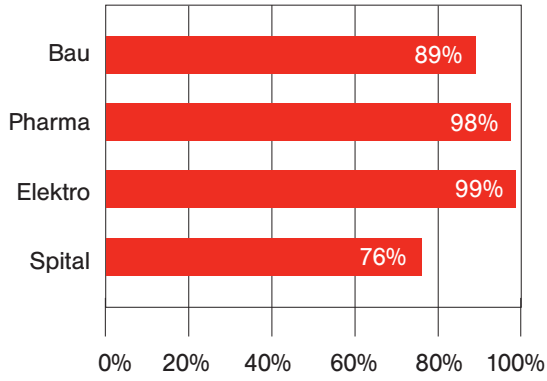


Ähnlich verhält es sich mit wichtigen Rahmenbedingungen der Berufstätigkeit: 91% sind mit den Arbeitszeitregelungen sehr oder ziemlich zufrieden, 98% sind es mit den betrieblichen Sozialleistungen.

**Zufriedenheit mit Arbeitszeitregelung**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



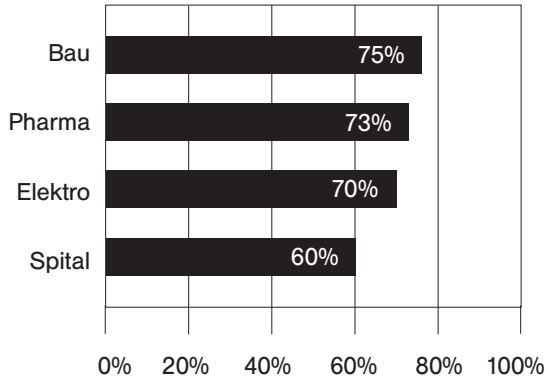

**Zufriedenheit mit betrieblichen Sozialleistungen**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



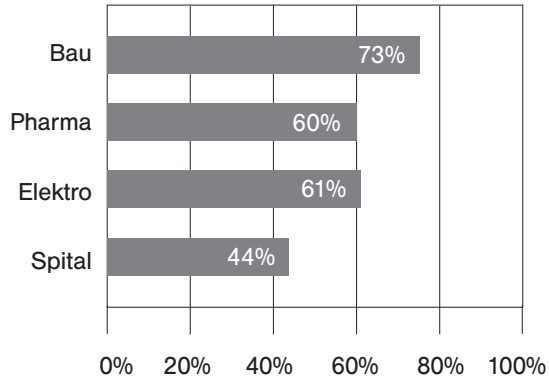

Etwas weniger eindeutig sind die Daten zur Führungskultur des Unternehmens. Der Führungsstil des unmittelbaren Vorgesetzten wird von immerhin 73% durchaus goutiert. Wie später noch erläutert wird, sind es vor allem die Frauen, die ihren Vorgesetzten ein gutes Zeugnis ausstellen.

60% sind mit dem Management insgesamt sehr oder ziemlich zufrieden, auffallend viele (19%; hier nicht grafisch dargestellt) sind aber „gar nicht zufrieden". Das mag damit zusammenhängen, dass der (alte) Geschäftsführer ein Kommunikationstalent war. Bei allen möglichen Gelegenheiten (Veranstaltungen, Frühstück...) suchte und fand er den Kontakt zur Belegschaft und präsentierte sich als Schutzherr gegenüber den Begehrlichkeiten des Headquarters und überhaupt als Finger am Puls der Belegschaftsinteressen. Eine herbe Enttäuschung erlebten oft jene, die ihn beim Wort nahmen. All die verheißungsvollen Versprechen waren dann meist nur Schall und Rauch.

**Führungsstil unmittelbarer Vorgesetzter**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

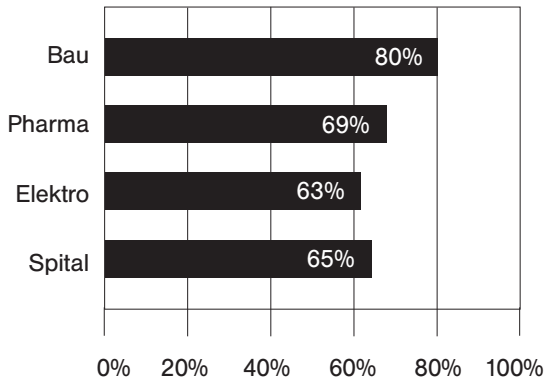



**Management insgesamt**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

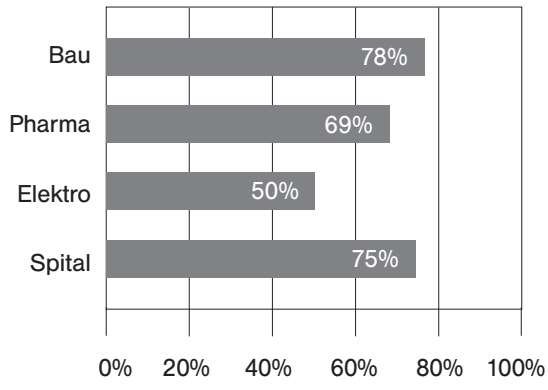


69 % sind mit der Anerkennung der Arbeit sehr oder ziemlich zufrieden, ebenfalls 69 % sind es mit der Wertschätzung älterer ArbeitnehmerInnen im Betrieb.

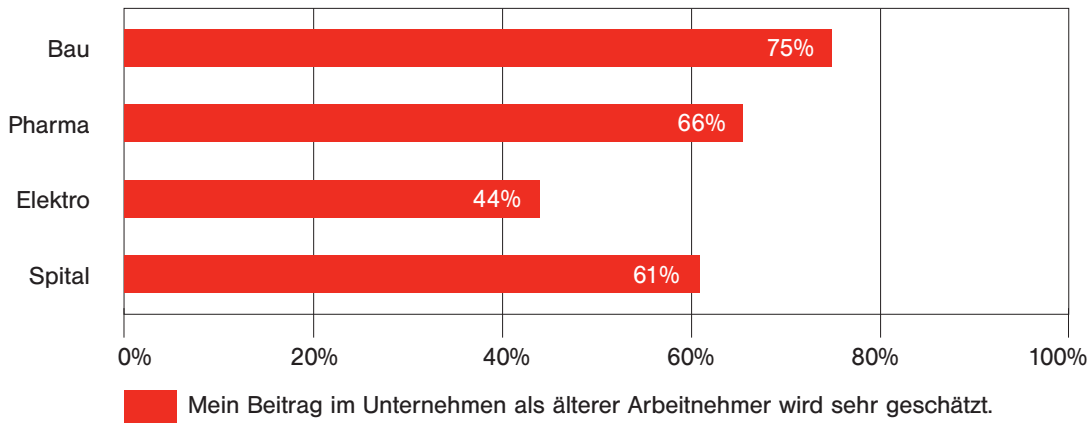
**Anerkennung der Arbeit**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**




**Wertschätzung älterer Arbeitnehmer im Betrieb**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



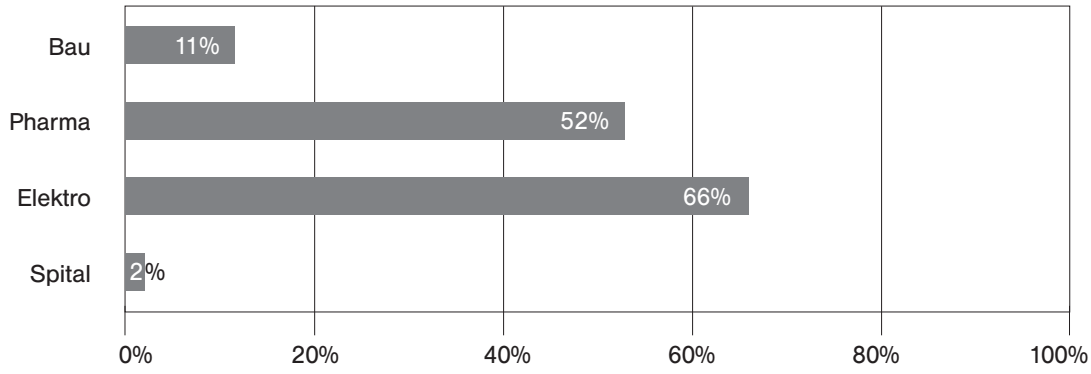

**Wertschätzung Älterer**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**




Im Vergleich mit anderen Firmen fällt vor allem auf, dass – mit der Ausnahme Elektro – die Angestellten aller anderen Firmen die (allgemeine) Wertschätzung Älterer im Betrieb positiver beurteilen. Aber: 66 % meinen – und das sind wiederum überdurchschnittlich viele – dass der persönliche Beitrag als älterer Arbeitnehmer sehr geschätzt wird. Eine mögliche Erklärung: Persönlich sieht man sich durchaus ernst genommen und fühlt sich geschätzt, der Umgang mit Älteren allgemein hat aber durchaus noch „Potential“. Das mag auch mit der unausgesprochenen Firmenphilosophie zusammenhängen, man sei zwar für Ältere – solange sie die Leistung bringen.

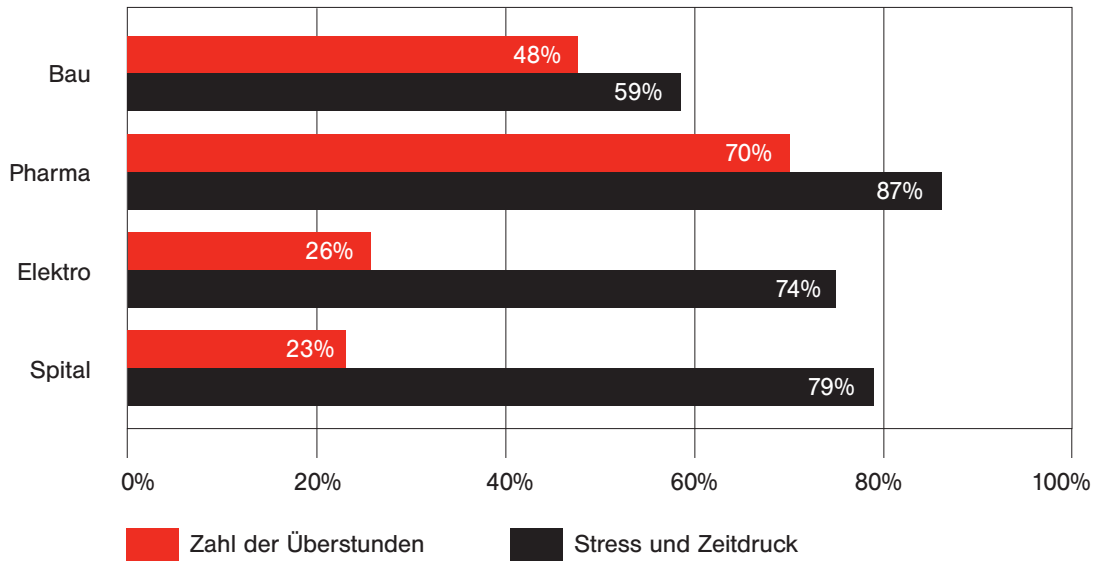
Bei den Arbeitsbelastungen fällt vor allem auf, dass jede/r zweite durch Bildschirmarbeit sehr oder ziemlich belastet ist. Und das, obwohl Geschäftsleitung und Betriebsrat schon jetzt alles Mögliche tun, um die Belastungen gering zu halten: Die Geräte sind immer am letzten Stand der Technik. Es wird auf die ergonomischen Erfordernisse besonders Rücksicht genommen. Teeküchen und Stehpulte wurden eingerichtet, um Kommunikationsmöglichkeiten zu schaffen usw. Allein, die Pausen, die man sich hier gönnt, müssen dann natürlich wieder „hereingebracht“ werden.

**Arbeitsbelastungen – Bildschirmarbeit**
**sehr belastet / ziemlich belastet**




Das Hauptproblem in diesem untersuchten Pharmaunternehmen ist die Arbeitsintensivierung. 87% (!) meinen, dass in den letzten Jahren Stress und Zeitdruck sehr oder ziemlich zugenommen haben, 70% behaupten dies für die Überstunden.

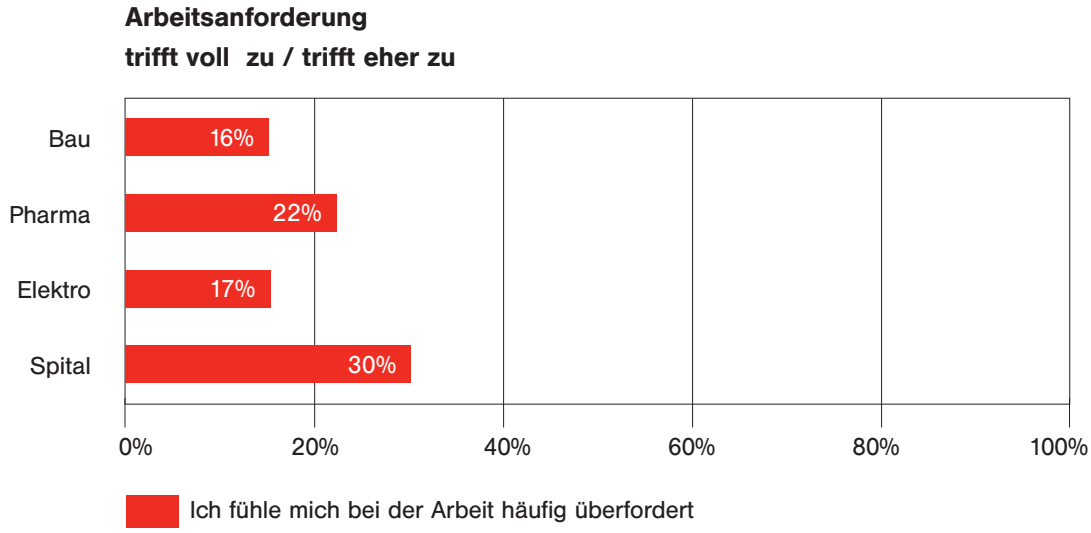
**Veränderung der Arbeitsbelastung**
**sehr zugenommen / ziemlich zugenommen**

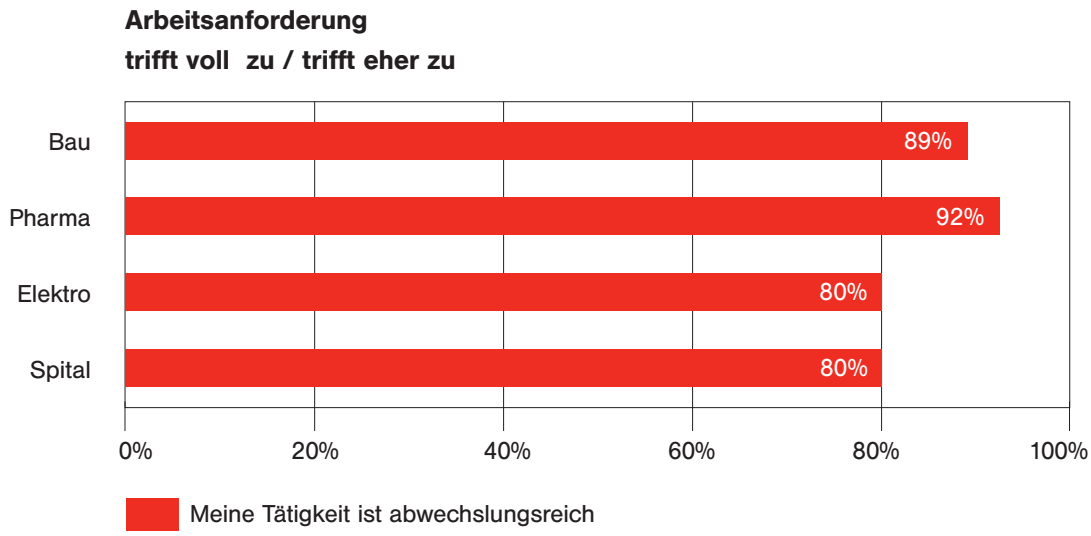



Die Arbeit ist also in den letzten Jahren sowohl dichter als auch länger geworden. Das hat mehrere Ursachen:

- Die Handlungsspielräume des lokalen Managements sind äußerst begrenzt, die Arbeitsanweisungen kommen aus dem Headquarter unter der Prämisse klarer Budgetzahlen und Vorgaben. Mit viel Geschick und Überzeugungsaufwand können diese Vorgaben vom lokalen Management „bestenfalls“ auf ein realistisches Maß heruntergebrochen werden.
- Vom Headquarter werden sehr strikte Timelines vorgegeben, die Projekte haben nur noch sehr kurze Bearbeitungszeiten.
- Alles muss dokumentiert werden, der bürokratische Aufwand hat sich vervielfacht.
- Es wird zwar der Außendienst immer wieder aufgestockt, der damit korrespondierende Innendienst bleibt aber konstant. Eine Assistentin, die z.B. früher für drei Außendienstmitarbeiterlnnen zuständig war, muss heute neun betreuen.

So überrascht nicht, dass die Tätigkeit zwar von 92% der Befragten als abwechslungsreich beschrieben wird, dass sich aber andererseits 22% bei der Arbeit häufig überfordert fühlen.



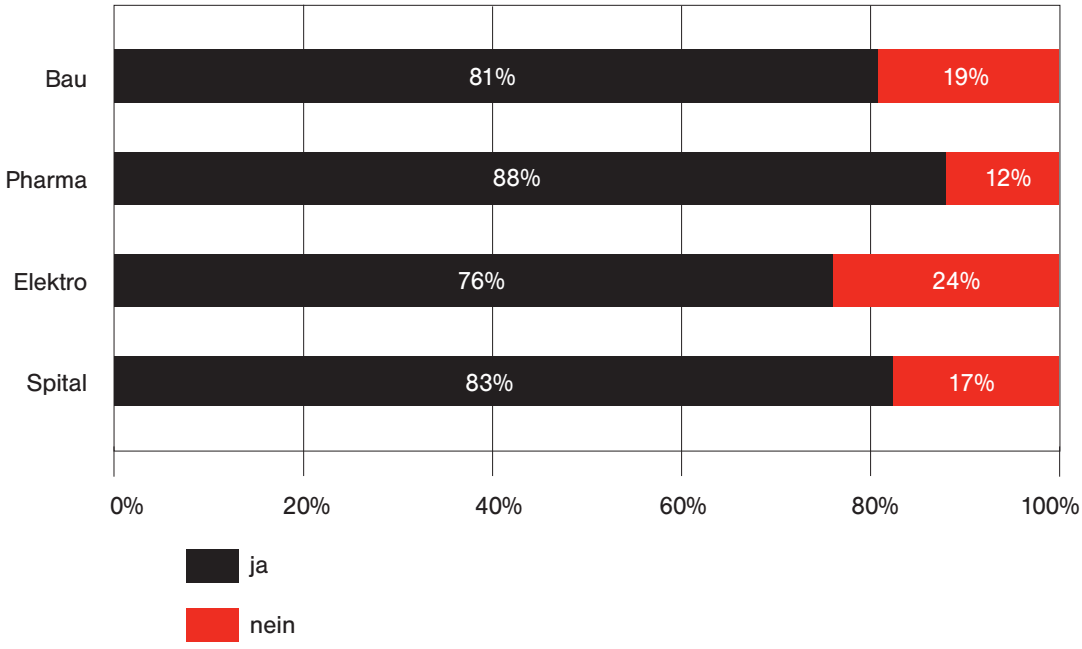

Männer sind mit dem Führungsstil weniger zufrieden und fühlen sich auch vermehrt kontrolliert. Das mag mit dem konkreten Verhalten einer – inzwischen abgelösten – Außendienstleiterin zusammenhängen, die ihren untergebenen Teamleitern keine „lange Leine“ ließ, sondern sie in ihren Entscheidungsmöglichkeiten stark beschnitt und immer wieder hineinoperierte. Folge war ein Gesichtsverlust der Teamleiter, weil die übergeordnete Ebene deren Entscheidungen immer wieder in Frage stellte.

Frauen fühlen weit häufiger als Männer eine Zunahme von Stress und Zeitdruck (90% zu 77%), und ausschließlich (!) Frauen geben an (geben „zu“), dass sie überfordert sind (32%). Das mag damit zusammen hängen, dass Frauen weniger Möglichkeiten zu delegieren haben und vielleicht die Dinge auch „genauer“ nehmen (Pflichtbewusstsein).

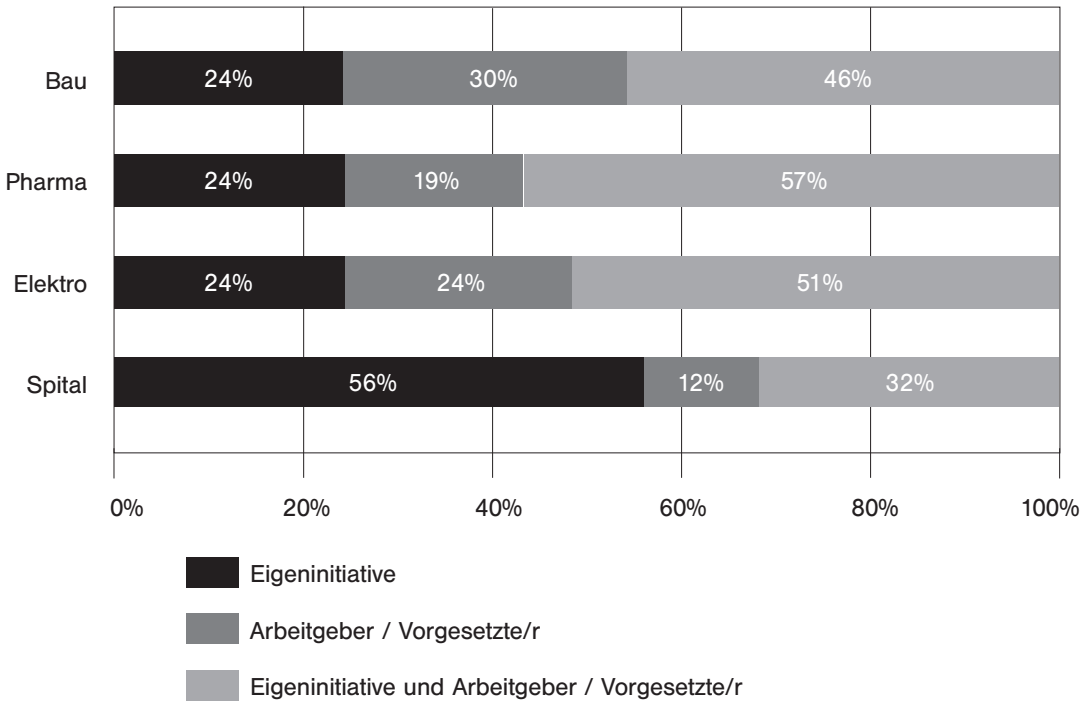
Folge davon ist jedenfalls, dass 40% der Frauen meinen, sie können Beruf und familiäre Verpflichtungen schlecht vereinbaren, aber nur 18% der Männer.

Positiv fällt auf, dass die Firma der Weiterbildung einen hohen Stellenwert beimisst. 88% der Befragten hatten in den letzten fünf Jahren an Weiterbildungen teilgenommen, so viele wie in keinem anderen Unternehmen. Und in 57% ging dies auf eine gemeinsame Initiative von Arbeitgeber und ArbeitnehmerIn zurück, d.h. die konkreten Weiterbildungsmaßnahmen wurden in Zielgesprächen vereinbart: Verkaufsschulungen, Persönlichkeitsentwicklungsseminare, ein Update in Bezug auf die Produkte für die PharmareferentInnen, Projektmanagementseminare, Anti-Stress-Seminare für den Innendienst usw.

**Weiterbildung in den letzten fünf Jahren**



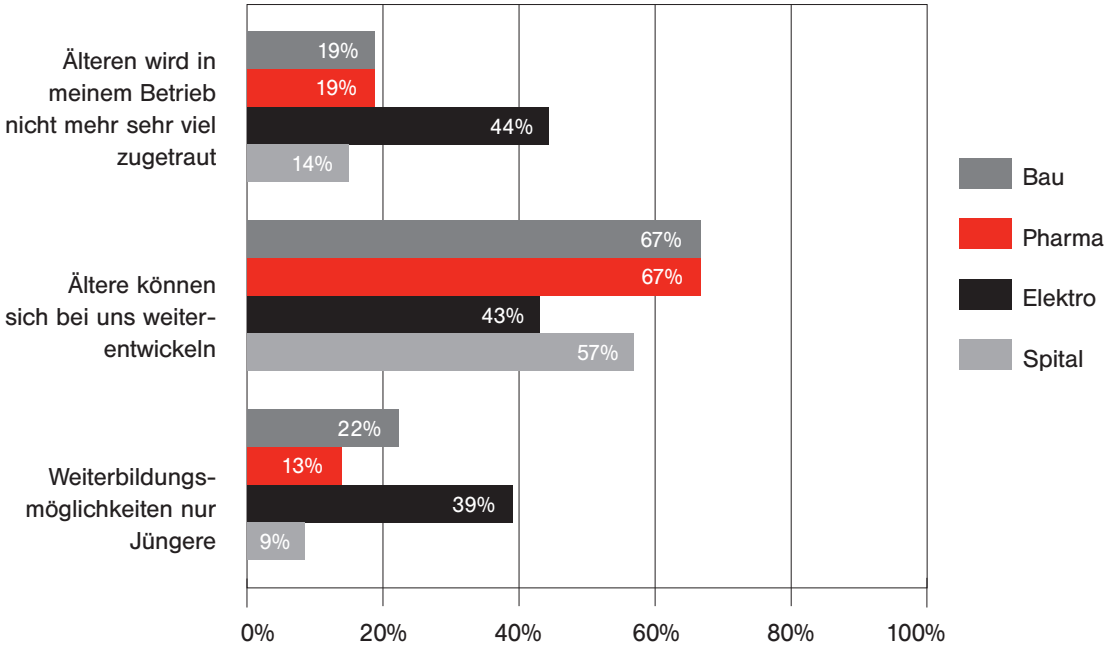

**Initiative für Weiterbildung**



Ältere empfinden sich hinsichtlich der Weiterbildung eher selten gegenüber den Jüngeren benachteiligt – nur 13 % meinen, dass es Weiterbildungsmöglichkeiten im Betrieb nur für Jüngere gibt.

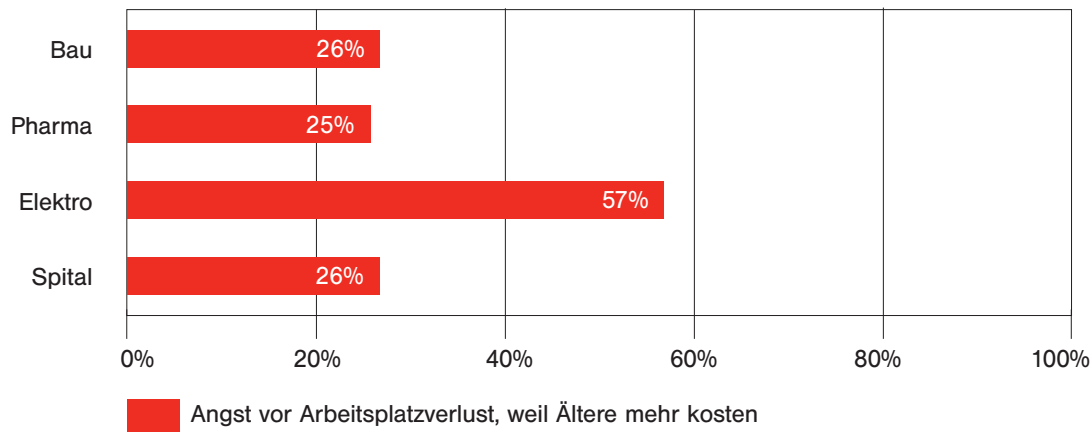
Diese Nicht-Diskriminierung mag auch mit ein Grund sein, warum 67 % der Befragten meinen, Ältere können sich in dem Unternehmen weiterentwickeln, und nur jede/r fünfte die Auffassung vertritt, dass Älteren nicht mehr sehr viel zugetraut wird.

**Entwicklungsmöglichkeiten**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

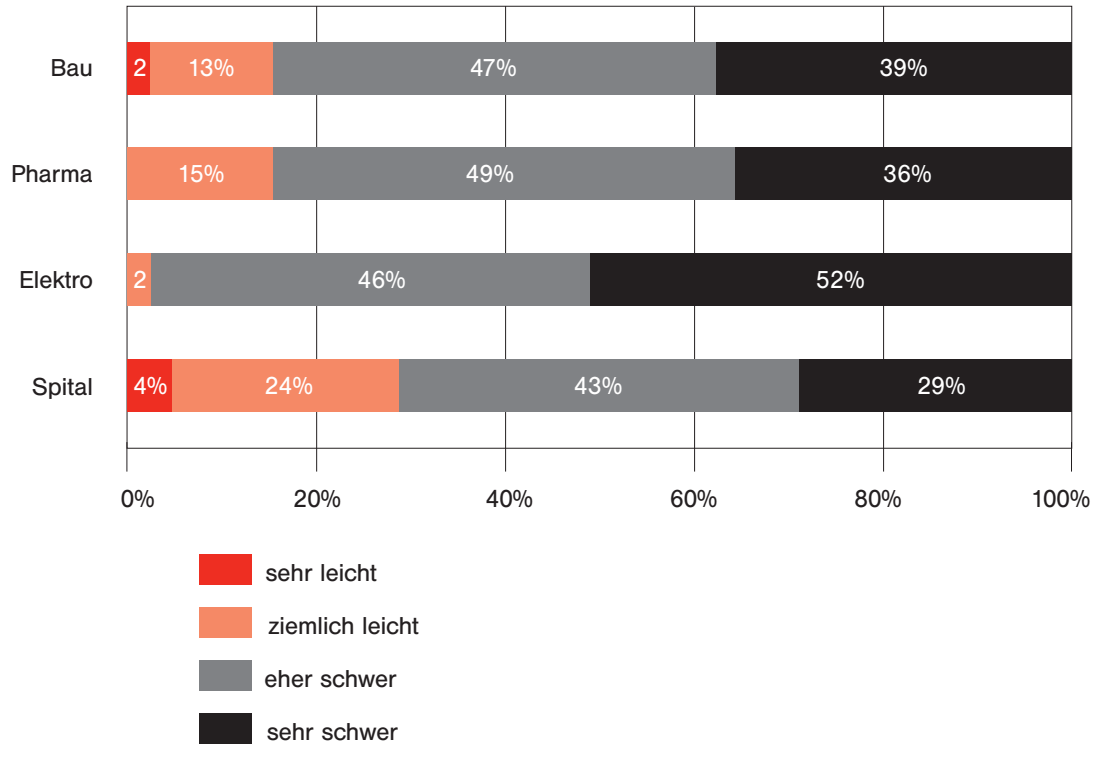



Jede/r vierte Befragte hat Angst den Arbeitsplatz zu verlieren, weil ältere ArbeitnehmerInnen zu viel kosten, ein Wert, der durchaus vergleichbar ist mit dem „Bedrohungspotential", das Angestellte in den meisten anderen Betrieben empfinden. Ähnlich verhält es sich mit den Arbeitsmarktchancen: 36 % täten sich sehr schwer, 49 % eher schwer bei Arbeitsplatzverlust wieder eine neue Stelle zu finden.

**Arbeitsplatzrisiko durch höhere Lohnkosten**
**trifft voll zu / trifft eher zu**

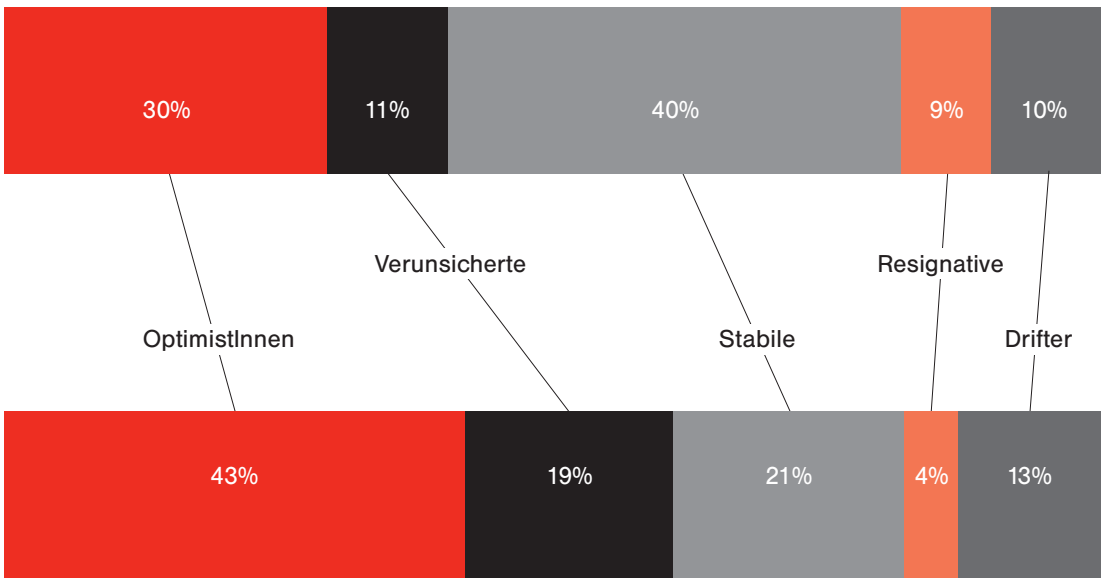


**Neue Stelle bei Arbeitsplatzverlust nach Branchen**




Auf der typologischen Ebene fällt auf, dass a) die Beschäftigten dieses Pharmaunternehmens zu einem erheblichen Prozentsatz (43%) optimistisch in die Zukunft blicken, dass es b) ein vergleichsweise kleines Segment von Stabilen gibt (21%), was auch mit der explorativen Phase am Anfang des Berufslebens zusammenhängen mag, und dass c) überdurchschnittlich viele (19%) verunsichert sind, d.h. mögliche zukünftige Bedrohungen bereits spüren.

**Typologie Angestellte**




**Typologie Pharmaindustrie**

### 4.4.3. Angestellte im Gesundheitswesen

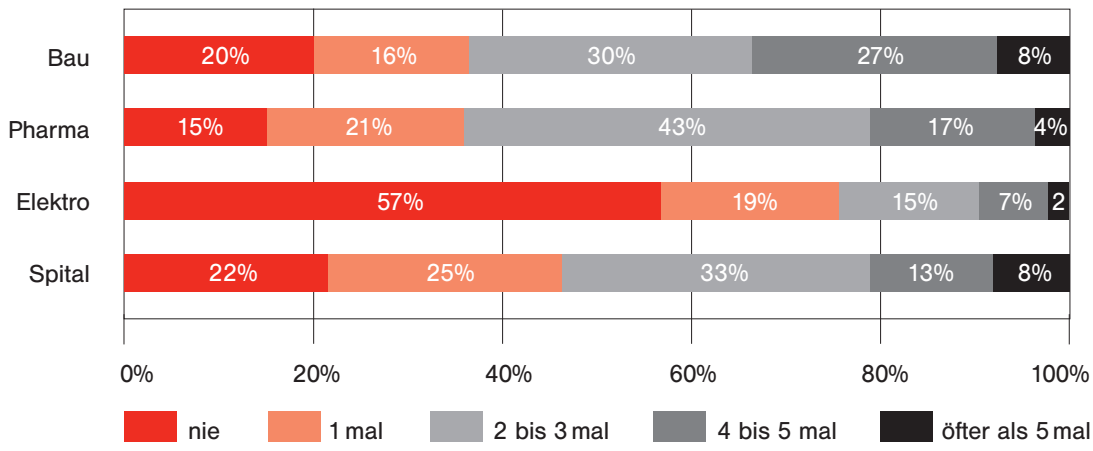
Befragt wurden 163 Angestellte eines Großkrankenhauses. 75% davon waren Frauen. 80% der Frauen und 90% der Männer hatten qualifizierte oder leitende Tätigkeiten.

**Befund**

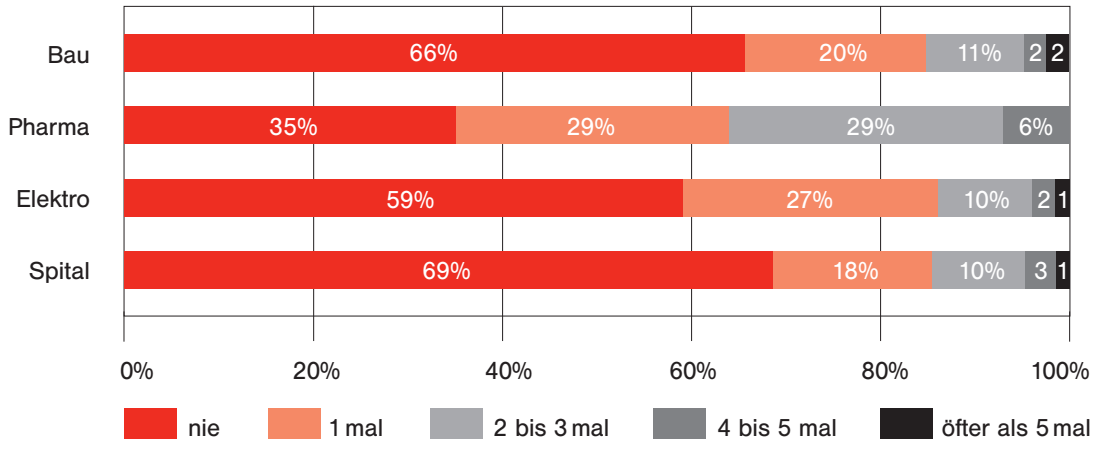
In keiner anderen Branche kommt es so selten zu Berufswechseln wie im Gesundheitswesen, trotz der sehr hohen physischen und psychischen Belastungen. Obwohl es um die Wertschätzung Älterer im Betrieb durchaus gut bestellt ist, regiert Skepsis, ob man die Belastungen bis zur Pension durchstehen wird können.

Die Beschäftigungsverhältnisse in dieser Branche sind relativ stabil, knapp die Hälfte der Befragten hatte nie oder ein Mal in ihrem Berufsleben den Betrieb gewechselt und gar 69%(!) nie den Beruf. Die meisten (48%) waren zwischen 1975 und 1985 eingetreten und ihrem Betrieb somit zwischen 20 und 30 Jahre treu geblieben.

**Anzahl der Betriebswechsel**

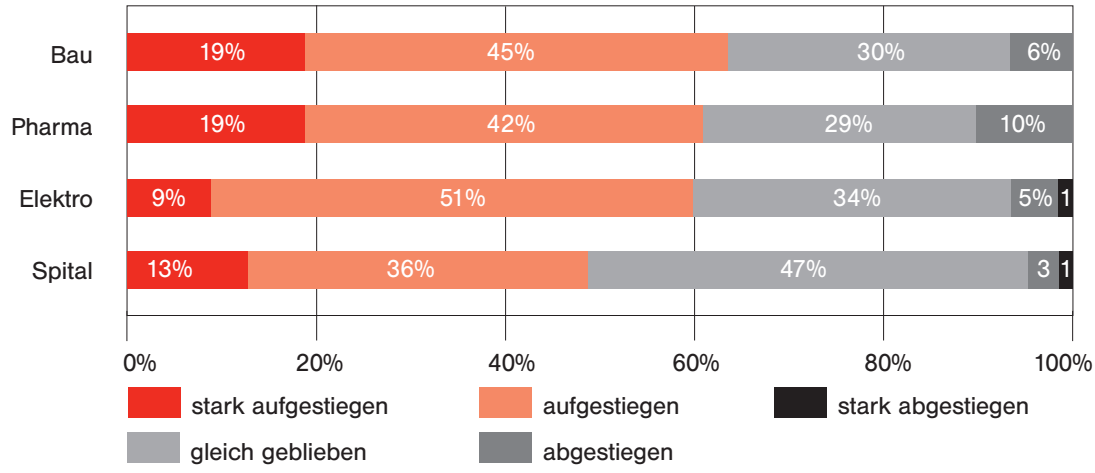



**Anzahl der Berufswechsel**



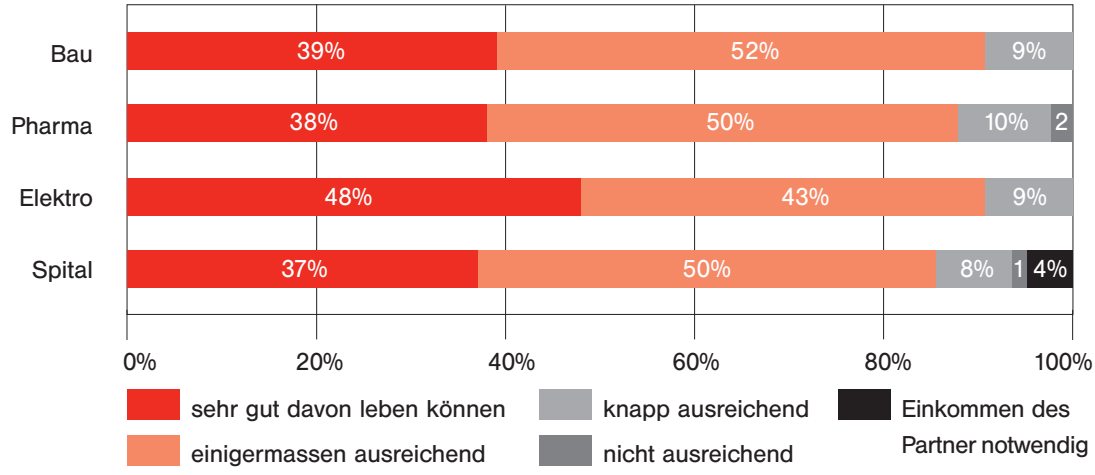
Knapp die Hälfte hatte im Laufe des Berufslebens einen beruflichen Aufstieg zu verzeichnen, etwa genau so viele hatten es sich nicht verbessern können.

**Einschätzung der beruflichen Position**



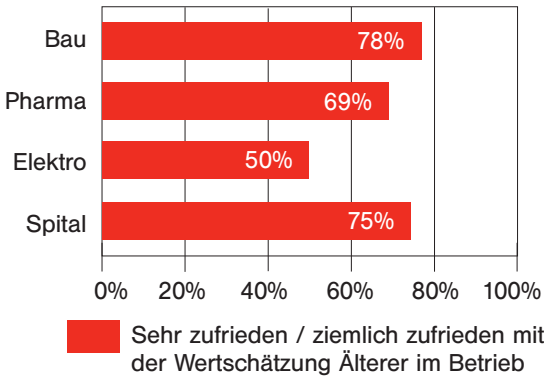

37% können von ihrem Einkommen sehr gut leben, 50% finden es einigermaßen ausreichend.

**Auskommen mit dem derzeitigen Einkommen**

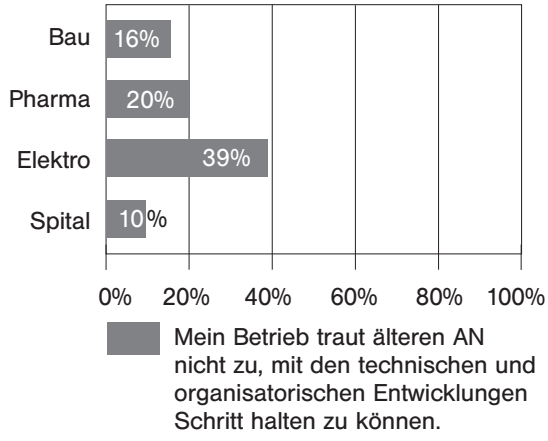



Mit der Wertschätzung älterer ArbeitnehmerInnen im Betrieb sind immerhin 75% sehr oder ziemlich zufrieden, nur 10% vertreten die Auffassung, Älteren würde nicht zugetraut, mit den technischen und organisatorischen Entwicklungen Schritt halten zu können.

**Wertschätzung Älterer**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

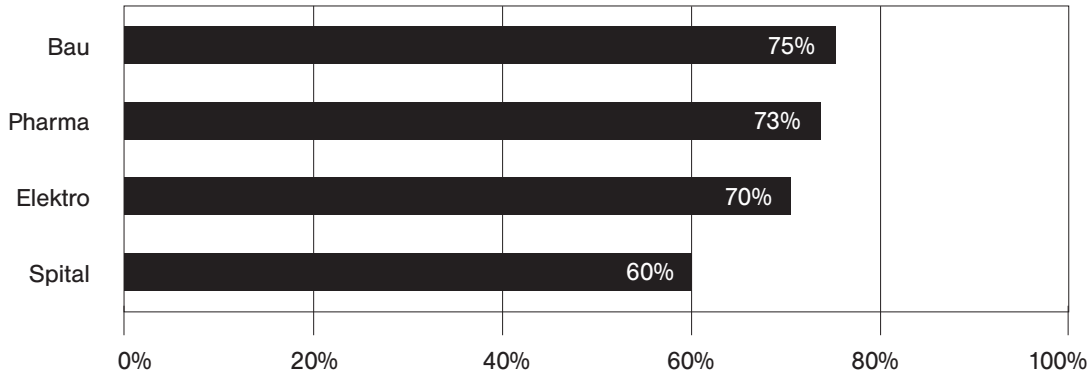



**Mangelndes Zutrauen in Ältere**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

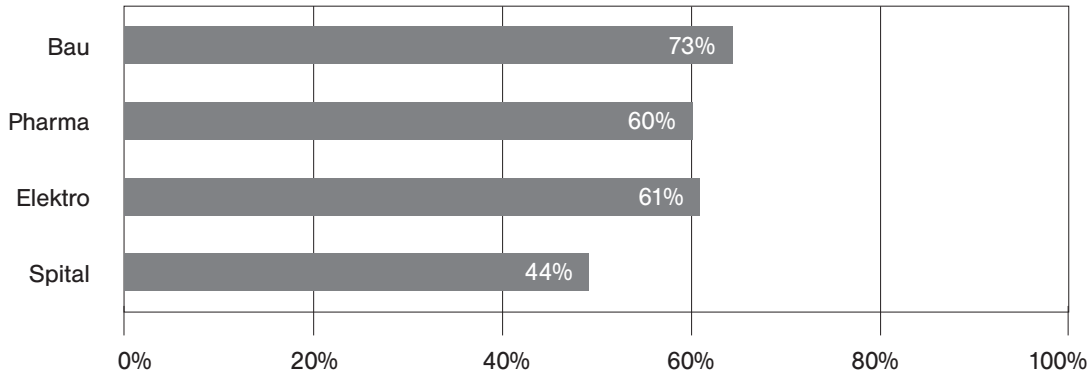


Weniger gut fällt jedoch die Beurteilung der Führung aus: 60% geben dem unmittelbaren Vorgesetzten und nur 44% dem Management insgesamt eine positive Note, was mit der Zunahme von Stress und Zeitdruck in den letzten Jahren – 79% empfinden diese Belastungszunahme – zusammen hängen mag. Und mit den Phänomenen, die man typischer Weise aus Umstrukturierungssituationen kennt: Niemand will eine Entscheidung treffen, aus Angst, etwas falsch zu machen. Man lässt die Dinge möglichst lange treiben.

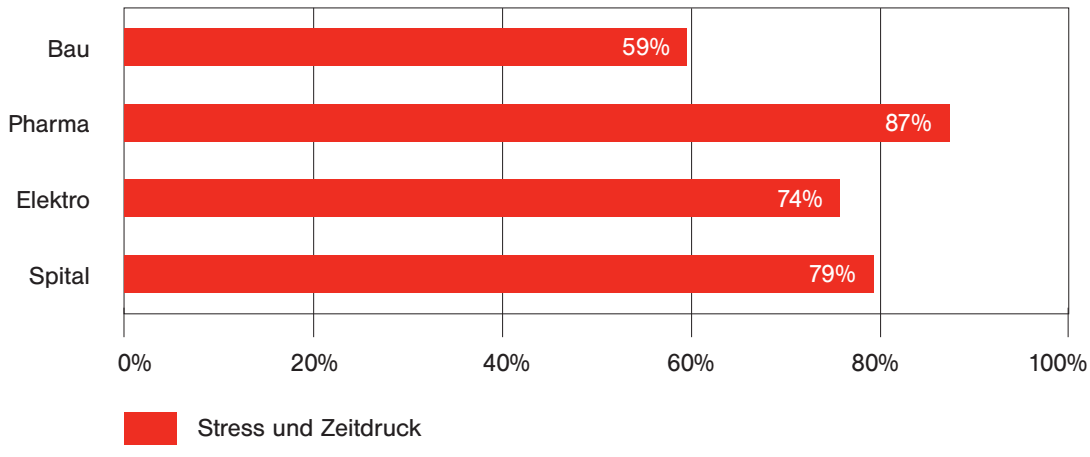
**Führungsstil unmittelbarer Vorgesetzter**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**




**Management insgesamt**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

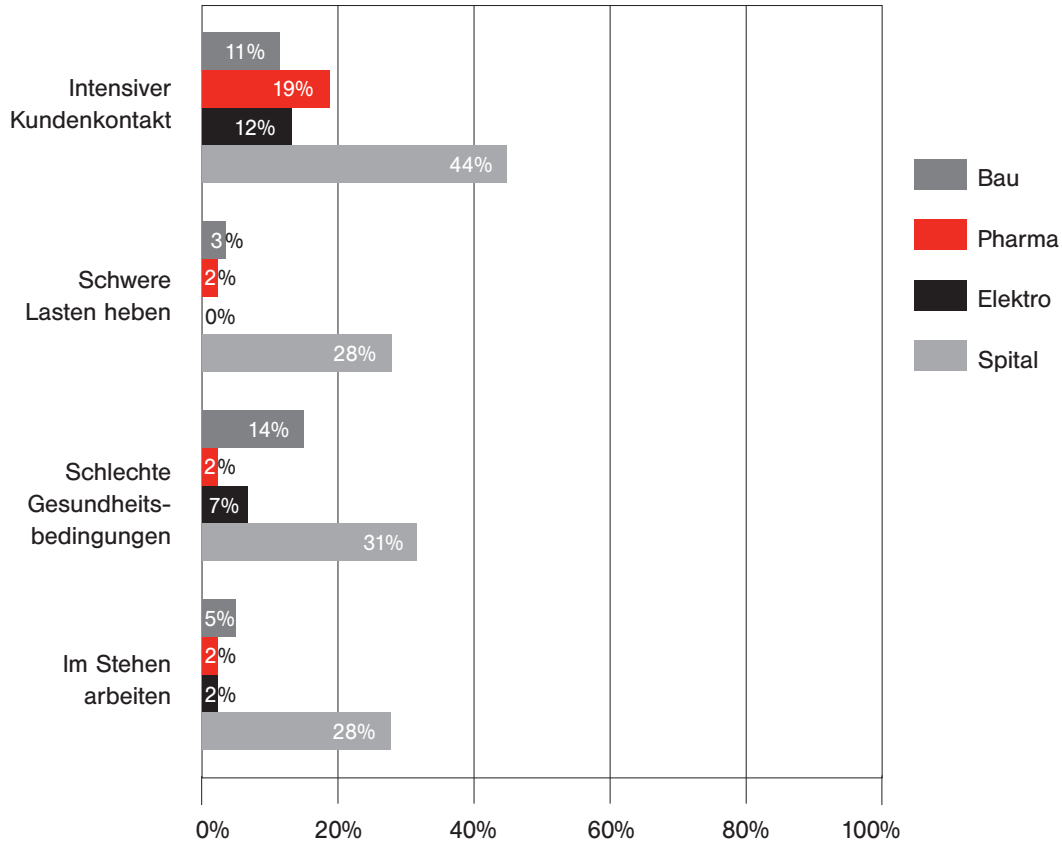



**Veränderung der Arbeitsbelastung**
**sehr zugenommen / ziemlich zugenommen**



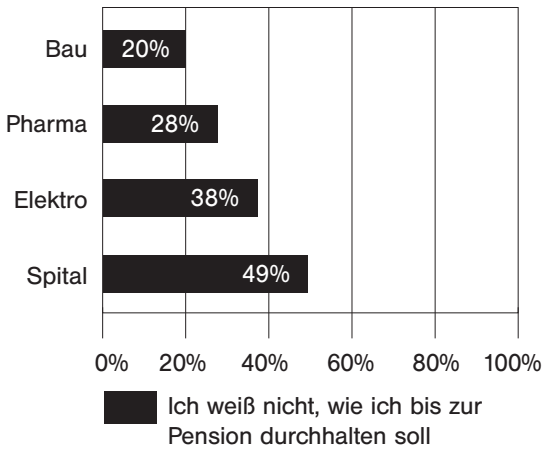
Auch sieht sich keine andere Angestelltengruppe – Ausnahme Handel – derartigen physischen Belastungen ausgesetzt (Arbeiten im Stehen, Heben schwerer Lasten, schlechte Gesundheitsbedingungen am Arbeitsplatz), und fast jede/r zweite (44%) leidet unter dem intensiven Kundenkontakt.

**Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastungen**
**sehr belastet / ziemlich belastet**

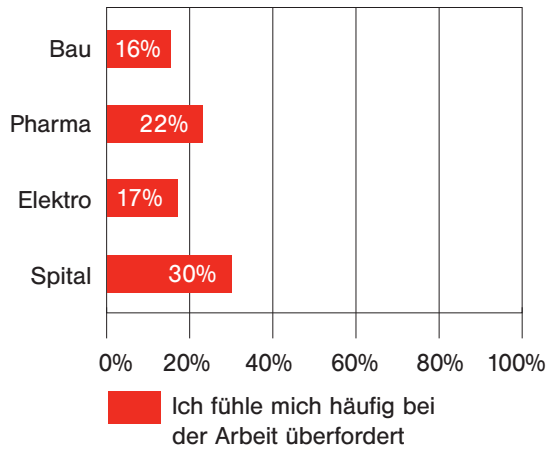



Gesundheitsbelastungen und Stress führen dazu, dass sich fast jede/r Dritte häufig bei der Arbeit überfordert fühlt und gar 49% nicht wissen, wie sie bis zur Pension durchhalten sollen.

**Berufliche Situation als Älterer**
**trifft voll zu / trifft eher zu**

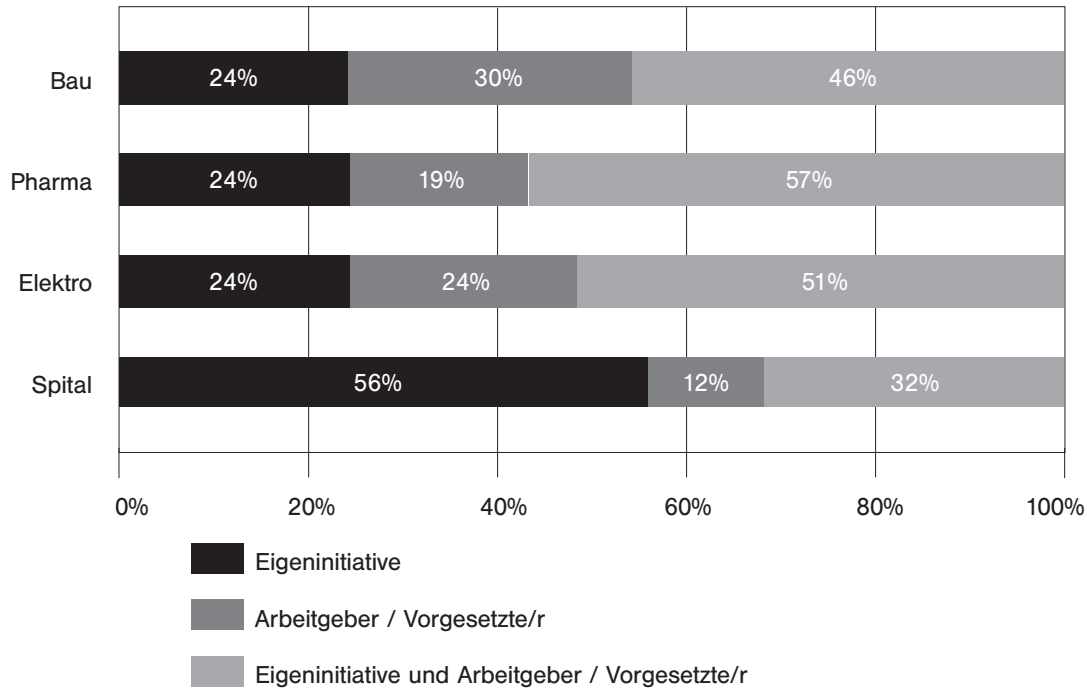



**Berufliche Situation als Älterer**
**trifft voll zu / trifft eher zu**



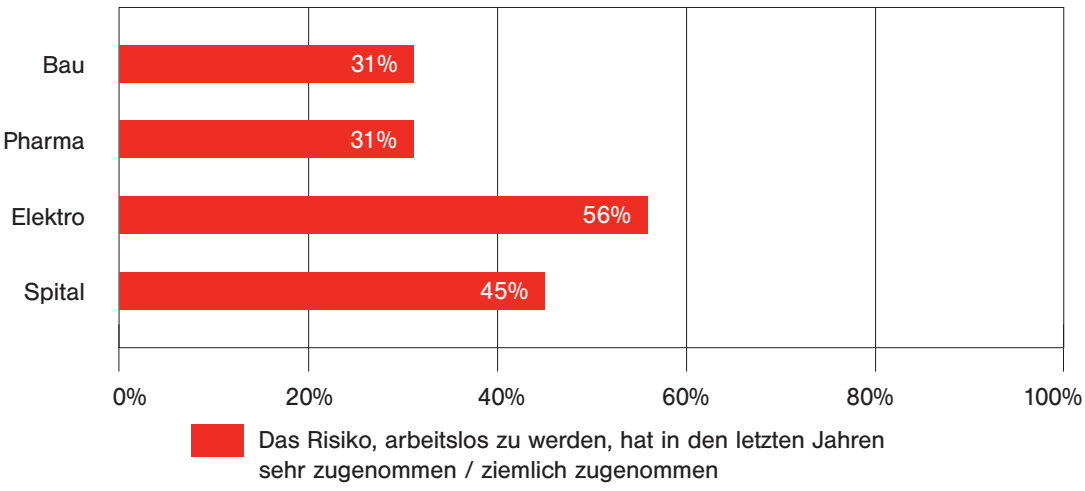
83% – und damit überdurchschnittlich viele – hatten in den letzten fünf Jahren eine Weiterbildungsveranstaltung besucht, was meist (56%!) auf Eigeninitiative zurückzuführen war. Seltener als in anderen Unternehmen dürfte Weiterbildung somit in ein allgemeines, gemeinsam mit dem Arbeitgeber vereinbartes Entwicklungskonzept eingebettet sein. Nicht nur bei Älteren! Denn nur 9% fühlen sich in ihren Weiterbildungsmöglichkeiten gegenüber Jüngeren diskriminiert (hier nicht grafisch ausgewiesen).

**Initiative zur Weiterbildung**

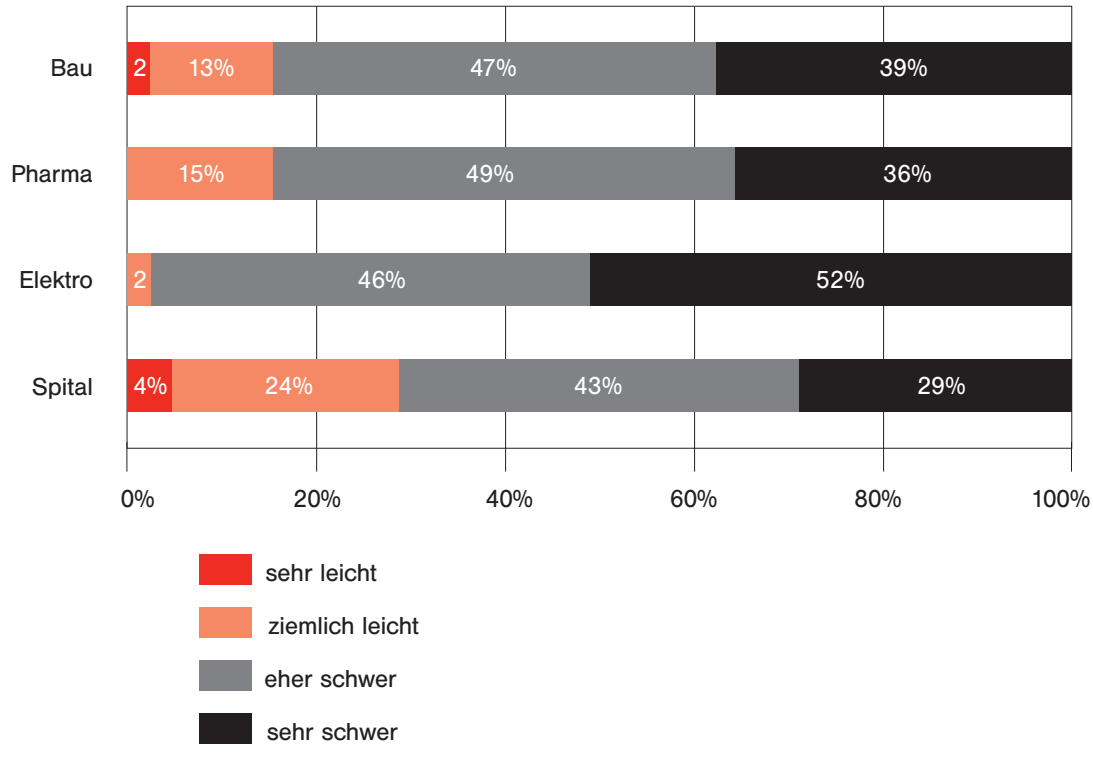



Obwohl es sich bei dem Gesundheitssektor um eine Wachstumsbranche handelt, meinen relativ viele, nämlich 45%, dass das Risiko arbeitslos zu werden in den letzten Jahren zugenommen habe. Auch bei den Angestellten des Gesundheitswesens ist die Arbeitsmarktsituation nicht rosig, immerhin aber besser als anderswo: 28% glauben, dass sie leicht eine neue Stelle finden würden.

**Arbeitsplatzrisiko**



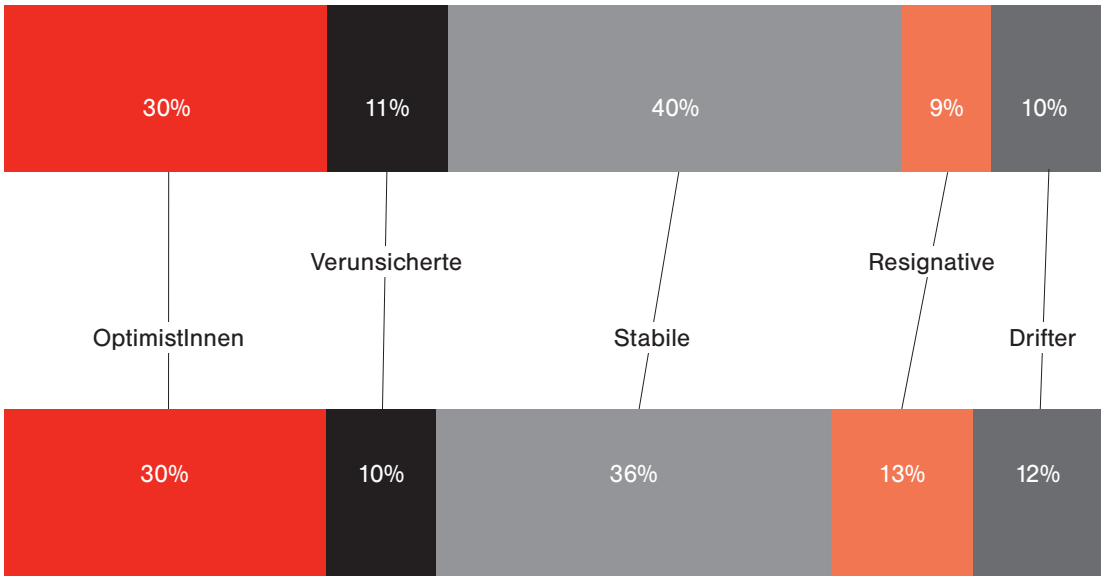
**Neue Stelle bei Arbeitsplatzverlust**




Ein typologischer Vergleich zeigt, dass – ähnlich wie bei den Angestellten der anderen Branchen – die meisten Beschäftigten dem stabilen (36%) oder optimistischen (30%) Segment zuzuordnen sind.

Auffallend sind jedoch die 13% „Resignativen“. Es gibt unter den Angestellten des Gesundheitswesens also doch eine erhebliche Anzahl, die, wohl aufgrund der hohen Belastungen, recht skeptisch in die Zukunft blicken.

**Typologie Angestellte**




**Typologie Gesundheitswesen**

### 4.4.4. Angestellte in der Elektro- & Elektronikindustrie

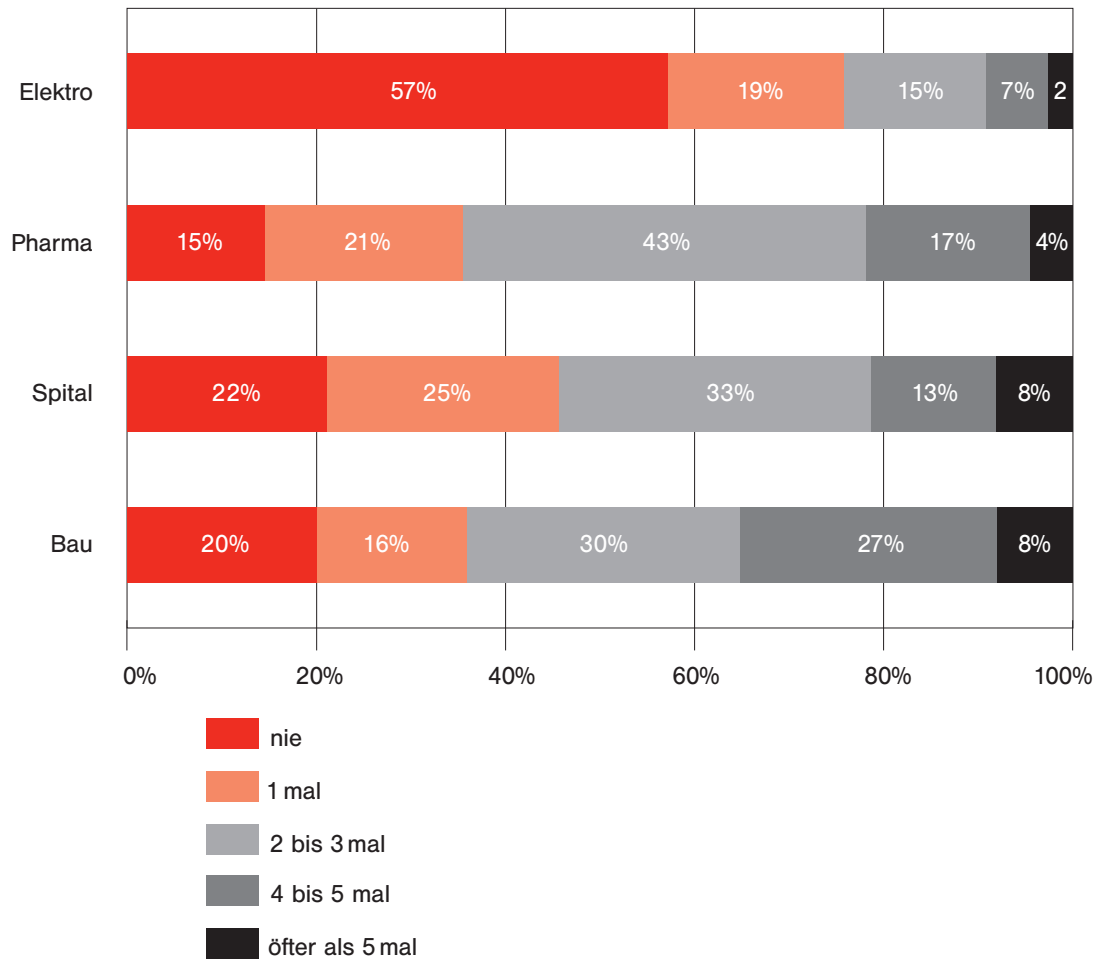
Insgesamt wurden 97 Angestellte befragt, 12% einfache, 82% qualifizierte und 6% leitende. 20% waren Frauen, die häufiger als Männer einfache (35%) und seltener qualifizierte (60%) Tätigkeiten verrichteten .

**Befund**

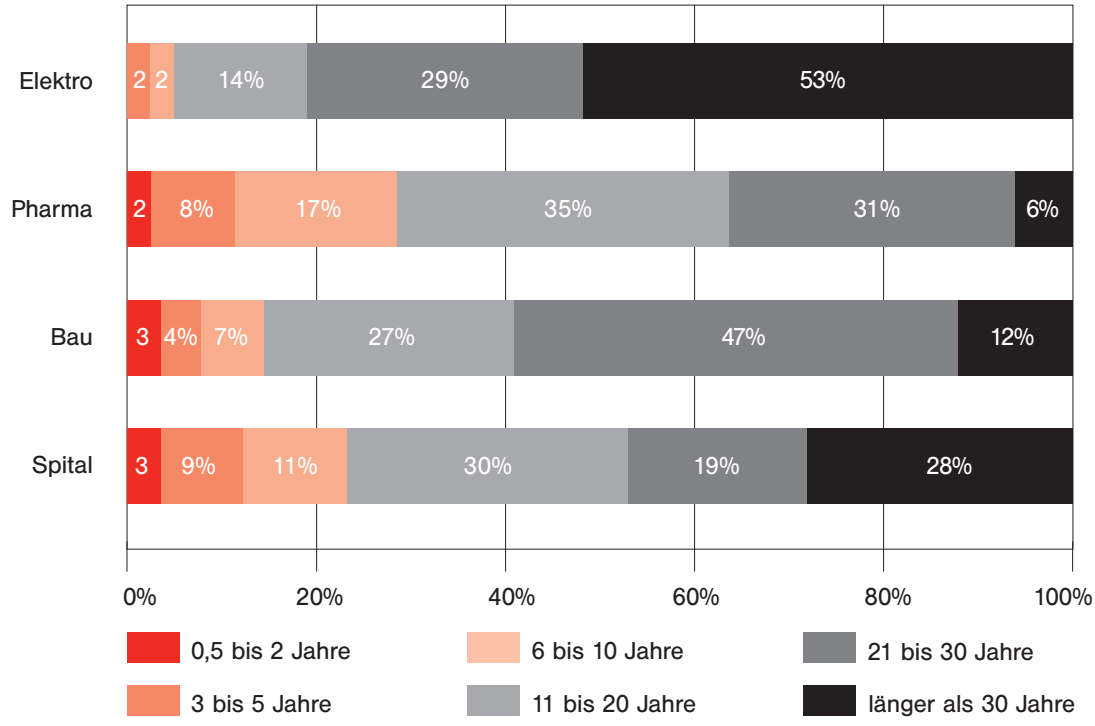
Die Ergebnisse zeigen das Dilemma eines „alten" Groß-Konzerns in einem dynamisch-innovativen Umfeld: Die Mehrzahl der Beschäftigten hat ihr gesamtes Berufsleben in dem Unternehmen zugebracht, eine Stabilität, die durch die positiven Rahmenbedingungen (Einkommen, Sozialleistungen...) sicherlich begünstigt wurde. Durch die kurzen Innovationszyklen in dieser Branche werden aber Wissen und Erfahrung sehr rasch entwertet, wodurch es zu einer Marginalisierung Älterer kommt: In keinem anderen Betrieb fühlen sich ältere Angestellte so diskriminiert und blickten so wenige optimistisch in die Zukunft.

Die Laufbahnen der Befragten in der Elektroindustrie sind durch ein hohes Ausmaß an Stabilität gekennzeichnet. 57% hatten im Laufe ihres Berufslebens nie den Betrieb gewechselt, 53% sind schon länger als 30 Jahre dort beschäftigt.

**Anzahl der Betriebswechsel**

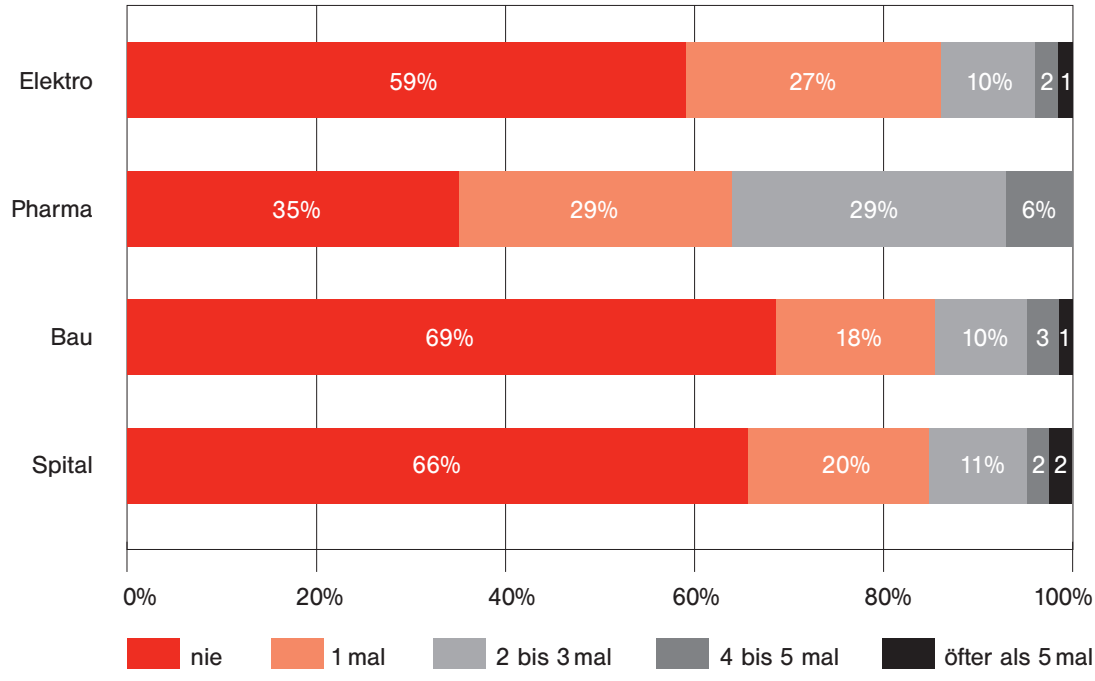


**Beschäftigungsdauer**



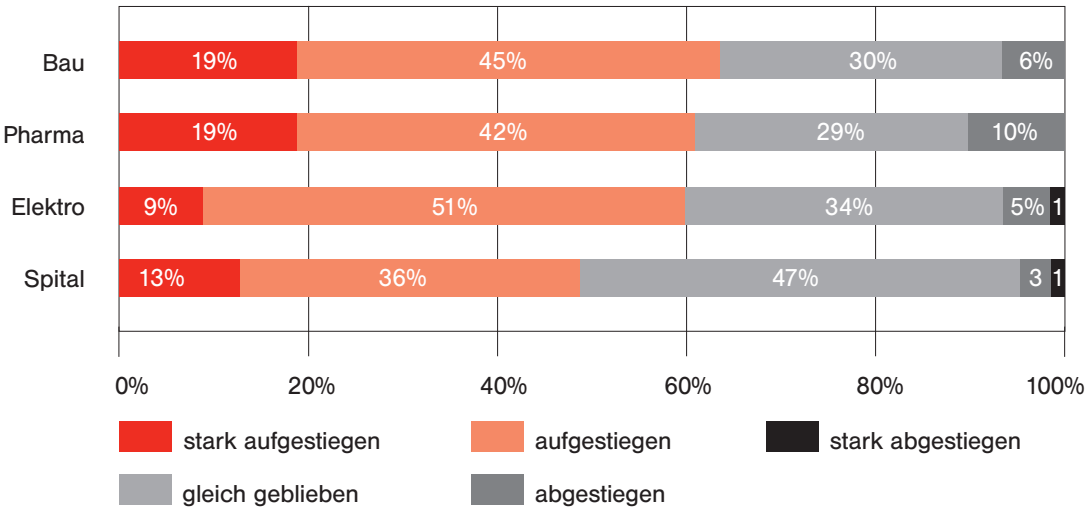

Trotz dieser Stabilität haben immerhin 41% den Beruf gewechselt, was den Schluss nahe legt, dass es auch innerhalb des Betriebes zu beruflichen Veränderungen kommt.

**Anzahl der Berufswechsel**

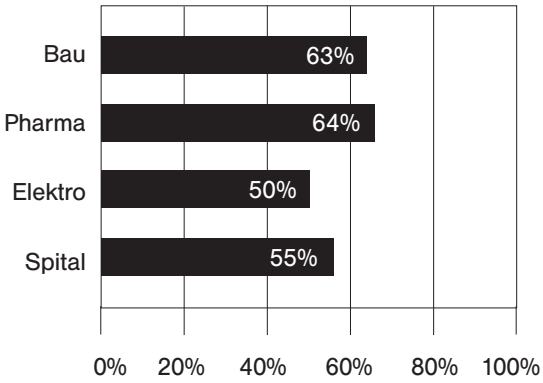



60% sind im Laufe ihres Berufslebens aufgestiegen, durchaus vergleichbar den Karrieren von Angestellten in anderen Branchen, allerdings mit einer Besonderheit: „starke“ Aufstiege sind selten. Das Fortkommen der Angestellten der Elektroindustrie dürfte vielfach dem Senioritätsprinzip gehorchen. Vielleicht sind auch deswegen relativ wenige mit den Aufstiegsmöglichkeiten (50%) und den Entwicklungsmöglichkeiten (48%) zufrieden.

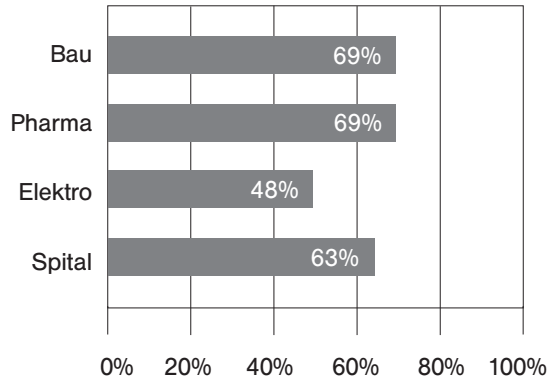
**Einschätzung der beruflichen Position**




**Zufriedenheit mit Aufstiegs-möglichkeiten**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

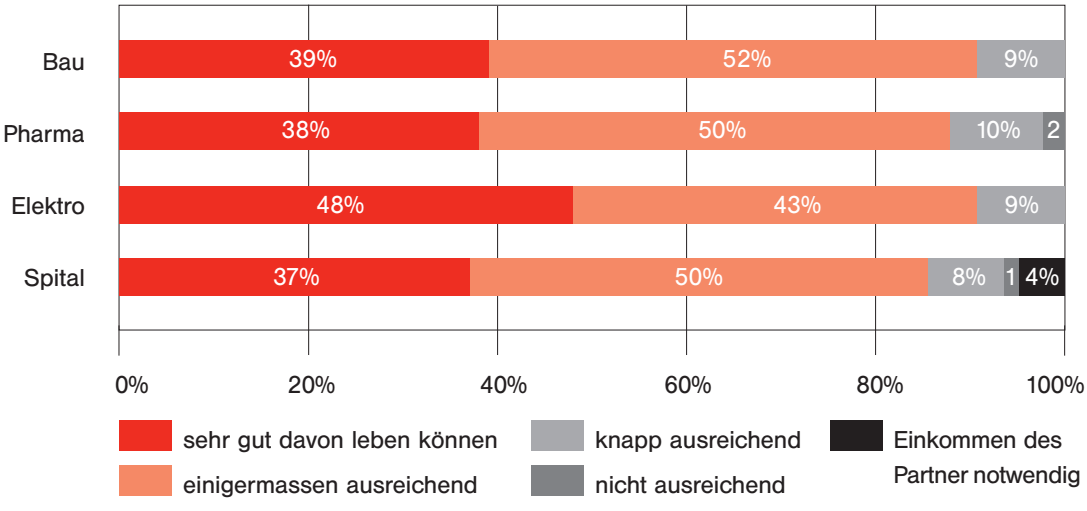



**Zufriedenheit mit Entwicklungs-möglichkeiten**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



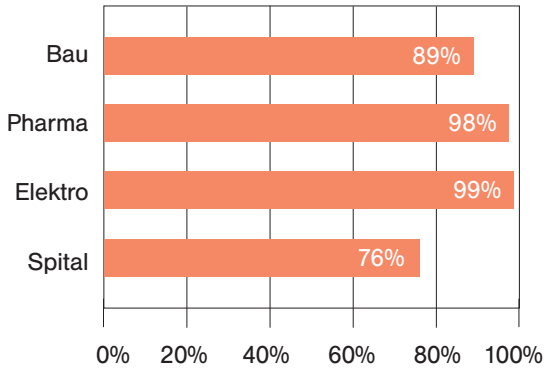

Trotzdem ist die Einkommenssituation für die allermeisten höchst erfreulich: 48% können sehr gut davon leben, immerhin 43% einigermaßen ausreichend.

**Auskommen mit dem derzeitigen Einkommen**

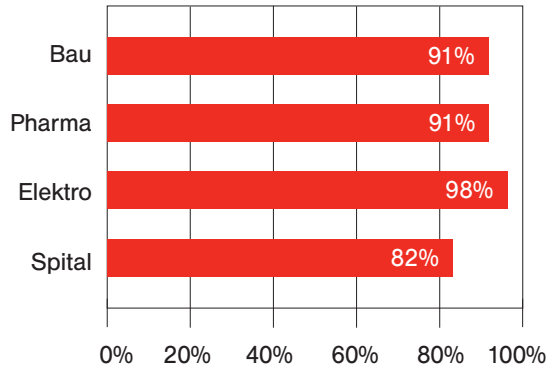


Vervollständigt wird dieses positive Bild noch durch die ausgezeichneten Werte für die betrieblichen Sozialleistungen – 99% (!) sind damit zufrieden – und der hohen Zustimmungsquote zur Arbeitszeitregelung (98%).

**Zufriedenheit mit betrieblichen Sozialleistungen**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

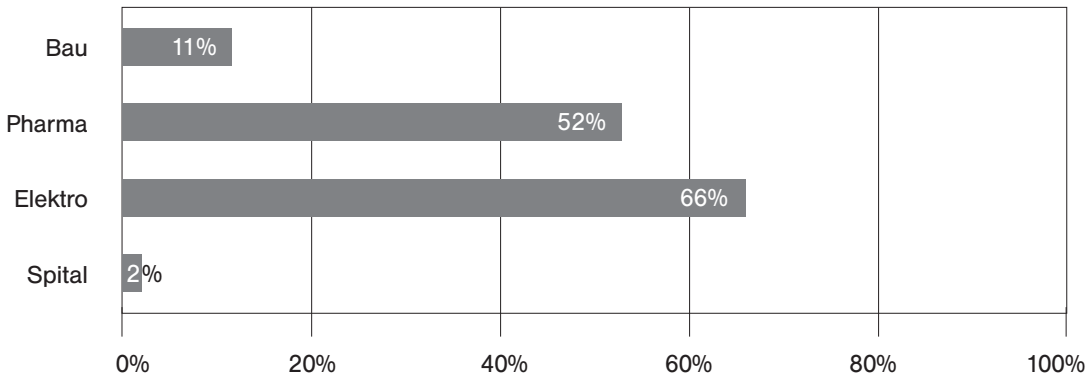



**Zufriedenheit mit Arbeitszeitregelung**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**

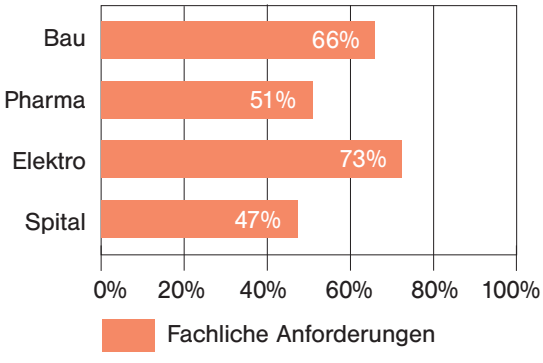



Bei der Belastungssituation sticht besonders die Bildschirmarbeit heraus – 66% fühlen sich dadurch belastet – und dass in den letzten Jahren die fachlichen Anforderungen (73%) und die Notwendigkeit zur Weiterbildung (63%) zugenommen haben, was selbstverständlich auch mit den kurzen Innovationszyklen in der Branche zusammen hängt, die Wissen rasch veraltern lassen.

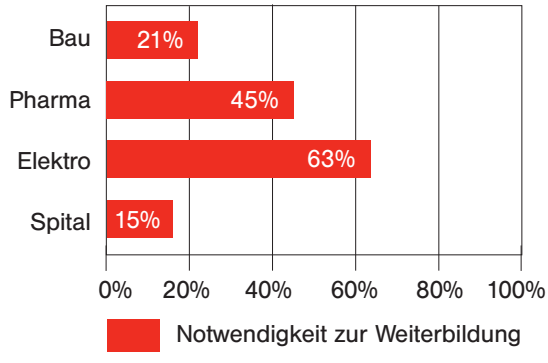
**Arbeitsbelastungen – Bildschirmarbeit**
**sehr belastet / ziemlich belastet**




**Veränderung der Arbeitsbelastungen**
**sehr zugenommen / ziemlich zugenommen**

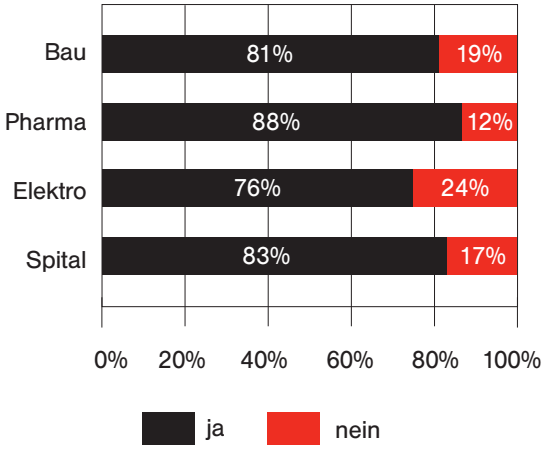



**Veränderung der Arbeitsbelastungen**
**sehr zugenommen / ziemlich zugenommen**

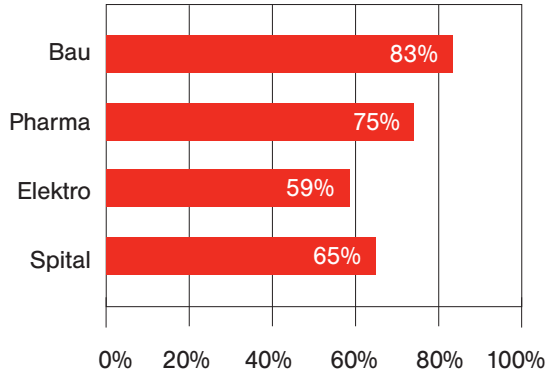


Trotz dieser Veränderungsdynamik haben nur 76% der Befragten in den letzten fünf Jahren an Weiterbildungmaßnahmen teilgenommen, was auch erklärt, warum die betriebliche Weiterbildung nur für 59% zufrieden stellend ist – ein verglichen mit anderen Branchen niedriger Wert.

**Weiterbildung**
**in den letzten fünf Jahren**

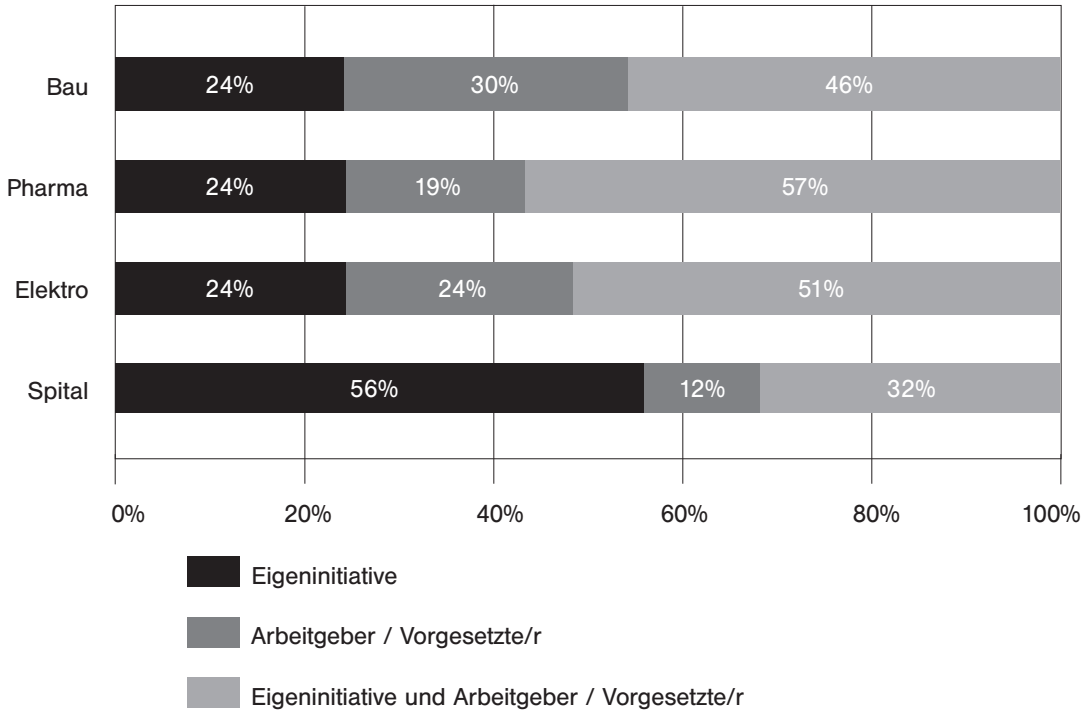



**Zufriedenheit mit Weiterbildungs-**
**möglichkeiten**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**



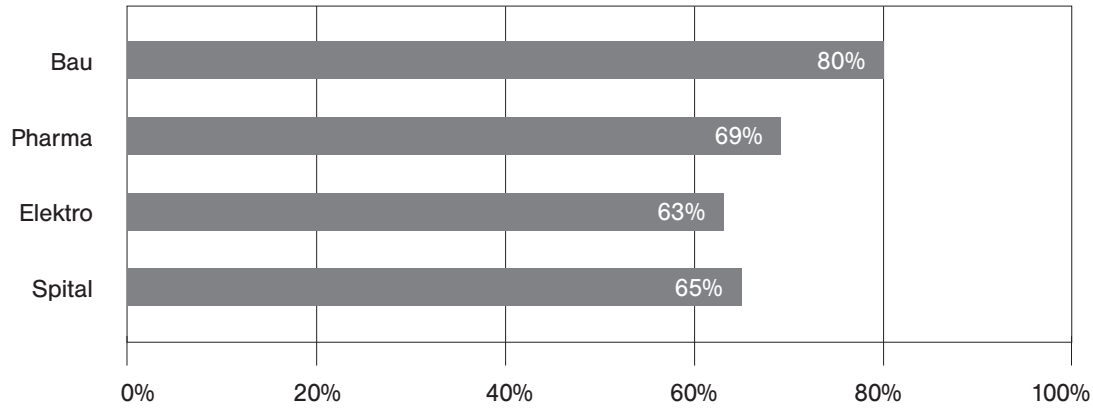

Wenn Weiterbildungsveranstaltungen besucht werden, so wird die Initiative meist gemeinsam mit dem Arbeitgeber gesetzt (51%), was in der mehrstufigen Check-up-Philosophie des Unternehmens begründet ist: gemeinsamer Rückblick auf die Tätigkeit, gemeinsame Abschätzung von Stärke-Schwäche-Potentialen und gemeinsame Festlegung von Entwicklungsmaßnahmen.

**Initiative zur Weiterbildung**

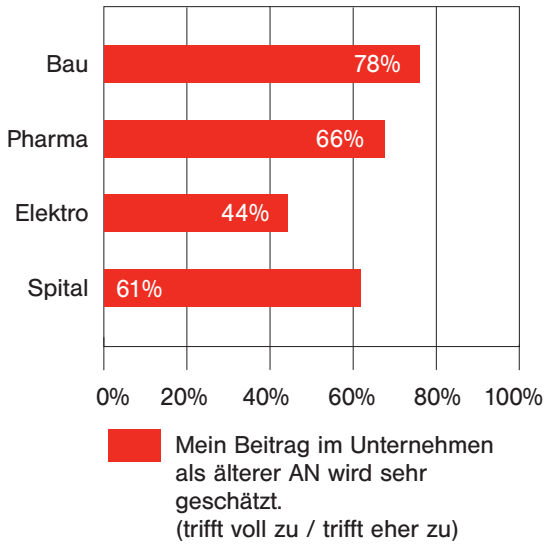


Weniger positiv als bei Angestellten anderer Betriebe wird die Anerkennung der Arbeit erlebt, die 63% als zufrieden stellend empfinden. Und nur 44% vertreten die Auffassung, ihr Beitrag im Unternehmen als älterer Arbeitnehmer würde geschätzt. 39% meinen, der Betrieb traue älteren ArbeitnehmerInnen nicht zu, mit den technischen und organisatorischen Entwicklungen Schritt halten zu können.

**Anerkennung der Arbeit**
**sehr zufrieden / ziemlich zufrieden**




**Zutrauen in Ältere**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**




Mein Beitrag im Unternehmen als älterer AN wird sehr geschätzt.
(trifft voll zu / trifft eher zu)

**Mangelndes Zutrauen in Ältere**
**trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

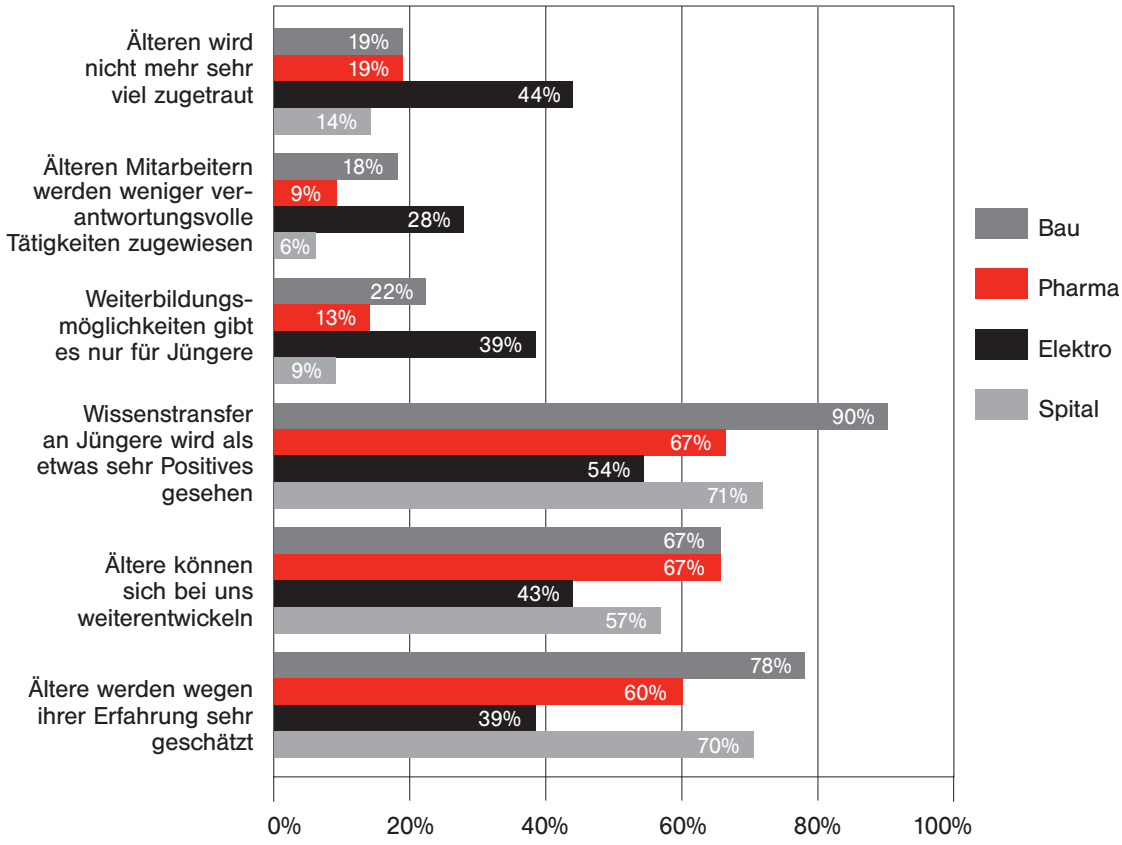



Betrieb traut älteren AN nicht zu, mit den technischen und organisatorischen Entwicklungen Schritt halten zu können.
(trifft voll zu / trifft eher zu)

Die Diskriminierung Älterer zieht sich auch durch verschiedenen andere Dimensionen:

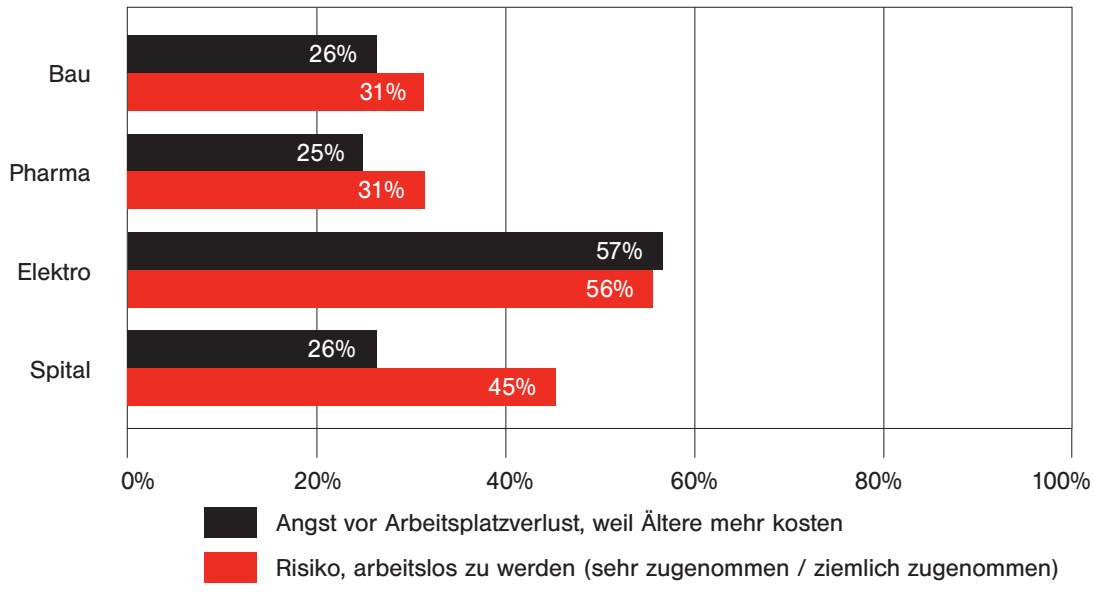
- 44% sind der Auffassung, dass Älteren nicht mehr sehr viel zugetraut wird.
- Von 28% wird die Zuweisung Älterer auf weniger verantwortungsvolle Tätigkeiten thematisiert.
- 39% sehen Junge bei Weiterbildungsmöglichkeiten bevorzugt.
- Nur 54% bejahen die Frage, ob die Weitergabe von Wissen und Erfahrung von Älteren an Jüngere in dem Betrieb als etwas sehr Positives gesehen werde.
- Nur 43% sehen Möglichkeiten, sich innerbetrieblich weiterzuentwickeln.
- Nur 39% meinen, dass ältere Mitarbeiter wegen ihrer Erfahrung sehr geschätzt würden.

**Altersdiskriminierung – trifft voll und ganz zu / trifft eher zu**

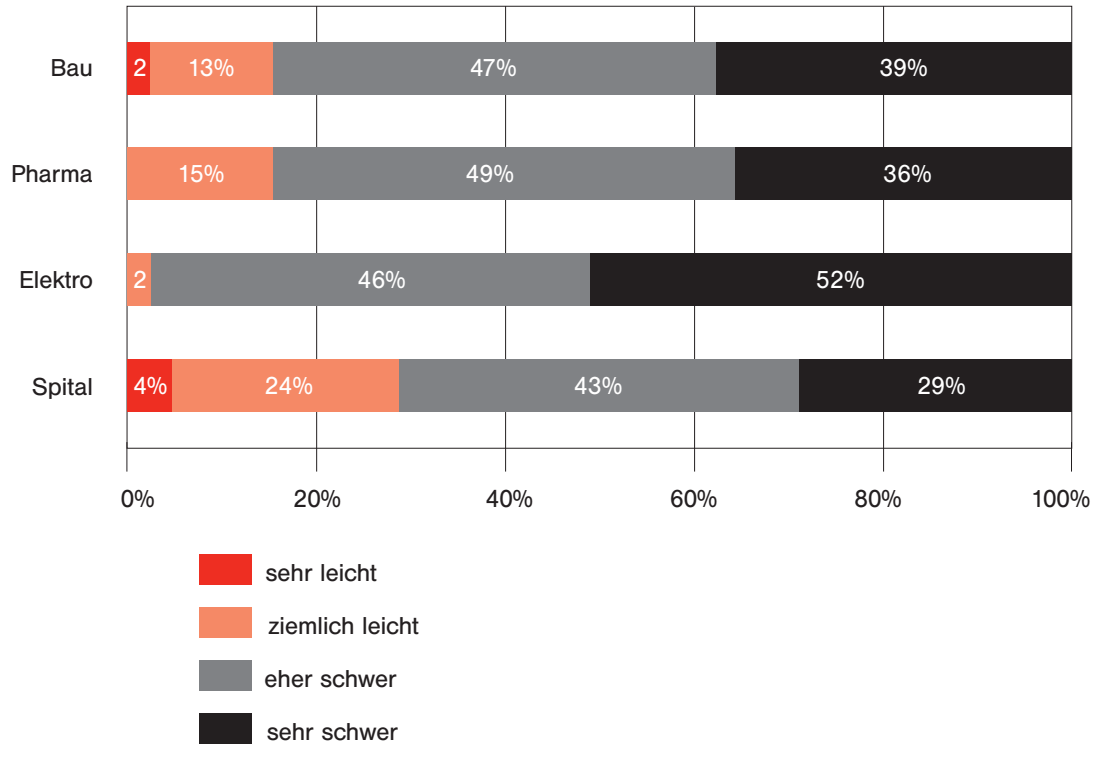



Die geringe Wertschätzung ist wohl symptomatisch für die Situation älterer ArbeitnehmerInnen in der Elektro-/Elektronikbranche. Seit weit mehr als einem Jahrzehnt muss miterlebt werden, wie Wissen immer rascher veraltet, das Preis/Leistungspendel zu Gunsten der Jüngeren ausschlägt und es in dem Unternehmen auch zu massiven Personalabbaumaßnahmen kommt. Konsequenz: 56% sehen eine Zunahme des Risikos, arbeitslos zu werden, 57% haben Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, weil Ältere mehr kosten, 52% glauben, es wäre sehr schwer, eine neue Stelle zu finden, und 46% halten es für eher schwer.

**Arbeitsmarktperspektive**

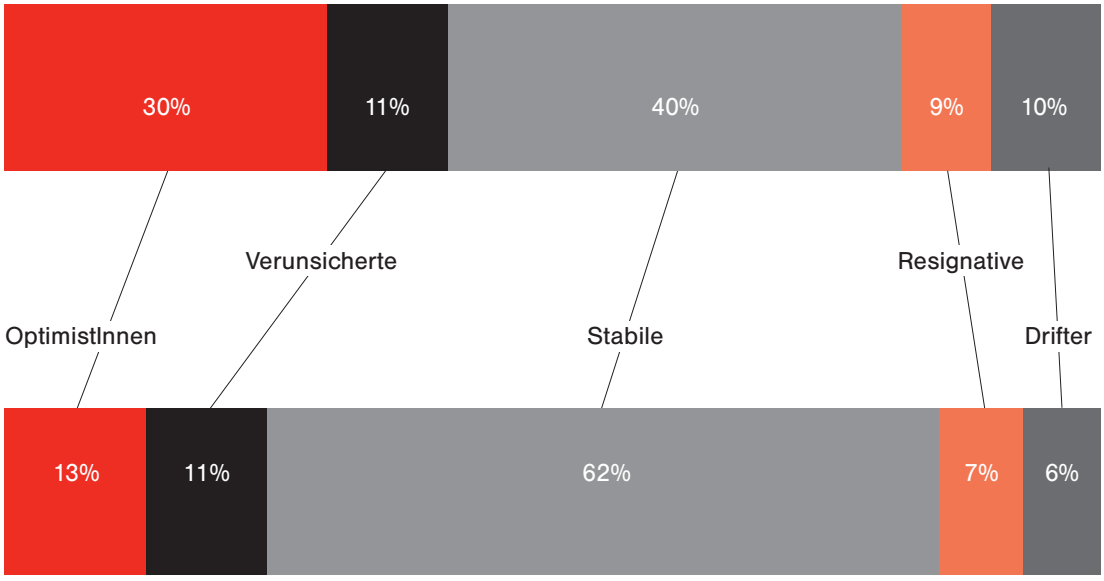


**Neue Stelle bei Arbeitsplatzverlust nach Branchen**




Der typologische Vergleich fördert zu Tage, dass das Segment der „Stabilen“ in diesem Betrieb besonders stark ausgeprägt ist (62%!), wohl eine Folge der langen Beschäftigungsdauer und der positiven sozialen Rahmenbedingungen (Sozialleistungen...). Allerdings gibt es nirgendwo so wenige Optimisten wie in der Elektro-/Elektronikindustrie.

**Typologie Angestellte**




**Typologie Elektro-/Elektronikindustrie**

# SCHLUSSBEMERKUNG

Die Situation Älterer am Arbeitsmarkt ist von einer tiefen Spaltung zwischen Arbeitern und Angestellten geprägt: Während ältere Angestellte in der Mehrheit optimistisch oder zumindest mit einer stabilen Erwartungshaltung in die Zukunft blicken, dominiert bei ArbeiterInnen eine eher resignative Grundhaltung. Sie kommen zwischen die Mühlsteine einer Arbeitsintensivierung, mit entsprechenden Auswirkungen auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit, und dem (Lohn-)Kostendruck durch Subunternehmen und Leiharbeit. Besonders problematisch ist die Situation dort, wo es durch die zunehmende Automatisierung zu einer Ausdünnung von Tätigkeitsinhalten gekommen ist, wodurch Ältere leicht durch jüngere und/oder billigere Arbeitskräfte ersetzbar werden. Umgekehrt kann der technologische Wandel aber auch dazu führen, dass Älteren weniger zugetraut wird.

Das Spektrum den Gegenmaßnahmen umfasst eine breite Palette von Qualifizierung und Gesundheitsförderung über „horizontalen Karrieremöglichkeiten“ bis hin zu anderen Arbeitszeit- und Schichtmodellen. Problem ist allerdings, dass daran Einkommensbestandteile (Schichtzulagen...) gekoppelt sind, weshalb arbeitsmarkt- und gesundheitspolitisch wünschenswerte Maßnahmen bei den Betroffenen oft nicht auf die gewünschte Resonanz stoßen.

Kann die Situation älterer ArbeiterInnen generell, wenn auch in unterschiedlichen Facetten, als problematisch angesehen werden, so ergibt sich bei Angestellten ein differenzierteres Bild. Sie haben dort eine gefestigte Position, wo aufgrund der Besonderheiten der Branche nicht nur Qualifikation sondern auch Erfahrung etwas zählen (Bauwesen, Gesundheitswesen, Pharmabranche). Und sie werden dort immer stärker an den Rand gedrängt, wo der rasche technologische Wandel die „unverbildeten“, gut ausgebildeten Jungen bevorzugt (Elektrotechnik/Elektronik).

Bei Angestellten muss es vor allem darum gehen, über lebensbegleitende Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen ihre „employability“ à jour zu halten und die Leistungsfähigkeit dadurch nachhaltig zu gewährleisten, dass Arbeitsanforderungen und persönliche Ressourcen in Balance gehalten werden. Geänderte Arbeitszeitmodelle, andere Arbeitsorganisationsformen und eine gezielte Auseinandersetzung mit Stress können dazu beitragen.

Klar gemacht haben die Betriebserhebungen, dass die Anforderungen und Belastungen älterer ArbeitnehmerInnen zu unterschiedlich sind, als dass ihnen mit einem „one and only way“ beizukommen wäre. Es braucht Maßnahmen, die sich aus einem Mix in den Dimensionen Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Gesundheit, Qualifikation, Entlohnung usw. zusammensetzen müssen und über Pilotprojekte betriebsspezifisch zu entwickeln wären. So könnten best practice Beispiele geschaffen werden, die von anderen Betrieben hinsichtlich Transfermöglichkeiten überprüft und erprobt werden könnten. Einige best practice Beispiele lassen sich bereits in Österreich und in Europa finden (z.B. auf der homepage www.arbeitundalter.at), die darlegen, dass der demografische Umbau in Unternehmen offensiv genutzt und in erfolgreiche Strategien umgesetzt werden kann. Damit wäre auch ein wichtiger Schritt in die Richtung des finnischen Erfolgsmodells getan: Ein Schritt zu einem betriebsbezogenen Altersmanagement.

# QUELLEN

**AK Wien:** Sozialdaten: Ältere Beschäftigte und Arbeitslose

**Bacher Norbert, Schönbauer Ulrich:** Berufsverläufe im gesellschaftlichen Wandel, Bundesarbeitskammer, Wien 1993.

**Rat der Europäischen Union:** Gemeinsamer Beschäftigungsbericht 2004/2005
http://register.consilium.eu.int/pdf/de/05/st07/st07010.de05.pdf

**Schönbauer Ulrich:** Ältere am Arbeitsmarkt, AK Wien, 1998.