

Ältere am Arbeitsmarkt



Ulrich Schönbauer
Abteilung Sozialwissenschaft

AK
W i e n

Ältere am Arbeitsmarkt

Ulrich Schönbauer
Abteilung Sozialwissenschaft

Impressum:

Herausgeber: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien,
1041, Prinz-Eugen-Straße 20-22

Verlags- und Herstellungsort Wien

Druck:

Lektorierung: Siegfried Duft

Layout: Norbert Horvath

ISBN 3-7063-0124-5

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
Vorbemerkung	6
Einleitung	8

Empirischer Teil

Sozialwissenschaftliche Methode unter den Rahmenbedingungen einer Dynamisierung der Sozialstruktur	12
Erstes Handlungsmuster: „Frauen an den Rändern der Erwerbsgesellschaft“	16
Zweites Handlungsmuster: „Institutionalisierte Berufskarrieren - Arbeitnehmer in tayloristischen, klar reglementierten Arbeitsbeziehungen“	20
Drittes Handlungsmuster: „Institutionalisierte Karrieren mit kleinen Dispositionsspielräumen“	23
Viertes Handlungsmuster: „Beschleunigung und betriebliche Altersnischen“	26
Fünftes Handlungsmuster: „Traditionelle Arbeiter - Altern als Kulturtechnik“	30
Sechstes Handlungsmuster: „Qualifizierung: Ein Allheilmittel gegen den Rausch der Geschwindigkeit?“	34
Siebentes Handlungsmuster: „Intrapreneure - der unselbständige Unternehmer“	38
Achtes Handlungsmuster: „Intrapreneurinnen - Karrierefrauen“	42
Neuntes Handlungsmuster: „Old School versus New School: Das neue Paradigma der Altersproduktivität“	46
Zehntes Handlungsmuster: Epilog: „Das alte Wien ... - Traditionalisten in alten Kulturen“	50
Exkurs I: Der Wiener ArbeitnehmerInnenförderungsfonds (WAFF)	52
Exkurs II: Die Problemanalyse unter Einsatz des Sensitivitätsmodells von VESTER	57

Gesellschaftspolitische Diskursfelder

Demographische Entwicklung	62
Erwerbsquoten Äterer im internationalen Vergleich- eine Annäherung	64
Arbeitslosigkeit und Wiederbeschäftigung	66
Kündigungsschutz	71
Arbeitsmarkt und Pensionierung	72
Ältere als betriebswirtschaftlicher Kostenfaktor	77
Outplacement / Outsourcing	80
Ältere als Zielgruppe der aktiven Arbeitsmarktpolitik	81
Qualifikation	84
Gesundheit	88

Politische Implikationen

Politische Schlußfolgerungen	92
Quellen	94
Publikationsverzeichnis	100

Zusammenfassung

1997 überschattete die Lehrstellenknappheit die arbeitsmarktpolitische Diskussion. Weitgehend unbeachtet blieb, daß es bereits seit Ende der 80er Jahre zu einem markanten Anstieg der Altersarbeitslosigkeit gekommen war, der zwar Mitte der 90er Jahre gestoppt werden konnte, 1997 jedoch wieder nach oben zeigte.

In dieser Situation werden im Zuge der Pensionsreform Maßnahmen gesetzt, die auf einen längeren Verbleib Älterer im Erwerbsleben abzielen. Unberücksichtigt blieb dabei allerdings, daß bereits heute weniger als 50 Prozent der Übertritte in den Ruhestand direkt aus der Erwerbstätigkeit erfolgen. Nur allzu leicht könnte daher die beabsichtigte Wirkung der Pensionsreform von der Pufferfunktion der Arbeitslosenversicherung zumindest teilweise absorbiert werden. Betriebliche Personalpolitiken zielen heute nämlich eher in die entgegengesetzte Richtung, eine möglichst frühzeitige Aussonderung Älterer aus dem Betrieb.

Die vorliegende Untersuchung will die Arbeitsmarktsituation Älterer am Ende ihrer Berufslaufbahn untersuchen. Dazu wurden 55 biographische Interviews mit

- noch in Beschäftigung Stehenden,
- Arbeitslosen und
- gerade Pensionierten durchgeführt.

Die Situation Älterer läßt sich auf Basis dieser Interviews durch zehn Handlungsmuster darstellen:

Frauen an den Rändern der Erwerbsgesellschaft: Ihr Leben ist primär durch familiäre Agenden bestimmt, dennoch gelingt es ihnen in Zeiten der Hochkonjunktur, auch ohne besondere Qualifikationen, „irgendwo reinzurutschen“. Bei verschärftem Wettbewerb befinden sie sich am Ende der Berufslaufbahn häufig in einem durch Arbeitslosigkeit, (chronische) Krankheit und Ansuchen um Invaliditätspension gekennzeichneten Stadium.

Institutionalisierte Berufskarrieren: Derartige Berufskarrieren sind klar vorgezeichnet und entsprechen im wesentlichen dem Senioritätsprinzip. Bedingt durch den Strukturwandel und radikale Umbrüche in der Arbeitsorganisation sind völlig neue Handlungsmuster erforderlich. Der Fürsorge des Betriebes verlustig gegangen, fühlen sich ArbeitnehmerInnen dieses Segments hilflos der neuen Situation ausgeliefert.

Institutionalisierte Karrieren mit kleinen Dispositionsspielräumen: Kennzeichnend dafür ist die Besetzung von „Aktivitätsnischen“ in Betrieben mit (sonst) starren Arbeitsabläufen. Viele dieser Nischen werden im Zuge der Unternehmensreorganisation ausgelagert. Mit ihren betrieblichen Spezialqualifikationen sind die Betroffenen am externen Arbeitsmarkt jedoch kaum anschlussfähig.

Beschleunigung und betriebliche Altersnischen: Dabei wird die betriebliche Erfahrung Älterer gezielt in Querschnittsbereichen wie Qualitätsmanagement, Rechnungswesen, Controlling usw. eingesetzt, die den exponierten Hochgeschwindigkeitsbereichen (Stichwort: just in time) gleichsam nachgelagert sind.

Traditionelle Arbeiter - Altern als Kulturtechnik: Anders als bei den Angestellten war bei Arbeitern der (physische) Leistungsabfall seit jeher ein Bestimmungsmerkmal der Berufslaufbahn. Sie mußten daher rechtzeitig eine Firma finden, „in der man alt werden konnte“, sei es auch durch die Besetzung sogenannter Schonarbeitsplätze. Mit zunehmender Organisationsstraffung und Rationalisierung verschwinden diese Nischen immer mehr.

Qualifizierung: Ein Allheilmittel gegen den Rausch der Geschwindigkeit? Viele ältere ArbeitnehmerInnen erkennen die immer stärkere Entwertung ihres Humankapitals und wollen dies durch begleitende Zusatzqualifizierungen kompensieren. Auch wenn damit zweifelsohne die produktiven Einsatzmöglichkeiten gesteigert werden können, stellt sich die prinzipielle Frage der sinnvollsten Allokation Älterer. Es hat wohl wenig Sinn, sie in beschleunigten Gesellschaften in jenen Feldern wettbewerbsfähig machen zu wollen, die „jugendlichen Olympioniken“ vorbehalten sind.

Intrapreneure - der unselbständige Unternehmer: Bedingt durch Unternehmensreorganisationen und neue Managementkonzepte geraten auch ältere Führungskräfte und höhere Angestellte zunehmend unter Druck. Am externen Arbeitsmarkt kaum mehr gefragt, spekulieren sie häufig mit dem Weg in die Selbständigkeit.

Intrapreneurinnen - Karrierefrauen: Nicht selten wird bei Frauen das Senioritätsprinzip dann ausgesetzt, wenn tatsächlich ein Karrieresprung anstünde. Diese Zurücksetzung wird oftmals nicht hingenommen, es kommt zur Auflösung des Dienstverhältnisses, selbst wenn die Berufschancen dadurch keineswegs verbessert werden.

Old School versus New School: Das neue Paradigma der Altersproduktivität: Durch die wirtschaftlichen und organisatorischen Umbrüche muß der „Rohstoff“ Wissen in neuer Form generiert, genutzt und gemanagt werden. Für lernende Unternehmungen genügt es nicht, sich in den relevanten Informationskulissen zu bewegen, Wissen muß auch optimal kommuniziert und ausgetauscht werden. Diente betriebliche Erfahrung im herkömmlichen Sinne dazu, für Problemstellungen erprobte Problemlösungen anbieten zu können, so bedeutet die neue Altersproduktivität im lernenden Unternehmen, richtig zu selektieren und in Kenntnis der Unternehmenskultur und der (informellen) innerbetrieblichen Abläufe die richtigen Prozesse in Gang zu setzen.

Epilog: „Das alte Wien ...“ - Traditionalisten in alten Kulturen: Wien hat ein Wirtschafts- und Gesellschaftssegment, in dem noch die alten Traditionen hochgehalten werden. Bei der Beschäftigung in diesem Segment kann Alter durchaus erwünscht sein.

Unter Berücksichtigung dieser empirischen Ergebnisse wurden sodann die derzeitigen Diskurse zum Thema gesichtet, ausgewertet und in eine entsprechende Struktur eingearbeitet.

Die vorzeitige Ausgliederung Älterer aus dem Erwerbsleben ist in Österreich zwar besonders ausgeprägt, aber kein österreichspezifisches Phänomen - auch in der EU sinken die korrespondierenden durchschnittlichen Erwerbsquoten (bei Männern). Ob die demographische Entwicklung tatsächlich eine Trendumkehr einleiten wird können, muß offenbleiben, weil noch unklar ist, welches Arbeitskräftepotential unter den Rahmenbedingungen einer globalisierten Wirtschaft und rasanter Produktivitätssteigerungen überhaupt noch benötigt wird.

Keinesfalls kann von einem demographischen Automatismus ausgegangen werden, der das Problem der Altersbeschäftigung quasi von selbst löst. Insbesondere ist zu berücksichtigen, daß nach derzeitigen Daten der Angestelltenbereich (Dienstleistungsgesellschaft) kaum mehr ein Absorptionsfeld für ältere Arbeitnehmer darstellt.

Bei derzeitigen und künftigen Rationalisierungen, gleichzeitiger Entwertung altersspezifischer Qualifikation, bedingt durch technologische und organisatorische Umbrüche, und dem Trend zur Deregulierung dürfte der arbeitsrechtliche Bestandsschutz für ältere Arbeitnehmer großen Belastungsproben ausgesetzt sein. Das Zurückdrängen der Frühpensionen reduziert gleichzeitig die sozialrechtlichen Möglichkeiten einer Gegensteuerung.

Längerfristig wird eine nachhaltige Neupositionierung Älterer am Arbeitsmarkt nur gelingen, wenn das Senioritätsprinzip durch andere Karrieremodelle zumindest ergänzt wird. Wie nämlich die Kündigungspraxis zeigt, gilt der Grundsatz, wonach am Beginn der Betriebszugehörigkeit unter und am Ende über dem Wertgrenzprodukt entlohnt wird, immer seltener, was auch durch die immer rascheren Qualifikationsentwertungen mitverursacht wird.

Damit ergeben sich auch neue Anforderungen an die aktive Arbeitsmarktpolitik. Derzeit werden Ältere sowohl bei den gemeinnützigen Initiativen als auch bei den Qualifizierungsmaßnahmen noch zuwenig berücksichtigt.

Die Studie stellt schließlich vier Arbeitsmarktfelder vor, die sich besonders für politische Interventionen empfehlen:

Der sekundäre Arbeitsmarkt muß auch verstärkt Älteren zugänglich gemacht werden. Dabei ist zu bedenken, daß es vermehrt um die Institutionalisierung eines dauerhaften zweiten Arbeitsmarktes geht, weil sich eine ausschließliche Transitfunktion zunehmend als illusorisch erweist.

Die durch die Frauendiskriminierung ungenutzten Ressourcen (arbeitsloser) älterer Arbeitnehmerinnen sollten in entsprechenden Förderpools zusammengefaßt und strategisch für den Arbeitsmarkt erschlossen werden.

Bei der Begleitung beruflicher Übergänge sollten verstärkt auch die kündigenden Unternehmen in die Pflicht genommen werden (Outplacement, Outsourcing), wobei darauf Bedacht zu nehmen ist, daß viele arbeitslose Ältere (v. a. höhere Angestellte) in der Selbständigkeit auch eine Chance sehen.

Die zentrale Frage ist jedoch, wie Ältere zukünftig im lernenden Unternehmen optimal positioniert werden können. Über Pilotprojekte, die aus ESF-Mitteln für die Beschäftigungssicherung (z. B. nach Ziel 4) gefördert werden können, sollten Einsatzmöglichkeiten und Qualifizierungserfordernisse schon jetzt ausgelotet werden.

Vorbemerkung

Die Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien gibt im Herbst 1996 zwei Studien, kofinanziert vom Wiener ArbeitnehmerInnenförderungsfonds (WAFF), zum Thema „Beschäftigungssicherung und Arbeitsmarktintegration älterer ArbeitnehmerInnen“ in Auftrag:

Das Zentrum für Soziale Innovation (ZSI, Projektleitung: Andi HÖGLINGER) soll über einen qualitativen Forschungsansatz die Push-und-Pull-Faktoren identifizieren: Was fördert einen Verbleib am Arbeitsmarkt, was hindert ihn?

Ein neuer Ansatz wird mit der Auftragsvergabe an die Austrian Research and Environmental Engineering Association (AREEA, Projektleitung: Emmerich FRIEDL) verfolgt. Im Rahmen eines Pilotversuchs soll ausgelotet werden, ob das Sensitivitätsmodell von VESTER auch in komplexen sozialwissenschaftlichen Problemstellungen seine „Mächtigkeit“ erweist. Immerhin verspricht die AREEA-Methodik der ganzheitlichen Erfassung komplexer Problembereiche eine „problemorientierte Projektbearbeitung derartiger Aufgaben“ (FRIEDL, 1997).

Die nunmehr vorgelegte Studie „Ältere am Arbeitsmarkt“ will die aktuellen Argumentationskerne noch einmal darstellen, darüber hinausgehend die Diskurse aber auch in die großen gesellschaftlichen Entwicklungslinien einbetten. Konkret: Die zukünftige Positionierung Älterer am Arbeitsmarkt erfolgt in dem Kräftefeld zwischen „Ältere als Kostenfaktor“ bei beschleunigter Entwertung von Erfahrungswissen und „Nutzung der besonderen Qualitäten Älterer im lernenden Unternehmen“. Offen ist, welcher der beiden Faktoren schließlich mehr Einfluß gewinnen wird.

Das Risiko, dieses Thema in seiner „interdisziplinären Breite“ zu bearbeiten, konnte nur vor dem Hintergrund einer vielfältigen inhaltlichen Unterstützung durch die AK Wien eingegangen werden. Von den verschiedensten Fachabteilungen kamen wichtige Anregungen und Korrekturen.

Insbesondere bin ich zu Dank verpflichtet:

Grete EPPLER (Abteilung Statistik)
Walter GAGAWCZUK (Abteilung Arbeitslosenversicherung)
Peter HOFFMANN (Abteilung Sozialwissenschaft)
Helmut IVANSITS (Abteilung Sozialversicherung)
Kurt RETZER (Abteilung Arbeitsrecht) und
Karl WÖRISTER (Abteilung Statistik)

Weiters befaßten sich mit der Implementierung des VESTER-Modells die KollegInnen

Paul BJETAK (Abteilung Erwachsenenbildung)
Heinz LEITSMÜLLER (Abteilung Betriebswirtschaft)
Ruth NADERER (Abteilung Betriebswirtschaft)
Nikolaus REIZNER (Abteilung Wirtschaftspolitik)
Bruno ROSSMANN (Abteilung Wirtschaftswissenschaft)
Agnes STREISSLER (Abteilung Wirtschaftswissenschaft)
Sepp ZUCKERSTÄTTER (Abteilung Wirtschaftswissenschaft)

Trotz der engagierten Unterstützung durch die genannten KollegInnen liegt die inhaltliche Letztverantwortung selbstverständlich beim Autor.

Den empirischen Kern der vorliegenden Arbeit bilden 55 biographische Leitfadeninterviews mit älteren unselbständig Erwerbstätigen, Arbeitslosen und PensionistInnen. Die Interviews wurden vom Zentrum für Soziale Innovation durchgeführt. Die Auswertung erfolgte in enger Kooperation mit dem Autor und Norbert BACHER und wäre in dieser Art und Weise (vgl. Kapitel: „Sozialwissenschaftliche Methoden“) ohne dieses Zusammenspiel nicht möglich gewesen.

Die administrative Projektorganisation sowie große Teile der Manuskripterstellung lagen in den Händen unserer Abteilungssekretärin, Fr. Edith RÖSINGER.

Bei ihnen allen möchte ich mich für die Zusammenarbeit herzlich bedanken.

Wien, im Februar 1998

Ulrich Schönbauer

Einleitung

Im Herbst 1997 findet ein internationales Symposium für Management und Beratung der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik statt. Thema: „Die Zukunft kommt - bleibt die Wirtschaft?“ Vier Tage diskutierten Manager und Berater über wirtschaftliche Entwicklungstendenzen unter dem Paradigma der interkapitalistischen Regimekonkurrenz.

Zentralen Stellenwert nehmen dabei das europäische Sozialstaatsmodell und seine Konsequenzen für den internationalen Wettbewerb im Zeitalter der Globalisierung ein. Die Unternehmen verfügen mit neuen Produktionskonzepten und der breiten Nutzung der Informationstechnologien über eine enorm gesteigerte Standortflexibilität, die Nationalstaaten können dem nur mit einem „ruinösen“ Standortwettbewerb begegnen. Die festgefühten betrieblichen Strukturen lösen sich auf, Kern- und Randbelegschaften entstehen, Outsourcing und Werkverträge nehmen zu, ein von Konsolidierungsnotwendigkeiten in seinen Handlungsmöglichkeiten stark beschnittener Staat kann sozial- und beschäftigungspolitisch immer weniger gegensteuern (ähnlich auch FIRLEI, 1995).

Diente der Sozialstaat vormals der Zählung der Marktkräfte, indem er deren destruktive Konsequenzen durch Sozialpolitik zu entschärfen trachtete, so stößt er heute an die Grenzen der Finanzierbarkeit. Grenzen, die sich einmal aus Staatsverschuldung und der Erfüllung der Konvergenzkriterien zur Einführung der Wirtschafts- und Währungsunion ergeben. Grenzen, die aber auch aus der Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses und den damit verbundenen Einnahmeausfällen für den Staatshaushalt resultieren. Und schließlich Grenzen, die heute zwar erst vage erkennbar sind, mit weiter zunehmendem Wettbewerb aber sicherlich schärfer zutage treten werden, nämlich: Einnahmeausfälle durch Verringerung der Lohnnebenkosten. Zwar sind für die internationale Wettbewerbsfähigkeit die Lohnstückkosten relevant, und hier konnte Österreich seine Situation in den letzten beiden Jahren gegenüber seinen wichtigsten Handelspartnern sogar verbessern (Bundesarbeitskammer, 1998), relativ hoch sind jedoch die Arbeitskosten. Spezifisch bei den Lohnnebenkosten liegt Österreich mit öS 133,- je Stunde im europäischen Spitzenfeld, nur Deutschland ist mit öS 144,- noch „teurer“. Es ist zu befürchten, daß bei dieser Kostenstruktur die Diskussion um die Lohnnebenkosten neuerlich entflammen wird, obwohl die Arbeitskosten insgesamt einen immer geringer werdenden Anteil an den gesamten Produktionskosten (von Industrieunternehmen) darstellen (Bundesarbeitskammer, 1998).

Der Kostendruck auf den Sozialstaat trifft nicht alle Bevölkerungsgruppen gleichermaßen, benachteiligt sind vor allem jene, die auf Transfer- und Sozialversicherungsleistungen besonders angewiesen sind. Einen hohen Stellenwert nimmt dabei die Eindämmung der Pensionsausgaben ein. Zwar sind Angaben der Weltbank, wonach Österreich mit einem Anteil von 15 Prozent, gemessen am Bruttoinlandsprodukt, die weltweit höchsten Pensionsausgaben hat, nicht haltbar, weil in verschiedenen Ländern zu unterschiedlichen Leistungen den Pensionsausgaben zugezählt wurden. Tatsache bleibt aber, daß Österreich in seinen sozialen Versorgungsausgaben für ältere Menschen (Pensionsleistungen, Pflegegeldleistungen, ambulante Altersdienste usw.) auch nach einer EU-harmonisierten Methodik mit 13 Prozent Anteil am BIP (gemeinsam mit vergleichbaren Industrieländern) im europäischen Spitzenfeld liegt (BAUERNBERGER & STEINER, 1997).

1996 machte der Bundesbeitrag zu den Pensionsversicherungen etwa 24 Prozent aus².

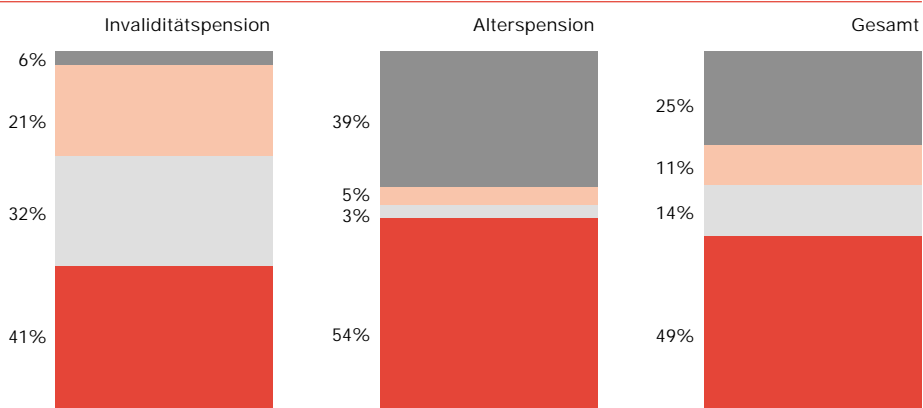
¹ Das „Wall Street Journal“ schätzt, daß durch Reengineering in den nächsten fünfzehn bis zwanzig Jahren allein in Amerika ein bis zwei Millionen Arbeitsplätze jährlich verlorengehen werden (profil 8/1997).

² Bereits bei der Schaffung des ASVG wurde vereinbart, daß bis zu einem Drittel der Pensionsausgaben aus dem Budget abzudecken sind. Weiters ist zu beachten, daß Österreich mehr als andere Staaten arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Menschen über das Pensionssystem versorgt. In der Relation sämtlicher Sozialausgaben zum BIP liegt Österreich nach der EUROSTAT-Methode im Mittelfeld der EU-Länder.

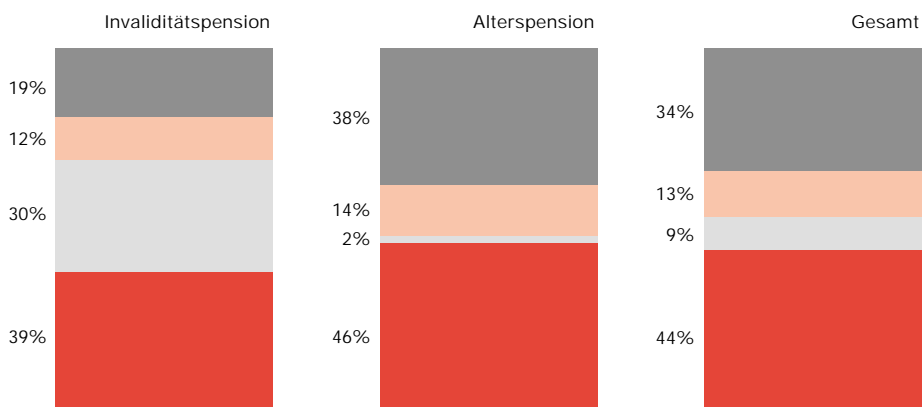
Ohne auf die im Zuge der Pensionsreform eingeleiteten Maßnahmen im Detail eingehen zu wollen: Klar ist, daß sie - in Kombination mit Leistungsreduzierungen bei Frühpensionen - auch auf einen längeren Verbleib Älterer im Erwerbsleben abzielen. Die Frage ist allerdings, wie ältere ArbeitnehmerInnen heute am Arbeitsmarkt überhaupt positioniert sind und ob sie diese Anforderungen erfüllen werden können. Immerhin erfolgt der Übertritt in den Ruhestand bei Männern nur mehr zu 49 Prozent und bei Frauen nur mehr zu 44 Prozent direkt aus der Erwerbstätigkeit. Andere Formen des Übertritts, vor allem aus dem Krankengeldbezug und dem ALV-Leistungsbezug, haben mittlerweile die „absolute Mehrheit“.

Wege des Übertritts in den Ruhestand (Alterspensionen, Invaliditätspensionen) nach Geschlecht auf Grundlage einer Stichprobe der Pensionsneuzugänge 1993 (vgl. STEFANITS & LACKNER, 1995; Angaben in Prozent)

Männer



Frauen



Erwerbstätigkeit Krankengeldbezug ALV-Bezug sonstiges*

*Insbesondere SUG-Leistungsbezug und Nichterwerbstätigkeit

STEFANITS & LACKNER (1995) nehmen daher an, daß die durch die Pensionsreform beabsichtigte Anhebung der Erwerbsbeteiligung von älteren Menschen zunächst zu einem erheblichen Teil von der „Pufferfunktion“ der Arbeitslosenversicherung absorbiert wird. Betrachtet man nämlich die betrieblichen Personalpolitiken, so spricht vieles dafür, daß gegenwärtig ein genau gegenläufiger Trend existiert: Eine möglichst frühzeitige Aussonderung Älterer aus den Betrieben.

Indizien dafür, daß Ältere eine neue Problemgruppe am Arbeitsmarkt werden könnten, finden sich auch in einer Kundenbefragung der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien: Gut 50.000 unselbständig Erwerbstätige suchen jährlich die arbeitsrechtlichen Beratungsstellen der AK Wien auf. In der weit überwiegenden Anzahl der Fälle handelt es sich um Probleme bedingt durch die Lösung von Dienstverhältnissen, insbesondere Entgeltfragen bei der Abrechnung spielen eine zentrale Rolle.

1996 erhob die sozialwissenschaftliche Abteilung der AK Wien (SCHÖNBAUER, 1996) das gesellschaftspolitische Einstellungsprofil bei einem repräsentativen Sample dieser Klientel, um so einen Überblick über die Meinungen und Befürchtungen jener zu erhalten, die am Arbeitsmarkt besonders unter Druck stehen. Mittels einer Faktorenanalyse wurden fünf Faktoren destilliert:

- Bedrohung der sozialen Sicherheit
- Benachteiligung der Frauen
- Marginalisierung älterer ArbeitnehmerInnen
- Stellenwert der Weiterbildung
- gesellschaftspolitische Polarisierungstendenzen

Die beiden Faktoren „Bedrohung der sozialen Sicherheit“ und „Marginalisierung älterer ArbeitnehmerInnen“ sprechen dabei die besondere Situation unserer Zielgruppe an: Vor allem über 50jährige sind der Auffassung, daß Ältere im Erwerbsleben nicht mehr mithalten können, gleichzeitig sehen sie aber auch den Generationenvertrag in Gefahr. Benachteiligt fühlen sie sich auch in der innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung, was ihre Position sowohl am innerbetrieblichen als auch am externen Arbeitsmarkt verschlechtert.

Eine andere Gefahrenquelle sind die bereits seit längerem laufenden Firmenfusionen und -übernahmen. Nur allzu leicht - so die Befürchtung - kann es dabei passieren, daß Ältere auf der Strecke bleiben. Wohl deshalb, aber auch wegen der insgesamt schwierigeren Arbeitsmarktsituation wird ein besserer Kündigungsschutz gefordert.

Diese Ergebnisse weisen doch darauf hin, daß dem Alter als Problemfaktor am Arbeitsmarkt ein erheblicher Stellenwert beizumessen ist und diesbezüglich auch eine hohe Sensibilität in der Erwerbsbevölkerung existiert.

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist, die besondere Position älterer Arbeitnehmer näher zu beleuchten. Dies soll zunächst mit den Methoden der qualitativen Sozialforschung geschehen. In einem eigenen Literaturteil sollen sodann die damit korrespondierenden Diskurse in ihren groben Konturen nachgezeichnet werden.

Empirischer Teil

Sozialwissenschaftliche Methode unter den Rahmenbedingungen einer Dynamisierung der Sozialstruktur

Der gegenwärtige Wandel der Sozialstruktur ist geprägt vom Zerfall der Klassenstrukturen und, damit verbunden, einer zunehmenden De-Institutionalisierung des Lebensverlaufs. Diese Pluralisierung der Lebensstile firmiert heute unter dem Begriff der zunehmenden Individualisierung der Gesellschaft. Soziale Ungleichheit, wie sie dem Paradigma der Klassengesellschaft zugrunde liegt, wird von der Vergesellschaftung durch Biographieschemata abgelöst. An die Stelle objektiver Sozialstrukturen treten subjektive und symbolisch differenzierte, durch die Akteure gestaltete soziale Milieus und Habitusgruppen, die keinesfalls das Problem sozialer Ungleichheit auflösen, sondern dieses nur stärker ausdifferenzieren. Für die einzelnen Berufssubjekte bedeutet die Erosion der Normalbiographie allerdings auch eine Fülle von Orientierungsmöglichkeiten, die entweder als Chancen oder als Gefahren wahrgenommen werden können (vgl. NAEGELE & TEWS, 1993).

Die nun vorgelegte empirische Untersuchung hatte die spezifische Situation älterer ArbeitnehmerInnen in Übergangsphasen zum Gegenstand. Mittels biographischer Interviews sollte die Arbeitsmarktsituation an der "Arbeitsmarktgrenze" (noch in Beschäftigung Stehende, Arbeitslose, PensionistInnen) entwickelt werden.

Ältere (45- bis 65jährige)

- noch in Beschäftigung stehende unselbständig Erwerbstätige,
- unselbständig Erwerbstätige der EDV-Branche,
- arbeitslose ArbeitnehmerInnen,
- (arbeitslose) TeilnehmerInnen an Maßnahmen des Wiener ArbeitnehmerInnenfonds,
- Invaliditäts- und ErwerbsunfähigkeitspensionistInnen und
- vorzeitige und reguläre AlterspensionistInnen bildeten in etwa gleich starker Besetzung den Pool jener Interviewpartner, deren stark biographisch ausgerichtete Erzählungen die Thematik erhellen sollten - 55 Interviewpartner erzählten 55 persönliche Geschichten ihres Erwerbslebens.

Erzählungen sind biographische Konstruktionen, wobei der Interviewleitfaden jene Terrains absteckt, auf denen die Gesprächspartner relevante Geschichten und Daten ihres Lebens selektieren und zueinander in Beziehung setzen. Aufgabe des/der InterviewerIn ist es, durch geschickte Gesprächsführung die Fülle von Geschichten, Beschreibungen und Bewertungen in eine erste biographische Kohärenz zu bringen.

Die erzählten Geschichten wurden auf Tonband aufgenommen und transkribiert. Eine Sprachglättung erfolgte in der Weise, daß auf parasprachliche Äußerungen verzichtet wurde. Dennoch sollte der narrative Duktus, das spezifische Idiom, weitestgehend erhalten bleiben.

Biographische Erzählungen folgen im wesentlichen zwei Leitlinien und Konstruktionsprinzipien:

- „Was habe ich geleistet“ (Karriere- und Copingstrategien) und
- „Was ist mir widerfahren“ (Umweltstressoren sowohl im Sinn von Distreß als auch im Sinn von Eustress).

Aus den Erzählungen nur implizit erschlossen und konstruiert werden können die Lebensräume, Subkulturen und Milieus, in denen sich die jeweiligen Biographien entwickeln. Die Interviewtexte müssen daher der „Selbstmystifizierung“ und „Moralisierung“ so weit entkleidet werden - ohne diese Steuerungsmechanismen völlig auszublenden -, daß die der Interaktion zugrunde liegenden sozialen Bezugssysteme (Subkulturen) zumindest in Fragmenten „spürbar“ werden. Ein Ensemble von Fällen mit ähnlichen subkulturellen Fragmenten ermöglicht es sodann, eine möglichst kohärente Konstruktion

subkulturellen Fragmenten ermöglicht es sodann, eine möglichst kohärente Konstruktion der den Lebensräumen, Subkulturen und Milieus zugrunde liegenden „Spielregeln“ zu bilden.

Das heißt: Da Vergangenheit immer in verschlüsselter Form erzählt wird, ist es notwendig, die Konstruktionsprinzipien der biographischen Erzählung der Interviewpartner in einem mühsamen Prozeß der Annäherung und Decodierung zu ermitteln. Nicht dem „wahren Selbst“, wie es dem authentischen Ich verpflichtete Subjekttheorien postulieren, gilt dabei die Aufmerksamkeit, sondern Subjektgenese („Identitätsbildung“) wird als ein permanenter Prozeß begriffen, der nur relational zu den jeweiligen Lebenswelten, Subkulturen und Milieus verstanden werden kann. Handeln erfolgt immer nur im Kontext mit jenem kulturellen System, in das der/die einzelne eingebettet ist.

Auch der Soziologe muß sich zur Beschreibung der subjektiven Sinnwelten mit den je prä- und quasiwissenschaftlichen Interpretationen, die der „Allerweltsverstand“ zur Hand hat, auseinandersetzen. Schlicht alles, die Art des Beschreibens, Analysierens, Fragens, Glaubens, Zweifelns, Idealisierens oder Schematisierens, ist unvermeidlich an die soziale Welt gebunden, sodaß es kein wissenschaftliches Heraustreten aus dieser gibt. Jede soziologische Analyse ist daher standortgebunden, und die erkenntnistheoretische Folgerung ist, daß es keine absolute, objektive Wirklichkeit gebe (WEISS, 1993).

Funktion von Kultur als Pattern der sozialen Welt ist es einerseits, Handlungen und ihre Aspirationen in einen symbolischen Sinnhorizont einzubetten und ihnen damit eine gewisse strukturelle Stabilität zu geben. Andererseits wird diese Funktion dadurch korumpiert, daß sich jener eigene Horizont im Horizont anderer Horizonte bewegt. So bewegen sich kulturelle Formen stets im Horizont von und damit in selektiver Abgrenzung zu anderen kulturellen Formen.

Ethnologische Forschung fand und findet ihre Legitimation in erster Linie in der Differenzierung der Menschheit in Kulturen. Milieus und schichtspezifische kulturelle Deutungsmuster haben nicht zuletzt die Funktion, Distinktionsformen zwischen Trägern unterschiedlicher kultureller und ökonomischer Kapitalformen (BOURDIEU) zu stabilisieren (NASSEHI, 1997).

Bezogen auf Berufsbiographien bedeutet das: Welche interpretativen und interaktiven Kompetenzen müssen Berufstätige beherrschen, damit sich in ihrem Handeln die Gebilde und Ereignisse des Arbeitsumfeldes (für sie) „optimal“ konstituieren? Dabei basiert sowohl die sprachliche als auch die nichtsprachliche Kommunikation auf „Zeichen“, die (innerhalb einer Ethnie / eines Berufsmilieus) verständliche Bedeutung besitzen. Kompetentes Handeln beruht auf der Methode, Kontexte und Zeichen - situationsgemäß - richtig zu deuten und zu verwenden.

Damit können auch die beiden zentralen Steuerprinzipien der biographischen Erzählung, nämlich: „Was habe ich geleistet“ und: „Was ist mir widerfahren“, für die biographische Analyse fruchtbar gemacht werden: Jede biographische Erzählung enthält sowohl topologische als auch typologische Elemente. Geben erstere Hinweise auf die je spezifischen Lebenswelten, Milieus usw. des Erzählers, so zielen zweitens auf seine interpretative und interaktive Kompetenz, also auf die Beherrschung der Verfahren, vermittels derer sich im Handeln die Gebilde und Ereignisse der sozialen Welt konstituieren.

Bezogen auf das in der Untersuchung verwendete Auswertungsverfahren heißt das: Nachdem die Interviewtranskripte durch Collagierung der Schlüsselpassagen und Kernelemente verdichtet und damit „handhabbar“ gemacht wurden, erfolgte in einem nächsten Schritt eine Systematisierung der Fälle „nach Ähnlichkeit“: Die einzelnen Biographien wurden so lange miteinander kombiniert und re-kombiniert, bis sich schließlich ein kohärentes Bild verschiedener Cluster herauskristallisierte. Ausschlaggebend dafür waren sowohl typologische als auch topographische Faktoren, wobei in einem Cluster eher das typologische, in einem anderen dafür wiederum das topographische Moment überwiegen konnte. Wenn bei ähnlichen sozialen Wirklichkeitskonstruktionen (Milieus ...) die Interviewpartner über eine ähnliche (z. B. „unternehmerische“) Kompetenz verfügten, so wurden sie einem Cluster zugeordnet. Andererseits

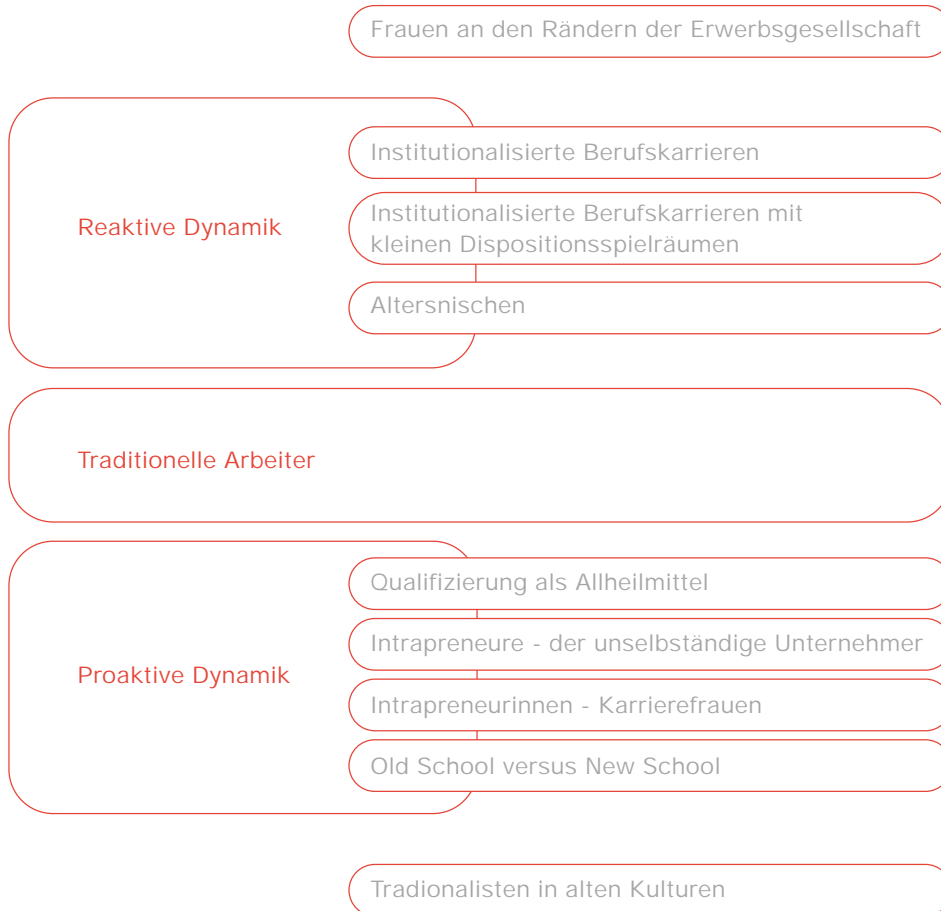
konnten Interviewpartner, die über sehr unterschiedliche interpretative und interaktive Ressourcen verfügten, trotzdem dann einem einzigen Cluster zugeordnet werden, wenn sie der gleichen Lebenswelt (z. B. traditionelles Arbeitermilieu) entstammten.

Sicherlich kann gegen diese strukturalistische Vorgehensweise eingewendet werden, daß kein deutlicher Kontrollapparat entwickelt wurde, sie intuitiv sei und kein eindeutiges System von Regeln und Verfahren zur Ergebnisgenese festgelegt ist. Dies trifft aber zu einem nicht unerheblichen Teil auch auf die Ethnomethodologie generell zu. Für sie sind Entdeckungsschritte und analytische Verfahren ein untrennbarer Bestandteil der Phänomene, auf deren Identifizierung und Erkundung sie gerichtet ist. Ein Phänomen zu analysieren bedeutet für die Ethnomethodologie immer auch, im Fortgang der Analyse die Methoden erst zu bestimmen, die für dieses Phänomen adäquat sind (BACHER & SCHÖNBAUER, 1993).

Ein „Validitätskriterium“ soll aber doch genannt werden: Die in den Clustern abgebildeten sozialen Wirklichkeitskonstrukte sollen adäquat sein. Adäquat im Hinblick auf die soziale Lebenswelt, sodaß deren Mitglieder in der Lage sind, diese Konstruktion zu verstehen.

Für die nachfolgend abgebildeten zehn Cluster wurde der Begriff „Handlungsmuster“ verwendet. Damit soll eine Systematisierung nach Ähnlichkeit zum Ausdruck kommen, in der die typologischen und topographischen Referenzsysteme in einem „merkwürdigen“ Amalgam schließlich in die Konstruktion möglichst kohärenter Lebenswelten bzw. Typologien mündeten. Es ist zu hoffen, daß diese Konstrukte von den darin agierenden Subjekten decodiert werden können.

Überblick über die zehn Handlungsmuster



Erstes Handlungsmuster:

„Frauen an den Rändern der Erwerbsgesellschaft“

(Konstruktionsgrundlage dieses Handlungsmusters:
sieben Berufsbiographien von Frauen)

Interview 40: 56 Jahre; Pflichtschule, Fabrikarbeiterin bis zur Heirat, 10 Jahre Hausfrau, Gelegenheitsarbeiten in der Schneiderwerkstätte der Schwiegermutter, kurzfristig Hausbesorgerin, erfolgreiche Klage auf Erwerbsunfähigkeitspension.

Interview 48: 60 Jahre; Pflichtschule, zwei Jahre Milchgeschäft, 13 Jahre Hausdruckerei bei einer Spedition, 30 Jahre Hausfrau, derzeit Antrag auf Pension nach 15 Versicherungsjahren.

Interview 39: 57 Jahre; Haushaltsschule in einem Kloster, Hausbesorgerin, Alleinerzieherin mit fünf Kindern, Hausbesorgerin, gleichzeitig Konservenfabrikarbeiterin (...), Hausgehilfin, erfolgreiche Klage auf Erwerbsunfähigkeitspension.

Interview 25: 56 Jahre; Pflichtschule, Hilfsarbeiterin in einer Bäckerei, Hausbesorgerin, Bedienerin, Fließbandarbeiterin, Bedienerin; „Als Heimhilfe wollte ich immer gehen“.

Interview 12: 51 Jahre; Anlernling in einer Strickerei, Wäscherei, Alleinerzieherin, Hausbesorgerin, Bedienerin, mehrmalig Wäschereijobs, seit fünf Monaten arbeitslos.

Interview 49: 53 Jahre; Friseurlehre, sieben Jahre Friseurin, 13 Jahre Hausfrau (fünf Jahre überlappend mit einer Hausbesorgertätigkeit), Wiedereinstieg 1980 als ungelernte Bürokräftin in einer Nahrungsmittelfirma, Firmenkonzentration im Zuge des EU-Beitritts führt zu Kündigung; Eintritt in den WAFF.

Interview 32: 51 Jahre; Textilschule, Anlernling in einer Buchhandlung, 10 Jahre Hausfrau, Wiedereinstieg 1971 als Hilfsbuchhalterin, Bossing durch die Abteilungsleiterin bis zur fristlosen Entlassung wegen Verlassen des Arbeitsplatzes (Arztbesuch); Wunsch wäre die Abfertigung und eine möglichst baldige Pension.

Abstract

Anfang der 60er Jahre dienten die Berufseintritte vieler Frauen ohne weitere Berufsausbildung zur Überbrückung der Latenzphase bis zur Heirat und Familiengründung. „Man tritt in den Dienst“, wie es früher geheißen hat, sei es in kleine Selbständigenhaushalte oder in die Fabrik (z. B. als Näherin). Im eigentlichen Zentrum der Lebensplanung steht allerdings die Hausfrauenrolle. Der Wiedereinstieg in das Berufsleben erfolgt dann entweder, weil einem zu Hause „die Decke auf den Kopf fällt“, oder weil eine Aufbesserung des Haushaltsbudgets notwendig ist oder nach der Scheidung.

In Zeiten der Hochkonjunktur ist es relativ leicht, im Segment der „Jedermann(frau)-arbeitsplätze“ (Bedienung, Wäschereien, Bürohilfstätigkeiten ...) „irgendwo reinzurutschen“, mit Verschärfung der Situation am Arbeitsmarkt stehen aber selbst diese Arbeitsverhältnisse älteren Frauen immer weniger offen. Dazu kommt oftmals der psychische und physische Verschleiß durch prekäre Arbeits- und Familienverhältnisse, der sich auch auf das Leistungsvermögen entsprechend auswirkt.

Am Ende ihrer Berufslaufbahn befinden sich diese Frauen häufig in einem durch Arbeitslosigkeit, (chronische) Krankheit und Ansuchen um Invaliditätspension gekennzeichneten Stadium.

Berufseintritt und Arbeitsbeziehungen

„Mein Vater hat gesagt: Mädchen brauchen nichts lernen, die sollen heiraten und Kinder kriegen. Das war halt früher.“ (Interview 40)

„Ich hab keine Lehre, weil ich sofort mein Geld verdienen mußte. Ich war in einem Geschäftshaushalt, hab mitgeholfen im Milchgeschäft und im Haushalt.“ (Interview 48)

„Dann beim zweiten Sohn, da bin ich ein Jahr zu Haus geblieben. Und hab dann nur mehr kurz gearbeitet, weil mit zwei Kindern war es zu viel. Ich hab wohl die Eltern gehabt, aber mein Mann wollte das ja auch nicht. Da hätten wir keine Kinder haben dürfen. Mein Mann hat gesagt: Schau, es geht mit den Kindern, und wir haben unser Auskommen. Wir schaffen es auch so ... Wir haben es vielleicht falsch angeschaut.“ (Interview 48)

„Wenn man in Krankenstand gegangen ist, und es hat länger gedauert, ein halbes, drei-viertel Jahr, das war kein Problem. Da ist der Chef gekommen und hat gefragt: Wie geht es? Das war halt eine Zeit, wo ich für den Chef da bin und er für mich, wenn ich ein Problem hab.“ (Interview 48)

„Wir hatten keinen Betriebsrat, und jeder, wo es geheißen hat, der könnte es werden, ist noch gegangen worden, bevor er es war. Das war die Firma: Sozial hat es gekriselt, aber menschlich war sie o. k. Egal, wer das gefordert hat, ist gekündigt worden. Andererseits, wenn wir Probleme gehabt haben, da war es selbstverständlich, daß man ohne weiters zwei Tage hat daheim bleiben können. Aber wenn du eine Lohnerhöhung haben wolltest, hat es geheißen: Ich komm auf Sie zurück. Und dann ist nie was passiert. Das war so widersprüchlich an der Firma.“ (Interview 49)

Wiedereinstieg

„Ich war immer Hausfrau und hab nebenbei so Bedienung gemacht. Meistens bin ich nur halbtags gegangen wegen der Kinder. Eine Zeitlang auch ganztags, aber meistens nur halbtags.“ (Interview 25)

„Nach den zwei Kindern hab ich Anschluß wollen, und der Halbtagsjob war ja logisch, weil vormittags und nachmittags hat es keinen Sinn; da will man bei den Kindern sein.“ (Interview 32)

„Man muß immer wieder schauen, daß man was dazuverdient. Ich hab mich nie irgendwie geweigert: Das mach ich, und das will ich nicht. Ich hab alles gemacht. Ich hab immer geschaut, daß ich auskomme. Nicht, daß ich, wie manche Alte, streitsüchtig bin. Hab mich angepaßt.“ (Interview 25)

„Mit den paar Netsch, die ich gekriegt habe, hab ich das nicht geschafft. Ich hab versuchen müssen, nebenbei zu arbeiten. Und ich hab dann noch in einer Fabrik gearbeitet. Mein Mann hat mich verlassen, und ich bin mit zwei Kindern dagestanden; es war aber besser, daß er mich verlassen hat, weil er getrunken hat. Und eine Zeitlang war ich in einem Nachtlokal in der Küche, aber das hab ich nicht geschafft, war furchtbar müde. Hab am Tag und in der Nacht aufsein müssen, wegen der Kinder.“ (Interview 39)

Hochkonjunktur, Strukturwandel und Arbeitsmarkteffekte

„Wenn man früher bei der einen rausgegangen ist, ist man bei der nächsten wieder rein. So halt. So kommt man über die Runden. Und wennst wechselst, sagst dir meistens: Da kriegst ein bißl mehr.“ (Interview 25)

„Ich hab spontan dort angerufen, ich hab ja nichts gekonnt und hab die Chance bekommen, dort anzufangen. Ich bin nicht eingeschult, sondern hineingestoßen worden. Weil ganz plötzlich ist eine Kollegin ausgefallen, und Urlaubszeit war es. Auf jeden Fall bin ich auf einmal dagestanden, das war furchtbar; ich konnte ja nicht einmal maschin-schreiben. Ich hab nicht einmal gewußt, daß es ein Tippex gibt oder einen Radierer. Und jedes Mal, wenn ich auf der Maschine einen Fehler gemacht hab, hab ich noch mal von vorn anfangen müssen. Den ersten Tag, da hab ich geheult. Aber am nächsten Tag, da hat mir dann eine Bekannte gesagt, daß es ein Tippex gibt; das hab ich dann geschafft. Aber am ersten Tag hab ich keinen Brief fertiggebracht. Aber die Kollegen dort waren sehr nett und haben Verständnis gehabt. Und das war gut. Und ich hab dann immer wieder Erfolgserlebnisse gehabt und bin schön langsam da rein. Und die Chefin hat mich dann überall einsetzen können, wo jemand gefehlt hat.“ (Interview 49)

„Wie die EDV gekommen ist, da haben wir junge Kolleginnen gehabt, die aber alle mit EDV-Erfahrung gesucht worden sind. Die haben sich leichter getan, aber ich hab mich durchgebissen.“ (Interview 32)

„Wir waren nicht so ein modernes Unternehmen und haben ziemlich lange nach der alten Methode gearbeitet. Wenn wir wen gesucht haben, haben wir immer älteres Personal nehmen müssen, weil die Mädchen von den Schulen schon weit voraus waren mit ihrem Können punkto Computer usw. Die haben sich bei uns nicht wohlfühlt. Die sind dann wieder weg. Wir haben alle ein Alter gehabt von 40 herum. Wir haben keine Jungen gehabt eigentlich. Weil die uns voraus waren und sich in das alte System nicht haben einfügen können. Ist eh logisch, das wär ja für sie ein Rückschritt gewesen.“ (Interview 49)

„Ich bin jetzt 51, da ist es schwierig, irgendwo reinzurutschen. Es kann sein, daß was kommt und daß nichts kommt. Wer weiß. Die Zeiten ändern sich, man kann nichts vorplanen. Wennst was vorplanst, geht dir alles daneben.“ (Interview 12)

„Ich wollte in der Firma eigentlich in Pension gehen. Die meisten sind bei uns in Pension gegangen. Wir waren dann sehr traurig, wie es vorbei war, weil die Produktion hier nicht mehr rentabel war. Und weil wir auch nicht zeitgemäß waren mit dem Ganzen. Wir waren schon 10 Jahre hintennach.“ (Interview 49)

Situation am Ende der Berufslaufbahn

„Nur zum Ausruhen bin ich nicht gekommen, weil ich nicht in die Arbeitslose, sondern gleich in die Auflebstiftung gegangen bin. Und da ist es mit Vollgas weitergegangen. Und im März sind meine Träume da schön langsam zerfließen: Mit 55 in Pension zu gehen, das spielt sich nicht ab. Da war dann das Chaos schon beinander. Was mich so erschreckt, wenn ich jetzt nichts bekomme, ist, daß ich bis 60 warten muß, bis ich meine Pension krieg. Und bis dorthin darf mich mein Mann erhalten.“

Heute z. B. hab ich richtige Depressionen gehabt. Ich bin von der Jobsuche heimgefahren und hätte plötzlich heulen können. Und das kommt bei mir eigentlich ziemlich selten vor, jetzt aber immer öfter. Es schaut trotz Stiftung derartig schlecht aus. Und je länger ich jetzt dabei bin, umso deprimierter wird man. Ich merk' das im Kurs: Die eine, die 45 ist, die ist so quirlig. Und ich war mit 45 genauso. Und es ist erschreckend, daß es so schnell bergab geht.“ (Interview 49)

„Ich bin aufs Arbeitsamt, und man hat mir gesagt, ich bin nicht mehr vermittelbar mit meinem Alter. Sie kriegen die Arbeitslose, und schauen Sie, daß Sie die Pension kriegen.“

Mir hat dann der Arzt gesagt, mit dem können wir gehen. Die haben mich aber abgewiesen, die Versicherung. Die haben gemeint, es geht noch; zwei, drei Stunden arbeiten, das kann ich noch. Und hauptsächlich Hausbesorger kann ich noch machen. Und da hab ich ihnen gesagt, wie stellen Sie sich das vor, wie krieg ich denn einen

Hausbesorgerposten in meinem Alter? Wissen Sie, da war ich schon nervlich fertig. Weil so blöde Argumente, wie die gehabt haben. Und da bin ich dann auf die AK, und die haben mir vorgeschlagen, ich soll klagen. Sie haben mir einen Rechtsanwalt gegeben bei der Verhandlung; und wieder die Untersuchungen alle. Ich hab mir oft gedacht: Was das dem Staat kostet. Wenn die gleich „ja“ gesagt hätten. Und dann, nach der Verhandlung, da ist das dann gegangen. Somit hab ich dann doch ein bisschen eine Pension gekriegt.“ (Interview 40)

„Ich hab immer gesucht, aber keine Arbeit gekriegt. Wie sie was gehört haben vom Bandscheibenvorfall, da war es aus. Ich hab nach der Operation bei gewissen Stellungen Kreuzschmerzen gehabt, beim Geschirrabwaschen. Dann ist mir das passiert mit der Hand, daß ich alles fallen lassen hab. Und das Arbeitsamt, das hat zeitweis nicht gewußt, was es macht. Ich hab öfters den gleichen Zettel gekriegt, wo man hingehen und sich vorstellen muß. Dreimal bei der gleichen Firma. Und Arbeiten, die ich nicht mehr hätte machen können: Küchenhilfe. Aber das Arbeitsamt hätt mir solche Arbeiten gegeben.

Ich hab fünfmal um Pension eingereicht und bin fünfmal abgewiesen worden. Ich hab nicht gewußt, was ich machen soll, wenn ich nichts machen kann.

Ich hab versucht, zu arbeiten. Aber ich kann es nicht mehr. Bis es endlich einmal durchgegangen ist. Also: Ich hab keine Arbeit gehabt und hab 400 Monate gehabt; 20 Monate hätten noch gefehlt, aber die hab ich nicht geschafft: Wer nimmt mich? Und dann bin ich zur Arbeiterkammer gegangen; und die Frau von dort hat das dann doch durchgesetzt. Weil ich das Alter gehabt hab und keine Arbeit gehabt hab, drum hab ich dann die Pension bekommen. Das ist nicht viel, aber besser als gar nichts.“ (Interview 39)

Zweites Handlungsmuster:

„Institutionalisierte Berufskarrieren - Arbeitnehmer in tayloristischen, klar reglementierten Arbeitsbeziehungen“

Konstruktionsgrundlage dieses Handlungsmusters: sechs Berufsbiographien, davon vier von Männern und zwei von Frauen)

Interview 44: 59 Jahre; Verkaufslehre ohne Abschlußprüfung, sieben Jahre Fabrikarbeiterin, 15 Jahre Hausfrau, seit 1976 Heimhelferin.

Interview 21: 60 Jahre; 15 Jahre Bäcker, 15 Jahre Chauffeur bei einem Fleischer, 15 Jahre Küchengehilfe bei einer Pensionsversicherungsanstalt, Pensionist.

Interview 37: 58 Jahre; 40 Jahre Hilfsarbeiter in einer Fabrik, Kündigung nach Rationalisierungswelle, arbeitslos ab 1994, Pension nach Sozialgerichtsklage.

Interview 59: 61 Jahre; Matura, 11 Jahre Personalverwaltung in einer Bank, 29 Jahre Prüfer in einer Versicherungsanstalt, Pensionist.

Interview 46: 47 Jahre; kaufmännische Angestellte nach Lehrabschluß, fünf Jahre Hausfrau, 22 Jahre Konsum, Betreuung durch WAFF nach Konsuminsolvenz.

Interview 52: 49 Jahre; kaufm. Angestellte nach Lehrabschluß, 27 Jahre bei der NÖM, Kündigung nach Rationalisierungswelle bedingt durch EU-Beitritt, Betreuung durch WAFF.

Abstract

Ältere ArbeitnehmerInnen befinden sich vielfach in einem symbiotischen Verhältnis mit ihrem Betrieb. Sie sind noch in einer Weise sozialisiert worden, wo einerseits dem Betrieb die alten Arbeitstugenden geschuldet werden, also Fleiß, Pünktlichkeit, Sauberkeit, Verlässlichkeit, Betriebstreue, Loyalität usw. Andererseits übernimmt der Betrieb dafür Fürsorgeverpflichtungen: Wenn man sich nichts zuschulden kommen läßt, so hat man auch nichts zu befürchten.

Die Berufslaufbahnen sind klar vorgezeichnet und entsprechen im wesentlichen dem Senioritätsprinzip.

Typisch für derartige Arbeitsbeziehungen waren bspw. die Beschäftigungsverhältnisse in der verstaatlichten Industrie. Gerade bei Hilfskräften folgten aber auch viele Privatbetriebe ähnlichen Logiken: Kaum Mobilitätschancen am internen Arbeitsmarkt und weitgehende Ausklammerung des externen Arbeitsmarktes - es kam nur selten zu Stellenwechseln.

Bedingt durch den Strukturwandel und die radikalen Umbrüche in der Arbeitsorganisation (lean production, business process reengineering) geraten Firmen mit diesen anachronistischen Bedingungen immer mehr unter Druck.

Die meisten dieser „institutionenhaften“ Betriebe haben ältere Belegschaften. Dort gekündigt, verfügen diese weder über die entsprechenden überbetrieblichen Qualifikationen, noch beherrschen sie die jetzt plötzliche, erforderlichen Arbeitstechniken. Der Fürsorge des Betriebes verlustig gegangen, fühlen sie sich hilflos der neuen Situation ausgeliefert.

Senioritätsprinzip und Arbeitstugenden

„Das war eigentlich ein sicherer Job, der mir Spaß gemacht hat. Man kommt aber schon in einen Trott. Trotz Höhepunkten. Ich hab z. B. einen Aufstieg auch gehabt in der Firma. Das hat sich ergeben, ich war die logische Nachfolgerin. Da hat jemand gewechselt in einen anderen Bereich, und es war für mich dann ein Höhepunkt auch in dem Sinn, daß das eine herrendominierte Firma ist. Und damals gab es nur zwei Damen, die als Gruppenleiter dort waren. Ich hab einen Bereich übernommen, der hat sich Produktionskontrolle genannt, als Gruppenleiterin.“ (Interview 52)

„Nach zwei, drei Jahren bin ich in die Betriebsprüfungsabteilung gewechselt und habe mich um die Ergebnisse der Betriebsprüfer gekümmert. Dort ist der Abteilungsleiter in Pension gegangen, und der nächste ist nachgerückt. Ich dachte mir damals auch, daß das etwas wäre, was mich interessiert, und habe angefragt, ob ich nicht dorthin versetzt werden kann.“ (Interview 59)

„Ich war verlässlich, das war das Wichtigste. Ich hab immer Arbeit gehabt. Wenn einer will, kriegt er heute noch was. (...) Ich hab mir dann was gesucht und den Chauffeurposten bei dem Fleischer gekriegt. Weil mein Freund dort war und mir das gesagt hat. Es ist ja eh wurscht, wo ich das Geld verdiene. Das ist wie bei den Frauen. Wenn sich die eine verrennt, kommt die nächste.“ (Interview 21)

„Weiterbildung? Für mich kommt es zu spät. Weil eine Frau, man hat Kinder, den Haushalt und muß sich um alles kümmern; also Weiterbildung ist da nicht drinnen. Und war auch nicht notwendig. War nicht üblich. Aber wenn es der Chef verlangt hätte, natürlich.“ (Interview 46)

„Als Heimhilfe sind Sie eine bessere Arbeiterin, praktisch gesagt: Einkaufen, Wäsche aufhängen, Kohlen schleppen, kochen, die Leute ins Bad heben. Und je älter man wird (...). Aber solange man rennt, beißt man die Zähne zusammen.“

Sie müssen von sieben in der Früh bis drei nachmittags immer lustig sein, weil die Leute erwarten das von ihnen. Und wenn jemand stirbt, dann weinen Sie, obwohl Sie der eigentlich nichts angeht. Aber es geht nicht anders. Wenn Sie in dem Bereich sind, kommen Sie auf gar keine anderen Gedanken.“ (Interview 44)

Loyalität für Arbeitsplatzsicherheit; und plötzlich: Personalabbau

„Und jeder hat gesagt: Unsere Firma ist so groß, die geht nicht zugrunde. Auch politisch kann sich das niemand leisten. Dann, wie man es gewußt hat, hat man eh nichts mehr tun können. Und eine andere Firma? Da kommt ja nicht viel in Frage, da ich ja nicht viel kann. Also was soll ich da anfangen? Da hätte ich mein ganzes Leben von Anfang an ändern müssen. Eine andere Schule und alles. Müßte vielleicht ein anderer Typ sein. Aber das, wie gesagt, das hab ich nie angestrebt.“ (Interview 46)

„Ich hab bleiben wollen bis zur Rente, aber leider. Die haben gewisse Leute abgebaut, haben rationalisiert. Wissen Sie eh, wie das überall ist. Bin abgebaut worden, leider. Ich bin ihnen zu teuer gekommen. Das kann ein anderer auch machen. Es sind schon Meister gestorben. Ein jeder ist zu ersetzen.“

Jetzt fürchtet ein jeder um seinen Arbeitsplatz. Die Leute haben Angst um ihren Arbeitsplatz, keiner will in den Krankenstand gehen, wenn es nicht unbedingt nötig ist. Weil sie Angst haben um den Arbeitsverlust.

Der Alte muß gehen, die Jungen bleiben am Posten. Und das ist bei den Ausländern auch. Wir haben einen jungen Türken gehabt, der ist geblieben und mich haben Sie rausgehaut. Der sitzt noch immer dort. Eben weil er billiger ist.“ (Interview 37)

Alte Fürsorgeerwartung und neue Hilflosigkeit

„Heute gibt es keine Chance, das müßte wirklich ein Zufall sein. Das Alter spricht gegen die Pension und gegen den Job. Man kann wirklich nur über Insetrate ..., und schreiben und schreiben. Und wenn man sieht, daß die Jüngeren schon sehr große Probleme haben, und jetzt werde ich heuer 49. Die sagen: O. k., ein Jüngerer kennt sich am PC besser aus, und der kostet mich wesentlich weniger. Obwohl, teilweise wird über das Gehalt gar nicht gesprochen. Ich mein, über das Gehalt kann man reden, warum muß ein Älterer immer so viel teurer sein?“

Aber jetzt hab ich mit einem Englischkurs angefangen, das hab ich mir selber eingebrockt. So einen schweren Kurs wollte ich eigentlich nicht, aber sie bieten vom Arbeitsamt keinen Grundkurs an, den ich brauchen würde. Man wird gleich ins commercial english hineingestoßen. Und momentan sitz ich schon am Vormittag, weil der Kurs ist am Nachmittag, komm am Abend nach Haus, und das erste, was ich tue, ist, daß ich die Hausaufgabe mach. Also ich steiger mich da ein bißl rein, hab aber das Gefühl, ich merk mir nichts. Und denk mir: Das gibt's ja nicht, daß ich mich mit dem jetzt schwertu.“ (Interview 52)

„Ich hätt auch was bekommen. Aber im letzten Moment, wie ich dann gesessen bin vorm Chef, bin ich davongerannt. Man tut dann immer Vergleiche ziehen. Man tut sich schwer, wenn man so lang so war.“ (Interview 46)

„Ich hab mich verlassen aufs Arbeitsamt, daß die mich wohin schicken. Wie gesagt, die haben mich einmal wohin geschickt, und dann war nichts mehr. Ich hab oft Angst gehabt, daß ich noch vermittelt werde, daß mich noch wer nimmt. Das wär mir nicht so recht gewesen. Schauen Sie, die suchen heutzutage nur junge Leute. Ich bin 58. Der schaut mich an, und was macht der mit mir. Beruf hab ich auch keinen. Was soll das Ganze? Da haben Sie fast keine Chance.“

Da bin ich in die Arbeitslose gekommen, Notstand, und jetzt hab ich die Pension. Das war der Anstoß von der Lebensgefährtin, die gesagt hat: Jetzt gehen wir zur PVA und werden einreichen um die Pension. Weil ich bin ja ein Feigling, ich wär ja gar nicht gegangen. Ich hätte so weitergewurstelt bis zur Pension.“ (Interview 37)

„Die Stiftung war wirklich was zum Anhalten. Oder Auffangen. Und wenn nach dem Praktikum die Firma sagt, daß ich nicht entspreche, dann nimmt mich die Stiftung wieder. Das war mir schon auch wichtig.“ (Interview 46)

Drittes Handlungsmuster:

„Institutionalisierte Karrieren mit kleinen Dispositionsspielräumen“

(Konstruktionsgrundlage dieses Handlungsmusters: fünf Berufsbiographien, vier Frauen und ein Mann)

Interview 20: 49 Jahre; Industriekaufmannslehre bei Semperit, danach 10 Jahre in der Einkaufsabteilung und 22 Jahre in der Messeorganisation (Schulung zum Projektleiter durch außerbetriebliche Weiterbildung), durch Fusion mit Conti: Outsourcing dieser Agenden, Kündigung mit dem Angebot der Weiterbeschäftigung auf Werksvertragsbasis, seit sechs Monaten arbeitslos.

Interview 27: 53 Jahre; Pflichtschulabschluß, angelernte Schneiderin, 35 Jahre bei Unilever, von der Küchengehilfin zur stellvertretenden Küchenleiterin, Betriebsrätin, Kündigung durch Outsourcing der Küche, arbeitslos, Antrag auf Frühpension wird abgelehnt.

Interview 24: 54 Jahre; Textillehre, Heimarbeiterin, mehrjährige Vorarbeiterinnentätigkeit, Betriebsrätin, Sprung ins Büro, 17 Jahre beim Konsum - Aufstieg bis zur Haupttelefonistin, arbeitslos im Zuge der Konsuminsolvenz, Pensionsabsicht mit 55 Jahren.

Interview 23: 56 Jahre; Haushaltungsschule, beschäftigt in der elterlichen Bäckerei, Bürotätigkeit in verschiedenen Fabriken, 13 Jahre in der Buchhandlung des Gatten beschäftigt; Scheidung, mehrjährige Tätigkeit als Buchhalterin in Familienbetrieb, Kündigung, Frühpension (plus geringfügige Beschäftigung).

Interview 31: 47 Jahre; gebürtige Ausländerin, seit 30 Jahren in Österreich, 27jährige Tätigkeit in der Druckereibranche - von der Drucksortenerstellerin zum Vertrieb, Firma kann Kündigungsabsichten immer wieder rückgängig machen, Existenzängste durch Firmenumstrukturierung.

Abstract

Selbst in Betrieben mit hochreglementierten Abläufen gibt es immer wieder Möglichkeiten, Berufssubjekt zu generieren, also nicht nur mit dem Strom zu schwimmen, sondern sich mehr oder weniger unentbehrlich zu machen und so eine Sonderstellung einzunehmen. Typische derartige Karrieren sind bspw.: von der Bürohilfskraft zur Haupttelefonistin, vom Büroangestellten zum Zuständigen für Messestände, von der Küchengehilfin zur Zuständigen für die Küchenorganisation (Einkauf, Kalkulation ...).

Viele dieser Aktivitätsnischen werden allerdings im Zuge der Unternehmensreorganisation ausgelagert (z. B. Telefondienst an Call-Center, Messestandorganisation an externe Professionisten, Fremdvergabe der seinerzeitigen Agenden der Betriebsküche ...). „Freigesetzte“ verdiente ältere Arbeitnehmer müssen dann die schmerzliche Erfahrung machen, daß sie gar nicht so unentbehrlich sind, wie sie immer geglaubt haben. Ihre betriebsspezifische Qualifikation ist am externen Arbeitsmarkt kaum anschlussfähig.

Frühere Unentbehrlichkeit und neue Entbehrlichkeit

„Vielleicht klingt das jetzt präpotent, aber ich glaube schon, daß ich eine Kraft bin, die verlässlich ist und genau arbeitet. Ich glaube nicht, daß ich für den Betrieb eine Belastung bin. Ich bin unauffällig und kaum abwesend. Und ich versteh mich so halbwegs mit den Kollegen, bin nicht aggressiv.“ (Interview 31)

Ich war für die Firma da in guten wie in schlechten Zeiten. Hab nebenbei auch Kurse besucht, sprich: an der künstlerischen Volkshochschule. Ich hab am WIFI selbst noch Kurse belegt, auch im Bereich der Werbung ein bißl. Dann hab ich mit der Werbeakademie begonnen, als Abendkolleg. Ich wollte eigentlich da weitergehen. Sonst hätte ich den Projektleiter für Messen und Ausstellungen gemacht.“ (Interview 20)

„Die Chefin war so heikel, da hätte niemand zum Bildschirm hindürfen. Nach zwei Tagen hätt ich das auch gekonnt, was sie gemacht hat. Die Kündigung war dann für mich eine Enttäuschung, weil ich immer das Beste gegeben hab. Weil ich nicht ohne Arbeit sein kann. Ich will irgendwie gebraucht werden.“ (Interview 23)

„Ich hab meinen Chef vertreten, hab die Abrechnungen gemacht und in der Küche mitgearbeitet. Bestellungen gemacht und alles. Das war die schönste Zeit von meinem ganzen Leben. In der ersten Zeit zu Hause hab ich geglaubt, ich überleb das nicht. Man fühlt sich ziemlich nutzlos. Für die Pension zu jung und für die Arbeit zu alt.“ (Interview 27)

„Ich hab keine Tiefpunkte gehabt, im Gegenteil, ich hab mich da hochgearbeitet mit meinem Willen. Ich bin schön raufgekommen, wie ich mir das für mein Leben vorgestellt hab. Ich hab klein angefangen und hab es so weit gebracht, daß ich gefragt worden bin. Weil meine Meinung gezählt hat. Ich wäre nie auf die Idee gekommen, daß ich je bei denen dabei bin, die abgebaut werden.“ (Interview 24)

Unternehmensreorganisation und die Folgen

„Es ist viel Arbeit außer Haus gegeben worden. Die Buchbinderei hat sich fast aufgelöst. Kleine Umgruppierungen von Abteilungen, zusammenlegen und auseinanderdividieren. Aber es ist noch zu verkraften. Noch. Schlimm wird es dann, wenn rigoros gekündigt wird.

Und jetzt ist wieder die Unsicherheit - was geschieht nach der Ausgliederung? Wen werden sie behalten. Ich glaube, daß man dann billige Arbeitskräfte nimmt. Aus dem Osten, oder Leikräfte. Wir werden sehen, wie es weitergeht, wenn alles umgestaltet wird. Im schlimmsten Fall glaube ich, daß die alten Mitarbeiter, die zwar keine Berge verdienen, aber immer viel zu teuer sind, gehen müssen. Zumindest höre ich das raus. Ich mein, das ist nicht mein Verdienst, daß ich da geschrien hab, ich will mehr. Das ist mit den Jahren so gekommen.“ (Interview 31)

„Wir sind immer weniger geworden. Aufgeteilt worden in verschiedene Fabriken. Und die Küche ist dann aufgegeben worden und folgedessen bin ich dann gegangen. Die Firma löst sich so und so auf mit der Zeit. Reduzieren, was geht.“ (Interview 27)

„Continental hat dann gesagt, wir machen keine Messen mehr, das machen wir direkt. Man spart Leute ein, versucht Outsourcing von Leistungen. Semperit hat eine Werbeabteilung gehabt, die wurde aufgelöst, weil man gesagt hat, entweder man macht etwas Anständiges, dann braucht man mindestens vier hochbezahlte Leute, oder man geht in eine Agentur und löst alles auf.

Sie haben mir gesagt, wir beschäftigen Sie gerne weiter, aber auf Werkvertragsbasis. Und nicht in Wien, sondern im Werk draußen in Wimpassing. Da wären 60 Prozent meines Gehalts weggefallen, wo ich gesagt hab, nein. Und das nach 34 Jahren Tätigkeit. Und dann hätten sie mir ja auch nur ein halbes Jahr gegeben. Wenn das zwei, drei Jahre gewesen wären, hätte ich unter Umständen gesagt: O. k. (Interview 20)

„Heute ist keine Zusammengehörigkeit mehr da. Ich hab das Gefühl, es ist jeder gegen jeden. Früher hat sich alles gegen den Chef gerichtet. Wenn der eine Kontrolle gemacht hat, hat jeder so getan, als hätte er Arbeit. Und wenn heute ein Mitarbeiter aufgenommen wird, der über 50 ist, dann kämpft der so verbissen um den Arbeitsplatz, daß es fast abstoßend ist.“ (Interview 31)

„In den letzten zwei, drei Jahren war das Klima schon eine Katastrophe. Keiner hat gewußt, wie es mit ihm weitergehen wird. Die Leute und der Streß. Man hat mit keinem mehr vernünftig sprechen können. Keiner hat Zeit gehabt, man ist angebissen worden. Das hat es früher alles nicht gegeben. Man hat nicht mehr schlafen können. Es war schrecklich. Früher war alles wie in einer Familie. Wir sind oft zusammengekommen, haben uns zusammengesetzt. Wer macht das heute noch?“ (Interview 27)

„Jeder versucht vom Kuchen mehr zu bekommen. Und geht da eiskalte Wege, vom Preis her, von den Möglichkeiten zur Einsparung etc. Es hat sich sehr verändert. Es ist kalt geworden. Eiskalt.“ (Interview 20)

Viertes Handlungsmuster:

„Beschleunigung und betriebliche Altersnischen“

(Konstruktionsgrundlage dieses Handlungsmusters: sechs Interviews mit Männern)

Interview 8: 53 Jahre; Handelsakademie, vier Jahre VOEST, vier Jahre Programmierer bei Versicherungsanstalt, 26 Jahre Systemberater, dann Verkäufer bei Elektronikkonzern mit der Betreuung eines einzigen Großkunden aus dem öffentlichen Sektor.

Interview 19: 53 Jahre; deutscher Staatsbürger, sechs Semester Welthandel (EDV), Aufbau der EDV bei verschiedenen Großfirmen, 20 Jahre Controller bei einem Krankenhauserrichter, Dienstfreistellung und einvernehmliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses im Zuge von Rationalisierung und Personalabbau, arbeitslos mit Ambitionen zu selbständiger Telearbeit.

Interview 2: 57 Jahre; Akademiker, EDV-Ausbildung, langjährige Tätigkeit in der EDV-Branche, als Abteilungsleiter zuständig für Revision, Vorschlagswesen, Informationssicherheit und Datenschutz.

Interview 7: 54 Jahre; bereits seit der Lehre bei derselben Elektronikfirma (40 Jahre), 14 Jahre Systemberater (...), derzeit Qualitätsbeauftragter (ISO-Zertifizierung).

Interview 28: 55 Jahre; Schuhmacherlehre, Meister, 10 Jahre im elterlichen Betrieb, kurze Selbständigkeit, vier Jahre bei den ÖBB, seit 20 Jahren bei derselben Firma, davon acht Jahre Montage, 12 Jahre Wareneingangskontrolle (plus Qualitätssicherung nach ISO-Zertifizierung).

Interview 11: 53 Jahre; abgeschlossenes Betriebswirtschaftsstudium, Werbemanager im Bankenwesen, Organisation von Schulungen, nach Firmenfusion: Übernahme sozial-politischer Sonderprojekte innerhalb der Firma.

Abstract

Auch im mittleren bis höheren Angestelltenbereich machen sich die neuen Anforderungen bedingt durch das Erfordernis einer rascheren Auftragsabwicklung, den Einsatz Neuer (Informations-)Technologien sowie die projektorientierte Auftragsbearbeitung bemerkbar.

Verdiente ältere Mitarbeiter können in diesem Hochgeschwindigkeitsbereich häufig nicht mehr eingesetzt werden, es gibt aber durchaus noch Verwendungsmöglichkeiten in der Etappe, wo ihre spezifischen Fähigkeiten und Erfahrungen nützlich sind. Derartige Nischen sind bspw. die Verantwortung für das Qualitätsmanagement, das Vorschlagswesen, das Rechnungswesen und Controlling oder die Beauftragung mit bestimmten Sonderprojekten.

Andere Verwendungsmöglichkeiten sind an jenen Kundenschnittstellen, wo man es mit öffentlichen Auftraggebern zu tun hat. Sowohl Akquisition als auch Auftragsabwicklung erfordern hier nicht jene Geschwindigkeiten, die meist von Kunden aus der Privatwirtschaft verlangt werden.

Aufgewachsen in einer Zeit handwerklicher Ganzheitlichkeit und humanistischer Grundbildung, wird die Spezialisierung mit einiger Skepsis verfolgt.

Als Gegenleistung für die Rückzugsmöglichkeit in die statuserhaltenden Nischen wer-

den von den Firmen die Kenntnis und grundsätzliche Akzeptanz der oft sehr verschlüsselten unternehmenskulturellen Spielregeln abverlangt. Durch die Affirmation des Informellen tragen Ältere „als Systemerhalter“ zur Stabilisierung und Erhaltung der herrschenden Macht- und Entscheidungsstrukturen bei. Spielerisch und grundsätzlich loyal können dabei durchaus gewisse Handlungsspielräume ausgelotet werden, die Hegemonie der (teilweise sogar jüngeren) betrieblichen Entscheidungseliten darf aber keinesfalls in Frage gestellt werden. Vielmehr muß der eigene Einfluß richtig, das heißt: diminutiv, dimensioniert werden.

Noch wird der Arbeitsplatz als sicher angesehen, auch wenn über die Chancen am externen Arbeitsmarkt keine Illusionen bestehen.

Beschleunigung und Verkürzung der Innovationszyklen

„Je nachdem, wie groß die Computer sind, wechselt die Technik alle zwei Jahre komplett. Auch das Wissen: 80 Prozent des persönlichen Wissens erneuert sich in zwei Jahren, so im Durchschnitt. Das ist auch unser Tagesgeschäft, daß man aufgrund von Papierln, die jeden Tag am Schreibtisch eintrudeln, das Wichtige vom Unwichtigen trennt und das Wichtige in irgendeiner Form ins Hirn hineinkriegt und das andere wegschmeißt.“ (Interview 8)

„Je älter man wird und je schneller die Produkte werden, umso eher versucht man, nur die wesentlichen Kurse zu besuchen - wenn es überhaupt welche gibt. In der jetzigen Zeit hat es gar keinen Sinn, etwas zu besuchen, was in zwei Jahren komplett überholt ist. Das soll heißen: Meine Bildung ist, ich lese privat Fachliteratur. Denn wenn ich warten würde, bis die Firma von sich heraus etwas sagt, dann könnte ich ...“ (Interview 7)

„Eine Schwierigkeit besteht sicher darin, daß alles schneller, unvorhersehbarer wird. Wer heute auf Sicherheit geht, ist blöd, sag ich ehrlich, wie es ist. Das kann heute niemand haben. Wir sind in einer Welt, die sich total ändert. Also Sicherheit kannst du nur dadurch haben, daß du schaust, was los ist, und daß du deine Chance wahrnimmst. Aber vielleicht ändert sich der Trend. Kennen Sie das Buch: 'Die Entdeckung der Langsamkeit'? Also ich glaub, das sind so Pendelschläge der Geschichte.“ (Interview 11)

Altersnischen und „langsame“ Geschäftsfelder

„Ich habe einen einzigen Kunden, eine Pensionsversicherungsanstalt. Geh mit dem Kunden Mittagessen, versuche, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen. Und in der angenehmen Atmosphäre versuche ich, neue Ideen zu haben, die neuen Ideen durchzusprechen. Es gibt bei uns Verkäufer, die verkaufen dem Teufel auch seine Großmutter, dem Eskimo den Kühlschrank. Das tu ich sicher nicht. Weil man ein Gewissen hat und weil man weiß, was auf einen zukommt, was einer ohne Erfahrung unter Umständen noch nicht weiß.“ (Interview 8)

„Unsere Firma ist ISO-zertifiziert, und ich achte als Qualitätsbeauftragter darauf, daß die Mitarbeiter zertifizierungskonform handeln. Das heißt, es gibt Regelungen bei uns, und ich schaue, daß diese Regelungen eingehalten werden. Ich berate die Kollegen, das heißt, ich bin ein bißchen Motor auch in dieser Firma.“ (Interview 7)

„Dann ist der Chef an mich herangetreten, ob ich nicht in die Kontrolle gehen will. Das ist die Wareneingangskontrolle, in der ich seit 12 Jahren heute noch tätig bin. Ich hab dann den Qualitätssicherungsschein für ISO 9000 gemacht.“ (Interview 28)

„Ich mach jetzt Revision, da muß man alles und jedes können, überall Einblick haben. Aber ich hab noch das Verbesserungs- und Vorschlagswesen, Informationssicherheit und Datenschutz. Das sind eigentlich vier verschiedene Bereiche.“ (Interview 2)

„Einerseits mach ich dieses soziale Pilotprojekt, dann aber auch noch ein Projektmanagement für Bildungsprodukte. Unsere Firma ist sehr sozial eingestellt. Ich gehe jetzt in die Tochtergesellschaft und werde das Projekt dort quasi als Betriebsberater anbieten.“ (Interview 11)

„Mich als Controller hat gereizt, daß es das größte Krankenhaus in Europa war und daß man da alle Ziffern in der Hand hat. Durch mein Programm - ich fühle mich schon als Vater von dem Ganzen.“ (Interview 19)

Ganzheitlichkeit versus funktionale Ausdifferenzierung

„Bevor Sie gekommen sind, habe ich da im 'Kurier' geblättert und hab das Technikblatt aufgeschlagen. Da kann man auch nur so übers Blatt drüberfliegen, weil genauer, ... für soviel reicht die Zeit dann nicht mehr. D. h., es wird sicherlich Leute, die irrsinnig weites und auch halbwegs tiefes Wissen haben, bald nicht mehr geben, sondern nur mehr Spezialisten geben. Also es werden so verkehrt herum Pyramiden sein; so daß sie grad an den Schnittstellen zu den Nachbargebieten noch mitreden können, damit hat sich's. Es wird jeder, ja, wie sagt man dazu, ein technischer Idiot sein.“ (Interview 8)

„Die schönste Zeit war die Zeit als Schuster im elterlichen Betrieb. Beim fertigen Produkt bin ich der, der das gemacht hat. Dann kommt nur mehr der Künstler, daneben ist nicht viel.“ (Interview 28)

„Also Manager sollten eigentlich auch Shakespeare, Schiller, Goethe und die alten griechischen Tragödien lesen, weil dort die Konfigurationen von Konflikten, von Treue und Untreue sehr schön archetypisch dargestellt werden.“ (Interview 11)

Loyalität

„Das Wichtigste für die Zukunft, für das berufliche Weiterkommen, ist die Eigeninitiative - das hat der neue Generaldirektor auch gesagt: Wir erwarten vom Mitarbeiter, daß er sich interessiert, damit er der Firma sagen kann, was in fünf Jahren am Markt los ist. Daß er bei dem Risiko mittut, legen wir uns jetzt in die richtige Richtung.“

Ich hab dann mal einen Vorschlag gemacht, daß man den Mitarbeitern einen Brief schreibt, wo drinsteht, daß sie einem ihr Wissen mitteilen sollen - denn Wissen ist das Kapital der Firma. Denn das ist das Potential einer Firma. Aber der Vorschlag ist nicht aufgegriffen worden.“ (Interview 2)

„Das Gefährlichste ist, wenn man selber erkennt, daß das Unsinn ist. Und leider passiert das auch bei der ISO 9000, weil was die dort für wichtig halten, kann man zu 99 Prozent überhaupt nicht anwenden. Die Betriebe sind noch nicht so strukturiert, daß das geht. Wir sind zwar fortgeschritten, aber alle anderen Zulieferbetriebe nicht, und das reibt sich.“ (Interview 28)

„Die Geschäftsleitung hat genau gewußt: Was ist gestern passiert, was diesen Monat. Solche Antwortzeiten hat niemand zusammengebracht. Geschätzt wurde es nicht besonders. Aber ich für mich als Controller bin sehr froh gewesen, weil ich es im Griff gehabt hab. Daß man zum Schluß nicht mehr so genau wissen wollte, wo genau das Geld hingehet ... Da ist dann eine Kostenrechnung nicht mehr so interessant.“ (Interview 19)

Arbeitsplatzsicherheit

„Ich bin praktisch pragmatisiert. Aber wenn ich ehrlich bin, ich trauert mir's auch zu, also hab ich um mich persönlich keine Sorgen. Keine aktuellen Sorgen, das kann sich auch ändern. Man weiß nie, was kommt.“ (Interview 11)

„Ich bin absolut unkündbar. Aber wenn irgendwo wieder einmal eine Kündigungswelle läuft, dann denkt man schon dran, auch ältere Arbeitnehmer, weil sie ja auch die teuersten sind, als erstes wegzugeben.“ (Interview 8)

„Ab 45 ist der Ofen aus, da nützt Weiterbildung auch nichts. Ich hab einen Kollegen, der sehr tüchtig war und von uns weggegangen ist und dann Probleme gehabt hat weiterzukommen. Ein älterer Arbeitnehmer hat keine Chance, weil er gewisse finanzielle Ansprüche stellt. Mit Weiterbildung hat er Chancen, aber mit 50 Prozent weniger Gehalt.“ (Interview 7)

„Aber die Pensionierung geht vielleicht eh schneller, als man glaubt. Der Standort da kommt jetzt weg, und da kommt der große Einschnitt auch von der Besatzung her. Da wird stark zurückgeschraubt werden. Noch will man die Montage aber halten, und dadurch sind wir in der Wareneingangskontrolle schon noch notwendig. Offen ist allerdings, ob ein oder zwei. Ich glaube aber, daß es zwei Posten bleiben werden.“ (Interview 28)

Fünftes Handlungsmuster:

„Traditionelle Arbeiter - Altern als Kulturtechnik“

(Konstruktionsgrundlage dieses Handlungsmusters: fünf Berufsbiographien von Männern)

Interview 58: 65 Jahre; Mechanikerlehre, Wanderjahre, die letzten 20 Jahre bei ein und derselben Firma, dort Meisterprüfung und Nachfolger des Werkstattmeisters.

Interview 53: 55 Jahre; Fleischerlehre, Wanderjahre, 17 Jahre Konsum (Expeditileiter), arbeitslos im Zuge der Konsuminsolvenz, WAFF, Beschäftigung über AMS im Bereich Verwiegetätigkeit und Rundumkontrolle (Aufsehertätigkeit).

Interview 18: 56 Jahre; gelernter Rohrinstateur, 30 Jahre bei derselben Firma, Partieführer in der Montage, physische Beeinträchtigung nach Arbeitsunfall, deshalb Wechsel zum Betriebsratsobmann, langjährige Betriebsratsstätigkeit, arbeitslos nach Firmeninsolvenz.

Interview 36: 57 Jahre; gelernter Korbflechter und gelernter Maurer, 20 Firmen, sechs Jahre bei der vorletzten Firma, 24 Jahre bei der letzten, Invaliditätspension nach Sozialgerichtsklage.

Interview 51: 57 Jahre; abgebrochene Fleischerlehre, Wanderjahre als Hilfsarbeiter vor allem in der Baubranche, Arbeitsunfall, Baggerfahrer, schließlich: Essenseinkäufer für Bauarbeiter (Tiefpunkt), befristete Invaliditätspension nach Sozialgerichtsklage.

Abstract

Ist Altern bei Angestellten erst seit relativ kurzem ein Thema, so waren sich Arbeiter ihres physischen Leistungsabfalles seit jeher bewußt. Häufige Stellenwechsel am Beginn der Berufskarriere dienten dazu, es sich (finanziell) zu verbessern, es mußte aber auch auf eine rechtzeitige Konsolidierung geschaut werden, also ein Betrieb gefunden werden, „in dem man alt werden kann“.

Solidarisch wurden Leistungsnormen (Akkord) entwickelt, die exzessiven Raubbau an der eigenen Substanz verhindern sollten. Einsteiger in die entsprechenden Arbeitsmilieus wurden nachdrücklich darauf aufmerksam gemacht, daß es nicht um einmalige Leistungsspitzen und -plafonds gehen könne, sondern auf eine Verstetigung des Leistungsvermögens zu achten sei.

Dennoch war man sich bewußt, im exponierten manuellen Tätigkeitsfeld unter Umständen nicht bis zur Alterspensionierung arbeiten zu können, was auch durch die hohe Rate der Invaliditätspensionen bei Arbeitern naheliegend ist. Ein Umstieg mußte gelingen durch Aufstiegskarrieren zum Meister, Polier oder Projektbetreuer im Büro usw. oder durch die Versetzung auf sogenannte Schonarbeitsplätze wie z. B. Magazineur, wo zwar Einkommenseinbußen in Kauf genommen werden mußten, aber eine relativ ruhige Kugel geschoben werden konnte. Manchmal bedeuteten derartige Handlangerdienste aber auch massive Deklassierungen wie z. B. die Essensbesorgung für „Partien“.

Mit zunehmender Straffung und Rationalisierung (Outsourcing, Just in time) verschwinden diese Nischen immer mehr.

Stellenwechsel am Beginn der Berufslaufbahn

„Früher hat es im Fleischerberuf geheißten: Je öfter man wechselt, umso mehr lernt man. Das war halt früher so. Ich sage es Ihnen ehrlich: Wenn es mir wo nicht gefallen hat, bin ich 14 Tage zu Haus geblieben, dann hab ich Annoncen im ‚Kurier‘ aufgegeben, und dann hab ich Zuschriften gekriegt. Es horcht sich ja heute komisch an, aber ich hab sieben, acht Zuschriften gekriegt meistens und hab mir dann was ausgesucht.“ (Interview 53)

„In der Firma, wo man lernt, bleibt man nicht; denn dann bleibt man immer ein Lehrbub. Und man muß auch andere Sachen lernen, weil in jeder Firma anders gearbeitet wird. Im großen und ganzen war ich bei 20 Firmen. Wir haben immer was gefunden. Und wenn einer gekommen ist und mehr gezahlt hat, sind wir gegangen.“ (Interview 36)

„Dann hab ich öfter gewechselt. Das ist so wie bei den Kellnern: Jeder kennt jeden, und jeder besucht den anderen Kellner. Und bei den Baggerfahrern ist es genauso. Also ich hab im Winter schon geschaut, daß ich im Frühjahr was gehabt hab. Weil ich hab den Chef gekannt, und wenn ich einen Aushub gehabt hab, sind 10 Frächter gefahren, mit jedem war ich per du. Und da kann man schon vorbauen. Das hab ich auch gemacht, das war nie ein Problem.“ (Interview 51)

„Damals war ja alles anders, da hat man immer wechseln können, das war nicht so wie heute, wo man froh sein muß, daß man einen Arbeitsplatz hat. Ich habe wieder in eine Werkstatt gewechselt. Da gab's keinen bestimmten Grund, das war damals einfach so! Arbeitslos war ich höchstens ein paar Monate, oder wenn ich schon gewußt habe, daß ich dann dort anfangen, dann habe ich meist ein bißchen früher gekündigt, um noch ein wenig Zeit zu haben. Ich glaube, daß das ganz normal ist, vorerst schaut man sich ein wenig um, und dann gibt's schon eine Phase, wo der sichere Arbeitsplatz ganz zentral wird. Bei der letzten Firma war ich dann 20 Jahre.“ (Interview 58)

Solidarische Leistungsnormen

„Wir Arbeitskollegen haben immer zusammengehalten, weil wenn die Arbeitskollegen nicht zusammenhalten, ist es finito. Zumindest bei einer so kleinen Firma, wie wir waren. In den Krankenstand sind wir gegangen, wenn wir nicht mehr gekonnt haben, ein jeder; weil einer hat den anderen nicht hängen lassen wollen. Nicht wegen dem Chef, sondern wegen den Arbeitskollegen.“

Wir haben halt auch Ausländer dabeigehabt, die haben geglaubt, sie können machen, was sie wollen. Die haben sich die Arbeit aussuchen wollen.

Wenn wir viel geärgert worden sind oder getrieben, da hat man weniger gearbeitet. Sind wir halt im Wirtshaus länger sitzen geblieben. Beim Mittagessen oder Frühstück: Statt einer halben Stunde ist man eine Stunde oder eineinhalb gesessen. Dann vergeht wieder alles.“ (Interview 36)

„Die Konstanz macht das Arbeitsleben. Die Jungen sind gekommen und haben alles zusammengedroschen, und dann sind sie gegangen. Und wir haben konstant unsere Leistung gebracht, weil wir haben gewußt, was man machen kann in der und der Zeit. Und das war auch im Chef seiner Norm drinnen. Dann hat auch die Bezahlung gestimmt.“ (Interview 55)

„Zum Schluß waren wir nur noch sechs Leute. Vorher, bei seinem Vater, waren wir 15, 20 Leute. Und dann hat er reduziert. Und bei uns, hat er geglaubt, er kann uns treiben. Aber wir haben uns nichts gefallen lassen. Ja sicher, heute ist es auch im Akkord schwerer gegen früher. Es ist auch viel mehr Leistungsdruck. Heut wird das Letzte rausgeholt von einem Arbeiter. So ist das heute. Früher ist es gemütlicher gegangen. Die ganzen Firmen tun die Leute reduzieren, aber die Leistung muß die gleiche sein. Ich hab mich wehren können. Weil er war praktisch auf uns angewiesen. Ich hab dem einmal gesagt: Wenn wir zwei gehen, dann kann er zusperrren.“ (Interview 36)

Altersbeschäftigung und Invalidität

„Ich habe dann noch die Meisterprüfung gemacht, und die ist schon von der Firma bezahlt worden. Die letzten zehn Jahre war ich der Werkstattmeister, da ging der frühere in Pension. Ein Höhepunkt war sicherlich meine Meisterprüfung und dann auch die Übernahme der Werkstatt, weil das war für mich ja schon ein Aufstieg und das hat sich auch im Geld gezeigt. Das hat mich schon gefreut, daß mir das gelungen ist.

Also im Winter habe ich da so ab dem 50er schon meine Wehwehchen gehabt. Das ist klar. Ich hätte mir einige Jahre vor der Pensionierung nicht mehr vorstellen können, immer draußen im Werkstatttraum zu stehen und zu hantieren. Da war ich über mein kleines Büro schon sehr froh.“ (Interview 58)

„Für die Firma hätte mir der Werkmeister nichts gebracht. Außer ich wär zu der Gemeinde gegangen. Oder wie wir in der PV-Ang gearbeitet haben. Da hätte ich zu denen wechseln können. Das hab ich mir schon überlegt, einfach weil ich älter geworden bin. Und wenn ich den Werkmeister gehabt hätte, dann wär ich damals dort geblieben, da wäre das Sprungbrett offengeblieben. Aber ich wäre (ohne Werkmeister) nur als Professionist reingekommen, und in ein Gehaltsschema, wo ich nicht weitergekommen wäre. Wenn ich den Werkmeister gehabt hätte, dann hätte ich es mir mehr überlegt. Aber dann auch die sechs Monate Abfertigung.

Betriebsrat bin ich dann geworden, weil ich durch den Betriebsunfall die Heizkörper nicht mehr so tragen hab können. Sie sind aber schon vorher immer zu mir gekommen und haben mich gefragt, ob ich in den Betriebsrat kommen will. Da hab ich aber immer nein gesagt.“ (Interview 18)

„Und durch meinen Bruder hab ich das beim Konsum gekriegt, den Posten. Ich hab dann als Expeditleiter dort einen Posten gekriegt, wo ich mich doch nicht so geplagt hab. Da hat man die Mitverantwortung für die Auslieferung für Fleisch und Wurst für die Filialen.

Ich bin dann aufs Arbeitsamt und hab das Glück gehabt, daß die in St. Marx drei Leute gesucht haben. Am Anfang hat es nicht gut ausgeschaut, aber das hat sich auf einmal dann geändert. Ich muß sagen, ich hab wirklich Glück gehabt. Weil ich brauch keine schwere Arbeit verrichten: Verwiegetätigkeit mit einer Rundumkontrolle. Das ist so eine Aufseherstätigkeit. Jetzt muß ich noch eine Aufseherprüfung machen.“ (Interview 53)

„Schwierig ist das mit dem Älterwerden, wenn was zum Verdienen ist. Dann wirst du abgeschoben. Ich hab das dann erst in meiner Betriebsratszeit erlebt. Bei denen, die zu schwach waren, haben die Monteure gesagt: Mit dem arbeite ich nicht mehr, ich mach mir meinen Dreck nicht selber. Das ist dann ein armer Hund, auch wenn er schon langjährig dabei ist. Wir haben dann geschaut, daß er ins Firmenlager reingekommen ist oder weniger gearbeitet hat. Lohn ist ihm zwar keiner weggenommen worden, aber er hat halt keine Zwischenlohnerhöhung gekriegt. Aber heute fallen auch die Magazineure weg, weil es viel billiger ist, wenn man es sich einfach bringen läßt.“ (Interview 18)

„In der letzten Firma ist es nur mehr auf kriechen gegangen - beim Polier und der Bauleitung. Das war fast eine Bestechung á la Balkan. Ich war da Einkäufer. Da waren 90 Leute auf der Baustelle, und ich hab immer für 8.000 Schilling pro Tag Essen eingekauft und Trinken auch. Und da hätte ich dem Polier und dem Bauleiter auch eine Kiste Bier zahlen sollen, weil ich so und so viel verdiene da. Hab ich dem gesagt: Du bist ein bisschen deppert, wenn du eh 50.000 Schilling kriegst, und von mir willst was haben, wenn ich nicht amal eine Prämie krieg. Das waren Arschlöcher. Das war gang und gäbe dort. Also das war der absolute Tiefpunkt.

Und 1994 hab ich die Knochenmarkeiterung bekommen, von '69, von dem Arbeitsunfall. Da haben sich Splitter abgekapselt: Da war ein totaler Unterschenkelbruch, den hat man damals nicht sauber geputzt, da war ich zwei Jahre

im Krankenstand und bin 18mal operiert worden. Und jetzt kann ich den Beruf nicht mehr ausüben. Der Arzt hat gesagt, ich soll ansuchen. Er hat mir dann einen Schrieb mitgegeben, mit dem bin ich dann zur PVA gegangen. Die haben abgelehnt. Dann bin ich zur Arbeiterkammer gegangen Die haben einen Widerruf gemacht, und das ist dann bewilligt worden für ein Jahr. Und jetzt hab ich sie auf ein Jahr befristet.“ (Interview 55)

„Anfangen tut das, wenn man einmal den 40er oben hat. Zumindest ich hab es gemerkt; Ich hab das nicht geglaubt, mir hat's ein Bekannter gesagt, ein Maurer: Wart nur, wenn du den 40er hast, dann merkst das. Hab ich gesagt: Geh, hör auf. Ich hab es auch gemerkt, daß es schwerer wird.

Das Spital hat mir gesagt, ich kann arbeiten - Schonzeit vier bis sechs Wochen. Wie soll ich denn arbeiten, wenn ich so leicht in der Hand einen Krampf kriege? Wenn ich was halten soll, einen Kübel und so, und ich krieg einen Krampf, und der Kübel fliegt runter, drei, vier Stöcke. Und die Wirbelsäule ist auch parterre. 38 Jahre am Bau arbeiten ist ja kein Dreck nicht.

Ich hab eine Wirbelsäulenoperation gehabt und durch das, daß ich die Hand nicht mehr richtig brauchen hab können und die Wirbelsäule so parterre ist, hab ich eingereicht wegen der Pension. Nicht bewilligt. Beim ersten Mal. Ich kann noch mittelschwere Arbeit machen. Ich weiß nicht, was ich am Bau für mittelschwere Arbeit machen kann. Hab keine Ahnung, was die Herren da meinen. Wenn man drinnen sitzt die ganzen Zeit, im Warmen und alles. Sollen einmal rausgehen ein paar Wochen und sollen dort arbeiten. Ich hab geklagt, und das ist durchgegangen. Hab müssen noch zu Gerichtsärzten gehen, und dann ist es durchgegangen.“ (Interview 36)

Sechstes Handlungsmuster:

„Qualifizierung: Ein Allheilmittel gegen den Rausch der Geschwindigkeit?“

(Konstruktionsgrundlage dieses Handlungsmusters: fünf Berufsbiographien, davon vier Männer und eine Frau)

Interview 42: 54 Jahre; Studium Bauingenieur, Wanderjahre, Projektleitung bei verschiedenen Baufirmen, arbeitslos im Zuge der Maculan-Insolvenz, WAFF, verschiedene Perfektionierungskurse (Statik, EDV, Bauleitung ...), Praktikum ohne Chancen auf spätere Weiterbeschäftigung.

Interview 41: 51 Jahre; ausgebildeter Agrarökonom, 23 Jahre bei Molkereiverband (die letzten vier Jahre Betriebsratsvorsitzender), Kündigung wegen Rationalisierungsnotwendigkeit durch EU-Beitritt, WAFF, HTL-College für EDV.

Interview 4: 48 Jahre; EDV-Ausbildung an der TU, 20jährige Tätigkeit bei Elektronikkonzern, zunächst Softwareentwicklung, später Projektleitung bei der Implementierung von Software, derzeit berufsbegleitende Ausbildung an WIFI und WU (Betriebswirtschaft).

Interview 6: 56 Jahre; Studienabbrecher Jus, jahrzehntelange Tätigkeit bei ein und demselben Elektronikkonzern, zunächst Programmierprojekte, dann Vertriebsbeauftragter für den öffentlichen Bereich mit Schwerpunkt Hochschule, in permanenter Wissenskonkurrenz mit den Kunden.

Interview 29 (zur Illustration der Dromologie): 51 Jahre; ungelernte Näherin, langjährig Gelegenheitsjobs und Hausbesorgerin, seit 15 Jahren als Fabrikarbeiterin bei ein und derselben Firma, gesundheitlicher Verschleiß, Akkordkonkurrenz mit Jüngeren, Antrag auf Invaliditätspension.

Abstract

Ältere Arbeitnehmer spüren zunehmend, daß sie mit ihrer Erstausbildung trotz jahrzehntelanger beruflicher Erfahrung immer weniger das Auslangen finden. Durch die Drehung von Verkäufermärkten zu Käufermärkten wird es notwendig, flexibel auf die Kundenwünsche einzugehen, es genügt nicht mehr, einmal entwickelte Standardprodukte zu verkaufen.

Auf den Arbeitsmarkt drängende Jugendliche haben die Vorteile einer zeitgemäßen Basisqualifikation bedingt durch bessere und vielfältigere Ausbildungsangebote sowie größere Flexibilität, weil sie eben nicht mehr im Paradigma der reinen Pflichterfüllung aufgewachsen sind.

Viele ältere Arbeitnehmer erkennen die immer stärkere Entwertung ihres Humankapitals und wollen dies durch begleitende Zusatzqualifizierungen kompensieren. Auch wenn damit zweifelsohne die produktiven Einsatzmöglichkeiten gesteigert werden können, stellt sich die prinzipielle Frage der sinnvollsten Allokation Älterer. Es hat wohl wenig Sinn, sie in beschleunigten Gesellschaften in jenen Feldern wettbewerbsfähig machen zu wollen, die „jugendlichen Olympioniken“ vorbehalten sind. Sie kämen dann allzu leicht in die in der Fabel „Der Hase und der Igel“ beschriebene Situation, mit viel Anstrengung gerade jenes Ziel erreichen zu wollen, das andere schon längst erreicht haben. Oder in die Situation jener Akkordarbeiterin, die Tag für Tag ihre Leistung in der höchsten Verrechnungsklasse bringen muß, um nicht von den Jungen verdrängt zu

werden. Nacht für Nacht immer weniger schlafen kann. Mit immer weniger Substanz Tag für Tag die höchste Verrechnung, weil die Jungen schon lauern. Und immer weniger Schlaf, weniger Regeneration.

Genau diese Abwärtsspirale muß bedacht werden, wenn Beschäftigungspolitik durch den Einsatz des „Nürnberger Trichters“ betrieben werden soll.

Gefahr des Geschwindigkeitsinfarkts

„Ich sage Ihnen, von den Jüngeren stecke ich beim Akkord jede in den Sack. Ich bin bestimmt noch top da. Weil ich verrechne mit der höchsten Verrechnung. Und das, seit ich da bin. Da schenkt dir keiner was. Aber ich will einfach nicht mehr. Man wird müde mit der Zeit. Manches Mal bin ich so fertig. Müde. Kreuzweh, die Hände, die Augen tun weh. Sehen und hören tut man schon schlecht. Es ist wirklich wahr. Aber auf das achtet man gar nicht so, aber man wird ja nicht gesünder.

Bei mir ist es die Existenzangst auch. Wenn ich da hinausgehe, und das Stempeln ist aus, was mach ich dann? Dann müßte ich mir einen Job suchen. Das geht einfach nicht. Weil ich hab Bekannte, die sind 30 und arbeitslos. Wissen Sie, daß man mit 30 schon fast keine Chance hat?

Und ich weiß nicht, wenn uns die Firma kündigt. Ich krieg keinen Job. Ich krieg keinen Job. Ich bin 51. Dann kann ich maximal ein Jahr stempeln gehen, und dann ist der Ofen aus. Wenn ich erst mit 57 in Pension gehen kann, das ist ein Horror.

Ich würde lieber gestern als heute in die Pension gehen. Ich würde es schon genießen. Ich würde nur für meine Enkerln leben und für meinen Hund. Das wäre das einzig Erstrebenswerte für mich. Ich hab jetzt einen Antrag auf Invaliditätspension gestellt. Und es ist auch nicht, daß ich nicht mehr will. Aber wenn es nicht mehr geht. Man kriegt halt genug. Die Jahre sind da, und das läßt sich nicht wegwischen.“ (Interview 29)

„Ich bin Vertriebsbeauftragter: im öffentlichen Bereich der Vertrieb von Computeranlagen. D. h., es ist so, daß wir Kontakt zu unseren Kunden halten und dort Wünsche wecken oder angesprochen werden, wenn sie Wünsche oder Probleme haben.

Wir müssen solche Sachen zumindest querlesen, weil die Anforderungen vom Kunden genau in diese Richtung gehen. Und daß man mit dem ein bißchen begründeter redet. Grad bei mir im Hochschulbereich ist es so, daß die gerade noch einmal zwei oder drei Jahre dem voraus sind, weil sie immer zuerst arbeiten und Forschung machen in dem Bereich. Nur muß man dazu immer am Ball bleiben.

Sie müssen am Markt bestehen, und da geht es nicht anders. Der Kunde soll eigentlich nie das Gefühl haben, daß er viel gescheiter als sein Partner im Vertrieb ist. Es ist immer besser, wenn man das Gefühl hat als Vertriebsmann: Ich kann dem jetzt noch was verkaufen, ich kann ihm noch was einreden und muß mir nicht vom ihm erklären lassen, wie die Welt ist.

Weil man nur mit einer höheren Qualifikation, wenn überhaupt, Arbeit finden kann. Das ist aber überhaupt keine Garantie. Ich kenn Leute, die sind Mitte 40 und finden keine Arbeit, weil sie zu alt sind. Wir sind auch zu alt für dieses Unternehmen, weil wir zu teuer sind. Das hören wir immer wieder. Allein durch die kollektivvertraglichen Steigerungen wächst man dann in ein Gehaltsschema hinein, wo man uns vorwirft, wir wären zu alt und zu teuer.“ (Interview 6)

Gegensteuern durch Qualifizierung?

„Durch den EU-Beitritt ist dieser Teil der Milchwirtschaft, wo ich als Agrarökonom tätig war, praktisch aufgelöst worden.

Nachdem mein Sohn eine HTL gemacht hat, wo man eine EDV-Ausbildung hat, hab ich mir gedacht, da gibt es ein zweijähriges College, daß das etwas ist. Und da kann ich vielleicht auch nicht unbedingt im Angestelltenverhältnis, sondern auch privat etwas weitermachen. Ich hätte auch nichts gegen eine Angestelltentätigkeit. Es werden immer wieder mit Annoncen kurzfristig in diesem Bereich Leute gesucht. Das ist etwas, das mir dann auch schon reichen würden. So eineinhalb, zwei Jahre. So eine Art Projekt, für das man beschäftigt wird. So viele Jahre fehlen mir ja nicht mehr auf die Pension. Und so ist es eben dazu gekommen, daß ich dann nahtlos in die Stiftung (WAFF) gegangen bin und sofort im September mit dieser HTL begonnen habe. Mein Ziel wäre, im EDV-Bereich eher Planung bzw. Beratung: Was soll man machen, was soll man nehmen? Dazu fehlen mir noch die profunden Kenntnisse im EDV-Bereich. Das wird sich jetzt herausstellen, ob ich die innerhalb von zwei Jahren aufholen kann. Ich finde, ich habe aus der beruflichen Praxis genug mitzubringen, und ich habe immer wieder gesehen, daß es ein großes Manko gibt zwischen den EDV-Anbietern, den Anwendern und den Vertreibern. Da habe ich gesehen, daß die immer wieder aneinander vorbeigeredet haben. Und hier dazwischen muß es ein Verbindungsglied geben. Das wäre mein Ziel. Es gibt die Möglichkeit. Meine Frau ist auch im Personalberatungsbereich tätig, und da gibt es immer wieder Fragen in Richtung EDV.“ (Interview 41)

„Dabei ist allerdings zu merken, daß die EDV-Branche auf eine gewisse Art und Weise zu stagnieren anfängt. Früher haben Kosten nicht so eine große Rolle gespielt, und heute merkt man den Marktdruck ganz enorm.

Die letzte Zeit aber spüre ich, durch den Wandel am Markt und die etwas veränderten Anforderungen, daß es sich vom Informationstechnischen mehr zum Betriebswirtschaftlichen hin verlagert. Also muß ich da was tun. Ein starker Druck geht teilweise durch den Markt und von der Firma aus. Daß, wenn man es nicht tut, der Arbeitsplatz gefährdet ist. Speziell in meinem Alter, muß man sagen, ist es so.

Durch den Wandel der Anforderungen am Markt habe ich eben gemerkt, daß die reine Informationstechnologie nicht mehr ausreichend ist. Daß ich das, was ich als Techniker nicht gemacht habe, die Betriebswirtschaft, jetzt in irgendeiner Form nachholen muß. Ich hab voriges Jahr auch schon was getan: Am WIFI einen Buchhaltungskurs belegt. Momentan beschäftige ich mich relativ stark mit der Wirtschaftsuniversität, um Kurse zu inskribieren. Das ist auch ein gewisses Zeitproblem.

Durch den Wandel der Anforderungen auf dem Markt oder durch interne Reorganisation in den Firmen wird das nicht anders gehen, als daß man sich umstellt und schaut, daß man sich den neuen Prozessen anpaßt. Da geht's nicht ohne Weiterbildung. Aber ich bin da jetzt sehr stark von meiner Branche geprägt, wenn man da ans Industrielle denkt, da gibt's laufend Neuigkeiten, neue Produkte. Wenn Sie sich da nicht irgendwie beschäftigen damit, werden Sie es schwer haben in ihrer täglichen Arbeit.

Derzeit deutet alles darauf hin, daß ein Wandel stattfindet, daher wird das also notwendig sein. Ob wir uns dann zu Tode organisieren, weiß ich nicht.“ (Interview 4)

„Als Bauingenieur wurde ich meistens gekündigt, wenn ein Projekt zu Ende war und keine neuen Aufträge hereingekommen sind. In diesen Zeiten werden die Älteren mit den Kosten ausgespielt; wenn die Älteren mehr kosten als die Jüngeren, wird man schauen, die Älteren zu ersetzen. Die Firmen denken ja auch wirtschaftlich. D. h., was mehr zählt, die Erfahrung und hohe Bezahlung oder ein bisschen weniger Erfahrung und dafür billiger.

Ich hab eine Einladung des WAFF (Wiener ArbeitnehmerInnenförderungsfonds) erhalten, wie viele der ehemaligen Arbeitskollegen: Ob Schulungen gewünscht sind. Berufsorientierung und Karriereplanung sind erstellt worden: Wo mehr Chancen sind im Beruf.

Ich mach jetzt ein Praktikum bei einer Baufirma und die Seminare am Abend. Und außerdem Tagesseminare in Linz oder in St. Pölten. Abends ein Seminar über Bau- und Projektleitung (eine Art HTL). Zusätzlich noch Kurse über EDV und Kalkulation. Ein Wochenende nun einen Kurs über Bauleitungskostenerstellung in Linz.

Ohne Ausbildung ist es natürlich schwer. Ich mache aber vieles, die Seminare usw. Ich bin rund um die Uhr tätig, mit Weiterbildung und Praktikum. Ich investiere viel. Jammern bringt nichts, daher tu ich was. Ich bereite alles vor und wenn wer anruft, ich bin da. Aber wenn keine Firma da ist, kann ich auch nichts machen.“ (Interview 42)

Siebentes Handlungsmuster:

„Intrapreneure - der unselbständige Unternehmer“

(Basis dieses Handlungsmusters: sieben Berufsbiographien von Männern)

Interview 15: 56 Jahre; abgebrochenes Welthandelsstudium, Verkaufsleiter und Tankstellenbetreuer bei mehreren Mineralölkonzernen, mittleres Management, nach Firmenfusion abgedrängt in die Administrativpension (50 Prozent des Letztgehalts).

Interview 34: 58 Jahre; abgeschlossenes Welthandelsstudium, 28 Jahre Konsum (EDV, Leiter des Rechnungswesens usw.) mit Sondervertrag, arbeitslos nach Konsuminsolvenz, WAFF, derzeit Ausbildung zum selbständigen Vermögensberater.

Interview 33: 47 Jahre; TGM, verschiedene Studienrichtungen nicht abgeschlossen, 11 Jahre Konsum, arbeitslos nach Konsuminsolvenz, WAFF, Ausbildung zum Immobilienmakler mit beabsichtigter Gründung eines eigenen Immobilienmaklerbetriebs.

Interview 13: 50 Jahre; Maschinenschlosserlehre, danach HTL für Maschinenbau, Außendienstmitarbeiter (Verkaufsmanager) im Export (Mineralöle, Osthandel), arbeitslos aufgrund einer Standortverlagerung der Firma, Wunsch, im angestammten Beruf zu bleiben, aber auch Bewerbung beim ORF als Korrespondent.

Interview 5: 50 Jahre; gelernter Werbekaufmann, 18 Jahre Systemberatung und acht Jahre Vertrieb bei derselben Elektronikfirma mit entsprechendem „Ruf in der Branche“ (mittleres Management).

Interview 38: 59 Jahre; gelernter Autoelektriker, Leistungssportler, 10 Jahre Geschäftsführer eines Sportartikelgeschäfts, Wechsel zum Außendienstmitarbeiter eines internationalen Sportartikelkonzerns, nach Branchenkrise und Firmenliquidation selbständiger Handelsvertreter mit wenig Erfolg, Zurücklegung des Gewerbescheins, Erwerbsunfähigkeitspension.

Interview 56: 62 Jahre; gelernter Einzelhandelskaufmann, 20 Jahre Tätigkeit in einer Versicherung, Selbständiger in der Druckereibranche, Konkurs, kurzfristige Beschäftigung als Buchhalter, 10jährige Tätigkeit als Lagerleiter in einer Spedition.

Abstract

Berufskarrieren im landläufigen Wortsinn zeichnen sich dadurch aus, daß sukzessive die eigenen Dispositionsräume erweitert werden, bis schließlich auch auf die Unternehmenspolitik entsprechender Einfluß genommen werden kann. Sicherlich gelingt nicht immer der Weg bis in die Vorstandsetagen, aber die grundsätzliche Richtung, nämlich „nach oben“, ist klar.

Auch diese Karrieren geraten heute stärker unter Druck, sei es wegen struktureller Probleme des („alten“) Unternehmens oder sei es wegen neuer Führungskonzepte, bei deren Umsetzung „die Alten“ nur im Weg stehen.

Trotz hoher Qualifikation und Risikobereitschaft besteht nur mehr eine recht eingeschränkte Anschlußfähigkeit an den externen Arbeitsmarkt. Häufig wird daher mit dem Weg in die Selbständigkeit spekuliert.

Arbeitsmarktsituation für traditionelle/ältere Führungskräfte

„Bei meinen vorigen Firmen hab ich immer eine so lange Kündigungszeit gehabt, ein halbes Jahr, daß ich immer was finden konnte. Das war kein Problem. Jetzt ist das aufgrund meines Alters schon ein bißchen schwierig, obwohl ich ziemlich spezialisiert bin. Es wird mir zwar nicht direkt gesagt, aber ich nehme das schon stark an. Es wäre halt leichter, einige Jahre jünger zu sein. Obwohl es sicher Firmen gibt, denen das Alter nicht so wichtig ist, sondern die Leistung. Ich bin sicher, die gibt es, man muß sie nur finden.“ (Interview 13)

„Ich war's ganz einfach auch gewohnt, daß ich sozusagen in der Chefposition bin, obwohl ich nicht wirklich der Chef war. Aber dort war ich natürlich der Kleine und begann auch gleich wieder weiterzusuchen, studierte immer die Zeitungen.“ (Interview 56)

„Um in der Branche weiterzukommen, da braucht man keine Weiterbildung. Da hat man einen Ruf. Entweder er war so schlecht, dann lernt er nichts mehr, dann ist es besser, er schult sich um. Wenn dem aber nicht so ist, dann hat er eh seine Ausbildung, dann hat er als älterer Mitarbeiter in dieser Branche meistens einen Ruf.“ (Interview 5)

„Ein guter Freund von mir hat mich dem Generaldirektor empfohlen. Und der hat dann umgehend zurückgefaxt: In diesem Alter gehen unsere Manager in Pension.“ (Interview 34)

„Wie ich 39 war, hat mich eine Headhunting-Firma angerufen. Ich hab mich mit dem getroffen im Cafe Landtmann. Der hat mich gesehen und gesagt: Sie sind ja viel zu alt. Wir haben da falsche Daten. Also 35 ist das absolute Limit in der Branche.“ (Interview 33)

„Eine Firma tut es sich sicherlich nicht an, mit allen sozialen Schwierigkeiten, die entstehen können, eine Fixanstellung zu machen. Und als Verkaufsleiter hab ich netto öS 40.000,- verdient, da nimmt man sich heute lieber einen jungen Magister, der sich mit öS 22.000,- für 15 Jahre ausquetschen läßt. Und sobald er Anspruch auf Firmenpension hätte, sucht man sich einen neuen.“ (Interview 15)

Strukturwandel und verschärfter Wettbewerb

„Man kann seinen Arbeitsplatz nur behalten, wenn man Entsprechendes leistet. Und entsprechendes leisten kann man nur, wenn man up to date ist. Informationen sind ganz einfach lebenswichtig. Man muß am Ball bleiben, ganz einfach, sonst ist es vorbei. Das ganze Geschäft ist einfach härter geworden.“ (Interview 5)

„In der Branche hat man sehr leicht ein Burnout-Syndrom, es ist wirklich hart. Man steht ununterbrochen unter einem Verkaufsstreß und zweitens unter einem Lernstreß. Man muß sich neben dem Verkaufen ununterbrochen bilden. Dann war in der Firma immer weniger Geld da. Es wird gekürzt und noch einmal gekürzt, und man muß Sachen dazumachen. Die haben die Schulungen dann gekürzt; was ja das schlechteste ist in schlechten Zeiten, wenn man da spart. Weil kein Geld mehr da war. Die Konzernmutter hat den ganzen Gewinn immer abgeschöpft, uns das ganz einfach weggenommen.“ (Interview 33)

„Das Rechnungswesen war am Zusammenbrechen. Und da bin ich geholt worden. Da gab es 400.000 Rechnungen, die in einem großen Haus herumgeschwirrt sind und nicht bearbeitet waren und nicht bezahlt waren. Der Tiefpunkt war der, im 88er oder 87er Jahr erkennen zu müssen, daß das, was ich will - das sag ich jetzt ein bisschen übertrieben - sonst niemand will. Ich hab den Sanierungsjob dann auch wieder freiwillig zurückgelegt und bin wieder Leiter der Planungsabteilung geworden. Aber das war dann ein Krampf von 88 bis 95. Es war nichts mehr.“ (Interview 34)

„Die Schifirmen, haben vieles verschlafen. Snowboarden ist ein Umsatzträger und eine Generationssache. Skisport hat verloren, und die Snowboardmode im gesamten, mit Ski und Bekleidung, ist wesentlich stärker“

Usus in der Branche war: Wenn ein Kollege in einem Geschäft drinnen war, dann geht man ja nicht hinein. Und das machen die Jungen heute nicht mehr. Die gehen hinein und reden in das Verkaufsgespräch hinein. Das geht nur mehr auf Ellbogentechnik.“ (Interview 38)

„In den 80er und 90er Jahren war es dann schon nicht mehr das Umsatz-, sondern das Ertragsdenken. Und dann kam: Der Shareholder möchte mehr Dividende haben, und wo kann man am ehesten kürzen. Beim Personal natürlich. Damit wurden Firmen umstrukturiert, reorganisiert, und jeder hat halt mehr machen müssen. Jeder hat dann ein Gebiet gehabt, das ihn 24 Stunden voll gefordert hat. Was früher einmal Menschlichkeit oder Human Relations war, das wird heute dem Profit geopfert. Der Shareholder möchte seine Gewinne erhöhen. Der die Aktien kauft, der möchte statt 10 Prozent, 20 Prozent Dividende haben. Das kann man nur mit hohen Erträgen machen.

Globalisierung - das heißt, jedes Land ist Franchise nur mehr der Mutter, und die steuert weltweit die einzelnen Betriebe. Und das Land hat das durchzuführen, was angeschafft wird.

Manche Dinge würde ich heute nicht mehr mitmachen. Zum Schluß war, ich will nicht sagen, eine menschliche Kälte, aber das Menschliche ist in den Hintergrund gerückt worden. Das Profitdenken war nie mein Fall. Ich hab immer versucht, im Gespräch einen Weg zu finden. Daß man Partner nach 20 Jahren eiskalt abserviert, das ist nicht mein Fall.“ (Interview 15)

„Alte“ Führungskräfte und neue Selbständigkeit

„So hab ich vier Jahre noch probiert, auf selbständiger Basis was zu machen. Wenn man kein Einkommen hat und bevor ich da nur herumstehe, dann mach ich doch was. Nicht daß man sagt: Ich mache nichts und hol mir nur die Arbeitslose.

Tiefpunkt war, wenn die komplette Kollektion zurückgekommen ist. Es hat sich dann summiert irgendwie, wie es mit der Wirtschaft bergab gegangen ist. Es war ja wirtschaftlich so, überall, mit dem du geredet hast, dem ist es nicht gutgegangen. Und da hab ich dann eben den Gewerbeschein zurückgelegt, war dann lange im Krankenstand und hab zwischenzeitlich das Pensionsansuchen gehabt.“ (Interview 38)

„Es gibt auch Angebote als Trainer, also Verkaufstrainer. Also es gibt einige Möglichkeiten, aber es ist so, daß ich versuche, angestellt zu sein. Das wären alles freiberufliche Sachen, wobei ich nichts dagegen hab, nur möchte ich Jahre für meine Pension zusammenbringen.“ (Interview 13)

„Ich hab noch Kontakte zu Personalvertretungen und einem Schulkollegen, der eine Outsourcing-Firma führt, und der hat mir in absehbarer Zeit Projekte in Aussicht gestellt, wo ich drei, vier Monate eine Beschäftigung hab.“ (Interview 15)

„Gemeinsam mit einem Freund versuche ich gerade eine Firma zu gründen. Er ist Jurist, alles hat einen GesmbH-Mantel, und ich hab gesagt, verkaufen kann ich. Wir versuchen einen Immobilienmaklerbetrieb aufzubauen, und ich mach gerade das Praktikum, weil sonst kann ich zu dieser Maklerprüfung nicht antreten. Ich bin eigentlich sehr froh über diese Zäsur, über diesen Schnitt, weil ich muß jetzt ganz einfach was anderes tun. Jetzt geht es nicht anders. Das ist eine Chance, ganz einfach.“ (Interview 33)

„Ich bin als freier Mitarbeiter sozusagen unter Anführungszeichen tätig. Das heißt, ich genieße dort eine Ausbildung zum Vermögensberater. Und das liegt ja doch einigermaßen auf der Linie meiner beruflichen Tätigkeit und auch meiner ursprünglichen Ausbildung. Und ich habe auch die Chance, dadurch, daß ich Akademiker bin, nach einigen Jahren der Ausbildung on the job sozusagen, bei der Handelskammer eine Prüfung zu machen, aufgrund der ich einen Gewerbeschein erwerben kann. Und aufgrund dessen ich dann auf freiberuflicher Basis tätig sein kann.

Ich war da einmal bei einer Veranstaltung, das war so eine Art Erfahrungsaustausch zwischen arbeitslosen Akademikern. Sind wir dort gesessen, 40 Leute. Von 45 Jahren bis 65 oder 60. Das Ganze war an und für sich eine traurige Angelegenheit. Weil da ein ansehnliches Know-how und Potential versammelt war, auf das der Arbeitsmarkt verzichtet. Es hat kaum einen der dort Versammelten gegeben, der nicht selbständig werden wollte. Und da hab ich dann auch versucht, mit der Leitung des AMS Kontakt aufzunehmen, weil es meiner Meinung nach an Informationen mangelt, über das Selbständigmachen. Da könnte man eventuell einiges über die Banken machen, weil die Banken wissen ja am ehesten und am ersten, wann z. B. ein Betrieb auf den Markt kommt. Aber da hat man mich eigentlich, aus welchen Gründen auch immer, abblitzen lassen.“
(Interview 34)

Achtes Handlungsmuster:

„Intrapreneurinnen - Karrierefrauen“

(Basis dieses Handlungsmusters: sechs Berufsbiographien von Frauen)

Interview 45: 53 Jahre; gelernte Industriekauffrau, zuletzt 21 Jahre in der Nahrungsmittelindustrie, Direktionsassistentin, Abteilungsleiterin für Verkaufssteuerung und Marketing, verantwortlich für Seminare durchführung, als erste Frau im mittleren Management der Firma, Mobbing, nachdem der vorgesetzte Vorstandsdirektor in Pension geht, Kündigung, WAFF.

Interview 50: 53 Jahre; abgeschlossene Schneiderlehre, Bürotätigkeit in verschiedenen Firmen, zuletzt in der Nahrungsmittelindustrie stellvertretende Betriebsleiterin und präsidentische Nachfolgerin, Konflikt mit neuem Geschäftsleiter, als Chefin in Pension geht und der angestrebte Posten verwehrt bleibt, Kündigung, WAFF (Lehrabschluss zur Bürokauffrau), Wiederbeschäftigung.

Interview 47: 49 Jahre; Druckmaskentechnikerin, Abteilungsleiterin der Nahrungsmittelindustrie, später Sekretärin des Verkaufsleiters, Kompetenzstreit mit Nachfolger, als dieser in Pension geht, Kündigung, Kurzzeitbeschäftigung, WAFF (Lehrabschluss für Bürokauffrau), Wiederbeschäftigung.

Interview 22: 50 Jahre; Handelsakademie, sprachinteressiert, Auslandsaufenthalt, Countrymanagerin in Elektronikkonzern, Rückstufung in Sekretariatstätigkeit nach Firmenreorganisation, Unterstützung des neuen Chefs mit ihrer Betriebserfahrung (Relationenmanagement), seit 22 Jahren in derselben Firma.

Interview 16: 55 Jahre; Niedermacherinnenlehre, Filialleiterin im Textilhandel, arbeitslos wegen Firmeninsolvenz, Frühpension.

Interview 57: 60 Jahre; Matura, Bankangestellte, Ambitionen auf die Abteilungsleitung des Kundenbetreuungsbereichs werden von Mann unterbunden, Alterspensionistin.

Abstract

War Aufstiegsorientierung eine gesellschaftlich akzeptierte Facette männlicher Berufskarrieren, so mußten sich Frauen die Anerkennung ihrer diesbezüglichen Ambitionen oft mühsam erkämpfen. Häufig waren es (männliche) Mentoren/Vorgesetzte, die ihnen das Terrain für ihre Entfaltungsmöglichkeiten bereiteten.

Schwierigkeiten treten allerdings bei Wegfall dieser „Stützen“ auf, weil eine tatsächliche Verankerung in der männerbündischen Unternehmensführung nicht gelingt. Bei Pensionierung des Vorgesetzten wird bspw. keine dem Senioritätsprinzip entsprechende (weibliche) Stellenbesetzung vorgenommen, sondern es werden fachlich weniger geeignete Männer vorgezogen.

Diese Mißachtung und Rückversetzung werden oftmals nicht akzeptiert, und es entbrennt ein erbitterter Kleinkrieg mit dem Rivalen, der schließlich in die Lösung des Dienstverhältnisses mündet.

Anders als Männer sind Frauen eher bereit, sich (dann) beim Wiedereinstieg mit einer „Rück(ver)setzung“ abzufinden. Für sie ist die Selbständigkeit seltener die Alternative zu einer nicht adäquaten unselbständigen Beschäftigung.

Berufliche Ambitionen

„Schon damals wurde ich als Nachfolgerin der Sekretärin gehandelt, aber die hätte ja noch 20 Jahre gebraucht; bis dahin wär ich alt und runzlig gewesen. Dann bin ich zu Schranz gegangen. Da hab ich mir eigentlich Aufstiegschancen ausgerechnet.

Ich bin immer gefragt worden, ob ich das machen möchte, und ich hab immer gesagt: Ich versuch's. Also es war sicher nie so, daß ich gesagt hab: Ich kann es und mach es und bin die Beste. Sondern ich hab immer gesagt: Ich versuch's - und hab hineingebissen. Angestrebt? Sicherlich hätte ich auf die Dauer auch etwas mit Verantwortung angestrebt; das ist klar.“ (Interview 45)

„Ein bißl ehrgeizig war ich eigentlich schon immer. Und da hab ich mich halt durchgewurschtelt, vom Vorzimmerwauwau bis auf das Niveau einer Betriebsleitung für einen Mittelbetrieb. (...) Ich gamble zuerst, und wenn es nicht geht, dann schau ich in die Gebrauchsanleitung. Zuerst probier ich alle Knöpfe.“ (Interview 50)

„Mir hat Verantwortung tragen, Entscheidungen treffen Spaß gemacht. Ich hab drei Lehrlinge auf einmal gehabt. Das ist ein Full-time-Job.“ (Interview 16)

„Mein Mann war da der viel schwierigere Part, weil er meinte, er verdient doch genug und ich sollte doch bei den Kindern bleiben, aber ich wollte das nicht. Da muß ich auch dazu sagen, daß ich einfach sehr stolz darauf war, daß ich maturiert habe, weil das war damals in Niederösterreich für Mädchen nicht selbstverständlich. Ich war immer sehr ehrgeizig und wollte vorankommen. Ich arbeitete damals viel mit einer Kollegin, die auch meine Freundin war und auch halbtags beschäftigt war. Als wieder einmal eine Nachbesetzung in der Führung des Kundenbetreuungsbereichs anstand, haben wir uns gedacht, wir arbeiten so gut zusammen und wir können uns die Zeit so einteilen, daß immer jemand von uns da ist. Wir machten dann den Vorschlag, daß wir gemeinsam die offizielle Leitung der Abteilung übernehmen, die wir inoffiziell sowieso führten. Denn ausgekannt haben uns wirklich nur wir beide, und wenn was war, sind immer alle zu uns gekommen. Aber Sie können sich gar nicht vorstellen, wie die mit uns umgegangen sind. Die haben uns mehr oder weniger für verrückt erklärt, was uns da einfällt. Auch mein Mann war böse auf mich, daß wir das überhaupt nur sagen können.“ (Interview 57)

Handlungsspielräume und Mentoren

„Ich hab als Chefsekretärin angefangen, also Direktionssekretärin. Hab nach fünf Jahren die erste Abteilung bekommen, die Abteilung Verkaufssteuerung. Und dann, fünf Jahre später, hab ich die Marketingabteilung dazubekommen. Hab Kundenseminare selber durchgeführt, hab ein Verkaufsprojekt auf die Beine gestellt und das auch begleitet, Konferenzen gestaltet und organisieren lassen, neben den normalen Marketingagenden. War ein strammes Stück, ja, nur noch unmittelbar dem Vorstandsdirektor unterstellt.“ (Interview 45)

„Da war ich dann im Verkaufsdienst, zuerst als Sachbearbeiterin. Dann hab ich die Abteilung geleitet und aufgebaut, von zwei Mann auf ca. sieben oder acht Leute. Die immer noch so läuft, wie ich das eingerichtet habe. Das war schon einer der Höhepunkte. Und dann hab ich mich zurückgezogen als Sekretärin des Verkaufsleiters.“ (Interview 47)

„Da war ich kurz Sekretärin vom Exportleiter, der dann nach Frankreich gegangen ist und mir angeboten hat, im Export Länderbetreuung zu übernehmen. Also weg vom Sekretariat. Ich war dann für die Betreuung unserer Distributer in drei Ländern zuständig, nämlich in Malta, Zypern und Irland. Countrymanager, wie man das genannt hat. Das war eigentlich die interessanteste Zeit in meiner Berufslaufbahn. Ende '95 hat es vom Konzern aus eine Umstrukturierung gegeben; ab da sind diese Länder von Frankreich aus betreut worden. Und dadurch hab ich die Länder verloren. Es war dann hier im Haus nicht gleich die Möglichkeit, einen ähnlichen Job zu bekommen. Deshalb bin ich seit kurzem im Sekretariat im Bereich Produktmarketing. Ich mach das halt jetzt, und wenn ich es gut

mache, wird es gut sein. Also ich hab mit verantwortungsvollerer Tätigkeit ein bißl abgeschlossen. Wenn sich eine Möglichkeit bietet, die für alle Beteiligten sinnvoll ist, würde ich das ins Auge fassen. Aber im Moment ist das nicht abzusehen.“ (Interview 22)

„Ich war mit meinem Chef sehr befreundet, und einmal ist er gekommen und hat mir gesagt, meine Vertretung arbeitet gegen mich. Da ist irgendwo ein Neid gewesen. Das war das einzige Mal, wo ich gesagt hab, die will ich versetzt haben, sonst bring ich sie um.“ (Interview 16)

„Meine Chefin, die in Pension gegangen ist, hat mich durch alle Abteilungen praktisch durchgetreten. Eben weil vorgesehen war, daß ich ihren Posten einmal krieg.“ (Interview 50)

Rückversetzung statt Senioritätsvorrückung

„Dann hat auch mein direkter Vorgesetzter gesagt, daß er aufhört - der war zwei Jahre älter wie ich und für den hat man dann einen Nachfolger gesucht und gefunden. Der war wesentlich jünger wie ich. Wir haben ca. ein halbes Jahr gearbeitet, mit diesem neuen Chef. Ich hab das dann so empfunden, er hätte mich bei allem fragen müssen, weil er aus einer anderen Branche kam und ich schon lang dabei war. Und wenn man dann den Verkauf aufbaut, Produkte neu kommen, wo man den Start miterlebt usw.

Die Kündigung, die hat mich wie ein Blitz getroffen. Ich hab die Leute noch am Freitag angerufen, die am Montag gekündigt werden sollten, und hab sie hereinzitiert, und nachdem der erste im Zimmer war, ging das Telefon, und es hat geheißen, ich soll ins Konferenzzimmer kommen. Und im 2. Stockwerk hab ich mir gedacht: Jetzt kriegst du die Kündigung. Und so war es.“ (Interview 47)

„Die schönste Zeit war mit meiner ehemaligen Chefin; also mit der Betriebsleiterin, deren Posten ich dann übernehmen hätte sollen und dann nicht bekommen habe. Da haben sie von Deutschland irgendeinen Heini reingeholt, der eine straffe Organisation reinbringen sollte in die Firma. Der ist aus der Elektronikbranche gekommen. Dann hab ich dem schwarz auf weiß bewiesen, daß er firmenfeindlich arbeitet. Da bin ich mir ein bißl auf den Schlips getreten. Und dann bin ich halt gekündigt worden, da war ich sehr zornig. Ich hab eigentlich damit gerechnet, es hat mich nicht erschüttert, es hat mich nur sehr zornig gemacht, weil ich mich betrogen gefühlt hab um alles Mögliche. Es hat Zeiten gegeben, da war ich 13, 14 Stunden im Büro, hab zwei Leute vertreten, die auf Urlaub waren und einen, der in Krankenstand war, also.“ (Interview 50)

„Mein unmittelbarer Vorgesetzter war der Vorstandsdirektor. Und der wäre mit mir in Pension gegangen und mußte einen Nachfolger aufbauen. Und dann kam aus der Branche ein sogenannter Troubleshooter. Ja, wir haben uns nicht sehr gut verstanden, vor allem, weil ich draufgekommen bin, daß er nicht das Licht ist, als das er ausgegeben wurde. Mir wurde dann von zwei Direktoren gesagt: Entweder der Mann faßt Fuß in der Abteilung und in der Firma oder ... Also ich war sozusagen im Weg. Und dann hat es geheißen, er braucht sozusagen meinen Platz, um sich ausbreiten zu können. Wenn er gekommen wäre und gesagt hätte: Ich brauche diese Position und statt dessen können sie dies oder jenes haben oder kriegen eine Sonderaufgabe. Das hab ich ihm ja dann auch vorgeschlagen; nur ich wollte meinen Status nicht verlieren, nicht? Das war ja auch eine finanzielle Frage. Ich hab gesagt: Ich steh niemandem im Weg, aber mit dem kann ich nicht. Weil wie der mit den Menschen und mit mir umgegangen ist, so ist es nicht mehr gegangen.

Das war dann ein Jahr Mobbing: ganz brutal und ganz gemein. Man wollte, daß ich das Handtuch werfe. Und es kam dann so, daß ich zuerst freigestellt worden bin; man hat mir einfach meine Abteilung weggenommen und das publiziert in der Firma. Obwohl ich gesagt hab, ich bin damit nicht einverstanden, und obwohl das ungesetzlich war. Man hat mich teilweise angebrüllt und runtergeputzt vor allen Leuten. Das hat man sich nicht gefallen lassen können, vor allem weil ich den ganzen Bereich aufgebaut hab.

Dann kam die Kündigung. Und dann hab ich die Firma geklagt wegen der sozialen Komponente. Weil ich ja was Entsprechendes nicht mehr bekomme, das wär ein Wunder. Wir haben uns dann verglichen.“ (Interview 45)

Zumutbarkeitsgrenzen beim beruflichen Wiedereinstieg

„Man liest immer zwischen den Zeilen bei den Absagen: Man ist zu alt, und man hat zu viel verdient. Es kommt gar nicht zu Gesprächen. Es steht halt leider nicht auf der Nasenspitze, daß man es auch billiger geben würde. Daß man sich dann der Lage insgesamt anpaßt. Das ist das Problem bei vielen, das Alter und dann, daß sie so viel verdienen.

Früher an Wochenenden oder am Abend, wie ich nach Haus gekommen bin, da ist der Haussegel schief gehängt. Ich hab sehr viel Überstunden gemacht. Und das war für mich eine neue Erfahrung, daß ich gesehen hab: Man könnte sich eigentlich dran gewöhnen, ohne diese vielen Stunden im Berufsleben auszukommen.“ (Interview 47)

„Ich hätte nachher schon noch einen Job gekriegt, auch als Filialleiterin, aber die Bedingungen waren vorgetäuscht. Ich hätte mehr Pension gekriegt, als ich bei ihm Gehalt gekriegt hab. Und dann hätte ich zwar das Geschäft regeln sollen, aber die Rechte als Filialleiterin hätte ich nicht gehabt, nur die Pflichten.

Nach einem halben Jahr hab ich es dann aufgegeben, mich zu bewerben ... weil man vergißt auch zu leben, zu dem hab ich nie Zeit gehabt. Das ist mir nicht zu Bewußtsein gekommen, weil die Arbeit hat mir immer Spaß gemacht. Wie viele gibt es heute noch, denen es Spaß macht?“ (Interview 16)

„Und daß ich irgendeine Schreibarbeit annehme, dazu bin ich heute nicht mehr bereit. Wenn ich heut hergeh und irgendwas annehme, und es ist unterpreisig, dann begeben mich ja ins Out; hab einen Schaden, der nicht mehr gutzumachen ist. Das kann man auch wieder nicht.

Momentan hab ich über 38 Versicherungsjahre. Da ist für mich keine Katastrophe mehr drinnen. Aber ich muß Ihnen ganz ehrlich sagen, es wäre mir lieber, ich würde noch irgendwo was, was mich interessiert, bekommen. Und ich würde auch, wie ich es geplant hab, ein paar Jahre dranhängen und was bewegen können; ein bißchen was mitgestalten können. Das wäre für mich interessanter. Aber es nutzt nichts. Und jetzt, wo ich intensivst Bewerbungen schreibe, war überhaupt noch nichts. Und nachdem es angeblich immer schlimmer wird, ist auch wenig Hoffnung. Aber sollte sich ein Körnchen einer Chance ergeben, werd ich das sicher nicht auslassen.“ (Interview 45)

Neuntes Handlungsmuster:

„Old School versus New School: Das neue Paradigma der Altersproduktivität“

(Basis dieses Handlungsmusters: drei Berufsbiographien, davon zwei Männer und eine Frau)

Old School

Interview 9: 55 Jahre; abgebrochenes Maschinenbaustudium, EDV-Betriebswirt (HAK), Leiter der Anwendungssoftware, Firmenwechsel, 17 Jahre bei großem Elektronikonzern, erzwungener Wechsel von der Betriebswirtschaft in den Vertrieb, ganzheitliches Wissen wird von der Firma nicht nachgefragt, im Gegenteil: „Man zerschlägt überall Porzellan“, durchdienen der letzten Jahre bis zur Pension.

New School

Interview 22 (auch den Intrapreneurinnen zugeordnet): 50 Jahre; Handelsakademie, sprachinteressiert, Auslandsaufenthalt, Countrymanagerin in Elektronikonzern, Rückstufung in Sekretariatstätigkeit nach Verlagerung der Agenden ins Ausland, Unterstützung des neuen/jungen Chefs durch Einspeisen der Betriebserfahrung (Relationenmanagement), seit 22 Jahren in derselben Firma.

Interview 3: 45 Jahre; gelernter Fernmeldetechniker, Matura, Informatikstudium, Studienassistent am Institut für Soziologie, seit 12 Jahren in Elektronikonzern, Fachberatung der Vertriebsabteilung, Entwicklungsmonitoring (auch über Internet), „graue Informationsemienz“.

Abstract

Der bisherige Stellenwert von beruflicher Erfahrung läßt sich kurz so umschreiben: Mit allen möglichen Herausforderungen und Eventualitäten im Berufsleben konfrontiert, kann eigentlich nichts mehr überraschen. Für alles gibt es eine (bereits erprobte) Lösung. Diese Problemlösungskapazität kann auch an die Jungen weitergegeben werden.

Die grundlegenden Veränderungen von Technologien, Arbeitsformen, Unternehmensstrukturen und -kooperationen stellen Arbeitnehmer wie Arbeitgeber allerdings vor die Herausforderung, den „Rohstoff“ Wissen in neuen Formen zu nutzen, zu generieren und zu managen. In strategischer Hinsicht verändert die Wissensbasierung von Gütern und Prozessen das Gesicht der modernen Industriegesellschaften, weil der Produktionsfaktor Wissen gegenüber den traditionellen Produktionsfaktoren grundlegend an Bedeutung gewinnt. In operativer Hinsicht ist Wissensmanagement kritischer Bestandteil einer lernfähigen Organisation, insbesondere einer intelligenten Unternehmung. Zugleich stellen Wissensbasierung, Wissensmanagement und Lernfähigkeit neue und ungewohnte Anforderungen an ArbeitnehmerInnen (WILKE, 1998).

Allmählich bilden sich in den Unternehmungen Informations-Scouts, deren Aufgabe es ist, möglichst frühzeitig relevante Informationen aufzuspüren. Das handwerkliche Verständnis einer (ganzheitlichen) Leistungserbringung auf „fundierter“ Wissens- und Erfahrungsbasis tritt demgegenüber immer mehr in den Hintergrund.

Für lernende Unternehmungen genügt es aber nicht, sich in den relevanten Informationskulissen zu bewegen, sie müssen ihr Wissen innerbetrieblich auch optimal kommunizieren und austauschen. Die interne Steuerung des Informationsflusses kann nur eingebettet in das unternehmenskulturelle Setting mit Kenntnis der relevanten Drehpunktpersonen und Ansprechpartner erfolgen. So wird der Begriff Betriebserfahrung neu konnotiert. Sie ist nicht mehr kristallines Fachwissen in Verschränkung mit den

spezifischen „ehernen“ Gesetzen des jeweiligen Unternehmens, sondern flüssige Intelligenz im Hinblick darauf, wie etwas weiterzubringen ist. Gerade an kurzfristiger Wirtschaftlichkeit orientierte Unternehmens- und Controllingkonzepte können allerdings einer „innerbetrieblichen Informationsgesellschaft“ entgegenstehen.

In Zeiten radikaler Umbrüche und neuer Herausforderungen wird herkömmliche Erfahrung somit häufig als konservierende Besserwisserei empfunden. Demgegenüber steht das neue Paradigma der Altersproduktivität: „Der/Die weise Alte“. Er/sie muß aus der Fülle der heute auf das Unternehmen einströmenden Informationen die wesentlichen von den unwesentlichen trennen und an die richtigen Stellen weitergeben. Aufgabe ist es aber auch, die Kenntnis der Unternehmenskultur und der (informellen) innerbetrieblichen Abläufe dahingehend zu nutzen, daß je nach Problemstellung die richtigen Leute kontaktiert und - im Sinne eines innerbetrieblichen „virtuellen“ Unternehmens - organisiert werden.

Offen ist allerdings, ob flüssiges Humankapital und Trendmonitoring die Arbeitsplatzsicherheit erhöhen. Möglicherweise ist es gerade das Gefühl für Trends, das die Arbeitsmarktproblematik älterer Arbeitnehmer besonders bewußt werden läßt.

Wissen als Produktionsfaktor

Old School

„Also in den 60er Jahren war die Datenverarbeitung ein absolutes Guruwissen; ein Verkäufermarkt: ‚Ich weiß, was du brauchst.‘ Dagegen heute sagt dir der Kunde: ‚Ich weiß, was ich brauche, und du mußt mir das um den Preis liefern.‘ Verbunden auch mit einer Verlagerung der Lösungserstellung zum Anwender. Aufgaben, wo Sie früher monatelang programmiert haben, machen Sie heute als junger Mensch, der Excel ein bißchen kennt, mit dem Manual. Und in diesem Umbruch bin ich jetzt. Nach 30 Jahren am Ende der handwerklichen Laufbahn. Ich brauche meine Arbeitserfahrung eigentlich immer weniger. Ich brauch sie immer weniger.“ (Interview 9)

New School

„Die ganze Arbeitsweise, die Schnelligkeit, ist wesentlich anders zu früher geworden. Die Menge der Information ist viel größer, und auch die Schnelligkeit der Weitergabe. Also ich wünsche mir nicht, daß es schneller wird. Aber: It keeps the system, wie die Engländer so schön sagen. Es hält einen am Laufen, dadurch, daß ständig etwas Neues ist. Und auch die Handlungsweise der Leute, die Reaktion darauf. Natürlich ist die Anspannung eine größere. Weil man weiß, das muß weitergehen und dann das. Es war früher - wie kann man sagen? - etwas gemütlicher. Es gibt nicht mehr soviel Zeit für zwischenmenschliche Kontakte. Ich habe schon Kontakte, aber es ist sehr viel weniger bzw. schneller geworden. Das ist allgemein, in der ganzen Firma und wahrscheinlich am ganzen Markt.“ (Interview 22)

„Mein Hauptproblem ist immer, daß man nicht weiß, was auf einen zukommt. Man kann sich schon orientieren, wenn man in die Fachzeitschriften sieht, welche Themen da behandelt werden. Und auf einmal sprechen alle darüber, und plötzlich ist es wichtig. Ob das jetzt wirklich wichtig ist oder nicht, weiß man nicht, aber es reden alle darüber: Internet, Windows NT ... Und ich spüre das dann auch bei den Kunden. Daß die NT wollen und nicht Unix. Und dann ist immer die Frage, wie ich am schnellsten zu Informationen komme. Das war früher schwieriger, weil man jemanden anrufen und fragen oder um Bücher schauen mußte. Jetzt mit dem Internet ist es leichter, zu Informationen zu kommen.“ (Interview 3)

Informationsmanagement

Old School

„Dadurch, daß wir eine Vertriebsgruppe sind und jeder seine eigenen Vorgaben hat, gibt es keine Gruppeninteressen. Ich helf mir selbst, und wenn ich Zeit hab und mir der andere sympathisch ist, helfe ich auch dem anderen. Aber eigentlich bin ich zum Egoisten erzogen worden, der seine Quote erfüllen muß, daher interessiert mich der andere nur am Rande. Ja? Obwohl das innerhalb der Abteilung nicht verrechnet zu werden braucht. Nur: Außerhalb der Abteilung muß der Mann mir seinen Aufwand, wenn er mir was erklärt, verrechnen. Und damit geht man schon gar nicht mehr hin, weil das kostet mich wieder was.“ (Interview 9)

New School

„Ich hab relativ große persönliche Freiheiten in der Firma. Und ich weiß genug, wenn es Termine gibt, bin ich dabei. Und wenn es eine Flaute gibt, so wie jetzt, bilde ich mich halt weiter, lese, versuche, mich mit einem Buch schlauer zu machen, probiere was aus. Und wenn den Kunden etwas Neues angeboten werden soll, ist es meine Aufgabe, die Kollegen von der Vertriebsabteilung bei der Entwicklung einer Angebotspalette fachlich zu beraten und zu unterstützen. Umgekehrt werden meine Vertriebskollegen auch von den Kunden gefragt, und die Kollegen fragen dann mich.“ (Interview 3)

„Es gibt vielleicht wieder andere Dinge, die ich von der Erfahrung bringen kann, die ich denen geben kann. Zumindest in dem Bereich, wo ich tätig bin, funktioniert das sehr gut. Weil ich die Firma seit langem kenne. Kontakt zu den Leuten hab, sodaß es mir leichter fällt, Informationen zu bekommen oder gewisse Informationen weiterzubringen. Weil ich eben die Leute kenne. Ich hab durch die Jahre auch sehr viel Kenntnisse von unserer Mutterfirma in Paris und hab da auch Vorteile. Also Flexibilität und die Kenntnis der Abläufe, der Organisation hilft sicher der Arbeit. Hilft mir und hilft der Firma.“ (Interview 22)

Arbeitsmarktposition

Old School

„Als älterer Mitarbeiter hat man es nicht generell schwieriger. Nein, klar und deutlich nein! Man hat's nur schwieriger, wie soll man sagen, durch das Geld, das man hat, nicht? - Nein, nicht daß man das rechtfertigen muß, nein, nein. Aber man läßt einen älteren Menschen weniger gern experimentieren als einen Jungen. Das was er jetzt noch macht, das kann er gut, und so ist er das teure Geld gerade noch wert. Stecke ich ihn woanders hin, wo er Anlaufzeit hat, worum soll ich dem Teuren die Anlaufzeit zahlen. Der soll doch lieber dort weiterfahren und Ruhe geben. Denn die kurzfristige Wirtschaftlichkeit steht vor der langfristigen Sicht der Dinge, weil wir müssen Jahr für Jahr positive Ergebnisse bringen. Da kann ich mir nicht leisten, daß ich jetzt 10 Leute auf Zukunft ausbilde. Da werd ich schauen, daß ich sie irgendwo einsetze auf ihren alten Schienen, ob das für den Menschen auf Dauer gescheit ist, ist eine zweite Frage. Aber er rechnet sich heuer noch und trägt was bei zum Deckungsbeitrag.

Ich hoffe, daß ich bald in Pension geh. Ich hab mit 50 aufgehört, die Inserate zu studieren. Bis dahin hab ich sie jede Woche in der Zeitung fest studiert. - Sie sind nicht vermittelbar. Sie müssen sich irgendwo an den Stuhl festkrallen, auf dem Sie sitzen, weil Sie sind das Geld eigentlich, im Verhältnis, nicht mehr wert. Ein junger macht's ja auch, mit weniger Erfahrung. Ich muß halt die letzten 15 Jahre noch durchdienen, und das ist es. Weil ich krieg woanders nicht mehr das Geld und nie mehr die, wie soll man sagen, ... ich schaff dann keinen Einstieg mehr auf der gleichen Ebene. Wir sind am Weg von der handwerklichen Fertigung in die industrielle, ... da müssen Leute auf der Strecke bleiben. Beantwortet das ... oder ist das etwa das, was Sie hören wollten?“ (Interview 9)

New School

„Ich sehe keinen Grund, warum man früher aufhören sollte, als es sein muß. Aber das ist natürlich eine Frage, wie geht es mit der Firma weiter, und gibt es eine Tätigkeit für mich. Das sind die primären Fragen. Und welche Möglichkeiten hat man draußen? Es ist sicher nicht so einfach, etwas Gleichwertiges jetzt zu finden.“ (Interview 2)

„Erfahrung und Wissen kann man wieder nur schwer quantifizieren. Wenn ich jetzt einen Jüngeren nehme, da ist schwer zu sagen: Wieviel Zeit braucht der, um jetzt dieses spezielle Problem zu lösen, das der andere, ein Älterer, der das schon einmal gehabt hat, innerhalb von Minuten lösen kann. Das sind Dinge, die schwer bewertbar sind: Was jetzt in Summe weniger kostet: Wenn ich den Jungen einige Tage rumprobieren lasse oder den Älteren, der fünfmal soviel verdient, es einmal so macht, und die Sache läuft. Das zweite Problem als älterer Arbeitnehmer ist, daß ich, wenn ich mir was suchen muß, nicht mehr das Geld verlangen kann, wie wenn ich bei der Firma wäre. Ohne Wissen hat man als älterer Arbeitnehmer überhaupt keine Chance, die Frage ist, ob man mit Wissen eine Chance hat. Sicher mehr, aber Garantie ist es keine.“ (Interview 3)

Zehntes Handlungsmuster:

Epilog: „Das alte Wien ... - Traditionalisten in alten Kulturen“

(Basis dieses Handlungsmusters: vier Berufsbiographien, davon drei Frauen und ein Mann)

Interview 17: 55 Jahre; Koch-Kellner-Lehre, mehrere Arbeitgeber, auch verbunden mit langjährigen Auslandsaufenthalten, Geschäftsführer in renommiertem Wiener Kaffeehaus, insgesamt 40 Dienstjahre.

Interview 30: 55 Jahre; gelernte Großhandelskauffrau, 22 Jahre in Lehrbetrieb (Familienbetrieb), Buchhalterin und Personalistin in verschiedenen alteingesessenen Wiener Firmen, Berufstätigkeit bis zur regulären Alterspension ist beabsichtigt.

Interview 10: 60 Jahre; Industriekauffrau, Abteilungsleiterin für Düngemittel, Firmenwechsel wegen neuem Chef, nochmaliger Firmenwechsel wegen Abteilungsleiterin, ein Jahr arbeitslos, Chefsekretärin in patriarchalischer Firma, erzwungenes Ausscheiden mit der Pensionierung des Chefs, arbeitslos ab dem 53. Lebensjahr, Frühpensionistin.

Interview 43: 57 Jahre; Pflichtschule, Kindermädchen in altem Adelsgeschlecht, High-Society-Girl als „Hausperle“ in verschiedenen Nobelhaushalten, Mithilfe im Familienbetrieb, Kündigung nach Schlaganfall, Mindestpension nach Sozialgerichtsklage.

Abstract

Wien hat ein reichhaltiges Dienstleistungsangebot, das sich speziell an Ältere richtet. Auch gibt es noch die alteingesessenen Wiener Unternehmungen, die in der Mitarbeiterauswahl und -führung die alten Traditionen hochhalten wollen.

Bei der Beschäftigung in diesem Segment kann Alter durchaus erwünscht sein. Pflichterfüllung, Unterordnung und die Kenntnis der spezifischen kulturellen Regeln ermöglichen das zeitlose Überdauern in diesem selbstgenügsamen Zirkel.

Alteingesessene Unternehmungen

„Die jungen Leute gehen heute nicht mehr gerne ins Ausland. Ganz einfach, weil sie bequem sind. Wir sind ins Ausland gegangen, um uns sprachlich zu vervollkommen; damit wir eine andere Kultur, eine andere EBkultur kennenlernen. Der Lehrling von heute hat nämlich so viele Rechte, daß er gar nicht mehr zum Arbeiten kommt. Und die Eltern kümmern sich nicht mehr um ihre Kinder.“

„Ich hab jetzt 40 Dienstjahre in der Gastronomie, kann aber nicht in Pension gehen. Ich meine, ich will noch gar nicht. Ich kann mir nicht vorstellen, daß ich jetzt schon in Pension gehe. Weil mich ganz einfach mein Beruf freut. Ich komme jeden Tag gerne in die Firma. Und weil ich mich ganz einfach noch nicht überfordert fühle; weil ich das Ganze noch locker schaffe.“ (Interview 17)

„Ich hab dann begonnen im Personalbüro im Hotel am Josephsplatz. Das war doppelt so hoch honoriert. Das Personal führen mit 54 Leuten, da war was los. Die Chefin war 96 Jahre alt, und ein alter Mensch ist mißtrauisch. Das Hotel mit der alten Frau war eigentlich meine verantwortungsvollste Zeit. Da hat man das Gefühl gehabt, man leistet wirklich was. Nach 4 1/2 Jahren ist dann die Chefin gestorben, da hab ich mich wieder verändert.“

„Mir war das Arbeitsklima schon das wichtigste. Sonst würde ich gar nicht gehen. Aber ich rede mir leicht, weil ich durch meinen Mann abgesichert bin und keine Kinder hab.“

Ich hab immer sagen können, wenn es nicht klappt, ich hab den Mann auf den ich mich verlassen kann.“ (Interview 30)

Traditionen, Unterordnung & Pflichterfüllung

„Der Chef dort war ein richtiger Patriarch. Der war sehr tüchtig und hat halt die Geschäfte gemacht. Ich muß sagen, man hat ein bißl Spundes vor ihm gehabt, weil er schon sehr dominant war. Gerade in der Firma hab ich auch mit Personal zu tun gehabt. Und ich weiß, da muß man härter sein und manchmal auch durchgreifen und sagen: „So geht's nicht!“ Auch wenn's einem schwerfällt. Ich hab einmal zu meinem Mann gesagt: Ich würd ganz gern zu einer Firma kommen, wo ich weit weg von den Chefs bin. Ich war immer, in jeder Firma, direkt neben dem Chef. Ich wollte einmal aus dem Kreis rauskommen, denn unter Kontrolle ist man wirklich.

So wie es zum Schluß war, da hat der Chef eigentlich Wert darauf gelegt, daß wir alle älter waren. Wir haben zwei jüngere gehabt, und beide haben Babys gekriegt und sind dann zu Hause geblieben.“ (Interview 10)

„Die schönste Zeit war, wie ich die Kinder großgezogen hab. Und diese Familie, die waren ein uralter Adel. Ich hatte mit diesen Kindern sehr viel freie Hand, konnte mit ihnen viel unternehmen. Und ich hatte auch später mit der Familie ein Verhältnis, wo wir zueinander „du“ sagen konnten. Sie war so ein bißl eine Mami für mich und der Herr Baron der Gui. Es war eigentlich eine wunderschöne Zeit.

Ich bin vormittags bei meiner Familie mit den Kindern gewesen, als Wirtschafterin, und nachmittags, da bin ich als High-Society-Girl herumgereicht worden. So als Geheimtip: Bitte kommen Sie zu mir für eine Stunde, ich bräuchte Sie.

Vom seelischen Standpunkt her hab ich es aber nicht mehr geschafft. Weil es war dann so, daß ich mit dem Vater von meiner Chefin und mit meinem zweiten Mann, die beide einen Schlaganfall hatten, seelisch überfordert war. Weil der Vater meiner Chefin (Anm: nicht die Adelsfamilie) war ein alter Mann - teilweise sehr lieb, teilweise sehr böse schon auch. Der war zeitweise so böse, hat mich beschuldigt, ich bestehle ihn und mache meine Arbeit nicht ordentlich. Also das war schon eine schlimme Zeit ... Das hat mich sehr gepackt: Der hat auch einen Schlaganfall gehabt, und den hab ich auch wie ein Baby angelernt. Wie er zurückgekommen ist in die Firma, da hat er praktisch keine Ahnung mehr von den Maschinen gehabt. Und zwischendurch war er wieder böse. Also ich glaub, das hat auch zu meinem Schlaganfall geführt: Das war unmittelbar nach einem irrsinnigen Streit, und ich hab viel weggesteckt, jahrelang. Und irgendwann schafft man das nicht mehr.

Ich seh ja ein, daß das kein Wohlfahrtsinstitut ist und daß sie sagt: Wenn Sie nicht alle Arbeiten machen können, müssen wir uns um jemand umschaun. Jedenfalls war es für mich schon ein Schlag, wie ich gekommen bin und der Senior schon meine Lade ausgeräumt hatte. Ich hab es erst so erfahren. Ich hab gesagt: Wir haben doch ein gutes Verhältnis gehabt, also hätten sie es mir nicht sagen können? Und dann hat sie gesagt: Naja schon, es war ein Fehler von mir - sie ist sehr lieb, meine Chefin, aber irgendwo sehr fremd der Menschlichkeit gegenüber. Sie lebt irgendwo in einer Traumwelt, wo sie keine Sorgen oder Nöte hat so wie wir.

Denn es ist so gegangen, daß in der Arbeit mir das Stück aus der Hand gefallen ist. Mit der Linken mußte ich halten und mit der Rechten das zuschneiden. Und da muß ich sagen, daß ich das nicht mehr konnte, weil die Hand weh getan hat; und ich hab heute noch kein Gefühl, weil die Hand pamstig ist. Und von da an hab ich gewußt: Ich gehör irgendwie schon zum alten Eisen. Die einzige Alternative war dann eben nach dem Krankenstand die Pension.“ (Interview 43)

Exkurs |:

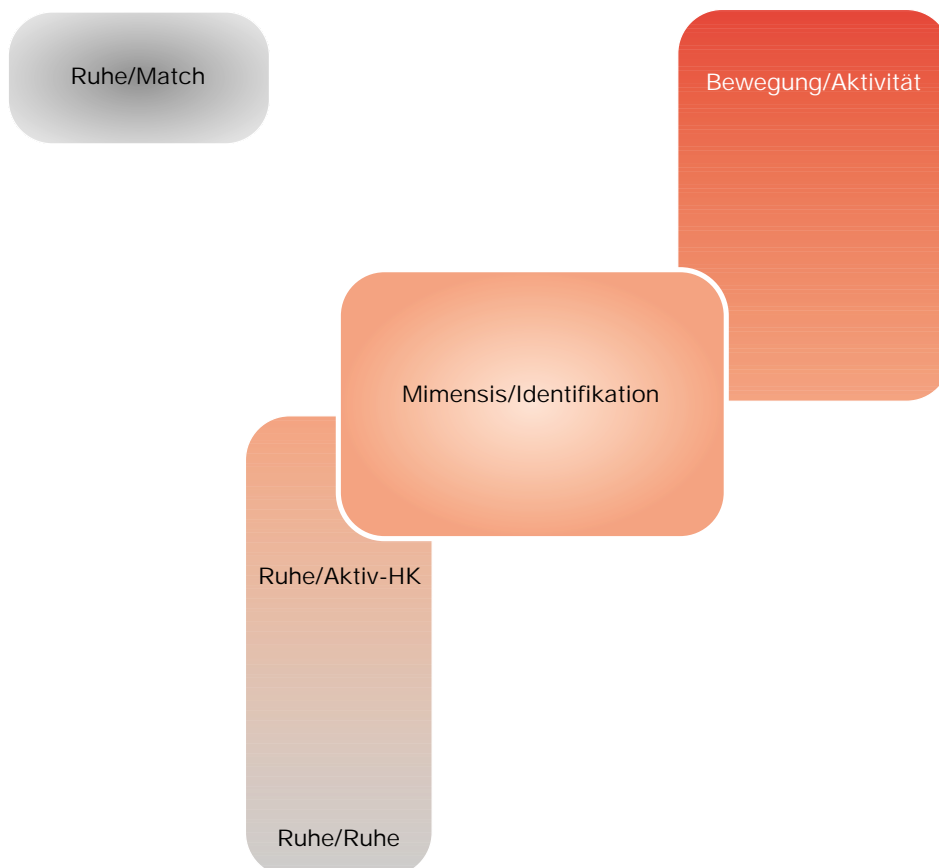
Der Wiener ArbeitnehmerInnenförderungsfonds (WAFF)

1995 wird der WAFF als Einrichtung der Gemeinde Wien gegründet. Ziel ist

- die Höherqualifizierung der Wiener ArbeitnehmerInnen,
- die Verbesserung der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Wien,
- die Setzung von Maßnahmen zur Reintegration von arbeitslos gewordenen Personen in den Arbeitsprozeß,
- die Förderung der Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen.

Abgesehen von einer Akzentsetzung in der regionalen aktiven Arbeitsmarktpolitik bestand vor allem in der Anfangsphase eine Hauptaufgabe in der arbeitsmarktpolitischen Abfederung der Effekte des EU-Beitritts. Nicht von ungefähr zählten deshalb die Lebensmittelstiftung und die Speditionsstiftung zu den ersten Maßnahmen, die seitens des WAFF gesetzt wurden.

Grundlage der Explorationen des WAFF waren 11 Interviews mit arbeitslosen StiftungsteilnehmerInnen, die zum weit überwiegenden Teil früher in der Lebensmittelbranche bzw. im Konsum beschäftigt waren. Die Allgemeingültigkeit der Aussagen muß daher aus diesem Blickwinkel relativiert werden. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Gruppierung der Interviews zu Clustern.



Durch die biographischen Interviews mit StiftungsteilnehmerInnen sollte die besondere Position Älterer in derartigen Maßnahmen sowie deren Nutzen eruiert werden. Die Interviewpartner wurden in den vorherigen Abschnitten unterschiedlichen Handlungsmustern zugerechnet, jetzt sollen sie noch einmal unter dem Fokus „WAFF“ beleuchtet werden.

Die Grafik gibt die Positionierung der „Stiftlinge“ auf dem Terrain der WAFF-Stiftungsmaßnahmen wieder. Auffallend dabei ist, daß die beiden Zielrichtungen aktiver Arbeitsmarktpolitik, nämlich Sozial- versus Beschäftigungspolitik³, eine wichtige Leitdifferenz bilden: Nicht wenige der älteren TeilnehmerInnen waren in der Erwartung einer sozialpolitischen Maßnahme in die Stiftung eingetreten - ähnlich der seinerzeitigen Sonderunterstützung bei Krisenregionen - und mußten dann die schmerzliche Erfahrung machen, sich Maßnahmen unterziehen zu müssen, die auf einen nochmaligen Eintritt am Arbeitsmarkt zielen.

Bei der Zusammenfassung der TeilnehmerInnen zu Clustern wurde nach analogen Strukturierungsprinzipien wie bei der Bildung der Handlungsmuster in den vorangegangenen Kapiteln vorgegangen.

Bewegung/Aktivität

Im Segment „Bewegung/Aktivität“ sind ausschließlich unselbständig „Selbständige“ beiderlei Geschlechts vertreten (Handlungsmuster sieben und acht).

Vor allem Männer nutzen das WAFF-Leistungsangebot, um sich ihre maßgeschneiderten Karrierepläne in die Selbständigkeit finanzieren und durch entsprechende Coachings auch logistisch unterstützen zu lassen.⁴

Auch bei den Frauen dieses Segments handelt es sich um Personen, die schon bisher ihre Berufsbiographie sehr aktiv gestalteten (dabei allerdings bald an den gläsernen Plafond stießen). Sie entscheiden sich seltener als Männer in reiferen Jahren für die Zäsur in Richtung Selbständigkeit, nutzen allerdings den WAFF, um vielfach nur informell vorhandene Qualifikationen formell nachzuholen (Lehrabschlußprüfung). Eher als Männer dürften sie bereit sein, beim beruflichen Wiedereintritt einen gewissen Abstieg in Kauf zu nehmen.

Selbständigkeit

Interview 34: 58 Jahre; abgeschlossenes Welthandelsstudium, 28 Jahre Konsum (EDV, Leiter des Rechnungswesens usw.) mit Sondervertrag, arbeitslos nach Konsuminsolvenz, WAFF, derzeit Ausbildung zum selbständigen Vermögensberater.

„Und ich hab mich dann aber mit meinem Coach, oder wie man sagt, na auf jeden Fall mit den Damen und Herren vom Arbeitsmarktservice, vom WAFF und vom BFI besprochen. Die haben mir angeboten, daß diese Ausbildung, die ich bei Kapital und Wert mache, die Berufsorientierung ersetzt. Das heißt, ich bin nicht in der Arbeitsstiftung anwesend und mache auch nicht den normalen Turnus.“

Interview 33: 47 Jahre; TGM, verschiedene Studienrichtungen nicht abgeschlossen, 11 Jahre Konsum, arbeitslos nach Konsuminsolvenz, WAFF, Ausbildung zum Immobilienmakler mit beabsichtigter Gründung eines eigenen Immobilienmaklerbetriebs.

„Wir versuchen einen Immobilienmaklerbetrieb aufzubauen, und ich mach gerade das Praktikum, weil sonst kann ich zu dieser Maklerprüfung nicht antreten. Und das macht der WAFF für mich. Ich bin eigentlich sehr froh über diese Zäsur, über diesen Schnitt, weil ich muß jetzt ganz einfach was anderes tun. Jetzt geht es nicht anders.“

³ Nähere Erläuterungen dazu im Kapitel „Ältere als Zielgruppe der aktiven Arbeitsmarktpolitik“.

⁴ Bei dem tatsächlichen Eintritt in die Selbständigkeit kann es - so wurde berichtet - zu Kollisionen zwischen dem (niedrigen) Ersteinkommen aus der selbständigen Tätigkeit und einem gleichzeitigen Bezug von Arbeitslosengeld kommen.

Nachqualifikation

Interview 47: 49 Jahre; Druckmaskentechnikerin, Abteilungsleiterin der Nahrungsmittelindustrie, später Sekretärin des Verkaufsleiters, Kompetenzstreit mit Nachfolger, als dieser in Pension geht, Kündigung, Kurzzeitbeschäftigung, WAFF (Lehrabschluß für Bürokauffrau), Wiederbeschäftigung.

„Ich hab das Ansuchen gestellt, in die Stiftung aufgenommen zu werden. Das Berufsorientierungsseminar hat im November begonnen. Dann hab ich noch Kurse gemacht: Englisch, einen Marketingkurs. Ich hab mich für Werbeagenturen interessiert, und die arbeiten alle auf dem Apple. Da hab ich gesagt, daß ich da was gern machen möchte. Dann hab ich noch bei comptrain Maschineschreiben gemacht; weil ich das ja in dem Sinn nie gelernt hab. Und neben diesen Kursen hab ich einen Lehrabschluß für Bürokauffrau gemacht.“

Interview 50: 53 Jahre; abgeschlossene Schneiderlehre, Bürotätigkeit in verschiedenen Firmen, zuletzt in der Nahrungsmittelindustrie stellvertretende Betriebsleiterin und präsumtive Nachfolgerin, Konflikt mit neuem Geschäftsleiter, als Chefin in Pension geht und der angestrebte Posten verwehrt bleibt, Kündigung, WAFF (Lehrabschluß zur Bürokauffrau), Wiederbeschäftigung.

„Auf die Lehrabschlußprüfung bin ich besonders stolz. Man kommt sich wahnsinnig deplaziert vor. Ich bin auch unter lauter Lehrmädchen gesessen. Und alle vier sind durchgefallen.“

Mimesis/Identifikation

Das Segment „Mimesis/Identifikation“ spricht die Funktion an, die der WAFF für die „Selbstverwirklichung“ (d. h.: „Subjektgenese“) übernimmt.

Des Soziotops Betrieb verlustig gegangen und mit geringen adäquaten Beschäftigungschancen am primären Arbeitsmarkt, übernimmt nun der WAFF eine Ersatzfunktion: Wie früher im Betrieb wird von diesen StiftungsteilnehmerInnen versucht, auf Abläufe und Tagespolitik Einfluß zu nehmen und so auch auf diesem Terrain eine gewisse Unentbehrlichkeit („Subjekt“) zu erlangen.

WAFF als Firmensubstitut

Interview 45: 53 Jahre; gelernte Industriekauffrau, zuletzt 21 Jahre in der Nahrungsmittelindustrie, Direktionsassistentin, Abteilungsleiterin für Verkaufssteuerung und Marketing, verantwortlich für Seminare durchführung, als erste Frau im mittleren Management der Firma, Mobbing, nachdem der vorgesetzte Vorstandsdirektor in Pension geht, Selbstkündigung, WAFF.

„Ich hab das Glück gehabt, in der Stiftung zu sein. Und wie das Berufsorientierungsseminar war, da ist es mir doch gelungen, manchen Teilnehmern zu helfen.“

Interview 52: 49 Jahre; kaufmännische Angestellte nach Lehrabschluß, 27 Jahre bei der NÖM, Kündigung nach Rationalisierungswelle bedingt durch EU-Beitritt, Betreuung durch WAFF.

„Da hat die Gruppe dann das selber in die Hand genommen. Wir haben dann schon von der Stiftung Unterstützung bekommen, aber gemacht haben wir was. Wir haben eine Mappe erstellt und auch an Firmen geschickt, wir haben Kontakte zu Personalchefs gesucht und gesagt: Wir würden Ihnen gern was präsentieren. Nur war das zu dem Zeitpunkt, wo die Stiftung schon fast aus war. Und wir hätten gehofft, daß wir da noch weiter bleiben können, um das Projekt weiterzuführen. Das wollte aber anscheinend niemand. Und solche Sachen hätte ich mir von der Stiftung erwartet, daß die das macht. Kontakte mit Firmen knüpft.“

Ruhe-Aktivität Humankapital

Das Segment „Ruhe-Aktivität Humankapital“ vereinigt zwei Biographien, die ursprünglich dem Handlungsmuster sechs, „Qualifizierung“, zugerechnet wurden.

Vor allem in der letzten Phase der Berufskarrieren von einem Bestreben nach Ruhe erfüllt, wird hier auf strukturell bedingte Arbeitslosigkeit mit hektischen Qualifizierungsaktivitäten reagiert. Dabei hat es den Anschein, als würde - dem alten Humankapitalansatz folgend - von der Annahme ausgegangen, Qualifizierung „per se“ würde die Anschlußfähigkeit am Arbeitsmarkt gewährleisten. Ausgeblendet bleibt dabei, daß es gerade mit zunehmendem Alter verstärkt um adäquate Such-, Netzwerk- und Nischenstrategien geht. So übernehmen Bildungsmaßnahmen häufig „nur“ die Funktion, die Zeit zu strukturieren und sich selbst in einem sozialen Umfeld zu bestätigen, womit sie gleichsam als Beschäftigungssubstitut fungieren.

Qualifizierung als Beschäftigungssubstitut

Interview 42: 54 Jahre; Studium Bauingenieur, Wanderjahre, Projektleitung bei verschiedenen Baufirmen, arbeitslos im Zuge der Maculan-Insolvenz, WAFF, verschiedene Perfektionierungskurse (Statik, EDV, Bauleitung ...), Praktikum ohne Chancen auf spätere Weiterbeschäftigung.

„Ich hab eine Einladung des WAFF erhalten, wie viele der ehemaligen Arbeitskollegen: ob Schulungen gewünscht sind. Berufsorientierung und Karriereplanung sind erstellt worden: wo mehr Chancen sind im Beruf. Ich mach jetzt ein Praktikum bei einer Baufirma und die Seminare am Abend. Und außerdem Tagesseminare in Linz oder in St. Pölten. Abends ein Seminar über Bau- und Projektleitung (eine Art HTL). Zusätzlich noch Kurse über EDV und Kalkulation. Ein Wochenende nun einen Kurs über Bauleitungskostenerstellung in Linz. Ohne Ausbildung ist es natürlich schwer. Ich mache aber vieles, die Seminare usw. Ich bin rund um die Uhr tätig, mit Weiterbildung und Praktikum. Ich investiere viel. Jammern bringt nichts, daher tu ich was.“

Interview 41: 51 Jahre; ausgebildeter Agrarökonom, 23 Jahre bei Molkereiverband (die letzten vier Jahre Betriebsratsvorsitzender), Kündigung wegen Rationalisierungsnotwendigkeit durch EU-Beitritt, WAFF, HTL-College für EDV.

„Nachdem mein Sohn eine HTL gemacht hat, wo man eine EDV-Ausbildung hat, hab ich mir gedacht, da gibt es ein zweijähriges College, daß das etwas ist. Und dann hier vielleicht auch, nicht unbedingt im Angestelltenverhältnis, sondern auch privat, etwas weitermachen. So viele Jahre fehlen mir nicht mehr auf die Pension. Und so ist es eben dazu gekommen, daß ich dann eben nahtlos in die Stiftung gegangen bin. Ich hab zwar den Status eines Arbeitslosen, bin aber nicht arbeitslos, sondern hab sofort im September mit dieser HTL begonnen. Mein Ziel wäre im EDV-Bereich eher Planung bzw Beratung: Was soll man machen, was soll man nehmen? Dazu fehlen mir noch die tiefen Kenntnisse im EDV-Bereich. Das wird sich jetzt herausstellen, ob ich die innerhalb von 2 Jahren aufholen kann.“

Ruhe/Ruhe

Das Segment „Ruhe/Ruhe“ fokussiert auf die Besonderheiten von stark reglementierten und wenig selbst gestalteten Berufsbiographien.

Stark reglementierte Branchen, wie z. B. die Lebensmittelbranche, verlangten zwar Pflichterfüllung und Loyalität, im Tausch dafür durfte man sich allerdings der Fürsorge des Unternehmens gewiß sein. Folge davon war eine nur sehr eingeschränkte Manövrierfähigkeit am offenen Arbeitsmarkt, bedingt durch „gelernte Hilflosigkeit“. Hier trifft die Kündigung wie ein Schock. Wie die seinerzeitige Unternehmensmutter soll nun der WAFF die Fürsorgepflichten übernehmen.

Sozialpolitische Funktion des WAFF

Interview 49: 53 Jahre; Friseurlehre, sieben Jahre Friseurin, 13 Jahre Hausfrau (fünf Jahre überlappend mit einer Hausbesorgertätigkeit), Wiedereinstieg 1980 als ungelernete Bürokräftin in eine Nahrungsmittelfirma, Firmenkonzentration im Zuge des EU-Beitritts führt zu Kündigung; Eintritt in den WAFF.

„Dadurch, daß wir ein Lebensmittelbetrieb waren, war das die Auflebstiftung. Und ich hab das gleich angenommen, weil ich mir gedacht hab: Wenn ich selbst was such, vergeht zuviel Zeit und ich werde ja nur älter. Die Stiftung selbst ist grad für uns 50jährige was Wunderbares. Nur schaut es trotz Stiftung derartig schlecht aus. Und je länger ich jetzt dabei bin, um so deprimierter wird man. Die schönste Zeit dort waren für mich die Kurse. Und die Berufsorientierung hat mir auch sehr gut gefallen: Das hat einen schon sehr aufgebaut, muß ich sagen.“

Interview 46: 47 Jahre; kaufm. Angestellte nach Lehrabschluß, fünf Jahre Hausfrau, 22 Jahre Konsum, Betreuung durch WAFF nach Konsuminsolvenz.

„Da war bei uns der von der Gewerkschaft und hat gefragt, wer in die Stiftung gehen will. Das war wirklich gut organisiert, muß ich sagen. Das war wirklich was zum Auffangen. Oder Anhalten. Und wenn die Praktikumsfirma sagt, daß ich nicht entspreche, dann nimmt mich die Stiftung wieder. Das war mir schon wichtig auch.“

Ruhe/Matching

„Ruhe/Matching“ richtet sich vor allem an traditionelle Arbeiter. Hier stellt sich die prinzipielle Frage, wie anschlussfähig der WAFF mit seinen „skills“ und „tools“ an deren spezifische Sozial- und Kulturtechniken ist. Stärke-Schwäche-Analysen, Bewerbungstrainings und Blindbewerbungen entstammen wohl eher dem Selbstverwirklichungsparadigma der Mittel- als den Habitus-, Informations- und sozialen Tauschbeziehungen der (ehemaligen) Arbeiterklasse.⁵

Adäquanz der eingesetzten Tools

Interview 53: 55 Jahre; Fleischerlehre, Wanderjahre, 17 Jahre Konsum (Expeditleiter), arbeitslos im Zuge der Konsuminsolvenz, WAFF, Beschäftigung über AMS im Bereich Verwiegertätigkeit und Rundumkontrolle (Aufseherstätigkeit).

„Der Betriebsrat hat zu mir gesagt: Du gehst in die Stiftung, ziehst es hinaus und wirst dann ja sehen, wie es weitergeht. Man kann das da so ein bißl rausziehen, daß man dann da rübergleitet. Aber das hat sich ja auf einmal politisch geändert und verschärft, daß man nicht in Pension gehen kann. Aber ich muß Ihnen sagen: Was soll ich mit meinem Alter da anfangen? Was soll ich noch umlernen. Wie ich in der Berufsorientierung war, hab ich zur Trainerin gesagt: Wissen Sie was, nehmen Sie mein Budget und teilen es auf die Jungen auf, bei denen es noch was bringt. Ich hab in der Stiftung bestimmt 200 Bewerbungen geschrieben, hab aber nichts gekriegt und bin dann aufs Arbeitsamt, weil die Zeit vorbei war. Und hab das Glück gehabt, daß die in St. Marx drei Leute gesucht haben.“

⁵ Noch deutlicher als im angeführten Beispiel kommt diese Kulturdivergenz in einem Interview, das im Zuge einer anderen Untersuchung durchgeführt wurde, zum Ausdruck: „Wir haben einen Trainer gehabt, der war so auf Meditieren unterwegs. Der hat es nicht leicht gehabt mit uns. (...) Wir haben von dem Ganzen im Grunde genommen nichts wollen. Wir wollten eigentlich nur schauen, daß wir irgendwie zu einer Arbeit kommen.“ (con, 1997)

Exkurs ||:

Die Problemanalyse unter Einsatz des Sensitivitätsmodells von VESTER

Wie bereits im Vorwort erwähnt, soll an der Problematik „Beschäftigungssicherung und Arbeitsmarktintegration älterer ArbeitnehmerInnen“ auch die Ergiebigkeit des Sensitivitätsmodells von VESTER für komplexere sozialwissenschaftliche Themenstellungen getestet werden.

Dieses Modell erhebt den Anspruch, durch die Methode der Ganzheitsbetrachtung bzw. der Sichtweise von „außen“ das System mit allen seinen Einzelbereichen und Zusammenhängen überblickbar zu machen. Ein interdisziplinäres Team bildet das Problemumfeld als wirklichkeitsnahes System ab, auf dessen Grundlage Lösungen entwickelt und in ihrer Wirkung am System optimiert werden.

Die Basis für die Problemlösung bildet also ein komplexes kybernetisches Modell, das es ermöglicht, durch die Definition von Ursache-Wirkungs-Ketten unbeabsichtigte Neben- und Wechselwirkungen von Maßnahmen kontrollieren zu können. So soll gewährleistet sein, daß tatsächlich die gewünschten Effekte auftreten.

Im gegenständlichen Fall wurde ein Modell gebildet, das durch folgende vier Einflußbereiche mit den jeweils zugehörigen Systemelementen (insgesamt 15) definiert war:

1. Der/Die Erwerbsfähige

- innerbetriebliche Akzeptanz
- Leistungsstandard
- soziale Absicherung
- innerbetriebliche Veränderungsbereitschaft (Veränderungspotential)
- materieller Lebensstandard
- Integrationspotentiale für den Arbeitsmarkt (Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Bearbeitung des externen Arbeitsmarktes)

2. Gesellschaft und Politik

- Erwerbspotential (demographische Entwicklung)
- politische Handlungspotentiale (aktive Arbeitsmarktpolitik ...)
- finanzielle Ressourcen der öffentlichen Hand / Versicherungen
- Gehaltsregelungen

3. Die Wirtschaft

- Arbeitsmarkt
- Unternehmenspolitik
- Volkswirtschaft

4. Die Qualitätsbereiche

- Arbeitszufriedenheit
- Standortqualität

Eine arbeiterkammerinterne ExpertInnengruppe, die aus Vertretern unterschiedlichster Bereiche (Bildung, Wirtschaft und Sozialpolitik) bestand, hatte die Abhängigkeiten und Wirkungen zwischen den einzelnen Systemelementen auf einer mehrstufigen Skala festzulegen (z. B.: „Wenn ich die Ressourcen der öffentlichen Hand reduziere, dann reduziert sich die aktive Arbeitsmarktpolitik a) überproportional, b) proportional c) unterproportional, d) gar nicht“) und sämtliche Beziehungen zwischen den 15 Systemelementen in eine Einflußmatrix zu bringen. Maßgeblich für die Bewertung waren die zu jedem Element aufgelisteten Indikatoren, die eine präzise Beschreibung der Systemelemente ermöglichten.⁶

Der Arbeitsauftrag an AREEA lautete, ein Aktionsmodell zu entwickeln, das die Grundlage für eine neue Form der politischen Entscheidungsfindung abgeben könnte. Weiters wurde vereinbart, an ausgewählten Beispielen die Mächtigkeit und Ergiebigkeit des Modells zu demonstrieren.

Im Rahmen dieser Zusammenfassung würde es zu weit führen, sämtliche Ergebnisse und „Ergebniskonturen“ des VESTER-Modells darstellen zu wollen. Deswegen sollen nachfolgend nur einige „Kerne“ wiedergegeben werden, die sich aus dem exemplarischen Einspielen des zweiten Handlungsmusters, „Institutionalisierte Berufskarrieren“, und des sechsten Handlungsmusters „Qualifizierung“, in das VESTER-Modell ergeben.

Institutionalisierte Biographien entwickeln sich in einem Schutzraum, der unter anderem auch durch spezifische gesellschaftspolitische Maßnahmen gekennzeichnet ist (vormals Sonderunterstützung in Krisenregionen, Speditionsstiftung, Lebensmittelstiftung des WAFF, Pensionsregelungen ...). Durch klar vorgezeichnete Berufsverläufe und Quasipragmatisierung besteht zwar einerseits relative Arbeitsplatzsicherheit (so lange, bis es zu strukturellen Problemen kommt), andererseits allerdings nur ein relativ geringer Gestaltungsspielraum. Vor die Notwendigkeit gestellt, sich an einem neuen Arbeitsplatz zu bewähren, können sich diese Arbeitskräfte am offenen Arbeitsmarkt kaum durchsetzen.

„Öffentliche Betriebe tragen insofern soziale Verantwortung, als sie über ein bestimmtes Kontingent an geschützten Arbeitsplätzen verfügen bzw. weniger produktive Mitarbeiter weiterbeschäftigen.“

„Für diesen Arbeitnehmertyp stehen im Falle einer Arbeitslosigkeit bzw. eines Stellenwechsels nur Angebote im öffentlichen Bereich zur Auswahl.“

„Da der Arbeitsmarkt für diesen Arbeitnehmertyp sehr begrenzt ist, kann nur durch das Schaffen neuer Stellen (im Bereich des öffentlichen Dienstes bzw. der öffentlichen Verwaltung) der Bedarf gedeckt werden - das ist allerdings mit hohen Kosten verbunden.“ (alle Zitate: FRIEDL, AREEA, 1997)

Anderes gilt nach FRIEDL für das Handlungsmuster sechs, also für jene, die durch Qualifizierung ihre Chancen verbessern wollen:

„Während Typ 2 (Anm: „Institutionalisierte Berufsbiographien“) für das System sehr wenig Veränderungspotential bringt und vor allem durch das Schaffen von Beschäftigungsmöglichkeiten im geschützten Sektor unterstützt werden kann, ist durch Förderungen des Typs 6 im System sehr viel zu bewegen.“

Bei einer Belebung des Stellenmarktes, sei es aus konjunkturellen Gründen oder sei es mit wirtschaftspolitischen Instrumenten, sind die Chancen dieses Typs, der durch ein hohes Integrationspotential in den Bereichen Qualifikation und Fortbildung geprägt ist, besonders groß, in den Arbeitsmarkt zurückzufinden.

Bei der Anwendung des VESTER-Modells auf eine derart komplexe Themenstellung handelt es sich - wie bereits erwähnt - um einen Pilotversuch, der in einzelne Etappen gegliedert und je nach Erfolg fortzuführen oder abzubrechen ist. Bis dato wurde dazu

⁶ Im Detail dargestellt in: AREEA: Beschäftigungssicherung und Arbeitsmarktintegration von älteren Arbeitnehmern, Graz, 1997.

das „Aktionsmodell“ entwickelt und an einzelnen Beispielen - siehe oben - prototypisch erprobt. In einem nächsten Schritt müßten dann bestimmte Handlungsvarianten von einem ExpertInnenkreis ausgewählt, in das System eingespielt und in den Auswirkungen diskutiert werden.

Noch offen ist aber die prinzipielle Eignung dieses methodischen Ansatzes für derartige Vorhaben. Durch diese Form des vernetzten Denkens wird versucht, verschiedene Faktoren in ihrem komplexen Zusammenspiel so abzubilden, daß im Rahmen von Einflußdiagrammen die Wirkreaktionen ausgedrückt werden.

Verschiedentlich wird diesem Modell eine allzu vereinfachende mechanistische Vorgangsweise vorgeworfen. LIEBL (1996) führt beispielsweise folgende Kritikpunkte an:

- Abgesehen von der theorieleeren Zusammenstellung relevanter Einflußfaktoren wäre bei hohem Vernetzungsgrad zwischen Unternehmen (System) und Umfeld die Abgrenzung des betrachteten Systems auch willkürlich.
- Das Modell wäre strukturell statisch und besäße keinen Mechanismus zur Suche nach neuen Einflußfaktoren und deren Integration.
- Um Aussagen treffen zu können, müsse schließlich jeder Zusammenhang zwischen zwei Faktoren als monotoner Einfluß, in der Regel in Form einer Kausalkette, formuliert sein - eine Voraussetzung, die beim erstmaligen Auftreten von Zusammenhängen gar nicht erfüllt sein kann.

Sicherlich hat in der „sozialen Meteorologie“ (LIEBL, 1996) mechanistisches Denken seine Grenzen. Der Simulation von Handlungswirkungen von vornherein aber jegliche Relevanz abzusprechen, würde wohl auch zu kurz greifen. Ähnlich wie in der Ingenieurwissenschaft wird es darum gehen, diese Methode auch für die Sozialwissenschaft hinsichtlich Mächtigkeit abzutesten und dann richtig zu positionieren. Damit könnte auch dem von LIEBL (1996) formulierten Vorwurf begegnet werden, der da lautet: „Mit dem selbstgestellten Anspruch der Welterklärung per Modell ist die Meßlatte also zweifellos zu hoch angelegt.“

Gesellschaftspolitische Diskursfelder

Im folgenden Abschnitt sollen die relevanten gesellschaftspolitischen Diskursfelder wenigstens abrißartig dargestellt werden. Die Ergebnisse der empirischen Erhebungen finden dabei insofern Berücksichtigung, als sie zu einem erheblichen Teil Selektion und Konfiguration des vorhandenen Materials bestimmen. Dennoch sollten aber auch die Hauptlinien der derzeitigen Diskurse nicht vernachlässigt werden.

Zunächst werden die Entwicklungstendenzen aus einem stark auf die Statistik gerichteten Blickwinkel beleuchtet: Was läßt sich aufgrund der demographischen Entwicklung erwarten, in welche Richtung weisen Daten der Arbeitsmarktstatistik (Erwerbsquoten, Arbeitslosenquoten ...).

Sodann wird kurz auf die beiden arbeits- und sozialrechtlichen Möglichkeiten der Gegensteuerung eingegangen: den Kündigungsschutz und die Frühpensionierung.

Ein Schritt in die Tiefe wird mit der Analyse Älterer als betriebswirtschaftlicher Kostenfaktor getan, wobei Outplacement und Outsourcing als beachtenswerte Transformationsprozesse präsentiert werden.

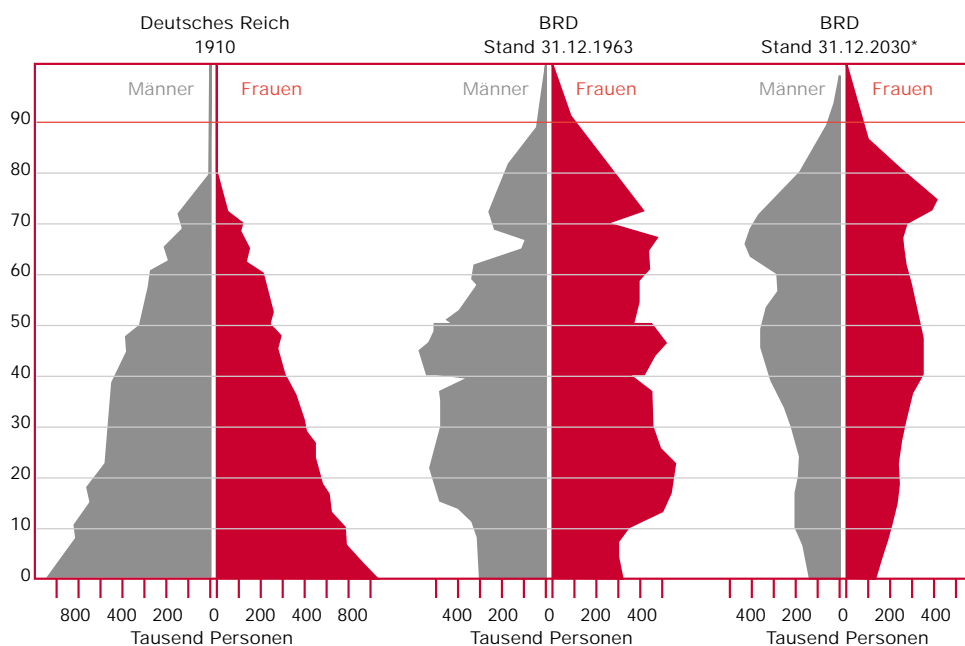
Schließlich geht es um die Möglichkeiten einer altersgerechten Ausrichtung der aktiven Arbeitsmarktpolitik, wobei versucht wird, in einem eigenen Kapitel die neuen Diskurse um den Begriff der Qualifikation einzufangen.

Der Abrundung im Sinne der Ganzheitlichkeit dient das Kapitel Gesundheit, das betriebliche Gesundheitsförderung als notwendiges und sinnvolles Konstituens einer lernenden Unternehmung einführt.

Demographische Entwicklung

Nach der absehbaren demographischen Entwicklung ist mit einer Alterung und Schrumpfung des Erwerbspotentials zu rechnen. So prognostiziert das Internationale Institut für angewandte Systemanalyse (IIASA) für die kommenden 15 Jahre zwar einen leichten Anstieg der Erwerbsfähigen von derzeit 5,05 auf 5,15 Millionen, danach soll es aber zu einem rapiden Abfall auf 4,5 Millionen im Jahr 2030 kommen.

Was die Altersstruktur des Erwerbspotentials betrifft, wird, bezogen auf die BRD, der Anteil der 15- bis 30jährigen bereits im Zeitraum von 1990 bis 2000 von 32 Prozent auf 22 Prozent zurückgehen, während gleichzeitig der Anteil der über 50jährigen deutlich zunehmen und bis zum Jahr 2030 auf ca. 29 Prozent ansteigen wird. Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich auch für Österreich ab.



Quelle: Institut für betriebliche Gesundheitsförderung, o. J.

Verschiedentlich wird in der längeren Beschäftigung künftiger Kohorten älterer ArbeitnehmerInnen eine Möglichkeit gesehen, die demographisch bestimmte Lücke im Arbeitskräfteangebot zu schließen. Demgegenüber ist allerdings einzuwenden, daß, selbst wenn die Ausländerbeschäftigung weiter eingedämmt werden sollte, durch die Förderung und Ausweitung der Frauenerwerbstätigkeit durchaus noch Arbeitskräfte-reserven zur Verfügung stehen. Überdies bleibt offen, welches Arbeitskräftepotential unter den Bedingungen einer globalisierten Wirtschaft und rasanter Produktivitätssteigerungen überhaupt noch benötigt wird. Jedenfalls kann keineswegs von einem demographischen Automatismus, der das Problem der Altersbeschäftigung quasi von selbst löst, ausgegangen werden.

Andererseits wäre es wohl überzogen, heute bereits von einem Ende der Arbeitsgesellschaft für ältere Erwerbsfähige zu sprechen. Erwerbsarbeit bedeutet nämlich nicht nur Gefährdungen, Belastungen, Bedrohungen, sondern auch Freude, Befriedigung, Persönlichkeitsentwicklung. Schon aus diesen Gründen muß mit dem Produktivitäts- und Leistungspotential der älter werdenden Erwerbsbevölkerung so pfleglich umgegangen werden, daß sie mit dem ökonomischen und technologischen Strukturwandel

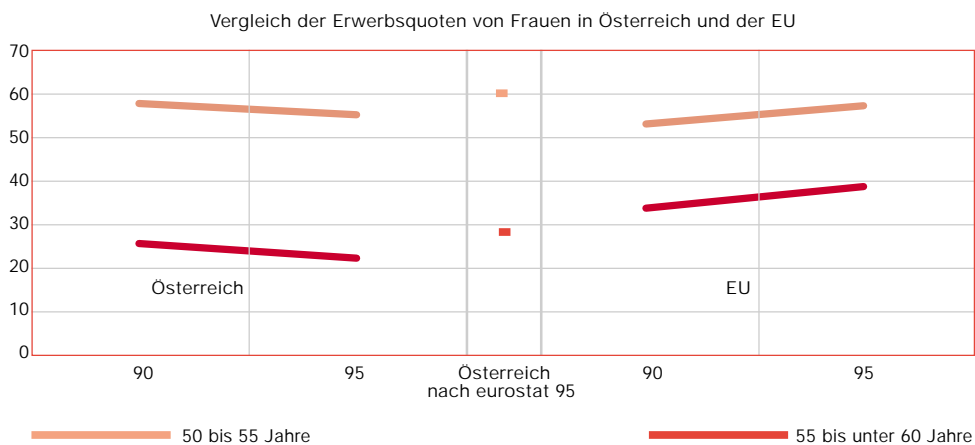
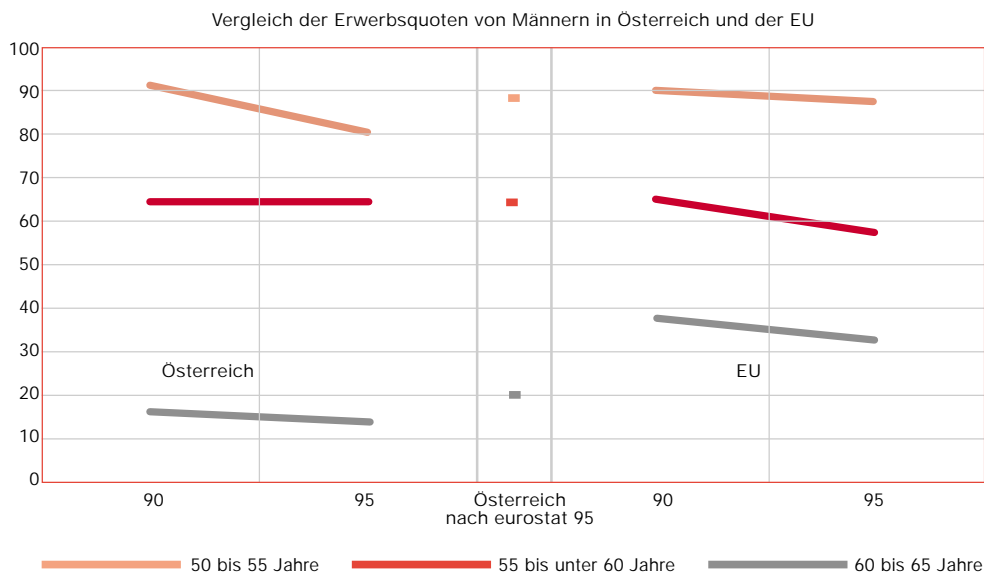
sowie dem Prozeß der gesellschaftlichen Innovationen mithalten kann. Unabdingbare Voraussetzung dafür ist, daß die typischen Beschäftigungsrisiken, bedingt durch eine jahrzehntelange Verengung des Tätigkeitsspektrums, präventiv bekämpft werden.

Nur bei einer neuen Logik der innerbetrieblichen Arbeitsmärkte und bei reformierter Anpassung der unternehmerischen Personalpolitik an die „Alterung der Erwerbsbevölkerung“ lassen sich die aus der demographischen Entwicklung abgeleiteten optimistischen Prognosen auch tatsächlich in Beschäftigungschancen umsetzen. Welches Umdenken hier allerdings noch erforderlich ist, geht schon alleine daraus hervor, daß auch expandierende Bereiche ihren zusätzlichen Arbeitskräftebedarf überwiegend aus Neueintreten in das Erwerbsleben rekrutieren (FINDER, 1997). Mehr noch: Selbst in ausgesprochenen Wachstumsbranchen mit steigenden Beschäftigungszahlen konnte eine vorzeitige Ausgliederung Älterer nicht eingedämmt werden (KOHLLI et al, 1991).

Erwerbsquoten Älterer im internationalen Vergleich - eine Annäherung

Ein internationaler Zeitvergleich der Erwerbsquoten ist nur sehr eingeschränkt möglich, da diese nach unterschiedlichen Konzepten gemessen werden. Aus eben diesem Grund sollen die österreichischen Daten vor dem EU-Beitritt⁷ in der nachfolgenden Grafik nur in ihrem Verlauf interpretiert werden. Seit dem EU-Beitritt gibt es jedoch ein einheitliches Meßkonzept (eurostat), die Daten 1995 können daher miteinander in Beziehung gesetzt werden.

Österreich zeichnet sich durch relativ niedrige Erwerbsquoten Älterer aus. So waren 1995 nur 20 Prozent der 60–65jährigen Männer (EU: 32 Prozent) und 28 Prozent der 55–60jährigen Frauen (EU: 39 Prozent) erwerbstätig. Gemeinsam mit Italien hat Österreich unter allen OECD-Ländern mittlerweile die geringste Erwerbsbeteiligung bei über 55jährigen (FINDER, 1997).



⁷ Erwerbsquoten definiert als Anteil der Erwerbspersonen an der jeweiligen Wohnbevölkerung; Quelle: WIFO Datenbank, Sozialbericht 1996

Dennoch ist der frühere Ausstieg aus dem Berufsleben kein österreichspezifisches Phänomen. Auch in Frankreich, Großbritannien und den Niederlanden haben sich die Beschäftigungsraten der männlichen Erwerbsbevölkerung über 55 Jahre seit Anfang der 80er Jahre dramatisch reduziert.

Gerade Frankreich ist allerdings auch ein Beispiel dafür, daß durch eine Verschärfung der Zugangsvoraussetzungen zur Pension die Beschäftigungsmöglichkeiten nicht automatisch erhöht werden können. Dort kam es nämlich im Zuge der Aufhebung der Vorruhestandsregelung von 1985 zu einem starken Wiederanstieg der Langzeitarbeitslosigkeit von über 55jährigen Arbeitnehmern. Per saldo dürften Zugangsrestriktionen zu einem erheblichen Teil zu einer Problemverlagerung Richtung Arbeitslosenversicherung führen. Die Dynamik dieser Politik gleicht somit einem Spiel zwischen staatlichen (aber auch privaten) Akteuren, in dem jeder versucht, die in seinem Bereich entstehenden Kosten auf einen anderen Akteur bzw. auf einen anderen Bereich des Sozialversicherungssystems abzuwälzen. Die Arbeitslosenversicherung fungiert dann gleichsam wie eine Scheinpensionsversicherung (GUILLEMARD, 1996).

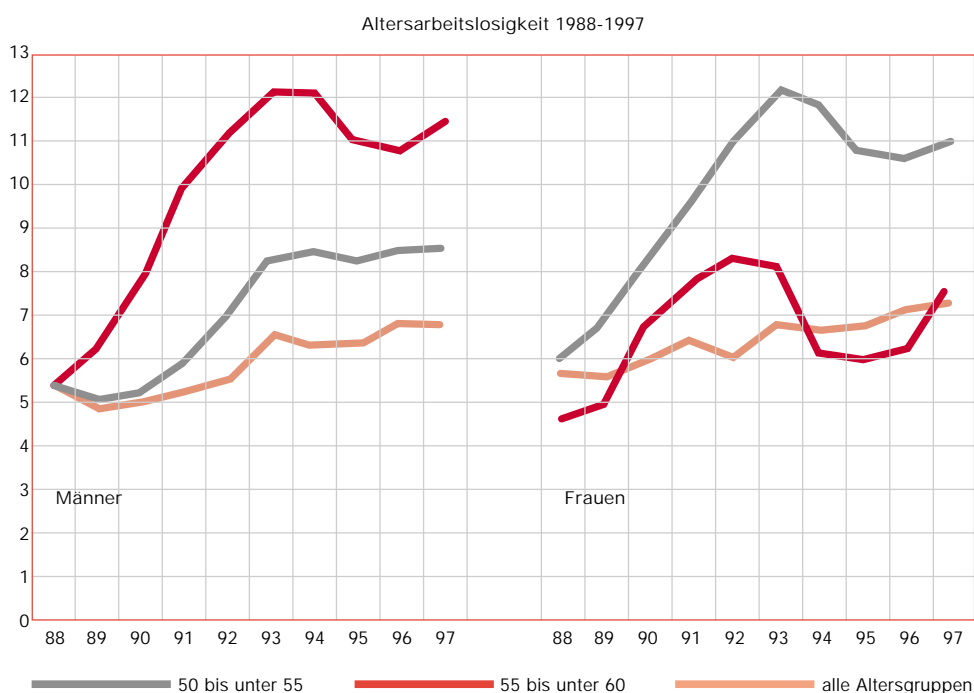
In einer Simulationsstudie des Instituts für Höhere Studien (LOHR et al, 1996) wird demgegenüber argumentiert, daß ein Zurückdrängen der Frühpensionen das Arbeitskräfteangebot entsprechend erhöhen würde. Ceteris paribus könnten die Lohnnebenkosten durch die geringeren Pensionsausgaben gesenkt werden (?), weiters würde durch das erhöhte Arbeitskräfteangebot die Konkurrenzsituation in dieser Altersgruppe stärker werden. Dadurch würde ein Druck auf das "in diesem Alter hohe Lohnniveau" entstehen, was die Nachfrage erhöhen würde und langfristig nur minimale Effekte auf die Altersarbeitslosigkeit erwarten ließe.

Allerdings rekrutieren auch expandierende Bereiche - wie bereits erwähnt - ihren zusätzlichen Arbeitskräftebedarf überwiegend aus Neueintritten in das Erwerbsleben (FINDER, 1997) und es ist zweifelhaft, ob sich das Einstellungsverhalten der Betriebe durch die unterstellten lohndämpfenden Effekte bei Älteren tatsächlich ändern würde.

Arbeitslosigkeit und Wiederbeschäftigung

Bis weit in die 80er Jahre war Arbeitslosigkeit von Älteren kaum ein Thema, was auch mit deren unterdurchschnittlichen Arbeitslosenquoten zusammenhing. Das hat sich seit Beginn der 90er Jahre gravierend geändert. Im Juli 1997 hatte Österreich ca. 40.000 vorgemerkte Arbeitslose über 50 Jahre zu verzeichnen, wovon 57 Prozent länger als sechs Monate arbeitslos waren. Da dies bei allen Arbeitslosen nur in 37 Prozent der Fälle zutrifft, wird - einmal mehr - das mit zunehmendem Alter steigende Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit belegt. Zu berücksichtigen ist allerdings, daß die Dauer der Arbeitslosigkeit stark von den gesetzlichen Rahmenbedingungen und Anspruchsvoraussetzungen für bestimmte Leistungen abhängig ist.

Während Absolutzahlen von demografischen Faktoren überlagert werden und daher nur eingeschränkt für die Problemdarstellung herangezogen werden können, geben die Arbeitslosenquoten ein von diesem Bias bereinigtes Bild: Bei den Männern ist die Arbeitslosenquote in der Altersgruppe der 55 bis 59jährigen am höchsten, bei den Frauen in jener der 50 bis 54jährigen.

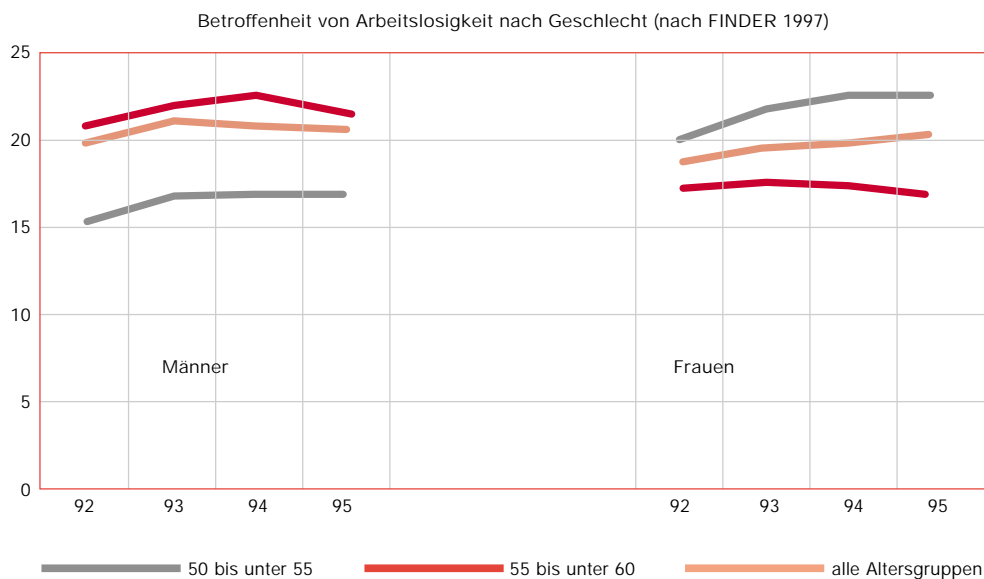
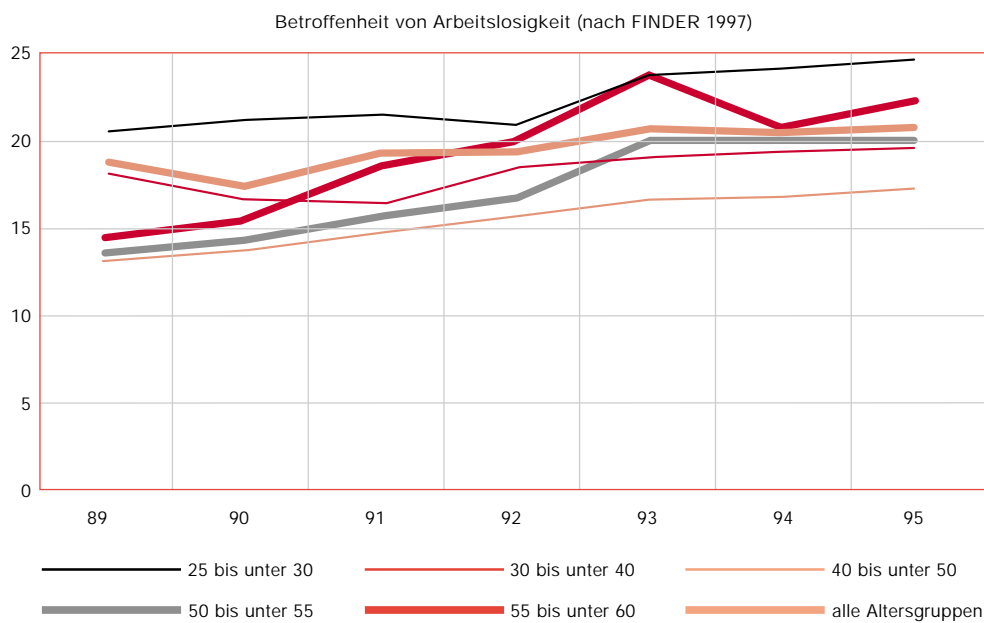


Wie die Grafik zeigt (WÖRISTER, 1998), steigt die Altersarbeitslosigkeit bis etwa 1992/93 merklich an, fällt dann insbesondere bei jenen Kohorten, die knapp vor der Frühpension stehen, etwas ab, um von 1996 bis 1997 wieder einen merklichen Aufschwung zu nehmen. Der Abfall der Altersarbeitslosigkeit zwischen 1993 und 1996 ist sicherlich kein „reiner“ Arbeitsmarkteffekt, sondern wird einerseits überlagert durch die ab 1993 mögliche Anrechnung der Kindererziehungszeiten, wodurch Frauen leichter in Frühpension gehen können. Zu berücksichtigen sind andererseits auch die Auswirkungen der Abschaffung des Altersarbeitslosengeldes im Zuge des Beschäftigungssicherungsgesetzes. Bis 1993 wurde nämlich (unter bestimmten Voraussetzungen) im Bereich der Krisenregionen das Arbeitslosengeld bis zu vier Jahre gewährt. 1992 fielen immerhin 37 Prozent aller

Arbeitslosengeld- und Notstandshilfebezieher über 50 Jahre unter diese Regelung (WÖRISTER, 1993). Durch den Wegfall dieser Leistung könnte sowohl der Zustrom in Beschäftigung als auch das Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt gesteigert worden sein.

Jedenfalls bemerkenswert ist der gravierende Anstieg im letzten Jahr, der nur zu einem geringen Teil durch institutionelle Faktoren (verschärfte Zugangsbestimmungen zu bestimmten Pensionsarten) erklärt werden dürfte.

Es kann wohl kein Zufall sein, daß die Alterslimits der vorzeitigen Alterspensionen wegen langer Versicherungsdauer gleichzeitig auch jene Grenzen sind, an denen die Gefahr von Arbeitslosigkeit am höchsten ist. Der Drang in frühzeitige Pensionsformen wird somit nicht nur alleine von den Beschäftigten freiwillig angestrebt, sondern zu einem ganz erheblichen Teil durch die verschärften Arbeitsmarktbedingungen determiniert.



Ältere wissen um ihre Schwierigkeiten am externen Arbeitsmarkt und sind deshalb im Hinblick auf die Erhaltung ihres Arbeitsplatzes durchaus konzessionsbereit. Dennoch haben sich ihre Risiken seit 1989 markant erhöht, betrachtet man das Betroffenheitsrisiko, also den Anteil der Zugänge in das LeistungsbezieherInnenregister der Arbeitslosigkeit im Laufe eines Jahres am Jahresbestand der Erwerbsbevölkerung in der entsprechenden Altersklasse. Gehörten über 50jährige damals mit 14 Prozent noch zu den am seltensten von Arbeitslosigkeit betroffenen Altersgruppen, so sind sie seit 1991 immer stärker in Mitleidenschaft gezogen und haben 1995 mit 21 Prozent ein ähnlich hohes Betroffenheitsrisiko wie die schon immer „schwierige“ Altersgruppe der 25- bis 29jährigen.

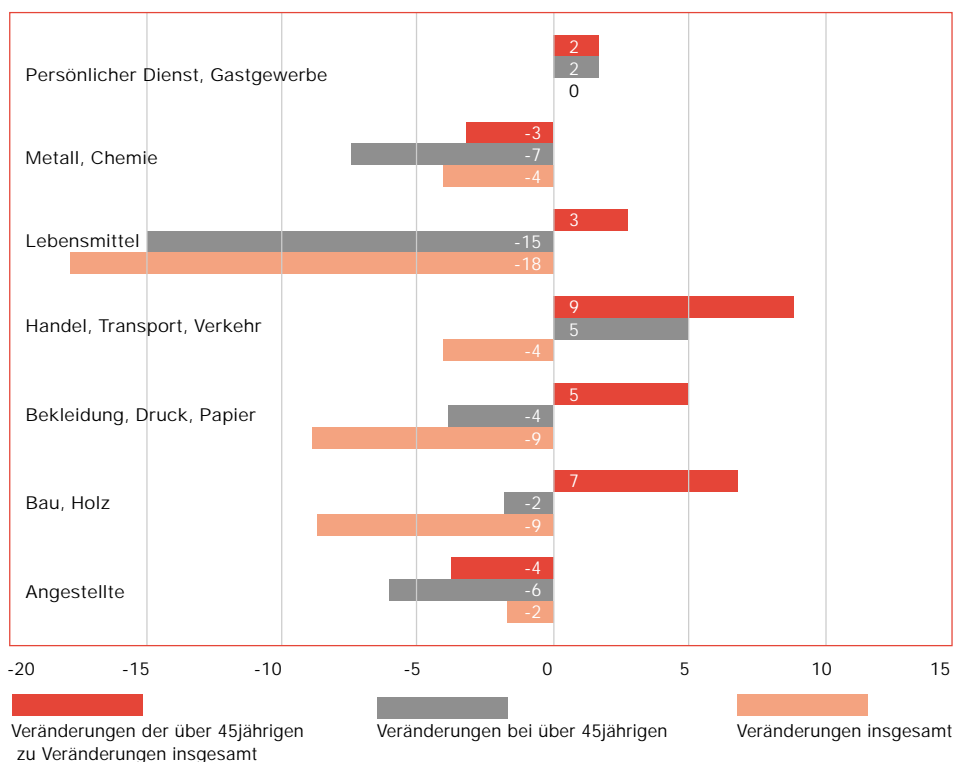
Wenig aussagekräftig sind Veränderungen der Dauer der Arbeitslosigkeit, weil sie sehr stark von institutionellen Faktoren, wie z. B. Zugangsvoraussetzungen zur Frühpension, überlagert werden, was zum Teil auch die unterschiedlichen Verlaufskurven von Arbeitslosenquote und Betroffenheitsrisiko erklären dürfte.

Über 50jährige leben also mit einem ähnlich hohen Arbeitsplatzrisiko wie die jüngere Generation, allerdings bei ungleich schlechteren Chancen der Wiederbeschäftigung. Das kommt auch in den Beschäftigungsaufnahmequoten⁸ zum Ausdruck:

- 1987 konnten in Österreich noch 73 Prozent aller über 45jährigen Arbeitslosen eine Wiederbeschäftigung finden, verschwanden also nicht auf andere Weise (Pension, Rückzug vom Arbeitsmarkt ...) aus der Arbeitslosenstatistik;
- 1994 waren es nur mehr 63 Prozent .

Noch schlechter ist die Situation in Wien, wo 1994 gar nur mehr 49 Prozent der Wiedereinstieg gelang (AMS Wien, Kennzahlenreport 1-12/95).

Relative Veränderungen der Abgänge in Arbeit im Vergleich der Jahre 1996 und 1997 gegliedert nach regionalen Geschäftsstellen (in Prozentpunkten)



⁸ Die Quote stellt den Anteil der Abgänge in Arbeit von Personen ab 45 Jahren, gemessen an allen Abgängen von Arbeitslosen ab 45 Jahren, dar.

Abgesehen von regionalen, gibt es aber auch branchenspezifische Unterschiede. Klammert man den Sonderfall Lebensmittelbranche aus (EU-Beitritt, Großinsolvenzen), so haben sich die Vermittlungschancen der über 45jährigen am stärksten reduziert am AMS Angestellte und am AMS Metall, Chemie; am AMS Handel, Transport, Verkehr sind sie hingegen sogar gestiegen.

Bemerkenswerterweise ist also der Angestelltenbereich kaum (mehr) ein Absorptionsfeld für ältere Arbeitnehmer, im Gegenteil: Werden sie einmal arbeitslos, so besteht dort im Vergleich zu Jüngeren eine besonders starke Diskriminierung. Insgesamt gingen nämlich die Abgänge in Arbeit beim AMS Angestellte von 1996 auf 1997 nur um 2 Prozent zurück, bei den über 45jährigen betrug der Rückgang jedoch 6 Prozent. Überhaupt nimmt auch im Dienstleistungsbereich der Anteil der Langzeitarbeitslosen immer mehr zu (FINDER, 1997 und KOHLI, 1991 nach HÖGLINGER, 1997).

Nach einer Befragung von Personal- und BetriebsleiterInnen sowie von Betriebsratsobmännern/- frauen der 800 größten Tiroler Betriebe (AUER, 1996) werden die Hauptursachen der geringen Wiederbeschäftigungschancen älterer ArbeitnehmerInnen in deren geringer Anpassungsfähigkeit/Flexibilität bzw. in zu hohen kollektivvertraglichen Löhnen und Gehältern gesehen. An der nächsten Stelle folgen das erhöhte Krankheitsrisiko sowie eine geringere Belastbarkeit.

Sowohl Betriebsräte als auch Personalleiter sind der Auffassung, daß seitens des Gesetzgebers die Einstellungschancen durch eine Senkung der Lohnnebenkosten sowie durch eine Einstellungsförderung verbessert werden könnten. Unterschiedliche Auffassungen gibt es jedoch hinsichtlich der Wirksamkeit des Kündigungsschutzes: Während sich Betriebsräte für einen stärkeren Kündigungsschutz aussprechen, sehen Personalleiter im schwächeren Kündigungsschutz ein zusätzliches Einstellungsmotiv.

Auch bezüglich jener Maßnahmen, welche die Kollektivvertragsparteien setzen sollten, klaffen die Meinungen auseinander. Aus Sicht der Unternehmer sollte die Senioritätsentlohnung zurückgedrängt werden, Betriebsräte sehen vor allem in Qualifizierung, altersangemessenen Arbeitszeitregelungen sowie betrieblichem Gesundheitsschutz den Hebel für Verbesserungen.

Recht große Übereinstimmung gibt es zwischen den beiden Befragtengruppen hinsichtlich jener Initiativen, die ältere Arbeitnehmer selbst ergreifen sollten: Neue Technologien, Flexibilität und Qualifikation sind jene Felder, auf denen sich zu behaupten auch für Ältere immer dringlicher wird.

Arbeitsmarktstatistische Analysen relativieren allerdings den Stellenwert von Humankapital. Zwar bleiben ältere Arbeitnehmer mit besserer Formalqualifikation im Durchschnitt länger in Beschäftigung und werden auch seltener arbeitslos. Wenig relevant scheint die Formalqualifikation dagegen für den Wiedereinstieg: Die mittlere Verweildauer in der Arbeitslosigkeit ist bei besser Ausgebildeten nicht geringer als bei weniger gut Ausgebildeten (FINDER, 1997). Darin dürften vor allem die mit dem Senioritätsprinzip verbundenen Probleme von (besser verdienenden) Quereinsteigern zum Ausdruck kommen. In ihren Beschäftigungssegmenten erfolgt die Rekrutierung primär über den internen Arbeitsmarkt, wogegen bei weniger gut Ausgebildeten eine größere Durchlässigkeit zwischen internem und externem Arbeitsmarkt existiert.

Die Gründe für das erhöhte Arbeitsmarktrisiko Älterer liegen zu einem erheblichen Teil im allgemeinen wirtschaftlichen Strukturwandel. Insbesondere in den ehemals geschützten Sektoren, wie z. B. der Nahrungsmittelbranche, haben Unternehmungen vielfach die notwendigen Anpassungsschritte vermissen lassen und sind deshalb von den derzeitigen Umbrüchen und flauer Konjunktur besonders in Mitleidenschaft gezogen worden. Andererseits haben sie auch einen älteren Mitarbeiterstab. Im Zuge von radikalen Rationalisierungsmaßnahmen sind sie dann häufiger genötigt, Kosteneinsparungen gerade bei „teuren“ Alten vorzunehmen. Oder die Unternehmen sind auch durch derartige Sanierungsmaßnahmen nicht mehr zu retten und verschwinden überhaupt vom Markt. In beiden Fällen bestehen nach dem Herausfallen Älterer aus den internen Arbeitsmärkten

nur geringe Chancen, als Quereinsteiger in andere Betriebe integriert zu werden. Insbesondere wenn es dort ebenfalls einen „elaborierten“ internen Arbeitsmarkt gibt, werden Stellenbesetzungen bei gehobenen Positionen weit eher nach dem Senioritätsprinzip vorgenommen als durch die Rekrutierung Externer. Damit bleiben Älteren die Möglichkeiten, an ihrem bisherigen beruflichen Status in anderen Firmen anschließen zu können, verwehrt.

Die Dramatik der Entwicklung wird auch von der österreichischen Arbeitsmarktpolitik erkannt. In den Zielvorgaben des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales an das Arbeitsmarktservice heißt es unter dem Titel „Die österreichische Wirtschaft kann auf den Beitrag Älterer zur produktiven Wertschöpfung nicht verzichten“: „Eine menschliche, aber auch effektive Wirtschaft bedarf der Wertschöpfung und der Erfahrungen Älterer. Das angestrebte Ziel, das faktische Pensionsalter anzuheben und zusätzliche Transferleistungen in der Phase des Übertritts von der Erwerbstätigkeit in die Pension überflüssig zu machen, setzt einen gesicherten Arbeitsmarkt auch für Ältere voraus. Das AMS hat alle Vermittlungs- und Förderungsinstrumente für die Umsetzung dieses Ziels einzusetzen und - wenn nötig - weiterzuentwickeln, sowie auf die Unternehmen einzuwirken, sich ihrer Verantwortung gegenüber den älteren Mitarbeitern nicht zu entledigen und sie aus dem Arbeitsprozeß zu verdrängen (...)“ (Arbeitsmarktpolitische Zielvorgaben des Bundesministers für Arbeit und Soziales, Mai 1995)

Diese Zielsetzung wurde von der AMS-Bundesgeschäftsstelle unter dem arbeitsmarktpolitischen Schwerpunkt „Aktive Integration Älterer ins Erwerbsleben“ an die einzelnen Landesgeschäftsstellen weitergereicht. Das AMS Wien wollte dem bspw. vor allem durch eine Änderung des Rekrutierungsverhaltens der Betriebe gerecht werden.

Wie schwierig es allerdings ist, unter verschärften wirtschaftlichen Rahmenbedingungen realistische Ziele zu setzen, adäquate Strategien zu entwickeln und entsprechende Maßnahmen zu setzen, zeigen die bisherigen Erfahrungen mit der Planungstechnik „management by objectives“ anhand quantitativer Vorgaben. Nach den Zielen des AMS Wien sollten bspw. 1995 die Abgänge älterer ArbeitnehmerInnen (ab 40 Jahren) in Beschäftigung um 16 Prozent gegenüber 1994 gesteigert werden. Tatsächlich reduzierten sie sich jedoch um 2 Prozent. Noch ausgeprägter war die Diskrepanz zwischen „Soll“ und „Ist“ bei Langzeitarbeitslosen (Kennzahlenreport 1-12/1995 des AMS Wien). Ein Jahr später wurden bei sehr vorsichtigen Soll-Vorgaben die Ziele dafür weit überschritten.

Kündigungsschutz

Österreich zeichnet sich durch eine deutliche Zurückhaltung beim arbeitsrechtlichen Bestandschutz für ältere Arbeitnehmer aus. Wenn festgestellt wird, daß die Kündigung sozial ungerechtfertigt war, muß der Betriebsinhaber bei einer Anfechtung den Nachweis erbringen, daß die Kündigung begründet ist

- durch Umstände, die in der Person des Arbeitnehmers gelegen sind, oder
- durch betriebliche Erfordernisse, die einer Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers entgegenstehen (wobei der Betriebsinhaber grundsätzlich das freie Entscheidungsrecht darüber hat, ob er den Betrieb einschränken oder rationalisieren will).

Bei älteren Arbeitnehmern sind zunächst sowohl bei der Prüfung, ob eine Kündigung sozial ungerechtfertigt ist, als auch beim Vergleich sozialer Gesichtspunkte der Umstand einer vieljährigen ununterbrochenen Beschäftigungszeit im Betrieb oder Unternehmen sowie die wegen des höheren Lebensalters zu erwartenden Schwierigkeiten bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsprozeß besonders zu berücksichtigen (FRANKENHAUSER, 1997).

Durch ein höheres Lebensalter verursachte Leistungsminderungen reichen nach langjähriger Betriebs- oder Unternehmenszugehörigkeit als Kündigungsgrund nur aus, wenn durch die Weiterbeschäftigung betriebliche Interessen erheblich nachteilig berührt werden (Die Neue Wirtschaft & Ihr Betrieb, 1995). Kann z. B. ein älterer Arbeitnehmer auf vorhandene Arbeitsplätze umgeschult werden, wird man nicht von erheblichen Nachteilen für den Betrieb sprechen können. Andererseits wird der Kündigungsschutz dann nicht bestehen, wenn nur mehr ein Bruchteil der vereinbarten Leistung erbracht und nicht mehr umgeschult werden kann.

In der Praxis wird von einer Kündigungsanfechtung eher selten Gebrauch gemacht, allerdings mehren sich Anzeichen, daß Arbeitnehmer zunehmend bereit sind, ihr Interesse an einem aufrechten Dienstverhältnis auch gerichtlich geltend zu machen. Nach dem Rechtsschutzbericht der Steirischen Arbeiterkammer brachten 1996 auch anteilmäßig mehr ältere Arbeitnehmer eine Arbeitsgerichtsklage ein als in den Jahren zuvor, wobei Kündigungsanfechtungen dabei ganz prominent vertreten sind. Als Konsequenz wird eine Verstärkung des Kündigungsschutzes gefordert: Die Kündigungsgründe müßten eingeschränkt und im Gesetz taxativ aufgezählt werden, sodaß „Allerweltsbegründungen“ wie „wirtschaftliche Notwendigkeit“ für die Kündigung von über 50jährigen nicht mehr ausreichen („Neue Zeit“, 18.3.1997).

Die arbeitsrechtliche Judikatur berücksichtigt durchaus auch schon heute das besondere Interesse älterer Arbeitnehmer an einem aufrechten Dienstverhältnis (ZINIEL, 1997). Tatsächlich enden allerdings die meisten Prozesse mit einem Vergleich, der keine Weiterbeschäftigung, sondern eine „Abschlagszahlung“ vorsieht.

Überhaupt dürfte auch die (außergerichtliche) Auflösung von Dienstverhältnissen per „golden handshake“ im Vormarsch sein. Damit ist jene Auflösungstechnik gemeint, mit der durch finanzielle Sonderzuwendungen (z. B. doppelte Abfertigung) der Abgang forciert werden soll. Immer mehr Unternehmen bieten ihren MitarbeiterInnen vor allem in Umstrukturierungsphasen finanzielle Incentives, um sie zum vorzeitigen Wechsel in den Ruhestand zu bewegen.

Arbeitsmarkt und Pensionierung

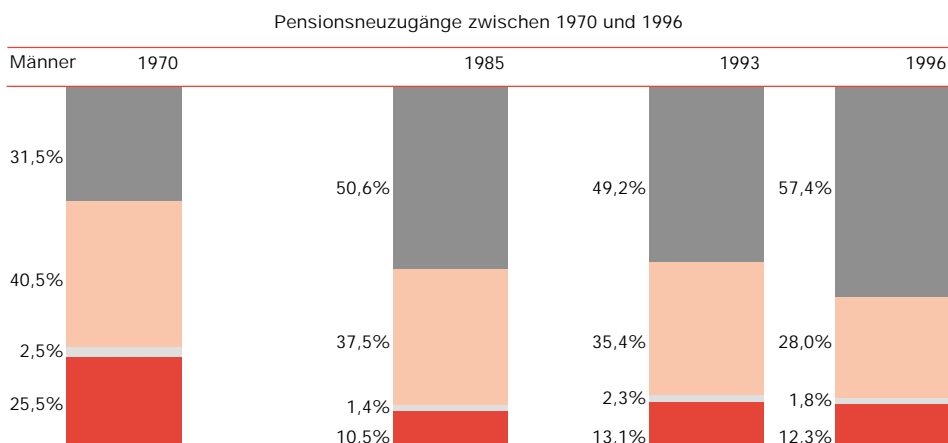
Lange Zeit war es Ziel der österreichischen Sozialpolitik, den Strukturwandel durch entsprechende sozialpolitische Maßnahmen abzufangen. Bevor ältere ArbeitnehmerInnen langjährigen Phasen der Arbeitslosigkeit ausgesetzt werden, sollte ihnen der Übergang in eine vorzeitige Alterspension erleichtert werden. Die Sonderunterstützung (nach dem SUG) gestattete es vor allem der verstaatlichten Industrie, ihre Strukturprobleme dem sozialen Sicherheitssystem aufzubürden. Eine andere Form der Entlastung des Arbeitsmarkts entstand durch erleichterte Zugangsbedingungen zu Invaliditäts-, Berufs- und Erwerbsunfähigkeitspensionen, indem der Invaliditätsbegriff erweitert und Frühpensionen ab 55 Jahren erleichtert wurden.

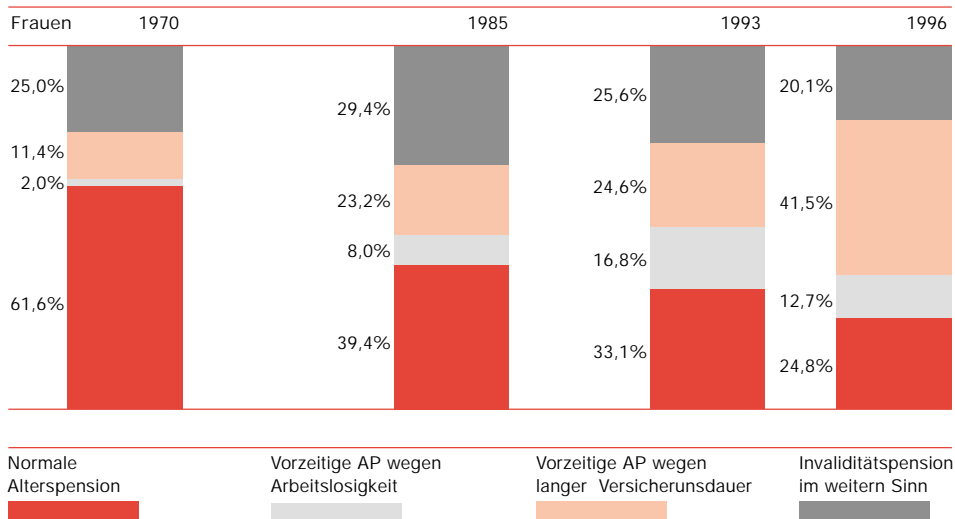
Schätzungen (z. B. KOHMAIER, 1996) nehmen eine fünf bis sechs Prozentpunkte höhere Arbeitslosenrate an, wenn durch den Verzicht auf derartige sozialpolitische Sondermaßnahmen (bzw. die hohe Studentenzahl) das Erwerbspotential entsprechend höher wäre. Unterstellt wird allerdings auch eine Anreizfunktion im Sinne des „moral hazard“: Durch eine Versicherung werden erst jene Verhaltensweisen ausgelöst, gegen die man sich versichert. Die Tatsache, daß ein soziales Netz vorhanden ist, animiert auch dazu, sich dieses Sozialnetzes zu bedienen: Umso mehr, als nach Umfrageergebnissen die Österreicher mehrheitlich mit 55 Jahren in Pension gehen wollen (KOHMAIER, 1996). Neben den gesundheitlichen Gründen zählen wohl auch die Zukunftsängste zu den wichtigsten Fluchtmotiven. Deshalb wird die überwiegend positiv konnotierte Pension einer Phase von prekären und deklassierenden Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen vorgezogen.

Entgegen der ursprünglichen Intention wurde allerdings auch die Hemmschwelle für eine Kündigung älterer Arbeitnehmer abgebaut. Sonderregelungen für bestimmte Anläßfälle wurden einem allgemeinen Programm gleichgesetzt und ermöglichten den Betrieben - unter Hinweis auf die materielle Existenzsicherung durch Pensionsansprüche -, eine forcierte Ausgliederungspolitik älterer ArbeitnehmerInnen zu betreiben.

Die in den letzten Jahren verringerte Erwerbsquote ist somit auf eine Mischung von Push- und Pull-Faktoren zurückzuführen. Betriebe sonderten Ältere gerne aus dem Blickwinkel der Kostenreduktion aus und kamen dabei durch die sozialpolitischen Absicherungen kaum unter Legitimationsdruck. Ältere Beschäftigte ihrerseits hatten in Zeiten geringerer Nachfrage nach ihrer Arbeitsleistung und geringerer Wertschätzung kaum Interesse, länger im Arbeitsprozeß zu verbleiben.

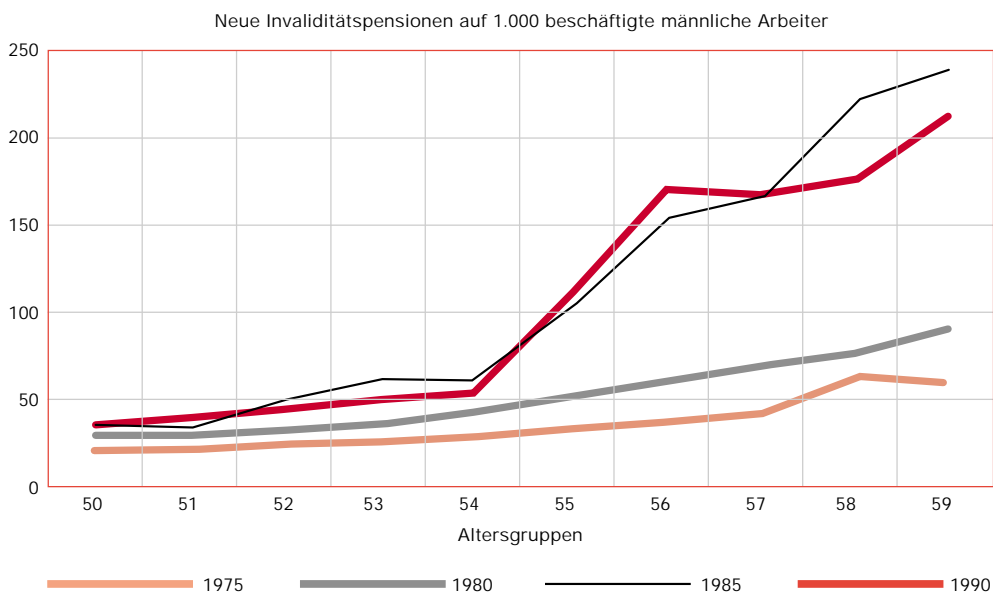
Auch ein Blick auf die Struktur der Pensionsneuzugänge zwischen 1970 und 1996 zeigt, daß immer seltener die Erwerbstätigen bis zur normalen Alterspension im Erwerbsleben verbleiben (FINDER, 1997; Wirtschafts- und sozialstatistisches Taschenbuch, AK Wien 1997).





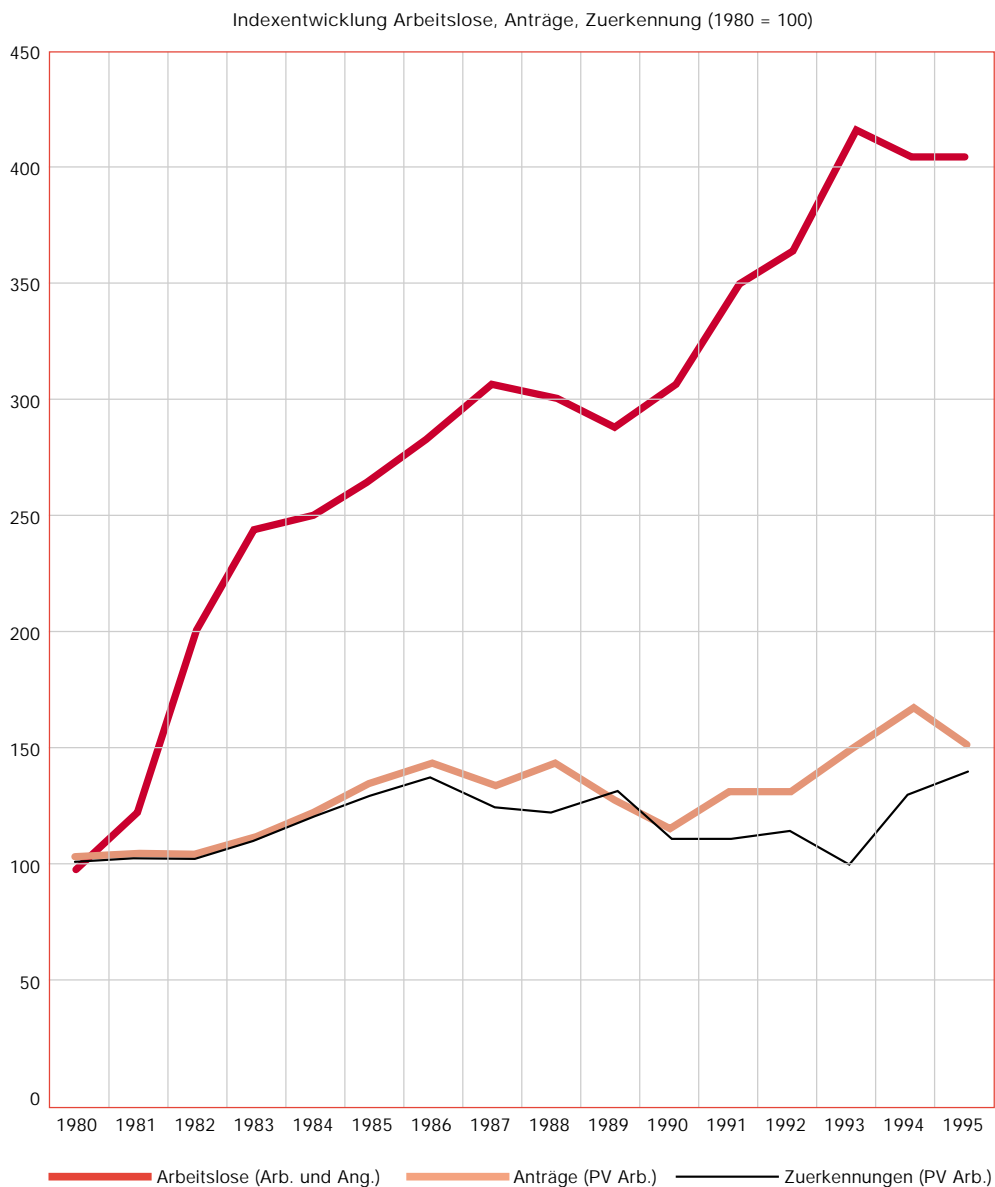
Bei Frauen sind mit den Jahren vor allem die Anteile an vorteiligen Alterspensionen wegen langer Versicherungsdauer sowie - bis 1993 - vorzeitiger Alterspension wegen Arbeitslosigkeit stark gestiegen, was auf die (günstigeren) gesetzlichen Rahmenbedingungen zurückzuführen ist. Die jüngst erfolgten Verschärfungen der Zugangsvoraussetzungen zu verschiedenen Formen der vorzeitigen Alterspension (wegen Arbeitslosigkeit, wegen geminderter Arbeitsfähigkeit, wegen langer Versicherungsdauer) werden jedoch nicht ohne Auswirkungen auf die Struktur der Neuzugänge bleiben.

Bei Männern hat die Quote der Invaliditätspensionen vor allem zwischen 1970 und 1985 - ebenfalls bedingt durch geänderte Zugangsbedingungen (siehe unten) - stark zugenommen, hat sich dann auf relativ hohem Niveau eingependelt und steigt - bedingt durch die demographische Entwicklung - 1996 wieder. Interessant ist der Verlauf bei männlichen Arbeitern: Stieg die Quote der neuen Invaliditätspensionen auf 1000 beschäftigte, männliche Arbeiter bis zum Jahr 1980 mit zunehmenden Alter kontinuierlich an, so erfolgte ab 1985 ein sprunghafter Anstieg ab dem 55. Lebensjahr (siehe Abbildung). Das dürfte auf die Anfang der 80er Jahre erfolgte Einschränkung der Verweisbarkeit von Personen ab der Vollendung des 55. Lebensjahres zurückzuführen sein, wodurch es für diese Altersgruppe bedeutend leichter war, eine „Invaliditätspension“ zu erhalten.



Verschiedentlich wird die Zunahme der Invalidität als Resultat rein rechtlicher „Übervorsorge“ gesehen (z. B. TOMANDL & MAZAL, 1997): Der Berufsschutz wäre so rigide, daß Betroffene gar nicht erst versuchen, auf einen anderen Beruf umzusteigen, in dem sie durch ihr Gesundheitsproblem nicht beeinträchtigt wären. Demgegenüber wird eingewendet, daß es bei der derzeitigen Arbeitsmarktsituation wohl eher um eine adäquate Gesundheitsvorsorge gehen muß als um eine „Verweispolitik“ invalider Arbeitnehmer auf nicht vorhandene Beschäftigungsmöglichkeiten (DRIEMER, 1997).

Betrachtet man einerseits die Entwicklung der Arbeitslosigkeit zwischen 1980 und 1995 und vergleicht diese mit der Antragstellung und Zuerkennung von Invaliditätspensionen bei Arbeitern andererseits, so läßt sich - prima vista überraschend - kaum ein Zusammenhang feststellen. Ausschlaggebend dafür ist, daß die Entwicklung der Frühpensionen stark von demografischen Faktoren überlagert wird: So ist die Zahl der 55jährigen zwischen 1993 und 1996 um ca. 50 Prozent angestiegen, was sich vor allem auf den Pensionszugang bei Frauen ausgewirkt hat und bei Männern in hohem Ausmaß die Entwicklung der Pensionen aus geminderter Arbeitsfähigkeit bestimmt hat: Diese Pensionen fallen erfahrungsgemäß gerade in dieser Altersgruppe an. Weiters ist zu berücksichtigen, daß die neu geregelten Kindererziehungszeiten einen früheren Pensionsantritt der Frauen begünstigt haben (WÖRISTER, 1997).



Quelle: Pensionsversicherungsanstalt der Angestellten 1995, Institut für Arbeits und Sozialrecht (in: TOMANDL & MAZAL, 1997)

All diese Faktoren überlagern also den Einfluß der Arbeitsmarktsituation auf die Entwicklung der Frühpensionen, sodaß mit einfachen statistischen Verfahren keine Abhängigkeiten feststellbar sind.

Auch die politische Diskussion um die Verschärfung der Zugangsbestimmungen zur Früh- und Invaliditätspension muß als „Störvariable“ berücksichtigt werden. Vielfach wollten die Beschäftigten noch schnell in die Frührente überwechseln, bevor ihnen quasi „vor der Nase die Tür zugemacht wird“ und sie unter verschärften Anspruchsvoraussetzungen zu leiden gehabt hätten.

Bedingt durch die Belastungen der öffentlichen Kassen durch die Ausgliederung Älterer aus dem Erwerbsleben (aber auch durch die demografische Entwicklung) reagierte der Gesetzgeber und durchforstete die Sondermaßnahmen:

- Das Altersarbeitslosengeld für Krisenregionen wurde beseitigt;
- die Sonderunterstützung, nach der Frauen mit 54 und Männer mit 59 Jahren in eine Art Frühpension treten konnten, gestrichen (Allerdings wurde bei älteren Arbeitslosen die bei der Errechnung der Notstandshilfe gewährten Freigrenzen erhöht);
- das Zugangsalter wurde für Männer bei Pensionen der geminderten Arbeitsfähigkeit von 55 auf 57 Jahre angehoben;
- die vorzeitigen Pensionen werden in Zukunft mit Abschlägen sanktioniert bzw. die Zugangsvoraussetzungen durch die etappenweise Anhebung der erforderlichen Versicherungsmonate von 420 auf 450 erschwert.

All diese Änderungen sollen das faktische Pensionsantrittsalter heben. Besonders erschwert werden durch diese Neuregelungen:

- der Zugang zur vorzeitigen Alterspension aufgrund von Arbeitslosigkeit⁹ oder langer Versicherungsdauer für Frauen,
- und für 55-57jährige Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung der Zugang zur Invaliditäts- oder Erwerbsunfähigkeitspension (WÖRISTER, 1997 zitiert in LUTZ, 1997).

Ähnliche Maßnahmen zur Erschwerung der Frühpensionierung wurden auch in der BRD gesetzt. Die Altersgrenze wird bis zum Jahre 1999 stufenweise auf 63 Jahre angehoben. Für jedes Jahr vorgezogene „Altersrente wegen Arbeitslosigkeit“ oder nach „Altersteilzeit“ wird diese um einen versicherungsmathematischen Abschlag um 3,6 Prozent gekürzt. Gemindert werden können diese Renteneinbußen durch Zuzahlung in die Rentenversicherung bis zum 65. Lebensjahr (vgl. NAEGELE, 1996).

Eine Änderung des Kündigungsverhaltens sollte durch das 1996 in Österreich eingeführte Bonus-Malus-System erreicht werden. Danach werden einem Dienstgeber, der Personen über 50 Jahre einstellt, die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung auf die Hälfte reduziert bzw. überhaupt erlassen, wenn es sich um über 55jährige handelt. Umgekehrt hat er allerdings bei Kündigung von über 50jährigen ArbeitnehmerInnen, die mindestens 10 Jahre im Unternehmen beschäftigt waren, einen einmaligen Malusbetrag zu entrichten, der sich nach dem Alter der freigesetzten Person und der Zeitspanne bis zum Antrittsalter einer vorzeitigen Alterspension bemißt. Bei den vorgesehenen Beiträgen - es kann sich maximal um etwa öS 60.000,- Pönale und etwa öS 130.000,- Gratifikation bei einer zehn Jahre dauernden Beschäftigung handeln¹⁰ - ist allerdings zweifelhaft, ob die Anreize tatsächlich ausreichen, um das Einstellungs- bzw. Kündigungsverhalten zu ändern.

Eine andere Möglichkeit der Beschäftigungssicherung für Ältere sollte die 1993 eingeführte Gleitpension bieten. Wenn schon ältere Arbeitnehmer nicht mehr Vollzeit beschäftigt werden können, dann sollte der Trend in die Frühpension wenigstens durch eine Reduktion von Arbeitszeit gestoppt werden, ohne daß dies negative Auswirkungen auf spätere Pensionsansprüche hat. Dabei müssen die Voraussetzungen einer vorzeitigen Alterspension bei langer Versicherungsdauer und der Verminderung der Arbeitszeit um mindestens 30 Prozent erfüllt sein. Die Gleitpension beträgt 70 Prozent der vollen Pension, wenn die

⁹ Erhöhung der erforderlichen Versicherungsmonate von 15 auf 20 Jahre.

¹⁰ Eigene Berechnungen auf Grundlage der Mitteilungen 3/96 der Niederösterreichischen Gebietskrankenkasse. In der Zeitung „Die Presse“ (5.3.1997) wird unter Berufung auf den Wirtschaftskammer-Experten MIKLAU ein Pönale von öS 51.000,- und eine Gratifikation von bis zu öS 150.000,- genannt.

Arbeitszeit maximal 50 Prozent (20 Stunden) der früheren Arbeitszeit beträgt und die Hälfte der Pension, wenn die Arbeitszeit auf höchstens 28 Stunden reduziert wird.¹¹

1996 wollten allerdings nur 528 ArbeitnehmerInnen auf diese Art sanft in die Pension gleiten. Von den Arbeitnehmervertretungen wurde daher - mit Erfolg - versucht, die Attraktivität zu heben, indem die Anspruchsvoraussetzungen von 35 Beitragsjahren merklich gesenkt wurden. Seit 1.1.1998 (ASRÄG 1997) genügt es, wenn 300 Versicherungsmonate vorliegen und bei Frauen das 56. und bei Männern das 61. Lebensjahr vollendet ist.

Daß ein Gleitpensionsmodell durchaus greifen kann, zeigt das Beispiel der GiroCredit. Dort haben Frauen ab 50 und Männer ab 55 Jahren die Möglichkeit - im Einvernehmen mit dem Betrieb - auf Teilzeit umzusteigen, ohne ihrer Ansprüche verlustig zu gehen - die Kosten übernimmt die Firma. Der Nutzen der Firma besteht in einer Senkung der Personalkosten ohne harte Maßnahmen bei gleichzeitiger altersgerechter Anpassung der Arbeitsanforderungen (vgl. GEYER, 1997).

Andere Ansätze der Diskussion der Pensionsübergänge richten sich überhaupt auf ein Gesamtkonzept der künftigen Neuorganisation von Lebensarbeitszeit (BÄCKER & NAEGELE, 1993). Die Destandardisierung der Lebensläufe müsse auch über flexible Übergänge und Gestaltungsspielräume der Lebensarbeitszeit entsprechende Spielräume schaffen. Es geht also um eine lebenszeitliche Arbeitszeitgestaltung. Damit könne auch der geringen Akzeptanz bisheriger Flexibilisierungsmodelle, wie z. B. der Gleitpension, begegnet werden, weil diese sich gerade deshalb als wenig attraktiv erwiesen hätte, weil sie nur isoliert auf die letzte Phase des Arbeitslebens bezogen war. Insbesondere Männer sind nicht bereit, am Ende ihres Berufslebens auf eine als statusgemindert interpretierte Teilzeittätigkeit zu wechseln und ziehen gegebenenfalls den klaren Schnitt „Frühpension“ vor. Ein lebensphasenübergreifendes Gesamtkonzept der Arbeitszeitgestaltung, das gekoppelt wird mit einem adäquaten Modell der (begleitenden) sozialen Sicherheit, ließe demgegenüber eine weit stärkere Inanspruchnahme erwarten. Denn nur wenn auch im früheren Erwerbsleben die Möglichkeit zur Destandardisierung der Arbeitszeit besteht, bspw. durch eine bedarfs- und familienorientierte Arbeitszeit, darf auch am Ende der Erwerbsbiographie mit der Akzeptanz einer Gleitpension gerechnet werden.

Im Rahmen eines solchen Gesamtkonzepts müßten Qualifizierungsphasen oder -pausen systematisch in den Erwerbsprozeß integriert werden. Die eigentliche Altersspezifik der Qualifikationsproblematik liegt schließlich weniger im kalendarischen Alter der Beschäftigten, als vielmehr in dem Umstand, daß deren Qualifikationen veralten, wenn präventive Maßnahmen dies nicht rechtzeitig verhindern. Wird kontinuierlich die Aneignung neuen Wissens eingeübt bzw. altes Wissen wieder neu angewendet, so wird damit auch eine altersresistente Lernfähigkeit und Lernbereitschaft erworben.

¹¹ Seit 1.1.1998 wurden die Bestimmungen etwas verschärft.

Ältere als betriebswirtschaftlicher Kostenfaktor

Der übliche Entgeltaufbau besteht aus einem Mindestentgeltsatz, der kollektivvertraglich festgelegt wird. Hinzu kommen verschiedene Bestandteile, die sich aus der Tätigkeit, der Funktion, der Arbeitsschwierigkeit, individuellen Gehaltserhöhungen usw. ergeben. Altersabhängige Entgeltbestandteile sind z. B. Dienstalterszulagen und nicht zuletzt auch die Abfertigungsansprüche, die mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit anwachsen.

In den einschlägigen Kollektivverträgen bei ArbeiterInnen gibt es keine Senioritätsregelungen oder Biennalsprünge, vereinzelt finden sich Regelungen über Zulagen bei langer Betriebszugehörigkeit in Form von Treueprämien. Nicht selten sinkt oder stagniert das Entgelt mit steigendem Alter bedingt durch den Wegfall leistungsbezogener Entgeltbestandteile. Dennoch gibt es auch bei ArbeiterInnen nicht unbeträchtliche Lohndifferenzen zwischen jung und alt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 1994):

- Männer zwischen 50 und 54 Jahren beziehen im Schnitt einen um 29 Prozent höheren Lohn als Männer zwischen 20 und 24 Jahren;
- bei Frauen beträgt der Unterschied bezogen auf die gleichen Altersklassen 11 Prozent zugunsten der Älteren.

Weit stärker als bei Arbeitern wird die Berufserfahrung bei Angestellten honoriert. Die Kollektivverträge sehen eine automatische Erhöhung des kollektivvertraglichen Mindestentgelts durch Biennalsprünge vor, was für die entsprechenden Lohndifferenzen ganz maßgeblich mitverantwortlich ist:

- 50- bis 54jährige männliche Angestellte haben ein doppelt so hohes Einkommen wie 20- bis 24jährige;
- bei Frauen beträgt die entsprechende Differenz immerhin 66 Prozent .

Bei diesen Differenzen ist es bei gleichzeitiger Entwertung von Erfahrungswissen unschwer vorstellbar, daß viele Unternehmer - auch unter dem Druck der Shareholder-value-Attitüden - den Verlockungen von (Austausch-)Kündigungen nicht widerstehen können.¹²

Tatsächlich hat nur ein relativ kleiner Teil der älteren Arbeitssuchenden einen Anspruch auf Senioritätsentlohnung bei einem Arbeitgeberwechsel (d. h. eine nennenswerte Berücksichtigung bisheriger Berufsjahre bei der Einstufung), da 70 Prozent der älteren Arbeitslosen Arbeiter sind (ZINIEL, 1997). Es gibt jedoch Ansprüche - wie z. B. die Bemessung des Urlaubs -, für die Vordienstzeiten relevant sind. In der Praxis wird es den Unternehmen allerdings schwerfallen, qualifizierte Ältere auf oder knapp über dem Niveau eines Berufsanfängers einzustufen. Der Grund liegt in den Demotivationskosten, die dadurch entstehen, daß Ältere in so einem Fall Posten einnehmen, für die sie überqualifiziert bzw. unterbezahlt sind, und deshalb den Einstiegsstatus als Deklassierung empfinden. Sollten sie allerdings erheblich über jungen Berufseinsteigern eingestuft werden, so könnte dies von anderen MitarbeiterInnen als ungerecht empfunden werden und ebenfalls motivationssenkend wirken. Diese Gefahr besteht vor allem bei ausgeprägten internen Arbeitsmärkten, wenn die Nachbesetzung von „Linienpositionen“ als eine Art Gewohnheitsrecht empfunden wird.

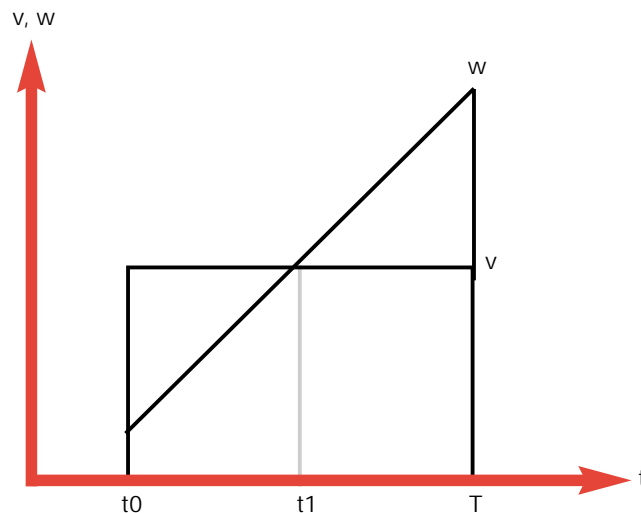
Das Senioritätsprinzip gründet vornehmlich auf einer betrieblichen Praxis, wonach durch die Perspektive eines später höheren Entgelts die Motivation und Leistungsbereitschaft der ArbeitnehmerInnen gehoben werden sollen. Anfangs wird deshalb unter und später über der Produktivität bezahlt, wodurch der Arbeitnehmer zu Beginn ihrer Betriebszugehörigkeit einen Lohnsatz unterhalb ihres Wertgrenzprodukts zu erhalten.

¹² Der amerikanische Hochschulprofessor und Consultant BURKE weist in einem aufsehenerregenden Artikel in „Organizational Dynamics“ (Sommer, 1997) auf das Phänomen des Clonings hin: Jedes Unternehmen möchte das nachmachen, was sich anderswo bewährt hätte, und wenn Downsizing als effiziente Unternehmensreorganisation kolportiert wird, werden eben in diese Richtungen Handlungen gesetzt. „When one CEO sees another turn companies with a „slash and burn“ strategie (...), there is a temptation, to duplicate the practice.“

Mit zunehmender Dauer nimmt der Lohnsatz stärker zu als das Wertgrenzprodukt und übersteigt dieses schließlich für einen gewissen Zeitraum bis zum Ende des Erwerbsprozesses.

Auf das gesamte Erwerbsleben bezogen gleichen sich im Idealfall Einkommen und Produktivität aus, d. h. die auf den Einstellungszeitpunkt abdiskontierten und über die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses aufsummierten Lohnsätze und Produktivitäten entsprechen sich. Würde ein Arbeitnehmer vor Erreichen der Altergrenze ausscheiden, so würde er dem Unternehmer einen Teil der bisher erworbenen, aber noch nicht ausbezahlten Einkommensanspruchs schenken (vgl. HENNEBERGER, 1996).

Alters-Einkommens-Profil und Wertgrenzproduktivität*



* v = die über die gesamte Dauer der Betriebszugehörigkeit bzw. des Erwerbslebens zur Vereinfachung als konstant angenommene (Wertgrenz-)Produktivität eines Arbeitnehmers
w = Lohnsatz
t = Zeitachse
t0 = Einstellungszeitpunkt (Beginn der Betriebszugehörigkeit bzw. des Erwerbslebens)
t1 = mittlere Dauer der Betriebszugehörigkeit bzw. des Erwerbslebens (= (T - t0)/2)

Lange Zeit entsprach es dem „common sense“, daß selbst ab dem Zeitpunkt der Überzahlung von Produktivität nicht gekündigt wird, weil dies durch negative Reputation auf das Unternehmen zurückschlägt. Wie aus jüngsten Kündigungsstrategien vor allem börsennotierter Unternehmungen ersichtlich, wird dieser Konsens immer mehr in Frage gestellt.

So erzielte die OMV 1997 das beste Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit ihres Bestehens (+ 81 Prozent), dennoch soll der Mitarbeiterstand von 8180 um 250 Beschäftigte reduziert werden, wobei informell eine Freisetzungsgrenze von 50 Jahren festgesetzt ist. 1998 sollen weitere 300 bis 400 ArbeitnehmerInnen abgebaut werden (KURIER, 19.11.1997).

Nach der Logik des Shareholder-value ist dies notwendig, um sich bei den Kosten an den internationalen Branchendurchschnitt anzunähern. Die OMV will bspw. die Rendite des eingesetzten Kapitals von derzeit 7,5 Prozent innerhalb von ein bis zwei Jahren auf 10 Prozent steigern. Es reicht eben nicht mehr aus, einfach Gewinne zu schreiben, sondern es muß mehr Gewinn erzielt werden, als bei Finanzinvestitionen in alternative Anlageformen.^{13 14}

Die OMV versucht ihren Personalabbau durch Maßnahmen wie erhöhte Abfertigungen, Betriebspensionen und Überbrückungszahlungen abzufedern. Ähnliche Strategien sind bei Dienstleistern wie Post, Bahn, Telekom und den Banken zu erwarten bzw. bereits

implementiert.¹⁵ Die Ausgliederung der „teueren Alten“ wird zunehmend zu einem kritischen Erfolgsfaktor.

Gerade bei Angestellten ist die Senioritätentlohnung in den letzten Jahren immer mehr in Diskussion geraten. Betriebs- und Branchenerfahrung hätten in Zeiten rasanter Umbrüche nicht mehr jenen Produktivitätswert wie in früheren Jahren, sondern befänden sich in einem Prozeß der beschleunigten Entwertung. Jüngere, besser Ausgebildete könnten den Nachteil des fehlenden firmenspezifischen Wissens bald wettmachen und böten auch lukrativere Anlageformen für Humankapital-Investitionen, da die Ausbildungskosten versunkene Kosten wären und die Durchschnittskosten der Qualifikation eines jüngeren Mitarbeiters wegen der längeren Beschäftigungsdauer geringer sind (vgl. GÄCHTER & STAGL, 1997). Der Kollektivvertrag der Industrieangestellten trägt den verschlechterten Wettbewerbsbedingungen für ältere ArbeitnehmerInnen insofern Rechnung, als die Einkommenskurve abgeflacht wurde, sodaß zu Beginn höhere Gehälter gezahlt werden, und die (biennienbedingten) Vorrückungen danach weniger hoch ausfallen als früher.

In Zeiten massiver arbeitsorganisatorischer Umbrüche und der damit verbundenen Neugestaltung der Entlohnungsschemata kann aber davon ausgegangen werden, daß die Senioritätentlohnung generell an Bedeutung verlieren wird. Damit tritt auch die über sie vermittelte extrinsische Motivation in den Hintergrund. Faktoren, welche die intrinsische Motivation fördern, gewinnen demgegenüber an Bedeutung. Flache Hierarchien heißen eben auch, daß bisherige Aufstiege nicht mehr möglich sind.

Umgekehrt haben aber auch die Unternehmer Interesse, Anreizsysteme und Umfeldbedingungen dergestalt zu schaffen, daß die Beschäftigten mit der technisch-organisatorischen und sozialen Entwicklung Schritt halten können und - als Resultat - Vorschläge für produktive Neuerungen in ihren Arbeitsbereichen machen. Auf seiten der intrinsischen Motivation geht es dabei um Wohlbefinden und gutes Arbeitsklima durch die adäquate Team- und Projektverfaßtheit von Arbeitsanforderungen und -aufträgen. Extrinsisch wird dies noch durch entsprechende Entlohnungssysteme z. B. im Rahmen von KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß) abgestützt.

¹³ Stephen ROACH, der Chefvolkswirt und Leiter der Abteilung Globale Wirtschaftsanalysen bei der Investmentbank Morgan Stanley in New York bringt diese Strategien in einem Artikel im „Harvard Business Manager“ (2/1997) auf den Punkt, wenn er schreibt: „Der Blick der Anleger richtet sich nur auf die kurzfristig steigenden Gewinne als Folge einer schlanken Kostenstruktur. Auch bei den Investmentfonds konzentriert man sich immer stärker auf die vierteljährlichen Ergebnisse, werden Portfolio-Manager doch ‚bestraft‘, wenn ihr Portfolio im Vergleich zu Kollegen oder marktweiten Kennziffern schlechter abschneidet. Der Zeithorizont der Anleger hat sich gewaltig verkürzt, als Folge des hinterlistigen Zusammenspiels von Unternehmensführern, Wertpapieranalysten und Fondsmanagern. Mit dieser Kurzsichtigkeit muß Schluß sein. (...)“

¹⁴ Vgl. auch GRABNER & GRUBELNIK: Kurse rauf, Menschen raus, „profil“ 35/1997.

¹⁵ Laut „profil“ vom 17.2.1997, S. 21 müssen sie 20 % ihres Personals abbauen.

Outplacement/Outsourcing

Heute werden unter einer organisationspsychologischen Perspektive immer häufiger die Folgen von Entlassungen auf jene Beschäftigten thematisiert, die in der Firma verbleiben. Derartige Firmenmaßnahmen werden nämlich von den Belegschaften sehr genau registriert und bewertet, es werden Rückschlüsse gezogen auf Werte, Normen und Einstellungen sowie die impliziten Grundsätze des Unternehmens. Wenn die MitarbeiterInnen zu dem Ergebnis kommen, daß der einzelne trotz seiner Leistung, die er für die Organisation erbracht hat, nichts gilt, wird sich das auch auf das Verhalten der Verbleibenden auswirken.

Um Demoralisierung und Zynismus vorzubeugen, muß das Unternehmen Interesse daran haben, Trennungsprozesse - wenn schon nicht im Konsens - so wenigstens nach nachvollziehbaren Kriterien der Selektion ablaufen zu lassen, die insbesondere Leistung, Arbeitsverhalten, soziale Bedürftigkeit, Seniorität usw. berücksichtigen. Outplacement bietet dabei die Möglichkeit eines von beiden Seiten als fair angesehenen Austritts aus der Organisation.

Outplacement ist ein „Beratungsansatz“, der gegenwärtig vor allem beim mittleren und gehobenen Management zur Anwendung kommt und helfen soll, den Übertritt in eine externe Erwerbsposition zu erleichtern (vgl. KIESELBACH, 1995). Im Rahmen einer prozeßbegleitenden Unterstützung durch den Betrieb werden individuelle Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen sowie Schwachstellen analysiert, Arbeitsmarktchancen thematisiert und konkrete Bewerbungsstrategien entwickelt. Potentialanalysen münden in Stärke-Schwäche-Profile, die wiederum die Grundlage für eine Neupositionierung des (älteren) Arbeitnehmers am externen Arbeitsmarkt abgeben. Unter Umständen muß ein teilweise neues „Berufssubjekt“ gebildet werden, das es möglich macht - ohne Unterbrechung durch Arbeitslosigkeit - ein neues Betätigungsfeld zu finden. Es wird jene Panik vermieden, die bei vielen Betroffenen erst dann einsetzt, wenn sie wider Erwarten nach zwei oder drei Monaten noch immer keinen adäquaten Job gefunden haben.

Interessant ist, daß viele dieser Beratungen gerade bei Älteren in den Versuch einer selbständigen Erwerbstätigkeit münden. Andererseits gibt es heute - anknüpfend an den Outsourcing-Boom - auch von vielen Unternehmensleitungen das Bestreben, Mitarbeiter in die Selbständigkeit zu drängen (FLECKL, 1997). Vielfach werden dabei sogar die gleichen Tätigkeiten verrichtet wie früher im Angestelltenverhältnis, durch den Wegfall der Lohnnebenkosten, das Externalisieren von Kapazitätsschwankungen und die Konkurrenz mit anderen Marktanbietern werden die Kosten für den „Mutterbetrieb“ jedoch möglichst niedrig gehalten. Der ehemalige Mitarbeiter hat als Selbständiger allerdings die Möglichkeit, seine Leistungen auch anderen Marktinteressenten anzubieten.

Derzeit konzentriert sich diese Form des Outsourcings, nämlich die Überleitung einer unselbständigen Tätigkeit in eine selbständige, noch auf höherqualifizierte Tätigkeiten wie: Dienstleistungen von EDV-Unternehmen auch im Bereich Service und Beratung, Verkaufsberatung, Versicherungsaußendienst u. ä. Im Zuge der zunehmenden Virtualisierung der Unternehmungen - unter dem Druck strenger Kostenrechnungsrichtlinien, wird sich der Ausgliederungsdruck gerade bei den „teureren Älteren“ sicherlich noch verstärken.

Auch wenn jene Konfliktpotentiale kaum thematisiert werden, die aus den Ausgliederungsstrategien resultieren (und den damit einhergehenden verunsichernden und verschlechternden Positionen für Arbeitnehmer), so müssen doch auch die Chancen einer „Begleitung von beruflichen Übergängen“ gesehen werden. Die (älteren) Arbeitnehmer würden nicht sich selbst überlassen, sondern die Kosten industrieller Umstrukturierungen, die zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und für das langfristige Überleben unserer Volkswirtschaft als unumgänglich angesehen werden, würden so auch solidarisch getragen. Der berufliche Übergang erschiene dem einzelnen dann zwar nicht völlig kontrollierbar oder gar wünschenswert, jedoch in stärkerem Maße durch ihn selbst beeinflussbar.

Ältere als Zielgruppe der aktiven Arbeitsmarktpolitik

Eine effiziente arbeitsmarktpolitische Subventionierung zeichnet sich dadurch aus, daß sie zwar nicht sofort, aber auf Dauer entlastend auf die öffentlichen Kassen wirkt. In diesem Sinne ist Arbeitsmarktpolitik als eine Investition zu betrachten, die sich wie eine normale Sachinvestition rentieren muß: Die entlastende Wirkung muß längerfristig höher sein als die einmalige Belastung durch die Kosten der Maßnahmen (SCHNELLHAASS & KELP, 1995).

Eine der Schwierigkeiten der aktiven Arbeitsmarktpolitik besteht im ungelösten Konflikt zwischen sozial- und beschäftigungspolitischen Zielsetzungen. Will aktive Arbeitsmarktpolitik der beschäftigungspolitischen Zielsetzung dienen, so hat sie bereits beim Zugang zu den Maßnahmen nach dem voraussichtlichen Erfolg zu selektieren. Effiziente Qualifizierungsprogramme zeichnen sich eben dadurch aus, daß die Teilnehmer nach einer marktorientierten Ausbildung auf dem primären Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig sind. Die anfänglichen Maßnahmenkosten werden nach der Wiedereingliederung dadurch überkompensiert, daß ehemals Arbeitslose in Zukunft keine weiteren Leistungen aus der Arbeitslosenversicherung benötigen.

Einen Spezialfall stellen die sozialökonomischen Beschäftigungsprojekte dar, die im Rahmen der Gesamtwirtschaft in einer eigentümlichen Zwitterfunktion zwischen Wirtschaft und Politik positioniert sind. Einerseits sollen dort Beschäftigte nach einer Übergangsphase wieder in den primären Arbeitsmarkt integriert werden, andererseits steht gerade die Besonderheit dieser Maßnahmen einer leichten, späteren Eingliederung entgegen. Die an diese Einrichtungen übertragenen Aufgaben betreffen nämlich typischerweise Verbesserungen der sozialen Infrastruktur und der Umwelt, liegen also im öffentlichen Interesse und sollen zusätzlich zu den im privaten Sektor erstellten Leistungen erfolgen. Über die Zusätzlichkeitsbedingung sollen eine Abgrenzung zur privaten Produktion erfolgen und Wettbewerbsverzerrungen verhindert werden. Das wiederum führt zur Vermittlung von Qualifikationen, die außerhalb der Maßnahmen nur sehr begrenzt einsetzbar sind, womit die eigentliche Transitfunktion von sozialökonomischen Beschäftigungsprojekten verloren geht. Es bildet sich ein vom primären Arbeitsmarkt abgekoppelter „sekundärer Arbeitsmarkt“ (BOHLEN, 1993 in SCHELLHAASS & KELP, 1995).

Verschiedentlich wird daher die Transitfunktion des „sekundären Arbeitsmarktes“ überhaupt in Frage gestellt. Bei den gegenwärtigen Angebots- und Nachfrageverhältnissen am „primären Arbeitsmarkt“ wäre eine vollständige Reintegration illusorisch, wenigstens ein Teil der Arbeitsplätze am zweiten Arbeitsmarkt müßte unbefristet sein. Dies würde allerdings auch die Institutionalisierung eines dauerhaften zweiten Arbeitsmarktes - eines Netzwerks von Trägern bedeuten - was vor dem Hintergrund einer dauerhaften Beschäftigungskrise nur konsequent wäre (SCHNEIDER, 1995).

Sollte tatsächlich der primäre Arbeitsmarkt anvisiert werden, so dürften Konzepte erfolversprechender sein, die den Qualifikationserwerb stärker mit den betrieblichen Erfordernissen verbinden. Dies kann einerseits durch die Kooperation mit den Unternehmen bei der Festlegung der Ausbildungsinhalte geschehen. Andererseits bieten betriebliche Eingliederungsbeihilfen - gegebenenfalls kombiniert mit subventionierten Qualifizierungsmaßnahmen - die Chance für einen fließenden Übergang in ein Normalarbeitsverhältnis. In einer geförderten Probezeit hat das Unternehmen die Möglichkeit, die tatsächliche Wertschöpfung festzustellen, kompensatorische Maßnahmen einzuleiten und so die über eine bestimmte Frist geförderten Arbeitnehmer an die normale Produktivität heranzuführen.

Ein ausschließlich betriebswirtschaftliches Kalkül bedeutet aber auch, daß für den Zugang zu Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik ähnliche Optimierungskriterien angewendet werden wie bei Humankapital-Investitionen von Betrieben: Die Investitionen werden sich immer dann lohnen, wenn die Erträge (Einsparungen bei den Versicherungsausgaben) höher als die Kosten sind. Die im Vergleich zu Jüngeren kürzere Amortisationszeit bedingt

durch die kürzere Restnutzzeit stellt somit auch bei der aktiven Arbeitsmarktpolitik ein Handicap für ältere Arbeitslose dar.

Diese Optimierungsüberlegungen zeigen sich bei der Aufwendung von Mitteln aus der aktiven Arbeitsmarktpolitik für Ältere sehr deutlich:

So waren im Durchschnitt des Jahres 1996 ca. 27 Prozent der Arbeitslosen älter als 45 Jahre.

- Bei der seinerzeitigen Aktion 8000 gehörten nach einer Untersuchung von FEHR-DUDA (1996) im Zeitraum 1988-90 nur 8 Prozent der Altersgruppe 45 Jahre und mehr an, wobei allerdings einzuräumen ist, daß die Altersarbeitslosigkeit zur damaligen Zeit noch kein Thema war. Auch wenn es Hinweise darauf gibt, daß bei den Nachfolgeaktionen zur Aktion 8000, nämlich der „Gemeinnützigen Eingliederungsbeihilfe“ (GEB) und der „Förderung von gemeinnützigen Beschäftigungsprojekten“ (GBP) ältere Arbeitslose mehr als früher berücksichtigt werden - in den ersten drei Quartalen 1997 waren immerhin 24 Prozent der GEB-Nutzer älter als 45 Jahre -, dürfte die Diskriminierung nicht völlig beseitigt worden sein. Das mag auch mit der Geschichte dieser Maßnahmen zusammenhängen, die - unterstützt vom damaligen Sozialminister Dallinger - aus der Jugendkultur der späten 70er und frühen 80er Jahre entsprungen sind.
- Diese Maßnahmen sind auch Teil jener Interventionen, die nach Ziel 3, ESF, gesetzt werden. Nach neuesten Daten (vgl. HÖGLINGER, 1997) kommen allerdings nur 16 Prozent der über 45jährigen in den Genuß dieser Förderungen, womit sie doch signifikant unterrepräsentiert sind.
- Bevorzugt wurden Ältere bei betrieblichen Eingliederungsbeihilfen - also Lohnsubventionierungen - wo immerhin 34 Prozent der Beihilfennutzer - und damit überdurchschnittlich viele - der Altersgruppe der über 45jährigen zugerechnet werden können, was seinen einfachen Grund darin hat, daß Ältere bei diesem Förderansatz neben WiedereinsteigerInnen, Behinderten, und Langzeitarbeitslosen besonders berücksichtigt werden. Diese Maßnahme sieht Lohnsubventionen bis zu öS 100.000,- pro Jahr bei einer maximalen Förderdauer von zwölf Monaten vor, hat allerdings zumindest in Wien eine fallende Tendenz: Obwohl eine ursprünglich in Wien vorgesehene Behalterfrist fallengelassen wurde, reduzierten sich die Förderfälle von 461 im Jahr 1993 auf 255 im Jahr 1996. Generell wird von den AMS-BeraterInnen eine sinkende Bereitschaft der Betriebe zur Einstellung von Problemgruppen beklagt (LECHNER et al, 1997).

Offen ist noch, auf welche Nachfrage die seit 1. Jänner 1997 gültige „Besondere Eingliederungsbeihilfe“ stoßen wird. Sie soll Langzeitarbeitslose fördern, indem den Arbeitgebern die Lohnkosten in der Höhe der Notstandshilfe plus den anteiligen Pensions- und Krankenversicherungsbeiträgen des Leistungsbeziehers für eine Dauer von maximal zwölf Monaten refundiert werden. Bisherige Erfahrungen mit ähnlichen - wenn auch weniger großzügigen Förderungen - verleiten nicht zu „übertriebenem“ Optimismus. So sollten im Rahmen einer Feuerwehraction, die im März 1996 gestartet wurde, Langzeitarbeitslosen 20 Prozent des monatlichen Bruttoentgelts für die Dauer von höchstens einem Jahr bei Einstellung subventioniert werden. Obwohl sich die Firmen nicht einmal darauf festlegen mußten, die aufgenommenen Personen auch nach Ablauf der Lohnsubvention wenigstens eine bestimmte Frist zu behalten, war das Ergebnis äußerst mager: In den ersten vier Monaten fanden auf diese Weise nur 214 Arbeitslose einen Arbeitsplatz (Parlamentskorrespondenz 10/96).¹⁶

Exkurs: EU

Auch die EU widmet der beruflichen Diskriminierung älterer ArbeitnehmerInnen Aufmerksamkeit. So listet der Eurolink-Age-Bericht all jene Maßnahmen auf, die in den Mitgliedsstaaten getroffen werden. Und im Fünf-Punkte-Programm des Gipfeltreffens von Essen werden erstmals ältere ArbeitnehmerInnen als eine von Arbeitslosigkeit besonders

¹⁶ Die Aktion wurde zwar für Langzeitarbeitslose durchgeführt, mit zunehmendem Alter nimmt allerdings auch die Gefahr der Langzeitarbeitslosigkeit zu.

betroffene Gruppe angeführt, für die es spezifische Maßnahmen vorzusehen gilt. Ältere Arbeitnehmer stellen auch einen Schwerpunkt der Interventionen des Europäischen Sozialfonds (ESF) im Rahmen des Ziels 3 in der Planungsperiode 1995-1999 dar.¹⁷ Zur Förderung der Beschäftigung von Älteren und Anhebung des faktischen Pensionsalters heißt es: „Die österreichische Wirtschaft kann auf den Beitrag Älterer zur produktiven Wertschöpfung nicht verzichten. Der Trend der letzten Jahre, Personalreduktionen überwiegend zu Lasten älterer Arbeitnehmer durchzuführen, hat nicht nur negative Auswirkungen für die Betroffenen gehabt, sondern teilweise auch für die Beschäftigungs- und Leistungsstrukturen in den Betrieben. Eines der vordringlichsten Ziele der Arbeitsmarktpolitik der nächsten Jahre muß daher die Reintegration älterer Personen in das Erwerbsleben und, damit verbunden, die Nutzung ihres Potentials sein.“¹⁸

Und an konkreten Maßnahmen werden durch den ESF (Ziel 3) kofinanziert:

- Maßnahmen der beruflichen Orientierung und Beratung sowie der aktiven Arbeitssuche;
- Maßnahmen der beruflichen Qualifizierung;
- Beschäftigungsbeihilfen in Form befristeter Lohnzuschüsse (betriebliche Eingliederungsbeihilfen, gemeinnützige Eingliederungsbeihilfen) mit dem Ziel einer Weiterbeschäftigungsquote von mindestens 50 Prozent ;
- Unterstützungsstrukturen wie z. B. arbeitsmarktpolitische Beratungs- und Betreuungseinrichtungen usw.

Auch das Ziel 4 (ESF), das sich vor allem mit der Sicherung von Arbeitsplätzen der von Arbeitslosigkeit bedrohten ArbeitnehmerInnen beschäftigt, widmet älteren ArbeitnehmerInnen besondere Aufmerksamkeit: Dem Trend der letzten Jahre, Personalreduktionen überwiegend zu Lasten älterer ArbeitnehmerInnen durchzuführen, müsse durch die Sicherung der Beschäftigung sowie die Reintegration von älteren Arbeitskräften in das Erwerbsleben entgegengewirkt werden. Dabei wird die Bekämpfung jener Qualifikationsdefizite von älteren ArbeitnehmerInnen in den Mittelpunkt gerückt, die aus der Entwertung beruflichen Wissens durch neue Technologien resultieren. Durch eine zeitgerechte, berufsbegleitende Qualifizierung soll das Entstehen von Qualifikationsdefiziten bereits im Ansatz bekämpft werden.

¹⁷ Ältere ArbeitnehmerInnen können selbstverständlich auch im Rahmen anderer Ziele des ESF gefördert werden.

¹⁸ Europäischer Sozialfonds: Einheitliches Programmplanungsdokument Ziel 3, 1995-1999, Österreich.

Qualifikation

Die Theorien der segmentierten Arbeitsmärkte unterscheiden zwischen Formalqualifikation einerseits und betriebsspezifischem Know-how andererseits, das als implizites Vertrags-element interpretiert werden kann und quasi eine Verweildauerprämie abwirft. Implizite Vertragsteile sind deshalb notwendig, weil es wechselseitige Erwartungen und Verpflichtungen zwischen ArbeitgeberInnen- und ArbeitnehmerInnen gibt, die vor Gericht nicht einklagbar sind. Eine entsprechende Verhaltenssteuerung kann/muß deshalb über freiwillige Senioritätslöhne und an die Verweildauer gebundene „fringe benefits“ erfolgen.

Firmenspezifisches Humankapital umfaßt neben fachspezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die nur in einem Unternehmen einsetzbar sind, vor allem auch das Wissen über Organisations- und Kommunikationsstruktur des Unternehmens („customs“) und hilft so, die Informations- und Kommunikationskosten relativ gering zu halten. Bei Älteren wird die Bedeutung der formalen Qualifikation im Laufe der Jahre sukzessive entwertet und stark von branchenspezifischem und sozialem Erfahrungswissen überlagert. Ihre Produktivität ist daher stärker durch unternehmensspezifische Qualifikationen geprägt als die Jüngerer, die ihrerseits dafür - zumal in Zeiten rascher Qualifikationsentwertung - über eine bessere Erstqualifikation verfügen und auch besser für Qualifikationsanpassungen vorbereitet sind. Bei einem Arbeitsplatzwechsel geht der Erfahrungsbonus Älterer oft weitgehend verloren, sie geraten in einen hoffnungslosen Wettbewerbsnachteil. Durch das Übergewicht der „firmenkristallinen Erfahrung“ wird die Mobilität am externen Arbeitsmarkt eingeschränkt.

In Zeiten beschleunigten Strukturwandels, der neben technologischer Veränderungen auch neue Produktionsregime mit sich bringt, stellt sich somit die Frage nach der Wertigkeit betriebsspezifischer Erfahrungen. Sie können durchaus auch als Mobilitätshindernis verstanden werden, nämlich dann, wenn sie auf mangelnde Anpassungsfähigkeit hindeuten. Über Jahre hinweg geübte Arbeitsmuster und Gewohnheiten würden - so die Annahme - unter Umständen die Identifikation mit dem neuen Unternehmen sowie die Integration in die neue Arbeitsumgebung verhindern.

Wie wenig Wettbewerbsnachteile Älterer über herkömmliche „Nachqualifizierungsmaßnahmen“ wettgemacht werden (können), geht auch aus einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung hervor. Danach wenden unter 35jährige etwa sechsmal soviel Zeit zur beruflichen Weiterbildung auf wie über 50jährige. Zu einem erheblichen Teil liegt das auch in einer diskriminierenden Qualifizierungspolitik der Betriebe begründet. Aufgrund einer geringeren Restnutzzeit amortisieren sich, wie bereits erwähnt, Humankapitalinvestitionen weniger als bei Jüngeren (BARKHOLDT et al, 1995).

NAEGELE (1992) sieht in der mangelnden Weiterbildungsbeteiligung eine auffällige Diskrepanz zu den betrieblichen Qualifizierungsrisiken, denen Ältere ausgesetzt sind und benennt vier Einzelrisiken:

- Neue Technologien und neue arbeitsorganisatorische Konzepte stellen das zentrale Qualifikationsrisiko für ältere ArbeitnehmerInnen dar, weil sie noch in völlig anderen Qualifizierungs- und Berufskontexten sozialisiert worden sind.
- Durch jahrzehntelange Konzentration der Arbeitstätigkeit auf bestimmte Verfahren und Spezialqualifikationen kommt es zu einer betriebsspezifischen Einengung des Humankapitals. Zwar wird immer wieder auf das „akkumulierte kulturelle Kapital“ Älterer hingewiesen, bei raschem technologischem Wandel mit dem vielfach eine völlige Neuorganisation betrieblicher Abläufe einhergeht, kann - wie bereits erwähnt - Erfahrungswissen unter Umständen aber eher hinderlich als nützlich sein.
- Bedingt durch immer kürzere Innovationszyklen wird Berufserfahrung immer rascher entwertet. In den Hightech-Bereichen industrieller Produktion wird mittlerweile mit einer „Halbwertszeit“ beruflicher Qualifikationen von ein wenig mehr als drei Jahren gerechnet (SCHUMAN et al, 1990, in BARKHOLDT et al, 1995). Folge davon ist ein verstärkter Wettbewerb mit nachrückenden Kohorten Jüngerer, die in der Regel über ein höheres formales Ausgangsqualifikationsausmaß verfügen. Die Technologie- und

- Rationalisierungsschübe sollen mit jüngeren, gut ausgebildeten und gleichzeitig relativ billigen Kräften bewältigt werden. Der Abbau des „altersbedingten Innovationsstaus“ (HÖRL, 1996) hat aber auch weitreichende Auswirkungen auf Seniorität- und Karrieremodelle: Herkömmliche Karrieremodelle verschwinden, es gibt nur noch Jobs.
- Nach der alterspsychologischen Forschung verringert sich zwar zunehmend die Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung, andererseits - und diese Chancen wären zu nutzen - nehmen Erfahrung und Urteilsvermögen zu.

Unter den Rahmenbedingungen dynamischer Unternehmensentwicklung gewinnen Schlüsselqualifikationen immer mehr an Bedeutung. Die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen muß erhöht und gleichzeitig die Voraussetzung für die Bewältigung zukünftiger Anforderungsänderungen verbessert werden (vgl. GÄCHTER & STAGL, 1997).

Diese Schlüsselqualifikationen treten heute als neue Basisqualifikationen einerseits in Form von analytischem, strukturiertem Denken, Kreativität usw. neben die fachlichen Qualitäten. Gleichzeitig gewinnen im Zeitalter der Informationsüberlastung Horizontalfunktionen wie effiziente Nutzung der Informationshorizonte an Bedeutung. Und Verhaltensqualifikationen (Fähigkeit der Zusammenarbeit, geistige und personelle Mobilität) schließlich sind unabdingbare Voraussetzung für die immer stärker verbreitete Team- und Projektarbeit, die zunächst flexible und wenig strukturierte Arbeitsanforderungen mit sich bringen und eine optimale Ressourcenallokation durch das Team erfordert.

Aufgewachsen in einer völlig anderen Arbeitskultur und geleitet von dem „alten Arbeitsethos“ der Verrichtungs- statt Ergebnisorientierung, sind ältere Arbeitskräfte auf die nun erforderlichen (Qualifikations-)Anforderungen nicht hinreichend vorbereitet. Im Gegenteil: Durch den oft jahrzehntelangen Einsatz in einem begrenzten Umfeld gingen wichtige Schlüsselqualifikationen und „soft skills“ verloren. Und die Spirale dreht sich weiter: Häufig führt nämlich gerade die Angst vor Arbeitslosigkeit zu einem erhöhten Widerstand gegen Neuerungen, was wiederum die Inflexibilität von Betrieben sowie Organisations- und Strukturkonservatismus fördert. Folge davon ist ein relativer Verlust an Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes insgesamt sowie eine geringe Allokationseffizienz seiner Arbeitskräfte (LUTZ, 1997).

Die zunehmende Marginalisierung Älterer wird nur verhindert werden können, wenn Qualifizierungsprozesse systematisch in die gesamte Erwerbsbiographie einbezogen werden und - unterstützt durch entsprechende arbeitsorganisatorische und arbeitszeitliche Rahmenbedingungen - im Sinne einer Institutionalisierung von lebenslangem Lernen systematisch den Arbeitsprozeß und die gesamte Erwerbsbiographie mitkonstituieren.

Gegenwärtig muß allerdings noch festgestellt werden, daß es kaum Konzepte für die längerfristige Entwicklung älterer Mitarbeiter im Betrieb gibt. Es boomen jugendzentrierte Unternehmenskulturen, erst vereinzelt finden sich Initiativen zur systematischen Nutzung der spezifischen Potentiale Älterer durch gezielte Personalentwicklung sowie innovative strukturelle und organisatorische Veränderungen.

Als ein Beispiel für neue Verwendungsmöglichkeiten kann das Modell Toyota dienen, wo ältere Führungskräfte in der Peripherie der Tochtergesellschaften und Lieferanten eingesetzt werden, um dort den „Toyota-Geist“ zu verbreiten (FÜRST, 1997). HOLZMANN, „Director for Social Protection“ der Weltbank, weist allerdings auf mögliche negative Effekte derartiger Strategien hin: „Viele Konzerne dort kündigen ihre Mitarbeiter ab einem bestimmten Alter und stellen sie sofort wieder bei einer Tochterfirma an. Oft machen sie dann die gleiche Arbeit weiter, aber zu wesentlich niedrigerem Gehalt“ (HOLZMANN, 1998).

HEYER und HENKEL (1995) sehen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen langfristig nur durch gesunde (synergetische) Belegschaftsstrukturen gesichert. Bei einer zunehmenden Alterung der Erwerbsperson ginge es um die Förderung und Nutzung sämtlicher Humanpotentiale in den Betrieben. Dies könne nur gelingen, wenn über neue Modelle das bewährte Erfahrungs- und Praxiswissen der Älteren mit dem neuen

Wissen der Jüngeren und ihrem stärkeren Wunsch nach Veränderungen verbunden und nutzbringend für die betrieblichen Innovationsprozesse verwertet wird.

Für die älteren ArbeitnehmerInnen bedeutet das Loslassen von vertrauten Rollen, welche längst von der nächsten Generation wahrzunehmen sind, ein höheres Flexibilitätserfordernis, um nicht (vielleicht unbewußt) Veränderungen zu blockieren, weil man merkt, daß man fachlich „die Überfuhr“ versäumt hat. Andererseits müssen aber auch UnternehmerInnen die besondere Kompetenz älterer ArbeitnehmerInnen erkennen und für das Betriebsklima und die betriebliche Effizienz durch entsprechende organisatorische Maßnahmen nutzbar machen.

Bei einer derartigen Ausrichtung der Unternehmenspolitik muß die Leistungsfähigkeit Älterer berücksichtigt werden. Zwar haben sie bezüglich Flexibilität und Innovationskraft Wettbewerbsnachteile gegenüber Jüngeren, sie verfügen aber andererseits über ein besseres Beurteilungsvermögen und haben auch eine bessere Kenntnis der Konstituenten der jeweiligen Firmenkulturen. Um diese Stärken müssen Personalentwicklung und Allokation aufgebaut werden. So können Ältere z. B. für bestimmte Querschnittaufgaben oder Schnittstellenfunktionen qualifiziert werden, wo Erfahrungswissen von besonderer Bedeutung ist. In Zeiten der Informationsüberflutung und der Zunahme der Bedeutung von „Relationenmanagement“ werden diese spezifischen Ressourcen Älterer viel zuwenig berücksichtigt.

In modernen Unternehmenskonzeptionen werden diese Erfordernisse eingebunden in das neue Paradigma des lernenden Unternehmens: Ebenso wie das Unternehmen sich immer wieder aufs neue auf die sich wandelnden Herausforderungen einstellen muß, müssen dies auch die in ihm Beschäftigten. Durch die neuen Formen der Arbeitsorganisation werden ihnen dabei größere Handlungs- und Gestaltungsspielräume eingeräumt, sodaß sie ihre Kenntnisse und Erfahrungen stärker einbringen und umsetzen können. Kommunikative und soziale Kompetenz gewinnen damit an Bedeutung und geben älteren Beschäftigten die Chance, die Vorteile ihrer spezifischen Leistungsfähigkeit synergetisch einbringen zu können. Synergien, die in der optimalen Ergänzung der unterschiedlichen Handlungspotentiale und Sozialkompetenzen bestehen.

HEYER und HENKEL (1995) führen dazu einige Beispiele an:

Als ein niederschwelliges Modell für derartige neuartige Kooperationsformen können bspw. innerbetriebliche Praktika dienen, mit dem Schwerpunkt der Förderung der Kooperation zwischen Jüngeren und den Älteren. Ältere können in diese Praktikumsallianzen ihr Erfahrungswissen einbringen, umgekehrt können Jüngere ihr rezenteres Fachwissen (Formalqualifikation) an Ältere vermitteln.

Andere Beispiele wären das Patenmodell (Einführung von Jüngeren durch Ältere, allerdings nicht nur zum Anlernen) oder das Mentorenmodell. Dabei übernehmen ältere MitarbeiterInnen die Mentorenschaft für Neueingestellte und Auszubildende während der Probezeit/Ausbildungszeit bzw für MitarbeiterInnen, die innerhalb der Firma den Arbeitsplatz wechseln. Die Mentoren werden aber nicht sich selbst überlassen, sondern es steht ihnen eine Supervision zur Verfügung.

Chancen für Ältere bieten aber auch die neuen Formen der Arbeitsorganisation. Im Rahmen von strategischer Personalentwicklung werden ihre spezifischen Erfahrungen genutzt, und durch die Ausbildung in Projektmanagement, Prozeßbegleitung und Moderation fruchtbar gemacht.

- Bezogen auf die Projektmanagementfunktion würden sie durch Qualifizierungsmaßnahmen in die Lage versetzt, Projektorganisation, Terminplanung sowie Führungsaufgaben kompetent zu handhaben.
- In ihrer Prozeßbegleitungsfunktion stehen sie der Projektgruppe sowohl als Koordinator wie auch als Berater zur Verfügung, wobei das Coachen von kleinen, sich selbst steuernden Teams an Bedeutung gewinnen wird. Als Projektbegleiter und Berater werten sie Projektvorhaben regelmäßig aus und stellen die Berichte - so weit sie sich dazu eignen - einer innerbetrieblichen Öffentlichkeit vor.

- Flache Hierarchien stellen aber auch neue Anforderungen an Führungskräfte; es können nicht mehr wie früher partikuläre Aufgaben an einzelne ArbeitnehmerInnen übertragen werden. Komplexere Aufgabenstellungen müssen gemeinsam bearbeitet werden, wofür gegebenenfalls auch Moderationsfunktionen im Rahmen des Projektmanagements erforderlich sind.

Überhaupt kommt im lernenden Unternehmen der langfristigen Personalentwicklung besondere Bedeutung zu. In Zukunftswerkstätten und Szenario-Workshops werden die Handlungsschritte für Personalentwicklungskonzepte entworfen. Veranstaltungen mit Beratern, Wissenschaftlern und Trendforschern liefern wichtige Hinweise auf neue Herausforderungen auch an die Personalpolitik, die sich durch die künftige Entwicklung des Unternehmens und des Marktes ergeben.

Jedenfalls sollten - selbst wenn weniger proaktiv agiert wird - bei betrieblichen Veränderungen und Innovationsprozessen individuelle Beratungen für ältere Beschäftigte durchgeführt werden, um über die Veränderung des Arbeitsplatzes oder einen möglichen Arbeitsplatzwechsel zu informieren. Sobald als möglich müssen das individuelle Entwicklungspotential sowie die Entwicklungsmöglichkeiten ermittelt und spezifiziert werden.

Längerfristige Personalentwicklung muß für jedes Lebensalter ein Entwicklungskonzept bereitstellen. Bei Älteren wird es darum gehen, ihre besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu berücksichtigen und im Rahmen einer altersgerechten Didaktik auch adäquat zu fördern. Dabei müssen die oft jahrelange Lernentwöhnung und die damit verbundenen motivationalen und intellektuellen Lernrestriktionen berücksichtigt werden. In Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere sollten bestimmte methodische Elemente wie z. B. die Arbeit mit Vergleichen und Erkundungen, mit Experimenten etc. eingesetzt werden, da sie ein erfahrungsorientiertes Lernen unterstützen. Die methodisch-didaktische Ausrichtung hat somit so zu erfolgen, daß an die bisherigen Berufserfahrungen angeknüpft wird, diese reflektiert werden und darauf die eigentlichen Lernphasen - gekoppelt mit Praxis (duale Ausbildung) - aufbauen. Durch kommunikative Lernstrukturen müssen die aktive Beteiligung gefördert und das Lerntempo an die Besonderheiten von Älteren angepaßt werden (BARKHOLDT, 1995).

Geachtet werden muß auch auf die Bedeutung zertifizierter Weiterbildungsmaßnahmen. Anerkannte Zertifikate sind ein wichtiger Nachweis für die Lernbereitschaft und können im Konkurrenzkampf mit Jüngeren sowohl unternehmensintern als auch am externen Arbeitsmarkt von besonderem Nutzen sein.

Gesundheit

Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeit im allgemeinen sowie zum Arbeitnehmerschutz im besonderen sind heute gegenüber den massiven Rationalisierungs- und Reorganisationsmaßnahmen in den Hintergrund getreten. Dennoch entwickelte die Europäische Gemeinschaft auf Grundlage des Artikels 129 im EU-Vertrag ein Aktionsprogramm zur Gesundheitsförderung, Aufklärung, Erziehung und Ausbildung (KOM [94] 202 endg.), wobei von den Vertretern der Mitgliedsstaaten auch spezifische gesundheitsfördernde Maßnahmen am Arbeitsplatz vorgeschlagen wurden.

In einer ersten Phase soll ein Statusbericht erstellt werden, in welchem die Interventionen im Rahmen betrieblicher Gesundheitsförderung mit einer entsprechenden Vernetzung innerhalb eines Mitgliedsstaates oder mit trans- oder supranationaler Vernetzung erhoben werden. Anschließend daran sollen alle nationalen und regionalen Informationen über gesundheitsfördernde Aktionen sowie die letzten Forschungsergebnisse zu dem betreffenden Thema gesammelt und in das europaweite Informationsnetz eingespeist werden.

Betrachtet man die „zum Teil fragwürdigen Aktionen, die unter diesem Titel durchgeführt werden“ (MARSTEDT & MERGNER, 1996; MEIERJÜRGEN, 1995; nach MEGGENEDER, 1996), so droht mittlerweile Gesundheitsförderung - wie andere sozialpolitische Vorhaben in der EU auch - zu einem Schlagwort zu verkommen. Insbesondere wird es nicht einfach sein, für die Qualitätssicherung betrieblicher Gesundheitsförderung entsprechende Standards durchzusetzen.

Unabhängig von der Effizienz möglicher EU-Initiativen bleibt jedoch das Grundproblem: Durch den Verschleiß physischer und psychischer Ressourcen verschlechtert sich mit steigendem Lebensalter der Gesundheitszustand, wodurch auch die Belastbarkeit abnimmt. Indikatoren des Gesundheitszustandes ergeben allerdings ein sehr widersprüchliches Bild:

- Ältere haben seltener krankheitsbedingte Absenzen, sollten sie jedoch einmal erkranken, so erstreckt sich die Dauer bis zur Gesundung über einen längeren Zeitraum (FINDER, 1997, NAEGELE, 1996).
- Einerseits nehmen Invaliditätspensionen zu, andererseits läßt sich in den letzten Jahren eine Abnahme der Krankenstände beobachten, wohl auch bedingt durch die verschärfte Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt.
- Noch immer gibt es eine steigende Lebenserwartung, was wohl nicht nur auf eine bessere medizinische Versorgung und bessere Lebensumstände (Lebensstandard) zurückzuführen ist, sondern auch auf bessere Arbeitsbedingungen.

Völlig offen ist allerdings, wie sich längerfristig die neuen Belastungsformen und -kombinationen auswirken werden. Den unbestritten belastungsärmeren Arbeitsbedingungen bedingt durch die Abnahme physischer Belastungsfaktoren steht eine Zunahme der psychischen Anforderungen gegenüber. Die Ausweitung von Schichtarbeit, atypischen Beschäftigungsverhältnissen, unregelmäßigen Arbeitszeiten, Streß usw. wird früher oder später wohl auch in den Gesundheitsdaten einen entsprechenden Niederschlag finden. Auch wenn die gesundheitsschädigenden Wirkungen von Nacht- und Schichtarbeit seit langem bekannt sind (z. B. BÄCKER et al 1989), gehen Arbeitsmediziner heute davon aus, daß neue Formen der Erfassung und der Quantifizierung physischer und vor allem psychischer Belastungen erforderlich sind, weil nur dann entsprechende präventive Konzepte entwickelt werden können.

Mit den neuen Produktionsregimen - Stichworte „Leanproduction“ und „business process reengineering“ - geht zwar durch stärkere Aufgabenintegration und Flexibilität im Arbeitseinsatz auch eine qualifikationserweiternde Nutzung der Arbeitskräfte einher, verbunden ist dies jedoch mit erheblichen Verschleißrisiken bedingt durch ein permanent hohes Anforderungsniveau (ROSENOW & NASCHOLD, 1994 in BARKHOLDT, 1995). Dadurch, daß immer mehr Aufgaben an einem Platz zusammengefaßt werden, erhöhen

sich selbst für gutausgebildete Arbeitnehmer die psychischen Anforderungen so sehr, daß ein Verweilen im Erwerbsleben bis zum Pensionsalter wohl immer seltener durchzuhalten sein wird (SKARPELIS-SPERK, 1992 in BARKHOLDT, 1995). Die rasanten arbeitsorganisatorischen Veränderungen bedenkend, kann es daher nicht alleine um altersgerechte Arbeitsplätze gehen, vielmehr müssen durch arbeitsorganisatorische Voraussetzungen Arbeitsplätze geschaffen werden, auf denen man alt werden kann.

Neue Aktualität könnte dabei auch die alte Idee der Gesundheitszirkel gewinnen: In speziellen Gesprächsrunden werden Krankheit und Arbeitsunfähigkeit sowie berufliche Belastungen aus der Sicht der MitarbeiterInnen eines Arbeitsbereichs erörtert. Nach vorgegebenen Aufgabenstellungen und Zielen sollen die Gesundheitsrisiken festgestellt und beseitigt werden. Ergebnis dieses strukturierten Gruppenprozesses (meist unterstützt durch professionelle externe Moderation) ist die Definition der Gefahrenpotentiale und Probleme sowie ein Konzept über die konkreten Maßnahmen.

Wegweisend dabei können neue Modelle der betrieblichen Gesundheitsförderung wie z. B. „productive ageing“ sein (IBG, 1997). Diese Strategie zielt auf eine adäquate Anpassung der Arbeitsorganisation, auf eine Stärkung der Ressourcen älterer MitarbeiterInnen und auf die Entwicklung ihrer Gesundheitspotentiale ab. Ausgegangen wird davon, daß die Arbeitsplatzanforderungen zumeist auf junge, gesunde Arbeitskräfte zugeschnitten sind, und sich mit fortschreitendem Alter die körperlichen, zum Teil aber auch die psychischen Kapazitäten verringern. Folge davon kann mit zunehmenden Alter eine chronische Überforderung sein. Durch entsprechende Anpassungen der Arbeitsanforderungen soll sowohl die körperliche als auch die psychische Leistungsfähigkeit gesteigert werden.

„productive ageing“ sieht Gesundheit als Querschnittsaufgabe, verknüpft mit „corporate image“, interner und externer Unternehmenskonzeption, Organisation- und Personalentwicklung sowie Qualitätssicherung. Ähnlich wie bei einer Organisationsentwicklung werden unter professioneller externer Anleitung (z. B. durch das Institut für betriebliche Gesundheitsförderung, IBG) zunächst im Groben die Stärken und Schwächen analysiert. Mittels eines standardisierten Fragebogens (Arbeitsbewältigungsindex) können die subjektive Bewältigung der aktuellen Arbeitsanforderungen (psychisch und physisch), aber auch die Einschätzung der Entwicklung der Arbeitsfähigkeit in naher Zukunft eruiert werden. Arbeitsplatzanalysen geben weiters Aufschlüsse über den notwendigen Handlungsbedarf. Am Ende dieser Anamnese-phase steht ein konkretes Konzept zur Veränderung von Arbeitsplätzen, Abläufen und Organisation.

Die GiroCredit Bank AG hat bereits ein derartiges Konzept implementiert. Durch Maßnahmen in den Bereichen Arbeitskultur (Führung, Teamentwicklung und soziale Beziehungen ...), Arbeitsbedingungen (Ergonomie, Hygiene, Lernen, Arbeitsorganisation ...), Gesundheitstraining und Ernährung soll es Älteren möglich gemacht werden, möglichst lange produktiv und motiviert im Unternehmen tätig zu bleiben. Weiters soll die Gleitpension eine altersgerechte Anpassung der Arbeitszeit an die Arbeitsanforderung ermöglichen.

So wünschenswert es wäre, ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement ins Unternehmensleitbild zu integrieren, um Produktivitätseinbrüche bei Mitarbeitern zu verhindern, eine Kernfrage bleibt: Rechnet sich das? Denn der zweifelsohne motivations- und produktivitätssteigernden Wirkung derartiger Fürsorgeleistungen des Unternehmens stehen die Kosten solcher Maßnahmen, insbesondere aber auch die Substitutionsmöglichkeiten aufgrund eines reichhaltigen und gutausgebildeten „jungen“ Arbeitskräftereservoirs gegenüber. Im Zeitalter des „ökonomischen Darwinismus“ (RUST, 1997) mag daher aus betriebswirtschaftlicher Sicht Leistungsdruck, Arbeitskräfteverschleiß und Arbeitskräfteaustausch mit hohen „labour turnover rates“ rationaler sein.

Politische Implikationen

Politische Schlußfolgerungen

Aufgabe der vorliegenden Studie war es, die Problematik der Altersarbeitslosigkeit in die korrespondierenden und mitverursachenden gesellschaftspolitischen Entwicklungstendenzen einzubetten. Gezeigt hat sich - wenig überraschend -, daß es nicht die Alten am Arbeitsmarkt gibt, sondern deren verringerte Wettbewerbsfähigkeit multikausal auf Arbeitskosten und Qualifikationsentwertung durch technologische, strukturelle und organisatorische Umbrüche (um nur die wichtigsten Determinanten zu erwähnen) zurückzuführen ist.

Die Betroffenen gehen damit unterschiedlich um, sie entwickeln unterschiedliche „coping“-Strategien. Abrißartig sollen hier jene vier Arbeitsmarktfelder¹⁹ dargestellt werden, die sich für eine politische Intervention besonders empfehlen.

1. Auch die Ergebnisse des VESTER-Modells weisen darauf hin, daß es bei bestimmten ArbeitnehmerInnengruppen selbst bei hohen Humankapitalinvestitionen und Arbeitsplatzförderungen derzeit keine Möglichkeit einer Integration am primären Arbeitsmarkt gibt. Die Anstrengungen sollten daher verstärkt auf den sekundären Arbeitsmarkt gerichtet werden, umso mehr als Ältere hier ohnedies noch unterrepräsentiert sind. 24 Prozent jener, die in den ersten drei Quartalen 1997 in den Genuß einer Gemeinnützigen Eingliederungshilfe (GEB) kamen, waren über 45 Jahre, 1996 waren aber immerhin 27 Prozent aller Arbeitslosen älter als 45 Jahre.

Daß der sekundäre Arbeitsmarkt durchaus ein Zukunftsfeld für Ältere sein könnte, geht auch aus einem 1991 gestarteten Modellprojekt in Niedersachsen hervor. Durch die Förderung von erwerbswirtschaftlich orientierten „Sozialen Betrieben“ sollen schwerstvermittelbare Langzeitarbeitslose in den Arbeitsmarkt integriert werden. Nicht über den Zwischenschritt „Transitarbeitskräfte“, wie bei den sozialökonomischen Beschäftigungsprojekten in Österreich, sondern durch die Schaffung von Dauerarbeitsplätzen für besondere Zielgruppen.

1994 existierten in Niedersachsen 53 derartige Betriebe mit insgesamt 751 beschäftigten älteren Langzeitarbeitslosen. Die durchschnittliche Selbstfinanzierungsrate liegt bei 34 Prozent. Betriebe, die bereits länger als zwei Jahre bestehen, haben in dieser Zeit bereits eine Selbstfinanzierungsrate von 55 Prozent erreicht. Beabsichtigt ist ein Förderzeitraum von fünf Jahren, danach soll das Unternehmen als eigenständiger Wirtschaftskörper weiterbestehen (nach HÖGLINGER, 1997).

Tatsächlich muß bezweifelt werden, daß bei älteren Arbeitslosen „generell“ dieser hohe Grad an Eigenerwirtschaftung möglich ist. Dies würde nämlich bedeuten, daß der Betrieb insgesamt am primären Arbeitsmarkt reüssieren könnte. Demgegenüber wird eingewendet (SCHNEIDER, 1995), daß eine vollständige Integration illusorisch sei, die Transitfunktion des zweiten Arbeitsmarktes daher stärker in den Hintergrund treten müsse und es vermehrt um die Institutionalisierung eines dauerhaften zweiten Arbeitsmarktes gehe. Eine derartige Initiative würde allerdings einer besonderen Anstoßfinanzierung bedürfen, ein Aufwand, der zu den Maßnahmen im Zuge der Budgetkonsolidierung geradezu gegenläufig ist. Aus den Töpfen der Arbeitsmarktpolitik sollen nämlich in den Jahren 1998 und 1999 insgesamt über 4,8 Mrd. Schilling in den Ausgleichsfonds der Träger der Pensionsversicherung wandern.²⁰

2. Ältere Arbeitnehmerinnen sind im Laufe ihrer Berufskarriere nicht selten an den „gläsernen Plafonds“ gestoßen, nutzten die Zeit der Arbeitslosigkeit dann häufig zum Nachholen von Formalqualifikationen bzw zur Neujustierung, Spezifizierung oder Erweiterung ihres Potentials durch entsprechende Ausbildungen und finden trotzdem nur allzuoft keine Möglichkeiten einer adäquaten Anstellung. Diese weiblichen Arbeitsmarktressourcen sind zu einem entsprechenden Förderpool zusammenzufassen und aufzubauen.

¹⁹ Nicht eingegangen wird hier auf einen möglichen Reformbedarf beim Zugang in die Früh- und Invaliditätspensionen.

²⁰ ASRAG, 1997, Artikel 3, Änderung des Arbeitsmarktpolitik-Finanzierungsgesetzes.

Möglicherweise könnte dabei das Modell des PASERELLE-Programms hilfreich sein: Dort stellen Großbetriebe ältere Manager mit freien Kapazitäten Klein- und Kleinstbetrieben zwei- bis dreimal wöchentlich gegen Entgelt zur Verfügung (PELIKAN, 1994). Im Rahmen strategischer Allianzen zwischen Arbeitsmarkteinrichtungen und Betrieben könnte eine Förderung, Personalentwicklung und entsprechende Allokation von Frauen im Rahmen von ähnlichen Pilotprojekten versucht werden.

3. Über Outplacement und Outsourcing werden Ältere einerseits aus Arbeitsverhältnissen gedrängt, andererseits sehen viele arbeitslose Ältere in der Selbständigkeit auch eine Chance.

Derartige Bestrebungen der ArbeitnehmerInnen sollten jedenfalls unterstützt werden, wobei bei der Begleitung von beruflichen Übergängen verstärkt auch die Unternehmer in die Pflicht zu nehmen sind. BEHRENS (1994; nach HÖGLINGER 1997) vertritt bspw. den Ansatz, daß ein Dilemma der „Pensionsfreisetzungstrategien“ darin liegt, daß die Kosten der Externalisierungsstrategien nicht denen zugerechnet werden (können), die sie nutzen,²¹ und meint, daß ähnlich wie in der Umweltpolitik eine zivilrechtliche Proportionalhaftung diskutiert werden sollte. Wie auch immer: Jedenfalls wären bei beruflichen Übergängen logistische Allianzen zwischen dem „freisetzenden“ Unternehmen und dem AMS zumindest einmal anzudenken.

4. Die zukünftige Stellung Älterer am primären Arbeitsmarkt wird sich jedoch vor allem im Pradigma des „lernenden Unternehmens“ entscheiden: Wie gut gelingt es, die besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu nutzen, ohne dabei Einbußen bei der notwendigen Innovationskraft und Flexibilität zu erleiden?

Unternehmen, die sich im Wettbewerb behaupten wollen, müssen sich laufend weiterentwickeln. Qualifikationsfördernde Strukturen, die eine entsprechende Personalpflege erlauben, sind dafür Voraussetzung. „Ziel ist eine Organisationsarchitektur, die genügend Spielraum läßt, den gegenwärtigen Bedürfnissen gerecht zu werden und auf künftige Ereignisse reagieren zu können.“ (Wirtschaft & Produktivität 12/1997). Alle MitarbeiterInnen, vor allem jene, die an den Außenschnittstellen des Unternehmens tätig sind, müssen sich an der Marktbeobachtung beteiligen. Sie müssen die wichtigen Informationen herausfinden, sammeln, analysieren und schließlich nutzen.

In den berufsbiographischen Analysen konnte der Kern dieser neuen Entwicklungen im neunten Handlungsmuster „Old School versus New School: Erfahrung und Wissensmanagement“ ausgemacht werden. Bei dem derzeitigen Informations-Overload richtig selektieren zu können, vor dem Hintergrund des Wissens um die Unternehmenskultur ein äquates Beziehungs- und Informationsmanagement betreiben zu können, die innerbetriebliche Erfahrung für die Projektarbeit nutzbar zu machen, ohne als „besserwissender Alter“ notwendige Veränderungsprozesse zu blockieren, das sind die Aufgaben der Alten im lernenden Unternehmen.

Im Sinne der Beschäftigungssicherung ist die Arbeitsmarktpolitik gefordert, mit diesem Konzept innovativ in die Unternehmen hineinzuwirken. Dabei kann man sich durchaus einer Methode des lernenden Unternehmens selbst bedienen: Installation von Pilotprojekten, um neue Ideen auszuprobieren. Gefördert werden könnten derartige Modellprojekte aus den ESF-Mitteln nach Ziel 4, zumal in den korrespondierenden einheitlichen Programmplanungsdokumenten u. a. die Sicherung der Beschäftigung sowie die Reintegration von älteren Arbeitskräften als Ziele der Arbeitsmarktpolitik festgeschrieben sind.

²¹ Durch das Bonus-Malus-System wurden allerdings bereits erste Initiativen in diese Richtung gesetzt.

Quellen

AMS Wien: Kennzahlenreport 1-12/1995.

AMS Wien: Abgänge von vorgemerkten Arbeitslosen 1994-1997, Abteilung Forschung und Entwicklung, 1998.

AUER, M.: Die Beschäftigungsproblematik älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Perspektive - Empirische Ergebnisse aus Tirol, Arbeit 4/1996.

BACHER, N. & SCHÖNBAUER, U.: Arbeit in Österreich - Berufsverläufe im gesellschaftlichen Wandel, Bundesarbeitskammer, Wien, 1993.

BÄCKER, G., BISPINCK, R., HOFFMANN, K., NAEGELE, G.: Sozialpolitik und soziale Lage in der Bundesrepublik Deutschland, Köln, 1989.

BÄCKER, G. & NAEGELE, G.: Geht die Entberuflichung des Alters zu Ende? - Perspektiven einer Neuorganisation der Alterserwerbsarbeit; in: NAEGELE, G. & TEWS, H.-P.: (Hg.) Lebenslagen im Strukturwandel des Alters, Opladen, 1993.

BÄCKER, G. & NAEGELE, G.: Ältere Arbeitnehmer zwischen Langzeitarbeitslosigkeit und Frühverrentung, WSI-Mitteilungen, 12/1995.

BARKHOLDT, C, FRERICHS, F. & NAEGELE, G.: Altersübergreifende Qualifizierung - eine Strategie zur betrieblichen Eingliederung älterer Arbeitnehmer, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 3/1995.

BAUERNBERGER, J. & STEINER, H.: Sozialausgaben in Österreich, Bericht über die soziale Lage, Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (Hg.), 1997.

BEHRENS, J.: Der Prozeß der Individualisierung - das demografische Ende eines historischen Bündnisses, in: BEHREND, C. (Hg.): Frühinvalidität - ein Ventil des Arbeitsmarktes? Berlin, 1994.

BOHLEN, C.: Zur Theorie und Empirie von Lohnsubventionen - ein Beitrag zur Analyse der ökonomischen Wirkung sozialrechtlicher Normen und zur Arbeitsmarktpolitik in der Bundesrepublik Deutschland von 1980-1989, Hamburg, 1993.

BUNDESARBEITSKAMMER: Wirtschaftsstandort Österreich - gute Bedingungen für Österreichs Wirtschaft, Bundesarbeitskammer (Hg.), 1998.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Europäischer Sozialfonds: Einheitliches Programmplanungsdokument Ziel 3, 1995-1999.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Europäischer Sozialfonds: Einheitliches Programmplanungsdokument Ziel 4, 1995-1999.

Bundesministerium für Arbeit Gesundheit und Soziales: Bericht über die soziale Lage, 1994.

BURKE, W: The New Agenda for Organization Development, Organizational Dynamics, summer 1997.

*con: Stiftung: Austritte wegen Zeitablauf - Qualitative Analyse von 10 narrativen Interviews, Wien, 1997.

Die Neue Wirtschaft und Ihr Betrieb: „Sind Sie als „Oldie“ out? Wie man die Mitarbeiter nicht loswerden kann“, 1/1995.

- „Die Presse“: „Immer mehr Ältere werden gekündigt“, 5.3.1997.
- DRIEMER, J.: Debatte um Invaliditätspensionen, „Wiener Zeitung“, 21.3.1997.
- EUROSTAT: Erhebung über Arbeitskräfte, Jg. 1990, 1995.
- FEHR-DUDA, H., LECHNER, F., NEUDORFER, P., REITER, W. & RIESENFELDER, A.: Die Effektivität arbeitsmarktpolitischer Beschäftigungsmaßnahmen in Österreich. Arbeitsmarktservice Österreich, 1996.
- FINDER, R.: Die Diskriminierung Älterer am Arbeitsmarkt, Arbeitsmarktservice Österreich (Hg.), 1997.
- FIRLEI, K.: Alte Parolen für neue Zeiten, „Die Furche“, 12.10.1995.
- FLECKL, R.: Wie man sich selbst einen Job verschafft, „Die Presse“, 15.3.1997.
- FRANKENHAUSER, B.: Kann eine Kündigung bekämpft werden? „Tiroler Tageszeitung“, 20.2.1997.
- FRIEDL, E.: Beschäftigungssicherung und Arbeitsmarktintegration von älteren Arbeitnehmern - Ein Forschungsprojekt mittels ganzheitlicher Problemerkennung unter Einsatz des Sensitivitätsmodells von Prof. Vester, AREEA, 1997.
- FÜRST, G.: Das macht uns ein jüngerer billiger - Was tun mit älteren Arbeitnehmern, „Die Furche“, 3.7.1997.
- GÄCHTER, S. & STAGL, S.: Segmentierung des Arbeitsmarkts und alterswirksames Unternehmerverhalten - Exkurs in die ökonomische Theorie; in: FINDER, R.: Die Diskriminierung Älterer am Arbeitsmarkt, Arbeitsmarktservice Österreich (Hg.), 1997.
- GEYER, H.: Mehr Teilzeitpensionisten, „Wirtschaftsblatt“, 13.8.1997.
- GRABNER, R. & GRUBELNIK, K.: Kurse rauf, Menschen raus, „profil“, 35/1997.
- GUILLEMARD, A.-M.: Beschäftigung, soziale Sicherheit und Lebenszyklus - Ergebnisse der Vorruhestandsregelungen im internationalen Vergleich; in: HOPPE, B. & WULF, C.: Altern braucht Zukunft, eva wissenschaft, 1996.
- HENNEBERGER, F.: Neuere Entwicklungen in der mikroökonomischen Arbeitsmarkttheorie - Gewieft Arbeitgeber oder die Macht der Arbeitnehmer in Effizienzlohn- und Insider-Outsider-Ansätzen, Wirtschaftspolitische Blätter, 2/1996.
- HEYER, K. & HENKEL, H.: Älter werden im Betrieb - Risiko und Chance, Rationalisierungs-Kuratorium der deutschen Wirtschaft, Eschborn, 1997.
- HÖGLINGER, A.: Beschäftigungssicherung und Arbeitsmarktintegration älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, Zentrum für Soziale Innovation, Wien 1997.
- HOLZMANN, R.: Wer kümmert sich um die Alten, „Kurier“, 7.1.1998.
- HÖRL, J.: Der ältere Mensch als Kostenfaktor, Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 3/1996.
- Institut für angewandte Systemanalysen, in: Sozialesystem 2030: Auf jeden Einzahler kommen im Schnitt zwei zu Erhaltende, „Salzburger Nachrichten“, 2.12.1996.
- Institut für betriebliche Gesundheitsförderung (Hg.): Productive ageing, Nachrichten für Partner und Freunde des Instituts für betriebliche Gesundheitsförderung, 0J.

- KOHLI, M., REIN, M., GUILLEMARD, A.-M. GUNSTEREN, H. V.: Time for retirement - Comparative Studies of the Decreasing Age of Exit from Labor Force, Cambridge, New York, 1991.
- KOHLI, M., GATHER, C. KÜHNEMUND, H., MÜCKE, B. SCHÜRKMANN, M., VOGES, W. & WOLF, J.: Je früher desto besser? Die Verkürzung des Erwerbslebens am Beispiel des Vorruhestandes in der chemischen Industrie, Berlin, 1989.
- KIESELBACH, T.: Perspektiven eines zukünftigen Umgangs mit beruflichen Umbrüchen, WSI-Mitteilungen, 12/1995.
- KOHMAIER, F.: Arbeitsmarkt und Pensionssystem, Wirtschaftspolitische Blätter, 2/1996.
- „KURIER“: OMV-Aktionäre können sich auf höhere Dividende freuen, 19.11.1997.
- LECHNER, F., NEUDORFER, P., REITER, W. & RIESENFELDER, A.: Die betriebliche Eingliederungsbeihilfe, AMS-info 15/1997.
- LIEBL, F.: Ethnographischer Surrealismus und soziale Meteorologie - Zum state-of-the-art der Trend und Zukunftsforschung, gdi impuls, 4/1996.
- LOHR, J., PICHELMANN, K. & ROSNER, P.: Labour Market Consequences of Reducing Early Retirement - A Simulation Study for Austria, Institut für Höhere Studien, June 1996.
- LUTZ, H.: Beschäftigungschancen und soziale Sicherheit: Ein Problemaufriß, Wifo-Monatsberichte, 10/1997.
- MARSTEDT, G. & MERGNER, U.: Gesundheit als Produktivitätspotential, WSI-Mitteilungen, 2/1996.
- MEGGENEDER, O.: Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung - Österreichische Kontaktstelle eröffnet, Soziale Sicherheit, 9/1996.
- MEIERJÜRGEN, R.: Perspektiven der Gesundheitsförderung in einer wettbewerblich organisierten sozialen Krankenversicherung, Ersatzkassa 10/1995.
- NAEGELE, G.: Zwischen Arbeit und Rente - Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer, Augsburg, 1992.
- NAEGELE, G.: Altern, Lebenslagen und Arbeitswelt - Ist ein Ende der „Entberuflichung des Alters“ in Sicht? in: HOPPE, B. & WULF, C.: Altern braucht Zukunft, eva wissenschaft, 1996.
- NAEGELE, G. & TEWS, H.-P.: Theorieansätze und Kritik zur Altersentwicklung - neue und alte sozialpolitische Orientierungen; in: NAEGELE, G. & TEWS, H.-P.: (Hg.) Lebenslagen im Strukturwandel des Alters, Opladen 1993.
- NASSEHI, A.: Das Problem der Optionssteigerung. Überlegungen der Risikokultur der Moderne, Berliner Journal für Soziologie, 7/ 1997.
- Niederösterreichische Gebietskrankenkasse: Bonus/Malus-System beim Arbeitslosenversicherungsbeitrag, Mitteilungen 3/96.
- „Neue Zeit“: „Mehr Schutz für ältere Arbeitnehmer“, 18.3.1997.
- Parlamentskorrespondenz 10/96: Beantwortung der Parlamentarischen Anfrage der Abgeordneten Öllinger u.a. betreffend Sonderprogramm für Langzeitarbeitslose, Aktion 1.3.-30.8.96, Nr. 1141/J

- PELIKAN, V.: Aufs Inerat warten ist zuwenig - die Anzahl der Arbeitsplätze, die von über 50jährigen besetzt sind, sinkt ständig, „Der Standard“, 10.6.1994.
- ROACH, S.: US-Unternehmen im Dilemma: Schlanker denn je, doch kaum produktiver, „Harvard Business Manager“, 1997.
- ROSENOW, J. & NASCHOLD, F.: Die Regulierung von Altersgrenzen - Strategien und die Politik des Staates, Berlin, 1994.
- RUST, H.: Gesundheit, „trend“, 7/1997.
- SCHNEIDER, M.: Der „zweite Arbeitsmarkt“ als legitime und funktionsfähige Institution der Beschäftigungspolitik? - Ein ökonomischer Aufriß der Debatte, Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften, 46, 1995.
- SCHNELLHASS, H.-M. & KELP, L.: Subventionen als Steuerungsinstrument des Arbeitsmarkteds, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung, 3/95.
- SCHUMAN, M., BAETHGE-KINSKY, V. NEUMANN, U. & SPRINGER, R.: Breite Diffusion der neuen Produktionskonzepte - zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen, Soziale Welt, 1/1990.
- SCHÖNBAUER, U.: Die Wiener Arbeiterkammer - ihre Kunden und Mitglieder, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, 1996.
- SKARPELIS-SPERK, S.: Arbeit und Wirtschaft im demografischen Wandel, Forum Demographie und Politik, Heft 2, 1992.
- STEFANITS, H. & LACKNER, K. : Wege des Übertrittes in den Ruhestand, Soziale Sicherheit Nr. 4, Wien 1995.
- TOMANDL, T. & MAZAL, W.: Das Invaliditätsproblem, Orac, Wien, 1997.
- WEISS, H.: Soziologische Theorien der Gegenwart - Darstellung der großen Paradigmen, Springer-Verlag, Wien/New York, 1993.
- Weltbank: Zitiert in: Wifo: Pensionssystem subventioniert die Reichen - Österreich hat die höchsten Ausgaben der Welt, „Die Presse“, 21.6.1997.
- WILLKE, H.: Wenn wir wüßten, was wir wissen. Herausforderung Wissensmanagement. Workshop der Forschergruppe Neuwaldegg, Wien, 1997.
- „Wirtschaft & Produktivität“ (12/1997): Das lernende Unternehmen - Potentiale freilegen - Wettbewerbsvorteile sichern.
- Wirtschafts- und sozialstatistisches Taschenbuch der AK Wien, verschiedene Jahrgänge.
- WÖRISTER, K.: Zur Arbeitsmarktsituation älterer ArbeitnehmerInnen, Statistische Informationen der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, 1993.
- WÖRISTER, K.: Pensionen: Anzahl und Struktur - Niveau - Aufwand, Statistische Informationen der AK Wien, Juli 1997.
- WÖRISTER, K.: Aktuelle Daten: Gesundheit - Notstandshilfe - Einkommen - Elternleistung - Arbeitszeit, Statistische Informationen der AK Wien, 1998.
- ZINIEL, G.: Altersarbeitslosigkeit, Kontraste, Sommer 1997.

Publikationsverzeichnis

STUDIEN UND FORSCHUNGSBERICHTE
DER SOZIALWISSENSCHAFTLICHEN ABTEILUNG DER AK WIEN

[Studien, die mit dem Vermerk „vergriffen“ versehen sind, können in der Studienbibliothek der AK Wien und meist auch in anderen Bibliotheken eingesehen werden. Noch erhältliche Studien können bei der Sozialwissenschaftlichen Abteilung der AK Wien, 1041 Wien, Prinz Eugen Str. 20-22, bestellt werden]

Gehmacher/Konecny/Mündel/Spira: Mitbestimmung in Österreich - Vorstellungen und Realität (AK Wien 1975) (vergriffen)

R. Kissinger/W. Mündel: Der Hintergrund der Armut - Sozialpsychologische und sozialhygienische Aspekte materieller Beengtheit (ÖAKT/Gem. Wien 1976) (vergriffen)

G. Stemberger/W. Mündel: Mitbestimmung im Aufsichtsrat - Eine Bestandsaufnahme zur betrieblichen Lage in Österreich (AK Wien 1979) (vergriffen)

W. Mündel/U. Schönbauer/G. Ziniel: Behinderte Arbeitnehmer - Eine Problemgruppe am Arbeitsmarkt (AK Wien/ BMfsV 1981) (vergriffen)

W. Mündel/O. Nitsch/K. Wörster: Rechtsdurchsetzung bei Pensionen aus geminderter Arbeitsfähigkeit - Das Schiedsgerichtsverfahren aus der Sicht der Beteiligten (ÖAKT 1981) (vergriffen)

W. Mündel/O. Nitsch/G. Stemberger: Rechtsfindung im arbeitsrechtlichen Verfahren - Eine Umfrage bei den beteiligten Gruppen (ÖAKT 1981) (vergriffen)

M. Lenert: Arbeitszufriedenheit und psychosoziale Belastungen bei Industrieangestellten (AK Wien 1982) (vergriffen)

G. Stemberger: Verbreitung flexibler Arbeitszeiten in Österreich - Entwicklungen, Strukturen, Trends 1968-1983 (AK Wien 1983) (vergriffen)

M. Lenert: Turnus- und Nachtarbeit als Streßfaktor - Psychische Beanspruchungen im Krankenhausdienst (AK Wien 1984) (vergriffen)

G. Stemberger: Betriebliche Regelungen flexibler Arbeitszeiten - Eine kritische Bestandsaufnahme von Betriebsvereinbarungen und anderen Arbeitszeitregelungen vor dem Hintergrund der Rechtslage und Ergebnissen der Arbeitszeitforschung (AK Wien 1984) (vergriffen)

Lauber/Moritz/Ofner/Samlicki/Wintersberger: CNC-Werkzeugmaschinen in Österreich - Eine Studie über Verbreitung und soziale Einbettung (INGEPOL 1985) (vergriffen)

F. Köppl/W. Lauber: Medizintechnik im Krankenhaus (AK Wien 1985) (vergriffen)

Baier/Deisl/Langer/Nitsch/Tepperberg/Wabnegg: Beruflicher Alltag von Lehrlingen (AK Wien 1986) (vergriffen)

G. Stemberger: Arbeitszeiten im österreichischen Einzelhandel - Repäsentativerhebung unter Österreichs Einzelhandelsangestellten (ÖAKT 1987)

Lauber/Mündel/Nitsch/Stemberger: Probleme der Arbeitnehmer und Einfluß der wirtschaftlichen Entwicklung - Soziale Regelungen im betrieblich-institutionellen Spannungsfeld (AK Wien 1987) (vergriffen)

- J. Hochgerner: Perspektive 2000 - Vorschau auf Veränderungen von Technik, Beschäftigung und Berufsstrukturen (AK Wien 1987) (vergriffen)
- Muttenthaler/Loidl/Buzeczki/Graf/Mündel/Reisel: Elternberufstätigkeit und Kindesentwicklung - Entwicklungspsychologische Determinanten und Konsequenzen des Frauenerwerbsverhaltens im Arbeitnehmermilieu (ÖAKT 1988) (vergriffen)
- S. Bischof: Neubearbeitung der Studie „Elternberufstätigkeit und Kindesentwicklung“ (AK Wien 1994)
- G. Stemberger: Arbeitszeit und familiäre Situation von im Einzelhandel arbeitenden Müttern (ÖAKT 1988) (vergriffen)
- E. Schaffenberger: Der Spitalskostenbeitrag - Einhebungspraxis, soziale Aspekte und Akzeptanz (AK Wien 1989) (vergriffen)
- G. Stemberger/R. Wieser: Arbeiten im Außendienst - Eine Studie über die besonderen Berufsbedingungen im Außendienst von Privatversicherungs-Unternehmen (AK Wien 1989) (vergriffen)
- G. Stemberger (Hrsg.): Dossier of the 3rd Conference of the SITT/ ISWT International Symposium on Working Time, (ÖAKT 1990)
- G. Jost/G. Stemberger: Verwaltungsstrafen im Arbeits- und Sozialrecht - Befunde über Praxis, Probleme und Reformmöglichkeiten (AK Wien 1991) (vergriffen)
- M. Lenert/J. Preisegger/P. Weingarten: Unfallgefährdung und psychosoziale Beanspruchung - Zu einigen Folgeerscheinungen der hochautomatisierten Produktion in der metallverarbeitenden Industrie (AK Wien 1991)
- K. Hofer: Arbeitsalltag aus der Sicht eines Leiharbeiters - Eine auf teilnehmende Beobachtung gestützte Studie (AK Wien 1991) (vergriffen)
- G. Jost: Arbeitszeiten im Wandel - Repräsentativumfrage unter Österreichs Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit einer kollektivvertraglich unter 40 Stunden verkürzten Wochenarbeitszeit - Tabellenband (Programm „NEUE ARBEITSZEITSTRUKTUREN“, ÖAKT 1991)
- G. Stemberger/S. Stemberger/R. Wieser: Neue Einkaufszeiten - neue Arbeitszeiten - Empirische Erhebungen über Ladenöffnungszeiten und Arbeitszeiten im österreichischen Einzelhandel (ÖAKT 1991) (vergriffen)
- M.Koller/M.Kundi/M.Haider: Neue Herausforderungen menschengerechter Arbeitszeitgestaltung - Soziale, psychische und gesundheitliche Auswirkungen verschiedener Formen der Arbeitszeitflexibilisierung auf männliche und weibliche Arbeitnehmer und ihre Familien (Programm „NEUE ARBEITSZEITSTRUKTUREN“, ÖAKT 1991)
- I. Wolf/W. Wolf: Arbeitszeitdaten aus der amtlichen Statistik in Österreich - Sammlung und Kommentar zu Methoden und Ergebnissen amtlicher Arbeitszeiterhebungen in Österreich (Programm „NEUE ARBEITSZEITSTRUKTUREN“, ÖAKT 1991; mit Update 1994)
- C. Lawugger/A. Rubchich/R. Simsa: Flexible Arbeitszeiten - flexible Familien? - Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Freizeit, Familienleben, Alltagsorganisation und Gesundheit von männlichen und weiblichen Arbeitnehmern und deren Familien (Programm „NEUE ARBEITSZEITSTRUKTUREN“, ÖAKT 1991; 2., unveränderte Auflage, AK Wien 1994)
- G. Stemberger(Hrsg.): Berufsethik in der Psychotherapie - Dokumentation zu einem ExpertInnen-Hearing der AK Wien, (AK Wien 1992) (vergriffen)

- J. Hochgerner: Techniker im technischen Wandel, Analysen zu Veränderungen von Beschäftigung und Qualifikation in technischen Berufen, (BAK 1992)
- P. Hoffmann/M. Lenert: Arbeitsbeanspruchung und -belastung der österreichischen FlugverkehrsleiterInnen, (BAK 1992)
- N. Bacher/U. Schönbauer: Arbeit in Österreich: Berufsverläufe im gesellschaftlichen Wandel (BAK 1993) (vergriffen)
- F. Boos/B. Heitger: Arbeit in Österreich: Modernes Personalmanagement in Österreich und arbeitsmarktpolitische Konsequenzen (BAK, 1993)(vergriffen)
- L. Lassnigg/A. Fraiji: Arbeit in Österreich: Beschäftigte im Unternehmenssektor Ergebnisse einer Repräsentativerhebung (BAK, 1993) (vergriffen)
- I. Wolf: „Frauenerwerbstätigkeit und institutionelle Kinderbetreuung“ (AK Wien 1993)
- G. Berka/J. Hochgerner: Betriebliche Mitbestimmung im Zeitvergleich 1972-1981-1992. Eine Bestandsaufnahme (BAK, 1993) (vergriffen)
- A. Höglinger/G. Berka: Arbeit in Privathaushalten - Alte Probleme in neuer Zeit (AK Wien 1994)
- N. Bacher-Dobler/J. Klugsberger/U. Schönbauer: ICD-TAYLTOY - Interactive Career Design (vom Taylorismus zum Toyotismus) (AK Wien, 1994)
- G. Berka/J. Hochgerner: Der Wandel der Arbeitsorganisation - Neue Formen und Ziele von Arbeitnehmerorganisationen (AK Wien, 1994) (vergriffen)
- G. Berka/J. Hochgerner: Der Wandel der Arbeitsorganisation - Neue Formen und Ziele von Arbeitnehmerorganisationen (AK Wien, 1995, 2. Auflage)
- P. Hoffmann: Zahnarztkosten in Wien und Oberösterreich (AK Wien, 1995)
- N. Bacher/U. Schönbauer: A3 Pilot - Vom Arbeitsamt zum AMS (AK Wien, 1995)
- U. Schönbauer: Die Wiener Arbeiterkammer - ihre Kunden und Mitglieder (AK Wien, 1996)
- Ch. Pesendorfer/B. Schernhammer/G. Stemberger: Arbeitszeiten in der Privatwirtschaft (Arbeitszeiten im Wandel II) (AK Wien, 1996)
- P. Hoffmann/G. Stemberger: Berufsethische Normen der PsychologInnen und PsychotherapeutInnen (AK Wien, 1996)

