Potenziale arbeitsmarktpolitischer Beschäftigungsprojekte für Productive Ageing

Endbericht im Auftrag des Arbeitsmarktservice Niederösterreich

Hedwig Presch
Friederike Weber

Prospect Unternehmensberatung GesmbH
Siebensterngasse 21/4
A-1070 Wien
Tel: +43/1/523 72 39-0
E-mail: office@pro-spect.at
www.pro-spect.at

Wien, September 2008

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG ENDBERICHT ... 3

LANGFASSUNG ENDBERICHT ... 12

1. EINLEITUNG ... 12

2. AUSGANGSÜBERLEGUNGEN UND VORGANGSWEISE ... 17

3. RECHERCHE- UND FORSCHUNGSERGEBNISSE IM KONTEXT VON THEORIE UND EMPIRIE ... 21

3.1. INFORMATIONSSTAND UND ERSTE ASSOZIATIONEN ... 21
3.2. FOKUS SCHLÜSSELARBEITSKRÄFTE ... 23
3.2.1. Altersstruktur der Schlüsselarbeitskräfte, Ein- und Ausstiege ... 23
3.2.2. Ältere und jüngere Schlüsselarbeitskräfte, Erfahrungen mit altersgemischten Teams ... 26
3.2.3. Alte und junge Beschäftigungsprojekte ... 30
3.2.4. Belastungen von Schlüsselarbeitskräften und Ansatzpunkt für alternsgerechtes Arbeiten ... 31
3.3. FOKUS TRANSITMITARBEITERINNEN ... 35
3.3.1. Ältere und jüngere TransitmitarbeiterInnen, altersgemischte Zielgruppe ... 35
3.3.2. Eingehen auf unterschiedliche Altersgruppen ... 38
3.3.3. Das Transitjahr - ein Lernjahr?! ... 40
3.3.4. Weichenstellungen im Transitjahr ... 44
3.4. GUTE ANSÄTZE AM ZWEITEN ARBEITSMARKT ... 50
3.5. DIE DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG ALS MARKTPOTENZIAL ... 51

4. PRAKTISCHE ANSATZPUNKTE UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN ... 53

4.1. ANSATZPUNKTE IM HANDLUNGSFELD ALTERSDIVERSITÄT ... 55
4.2. ANSATZPUNKTE IM HANDLUNGSFELD LEBENSPHASEN ... 58
4.2.1. Fokus Schlüsselarbeitskräfte ... 58
4.2.2. Fokus TransitmitarbeiterInnen ... 61
4.2.3. Fokus für Schlüsselarbeitskräfte und TransitmitarbeiterInnen ... 66
4.3. ANSATZPUNKTE IM HANDLUNGSFELD MARKT UND REGION ... 68

5. LITERATURVERZEICHNIS ... 71

Zusammenfassung Endbericht

1 Ausgangsüberlegungen und Vorgangsweise

Gemäß dem Mainstreaming von Active oder Productive Ageing im österreichischen ESF Ziel-2-Programm sollen auch in arbeitsmarktpolitischen Beschäftigungsprojekten (in der Folge SIU als Abkürzung für Soziale Integrationsunternehmen genannt) entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden.

Projektansatz: „forschende" Recherche

Das Projekt „Potenziale arbeitsmarktpolitische Beschäftigungsprojekte für Productive Ageing" war als „forschende" Recherche angelegt. Dabei wurde auf vorhandene Erfahrungen in den SIU zurückgegriffen und an bestehende Ansätze der Personalentwicklung und Arbeitsorganisation angeknüpft. Im Rahmen der Analyse wurden darüber hinaus noch ungenützte Potenziale ausgelotet. Der Recherchefokus lag auf niederösterreichischen SIU. Die Ergebnisse sind allerdings zum Großteil regional übertragbar.

Productive Ageing im Kontext Unternehmenskultur

Wichtig für eine differenzierte Untersuchung des Themas ist ein breites Verständnis von Productive Ageing, das die Gesamtorganisation und die Qualität der Arbeitsplätze in den Mittelpunkt rückt.

Das deckt sich mit dem Ziel des AMS Niederösterreich als Auftraggeber dieses Projektes, das Thema Productive Ageing in SIU im Kontext von Unternehmenskultur zu betrachten. In diesem Sinne sollte Productive Ageing als roter Faden die gesamte Organisations- und Personalentwicklung durchziehen.

Laufender Austausch mit SIU in der Projektumsetzung

Auftakt für das Projekt bildete eine Arbeitstagung mit VertreterInnen des Auftraggebers und ausgewählten VertreterInnen von 8 niederösterreichischen Beschäftigungsprojekten. Im Zentrum standen Begriffsklärungen und eine erste Orientierung über den aktuellen Entwicklungsstand in SIU zum Themenfeld Productive Ageing.

In einem nächsten Schritt wurden bestehende Konzepte, Modelle und Ansätze recherchiert. Dazu wurden insbesondere Ergebnisse und Produkte von österreichischen Equal Entwicklungspartnerschaften herangezogen, aber auch Materialien aus Deutschland. Die gesammelten Informationen führten zur Entwicklung eines Ausgangsmodells für die nachfolgende Erhebungsphase.

Ausgangsmodell mit zwei Zielgruppen und 3 Säulen

Fest stand, dass Productive Ageing zwei Zielgruppen im Auge haben muss, einerseits die TransitmitarbeiterInnen und andererseits die Schlüsselkräfte. Letztere stellen selbst eine besonders belastete Gruppe dar und sind auch als wesentliche MultiplikatorInnen zu sehen. Die beiden Zielgruppen bilden die eine Unterscheidungsdimension im Modell, die andere Dimension sind die 3 unterschiedlichen Säulen Altersdiversität-Lebensphasen-Markt/Region. Auf der nächsten Seite findet sich ein Überblick über das Ausgangsmodell und über praktische Ansatzpunkte und Entwicklungsmöglichkeiten, die entlang dieses Modells strukturiert wurden. Ebenso werden in Folge die Erhebungsergebnisse in Hinblick auf diese Struktur dargestellt.

PRODUCTIVE AGEING IN SIU: AUSGANGSMODELL, PRAKTISCHE ANSATZPUNKTE UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

<table>
<tr><th colspan="2">ALTERSDIVERSITÄT</th><th colspan="2">LEBENSPHASEN</th><th>MARKT/REGION</th></tr>
<tr><th>Schlüsselarbeitskräfte</th><th>TransitmitarbeiterInnen</th><th>Schlüsselarbeitskräfte</th><th>TransitmitarbeiterInnen</th><th>Organisation</th></tr>
<tr><td colspan="2">Gezielte Auseinandersetzung mit Wirkungsweisen von Altershomogenität und Altersheterogenität
Altersunterschiede als Vielfalt erkennen, vorurteilsfreier Umgang mit unterschiedlichen Altersgruppen
Altersheterogenität (Stärken und Potenziale aller Altersgruppen) bestmöglich in den Arbeitsprozess einbringen und nutzen</td><td colspan="2">Förderung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit
Allen Altersgruppen ermöglichen, im Berufssegment bei gutem Wohlbefinden und guter Leistungsfähigkeit zu altern und sich entsprechend einzubringen</td><td>Bisherige Lebensphasen produktiv berücksichtigen und dadurch Perspektiven eröffnen
Alle Altersgruppen auf spätere Lebensphasen vorbereiten, um einen längeren Verbleib im Arbeitsleben und gesellschaftliche Teilhabe zu unterstützen</td><td>Die demografische Entwicklung als Marktpotenzial aufgreifen
Älteren in der Region gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen</td></tr>
<tr><td>▪ Ausgewogene Altersmischung nicht durch Umbau, sondern aktive Auseinandersetzung mit Kategorien Alter und Erfahrung
▪ Gezielter Wissensaustausch und gegenseitiges Lernen fördern
▪ Altersunterschiede in Team-Meetings produktiv für Weiterentwicklung nutzen
▪ Aktive Auseinandersetzung mit Institutionenbiographie
▪ Intergenerationelles überbetriebliches Lernen zwischen „alten“ und „jungen“ SIU</td><td>▪ Ausgewogene Altersmischung durch gut abgestimmte Zuweisungen
▪ Bewusste Teamzusammensetzung bei Arbeitsaufgaben
▪ Gezielter Wissensaustausch und gegenseitiges Lernen</td><td>▪ Eigen- und Fremdverantwortung in Balance bringen
▪ Projektleitung, Geschäftsführung unterstützen
▪ Erhöhung der Potenziale der Teamgesprächskultur
▪ Identifikation von Quellen der Wertschätzung
▪ Angepasstes Mitarbeiter/in-Gespräch
▪ Weiterbildungsangebote, insbesondere Burnout-Prävention, Arbeitsanleitung
▪ Flexible Arbeitszeitmodellen, temporäre Ausstiegsmöglichkeiten
▪ Aktive Auseinandersetzung mit Spannungsfeldern durch Produktentwicklung
▪ Vernetzung der Einrichtungen für PE</td><td>▪ Analyse von erworbenen Kompetenzen usw. und Möglichkeiten zum Transfer
▪ Potenziale arbeitsintegrierten Lernens und Schaffung von Übergängen
▪ Strukturierte Reflexion und Dokumentation des Lernprozesses
▪ Erarbeitung und Erprobung von Konzepten für Jüngere: Entwicklung von „Übergangskompetenzen“
▪ Erarbeitung und Erprobung von Konzepten für Ältere: „neue“ Karrieren ermöglichen
▪ Erfahrungsaustausch zu Outplacement Älterer, Beratung über Transitjahr hinaus</td><td rowspan="2">▪ Bedarfsanalysen und Marktbeobachtung
▪ Identifikation von Handlungsfeldern zur Bewältigung regionaler Bevölkerungsentwicklung
▪ Analyse des eigenen Dienstleistungs- und Produktportfolios
▪ Arbeitsanleitung als potenzielle Arbeitsplätze für ältere FacharbeiterInnen
▪ Zweiter Arbeitsmarkt ohne Vermittlungsdruck insbesondere für Ältere
▪ Forcierung der Sensibilisierungsarbeit von SIU</td></tr>
<tr><td colspan="2">▪ Entlohnungsschemata, die keine Altersgruppen benachteiligen und ausgewogene Altersmischung vorantreiben</td><td colspan="2">▪ Betriebliche Gesundheitsförderung
▪ Analyse alters- und lernkritischer Arbeitsplätze</td></tr>
</table>

Altersdiversität-Lebensphasen-Markt/Region

In der ersten Säule wird das Hauptaugenmerk darauf gelegt, die Unterschiede der Schlüsselarbeitskräfte und TransitmitarbeiterInnen verschiedenen Alters im Sinne des Diversity Managements gezielt wahrzunehmen, positiv wertzuschätzen und bewusst einzusetzen. In der zweiten Säule wird der Lebenszyklus und die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit fokussiert sowie die optimale Nutzung der Zeit im Beschäftigungsprojekt für die kommenden Lebensphasen. Die dritte Säule richtet den Blick auf die Produkte und Dienstleistungen in SIU, die meist im öffentlichen oder gemeinnützigen Interesse liegen.

Im Projektprozess ergab sich zusätzlich die Differenzierungskategorie „altes" und „junges" Beschäftigungsprojekt, welche in die Säule Altersdiversität integriert wurde.

Kern der Erhebung: Qualitative Leitfadeninterviews

Das Modell bildete auch die Orientierung für den Leitfaden entlang dessen insgesamt 24 Schlüsselkräfte aus 14 niederösterreichischen SIU befragt wurden. Weiters wurden noch sechs VertreterInnen aus Dachverbänden bzw. Equal Projekten interviewt. Zwei weitere Gespräche gab es mit jeweils einem Vertreter einer niederösterreichischen Beratungseinrichtung und einer gemeinnützigen Arbeitskräfteüberlassung.

Aufgrund der ersten Auswertungsergebnisse, die verstärkt die Frage nach Konzepten für junge TransitmitarbeiterInnen aufwarfen, wurden drei Telefoninterviews mit ExpertInnen für Jugendbeschäftigung geführt.

Diskussion und Vertiefung im Rahmen eines Workshops

Nach einer Grobauswertung wurden die ersten Ergebnisse nochmals in einem halbtägigen Workshop mit ausgewählten Trägereinrichtungen diskutiert. Dabei standen Widersprüchlichkeiten und Polarisierungen im Mittelpunkt.

Darauf aufbauend erarbeitete das Projektteam praktische Ansatzpunkte und formulierte Entwicklungspotenziale im Bereich Productive Ageing in SIU und übertrug diese ins Ausgangsmodell.

Die Endergebnisse wurden Anfang September 2008 im Rahmen einer Präsentation mit VertreterInnen des AMS Niederösterreich, der AMS Bundesgeschäftstelle, des Landes Niederösterreich, von Dachverbänden (BDV und nöb) und der Beratungsstruktur für AMS Maßnahmenträger aus Niederösterreich diskutiert.

2 Ergebnisse und Ansatzpunkte im Überblick

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse und Ansatzpunkte gemäß den drei Handlungsfeldern Altersdiversität, Lebensphasen und Markt/Region zusammengefasst:

2.1 Ergebnisse im Handlungsfeld Altersdiversität: Fokus Schlüsselarbeitskräfte

Die Altersstruktur der Schlüsselarbeitskräfte folgt in vielen Fällen der Unterscheidung zwischen „alten" und „jungen" Projekten. Manche Teams aus länger bestehenden Betrieben sind gemeinsam gealtert.

Bei Nachbesetzung im Fokus: Erfahrung, Qualifikation und Persönlichkeit

Bei Nachbesetzungen wird zwar auf Verjüngung geachtet, aber BerufsanfängerInnen werden oft als ungeeignet eingestuft. Lebenserfahrung, Qualifikation und Persönlichkeit sind entscheidende Anforderungen. Der BAGS-KV stellt in dieser Frage ein Hindernis dar, weil er das Senioritätsprinzip nach Aussage vieler Befragter kontraproduktiv einsetzt.

Überlegungen gibt es in Hinblick auf die Position der Arbeitsanleitung, die als möglicher Altersarbeitsplatz für FacharbeiterInnen dienen könnte. Voraussetzung ist, dass die körperlichen Belastungen zugunsten der Anleitung und des Delegierens in den Hintergrund treten. Dann könnte von einem Ausstiegsarbeitsplatz in die Pension gesprochen werden.

Ältere finden leichter Zugang zu Klientel

Bei älteren KollegInnen wird vor allem die Berufs- und Lebenserfahrung geschätzt sowie eine gewisse Gelassenheit. Ältere Schlüsselarbeitskräfte - so die Einschätzung vieler Projektleitungen - finden meist einen leichteren Zugang zur Klientel und können sich gut abgrenzen. Gleichzeitig steigt vor allem bei höherem Dienstalter die Gefahr des Burnouts. Jüngere KollegInnen werden als schneller, kreativer, hartnäckiger und technikkompetenter beschrieben, um nur einige Unterscheidungsmerkmale zu nennen. Sie haben vor allem einen anderen Zugang zu Dokumentation und Qualitätssicherung.

Altersgemischte Teams werden geschätzt

Die Optimalvariante wäre das altersgemischte Team, das ein hohes Lernpotenzial für beide Seiten birgt und darüber hinaus ganz praktische Konsequenzen hat. Auch „junge" Betriebe mit jungen Teams wünschen sich Schlüsselarbeitskräfte mit ausreichend Berufserfahrung. In Teams mit gemischter Altersstruktur können z.B. alterskritische Arbeitsplätze eher entlastet werden oder die Urlaubsplanung wird erleichtert wenn sich MitarbeiterInnen in verschiedenen Lebensphasen befinden. Es wird betont, dass ein heterogenes Team Vieles „auffangen" kann.

2.2 Ergebnisse im Handlungsfeld Altersdiversität: Fokus TransitmitarbeiterInnen

SIU haben Erfahrungen mit TransitmitarbeiterInnen in allen Alterskategorien, von jungen Erwachsenen bis zum Pensionsalter. In letzter Zeit wird ein Trend zu verstärkter Zuweisung an den Altersrändern konstatiert, was hohe Herausforderungen mit sich bringt. Altersdiskriminierung ist das eine Problem, während auf der anderen Seite die fehlende Betriebserfahrung eine Einführung in die Arbeitswelt erfordert. Daneben sind Sucht und psychische Probleme weiterhin als massive Arbeits- und Vermittlungshemmnisse wirksam.

Zumeist hoher Arbeitsethos bei Älteren

Ältere TransitmitarbeiterInnen werden oft geschätzt, weil sie viel Erfahrung und Arbeitsmotivation mitbringen, sodass körperliche Einschränkungen damit teilweise kompensiert werden können. Besonders hoch ist in den Augen der SIU ihr Arbeitsethos: sie sind leichter zu führen, beständig, eloquent im Umgang mit KundInnen, gelassen und ruhig und durchaus an neuen Arbeitsfeldern interessiert, um einige Zuschreibungen zu nennen. Nur wenige richten es sich nach Aussage der Befragten in ihrer perspektivisch ungünstigen Situation gut ein.

Berufliche Erstsozialisation bei Jüngeren

Im Unterschied dazu gilt es, bei jungen TransitmitarbeiterInnen aufgrund ihrer Mängel bei Disziplin und Arbeitshaltungen bei einer beruflichen Erstsozialisation anzusetzen. Angesichts vorherrschender traditioneller Lebensentwürfe und des Auftrags in Richtung erster Arbeitsmarkt bei gleichzeitig geringen dauerhaften Integrationschancen wird Verunsicherung konstatiert.

Lernmöglichkeiten Jung-Alt sind gegeben

Wenn ausreichend Lernmöglichkeiten zwischen Jung und Alt vorhanden sind, können beide Seiten voneinander profitieren. Dieses Generationenlernen ist vor allem für den außerfachlichen Bereich bedeutsam. Ältere TransitmitarbeiterInnen sind Vorbilder für eine Vielzahl von Arbeitstugenden. Es ist aber umgekehrt darauf zu achten, dass Resignation und negative Stereotypen nicht an die Jüngeren weitergegeben werden.

Individuelle Ansätze dominieren

Betont wird die Wichtigkeit des Eingehens auf individuelle Problemlagen, dementsprechend finden sich zumeist individualisierende Ansätze in SIU wie das in KMU häufig der Fall ist. Allerdings sind sich viele Beschäftigungsprojekte bewusst, dass die Praktiken weiterzuentwickeln und zu ergänzen sind.

Spezielle Angebote für Ältere oder Jüngere gibt es kaum und sie werden von einigen Befragten auch eher abgelehnt und die notwendige Orientierung am Individuum hervorgehoben.

Outplacement Ältere braucht gute Firmenkontakte

Vermittlung von Älteren bedingt gute Firmenkontakte, da traditionelle Bewerbungsformen, z.B. massenhafte Blindbewerbungen, nicht so erfolgreich sind wie punktgenaue Vermittlungen und Schaffung von Problembewusstsein. Praktika sind oft hilfreich und Einstellförderungen können natürlich unterstützend wirken.

2.3 Ansatzpunkte im Handlungsfeld Altersdiversität

Diversität, sowohl als Vielfalt der SIU als auch als produktive Verschiedenheit innerhalb der Teams der Schlüsselarbeitskräfte und der TransitmitarbeiterInnen, ist wesentlich für die Weiterentwicklung.

Altersunterschiede sollen anerkannt, wertgeschätzt und für den Erfolg genutzt und eine offene Geisteshaltung gepflegt werden. Als Voraussetzung für das Managen dieser Altersdiversität braucht es in den SIU Altersheterogenität, d.h. ein langfristiges Ziel wäre eine sogenannte Generationenbalance.

Aktive Auseinandersetzung mit den Kategorien Alter und Erfahrung

Auf der Ebene der Schlüsselarbeitskräfte sollte insbesondere eine aktive und differenzierte Auseinandersetzung mit den Kategorien Alter und Erfahrung stattfinden, beispielsweise im Vorfeld von Neueinstellungen, begleitet von einem entsprechenden Entlohnungsschema, das keine Altersgruppe benachteiligt.

Gegenseitiges Lernen und systematischer Wissensaustausch als grundlegende Haltung sollten institutionalisiert gepflegt werden bzw. als Methode zum Einsatz kommen, z.B. in Team-Meetings. Austausch zwischen den Organisationen („alte" und „junge" SIU) und die Auseinandersetzung mit der jeweiligen Institutionenbiographie fördert das Potenzial für die laufend notwendige Anpassung der Konzepte.

Gegenseitige Lernmöglichkeiten von TransitmitarbeiterInnen fördern

Wesentlich ist ein guter Altersmix auch bei den Transitarbeitskräften, insbesondere wegen der gegenseitigen Lernmöglichkeiten, die sehr gezielt gesteuert werden sollten, z.B. durch genau geplante Zusammenstellung von Arbeitsteams oder den Einsatz von neuen Lernformen. Um Altersheterogenität zu gewährleisen bedarf es einer guten Abstimmung zwischen AMS und SIU bei den Zuweisungen.

2.4 Ergebnisse im Handlungsfeld Lebensphasen: Fokus Schlüsselarbeitskräfte

Personalentwicklung steht als eine Hauptaufgabe im Mittelpunkt der SIU, weniger hingegen im Sinne einer Anwendung bei den eigenen Schlüsselkräften, was allerdings für eine gute Arbeitsfähigkeit - bei entsprechender körperlicher und psychischer Gesundheit - bis ins Pensionsalter notwendig wäre.

Schlüsselkräfte nehmen für sich selbst wenig in Anspruch

Entlastungsstrategien sind eher geplant als durchgeführt. Schlüsselkräfte nehmen wenig für sich selbst in Anspruch, was vielfach mit einem bestimmten Bild von sozialer Arbeit zu tun hat. Auf der einen Seite stehen der hohe eigene Anspruch und die herausfordernden externen Anforderungen, auf der anderen Seite fehlt es an ausreichend Wertschätzung und Anerkennung der eigenen Arbeit.

Der Eigenverantwortung wird ein hoher Stellenwert eingeräumt, aber es wird auch die Leitungsverantwortung gesehen. Supervisionen und Teamgespräche sind unumstritten, Betriebliche Gesundheitsförderung wird als wichtig erachtet. Es bräuchte mehr Möglichkeiten für Weiterbildung im Sinne eines Ausgleichs für geringere Karriereaussichten, mehr Kreativitätsräume für die Entwicklung von Konzepten z.B. für sich verändernde Zielgruppen oder für Produktinnovationen, flexible Arbeitszeiten bzw. Auszeiten, aber auch die Chance auf Um- und Ausstiege, eventuell durch Verbundlösungen zwischen kleinen Organisationen.

Belastende Spannungsfelder bearbeiten

Gerade das Spannungsfeld „Sozial- und Integrationsarbeit - Marktanforderungen" muss bearbeitet werden, um beispielsweise kompensatorisches Arbeiten bei den ArbeitsanleiterInnen (führen für die TransitmitarbeiterInnen überfordernden Aufträge weitgehend selbst aus) zu vermeiden.

2.5 Ergebnisse im Handlungsfeld Lebensphasen: Fokus TransitmitarbeiterInnen

Die Lernmöglichkeiten für ältere und auch jüngere TransitmitarbeiterInnen beruhen in SIU auf Praxisorientierung und arbeitsintegriertem Lernen, was für Gruppe der zumeist „bildungsfernen“ Personen sehr adäquat ist. Diese Form des Lernens unterstützt auch die Stärkung des Selbstbewusstseins und die Identitätsbildung.

Zielgruppenadäquates Lebenslanges Lernen

Das Lernen in SIU deckt sich sehr gut mit dem, was in der Theorie und Praxis als passender Zugang für Ältere bezeichnet wird: informelles Lernen, Aufbau von Lernkompetenz, direkter Bezug zur Tätigkeit, Lernen am Arbeitsplatz usw. Die Kompetenzerweiterung in Bezug auf Soft Skills wird als wesentlich gesehen, vorsichtiger ist die Einschätzung im Bereich des fachlichen Lernens, wobei aber v.a. jüngere TransitmitarbeiterInnen durchaus unterstützt werden z.B. bei außerordentlichen Lehrabschlüssen. Umstritten sind Kompetenznachweise. Gesprächen über den erfolgten Kompetenzzuwachs wird gegenüber schriftlichen Zertifikaten oder Zeugnissen der Vorzug gegeben. In Bewerbungssituationen werden solche Nachweise eher nicht nachgefragt. Andererseits existieren durchaus interessante Erfahrungen mit detaillierten Analysen der Lernfortschritte, wenn sie auf exakten Jobprofilen basieren.

Sehr positiv auf Lernbereitschaft und Reintegration in den Arbeitsmarkt wirken sich Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung aus. Sie führen zu einer aktiveren Lebensgestaltung, öffnen den Blick für Neues und haben sich als interessantes Lernfeld erwiesen.

Transitjahr ist wesentliche Übergangsphase

Die Überlegung, das Transitjahr als Übergangsphase zwischen unterschiedlichen Lebensphasen zu sehen, wird von vielen InterviewpartnerInnen geteilt. Es kommt zu einer Art Zäsur, neue Netzwerke und soziale Bezugspunkte entstehen, insbesondere für Jüngere ist das Durchhalten des Transitjahres eine fundamentale Erfahrung. Der Status ist nicht mehr länger arbeitslos, sondern erwerbstätig, die Beschäftigung in einem SIU schafft eine betriebliche Realität. Manchmal dauert es länger, bis die Interventionen des Transitjahres greifen, aber die Stärkung der Eigenverantwortung (Stichwort: Empowerment) führt von Anfang an zu mehr Gestaltungskompetenz.

Diskontinuitäten prägen die Zukunft

Patchwork-Biographien und diskontinuierliche Erwerbsverläufe lösen traditionelle Normalbiographien ab. Das trifft v.a. die Älteren sehr hart, weil sie zum Teil noch kontinuierliche Berufsverläufe hinter sich haben. Die Jüngeren hingegen sind bereits am Beginn damit konfrontiert, dass ihre Lebensentwürfe grundlegend unrealisierbar sind.

Für Ältere wären „neue“ Karrieren, aufbauend auf die informell erworbenen Kompetenzen, denkbar. Der Einsatz biographischer Methoden kann die Nutzung der eigenen Potenziale im Sinne von Jobcreation unterstützen. Sinnvolle Beschäftigung ist dabei ein wichtiges Ziel, manchmal auch zu Ungunsten von Vermittlungserfolgen. Für die jüngeren TransitmitarbeiterInnen liegt das Ziel bei der beruflichen Sozialisation („Bodenhaftung“). Den "Job fürs Leben“ gibt es nicht mehr, daher müssen die Jüngeren Fähigkeiten erlernen, mit unsicheren Lebenslagen umzugehen, d.h. SIU müssen sie bei der Entwicklung neuer Lebensentwürfe begleiten.

2.6 Ansatzpunkte im Handlungsfeld Lebensphasen

Für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit muss speziell bei den Schlüsselarbeitskräften zu einer guten Balance zwischen Eigen- und Fremdverantwortung gefunden werden. Es gilt die Leitungsebene, die selbst unter einem enormen Druck steht, in ihrer Fremdverantwortung zu stützen.

Das Potenzial von Teambesprechungen stärken

Teambesprechungen gehören aufgewertet, eventuell mehr strukturiert und stärker institutionalisiert. Alle Quellen von Wertschätzung und Anerkennung sollten ausgeschöpft werden, wie z.B. KlientInnen, AuftraggeberInnen oder die breite Öffentlichkeit. Lebensphasenorientierte MitarbeiterInnengespräche und passgenaue Weiterbildungen sind wesentlich. Um Überforderung v.a. bei den ArbeitsanleiterInnen zu vermeiden, wäre eine laufende Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, die sich an verändernden Zielgruppen orientiert, notwendig. Einen weiteren Ansatzpunkt bieten Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung, wie Auszeiten oder Sabbatical. Dazu braucht es neben internen Voraussetzungen den entsprechenden AMS-Rahmen.

Potenzial arbeitsintegrierten Lernens erhöhen

SIU sollten sich stärker als Bildungseinrichtungen sehen, die arbeitsintegriertes Lernen als passendes Angebot für „bildungsferne" Menschen anbieten. Die Verbindung zu formalen Lernformen kann als wesentliche Ergänzung gesehen werden. Die „Lernhaltigkeit der Arbeit" kann in den SIU noch erhöht werden, indem Lernprozesse zielorientierter gestaltet, verstärkt dokumentiert und reflektiert werden. Gleichfalls sollten passende Verfahren für die Analyse und Zertifizierung von Kompetenzen eingeführt werden. SIU wären hier Vorreiter für eine Entwicklung, die zukünftig an Bedeutung gewinnen wird.

Geeignete Integrationskonzepte für Jüngere und Ältere notwendig

Die jüngeren TransitmitarbeiterInnen benötigen geeignete Konzepte, die sie beim Erwerb von „Übergangskompetenzen" unterstützen könnten. Die Älteren brauchen Instrumente, die die Bewusstmachung biographisch erworbener Kompetenzen und deren Transfer auf neue mögliche Beschäftigungen vorantreiben. Eine Betreuung über das Transitjahr hinaus - sowohl zur Stärkung der Netzwerke als auch in Anlehnung an die Arbeitsassistenz - könnte zu mehr Nachhaltigkeit führen.

Generell ist Betriebliche Gesundheitsförderung und die Analyse der bestehenden Arbeitsplätze ein wichtiger Baustein zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Alterskritische Arbeitsplätze sollten identifiziert werden, damit Schlüsselkräfte und TransitmitarbeiterInnen dort nur begrenzt eingesetzt werden. Eine andere Variante ist die Unterscheidung nach Arbeitszonen mit verschiedener Belastungsintensität, die ausprobiert werden können und es möglich machen, die eigene Leistung in Abhängigkeit von den jeweiligen Arbeitsbedingungen einzuschätzen.

2.7 Handlungsfeld Markt / Region: Ergebnisse und Ansatzpunkte

Immer wieder werden Produkte und Dienstleistungen der SIU als besonders interessant für ältere KundInnen bezeichnet, insofern scheint die demografische Entwicklung für die Marktpositionierung einiger Einrichtungen vorteilhaft.

Demografische Entwicklung als Marktpotenzial?

Vereinzelt überlegen SIU eine Erweiterung der Produktpalette oder rastern das bestehende Angebot unter dem Altersaspekt neu. Die Erwartungen sind allerdings vielerorts gedämpft, denn die Angebote der SIU richten sich zumeist an gemeinnützige Einrichtungen, der Markt ist vielfach von nicht beeinflussbaren Faktoren abhängig und entsprechende Produkte sind nicht immer kostendeckend.

Ansätze sind vorhanden, wie beispielsweise Lebensmittelgeschäfte, die von arbeitsmarktpolitischen Beschäftigungsprojekten betrieben werden und die Nahversorgung sichern. An diesem Beispiel wird eines sehr deutlich: SIU bieten nicht nur älteren Arbeitssuchenden sinnvolle Beschäftigungsmöglichkeiten, sie können auch eine wichtige Funktion für die ältere Bevölkerung haben.

Markt- und Bedarfsanalysen lassen Potenziale erkennen

Detaillierte Marktanalysen seitens der SIU können das wirtschaftliche Potenzial der regionalen demografischen Entwicklung noch genauer ausloten.

Darüber hinaus sollten in enger Zusammenarbeit mit den Gemeinden und dem Land die Bedürfnisse der älteren Bevölkerung der Region näher analysiert und entsprechende Lücken, beispielsweise in der regionalen Infrastruktur, identifiziert und notwendige Angebote entwickelt werden. Die Beschäftigung mit den – sich verändernden – regionalen Bedingungen und Märkten könnte zu einer stärkeren sozialräumlichen Positionierung der SIU führen.

Passende Arbeitsplätze für Ältere in SIU

Eine andere regionale Bedeutung, über die noch näher diskutiert werden sollte: in der Erhebung wurde erwähnt, dass die Arbeitsanleitung mitunter ein Ausstiegsarbeitsplatz (darunter wird ein Arbeitsplatz mit erfahrungsgeleiteten Arbeitsaufgaben und altersgerechten Arbeitsbedingungen verstanden) für ältere FacharbeiterInnen aus der regionalen Privatwirtschaft ist. Diese suchen aufgrund körperlicher Beschwerden eine Veränderung und wollen ihre sozialen Kompetenzen mehr einbringen.

Arbeitsmarkt für Ältere

Darüber hinaus könnten SIU noch stärker als zweiter Arbeitsmarkt für Ältere genutzt werden, ohne diese Gruppe vermitteln zu müssen. Die Möglichkeit für Pensionsarbeitsplätze in SÖB weisen hier in die richtige Richtung, eventuell ergeben sich darüber hinaus Möglichkeiten im Zuge der Bedarfsorientierten Mindestsicherung.

Auch die Sensibilisierungsaktivitäten, die arbeitsmarktpolitische Beschäftigungsprojekte im Zuge des Outplacements Älterer bei regionalen Unternehmen leisten wären bei entsprechendem politischem Auftrag ausbaufähig.

Langfassung Endbericht

1. Einleitung

Die Europäische Kommission konstatiert seit Jahren in diversen Papieren eine Überalterung der Bevölkerung, die Arbeitskräfteknappheit und andere Begleiterscheinungen nach sich ziehen wird und dadurch Produktivitäts- und Wachstumsraten gefährdet. Aus diesem Grund richten sich die Empfehlungen der EU in Richtung Aktivierung Älterer durch unterschiedliche politische Maßnahmen.

Folglich findet sich Active oder Productive Ageing auch in der ESF Verordnung und in den ESF Programmplanungsdokumenten der Mitgliedsländer wieder.

Mainstreaming von Productive Ageing im ESF Programm

Entsprechend des im österreichischen ESF Ziel-2-Programm angelegten Mainstreaming von Active oder Productive Ageing sollen auch in arbeitsmarktpolitischen Beschäftigungsprojekten (in Folge werden diese synonym auch als Soziale Integrationsunternehmen SIU oder als SÖB und GBP bezeichnet) entsprechende Maßnahmen gesetzt werden. Im operationellen Programm wurde dazu folgendes festgelegt:

„Geförderte Beschäftigung für Langzeitarbeitslose hat in Österreich eine lange Tradition und wurde auch mit Unterstützung aus dem ESF in den Budgetperioden bis 2006 erfolgreich umgesetzt. Diese Förderung unabhängig von Alter und Geschlecht wird zumindest in der ersten Hälfte der Förderperiode fortgesetzt. Zunehmend soll aber entlang der gesamtstrategischen Ausrichtung des Schwerpunktes die Förderung primär auf solche Sozialökonomischen Betriebe und gemeinnützigen Beschäftigungsprojekte ausgerichtet werden, die entweder ausschließlich auf die Integration älterer Arbeitsloser ausgerichtet sind und/oder die sich mit spezifischen Aktivitäten und Maßnahmen im Zusammenhang mit productive ageing/betrieblicher Gesundheitsförderung und alternsgerechtem Arbeiten beschäftigen.

Nach erfolgreicher Etablierung neuer Instrumente und Maßnahmen im Zusammenhang mit „Beschäftigung und Qualifizierung" von älteren Arbeitslosen am Beginn eines neuen Beschäftigungsverhältnisses (siehe Innovation) wird geförderte Beschäftigung zugunsten dieser neuen Maßnahmen zurückgenommen.

Die Entwicklung neuer Instrumente und Methoden im Zusammenhang mit dem gewählten „productive-ageing-Ansatz" wird in den ersten Jahren der Förderperiode auf folgende Themen konzentriert:…

- *Adaption von Sozialökonomischen Betrieben und gemeinnützigen Beschäftigungsprojekten für Ältere Langzeitarbeitslose bzw. alternsgerechtes Arbeiten/betriebliche Gesundheitsförderung.*

Die dabei entwickelten Maßnahmen sollen spätestens in der zweiten Hälfte der Förderperiode modellhaft umgesetzt werden.[1]"

Auf vorhandenen Ansätzen aufbauen

Die grundlegende Idee zur „forschenden" Recherche im gegenständlichen Projekt - dessen Ergebnisse im vorliegenden Bericht zusammengefasst sind -bestand darin, auf vorhandene Erfahrungen arbeitsmarktpolitischer Beschäftigungsprojekte zurückzugreifen und an bestehenden Ansätzen anzuknüpfen, um ein Konzept für operative Umsetzungsmöglichkeiten der ESF Vorgaben zu erarbeiten.

[1] Vgl. Ziel 2 Österreich 2007-2013 Operationelles Programm Beschäftigung, Februar 2007, 49f.

SIU haben in den letzten Jahren eine Reihe innovativer Ansätze in der Personalentwicklung und in der Arbeitsorganisation ausgearbeitet, die sie befähigen, mit arbeitsbenachteiligten Menschen unterschiedlicher Altersgruppen effizient zu arbeiten und den TeilnehmerInnen bessere Chancen am ersten Arbeitsmarkt zu eröffnen. Insbesondere für die Zielgruppe „Ältere" wurden spezifische Konzepte erarbeitet.

Im Rahmen der „forschenden" Recherche wurden entwicklungsfähige Ansätze im Handlungsfeld recherchiert, analysiert und strukturiert. Darüber hinaus wurden weitere noch ungenützte Potenziale von arbeitsmarktpolitischen Einrichtungen für Productive Ageing ausgelotet.

Der Fokus lag dabei auf niederösterreichischen arbeitsmarktpolitischen Einrichtungen, wobei auch die Erfahrungen anderer Bundesländer einflossen und die Ergebnisse, insbesondere die herauskristallisierten Ansatzpunkte und Entwicklungspotenziale, als durchaus übertragbar betrachtet werden können.

Auch kritische Betrachtung der Alter(n)sdiskussion

Das Projektteam möchte in der Einleitung aber nicht unerwähnt lassen, dass die Diskussion über die alternde Gesellschaft durchaus auch sehr kritisch betrachtet wird.

So meint etwa Barbara Thies in ihrer Untersuchung zu Altersbildern, dass es 'das Alter' oder 'das Altern' im Sinne des Alterungsprozesses nicht gibt. Alter(n) ist in hohem Maße individuell, so dass sich 'das Alter' als soziale oder wissenschaftliche Kategorie nicht zuletzt auch unter methodischen Gesichtspunkten als unsinnig erweist. Sie stellt fest, dass ein Faktor der Stereotypisierung die Überschätzung des Anteils der Älteren an der Gesamtbevölkerung ist.[2]

Rüdiger Kunow beschreibt es als auffallend, dass die demografische Entwicklung, in deren Folge in nur wenigen Jahren der Anteil der 'Alten' an der Gesamtbevölkerung stark zunehmen wird, medial, aber auch in wissenschaftlichen Texten als Katastrophenszenario erscheint. Er spricht von medial vermittelter Panikmache, die immer häufiger mit demografischen Daten unterfüttert ist, die eine gesamtgesellschaftliche Gefährdungslage heraufbeschwören und „*das Gefühl einer umfassenden Verunsicherung, eines 'Risikos Alter' noch steigern*".[3]

Demografische Prognosen werden in Frage gestellt

Aus demografischen Prognosen wird in der Regel abgeleitet:

- Der Wirtschaft würden demnächst junge, leistungsfähige Arbeitskräfte fehlen.
- Die Älteren müssen länger in Beschäftigung bleiben.
- Das Pensionsalter muss erhöht werden.
- Die Sozialsysteme sind nicht länger finanzierbar.
- Europa könnte einen Wettbewerbsnachteil aus der Überalterung erleiden.

Renate Böhm und Birgit Buchinger meinen allerdings, dass das demografische Argument durch genauere Analysen der einschlägigen Statistiken durchaus in Frage zu stellen ist: „*Die demografischen Prognosen sind nach derzeitigem Wissensstand unseres Erachten das am geringsten tragfähige Argument, warum innerhalb von Unternehmen der Blick auf die Generationenbalance geschärft werden müsste … so muss nicht über Staatsaufgaben, den Wert von Arbeit und die Qualität von Arbeit gesprochen werden.*"[4]

---

2 Barbara Thies (2004): Altersbilder und „Ageism". Konstruktion stereotyper Altersvorstellungen auf der Basis defizitären Wissens, in: P&G 1/04, 71-90

3 Rüdiger Kunow (2005): "Ins Graue". Zur kulturellen Konstruktion von Altern und Alter. In: Heike Hartung (Hg): Alter und Geschlecht. Repräsentationen, Geschichten und Theorien des Alter(n)s, 28f

4 Renate Böhm, Birgit Buchinger (2007): Mythen von Arbeit und Altern. Wien, 23ff und 27

So argumentiert etwa der Wirtschaftswissenschafter Günther Tichy auf Basis einer Untersuchung der Daten von 1999 bis 2005, der Zusammenhang zwischen Bevölkerungsentwicklungen und Wirtschaftswachstum sei nicht ausreichend untersucht worden, noch seien die zugrunde gelegten Szenarien unumstritten. Politik, Märkte und Verhalten der Individuen stehen in hochkomplexen Wechselwirkungen mit wirtschaftlichen Parametern, daher sind Bevölkerungsprognosen seiner Ansicht nach äußerst wandelbar – und werden obendrein unterschiedlich interpretiert. Nach Günther Tichy etwa wäre erst 2040 mit Arbeitskräfteknappheit zur rechnen, bis 2020 gibt es seinen Berechnungen nach ein Überangebot an Arbeitskräften im Alter zwischen 20 und 65.[5]

Auch die Tatsache, dass laut ÖROK die Zuwanderung ein weiteres Wachstum der österreichischen Bevölkerung erwarten lässt – zieht eine gewisse Tendenz zur Verjüngung nach sich. „*Das Gros der Einwanderung liegt in den Alterskohorten zwischen 20 und 35 Jahren.*" Dramatische Personalengpässe sind nach dieser Analyse erst ab 2050 zu erwarten.[6]

Hier sei allerdings einzuwerfen, dass in Bezug auf Personalengpässe ein sehr genauer Blick, beispielsweise eine Ausdifferenzierung nach Qualifikationen oder Regionen, notwendig ist, denn die Phänomene Mangel und Überangebot können gleichzeitig auftreten.

Problemsicht stark im Vordergrund

Ursula Pasero meint, mit dem Begriff 'Überalterung' wird stark der Problemfall einer teuren, nicht mehr tätigen Population, deren Lebenserwartung zudem weiter anwachsen wird, assoziiert. In dem Präfix 'Über' drückt sich der Unterschied zwischen einer Normalform demografischer Alterung und einer davon abweichenden Form aus, die sie kritisch beleuchtet. Und dieses 'Über' heißt nichts anderes als ein 'Zuviel' einer alternden Population. Dieses 'Zuviel' gewinnt seine Plausibilität und Dynamik durch die Engführung auf sozialpolitische Problemlagen.[7]

Laut Arno Georg et al. dominiert auch bei den Lösungsansätzen die Problemsicht. Die dokumentierten Modelle alter(n)sgerechter Arbeit setzen in ihrer großen Mehrzahl bei meist gesundheitlich begründeten Defizitlagen an und versuchen vorhandene Formen von Minderleistung technisch, organisatorisch etc. zu kompensieren. Bei einem umfassenden präventiven Ansatz von alter(n)sgerechter Arbeit ginge es aber eher um eine Annäherung an Konzepte guter Arbeit. Der arbeitswissenschaftliche Gehalt der Kategorie „alternsgerecht" ist aus Sicht von Arno Georg et al. daher kritisch zu bewerten.[8]

Sinnhaftigkeit vereinfachter positiver Bilder fraglich

Andererseits scheint eine verkürzte Hervorhebung von ausschließlich positiven Aspekten auch nicht zielführend, wie beispielsweise „*Ältere als das Gold in den Unternehmen*" zu bezeichnen.

---

5 Günther Tichy (2006): Demografie, Arbeitsmarkt und Pensionsfinanzierung. In: Wirtschaft und Gesellschaft, 32.Jg, Heft 2, 149-167, zit. Böhm, Buchinger (2007) 26

6 Statistik Austria (2005), 108 zit. nach Anette Scoppetta, Dirk Maier, Wolfgang Michalek (ZSI, 2007): Active Ageing. Regionale Handlungsoptionen in Österreich http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/equal_Active_Ageing_TEP_2007.pdf, 09.06.08, 26 ff.

7 Ursula Pasero (2007): Altern: Zur Individualisierung eines demografischen Phänomens. In: Ursula Pastero, Gertrud M. Backes, Klaus R. Schroeter (Hg.): Altern in Gesellschaft. Ageing-Diversity-Inclusion, Wiesbaden, 345

8 Vgl. Arno Georg et al. (2005): Modelle alternsgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; Dortmund/Berlin/Dresden, 110

Als Reaktion auf die oftmals pauschale Geringschätzung des Leistungsvermögens Älterer sollte nicht der Fehler gemacht werden, ein überzogenes positives Bild zu zeichnen, denn es gibt typische altersspezifische Probleme wie beispielsweise Leistungseinschränkungen, veraltete Qualifikationsprofile und Motivationsprobleme bei Orientierung an die Pension.[9]

Direkt wie indirekt kreisen die Diskussionen um den Wert älterer MitarbeiterInnen immer wieder um den Begriff Erfahrung. Allerdings sind Nutzen und Wert von Erfahrung und Erfahrungswissen weniger eindeutig als oft angenommen wird: Erstens hat Erfahrungswissen in einer technologisch-gesellschaftlich dynamischen Berufswelt gegenüber aktualisiertem Bildungswissen an Bedeutung eingebüßt. Zweitens kann Erfahrung auch negative Dimensionen umfassen. So können bisherige Erfahrungen oder verinnerlichte und routinierte Verhaltensmuster neues Lernen und die Übernahme beruflicher Innovationen bremsen. Erfahrung kann unter ungünstigen Umständen zu Innovationsblockaden führen.

Eine Befragung aus Deutschland zeigt beispielsweise, dass es eine Rolle spielt, wo ein/e Arbeitnehmer/in älter geworden ist. Wenn es im eigenen Unternehmen war, wird Alter als Plus gesehen, wenn es in einem fremden Unternehmen war, eher als Minus. Unternehmen sehen dann vor allem die höheren Kosten, die gesetzlichen Regelungen und die Integrationsprobleme.[10]

Es wird deutlich, dass in einer dynamischen Wirtschaft Erfahrung nicht per se eine positive Ressource darstellt. Positiv wird sie zumeist im Zusammenhang mit betriebsspezifischer Erfahrung gesehen. Auch bedarf es nach Francois Höplinger et al. einer verarbeiteten und reflektierten Erfahrung. Dies ist der Fall, wenn ältere MitarbeiterInnen aufgrund bisheriger Erfahrungen den Wert, aber auch die Grenzen und denkbaren Probleme technologischer Innovationen rasch erfassen.[11]

Handlungsbedarf ist gegeben

Trotz der Angreifbarkeit demografischer Prognosen, trotz der Frage, ob es nicht vielmehr um die Reform der Systeme geht, und trotz der Diskutierbarkeit politischer Zielvorgaben, scheint es notwendig, sich mit dem Thema Altern und Alter am Arbeitsmarkt auseinanderzusetzen. Die Erhöhung des Pensionsantrittsalters, der Gesundheitszustand vieler älterer ArbeitnehmerInnen (aber auch Jüngerer, betrachtet man die aktuelle Präsenz des Themas Burnout), die Schwierigkeiten älterer arbeitssuchender Personen wieder einen Arbeitsplatz zu finden oder die als unzureichend gewertete Weiterbildungsbeteiligung „Älterer“, die auch auf den Ausschluss dieser Gruppe aus einer Reihe betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen zurückzuführen ist, uvm. lassen auf unmittelbaren Handlungsbedarf schließen.

Breites Verständnis von Productive Ageing notwendig

Diese Ausführungen lassen erkennen, dass das Thema eine hohe Komplexität aufweist. Wenn es darum geht, für alle Altergruppen die Qualität von Arbeitsplätzen zu heben – ein von der Europäischen Kommission durchaus definierter Aktionsbereich – bewegen wir uns in einem vielschichtigen Feld. Hier scheint ein weites Verständnis von Productive Ageing, das die Gesamtorganisation und ihre gesellschaftliche Einbettung und nicht nur die Zielgruppe Älterer fokussiert, ein adäquater Zugang.

---

[9] Vgl. Georg et al. (2005), 95

[10] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Gemeinschaftsinitiative Equal Newsletter 12/ März 2005, 1f.

[11] Francois Höpflinger, Alex Beck, Maja Grob, Andrea Lüthi (2006): Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen, 43 ff.

Productive Ageing im Kontext Unternehmenskultur

Das Ziel des Auftraggebers AMS Niederösterreich, das Thema Productive Ageing in arbeitsmarktpolitischen Beschäftigungsprojekten im Kontext von Unternehmenskultur zu betrachten, deckt sich mit diesem breiten Verständnis.

Die Unternehmenskultur wird bezeichnet als die Menge der in einem Unternehmen vorhandenen Grundannahmen, Wertvorstellungen und normativen Regeln sowie der Symbole und Rituale. Diese sind nicht immer transparent, sondern teilweise unsichtbar und unbewusst. Es wird unterschieden zwischen

- fundamentalen Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur wie Alter/Geschichte, Produkte/Dienstleistungen, KundInnen, Produktionsmittel, Personalstruktur, Größe des Unternehmens, Nationalität, Geographische Lage und Eigentumsstruktur
- unternehmensspezifischen Einflussfaktoren wie Strategie, Personalpolitik, Arbeitsplatzgestaltung, Führungsgrundsätze, Architektur, Raumgestaltung, Belohnungsprinzipien und Verhalten des Managements.[12]

Die Einflussfaktoren verdeutlichen, dass Productive Ageing letztendlich als roter Faden die gesamte Organisations- und Personalentwicklung durchziehen sollte.

[12] Vgl. Heidrun Dochtermann (2007): Referat, Relevante Kulturmerkmale für Change Prozesse, Kommunikations- und Organisationsentwicklung II WS 06/07, www.zlw-ima.rwth-aachen.de/lehre/vorlesungen_uebungen/kommunikation_und_orga2/download/relevante_kulturmerkmale.pdf, 20.05.08

2. Ausgangsüberlegungen und Vorgangsweise

Den Auftakt des gegenständlichen Projektes bildete eine Arbeitstagung bzw. ein Workshop mit VertreterInnen des AMS Niederösterreich und VertreterInnen ausgewählter niederösterreichischer Beschäftigungsprojekte Anfang Februar 2008. An diesem Treffen, das vom Projektteam konzipiert, moderiert und auch inhaltlich angereichert wurde, nahmen insgesamt 8 niederösterreichische Beschäftigungsträger teil.

Arbeitstagung als Auftakt: Orientierung über Themenfeld

Im Rahmen dieser Arbeitstagung erfolgte zunächst eine Orientierung seitens der Förderabteilung des AMS Niederösterreich über die geplante Umsetzung der neuen ESF Ausrichtung. Hier wurde noch einmal betont, dass das Thema Productive Ageing ganzheitlich betrachtet werden soll und als Frage der Unternehmenskultur gesehen wird.

Nach einem kurzen Input des Projektteams zum Themenfeld brachten die einzelnen VertreterInnen der Beschäftigungsprojekte ihre Erfahrungen zu dem Thema ein. Im Vorfeld wurden den Einrichtungen vom Projektteam ein paar Fragen zugesandt, auf die in den Beiträgen eingegangen werden sollte.

Insbesondere nahmen die Darstellungen Bezug auf die Personalstruktur und deren Entwicklung hinsichtlich der Kategorie Alter, auf die Personalpolitik und bereits praktizierte Ansätze und geplante Aktivitäten im Bereich Productive Ageing.

Den Abschluss bildeten ein Input des Projektteams zur Begriffsdefinition und möglichen Ebenen der Veränderung und eine Zuordnung der von den Beschäftigungsträgern eingebrachten Punkte zu den einzelnen Veränderungsebenen.

Diese Arbeitstagung ermöglichte dem Projektteam einen ersten Einblick auf den aktuellen Entwicklungsstand der niederösterreichischen Beschäftigungsprojekte im Bereich Productive Ageing und über die Fragen, die sich die Trägerlandschaft in diesem Kontext stellt.

Recherche bestehender Materialien

In einem nächsten Schritt erfolgte eine Recherche bestehender Konzepte, Modelle und Ansätze. Vor allem wurden die Ergebnisse der österreichischen Equal Entwicklungspartnerschaften beider Runden, die sich mit dem Thema ältere Beschäftigte oder ältere Arbeitssuchende bzw. Altern in der Arbeitswelt auseinandergesetzt haben[13], näher analysiert. Das Projektteam sichtete aber auch die Websites anderer europäischer Equal Projekte und deren Entwicklungsarbeiten.

Relevant waren darüber hinaus Initiativen, die beispielsweise über den Fonds Gesundes Österreich oder über europäische Förderschienen wie Art. 6 ESF gefördert wurden. Weiters wurden einschlägige Studien vor allem aus dem deutschsprachigen Raum durchgesehen.

Die bis zu diesem Zeitpunkt gesammelten Informationen dienten dem Projektteam zur Strukturierung der Materie. Darauf aufbauend wurden mögliche Kernbausteine von Productive Ageing in SIU herausgearbeitet.

[13] z.B. AEIOU „Arbeitsfähigkeit erhalten“, AGEpowerment, U-Turn Erfahrung wertschätzen | Wertschätzung erfahren, g-p-s, Tep Equal Elderly

Partizipativer Ansatz präferiert

Dabei ist das Projektteam von einem eher partizipativen Ansatz von Productive Ageing ausgegangen, der wohl besser mit dem Begriff Active Ageing zu beschreiben ist bzw. einem Ansatz, der Produktivität nicht auf Erwerbsarbeit reduziert.

Dieser Ansatz entspricht jenem der WHO (World Health Organisation), der die Partizipation aller Altersgruppen am sozialen, ökonomischen, kulturellen, spirituellen und politischen Leben im Auge hat und nicht, wie es das Hauptanliegen der OECD scheint, rein die Produktivitätsdimension fokussiert.[14]

Ausgangsmodell mit zwei Zielgruppen

Klar war darüber hinaus, dass Productive Ageing in SIU zwei Zielgruppen hat. Einerseits die TransitmitarbeiterInnen und andererseits die Schlüsselkräfte. Letztere haben nicht nur durch die Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Führungsbeziehungen einen wesentlichen Einfluss auf alternsgerechtes Arbeiten, sondern stellen selbst eine besonders belastete Personengruppe dar. In einigen Gesprächen, die das Projektteam geführt hat, wurde sogar die Meinung vertreten, Productive Ageing in SIU solle primär die Schlüsselarbeitskräfte im Blick haben.

… und 3 Säulen

Das Ausgangsmodell besteht aus 3 Säulen. In der ersten Säule wird das Hauptaugenmerk darauf gelegt, die Unterschiede der Schlüsselarbeitskräfte und TransitmitarbeiterInnen verschiedenen Alters im Sinne des Diversity Managements gezielt wahrzunehmen, positiv wertzuschätzen und bewusst einzusetzen. In der zweiten Säule wird der Lebenszyklus und die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit fokussiert sowie die optimale Nutzung der Zeit im Beschäftigungsprojekt für die kommenden Lebensphasen.

Da gemeinnützige Beschäftigungsprojekte - die meisten niederösterreichischen SIU sind dieser Kategorie zugeordnet - Produkte und Dienstleistungen herstellen, die im öffentlichen oder gemeinnützigen Interesse stehen, sollte man sich nach Ansicht des Projektteams auch an diesem Punkt mit dem Thema Altern und Alter auseinandersetzen.

Ausgangsmodell: Productive Ageing in SIU

Altersdiversität		Lebensphasen		Markt / Region
Schlüssel-arbeitskräfte	Transit-mitarbeiterInnen	Schlüsselarbeitskräfte	TransitmitarbeiterInnen	Organisation
▪ Gezielte Auseinandersetzung mit Wirkungsweisen von Altershomogenität und Altersheterogenität ▪ Altersunterschiede als Vielfalt erkennen, vorurteilsfreier Umgang mit unterschiedlichen Altersgruppen ▪ Altersheterogenität (Stärken und Potenziale aller Altersgruppen) bestmöglich in den Arbeitsprozess einbringen und nutzen		▪ Förderung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ▪ Allen Altersgruppen ermöglichen, im Berufssegment bei gutem Wohlbefinden und guter Leistungsfähigkeit zu altern und sich entsprechend einzubringen	▪ Bisherige Lebensphasen produktiv berücksichtigen und dadurch Perspektiven eröffnen ▪ Alle Altersgruppen auf spätere Lebensphasen vorbereiten, um einen längeren Verbleib im Arbeitsleben und gesellschaftliche Teilhabe zu unterstützen	▪ Die demografische Entwicklung als Marktpotenzial aufgreifen ▪ Älteren in der Region gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen

[14] Vgl. Rudolf Götz (2005): Active Ageing, Recherchestudie zu good-practice im Auftrag des AMS Österreich, 8ff.

An dieser Struktur orientierte sich der Frageleitfaden, anhand dessen die Interviews mit Schlüsselkräften von niederösterreichischen Beschäftigungsträgern und VertreterInnen von Dachverbänden geführt wurden.

Der Projektprozess hat gezeigt, dass dieses Modell noch um eine zwischenorganisatorische Dimension erweitert werden kann, denn es wurde über „alte“ und „junge“ Beschäftigungsprojekte diskutiert (dazu siehe Kapitel 3.2.3).

Qualitative Leitfadeninterviews in 14 niederösterreichischen Einrichtungen

Die Interviews selbst fanden vor allem im Mai 2008 statt. Es wurden persönliche Interviews in 14 niederösterreichischen sozialökonomischen Betrieben und gemeinnützigen Beschäftigungsbetrieben geführt (Alte Schmiede, Arge Chance, Asinoe, Emmausgemeinschaft, Landschaftspflege, lebmit&bunttex, Luna, Modätex, Ökokreis, Phönix Ostarrichi Ternitz und Phönix Ostarrichi Wiener Neustadt, Transjob, Un!da, Verein Wohnen GESA). Zwei weitere Gespräche gab es mit jeweils einem Vertreter einer niederösterreichischen Beratungseinrichtung und einer gemeinnützigen Arbeitskräfteüberlassung (Job Konkret, Initiative 50+). Beide Einrichtungen bieten Leistungen insbesondere für die Zielgruppe Ältere an.

InterviewpartnerInnen waren Schlüsselkräfte mit Leitungsfunktion wie GeschäftsführerInnen, PersonalentwicklerInnen, BereichsleiterInnen, vereinzelt aber auch SozialarbeiterInnen. Insgesamt waren 24 Personen in die 14 Interviews eingebunden, davon waren 14 weiblich.

Bei einer ersten Durchsicht der Interviews stellte sich die Frage, ob es nicht insbesondere Konzepte für junge TransitmitarbeiterInnen braucht. Aus diesem Grund wurden noch 3 kurze Telefoninterviews mit ExpertInnen für Jugendbeschäftigung geführt (Lehrlingsstiftung Eggenburg, Verein JOB, NESIB).

Gespräche mit VertreterInnen von Dachverbänden

Darüber hinaus interviewte das Projektteam persönlich oder telefonisch 5 VertreterInnen von Dachverbänden (ASN-Arbeitsgemeinschaft für Sozialökonomische Betriebe Niederösterreich, bdv-Bundesdachverband für Soziale Unternehmen, nöb-Niederösterreichischer Dachverband für Bildung-Beratung-Beschäftigung, Plattform Salzburger Sozialökonomischer Betriebe, Sozialplattform Oberösterreich) sowie einen Modulpartner der Equal Entwicklungspartnerschaft U-Turn aus Vorarlberg.

Diskussion und Vertiefung im Rahmen eines Workshops

Um nach einer Grobauswertung die ersten Ergebnisse noch einmal mit dem Feld diskutieren und einzelne Aspekte vertiefen zu können, fand Mitte Juni 2008 ein weiterer halbtägiger Workshop, diesmal ohne AMS Beteiligung, statt. An diesem nahmen 11 Trägereinrichtungen teil. Nach einer Präsentation der vorläufigen Ergebnisse wurde anhand polarisierter Aussagen aus den Interviews über Widersprüchlichkeiten in der Thematik diskutiert.

Danach erfolgte eine Vertiefung von Themen, die sich in der Befragung als wesentlich herausgestellt hatten, in Form von zwei Arbeitsgruppen. Eine Arbeitsgruppe beschäftigte sich vor allem mit Belastungen bei den Schlüsselkräften und dem Thema Altern von Organisationen, die andere mit dem Thema „Das Transitjahr als Phase im Lebenszyklus der TransitmitarbeiterInnen“. Am Ende wurden die Ergebnisse beider Arbeitsgruppen zusammengeführt.

Darauf aufbauend wurden praktische Ansatzpunkte und Entwicklungspotenziale im Bereich Productive Ageing in SIU formuliert und ins Ausgangsmodell übertragen.

Endpräsentation und Diskussion als Abschluss

Die Endergebnisse wurden Anfang September 2008 im Rahmen einer Präsentation mit VertreterInnen des AMS Niederösterreich, der AMS Bundesgeschäftstelle, des Landes Niederösterreich, von Dachverbänden (BDV und nöb) und der Beratungsstruktur für AMS Maßnahmenträger aus Niederösterreich diskutiert.

3. Recherche- und Forschungsergebnisse im Kontext von Theorie und Empirie

3.1. Informationsstand und erste Assoziationen

Die ESF-Vorgaben zu Productive Ageing in arbeitsmarktpolitischen Beschäftigungsprojekten sind den niederösterreichischen Projektverantwortlichen in der Regel bekannt, die Reaktionen bewegen sich zwischen Euphorie und großer Skepsis. Es überwiegt eine grundsätzlich positive Haltung, aber es werden auch Bedenken geäußert, dass daraus eine „*Pseudo-Aktion*" werden könnte.

Zum Begriff Productive Ageing werden assoziiert: Burnout und Gesundheitsförderung, eigene Betroffenheit, demografische Herausforderungen sowie sozialpolitische Diskurse und regionale Besonderheiten. Es werden vereinzelt die Widersprüche zwischen der politischen Vorgabe „länger arbeiten" und den Realitäten am aktuellen Arbeitsmarkt, insbesondere für die Zielgruppe der SIU thematisiert. Hier wird immer wieder die zunehmende Prekarisierung ins Treffen geführt.

Bleibt der Begriff Productive Ageing für einige Befragte noch schwammig, gibt es zu betrieblicher Gesundheitsförderung, auf die sich mehrere InterviewpartnerInnen beziehen, schon konkretere Vorstellungen. Es fallen Stichworte wie Ergonomie und passende Arbeitsgeräte, Arbeitssicherheit, Bewegung und Entspannung, Ernährung, entsprechende Pausengestaltung und Auszeiten, Reduktion psychischer Belastungen, angepasste (nicht überfordernde) Arbeitsanforderungen und sinnstiftende Arbeit.

Situation der Schlüsselkräfte bei Productive Ageing zentral

Mehrere Interviewpersonen betonen, wie wichtig es sei, auch die Situation der Schlüsselarbeitskräfte ins Zentrum zu rücken. Das dränge sich aufgrund der Burnout-Problematik in mehreren Einrichtungen, wie auch mitunter angesichts räumlicher Beengtheit auf. Es wird an dieser Stelle vereinzelt auf den zusätzlichen Aufwand verwiesen, den die – an sich überwiegend positiv bewertete – neue Strategie bedeutet: Es braucht finanzielle und zeitliche Ressourcen, damit Productive Ageing in SIU ausgebaut werden kann.

Die Ressourcenfrage spricht auch der Vertreter der oberösterreichischen Sozialplattform an. Seiner Ansicht nach sind Productive Ageing und Betriebliche Gesundheitsförderung wichtige Netzwerkthemen, allerdings stehen dafür keine Vernetzungskosten zur Verfügung.

Die Vertreterin des bdv meint, dass es außer in Niederösterreich noch keine Initiativen zur Umsetzung der ESF-Vorgaben gibt und diese auch Vielen noch unbekannt sein dürften. Bei Jenen, die bereits informiert sind, dominiere allerdings die Auslegung, Productive Ageing in arbeitsmarktpolitischen Projekten würde bedeuten, dass den Einrichtungen verstärkt ältere TransitmitarbeiterInnen zugewiesen werden. Dementsprechend gibt es Ängste, die Zielvorgaben nicht mehr erreichen zu können. Der bdv setzt sich für einen pragmatischen Umgang mit dem Thema ein, möchte den Ansatz der Lebensphasenorientierung forcieren und mit Productive Ageing vor allem bei den Schlüsselarbeitskräften ansetzen.

Gute Basis: individuelles Eingehen auf Problemlagen

Was die bestehende Praxis betrifft, so beziehen sich mehrere Äußerungen auf das „*individuelle Eingehen auf Problemlagen*" der TransitmitarbeiterInnen, aber auch älterer Schlüsselarbeitskräfte. Darin wird eine vorhandene tragfähige Grundlage zur Be-

achtung der Lebensphasen gesehen und von Einzelnen die individuelle Abstimmung der Methoden als gelebtes Productive Ageing beschrieben. Der Vertreter von ASN meint, Productive Ageing sei primär in der Privatwirtschaft wichtig, denn in den Beschäftigungsprojekten sind die Arbeitsplätze zumeist in Ordnung und es wird auf die Beschäftigten entsprechend Rücksicht genommen.

Ein/e andere/r Interviewparnter/in meint hingegen, Productive Ageing sei eher eine Worthülse und die Umsetzung in einem Beschäftigungsprojekt illusorisch.

Darüber hinaus erwähnen einzelne VertreterInnen der SIU beim Stichwort Productive Ageing andere Ansätze wie: Einsatz bestimmter Clearinginstrumente, Pensionsantragsberatung für ältere TransitmitarbeiterInnen, Auseinandersetzung mit Gesundheitsfragen in der Sozialarbeit, Vorträge für TransitmitarbeiterInnen zu Gesundheitsthemen wie beispielsweise Sucht, Weiterbildungsangebote für TransitmitarbeiterInnen im Rahmen von Bikoo.

Vor allem Betriebliche Gesundheitsförderung wurde vorangetrieben

Sehr weit gediehen ist in einer Reihe von Beschäftigungsprojekten die Auseinandersetzung mit Betrieblicher Gesundheitsförderung, sei es in Form von Beratungen zu dem Thema oder in der Durchführung oder Planung expliziter Projekte.

Derzeit gibt es beispielsweise zwei Initiativen im Mostviertel und in St. Pölten zur systematischen Gesundheitsförderung in GBP und SÖB.

Als Projekt bereits abgeschlossen, aber weiterhin prominentes Thema in den vier beteiligten Einrichtungen, war das im Jahr 2006 begonnene Gesundheitsförderungsprojekt „gemeinsam g´sund“. In dessen Rahmen erfolgte eine intensive Auseinandersetzung mit der Gestaltung von Arbeit, Arbeitsumfeld und Führung. In der Evaluation von „gemeinsam g´sund“ wird - abgesehen von Gesundheitsförderung - von motivierenden Effekten berichtet, von Verbesserungen der Kommunikations- und Unterstützungsstrukturen in den Betrieben, von „*neuen Lernfeldern*“ für TransitmitarbeiterInnen (Betriebliche Gesundheitsförderung auch als Kompetenzerweiterung), von Verbesserungen im Feedback zwischen Schlüsselarbeitskräften und TransitmitarbeiterInnen usw. Sehr geschätzt wurde von den beteiligten Einrichtungen vor allem die im Rahmen des Gesundheitsprojekts erweiterte Partizipation im Betrieb, man könnte auch sagen das „*Mehr an organisationaler Demokratie*“. Allerdings spielte die systematische Beachtung des Faktors Alter oder Lebensphasen im Rahmen dieses Projektes eine untergeordnete Rolle.

3.2. Fokus Schlüsselarbeitskräfte

3.2.1. Altersstruktur der Schlüsselarbeitskräfte, Ein- und Ausstiege

Bereits bei der ersten Arbeitstagung im Februar 2008 war die Altersstruktur der Schlüsselarbeitskräfte ein Thema und es fiel auf, dass in manchen Beschäftigungsbetrieben kaum Jüngere beschäftigt sind, während (nach Gründungsjahr) „junge" Betriebe tendenziell junge Teams haben.

Teams teilweise gemeinsam gealtert

Bei den Interviews reflektieren Teams aus länger bestehenden Betrieben, insbesondere stabile Teams, in denen die GründerInnengeneration vertreten ist, dass sie gemeinsam gealtert und nun mehrheitlich über 45 oder 50 Jahre sind. Es wird teilweise selbstkritisch angemerkt, zu wenig aktive Zukunftsplanung betrieben zu haben.

Leitungen von Projekten mit älterer Personalstruktur haben zwar immer wieder versucht, bei Nachbesetzungen auf eine Verjüngung zu achten, das Kriterium Alter stand und steht bei der Neurekrutierung aber selten im Vordergrund. Andere Kriterien wie Qualifikation, Persönlichkeit und Lebenserfahrung werden von sehr vielen Einrichtungen (auch solchen mit jüngerer Personalstruktur) als die wesentlichen genannt. Einmal wird auch erwähnt, dass Schlüsselarbeitskräfte, um mit TransitmitarbeiterInnen aus ländlichen Regionen gut arbeiten zu können, so etwas wie einen ländlichen Bezug brauchen. Es sollten Personen sein, die die Lebenswelt der KlientInnen kennen. Vereinzelt wird auch eigene Erfahrung mit Arbeitslosigkeit als wichtige Voraussetzung genannt.

Jüngere Einrichtungen verstehen sich öfter als „*junges Team*" und streichen die Vorteile der Jungen heraus. Trotzdem wird auch hier die Lebens- und vor allem Berufserfahrung als wichtige Berufsanforderung genannt. Ein junges Team wünscht sich ausdrücklich eine ältere Person als Nachbesetzung.

BerufsanfängerInnen zumeist als wenig passend eingestuft

Immer wieder wird angemerkt, eher keine BerufsanfängerInnen (hier wird oft die Position der Sozialarbeit angesprochen) einzustellen, teilweise aufgrund negativer Erfahrungen. Erwähnt werden beispielsweise die Probleme einer jungen Schlüsselarbeitskraft in einem männerdominierten Betrieb. Ein Argument, das immer wieder angeführt wird, ist, dass für sehr junge Schlüsselarbeitskräfte die Klientel zu schwierig sei. Allerdings wird einmal angemerkt, es wäre doch günstig, auch sehr junge KollegInnen im Team zu haben.

Ein/e Interviewpartner/in meint, ältere Schlüsselarbeitskräfte zu bevorzugen, weil vor allem junge TransitmitarbeiterInnen eine klare Führung und Identifikationsfiguren brauchen. Es würden sich nur in Ausnahmefällen BerufsanfängerInnen bewähren.

Die Vorbehalte gegenüber BerufseinsteigerInnen werden insbesondere vom Vertreter des nöb und von einem Geschäftsführer hinterfragt. Es sei durchaus möglich, AbsolventInnen gut einzubinden. Dafür braucht es ein funktionierendes Team und klare Organisationsstrukturen. Viele Einrichtungen agieren aber - so der nöb-Vertreter - als seien sie in einer Art Projektphase und noch nicht wie ein Unternehmen strukturiert. Seiner Ansicht nach geht es auch darum, auf die Sozialarbeit mehr Wert zu legen, dann wären mehrköpfige Teams für diese Aufgabe möglich. Solche Teams bieten Platz für AnfängerInnen und noch dazu wäre die Möglichkeit gegeben bei schwierigen Betreuungssituationen KollegInnen zu bitten einzuspringen.

Der Vertreter von ASN meint dazu, dass die Arbeit in Beschäftigungsprojekten vor allem von SozialarbeiterInnen als Einstiegsjob betrachtet wird und diese würden wechseln, sobald sich ein Arbeitsplatz mit besseren Bedingungen, insbesondere besserer Bezahlung bietet, ein Grund für die höhere Fluktuation in diesem Bereich.

Personalauswahl durch BAGS-KV erschwert

Im Kontext Altersstruktur werden immer wieder die Probleme beklagt, die durch den BAGS-KV bzw. das Normkostenmodell entstehen: Die Personalauswahl sei dadurch massiv eingeschränkt, die Fluktuation bereits deutlich höher geworden. Fluktuation bedeute Belastung, die Stabilität des Teams sei aber entlastend.

Der Vertreter des nöb und ein/e weitere/r Befragte/r warnen davor, dass die Kostenstruktur und die Erfolgskriterien des AMS dazu führen könnten, dass vor allem Jüngere eingesetzt werden.

Die Fachgruppe „Arbeitsmarktpolitische Dienstleistungen der BAGS" unter dem Vorsitz des bdv behandelt zwar das Thema, die Chancen auf Änderungen werden aber von der Vertreterin des bdv und von Leitungspersonen als gering eingeschätzt.

Besondere Beachtung verdient, in welcher Weise Alter - sowohl Lebens- als auch Dienstalter - im BAGS-KV wirksam wird. Vor allem die Beschränkung in der Anrechnung der Vordienstzeiten bei geringen aber doch vorhandenen Biennalsprüngen belohnt die „Betriebstreue". Es wird über ein sinnvolles Senioritätsprinzip diskutiert. Die Vertreterin des bdv verweist auf den Kommentar von Reinhard Kaufmann zum BAGS-KV, der sich mit diesen Fragen kritisch auseinandersetzt.

Reinhard Kaufmann vertritt die Ansicht, der BAGS-KV erschwere die berufliche Mobilität, die gerade in Sozial- und Gesundheitsberufen unter dem Gesichtspunkt der Burnout-Prävention wichtig wäre. Eine Verflachung der Steigerung im Gehaltsschema bei höheren Anfangsgehältern würde eine Benachteiligung der Jüngeren verhindern. Es gäbe keine ausreichende sachliche Begründung, dass der für die Qualität der Leistung relevante Zugewinn an fachlicher Erfahrung auch noch nach einigen Jahren Berufserfahrung starr mit der Dauer der Tätigkeit korreliert. Auch drohe durch dieses Senioritätsprinzip ein Hinausdrängen der „teuren" Älteren und eine Erschwerung der Wiedereinstellung.[15]

Arbeitsanleitung als passender Arbeitsplatz für ältere FacharbeiterInnen?

Ein Punkt, den einzelne Beschäftigungsbetriebe hervorheben, ist die Neueinstellung von ArbeitsanleiterInnen. Es wird von einigen InterviewpartnerInnen die Überlegung angestellt, inwieweit die Position der Arbeitsanleitung ein möglicher Altersarbeitsplatz für FacharbeiterInnen sein könne. Die körperlichen Belastungen können zugunsten der Anleitung verringert werden, was in der Profitwirtschaft häufig nicht beachtet wird.

Die körperliche Belastung von ArbeitsanleiterInnen wird allerdings von den Beschäftigungsprojekten unterschiedlich bewertet. Während ArbeitsanleiterInnen in manchen Betrieben körperlich sehr gefordert sind, weil sie selbst viel „zupacken" und sich durch ihre Arbeitsweise als Vorbilder für die TransitmitarbeiterInnen sehen - und nach Meinung der Leitung auch sehen sollen - werden in anderen Betrieben Anleitung und Delegieren betont. Bei letzteren wird die Position der Arbeitsanleitung teilweise als guter Arbeitsplatz für Ältere und als tauglicher Übergang in die Pension gesehen oder

[15] Reinhard Kaufmann (2008): Kommentar zum BAGS-KV 2008 Fassung März 2008, Wien, 61

besser gesagt als den Alterskompetenzen entsprechender „Ausstiegsarbeitsplatz“[16]. Als Vorteil wird die Betriebstreue der älteren ArbeitsanleiterInnen bewertet, die in der Regel wirklich bis zu Pensionierung im Beschäftigungsprojekt blieben.

Jüngere ArbeitsanleiterInnen, so erwähnt ein/e Befragte/r, würden häufig mit dem großen Plus, ihre Soft Skills erweitert zu haben, wieder in den ersten Arbeitsmarkt zurückkehren.

Umstieg ist für Arbeitsanleitung Herausforderung

Der Neueinstieg von FacharbeiterInnen in die Arbeitsanleitung wird vereinzelt als Herausforderung bezeichnet. In einem Beschäftigungsprojekt wird sogar ausdrücklich von einem neuen Beruf gesprochen, den FacharbeiterInnen zu ihrer Erstausbildung dazulernen müssen.

Die ArbeitsanleiterInnen wachsen, so wird geschildert, meist durch informelles Lernen in ihre neue Aufgabe hinein, es wird aber die Notwendigkeit einer organisierten Zusatzausbildung betont. Einzelne InterviewpartnerInnen weisen an dieser Stelle auf die Unschärfen des Berufs Arbeitsanleitung hin: Einerseits ist der Erwerb von psychosozialen Kenntnissen notwendig, andererseits sollen ArbeitsanleiterInnen nicht zu „Quasi“-SozialarbeiterInnen werden.

Aus Sicht des Vertreters des nöb braucht es eine fundierte, verpflichtende Ausbildung für ArbeitsanleiterInnen, damit die Anleitungsqualität erhöht wird. Zur Sicherstellung der Teilnahmen könnte beispielsweise eine Steuerung über die Gehaltseinstufung sinnvoll sein.

Einschulungsstrategie: von offenen Türen bis Mentoring

Was die Einschulung von neuem Personal insgesamt betrifft, schildern die Beschäftigungsprojekte sehr unterschiedliche Vorgangsweisen, von der Übergabe durch Überlappung der Personen über Mentoringsysteme bis zur Strategie der „*offenen Türen*“.

Für wichtig erachtet werden die in der Regel gut ausgebauten Besprechungsstrukturen und Dokumentationssysteme, so dass die Einführung „organisch“ passieren kann.

Ein/e Interviewpartner/in schildert eine deutlich abweichende Einschulungsstrategie. Es wird betont, dass Neue vor allem selbst mit den Anforderungen zurechtkommen müssen und sich dadurch beweisen können.

Vereinzelt wird hervorgehoben, dass jene Kompetenzen, die unter „Haltungen“ zu subsumieren sind und als Besonderheit der vertretenen Berufe gelten, oft kaum benennbar und besonders schwer erlernbar sind. In diesem Kontext wird immer wieder erwähnt, wie günstig Überlappungen beim Personal seien, damit diese Haltungen für Neue erlebbar sind. Hohe Erwartungen an die Erfassung insbesondere dieser Kompetenzen knüpfen zwei SÖB an das aktuell geplante Verfahren zur Qualitätssicherung.

Es wird in einigen Gesprächen bedauert, dass bei Pensionierungen das Wissen nicht immer strukturiert weiter gegeben wird bzw. werden kann. Mehrere InterviewpartnerInnen beschäftigen sich aus diesem Grund mit dem Thema Wissensmanagement.

[16] Den Begrifft „Ausstiegsarbeitsplatz“ als Arbeitsplatz mit erfahrungsgeleiteten Arbeitsaufgaben und altergerechten Arbeitsbedingungen prägen Brigitta Geißler-Gruber et al., vgl. Brigitta Geißler-Gruber, Heinrich Geißler, Alexander Frevel (2005): Alternsgerechte Arbeitskarrieren. Ein betriebliches Modell zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Beratungshandbuch erstellt im Auftrag der Beratungsstelle Humane Arbeitswelt (www.equal-aeiou.at) und dem nationalen Träger Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA), Wien, 8f

3.2.2. *Ältere und jüngere Schlüsselarbeitskräfte, Erfahrungen mit altersgemischten Teams*

Bei älteren KollegInnen wird vor allem die Berufs- und Lebenserfahrung geschätzt, sowie eine gewisse Gelassenheit.

Ältere finden leichter Zugang zur Klientel

Es wird die Ansicht vertreten, dass ältere Schlüsselarbeitskräfte leichter Zugang zur Klientel finden, sich aber auch besser abgrenzen können. Gegenüber KundInnen bzw. AuftraggeberInnen werden sie von einigen als kommunikativ im Vorteil gesehen.

Als Nachteile älterer KollegInnen werden vereinzelt Aspekte genannt wie Verlangsamung, Müdigkeit oder Erstarrung. Mehrfach erwähnt wird die Problematik, dass Krankheitssymptome nicht zeitgerecht beachtet werden und sich damit verschärfen. Die Gefahr des Burnouts ist vor allem bei höherem Dienstalter gegeben und auch längere Krankenstände sind als Hinweis zu werten, wie notwendig ein achtsamer Umgang mit den eigenen Grenzen ist.

Einerseits werden ältere KollegInnen immer wieder als interessiert an neuen Erfahrungen beschrieben, andererseits wird in einzelnen Gesprächen auch die Weigerung mancher älterer Schlüsselarbeitskräfte erwähnt, von jüngeren KollegInnen zu lernen, insbesondere Fachwissen und Methodenfragen.

Als Problem – nicht DER Älteren, aber MIT Älteren – werden abrechnungstechnische Schwierigkeiten der Altersteilzeit genannt.

Jüngere haben anderes professionelles Selbstverständnis

An jüngeren KollegInnen wird geschätzt: Sie arbeiten schnell und engagiert, sind voll Idealismus, hartnäckig, kreativ und haben eine höhere Technikkompetenz.

Es wird immer wieder in den Gesprächen ein im positiven Sinne verändertes professionelles Selbstverständnis der Jüngeren festgestellt. Die Vorzüge werden nicht zuletzt auf andere Ausbildungsinhalte bzw. eine modernere Ausbildung zurückgeführt. Einige Interviewte weisen allerdings darauf hin, dass es um mehr geht als um Bildungsinhalte, es geht um Haltungen.

Das sich wandelnde Verständnis von sozialer Arbeit zeigt sich beispielsweise in einem anderen Zugang zu Dokumentation und Qualitätssicherung. In mehreren Interviews gab es Hinweise auf die Bevorzugung von jungen SozialarbeiterInnen, wenn Dokumentation und Qualitätssicherung angesprochen sind. Es wird vereinzelt auch ein verändertes Selbstbild insbesondere der weiblichen SozialarbeiterInnen konstatiert, die die Funktion der Sozialarbeit als wesentlich für die Einrichtung bewerten und mit einem dementsprechenden beruflichen Selbstverständnis an diese Aufgabe herangehen.

Besonders ein Interview mit SozialarbeiterInnen unterschiedlichen Alters aus einer Organisation verdeutlicht, dass gerade beim Punkt professionelles Selbstverständnis und Haltungen der Generationenmix sehr produktiv sein kann, denn es geht weniger um neue Techniken, sondern eher um die Auseinandersetzungen mit Themen, die die Geschichte der GBP und SÖB prägen, wie beispielsweise Kooperation zwischen den Bereichen, Etablieren von – formalen und informellen – Besprechungsstrukturen, Empathie versus Abgrenzung, (digitale) Dokumentation.

Als Nachteile von jungen KollegInnen werden immer wieder Schwierigkeiten im Zugang zu und Umgang mit TransitmitarbeiterInnen genannt. Jüngere Schlüsselarbeitskräfte haben es schwerer, in guten Kontakt zu kommen und haben größere Probleme, sich in ihrer Rolle zu behaupten. Diese Nachteile sind eventuell durch gutes methodisches Rüstzeug zu kompensieren.

Ein paar Mal wird auch kritisch erwähnt, dass Jüngere manchmal dazu neigen, das „*Rad neu erfinden*" zu wollen.

Altersgemischte Teams werden geschätzt

Die Erfahrungen der SIU mit altersgemischten Teams sind durchwegs positiv. Diese werden vor allem wegen ihrer hohen Lernpotenziale geschätzt. Die Betriebe vermitteln damit ein Selbstbild als lernende Organisation.

Es geht aber nicht nur um die gegenseitige Befruchtung in Bezug auf die beruflichen Kompetenzen, erwähnt wird immer wieder die höhere Kohäsion in altersgemischten Teams. Diese kann auf einem sehr persönlichen Austausch beruhen und beeinflusst das Arbeitsklima positiv.

Altersvielfalt hat aber auch ganz handfeste praktische Konsequenzen: Alterskritische Arbeitsplätze können grundsätzlich in altersgemischten Teams eher entlastet werden. Aber auch die Urlaubsplanung wird erleichtert wenn sich MitarbeiterInnen in verschiedenen Lebensphasen befinden. Es wird betont, dass ein heterogenes Team Vieles „*auffangen*" kann.

Von einigen Befragten wird allerdings in Bezug auf Vielfalt dem Austausch zwischen Wirtschaftsbereich und Sozialarbeit mehr Bedeutung eingeräumt als dem zwischen den Generationen. Gerade die Zusammenarbeit von Personen aus ganz unterschiedlichen beruflichen Kontexten wird als befruchtend erlebt.

„*Vielfalt ist wichtig, wie immer sie aussehen mag*", drückt es ein/e Interviewpartner/in prägnant aus. Eine Interviewpartnerin erläutert, dass eine einseitige Altersstruktur als Hemmnis für intergenerationelles Lernen wirken kann.

Allerdings werden dort und da selbstkritisch auch Schwierigkeiten genannt, sich als stabiles Team auf einzelne jüngere MitarbeiterInnen einzustellen.

Entwicklung ist sowohl Wachstum und Gewinn, als auch Abbau und Verlust

In den Aussagen der VertreterInnen der SIU zu den Stärken und Schwächen der Altersgruppen finden sich viele Aspekte, die auch in der Theorie und in anderen empirischen Studien zum Thema Alter und Altern diskutiert werden.

Zu den wichtigsten theoretischen Fundamenten des aktuellen Diskurses zählt die Vorstellung, die aus der Lebenslaufforschung und aus Entwicklungstheorien resultiert, dass der Mensch über alle Lebensphasen hinweg entwicklungsfähig bleibt und jede Entwicklung Wachstum und Gewinn als auch Abbau und Verlust beinhaltet.[17]

[17] Anton Amann (2007): Produktives Arbeiten und flexibles Altern: Forschungsprogrammatische Überlegungen zu einem Sozialprodukt des Alters. In: Ursula Pastero, Gertrud M. Backes, Klaus R. Schroeter (Hg.): Altern in Gesellschaft. Ageing-Diversity-Inclusion, 277

Es wird in diesem Zusammenhang auch immer wieder vom Wandel der Leistungsfähigkeit gesprochen. So nehmen die physischen Kapazitäten und die Lerngeschwindigkeit mit dem Alter ab, Begabung, Intelligenz und Fertigkeiten bleiben gleich. Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein, Urteilsfähigkeit, soziale Kompetenz und selbständiges Handeln nehmen beispielsweise zu, ebenso Lebens- und Berufserfahrung sowie die „job performance" (Aufgabenerfüllung).[18]

Es wird insbesondere ein Zuwachs an mentalen und sozialen Fähigkeiten wie strategisches Denken, Besonnenheit und Umsicht, überlegtes Handeln, gute Einschätzung von Situationen, ganzheitliches Verständnis usw. konstatiert.[19]

Älteren wird auch nachgesagt, in Stresssituationen umsichtiger und gelassener zu sein und Ruhe zu bewahren. Sie haben die Routine, mit persönlichen Ressourcen besser umzugehen, wirken sich ausgleichend in Teams aus und senken Stress bei jungen KollegInnen.[20]

Erfahrung ist differenziert zu betrachten

Durchaus differenziert zu betrachten ist, wie schon in der Einleitung erwähnt, die den Älteren zugeschriebene Stärke Erfahrung.

In einem weiten Verständnis handelt es sich bei Erfahrung um ein Bündel an Kompetenzen, Fähigkeiten und Handlungsweisen, die in intensiver Auseinandersetzung mit dem Arbeitsgegenstand erworben und gefestigt wurden. Erfahrungsgeleitetes Arbeiten erfordert eine ganzheitliche sinnlich körperliche Wahrnehmung, die sehr komplex ist, da sie unterschiedliche Sinnesempfindungen, Gefühle und Vorstellungen mit einbezieht. Erfahrungsgeleitetes Arbeiten bedingt eine persönliche Beziehung und Verbundenheit zum Arbeitsgegenstand. Kleine Veränderungen werden erspürt oder intuitiv erahnt. Es entsteht eine subjektive Sicherheit im Umgang mit auftretenden Problemen.[21]

Neben diesem ganzheitlichen Verständnis gibt es verschiedene Ansätze, Erfahrung in unterschiedlichen Dimensionen zu erfassen. So unterscheiden Francois Höpflinger et al.[22] 5 Dimensionen von Erfahrung:

- Erfahrungsgestützte fachliche und methodische Kompetenz
- Erfahrungsbedingte Einstellungen zu Veränderungen
- Lebenserfahrung generell
- Soziale Kompetenzen
- Evaluative Erfahrungsaspekte

Damit wird der Wert von Erfahrung als Grundlage vielseitiger Kompetenzen klarer.

[18] Alexander Frevel, Brigitta Geißler-Gruber (2005): Workshop Alternsgerechtes Arbeiten http://www.equal-aeiou.at/Upload/Workshop_Alternsgerecht_11042005.pdf, 20.05.08

[19] Juhani Ilmarinen (2007): Vom Defizit- zum Kompetenzmodell. Stärken älterer ArbeitnehmerInnen erkennen und fördern. (FIOH, Helsinki), Becker Stiftung, Tagung 18.-19. April 2007, Bonn. www.becker-stiftung.de/upload/Tagung_07/Tagungsband_160707.pdf, 04.07.2008, 8

[20] bmsk (2007): Bericht und Resümee der Veranstaltung „Berufliche Chancengleichheit für jedes Alter" am 10. Dezember 2007 im Rundturm der Wiener Städtischen.

[21] Vgl. Renate Bartoniczek: „Erfahrung zählt". Die Bedeutung der Erfahrung in der modernen Arbeitswelt, www.move-ment.at, 26.05.08, 7

[22] Höpflinger, Beck, Grob, Lüthi (2006), 43 ff.

Erfahrungswissen als Januskopf

Karl Wimmer[23] spricht von der Janusköpfigkeit des Erfahrungswissens, denn dieses kann positive als auch negative Dimensionen aufweisen. Er verdeutlicht diese Dimensionen anhand dreier Gegensatzpaare.

- *Altersweisheit versus Altersstarrsinn*. Das eine zeigt sich in der Zunahme von Toleranz, Gelassenheit und Abgeklärtheit, das andere im Beharren auf Altem und Bewährtem und der Abwehr neuer Ideen.
- *Integration versus Ausbremsen*. Das bedeutet, Berufserfahrungswissen kann als positives Führungswissen genutzt werden, um vorausschauend auf typische Fehler und Risiken hinzuweisen bei gleichzeitiger Offenheit, Vorschläge von Jüngeren aufzugreifen und weiterzuentwickeln oder Berufserfahrungswissen wird benutzt, um risikofreudige und ideenreiche Jüngere „auszubremsen" und wird als negatives Führungswissen (wie kann ich blockieren) eingesetzt.
- *Neugier versus Dogmatismus*. Es gibt neugierige Erfahrene, bei denen neue Informationen als Chance betrachtet werden, vorhandenes Wissen infrage zu stellen und zu verändern und dogmatische Erfahrene, die neue Informationen entweder ignorieren oder so umdeuten, dass die alten bewährten Problemlösungsstrategien erhalten bleiben.

So kann es durchaus dazu kommen, dass sich in einem von „*Mittelalten und Älteren*" dominierten Unternehmen Jüngere häufig isoliert oder „*kaltgestellt*" fühlen, insbesondere wenn die anderen Lebens- und Betriebserfahrung gegen sie ausspielen.

Genau diese Aspekte wurden bereits beim Auftaktworkshop zum gegenständlichen Projekt im Zusammenhang mit der selbstkritischen Analyse der Defizite in der Nachwuchsförderung diskutiert. In den Interviews kam das Problembewusstsein ebenfalls immer wieder zum Tragen: Auch dort, wo man zu älteren MitarbeiterInnen tendiert, bleibt das Interesse für Neues aufrecht.

Zyklisches Modell der Lebensphasen

Interessant ist in diesem Zusammenhang das zyklische Modell der Lebensphasen, das auf den fünf Wandlungsphasen - einem Kernstück der traditionellen Chinesischen Medizin - basiert und für die Personalentwicklung adaptiert wurde. Es werden folgende Phasen beschrieben:

- Einstieg und Orientierung
- Erweiterung und Erfahrung
- Etablierung und Überblick
- Konzentration und Analyse
- Ausstieg und Sinn

In der Phase Konzentration und Analyse stellt sich eine nach außen hin etwas abgeklärt wirkende Haltung ein. Personen in dieser Phase verfügen über einen reichen Erfahrungs- und Wissensschatz, sind gefestigt in ihrer Berufsidentität und verfügen über die nötige Routine, viele Prozesse rasch und klar erkennen und bewerten zu können. Ihre Prioritäten sind meist festgelegt und dadurch kann sich eine gewisse Unbeweglichkeit und Skepsis Veränderungen gegenüber ergeben.[24]

---

[23] Vgl. Köchling Annagret, Projekt Zukunft, Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund 2002, S 38 zit in: Karl Wimmer (2003): Productive Ageing, Alter und Leistung in Einklang bringen, www.wimmer-partner.at, 26.05.08, 6f.

[24] Renate Augusta (2007a): Das Potenzial der Generationen, in Personal Heft 04/2007, 46-48 sowie Renate Augusta (2007b) Generationen im Dialog. Wie Personalmanager die Stärken der Lebensphasen nutzen können. In personalmanager 6/2007, 47-49

Ähnliche Haltungen von einzelnen Schlüsselarbeitskräften werden dort und da auch in den Interviews geschildert und wurden vor allem von VertreterInnen „junger Teams“ beim zweiten Workshop thematisiert: Sie sind für eine fruchtbare Zusammenarbeit von Jüngeren und Älteren wenig förderlich.

Fruchtbare Zusammenarbeit braucht Unterstützung

Sylvia Kade beispielsweise konstatiert eine fehlende Lernkultur zwischen den Generationen. Dies gilt für sie nicht nur im Bereich des Arbeitsmarktes. Der Prozess der Kulturüberlieferung, der Weitergabe von Erfahrung und Wissen von einer Generation an die nächste sei ihrer Ansicht nach immer weniger selbstverständlich. Eine Lösung bestünde aber nicht darin, alte MitarbeiterInnen durch junge zu ersetzen, sondern in der Chance, voneinander und miteinander zu lernen. Allerdings kämen intergenerationelle Lernprozesse nicht mehr spontan zustande, sondern müssten konstruiert werden“.[25]

Nach Margrit Kinsler[26] ist die Bereitschaft der Jüngeren, von den Älteren zu lernen, viel höher als die Älteren annehmen. Die Diskrepanz führt sie auf den Rückgang des Autoritarismus in den letzten Jahrzehnten zurück, was das Verhältnis der Jungen zur Elterngeneration positiv beeinflusst, während sich die Älteren an ihre eigenen Vorbehalte erinnern.

Im oben beschriebenen Lebensphasenmodell wird in der Personalführung von MitarbeiterInnen, die sich in der Phase der Konzentration und Analyse befinden, vor allem das Benennen und Würdigen des bisher Geleisteten als wichtig gesehen. Es geht um maßvolle Veränderungen und Irritationen, die Anreize für innere Beweglichkeit und Begeisterung sein können. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Organisation Möglichkeiten der Neuorientierung bietet.[27]

3.2.3. Alte und junge Beschäftigungsprojekte

„Jung und Alt“ wurde im Rahmen des Austausches mit den Trägerorganisationen beim Workshop Mitte Juni 2008 auch noch unter einem anderen Aspekt diskutiert, nämlich was das Alter der Organisationen selbst betrifft.

Teilweise Beharrungstendenzen konstatiert

Einstieg war die Diskussion über die Entwicklung der Leistungsfähigkeit der TransitmitarbeiterInnen. Die einen beklagen, TransitmitarbeiterInnen „*werden immer schlechter*“, andere sehen das Gegenteil. Die Diskussion wurde mit „*regionalen Unterschieden*“ geglättet.

In der Folge kam aber von einzelnen jüngeren Beschäftigungsprojekten der Hinweis auf Mythen und Legendenbildung. Junge Schlüsselarbeitskräfte aus „jungen“ Organisationen weisen Aussagen in Richtung Idealisierung der Gründungsphasen im Sinne von „*früher war alles besser*“ weit von sich und klagen über Beharrungstendenzen. Sie distanzieren sich entsprechend auch von der „*Szene*“.

[25] Julia Franz: Die ältere Generation als Mentorengeneration – Intergenerationelles Lernen und intergenerationelles Engagement. http://www.bildungsforschung.org/Archiv/2006-02/intergenerationelles/ , 11.06.08

[26] Margrit Kinsler (2003): Alter – Macht – Kultur. Kulturelle Alterskompetenzen in einer modernen Gesellschaft, Hamburg

[27] Augusta (2007a, b)

Diese konstatierte Beharrungstendenz wäre genauer zu analysieren: Ist es einfach ein widerständiges Festhalten am Alten? Ist es ein Zeichen von Überforderung, weil Neuerungen oft mit zusätzlichen Belastungen verbunden sind? Oder geht es um das Kämpfen um die eigenen Haltungen (politische Einstellungen und Einstellungen zur Betreuungsarbeit)?

Neuerungen oft als fremdbestimmt wahrgenommen

In diesem Zusammenhang ist im Rahmen des gegenständlichen Projekts vereinzelt das Stichwort Fremdbestimmung von Neuerungen gefallen. Veränderungen scheinen weniger durch eigene Konzeptentwicklungen eingeleitet zu werden, als vielmehr durch veränderte Vorgaben des AMS. Es dominieren Reagieren und Abgrenzen gegenüber Agieren und Selbstbestimmung.

Einzelne Projektleitungen führen an, dass geforderte Neuerungen für die MitarbeiterInnen teils unverständlich sind, manchmal eine Bedrohung darstellen und in der Regel als unausweichlich und kaum modifizierbar bewertet werden. Dies führt immer wieder zu Widerstand, insbesondere bei den ArbeitsanleiterInnen und zu kaum bewältigbaren Aufgaben für die Projektleitungen, die für die Neuerungen begeistern müssen.

Manche „alte" Betriebe scheinen, insbesondere eingeleitet durch die betriebliche Gesundheitsförderung, Wege zu mehr und aktiver Selbstbestimmung gefunden zu haben. Sie verbinden tendenziell Neues mit ihrer „*alten Ideologie*" von TeilnehmerInnenorientierung und Empowerment. Von einer Befragten wird das mit dem Satz „*Aktive Innovation in Verbindung mit Geschichtsbewusstsein*" beschrieben.

Dies weist auf die Wichtigkeit der Bearbeitung der Institutionengeschichte hin, um mit neuen Anforderungen besser zurechtzukommen bzw. aktive Zukunftsplanung zu betreiben.

Die oben vollzogene Trennung von alten und jungen Betrieben, ist natürlich eine künstliche, die der Veranschaulichung von Tendenzen dient. An den vorgefundenen Diskrepanzen schließt sich aber durchaus die Frage an, wie auch zwischen den Einrichtungen intergenerationelles Lernen möglich wird, also Geschichtsbewusstsein produktiv genutzt werden kann, um innovative Wege für die Zukunft zu finden.

3.2.4. Belastungen von Schlüsselarbeitskräften und Ansatzpunkt für alternsgerechtes Arbeiten

Bei den Fragen rund um alternsgerechtes Arbeiten von Schlüsselkräften und notwendigen Vorkehrungen, damit Schlüsselarbeitskräfte bis ins Pensionsalter arbeits- und leistungsfähig bleiben und sich dabei körperlich und psychisch wohl fühlen, wird immer wieder die Wichtigkeit von Personalentwicklung betont.

Personalentwicklung ist eine der Hauptaufgaben von Beschäftigungsprojekten. Entsprechend gut bekannt sind die Ansatzpunkte und es ist auch eine hohe Sensibilisierung für gesundheitliche Risken gegeben. Ob und in welchem Ausmaß diese Kenntnisse auf Schlüsselarbeitskräfte angewendet werden, ist in der Befragung nicht klar geworden.

Entlastungsstrategien eher geplant als durchgeführt

Entlastungsstrategien für den Betrieb sind eher geplant als durchgeführt, auch wenn in einigen Teams eine gewisse Abgeklärtheit festzustellen ist. Sie versuchen, sich dem Erfolgsdruck zumindest teilweise zu entziehen, indem sie ein Scheitern als zu kalkulierendes Risiko darstellen.

Viele befragte Geschäftsführungen/Projektleitungen räumen der Eigenverantwortung einen hohen Stellenwert ein. Es geht beispielsweise darum, sich selbst Freiräume zu schaffen, auf Pausen zu achten, nicht zu denken, man wäre unersetzbar und auch einmal frei zu nehmen oder sich besser abzugrenzen.

Sie sehen aber auch die Vielzahl der Aufgaben, die der Leitungsverantwortung zukommt. Genannt werden beispielsweise Betriebliche Gesundheitsförderung als Leitungskompetenz, die Förderung einer Kultur der Anerkennung, Möglichkeiten für Supervision und Weiterbildung, Gestaltung der Arbeitszeiten und Veränderung/ Erweiterungen der Arbeitsfelder. Es wird immer wieder von einer Entlastung der MitarbeiterInnen durch die Leitung gesprochen. Die spezifische Belastung von Geschäftsführungen/Projektleitungen wird nur sehr vereinzelt und vorsichtig erwähnt, obwohl auch in dieser Gruppe bereits Fälle von Burnout bekannt sind.

Teamgespräche scheinen sowohl hinsichtlich ihres fachlichen Werts als auch in Bezug auf individuelle und Gruppen-Psychohygiene für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit unumstritten zu sein.

Supervision wird als sehr wichtig erachtet. Nach Aussage einzelner Befragter wird diese aber nicht von allen Berufsgruppen, insbesondere von den ArbeitsanleiterInnen, in gleicher Weise als Entlastungsstrategie wahrgenommen. Ebenso wird das Angebot für individuelle Weiterbildung in Einzelfällen als untergründige Kritik aufgefasst.

Weiterbildung als Ausgleich für fehlende Entwicklungsmöglichkeiten

Die Regel ist aber, dass die Möglichkeit, Weiterbildungen zu besuchen einen „*Faktor der Zufriedenheit*“ darstellt und die Rückmeldungen von Teilnahmen positiv sind. Da in den Einrichtungen die Veränderungschancen gering sind, bestehen die Entwicklungsmöglichkeiten und solche werden häufig als wesentlich für alternsgerechtes Arbeiten eingestuft, vor allem im Bereich der Weiterbildung. Auch längere Weiterbildungen sollten nach Ansicht einer Einrichtung möglich sein.

Interessant ist, dass mehrmals innovative Entwicklungen des Gesamtbetriebes als zielführende Strategie erwähnt werden, damit Schlüsselarbeitskräfte in der Organisation gut „altern“ können. Es ist beispielsweise die Rede von der Adaption der Konzepte aufgrund sich verändernder Zielgruppen oder von neuen Produktentwicklungen.

Kreativität birgt Gesundheits- und Motivationspotenzial

Die Betriebe bieten zwar kaum Aufstiegs- und Veränderungschancen für die Einzelnen, es wirkt sich da aber positiv aus, wenn das Selbstverständnis als aktive, entwicklungsfähige, arbeitsmarktpolitische Einrichtung gelebt wird. Die Kreativität des Betriebes scheint demnach ein gewisses Gesundheits- und Motivationspotenzial zu bergen.

Voraussetzung dafür ist in den Augen dieser InterviewpartnerInnen eine gewisse Stabilität, so dass Veränderungen als Wachsen wahrgenommen werden können. Als hinderlich für Innovation und Inspiration werden genannt: permanente Bedrohung durch Kürzungen, rigide Kennzahlenorientierung, hohe Abhängigkeit von den Förder-

geberInnen sowie die in den Ein-Jahresverträgen begründete Kurzfristigkeit in der Planung.

Andere Stichworte, die immer wieder bei der Frage nach „gutem Altern“ in der Organisation fallen sind Information und Kommunikation, vor allem im Sinne von Klarheit und Transparenz.

Arbeitszeit ist ein Feld, das nach Aussage einiger Befragter hohe Wichtigkeit hat. Möglichkeiten für Teilzeitarbeit werden von den einen als gute Entlastungsstrategie bewertet, andere wiederum plädieren aufgrund des dadurch steigenden Koordinationsaufwands für Vollzeitstellen.

Auch wird ein paar Mal erwähnt, dass sich durch eine verstärkte Arbeitszeitflexibilisierung Freiräume schaffen ließen. Eine Organisation berichtet davon, als Entlastungsstrategie die Arbeitszeiten flexibler gestaltet zu haben (z.B. ein freier Nachmittag unter der Woche, kurze und lange Woche usw.), was für die Arbeitsanleitung schwerer zu organisieren ist als für die anderen Schlüsselarbeitskräfte.

Altersteilzeit wird immer wieder als gute Möglichkeit bewertet. Hier seien die Blockmodelle oft beliebter, allerdings dem Transfer von Wissen weniger zuträglich.

Spannungsfelder sind belastend

Es wird vereinzelt davon gesprochen, dass das Spannungsfeld Erfolgskriterien versus TeilnehmerInnenorientierung belastend ist. Um die Vermittlungsquoten nicht zu gefährden, müssen die TransitmitarbeiterInnen bestens betreut werden. Um die Aufträge zu erfüllen, muss immer wieder kompensatorisch gearbeitet werden. Schlüsselarbeitskräfte müssen so die „Lücken füllen“. Aus Sicht einer/s Interviewpartners/in ist das Spannungsfeld „Sozial- und Integrationsarbeit - Marktanforderungen“ dann weniger gegeben, wenn die Produkte bzw. Dienstleistungen dem Leistungsvermögen der TransitmitarbeiterInnen entsprechen und das gilt es laufend zu reflektieren, denn ArbeitsanleiterInnen, die auf Dauer kompensatorisch arbeiten, brennen aus.

Vor dem Hintergrund einer belasteten Arbeitssituation von Schlüsselarbeitskräften wird immer wieder die Wichtigkeit von Auszeiten und Umstiegsmöglichkeiten betont. Da der Wechsel zwischen Arbeitsplätzen schwierig ist, wird die Notwendigkeit von Abwechslung innerhalb eines Arbeitsplatzes hervorgehoben.

Kleine Organisationen stoßen an ihre Grenzen

Gerade, was die Möglichkeit des Wechsels betrifft, wird in den Gesprächen immer wieder auf die Grenzen der oft kleinen Einrichtungen im Bereich Personalentwicklung hingewiesen. Der Vertreter des nöb sieht deshalb die Zukunft der SIU in größeren Einrichtungen und Verbünden, um gemeinsame Personalentwicklungskonzepte und Strukturen zu haben.

In der Salzburger Plattform wird beispielsweise aktuell an einem Qualifizierungsverbund gearbeitet, der Um- und Ausstiege für Schlüsselarbeitskräfte ermöglichen soll.

Auszeiten sind wichtig

Einzelne Einrichtungen erzählen, dass es möglich ist, Auszeiten zu nehmen, z.B. durch unkonventionelle Urlaubsregelungen oder unbezahlten Urlaub. Auch die Bildungskarenz wird dafür immer wieder genutzt. Noch nicht angewendet wird die Sabbatical-Regelung; hier ist unklar, ob sie mit den Förderbedingungen vereinbar ist. Es wird als wichtig erachtet, dieses zu ermöglichen.

Einige VertreterInnen der Dachverbände betonen die Notwendigkeit von Auszeiten vor allem als Mittel der Burnout-Prophylaxe.

In Bezug auf Burnout wird von den VertreterInnen der SIU vereinzelt die besonders schwierige Situation mit (dienst-)älteren Schlüsselarbeitskräften angesprochen. Oft kumulieren gesundheitliche Beeinträchtigungen und gleichzeitig ist der Druck hoch, den Arbeitsplatz für die/den Betroffene/-n zu erhalten, da die Arbeitsmarktsituation für Ältere nur zu gut bekannt ist.

Es scheint insgesamt so zu sein, dass die Schlüsselarbeitskräfte, die Fachkräfte für Arbeitsorganisation und Ressourcenorientierung sind, für sich selbst wenig umsetzen.

Dies bestätigt eine interne Erhebung der Plattform Salzburg zu Productive Ageing Aktivitäten in den Einrichtungen. Das Ergebnis zeigte viele Aktivitäten für die TransitmitarbeiterInnen wie gesunde Jause, Kochen, Kommunikationstraining u.ä., aber keine für Schlüsselarbeitskräfte.

Schlüsselarbeitskräfte beanspruchen für sich selbst wenig

Die Vertreterin des bdv weist auch auf diese Schwachstelle hin. GBP und SÖB haben zwar beste Voraussetzungen zur Umsetzung von Productive Ageing Strategien, da sie individualisiert und biografisch arbeiten, ein differenziertes Menschenbild und Erfahrungen mit Leistungseinschränkungen haben, nehmen diese Ressourcen aber für die Schlüsselarbeitskräfte-Teams kaum in Anspruch. Eine interne Erhebung unter den Mitgliedsbetrieben zeigte dieses Manko deutlich. Sie sieht ein wesentliches Problem in der Überforderung der Schlüsselarbeitskräfte und in erlebten Frustrationen, nicht zuletzt aufgrund der mangelnden Wertschätzung von außen.

Wertschätzung und Anerkennung sind wesentlich

Wertschätzung und Anerkennung sind nach Meinung des Vertreters des nöb nicht zuletzt deshalb neuralgische Punkte, weil der Erfolg (TransitmitarbeiterInnen finden einen Job) nicht ausgekostet werden kann, sondern dazu führt, dass die Schlüsselarbeitskräfte immer wieder mit neuen TransitmitarbeiterInnen von vorne anfangen müssen. Es gilt darüber hinaus, die Frustrationen zu bedenken, die auch bei hohen Erfolgszahlen auftreten: Da man ALLEN aufgenommen TransitmitarbeiterInnen eine Chance auf Integration geben möchte, wäre nur eine 100%ige Vermittlung ein Erfolg. Daher brauche es „*verstärkt interne Anerkennungsstrukturen*".

Im Zusammenhang mit Anerkennung ist zu erwähnen, dass diese als wesentlicher Faktor der Gesundheitsvorsorge und insbesondere der Burnout-Prävention gilt. Wenn in einem sozialen Beruf trotz hoher eigener Verausgabung häufig sichtbare Erfolge bei den KlientInnen ausbleiben und dies nicht durch Anerkennung von anderer Seite kompensiert wird, dann kommt es zu so genannten Gratifikationskrisen. Wesentlich für Burnout ist ein länger andauernder Zustand der Unausgewogenheit zwischen Verausgabung und Belohnung (Satisfaktoren in der Arbeit). Dementsprechend wird die Arbeit mit schwierigen KlientInnen sehr oft als Burnout-Faktor Nummer 1 bezeichnet.

Personen in sozialen Berufen weisen häufig ein motivationales Muster exzessiver Leistungsbereitschaft auf. Sie sind zumeist mit hohem Engagement und Idealismus bei der Arbeit und stellen teilweise unrealistisch hohe Anforderungen an sich selbst und die Umwelt. Diese investierte Verausgabung übersteigt vielfach die erhaltene Belohnung.[28]

[28] Vgl. Karl Wimmer (2005): Stress, Burnout und Depression; Neurobiologische und psychosoziale Dynamiken, August 2005, www.wimmer-partner.at/Aktuelle Themen und Artikel, 07.07.08, 15f und Gernot Sonnek, I. Pucher-Matzner (2005): Das Burn-Out Syndrom. Österreichische Ärztezeitung Nr.4

3.3. Fokus TransitmitarbeiterInnen

3.3.1. Ältere und jüngere TransitmitarbeiterInnen, altersgemischte Zielgruppe

Die Beschäftigungsbetriebe haben Erfahrungen mit TransitmitarbeiterInnen verschiedenen Alters, das heißt von jungen Erwachsenen bis zu Personen am Beginn des Pensionsalters (vereinzelt gibt es eine engere Zielgruppendefinition und eine Altersobergrenze bei beispielsweise 55 Jahren) und mit unterschiedlichen Altersgruppenzusammensetzungen.

Diversität in Bezug auf unterschiedliche Kriterien ist wichtig

Es besteht Einigkeit darüber, dass ein guter Mix viele Vorteile hat. Die Vorteile von Diversität beziehen sich aber nicht nur auf das Alter, sondern auch auf die Problematiken. So schafft die Massierung von TransitmitarbeiterInnen mit schweren psychischen Problemen eine unverhältnismäßig schwierige Situation. Es fällt auf, dass immer wieder Suchtproblematiken angesprochen werden. Sucht scheint ein Beispiel für ein dominantes Arbeits- und Vermittlungshemmnis zu sein, das Probleme wie Altersdiskriminierung relativiert.

Die unterschiedlichen Zusammensetzungen der TransitmitarbeiterInnen sind nach Aussage vieler Befragter vor allem auf die Zuweisungspolitiken der RGS – die von Region zu Region und teilweise von Monat zu Monat variieren können – zurückzuführen. Es wird angemerkt, dass die oft rasch wechselnden Zielgruppen und die verstärkte Zuweisung bestimmter Gruppen eine hohe Herausforderung darstellen und die dahinter stehenden Zielvorgaben oder Strategien der zuweisenden Stellen nicht immer transparent sind.

Durch das Projekt „CAPA“[29] hat sich die Altersstruktur etwas verändert, weil die CAPA-TeilnehmerInnen zumeist etwas jünger sind.

Zielgruppen an den Rändern der Erwerbsphase zugewiesen

Es konnte zwar kein einheitlicher Trend festgestellt werden, in den Gesprächen klingt aber eine gewisse Polarisierung an - eine verstärkte Zuweisung von Personen an den Altersrändern der Erwerbstätigkeit. Das wird als Veränderung der letzten Jahre konstatiert.

Hohes Arbeitsethos gleicht teilweise körperliche Einschränkungen aus

Ältere TransitmitarbeiterInnen werden in den SIU, vor allem von den ArbeitsanleiterInnen, geschätzt. Sie werden immer wieder als tüchtige - weil erfahrene und motivierte - ArbeiterInnen beschrieben.

Betont wird die in der Regel gute Arbeitsleistung, so dass Ältere auch dann aufgenommen werden, wenn die gesundheitlichen Voraussetzungen zur Erbringung der Leistung nur bedingt gegeben sind. Hier werden individuelle Einsatzmöglichkeiten gefunden, auch wenn dies der betrieblichen Produktion nicht sehr förderlich ist. Manche Beschäftigungsprojekte betonen, dass auch KandidatInnen mit körperlichen Beeinträchtigungen oder geringer psychischer Belastbarkeit ihre Chance bekommen.

Stellt sich allerdings heraus, dass die Beeinträchtigungen zu massiv sind, überwiegt die „*Vermittlung an die Pensionsversicherungsanstalt*“.

[29] CAPA ist ein Angebot, das sich nicht auf die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt beschränkt, sondern weitere Perspektiven ermöglicht. Auch ist eine Anpassung an die aktuelle individuelle Leistungsfähigkeit von Personen (die durch neue Verfahren zur Potenzialerfassung erhoben wird), z.B. in Bezug auf die Arbeitszeit, vorgesehen.

Die Vorteile älterer TransitmitarbeiterInnen liegen meist in einem sehr ausgeprägten Arbeitsethos, also in einer hohen Arbeitsmoral – als wesentliches Unterscheidungsmerkmal gegenüber den jungen TransitmitarbeiterInnen. Sie sind „*froh, wieder Arbeit zu haben*".

Ältere TransitmitarbeiterInnen haben eine Reihe von Stärken

Die Beschreibungen auf der Beziehungsebene weisen darauf hin, dass die Älteren Einiges „*ausgleichen*": Sie sind tendenziell leichter zu führen, motiviert und besonnen, nehmen Unterstützung eher an (ausgenommen Beratung zur Förderung der räumlichen Mobilität) und sind vielleicht sogar dankbar. „*Pflichtbewusstsein und Loyalität*", wie ein/e Interviewpartner/in die Vorzüge der Älteren zusammenfasst, scheinen also durchaus Einiges an Leistungseinbußen wett zu machen.

Die von den Befragten aufgezählten Stärken der älteren TransitmitarbeiterInnen unterscheiden sich nicht wesentlich von denen, die bei den Stärken älterer Schlüsselarbeitskräfte genannt wurden: Besonnenheit, Beständigkeit, Empathie, Einsicht, Eloquenz im Kundenkontakt, Gelassenheit und Ruhe, Loyalität, Reife, Ressourcen aus Erfahrungswissen.

Erwähnt wurde auch, dass Ältere durchaus an neuen Arbeitsfeldern interessiert seien. Sehr unterschiedlich wird allerdings die Weiterbildungsbereitschaft eingeschätzt. Während einzelne InterviewpartnerInnen von einer deutlichen Resistenz berichten, erwähnen Frauenprojekte, dass Mitarbeiterinnen auch im fortgeschrittenen Alter an neuen Ausbildungen, beispielsweise in der Altenbetreuung, interessiert sind.

Manche Ältere sind nach Ansicht einiger InterviewpartnerInnen auch gut geeignet für die fachliche Anleitung und Erfahrungsweitergabe und so unterstützend in der Arbeit mit jungen Langzeitarbeitslosen, die sich bereits jahrelang am zweiten und dritten Arbeitsmarkt bzw. in Schulungen bewegen und wenig Vorstellungen von der „normalen" Arbeitswelt haben.

Kritisch angemerkt wird immer wieder, manche ältere TransitmitarbeiterInnen würden es sich mitunter in ihrer perspektivisch ungünstigen Situation gut einrichten: Diese werden dann nicht nur mobilitätseingeschränkt und gesundheitlich etwas beeinträchtigt beschrieben, sondern sie gelten auch als weiterbildungsablehnend und unflexibel, sind gegenüber den Jungen mitunter herablassend und geschickt in bequemen Inszenierungen, etwa mit Krankenständen und ähnlichem. Andererseits wird angemerkt, dass hinter solchen Selbstinszenierungen, die zum Erscheinungsbild „Motivationsdefizit" beitragen, oft Ängste vor dem ersten Arbeitsmarkt liegen.

Jüngere weisen oft überhaupt keine betriebliche Erfahrung auf

Insbesondere die Häufung von sehr jungen MitarbeiterInnen ohne Arbeitserfahrung stellt die Schlüsselarbeitskräfte vor Probleme, die in altersgemischten Teams gemildert auftreten. Das Fehlen jeglicher betrieblicher Erfahrung bedeutet nicht nur, dass noch keine ausreichenden Arbeitshaltungen entwickelt wurden, diese Gruppe von sehr prekären und armutsgefährdeten jungen Erwachsenen hat in der Regel multiple Problemlagen und es fehlt die Erfahrung „*gebraucht zu werden*".

Junge bringen frischen Wind und sind weniger resignativ

Positiv gesehen wird vor allem die Unbekümmertheit der Jugend, auch wenn diese mitunter etwas trotzig daherkommt. Es wird von „*Freude, frischem Wind und Pepp*" gesprochen, also vom Schwung, den die Jüngeren mitbringen. Ebenso positiv erwähnt wird, dass die Jungen in der Regel nicht so resignativ sind – allerdings sind sie

durchaus anfällig für die resignativen Haltungen älterer Langzeitarbeitsloser. Als Stärke wird auch das bessere Technikverständnis gesehen.

Den Jungen steht mitunter für eine realistische Zukunftsplanung ihre Begeisterungsfähigkeit im Weg: Sie lernen einen Beruf kennen und wollen dort sofort andocken, wird geschildert.

Angemerkt wird vereinzelt, dass Gruppen von jungen TransitmitarbeiterInnen dazu neigen, ihre doch sehr ähnlichen Probleme aufzuschaukeln, was auch zu disziplinären Problemen führt. Dies kann durch einen Generationenmix eher verhindert werden.

Es wird erwähnt, dass die Jüngeren im Unterschied zu älteren TransitmitarbeiterInnen kaum über Netzwerke verfügen.

Insgesamt werden kaum Stärken genannt. Die Antworten auf die Frage nach den Vorzügen der Jungen fokussieren vielmehr die Beziehungsqualität zwischen Schlüsselarbeitskräften und TransitmitarbeiterInnen.

Bei Jungen berufliche Erstsozialisation notwendig

Die Frage nach den Schwächen der Jüngeren wird häufig mit Hinweisen auf ihre Lebens- und Arbeitsrealität und die eingeschränkten Erfahrungsmöglichkeiten und Perspektiven beantwortet und kreist um Mängel bei Disziplin und Arbeitshaltungen. Es sei eine berufliche Erstsozialisation notwendig.

Die Stärken und Schwächen werden meist durch diese Brille der Sozialisationsaufgaben gesehen – es entstehen Diskurse zu Defiziten und Formbarkeit. Es wird versucht, auf diese Gruppe der jungen Prekären aus marginalisierten Familien gut einzugehen. Aber es wird auch immer wieder vom Mangel an Konzepten gesprochen, wie mit der geringen Chance auf Integration umzugehen sei, wenn gleichzeitig sehr traditionelle Lebensentwürfe vorherrschen, die kaum realisierbar erscheinen und obendrein ein eindeutiger Auftrag Richtung erster Arbeitsmarkt besteht.

Zum Schluss ist noch erwähnenswert, dass in Bezug auf junge TransitmitarbeiterInnen Probleme mit dem BAGS-KV angesprochen werden. Die Differenzierungsmöglichkeiten erscheinen einzelnen Befragten zu gering; wenn die jungen Menschen noch für eine Ausbildung motiviert werden sollen, erscheint manchen die Entlohnung zu hoch, da vermutet wird, dass danach eine Beschränkung auf Lehrlingsentschädigung schwer fällt.

Lernmöglichkeiten zwischen Jung und Alt sind gegeben

Wie bereits erwähnt, können die älteren TransitmitarbeiterInnen bei der fachlichen Anleitung und Erfahrungsweitergabe an die Jüngeren unterstützend wirken. Die Jüngeren können so Vorstellungen von der „normalen“ Arbeitswelt erlernen, wie beispielsweise, was es heißt, schnell zu arbeiten.

Einmal wird sehr anschaulich die Bereitschaft älterer TransitmitarbeiterInnen fachlich von Jüngeren zu lernen, beschrieben. Ein Projektleiter berichtet, dass Lehrlinge in der Arbeitskontrolle von den Älteren durchaus akzeptiert werden.[30] Allerdings werden von Einigen schon auch Vorbehalte der Älteren konstatiert.

[30] Diese Aussage wird auch durch die Literatur bestätigt. Nach Fertner & Fertner scheinen Ältere eher bereit zu sein, Fachwissen von Jüngeren zu akzeptieren, als umgekehrt, vgl. Günther Fertner, Maria Luise Fertner (2007): Projekt GENIAL – Darstellung eines Prozesses zum Thema Erfahrungspotenziale älterer MitarbeiterInnen und aktive Einbindung in Wissensmanagementaktivitäten. In: Elke Gruber, Monika Kastner, Anita Brünner, Susanne Huss, Karin Kölbl (Hg.): Arbeitsleben 45plus. Erfahrung, Wissen & Weiterbildung. Theorie trifft Praxis. Klagenfurt, 105

Neben den Lernmöglichkeiten ist nach Ansicht einiger Befragter die Mischung zwischen Jung und Alt auch für die Relativierung von einseitigen Anschauungen in Bezug auf Arbeit, Ausbildung, Leben, Umgang mit Geld usw. positiv.

Jüngere lernen von Älteren „Gutes und Schlechtes“

Alle betonen die Vorzüge des Generationenmix. Vor allem wird dem Generationenlernen im außerfachlichen Bereich ein hoher Stellenwert bescheinigt. In Bezug auf Arbeitshaltungen ist die Lage eindeutig: Ältere TransitmitarbeiterInnen haben hier unbestritten eine positive Funktion. Im Einzelnen ist aber sehr darauf zu achten, dass sich die Jüngeren zwar die Älteren als Vorbilder für Arbeitstugenden nehmen, jedoch nicht ihre Resignation oder Stereotypien (negative Einschätzungen von regionalen Firmen beispielsweise) und Opferkonstruktionen teilen. Auch die Frage, in welchen Bereichen Ältere von Jüngeren lernen, ist diffizil: Im Allgemeinen dominieren die Vorbehalte. In spezifischen Konstellationen (ältere TransitmitarbeiterInnen und jüngere Lehrlinge) scheint die höhere Qualifikation Jüngeren durchaus anerkannt.

Ein/e Befragte/r betont, dass gegenseitiges Lernen in vielen Fällen nicht einfach funktioniert, indem TransitmitarbeiterInnen unterschiedlicher Altersgruppen in der Arbeit gemischt werden. Seitens der Schlüsselarbeitskräfte gilt es, gewisse Lernprozesse zu unterstützen und Dinge zu thematisieren, obwohl das auch polarisierend wirken kann.

Ein Projekt erzählt, dass in den sozialarbeiterischen Gruppen Altersthemen angesprochen werden und es auch um die Vorstellungen über Arbeitsmarktprobleme der jeweils anderen Altersgruppe geht.

3.3.2. Eingehen auf unterschiedliche Altersgruppen

Als wichtig für eine alternsgerechte Betreuung von TransitmitarbeiterInnen wird von vielen Befragten die TeilnehmerInnenorientierung gesehen. Mehrere InterviewpartnerInnen sprechen von „*individuellem Eingehen auf Problemlagen*“, sowohl bei den TransitmitarbeiterInnen als auch bei älteren Schlüsselarbeitskräften.

Vor allem die Zuweisung von Aufgaben erfolgt nach den Prinzipien der individuellen Leistungsfähigkeit und – mindestens genauso wichtig – nach den individuell zu erreichenden Zielen. Es wird vereinzelt von erstaunlichen Leistungssteigerungen berichtet. Damit in Zusammenhang ist auf eine wichtige Aufgabe der Beschäftigungsprojekte hinzuweisen: Insbesondere Langzeitarbeitslose bzw. Menschen, die von gesundheitlichen Beeinträchtigungen betroffen sind oder waren, können ihren Status am Arbeitsmarkt nicht mehr erkennen, es gibt sowohl Über- als auch Unterschätzung. Eine richtige Einordnung kann durch die Erfahrung im Beschäftigungsprojekt möglich werden.

Individuelles Eingehen auf Problemlagen als wesentlich bezeichnet

Das Eingehen auf unterschiedliche Bedürfnisse und Anforderungen ist nach Ansicht vieler Befragter eine tragfähige Grundlage zur Beachtung der Lebensphasen, dementsprechend überwiegen bei den meisten Beschäftigungsprojekten bisher individualisierende Ansätze (in der sozialpädagogischen Arbeit, in der Begleitung am Arbeitsplatz, in der Qualifizierung usw.). Allerdings besteht hier ein Bewusstsein über die Notwendigkeit, die Praktiken weiter zu entwickeln und vernetzend zu ergänzen.

Damit stimmt die Praxis der Beschäftigungsprojekte mit der Praxis in vielen Betrieben überein. Beschäftigungsprojekte sind durchaus mit kleineren Betrieben vergleichbar. Im Rahmen der Equal Entwicklungspartnerschaft U-Turn wurde die Erfahrung gemacht, dass KMU ganz spezifische Lösungen, je nach Problemlage, finden. „*Es gibt viele interessante informelle Lösungen in KMU, die nicht als Alters- oder Generationenmanagement benannt werden*", resümiert die Vertreterin des bdv.[31]

Vor der Vereinseitigung dieser Sicht warnt der Vertreter des nöb: „*Eine am Individuum abgestimmte Vorgangsweise reicht nicht ... Um mich einem Individuum mit seiner Problematik stellen zu können, muss ich über die Spezialität von gewissen Problematiken wissen, der individuelle Zugang genügt nicht*" - er räumt also dem Fachwissen über Altern und dem Wissen über gesellschaftliche Zusammenhänge einen hohen Stellenwert ein.

Kaum spezielle Angebote für spezifische Altersgruppen

Spezielle Angebote für Ältere und Jüngere gibt es kaum. Ein Projekt organisiert spezielle Gruppensitzungen mit den über 50Jährigen, bei denen über die Haltung dem Alter gegenüber, über Ressourcen und über Outfit gesprochen wird. Von einigen Befragten werden spezifische Angebote eher abgelehnt und es wird wiederum die notwendige Orientierung am Individuum hervorgehoben. Ein/e Interviewpartner/in meint sogar, durch spezifische Angebote werde eine „Zwei-Klassen Gesellschaft" erzeugt.

Outplacement herausfordernd, aber differenziert zu betrachten

Nach Ansicht einiger Befragter stellen Ältere eine besondere Herausforderung beim Outplacement dar. Aber die Vermittlungsprobleme sind nicht immer abschreckend. Wenn gute Betriebskontakte bestehen und Praktika möglich sind, scheinen mitunter auch Vorurteile der Unternehmen aufweichbar.

Das Vermittlungshemmnis Alter wird also differenziert gesehen und bearbeitet. Übereinstimmung besteht darin, dass die traditionelle Form der schriftlichen Bewerbung und massenhafte (Blind)Bewerbungen für diese Gruppe eher sinnlos sind.

Firmenkontakte spielen beim Outplacement Älterer eine wesentliche Rolle

Alter ist eine nach vielen Kriterien und nicht zuletzt nach Branchen variable Kategorie. Als alt am Arbeitsmarkt gilt man nach Meinung eines/r Interviewpartners/in schon mit 35 – mit einem Trend zur weiteren Verjüngung.

Eine Schlüsselkraft mit viel Erfahrung im Outplacement Älterer betont, wie wichtig Firmenkontakte und deren Pflege für die Vermittlung Älterer sind. Auch für die anderen SÖB und GBP sind Firmen, mit denen kooperiert wird und AuftraggeberInnen eine wichtige Anlaufstelle, um ältere TransitmitarbeiterInnen zu empfehlen. Es braucht eine passgenaue Vorgangsweise.

[31] Das Konzept der individualisierten, alternsgerechten Arbeitsplanung der finnischen Experten Ilmarinen und Tempel wurde im Rahmen des europ. Forschungsprojekts „RESPECT" (**R**esearch action for improving **E**lderly workers **S**afety, **P**roductivity, **E**fficiency and **C**ompetence **T**owards the new working environment. Forschungsprojekt des Instituts für Industriebetriebslehre an der Universität Karlsruhe von 2001-2004) vor allem in Richtung individualisierter Führung und Motivation ausdifferenziert. Vgl. Braedel-Kühner, C. (2005): Individualisierte, alternsgerechte Führung, Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften, ref. von Anna Mundl (2008): Ältere Mitarbeiter: Herausforderungen und Strategien. Führung älterer Mitarbeiter am Beispiel der Conti Tech AG. Dipl.Arb. Sozial- und Organisationspädagogik, Hannover. Wesentlich ist, dass es keine – neuerlich stigmatisierende – spezielle Führung für Ältere geben soll und „alternsgerecht" grundsätzlich jedes Alter meint. Auch in diesen Konzepten wird betont, dass individualisierte Führung Konzepte zum Thema Altern nicht ersetzt und die Wirkung eigentlich nicht erforscht ist. Es besteht Weiterbildungsbedarf hinsichtlich arbeitsorganisatorischer Möglichkeiten, es besteht aber insbesondere bei jüngeren Führungskräften, die mehr und mehr mit alternden Belegschaften konfrontiert sind, auch Förderbedarf im Bereich sozialer Kompetenzen. (Mundl, 107ff)

In einem GBP wird vor allem darüber nachgedacht, wie informell erworbene Kompetenzen Älterer auch in Nischen zur vermarkten wären, eine entsprechende Unterstützung vorausgesetzt.

Es ist aus Sicht vieler InterviewpartnerInnen notwendig, in den Unternehmen Vorurteile abzubauen und beispielsweise die hohe Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft der Älteren sowie ihre arbeitskulturellen Fähigkeiten hervorzuheben. Hier scheinen Beschäftigungsprojekte eine wichtige Sensibilisierungsarbeit zu leisten, denn es wird den Unternehmen die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit der Einstellung Älterer einerseits und die Notwendigkeit gesundheitssensibler Arbeitsplätze andererseits vor Augen geführt. Vergleiche mit der Arbeitsassistenz liegen nahe, wobei diese besonderen Leistungen bei SIU noch nicht explizit als Aufgabenfeld kommuniziert werden.

Einsatz von Einstellförderungen bewährt sich

Einzelne SÖB und GBP arbeiten in der Vermittlung von Älteren durchaus auch mit Förderungen, in enger Abstimmung mit dem Service für Unternehmen (SFU) beim AMS und sehen das als gute Möglichkeit, das Outplacement zu verbessern. Ein/e Befragte/r meint, die Hervorhebung der Stärken Älterer in Kombination mit den Förderungen „*ziehe*“ bei Unternehmen. „*Förderung ist ein schlagkräftiges Argument... Es geht um ein Vorreihen der BewerberInnen in der Rangreihe*.“ Die Handhabung scheint hier in den einzelnen RGS unterschiedlich zu sein und es bleibt unklar, in welchem Ausmaß die Beschäftigungsbetriebe bei ihren Vermittlungsbemühungen über spezifische Förderungen informieren bzw. solche in Aussicht stellen können.

Für eine Verringerung des Vermittlungsdrucks bei Älteren werden verschiedene Argumente genannt. Sie reichen von der Notwendigkeit, einen gesundheitssensiblen Betrieb zu finden, bis zur Möglichkeit, dann vermehrt Ältere beschäftigen zu können ohne den Erfolg des Betriebs zu gefährden.

3.3.3. Das Transitjahr - ein Lernjahr?!

In Bezug auf Lernmöglichkeiten für jüngere und ältere Langzeitarbeitslose wird die Stärke der SÖB und GBP gegenüber Kursangeboten von den Befragten vor allem in der Niederschwelligkeit gesehen. In Beschäftigungsprojekten ist ein allmählicher Aufbau von Arbeits- und Lernfähigkeit möglich und es kann ein Bewusstsein über die Lernfähigkeit wachsen. Beschäftigungsprojekte werden von einigen InterviewpartnerInnen insbesondere für „bildungsferne“ Personen (auch solche mit mangelhafter Basisbildung) und Menschen mit Handicaps als sinnvollste Maßnahme bewertet.

Niederschwelliges, arbeitsintegriertes und praxisorientiertes Lernen

Die Praxisorientierung und das arbeitsintegrierte Lernen sei für die Zielgruppe, besonders für Ältere, wesentlich, aber auch für die Jungen, die Arbeitshaltungen und Regelhaftigkeit erlernen sollen. Für die Jüngeren wird allerdings von vielen der Stellenwert von Qualifizierung, insbesondere das Hinführen zu formalen Ausbildungen, höher eingeschätzt.

Es wird auf unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten und -abläufe hingewiesen, die zu berücksichtigen sind. Jüngere sind zwar schneller, aber es braucht mehr und länger anhaltende Kontrolle, ob die Arbeitsschritte auch „sitzen“. Wenn explizit Schulung angeboten wird, dann wird die Länge eines „Schulungstages“ an die Aufmerksamkeitsspanne der Zielgruppe angepasst.

Im Vergleich zu den Kursmaßnahmen wird aber punktuell bedauert, dass nicht in gleicher Weise ein Gruppenprozess als förderliche Lerngrundlage entstehen kann. Auch kommt es in Beschäftigungsprojekten aufgrund des Spagats zwischen Produktion/Dienstleistung und persönlicher Entwicklung der TransitmitarbeiterInnen zu Stress und betrieblichen Konfliktzonen, die in einem Kurs nicht gegeben sind.

Zielgruppenadäquate Lernform

Die Lernaktivitäten in den SIU werden aber insgesamt als sehr zielgruppenadäquat beschrieben. Oft ist es auch der explizite Wunsch der TransitmitarbeiterInnen zu arbeiten und nicht Kurse zu besuchen. Insbesondere bei den Jungen trägt dieses arbeitsintegrierte Lernen (nach Ansicht einzelner Befragter) zur Identitätsbildung bei, zumindest stellt es die mehrfach angesprochene „*Bodenhaftung*" her, da Beschäftigungsbetriebe „*so wirtschaftsnah wie möglich*" agieren.

Das Lernen im Beschäftigungsbetrieb wird von Einzelnen als gute Grundlage zur Hebung des Selbstbewusstseins gesehen, nicht zuletzt, weil im konkreten Arbeitsalltag viele Schwierigkeiten sichtbar und bearbeitbar werden, die im Kurssetting „*nicht herauskommen*", weil sie schwer verbal zu eruieren sind oder weil „*Psycho-Geschichten*" abgelehnt werden.

Passender Lernzugang für Ältere

Der Zugang der Beschäftigungsprojekte zum Thema Lernen deckt sich sehr stark damit, was in der Theorie und Praxis als passender Zugang für ältere Personen in Bezug auf die Stärkung der Bildungsbereitschaft, den Aufbau von Lernkompetenz und den Abbau von Weiterbildungsbarrieren bezeichnet wird.

Gerade für ältere Erwachsene bieten informelle Lernformen am Arbeitsplatz und auch in der arbeitsfreien Zeit wesentliche Bildungsgelegenheiten. Lernzirkel, Unterweisung am Arbeitsplatz, Einarbeitung und Anpassung an veränderte technische und arbeitsorganisatorische Aufgaben, bürgerschaftliches Engagement usw. sind Lerngelegenheiten, in welchen auch im Alter neue Kompetenzen bewusst aufgebaut werden.[32]

Natürlich bilden Ältere, was ihre Erwartungen an Lernen und ihre Barrieren betrifft, keine homogene Gruppe, es zeigen sich beispielsweise signifikante Unterschiede, was die Schulbildung und das Geschlecht betrifft[33], es lässt sich aber in der Tendenz sagen: Ältere schätzen Qualifizierung besonders dann „wenn sie einen direkten Bezug zu ihrer Tätigkeit hat"[34] bzw. im Umfeld bisheriger Tätigkeitsbereiche liegt und an die vorliegenden Erfahrungen anknüpft.[35]

Aber nicht nur Ältere schätzen diesen Zugang. Arbeitsintegriertes und praxisorientiertes Lernen ist insgesamt für die Gruppe der Bildungsinstitutionenfernen wesentlich. In den skandinavischen Ländern wurde die Erfahrung gemacht, dass das kontinuierliche, durch den Arbeitgeber unterstützte „Lernen am Arbeitsplatz" eine bedeutende Rolle für ArbeitnehmerInnen aller Altersklassen spielt[36] und diese Lernform wird sys-

[32] Hans-Peter Blossfeld, Wilfried Bos, Dieter Lenzen, Detlef Müller-Böling, Manfred Prenzel, Ludger Wößmann (2008): Bildungsrisiken und -chancen im Globalisierungsprozess. Jahresgutachten 2008, hrsg. von der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V., http://www.aktionsrat-bildung.de/fileadmin/Dokumente/Aktionsrat_Bildung_Jahresgutachten_2008.pdf, 03.07.08, 126

[33] Blossfeld, Bos, Lenzen, Müller-Böling, Prenzel, Wößmann (2008) , 123

[34] Erika Kanelutti, Norbert Lachmayr (2007): Betriebliche Weiterbildung 45+: Eine Frage des Zugangs. In: Gruber, Kastner, Brünner, Huss, Kölbl (Hg., 71

[35] Vgl. Georg (2005), 80

[36] Daneben sind natürlich die ehrenamtlichen, familiären und Freizeitbereiche von Bedeutung. Vgl. Blossfeld, Bos, Lenzen, Müller-Böling, Prenzel, Wößmann (2008), 119

tematisch ausgebaut, indem auch in Betrieben gezielt und methodisch durchdacht organisiertes Lernen mit Erfahrungslernen verbunden wird.[37]

Beschäftigungsprojekte beurteilen den Stellenwert des Lernens unterschiedlich

Ein weiteres interessantes Ergebnis der Erhebung in den SIU ist, dass der generelle Stellenwert des Lernens im Beschäftigungsprojekt und auch was gelernt wird, unterschiedlich beurteilt wird. Die Kompetenzerweiterungen beziehen sich überwiegend auf Soft Skills, darüber besteht Einigkeit. Es werden Arbeitshaltungen erlernt oder verbessert und es werden Schlüsselqualifikationen weiter entwickelt.

In Bezug auf fachliches Lernen sind die meisten Geschäftsführungen bzw. Projektleitungen sehr vorsichtig in ihrer Einschätzung. Es werden aber immer wieder Lehrausbildungen als Maßstab herangezogen und es wird angemerkt, dass TransitmitarbeiterInnen zum außerordentlichen Lehrabschluss motiviert werden und die KandidatInnen eine hohe Trefferquote erzielen. Ein/e Befragte/r „*träumt davon*", das fachliche Lernen so weit auszubauen, dass branchenübergreifende Module durchgeführt werden könnten. Das setze allerdings eine längere Verweildauer voraus, wäre aber auch für „Schwächere" eine interessante Option.

Obwohl eine fachliche Qualifizierung für das Segment, in das TransitmitarbeiterInnen vermittelbar sind, als nicht so bedeutsam eingestuft wird, werden doch Aus- und Weiterbildungsinteressen von TransitmitarbeiterInnen aufgegriffen, auch aus der Einschätzung heraus, dass sich durch „Lernen" insgesamt eine Erweiterung der Perspektiven ergibt. Insbesondere bei Älteren wird die Arbeitsmarktrelevanz von fachlicher Qualifizierung kritisch hinterfragt. Bei dieser Gruppe wird, wie bereits erwähnt, vermehrt „der Praxis" und dem praxisgeleiteten Lernen der Vorzug gegeben.

Lernprozess sichtbar machen

Einen Weg, wie das arbeitsintegrierte Lernen und die individuellen Lernfortschritte sichtbar gemacht werden, beschritt ein Frauenbeschäftigungsprojekt. Der Arbeitsplatz wird hier ausdrücklich als Lernplatz bezeichnet. Es kommt also eine Auffassung von Lebenslangem Lernen zur Anwendung, die besser als „lebensweites"[38] Lernen bezeichnet wird, die also sehr stark auf informelles Lernen ausgerichtet ist. Damit gewinnen die Lernprozesse, die direkt in der Arbeit stattfinden, an Bedeutung.

Ausgehend von geforderten Ausgangsqualifikationen in Form einer Liste, die für die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche erstellt wurde, berücksichtigt der Arbeitsanleitungsprozess die individuell lernbiographischen Vorraussetzungen und kommt so zu einer punktgenauen Orientierung an der Lernlandkarte der jeweiligen Frau, von wo aus der Anlernprozess begonnen, weitergeführt und begleitet wird.[39] Ein laufender Vergleich der Selbst- und Fremdeinschätzung spielt bei der Verfolgung des Lernprozesses eine wichtige Rolle. Es wurde die Erfahrung gemacht, dass diese Vorgangsweise außerdem die Qualität der Arbeitsanleitung verbessert.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass Sozialarbeit in den Beschäftigungsbetrieben generell an der Berufs- und Lernbiografien der TransitmitarbeiterInnen ansetzt, der oben beschriebene Zugang kann aber als besonders elaboriert bezeichnet werden. Und auch in anderen SIU gibt es eine laufende Rückkoppelung von Entwicklungsprozessen und durchaus ausgefeilte Konzepte der regelmäßigen Selbst- und Fremdbeurteilung, wenn auch weniger detailliert und theoriegeleitet als der oben be-

[37] Peter Dehnbostel (o.J.): Informelles Lernen: Arbeitserfahrungen und Kompetenzerwerb aus berufspädagogischer Sicht, www.swa-programm.de/tagungen/neukirchen/vortrag_dehnbostel.pdf, 07.08.08, 4ff

[38] Wir beziehen uns auf die Weiterentwicklung des LLL-Begriffs seit den 1980er Jahren (insbesondere in der Biografieforschung, vgl. Alheit, Dausien et al.)

[39] Vgl. Modätex, Zwischenbericht über die Förderperiode 1.01.- 30.06.2007 vom 31.7.2007, 2

schriebene Weg. Ein GBP plant in Zukunft durch den Einsatz der Methode MELBA (Merkmalsprofile zur Eingliederung Leistungsgewandelter und Behinderter in der Arbeit)[40] eine detaillierte Ausarbeitung von Fähigkeits- und Anforderungsprofilen und einen laufenden Profilvergleich.

Kompetenznachweise sind umstritten

In wie weit das informelle Lernen, das durchaus Elemente der Erweiterung von Fachwissen und Fertigkeiten enthält und mitunter auch neue Arbeits- und Interessensfelder erschließt, genauer festgehalten und bestätigt werden soll, ist bei den Befragten umstritten. Dies entspricht auch dem Stand der Diskussion um informelles Lernen in der Erwachsenenbildung: Einerseits wird es als wichtig erachtet, Potenziale und Lernfortschritte zu erfassen, andererseits scheint die Wirtschaft an Portfolios und dergleichen kaum interessiert.

Es wird einerseits immer wieder über eine umfassende Bilanzierung des Transitjahres diskutiert und bedauert, dass es – im Unterschied zu Kursen – keine Zertifikate gibt. Andererseits werden in einer Reihe von Einrichtungen Dienstzeugnisse nur auf Verlangen ausgestellt.

Reflexion des Kompetenzzuwachses wichtig für Selbstwert

Einigkeit besteht darüber, dass detaillierte Analysen oder Gespräche über Kompetenzzuwachs einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung des Selbstwerts und zur Selbstpräsentation leisten, weil sonst das informell Erworbene nicht einmal richtig bewusst wird, geschweige denn adäquat benannt werden kann. Explizite schriftliche Kompetenznachweise werden von einigen Beschäftigungsbetrieben eher als Etikettenschwindel und künstliches Aufblasen bezeichnet.

Sogar in jenem Frauenprojekt, das in der Vergangenheit konsequent Kompetenznachweise ausgestellt hat, wird nun teilweise von dieser Praxis abgegangen. Obwohl die Nachweise als wichtige Würdigung der Frauen bezeichnet werden und es sich zeigt, dass die Beachtung von noch so kleinen Lernschritten nicht nur motivierend ist, sondern die Transitmitarbeiterinnen darin auch ihre Lernfähigkeit (wieder-)erkennen können, haben diese in der Bewerbungssituation bisher nicht die erhoffte Bedeutung erlangt. "*Realität ist, wenn sich eine Frau beispielsweise beim Billa bewirbt, wird so etwas gar nicht angesehen.*"

Es stellt sich also die Frage, ob der Zeitaufwand zum Effekt in Relation steht.

Es braucht ein für die Zielgruppe passendes Instrumentarium

Hier gilt es nach Ansicht der Projektleitung dieses Frauenprojekts sehr sensibel heranzugehen, um die Frauen nicht mit einem „*aufgeblasenen*" Instrumentarium der Lächerlichkeit Preis zu geben. Andererseits ist es wichtig, auch auf die vielen Kompetenzen von Personen, die keine formale Bildung haben, hinzuweisen.

Diese Aussage bestätigt, dass nach wie vor eine beachtliche Kluft zwischen den erwähnten Vorlagen für Portfolios und der Bildungsrealität in den Beschäftigungsbetrieben besteht. Der Plan von Bikoo ein solches Modell[41] für die TransitmitarbeiterInnen in eine „leichte Sprache" zu übersetzen, musste aufgegeben werden. Es zeigte sich, dass eine Adaption zu aufwändig ist. Es wurde die Erfahrung gemacht, dass die existierenden Instrumente die Alltagswelt der TransitmitarbeiterInnen nicht genügend berücksichtigen.

---

[40] Anke Kleffmann et al. Melba Psychologische Merkmalprofile zur Eingliederung Behinderter in Arbeit, Siegen 1997, zit in: Karin Steiner et al.(2006) Praxishandbuch. Methoden in der Beruflichen Rehabilitation, Wien, 67

[41] Integrationshaus (2005): Sprachen & Qualifikationsportfolio für MigrantInnen und Flüchtlinge, Wien. Konzept: Verena Plutzar und Ilse Haslinger.

Eindeutig für eine Aufwertung der Lernpotenziale spricht sich der Vertreter von nöb aus. Neben der Notwendigkeit, Dienstzeugnisse auszugeben und informell erworbene Kompetenzen zu zertifizieren, erwähnt er die KlientInnendatenbank als Instrument, das eine Strukturierung der Lernfortschritte unterstützen würde.

Betriebliche Gesundheitsförderung hat wesentlich Lernkomponente

Sehr interessant in Zusammenhang mit dem Thema Lernen sind die Erfahrungen jener Beschäftigungsprojekte, die in letzter Zeit die Betriebliche Gesundheitsförderung forciert haben. So hat sich beispielsweise im Gesundheitsförderprojekt „gemeinsam g'sund" zum Erstaunen der Steuerungsgruppe herausgestellt, dass betriebliche Gesundheitsförderung unter anderem als Lernfeld zu bearbeiten ist. Gesundheit stellt einerseits ein besonders günstiges Lernvehikel dar und partizipative Methoden wie der Gesundheitszirkel, die bei der Gesundheitsförderung zum Einsatz kommen, fördern Schlüsselkompetenzen wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit. Andererseits ist das Herausstreichen der „Fürsorgefunktion" des Betriebes (BGF signalisiert, dass dem Betrieb die Gesundheit ein Anliegen ist) eine gute Grundlage für Lernen,[42] da sich die MitarbeiterInnen als Personen wahrgenommen fühlen und ihre Einschätzungen in den partizipativen Verfahren ernst genommen werden.

Dies bestätigen Erfahrungen aus anderen Bundesländern, wie die Ergebnisse des Salzburger Equal-Projekts IRMKA, das im Rahmen einer AMS-Maßnahme den Schwerpunkt Gesundheit wählte. Gesundheitsbildung öffnet das Denken für Neues und für größere Zusammenhänge. Auch von aktiver Lebensgestaltung statt Konsumhaltung ist die Rede.

Es wird hier deutlich, dass Gesundheitsförderung die Chancen auf gesellschaftliche Teilhabe – auch in Form der Erwerbsarbeit – erhöht. Es konnten im Rahmen des Salzburger Modellprojektes innerhalb eines relativ kurzen Zeitraumes nicht nur wichtige Fortschritte bei der Wiedererlangung der physischen und psychischen Gesundheit, sondern auch relativ hohe Integrationseffekte erzielt werden.[43]

Die OrganisatorInnen des Projekts erklären in ihrem Endbericht, warum mitunter die Rücknahme des Drucks zur Arbeitssuche eher zum Ziel der Arbeitsmarktintegration führt als die Verstärkung der Suchaktivitäten: „*Die Gesundheitsangebote wurden von den TeilnehmerInnen sehr positiv aufgenommen und als sehr hilfreich empfunden. Manche fühlten sich angesichts ihrer körperlichen Verfassung zu sehr unter Druck im Hinblick auf die Arbeitssuche. Das führte regelmäßig zu Rückschritten im Heilungsprozess und in der Motivation zur Arbeitsaufnahme*."[44]

3.3.4. Weichenstellungen im Transitjahr

Im Rahmen des gegenständlichen Projekts bezeichneten wir das Transitjahr etwas überspitzt als Lebensphase. Das löste Nachdenklichkeit aus. Zum Einen erhob sich die Frage nach der Definition von Lebenszyklen und Lebensphasen, zum Anderen wurde der biografische Stellenwert dieser Arbeits- und Lernphase diskutiert.

---

[42] Bikoo (2008): Abschlussbericht "gemeinsam g'sund". Betriebliche Gesundheitsförderung in arbeitsmarktpolitischen Einrichtungen. http://members.aon.at/bikoo/bik/bericht_gemeinsam_gsund.pdf, 06.06.2008, 33f

[43] Ferdinand Lechner, Barbara Willsberger: Ergebnisse der Begleitforschung zu den IRMKA-Modellprojekten http://www.lrsocialresearch.at/files/Befunde_der_Begleitforschung-IRMKA.pdf, 30.06.2007, 23

[44] IRMKA – Integration von Randgruppen durch Modellbildung und Konzertierung von Angeboten (2007): Pilotprojekt „Wege zur Gesundheit 50+" - Endbericht erstellt von Gertraud Pühringer, Claudia Prantner-Lahr, unveröff., Schwarzach, 10

Es ging dem Projektteam in der Erhebung vor allem um die Fragen, wie vergangene Lebensphasen im Transitjahr reflektiert werden und wie auf zukünftige Lebensphasen vorbereitet werden kann, denn der lebenszyklische Ansatz beinhaltet immer eine „Vorschau" auf die folgende Lebensphase im Sinne einer (Neu-)Ausrichtung.

Es lässt sich aus Erzählungen von VertreterInnen der SIU herauslesen, dass das Transitjahr für viele TransitmitarbeiterInnen eine Zäsur ist. Der Beschäftigungsbetrieb schafft - so beschreiben die interviewten VertreterInnen immer wieder - vielfach ein neues Bezugsfeld. Es entstehen Netzwerke, die über einen längeren Zeitraum wirksam sind. Der Betrieb selbst wird und bleibt sozialer Bezugspunkt, Anlaufstelle bei Problemen und Ort für Erfolgsmitteilungen.[45]

Transitjahr als Lebensphase

Es besteht Einigkeit darin, dass die Zeit im Beschäftigungsbetrieb für die TransitmitarbeiterInnen in der Regel wichtig und zumeist positiv besetzt ist. Egal ob sofort messbar oder in einer erwarteten späteren Arbeitsmarktintegration - die Transitzeit wird als biographisch relevant gesehen, auch wenn niemand von „Meilensteinen" spricht. Vereinzelt wird berichtet, insbesondere für jüngere, prekäre TransitmitarbeiterInnen ist das „*Durchhalten*" des Transitjahres eine fundamentale Erfahrung.

Die Leitungspersonen in Beschäftigungsbetrieben sind sich sehr wohl darüber im Klaren, dass die von ihnen angebotene Maßnahme relativ teuer ist, sie sind aber von der Effizienz und vor allem von der Nachhaltigkeit der Transitarbeit überzeugt.

Alle diese Hinweise zeigen, dass es sich – lebensphasisch betrachtet – um einen markanten Übergang, mindestens aber um einen wichtigen Einschnitt handelt, weshalb das Transitjahr am besten mit dem Begriff Übergangsphase bezeichnet werden kann.

Am Transitjahr wird von den TransitmitarbeiterInnen - nach Aussage einiger Befragter - vor allem die betriebliche Realität sehr geschätzt. Dem Status (erwerbstätig und nicht länger arbeitslos) kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Dieser wirkt als soziale Teilhabe und Verankerung und ist, so wird mehrmals beschrieben, für die TransitmitarbeiterInnen offensichtlich entstigmatisierend. Gleichzeitig dient die Möglichkeit des Vergleichens, sich an Anderen messen können der Entwicklung von realistischen Maßstäben und Selbsteinschätzungen. Das eigene Einkommen ist mit ein Grund, warum oft zu beobachten ist, dass anstehende Umbrüche ins Laufen kommen oder beschleunigt werden. Einige ergreifen auch die Chance, während des Transitjahres eine Therapie zu beginnen.

Es gibt viele Hinweise dafür, dass das Transitjahr nicht nur dann „greift", wenn der messbare Erfolg einer Arbeitsintegration eintritt. Für viele TransitmitarbeiterInnen findet eine wichtige Weichenstellung statt.

Weichenstellung oft erst langfristig wirksam

Schlüsselarbeitskräfte erfreuen sich an vielen sichtbaren Veränderungen der TransitmitarbeiterInnen, die mitunter auch im Körperbild wahrnehmbar sind. Sie sehen andererseits aber auch, dass ihre Interventionen häufig nicht sofort fruchten, sondern dass es manchmal Jahre dauert, bis das Transitjahr Früchte trägt. In einzelnen Interviews wird erwähnt, dass vor allem bei jungen TransitmitarbeiterInnen, bei denen weder eine berufliche noch eine betriebliche Sozialisation gegeben ist, die Interventionen oft nicht gleich greifen.

[45] Erna Sieberer, FAIR-wurzelt (2006): „Lebensweltorientierung" Referat zum nöb-Trialog 10.05.2006

Als wichtige Leistung im Transitjahr wird die Stärkung der Person, das Empowerment, gesehen. Da es beispielsweise möglich ist, im Beschäftigungsprojekt auf besondere Anforderungen der TransitmitarbeiterInnen (wie körperliche, psychische oder soziale Beeinträchtigungen) einzugehen, haben diese die Chance, sich wieder als arbeits- und lernfähig zu erleben. Von zwei InterviewpartnerInnen wird hervorgehoben, es gehe darum, von Opferkonstruktionen wegzukommen und Gestaltungsfähigkeit zu erlangen, denn durch die lange Arbeitslosigkeit geht das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, die Situation beeinflussen zu können, verloren. Wesentlich ist die Förderung von Eigenverantwortung. Diese kann durch das Zugeständnis von Handlungsspielräumen entstehen, kann aber in einem anerkennenden Klima auch durch fundierte Kritik am Arbeitsverhalten oder an der Thematisierung bestimmter Problematiken, wie z.B. häufiger Krankenstände angestoßen werden.

Gesundheitliche Sensibilisierung notwendig

Als weitere nachhaltige Wirkungen von GBP und SÖB werden immer wieder Clearing, Stabilisierung, Steigerung der Leistungs- und Lernfähigkeit und gesundheitliche Sensibilisierung genannt. Letzteres ist nicht zu vernachlässigen, denn massive körperliche Beeinträchtigungen sind häufig, auch bei jungen TransitmitarbeiterInnen gibt es relativ oft Erkrankungen des Stützapparates. Hier sind Anleitungen zu ergonomisch richtigem Verhalten von nachhaltiger Wirkung, weil es nicht bei der Schulung bleibt, sondern die Umsetzung im Alltag als Training wirkt.

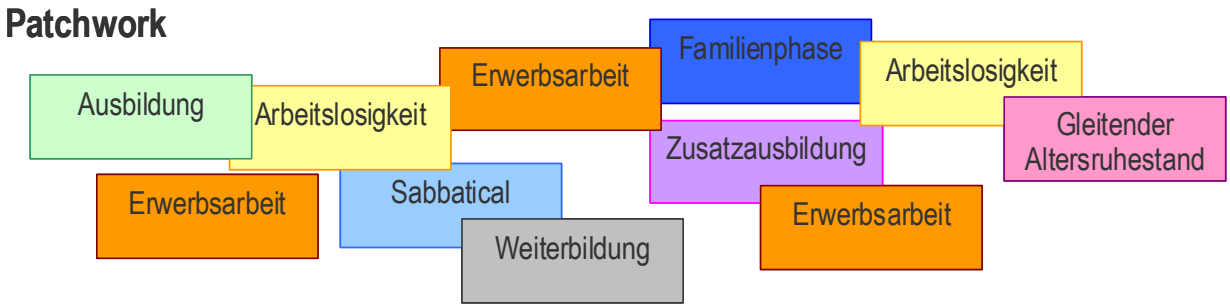
Betriebliche Gesundheitsförderung wird von jenen Befragten, die Erfahrung damit haben, nicht „nur“ als wichtige Basis für Verhaltensänderungen gesehen, sondern auch als Grundlage für eine nachhaltige Vermittlung auf einen passenden Arbeitsplatz, wenn etwa im Falle körperlicher Leistungsbeeinträchtigungen eine gesundheitssensible Arbeitsumgebung Voraussetzung für eine erfolgreiche längerfristige Arbeitsmarktintegration ist.

Traditionelle Lebensentwürfe werden brüchig

Zum Thema Arbeitsmarktintegration: Die VertreterInnen der SÖB und GBP beschreiben sehr viele Leistungen der SIU, die im Vorfeld einer Arbeitsmarktintegration wesentlich sind, also im Sinne des Lebensphasenmodells auf die zukünftige Phase vorbereiten. Da im Kontext von Productive Ageing von einem möglichst langfristigen Verbleib im Erwerbsleben die Rede ist, muss nach Ansicht einiger Befragter darüber gesprochen werden, dass die Möglichkeiten einer dauerhaften Integration am Arbeitsmarkt immer brüchiger und kontinuierliche Erwerbsverläufe zunehmend unrealistisch werden. Für die TransitmitarbeiterInnen sind oft nur prekäre und diskontinuierliche Beschäftigungsformen möglich.

Normalbiographien gibt es nicht mehr

Das „Ende der Normalbiographie“ scheint zwar ein gesamtgesellschaftliches Phänomen zu sein, das Bild davon wird aber immer noch aufrechterhalten.[46] In der Realität haben wir es zunehmend mit Patchwork-Biographien zu tun.



Diese Problematik erscheint an den „Altersrändern“ insofern als besonders problematisch, als die Jungen damit konfrontiert sind, dass ihre Lebensentwürfe in einem grundlegenden Punkt nicht zu verwirklichen sind, während die Älteren oft auf relativ kontinuierliche Berufsverläufe zurückblicken und von der Notwendigkeit einer Umstellung umso härter getroffen sind.

Nutzung informell erworbener Kompetenzen bei Älteren

Gerade die Älteren sind noch biographisch geprägt von dem Bild, wer arbeiten will, bekommt Arbeit. Wenn dem nicht mehr so ist, stellt sich plötzlich die Frage nach anderen Perspektiven. Zur Schaffung von Perspektiven wird von den GesprächspartnerInnen vereinzelt die Überlegung angestellt, ob mit den informell erworbenen Kompetenzen Älterer nicht auch „neue“ Karrieren möglich sind und andere Lebensbilder entstehen können.

Eine Befragte aus einem Frauenprojekt „*träumt*“ von einer Art Selbständigkeit, bei der die Älteren im Sinne eines Patchworks aus ihren unterschiedlichen Kompetenzquellen schöpfen können und ganz verschiedene Dienstleistungen anbieten.

Für „neue“ Karrieren ist aus Sicht dieser Befragten insbesondere die Abkehr von eingefahrenen Entwürfen von Berufstätigkeit notwendig und die aktive Auseinandersetzung mit der eigenen Biographie.[47]

Die Arbeit an der Biographie bzw. die Reflexion der erworbenen Kompetenzen halten auch einige andere VertreterInnen der SIU gerade bei Älteren für wichtig.

Herausfiltern biographischer Ressourcen

Das bereits erwähnte Frauenprojekt greift dazu beispielsweise auf das Konzept der Biographie-Arbeit zurück. Ziel biographischer Selbstreflexion ist es, das eigene Gewordensein zu verstehen, (das eigene) Verhaltens- und Beziehungsmuster zu verdeutlichen und Zusammenhänge zu erkennen. Es soll eine zusammenhängende Sicht auf Lebensphasen und ihre Lernergebnisse bzw. auf offen gebliebene Brüche und Erfahrungen entstehen und eine Suche nach dem biographisch „passenden“ Er-

[46] Obwohl dieses Bild der Normalbiographie nach Ansicht von Renate Böhm und Birgit Buchinger nicht einmal mehr dem durchschnittlichen Mann gerecht werden kann, vgl. Böhm, Buchinger (2007), 198

[47] In der Jugendforschung ist beispielsweise das Phänomen der „Subkarrieren“ bekannt, in Bezug auf (ältere) Erwachsene scheinen solche Themen noch weniger diskutiert zu werden, vgl. Peter Alheit, Christian Glaß (1986): Beschädigtes Leben. Soziale Biographien arbeitsloser Jugendlicher. Ein soziologischer Versuch über die „Entdeckung“ neuer Fragestellungen. Unter Mitarbeit von C. Biesinger, B. Dausien und A. Reger, Frankfurt-N.Y., 51

gebnis stattfinden. Die biographische Rekapitulation fragt insbesondere nach den nicht-formal und informell erworbenen Kompetenzen. Es geht um das Herausfiltern biographischer Ressourcen.[48]

Aus biographischen Analysen entsteht die Fähigkeit zur „biographischen Reflexivität", also die Kompetenz, biographische Lebenssituationen neu zu deuten und sich damit neue Perspektiven- und Handlungsoptionen zu eröffnen. Peter Alheit hat diesen Sachverhalt mit der Begriff „Biographizität" treffend verdichtet.[49]

Nutzung der eigenen Potenziale im Sinne von Jobcreation

Gute Erfahrungen mit biographischen Methoden wurden auch im Rahmen des Equal Projektes U-Turn in Vorarlberg gemacht. In Modul 2 wurde eine innovative Betreuungs- und Begleitungsmaßnahme für zehn arbeitssuchende über 50Jährige erprobt. Im Fokus standen die Stärkung der Eigenermächtigung und der Aufbau intrinsischer Motivation für die Verbesserung der Chancen auf einen Arbeitsplatz. Die eigene Orientierung wurde geschärft, es wurde geklärt, wofür Energie verwendet wird. Eigene Potenziale wurden reflektiert und in Richtung Jobcreation wurde darüber nachgedacht, wie diese genutzt werden können.[50] Im Endbericht dieser Entwicklungspartnerschaft wird konstatiert: „*Gerade eine lange Zeit der Arbeitssuche führt dazu, dass die Lebens- und Arbeitserfahrung durch soziale Isolation, die Stigmatisierungen der Erwerbslosigkeit massiv entwertet wird und aus dem Bewusstsein zu verschwinden droht. Sie wieder ins Bewusstsein zu bringen, die Kompetenzen und Fähigkeiten, die sich im Laufe der Jahre herausgebildet haben, für und mit den Menschen hervorzuheben, stellt das zentrale Element der Arbeit mit älteren Menschen auf Arbeitssuche dar. Die Selbstwahrnehmung bildet die Grundlage neuer Perspektiven und der Motivation, das Leben - nicht nur das Arbeitsleben - zu gestalten. Diesen Zugang erfahren die Menschen als motivierende Wertschätzung. Die Stärkung von Selbstwert und Selbstbewusstsein ist wesentlicher Bildungsinhalt. Daraus erwächst Lernfähigkeit, Voraussetzung, sich am Arbeitsplatz die für eine spezifische Aufgabe erforderlichen fachlichen Kompetenzen anzueignen*".[51]

In diesem Zitat klingt etwas an, was auch in der Befragung der VertreterInnen der SIU immer wieder Thema war. Es geht vor allem darum, dass Ältere Vorstellungen von passenden, sinnstiftenden Tätigkeiten entwickeln können. In den GBP und SÖB finden sie diese Sinnstiftung. Außerhalb wird es immer schwieriger, diese im Rahmen einer entsprechend entlohnten Erwerbstätigkeit zu finden. Mehrfach wird von einem indirekten Abgehen vom Vermittlungsauftrag berichtet, sinnvolle Beschäftigung steht im Vordergrund und Armutsbekämpfung, unter Umständen auch durch Unterstützung beim Invaliditäts-Pensionsantrag.

[48] Vgl. Modätex (2006): Kompetenzentwicklung durch den biographischen Ansatz – eine Haltung die TeilnehmerInnenorientierung und Strukturwandel zusammendenkt, Handout beim Trialog 16.11.2006, 10f, Johanna Resch-Veigl (2006): Die Implementierung des „Biografischen-Ansatzes" in das Arbeitsfeld Übergangsbeschäftigung und Arbeitsvermittlung", unveröff. Abschlussarbeit zur Begutachtung durch D. Roer und R.Maurer-Hein (Postgraduate Studium FH Frankfurt / M.), 30

[49] Vgl. Peter Alheit (2006): Biografizität als Schlüsselkompetenz in der Moderne. http://www.abl-uni-goettingen.de/aktuell/Alheit_Biographizitaet_Schluessel_Flensburg-2006.pdf, 25.06.2008, 6

[50] Vgl. Jochum Müller (2007): Curriculum Lernweg Just 50 in: Pühringer & Prantner OEG, Integration 45+ Erfahrungen und Erkenntnisse, Salzburg

[51] Entwicklungspartnerschaft U-Turn - Erfahrung wertschätzen | Wertschätzung erfahren (2007): Inhaltlicher Endbericht 2005-2007, http://www.equal-esf.at/new/downloads/EB_U-Turn.pdf, 20.03.08, 4

Produktivität muss weiter gedacht werden

Hier stellt sich die Frage nach der Bedeutung anderer Formen von Produktivität. Aus Sicht von Anton Amann ist es notwendig, eine ganz andere Konzeption von Produktivität zu entwerfen, die prinzipiell jedem Individuum zugesteht, Beiträge zur gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Entwicklung leisten zu können, direkt und indirekt, und die in einem generellen Sinn als Nutzenstiftung verstanden werden.[52]

Diese Frage zu beantworten, gehört zwar nicht primär zu den Aufgaben des AMS, aber sie scheint wesentlich für die Gewichtung des zweiten und dritten. Arbeitsmarktes, die auf Grundlage der neuen gesetzlichen Regelungen zur Bedarfsorientierten Mindestsicherung zu aktualisieren ist.

Eine Erzählung der Vertreterin der Plattform Salzburger sozialökonomischer Betriebe, Kurseinrichtungen und Beratungseinrichtungen zeigt sehr schön, dass dem AMS diese Frage durchaus am Herzen liegt: Die über Equal gegründeten „Gesundheitsprogramme für Arbeitslose 'Wege zu Gesundheit und Arbeit'" wurden ihrer Aussage nach von der örtlichen RGS sehr begrüßt, obwohl die Vermittlung nicht im Vordergrund stand, denn die RGS-MitarbeiterInnen waren froh, dass es ein Angebot für diejenigen Personen gab, mit denen sie im reinen Vermittlungsgeschehen nichts mehr anzufangen wussten.

Berufliche Sozialisation und Bodenhaftung bei Jüngeren

Für die Jüngeren wird die Brüchigkeit der Arbeitsbiographien und die Möglichkeit der Beschäftigungsprojekte, darauf vorzubereiten, etwas anders diskutiert. Aus Sicht des Projektteams ist aber gerade die Auseinandersetzung auch mit dieser Gruppe wesentlich, denn Personen, die einen denkbar ungünstigen Start in das Berufsleben haben, werden nachweislich schneller Defizite in der Arbeitsfähigkeit aufweisen – die Aussicht, bis 65 gesund und motiviert arbeiten zu können, ist bereits in jungen Jahren eingeschränkt.[53]

Prinzipiell wird die wesentliche Leistung der SÖB und GBP in der beruflichen Sozialisation (Erlernen von Arbeitshaltungen) dieser jungen „Prekären" gesehen und auch darin, ihnen eine gewisse Bodenhaftung zu geben, denn es sind, so beschreibt es ein/e Interviewpartner/in, „*junge Menschen dabei, die einfach nie die Erfahrung machen konnten, gebraucht zu werden*". Es fehle den Jungen im Gegensatz zu den Älteren an Erfahrungen von Selbstwirksamkeit bzw. Erfolgsgeschichten. Trotzdem ist der Optimismus in Bezug auf Integration in den ersten Arbeitsmarkt für Jüngere bei vielen Befragten noch relativ ungebrochen.

Orientierung an traditionellen Lebensmustern – Ja oder Nein?

Unterschiedlich sind die Aussagen über die Zukunftsvorstellungen von jungen TransitmitarbeiterInnen. Einige Befragte meinen, diese träumten immer noch von einem sicheren langfristigen Job. Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch eine transdisziplinäre Untersuchung an der Universität Wien. Sie beschreibt Jugendliche, die „*verzweifelt um eine berufliche Identität ringen*" und weist nachdrücklich darauf hin, wie sehr sich gerade schwer vermittelbare Jugendliche an traditionellen Lebensmustern orientieren: „*Auffällig ist, dass bestimmte gesellschaftlichen Veränderungen wie der Wandel*

[52] Anton Ammann (2007): Produktives Arbeiten und flexibles Altern: Forschungsprogrammatische Überlegungen zu einem Sozialprodukt des Alters. In: Ursula Pastero, Backes, Schroeter (Hg.), 266

[53] Vgl. Smart Region CD-Rom

von Lebens- und Arbeitssituationen – also das, was man gemeinhin als Ende der Normalbiographie bezeichnet – sich in konkreten Zukunftsvorstellungen der Jugendlichen kaum niederschlagen: Nach wie vor scheinen sich Jugendliche an traditionellen Werten und Lebensentwürfen zu orientieren, wie etwa Familie, materieller Wohlstand und Jobsicherheit."[54]

Ein/e Vertreter/in eines Jugendprojekts weist demgegenüber ausdrücklich darauf hin, dass „*Die Jungen schon wissen, dass es nicht mehr um den 'Job fürs Leben' geht*". Aus diesem Grund heißt es, sich an diese Flexibilitätserfordernisse anzupassen, auch im Bereich Qualifizierung (Teillehre, Modularisierung, Wechsel der Lehrwerkstätten etc). Insbesondere wenn man bedenkt, dass die Hälfte der LehranfängerInnen die Ausbildung abbricht und von den AbsolventInnen wiederum nur die Hälfte länger als fünf Jahre im Ausbildungsberuf bleibt, so wird klar, wie dringlich angepasste Maßnahmen besonders für „bildungsferne" Schichten sind.

Eine weitere Befragte über die Notwendigkeit für Jüngere, flexibel zu sein: Flexibilität wird im GBP in kleinen Schritten gelernt, beginnend mit Jobrotation im GBP, über Praktika, die in verschiedenen Branchen aber auch in unterschiedlichen Betriebsstrukturen zu absolvieren sind.

Jüngere brauchen Vorbereitung auf Diskontinuitäten

In eine ähnliche Richtung weist die Aussage einer Interviewpartnerin, die meint, Jüngere müssten darauf vorbereitet werden, Diskontinuitäten zu bewältigen. Diese sollten Fähigkeiten entwickeln, mit unsicheren Lebenslagen umzugehen und sich darauf einzustellen. In den SIU gilt es, einen Umgang mit diesen Veränderungen zu erarbeiten.

3.4. Gute Ansätze am zweiten Arbeitsmarkt

In der Auseinandersetzung rund um die Fragen der Integrationsmöglichkeiten für Ältere und Jüngere und die Notwendigkeit sinnstiftender Tätigkeiten werden die Pensionstransitarbeitsplätze und praxisbezogene Clearingprojekte als zukunftsweisend gesehen.

Pensionstransitarbeitsplätze als gute Möglichkeit gesehen

Pensionstransitarbeitsplätze, wie sie in der neuen SÖB-Richtlinie vorgesehen sind, werden von Jenen, die diese kennen, sehr begrüßt und sollten auch GBP offenstehen. Sie werden als Chance gesehen, Älteren bis zu ihrer Pension eine sinnvolle Beschäftigung zu ermöglichen.

Da derzeit noch die jährliche Nutzung von Transitarbeitsplätzen im Vordergrund steht und nach Aussage einiger Befragter von allem von den RGS gefordert wird, gibt es noch keine Erfahrungen mit Pensionstransitarbeitsplätzen. Es gibt allerdings gute Erfahrungen mit individuellen Verlängerungen über ein Transitjahr hinaus.

Auch von der Vertreterin des bdv wird die Möglichkeit einer Übergangsbeschäftigung von bis zu dreieinhalb Jahren in die Pension absolut befürwortet. Der bdv hat schon in der Vergangenheit immer wieder auf die Notwendigkeit hingewiesen, den zweiten Arbeitsmarkt für bestimmte Personengruppen auszubauen.

[54] Agnieszka Dzierzbicka, Helga Ebenherr, Fiona Rukschcio (2004): Jungend an der Jobbörse. Spekulationsformen einer beruflichen Identität, Bericht Univ. Wien; Kurzfassung http://www.dieuniversitaet-online.at/beitraege/news/arbeitslose-jugendliche-gebildet-spekulieren/10/neste/53.html, 03.07.08, 5, 20

CAPA-Ansatz hat Potenzial

Ins Spiel gebracht werden auch immer wieder die Erfahrungen mit CAPA und der niederösterreichische CAPA-Ansatz wird vielfach als richtungweisend für „neue" Integrationsstrategien gesehen, die im Rahmen der bedarfsorientierten Mindestsicherung (BMS) angedacht sind.

CAPA ist ein Angebot, das sich nicht auf die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt beschränkt, sondern weitere Perspektiven ermöglicht. Auch ist eine Anpassung an die aktuelle individuelle Leistungsfähigkeit von Personen (die durch neue Verfahren zur Potenzialerfassung erhoben wird), z.B. in Bezug auf die Arbeitszeit, vorgesehen.

Neben einem hohen Grad an Sinnstiftung durch Arbeit findet nach Aussage der VertreterInnen, die Erfahrung mit CAPA haben, nicht nur Clearing statt, sondern insbesondere auch Ausbau oder Wiederherstellung von Lern- und Arbeitsfähigkeit.

Immer wieder betont wird die Loyalität der CAPA-TeilnehmerInnen. Ehemalige TeilnehmerInnen kommen häufig zu Besuch und nutzen die Einrichtung als Kommunikationszentrum. Die Funktion der Beschäftigungsprojekte, die sich ihrer Tradition nach auch als Orte der Begegnung und Impuls für das Gemeinwesen verstehen, zeigt sich bei den CAPA-Projekten wieder verstärkt. Hier scheint sich ein besonderes und unter dem Blickwinkel „sozialer Produktivität" im dritten Lebensalter bedeutsames Aufgabenfeld für Beschäftigungsprojekte abzuzeichnen. Aber auch Jüngere brauchen diese Kommunikationszentren, denn für diese Gruppe wird seitens der Befragten immer wieder ein Fehlen von Netzwerken konstatiert.

3.5. Die demografische Entwicklung als Marktpotenzial

Zu guter Letzt wurde die Frage diskutiert, inwieweit die Kategorie Alter für den Markt von SÖB und GBP relevant ist.

Immer wieder werden Produkte und Dienstleistungen der SIU als besonders interessant für ältere KundInnen bezeichnet, insofern scheint die demografische Entwicklung für die Marktpositionierung einiger Einrichtungen vorteilhaft. Vereinzelt wird eine Erweiterung der Produktpalette überlegt oder das bestehende Angebot unter dem Altersaspekt neu gerastert.

Die Erwartungen sind allerdings vielerorts gedämpft, denn:

- die Angebote der GBP richten sich überwiegend an gemeinnützige Einrichtungen und nicht an EinzelkundInnen
- der Markt ist oft nicht genau kalkulierbar und der Absatz ist von vielen Faktoren abhängig
- ältere PrivatkundInnen sind oft schwierig zu betreuen und die Dienstleistungen sind zeitintensiv, da diese teilweise sozial isolierten KundInnen hohe Erwartungen an den Sozialkontakt knüpfen

Bedarf Älterer muss sich auch wirtschaftlich rechnen

Angeführt wird von zwei InterviewpartnerInnen, dass es zwar Bedarf an arbeitsintensiven Dienstleistungen geben würde, viele ältere KundInnen aber nicht die notwendigen Geldmittel zur Verfügung hätten.

Ein gutes Beispiel sind Lebensmittelgeschäfte, die von arbeitsmarktpolitischen Beschäftigungsprojekten betrieben werden. Diese sind wichtige Nahversorgungseinrichtungen, die über SIU aufrechterhalten werden, und insbesondere für die ältere Bevölkerung wichtig sind. Man hat sich auch mit Dienstleistungen wie Hauszustellung oder der integrierten Kommunikationsecke speziell auf diese KundInnengruppe eingestellt. Allerdings, so meint ein/e Befragte/r, ist bei einem Ausbau der Leistungen für Ältere, für die prinzipiell ein hoher Bedarf da wäre, die Frage zu stellen, ob es sich wirtschaftlich auszahlt.

An diesem Beispiel wird nach Ansicht des Projektteams eines sehr deutlich, SIU bieten nicht nur älteren Arbeitssuchenden sinnvolle Beschäftigungsmöglichkeiten, sie können auch eine wichtige Funktion für die ältere Bevölkerung der Region haben.

4. Praktische Ansatzpunkte und Entwicklungsmöglichkeiten

Studien und Projekte in Kleinbetrieben zeigen, dass es kein Standardrezept alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung gibt, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Ansatzpunkte gegeben ist. Welcher Weg in Richtung Productive Ageing für eine Organisation der richtige und gangbare ist, hängt von den konkreten Ausgangsbedingungen und den anvisierten Zielen ab.

Kompensatorisch und präventiv, individuell und betrieblich

Allgemein sind zwei Aspekte zu trennen – einerseits kompensatorische Maßnahmen, im Sinne einer altersgerechten ganzheitlichen Gestaltung von Arbeit. Sie verfolgen das Ziel mittels einer Anpassung der Arbeitsanforderungen an das jeweilige Leistungsvermögen (nicht nur Älterer) ein Verbleiben der Beschäftigten im Erwerbsprozess bis zur gesetzlichen Altersgrenze zu unterstützen. Der zweite Aspekt betrifft eine alter(n)sgerechte präventive Gestaltung, als Beitrag zur positiven Beeinflussung der Leistungsentwicklung. Hier geht man von der Annahme aus, dass individuelle Leistung(sfähigkeit) gestaltbar ist und sich die berufliche Leistungsfähigkeit im Alter über die im Erwerbsverlauf erlebten Anforderungen und Belastungen herstellt.

Letztendlich sollen alle Beschäftigten so eingesetzt werden, dass sie ihre Kompetenzen einbringen, ausbauen und sich in der Arbeit selbst immer wieder neue Entwicklungen und Verfahrensweisen aneignen können und eine Abstimmung der Aufgaben am individuellen Leistungspotenzial erfolgt.[55]

Die Erfahrung zeigt darüber hinaus, dass ein Mix aus individuellen und betrieblichen Maßnahmen langfristig der erfolgreichste ist. Die Betriebliche Gesundheitsförderung spricht in diesem Punkt von Verhaltens- und Verhältnisorientierung. Es geht also um einen ganzheitlichen Ansatz. Zu erwähnen ist auch - weil das Thema Eigenverantwortung in den Interviews immer wieder angesprochen wurde – die Notwendigkeit, Selbst- und Fremdverantwortung in Balance zu bringen.

Unterschiedliche Handlungsfelder von Productive Ageing

In der Literatur finden sich unterschiedliche Systematiken zu den Handlungsfeldern von Productive Ageing. Zumeist werden aber die folgenden Bereiche angesprochen:

- Unternehmenskultur und Betriebsklima
- Führung und Führungsverhalten
- Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
- Gesundheit, Ergonomie, Sicherheit
- Rekrutierung, Einstellung neuer MitarbeiterInnen
- Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung

[55] Vgl. Georg A. et al. (2005), 5ff, 10, 72

Ansatzpunkte entlang des 3 Säulen Modells

Die Ansatzpunkte, die das Projektteam aufgrund der recherchierten Informationen und der Gespräche in den niederösterreichischen SIU herauskristallisiert hat, orientieren sich an der zu Beginn erarbeiteten Systematik: Altersdiversität, Lebensphasenorientierung, Markt/Region.

Ausgangsmodell: Productive Ageing in SIU

Altersdiversität		Lebensphasen		Markt / Region
Schlüssel-arbeitskräfte	Transit-mitarbeiterInnen	Schlüsselarbeitskräfte	TransitmitarbeiterInnen	Organisation

Sie sind als Anregungen gedacht und sollen Möglichkeiten aufzeigen. Es geht nicht darum, alle Punkte „abzuarbeiten", sondern sich ausgewählte Ansatzpunkte, die für die Organisation prioritär sind, die interessant erscheinen, wo Handlungsbedarf gegeben ist, herauszugreifen und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. Da die Ansatzpunkte sich zumeist auf die Stärken der SIU beziehen, handelt es sich oftmals um die Weiterentwicklung bestehender Maßnahmen oder deren Anreicherung um spezifische Aspekte.

Umsetzung erfordert Zeitressourcen

Bei einigen Ansatzpunkten handelt es sich um die Erarbeitung neuer Konzepte oder die Einführung veränderter Verfahren. Dazu sind mehr Zeitressourcen erforderlich. So binden beispielsweise elaborierte Methoden zur biographischen Reflexion und Kompetenzbilanzierung Zeit bei den Schlüsselarbeitskräften und den Transitarbeitskräften. Auch bei der Umsetzung der Vorschläge zur überbetrieblichen Vernetzung bei der Entwicklung innovativer Ansätze, stellt sich die Frage, wie die benötigten Zeitressourcen finanziert werden können.

Andere Empfehlungen, wie zum Beispiel veränderte MitarbeiterInnengespräche, sind demgegenüber eher zeit- und kostenneutral.

Standortbestimmung zu Beginn kann hilfreich sein

Um zu den für die eigene Organisation prioritären Ansatzpunkten zu kommen, kann eine Standortbestimmung hilfreich sein. Es gibt dafür bereits eine Reihe unterschiedlicher Checklisten wie beispielsweise das Selbstbewertungstool „Demografiefitness im Unternehmen", das im Rahmen der Equal Entwicklungspartnerschaft U-Turn entwickelt wurde, herunterladbar unter www.u-turn-equal.at.

Auch die Equal Entwicklungspartnerschaft Tep Equal Elderly hat Checklisten und einen Schnellcheck entwickelt, zum downloaden unter www.toolbox.elderly.at. Andere Instrumente finden sich beispielsweise unter www.inqa-demographie-check.de oder unter www.demowerkzeuge.de/extensions/bibliothek/Dokumente/PDF/Checkliste.pdf.

Ein sogenannter Demographie Check 2015 für KMU ist herunterladbar unter www.zukunftsradar2030.de/images/pdf/downloads/demo-check.pdf .

Oft kann auch eine sogenannte Altersstrukturanalyse ein guter Einstieg in die Thematik sein. Auch hier gibt es bereits standardisierte Tools wie beispielsweise unter:

- www.qvb.at/Altersstrukturanalyse.xls
- www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/3AD486DB-F863-431F-B880-9205D0205C6C/0/ErhebungstoolAlternsgerechtesArbeiten_50.xls oder

- www.smartregion.net/fileadmin/smart/Smart_CD-Rom/Main.htm

Überhaupt finden sich im Internet eine Reihe von Toolboxen wie www.age-management.net, www.demowerkzeuge.de, www.toolbox.elderly.at oder www.kmu-vital.ch, die praktische Handlungshilfen, insbesondere für das Handlungsfeld Lebensphase unter dem Fokus Schlüsselarbeitskräfte und für Betriebliche Gesundheitsförderung bieten können.

Verankerung im Leitbild und den Qualitätskriterien sichert Nachhaltigkeit

Quer über den drei Handlungsfeldern Altersdiversität, Lebensphasen und Markt/ Region liegt die Verankerung von Productive Ageing im Leitbild und in den Qualitätskriterien der Organisation.

Ein Bezug zu Productive Ageing im Leitbild ist wichtig, denn dort werden die Grundwerte einer Organisation schriftlich festgehalten. An diesem Rahmen sollen sich alle Handlungen und Aktionen einer Organisation orientieren. Ebenso sind die definierten Qualitätskriterien eine wesentliche Orientierung für die tägliche Arbeit, deshalb sollten Productive Ageing Kriterien auch an dieser Stelle Beachtung finden.

Diese Verankerung ist vermutlich zu Beginn der Auseinandersetzung mit der Thematik noch überfordernd, stellt aber eine wesentliche Grundlage für die Sicherung der Nachhaltigkeit von Productive Ageing Maßnahmen in einer Organisation dar.

4.1. Ansatzpunkte im Handlungsfeld Altersdiversität

Das Augenmerk auf Diversität zu lenken - auf den Wert der Vielfalt der SIU ebenso wie auf die produktive Verschiedenheit innerhalb der Schlüsselarbeitskräfteteams und der TransitmitarbeiterInnen – erscheint dem Projektteam richtungweisend für die gemeinsame Weiterentwicklung des arbeitsmarktpolitischen Instruments der Übergangsbeschäftigung.

Altersunterschiede anerkennen, wertschätzen und nutzen

Die Ansätze in der Säule Altersdiversität zielen, wenn man es organisationsbezogen betrachtet, darauf ab, dass Unterschiedlichkeiten in und von einer Organisation in Bezug auf das Kriterium Alter anerkannt, wertgeschätzt und als positiver Beitrag zum Erfolg wie auch für die Weiterentwicklung genutzt werden. Auf die handelnden Personen bezogen geht es vor allem um das Bewusstsein für Vielfalt und die eigene Einstellung zu Unterschiedlichkeiten, die den Umgang mit Menschen mitbestimmen (auch beschreibbar als eine Geisteshaltung der „Offenheit“).[56]

Die Fokussierung der Unterschiedsdimension Alter heißt aber natürlich nicht, dass andere Dimensionen, wie beispielsweise Geschlecht oder ethnische Herkunft, keine Rolle mehr spielen.

Langfristig ausgewogene Alterszusammensetzung anstreben

Um überhaupt Altersunterschiede in einer Organisation „managen“ zu können (in der Fachwelt wird in diesem Zusammenhang auch immer wieder von Generationenmanagement gesprochen) braucht es Altersheterogenität. Allerdings geht es nicht um einen radikalen Umbau der Personalstruktur in den SIU, sondern um ein langfristiges Erreichen einer ausgewogenen Alterszusammensetzung bzw. einer sogenannten Generationenbalance.

[56] Vgl. Michael Stuber ((2004), Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, München/Unterschleiheim, 15ff.

Langfristige Planung scheint allerdings in einigen Organisationen eher vernachlässigt worden zu sein, gerade Personen aus der GründerInnenphase beschreiben, nicht von einem langen Bestehen ausgegangen und jetzt trotzdem im Projekt „gealtert“ zu sein. Zielgerichtete Zukunftsplanung muss vermutlich mit einer Verabschiedung vom Status „Projekt“ einhergehen. Dieser Status wird natürlich durch die überwiegende Abhängigkeit von öffentlichen Förderstellen (insbesondere wenn es sich vor allem um eine Stelle handelt) und kurze Vertragslaufzeiten gefördert.

Aktive Auseinandersetzung mit den Kategorien Alter und Erfahrung

Wesentlich ist auf der Ebene der Schlüsselarbeitskräfte eine aktive und differenzierte Auseinandersetzung mit den Kategorien Alter und Erfahrung. Es dominiert auch in den SIU die Ansicht, „Erfahrung“ sei wertzuschätzen. Dabei bleibt der Terminus eher unscharf.

Eine solche Auseinandersetzung kann beispielsweise im Vorfeld einer Personalneubesetzung dazu führen, dass nicht unbewusst eine Bevorzugung einer gewissen Altersgruppe stattfindet, denn es zeigen sich beispielsweise Vorbehalte gegenüber BerufsanfängerInnen. Demgegenüber werden die Stärken der Älteren meist sehr hervorgehoben. Folgende Reflexionsfragen könnten bei dieser Auseinandersetzung hilfreich sein:

- Welche Positionen im Unternehmen werden immer mit Jüngeren oder Älteren besetzt?
- Wovon sprechen wir konkret, wenn wir Erfahrung als Anforderung verlangen? Woran können wir diese Erfahrung erkennen?
- Welche Konsequenzen hat es, wenn wir wieder eine jüngere / eine ältere Schlüsselarbeitskraft aufnehmen?
- Welche Ängste, welche Zuschreibungen, welche Erlebnisse usw. stecken hinter unserer Bevorzugung für eine jüngere / eine ältere Person?

Entlohnungsschema setzt wichtigen Rahmen

Die bewusste Auseinandersetzung mit den Kategorien Alter und Erfahrung - beispielsweise bei der Personalrekrutierung - muss aber auch durch ein Entlohnungsschema unterstützt werden, dass den Arbeitsbereich für Junge attraktiv macht und gleichzeitig Ältere nicht diskriminiert. Insbesondere sollte ein Arbeitgeberwechsel bei Personen mit mehreren Jahren Berufserfahrung nicht erschwert werden, weil gerade ein solcher in diesem Berufsfeld für die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit als besonders wichtig erachtet wird.

Unterschiede bewusst fruchtbar werden lassen

Damit die Stärken der Generationen im Schlüsselkräfteteam fruchtbar werden können und Team- und Beziehungsqualität gesichert ist, braucht es einerseits die oben beschriebene Geisteshaltung der Offenheit und Wertschätzung (über Sensibilisierung und Reflexion erreichbar). Andererseits ist eine gezielte Gestaltung von Team-Meetings und gegenseitigem Austausch (gute Ansätze finden sich etwa in der Literatur über Lernende Organisationen wie zum Beispiel der Dialog) sowie Know-how im Bereich Führung von altersgemischten Teams notwendig.

Weiters geht es um eine systematische Förderung von Wissensaustausch und gegenseitigem Lernen. Zu nennen sind beispielsweise Methoden wie Lernen oder Wissenstransfer im Tandem oder die sogenannte Wissensstafette, wie sie in der Voest Alpine eingesetzt wird. Für den Transfer von Erfahrungswissen sind z.B. narrative Methoden wie „Transfer Stories“ geeignet.

Zu diesen Methoden finden sich Informationen im Internet (z.B. www.genia-berlin.de/sites/wiss_transfer/wt_praxishilfen.htm oder www.aog.rub.de/novape2 oder www.generationenlernen.de). Einige der erwähnten Methoden eignen sich auch zur Einführung neuer MitarbeiterInnen.

Reflexion der Institutionenbiographie als Basis für überbetriebliches Lernen

Fruchtbar werden kann Altersdiversität aber auch im überbetrieblichen Austausch. Voraussetzung dafür ist die Auseinandersetzung der eigenen Organisation mit ihrer Biographie und damit die Erhöhung der Selbstreflexivität. „Biografizität" ist die (innere) Verarbeitung von (äußeren) Ereignissen – die Tatsache, dass wir den Ereignissen den für uns eigenen Sinn geben.[57] Die Bearbeitung der Institutionengeschichte heißt also aus der eigenen Geschichte lernen, heißt gegangene und nicht gegangene Wege in Beziehung zu setzen, heißt die Identität der Einrichtung zu konstruieren. Im Kontext von SIU heißt es auch, sich mit vergangenen Veränderungen auseinanderzusetzen und zu analysieren, warum diese sehr oft als fremdbestimmt wahrgenommen wurden, beziehungsweise sich Situationen aus der Vergangenheit näher zu betrachten, in denen das eigene Innovationspotenzial besonders zum Tragen kam.

Wie sich bereits bei der Fachtagung[58] zeigte, kommen mit der Reflexion der Geschichte auch die sich verändernden Erwartungen an die Arbeitsplätze für Schlüsselkräfte in den Blick. Während die früheren GründerInnen ihre Tätigkeit selbst vielfach als „Übergangsbeschäftigung" sahen, haben sich inzwischen weitgehend stabile Arbeitsverhältnisse und Berufkarrieren entwickelt. Demgegenüber scheint es in jüngeren Einrichtungen eine höhere Fluktuation zu geben.

Unter diesen Voraussetzungen sollten auf einer überbetrieblichen Ebene Lern- und Entwicklungsprozesse zwischen „jüngeren" und „älteren" Organisationen initiiert und für die Zukunftsgestaltung und vor allem für die Ausarbeitung notwendiger neuer Konzepte nutzbar gemacht werden.

Bei Zuweisungen der TransitmitarbeiterInnen auf Altersausgewogenheit achten

Ein Altersmix wird, wie die Interviews in den Einrichtungen zeigten, nicht nur bei den Schlüsselarbeitskräften, sondern auch bei den TransitmitarbeiterInnen geschätzt, insbesondere wegen der Lernmöglichkeiten zwischen den Generationen. Für eine entsprechende Planbarkeit der Alterszusammensetzung - mit dem Ziel auch bei den TransitmitarbeiterInnen eine Ausgewogenheit zu erreichen - scheint es empfehlenswert die Zuweisungen zwischen RGS und SIU gut abzustimmen.

Gegenseitige Lernmöglichkeiten sehr bewusst steuern

Die gegenseitigen Lernmöglichkeiten von TransitmitarbeiterInnen unterschiedlichen Alters kommen insbesondere dann zum Tragen, wenn bei der Zusammensetzung von Arbeitsteams oder bei der Übertragung gewisser Arbeitsaufgaben an eine Gruppe von TransitmitarbeiterInnen darauf Bedacht genommen wird. Auch hier können „abgespeckte" Methoden des Wissensaustausches und des gegenseitigen Lernens, wie oben für die Schlüsselarbeitskräfte näher beschrieben, eingesetzt werden.

Die „richtige" Zusammensetzung und der bewusste Austausch sind vor allem dann gewährleistet, wenn vorab gemeinsam mit den TransitmitarbeiterInnen Kompetenzen / Ressourcen / Stärken und Schwächen gut herausgearbeitet wurden.

[57] Peter Alheit (2006), 6
[58] AMS NÖ, Febr. 2008

4.2. Ansatzpunkte im Handlungsfeld Lebensphasen

Die Erhebungsergebnisse verdeutlichen, dass bei den Schlüsselarbeitskräften sehr stark die Reduktion von Belastungen im Vordergrund steht, wenn es um die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit im Berufsfeld geht. Weiters erscheint die Weiterentwicklung der Personal- und Organisationsentwicklung notwendig, genauer die Umsetzung vorhandener Ideen.

Bei den Transitarbeitskräften geht es eher um die Bearbeitung der Arbeits- und Lebenserfahrung vor dem Transitjahr, um die Hebung des Lernpotenzials der Arbeit und um die Vorbereitung auf einen Arbeitsmarkt, der zunehmend von Diskontinuitäten geprägt ist.

4.2.1. Fokus Schlüsselarbeitskräfte

Aus der Vielzahl an Themen, die sich aus einer Productive Ageing Strategie für die Personal- und Organisationsentwicklung ergeben, werden insbesondere jene herausgegriffen, die aufgrund der Interviews in den arbeitsmarktpolitischen Beschäftigungsprojekten wesentlich erscheinen.

Wenn wir von der Förderung der Personal- und Organisationsentwicklung sprechen muss allerdings erwähnt werden, dass die Möglichkeiten dafür unter anderem durch die Finanzsituation begrenzt sind.

Gute Balance von Eigen- und Fremdverantwortung

In Bezug auf die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und die Förderung des eigenen Wohlbefindens, ist gerade bei den Schlüsselarbeitskräften davon auszugehen, dass Eigen- und Fremdverantwortung in eine gute Balance gebracht werden müssen. So scheint eine Sensibilisierung für „Selbstausbeutung“ genauso notwendig, wie das Bewusstmachen kompensatorischer Tätigkeiten, das Achten auf Erholungsphasen usw. Die Fremdverantwortung verweist auf die gesetzten Rahmenbedingungen und hier kommen sehr stark die Projektleitungen bzw. Geschäftsführungen ins Spiel.

Diese Gruppe befindet sich oft in einer Sandwichposition mit hohem Spannungspotenzial und ist selbst sehr belastet. In einigen Einrichtungen entstand der Eindruck, dass sich Projektleitungen nicht nur weitgehend für den betrieblichen und den arbeitsmarktpolitischen Erfolg verantwortlich fühlen, sondern auch dafür, den MitarbeiterInnen gewisse unangenehme externe Anforderungen schmackhaft zu machen. In anderen scheint die Verantwortung tendenziell von allen getragen zu werden, was aber nicht unbedingt entlastend für die Führung sein muss und belastend für die MitarbeiterInnen sein kann.

Führungsfragen reflektieren und Führung unterstützen

An diesem Punkt geht es einerseits um Fragen der Führung unter den Bedingungen teilweise geringer Handlungsspielräume, wobei hier nach Ansicht des Projektteams ein Dialog mit dem AMS über die Tiefe der Vorgaben zielführend sein kann. Andererseits dreht es sich um Fragen der obersten Führung in früher teilweise eher basisdemokratisch organisierten Einrichtungen. Hier könnte ein überbetrieblicher intergenerationeller Austausch fruchtbringend wirken.

Abseits der Auseinandersetzung mit diesen Fragen ist aber eine ganz konkrete Unterstützung der Projektleitungen bzw. Geschäftsführungen, beispielsweise durch Coaching oder Weiterbildung, sinnvoll.

Das Potenzial von Teambesprechungen stärken

In der Erhebung wurden die Teambesprechungen immer wieder als sehr wesentlich für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Schlüsselarbeitskräfte bewertet. Das Potenzial der formalen und informellen Besprechungsstrukturen sollte gestärkt werden. Regelmäßigkeit ist ein Punkt, ein anderer Punkt ist gute Moderation, damit sich jede und jeder entsprechend einbringen kann. Ein dritter Punkt ist die Teilnahme möglichst aller MitarbeiterInnengruppen, was insbesondere die Kooperation zwischen Sozialarbeit und Arbeitsanleitung stärkt. Es sollte insbesondere durch die regelmäßigen Teambesprechungen gewährleistet sein, dass alle Schlüsselarbeitskräfte über den gleichen Informationsstand verfügen und alle ausreichend in Veränderungen einbezogen werden.

Aus allen Quellen von Wertschätzung und Anerkennung schöpfen

Es gibt deutliche Hinweise darauf, wie wichtig die Wertschätzung der Führung, aber auch die gegenseitige Wertschätzung und das gegenseitige Anerkennen von Stärken für das Wohlbefinden der Schlüsselarbeitskräfte ist. Wertschätzung ist, wie bereits an anderer Stelle erwähnt, auch zentral für Burnout-Prävention.

Immer wieder wird ein Mangel an Wertschätzung konstatiert. Das sollte aufgegriffen und dazu in den Schlüsselkräfteteams ein Dialog über unterschiedliche Quellen von Wertschätzung und Anerkennung geführt werden. Um eine Kultur der Anerkennung herzustellen, macht es vermutlich Sinn sehr breit zu denken und nicht nur Führung und KollegInnen, sondern auch die Wertschätzung und Anerkennung durch KlientInnen und deren Umfeld, durch AuftraggeberInnen, durch die Region oder die breite Öffentlichkeit miteinzubeziehen. Es gilt beispielsweise zu überlegen, wie in Zukunft Erfolge und Kompetenzen von MitarbeiterInnen in der Organisation besser sichtbar gemacht werden sollen oder in der Öffentlichkeit der Stellenwert der Arbeit der Organisation verstärkt präsentiert werden kann.

Lebensphasengerechte MitarbeiterInnengespräche führen

Beim Punkt Anerkennung und Wertschätzung ist auf die Bedeutung des MitarbeiterInnengespräches hinzuweisen. Hier kann auf die Lebensphasen Bezug genommen werden. Ein Beispiel ist das von Brigitta Geißler-Gruber, Heinrich Geißler und Frevel Alexander entwickelte „Anerkennende Entwicklungsgespräch“[59]. Dessen Gesprächsziele sind:

- Wertschätzung des/r Mitarbeiters/in und Interesse an seinen/ihren gesundheits- und altersbezogenen Bedürfnissen
- Angebot von betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit und der Arbeitsbewältigung des/der GesprächspartnerIn.
- Verhandlung über mögliche Karrierevorbereitung nach Maßgabe der betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten

Angesprochen werden in diesem Gespräch unter anderem auch die Stärken und Schwächen im Unternehmen und in ihrer Arbeit aus Sicht der einzelnen MitarbeiterInnen.

[59] Alexander Frevel, Brigitta Geißler-Gruber (2005): Beratung für aktives Altern im Betrieb. Beratungsbausteine – Praxisbeispiele - Argumente Pro & Contra. Arbeitsunterlage für den Workshop am 1. / 2. Juli 2005, Wien, 36 und Brigitta Geißler-Gruber, Heinrich Geißler, Alexander Frevel: Alternsgerechte Arbeitskarrieren. Ein betriebliches Modell zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Beratungshandbuch erstellt im Auftrag der Beratungsstelle Humane Arbeitswelt (www.equal-aeiou.at) und dem nationalen Träger Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA), 37

Ein anderes Beispiel ist das im Rahmen der Equal Entwicklungspartnerschaft Tep Equal Elderly von der IBG entwickelte Lebensphasengerechte MitarbeiterInnen-Gespräch, das herunterladbar ist unter http://www.toolbox.elderly.at/attach/M-lebensphasengerechtesMAG12.PDF

Entsprechende Schulung und stabile Vertrauensbeziehung vorausgesetzt, könnten in das MitarbeiterInnengespräch Elemente des sogenannten Arbeitsbewältigungs(ABI)-Coaching einfließen. Dieses baut auf dem Arbeitsbewältigungsindex auf, der von Finnischen Arbeitwissenschaftlern erarbeitet wurde und bei dem es um die Beurteilung der eigenen Arbeitsbewältigungsfähigkeit geht. Informationen über diesen Index finden sich beispielsweise unter www.arbeitsfaehigkeit.net.

Inhaltliche Weiterentwicklung durch Weiterbildung wesentlich

Ein nächster wichtiger Punkt sind Weiterbildungsangebote. Es wurde von den VertreterInnen der SIU angesprochen, dass Karrieremöglichkeiten in den Einrichtungen sehr eingeschränkt sind. Aus diesem Grund hat die inhaltliche Weiterentwicklung einen hohen Stellenwert. Im Bereich Weiterbildung bietet sich auch die stärkere Vernetzung der niederösterreichischen Beschäftigungsprojekte an.

Es sollte darauf Bedacht genommen werden, dass Angebote im Bereich Burnout-Prävention gelegt werden und es vor allem auch eine passende Weiterbildung für ArbeitsanleiterInnen gibt. Es bestehen für die Arbeitsanleitung bereits überbetriebliche Weiterbildungsangebote, aber es wird diskutiert, ob diese standardisiert werden sollen. Im Vorfeld einer Standardisierung wäre aus Sicht des Projektteams wichtig, das Berufsbild und die Rolle der Arbeitsanleitung noch genauer zu fassen.

Inhaltlich sollte unbedingt auf die Gestaltung lernförderlicher Arbeit bzw. lernförderlicher Arbeitsanleitung Bezug genommen werden (genaueres siehe Kapitel 4.2.2.).

Produktenwicklung zur Reduktion des Spannungsfeldes Marktanforderungen - TeilnehmerInnenorientierung

Wenn in den Interviews über die Arbeitsanleitung gesprochen wurde, erwähnten einige VertreterInnen der SIU, das Spannungsfeld „TeilnehmerInnenorientierung - Marktanforderungen“ zeige sich vor allem in einem kompensatorischen Agieren der ArbeitsanleiterInnen. Diese erfüllen teilweise Aufträge selbst, weil sie für TransitmitarbeiterInnen überfordernd sind oder weil die TransitmitarbeiterInnen für Betreuungsgespräche „abgezogen“ werden.

Für die ArbeitsanleiterInnen stellt das natürlich eine enorme Belastung dar und im Team entstehen dadurch „Interessenskonflikte“. Die Rolle der Arbeitsanleitung schärfen und die Kommunikation zwischen den Bereichen (Sozialarbeit – Arbeitsanleitung) verbessern ist eine Reaktion darauf. Eine andere sollte aus Sicht des Projektteams in einer laufenden Produkt- und Dienstleistungsentwicklung liegen, genau abgestimmt auf sich verändernde Zielgruppen. Hier kommt wieder die Zuweisungspolitik der RGS ins Spiel.

Flexible Arbeitszeitmodelle wichtig

Ein weiteres Handlungsfeld ist die Arbeitszeit. Arbeitszeitmodelle, die eine gewisse Flexibilität aufweisen und dadurch ermöglichen, punktuell kürzer zu treten bzw. den Anforderungen bestimmter Lebensphasen gerecht zu werden, sind ebenso wichtig, wie temporäre Ausstiegsmöglichkeiten, beispielsweise durch Sabbatical. Dazu braucht es neben der inner- und überbetrieblichen Auslotung von Modellen eine passende Rahmensetzung durch das AMS.

Vernetzung bei Personalentwicklungsmaßnahmen

Ein Wechsel sollte aber nicht nur durch temporäre Ausstiege möglich sein, sondern auch durch Jobrotation (nicht nur innerhalb des Non-Profit Bereichs, sondern auch in den Profit-Bereich). Da hier aufgrund der Größe der meisten SIU innerbetrieblich kaum Chancen bestehen, ist dort, wo es regional sinnvoll erscheint, auch an überbetriebliche Lösungen zu denken. Ebenso könnten bei anderen Personalentwicklungsfragen vernetzte Maßnahmen die Lösung für innerbetriebliche Einschränkungen bieten.

4.2.2. Fokus TransitmitarbeiterInnen

Lebensbegleitendes Lernen ist ein wesentlicher Aspekt von Productive Ageing. In den arbeitsmarktpolitischen Beschäftigungsprojekten bietet sich ein hohes Potenzial für arbeitsintegriertes Lernen. Dieses Lernen ist eine adäquate LLL-Strategie für die sogenannten bildungsfernen Schichten und stellt jene Lernmotivation und Lernfähigkeit her, die diese Zielgruppe auch zu formaleren Lernformen führen kann.

Beschäftigungsbetriebe als Bildungseinrichtungen betrachten

Beschäftigungsbetriebe sollten sich mehr als Bildungseinrichtungen sehen und betrachtet werden und sich als solche profilieren, ohne dass die Dienstverhältnisse der TransitmitarbeiterInnen in Frage gestellt werden, denn SIU legen passende Angebote für Bildungsferne bzw. Bildungsinstitutionenferne. Für diese Zielgruppe kann Arbeit als Schlüssel zur Kompetenz betrachtet werden und durch Arbeit gelingt es, negative Lernerfahrungen zu korrigieren.

Allerdings sollte man nicht beim informellen Lernen stehen bleiben, sondern wie das vielerorts auch passiert, eine gute Verbindung zu non-formalen und formalen Formen finden. Weiterbildungsveranstaltungen, die ganz eng an die betriebliche Praxis ankoppeln oder das Hinführen zur außerordentlichen Lehrabschlussprüfung sind gute Wege.

Potenzial arbeitsintegrierten Lernens erhöhen

Das vorhandene Potenzial kann durch die Erhöhung der „Lernhaltigkeit der Arbeit“, das stärkere Herausgreifen einzelner Arbeitshandlungen als Lerngelegenheiten, durch die noch genauere Reflexion der Lernprozesse sowie deren Dokumentation besser ausgeschöpft werden. Auch können Betriebspraktika explizit von der Lernebene her aufgearbeitet werden.

Kurz zur Lernhaltigkeit von Arbeit. Es gibt vor allem vier Ebenen, die bei der Gestaltung eines Arbeitsplatzes in Bezug auf die Lernförderlichkeit wesentlich sind:[60]

Selbstständigkeit und Handlungsspielraum, wie z. B.:

- Die Arbeit kann selbstständig eingeteilt werden
- Es besteht die Möglichkeit, selbstständig Entscheidungen zu treffen

Ganzheitlichkeit und Vielseitigkeit, wie z. B.:

- Die Arbeit ist interessant und es gibt wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben
- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führen die Arbeit nicht nur aus, sondern planen, korrigieren und überprüfen auch die Arbeitsergebnisse

[60] Vgl. Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker (2004), 82 ff.; Frieling, Ekkehart et al. (2006), S. 259 ff. zitiert in: Friederike Weber / Elisabeth Gräfinger, (2007) Potenzial Lebenslanges Lernen. Ein Praxisbuch für Unternehmen, 23f.

Kommunikations- und Kooperationsintensität, wie z. B.:

- Die Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit anderen
- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verfügen über die notwendigen Informationen, die sie für ihre Arbeit brauchen und werden über Veränderungen rechtzeitig informiert

Mitbestimmungsmöglichkeiten, wie z. B.:

- Das Team kann bei der Verteilung von Aufgaben mitwirken
- MitarbeiterInnen werden bei Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen, eingeladen, etwas dazu zu sagen

Neben der Gestaltung des Arbeitsplatzes spielen die Unternehmenskultur, die Organisationsstruktur und die Führung eine wesentliche Rolle, ob in einem Unternehmen Lernen gefördert oder eher behindert wird.[61]

Die strukturierte Reflexion der Lernprozesse (beispielsweise im Rahmen der regelmäßigen Entwicklungsgespräche mit den TransitmitarbeiterInnen) sowie deren Dokumentation könnten nach Ansicht der Projektteams durch detaillierte Arbeitsplatz- und Anforderungsbeschreibungen unterstützt werden. Dadurch werden Lernfortschritte viel konkreter.

Die Entwicklungsgespräche benötigen als Ausgangspunkt eine genaue Analyse der vor der Transitbeschäftigung erworbenen Kompetenzen sowie der vorhandenen Stärken und Schwächen. Dies ist wiederum notwendige Basis, um den TransitmitarbeiterInnen die passenden Arbeitsplätze und Aufgaben zuzuweisen bzw. sie später adäquat bei der Jobsuche zu unterstützen.

Passende Verfahren für Analyse und Zertifizierung von Kompetenzen

In allen GBP und SÖB ist es zwar Standard, die Erweiterung der Kompetenzen zu beachten und mit den TransitmitarbeiterInnen zu besprechen, die Verfahren sind in den einzelnen Betrieben unterschiedlich formalisiert. Es gibt darunter auch ein sehr elaboriertes Instrument, das von der Analyse bis zur Dokumentation reicht. Der Einsatz dieses Instruments zeigt zwar gute Erfolge, bindet aber sehr viel Zeit und sollte nach Ansicht der Projektleitung, die es entwickelt hat, vereinfacht werden.

Es müssten verstärkt auf die Zielgruppen abgestimmte Verfahren entwickelt werden, an deren Ende zielgruppenadäquate Dokumentationen der Kompetenzen, auch als Portfolios bezeichnet, stehen. Die bildungspolitischen Bestrebungen im Kontext LLL bzw. des Nationalen Qualifikationsrahmens und das politische Bekenntnis zu Bildungspässen u.ä. sollten diese Entwicklungsarbeit begünstigen – und umgekehrt.

Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen gewinnt an Bedeutung

Zu erwarten ist, dass die Zertifizierung von informell erworbenen Kompetenzen in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen wird. Und es wäre sehr zu wünschen, dass sich die SIU als ExpertInnen einbringen und methodisch angepasste Verfahren entwickeln.

[61] Friederike Weber / Elisabeth Gräfinger, (2007), 21f.

An dieser Stelle sollen ein paar Verfahren oder Methoden erwähnt werden, die Anknüpfungspunkte bieten:

- Die bereits an anderer Stelle skizzierte Biographiearbeit, in deren Rahmen die in der persönlichen Erwerbs- und Lebensbiographie liegenden informell erworbenen Kompetenzen auf eine bewusste, verwertbare Ebene gehoben werden.
- Die in mehreren SIU angewandte Methode MELBA (Merkmalsprofile zur Eingliederung Leistungsgewandelter und Behinderter in der Arbeit). Das Verfahren besteht aus Fähigkeitsprofil, Anforderungsprofil und Profilvergleich auf Grundlage von 29 tätigkeitsrelevanten und behinderungsbezogenen Merkmalen. Genau beachtet wird dabei auch die Art der Arbeitsausführung, von Sorgfalt bis Misserfolgstoleranz.
- Die Qualibox des Bifo (Berufs- und Bildungsinformation Vorarlberg) ist in den SIU ebenfalls bekannt. Sie besteht aus 6 Modulen, die auch einzeln bearbeitet werden können:
  - Modul 1: Mein Weg: Überdenken der Interessen, Erfahrungen und Erlebnisse des bisherigen Lebensweges.
  - Modul 2: Neues entdecken-Lernen: Auseinandersetzung mit der eigenen Einstellung zum Thema "Lernen" und Herauskristallisieren der präferierten Art des Lernens.
  - Modul 3: Schule und Weiterbildung unter der Lupe: Auseinandersetzung mit dem in Schule und Weiterbildung Gelerntem, auch über den Lehrstoff hinaus.
  - Modul 4: Wissen und Fähigkeiten aus beruflichen Tätigkeiten: Genaue Analyse der Qualifikationen, die im Verlauf der beruflichen Tätigkeiten erworben wurden.
  - Modul 5: Qualifikationen abseits vom Job: Bewusstmachen von erworbenen Fähigkeiten in Familie, Freizeit und Ehrenamt.
  - Modul 6: Meine Qualifikationen und der Blick nach vorn: Zusammenfassung der Ergebnisse sowie Bildungs- und Laufbahnplanung.[62]
- Auch in Anlehnung an das "Schweizerische Qualifikationshandbuch" CH-Q wurde in arbeitsmarktpolitischen Einrichtungen bereits gearbeitet.
- Ebenso mit Teilen der Kompetenzbilanz für MigrantInnen. Es handelt sich um einen Fragenkatalog, der dabei helfen soll, sich persönlich darüber klar zu werden, welche Fähigkeiten aufgrund der Lebensgeschichte und der Veranlagung entwickelt wurden und welche wichtigen Qualifikationen sich dadurch herausgebildet haben.

Weitere Anregungen bieten

- Die Kompetenzenbilanz des Zukunftszentrums Tirol, das gemeinsam mit PerformPartner München entwickelt wurde. Im Zuge dessen ist ein Baukasten entstanden, der als Methodensammlung und bald auch als Online Version zur Verfügung steht.[63]

[62] Vgl. Bifo Berufs- und Bildungsinformation Vorarlberg (2004): Qualibox. Ihre Chancen liegen auf der Hand
[63] Vgl. http://kob.web2.zoplo.com

- Das Effe Kompetenzen Portfolio, das Elemente aus mehreren Ansätzen wie der Bewusstseinspädagogik, der Geschlechterforschung oder der Biographie Arbeit enthält und das zum Entwurf eines konkreten Projekts für die nähere und die weitere Zukunft und die Erarbeitung eines Aktionsplans für die Realisation führt.[64]
- Eine umfangreiche Sammlung an Kompetenzanalyseinstrumenten und Kompetenzbilanzen findet sich im Handbuch Kompetenzmessung von John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel (Hrsg.)[65]

Eine Übersicht über in Österreich gebräuchliche Portfolios findet sich im SLIC-Report[66].

Konzepte zur Bewältigung von Diskontinuitäten

Entwicklungsarbeit scheint auch auf einer anderen Ebene notwendig. Wenn es um die Nutzung des Transitjahrs als Weichenstellung für die weiteren Lebensphasen der TransitmitarbeiterInnen geht, so ist, das zeigt die Erhebung deutlich, ein Abgehen von der Folie „Normalbiographie“ (Ausbildung – Erwerbsarbeit im ersten Arbeitsmarkt – Ruhestand) notwendig.

Für die jungen TransitmitarbeiterInnen scheint es immer unwahrscheinlicher, dass sie in absehbarer Zeit in die Zone der dauerhaften Integration, wie es Klaus Dörre[67] - in Anlehnung an Robert Castel – nennt, gelangen.

Typologie (Des-)integrationspotenziale von Erwerbsarbeit

Zone der Integration (geschützte Normalarbeitsverhältnisse)
Zone der Prekarität (nicht dauerhaft existenzsichernde und jederzeit brüchige Arbeitsbeziehungen)
Zone der Entkoppelung (von regulärer Arbeit Ausgeschlossene)

Aus diesem Grund ist es wesentlich, die „Jungen“ für die Zone der Prekarität entsprechend vorzubereiten. Die gut gebildeten Teile der „Generation Praktikum“ mögen noch einigermaßen mit der Prekarisierung zurecht kommen und längerfristig auch Perspektiven entwickeln, die jungen TransitmitarbeiterInnen der SIU haben diese Ressourcen in der Regel nicht.

64 Vgl.www.effe.ch

65 Vgl. John Erpenbeck/ Lutz von Rosenstiel (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen und psychologischen Praxis; 2. Auflage

66 Katharina Resch, Wolfgang Kellner, Erentraud Lehner, Stefan Hagauer - Sustainable Learning in the Community (SLIC) (2008): National Report – Austria “Realizing new potential for learning and engagement of older people - Overview of existing material and consultations with older learners” Forschungsinstitut des Roten Kreuzes, Ring Österreichischer Bildungswerke, May 2008, 40-46, vgl. http://www.slic-project.eu/

67 Vgl. Klaus Dörre et al. (2004): Prekäre Arbeit. Ursachen, soziale Auswirkungen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. In: Das Argument. Zeitschrift für Philosophie und Sozialwissenschaften, H 256, 378-397

Junge brauchen Übergangskompetenz

Arbeitsmarktpolitische Einrichtungen haben hier schon viel Entwicklungsarbeit geleistet, es braucht aber noch fundiertere Konzepte, diese jungen Menschen bei der „Verabschiedung" traditioneller und der Suche nach neuen Lebensentwürfen zu begleiten und ihnen entsprechende Kompetenzen mit auf den Weg zu geben. Diese können als Übergangskompetenz bezeichnet werden, als *„Fähigkeit zur Gestaltung von immer häufiger auftretenden berufsbiographischen, tätigkeitsbedingten, qualifikatorischen, sozialen und interkulturellen Übergängen…..dass Unsicherheiten der Übergangssituation identifiziert, bezeichnet und bearbeitet werden können …. Damit gelänge es, mit Vergangenem sinnvoll abzuschließen und neue Anfänge zu ermöglichen.*"[68]

Ein/e Vertreter/in der SIU beschreibt einen Aspekt dieser Übergangskompetenz sehr konkret. *„Es geht bei dieser Gruppe auch um den Umgang mit wenig Ressourcen, und mit Armut, denn in den Phasen von Erwerbsarbeit wird sich nicht so viel Geld ansammeln, dass in der anderen Phase auf entsprechendem Niveau weitergelebt werden kann – die meisten wollen aber eine Situation des Mangels nicht wahrhaben – im Lebensentwurf müssen sie lernen, dass sie einmal Geld ausgeben können und dann wieder bescheidener sein müssen – die meisten können aber nicht handlungsmodifizieren – wir versuchen es zu thematisieren, denn einen dauerhaften Boden wird es vielfach nicht geben.*"

GBP und SÖB können bei dieser Konzeptentwicklung auf ihre vielfältigen Erfahrungen zur beruflichen Erstsozialisation ebenso aufbauen, wie auf nationale und internationale Projekte wie etwa jene mit ausgeprägter sozialräumlicher Orientierung oder die dänischen Produktionsschulen.

Ältere brauchen „neue" Karrieren

Der Wandel der Arbeitswelt hat auch für die älteren TransitmitarbeiterInnen enorme Auswirkungen. Das zeigt die Erhebung in den SIU sehr anschaulich. Ältere müssen Umstellungen vornehmen, die mitunter ihr Weltbild kräftig durcheinander bringen, speziell dann, wenn sie relativ kontinuierliche Erwerbsphasen hinter sich haben.

Hier zeichnen sich drei Wege ab, die durchaus neben- und nacheinander beschritten werden können und für die es bereits gute Ansätze gibt:

- Die Arbeitsmarktchancen werden verbessert, indem die biographisch erworbenen Kompetenzen und Ressourcen bewusst gemacht und der Transfer auf mögliche neue Arbeitsplätze fundiert bearbeitet wird. Dadurch können Ältere bei Bewerbungen punkten.
- Durch die biografische Auseinandersetzung und das Ermöglichen von neuen und verschiedenen Arbeits- und Lernerfahrungen treten Stärken und unterbelichtete Interessen zu Tage. Diese können das Spektrum der möglichen Beschäftigungen erweitern und für eine Art Jobcreation genutzt werden. Oder es findet eine ganz gezielte aktive Arbeitssuche in „Nischen" statt, die dem herauskristallisierten Stärkeprofil entsprechen.
- Der Produktivitätsbegriff wird erweitert: Das höhere Erwerbsalter ermöglicht auch einen Vorgriff auf das Pensionsalter. Viele Menschen wollen und werden im dritten Lebensalter durchaus aktiv sein. Auch hierfür können in den Beschäftigungsprojekten Fundamente gelegt werden. Dazu braucht es natürlich einen entsprechenden gesamtgesellschaftlichen „Auftrag" an die SIU.

[68] Hans Eberhart Plath: Kompetenzen für die Zukunft – Prognose und Probleme, Vortrag am 9.10.2000

Erfahrungsaustausch zum Outplacement Älterer

Die beschriebenen drei Wege illustrieren sehr gut, dass im Outplacement Älterer sehr individuelle Zugänge notwendig sind. Auch wird für die Arbeitsmarktintegration älterer Personen übereinstimmend der persönliche Firmenkontakt betont. Schriftliche Bewerbungen seien eher nutzlos. Wichtig ist außerdem, wie im Kapitel 3 beschrieben, Vorurteile abzubauen und die spezifischen Kompetenzen Älterer herauszustreichen und für eine entsprechende Gestaltung der Arbeitsplätze zu sensibilisieren. Die OutplacerInnen haben bereits eine breite Palette an Strategien für die Vermittlung Älterer entwickelt. Bei einer Diskussion im nöb-Arbeitskreis zum Thema Productive Ageing zeigte sich das große Interesse der OutplacerInnen, ihre Argumente im Austausch und durch Theorien auszubauen und zu verfeinern.

Nachbetreuung in Anlehnung an Arbeitsassistenz

Ausbaufähig scheint auch, was informell zum Teil schon passiert: SIU sind immer wieder Anlaufstelle für ehemalige TransitmitarbeiterInnen, vor allem bei Problemen in der neuen Arbeitsstelle. Um die Nachhaltigkeit von Beschäftigungsverhältnissen bei Älteren zu erhöhen, könnte in Anlehnung an die Arbeitsassistenz eine Art Nachbetreuung der Personen, aber auch der Unternehmen angeboten werden. Unternehmen sollten dabei insbesondere bei der Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze unterstützt werden. Bei den Personen ist der Fokus auf die eigenen Möglichkeiten zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit zu legen.

Betriebe, die sich bereits mit „Betrieblicher Gesundheitsförderung“ in einem umfassenden Sinn beschäftigt haben, unterstützen beispielsweise die TransitmitarbeiterInnen darin, entsprechend gesundheitssensible Betriebe zu suchen, wenn es für eine nachhaltige Vermittlung wichtig erscheint, dass die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich bzw. gestaltbar sind.

4.2.3. Fokus für Schlüsselarbeitskräfte und TransitmitarbeiterInnen

Ein wichtiger Baustein für das „produktive“ Altern beider Gruppen (Schlüsselarbeitskräfte als auch TransitmitarbeiterInnen) ist Betriebliche Gesundheitsförderung. Aus umfassenden Gesundheitsförderungsprojekten ergeben sich normalerweise einige der Maßnahmen, die unter 4.2.1. für die Schlüsselarbeitskräfte beschrieben wurden, allerdings führt betriebliche Gesundheitsförderung nicht zwangsläufig zu einer Auseinandersetzung mit dem Thema Alter.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist wichtiger Baustein

Gesundheitsförderung zu forcieren ist insofern wesentlich, als von geringer Achtsamkeit der TransitmitarbeiterInnen für Gesundheit bei gleichzeitig hohen körperlichen und psychischen Beeinträchtigungen (auch schon bei den jungen TransitmitarbeiterInnen) berichtet wird. Auch wird der Gesundheitsfaktor als ausschlaggebend für Arbeitsmarktintegration bewertet. Bei den Schlüsselarbeitskräften sprechen vor allem der konstatierte hohe Stresspegel und die psychischen Belastungen in der Arbeit für entsprechende Gegenmaßnahmen.

Für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit sowohl der Schlüsselarbeitskräfte als auch der TransitmitarbeiterInnen ist außerdem die Analyse der bestehenden Arbeitsplätze wichtig. Es geht einerseits darum, alters- und lernkritische Arbeitsplätze ausfindig zu machen und andererseits darum, Möglichkeiten des Tätigkeitswechsels auszuloten.

Das Modell der alternsgerechten Arbeitskarrieren[69] versucht beispielsweise über die Definition von Arbeitsplatz-Typen unter anderem durch gezielten Arbeitsplatzwechsel ein Mitaltern der Arbeitsbedingungen zu erreichen.

Identifikation von Arbeitsplatztypen

Da alters- und lernkritische Arbeitsplätze oftmals aufgrund betrieblicher Prozesse bestehen bleiben müssen bzw. nur in geringfügigem Ausmaß veränderbar sind, ist es notwendig hier eine begrenzte Tätigkeitsdauer festzulegen und präventiv potenziell gefährdete MitarbeiterInnen vor Einbahnkarrieren zu bewahren. Es werden neue Karrierewege erarbeitet, die ein gesundes Arbeiten bis zur Pensionierung ermöglichen sollen.

Bei diesem Modell werden folgende Arbeitsplatz-Typen definiert:

- Einstiegs-Arbeitsplätze mit relativ kurzer Einarbeitungszeit bei entsprechender Qualifizierung
- Umstieg-, Entwicklungs- oder Aufstiegsarbeitsplätze zum Belastungswechsel und zur beruflichen Weiterentwicklung (horizontal oder vertikal)
- Verweil-Arbeitsplätze mit alternsgerechter Anpassbarkeit der Tätigkeit, abwechslungsreichen Aufgaben, die bis ins Regelpensionsalter bewältigbar sind
- Ausstiegs-Arbeitsplätze mit erfahrungsgeleiteten Arbeitsaufgaben und altersgerechten Arbeitsbedingungen - als Wahlangebot, zumeist höherqualifiziert

Die EntwicklerInnen halten das Modell insbesondere für jene Unternehmen geeignet, die etwa 10-15 Arbeitstätigkeiten (Stellenbeschreibungen) aufweisen. Diese Ausgangsbedingungen finden sich im Großen und Ganzen in Organisationen zwischen 30 und 250 MitarbeiterInnen. Kleinere Unternehmen könnten in einem Verbund zusammengeführt werden.[70]

Identifizierung alterskritischer Arbeitsplätze

Nach Ansicht des Projektteams kann der Versuch einer Typisierung von Arbeitsplätzen auf jeden Fall zur Sensibilisierung beitragen und der Herauskristallisierung von alterkritischen Tätigkeiten dienen. Nach Martina Morschhäuser[71] sind alterskritisch:

- Körperlich anstrengende Arbeiten (Heben und Tragen von Lasten, Zwangshaltungen, einseitige belastende Tätigkeiten, kurzzyklische Tätigkeiten)
- Arbeitsumgebungsbelastungen (Hitze, Lärm, schlechte Beleuchtungsverhältnisse)
- Hohe / starre Leistungsvorgaben (Taktgebundene Arbeit, Zeitdruck)
- Schicht- und Nachtarbeit (Arbeitsrhythmus gegen die ‚innere Uhr', soziale Beeinträchtigungen)
- Hohe psychische Belastungen (Daueraufmerksamkeit, Stress)

Wechselnde Zonen von Arbeitsintensitäten

Eine andere Möglichkeit könnte die Suche nach Möglichkeiten wechselnder Arbeitsintensitäten sein. Birger Priddat unterscheidet zwischen:

- high-intensity-work
- low-intensity-work
- educational work

69 Nach Brigitta Geißler-Gruber, Heinrich Geißler, Alexander Frevel (2005), 8f
70 Brigitta Geißler-Gruber, Heinrich Geißler, Alexander Frevel (2005) 9
71 Martina Morschhäuser (199) zit. nach Brigitta Geißler-Gruber, Heinrich Geißler, Alexander Frevel (2005), 4f

und plädiert für ein Oszillieren zwischen „high und low intensity zones“. Dazu kommen noch die Bildungsphasen. Der Wechsel der Tätigkeiten ist aus seiner Sicht nicht als Rücknahme zu verstehen, sondern eine Investition in die Nachhaltigkeit von Arbeit und Arbeitsfähigkeit. Die Formel dazu hieße: „*kein Sabbatical sondern eine andere Gangart*!“, also wechselnde Anforderungen und unterschiedliche Geschwindigkeiten in verschiedenen Lebensphasen.[72]

Für die TransitmitarbeiterInnen könnte eine Orientierung an dieser Überlegung beispielsweise bedeuten, dass in den SIU Arbeiten in verschiedenen Intensitäten erprobt werden können und die TransitmitarbeiterInnen lernen, ihre Leistungsfähigkeit einzuschätzen, ohne für sie unerreichbaren Normen nachzulaufen.

Ein weiteres Orientierungsschema setzt die Handlungsspielräume zu den Anforderungen in Beziehung:

Zwei Komponenten Modell nach R.A. Karasek, bearbeitet von Gottfried Richenhagen et al.[73]

Handlungsspielraum hoch	Ruhiger Job	Aktiver Job
Handlungsspielraum gering	Passiver Job	„Stress-Job“
	Anforderungen gering	*Anforderungen hoch*

Wesentlich ist demnach, Unter- und Überforderung gut auszubalancieren.

4.3. Ansatzpunkte im Handlungsfeld Markt und Region

Die demografischen Veränderungen wirken sich auf die Absatzmärkte aus und werden vielfach auch längst als Faktor der Produktentwicklung erkannt. Detaillierte Marktanalysen seitens der SIU können das wirtschaftliche Potenzial der regionalen demografischen Entwicklung noch genauer ausloten.

Markt- und Bedarfsanalysen lassen Potenziale erkennen

Vor dem Hintergrund breiterer Marktanalysen, aber auch unabhängig davon, kann eine kreative Reflexion der SIU über das eigene Dienstleistungs- und Produktportfolio - mit Blick auf die demographische Entwicklung - eventuell neue Marktideen zu Tage fördern.

Darüber hinaus sollten auch die Bedürfnisse der älteren Bevölkerung der Region näher analysiert und entsprechende Lücken, beispielsweise in der regionalen Infrastruktur, identifiziert werden. Hier könnten SIU in enger Zusammenarbeit mit den Gemeinden und dem Land notwendige Angebote (bspw. Nahversorgung, Kommunikationszentren für Ältere, Bildungsangebote für Ältere) entwickeln. Dies wäre ein Weg, um die regionale Verankerung der SIU weiter zu verbessern.

[72] Nach Birger Priddat (2007): Potenziale einer alternden Gesellschaft: 'Silver Generation' und 'kluge Geronten'. In: Ursula Pastero, Gertrud M. Backes, Klaus R. Schroeter (Hg.): Altern in Gesellschaft. Ageing-Diversity-Inclusion, Wiesbaden. 367

[73] Vgl. Gottfried Richenhagen (2006), Humanressourcen und demografischer Wandel. Vortrag beim ersten Satellitenforum „Vitalität und Arbeit: Ressource für Gesundheit und Rente“, Dresden 24. Jänner 2006, unter http://www.vitalitaet-und-arbeit.de/sat/referate/riechenhagen.pdf

Passende Arbeitsplätze für Ältere in SIU

In ein paar Gesprächen blitzt aber auch noch eine ganz andere regionale Bedeutung auf, über die noch näher diskutiert werden sollte. Erwähnt wurde, dass die Arbeitsanleitung mitunter ein Ausstiegsarbeitsplatz (wie unter 4.2.3. beschrieben also ein Arbeitsplatz mit erfahrungsgeleiteten Arbeitsaufgaben und altersgerechten Arbeitsbedingungen) für ältere FacharbeiterInnen aus der regionalen Privatwirtschaft ist. Diese suchen aufgrund körperlicher Beschwerden eine Veränderung und wollen ihre sozialen Kompetenzen mehr einbringen.

Arbeitsmarkt für Ältere

Darüber hinaus könnten SIU noch stärker als zweiter Arbeitsmarkt für Ältere genutzt werden, ohne diese Gruppe vermitteln zu müssen. Die Möglichkeit für Pensionsarbeitsplätze in SÖB weisen hier in die richtige Richtung, eventuell ergeben sich darüber hinaus Möglichkeiten im Zuge der Bedarfsorientierten Mindestsicherung.

Auch die Sensibilisierungsaktivitäten, die arbeitsmarktpolitische Beschäftigungsprojekte im Zuge des Outplacements Älterer bei regionalen Unternehmen leisten, wären bei entsprechendem politischem Auftrag ausbaufähig.

PRAKTISCHE ANSATZPUNKTE IM BEREICH PRODUCTIVE AGEING IN SIU UND ENTWICKLUNGSPOTENZIALE

ALTERSDIVERSITÄT		LEBENSPHASEN		MARKT/REGION
Verankerung von Productive Ageing im Leitbild und den Qualitätskriterien				
Schlüsselarbeitskräfte	**TransitmitarbeiterInnen**	**Schlüsselarbeitskräfte**	**TransitmitarbeiterInnen**	**Organisation**
▪ Ausgewogene Altersmischung nicht durch Umbau, sondern aktive Auseinandersetzung mit Kategorie Alter und Kategorie Erfahrung (z.B. im Vorfeld von Stellenneubesetzungen) ▪ Gezielter Wissensaustausch und gegenseitiges Lernen fördern ▪ Altersunterschiede in Teammeetings produktiv für Weiterentwicklung nutzen ▪ Aktive Auseinandersetzung mit Institutionenbiographie als Basis für intergenerationelles überbetriebliches Lernen ▪ Intergenerationelles überbetriebliches Lernen zwischen „alten“ und „jungen“ SIU zur Entwicklung von neuen Konzepten und Innovationen	▪ Ausgewogene Altersmischung durch gut abgestimmte Zuweisungen (Austausch RGS und SIU) ▪ Bewusste Teamzusammensetzung bei Arbeitsaufgaben (auf Basis herausgearbeiteter Kompetenzen/ Ressourcen/ Stärken und Schwächen) ▪ Gezielter Wissensaustausch und gegenseitiges Lernen	▪ Eigenverantwortung und Fremdverantwortung in Balance bringen ▪ Projektleitung, Geschäftsführung unterstützen ▪ Erhöhung der Potenziale der Teamgesprächskultur ▪ Identifikation von Quellen der Wertschätzung und Anerkennung ▪ Gesundheitsförderliche, lebensphasenorientierte MitarbeiterInnen-Gespräche ▪ Weiterbildungsangebote, insbesondere auch im Bereich Burnout-Prävention und für die Arbeitsanleitung ▪ Ausarbeitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, temporären Ausstiegsmöglichkeiten und entsprechende Rahmensetzung durch AMS ▪ Aktive Auseinandersetzung mit Spannungsfeldern durch Produktentwicklung entlang sich verändernder Zielgruppen ▪ Vernetzung der Einrichtungen zur Ermöglichung von Wechsel und gemeinsamen PE-Maßnahmen	▪ Analyse von erworbenen Kompetenzen, Herauskristallisieren von Ressourcen / Stärken und Schwächen und Möglichkeiten zum Transfer ▪ Erhöhung der Potenziale arbeitsintegrierten Lernens und Schaffung von Übergängen in formalere Strukturen ▪ Strukturierte Reflexion und Dokumentation des Lernprozesses (z.B. auf Basis von Arbeitsplatzbeschreibungen) ▪ Erarbeitung (einzel-, überbetrieblich) und praktische Erprobung von Konzepten für Jüngere: Entwicklung von „Übergangskompetenzen“ ▪ Erarbeitung (einzel-, überbetrieblich) und praktische Erprobung von Konzepten für Ältere: „neue“ Karrieren ermöglichen – Jobcreation, Nischen ▪ Erfahrungsaustausch zu Outplacement Älterer und Beratung über Transitjahr hinaus zur Gewährleistung von Nachhaltigkeit	▪ Bedarfsanalysen und Marktbeobachtung (regionaler Markt für Ältere) ▪ in enger Zusammenarbeit mit Gemeinden und Land Identifikation von Handlungsfeldern zur Bewältigung demographischer Entwicklung ▪ Analyse des Potenzials des eigenen Dienstleistungs- und Produktportfolios vor dem Hintergrund demographischer Entwicklungen ▪ Arbeitsanleitung als potenzielle Arbeitsplätze für ältere FacharbeiterInnen in der Region ▪ Zweiter Arbeitsmarkt ohne Vermittlungsdruck insbesondere für Ältere ▪ Forcierung der Sensibilisierungsarbeit von SIU in Richtung Unternehmen
▪ Entlohnungsschemata, die keine Altersgruppen benachteiligen und ausgewogene Altersmischung vorantreiben		▪ Betriebliche Gesundheitsförderung ▪ Analyse alters- und lernkritischer Arbeitsplätze (Identifikation von Arbeitsplatztypen) und von Möglichkeiten wechselnder Arbeitsintensitäten, Verhinderung von Unter- und Überforderung, Ermöglichung von Verbindung und Wechsel		

5. Literaturverzeichnis

Peter Alheit, Christian Glaß (1986): Beschädigtes Leben. Soziale Biographien arbeitsloser Jugendlicher. Ein soziologischer Versuch über die „Entdeckung“ neuer Fragestellungen. Unter Mitarbeit von C. Biesinger, B. Dausien und A. Reger, Frankfurt-N.Y

Peter Alheit (2006): Biografizität als Schlüsselkompetenz in der Moderne. http://www.abl-uni-goettingen.de/aktuell/Alheit_Biographizitaet_Schluessel_Flensburg-2006.pdf, 25.06.2008

Peter Alheit (2006): Biografizität als Schlüsselkompetenz in der Moderne. http://www.abl-uni-goettingen.de/aktuell/-Alheit_Biographizitaet_Schluessel_Flensburg-2006.pdf, 25.06.2008

Anton Amann (2007): Produktives Arbeiten und flexibles Altern: Forschungsprogrammatische Überlegungen zu einem Sozialprodukt des Alters. In: Ursula Pastero, Gertrud M. Backes, Klaus R. Schroeter (Hg.): Altern in Gesellschaft. Ageing-Diversity-Inclusion

Renate Augusta (2007a): Das Potenzial der Generationen, in Personal Heft 04/2007

Renate Augusta (2007b) Generationen im Dialog. Wie Personalmanager die Stärken der Lebensphasen nutzen können. In personalmanager 6/2007

Renate Bartoniczek: „Erfahrung zählt“. Die Bedeutung der Erfahrung in der modernen Arbeitswelt, www.move-ment.at, 26.05.08

Bifo Berufs- und Bildungsinformation Vorarlberg(2004): Qualibox. Ihre Chancen liegen auf der Hand

Bikoo (2008): Abschlussbericht "gemeinsam g’sund". Betriebliche Gesundheitsförderung in arbeitsmarktpolitischen Einrichtungen. http://members.aon.at/bikoo/bik/bericht_gemeinsam_gsund.pdf, 06.06.2008

Hans-Peter Blossfeld, Wilfried Bos, Dieter Lenzen, Detlef Müller-Böling, Manfred Prenzel, Ludger Wößmann (2008): Bildungsrisiken und -chancen im Globalisierungsprozess. Jahresgutachten 2008, hrsg. von der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V., http://www.aktionsrat-bildung.de/fileadmin/Dokumente/Aktionsrat_Bildung_Jahresgutachten_2008.pdf, 03.07.08

Renate Böhm, Birgit Buchinger (2007): Mythen von Arbeit und Altern

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit Gemeinschaftsinitiative Equal Newsletter 12/ März 2005

Peter Dehnbostel (o.J.): Informelles Lernen: Arbeitserfahrungen und Kompetenzerwerb aus berufspädagogischer Sicht, http://www.swa-programm.de/tagungen/neukirchen/vortrag_dehnbostel.pdf, 07.08.08,

Heidrun Dochtermann (2007): Referat, Relevante Kulturmerkmale für Change Prozesse, Kommunikations- und Organisationsentwicklung II WS 06/07, www.zlw-ima.rwth-aachen.de/.../kommunikation_und_orga2/download/relevante_kulturmerkmale.pdf, 20.05.08

Klaus Dörre et al.?? (2004): Prekäre Arbeit. Ursachen, soziale Auswirkungen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. In: Das Argument. Zeitschrift für Philosophie und Sozialwissenschaften, H 256

John Erpenbeck/ Lutz von Rosenstiel (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen und psychologischen Praxis; 2. Auflage, Stuttgart

EU-Turn - wertschätzen | Wertschätzung erfahren (2007): Inhaltlicher Endbericht-2007, http://www.equal-esf.at/new/downloads/EB_U-Turn.pdf, 20.03.08

Günther Fertner, Maria Luise Fertner (2007): Projekt GENIAL – Darstellung eines Prozesses zum Thema Erfahrungspotenziale älterer MitarbeiterInnen und aktive Einbindung in Wissensmanagementaktivitäten. In: Elke Gruber, Monika Kastner, Anita Brünner, Susanne Huss, Karin Kölbl (Hg.): Arbeitsleben 45plus. Erfahrung, Wissen & Weiterbildung. Theorie trifft Praxis. Klagenfurt

Julia Franz: Die ältere Generation als Mentorengeneration – Intergenerationelles Lernen und intergenerationelles Engagement. http://www.bildungsforschung.org/Archiv/2006-02/intergenerationelles/ , 11.06.08

Alexander Frevel, Brigitta Geißler-Gruber (2005): Workshop Alternsgerechtes Arbeiten http://www.equal-aeiou.at/Upload/-Workshop_Alternsgerecht_11042005.pdf, 20.05.06

Alexander Frevel, Brigitta Geißler-Gruber (2005): Beratung für aktives Altern im Betrieb. B– Praxisbeispiele - Argumente Pro & Contra. Arbeitsunterlage für den Workshop am 1. / 2. Juli 2005, Wien

Brigitta Geißler-Gruber, Heinrich Geißler, Alexander Frevel (2005): Alternsgerechte Arbeitskarrieren. Ein betriebliches Modell zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Beratungshandbuch erstellt im Auftrag der Beratungsstelle Humane Arbeitswelt zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Beratungshandbuch erstellt im Auftrag der Beratungsstelle Humane Arbeitswelt (www.equal-aeiou.at) und dem nationalen Träger Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA), Wien

Arno Georg et al. (2005): Modelle alternsgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; Dortmund/Berlin/Dresden

Rudolf Götz (2005): Active Ageing, Recherchestudie zu good-practice im Auftrag des AMS Österreich

Elke Gruber, Monika Kastner, Anita Brünner, Susanne Huss, Karin Kölbl (Hg.): Arbeitsleben 45plus. Erfahrung, Wissen & Weiterbildung. Theorie trifft Praxis. Klagenfurt

Francois Höpflinger, Alex Beck, Maja Grob, Andrea Lüthi (2006): Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen

http://kob.web2.zoplo.com

Juhani Ilmarinen (2007): Vom Defizit- zum Kompetenzmodell. Stärken älterer ArbeitnehmerInnen erkennen und fördern. (FIOH, Helsinki), Becker Stiftung, Tagung 18-19. April 2007, Bonn. http://www.becker-stiftung.de/upload/Tagung_07/ILMARINEN_Prsentation.pdf, 04.07.2008

Integrationshaus (2005): Sprachen & Qualifikationsportfolio für MigrantInnen und Flüchtlinge, Wien. Konzept: Verena Plutzar und Ilse Haslinger.

IRMKA – Integration von Randgruppen durch Modellbildung und Konzertierung von Angeboten (2007): Pilotprojekt „Wege zur Gesundheit 50+“ - Endbericht erstellt von Gertraud Pühringer, Claudia Prantner-Lahr, unveröff., Schwarzach

Monika Jaeckel / Wolfgang Erler, Kompetenzbilanz für Migrant/inn/en. Checkliste zum Einschätzen der eigenen Fähigkeiten. Deutsches Jugendinstitut. Unter http://www.dji.de/bibs/187/kompetenzbilanz_Haupttext.pdf

Erika Kanelutti, Norbert Lachmayr (2007): Betriebliche Weiterbildung 45+: Eine Frage des Zugangs. In: Gruber, Kastner, Brünner, Huss, Kölbl (Hg.): Arbeitsleben 45plus. Erfahrung, Wissen & Weiterbildung. Theorie trifft Praxis. Klagenfurt

Reinhard Kaufmann (2008): Kommentar zum BAGS KV 2008 Fassung März 2008, Wien

Margrit Kinsler (2003): Alter – Macht – Kultur. Kulturelle Alterskompetenzen in einer modernen Gesellschaft, Hamburg

Anke Kleffmann et al. Melba Psychologische Merkmalprofile zur Eingliederung Behinderter in Arbeit, Siegen 1997, zit in: Karin Steiner et al. Praxishandbuch. Methoden in der Beruflichen Rehabilitation, Wien, November 2006

Köchling Annagret, Projekt Zukunft, Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund 2002, S 38 zit in: Karl Wimmer (2003): Productive Ageing, Alter und Leistung in Einklang bringen, www.wimmer-partner.at, 26.05.08

Rüdiger Kunow (2005): “Ins Graue“. Zur kulturellen Konstruktion von Altern und Alter. In: Heike Hartung (Hg): Alter und Geschlecht. Repräsentationen, Geschichten und Theorien des Alter(n)s

Ferdinand Lechner, Barbara Willsberger: Ergebnisse der Begleitforschung zu den IRMKA-Modellprojekten http://www.lrsocialresearch.at/files/Befunde_der_Begleitforschung-IRMKA.pdf, 30.06.2007

Modätex, Zwischenbericht über die Förderperiode 1.01.- 30.06.2007 vom 31.7.2007

Modätex (2006): Kompetenzentwicklung durch den biographischen Ansatz – eine Haltung die TeilnehmerInnenorientierung und Strukturwandel zusammendenkt, Handout beim Trialog 16.11.2006

Jochum Müller (2007): Curriculum Lernweg Just 50 in: Pühringer & Prantner OEG, Integration 45+ Erfahrungen und Erkenntnisse, Salzburg

Anna Mundl (2008): Ältere Mitarbeiter: Herausforderungen und Strategien Führung älterer Mitarbeiter am Beispiel der Conti Tech AG. Dipl.Arb. Sozial- und Organisationspädagogik, Hannover

Ursula Pasero (2007): Altern: Zur Individualisierung eines demografischen Phänomens. In: Ursula Pastero, Gertrud M. Backes, Klaus R. Schroeter (Hg.): Altern in Gesellschaft. Ageing-Diversity-Inclusion, Wiesbaden

Hans Eberhart Plath: Kompetenzen für die Zukunft – Prognose und Probleme, Vortrag am 9.10.2000

Birger Priddat (2007): Potenziale einer alternden Gesellschaft: 'Silver Generation' und 'kluge Geronten'. In: Ursula Pastero, Gertrud M. Backes, Klaus R. Schroeter (Hg.): Altern in Gesellschaft. Ageing-Diversity-Inclusion, Wiesbaden

Johanna Resch-Veigl (2006): Die Implementierung des „Biografischen-Ansatzes“ in das Arbeitsfeld Übergangsbeschäftigung und Arbeitsvermittlung“, unveröff. Abschlussarbeit zur Begutachtung durch D. Roer und R.Maurer-Hein (Postgraduate Studium FH Frankfurt / M.)

Gottfried Richenhagen (2006), Humanressourcen und demografischer Wandel. Vortrag beim ersten Satellitenforum „Vitalität und Arbeit: Ressource für Gesundheit und Rente“, Dresden 24. Jänner 2006, unter http://www.vitalitaet-und-arbeit.de/sat/referate/riechenhagen.pdf

Anette Scoppetta, Dirk Maier, Wolfgang Michalek (ZSI, 2007): Active Ageing. Regionale Handlungsoptionen in Österreich http://www.forschungsnetzwerk.at/-downloadpub/equal_Active_Ageing_TEP_2007.pdf, 09.06.08

Erna Sieberer, FAIR-wurzelt (2006): „Lebensweltorientierung“ Referat zum nöb-Trialog 10.05.2006

Michael Stuber ((2004), Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, München/Unterschleiheim

Barbara Thies (2004): Altersbilder und „Ageism“. Konstruktion stereotyper Altersvorstellungen auf der Basis defizitären Wissens, in: P&G 1/04, 71-90

Friederike Weber / Elisabeth Gräfinger, (2007) Potenzial Lebenslanges Lernen. Ein Praxisbuch für Unternehmen

Karl Wimmer (2005): Stress, Burnout und Depression; Neurobiologische und psychosoziale Dynamiken, August 2005, www.wimmer-partner.at 07.07.08, 15f und Gernot Sonnek, I. Pucher-Matzner (2005): Das Burn-Out Syndrom. Österreichische Ärztezeitung Nr.4

www.effe.ch