

ARBEITSMARKT VORARLBERG

Innovativ ist,
~~OHNE~~ MIT
Arbeitslosen
zu planen.

Silver Potentials

Trends in der
Arbeitslosigkeit

Demografie

Arbeiten in der
Silver Society

New Work

Wandel des
Unternehmertums

IMPRESSUM

Herausgeber

Zukunftsinstitut GmbH
Kaiserstr. 53, 60329 Frankfurt
Tel. + 49 69 2648489-0, Fax: -20
info@zukunftsinstitut.de
www.zukunftsinstitut.de

Chefredaktion

Thomas Huber

Autorin

Lena Papasabbas

Cover/Grafik-Design

Bianca Traub, Nicole Rothaupt

Lektorat

Franz Mayer

ISBN 978-3-938284-96-4

© Zukunftsinstitut GmbH, Mai 2015.
Alle Rechte vorbehalten.

INHALT

01 VORWORT *S. 4*

02 EINLEITUNG: Trends in der Arbeitslosigkeit

Arbeitslose sind keine homogene Gruppe *S. 6*

Silver Potentials *S. 7*

03 TREND-TREIBER 1 – Demografischer Wandel: Arbeiten in der Silver Society

Silver Society Austria *S. 10*

Down-Aging *S. 11*

Lebenslanges Lernen *S. 11*

04 TREND-TREIBER 2 – New Work – Wandel des Unternehmertums

Wandel der Ansprüche junger Mitarbeiter *S. 12*

War for Talents *S. 13*

Diversität – Vielfalt schlägt Einfalt *S. 14*

05 TREND-TREIBER 3 – Dimensionen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird zunehmend in sozialen Kategorien gedacht *S.15*

Conscious Capitalism *S. 16*

ANHANG

Vorarlberg und Österreich – der Arbeitsmarkt in Zahlen *S. 17*

Fazit *S.19*

Quellenverzeichnis *S.20*

01 VORWORT

Die meisten Menschen definieren sich in der Gegenwart ganz zentral über ihre Arbeitsstelle: Teilhabe an der Gesellschaft, Sinngebung, materielle Absicherung und Ansehen sind eng damit verknüpft.

Die Frage, die wir uns mit diesem Trend Report stellen wollen, ist diese: Gibt es neben Arbeitstrends nicht auch Trends der Arbeitslosigkeit? Und kann die Erforschung und Beschreibung solcher Trends helfen, mit diesem Thema neu umzugehen?

Menschen, die in unserer Gesellschaft ihren Job verlieren, verlieren gleichzeitig ihre Sicherheit, ihr Selbstwertgefühl, ihren Anteil an der Gesellschaft. Arbeitslose sind nicht einfach ohne Arbeit, sondern werden auch sozial ins Abseits gedrängt – mit allen Folgeproblemen.

dies zum Anlass genommen, das Thema der Arbeitslosigkeit erstmals mit Blick auf die Megatrends, die großen Transformationen unserer Zeit, zu untersuchen. Schon im Verlauf der letzten Dekaden wurde zunehmend deutlich, dass es trotz vieler gesellschaftlicher Fortschritte nicht gelingt,

Unsere Umgebung ändert sich in sehr vielen Bereichen tiefgreifend und rasch – mit komplexen Auswirkungen auf Bevölkerung, Familienstrukturen, Lebensumfelder, Arbeitsanforderungen und staatliche Systeme. Die Caritas Vorarlberg ist mit vielen Fragen zu diesen Transformationen, gesellschaftlichen Trends und ihrer Bedeutung für den Arbeitsmarkt und die Arbeitslosigkeit auf das Zukunftsinstitut zugekommen. Das Zukunftsinstitut hat

das Problem der Arbeitslosigkeit zu lösen: Auch in erfolgreichen Ländern und zu Zeiten guter wirtschaftlicher Lage gibt es Gruppen von Menschen in unserer Gesellschaft, für die in unserer Arbeitswelt kein Platz zu sein scheint. Nicht nur die Betroffenen empfinden dies als einen unwürdigen und untragbaren Zustand. Politisch und wirtschaftlich wird Arbeitslosigkeit zudem angesichts des demografischen Wandels ein immer drängenderes Problem für die sozialen Sicherungssysteme, für die Betroffenen und für den sozialen Frieden.

Viele dieser Faktoren legen eine Neubewertung der Frage nach der Zukunft der Arbeit und der Arbeitslosigkeit nahe. Dies ist der Ausgangspunkt dieses Trend Reports. Wir wollen im Kontext der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts die Frage nach der Zukunft der Arbeitslosigkeit neu stellen. Denn gerade der demografische Wandel schafft neue Realitäten, die auch Chancen im Umgang mit Arbeit und Arbeitslosigkeit bedeuten können, wenn es gelingt, das bestehende Bild von Leistung, Alter und Arbeit neu zu justieren. Dabei werden zunächst die supranational wirkenden Megatrends aufgezeigt, dann ihre Bedeutung für Österreich und in einem dritten Schritt ihre spezielle Bedeutung für den Arbeitsmarkt Vorarlberg.

Der vorliegende Trend Report will diese Fragen in Trendlinien nachzeichnen und mögliche Auswirkungen auf den zukünftigen Umgang mit Arbeitslosigkeit sowohl in den Unternehmen als auch in der Politik zur Diskussion stellen.

Solche Trendlinien sind keine Vorhersagen der Zukunft – gesellschaftliche Entwicklungen unterliegen sehr vielen Wechselwirkungen und Faktoren, von denen viele in ihren Wirkungsweisen noch unzureichend verstanden werden. Die Zukunft ist aber wesentlich davon abhängig, welches Bild wir uns als Gesellschaft von ihr machen – denn wir alle sind ein Teil ihrer Realisierung: Die Politik schafft die Leitlinien und Rahmenbedingungen, die Unternehmen investieren, stellen ein oder sparen und reduzieren, die Arbeitnehmer bleiben motiviert oder resignieren. Natürlich hat kein Einzelner das alles alleine in der Hand. Niemand kann die Zukunft so formen, wie er sich das persönlich vorstellt – unsere Gesellschaften leben aber von den Handlungen oder Unterlassungen von Individuen. Und so formen wir alle die Zukunft: Auch die Zukunft der Arbeit in unseren Regionen, Kommunen, Städten und Dörfern. Und auch die Zukunft der Arbeitslosigkeit.

Zu dieser Diskussion soll dieser Trend Report anregen.

Folgenden Fragen soll dieser Trend Report nachgehen:

- ✓ Welche Trends lassen sich gegenwärtig in der Arbeitslosigkeit beobachten? Welche Auswirkung hat der demografische Wandel für Österreich und Vorarlberg?
- ✓ Welche Bedeutung wird der „Kampf um junge Talente“ vor diesem Hintergrund künftig haben? Welche Rückwirkung hat deren zahlenmäßige Abnahme auf die Lage älterer Arbeitnehmer?¹
- ✓ Werden künftig nicht sämtliche Potenziale einer arbeitsfähigen Bevölkerung gebraucht werden?
- ✓ Welche Konsequenzen hätte das für Unternehmer und in der Folge für Arbeitslose und Langzeitarbeitslosigkeit?
- ✓ Welche Ansätze können unter arbeitspolitischen, gerechtigkeitsorientierten sowie solidarischen Gesichtspunkten in der Zukunft neu installiert und erfolgreich gemacht werden, um das Problem der Langzeitarbeitslosigkeit wirksamer zu adressieren als in den vergangenen Jahren?

¹Zu Gunsten der Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet.

02 EINLEITUNG: TRENDS IN DER ARBEITS- LOSIGKEIT

Der Wert eines Menschen wird in modernen Gesellschaften vielfach anhand seiner ökonomischen Nützlichkeit gemessen. Der soziale Status ergibt sich zum größten Teil aus dem beruflichen. Ein Herzchirurg zum Beispiel wird unabhängig von Herkunft, Alter und Geschlecht als wertvoller Teil der Gesellschaft angesehen. Ein Arbeitsloser dagegen sieht sich mit Vorurteilen und Abwertung konfrontiert.

Mit andauernder Arbeitslosigkeit gehen meist psychosoziale Probleme einher: sinkender Motivation folgen sozialer Rückzug und körperliche

und psychische Erkrankungen. Besonders Langzeitarbeitslose leiden unter der Arbeitslosigkeit. Ihre Zufriedenheit mit dem eigenen Leben liegt durchschnittlich weit unter der von Erwerbstätigen. Ihre gewonnene „Freizeit“ ist kein Geschenk, sondern eine Bürde. **Selbstwert, Prestige, die Erfolgserlebnisse und die sozialen Kontakte, die mit Arbeit verbunden sind, lassen sich in der Erwerbsgesellschaft kaum ersetzen.**

So geraten Menschen, die arbeitslos geworden sind, in den Teufelskreis der Langzeitarbeitslosigkeit. Sie

ziehen sich immer stärker zurück. Zum einen aus Scham, zum anderen fehlt einfach das Geld, um an sozialen Aktivitäten teilzunehmen. Soziale Isolation und „Einigelung“ wiederum verschlechtern die Chancen auf den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt. (Wagner 2006)

Arbeitslose sind keine homogene Gruppe

Arbeitsloser ist jedoch nicht gleich Arbeitsloser. Es handelt sich um eine sehr heterogene Gruppe mit unterschiedlichen Gründen für ihre Situation. Unter dem Gesichtspunkt der möglichen Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt kann man sie in drei grundsätzliche Kategorien einteilen (vergleiche dazu Kasten):

Das Klischee des Langzeitarbeitslosen, der sich auf Kosten des Staates ein bequemes Leben macht, prägt die Bilder, die Menschen mit Arbeitslosigkeit verbinden: Eigenverschulden, Faulheit und fehlender Wille, die Situation zu ändern. Diskriminierung und Abwertung schlagen sich in der Folge auch im Selbstbild von Arbeitslosen nieder.

1. Leicht Vermittelbare

Menschen, die nur wenig Hilfe benötigen, um wieder eine neue Stelle zu finden. Sie sind jung oder qualifiziert genug, haben Glück oder verfügen über die richtigen Kontakte. Sie finden meist schnell wieder einen Job oder brauchen nur einen kleinen Anstoß, um die Arbeitslosigkeit hinter sich zu lassen.

2. Silver Potentials

Menschen, die beste Voraussetzungen haben, um wertvolle Mitarbeiter zu werden, oft aufgrund ihres Alters oder falscher Vorurteile aber keine Chance mehr bekommen, sich zu beweisen. Ein weiteres Problem, mit dem diese Gruppe zu kämpfen hat, sind nicht vorhandene formale Qualifikationen. Diese wurden zwar in der beruflichen Tätigkeit erworben, aber eben nicht in Form eines formalen Abschlusses. Wir nennen sie daher die **Silver Potentials** – sie stehen im Fokus dieser Trend Reports.

3. Schwer Vermittelbare

Schwer vermittelbare Langzeitarbeitslose, die körperlich oder psychisch so eingeschränkt sind, dass eine Re-Integration in den ersten Arbeitsmarkt schwierig ist. Mögliche Hindernisse sind psychische Erkrankungen, Behinderungen oder einfach so schlechte Erfahrungen mit der Arbeitswelt – teilweise über Generationen vererbt –, dass der erste Arbeitsmarkt nur mehr sehr schwer erreicht werden kann. Diese Menschen werden in Vorarlberg zum Beispiel von gemeinnützigen Arbeitsprojekten aufgefangen.

Bei den Silver Potentials ist vor allem die Wirtschaft gefordert. Bei der dritten

Gruppe dagegen geht es um die ethische Frage, wie eine Gesellschaft mit denjenigen umgehen möchte, für die der erste Arbeitsmarkt keine Option (mehr) ist. Für diese Menschen braucht es ebenfalls Lösungen. Diesen Menschen droht sonst der soziale Abstieg. Eine mögliche Antwort geben Social-Business-Modelle.

Silver Potentials – Gefahr und Chance

Ältere Menschen werden nach Ansicht vieler Experten in den kommenden Jahren eine wachsende Gruppe

innerhalb der Arbeitslosen bilden. Zum einen kommen die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer allmählich in das entsprechende Alter, zum anderen herrscht bei vielen Personalverantwortlichen immer noch ein Bild vor, das für jeden ab 45 bis spätestens 50 mit Etiketten wie „zu alt“ oder „langzeitarbeitslos“ den Weg zurück in die Arbeitswelt versperrt. Dabei wird außer Acht gelassen, dass ein heute 50-Jähriger durchaus noch 15 Arbeitsjahre vor sich haben kann. Eine wesentlich gestiegene Lebenserwartung und ein historisch nie dagewesener Lebensstandard lässt die Menschen immer „erfolgreicher altern“: Sie bleiben heute weitaus länger gesund und leistungsfähig.

Die Gründe für die Arbeitslosigkeit älterer Arbeitnehmer sind unterschiedlich: Manche haben ihre Stelle an eine Maschine verloren und erleben so die Schattenseite von Technologisierung. Manche sind arbeitslos, weil im Wandel der Zeit ihre Branchen aussterben und ihre Qualifikationen nicht mehr gebraucht werden. Andere sind dem Kostendruck der Marktwirtschaft zum Opfer gefallen. Selten jedoch ist die Arbeitslosigkeit selbstverschuldet.

DREI FAKTEN:

1. Personen, die ein Jahr und länger als arbeitslos gemeldet sind, gelten als **langzeitarbeitslos**.
2. **Mit der Dauer der Arbeitslosigkeit sinkt die Wahrscheinlichkeit der Re-Integration** in den ersten Arbeitsmarkt.
3. Gering Qualifizierte, Frauen und speziell **Ältere haben die schlechteren Chancen**.

Wer bald wieder einen Job findet, fügt sich reibungslos wieder ins Berufsleben ein. **Die große und weitgehend noch undiskutierte Gefahr besteht allerdings darin, dass solche Silver Potentials gerade wegen dieses überholten Bildes vom Alter bei der Arbeitssuche benachteiligt werden.** Dies kann sich in den kommenden Jahren zu einem massiven gesellschaftlichen Problem entwickeln.

Denn: Je länger sie in dieser Situation bleiben, umso schwieriger wird es, wieder herauszukommen. Der Faktor Zeit bringt einen Teufelskreis von Selbstwertproblemen, sozialem Abstieg, Krankheit und sinkender Motivation in Gang. So laufen voll erwerbsfähige Silver Potentials schlussendlich Gefahr, endgültig in die Gruppe der schwer Vermittelbaren abzudriften. **Durch dieses antiquierte Arbeitsbild gehen wertvolle Potenziale für den Arbeitsmarkt verloren und gesellschaftliche Probleme werden verstärkt.**

- Blockieren unzeitgemäße Vorstellungen vom Alter die volkswirtschaftliche Reserve der Silver Potentials?
- Welche Potenziale, Kompetenzen und Fähigkeiten liegen aufgrund von Vorurteilen und Stigmata brach?
- Wie können wir diese Prozesse umlenken und die Silver Potentials nachhaltig in den Arbeitsmarkt re-integrieren, bevor sie in die Gruppe der schwer Vermittelbaren abrutschen?

EXKURS: SOCIAL BUSINESS

Social Businesses gehen gesellschaftliche Probleme mit unternehmerischem Denken an. **Sie sind gleichzeitig gemeinnützige Institutionen und wirtschaftliche Unternehmen.** Social Business ist ein wichtiges Entwicklungsfeld, um die Stabilität von Wirtschaft und Gesellschaft entscheidend mitzuprägen. Menschen, die an Beschäftigungsprojekten von Social Businesses teilnehmen, sind laut bdv² in den ersten fünf Jahren nach dem Förderbeginn deutlich länger unselbstständig beschäftigt.

In den Reihen der Caritas findet sich hierfür schon ein sehr plastisches Beispiel: carla – ein Projekt der Caritas Vorarlberg. In den carla Secondhand-Shops werden leistungs- und förderorientierte Arbeitsplätze für Mitarbeiter geschaffen, die auf dem Arbeitsmarkt länger keine Chance hatten, sich zu beweisen. Hier finden schwer Vermittelbare eine Beschäftigung, und die Leistungsfähigkeit von Silver Potentials wird erhalten. Statt auf formale Qualifikationen vertraut carla auf die Hebung von Talenten und sozialen Kompetenzen. Das Social Business setzt auf die Kooperation mit Unternehmen und bietet diesen soziale Personalvermittlung, betriebliche Sozialarbeit, präventive Projekte im Bereich psychosoziale Evaluierung und Gesundheit an. Betriebe profitieren dabei von der Kernkompetenz von carla, „Leistungsfähigkeit erhalten und fördern“.

Obwohl sich die Modelle des Social Business als erfolgreiches Zukunftsmodell präsentieren, fehlt in vielen Ländern noch der politische Rahmen. Außerdem ist das Konzept als solches noch nicht im Bewusstsein vieler wirtschaftlicher Akteure angekommen. Das wiederum macht den Zugang zu den Märkten schwierig. Kooperationen mit engagierten Unternehmen sind für Social-Business-Projekte essentiell, um nicht nur sozial Benachteiligte aufzufangen, sondern ein ergänzendes Wirtschaftsmodell zu bilden, das Unternehmen das Recruiting erleichtert und Beschäftigungsfähigkeit fördert.

Im EU-Vergleich schneidet Österreich laut einer aktuellen EU-Studie besonders schlecht ab. Es ist eines der wenigen Länder, die überhaupt keine eigenständige Gesetzgebung für Social Businesses haben, so die bdv austriageschäftsführerin Judith Pühringer: „Österreich vergibt hier derzeit viele Chancen, indem es Soziale Unternehmen in ein zu starres Regelkorsett presst. Das bremst den unternehmerischen Gestaltungsspielraum. Und das wiederum blockiert die Schaffung von Arbeitsplätzen für jene, die am schwersten einen Job finden.“

²Der bdv (Bundesdachverband für Soziale Unternehmen) ist ein bundesweites Netzwerk und eine Interessenvertretung von Sozialen Unternehmen in Österreich.

03 TREND-TREIBER 1

Demografischer Wandel: Arbeit in der Silver Society

Der demografische Wandel kommt – **Vorreiter richten sich jetzt schon auf ihn ein.**

Die Welt wird alt. Die Alterung der Weltbevölkerung ist der Megatrend unserer Gegenwart, dessen Entwicklung wir am besten in die Zukunft hochrechnen können: Im Jahr 2050 werden über 25 Prozent der Weltbevölkerung 60 Jahre oder älter sein (UN World Population

Prospects 2011). Ältere Bevölkerungsgruppen werden wachsen, während die Jungen weniger werden. **Die Herausforderungen des Megatrends Silver Society sind enorm.** Die steigenden Zahlen von älteren Arbeitslosen sind ein erster Vorgeschmack auf die umfangreichen Veränderungen.

Momentan produzieren westliche Gesellschaften systematisch ältere Arbeitslose: Die Wirtschaft konzentriert sich auf die wenigen Nachwachsenden, während viele ältere Arbeitnehmer auf der Strecke bleiben. Ältere Arbeitslose sind auch in Vorarlberg kein Randproblem mehr: **Jeder vierte Arbeitslose in Vorarlberg ist über 50.** Der demografische Wandel wird dieses Phänomen noch stärker in die Mitte der Gesellschaft rücken.

→ Werden Gesellschaften gewinnen, deren Haltung zu älteren Menschen sich am schnellsten transformiert?

Wie kann der klassische Wohlfahrtsstaat unter den neuen Bedingungen seine Rolle noch erfüllen

Silver Society Austria

Chancen für ältere Arbeitslose als vernachlässigte stille Reserve

In Österreich steigt die Lebenserwartung im Durchschnitt um zwei Lebensjahre pro Jahrzehnt. Eine älter werdende Gesellschaft in dieser Art hat es historisch noch nie gegeben. Laut Statistik Austria liegt die Lebenserwartung derzeit bei knapp über 80 Jahren (Frauen: 83,1, Männer: 77,7). **2040 werden Frauen in Österreich durchschnittlich 89 Jahre alt werden und Männer 85.** Zugleich bekommen Frauen in Österreich immer weniger Kinder: Momentan befindet sich die Geburtenrate bei 1,44 Kindern pro Frau.

Die Veränderung in der Altersstruktur hat längst begonnen. Laut Statistik Austria sinken die Anteile der unter 15-Jährigen immer schneller, während die Altersgruppe der über 60-Jährigen wächst und wächst. Anfang der 1960er-Jahre lag das Durchschnittsalter der Männer bei 34 Jahren und das der Frauen bei 38. Gegenwärtig liegt es bei ungefähr 42 Jahren, und **im Jahr 2050 wird der Durchschnitts-Österreicher über 48 sein. Schon 2030**

wird fast jeder dritte Österreicher 60 Jahre und älter sein. Die rapide steigende Zahl von älteren Menschen wird erheblichen Druck auf die Stabilität und Nachhaltigkeit der Sozial- und Pensionssysteme ausüben. Die Politik wird vor der Herausforderung stehen, neue Konzepte und Strukturen in der Altersvorsorge, im Gesundheitssystem sowie in der Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Familienpolitik zu finden.

Um diesen Transformationsprozess erfolgreich zu bewältigen, müssen Vorarlberg, Österreich und ganz Europa neue Lösungswege finden.

Nicht dass wir immer älter werden, ist das eigentliche Problem, sondern die Vorbehalte gegenüber Älteren. Vor allem muss sich die Haltung gegenüber älteren Arbeitnehmern ändern. **Ohne engagierte Unternehmer und Sozialpartner lassen sich die Herausforderungen einer alternden Gesellschaft nicht angehen.** Ältere Arbeitslose außen vor zu lassen bedeutet außerdem, einen schnell wachsenden Pool an verschwendeten Ressourcen hinzunehmen – und nebenbei die Langzeitarbeitslosigkeit zu fördern.

Wie können Akteure unseres Wirtschaftssystems ältere Beschäftigte länger gesund und motiviert im Arbeitsleben halten?

Wenn Alt-Sein immer weniger mit Lebensjahren zu tun hat, brauchen wir dann andere Kriterien für die Eignung von Mitarbeitern?

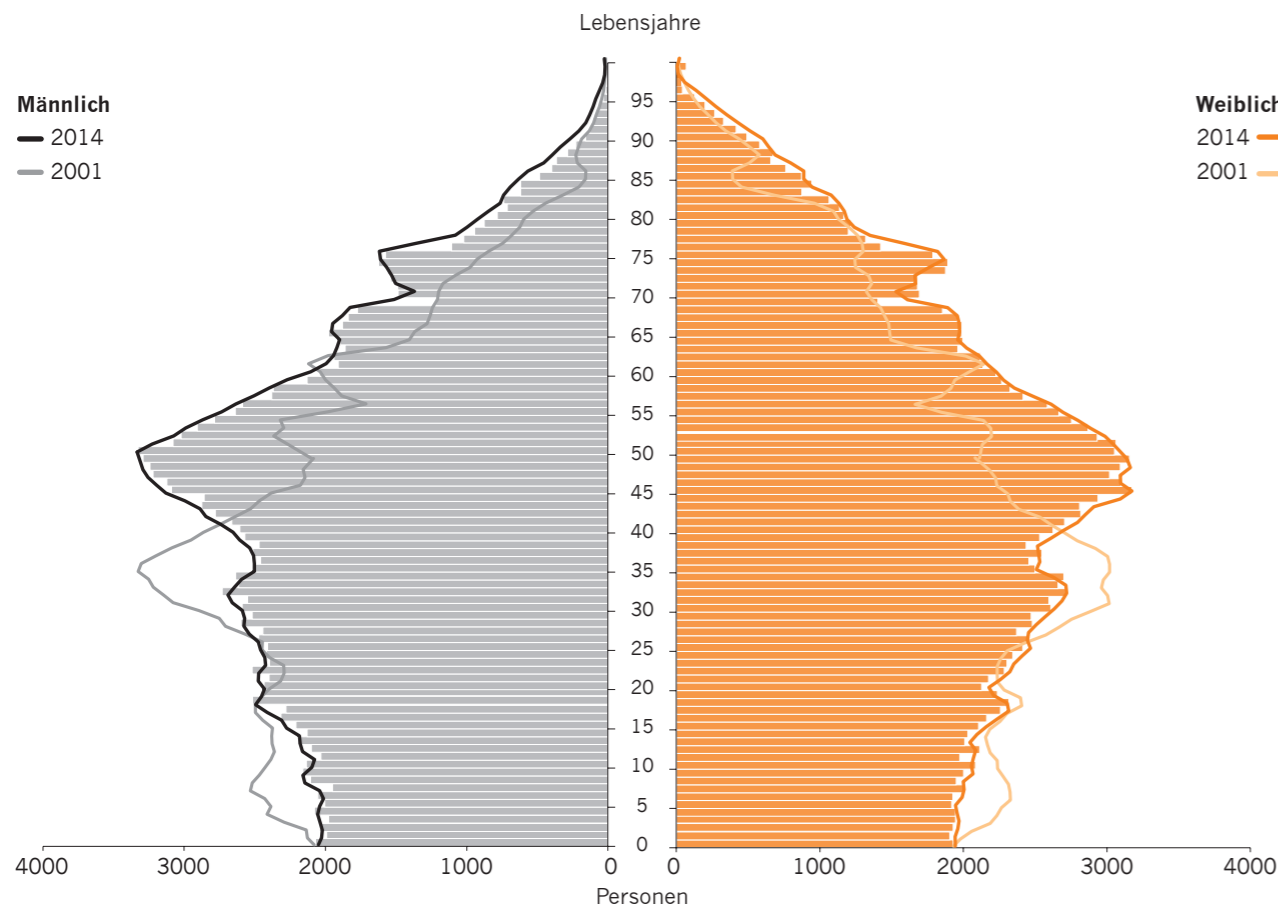
Aus biologisch-medizinischer Sicht können wir bis ins hohe Alter fit und produktiv sein – wie können Arbeitnehmer/Arbeitgeber dieses Potenzial fördern und nutzen?

Ist eine Lohnstruktur, die Ältere prinzipiell höher bezahlt, noch zeitgemäß?

Werden alters- und altersgerechte Arbeitsumfelder künftig unumgänglich?

Was macht Unternehmen in der Silver Society zukunftsfähig?

Bevölkerung per 31.12.2014 mit Hauptwohnsitz in Vorarlberg



Quelle: Verwaltungszählung der Landesstatistik und Volkszählung der Statistik Österreich

Down-Aging

Chancen für Langzeitarbeitslose als Vorreiter einer alternden Belegschaft

selbstständig: 2010 waren laut Kelly Global Workforce Index 21 Prozent der Selbstständigen in Europa zwischen 48 und 65 Jahre alt.

Ein Grund dafür, dass so viele ältere Menschen arbeitslos sind, ist möglicherweise, dass wir an einem völlig überholten Bild vom Alter festhängen. **Wir werden nicht nur immer älter, sondern auch anders alt.**

Lebenslanges Lernen

Chancen für ältere Arbeitslose gerade durch die verkürzten Halbwertszeiten von Wissen

In Industrienationen wie Österreich verschiebt sich die Phase der körperlichen und geistigen Vitalität immer weiter bis ins hohe Alter. Wir bleiben länger jünger und altern langsamer.

In der heutigen Wissensgesellschaft veraltet Fachwissen immer schneller. **Gleichzeitig gibt es einen rasanten Zuwachs an neuen Informationen. Gefragte fachliche Kompetenzen von heute sind morgen wieder veraltet. Soft Skills dagegen bleiben gleich wichtig.**

Menschen in modernen Gesellschaften fühlen sich heutzutage wesentlich jünger als in früheren Zeiten, ein Effekt, der als „Down-Aging“ bezeichnet wird. Bessere medizinische Versorgung und der Trend zu immer gesünderem Lebensstil werden den Down-Aging-Effekt in nachwachsenden Generationen noch verstärken: **Die 60-Jährigen von morgen sind fit und gesund wie heute 45-Jährige.**

Hier können ältere Arbeitslose punkten: Sie verfügen vielleicht nicht über die passende formale Qualifikation, dafür bringen sie die Soft Skills mit, die sie sich über jahrelange Berufserfahrung angeeignet haben. Fachwissen kann man sich in Schulungen und Weiterbildungen immer wieder aneignen. Soft Skills dagegen, die Arbeitnehmer zu verlässlichen, pünktlichen und kommunikativen Mitarbeitern machen, sind meist über Jahre in der Arbeitswelt gewachsen – Ältere bringen diese mit.

Eine zunehmende Zahl älterer Menschen möchte sich nicht mehr so bald wie möglich in den Ruhestand verabschieden. **Die über 50-Jährigen sind lernfreudiger und motivierter denn je.** Eine wachsende Gruppe von Menschen strebt eine möglichst lange Berufsaktivität an. Beruflich wollen sich viele ab 40 aufwärts selbst verwirklichen. Sie wechseln die Branche oder machen sich gleich

Laut dem HR-Report von Hays ist Führungskräften die zentrale Bedeutung des lebenslangen Lernens bewusst. An der Umsetzung jedoch hapert es noch – zu stark ist der Fokus auf talentierten jungen Nachwuchs gerichtet (Hays 2014).

04 TREND-TREIBER 2

New Work – Wandel des Unternehmertums

Wandel der Ansprüche junger Mitarbeiter

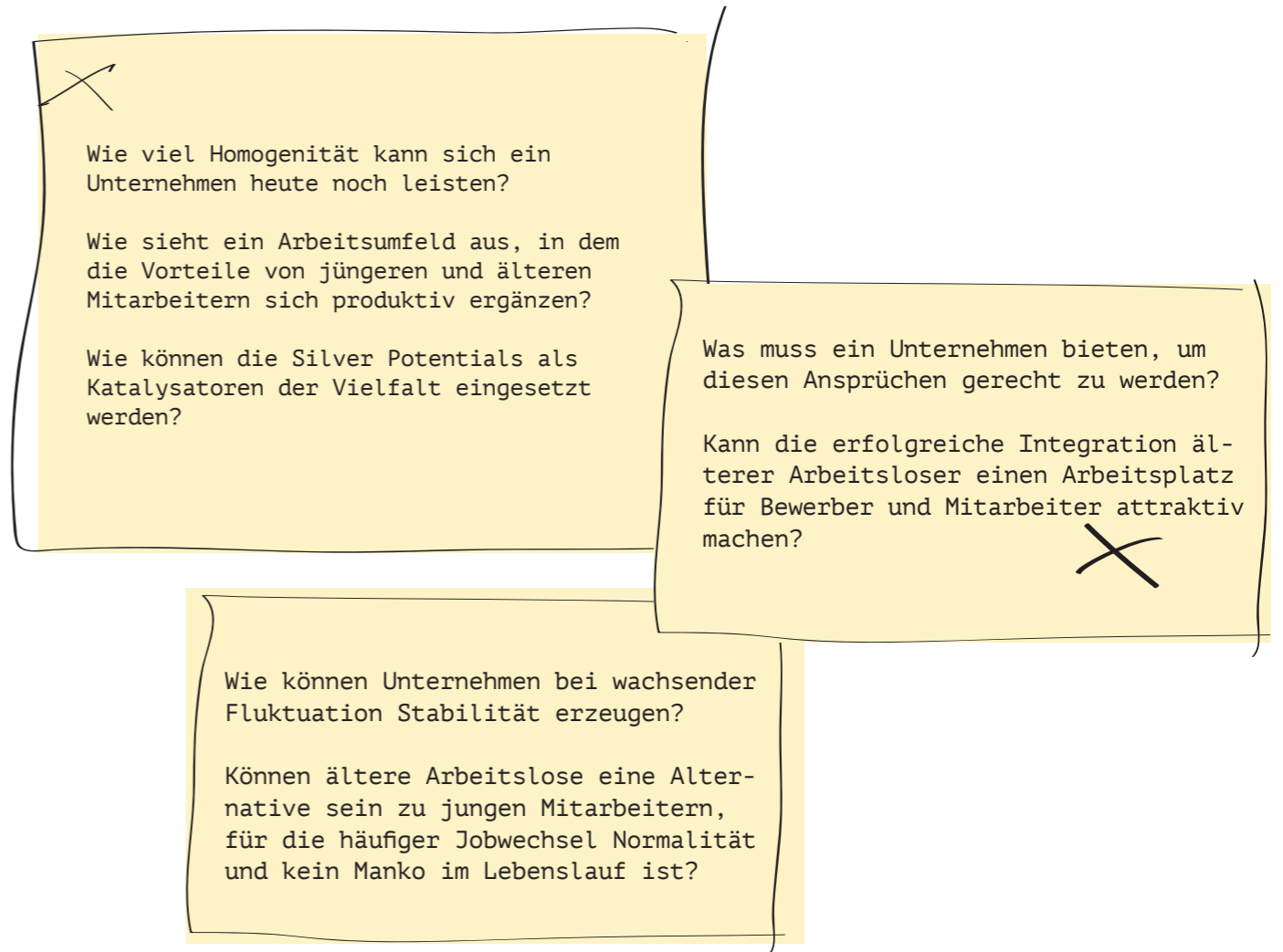
Integration von Arbeitslosen zeigt soziale Verantwortung – diese wird Mitarbeitern immer wichtiger

Die Generation Y, also die heute 20- bis 35-Jährigen, haben einen ganz anderen Anspruch an den Sinngehalt von Arbeit. Sie haben den Anstoß für eine Veränderung der Arbeitswelt gegeben, der sich in Folgegenerationen fortpflanzen wird.

Ein hohes Gehalt reizt in der Generation Y nur noch jeden Zweiten. Erfolg wird bei den Mitarbeitern von morgen nicht mehr nur an Geld und schicken Firmenwägen gemessen, **Wunschkarrieren der zukünftigen Arbeitnehmer orientieren sich stärker an Werten wie Sinnhaftigkeit und Gemeinwohl** (Zukunftsinstitut 2013).

Dieser Sinneswandel breitet sich langsam in der Arbeitswelt aus. Eine Arbeitsumgebung, in der soziales Engagement sichtbar umgesetzt wird, bietet genau das sinnstiftende Element, welches in Zukunft die Bewertung einer Arbeitsstelle maßgeblich beeinflusst. Für junge Mitarbeiter sind sozial verantwortlich handelnde Unternehmen attraktivere Arbeitgeber. Auch Angehörige der Generation Y werden älter und haben ein

aktives Interesse, selbst im fortgeschrittenen Alter einen anderen Arbeitsmarkt zu erleben – umso mehr, als sie relativ spät in den Arbeitsmarkt eintreten. Die erfolgreiche Integration von Arbeitslosen kann so die Motivation



des gesamten Teams positiv beeinflussen, zeigt sich der Arbeitgeber doch als engagiertes und verantwortungsvoll handelndes Unternehmen und der Arbeitsplatz als langfristige Option bis ins hohe Alter.

War for Talents

Personaler werden in Zukunft um den Nachwuchs konkurrieren – oder auf die stille Ressource Silver Potentials zurückgreifen

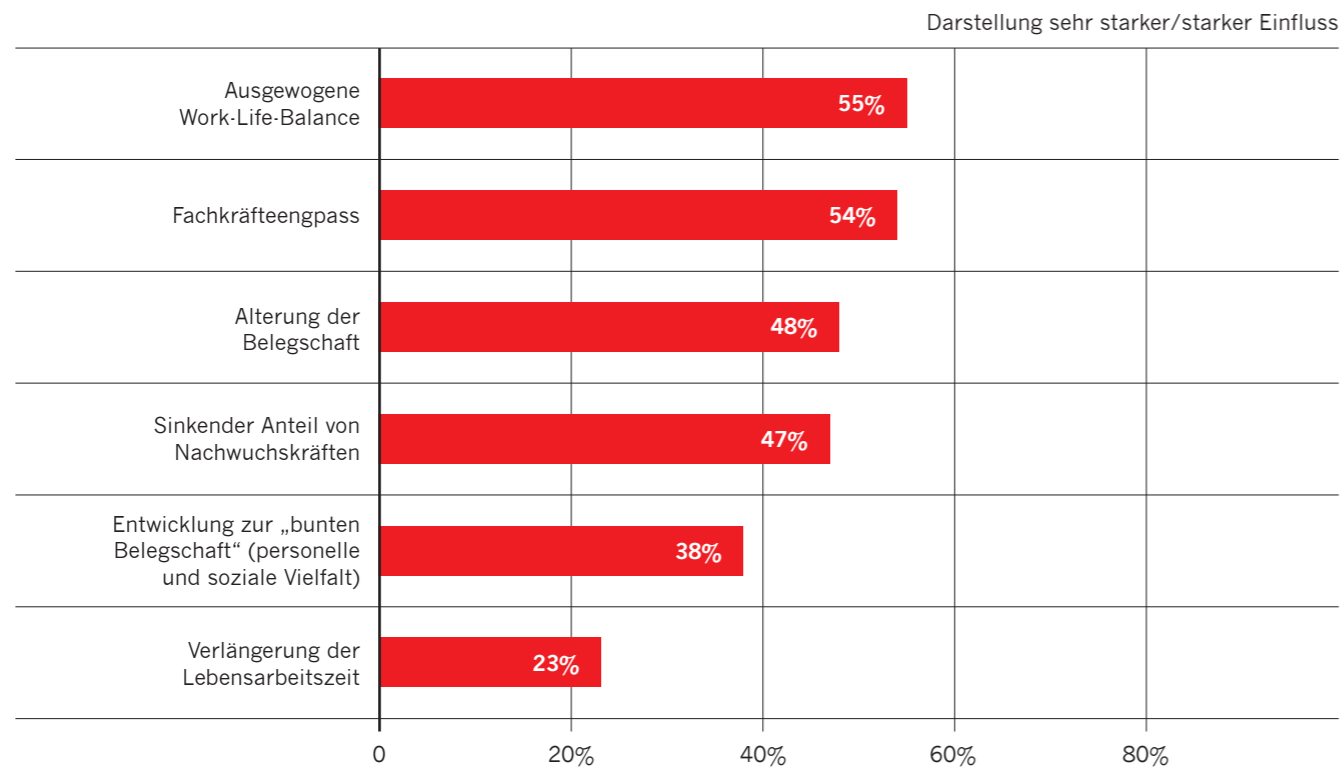
Im War for Talents müssen Unternehmen sich in Zukunft aktiv um passende Arbeitskräfte bemühen. Die nachwachsenden Generationen werden weitaus größere Auswahlmöglichkeiten bei der Beschäftigung haben als frühere Generationen. Durch den demografischen Wandel haben sie immer weniger Konkurrenz, je älter sie werden. Die meisten Unternehmen fischen allerdings im selben Teich: Der Fokus ist auf die jungen Qualifizierten aus dem In- und Ausland gerichtet. Die Silver Potentials werden zumeist übersehen.

Viele Unternehmen ziehen junge Bewerber vor, weil diese andere Gehaltsklassen erwarten als ältere Mitarbeiter. Dieser Vorbehalt trifft auf längere Zeit Arbeitslose nur sehr bedingt zu: Die Gehaltsansprüche von Menschen,

die in die Langzeitarbeitslosigkeit geraten sind, gehen oft drastisch zurück. Zusätzlich gibt es finanzielle Unterstützung von staatlicher Seite. Darüber hinaus wird ihre Vermittlung von öffentlichen Stellen wie dem AMS (Arbeitsmarktservice) und sozialen Integrationsunternehmen – auch in Vorarlberg – kostenlos angeboten. Die Wahrscheinlichkeit eines Ausfalls und erneuter Rekrutierungskosten durch karrierebedingten Jobwechsel, einen Umzug oder Familienplanung ist gering.

Das Thema Recruiting wird in Zukunft immer bedeutsamer werden. Der Arbeitskräftenotstand betrifft nicht nur Hochqualifizierte, sondern genauso den Low-Skilled-Bereich. Ganz besonders häufig sind Jobwechsel auch im Tourismus – nirgends ist die Verweildauer kürzer als in der Hotellerie. „Die Zeiten, wo jemand ohne Unterbrechung zehn Jahre in einem Unternehmen gearbeitet hat, haben sich grundlegend geändert“, so die ÖHV-Präsidentin Michaela Reitterer (Strobel 2014). In Österreich geben jetzt schon 80 Prozent der Teilnehmer einer Umfrage von Karriere.at eine hohe Mitarbeiterfluktuation im eigenen Unternehmen an. **Ältere Mitarbeiter können Kontinuität und Stabilität in eine zunehmend flexiblere und von Fluktuation geprägte Arbeitswelt bringen.**

Einfluss des demografischen Wandels bzw. gesellschaftlichen Wertewandels auf die Unternehmens- und Personalpolitik



Quelle: HAYS-Studie-HR-Report-2014-2015, Basis: n = 665 Befragte

Diversität – Vielfalt schlägt Einfalt

Chancen für ältere Arbeitslose als Teil diverser Teams

Diverse Teams sind kreativer und widerstandsfähiger.

Laut dem Forschungsinstitut Catalyst sind beispielsweise gemischte Führungsgremien sowohl ökonomisch als auch die Unternehmenskultur betreffend signifikant erfolgreicher. Die Vorteile von Diversität in der Unternehmenskultur sind längst bekannt: Laut einer aktuellen Hays-Studie wird Diversität von den meisten Unternehmensleitern und Führungskräften als sehr wichtig erachtet. Jedoch klafft eine große Lücke zwischen Erkenntnis und Umsetzung (Hays 2014). Diversität bezieht sich neben Geschlecht und kulturellem Hintergrund vor allem auf das Alter. **Generationenübergreifende Arbeitswelten verbinden die Kompetenzen der Jungen mit den Erfahrungen der Älteren.** Das Ergebnis ist eine höhere Widerstandskraft und eine geringere Anfälligkeit für Dominoeffekte in Krisensituationen. Neuere Forschungsergebnisse weisen sogar darauf hin, dass die Mitglieder heterogener Teams langfristig gesünder sind (Friedrichs et al. 2011).

„Altersgemischte Teams sind deutlich leistungsstärker als Teams mit Mitarbeitern in einem Alter“, sagt Bernd Dworschak vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Dworschak 2014). Außerdem entstehen zwischen verschiedenen Altersklassen seltener Konkurrenzdenken und auf Karrierewünschen basierende Reibereien.

Um von den Vorteilen einer unterschiedlichen Belegschaft profitieren zu können, müssen allerdings die Rahmenbedingungen stimmen: Unternehmen müssen auf Raum für Austausch in der Firmenkultur achten, altersgerechte Arbeitsbedingungen herstellen und Wissenstransfer fördern – sich von einem Newcomer die Software erklären zu lassen dauert nur einen Bruchteil der Zeit, die das Lesen der Bedienungsanleitung in Anspruch nimmt. Integrations- und inklusionsgetriebene Unternehmen sind besser gewappnet für die Unabwägbarkeiten komplexer Märkte. Sie können sich mehr Experimente erlauben als Firmen mit homogener Belegschaft. **Unterschiedlichkeit in der Unternehmenskultur ist außerdem ein Innovationstreiber.** Ältere Arbeitslose zu integrieren ist ein Weg zu mehr Diversität.

05 TREND-TREIBER 3

Dimensionen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird zunehmend in sozialen Kategorien gedacht

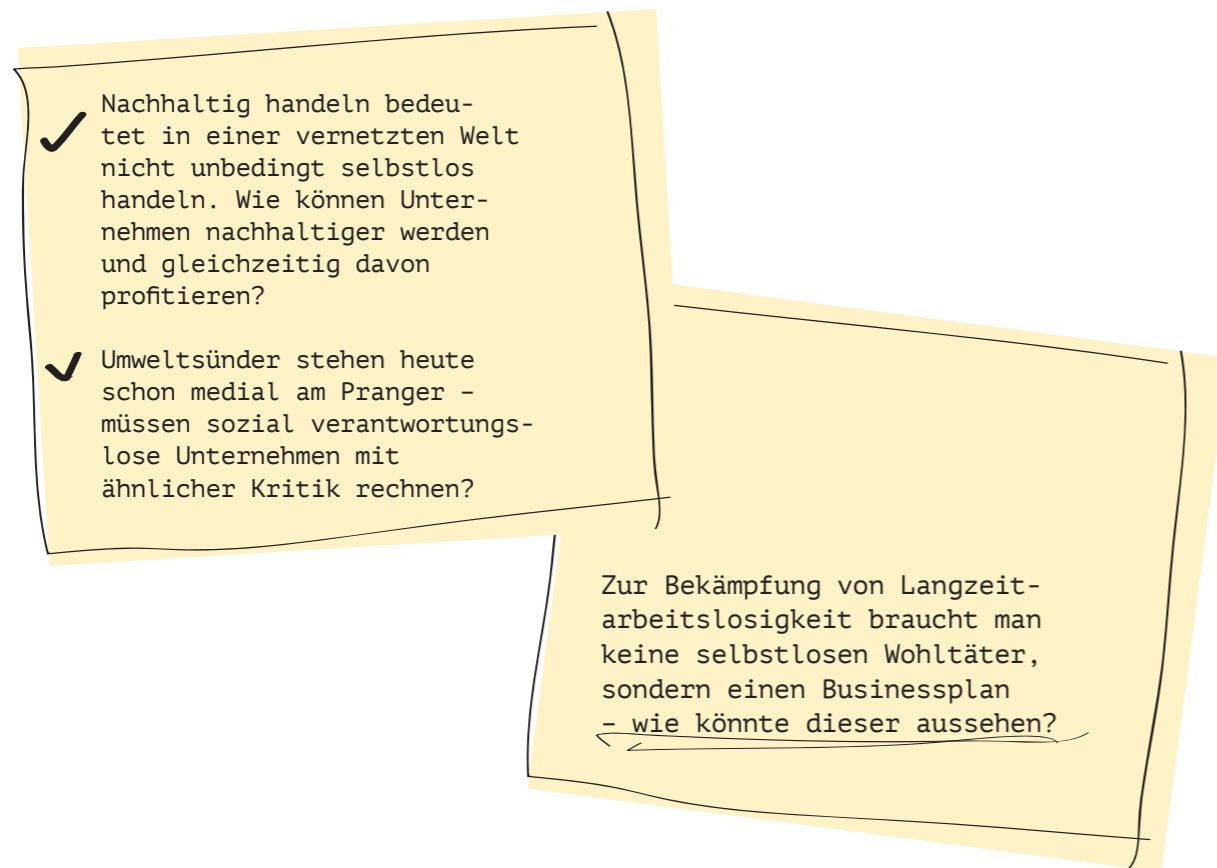
Chancen für ältere Arbeitslose als Faktor einer neuen betriebswirtschaftlichen Rechnung

Nie zuvor in der Geschichte der Menschheit war es so einfach, neue Gemeinschaften zu bilden, Wissen zu teilen und gemeinsam Ziele zu erreichen. Das leichtere Zusammenfinden von Menschen, die Ideale und Wertvorstellungen teilen, führt auch dazu, dass herrschende gesellschaftliche Verhältnisse zunehmend kritisch hinterfragt werden. Das schärft den Blick für diejenigen Menschen, die sozial benachteiligt und von der Gesellschaft ausgeschlossen sind – und für Unternehmen und Projekte, die sich bemühen, ebendies eine Tür zu öffnen, um wieder Teil der Gemeinschaft zu werden.

Nachhaltigkeit impliziert schon lange nicht mehr nur die typisch „grünen“ Themen wie Umweltschutz, Ressourcenschonung und erneuerbare Energien. **Die soziale Dimension nachhaltigen Wirtschaftens rückt mehr und mehr in den Vordergrund:** Der Anspruch an eine zukunftsorientierte Ökonomie, die ökologische und soziale Ziele vereint, wird lauter.

Die Vernetzung motiviert außerdem viele, ihr eigenes Konsumverhalten zu hinterfragen. Immer mehr Menschen wollen wissen, wo ihre Kleidung hergestellt wurde, unter welchen Bedingungen ihre Nahrungsmittel produziert wurden und ob ihr Strom aus umweltfreundlichen

Quellen stammt. Dieses neue Nachdenken über Nachhaltigkeit zieht sich über Konsum und Freizeitentscheidungen bis hin zur Arbeitsplatzwahl. Für Unternehmen als Teil eines funktionierenden Wirtschaftssystems kommt es langfristig teuer, wenn sie keine diversifizierte und soziale Einstellungspolitik verfolgen. Denn die Kosten von Langzeitarbeitslosigkeit sind für unsere Gesellschaft enorm – dies fällt schlussendlich auf alle zurück – in Form von Bonus/Malus-Regelungen, erhöhten Arbeitnehmer- bzw. Arbeitgeberbeiträgen zur Sozialversicherung und schließlich gesellschaftlicher Instabilität. **Die Folgen unseres (Nicht-)Tuns sind letztlich von allen zu tragen.**



ANHANG

Vorarlberg und Österreich – der Arbeitsmarkt in Zahlen

Vorarlberg ist flächen- und einwohnerbezogen das zweitkleinste Bundesland in Österreich. Es ist ein wohlhabendes und wirtschaftlich erfolgreiches Land. Die Vorarlberger Unternehmer zeichnen sich durch überdurchschnittliches soziales Engagement aus. Gerade durch seine hervorragende Position ist Vorarlberg in der Lage, den in diesem Trend Report erfassten Prozessen und Entwicklungen adäquat zu begegnen und Potenziale in reale Vorteile umzuwandeln. Im Folgenden wird die Arbeitsmarkt- und wirtschaftliche Lage Vorarlbergs in Zahlen skizziert.

Spitzenstandort mit zukunftssträchtigen Branchen

Die Vorarlberger Wirtschaft brummt. Das Brutto regionalprodukt lag 2013 bei fast 40.000 Euro pro Einwohner. Trotz massiver Einbrüche durch die internationale Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise blieb die Entwicklung des leistungsfähigen Wirtschaftsstandortes Vorarlberg im Schnitt positiv: zwischen 2001 und 2011 konnte ein durchschnittliches Wachstum von 2,2 Prozent erreicht werden. Damit liegt Vorarlberg sogar 0,4 Prozent über dem Bundesdurchschnitt.

Eine Besonderheit der Vorarlberger Unternehmer ist ihr tief verwurzelt soziales Verantwortungsbewusstsein und gesellschaftliches Engagement, welches der Stabilität der Region zugutekommt.

Die Vorarlberger Unternehmenslandschaft ist vor allem durch kleine Betriebe und Mittelständler geprägt. Es gibt einige Global Player unter den Familienbetrieben. Zusammen mit den vielen kleineren Familienunternehmen bilden sie die Grundlage der Wirtschaft in Vorarlberg. Sie sichern über 90 Prozent der Arbeitsplätze und generieren den größten Umsatz.

Vorarlberg verfügt über eine ausgeprägte Sachgüterproduktion der Gewerbe- und Industriebetriebe. Starke Branchen sind beispielsweise die Bau- und Wasserwirtschaft und die Herstellung von Metallerzeugnissen. Besonders dynamisch entwickeln sich unternehmensnahe, industrie-relevante und technologieorientierte Dienstleistungen. Eine weitere Stärke ist die Branchenvielfalt der Region. Neben der Industrie dominieren ein starkes Gewerbe und Handwerk sowie innovative Dienstleistungen.

Auch der Tourismus legt zu: 12 Prozent der unselbstständig Beschäftigten in Vorarlberg arbeiteten 2013 im Sektor Freizeit und Tourismus (WKO 2014).

Der Arbeitsmarkt gestaltet sich entsprechend positiv. Die Arbeitslosenquote liegt in den letzten Jahren konstant unter dem österreichischen Schnitt und schneidet auch im internationalen Vergleich gut ab. Allerdings ist ein wachsender Anteil der Erwerbstätigen in einem Teilzeitarbeitsverhältnis. Das betrifft insbesondere Frauen: 2014 waren um die 50 Prozent aller unselbstständig erwerbstätigen Frauen in Vorarlberg in Teilzeit

Conscious Capitalism

Chancen für ältere Arbeitslose in einer nachhaltig denkenden Netzwerkgesellschaft

Regionale Gemeinschaften (Kommunen, Politiker, Bürger, NGOs), Mitarbeiter und Kunden verlangen von Unternehmen heute „Correctness“ in vielerlei Hinsicht. Gesetzliche Vorgaben und politische Programme werden hier ebenfalls bedeutsamer (Integration, Inklusion, Diskriminierungsverbot).

Die Debatten rund um Nachhaltigkeit, Gemeinwohl und soziale Gerechtigkeit fordern von Unternehmen, Farbe zu bekennen – Chancen für Arbeitslose zu eröffnen ist ein Ausweis einer bestimmten unternehmerischen Haltung und gelebte Nachhaltigkeit. Mitarbeiter wie Kunden erwarten heute einen ernst gemeinten Anspruch, zur neuen Nachhaltigkeit beizutragen.

Der „Good Commerce“ boomt – auch in Österreich: Laut dem „Verantwortungsatlas Österreichische Wirtschaft“ legen österreichische Kunden großen Wert auf verantwortliches Handeln von Firmen. 80 Prozent der österreichischen CEOs sehen daher Nachhaltigkeit als einen wichtigen Wettbewerbsvorteil für ihr Unternehmen.

Auch profitiert ein Unternehmen davon, wenn es seinem direkten Umfeld gut geht: Eine hohe Beschäftigungsquote

steigert den Wert des Standorts – der im War for Talents oftmals den Ausschlag gibt. Der Präsident der WKO, Dr. Christoph Leitl, sieht unternehmerischen Erfolg „langfristig nur in einer nachhaltigen und ganzheitlichen Unternehmensstrategie“: „Betriebe sind wichtige Punkte im Netzwerk der gesamten Gesellschaft (...)“ (Julius Raab Stiftung 2014). Entscheidungen für das eigene Umfeld, etwa die Integration von sozial benachteiligten Arbeitslosen, können positiv rückwirken: als stabiles Unternehmensumfeld in der Zukunft, als positives Image, als Verkaufsargument und als Attraktivitätsgewinn für potenzielle Arbeitnehmer.

Älteren Langzeitarbeitslosen eine Chance zu geben bedeutet soziale Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig investiert der Unternehmer in seine Glaubwürdigkeit und die Identifikation bei seinen Mitarbeitern. Bei der Integration älterer Arbeitsloser geht ein Unternehmen kaum ein Risiko ein, kann auf finanzielle Vorteile zurückgreifen und bekommt einen erfahrenen Mitarbeiter. Gleichzeitig ermöglicht es einem Menschen die Chance, sich wieder im ersten Arbeitsmarkt zu positionieren. Genau diese Verschmelzung von ökonomischen und gemeinwohlorientierten Motiven macht Firmen zu Gewinnern des neuen Nachhaltigkeitstrends.

beschäftigt (Rücker 2013/Amt der Vorarlberger Landesregierung 2014/2015).

Einwanderungsland und Exportmeister

Das *Ländle* ist eine der am dichtesten besiedelten Regionen Österreichs. Bevölkerungs- und Beschäftigungsprognosen sind im Österreich-Vergleich noch positiv. Ein Grund dafür ist der hohe Anteil an Immigranten. Vorarlberg ist eine der am frühesten entwickelten Industrieregionen des Landes und dadurch schon früh zur klassischen Einwanderungsregion geworden – und seither auch geblieben.

Neben Wien hat es den höchsten Immigrantanteil. Viele kamen in den 60ern und 70ern als Gastarbeiter, vor allem um in der Textilindustrie zu arbeiten. Heute hat die traditionelle Textilindustrie, für die einst Gastarbeiter angeworben wurden, ihre Bedeutung verloren. Immer wichtiger wird dafür die Maschinen-, Metall- und Elektroindustrie.

Vorarlberg ist Exportmeister in Österreich. Seit dem Krisenjahr 2009 erreicht seine Exportwirtschaft immer wieder Rekordwerte: 2013 wurden Waren und Dienstleistungen im Wert von rund 8,39 Milliarden Euro exportiert. Letztes Jahr setzte sich der Aufwärtstrend weiter fort: Im ersten Halbjahr wurden Waren für 4,4 Milliarden Euro exportiert. Wichtigste Handelspartner sind Deutschland, die Schweiz und Italien. Relevante Produktionssparten sind beispielsweise die Herstellung von Möbelbeschlägen, Bewegungssystemen, Kunststoffverpackungen und Fruchtsäften, Seilbahnbau sowie Logistik und Transport. Die Exportquote Vorarlbergs wächst weiter (VLK 2014/WKO 2014).

Steigende Arbeitslosenzahlen – besonders Ältere sind betroffen

Obwohl Vorarlberg sich durch eine dynamische Wirtschaft und ein gut funktionierendes Sozialsystem auszeichnet, steigen auch hier die Arbeitslosenzahlen.

Im Februar 2012 lag die Quote bei 5,7 Prozent – im Februar 2015 waren 6,4 Prozent arbeitslos. Bei einer Bevölkerung von rund 375.000 sind in Vorarlberg 2015 mehr als 10.000 Menschen arbeitslos. Dazu kommen um die 2.500 Schulungsteilnehmer, deren Zahl im Vergleich zum Vorjahr deutlich abgenommen hat, was auf eine Änderung der AMS-Schwerpunktsetzung und damit verbundene Kürzungen zurückzuführen ist. Am stärksten wächst die Gruppe der Arbeitslosen über 50: 2015 waren es 284 Personen mehr als im Vorjahr – das sind 11 Prozent mehr (Amt der Vorarlberger Landesregierung 2015).

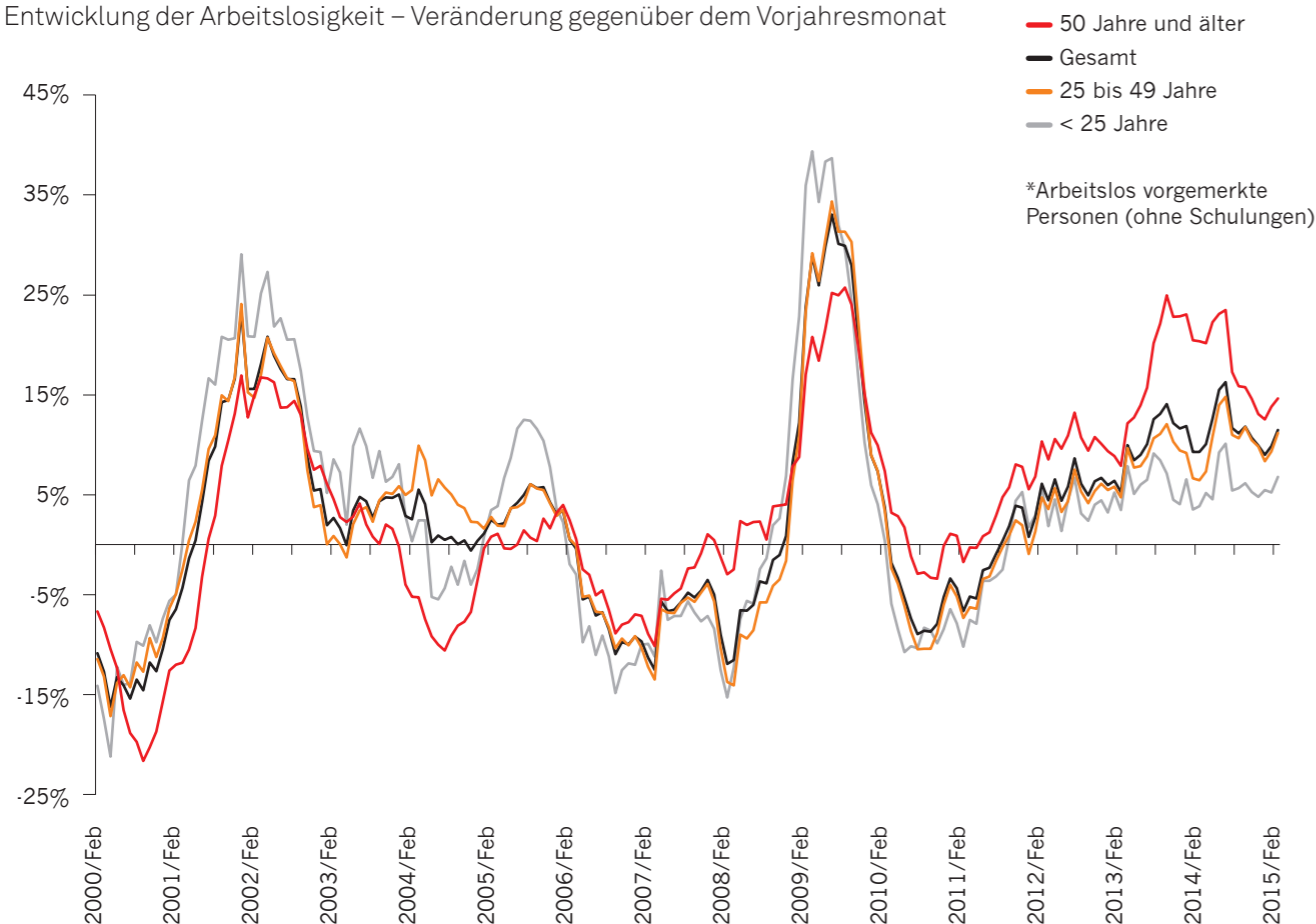
Auch bundesweit hat die Arbeitslosigkeit gegenüber dem Vorjahr auf über 400.000 zugenommen. Laut Statistik Austria stieg die Arbeitslosenquote 2014 von 5,4 Prozent (2013) auf 5,6 Prozent (2014) – das sind 13.600 Arbeitslose mehr in Österreich. Anfang dieses Jahres hat sich die Quote noch einmal drastisch erhöht. Die Erwerbstätigenquote betrug 2014 71,1 Prozent (2013: 71,4 Prozent). Gleichzeitig blieb die Zahl der offenen Stellen im Jahr 2014 nahezu unverändert: im Jahresdurchschnitt etwa 62.400.

Die Arbeitslosigkeit nimmt zu – vor allem bei Älteren: Am häufigsten trifft es über 50-Jährige. Laut AMS stieg die Zahl der arbeitslos gemeldeten Menschen in dieser Altersgruppe in Österreich im Vergleich zum Vorjahr um 14,6 Prozent auf über 104.000 Personen. Damit ist jeder vierte Arbeitslose in Österreich über 50 Jahre alt. Der demografische Wandel wird den überproportionalen Anstieg der Arbeitslosigkeit älterer Personen beschleunigen. Im Februar 2015 betrug die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit in der Gruppe der über 50-Jährigen 131 Tage – zum Vergleich: Bei Personen unter 25 Jahren waren es 79 Tage.

Ältere Arbeitslose werden häufiger langzeitarbeitslos. Fast die Hälfte (46,4 Prozent) der im Februar 2015 langzeitarbeitslosen Menschen war 50 Jahre oder älter. Seit 2012 ist die Zunahme bei den Älteren überdurchschnittlich, die Situation verschlechterte sich deutlich zu Ungunsten der Älteren. Immer weniger dieser Menschen können ihre Arbeitslosigkeit überhaupt noch beenden.

Arbeitslose* in Österreich nach Alter – Immer mehr Arbeitslose über 50

Entwicklung der Arbeitslosigkeit – Veränderung gegenüber dem Vorjahresmonat



Quelle: AMS

FAZIT

Der Blick auf die Zahlen zeigt, dass Vorarlberg über eine florierende Wirtschaft und ein gut funktionierendes Sozialsystem verfügt. Demgegenüber stehen ca. 13.000 Personen, die nach einer Beschäftigung suchen.

Angesichts des bevorstehenden demografischen Wandels wird die Brisanz des Problems deutlich: Schon 2025 wird laut aktueller Prognosen von Statistik Austria über ein Drittel der österreichischen Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zwischen 50 und 64 Jahre alt sein. Sofern sich der Umgang mit Langzeitarbeitslosen und die Haltung gegenüber älteren Menschen nicht verändert, wird Langzeitarbeitslosigkeit zu einem folgenschweren Problem anwachsen.

Diesen Prozess gilt es in den kommenden Jahren umzulenken. So wird der Umgang mit älteren Menschen zu einem entscheidenden Faktor für die Region Vorarlberg. Obwohl der demografische Wandel schon mitten im Gange ist und seine

Folgen bekannt sind, werden von arbeitsmarktpolitischer Seite Budgets zurückgefahren. Um die Bonus/Malus-Regelung zur Beschäftigung von über 50-Jährigen gibt es hitzige Diskussionen. Unternehmen müssen derzeit keine Quoten für ältere Mitarbeiter erfüllen. **Die Frage jedoch, ob die Politik steuernd eingreifen muss oder die Stakeholder in der Lage sind, alternative Zugänge für die Zukunft zu erarbeiten, lässt keinen Aufschub mehr zu.**

Diese Verantwortung betrifft also nicht nur politische und gemeinnützige Akteure. Auch für die Vorarlberger Unternehmer führt kein Weg daran vorbei, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen, bevor sie zum drängenden Problem wird. Eine starke Wirtschaft und ein tief verwurzelttes Bewusstsein für soziale Verantwortung bei Vorarlberger Arbeitgebern bieten beste Voraussetzungen für vorausschauendes und innovatives Handeln. Denn das Potenzial der älteren Arbeitnehmer, die heute langzeitarbeitslos sind, ist schon jetzt eines der größten ungenutzten Reservoirs für die erfolgreiche Wirtschaft von morgen.

QUELLENVERZEICHNIS

Amt der Vorarlberger Landesregierung, Abt. VIa – Allgemeine Wirtschaftsangelegenheiten: Leitbild 2010+ Wirtschaft Vorarlberg – Update 2014, 2014 www.vorarlberg.at/pdf/vorarlbergerwirtschaftsle.pdf

Amt der Vorarlberger Landesregierung, Landesstelle für Statistik: Vorarlberger Arbeitsmarkt März 2015, 2015

Arbeitsmarktservice Vorarlberg (AMS): Zunahme der Arbeitslosigkeit im prognostizierten Rahmen. 02.02.2015 www.ams.at/vbg/ueber-ams/medien/ams-vorarlberg-news/zunahme-arbeitslosigkeit-prognostizierten-rahmen

Bdv Austria online – Ruprechtsberger, Silke: Sprungbrett ins Erwerbsleben. 09.02.2015 www.bdv.at/2015/02/studie-bestaetigt-soziale-unternehmen-sind-sprungbrett-ins-erwerbsleben/

Bdv Austria online – Ruprechtsberger, Silke: EU-Studie: Soziale Unternehmen sind wichtige Triebfeder. 13.01.2015 www.bdv.at/2015/01/eu-studie-soziale-unternehmen-sind-wichtige-triebfeder/

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumschutz (MBASK): Freiwilliges Engagement in Österreich – Bundesweite Bevölkerungsbefragung 2012, 2013

Catalyst: The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, 2007

DAK Gesundheitsreport 2011

Dworschak, Bernd (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation) in Berliner Zeitung: „Die Mischung macht's: Wie Anfänger und alte Hasen sich ergänzen“, 31.03.2014

Friedrichs, Michael et al.: iga. Report 21. iga-Barometer 3. Welle 2010. Einschätzungen der Erwerbsbevölkerung zum Stellenwert der Arbeit, zum Gesundheitsverhalten, zum subjektiven Gesundheitszustand und zu der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams. Initiative Gesundheit und Arbeit, Berlin, 2011

Hays: HR-Report 2014/2015 – Schwerpunkt Führung: Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz, 2014

Julius Raab Stiftung: Verantwortungsatlas Österreichische Wirtschaft, 2014

Karriere.at: Hohe Fluktuation in Österreichs Unternehmen, o.J. www.karriere.at/presse/hohe-fluktuation-in-sterreichs-unternehmen-

Kelly Global Workforce Index, 2011

Rücker, Egon: Vorarlberger Wirtschaftsbericht 2012/2013, 2013 www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Daten--Fakten--Zahlen/v/Wirtschaftsbericht_2012_13.pdf

Statistik Austria: Ergebnisse der Bevölkerungsprognose 2014, 2014 www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html#index1

Statistik Austria – Die Informationsmanager: Statistiken – Bevölkerung: Bevölkerungsprognose bis 2060: Wien und Niederösterreich gewinnen überdurchschnittlich stark an Bevölkerung, 2014 www.statistik.at/web_de/dynamic/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/073528

Statistik Austria – Die Informationsmanager: Statistiken – Bevölkerung: Demografische Indikatoren, 2014 www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/index.html

Sozialministerium, APF-Team – Sektion Arbeitsmarkt: Arbeitsmarktdaten Jänner 2015, 2015 www.sozialministerium.at/site/Arbeit/Arbeitsmarkt/Daten_und_Analysen_zum_Arbeitsmarkt/

Strobel, Günther: War for Talents wird heftig werden, In: Der Standard, 17.01.14 <http://derstandard.at/1389857426087/Hotellerie-War-for-Talents-wird-heftig-werden>

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division: World Population Prospects: The 2010 Revision, Volume I: Comprehensive Tables, 2011

Vorarlberger Landeskorespondenz (VLK): Vorarlberger Exporte erreichen neuen Rekordwert: LH Wallner: Heimische Exportwirtschaft weiter im Aufschwung – höchste Pro-Kopf-Exportquote im Ländervergleich (Presseaussendung), 2014 <http://presse.vorarlberg.at/land/dist/vlk-47237.html>

Wagner, Gert: Nichts schmerzt wie Langzeitarbeitslosigkeit, in: SPIEGEL ONLINE, 20.12.2006 www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,455769,00.html

WKO: Vorarlberg in Zahlen, 2014 www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Daten--Fakten--Zahlen/v/VIZ2014_Web.pdf

Zukunftsinstitut GmbH – Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung im Auftrag der Signium International (Hg.): Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen, 2013

Zukunftsinstitut Österreich GmbH – Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung (Hg.): Die Zukunft der Gemeinnützigkeit, 2014

