

Bekämpfung von Altersdiskriminierung in der Arbeitswelt

UNECE Kurzdossier zum
Thema Altern Nr. 21
Februar 2019

Inhalt

Einleitung	2
Definition von Altersdiskriminierung	3
Strategien zur Bekämpfung von Altersdiskriminierung am Arbeitsmarkt	6
Beseitigung von altersdiskriminierenden Rechtsvorschriften	7
Vorurteile und negative Stereotype über ältere Arbeitskräfte	8
Förderung einer altersintegrativen und generationenübergreifenden Arbeitsumgebung	
Schlussfolgerungen	11
Referenzen	14
Checkliste	16

Die Herausforderung

Altersdiskriminierung - Stereotype und Vorurteile über Menschen sowie deren Diskriminierung aufgrund ihres Alters - ist ein weit verbreitetes Phänomen, dem sowohl jüngere als auch ältere Menschen am Arbeitsmarkt ausgesetzt sind. Viele ältere Arbeitskräfte sehen sich im Bereich von Arbeitssuche, Qualifizierungsmaßnahmen und Aufstiegsmöglichkeiten mit Altersdiskriminierung konfrontiert oder werden in wirtschaftlich schlechten Zeiten in die vorzeitige Pensionierung gedrängt. Altersdiskriminierung ist nach wie vor ein bestimmender Faktor auf dem Arbeitsmarkt und kommt Unternehmen, die es verabsäumen, das volle Potential ihrer älter werdenden Belegschaft auszuschöpfen, teuer zu stehen. Für Einzelne kann Altersdiskriminierung nachweislich eine negative Auswirkung auf Gesundheit und Wohlbefinden haben und die Lebenserwartung um bis zu 7,5 Jahre verringern. Auf politischer Ebene sind daher umfassende strategische Maßnahmen sowie eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteur/innen

gefordert. Aufgrund der Komplexität und Intersektionalität des Phänomens besteht rasch Handlungsbedarf, da eine Änderung tief verfestigter Stereotype, Vorurteile und Diskriminierung nur mittelfristig möglich ist.

Vorgeschlagene Strategien

Für eine wirksame Bekämpfung von Altersdiskriminierung am Arbeitsmarkt bedarf es folgender Maßnahmen:

- **Beseitigung altersdiskriminierender Bestimmungen in den Rechtsvorschriften** und wirksame Umsetzung der Gleichbehandlungsgesetzgebung bei gleichzeitiger Bewusstseinsbildung über Arbeitnehmer/innenrechte sowie Bereitstellung von Unterstützungsangeboten für die Opfer von Altersdiskriminierung
- **Thematisierung von Vorurteilen und negativen Stereotypen über ältere Arbeitskräfte** durch Forschung zur Altersdiskriminierung und Bewusstseinsbildungskampagnen zur Aufklärung der Mythen über ältere Arbeitskräfte, Verbesserung ihres Images, Hervorhebung ihres positiven Beitrags in der Arbeitswelt und der Vorteile einer von Diversität und Inklusion geprägten Arbeitsumgebung, Förderung von intergenerationellem Kontakt durch Mentoring und Jobsharing-Programme; Thematisierung von internalisierter Altersdiskriminierung durch Stärkung des Selbstbewusstseins und Selbstwertgefühls älterer Arbeitskräfte sowie Ausbau ihrer Qualifikationen und Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit
- **Förderung einer altersintegrativen und generationenübergreifenden Arbeitsumgebung** durch finanzielle Anreize für Arbeitgeber/innen; Entwicklung der Potenziale beim Altersmanagement und Förderung von Partnerschaften mit den maßgeblichen Akteur/innen mit dem Ziel einer weitreichenden und nachhaltigen Veränderung.

Erwartete Ergebnisse

Durch die Adressierung der Thematik Altersdiskriminierung am Arbeitsmarkt wird es möglich, eine altersintegrative und generationenübergreifende Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Chancengleichheit für alle Generationen gelebt wird. So wird ein Beitrag zu einer längeren Teilhabe am Arbeitsleben und einer längeren Arbeitsfähigkeit in den älter werdenden Gesellschaften der Region geleistet, sodass diese den höchstmöglichen Nutzen aus dem Potential ziehen können, das dieser Anstieg der Lebensdauer darstellt.

Mit Beispielen bewährter Praxis aus:

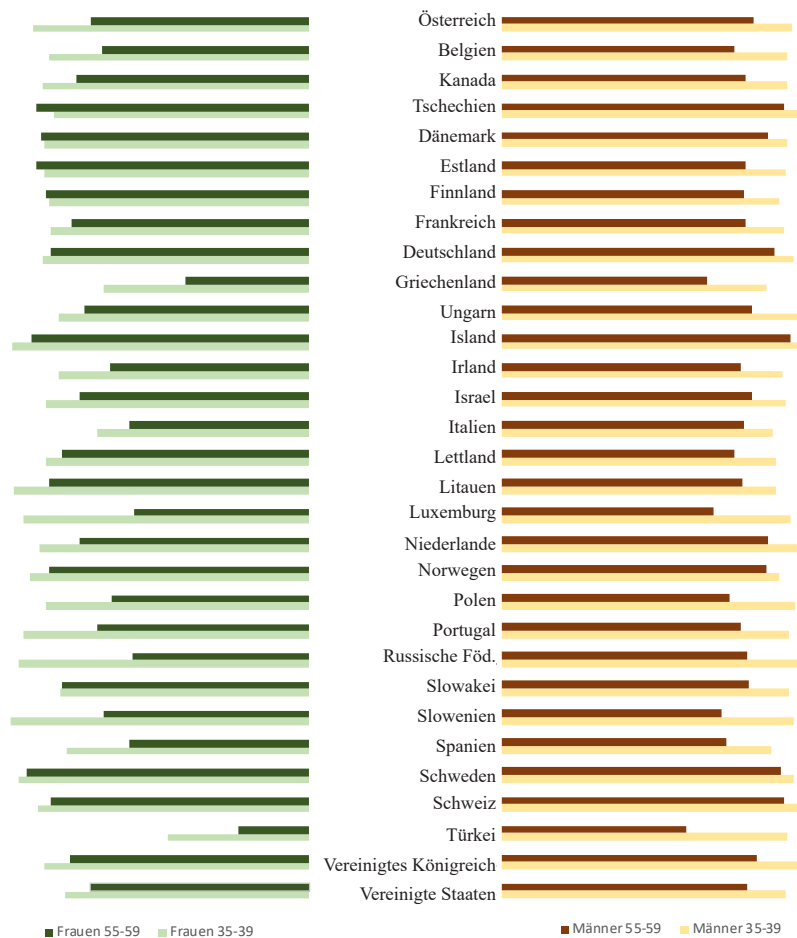
Belgien, Bulgarien, Deutschland, Irland, Israel, Kanada, den Niederlanden, Österreich, Polen, der Republik Moldau, der Slowakei, Schweden, der Tschechischen Republik, dem Vereinigten Königreich.

Das vorliegende Kurzdossier befasst sich mit den **Verpflichtungen 1, 2, 5, 6, 8 and 10 der Regionalen Implementierungsstrategie des Internationalen Aktionsplanes von Madrid über das Altern, Ziel 1 und 2 der Lissaboner Ministererklärung des Jahres 2017 und den nachhaltigen Entwicklungszielen (SDGs) 8 und 10 der Vereinten Nationen.**



United Nations

Tabelle 1
Altersdifferenz bei der Beschäftigungsquote der Altersgruppe* 35–39 und 55–59
(Prozentsatz der Altersgruppe)



Quelle: OECD.Stat, Daten für 2017, ausgewählte Länder.

* Die Beschäftigungsquote für eine bestimmte Altersgruppe ist der Prozentsatz der Anzahl der erwerbstätigen Personen eines bestimmten Alters verglichen mit der Gesamtanzahl der Personen in dieser Altersgruppe. Personen werden dann als erwerbstätig definiert, wenn sie ihrer Aussage nach in der vorhergehenden Woche mindestens eine Stunde eine berufliche Erwerbstätigkeit ausgeübt haben oder in der betreffenden Woche nicht an ihrem Arbeitsplatz anwesend, jedoch formell mit ihrem Arbeitsplatz verbunden waren.

Einleitung

Die Verlängerung des Arbeitslebens und die Erhöhung der Beschäftigungsquote in älteren Alterskohorten (50+) ist bei der Anpassung der nationalen Volkswirtschaften und Sozialsysteme an die Folgen der sich verändernden Altersstruktur der Bevölkerung seit einiger Zeit ein wichtiges politisches Ziel.¹ Gleichzeitig sehen sich viele ältere Arbeitskräfte in Bezug auf Personalauswahl, Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen, altersgerechte Arbeitsbedingungen und Flexibilität mit Schwierigkeiten konfrontiert, von denen Menschen „im Haupt-Erwerbsalter“ nicht im selben Ausmaß betroffen sind. In der Folge gehen ihre Leistung und ihr Potential aufgrund ihrer geringeren Beteiligung am Arbeitsmarkt oft vorzeitig verloren, wie anhand der Altersdifferenz in der Beschäftigungsquote in Tabelle 1 dargestellt ist. Altersstereotype und Altersdiskriminierung stellen eine Barriere dar, die einem längeren Arbeitsleben im Weg stehen - dies wird in diesem Kurzdossier näher beleuchtet.

Altersdiskriminierung kommt sowohl den Arbeitgeber/innen und Beschäftigten als auch der Gesellschaft als Ganzes teuer zu stehen. Kürzlich veröffentlichten Schätzungen von PricewaterhouseCoopers (PwC) zufolge könnten die Mitgliedstaaten der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) ihr Bruttoinlandsprodukt (BIP) langfristig um etwa 3,5 Billionen Euro steigern, wenn die Beschäftigungsquote bei den über 55-Jährigen auf das Niveau von Neuseeland (wo

¹ Ziel 2 der Lissaboner Ministererklärung des Jahres 2017 ist die Förderung eines längeren Arbeitslebens und der Arbeitsfähigkeit.

die Quote am höchsten ist) gesteigert würde.² Altersdiskriminierung steht nicht nur einem längeren Erwerbsleben im Wege, negative Stereotype über das Alter können nachweislich auch die Lebenserwartung um etwa 7,5 Jahre verkürzen.³

Zur Bekämpfung von Altersdiskriminierung müssen die individuelle Einstellung und gesellschaftliche Wahrnehmung sowie Stereotype und Verhaltensweisen gegenüber älteren Menschen geändert werden. Auch auf gesetzlicher, politischer und institutioneller Ebene, wo sich Altersdiskriminierung fortsetzt oder zumindest nicht verhindert wird, sind Maßnahmen zur Veränderung gefordert.⁴ Dazu ist eine verstärkte Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteur/innen und eine aktive Beteiligung der älteren Menschen notwendig.

Definition von Altersdiskriminierung

A Altersdiskriminierung kann als die Voreingenommenheit gegenüber Menschen aufgrund ihres Alters sowie deren Stereotypisierung und Diskriminierung definiert werden. In unserer Gesellschaft passiert Altersdiskriminierung unterschwellig und unbewusst und wird oft nicht thematisiert, sie zieht sich durch alle Altersschichten und ist auf die Wahrnehmung zurückzuführen, dass eine Person für eine bestimmte Tätigkeit zu alt oder zu jung sei. Sie kann sich sowohl positiv als auch negativ manifestieren und auf individueller (zwischenmenschlicher) und institutioneller oder kultureller Ebene wahrgenommen werden.⁵ Altersdiskriminierung kann zwar Menschen aller Altersstufen betreffen, üblicherweise wird sie aber verstärkt bei älteren Menschen wahrgenommen, da diese sich häufiger damit konfrontiert sehen und im Diskriminierungsfall mit schwerwiegenderen Folgen zu kämpfen haben als jüngere Menschen.⁶

Altersdiskriminierung am Arbeitsmarkt

A Altersdiskriminierung zeigt sich in vielen verschiedenen Bereichen des Arbeitsmarkts, in Beschäftigungsverhältnissen und organisatorischen Strukturen. Sie manifestiert sich in Stellenausschreibungen, bei Auswahlverfahren, Stellenbesetzung, Aufgabenverteilung, Leistungsbeurteilung, Aufstiegsmöglichkeiten, Entgelt und sonstigen Leistungen an Arbeitnehmer/innen. Auch bei der Auswahl von Einzelpersonen für Schulungsmaßnahmen, bei Versetzungen und Arbeitsplatzwechsel, Beförderungen, Kündigungen und bei der Altersvorsorge kommt es zu Altersdiskriminierung.⁷

Tabelle 2
Altersdiskriminierung am Arbeitsmarkt

<p>Bei der Personalauswahl Einstieg in den Arbeitsmarkt</p>	<p>Während aufrechter Beschäftigung Verhalten, Einstellung, Aufgaben, Pflichten, Karriere</p>	<p>Bei der Pensionierungsentscheidung Ausstieg aus dem Arbeitsmarkt: freiwillig oder Zwang</p>	<p>In Beziehungen Zwischen Arbeitskolleg/innen Arbeitgeber/innen/Beschäftigten Kooperation statt Konkurrenz</p>
--	--	---	--

Quelle: Präsentation von Abuladze und Perek-Bialas, 2018.

Wahrnehmungen des chronologischen Alters spielen eine wichtige Rolle am Arbeitsmarkt. Eine im Jahr 2012 unter tschechischen Erwachsenen im Alter von 18-80 Jahren durchgeführte Studie zeigte, dass unter denjenigen, die der Ansicht sind, dass ihr Alter in ihrem Arbeitsleben von Bedeutung ist (79 % der Befragten im Jahr 2012) die überwiegende Mehrheit der Ansicht war, dass ihr Alter ein entscheidender Faktor bei der Einstellung oder Kündigung, beim Angebot von Schulungsmaßnahmen, bei der Beförderung oder bei der Festlegung von Gehältern ist (Tabelle 3).

² PwC 2018, p. 18.

³ Levy et al. 2002; Garstka et al. 2004.

⁴ Officer, de la Fuente-Núñez 2018. Weiterführende Informationen unter <https://www.who.int/ageing/ageism/campaign/en/>.

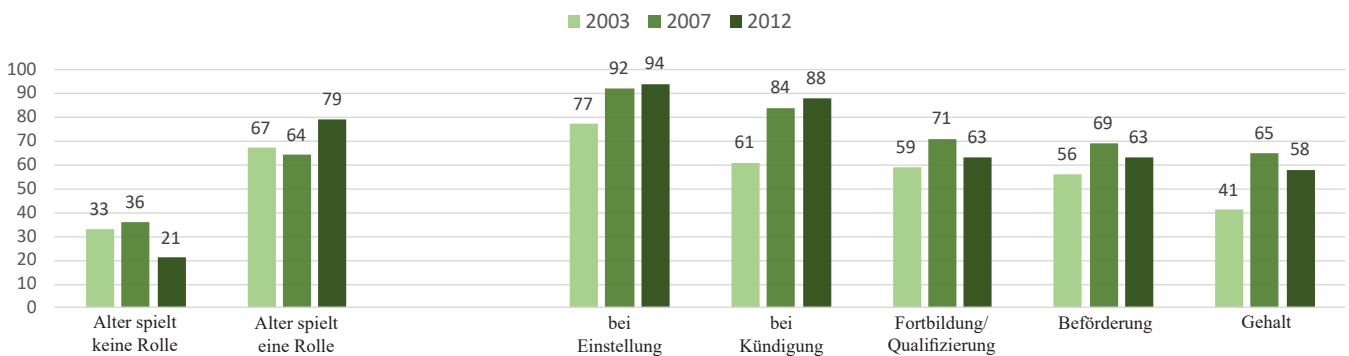
⁵ Ibid.

⁶ Vidovićová, 2008; Eine Meta-Analyse von Meisner (2012) zeigt, dass eine negative Einstellung die Verhaltensmuster stärker beeinflusst als eine positive Einstellung.

⁷ Glover, Braine 2002, S. 4.

Es gibt zahlreiche Studien, in denen die Voreingenommenheit bei der Prüfung von Bewerbungen⁸ oder die Rolle des Alters beim Bewerbungsgespräch und die Auswirkung auf dessen Ausgang⁹ untersucht wurde und aus denen hervorgeht, dass Altersdiskriminierung bei der Personalauswahl weit verbreitet ist. Das chronologische Alter als Diskriminierungsgrund überschneidet sich oft mit anderen Faktoren wie beispielsweise Geschlecht und Geschlechtsidentitäten, sozioökonomischer Status oder Gesellschaftsschicht, Armut, Bildung, ethnische Zugehörigkeit oder Rasse, Gesundheitszustand, Behinderung und Pflegeverpflichtungen. Ältere Frauen sehen sich öfter mit Altersdiskriminierung konfrontiert als ältere Männer, zusätzlich zur Diskriminierung aufgrund ihres Geschlechts.¹⁰

Tabelle 3
Wahrnehmung von Alter als maßgeblicher Faktor am Arbeitsmarkt, Tschechische Republik



Quelle: Vidovićová 2008: 169 (für 2003 & 2007); Studie zu Altersdiskriminierung 2012 für Daten für 2012. Repräsentative Auswahl der Bevölkerung der Tschechischen Republik, Alter 18-80 Jahre.

Wie wir denken und fühlen - Stereotype und Vorurteile über das Alter

Wie wir über ältere Menschen im Arbeitsleben denken und fühlen spielt eine wichtige Rolle dabei, wie man mit ihnen am Arbeitsmarkt und am Arbeitsplatz umgeht. Ein Stereotyp ist eine weit verbreitete, fest verankerte und stark vereinfachende Vorstellung. Vorurteile sind vorgefasste Meinungen, die nicht auf Vernunft oder tatsächlicher Erfahrung beruhen. Der Eurobarometer-Umfrage aus dem Jahr 2009 zufolge stimmten 56 % der Befragten aus 27 Ländern der Europäischen Union (EU) der Aussage „Wenn ältere Menschen bis in ein höheres Alter arbeiten, werden weniger Jobs für jüngere Menschen verfügbar sein“ entweder voll und ganz (26 %) oder eher zu (30 %). Weniger als ein Fünftel der befragten Personen (17 %) stimmte überhaupt nicht zu.¹¹ Kasten 1 stellt einige der verallgemeinerten Ansichten über die Fähigkeiten älterer Arbeitskräfte sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht dar.

Viele Stereotype über das Alter werden von älteren Personen selbst zum Ausdruck gebracht, sie werden internalisiert, unbewusst erwartet und so oft zur Realität, gewissermaßen als eine sich selbst erfüllende Prophezeiung.¹²

Auch haben ältere Erwachsene selbst oft Stereotype verinnerlicht, die sich darauf auswirken, wie sie das Verhalten anderer Menschen ihnen gegenüber und ihr eigenes Verhalten interpretieren. Die Wissenschaft hat verschiedene altersbezogene Barrieren beobachtet, über die von älteren Arbeitskräften bei ihrem Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt berichtet wurde, insbesondere das Gefühl überqualifiziert zu sein, mangelndes Einfühlungsvermögen, oder der wahrgenommene Altersunterschied zwischen Bewerberin oder Bewerber und der Person, die das Bewerbungsgespräch führt.¹³ Das wird in der Literatur als „stereotype threat“¹⁴ (Stereotype als situative Bedrohung) beschrieben.

⁸ Neumark et al. 2016.

⁹ Morgeson et al. 2008.

¹⁰ Duncan, Loretto 2004; Neumark, Burn, Button 2017.

¹¹ Flash-Eurobarometer-Umfrage Nr. 269 der Europäischen Kommission 2009; Börsch-Supan 2013.

¹² Radović Marković, Silver Kyaruzi 2010; Vaclair et al. 2016; Grima 2011.

¹³ Shacklock et al. 2007, S. 160.

¹⁴ Hess et al. 2003.

Kasten 1: Stereotype über ältere Arbeitskräfte

Negative Stereotype über ältere Arbeitskräfte:

- sind weniger leistungsfähig, weniger motiviert und nicht so produktiv wie jüngere Arbeitskräfte;
- sind veränderungsresistent, schwieriger auszubilden, weniger anpassungsfähig und weniger flexibel;
- sind weniger lernfähig und haben daher ein geringeres Entwicklungspotential;
- bleiben kürzer im selben Job, wodurch sich der Nutzen für Arbeitgeber/innen, die in Einschulung oder Aus- und Weiterbildung investiert haben, verringert;
- kosten mehr, weil sie höhere Gehälter bekommen, nehmen Sozialleistungen stärker in Anspruch und sind näher an der Pensionierung;
- sind gesundheitlich und/oder kognitiv zunehmend weniger leistungsfähig und sie sind öfter im Krankenstand.

Positive Stereotype über ältere Arbeitskräfte:

- weisen eine stärkere Bindung an das Unternehmen und weniger Arbeitsabwesenheiten auf;
- sind verlässlich, engagiert und motiviert;
- haben zwischenmenschliche Fähigkeiten und sind gut im Bereich der Mitarbeiterförderung; eignen sich gut als Mentor/innen;
- sind gute Führungskräfte;
- können mit Veränderungen umgehen und haben ein breites Wissen über andere Branchen und Bereiche.

Quelle: Smeaton, Parry 2018; Age positive 2001.

Gemeint ist damit die in bestimmten Situationen auftretende Angst, das eigene Verhalten werde auf Grundlage von Stereotypen beurteilt oder man könnte durch das eigene Verhalten Stereotype bestätigen.¹⁵ Ein von einer jüngeren Person geleitetes Bewerbungsgespräch kann eine derartige Situation darstellen.¹⁶

Die Wahrnehmung, dass Arbeitgeber/innen kein Interesse an älteren Bewerber/innen haben, kann eine sehr abschreckende Wirkung haben und Menschen davon abhalten, sich aktiv auf Arbeitssuche zu begeben oder sich einen anderen Job zu suchen, der eventuell ihren Vorlieben oder geänderten Bedürfnissen besser entspricht.¹⁷ Wahrgenommene oder internalisierte Altersdiskriminierung kann dazu beitragen, dass ältere Arbeitskräfte im „goldenen Käfig“ eines Arbeitsplatzes verharren, den zu verlassen sie nicht wagen, weil sie befürchten, nur schwer neue Arbeit zu finden (siehe Tabelle 3).

*Wie wir handeln
- Diskriminierung
aufgrund des Alters*

Diskriminierung aufgrund des Alters ist ein verhaltensbezogenes Element des soziologischen Konzepts des Ageism und bezieht sich auf eine Situation, in der eine Person aufgrund ihres Alters weniger günstig behandelt wird als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation (direkte Diskriminierung) oder in der die Auswirkungen einer scheinbar neutralen Handlung einen Menschen aufgrund seines Alters benachteiligen (indirekte Diskriminierung). Im Kontext des Arbeitsmarktes kann Diskriminierung aufgrund des Alters definiert werden als die Anwendung von Altersindikatoren („age proxies“) bei Personalentscheidungen.¹⁸ Diskriminierung aufgrund des Alters ist die am öftesten erlebte Form von Diskriminierung (z. B. im Vergleich zu Diskriminierung aufgrund des Geschlechts - siehe Tabelle 4), insbesondere von Menschen über 55 (siehe Tabelle 5).

Altersdiskriminierung ist ein „lebenslanges“ Phänomen, lediglich in einem kurzen Zeitfenster im Alter von ca. 30 bis 50 Jahren ist das Risiko, aufgrund des Geschlechts diskriminiert zu werden, höher als aufgrund des Alters. Das geht aus Daten der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) hervor (siehe Tabelle 6).¹⁹

¹⁵ Steele, Spencer, Aronson 2002.

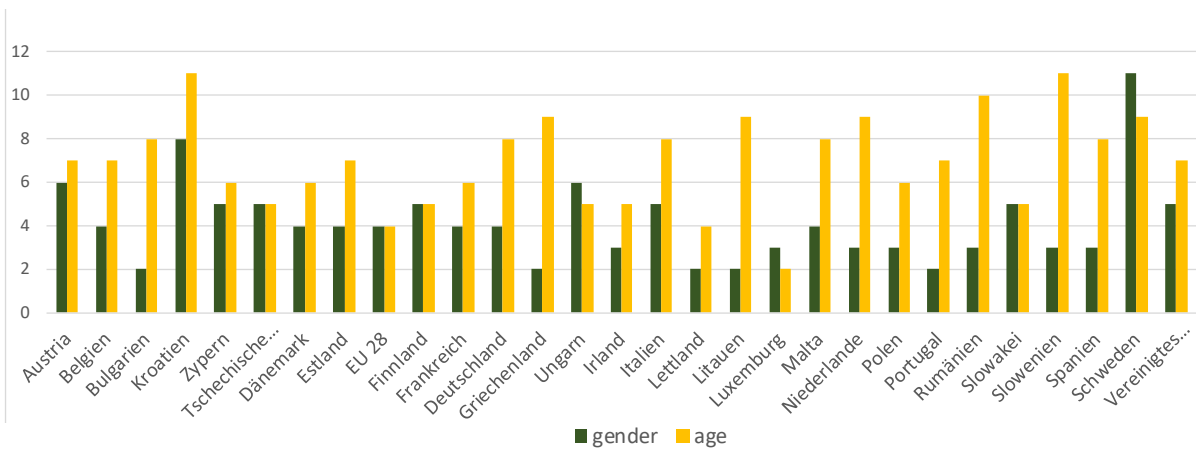
¹⁶ Voss, Bodner, Rothermund 2018.

¹⁷ Smeaton, Parry 2018, S.17.

¹⁸ Stypińska, Turek 2017; Macnicol 2015.

¹⁹ Bratt et al. 2018; Gordon 2018.

Tabelle 4
Erfahrene Diskriminierung aufgrund von Geschlecht oder Alter (Prozentsatz*)

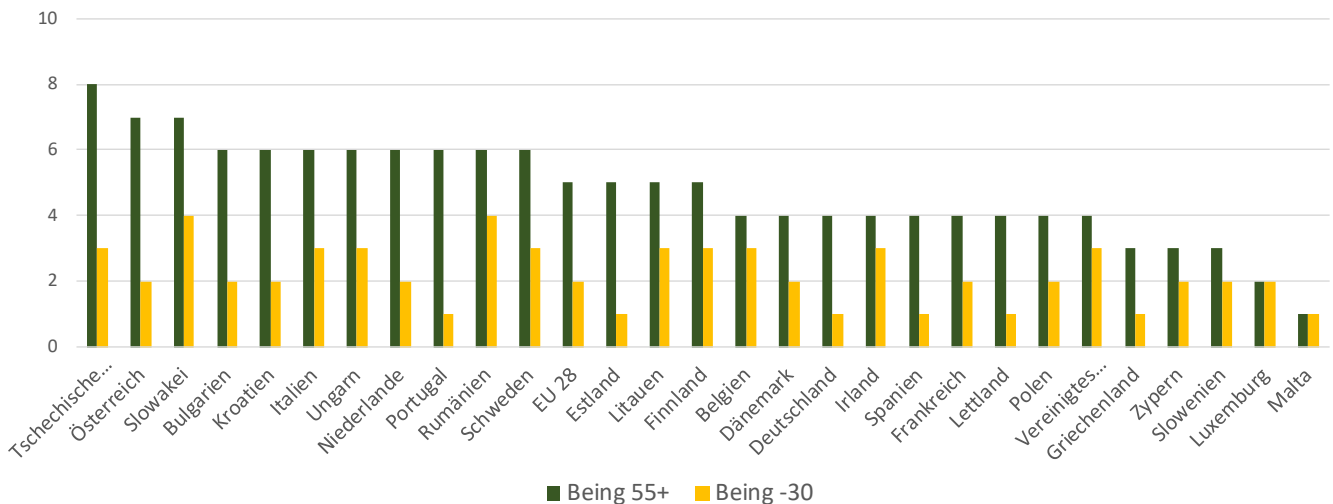


Quelle: Eurobarometer 2015 (Nr. 437).

*Prozentsatz der Antworten auf die Frage „Haben Sie sich in den vergangenen 12 Monaten aufgrund eines oder mehrerer Merkmale auf der folgenden Liste diskriminiert oder belästigt gefühlt?“ (Mehrfachantworten möglich).

Wie sich aus den unterschiedlichen Werten der UNECE-Mitgliedstaaten in Tabelle 4 und Tabelle 5 ablesen lässt, kann Altersdiskriminierung aufgrund unterschiedlicher kultureller und politischer Hintergründe unterschiedlich wahrgenommen werden. So vielfältig die bestimmenden Faktoren bei der Altersdiskriminierung sind, so vielfältig sind aber auch die Ansätze zu ihrer Bekämpfung.

Tabelle 5
Erfahrene Altersdiskriminierung nach ausgewählten Altersgruppen (Prozentsatz*)



Quelle: Eurobarometer 2015 (Nr. 437).

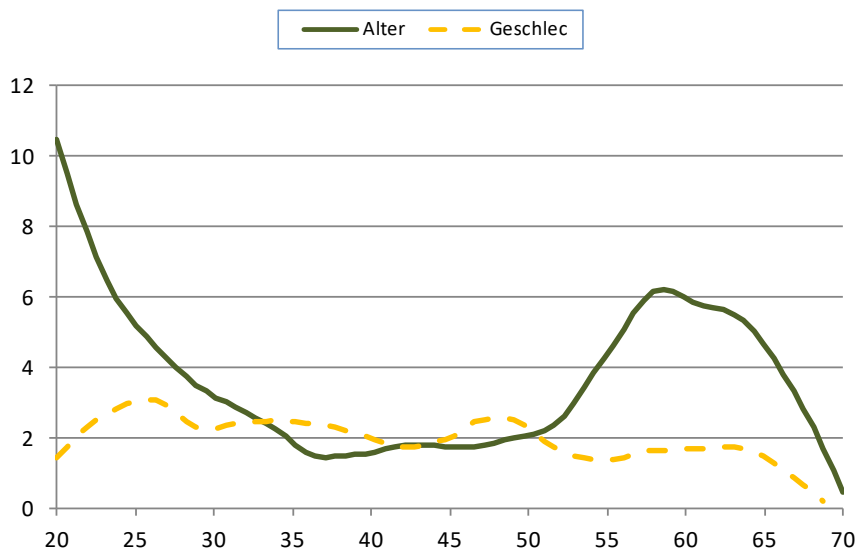
*Prozentsatz der Antworten auf die Frage „Haben Sie sich in den vergangenen 12 Monaten aufgrund eines oder mehrerer Merkmale auf der folgenden Liste diskriminiert oder belästigt gefühlt?“ (Mehrfachantworten möglich).

Strategien zur Bekämpfung von Altersdiskriminierung am Arbeitsmarkt

Die Politik muss dem Umfeld, in dem es zu Altersdiskriminierung kommen kann, und den Eigenheiten einer bestimmten Kultur, eines bestimmten Konjunkturzyklus oder der politischen Bereitschaft Rechnung tragen, aber auch die Struktur der betroffenen nationalen Volkswirtschaften, Branchen und Unternehmen berücksichtigen.²⁰ Gesetzesreformen, Maßnahmenpläne gegen Vorurteile und negative Stereotype über und von ältere(n) Arbeitskräfte(n) sowie Anreize für Arbeitgeber/innen zur Beseitigung von Altersdiskriminierung aus der Managementpraxis und vom Arbeitsplatz sind nur einige der Instrumente, die der Politik für die Bekämpfung von Altersdiskriminierung zur Verfügung stehen. Diese Instrumente werden im Folgenden näher betrachtet.

Tabelle 6

Anteil der Arbeitskräfte, die in den vergangenen 12 Monaten Diskriminierung aufgrund des Alters und des Geschlechts erfahren haben nach Alter (Prozentsatz)



Quelle: Eurofound, Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2015.

Hinweis: Die befragten Personen mussten mindestens 15 Jahre alt sein und in der Woche vor der Befragung mindestens eine Stunde pro Woche in den folgenden Ländern erwerbstätig gewesen sein: die 28 EU-Mitgliedstaaten, Albanien, Montenegro, Nordmazedonien, Norwegen, Serbien, die Schweiz und die Türkei.

Beseitigung von altersdiskriminierenden Rechtsvorschriften

Altersdiskriminierung unterbinden

Gesetze sind nicht nur zum Schutz von Arbeitskräften und für die Durchsetzung ihrer Rechte wichtig, sie sind auch von symbolischer Bedeutung als Zeichen dafür, dass Altersdiskriminierung in der Gesellschaft keine Akzeptanz finden darf. In Antidiskriminierungs- oder Gleichstellungsgesetzen sind für gewöhnlich unterschiedliche mögliche Diskriminierungsgründe und Definitionen für direkte und indirekte Diskriminierung, Belästigung und Misshandlung enthalten.²¹

In vielen UNECE-Ländern gibt es Gesetze, welche die Diskriminierung einer Person aufgrund ihres Alters verbieten.²² Ein wichtiger Reformanstoß in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union war Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf, in der das Alter als Diskriminierungsgrund eingeführt wurde.

Manche Länder sind sogar noch einen Schritt weitergegangen und haben sich die aktive Prävention und die Förderung gleicher Rechte und Chancen auf die Fahnen geschrieben - ein wichtiger Schritt, um in der Praxis eine Veränderung herbeizuführen. In Schweden beispielsweise schreibt das Antidiskriminierungsgesetz seit einer

²⁰ Naegle et al. 2018; Hofäcker, Hess, König 2016.

²¹ <https://www.equalitylaw.eu/>.

²² UNECE 2017a.

Gesetzesänderung im Jahr 2017 Arbeitgeber/innen sowie Ausbildungseinrichtungen vor (1) zu untersuchen, ob in der betreffenden Einrichtung ein Risiko für Diskriminierung oder Repressalien oder sonstige Hindernisse für die Gewährung der gleichen Rechte und Chancen Einzelner vorliegen; (2) die Ursachen für allenfalls identifizierte Risiken und Hindernisse zu analysieren; (3) angemessene Präventions- und Fördermaßnahmen zu setzen und (4) die Umsetzung der vorgenannten Maßnahmen zu überwachen und zu evaluieren. Die Ombudsstelle für Gleichstellung überwacht die Einhaltung des Gesetzes.²³

Ein zwingend vorgesehene Pensionsalter ist ein Beispiel dafür, wie ältere Menschen durch Rechtsvorschriften vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen werden. Im Vereinigten Königreich wurde 2006 ein standardmäßiges Pensionsalter von 65 eingeführt, wodurch Arbeitskräfte über 65 gekündigt werden konnten oder nicht eingestellt werden mussten. Diese Regelung wurde 2011 wieder rückgängig gemacht. Für bestimmte Berufsgruppen ist jedoch nach wie vor ein zwingendes Pensionsalter vorgesehen.

Die Beseitigung altersdiskriminierender Bestimmungen aus Rechtsvorschriften reicht nicht aus, um internalisierten altersdiskriminierenden Einstellungen und Praktiken am Arbeitsmarkt wirksam zu begegnen. Im folgenden Abschnitt wird eine Reihe zusätzlicher Instrumente vorgestellt, die geeignet sind, den unterschiedlichen Dimensionen von Altersdiskriminierung politisch zu begegnen.

Einhaltung der Rechtsvorschriften sicherstellen

Ombudsstellen und/oder Gleichbehandlungsstellen spielen eine bedeutende Rolle bei der Überwachung der Einhaltung von Gleichbehandlungsgesetzen. Ihre Aufgaben umfasst die Bewusstseinsbildung und Information über Diskriminierung und Gesetze zu deren Verhinderung für Menschen, die andere diskriminieren könnten oder die selbst Gefahr laufen, von anderen diskriminiert zu werden. In vielen Mitgliedstaaten unterstützen die Ombudsstellen Diskriminierungsopfer bei der Einschätzung ihrer Fälle, verweisen sie an die zuständigen Stellen und bieten gegebenenfalls Mediationsverfahren an.

Studien haben gezeigt, dass das Wissen über die Rechte von Diskriminierungsopfern immer noch sehr gering ist. Weniger als die Hälfte (45 %) der Befragten in den EU-Ländern (von 34 % in Belgien oder Österreich bis zu 78 % in Finnland) gaben an, dass sie sich ihrer Rechte bewusst sind, wenn sie Opfer von Diskriminierung werden sollten.²⁴

Die Berichte der Ombudsstellen vermitteln einen Eindruck davon, wie oft Diskriminierung aus Altersgründen - im Vergleich zu anderen Diskriminierungsgründen - an die Ombudsstellen herangetragen wird. In Österreich beispielsweise machte Diskriminierung aufgrund des Alters etwa 18 % im Jahr 2012 und 14 % im Jahr 2013 aller Diskriminierungsfälle aus.²⁵ In Kroatien berichtete die zuständige Ombudsstelle 2017 über eine vom Job-Portal MojPosao durchgeführte Studie, in der 56 % der Befragten angaben, dass sie sich oft mit Stellenanzeigen mit Altersbeschränkungen konfrontiert sahen. Zwei Drittel vermuteten, dass ihr Alter der Grund für die Absage war, 31 % weil sie zu jung waren und 35 % weil sie zu alt waren. Einigen wurde dies während des Bewerbungsgesprächs auch ausdrücklich mitgeteilt.²⁶

In Irland hat es sich die von der irischen Kommission für Menschenrechte und Gleichbehandlung unter Einbindung der Sozialpartner verwaltete Initiative für Gleichbehandlung zum Ziel gesetzt, Organisationen bei einer verstärkten Bekämpfung von Diskriminierung zu unterstützen, Gleichbehandlung zu fördern und Raum für Diversität zu schaffen. Das Projekt wird aus Mitteln des Programms für Beschäftigungsfähigkeit, Integration und Bildung 2014–2020 des Europäischen Sozialfonds gefördert.²⁷

²³ Die Informationen zum schwedischen Antidiskriminierungsgesetz wurden vom schwedischen Kultusministerium zur Verfügung gestellt.

²⁴ Eurobarometer-Sonderumfrage 2015 (Nr. 437).

²⁵ Die Informationen wurden vom österreichischen Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz bereitgestellt. Weiterführende Informationen unter:

²⁶ <http://ombudsman.hr/en/reports/send/66-ombudsman-s-reports/1468-annual-ombudsman-report-for-2017>, S. 105.

²⁷ OECD 2018e, S.5.

Stellenangebote für alle - Niederlande

Mit Mitteln des niederländischen Ministeriums für Soziales und Beschäftigung, des Age and Society Expertise Centre (LEEF TIJD) und der Gleichbehandlungskommission wurde eine „Checkliste“ erarbeitet und somit den Arbeitgeber/innen ein Instrument in die Hand gegeben, das Vorgaben für die Textierung von Stellenausschreibungen festlegt. Im Rahmen eines Projekts mit dem Titel „Stellenangebote für alle Altersgruppen“ wurden Stellenanzeigen in Zeitungen und im Internet auf Altersdiskriminierung durchsucht. Die für die Schaltung von gesetzeswidrigen Anzeigen Verantwortlichen erhalten ein Schreiben, in dem erklärt wird, warum das betreffende Inserat diskriminierend ist, zusammen mit Informationen zur einschlägigen Gleichbehandlungsgesetzgebung. Das Projekt wurde 2005 ins Leben gerufen und läuft nach wie vor. Dem niederländischen Institut für Menschenrechte zufolge ist die Anzahl der gesetzeswidrigen Stellenanzeigen in den letzten zehn Jahren gesunken.

Quelle: OECD 2018f.
<http://www.oecd.org/employment/ageingandemploymentpolicies.htm>.

Umgang mit Vorurteilen und Stereotypen über ältere Arbeitskräfte

Studien und Informationskampagnen zur Bewusstseinsbildung über die vorherrschenden Altersstereotype und ihre Auswirkungen auf Einzelne, Unternehmen und den Arbeitsmarkt sind ein wichtiges Instrument zur Veränderung der Einstellung gegenüber älteren Arbeitskräften. Empirische Nachweise über Häufigkeit, Ursachen, bestimmende Faktoren, Ausdrucksformen und Auswirkungen von Altersdiskriminierung auf Einzelne und die Gesellschaft als Ganzes, ebenso wie Erkenntnisse zu erfolgreichen Lösungsansätzen sind - zurzeit noch recht eingeschränkt verfügbar.

Information und Bewusstseinsbildung

Eine verstärkte Forschungstätigkeit zu Häufigkeit und Auswirkungen von Altersdiskriminierung auf Unternehmen und Einzelne ist zur Schaffung einer faktenbasierten Grundlage und Konkretisierung eines Business-Case für eine verstärkte Diversifizierung der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung sowie für informierte politische Entscheidungsfindungen in diesem Bereich unabdinglich. Mit dem Ziel, diese Lücke zu schließen, hat die Weltgesundheitsorganisation in Vorbereitung einer weltweiten Kampagne zur Bekämpfung der Altersdiskriminierung (Global Campaign to Combat Ageism) systematische Studien in diesem Bereich in Auftrag gegeben, deren Ergebnisse eine wichtige Wissensgrundlage für die weitere Entwicklung darstellen werden.²⁸ Einen bedeutenden Beitrag zu einem besseren Verständnis von Altersdiskriminierung leistet auch die mit EU-Mitteln finanzierte Aktion der Europäischen Zusammenarbeit auf dem Gebiet der wissenschaftlichen und technischen Forschung (COST) mit dem Titel „Ageism: A Multinational, Interdisciplinary Perspective“ (Action IS 1402), in deren Rahmen ein für vier Jahre eingerichtetes Forschungsnetzwerk zum Thema Altersdiskriminierung aufgebaut werden konnte.

Internationale Forschungskooperation zum Thema Altersdiskriminierung

Das im Rahmen des COST-Programms von der Europäischen Union finanzierte interdisziplinäre Forschungsnetzwerk zur Altersdiskriminierung bringt Forscher/innen und politische Entscheidungsträger/innen aus 35 Ländern aus den unterschiedlichsten Disziplinen zusammen. Die Teilnehmenden kommen unter anderem aus den Bereichen Psychologie, Soziologie, Sozialarbeit, Gesundheit, Pflege, Recht, Politik, Wirtschaft, Demographie, Pharmazie, Ergotherapie, Kommunikation, Gender Studies und Arbeitsforschung.

Eines der Ergebnisse der Zusammenarbeit im Rahmen dieses Netzwerks ist das Open Access-Buch „Contemporary Perspectives on Ageism“, das von SpringerOpen 2018 als Teil der Reihe „International Perspectives on Aging“ veröffentlicht wurde. Das Buch kann unter <https://rd.springer.com/book/10.1007%2F978-3-319-73820-8> heruntergeladen werden.

Weiterführende Informationen zum Netzwerk sind unter <http://notoageism.com> erhältlich.

²⁸ Officer, de la Fuente-Núñez 2018.

Im Zuge der jüngsten Untersuchung der OECD²⁹ zum Thema Altern und Beschäftigungspolitik²⁹ wurde ein wertvoller Fundus an politischen Ansätzen zusammengetragen, die in den Ländern der Europäischen Union im Laufe der letzten zehn Jahre mit Fokus auf eine Verlängerung des Arbeitslebens erprobt wurden. Die Ländernotizen enthalten Berichte über Maßnahmen zur Bekämpfung von Diskriminierung aufgrund des Alters, Bewusstseinsbildungskampagnen und Beispiele bewährter Praxis einer generationenübergreifenden Arbeitsumgebung.

Auf nationaler Ebene können die Regierungen zur Schaffung einer faktengestützten Grundlage dadurch beitragen, dass sie finanzielle Mittel sowohl für öffentliche als auch private Forschungsorganisationen bereitstellen und sich um eine breitere Bekanntmachung der Forschungsergebnisse bemühen, um so das Wissen in der Öffentlichkeit über Verbreitung und Auswirkungen von Altersdiskriminierung in der Arbeitswelt und der Gesellschaft im Allgemeinen zu verbessern.

Mehrere UNECE-Länder haben bereits Informations- und Bewusstseinsbildungskampagnen mit Konferenzen, Seminaren und Events unter Beteiligung der Öffentlichkeit sowie Leitfäden für Arbeitgeber/innen entwickelt - mit dem Ziel, das Image älterer Arbeitskräfte zu verbessern. Diese Kampagnen und Leitfäden sollen den positiven Beitrag älterer Arbeitskräfte zum Arbeitsmarkt und die Vorteile einer diversifizierten Altersstruktur hervorheben. Sie sind Teil einer breiter angelegten politischen Agenda zur Erhöhung der Beschäftigungsquote unter älteren Menschen und zur Ermöglichung eines längeren Arbeitslebens.³⁰ Im UNECE Kurzdossier Nr. 19 wurden zwei derartige Kampagnen aus Österreich und den Niederlanden vorgestellt.³¹ Ein weiteres Beispiel aus Belgien ist die Sensibilisierungskampagne „Noch jung oder schon zu alt fürs Arbeiten?“, die mit einem TV-Spot, ganzseitigen Zeitungsanzeigen und einer Website versucht, die Haltung gegenüber der Beschäftigung von Arbeitskräften der Generation 50plus zu ändern.³² Die Kampagne wurde 2012 vom belgischen Föderalen Öffentlichen Dienst Beschäftigung, Arbeit und Soziale Konzertierung ins Leben gerufen.

Vermischung der Altersschichten

Die Ursachen von Altersdiskriminierung haben unter anderem mit der sinkenden Zahl und Qualität von intergenerationellen Kontakten zu tun, ebenso wie mit den begrenzten Möglichkeiten für Menschen unterschiedlicher Altersstufen, einander zu begegnen, miteinander zu arbeiten und zu lernen.³³ Programme, die intergenerationellen Kontakt und Austausch fördern, können einen bedeutenden Beitrag zu einer offeneren Haltung in der erwerbstätigen Bevölkerung leisten. Gute Beispiele dafür sind z. B. Mentoring- und Jobsharing-Programme. Im Jahr 2016 wurde beispielsweise im Zuge einer Novellierung des bulgarischen Beamten-Dienstrechts eine Jobsharing-Option für Schlüsselpositionen in der öffentlichen Verwaltung vorgesehen, im Rahmen derer unerfahrene Beamte/innen gemeinsam mit bereits im Ruhestand befindlichen Kolleg/innen die Aufgaben einer bestimmten Position wahrnehmen.³⁴ Auch in Polen wurde vom Ministerium für öffentlichen Dienst ein Mentoring-Projekt in der öffentlichen Verwaltung ins Leben gerufen, bei dem der Wissensaustausch zwischen Personen verschiedener Altersgruppen gefördert wird. Im Jahr 2014 wurden in 71 Dienststellen Workshops durchgeführt, welche von den Teilnehmenden sehr positiv aufgenommen wurden.³⁵

Altersstereotype im eigenen Kopf bekämpfen

Andere Maßnahmen wiederum richten sich gegen die Folgen internalisierter Altersdiskriminierung, die sich auf das Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl und Verhalten älterer Arbeitnehmer/innen auswirkt und sie möglicherweise zu einem vorzeitigen Austritt aus dem Arbeitsleben könnte. Das Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein älterer Arbeitskräfte kann gezielt mit Programmen gestärkt werden, indem man ältere Arbeitnehmer/innen beispielsweise beim Erwerb von Fähigkeiten

²⁹ <http://www.oecd.org/employment/ageingandemploymentpolicies.htm>.

³⁰ Weiterführende Informationen in UNECE 2017a.

³¹ UNECE 2017, Kasten „Förderung der Beschäftigung von Arbeitnehmer/innen über 50 Jahren in Österreich und den Niederlanden“, S. 7.

³² Zitiert in OECD 2018b, S.5; <https://www.nochjungschonzualtfuersarbeiten.be/>, Stand 15. Februar 2019.

³³ Dannefer, Feldman 2017; Bertrand, Duflou 2016.

³⁴ OECD 2018c.

³⁵ OECD 2018g.

im Bereich Bewerbungen und Bewerbungsgespräche unterstützt. Auch öffentliche Informationskampagnen und Unterstützungsnetzwerke können dabei helfen, internalisierte altersbezogene Stereotype abzubauen.

In Belgien wurden im Zuge der vom Arbeitsmarktservice der Flämischen Region ins Leben gerufenen Kampagne - sinngemäß betitelt als „Talent hat kein Alter“ - von arbeitslosen Menschen über 55 organisierte Veranstaltungen angeboten, die Gleichaltrige und Arbeitgeber/innen dazu motivieren sollen, sich mit Stereotypen über sich selbst und mit altersdiskriminierenden Einstellungen zu beschäftigen.³⁶ Bei einer österreichischen Kampagne mit dem Ziel, verstärkte Akzeptanz für Menschen über 50 bei der Personalauswahl zu schaffen (Einstellungssache50plus), wurden zur Stereotypen-Bekämpfung erfolgreiche Personen dieser Altersgruppe als Testimonials eingesetzt.³⁷ Zusätzlich zu einer positiven Darstellung älterer Arbeitskräfte trägt unkomplizierte, praktische Unterstützung zur Überwindung von Barrieren in der Arbeitswelt zu einem verbesserten Selbstbewusstsein älterer Arbeitnehmer/innen bei. Das zeigt ein Beispiel aus Polen besonders anschaulich.

Gemeinsam Aktiv 45 + — Polen

In der polnischen Stadt Łódź wurde ein Programm mit dem Titel „Gemeinsam Aktiv 45 +“ geschaffen, im Rahmen dessen 120 sozial ausgegrenzten Personen die Rückkehr in den Arbeitsmarkt ermöglicht werden sollte. Die Gruppe wurde durch das Projekt mit finanziellen Mitteln für die Schaffung ihres eigenen „Stellenvermittlungsbüros“ ausgestattet. In einer fünf Tage die Woche von 8 bis 20 Uhr geöffneten „Aktivierungswerkstatt“ hatten die Teilnehmenden Zugang zu Internet, Telefon, Fax und anderen Technologien.

Dabei fokussierte das Projekt vornehmlich auf die Förderung von Teamarbeit. Im Rahmen des Projekts angebotene Workshops unterstützten die Teilnehmenden bei der Entwicklung ihrer sozialen Kompetenzen im Bereich von u. a. Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung und Stressmanagement. Auch konnten die Arbeitssuchenden ihre Computerkenntnisse verbessern.

In der Folge schlossen 29 Teilnehmende einen Arbeitsvertrag ab, neun Teilnehmende begannen ein Praktikum und zwei Teilnehmende machten sich selbständig.

Eine Projektteilnehmerin, Zofia (51), fasste ihre Erfahrung so zusammen: *„Die Teilnahme am Projekt hat mir meinen Lebenswillen zurückgegeben. Es hat mich aus Stillstand, Entmutigung und Untätigkeit herausgerissen, ich war gezwungen, das Haus zu verlassen. Durch umfassende und unterschiedliche Schulungen konnten wir unsere Qualifikationen ausbauen und einen breiteren Blick für zukünftige Arbeitsmöglichkeiten entwickeln.“*

Quelle: Projekt des Europäischen Sozialfonds.

<https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=46&langId=de&projectId=1800>.

Interessant bleiben für den Arbeitsmarkt

Lebenslanges Lernen und Fort- und Weiterbildung, um die eigenen Fähigkeiten aktuell und für die Anforderungen des Arbeitsmarkts relevant zu halten sind eine Voraussetzung für ein erfülltes längeres Arbeitsleben. Um die Veralterung der Fähigkeiten älterer Menschen zu vermeiden, ist es wichtig, für einen gleichberechtigten Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen zu sorgen und sicherzustellen, dass diese von älteren Menschen in Beschäftigungsverhältnissen und auf der Arbeitssuche auch angenommen werden. Programme zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte sind besonders wichtig, um es benachteiligten Gruppen wie (Langzeit-)Arbeitslosen zu ermöglichen, Selbstbewusstsein aufzubauen und sich wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern.

Sowohl altersdiskriminierende Managementpraktiken, wo zum Beispiel ältere Arbeitskräfte weniger häufig für Schulungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen vorgesehen werden, als auch internalisierte Altersdiskriminierung, die ältere Menschen davon abhält, gegen Ende ihrer Berufslaufbahn noch Fortbildungen zu besuchen oder sich neue Fähigkeiten anzueignen, können dazu führen, dass ältere Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt „abgehängt werden“. Dies wiederum kann die allgemeine Wahrnehmung verstärken, sie wären veränderungsresistent, schwieriger auszubilden, weniger lernfähig und hätten ein geringeres Entwicklungspotential (siehe Kasten 1).

³⁶ OECD 2018b. Op talent staat geen leeftijd; <https://www.vdab.be/netwerkevent/55plus>.

³⁷ OECD 2018a

Maßnahmen zur Verbesserung und zum Schutz der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte, insbesondere wenn diese z. B. durch (Langzeit-)Arbeitslosigkeit zusätzlich benachteiligt sind, sind für die Beseitigung altersdiskriminierender Vorurteile und Stereotype von besonderer Bedeutung.³⁸

Zentrum Sechzig Plus — Israel

- Die Verwaltungsbehörde in Jerusalem errichtete zusammen mit der staatlichen Sozialversicherung, der Hilfsorganisation Joint Distribution Committee und der Organisation Shipur ein Arbeitsunterstützungszentrum für Personen über 60, das Workshops für berufsrelevante Fortbildung, Hilfestellung bei der Arbeitssuche nach der Pensionierung und Workshops zu neuen Technologien anbietet. Dabei erhalten ältere Menschen sowohl einzeln als auch in der Gruppe Unterstützung und Beratung. Zielgruppe des Zentrums sind Menschen, die zur Aufbesserung ihrer kleinen Pension wieder arbeiten müssen, aber auch Menschen, die beruflich noch einmal durchstarten möchten.
- Das Zentrum ist im städtischen Verwaltungszentrum untergebracht und hat seit März 2015 über 840 Bewerber/innen betreut. Mehr als 250 Personen haben an den Workshops des Zentrums teilgenommen - zu verschiedensten Themen, wie beispielsweise Gestaltung des Lebenslaufs, Informationen über die Rechte pensionierter Menschen, Möglichkeiten der Jobsuche (einschließlich sozialer Netzwerke), Computerkurse, Finanzberatung und Englischkurse.
- Insgesamt 71 % der Teilnehmenden haben auch tatsächlich einen Arbeitsplatz gefunden.
- Ein weiteres Ziel war die Bewusstseinsbildung bei Arbeitgeber/innen über die Vorteile, die mit der Einstellung von Menschen der Generation 60 + einhergehen, und über deren bedeutenden Beitrag als erfahrene und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zusätzlich fördert die Beschäftigung älterer Menschen ein gesundes und aktives Altern, hilft bei der Bekämpfung von Armut und der Reduzierung der Altersdiskriminierung und leistet einen Beitrag zu einer besseren Integration und Förderung älterer Personen im Sinne eines produktiven und sinnvollen Lebens.

Quelle: WHO Global Database of Age-friendly Practices.
<https://extranet.who.int/agefriendlyworld/afp/the-sixty-plus-center-an-employment-center-to-jerusalem-residents-aged-60-and-over/>.

Förderung einer altersintegrativen und generationen-übergreifenden Arbeitsumgebung

Die Regierungen haben nur beschränkt Einfluss auf die organisatorische Praxis in der Privatwirtschaft. Es stehen jedoch durchaus Instrumente zur Verfügung, mit denen im Laufe der Zeit Veränderungen in der Unternehmenskultur und der betrieblichen Praxis herbeigeführt werden können. Dazu gehören finanzielle Anreize sowie Informationen und Beratung zum Thema Altersmanagement.

Finanzielle Anreize für Arbeitgeber/innen

Eine oft angewandte Strategie zur Bekämpfung der Alterslücke („Age Gap“) in der Beschäftigungsquote und zur Förderung der Einstellung älterer Bewerber/innen sind finanzielle Anreize für Arbeitgeber/innen, die ältere Menschen beschäftigen. In der Slowakei beispielsweise zahlen das Amt für Arbeit, Soziales und Familie und seine 43 Regionalstellen Zuschüsse an Betriebe, die Arbeitsplätze für benachteiligte Arbeitssuchende über 50 schaffen. Der Zuschuss wird bis zu einem Jahr ausbezahlt, wenn ein Arbeitsvertrag über eine Vertragsdauer von mindestens 12 Monaten abgeschlossen wird.³⁹

Diese Maßnahme kann zwar kurzfristig Abhilfe schaffen, indem die Beschäftigung älterer Arbeitskräfte für die Unternehmen finanziell attraktiver gemacht wird, sie bietet jedoch oftmals keine längerfristige Arbeitsplatzsicherheit für die im Rahmen der Maßnahme eingestellten Personen und hat möglicherweise keine Auswirkung auf die weitere Einstellungspraxis, sobald die Zuschüsse nicht mehr fließen.

Ein anderer Ansatz für die Regierungen liegt in der finanziellen Unterstützung von Altersmanagementprojekten. In der Tschechischen Republik beispielsweise können Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen und andere Institutionen öffentliche Mittel zur Entwicklung ihrer eigenen Altersmanagementprojekte beantragen, wenn dadurch die Bedürfnisse einzelner älterer Mitarbeiter/innen berücksichtigt werden und ihr Potential genutzt wird. Ziel der Initiative ist die Verbesserung der Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen älterer Arbeitskräfte und die Anpassung des Kompetenzniveaus der Arbeitnehmer/innen an die Anforderungen des Arbeitsmarkts. Das Programm wird vom Europäischen Sozialfonds kofinanziert.⁴⁰

³⁸ UNECE 2017.

³⁹ https://www.upsvr.gov.sk/europsky-socialny-fond/narodne-projekty-v-programovom-obdobi-2014-2020/narodny-projekt-chceme-byt-aktivnina-trhu-prace-50.html?page_id=580840.

⁴⁰ Die Informationen wurden von der tschechischen Regierung bereitgestellt. <https://www.esfcr.cz/vyzva-079-opz> (In tschechischer Sprache).

Förderungen für mitarbeiterorientiertes und altersintegratives Management — Deutschland

Das Programm „UnternehmensWert:Mensch“ unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsgerichteter und mitarbeiter/innenorientierter Personalstrategien mit dem Ziel eines erfolgreichen Umgangs mit den Anforderungen in einer Arbeitswelt, die sich im Zuge des demografischen Wandels und anderer Herausforderungen wie der Digitalisierung kontinuierlich ändert. Im Rahmen der Initiative werden bis zu 50 % oder 80 % der Beratungskosten für KMU in den Bereichen Personalführung, Chancengleichheit & Diversität, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz gefördert. Die Beratung im Ausmaß von etwa zehn Tagen findet dabei direkt im Unternehmen statt. In den ersten beiden Jahren wurde das Programm von rund 3.000 Unternehmen in Anspruch genommen.

Das Programm wurde 2014 ins Leben gerufen und wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Nach einer erfolgreichen Pilotphase wird das Programm seit 2015 bundesweit angeboten. Es gibt etwa 109 Erstberatungsstellen für Personalführungsberatung und Beratungsdienste und ca. 1.500 Prozessberater/innen, die in ganz Deutschland aktiv sind.

Quelle: OECD 2018d. Weitere Informationen finden Sie auf www.unternehmens-wert-mensch.de/startseite/.

Die Bekämpfung von Altersdiskriminierung durch Altersmanagement

Unter Altersmanagement versteht man ein Personalmanagement, bei dem das Augenmerk stark auf den Anforderungen einer alternden Belegschaft liegt. Altersmanagement ist ganzheitlich, generationsübergreifend und lebensphasenorientiert.⁴¹ Als solches kann es einen nützlichen Rahmen zur Bekämpfung von Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz bieten, sofern es darauf ausgerichtet ist, Stereotype und Vorurteile in Angriff zu nehmen, Altersdiversität zu fördern und Diskriminierung zu verhindern.

Studien, die die Auswirkungen von Altersdiversität in Zahlen fassen, gibt es kaum, unternehmensspezifische Umfragen lassen jedoch erkennen, dass die Mehrheit der Kund/innen (84 %) einen Mix verschiedener Altersgruppen bevorzugt, weil dadurch die wahrgenommene Dienstleistungsqualität und die statistisch erfasste Kundenzufriedenheit beträchtlich steigt. Das kann zum Teil auch darauf zurückzuführen sein, dass Arbeitskräfte in einem Arbeitsumfeld mit einer diversifizierten Altersstruktur und einem Querschnitt über alle Altersschichten zufriedener sind (+10 %) als solche, die nur mit Gleichaltrigen zusammenarbeiten.⁴² Eine weitere Studie belegt die positive Auswirkung einer höheren Altersdiversität auf die Produktivität in innovativen Unternehmen.⁴³

Kasten 2 Acht Dimensionen von Altersmanagement

- Einstellungsverfahren
- Ausbildung, Fort- und Weiterbildung und lebenslanges Lernen
- Karriereverlauf
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Gesundheitsschutz und -förderung, Arbeitsplatzgestaltung
- Wiedereingliederung
- Ausstieg aus dem Erwerbsleben und Eintritt in den Ruhestand
- Umfassende Ansätze

Quelle: OECD 2018f.

In einigen Ländern der UNECE-Region wurden von Seiten der öffentlichen Hand Leitfäden und Maßnahmenpakete entwickelt, die Beispiele bewährter Praxis bei der Anwerbung älterer Arbeitskräfte und ihrer Bindung an das Unternehmen sowie bei der Weiterentwicklung ihrer beruflichen Fähigkeiten fördern. Das WorkBC-Maßnahmenpaket für Arbeitgeber/innen beispielsweise ist ein Tool für Unternehmen in British Columbia und umfasst eine Reihe von Broschüren mit dem Ziel, die Unternehmen bei der Einstellung, Bindung und Integration älterer Arbeitskräfte zu unterstützen. Mit diesen Strategien sollen Arbeitgeber/innen über Stärken und Nutzen verschiedener Altersgruppen in der Belegschaft informiert werden und Tipps zu deren

⁴¹ https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/AU_de/was-versteht-man-unter-altersmanagement-o.

⁴² Owain 2016; Kunze, Boehm, Bruch 2013.

⁴³ Backes-Gellner, Veen 2013, S. 290.

Integration und Bindung an das Unternehmen gegeben werden. Des Weiteren werden Strategien vorgestellt, wie man die Stärken und Kompetenzen älterer Arbeitskräfte identifizieren kann und wie diese zur Förderung einer generationenübergreifenden Arbeitsumgebung genutzt werden können.⁴⁴

Business Champion für ältere Arbeitskräfte — Vereinigtes Königreich

Im Jahr 2016 ernannte die Regierung des Vereinigten Königreichs erstmals einen „Business Champion for Older Workers“, um Arbeitgeber/innen sowohl in strategischer Hinsicht als auch mit praktischer Beratung zu motivieren und zu beeinflussen. Seit Aufnahme seiner Tätigkeit betreibt das Führungsteam der „Age at Work“ Gruppe der Organisation „Business in the Community“ unter der Leitung von Andy Briggs, CEO der Versicherungsgesellschaft Aviva, durch eine Reihe von zielgruppenorientierten Veranstaltungen Bewusstseinsbildung und setzt Impulse für Arbeitgeber/innen, ihren Anteil bei den älteren Arbeitskräften bis 2020 um 12 % zu heben. Im Rahmen der Initiative „Commit & Publish“ werden Unternehmen dazu angehalten, eine Bestandsaufnahme des Alters in ihrer Belegschaft zu machen und diese Daten dann zu veröffentlichen. Unter der Devise „Look, Listen, Act“ - eines von einer Reihe neuer Maßnahmenpakete - wird Unternehmen gleichzeitig praktische Beratung und Handlungsanleitung angeboten.

Im Februar 2017 wurde von der britischen Regierung eine Broschüre „Fuller Working Lives: a partnership approach“ herausgegeben, in der die Rolle von Arbeitgeber/innen, Einzelpersonen und Regierungen - in einem partnerschaftlichen Ansatz - bei der Förderung eines erfüllteren Arbeitslebens beleuchtet wird.

Quelle: Die Informationen wurden vom britischen Ministerium für Arbeit und Renten bereitgestellt. <https://age.bitc.org.uk/all-resources/toolkits/getting-started-age-look-listen-act>. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/587654/fuller-working-lives-a-partnership-approach.pdf.

Auch Zertifizierungsprogramme und Gütesiegel wie das österreichische NESTORGOLD-Programm bieten den Unternehmen Beratung und Unterstützung bei der Schaffung altersintegrativer und generationenübergreifender Arbeitsumfelder.⁴⁵

Förderung von Partnerschaften für den Wandel

Bei der Bekämpfung der Altersdiskriminierung ist eine Zusammenarbeit aller Beteiligten gefordert. Vonseiten der Regierungen kann der Prozess durch die Schaffung und Förderung von Plattformen erleichtert werden, wo arbeitgeber- und arbeitnehmerseitige Organisationen und andere Akteur/innen partnerschaftlich zusammenkommen, sodass einschlägige Maßnahmen einfacher umgesetzt werden können und ein Wissensaustausch stattfindet. Solche Plattformen schaffen ein gemeinsames Ziel für die Beteiligten mit teils entgegengesetzten Interessen und können dazu beitragen, den Wert eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes für das Unternehmen in den Mittelpunkt zu stellen. Die Betriebe profitieren von einer diskriminierungsfreien Umgebung nicht nur durch eine gesteigerte Produktivität,⁴⁶ sondern auch durch die Qualität und lange Dauer der Arbeitsverhältnisse - aufgrund ihrer guten Reputation als Arbeitgeber/innen - und durch eine höhere Kundenzufriedenheit.⁴⁷

Um Veränderungen voranzutreiben ist beispielsweise die britische Regierung Partnerschaften mit einer Reihe von Organisationen eingegangen, darunter die Vereinigung „Business in the Community - the Prince's Responsible Business Network“, die Beratungs-, Schlichtungs- und Schiedsgerichtsstelle ACAS, der Verband für Personaldienstleistungen „REC“ sowie Arbeitgeberorganisationen, wie z. B. die „British Chamber of Commerce“ und die „Confederation of British Industry“. Gemeinsam mit diesen Organisationen betreibt die britische Regierung mit einer Reihe von Veranstaltungen und Produkten (z. B. ein Informationsvideo) Bewusstseinsbildung und sammelt Beispiele bewährter Praxis, um die Vorteile der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte zu fördern.⁴⁸

In Deutschland wurden in verschiedenen Branchen Kollektivverträge abgeschlossen, die Altersmanagementthemen adressieren, und seit 2006 fördert der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufene Verein „Demographie Netzwerk“ Beispiele bewährter Praxis unter den Wirtschaftstreibenden.⁴⁹

⁴⁴ https://www.workbc.ca/WorkBC/media/WorkBC/Documents/Docs/toolKit_Book2.pdf.

⁴⁵ UNECE 2011.

⁴⁶ Wegge et al. 2012.

⁴⁷ Smeaton, Parry 2018, p. 21.

⁴⁸ Die Informationen wurden vom britischen Ministerium für Arbeit und Renten bereitgestellt.

⁴⁹ OECD 2018d; <https://www.demographie-netzwerk.de/>, Stand 18. Februar 2019.

Auf internationaler Ebene gibt es einige Beispiele für Initiativen und Kooperationen zur gemeinsamen Bekämpfung von Altersdiskriminierung. Im Jahr 2017 unterzeichneten die Europäischen Sozialpartner eine Rahmenvereinbarung über aktives Altern und einen intergenerationellen Ansatz zur Sicherung einer gesunden, sicheren und produktiven Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation, sodass Menschen aller Altersstufen bis zum Pensionierungsalter tatsächlich erwerbstätig bleiben können. Ein weiteres Ziel der Rahmenvereinbarung ist die Erleichterung des intergenerationellen Wissens- und Erfahrungsaustausches am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung der in Veränderung befindlichen nationalen demographischen und arbeitsmarktpolitischen Wirklichkeiten.⁵⁰ Die Weltgesundheitsorganisation arbeitet federführend an der Entwicklung einer weltweiten Kampagne zur Bekämpfung der Altersdiskriminierung.⁵¹ Das Netzwerk AGE Platform Europe veranstaltete 2018 eine 70-tägige Bewusstseinsbildungskampagne gegen Altersdiskriminierung mit dem Slogan „Ageing Equal“ („Gleichberechtigt älter werden“).⁵²

Schlussfolgerungen

Altersstereotype und Altersdiskriminierung in der Arbeitswelt sind ein komplexes Thema. In vielen Mitgliedstaaten wurde Diskriminierung aufgrund des Alters offiziell unterbunden und eine Vielzahl der Barrieren für ein längeres Arbeitsleben beseitigt. Es braucht jedoch längerfristige Anstrengungen, um eine Veränderung herbeizuführen dabei, wie die Menschen über das Alter und das Älterwerden fühlen und denken und wie sie damit umgehen. Die Beeinflussung dieser Ausprägungen von Altersdiskriminierung - die sich in der Einstellung, im Diskurs und der Arbeitsplatzkultur widerspiegeln - gestaltet sich schwieriger. Es bedarf eines aktiven Vorgehens, damit ein altersintegrativer und generationenübergreifender Arbeitsmarkt entstehen kann, auf dem alle Menschen ihr volles Potential über ihr gesamtes Arbeitsleben hinweg verwirklichen können.⁵³

Im vorliegenden Kurzdossier werden einige politische Strategien angesprochen, mit deren Hilfe Altersdiskriminierung am Arbeitsmarkt bekämpft werden kann. Um eine nachhaltige Veränderung zu bewirken, ist es wichtig, noch bestehende altersdiskriminierende Bestimmungen in den Rechtsvorschriften zu beseitigen und die Umsetzung der Gleichstellungsgesetzgebung durch unterstützende Maßnahmen zu fördern. Studien zur Altersdiskriminierung und Bewusstseinsbildungskampagnen zur Aufklärung der Mythen über ältere Arbeitskräfte, Verbesserung ihres Images und Hervorhebung ihres positiven Beitrags in der Arbeitswelt - dies sind nur einige der empfohlenen Maßnahmen, mit denen Vorurteile und negative Stereotype über ältere Arbeitskräfte bekämpft werden können. Die Vorteile der Altersdiversität und Altersintegration am Arbeitsplatz müssen stärker hervorgehoben werden: Intergenerationeller Kontakt durch Mentoring- und Jobsharing-Programme kann dies fördern. Zur Beseitigung internalisierter Altersdiskriminierung können Programme beitragen, die das Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl älterer Arbeitskräfte stärken und deren Fähigkeiten und Beschäftigungsfähigkeit verbessern. Altersintegrative und generationenübergreifende Arbeitsplätze können durch die Umsetzung ganzheitlicher und lebensphasenorientierter Strategien, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht, gefördert werden. Finanzielle Unterstützung und kapazitätsfördernde Maßnahmen für die Arbeitgeber/innen können zu einem beschleunigten Wandel beitragen. Ein partnerschaftlicher Ansatz zur Bekämpfung der Altersdiskriminierung in der Arbeitswelt unter Einbindung der Sozialpartner und einer Vielzahl verschiedener Akteurinnen und Akteure kann eine solidere Grundlage für eine tiefgreifende Veränderung schaffen als Maßnahmen einzelner Arbeitgeber/innen. Altersdiskriminierung ist eine allgegenwärtige gesellschaftliche Herausforderung, es besteht dringender Handlungsbedarf durch alle Beteiligten und in allen Bereichen.

⁵⁰ <https://www.etuc.org/en/pressrelease/eu-social-partners-sign-agreement-active-ageing>, accessed 18 February 2019.

⁵¹ <https://www.who.int/ageing/ageism/campaign/en/>.

⁵² <https://ageing-equal.org/>.

⁵³ UNECE 2012; Stypińska, Turek 2017.

Referenzen

- Abuladze, L., Perek-Białas, J. (2018). Measures of Ageism in the Labour Market in International Social Studies. In: Ayalon, L., Tesch-Römer, C. (Eds.) *Contemporary Perspectives on Ageism*. Springer, 461 - 491.
- Age Positive (2001). *Good Practice in the Recruitment and Retention of Older Workers: Summary*. Commissioned by the Department for Work and Pensions, United Kingdom. <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130323035828/https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/rr303.pdf>.
- Backes-Gellner, U., Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies - large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 279-295.
- Bertrand, M., Duflo, E. (2016). *Filed Experiments on Discrimination*. Prepared for the Handbook of Field Experiments. NBER Working Paper No. 22014. <http://www.nber.org/papers/w22014.pdf>.
- Börsch-Supan, A. (2013). Myths, scientific evidence and economic policy in an aging world. *The Journal of the Economics of Ageing*, 1-2(2013), 3-15.
- Bratt, C., Abrams, D., Swift, H. J., Vauclair, C.-M., Marques, S. (2018). Perceived Age Discrimination Across Age in Europe: From an Ageing Society to a Society for All Ages. *Developmental Psychology*, 54(1), 167-180. <http://doi.org/10.1037/dev0000398>.
- Council of Europe. (2014). Committee of Ministers, Recommendation CM/Rec (2014)2 of the Committee of Ministers to Member States on the Promotion of Human Rights of Older Persons. <http://www.refworld.org/docid/53fdc73e4.html>.
- Dannefer, D., Feldman, K. (2017). Age Integration, Age Segregation and Generation X: Life-Course Perspectives. *Generations*, 41(3), 20-26.
- Duncan, C. and Loretto, W. (2004). Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment. *Gender, Work & Organization*, 11: 95-115. doi:10.1111/j.1468-0432.2004.00222.x.
- European Commission (2009). Flash Eurobarometer No 269 – International Solidarity. Analytical Report. http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm.
- Eurofound (2006). A guide to good practice in age management. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf.
- Garstka, T., Schmitt, M., Branscombe, N., Hummert, M. (2004). How Young and Older Differ in Their Responses to Perceived Age Discrimination. *Psychology and Aging*, 19(2), 326-335.
- Glover, I. Branine, M. (2001). *Ageism in Work and Employment*. Aldershot, UK; Burlington, VT: Ashgate. ISBN 978-1-84014-149-8.
- Gordon, P.A. (2018). Age Diversity in the Workplace. In: de Aquino, C., Robertson, R.W. (eds). *Diversity and Inclusion in the Global Workplace*, Springer, 31-41. doi.10.1007/978-3-319-54933-4_2.
- Grima, F. (2011). The Influence of age management policies on older employee work relationships with their company. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1312-1332.
- Hess, T. M., Auman, C., Colcombe, S. J., Rahhal, T. A. (2003). The impact of stereotype threat on age differences in memory performance. *The Journals of Gerontology: Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 58, 3-11. <https://doi.org/10.1093/geronb/58.1.P3>.
- Hofäcker, D., Hess, M., König, S. (Ed.). (2016). *Delaying Retirement: Progress and Challenges of Active Ageing in Europe, the United States and Japan*. London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Kunze, F., Boehm, S., Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413-442.
- Levy, B. R., Slade, M. D., Kunkel, S. R., Kasl, S. V. (2002). Longevity increased by positive self-perceptions of aging. *Journal of Personality & Social Psychology*, 83(2), 261.
- Macnicol, J. (2015). *Neoliberalising Old Age*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Meisner, B.A. (2012). A Meta-Analysis of Positive and Negative Age Stereotype Priming Effects on Behavior Among Older Adults. *Journals of Gerontology Series B Psychological Sciences and Social Sciences*, 67(1), 13-17.
- Morgeson, F. P. et al. (2008). Review of Research on Age Discrimination in the Employment Interview. *Journal of Business and Psychology*, 22, 223-232.
- Naegle, L., De Tavenier, W., Hess, M. (2018). Work Environment and the Origin of Ageism. In: Ayalon, L., Tesch-Römer, C. (Eds.) *Contemporary Perspectives on Ageism*. Springer, 73-90.
- Neumark, D., Burn, I., Button, P. (2017). Age Discrimination and Hiring of Older Workers. FRBSF Economic Letter. <https://www.frbsf.org/economic-research/files/el2017-06.pdf>.
- Neumark, D. et al. (2016). Do State Laws Protecting Older Workers from Discrimination Laws Reduce Age Discrimination in Hiring? Experimental (and Nonexperimental) Evidence. Working Paper. Michigan Retirement Research Center, University of Michigan.
- OECD. (2018a). Key policies to promote longer working life. Country note 2007 to 2017. Austria. http://www.oecd.org/els/emp/Austria%20Key%20Policies_Final.pdf.
- OECD. (2018b). Key policies to promote longer working life. Country note 2007 to 2017. Belgium. http://www.oecd.org/els/emp/Belgium_Key%20Policies_Final-EN.pdf.
- OECD. (2018c). Key policies to promote longer working life. Country note 2007 to 2017. Bulgaria. http://www.oecd.org/els/emp/Bulgaria%20Key%20policies_Final.pdf.

- OECD. (2018d). Key policies to promote longer working life. Country note 2007 to 2017. Germany. http://www.oecd.org/els/emp/Germany%20Key%20policies_Final.pdf.
- OECD. (2018e). Key policies to promote longer working life. Country note 2007 to 2017. Ireland. http://www.oecd.org/els/emp/Ireland%20Key%20policies_Final.pdf.
- OECD. (2018f). Key policies to promote longer working life. Country note 2007 to 2017. Netherlands. http://www.oecd.org/els/emp/Netherlands%20key%20policies_Final.pdf.
- OECD. (2018g). Key policies to promote longer working life. Country note 2007 to 2017. Poland. http://www.oecd.org/els/emp/Poland%20Key%20policies_Final.pdf.
- Officer, A., de la Fuente-Núñez, V. (2018). A global campaign to combat ageism. *Bulletin of the World Health Organization*, 96, 299–300. <http://www.who.int/bulletin/volumes/96/4/17-202424/en/>.
- Owain, T. (2016). McDonald's shows business case for age diversity. HRD Connect. <https://www.hrdconnect.com/2016/08/24/mcdonalds-finds-customers-want-and-prefer-an-age-diverse-workforce/>.
- PwC (2018). Golden Age Index Report UK. <https://www.pwc.co.uk/economic-services/golden-age/golden-age-index-2018-final-sanitised.pdf>.
- Radović Marković, M., Silver Kyaruzi, I. (2010). *Female Entrepreneurship & Local Economic Growth*. Outskirts Press, United States.
- Shacklock, K., Fulop, L, Hort, L. (2007). Managing older worker exit and re-entry practices: A “revolving door”? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), 151–167.
- Smeaton, D., Parry, J. (2018). *Becoming an Age-friendly Employer*. Evidence report. Centre for Ageing Better. <https://www.ageing-better.org.uk/sites/default/files/2018-09/Being-age-friendly-employer-evidence-report.pdf>.
- Steele, C. M., Spencer, S.J., Aronson, J. (2002). Contending with group image: The Psychology of stereotype and social identity threat. In Zanna, M. (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, San Diego: Academia, 34, 379–440.
- Stypińska, J., Turek, K. (2017). Hard and soft age discrimination: the dual nature of workplace discrimination. *European Journal of Ageing*, 14(1), 49–61.
- UNECE (2011). Policy Brief on Ageing No. 9 Age-friendly employment: policies and practices.
- UNECE (2012). Policy Brief on Ageing No. 12 Images of older persons.
- UNECE (2017). Policy Brief on Ageing No. 19 Realizing the potential of living longer.
- UNECE (2017a). Synthesis Report on the implementation of the Madrid International Plan of Action on Ageing in the ECE region between 2012 and 2017. http://www.unece.org/fileadmin/DAM/pau/age/Ministerial_Conference_Lisbon/Practical_infos/Synthesis_report_MIPAA15_Room_Document_with_Annex.pdf.
- Vauclair, C., Lima, M., Abrams, D., Swift, H., Bratt, C. (2016). What do older people think that others think of them, and does it matter? The role of meta-perception and social norms in the prediction of perceived age discrimination. *Psychology of Aging*, 31(7), 699–710.
- Vidovičová, L. (2008). *Stárnutí, věk a diskriminace: nové souvislosti (Ageing, age and discrimination: new context)*. Brno: Masaryk University, IIPS.
- Vidovičová, L. (2013). Age discrimination in the Czech Republic – A Decade of Development. *International Sociological Association – Research Committee on Ageing*, 19–22. <https://sociologyofaging.org/wp-content/uploads/2015/09/rc11newsletter-1-2013.pdf>.
- Voss, P., Bodner, E., Rothermund, K. (2018). Ageism: The Relationship between Age Stereotypes and Age Discrimination. In: Ayalon, L., Tesch-Römer, C. (Eds.) *Contemporary Perspectives on Ageism*. Springer, 11–31.
- Wegge, J. et al. (2012). What makes age diverse teams effective? Results from six-years research program. *Work*, 41(2012), 5145-5151.

Danksagung

UNECE dankt Lucie Vidovičová für ihre Unterstützung bei der Erstellung dieses Kurzdossiers.

Checklist: Bekämpfung von Altersdiskriminierung in der Arbeitswelt

Wichtigste Bereiche	Umsetzungsfelder	Schlüsselemente	
Beseitigung von altersdiskriminierenden Rechtsvorschriften	Altersdiskriminierung unterbinden	• Antidiskriminierungsgesetzgebung	
		• Aktive/präventive Maßnahmen	
		• Regelungen zum Pensionsalter	
		• Umgang mit Mehrfachdiskriminierung	
Einhaltung der Rechtsvorschriften sicherstellen	Einhaltung der Rechtsvorschriften sicherstellen	• Ombudsstellen	
		• Stärkung des Bewusstseins über Rechte	
Umgang mit Vorurteilen und Stereotypen	Information und Bewusstseinsbildung	• Forschung und Schaffung einer faktengestützten Grundlage	
		• Verbreitung motivierender Beispiele	
		• Informationskampagnen	
	Vermischung der Altersschichten	Vermischung der Altersschichten	• Mentoring- und Jobsharing-Programme
			• Programme zur Förderung einer altersfreundlichen Arbeitsumgebung
	Altersdiskriminierung im Kopf bekämpfen	Altersdiskriminierung im Kopf bekämpfen	• Steigerung des Selbstbewusstseins und des Selbstwertgefühls
			• Öffentliche Informationskampagnen
	Interessant bleiben für den Arbeitsmarkt	Interessant bleiben für den Arbeitsmarkt	• Lebenslanges Lernen
			• Förderung der Beschäftigungsfähigkeit
			• Peer-to-Peer-Programme
Förderung einer altersintegrativen und generationenübergreifenden Arbeitsumgebung	Altersmanagement	• Lebensphasenorientierte Ausgestaltung	
		• Teams mit diversifizierter Altersstruktur	
		• Beratung zu alterssensitiven Strategien	
		• Zertifizierungsprogramme	
	Finanzielle Anreize für Arbeitgeber/innen	Finanzielle Anreize für Arbeitgeber/innen	• Finanzielle Anreize für die Einstellung älterer Arbeitskräfte
			• Finanzielle Anreize für Altersmanagement
	Förderung von Partnerschaften für einen Wandel	Förderung von Partnerschaften für einen Wandel	• Einbindung der Sozialpartner
			• Internationale Zusammenarbeit