



**ÄLTERE ARBEITNEHMER  
DAS HERZSTÜCK IM UNTERNEHMEN.**





Liebe Wirtschaftstreibende!

Die Erwerbsquote älterer Menschen liegt zurzeit in Österreich bei 41,1 Prozent und ist damit eine der niedrigsten in der Europäischen Union. Eine wertvolle und wichtige Ressource für Österreichs Unternehmen wird damit nicht annähernd ausgeschöpft.

Wir wollen die Wettbewerbsvorteile, die sich aus dem besonderen Handlungs- und Erfahrungswissen älterer Arbeitskräfte ergeben, für unsere Betriebe nutzen. Zusätzlich möchten wir das Europäische Beschäftigungsziel einer Beschäftigungsquote von 50 Prozent bei den 55 bis 64-Jährigen erreichen. Schon jeder zweite Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin in unseren Betrieben ist über 40 Jahre alt. Betriebe befassen sich daher bereits mit einer veränderten Altersstruktur in ihrer Belegschaft. Rechtzeitige Qualifizierung, betriebliche Gesundheitsförderung und eine gezielte Nutzung des Erfahrungswissens von älteren Erwerbstätigen tragen zur erfolgreichen Bewältigung dieser Entwicklung bei. In dieser Broschüre finden Sie Informationen und Hinweise, die Ihnen bei der aktiven Auseinandersetzung mit diesen Themen helfen.

Gewinnen Sie durch den gezielten Einsatz erfahrener, älterer Arbeitskräfte ausgewogene Teams und erzielen Sie durch eine gelungene Mischung von „Alt und Jung“ einen Wettbewerbsvorsprung!

Ihr

Christoph Leitl



## **INHALT**

### **ENDE DES GOLDEN HANDSHAKES ..... 6 WIE SICH DEMOGRAFISCHE VERÄNDERUNGEN AUSWIRKEN.**

### **GANZ SCHÖN CLEVER..... 9 WAS ÄLTERE ARBEITNEHMERINNEN SO ALLES KÖNNEN.**

- Alterstypischer Wandel der Leistungsfähigkeit
- Wertvolles Erfahrungswissen

### **AUS ALT MACH NEU ..... 11 WELCHE VORTEILE IHR UNTERNEHMEN DARAUS ZIEHEN KANN.**

- Ältere ArbeitnehmerInnen – zu teuer?
- Geringere Lohnnebenkosten
- Weniger Risiko für Unternehmen
- Beschränkter Kündigungsschutz
- Kaufkräftige Generation 50+

### **IN ALTER FRISCHE..... 15 WIE SIE ÄLTERE ARBEITNEHMERINNEN IN DEN ARBEITSPROZESS RICHTIG INTEGRIEREN.**

- Betriebliches Altersmanagement
- Hohe Motivation durch Qualifikation
- Effiziente Lernformen für Ältere
- Förderungen des Arbeitsmarktservices

### **KONTAKTADRESSEN..... 20 WIE SIE UNS ERREICHEN.**



## **ENDE DES GOLDEN HANDSHAKES WIE SICH DEMOGRAFISCHE VERÄNDERUNGEN AUSWIRKEN.**

Pensionsreformen einerseits und die Verringerung junger ArbeitnehmerInnen andererseits bescheren der Personalpolitik des Golden Handshakes ein Ende. Die Zahl der Kinder und Jugendlichen unter 15 nimmt ab, während die Bevölkerung im Alter über 60 Jahren zahlen und anteilmäßig stark ansteigt. Derzeit (2009) kommen auf eine Person über 60 Jahre knapp 3 Personen zwischen 15 und 59 Jahren. 2030 werden auf eine Person über 60 Jahren nur noch knapp 2 Personen zwischen 15 und 59 Jahren kommen.

Im Jahr 2020 wird es um 200.000 Menschen weniger im Alter zwischen 20 und 49 Jahren geben, gleichzeitig wird es um 500.000 Menschen mehr im Alter über 50 geben. Die Bevölkerung im Alter zwischen 15 und unter 60 Jahren wird in den kommenden Jahren nur durch Zuwanderung noch leicht anwachsen, nach 2015 aber wieder sinken.

### **Entspannung, möglicherweise auch Mangel**

5,19 Mio. Einwohner standen 2009 im Alter zwischen 15 und 59 Jahren. Ab 2015 werden deutlich mehr Personen ins Pensionsalter übertreten als Jugendliche bzw. jüngere Zuwanderer hinzukommen. Bis 2030 wird die Zahl der 15 – 59-jährigen auf 4,95 Mio. sinken und langfristig knapp unter 5 Mio. stagnieren. Zwischen 2008 und 2020 wird die Zahl der 55 bis 64 Jährigen um ein knappes Drittel zunehmen – von 934.000 auf 1,24 Mio. Menschen. Im selben Zeitraum wird die Zahl der 14 bis 17 Jährigen von knapp 400.000 auf 345.000 zurückgehen. Weniger Jugendliche kann eine Entspannung, möglicherweise aber auch einen Mangel am Lehrstellenmarkt bedeuten.

## Erwerbspotenzial sinkt

Die Zahl der Erwerbsfähigen wird zwischen 2020 und 2030 von 5,2 Millionen auf 4,95 Millionen abnehmen. Mit 4,96 Mio. wird es 2050 immer noch niedriger sein als 2008. Der Anteil des Erwerbspotenzials an der Gesamtbevölkerung sinkt bis 2050 von derzeit 62,2 % auf 52,4 %.

	0 – unter 15 Jahre	15 bis unter 60 Jahre
<b>2009</b>	1,25 Millionen	5,19 Millionen
<b>2020</b>	1,24 Millionen	5,22 Millionen
<b>2030</b>	1,28 Millionen	4,95 Millionen
<b>2050</b>	1,26 Millionen	4,96 Millionen

Für 2009: Statistik des Bevölkerungsstandes, Statistik Austria

Übrige: Bevölkerungsprognosen für Österreich, 2009, Statistik Austria

Die altersmäßige Zusammensetzung der Belegschaften ändert sich. Die jüngeren Jahrgänge schrumpfen, die älteren werden daher länger im Erwerbsleben bleiben. Die zukünftige Unternehmens- und Personalpolitik wird sich mit einer geänderten Altersstruktur der Belegschaft auseinandersetzen. Daher: Ältere ArbeitnehmerInnen sind das Herzstück im Unternehmen.







## **GANZ SCHÖN CLEVER WAS ÄLTERE ARBEITNEHMERINNEN SO ALLES KÖNNEN.**

Ältere ArbeitnehmerInnen spielen in den Unternehmen der Zukunft eine wichtige Rolle. Das bringt eine große Herausforderung für die zukünftige Unternehmens- und Personalpolitik mit sich.

### **Alterstypischer Wandel der Leistungsfähigkeit**

Wer diese Herausforderung annimmt, kann nur profitieren. Denn die Leistungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen erfährt einen alterstypischen Wandel, aber keinen Leistungsabfall. Das heißt:

- Teamfähigkeit, Geduld, Urteilsvermögen, Verantwortungsbewusstsein und Sozialkompetenz nehmen zu.
- Allgemeinwissen und die Merkfähigkeit in Sinnzusammenhängen bleiben erhalten.
- Strategien, um mit weniger Aufwand zumindest gleiche Ergebnisse zu erreichen, werden entwickelt.
- Komplexe, organisatorische Gegebenheiten und weitreichende Zielsetzungen können besser gehandhabt werden.

Die körperliche Leistungsfähigkeit nimmt zwar ab, führt aber immer seltener zu einem Leistungseinbruch, weil körperliche Belastungen im Beruf durch den technologischen Wandel erheblich zurückgegangen sind.



Zugleich werden alterstypische Leistungseinbußen oft durch soziale Kompetenzen wie Erfahrung, Verantwortungsbewusstsein oder eine gesteigerte Problemlösungsfähigkeit kompensiert.

### **Wertvolles Erfahrungswissen**

Somit stellen Erfahrungswissen und Sozialkompetenz für die Unternehmen einen nicht zu unterschätzenden Vermögenswert dar. Scheiden ältere Arbeitnehmer aus dem Unternehmen aus, ist dieses Wissen oft unwiederbringlich verloren. Bis neue MitarbeiterInnen dieses Wissen erwerben, geht viel Zeit und im schlimmsten Fall auch Geld verloren. In vielen Fällen müssen später Beratungsleistungen von den ausgeschiedenen Mitarbeitern zugekauft werden.

*„Ältere ArbeitnehmerInnen verfügen über wertvolles Erfahrungswissen wie Marktkenntnisse, Kundenkontakte und interne Betriebsabläufe. Daher haben wir bei der Restrukturierung unseres Unternehmens – trotz der Empfehlung, uns von älteren MitarbeiterInnen zu trennen – gerade auf dieses Wissen zurückgegriffen. Mit Erfolg!“*

**Dr. Gabriela Petrovic, Statistik Austria**



## **AUS ALT MACH NEU WELCHE VORTEILE IHR UNTERNEHMEN DARAUS ZIEHEN KANN.**

Um das Potenzial älterer ArbeitnehmerInnen optimal einzusetzen und weiterzuentwickeln, sollten sie für eine ihrer Leistungsfähigkeit entsprechende Tätigkeit eingesetzt werden. Durch die gesteuerte Zusammenarbeit der unterschiedlichen Altersgruppen entstehen altersgemischte Teams.

*„Produktivität ist nicht vom Alter abhängig,  
sondern von der Organisation der Tätigkeit.“*

**Prof. Juhani Ilmarinen, Mitgestalter des finnischen  
Nationalprogramms für ältere ArbeitnehmerInnen**

Diese Arbeitsorganisation erhält und erweitert die physischen und psychischen Leistungsvoraussetzungen und bringt Vorteile für das Unternehmen mit sich:

- Erfahrungswissen wird an Jüngere weitergegeben
- Vorbildwirkung: Ältere weisen eine höhere Betriebstreue auf und wirken im Team stabilisierend.
- Hohe Flexibilität: Ältere waren bereits mit verschiedenen beruflichen Situationen konfrontiert. Auch sind sie oft in ihrer Zeit flexibler, da sie z. B. keine Kinder zu betreuen haben.
- Durch systematische Tätigkeitswechsel kommen MitarbeiterInnen auch im fortgeschrittenen Alter mit neuen Anforderungen besser zurecht.



So gibt es eine Reihe geeigneter Tätigkeiten für ältere ArbeitnehmerInnen:

- Coaching / Krisenintervention bei Projekten
- Qualifizierung Jüngerer
- Aufbau von Wissensdatenbanken
- Sichtbarmachung von Erfahrungswissen (Erstellen von Informationshandbüchern)
- Instandhaltung / Wartung
- Kundenkontakt
- Qualitätssicherung

*„Sogar für junge Firmen stellt sich heraus, dass ein Altersmix notwendig ist. Ältere ArbeitnehmerInnen müssen sich nicht mehr beweisen und es besteht kaum eine Konkurrenz zu den Jüngeren. Im Gegenteil – oft fördern ältere MitarbeiterInnen ihre jungen KollegInnen.“*

**Dr. Josef Siess, Europäisches Service für  
Personalvermittlung und Unternehmensgründung**

## ÄLTERE ARBEITNEHMERINNEN – ZU TEUER?

Die Statistik sagt: Nur bei männlichen Angestellten kommt es in einzelnen Branchen zu einem Anstieg der Gehaltskurve. Bei Arbeitern und bei Frauen steigt das Gehalt mit dem Alter nicht an. Beim Vergleich der Lohnkosten von Älteren und Jüngeren sollte man nicht vergessen: Die Rekrutierung und Einschulung von Jüngeren verursachen hohe Kosten. Da junge MitarbeiterInnen häufiger das Unternehmen wechseln, besteht die Gefahr, dass die Kosten vergeblich aufgewendet werden. Hingegen hilft das Erfahrungswissen der Älteren Kosten zu sparen – im Bereich des Vertriebs, der Kundenkontakte sowie auch in der Handhabung und Wartung der Technik.

### Geringere Lohnnebenkosten

Ältere MitarbeiterInnen tragen konkret zur Entlastung bei den Lohnnebenkosten bei. Insgesamt reduzieren sich die Lohnnebenkosten – ab dem 60. Lebensjahr - um 12,45 %. Im Konkreten heißt dies:

- Arbeitslosenversicherung: Ab dem vollendeten 58. Lebensjahr entfällt der Beitrag zur Arbeitslosenversicherung (jeweils 3 % Arbeitgeber- und 3 % Arbeitnehmeranteil)
- Entfall des Bonus/Malus-Systems seit 1.9.2009:  
Das bedeutet: Bei der Freisetzung älterer Arbeitnehmer/innen nach dem Ablauf des 31.8.2009 fällt kein Malus mehr an. Es gebührt allerdings auch kein Bonus mehr bei Neueinstellung eines/r älteren Arbeitnehmer/in nach dem 31.8.2009.
- Weitere Sozialversicherungsbeiträge: Ab dem vollendeten 60. Lebensjahr entfällt der Dienstgeberbeitrag zum FLAF von 4,5 %, der Unfallversicherungsbeitrag von 1,4 % sowie der Insolvenzentgeltsicherungszuschlag von 0,55 %.

## **Weniger Risiko für Unternehmen**

Auch sind Krankenstände bei älteren ArbeitnehmerInnen seltener. So verursachen Jüngere mehr Freizeit- und Arbeitsunfälle aufgrund ihrer höheren Risikobereitschaft und Unerfahrenheit. Zudem sind Ältere seltener krank als Jüngere und bleiben nur dann der Arbeit fern, wenn sie ernsthaft erkrankt sind.

## **Beschränkter Kündigungsschutz**

Für Personen, die bei der Einstellung das 50. Lebensjahr bereits vollendet oder überschritten haben, gilt ein spezieller Kündigungsschutz aufgrund des Alters erst ab dem 3. Beschäftigungsjahr.

## **Kaufkräftige Generation 50+**

Die Generation 50+ verfügt über ein gesichertes Einkommen und ist bereit, für Qualität mehr Geld auszugeben. Ältere ArbeitnehmerInnen sind hervorragend geeignet, diese Kundengruppe anzusprechen. Sie kennen deren Interessen und „sprechen dieselbe Sprache“.





## **IN ALTER FRISCHE WIE SIE ÄLTERE ARBEITNEHMERINNEN RICHTIG IN DEN ARBEITSPROZESS INTEGRIEREN.**

Die Förderung älterer ArbeitnehmerInnen ist eine Führungsaufgabe. Dafür sollte eine „Entwicklungskultur“ geschaffen werden, die eine Weiterentwicklung der eigenen MitarbeiterInnen ermöglicht.

*„Alle Führungskräfte sind zum Thema Altersgerechtigkeit sensibilisiert. Die Attraktivität des Arbeitgebers Sonnentor ist durch diese Initiativen gestiegen. Die in gemischten Teams tätigen MitarbeiterInnen können die Stärken und Erfahrungen aller Altersgruppen besser nutzen.“*

**Prok. Klaus Doppler, Personalentwickler von Sonnentor  
Kräuterhandelsgesellschaft mbH, Träger des Gütesiegels  
NESTOR Gold 2010**

### **Betriebliches Altersmanagement**

Methoden des Altersmanagements und eine altersgerechte Arbeitswelt tragen zu dieser Entwicklung entscheidend bei. Daher sollten die Unternehmensführung und die Personalverantwortlichen über den Nutzen des betrieblichen Altersmanagements informiert und geschult werden:

- **Arbeitsablauf:** soll eigenständiges Entscheiden in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht ermöglichen
- **Ergonomische Arbeitsgestaltung:** soll die Arbeit an die abnehmenden Körperkräfte und abnehmenden sensorischen Fähigkeiten anpassen
- **Anforderungsvielfalt:** soll durch Aufgabenintegration und Aufgabenwechsel gewährleistet werden

- Altersgerechtes Lernen: bei Übernahme neuer Aufgaben sollen altersgerechte Lehrangebote und Lernmethoden zum Einsatz kommen
- Berufliche Fortbildung: arbeitsplatzbezogene Qualifikationen sollen durch berufliche Fortbildung ergänzt werden

*„Anlässlich unseres Projekts ‚energy@work – Mit allen Generationen gesund in die Zukunft‘ wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Dabei wurden zukünftige Handlungsfelder identifiziert: Unternehmenskultur, Zusammenarbeit und Wertschätzung, Entwicklung und Karriere, Information und Kommunikation, Gesundheitsförderung, Spezielle Zielgruppen wie Schichtarbeiter.“*

**Prok. Mag. Gerhard Hochhauser, Leiter Konzernpersonalwesen, Energie AG Oberösterreich**

## **Hohe Motivation durch bessere Qualifikation**

Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hängt entscheidend von der Qualifikation ihrer MitarbeiterInnen ab. Mit steigender Qualifikation steigt auch die Motivation – auch bei älteren ArbeitnehmerInnen. Deswegen: Ältere sollten stets mit neuen beruflichen Herausforderungen konfrontiert werden, die sie mit laufender Weiterbildung erfolgreich meistern. Dadurch gewinnen sie an Wert für das Unternehmen und behalten den Anschluss an den Arbeitsmarkt.

## **Effiziente Lernformen für Ältere**

Bei der Weiterbildung von Älteren handelt es sich nicht nur um einen wissensvermittelnden, sondern auch um einen emotionalen Prozess. Ältere behalten das Gelernte meist besser, indem sie es in bestehendes Wissen und Erfahrungen integrieren.



Teilnehmerorientierte Lernformen sind besonders geeignet. Dabei spielen soziale Aspekte neben der Wissensvermittlung eine tragende Rolle. Somit kann das neu Erlernte direkt in Zusammenhang mit dem eigenen Arbeitsbereich gebracht und für das Unternehmen rasch umgesetzt werden.

Ältere MitarbeiterInnen sind oft „wandelnde Lexika“. Ihr wertvolles Erfahrungswissen stellt eine wichtige Ressource dar. Durch Lernen in generationsübergreifenden Teams findet Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch statt.

*„Unsere Bank hat die ‚Start-Lernpatenschaft‘ für neue MitarbeiterInnen ins Leben gerufen. Ältere sind für ein bis zwei Jahre Paten für neue MitarbeiterInnen. Damit findet in fachlicher sowie persönlicher Hinsicht ein optimaler Erfahrungsaustausch statt.“*

**Rupert Dollinger, HR Direktor, Erste Bank**



## FÖRDERUNGEN DES ARBEITSMARKTSERVICE

Folgende Förderungen und kostenlose Beratungsleistungen bietet das Arbeitsmarktservice für Betriebe an:

- **Eingliederungsbeihilfe:** Gefördert wird die berufliche Eingliederung von Arbeitslosen (ab 45 Jahren bei Frauen und ab 50 Jahren bei Männern). Der Arbeitgeber erhält vom AMS maximal 66,7 % der Bemessungsgrundlage (laufendes Bruttoentgelt plus 50 % Pauschale für Nebenkosten) für die Dauer von höchstens 2 Jahren.  
**TIPP:** Da sich die Förderbedingungen ändern können und die Förderung nur gewährt wird, wenn vor der Einstellung der arbeitslosen Person das AMS kontaktiert wurde, unbedingt vorher Kontakt mit dem Arbeitsmarktservice aufnehmen!
- **Qualifizierungsförderung:** Gefördert wird die Teilnahme von Beschäftigten an Qualifizierungsmaßnahmen.  
**Höhe der Förderung:**  
70 % der Kursgebühren für:
  - Arbeitnehmer/innen ab 50 Jahren.60 % der Kursgebühren für:
  - Arbeitnehmer/innen von 45 bis 49 Jahren,
  - Frauen (ohne Alterseinschränkung) mit maximal Lehrabschluss oder Abschluss einer mittleren Schule
- **Qualifizierungsberatung für Betriebe:** Zur Gänze finanziert werden Beratungsleistungen für die Personalentwicklung unter Berücksichtigung von Productive Ageing in Betrieben mit bis zu 50 MitarbeiterInnen. Die maximale Dauer der Beratung beträgt 3 Tage.
- **Flexibilitätsberatung für Betriebe:** Die kostenlose Beratung richtet sich an Unternehmen mit mehr als 50 MitarbeiterInnen, deren Entwicklung durch Phasen von Kapazitätsschwankungen, Suchprozessen und Freisetzungen geprägt sind. Die maximale Dauer der Beratung beträgt neun Tage.

- Qualifizierungsberatung für den Aufbau von Qualifizierungsverbänden:

Ein Qualifizierungsverbund ist ein Netzwerk mehrerer Betriebe, mit dem Ziel, gemeinsam und unter besonderer Berücksichtigung des „Productive Ageing-Ansatzes“ Qualifizierungsmaßnahmen für die MitarbeiterInnen zu planen und durchzuführen. Die maximale Dauer der Beratung beträgt je beteiligtes Unternehmen fünf Tage.

Details zu den AMS-Förderungen und Beratungsleistungen:  
**[www.ams.at/sfu](http://www.ams.at/sfu)**



## **KONTAKTADRESSEN WIE SIE UNS ERREICHEN.**

### **Wirtschaftskammer Österreich**

Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit

Mag. Maria Kaun

Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien

T 05 90 900 DW 3712

E [maria.kaun@wko.at](mailto:maria.kaun@wko.at)

I [wko.at/sp](http://wko.at/sp)

### **Wirtschaftskammer Burgenland**

Arbeits- und Sozialpolitik

Mag. Josef Stiglitz

Robert-Graf-Platz 1, 7000 Eisenstadt

T 05 90 907 DW 4710

E [josef.stiglitz@wkbgl.at](mailto:josef.stiglitz@wkbgl.at)

I [wko.at/bgld/sp](http://wko.at/bgld/sp)

### **Wirtschaftskammer Kärnten**

Gründer- und Unternehmerservice

Mag. Alfred Puff

Europaplatz 1,

9021 Klagenfurt am Wörthersee

T 05 90 904 DW 741

E [alfred.puff@wkk.or.at](mailto:alfred.puff@wkk.or.at)

I [wko.at/ktn](http://wko.at/ktn)

### **Wirtschaftskammer**

#### **Niederösterreich**

Abteilung für Sozialpolitik

Mag. Martin Egger

Landsbergstraße 1, 3100 St. Pölten

T 02742 851 DW 17300

E [sozialpolitik@wknoe.at](mailto:sozialpolitik@wknoe.at)

I [wko.at/noe](http://wko.at/noe)

### **Wirtschaftskammer**

#### **Oberösterreich**

Abteilung Sozial- und Rechtspolitik

Mag. Peter Scheinecker

Hessenplatz 3, 4020 Linz

T 05 90 909 DW 3412

E [peter.scheinecker@wkoee.at](mailto:peter.scheinecker@wkoee.at)

I [wko.at/ooe](http://wko.at/ooe)

### **Wirtschaftskammer Salzburg**

Sozial- und Arbeitsrecht

Dr. Franz Josef Aigner

Julius-Raab-Platz 1, 5027 Salzburg

T 0662 88 88 DW 317

E [faigner@wks.at](mailto:faigner@wks.at)

I [wko.at/sbg](http://wko.at/sbg)



### **Wirtschaftskammer Steiermark**

Rechtsservice  
Dr. Ingrid Kuster  
Körblergasse 111–113, 8010 Graz  
T 0316 601 DW 601  
E [ingrid.kuster@wkstmk.at](mailto:ingrid.kuster@wkstmk.at)  
I [wko.at/stmk/rs](http://wko.at/stmk/rs)

### **Wirtschaftskammer Wien**

Sozialpolitische Abteilung  
Dr. Günter Steinlechner  
Stubenring 8–10, 1010 Wien  
T 01 514 50 DW 1272 oder 1550  
E [sozpol@wkw.at](mailto:sozpol@wkw.at)  
I [wko.at/wien](http://wko.at/wien)

### **Wirtschaftskammer Tirol**

Service-Point  
Mag. Bernhard Achatz  
Meinhardstraße 14, 6020 Innsbruck  
T 05 90 90 5 DW 1111  
E [bernhard.achatz@wktirol.at](mailto:bernhard.achatz@wktirol.at)  
I [wko.at/tirol/service](http://wko.at/tirol/service)

### **Wirtschaftskammer Vorarlberg**

Sozialpolitische Abteilung  
Dr. Markus Kecht  
Wichnergasse 9, 6800 Feldkirch  
T 05522 305 DW 321  
E [kecht.markus@wkv.at](mailto:kecht.markus@wkv.at)  
I [wko.at/vlbg/sp](http://wko.at/vlbg/sp)



**Impressum****Herausgeber:**

Wirtschaftskammer Österreich,  
Abteilung für  
Sozialpolitik und Gesundheit;  
Leiter Dr. Martin Gleitsmann

**Für den Inhalt verantwortlich:**

Mag. Maria Kaun

**Kreation u. Produktion:**

WKO Inhouse Media  
Mag. Kerstin Lorenz  
Dipl.-Des. Christiane Weber

**Druck:**

AV+Astoria Druckzentrum GmbH  
Faradaygasse 6, 1030 Wien

**Stand:**

Oktober 2010

