

Generationenmanagement – Erwartungen der MitarbeiterInnen an ihr Unternehmen

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Sahra Schnekker BSc (WU)

Matrikelnummer 1310683057

Begutachter: Mag. Andreas Kremla

Wien, Mai 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

17.5.2015

Sahra Schnekker

Zusammenfassung

Die demographische Entwicklung Österreichs verursacht erhebliche Veränderungen des Arbeitsmarktes. Die erwerbswirtschaftliche Zusammenarbeit erstreckt sich künftig über mehrere Generationen, was an unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen der Belegschaft gekoppelt ist. Durch die Einführung eines betrieblichen Generationenmanagements kann den damit einhergehenden Problemen entgegengewirkt werden. Betriebliches Generationenmanagement umfasst die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit aller ArbeitnehmerInnen durch den Einsatz bestimmter betrieblicher Maßnahmen. Bislang werden in arbeitsmarktpolitischen Förderprojekten und Initiativen UnternehmerInnen zu diesem sehr jungen Thema sensibilisiert. In der vorliegenden Arbeit wurde nun untersucht, ob sich die von Unternehmen bisher eingesetzten Maßnahmen positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken und ob diese den MitarbeiterInnenerwartungen gerecht werden. Dazu wurde eine quantitative Fragebogenstudie eingesetzt, an der MitarbeiterInnen aus sieben Unternehmen teilnahmen. Zum Großteil stützen die Ergebnisse dieser Arbeit die positive Wirkung eines proaktiven Einsatzes von Generationenmanagement auf die Arbeitszufriedenheit. Obwohl die meisten MitarbeiterInnen nicht wissen, dass die gesetzten Maßnahmen dem Generationenmanagement zuzurechnen sind, werden sie dennoch (bewusst) wahrgenommen. MitarbeiterInnen sind mit der Umsetzung bzw. der Nichtumsetzung der Maßnahmen zufrieden, daher können sie ihren Erwartungen (derzeit noch) gerecht werden.

Schlüsselbegriffe: Generationenmanagement, Arbeitsfähigkeit, Altersmanagement, Altersmanagement, Arbeitszufriedenheit, MitarbeiterInnenzufriedenheit, demographischer Wandel

Abstract

Austria's demographic development is bringing about significant changes in the labour market. The work cooperation will span generations as it is linked to the various needs and expectations of the workforce. By introducing generation management, one can overcome the problems that might arise due to the coexistence of several different generations. Generation management includes the maintenance of work ability of all generations through the use of several methods. Today, there exist few labour market promotion projects and initiatives which aim to sensitise employers to this very recent issue. The present study examines if the measures that have been taken positively affect job satisfaction and if the expectations of the employees are satisfied. A quantitative questionnaire study has been used in which employees of seven companies participated. The results show that the methods used in generation management have a positive effect on job satisfaction. Although most of the employees do not know that the measures are subsumed under the term "generation management", these are often (supraliminally) perceived. Employees are satisfied with the implementation or non-implementation of the measures, so their expectations are still met.

Keywords: generation management, employability, work ability, age management, job satisfaction, employee satisfaction, demographic change

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Demografische Entwicklung Österreichs und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt.....	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau.....	5
2	Theoretischer Hintergrund	6
2.1	Generationenmanagement.....	6
2.1.1	Fünf verschiedene Generationen in einem Büro	6
2.1.2	Begriffsherkunft.....	10
2.1.3	Begriffsabgrenzung.....	11
2.1.4	Haus der Arbeitsfähigkeit	13
2.1.5	Arbeitsmarktpolitische Projekte und Initiativen	14
2.1.6	Instrumente und praktische Ansätze im Unternehmen	16
2.2	Arbeitszufriedenheit und Erwartungen der MitarbeiterInnen	33
2.2.1	Entstehung der Arbeitszufriedenheit	34
2.2.2	Variablen von Arbeitszufriedenheit.....	36
2.3	Proaktives Generationenmanagement zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und zur Erfüllung von Erwartungen	38
3	Empirischer Teil	42
3.1	Hypothesen.....	42
3.2	Erhebungsinstrument	47
3.3	UntersuchungsteilnehmerInnen/Stichprobe	50
3.4	Durchführung der empirischen Untersuchung	53
3.5	Vorbereitende Analyse	53
3.5.1	Reliabilitätsanalyse	53
3.5.2	Normalverteilung.....	55
3.6	Analysemethode.....	59

4	Ergebnisse	61
4.1	Ergebnisse zur Hypothese 1.....	61
4.2	Ergebnisse zur Hypothese 2.....	62
4.3	Ergebnisse zur Hypothese 3.....	63
4.4	Ergebnisse zur Hypothese 4.....	70
4.5	Ergebnisse zur Hypothese 5.....	77
4.6	Ergebnisse zur Hypothese 6.....	84
4.7	Zusammenfassung der Ergebnisse	85
4.8	Weiterführende Ergebnisse	86
5	Diskussion und Ausblick	92
	Literaturverzeichnis	99
	Abbildungsverzeichnis	110
	Tabellenverzeichnis	111
	Anhang	

1 Einleitung

Angesichts des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Veränderung der Bevölkerungsstruktur wird sich die Gruppe der Erwerbstätigen in Österreich stetig reduzieren. Nach Aufzeichnungen der Statistik Austria ist, wie bereits in der Vergangenheit, von einem rückläufigen Bevölkerungswachstum auszugehen. Dies bringt eine Überalterung der Bevölkerung sowie das Absinken der Geburtenrate mit sich (Statistik Austria, 2014; Statistik Austria, 2012, S. 51 ff.). Diese beiden Trends stellen somit zwei kritische arbeitsmarktpolitische Faktoren dar. Schlagzeilen wie, „Wie sicher ist unsere Pension?“, sind in der Medienlandschaft seit einigen Jahren keine Ausnahme mehr. Um das österreichische Pensionssystem aufrecht zu erhalten, werden die Erwerbsphasen verlängert werden müssen. Dies bedeutet eine Verlängerung der Dauer der Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen und somit eine Parallelität von unterschiedlichen Werten, Vorstellungen und Ansprüchen, denen Unternehmen im Rahmen des Generationenmanagements zukünftig gerecht werden müssen (Klaffke & Schwarzenbart, 2013, S. 44). Betriebliches Generationenmanagement umfasst die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit aller ArbeitnehmerInnen durch den Einsatz bestimmter betrieblicher Maßnahmen. Organisationen werden nun künftig aufgrund der betrieblichen Notwendigkeit dazu aufgefordert, Maßnahmen zum ganzheitlichen Generationenmanagement zu setzen. Diese Maßnahmen betreffen in einer Organisation die Gesundheitskultur (Klaffke & Bohlayer, 2014, S. 135 ff.), die Personal- und Karriereentwicklung (Thoma, 2014, S. 159 ff.), die Arbeitszeitenkultur (Geisel, 2014, S. 175 ff.), die Arbeitsweltgestaltung (Klaffke, 2014a, S. 2015 ff.), die adäquate Führung verschiedener Generationen (Kast, 2014, S. 227 ff.) sowie verantwortungsbewusstes Trennungsmanagement (Breuer, 2014, S. 245 ff.).

Der Informationsstand sowie die Umsetzung der betrieblichen Maßnahmen zum Generationenmanagement variieren. Während für manche Klein- und Mittelbetriebe „Generationenmanagement“ noch ein Fremdwort darstellt (Klaffke & Bohlayer, 2014, S. 136), wurden im Rahmen von arbeitsmarktpolitischen Förderungsprojekten und Initiativen in Österreich manche Unternehmen bereits für dieses Thema sensibilisiert. Vorreiterunternehmen nahmen auch schon beim Award „Nestor Gold“ teil, um sich für eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung zertifizieren zu lassen.

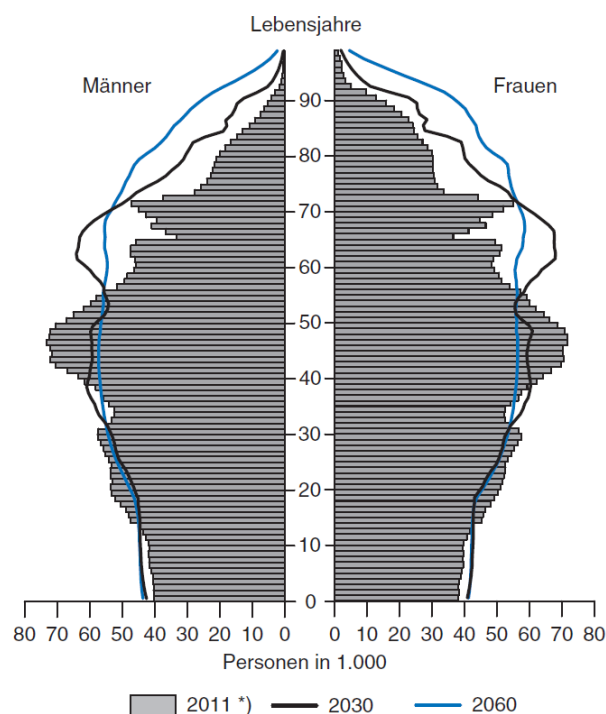
Um nun herauszufinden, wie erfolgreich Generationenmanagement aus Sicht der MitarbeiterInnen in Unternehmen umgesetzt wird, wird in der vorliegenden Arbeit untersucht, wie sich betriebliche Maßnahmen zum Generationenmanagement auf die Arbeitszufriedenheit auswirken.

1.1 Demografische Entwicklung Österreichs und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt

Die demographische Entwicklung eines Landes bringt beträchtliche Veränderungen des Arbeitsmarkts mit sich (Oertel, 2007a, S. 6). Der demografische Wandel in Österreich führt nicht nur zu einer Veränderung der österreichischen Altersstruktur, sondern auch zu einer sich ändernden betrieblichen Struktur und somit auch zu neuen Vorstellungen, Erwartungen und Ansprüchen der ArbeitnehmerInnen (Klaffke & Schwarzenbart, S. 44).

Nach Aufzeichnungen der Statistik Austria (siehe Abbildung 1) ist wie bereits in jüngerer Vergangenheit bis 2060 zwar mit Bevölkerungszuwächsen, jedoch mit einer rückläufigen Geburtenrate in Österreich zu rechnen (Statistik Austria, 2012, S. 51 ff.). Dies impliziert eine Überalterung der Bevölkerung (Statistik Austria, 2014). Diese beiden demographischen Trends stellen somit auch zwei kritische arbeitsmarktpolitische Faktoren dar, die eine Änderung des Arbeitsmarktes unterstellen.

Abbildung 1: Bevölkerungspyramide 2011, 2030 und 2060 (mittlere Variante)

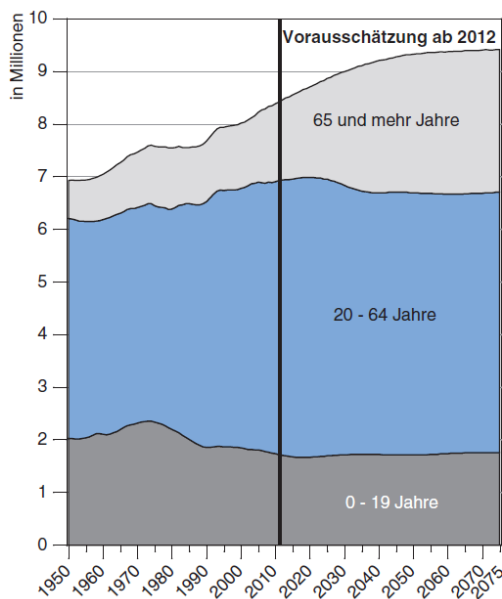


Quelle: Statistik Austria (2012, S. 51)

Anmerkungen: Bevölkerungsprognose 2012.-*) Keine Prognosewerte, sondern Bevölkerungsstand gemäß Statistik des Bevölkerungsstandes.

Um die Problematik der Veränderung des Arbeitsmarktes zu verdeutlichen, soll auf Abbildung 2 verwiesen werden. Wie hier ersichtlich, wird sich die Gruppe der unter 20-Jährigen in den nächsten Jahren vorerst reduzieren und bis 2018 auf 1,67 Mio. Personen sinken. Auch wenn ab 2030, im Vergleich zu heute, wieder etwas mehr Menschen unter 20 Jahren alt sein werden, sinkt der Anteil der unter 20-Jährigen an der Gesamtbevölkerung langfristig weiter (auf 19,2% bis zum Jahr 2020, auf 18,6% bis zum Jahr 2060) (Statistik Austria, 2012, S. 53).

Abbildung 2: Bevölkerung nach breiten Altersgruppen 1950-2075 (mittlere Variante)



Quelle: Statistik Austria (2012, S. 53)

Anmerkungen: Bevölkerungsprognose 2012

Im Jahr 2011 befanden sich 5,21 Mio. Personen in der Gruppe des erwerbsfähigen

Alters (zwischen 20 und 64 Jahren). Es wird angenommen, dass sich bis 2019 das Erwerbspotenzial vorerst um 2% erhöhen wird, wobei ab dann viele Personen ins pensionsfähige Alter gelangen (Statistik Austria, 2012, S. 53).

Somit wird sich die Zahl der potenziellen Erwerbspersonen reduzieren und auch langfristig unter 5 Mio. sinken. Bis 2020 wird der Anteil der Erwerbstätigen an der Gesamtbevölkerung von 61,9% im Jahr 2011 auf 61,1% zurückgehen. 2030 liegt dieser Anteil dann bei 56,9% und Prognosen zufolge wird im Jahr 2060 der Anteil des Erwerbspotenzials nur noch 52,5% betragen (Statistik Austria, 2012, S. 53).

Wird der Arbeitsmarkt momentan noch von einem Überangebot an Arbeitskräften dominiert, so unterstellen diese Prognosen eine baldige Verknappung des Arbeitskräftepotenzials. Damit geht ein Nachwuchskräftemangel (v.a. bei ArbeitnehmerInnen zwischen 20 und 30 Jahren) einher (Oertel, 2007a, S. 7). UnternehmerInnen sind sich diesem Trend und dessen Auswirkungen scheinbar nicht bewusst, schließlich werden Potenziale nicht ausreichend ausgeschöpft (Oertel, 2007a, S. 7). Der Nachwuchskräftemangel führt zu einem „War for Talents“, welcher seit Jahren zu den Top-Themen des Personalbereichs gehört (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels III, 1998, S. 44 ff.). Früher wurde dieser fast ausschließlich auf Ebene von Top-AbsolventInnen ausgetragen, während sich der sogenannte „New War for Talents“

heute auf nahezu alle kritischen MitarbeiterInnengruppen verbreitet hat (McKinsey, 2011, S. 9).

In Anbetracht der Anhebung des Pensionsalters werden sich künftig die Erwerbsphasen verlängern. Dies geht mit einer längeren Zusammenarbeit, geprägt durch unterschiedliche Werte, Vorstellungen und Ansprüche, verschiedener Generationen einher (u.a. Klaffke & Schwarzenbart, 2013, S. 44). Dies bedeutet nun, dass die demografische Entwicklung mit großen Veränderungen in der Arbeitswelt kohärent geht. Arbeitsbedingungen und Anforderungen haben sich bereits erheblich verändert und werden sich künftig auch weiter ändern (Popp, Steinbach, Linnenschmid & Schüll, 2011, S. 49).

Aufgrund dieser sich verändernden betrieblichen Bedingungen und Anforderungen, sind UnternehmerInnen für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit künftig dazu aufgefordert, proaktive Maßnahmen im Bereich Generationenmanagement zu setzen. Damit Maßnahmen hierfür (weiter)entwickelt werden können, beschäftigt sich diese Masterarbeit mit der zentralen Forschungsfrage:

„Wie wirken sich betriebliche Maßnahmen zum Generationenmanagement auf die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen aus und können die Unternehmen den Erwartungen ihrer MitarbeiterInnen gerecht werden?“

Aus dieser Fragestellung heraus werden folgende Subfragen abgeleitet:

1. Setzen größere Unternehmen mehr Maßnahmen zum Generationenmanagement als kleinere Unternehmen ein?
2. Steigt mit dem Einsatz verschiedener Methoden zum Generationenmanagement die Arbeitszufriedenheit?
3. Steigt die Arbeitszufriedenheit, wenn die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zum Generationenmanagement mit höherer Wichtigkeit bewertet werden?
4. Nehmen MitarbeiterInnen die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zum Generationenmanagement überhaupt wahr?
5. Wissen MitarbeiterInnen überhaupt, dass die jeweilige vom Unternehmen gesetzte Maßnahme unter Generationenmanagement zu subsumieren ist?
6. Wie zufrieden ist die Mehrheit der MitarbeiterInnen derzeit mit der allgemeinen Umsetzung/Nicht-Umsetzung von generationenbezogenen Maßnahmen?

1.2 Zielsetzung und Aufbau

Nach Oertel (2007a, S. 237), bringt der Einsatz von Generationenmanagement eine erhöhte Arbeitszufriedenheit mit sich. Konkret soll mit der Einführung dieser Maßnahmen Effektivität und Effizienz gesteigert werden, wobei die soziale Effizienz u.a. die MitarbeiterInnenzufriedenheit betrifft (Oertel, 2007a, S.236 f.). Die soziale Effizienz ergibt sich aus der Erwartungserfüllung sowie aus der Vermeidung von Nachteilen. Sie ist als ArbeitnehmerInnenziel zu sehen. Nachdem nun die soziale Effizienz ein Bestimmungsfaktor für MitarbeiterInnenleistung ist, sollte sie außerdem als mittelbares Unternehmensziel gefördert werden.

Um diese Effizienz und Effektivität zu verbessern, müssen also die Erwartungen und Bedürfnisse über alle Generationen hinweg in Erfahrung gebracht werden. Mittels dieser Arbeit wird UnternehmerInnen die Möglichkeit gegeben, ihre betrieblich eingesetzten Maßnahmen zum Generationenmanagement von ihren MitarbeiterInnen hinsichtlich Arbeitszufriedenheit und Wichtigkeit bewerten zu lassen. Die an der Befragung teilnehmenden Unternehmen können somit in Erfahrung bringen, wie ihre MitarbeiterInnen die Umsetzung der eingesetzten Maßnahmen zum Generationenmanagement bewerten. Diese Informationen können für den Ausbau bereits bestehender- sowie der positiven Entwicklung weiterer Maßnahmen zum Generationenmanagement dienen. Zentral ist immer die Frage, ob der Einsatz der Maßnahmen den Erwartungen der MitarbeiterInnen gerecht wird.

Um diese Thematik zu beleuchten, wird in dieser quantitativen Forschungsarbeit zunächst die Theorie, bestehend aus den Themen „Generationenmanagement“ und „Arbeitszufriedenheit“ angeführt. Das abschließende Theoriekapitel „Proaktives Generationenmanagement zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und zur Erfüllung von Erwartungen“ soll diese Themen zusammenführen. Im nachfolgenden empirische Teil werden zunächst die Hypothesen vorgestellt, bevor auf das Erhebungsinstrument und die UntersuchungsteilnehmerInnen eingegangen wird. Weiters folgt die Durchführung der empirischen Untersuchung. Anschließend wird das Kapitel „vorbereitende Analyse“, worin eine Reliabilitätsanalyse sowie die Überprüfung der Normalverteilung beschrieben werden, vorgestellt, bevor auf die Analysemethode eingegangen wird. Im Kapitel „Ergebnisse“ werden die Auswertungen der Hypothesen sowie weiterführende Ergebnisse vorgestellt. In Diskussion und Ausblick werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und Erklärungen dafür geliefert. Daraus sollen Ableitungen für die Praxis getroffen werden können.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Generationenmanagement

Zunächst soll hier anhand eines einführenden Beispiels gezeigt werden, wie unterschiedlich Bedürfnisse und Sichtweisen unterschiedlicher Altersgruppen sein können. In Folge werden die verschiedenen Generationen, welche in einem Unternehmen zusammenarbeiten, abgegrenzt. Weiters wird eine „Generationenmanagement“-Begriffsabgrenzung kontextabhängig, nach der historischen Begriffsentwicklung, und in Abgrenzung zu anderen (ähnlichen) Begriffen vorgenommen. Danach wird das Haus der Arbeitsfähigkeit dargestellt und aktuelle arbeitsmarktpolitische Projekte und Initiativen vorgestellt. Zuletzt werden praktische Ansätze und Instrumente für Unternehmen ausgearbeitet.

2.1.1 Fünf verschiedene Generationen in einem Büro

Beispiel: *„In einem deutschen Mittelstandsunternehmen kurz nach Ende der Kernzeit. Der 22-jährige Auszubildende Stefan Rossi blickt kurz von seinem Bildschirm auf und dreht seinen Bürostuhl begeistert hin und her. „He, schauen Sie sich das an!“ Die 45-jährige Abteilungsleiterin Monika Theis-Neumann, die mit einer wichtigen Kundenanfrage hinter ihm stand, wendet sich jedoch stattdessen dem 34-jährigen Kollegen am Nachbartisch zu: „Herr Graf, können Sie das bitte übernehmen?“ „Es tut mir leid, ich habe meinen Rechner schon heruntergefahren und muss jetzt gehen.“ antwortet Thomas Graf. Peter Werner, der 57-jährige Senior, meldet sich leise freiwillig für den Job. Frau Theis-Neumann lehnt dankend aber bestimmt ab und verschwindet mit schnellen Schritten in ihrem Büro. Drei Augenpaare sehen ihr nach“.*

(Oertel, 2007a, S. 1)

Diese Situation zeigt, wie verschieden Bedürfnisse und Sichtweisen unterschiedlicher Altersgruppen sein können. Verschiedene Forschungsergebnisse unterstreichen die Besonderheit von Generationeneffekten, indem Einstellungen und Arbeitsverhalten identifiziert werden (Klaffke und Schwarzenbart, 2013, S. 45). Obwohl eine Gruppierung der Generationenzugehörigkeit einen stereotypischen Umgang mit den Generationen hervorruft und somit vom Risiko einer Verallgemeinerung betroffen ist, bietet sie eine wichtige Orientierungshilfe, um das Denken und Handeln von MitarbeiterInnen verstehen und berücksichtigen zu können (Oertel, 2007a, S. 83 ff.).

Eine einheitliche Generationengliederung gibt es in der Literatur nicht. Die verschiedenen AutorInnen sind sich dieses Umstands bewusst und thematisieren diesen auch. Die US-amerikanische Generationengliederung unterteilt meist in vier Generationen. Oertel (2007a, S. 27) fasst hierzu in ihrer eigenen Darstellung die amerikanischen Generationsidealtypen im Überblick zusammen:

- Veteranen (bis zirka 1945)
- Baby-Boomer-Generation (zirka 1946-1962)
- Generation X (zirka 1963-1980)
- Millennials/Generation Y (zirka ab 1981)

Jedenfalls soll, um den historisch-gesellschaftlichen Ereignissen jedes Landes individuell gerecht zu werden, die Generationensystematik aus den USA (z.B. Oertel, 2007a, S. 27) angepasst werden.

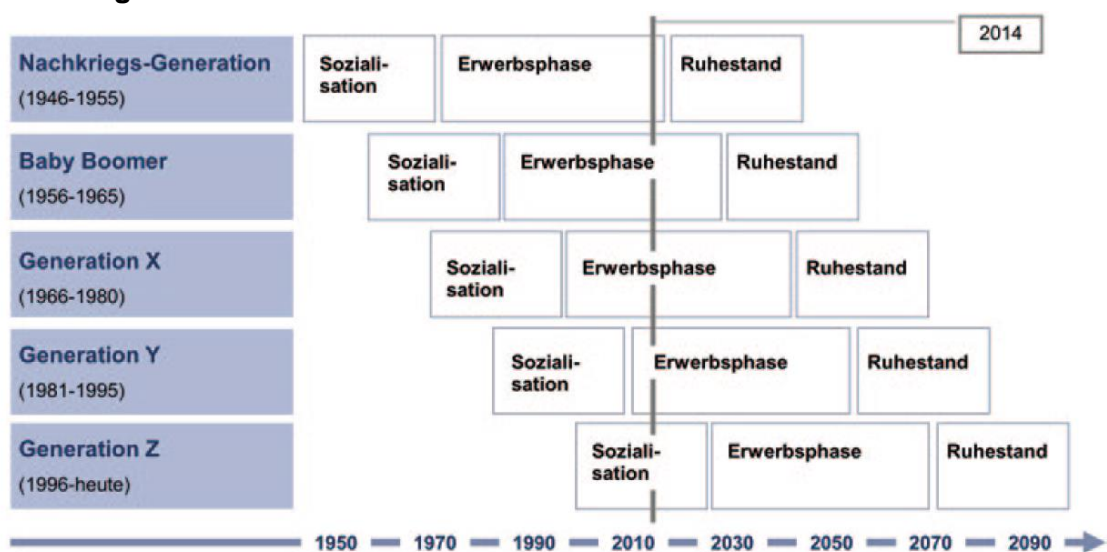
Nachdem die sozioökonomischen Auswirkungen des Zweiten Weltkriegs rund zehn Jahre später in Westeuropa einsetzten, verweisen deutsche AutorInnen (z.B. Klaffke 2014b, S. 11 ff.; Rump & Eilers, 2013, S. 56) auf eine spätere Verortung der Baby-Boomer-Generation in Deutschland. Wissenschaftlich fundiert ist beispielsweise Oertels (2007, S. 180) Unterteilung in Kriegskinder (1973-1946), Konsumkinder (1947-1956), Krisenkinder (1957-1966), Medienkinder (1967-1976) sowie Netzkinder (1977-1986). Manche AutorInnen (z.B. Rump & Eilers, 2013, S. 246) gliedern infolge der differenzierten Entwicklung lediglich in drei grobe Generationen-Cluster. Sie unterteilen in jüngere (ab 1980), mittlere (1956-1979) und ältere Generation (vor 1946). Auch Parment (2013), welcher vor allem die Generation Y thematisiert, zählt alle Jahrgänge ab 1980 zur Generation Y. Viele Generationentypisierungen vernachlässigen daher eine Unterteilung der Jahrgänge ab 1980. Klaffke (2014b, S. 11 ff.) schlägt jedoch vor die Generation ab 1980 in die Generation Y und Generation Z zu spalten, da die Geburtenjahrgänge Anfang der 1980er noch ohne permanenten Zugang zu elektronischen Medien aufgewachsen sind, während die späteren Jahrgänge durch eine Selbstverständlichkeit der Internetnutzung geprägt wurden. Daher führt er folgende Unterteilung an:

- Nachkriegsgeneration (zirka 1946-1955)
- Baby-Boomer-Generation (zirka 1956-1965)
- Generation X (zirka 1966-1980)
- Millennials/Generation Y (zirka 1981-1995)
- Generation Internet/Generation Z (zirka 1996-heute)

An dieser Stelle soll jedoch vermerkt werden, dass eine Zuteilung zu einer Generation nicht zwangsläufig bestimmt, dass sich eine Person dem jeweiligen Cluster zugeordnet auch „generationentypisch“ verhält (Rump & Eilers, 2013, S. 57). Nicht immer fühlen sich Individuen dem einen oder andern Generationencluster zugehörig. Eine eindeutige Zuordnung ist nicht möglich. Viele AutorInnen verwenden daher für Grenzziehungen Zirka-Jahresangaben oder greifen auf weitere Einteilungskriterien (z.B. die demographische Entwicklung, bestimmte Ereignisse etc.) zurück. Schon alleine deshalb ist auch in der vorliegenden Arbeit eine Zuteilung der Generationen mit Abweichungen versehen. Bei groben Abweichungen der Geburtenjahrgänge, wird dies in weiterer Folge explizit vermerkt.

Aufgrund einer ähnlichen gesellschafts-geschichtlichen Vergangenheit, der eingangs erwähnten Kritik der Generationeneinteilungen und der noch fehlenden Anpassung für Österreich, ist es für die Autorin dieser Arbeit naheliegend, die aus den USA adaptierte westdeutsche Generationengliederung zu verwenden und von fünf verschiedenen Generationen in der Arbeitswelt auszugehen (Klaffke, 2014b, S. 11 ff.).

Abbildung 3: Generationen-Tableau



Quelle: Klaffke (2014b, S. 12)

Generell zeigen die Ergebnisse einer Studie von Daimler (2011), welche darauf angelegt war, die spezifischen Generationenbedürfnisse und Konfliktpotenziale von intergenerationaler Zusammenarbeit zu erfahren, die besondere Wichtigkeit von individueller Wertschätzung, Fairness, Entwicklungsmöglichkeiten, Feedback und Empowerment über alle Generationen hinweg (Daimler, 2011 zitiert in Klaffke, 2014b S. 18; Daimler,

2011 zitiert in Klaffke und Schwarzenbart, 2013, S. 46). Ersichtlich war jedoch, dass sich die Bedeutung einzelner Attribute je nach Altersgruppe geändert hat. Dies wurde auf die unterschiedlichen Lebensphasen sowie auch auf unterschiedliche Bedürfnisse der Generationen zurückgeführt (Klaffke 2014b, S. 18).

Der Generationengruppierung zufolge befindet sich die Nachkriegsgeneration bereits in ihren letzten Berufsjahren. Sie ist während des Kalten Kriegs aufgewachsen (Klaffke 2014b, S. 11). Ihre Einstellungen und Werte sind durch die Ausweitung des Sozialstaats, die Wirtschaftswunderzeit sowie durch HR-Bewegungen geprägt (Klaffke & Schwarzenbart, 2013, S. 45).

Die Babyboomer formen zahlenmäßig den größten Anteil der Erwerbsbevölkerung. Sie wurden durch die Ölkrise und den RAF-Terror geprägt (Klaffke & Schwarzenbart, 2013 S. 45). Außerdem wird bei dieser Generation von einer hohen sozialen Kompetenz ausgegangen (Oertel, 2007a, S. 26), da sie aufgrund der vielen Geburten die Urfahrung der Masse teilen. Sie sehen Problemen mit Zuversicht entgegen und ihre gute Vernetzung unterstützt häufig ihre Position als Führungskräfte (Klaffke & Schwarzenbart, 2013, S. 45). Diese Beschreibung deckt sich mit den Ergebnissen der Daimler Befragung. Danach schätzt diese Generation eine offene Kommunikation, bringt Verständnis für andere Generationen auf und ist flexibel. Weiters gibt sie an, Wissensweitergabe, Weiterbildung und Absicherung als wichtig einzustufen (Daimler zitiert in Klaffke & Schwarzenbart, 2013, S. 46).

Zu den prägendsten Ereignissen der Generation X zählen der Fall der deutschen Mauer (1989) sowie die Atomkatastrophe Tschernobyl. Viele dieser Gruppe zugehörige erlebten in ihrer Jugendzeit nicht nur eine steigende Arbeitslosigkeit sondern auch die Ökonomisierung großer Teile der Gesellschaft (Klaffke & Schwarzenbart, 2013, S. 45). Die Generation X ist sehr unabhängig und geschäftstüchtig. Autoritären Anweisungen folgt diese Generation jedoch nicht gerne, daher ist eine Steuerung mittels Zielvorgaben für sie sinnvoll (Oertel, 2007a, S. 26). Die Karriereentwicklung ist geprägt durch materielle Sicherheit und eine ausgewogene Work-Life-Balance. Auch die Ergebnisse der Daimler Studie unterstreichen diese Eigenschaften und Verhaltensweisen: Arbeitszeitflexibilität ist dieser Generation sehr wichtig, um außerberufliche Interessen sowie Familie und Beruf miteinander vereinen zu können (Daimler, 2011 zitiert in Klaffke & Schwarzenbart, 2013, S. 46).

Die Millennials, auch Generation Y genannt, sind die jüngste Gruppe der derzeitigen ArbeitnehmerInnen. Ihre Eltern stammen vor allem aus der Baby-Boomer-Generation (Klaffke & Schwarzenbart, 2013, S. 45). Sie wurden von ihren Eltern besonders geför-

dert und vor jeglicher Gewalt behütet. Sie sind für die Berufswelt gut ausgebildet. Nachdem sie sich an traditionellen Werten orientieren und gleichzeitig multikulturell denken, stellen sie eine Mischform vergangener Generationen dar und bieten somit eine nur sehr geringe Reibungsfläche (Oertel, 2007a, S. 26). Ein sehr prägendes Ereignis waren für diese Generation die Attentate des 11. Septembers. Das Internet beeinflusst sie im alltäglichen Leben (Klaffke & Schwarzenbart, 2013, S. 45). Die Daimler-Studie brachte den Willen der Autonomie dieser Gruppe hervor: Autonome und flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung sind ihnen sehr wichtig. Sie weisen den Wunsch von individueller Karriereentwicklung auf. Der Arbeitsplatz soll ihrer Meinung zufolge nach Future-Office-Konzepten (z.B. Kreativräume, mentale Pausen etc.) gestaltet werden (Daimler, 2011 zitiert in Klaffke & Schwarzenbart, 2013, S. 46).

Ein Teil der Generation Internet (auch als Generation Z bekannt) steht vor der Berufsauswahl. Digitale Medien sowie materieller Wohlstand prägen ihr Leben. Aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage könnte ihr weiteres Leben durch die Arbeitsplatzunsicherheit geformt werden (Klaffke & Schwarzenbart, 2013, S. 45).

2.1.2 Begriffsherkunft

Der Generationenbegriff wurde von Mannheim erstmals 1928 im Artikel „Das Problem der Generationen“ verwendet, als er die Gruppierung verschiedener Generationen vorgenommen hatte. Erst seit Anfang der 1990er Jahre ist der Begriff „Generationenmanagement“ häufiger und in den verschiedensten Kontexten in Gebrauch. Aufgrund der unterschiedlichen Deutungsweisen ist eine Abgrenzung kontext- bzw. bereichsabhängig vorzunehmen (Eckert, Von Hippel, Pietraß, Schmidt-Herta, 2011, S. 11 ff.). Rump und Eilers (2013, S. 50) unterscheiden zwischen vier Bereichen, dem „genealogisch-familienbezogenen“, dem „historisch-gesellschaftlichen“, dem „pädagogischen“ und dem „entwicklungspsychologischen“.

Dabei ist der „genealogisch-familienbezogene“ (auch „familiäre“ bzw. „synchrone“) Generationenbegriff von der Abstammungsfolge (z.B. Eltern-Kind) bestimmt. Dies impliziert eine zeitliche Änderung der Generationenzugehörigkeit. Wird der Begriff Generationenmanagement „historisch-gesellschaftlich“ (auch „historisch-soziologisch“ bzw. „diachron“) beleuchtet, so werden Personen ähnlicher Geburtsjahrgänge zusammengefasst und von anderen Generationen abgegrenzt. Die historisch-gesellschaftliche Perspektive geht der Tradition von Karl Mannheim (1928) nach. Darunter wird eine gesellschaftliche Kohorte verstanden, welche kollektiv prägend Ereignisse teilt (z.B. der Zweite Weltkrieg). Diese Sichtweise geht von gemeinsamen Werten innerhalb einer Kohorte bzw. einer Generation aus. Die pädagogische Perspektive basiert auf zwei

verschiedenen Positionen: Einerseits gibt es die vermittelnde, andererseits die aneignende Generation (z.B. Lehrer-Schüler-Beziehung). Dabei kann eine Person mehrere Rollen einnehmen. Der entwicklungspsychologische Begriff fokussiert auf Unterschiede in der Persönlichkeitsentwicklung. Menschen mit gleichen Entwicklungsstandards formen demnach eine Generation.

2.1.3 Begriffsabgrenzung

Im Unternehmenskontext wird Generationenmanagement oft mit den Begriffen „Age Management“, „Altersmanagement“, „Alternsmanagement“ und ähnlichen gleichgesetzt.

Dabei werden „Altersmanagement“ und „Alternsmanagement“ (bzw. „Age Management“) weitergehend kaum definiert, sondern erweisen sich als Sammelbegriffe für diverse Maßnahmen von *altersorientierter* Personalpolitik und Arbeitsgestaltung. Meist zielen diese Begriffe auf eine produktive Eingliederung einer älter werdenden Belegschaft im Unternehmen ab, wobei Altersmanagement eher die älteren ArbeitnehmerInnen umfasst, deren Leistungsfähigkeit sich nicht (mehr) mit den Arbeitsanforderungen deckt, während *Alternsmanagement* eine eher stärker präventive Orientierung annimmt. *Altersmanagement* soll daher einen korrektiven und/oder kompensatorischen Effekt erbringen, was nun bedeutet, dass dessen Maßnahmen entstandene Defizite ausgleichen sollen. *Alternsmanagement* hingegen orientiert sich an der gesamten Erwerbsbiographie und weist somit eine Prozessperspektive, in der alle Altersgruppen miteinbezogen werden, auf. Damit versteht sich das „Altern“ als lebenslanger, interindividuell verschiedener Entwicklungs- und Veränderungsprozess. Arbeitsleistungspotenzial ist von Arbeits- bzw. Lebensbedingungen abhängig und nicht von einem biologischen Leistungsabbauprozess (Bögel & Frerichs, 2011 S. 46 ff.).

Einer Definition von Landau und Pressel (2009, S. 75) zufolge, umfasst *Alternsmanagement* „(...) alle Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, des Personalmanagements, der Arbeitsorganisation und der Gesundheitsförderung, die die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft erhöhen“.

Diese Definition vernachlässigt allerdings die „Spezifik des Alters“. Die Arbeits- und Organisationsgestaltung involviert zu den bestehenden Ansätzen zusätzlich die *alters-* und *alternsgerechte* Komponente. Eine lebensphasengerechte Arbeitsgestaltung fordert das Miteinbeziehen von altersgruppenspezifischen Unterschieden und intraindividuellen, sich über die Lebensspanne vollziehenden Veränderungsprozessen hinsichtlich Leistungspotenzialen sowie persönlichen Bedürfnissen von MitarbeiterInnen

(Frieling, 2003, S. 103). Dies bedeutet nun, dass Maßnahmen nach ihrem Schwerpunkt und ihrer Zielorientierung eingesetzt und aufeinander abgestimmt werden sollen:

“Age management means managing the work ability of personnel and the success of the enterprise. It is the everyday management and organization of work from the viewpoint of the life course and resources of people whether the changes are caused by the ageing process or by other age-related factors.”

Ilmarinen (2005, S. 233)

Diese Perspektive involviert eine zusätzliche Ressourcen-Komponente. Sie besagt, dass Alters- und Alternsmanagement nicht auf individuelle Förderungs-, Schutz- und Kompensationsfunktionen reduziert werden sollte, sondern die angemessene Nutzung altersspezifischer Fähigkeiten und Fertigkeiten miteinbezogen werden muss. Damit wird sichergestellt, dass Alterungsprozesse nicht nur negativ assoziiert werden (z.B. mit einer Veränderung Leistungsfähigkeit), sondern auch positive Entwicklungsläufe (z.B. Zunahme des Erfahrungswissen) beinhalten (Bögel & Frerichs, 2011, S. 48).

Die Autorin dieser Arbeit unterstützt die Sichtweise, dass diese Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit dem Generationenmanagement zu Recht verwendet werden. Sie zählt, wie auch andere AutorInnen (z.B. Ouschan, 2011, S. 19), Generationenmanagement als Weiterentwicklung dieser unterschiedlichen und dennoch ähnlichen Ansätze, welche selbiges erst ganzheitlich erscheinen lassen. Während der Kernpunkt des „Age Managements“ (in jeglicher Ausführung) für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit (auch *Employability* genannt) zuständig ist, so umfasst Generationenmanagement als ganzheitlicher Begriff zusätzlich die erfolgreiche Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen jeglichen Alters, welcher durch Respekt und Wertschätzung geprägt ist.

Aufgrund der bisherigen Herleitung sowie der nachfolgend theoretischen Grundlagen soll die von Banyai (2014, S. 15) vorgenommene Definition

„Generationenmanagement umfasst alle gezielt gesetzten Maßnahmen einer Organisation, welche die Zusammenarbeit aller Altersgruppen, eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung und den Erhalt der Gesundheit aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum Ziel haben“

(Banyai 2014, S. 15)

um ein paar Worte ergänzt werden und wie folgt lauten:

*„Generationenmanagement umfasst alle gezielt gesetzten Maßnahmen einer Organisation, welche die **erfolgreiche** Zusammenarbeit, geprägt durch **gegenseitigen Respekt und Wertschätzung** aller Altersgruppen, eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung und den Erhalt der Gesundheit aller ArbeitnehmerInnen zum Ziel haben.“*

2.1.4 Haus der Arbeitsfähigkeit

Der Begriff „Arbeitsfähigkeit“ ist die Summe jener Faktoren, die es einer Person ermöglichen alle ihr gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen (Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 166). Dabei werden die Aufrechterhaltung sowie die Förderung von Arbeitsfähigkeit in den Mittelpunkt gerückt (Ilmarinen & Rantanen, 1999, S. 22). Die Autoren Ilmarinen und Tempel (2002, S. 92 ff.) haben die Faktoren für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit als ein Haus mit vier Stockwerken Gesundheit, Qualifikation, Werte und Arbeit abgebildet („Haus der Arbeitsfähigkeit“), wobei in den ersten drei Stockwerken die persönlichen Ressourcen eingegliedert sind und im vierten Geschos die Arbeit selbst ihren Platz findet.

Der Rahmen des Hauses wird durch das soziale Umfeld (Gesellschaft, Politik, Familie, Freunde und Verwandte) gebildet. Dieses Umfeld nimmt Einfluss auf die Gesundheit (im Sinne von physischem und psychischem Leistungsvermögen). Sie benötigt ein stabiles Fundament, was bedeutet, dass gute Arbeitsfähigkeit nur mit Gesundheit bestehen kann. Die Gesundheit bildet die Basis für das Erlangen von fachlicher Kompetenz (im Sinne von Fähigkeiten und Fertigkeiten). Darauf aufbauend befinden sich die (sozialen sowie moralischen) Werte der MitarbeiterInnen, die in Einstellungen und Motivation unterteilt werden. Einstellungen prägen nämlich das gesamte Verhalten und beeinflussen die Motivation einer Person. Dabei ist es sehr wichtig, dass die eigene Einstellung und Motivation mit der Arbeit in Einklang steht. Der vierte und zugleich letzte Stock umfasst die Arbeit selbst, beginnend bei der Arbeitsumgebung bis hin zu Inhalten und Anforderungen der Arbeit. Auch die Gemeinschaft und die Organisation sowie auch das Führungsverhalten sind in diesem Stockwerk angesiedelt. Alles was auf dieser Ebene passiert, hat Auswirkungen auf die vorher genannten Stockwerke.

Abbildung 4: Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: Prümper & Riechenhagen (2011, S. 138)

Anmerkungen: Prümper & Riechenhagen (2011, S. 138) in Anlehnung an Ilmarinen & Tempel (2002, S. 92)

Durch dieses Modell wird eine Vielfalt von Faktoren, die sich gegenseitig beeinflussen beschrieben. Daher ist es für eine erhöhte Arbeitsfähigkeit wichtig, die verschiedenen Handlungsfelder zu integrieren. Dabei ist die Betrachtung und Abstimmung der verschiedenen Stockwerke unabdingbar. Einzelne Maßnahmen können keinen langfristigen Erfolg bewirken, sondern jede Ebene muss aufeinander abgestimmt werden (Ilmarinen & Oldenbourg, 2006, S. 544 f.).

2.1.5 Arbeitsmarktpolitische Projekte und Initiativen

In Österreich gibt es eine Reihe von arbeitsmarktpolitischen Projekten und Initiativen, welche an dieser Stelle überblicksmäßig, ohne Garantie auf Vollständigkeit, dargestellt werden sollen.

2.1.5.1 Fit2Work

Fit2work bietet ArbeitnehmerInnen, Arbeitslosen sowie Betrieben die Möglichkeit, sich zum Thema Erhalt der Arbeitsfähigkeit beraten zu lassen. Konkret geht es um:

- Die Verhinderung von Jobverlust aus gesundheitlichen Gründen
- Die Förderung und Erhaltung Ihrer Arbeitsfähigkeit
- Die Sicherung Ihres Arbeitsplatzes

- Die Wiedereingliederung nach langen Krankenständen
- Die Eröffnung alternativer Tätigkeitsbereiche
- Die Information und Bewusstseinsbildung
- Die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von MitarbeiterInnen
- Die Hilfe zur Selbsthilfe durch den Aufbau eines Integrationsteams und die Installation eines Frühwarnsystems im Betrieb
- Die erhöhte Produktivität und Effizienz durch weniger Krankenstände bzw. Abwesenheitszeiten
- Die Verhinderung eines frühzeitigen Ausscheidens Ihrer MitarbeiterInnen aus dem Erwerbsleben
- Die dauerhafte Integration von ArbeitnehmerInnen mit gesundheitlichen Problemen oder Behinderung in den Betrieb
- Die Information und Bewusstseinsbildung zur Prävention von Krankheit und Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz (Fit2work, 2014).

2.1.5.2 Der ABI Plus™

Für das von der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt und der Pensionsversicherungsanstalt eingeführte Programm „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“, wurde das Messinstrument ABI Plus™ entwickelt (ABI Plus™, 2014). Mit diesem Evaluierungsinstrument kann die Arbeitsfähigkeit gemessen werden. Dabei werden gemäß dem Haus der Arbeitsfähigkeit, welches bereits im Kapitel 2.1.4 genauer beschrieben wurde, alle Dimensionen eines ganzheitlichen Arbeitsfähigkeitsmodells (Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 92) berücksichtigt. Der ABI Plus™ kann weiters darüber Aufschluss geben, in welchen der verschiedenen Bereiche ein Unternehmen investieren sollte (z.B. Gesundheitsförderung, Ergonomie, Weiterbildung, Führungskräftekompetenz etc.), um eben die Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbewältigung seiner MitarbeiterInnen optimal fördern zu können.

2.1.5.3 Arbeit und Alter

Die Initiative „Arbeit und Alter“ geht von der Wirtschaftskammer, der Arbeiterkammer, der Industriellenvereinigung und dem Gewerkschaftsbund aus. Diese Initiative liefert Informationen zu Bereichen wie Förderungen, Arbeitsgestaltung sowie der Bearbeitung eines Fragebogens für den Selbstcheck (Alter & Arbeit, 2015).

2.1.5.4 Generationen.WERKSTATT

Die Generationen.WERKSTATT – „Generationen lernen z’samm“ (BAB, 2014) ist eine Plattform, auf der ein Wissenstransfer von berufserfahrenen Personen und Berufsein-

steigerInnen stattfindet. Ausgehend von der „Basis.WERKSTATT“ wird das vorhandene Wissen sichtbar gemacht und es wird erarbeitet, welche Inhalte den TeilnehmerInnen durch die weiterführenden „Werkstatt.MODULE“ vermittelt werden können. Durch einen wechselseitigen Austausch von Wissen, Berufs- und Lebenserfahrungen durch die TeilnehmerInnen werden Lösungen für berufliche Situationen erarbeitet.

2.1.5.5 NESTOR GOLD

Eine Zertifizierung für Unternehmen ist im Rahmen des von NESTOR GOLD (Nestor Gold, 2014) möglich. Das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz verleiht den an einem Zertifizierungsprozess teilnehmenden Unternehmen die Auszeichnung NESTOR GOLD. Kriterien für diese Zertifizierung sind eine alter(n)s- und generationengerechte Arbeitsgestaltung. Dabei gilt es für Unternehmen die vier Handlungsfelder Individuum, Organisation, Kultur und Vitalität abzubilden. Das erste Handlungsfeld „Individuum“ gibt die Selbstverantwortung von MitarbeiterInnen sowie die Führungsverantwortung für die fachliche und persönliche Weiterentwicklung vor. Das zweite Handlungsfeld „Organisation“ beleuchtet Prozesse, die eine *alternsgerechte* Arbeitsplatzgestaltung fördern, um die Arbeitsfähigkeit bis zum Pensionsantritt erhalten zu können. Das dritte Handlungsfeld „Kultur“ umfasst Werte und Handlungen des Unternehmens, welche eine *alternsgerechte* Organisation und lebenslanges Lernen unterstützen. Im letzten Handlungsfeld „Vitalität“ wird überprüft, inwieweit das Engagement für *Alternsgerechtigkeit* innerhalb und außerhalb der Organisation besteht.

2.1.6 Instrumente und praktische Ansätze im Unternehmen

Kaffke und Bohlayer (2014), Thoma (2014), Geisel (2014), Klaffke (2014), Kast (2014) und Breuer (2014) beschreiben in ihrem neuesten Werk zum Thema betriebliches Generationenmanagement, Konzepte, Instrumente und Good-Practice Ansätze und gliedern diese in die Bereiche „Gesundheit“, „Personal- und Karriereentwicklung“, „flexible Arbeitszeiten“, „flexible Arbeitswelten“, „Führung“ und „Trennungsmanagement“ auf. Diese Aufspaltung in Subthemen soll auch dieser Arbeit Orientierung geben. Von besonderer Bedeutung sind hierbei die praktischen Umsetzungsmöglichkeiten, welchen sich das betriebliche Generationenmanagement bedienen kann.

2.1.6.1 Gesundheitskultur in Organisationen

In Anbetracht der bereits beschriebenen demografischen Veränderung und der damit einhergehenden Herausforderung des betrieblichen Generationenmanagements ist eine systematische Gesundheitsförderung unabdingbar. Nachdem eine betriebliche Gesundheitsförderung die ArbeitgeberInnenattraktivität positiv verstärkt, ist diese au-

ßerdem ein wichtiges Instrument im Personalmarketing, speziell in der KundInnenengewinnung und -bindung („War for Talent“). Zwar haben Großunternehmen bereits Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement eingeführt, doch blieben Klein- und Mittelbetriebe bis dato oftmals davon unberührt. Die kurzfristigen Kosten lassen die langfristigen Investitionen unattraktiv erscheinen (Klaffke und Bohlayer, 2014, S. 136). Strukturen und Prozesse des betrieblichen Gesundheitsschutzes sind in Klein- und Kleinstunternehmen weniger ausgebaut als in größeren Unternehmen (z.B. Ahlers & Brussig, 2005, S: 517 ff.). Dies wird mit einer überproportionalen Häufung kleiner Betriebe in Branchen mit hohem Gefährdungspotenzial und einer schwachen Integration von Arbeitsschutzstrukturen begründet (Beck & Lenhardt, 2009, S. 288).

Womöglich könnte die computerbasierte Informationstechnik den Ausgangspunkt für eine ganzheitliche Gesundheit bilden. ArbeitnehmerInnen, die Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen, sind laut dem European Working Conditions Survey (EWCS) geringeren betrieblichen physischen Belastungen ausgesetzt (Hurley, Macías, Parent-Thirion & Vermeylen, 2008, S. 35 ff.) und haben im Vergleich zu NichtnutzerInnen meist einen besseren Zugang zu Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (Parent-Thirion, Fernández-Macias, Hurley & Vermeylen, 2007, S. 48). Physische und psychische Gesundheit formen die Basis für effektives und effizientes Arbeiten (Klaffke und Bohlayer, 2014, S. 136). Beeinträchtigt psychisches Wohlbefinden ist nach Badura (2002, S. 106) eine der häufigsten Ursachen für mangelhafte Arbeitsleistung und krankheitsbedingte Abwesenheit von der Arbeit.

Wichtig für ganzheitliches Gesundheitsmanagement ist dabei die Inklusion aller Altersgruppen der Belegschaft (Booz & Company, 2011, S. 12). Lediglich ältere ArbeitnehmerInnen zu fördern, um beispielsweise Fehlzeiten geringer zu halten, ist nicht Teil dieses Ansatzes, schließlich bedeutet betriebliche Gesundheit, sowohl Tätigkeiten in der Arbeit als auch privat ausführen zu können, was ganzheitliche Zufriedenheit zufolge hat (Klaffke & Bohlayer, 2014, S: 136). Davon soll nicht nur ein kleiner Teil der Belegschaft profitieren können. Wesentlich ist, dass betriebliches Gesundheitsmanagement jedenfalls auf der Gesundheit aufbauen sollte, und nicht lediglich auf Abwehr von Krankheit. (Ulich und Wülser, 2010, S. 3). Dies impliziert ein Abkommen vom traditionellen Arbeits- und Gesundheitsschutz, hin zu einem ganzheitlichen und zielorientierten Handlungsprogramm. Dies wiederum bedeutet die Integration von Gesundheit über alle betrieblichen Entscheidungen hinweg, sowie in der Leistungskultur als auch in der Führungsphilosophie (Klaffke und Bohlayer, 2014, S. 137). Gerade für MitarbeiterInnen, die außerhalb des Berufs keine entsprechenden Gesundheitsangebote wahrneh-

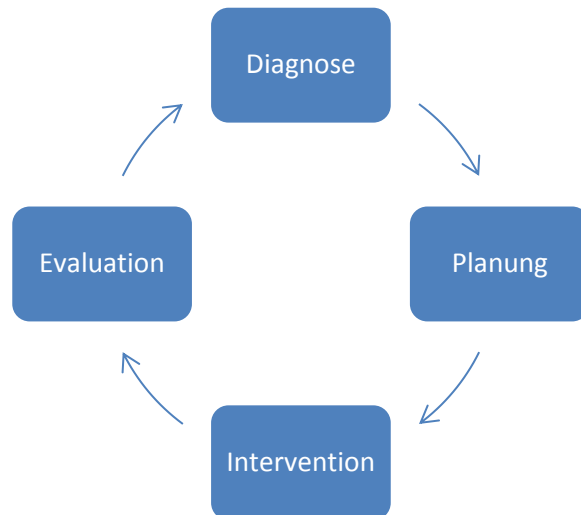
men, ist das Arbeitsumfeld eine treibende Kraft für Gesundheitsbewusstsein (Booz & Company, 2011, S. 12). Hier leben Führungskräfte und KollegInnen Gesundheit vor.

Sowohl UnternehmerInnen als auch ArbeitnehmerInnen ziehen einen Nutzen aus dem Gesundheitsmanagement. Krankheitsbedingte Ausfälle gehen mit hohen unternehmensinternen Kosten einher. Sie führen zu Qualitätsverlusten oder können auch in einem gesamten Produktionsausfall enden (Klaffke und Bohlayer, 2014, S. 138 f.). Muss ein/e MitarbeiterIn die Fehlzeit eines oder einer anderen auffangen und kompensieren, ist diese/r selbst weiteren Belastungen ausgesetzt. Auch präsen- te, jedoch eigentlich kranke MitarbeiterInnen können erhebliche Qualitätsverluste auslösen (Badura & Steinke, 2011, S. 42). Wichtig ist, dass Gesundheitsmanagement nicht mit effizientem Fehlzeitenmanagement gleichgesetzt wird, sondern darüber hinaus eine Sozial- und Humankapitalinvestition für Unternehmen und MitarbeiterInnen darstellt (Klaffke und Bohlayer, 2014, S. 138). Während „Humankapital“ aufgrund seiner Bekanntheit in der Betriebs- und Volkswirtschaft nicht erklärungsbedürftig ist (z.B. Investition in fachliche Qualifikation), ist der Begriff „Sozialkapital“ doch weitgehend unbekannt. Darunter werden Merkmale sozialer Systeme verstanden, die sich sowohl positiv auf die Leistungsfähigkeit als auch auf das Wohlbefinden der Mitglieder auswirken und sich in ihren Wirkungen wechselseitig verstärken. Im Kontext des Unternehmens zielen Investitionen in das Sozialkapital auf die Stärkung einer Vertrauenskultur, eine bessere Vernetzung von MitarbeiterInnen sowie das Entstehen und die Pflege von unternehmensweit geteilten Werten, Überzeugungen und Regeln, ab. Sozialkapitalinvestitionen führen daher zu einem verbesserten Wohlbefinden, zur verbesserten Gesundheit der MitarbeiterInnen sowie aber auch zur Steigerung der Wettbewerbskraft des Unternehmens (Walter, Münch, Badura, 2002, S. 533).

Um betriebliches Generationenmanagement erfolgreich zu etablieren, sind die strategische Ausrichtung, eine integrative Sichtweise, die Partizipation der MitarbeiterInnen sowie eine ganzheitliche Strukturierung von großer Bedeutung. Es ist nicht ausreichend, Generationenmanagement nur in einzelnen Strukturen zu verankern bzw. die Gesundheitssituation isoliert zu sehen. Vielmehr müssen alle Strukturen und Prozesse aufeinander abgestimmt werden, indem alle Beteiligten – nicht zuletzt aufgrund motivationaler Gründe – involviert werden (Klaffke und Bohlayer, 2014, S. 138).

Für eine gelungene Implementierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements bedarf es nach Walter, Münch und Badura (2002, S. 534 ff.) nicht nur betriebspolitischer Voraussetzungen und struktureller sowie planerischer Rahmenbedingungen sondern auch einer professionellen Durchführung der Kernprozesse Diagnose, Interventionsplanung, Intervention und Evaluation.

Abbildung 5: Kernprozesse im Betrieblichen Gesundheitsmanagement



Quelle: Walter, Münch & Badura (2002, S. 535)

Anmerkung: Eigene Darstellung nach Walter, Münch & Badura (2002, S. 535)

Außerdem müssen diese Strukturen und Prozesse in die betrieblichen Routinen integriert werden. Als wesentliche betriebspolitische Voraussetzung führen sie eine nachhaltige Unterstützung seitens des Top-Managements und des Betriebs- bzw. des Personalrat an. Diese Unterstützung soll, um nur einige Beispiele zu nennen, durch Investitionsbereitschaft, personelle und schriftliche Rahmenbedingungen, Einführung eines Steuerungsgremiums für betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgen. Zu den strukturellen und planerischen Rahmenbedingungen zählen vor allem präzise inhaltliche Zielsetzungen, eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, Planung und Steuerung, internes Marketing sowie die Vernetzung mit anderen Managementansätzen und Führungsinstrumenten. Beim ersten der vier Kernprozesse, der sogenannten Diagnose, werden mittels Bedarfsanalyse die gesundheitliche Gesamtsituation der MitarbeiterInnen und die dafür verantwortlichen organisationsbezogenen Einflussgrößen erhoben. Im zweiten Kernprozess werden – auf Basis der Ergebnisse der Diagnose – Handlungsbedarfe festgehalten und die darauf folgende Intervention konzeptionell und inhaltlich geplant. Konkrete und umsetzbare Interventionsziele müssen hier definiert werden, die Zielgruppe für die Intervention soll ausgewählt werden, Zuständigkeiten für die Umsetzung werden festgelegt und detaillierte Pläne (Zeit, Arbeits- und Kostenplan) sind zu erstellen. Die Intervention selbst ist die Durchführung und Steuerung der Maßnahmen und Aktivitäten. Jedenfalls müssen dabei die zentralen Aufgaben des betrieblichen Gesundheitsmanagements, nämlich die Investition in das Sozial- und Humankapital stets berücksichtigt werden. Interventionen sollen das Ziel haben, die Transparenz im Unternehmen zu erhöhen, eine Vertrauenskultur aufzubauen, einen

verbesserten Dialog zwischen MitarbeiterInnen und Management zu garantieren, Arbeits- und Organisationsbedingungen gesundheitsfördernd zu verbessern sowie MitarbeiterInnen zu mehr sozialer Kompetenz zu befähigen. Beim letzten Kernprozess, der Evaluation werden schließlich die Zielerreichung sowie die Einhaltung von Standards überprüft (Walter, Münch und Badura (2002, S. 534 ff.).

Klaffke und Bohlayer (2014, S. 142 ff.) schlagen für eine gelungene Einführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements einen ähnlichen vierstufigen Prozess vor, jedoch berücksichtigen sie bei der Intervention zusätzlich die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen. Dieser beginnt mit einer Bedarfsanalyse, bei welcher die aktuelle Gesundheits- und Belastungssituation erhoben wird. Im nächsten Schritt erfolgt die Programmplanung, in welcher Ziele und Aufgaben definiert werden. Bei der Intervention werden Maßnahmen konzeptioniert und das Handlungsprogramm durchgeführt sowie gesteuert. Um allen Generationen gerecht zu werden, sollen diese Maßnahmen in vier Kategorien (Gesundheits-Basisprogramm, belastungsspezifische Maßnahmen, generationenspezifische Ergänzungsangebote, individuelle Angebote) gebündelt und einzeln betrachtet werden. Zuletzt dient die Evaluation des Programms der Kontrolle. Hier wird herausgefunden, ob die Ziele erreicht wurden und wie das Programm weiterentwickelt werden kann. Um den Erfolg messen zu können, ist es von Vorteil, ein Kennzahlensystem zu definieren und einzuführen.

2.1.6.2 Generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung

Die veränderten Umweltbedingungen der letzten Jahre stellen Unternehmen vor die Herausforderung, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Diese können in der MitarbeiterInnenentwicklung und im organisationalen Wissen liegen. Dies bedeutet nun, dass Unternehmen dazu angehalten sind, wirkungsvolles Karriere- und Personalentwicklungsmanagement für alle MitarbeiterInnen eines Unternehmens vorzunehmen (Thoma, 2014, S. 160).

Die Literatur zeigt zwei gegensätzliche Positionen auf: Einerseits verweist Gavartorta (2012) auf die Unterschiede in Werten und Erwartungen der Generationen, mit dem Ziel, generationenspezifisch ein Angebot zu gestalten. Er betont eine mangelnde Bindung und Qualifizierung und verweist deshalb auf die Konsequenz eines langfristigen Wettbewerbsnachteils. Andererseits hinterfragen beispielsweise Deal (2007) oder Altmier (2006, S. 7 ff.) ob es kulturell und ökonomisch sinnvoll ist, unterschiedliche Modelle der Karriere- und Personalentwicklung anzubieten und ob beim Lernen spezielle Herangehensweisen für jede Generation benötigt werden. Die beiden Autorinnen gehen davon aus, dass das Hauptaugenmerk zu sehr auf Generationenunterschiede an-

statt auf Gemeinsamkeiten gelegt wird. Deal (2007) betont, dass sich die Werte der Generationen kaum unterscheiden, sondern nur anders zum Ausdruck kommen. Vielmehr soll, anstelle auf eine Generation, auf das Individuum eingegangen werden (Deal, Altman & Rogelberg, 2010, S. 198).

Nach Hofmann (2008, S. 370) muss eine generationenorientierte Personalpolitik keine speziellen Instrumente einsetzen, sondern vielmehr bestehende Instrumente überdenken und den Gegebenheiten anpassen. Auch Thoma (2013, S. 164) ist der Auffassung, dass eine Maximierung des künftigen Business-Beitrages, die Effektivität sowie die Effizienz der Instrumente wesentliche erfolgskritische Punkte darstellen. Er unterstreicht die Wichtigkeit eines geeigneten Personalentwicklungs- und Talentmanagements. Fach- und Führungskräfte – unabhängig von der Generationenzugehörigkeit – sollen identifiziert, entwickelt und im Unternehmen gehalten werden. Um geeignete Strategien zu definieren und in weiterer Folge Maßnahmen durchführen zu können, sollte das Unternehmen seine künftigen personellen Organisationsgegebenheiten abschätzen können. Wichtig ist dabei, der effektive Einsatz der Instrumente. Die geförderten Fähigkeiten müssen Strategie und Geschäftsmodell systematisch unterstützen. Wesentlich ist auch der kosteneffiziente Einsatz der Instrumente. Besonders im Bereich des Lernens kam es durch den Einsatz von kostengünstigen neuen Medien (z.B. durch Wikis, Blogs etc.) in den letzten Jahren zu deutlichen Veränderungen. Wesentlich bei deren Einsatz ist allerdings die Akzeptanz der MitarbeiterInnen.

AutorInnen, wie Tolbize (2008, S. 5 ff.) oder Rump & Eilers (2013, S. 257 ff.) zeigen die zwischen den Generationen bestehenden unterschiedlichen Erfahrungen und Werte, welche am Arbeitsplatz berücksichtigt werden müssen, auf.

Tolbize (2008, S. 5 ff.) zeichnete auf, wie sich unterschiedliche Generationen in Bezug auf Lernverhalten, Entwicklungsschwerpunkte und Führung unterscheiden. Während die präferierten Lernformen und die wichtigsten Entwicklungsfelder von den verschiedenen Generationen ähnlich beurteilt werden, treten vor allem im Bereich „Führungsattribute“ erhebliche Generationenunterschiede auf (Tolbize, 2008, S. 7 ff.). Die Generation Y bevorzugt beispielsweise andere Führungsattribute als die Babyboomer oder die Generation X. Die wichtigsten Ergebnisse der Studie „Generational differences in the workplace“ werden in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Generationsunterschiede

	Traditionals	Baby Boomers	Generation X	Generation Y
Preferred way to learn soft skills	<ul style="list-style-type: none"> • On the job • Discussion groups • Peer interaction and feedback • Classroom instruction-live • One-on One job coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • On the job • Discussion groups • One-on One coaching • Classroom instruction-live • Peer interaction and feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • On the job • One-on One coaching • Peer interaction and feedback • Assessment and feedback • Discussion groups 	<ul style="list-style-type: none"> • On the job • Peer interaction and feedback • Discussion groups • One on coaching • Assessment and feedback
Preferred way to learn hard skills	<ul style="list-style-type: none"> • Classroom instruction-live • On the job • Workbooks and manuals • Books and reading • One-on-one coaching/computer based training 	<ul style="list-style-type: none"> • Classroom instruction-live • On the job • Workbooks and manuals • Books and reading • One-on-one coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • On the job • Classroom instruction-live • Workbooks and manuals • Books and reading • One-on-one coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • On the job • Classroom instruction-live • Workbooks and manuals • Books and reading • One-on-one coaching
Feedback and supervision	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudes closer to boomers' 	<ul style="list-style-type: none"> • May be insulted by continuous feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Immediate and continuous 	<ul style="list-style-type: none"> • Immediate and continuous
Top developmental areas	<ul style="list-style-type: none"> • Skills training in my areas of expertise • Computer training • Team building 	<ul style="list-style-type: none"> • Skills training in my areas of expertise • Leadership • Computer 	<ul style="list-style-type: none"> • Skills training in my areas of expertise • Team Building 	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Problem solving • decision making • Skills training in my areas of expertise
Preferred leadership attributes	<ul style="list-style-type: none"> • Credible (65%) • Listens well (59%) • Trusted (59%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Credible (74%) • Trusted (61%) • Farsighted (57%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Credible (71%) • Trusted (58%) • Farsighted (54%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Listens well (68%) • Dependable (66%) • Dedicated (63%)

Quelle: Tolbize (2008, S. 8 f.)

Anmerkungen: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tolbize (2008, S. 8 f.)

Im Bereich Schulungsbedarf und Trainings existieren geringfügige Unterschiede zwischen den Generationen. Aus diesem Grund ist der Einsatz verschiedener Lehrarten wichtig. Damit kann auf die Bedürfnisse der verschiedensten MitarbeiterInnen eingegangen werden. Die verschiedenen Generationen bevorzugen zum Teil verschiedene Stile. Wesentlich ist jedenfalls, dass ArbeitgeberInnen sowie Personalverantwortliche die jeweilige Aus- und Weiterbildung sowie Schulung an die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen anpassen (Tolbize, 2008, S. 14). Bevorzugt die jüngere Generation regelmäßiges Feedback, so könnte die ältere Generation dies als negativ aufnehmen (Tolbize, 2008, S. 10). Rump & Eilers (2013, S. 262) zufolge, soll das Bedürfnis der jüngeren Generation (sie erfassen Generation Y und Z als eine Generation) nach kontinuierlichem Feedback Bestandteil der Führungsstrategie werden. Besonders spezifisches Lob und Incentives im Bereich Entscheidungs- oder Weiterbildungsmöglichkeiten sollen hierbei eine hohe Motivationswirkung haben. Erhebliche Unterschiede der erwarteten Führungseigenschaften liegen vor. Deal (2007, S. 72 ff.) publiziert die in einer fünfjährigen Studie die Top fünf Führungscharakteristiken der verschiedenen Generationen (siehe Tabelle 1 – preferred leadership attributes) Die Stichprobe besteht aus Datenmaterial von US amerikanischen Managern des Center's for Creative Leadership (CCL) in San Diego und weist 3200 TeilnehmerInnen auf. Diese wurden zwischen 1925 und 1986 in den USA geboren und leben auch zum Durchführungszeitpunkt der Studie dort. Während diesen Ergebnissen zufolge die Baby-Boomer-Generation und die Generation X Glaubwürdigkeit als sehr hoch einschätzen, ist für die Generation Y eine zuhörende Führungspersönlichkeit wichtig (Deal, 2007, S. 72 ff. zitiert in Tolbize, 2008, S. 10).

Rump und Eilers (2013) zeigen weiters auf, dass insbesondere die jüngere Generationen Selbstverantwortung tragen möchte, nach Selbstverwirklichung strebt und technologisch gut qualifiziert ist (Rump & Eilers, 2013, S. 262 ff.). Eine flexible Nutzung von Ressourcen betreffend Arbeitszeit, Arbeitsort und Lernumgebung ist daher unabdingbar. Dabei soll Wissen jederzeit verfügbar gemacht werden (Thoma, 2014, S. 165). Rump und Eilers (2013, S. 265 f.) empfehlen die Einführung von modernen Technologien am Arbeitsplatz für die jüngere Generation. Diese Generation ist mit modernen Technologien aufgewachsen und erwartet auch, dass ihr Arbeitgeber darüber verfügt. Jedenfalls weist die jüngere Generation eine deutlich höhere Medienkompetenz auf, als die mittlere und die ältere Generation. ExpertInnen beschreiben die Lücke zwischen den jungen Mediennutzern und der durch die neuen Medien verunsicherten älteren Generation als „Generationen-Gap“ (Rump & Eilers, 2013, S. 225 f.).

Was individuelle Karriereoptionen anbelangt, so soll diese für die junge Generation auf die jeweilige Lebensphase abgestimmt sein. Ein typischer Karinaufstieg stellt für die junge Generation keinen Attraktivitäts- oder Bindungsfaktor ans Unternehmen dar (Rump & Eilers, 2013, S. 265).

Wie bereits in der Tabelle angeführt, sind die geringfügig unterschiedlichen Lernpräferenzen über die Generationen hinweg, überbrückbar. Eine Differenzierung der Generationen im Bereich Schulung und Training ist daher nicht notwendig (Tolbize, 2008, S. 14; Deal, 2007). Jedoch existieren Verschiedenheiten der Generationen in ihrer Medienutzung, welche jedenfalls berücksichtigt werden sollen.

2.1.6.3 Moderne Arbeitszeitenkultur

Arbeitszeitenmodelle und –kulturen ändern sich aufgrund ökonomischer, sozialer, politischer und technischer Faktoren. Weil sich somit auch Lebenseinstellungen, Erwartungen und Ansprüche der MitarbeiterInnen über die Zeit verändern, ist es für UnternehmerInnen von Vorteil - vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels - den unterschiedlichen (Generationen-)Wünschen gerecht zu werden (Geisel, 2014, S. 176).

Aufgrund des Rückgangs des Erwerbspersonenpotenzials (Statistik Austria, 2012) wird das Thema der Fachkräftesicherung immer größer. Dieser Rückgang bedeutet weiters, dass *Employer Branding* in Zukunft eine große Rolle spielen wird. Um für BewerberInnen der Generation Y als ArbeitgeberIn attraktiv zu sein müssen, der Studie „Millenials at Work“ (PWC, 2008) zufolge, der Arbeitsort, die Arbeitszeit und die Arbeitsgestaltung flexibel und frei wählbar sein. Neben dieser Flexibilisierung wird der Wunsch nach Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie laut (Ramge, 2013, S. 85; Bundesministerium für Familien und Jugend 2013, 2014). Einer aktuellen Studie zufolge, ist in Österreich diese Vereinbarkeit bereits nach der Bezahlung das zweitwichtigste Kriterium bei der Berufswahl (BMFJ, 2014).

Dies bedeutet, dass eine Änderung der Arbeitszeitgestaltung notwendig ist (Geisel, 2014, S. 179). Dabei steht immer der Erhalt der Arbeitsfähigkeit im Vordergrund. Wesentliche Determinanten für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit sind die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit. Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit beeinflussen diese beiden Determinanten (Seifert, 2008, S. 25). Beispielsweise konnte empirisch geprüft werden, dass die Arbeitsleistung jenseits von acht Stunden deutlich abnimmt, während sich das Unfallrisiko erhöht (Janßen & Nachreiner, 2004, S. 11). Weiters kann die Lage der Arbeitszeit, wie z.B. Nachtarbeit, Wechseldienst etc., zu gesundheitlichen Belastungen führen (Costa, 2003, S. 84). Auch die Verteilung der Arbeitszeit spielt für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit eine wesentliche Rolle (Harrington, 2001, S. 68 ff.). Eine

variable Verteilung – auch wenn selbst gewählt – kann gesundheitliche Schädigung mit sich bringen und kardinal gesteuerte Funktionen beeinträchtigen. Die Gesamtbelastung kann erst erfasst werden, wenn alle Arbeitszeitdimensionen in ihrer Kombination mit- einbezogen und bewertet werden. Außerdem müssen sie in der Lebenslaufperspektive beleuchtet werden. Dabei ist für die Arbeitsfähigkeit die Frage nach den Arbeitszeiten, den Belastungsgraden und der Zeitspanne im gesamten Erwerbsleben entscheidend. Obwohl im Bereich Belastung und Beanspruchung keine empirischen Studien zu finden sind, da ein derart langer Beobachtungszeitraum bis dato nicht abgebildet wurde, erscheint es jedoch plausibel, dass sich die Belastungen mit zunehmender Dauer sogar exponentiell verstärken (Seifert, 2008, S. 25).

Grundsätzlich gibt es zwei Ansätze, um die Arbeitsfähigkeit zu fördern: eine *alternsgerechte* und eine *altersgerechte* Arbeitszeitgestaltung. Eine *alternsgerechte* Arbeitszeitgestaltung kann präventiv im Zuge einer *alternsgerechten* Arbeitszeitpolitik erfolgen (Seifert, 2008, S 27). Dies bedeutet über die gesamte Erwerbsphase hinweg eine Vermeidung belastender Arbeitsbedingungen. Hier soll das Lebensarbeitszeitvolumen bei geringerer Arbeitszeit über eine größere Lebensspanne gestreckt werden. Auch eine Anpassung der Arbeitszeitmodelle in der späten Phase des Erwerbslebens ist möglich (*altersgerechte* Arbeitsbedingungen). Doch dieser Ansatz hat eher reaktiven Charakter. Zu einem alternsgerechten Arbeitszeitkonzept gehört daher der Erhalt der Arbeitsfähigkeit mittels eines adäquaten Arbeitszeitregimes (Seifert, 2008, S. 28). Wichtig dabei ist, dass alle drei Arbeitszeitdimensionen (Dauer, Lage und Verteilung) zusammenspielen (Seifert, 2008, S. 28).

Vorteilhaft ist jedenfalls eine Arbeitszeitgestaltung, welche sich an der individuellen Biographie orientiert. Dabei ist Ziel, die unterschiedlichen Interessen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen auszugleichen. Damit sollen eine bessere Wettbewerbsfähigkeit und eine höhere Arbeitsmotivation geschaffen werden, welche deshalb für beide Seiten zu einer „win-win“-Situation führt. Dafür wird eine umfassende Analyse der Arbeitserfordernisse sowie der persönlichen Situation der MitarbeiterInnen benötigt (Hellert, 2006, S. 36).

2.1.6.4 Generationenorientierte Arbeitsweltengestaltung

„Gestern waren wir im Büro, heute ist der Schreibtisch das Büro, morgen sind wir das Büro!“

(Zinser, 2004, S. 17).

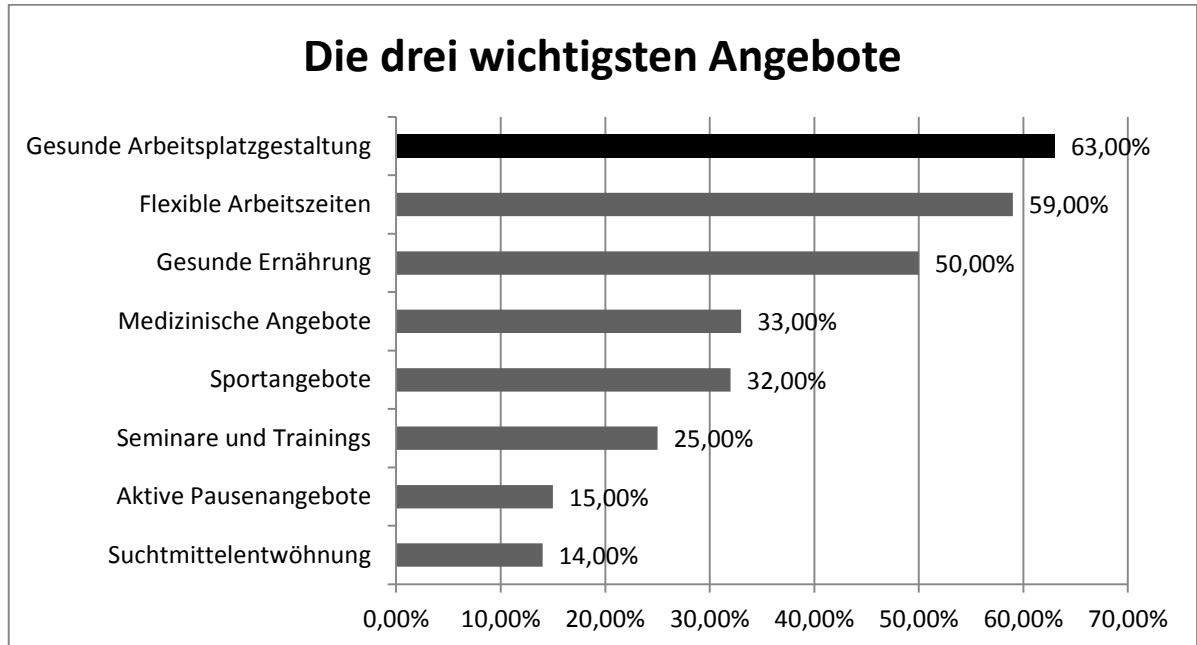
Neue Anforderungen an die Arbeitsbürowelt entstehen. Zumeist stammen die derzeitigen Organisationsformen im Büro noch aus der Industriegesellschaft. Charakteristisch für sie ist der pyramidenförmige Aufbau, organisiert in hierarchischen Strukturen, aufgebaut in Sparten- oder Funktionsorganisationen, in denen Entscheidungen meist an der Unternehmensspitze autoritär getroffen werden. Die aus der Industrialisierung stammenden Bürogebäude weisen eine architektonische Gestaltung auf, die den Status der darin arbeitenden MitarbeiterInnen präsentieren. Hingegen wird in den neueren Bürogebäuden eher auf die technische Eingliederung Wert gelegt. Dabei rücken die Bautechnik und die informations- und kommunikationstechnologische Gestaltung in den Vordergrund und das Büro wird nicht mehr nach der/dem MitarbeiterIn ausgerichtet. Zumeist ist in diesen Zellbüros – trotz technischer Neuerungen – der kommunikative Austausch jedoch eingeschränkt. Was die Kommunikation und die Kreativität angeht, so ist die Wertschöpfungskette an Arbeitsplätzen zu verbessern. Dies bedeutet, dass die neue Arbeitswelt den verschiedenen Ansprüchen aus den Arbeitsprozessen (z.B. Einzel- vs. Teamarbeit, Kommunikation vs. Konzentration etc.) gerecht werden muss. Heutzutage entscheidet nicht mehr die Produktivität über den wirtschaftlichen Erfolg, sondern die Innovationskraft. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch die Tatsache, dass mit steigender Mobilität der Arbeitswelt und mit steigenden Ansprüchen an die Erreichbarkeit eine steigende Gesundheitsgefährdung entsteht. Rückzugsmöglichkeiten und Gestaltungsfreiraum wirken sich positiv auf die Gesundheit aus. Jedenfalls muss – gerade bei steigender Lebensarbeitszeit – die Arbeitsbürowelt gesund erhaltend wirken (Boch & Konkol, 2013, S. 14 f.).

„Flexible Arbeitswelten“ fasst als Sammelbegriff alle Maßnahmen in der Arbeitswelt, die den Anforderungen der Arbeitsprozesse im Büro gerecht werden, zusammen. Dabei sollen jedenfalls flexible Bürostrukturen kreiert werden, welche flexible Arbeitsweisen und unterschiedliche Arbeitsprozesse unterstützen (Boch & Konkol, 2013, S. 16). Die Auflösung der Zuordnung von MitarbeiterIn und Arbeitsplatz („Flexible Office“) fördert diese Flexibilität (Zinser, 2004, S. 17). Ziel ist jedenfalls, Raum für Innovation, Interaktion, Engagement und Wohlbefinden zu schaffen (Klaffke, 2014b, S. 206).

Für Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen bringt eine generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung beträchtliche Chancenpotenziale (Bullinger & Bauer, 2001, S. 9). Bei der Neugestaltung von Arbeitswelten sollen nicht nur Gründe der Unternehmenskostensparnis im Vordergrund stehen, sondern auch die Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit, eine Verbesserung der Produktivität und auch die Rücksichtnahme auf gesellschaftliche Erwartungen (Schmalzl, 2004, S. 153). In einer Studie von Continental 2013 wurden 609 ArbeitnehmerInnen nach den drei wichtigsten Maßnahmen aus

dem Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements gefragt. Die am häufigsten gewählte Antwort ist mit 63% eine gesunde Arbeitsplatzgestaltung.

Abbildung 6: Continentale Studie zum betrieblichen Gesundheitsmanagement



Quelle: Eigene Darstellung nach Continentale Krankenversicherung a.G. (2013, S. 15)

Die oben angeführte Studie zeigt, dass Unternehmen die verschiedensten Arbeitsbedingungen eröffnen müssen, um den Erwartungen der MitarbeiterInnen aller Altersgruppen gerecht zu werden. Beispielsweise ist der Wunsch nach Future-Office Konzepten bei den Millennials (Generation Y) besonders ausgeprägt. Private Rückzugsmöglichkeiten, Kreativräume, Lounges für mentale Pausen werden erwünscht. (Daimler zitiert in Klaffke und Schwarzenbart, 2013, S. 46).

Was die optimierte Büroflächennutzung anbelangt, so greift eine einfache Flächenreduzierung aus kurzfristigen Kostengründen im Generationenmanagement zu kurz. Abgesehen von strukturellen baulichen Maßnahmen, tangieren diese neuen Konzepte somit auch die Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen, im Wesentlichen die Kommunikationsvernetzung, sowie die Führung. Veränderte Strukturen führen zu einer veränderten Organisationskultur (Klaffke, 2014a, S. 206). Eine kommunikationsfördernde Gestaltung der Räume soll eine proaktive Teamarbeit unterstützen (Herbig, Glaser & Gunkel, 2008, S. 9).

2.1.6.5 Adäquate Führung von fünf Generationen

Eine adäquate Führung verschiedener Generationen erfordert das Eingehen auf Wünsche der MitarbeiterInnen und das Erkennen der Wichtigkeit des wertorientierten Handelns sowie dessen Verankerung in der Organisationskultur. Das „richtige“ Führungsverhalten ist von großer Bedeutung für eine wertorientierte und respektvolle Zusammenarbeit aller fünf Generationen (Kast, 2014, S. 228 ff.).

Führungskräfte benötigen heutzutage mehr als nur fachliche Eignung. Beziehungsmanagement, Wertschätzung der Vorzüge und Bedürfnisse einer immer heterogeneren Belegschaft rücken in den Mittelpunkt. Vor allem gewinnt die Kommunikation an Bedeutung. MitarbeiterInnen lehnen immer mehr hierarchische Strukturen und die damit einhergehende autoritäre Führung ab und bevorzugen hingegen Transparenz über Kommunikation. Führungskräfte sind somit dazu angehalten, sowohl individuell und situativ führen zu können, als auch konsistent und glaubwürdig zu bleiben (Rump & Eilers, 2015, S. 296)

Führungskräfte sollen für MitarbeiterInnen den nötigen Raum für Selbstverantwortung und Selbstständigkeit schaffen. Gerade in der Zusammenarbeit virtueller Teams ist es von Nöten, eine Vertrauenskultur sowie neue Formen der Bindung zu fördern. Wichtig sind die Unterstützung von Zusammenhalt sowie Kooperation in Teams (Rump & Eilers, 2015, S. 296 f.). Schließlich ist eine Zusammenarbeit von altersdiversen Teams selbstverständlich nicht konfliktfrei und von Stereotypen geprägt (Oertel, 2007b, S. 81). Beispielsweise hat eine Ausgrenzung einzelner MitarbeiterInnen ein negatives Arbeitsklima, eine geringe MitarbeiterInnenbindung sowie schlechte Arbeitsleistung zufolge. Wenn Teams jedoch „richtig“ eingesetzt und geführt werden, so kann eine Zusammenarbeit altersheterogener Gruppen als Chance gesehen werden und jeder davon profitieren. Eine Generationenmanagement-Studie von Oertel (2007b, S. 80) fand heraus, dass Altersdiversität störend auf eine Zusammenarbeit in der Gruppe wirken kann. Altersbezogen homogene Teams kommen mit einfachen Aufgaben besser zurecht als heterogene, mit steigender Komplexität (kreative, intellektuelle strategische Aufgaben, hohe Problemlösungsorientierung, hohe Entscheidungsqualität) sind letztere jedoch erfolgreicher (Oertel, 2007b, S. 80 f.).

Führungskräfte sind jedenfalls für die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die die Belastungen reduzieren sollen zuständig, sind dafür verantwortlich MitarbeiterInnen zu motivieren und sollen die Zusammenarbeit fördern (Poppelreuter & Mierke, 2012, S. 195 ff.). Gelingendes Generationenmanagement erfordert Fairness, Verantwortung, Offenheit, Wertschätzung und Verlässlichkeit, weshalb auch ein kooperativer Füh-

rungsstil empfohlen wird. Damit Werte für die Belegschaft an Glaubwürdigkeit erhalten, müssen diese von der Führungskraft vorgelebt werden und in den tiefen Strukturen der Organisationskultur verankert werden. Gerade MitarbeiterInnen mit geringer Berufserfahrung erhalten somit die notwendige Orientierung, welche sie sich wünschen (Oertel, 2007b, S. 82).

Herausfordernd ist hierbei, ein konsistentes, förderndes und forderndes Führungsverhalten an den Tag zu legen. Dabei sollen sowohl die einzelnen Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen, als auch ihre altersverschiedenen Besonderheiten berücksichtigt werden. Diese Annahmen treffen auch auf die Studie von Oertel (2007b, S. 82) zu. MitarbeiterInnen stufen faire Führung, Zielvereinbarungen mit großer Selbstständigkeit, einen guten Informationsfluss, gezielte MitarbeiterInnenentwicklung und Feedback als sehr wichtig ein. Kommt es tatsächlich zur altersbedingten Diskriminierung (z.B. Mobbing) sind Führungspersonen dazu angehalten, diesen entgegenzuwirken, Stereotype aufzudecken sowie Missverständnisse aufzuklären (Oertel, 2007b, S. 82).

Rump und Eilers (2015, S. 298 ff.) haben auf Grundlage aktueller Untersuchungen konkrete Handlungsansätze erarbeitet und die angeführten Aspekte einer zukunftsorientierten Führung angeführt:

Sie gehen davon aus, dass eine vorbildhafte Führungsperson als bester Motivator fungiert. Dabei bezieht sich die Vorbildfunktion zugleich auf das Vorleben von Initiative und Eigenverantwortung sowie auf das Hinterfragen im Sinne von „Sich in Frage stellen“. Die Vorbildfunktion steht auch in enger Verbindung mit der Glaubwürdigkeit. Diese äußert sich vor allem in der Solidarität, welche die Führungskraft mit dem Team verbindet. Insofern die Führungskultur durch Offenheit und Toleranz geprägt ist, können MitarbeiterInnenbedürfnisse und –wünsche Gehör finden (Rump und Eilers, 2015, S. 299).

Abgesehen von der Vorbildfunktion, führen die Autorinnen die Gewährung von Freiräumen bei Aufgaben der MitarbeiterInnen an. Nachdem das flexible Arbeitsumfeld keinen Platz für Kontrolle über Präsenz am Arbeitsplatz mehr schafft, muss zielgerichtete Leistung über das Ergebnis entscheiden. Daher ist für Führungskräfte erforderlich, gemeinsam mit dem/der MitarbeiterIn Handlungsspielräume zu definieren und auf die individuellen Bedürfnisse des/der MitarbeiterIn einzugehen und diese gegebenenfalls zu unterstützen (Rump und Eilers, 2015, S. 299 f.).

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Heterogenität von Teams wird die Gestaltung von Beziehungen in Teams bzw. Abteilungen seitens der Führungskraft immer wichtiger. Die Heterogenität im Hinblick auf Geschlecht, Generation sowie kulturellen Hinter-

grund der einzelnen Teammitglieder erfordern eine individualisierte Herangehensweise. Führungskräfte sollen sich dieser Diversität bewusst sein und konstruktiv mit dieser Verschiedenheit umgehen. Im negativen Fall könnten sich parallele, mit Konflikt behaftete Unternehmenskulturen bilden. Aber auch die Tatsache, dass internationale Teams häufig nicht am gleichen Ort und oft nicht einmal in der gleichen Zeitzone agieren, macht eine veränderte Führungskultur, in der Beziehungen gestaltet werden müssen, unabdingbar (Rump und Eilers, 2015, S. 300 f.).

Weiters wird die Wichtigkeit eines „offenen Ohrs“ für MitarbeiterInnen angeführt. Nur wenn MitarbeiterInnen das Gefühl haben, ein offenes Gehör zu finden, sprechen diese berufliche oder auch private Problemstellungen an. Um diese Gesprächskultur zu fördern, sollten regelmäßige MitarbeiterInnengespräche eingeführt werden (Rump und Eilers, 2015, S. 301).

Wie bereits schon angeführt, ist vor allem der jüngeren Generation regelmäßiges Feedback sehr wichtig. Allerdings gewinnt dies auch für die anderen Generationen von Bedeutung, da über eine längere Lebensarbeitszeit Engagement und Motivation aufrechterhalten werden muss (Rump und Eilers, 2015, S. 301).

Nachdem Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen betrieblichen Zielvorgaben und dem Fokus auf die Individualität der MitarbeiterInnen, stehen, müssen unternehmens- und personalverantwortliche Personen sie auf die neuen Anforderungen vorbereiten. Dabei geht es nicht nur darum, Führungskräfte umfassend über die Rahmenbedingungen, welche zur Hilfe und Unterstützung für MitarbeiterInnen dienen, und deren Ausmaß, zu informieren, sondern auch darum, selbst unterstützende AnsprechpartnerInnen für Führungskräfte zu definieren (Rump & Eilers, 2015, S. 301 f.)

2.1.6.6 Verantwortungsvolles Trennungsmanagement

Unter dem Begriff „Trennungsmanagement“ lassen sich alle betrieblichen Maßnahmen zum Management von Personalbestandsreduktionen zusammenfassen (Marr & Steiner, 2003, S. 15).

In der Vergangenheit war das eher rechtlich dominierte Trennungsmanagement ein eher atypisches Phänomen, welches in Zeiten des schnellen Wandels zum Regelfall werden kann. Flexibilitätsanforderungen sowie die Häufigkeit des Arbeitgeberwechsels werden zunehmen. Vor allem der Wertewandel, angetrieben durch die Generation Y, wird die Flexibilisierung von Arbeitswirklichkeit vorantreiben. Trennungen, Partnerschaften und Patchwork-Biographien werden zur Normalität (Breuer, 2014, S. 246).

Um einem professionellem Trennungsmanagement nachzugehen, sind UnternehmerrInnen, insbesondere Personalabteilungen dazu angehalten, geeignete Personalstra-

tegien zu entwerfen. Dies kann dazu verhelfen, Kosten des Trennungsmanagements zu reduzieren, Employer Branding zu stärken und die Fluktuation zu vermindern. Das Unternehmen ist dann dazu im Stande, seine Leistungsfähigkeit zu erhöhen (Breuer, 2012, S. 246).

Bisherige Arbeiten können in zwei Gruppen gegliedert werden. Einerseits gibt es praxisorientierte Fachbücher, in denen rechtliche Rahmenbedingungen, Best-Practice-Ansätze sowie verfügbare Instrumente vorgestellt werden (z.B. Andrejewski, 2008). Andererseits gibt es wissenschaftliche Studien, die die psychologischen und soziologischen Rahmenbedingungen bzw. die betriebswirtschaftliche Seite von Outplacement-Maßnahmen analysieren (Alewell, Hauff & Pull, 2013, S. 245 ff.).

Studien zeigen, dass zu entlassene MitarbeiterInnen oft von diversen betrieblichen Leistungen seitens des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin begleitet werden. Vor allem Leistungen zur Unterstützung auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz (Outplacement-Leistungen) durch externe DienstleisterInnen zählen dazu. Genauer genommen geht es um Bewerbungstrainings, um die Unterstützung bei der Definition des Qualifikationsprofils, psychologische Begleitungen und direkte Arbeitsvermittlungsbzw. Weiterempfehlungsaktivitäten (Alewell & Pull, 2009, S. 155 ff.; Pull, 2008, S. 233 ff.). Abgesehen von diesen Outplacement-Leistungen können ArbeitgeberInnen die Freisetzung von MitarbeiterInnen durch weitere Maßnahmen begleiten. Beispielsweise können Abfindungen gewährt werden (z.B. Bernhardt, 2012, S. 17 ff.). Außerdem können temporäre Freistellungen angeboten, Ressourcen bereitgestellt (wie bspw. Netzwerkkontakte) oder Maßnahmen zur Weiterbildung angeboten werden. Weitere Maßnahmen des Personalabbaus betreffen die im Betrieb verbleibenden MitarbeiterInnen oder richten sich an die Vorgesetzten der zu entlassenden MitarbeiterInnen (z.B. Trainings für Trennungsgespräche) (z.B. Marr & Steiner, 2003, S. 84 ff.).

Um wertschätzendes Trennungsmanagement zu integrieren, schlägt Breuer (2014, S. 255 ff.) vor, die HR-Wertschöpfungskette weiter zu entwickeln. Dabei soll in erster Linie auf das Personalmarketing und die Personalauswahl eingegangen werden. Schlechte Bewertungen (bspw. über Blogs) und Imageschäden sind Antwort auf unehrliche Kommunikation. Daher ist die Offenheit durch klare Kommunikation einer sowie eindeutige Angebote für eine Karriereentwicklung im Arbeitsverhältnis wichtig. Wesentlich ist auch, dass im Zentrum der Personalarbeit ein ganzheitliches Entwicklungssystem stehen sollte. Die MitarbeiterInnen sollen nicht nur intern für einen flexiblen Einsatz qualifiziert werden, sondern auch die Erhöhung der generellen Arbeitsfähigkeit sollte angestrebt werden. Die Kompetenzentwicklung geht mit einem Zielvereinbarungsprozess sowie Leistungsbewertungen einher. Diese sollen durch eine offene Feedback-

Kultur unterstützt werden. Schließlich kann mit einer offenen Feedback-Kultur im besten Fall Trennungsabsichten präventiv entgegen gewirkt werden, mindestens jedoch wird dadurch die notwendige Transparenz über (Leistungs-) Erwartungen geschaffen. Die letzte Stufe beinhaltet die eigentliche Trennung. Ob diese positiv gelingt, ist von klaren Zuständigkeiten, definierten Prozessschritten und der Wertschätzung der MitarbeiterInnenleistung abhängig. Wenn seitens des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin Fairness, sowohl rechtlicher als auch materieller und formaler Natur fehlt, wird damit negative Reputation riskiert. Um mit den auszuscheidenden MitarbeiterInnen weiterhin im Kontakt zu bleiben, können Alumni-Netzwerke eingeführt werden. Diese fördern den Zusammenhalt im Unternehmen, schließlich suggerieren sie bleibenden MitarbeiterInnen, dass sie auch als ehemalige MitarbeiterInnen geschätzt werden, fördern im Falle positiver (Kündigungs-)Erfahrungen positive Reputation am BewerberInnenmarkt und können als wichtiger Kommunikationskanal fungieren.

2.2 Arbeitszufriedenheit und Erwartungen der MitarbeiterInnen

Im Rahmen der Arbeitshumanisierung kam in den 1970er und 1980er Jahren das Thema Arbeitszufriedenheit, mit dem Ziel die Qualität von Arbeits- und Lebensbedingungen zu optimieren, auf (Von Rosenstiel, 1992, S. 394).

Um in die Thematik weiter eintauchen zu können, werden zunächst die Begriffe „Arbeitszufriedenheit“, „MitarbeiterInnenzufriedenheit“ sowie „MitarbeiterInnenmotivation“ voneinander abgegrenzt.

Während in früheren Publikationen häufig der Begriff „Arbeitszufriedenheit“ verwendet wurde (z.B. Neuberger, 1974, 1985; Groskurth, 1974), erscheint in den neueren des Öfteren auch der Begriff „MitarbeiterInnenzufriedenheit“ (Walter & Kanning, 2003). Hierzu merkt Winter (2005, S. 9) an, dass die Begriffe zumeist für das gleiche Konstrukt verwendet werden und der jeweils benutzte Terminus eher von den individuellen Präferenzen des/der AutorIn abzuhängen scheint. Merkbar ist allerdings, dass „MitarbeiterInnenzufriedenheit“ dann häufiger verwendet wird, wenn die Zufriedenheit in Bezug auf andere Individuen, wie bspw. KundInnen gesehen wird. Dagegen kommt die „Arbeitszufriedenheit“ zur Anwendung, wenn der Fokus auf der Arbeitstätigkeit oder den Arbeitsbedingungen liegt. Im Kontext dieser Arbeit wird aus diesem Grund der Begriff „Arbeitszufriedenheit“ verwendet.

Die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation – zwei Begriffe von großer Bedeutung in der Arbeits- und Organisationspsychologie – stehen zwar in enger Beziehung zueinander, sind allerdings nicht identisch. Während sich die Arbeitsmotivation auf die Verfolgung arbeitsspezifischer Ziele richtet (prospektive Erwartung), fokussiert die Arbeitszufriedenheit die tatsächliche Zielerreichung (retrospektive Betrachtung) (Locke & Henne, 1986, S. 21). Daher sind die meisten theoretischen Ansätze der Arbeitszufriedenheit in ihrer Grundkonzeption meist den motivationalen Theorien zu subsumieren. Schließlich führt die Erreichung von dem, was den/die MitarbeiterIn motiviert, letztendlich auch deren Zufriedenheit (Jacquemin, 2010, S. 12).

Die Arbeitszufriedenheit kann als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches, als multiattributives Konstrukt oder als Einstellung gesehen werden. Locke (1969, S. 316) beschreibt sie als Funktion des Verhältnisses von Erwartungen und tatsächlichen Wahrnehmungen. Groskurth (1974, S. 285) definiert sie als *"eine relativ geringe Differenz - bis zur Nulldifferenz - zwischen einem Ist-Wert von Merkmalen und Befriedigungsmöglichkeiten der Arbeitssituation und deren Soll-Wert - den Ansprüchen, Erwartungen, allgemein: den Standards des Individuums"*. Auch Bruggemann, Groskurth & Ulrich (1975, S. 132) beschreiben Arbeitszufriedenheit anhand eines Soll-Ist-Vergleichs, wonach

ein/e MitarbeiterIn situationsspezifische Bedürfnisse und Erwartungen bildet, wenn er/sie in Erfahrung bringt, inwiefern die Arbeitssituationsmerkmale ihre/seine Bedürfnisse betreffen. Es entsteht hier ein Soll-Wert für konkrete Befriedigungsmöglichkeiten, der Ist-Wert entspricht den tatsächlichen Befriedigungsmöglichkeiten. Von Rosenstiel (1975, S. 445) weist darauf hin, dass Zufriedenheit als Prozess interpretiert werden soll, wobei sie nicht als objektiv anzusehen ist, schließlich führt das Erreichen von Zielen zu neuen Anforderungen (Adaptionsniveaus). Wird die Arbeitszufriedenheit als multiattributives Konstrukt gesehen, so wird davon ausgegangen, dass diese aus verschiedenen Bedingungen und Teilzufriedenheiten/Komponenten entsteht (Hoppock, 1935, S. 47 f.; Yukl & Wexley, 1971, S. 153). Andere AutorInnen definieren Arbeitszufriedenheit als Einstellung (Bruggemann, 1974, S. 281). Spector (1997, S. 2) führt an, „... *job satisfaction is an attitudinal variable*“.

2.2.1 Entstehung der Arbeitszufriedenheit

Die Entstehung der Arbeitszufriedenheit lässt sich durch zwei unterschiedliche theoretische Konzepte erklären: Inhalts- und Prozesstheorien (Campbell & Prichard, 1976, S. 33 ff.). Die Inhaltstheorien entsprechen zum Großteil den Bedürfnistheorien (Maslow, 1954; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Hackman & Oldham, 1975). Sie beschäftigen sich mit den zentralen Motiven der Arbeit (wie z.B. Motivation durch Entscheidungsfreiheit). Dahingegen berücksichtigen Prozesstheorien nicht die Inhalte der Arbeitszufriedenheit, sondern das tatsächliche Verhalten sowie die Verbindung zwischen Bewertungen und Ergebnissen (Schuler, 1995, S. 137 ff.). Hierunter fallen vor allem jene Theorien, bei denen ein Soll-Ist Vergleich vorgenommen wird und im Anschluss verschiedene Formen von Arbeitszufriedenheit erklärt werden können (z.B. Bruggemann et al., 1975; Vroom, 1964).

Um anhand zweier theoretischer Modelle zu verdeutlichen, wie Arbeitszufriedenheit entsteht und die Wichtigkeit der Erfüllung von Erwartungen und die Befriedigung von Bedürfnissen zu unterstreichen, sollen das Modell von Bruggemann (1974, S. 281 ff.) als Beispiel der Prozesstheorien und die Job Characteristics-Theorie (Hackman und Oldham, 1980, S. 90) als Beispiel der Inhaltstheorien kurz umrissen werden:

2.2.1.1 Modell von Bruggemann

Das Modell von Bruggemann (1974, 281 ff.) betrachtet Zufriedenheit als Ergebnis eines Vergleichsprozesses, wobei berücksichtigt wird, dass eine veränderte Situation und Bedürfnisse in einem Rückkoppelungseffekt auf die intrapsychischen Verarbeitungsprozesse wirken. Aus dem Soll-Ist Vergleich resultiert – wenn der Ist-Wert dem Soll-Wert entspricht oder diesen übersteigt – entweder ein stabilisierender Zustand

oder – sofern der Ist-Wert den Soll-Wert überschreitet – ein Zustand der diffusen Unzufriedenheit. Ist die Person zufrieden, so kann sie für zukünftige Urteile entweder das Anspruchsniveau halten und konstant zufrieden sein, oder ihr Anspruchsniveau erhöhen, was schließlich zur progressiven Zufriedenheit führt. Bei diffuser Unzufriedenheit kann versucht werden, die kognitive Dissonanz abzubauen. Dabei muss das Anspruchsniveau auf das Ist-Niveau gesenkt werden. Dieser Zustand führt zur resignativen Unzufriedenheit. Wird das Anspruchsniveau aufrechterhalten, kann die Situationswahrnehmung verfälscht werden (=Pseudo-Zufriedenheit), können keine neuen Problemlösungsversuche unternommen werden (=fixierte Unzufriedenheit) oder finden neue Problemlösungsversuche statt (=konstruktive Unzufriedenheit).

Das Modell nach Bruggemann (1974) beinhaltet demnach einen Soll-Ist-Vergleich betreffend Erfüllung von Erwartungen und Befriedigung von Bedürfnissen.

2.2.1.2 Job Characteristics Theorie

Nach der Job Characteristics Theorie (Hackman und Oldham, 1980, S. 90) sollte für die Entstehung von Arbeitszufriedenheit mehr Raum für die individuelle Weiterentwicklung vorhanden sein. Die sogenannte *Job Characteristics Theory* versucht zu lösen, wie Arbeit derart gestaltet werden kann, dass sie effektiv erbracht wird und auch von MitarbeiterInnen als belohnend und zufriedenstellend erachtet wird. Dabei wird mit drei Hauptvariablen gearbeitet: die positiv bewerteten Ergebnisse, welche durch kritische psychische Zustände entstehen, basieren wiederum auf zentralen Tätigkeitsmerkmalen des Arbeitsplatzes. Die Verbindung dieser Hauptvariablen erfolgt durch die Moderatorvariablen: vorhandenes Wissen und Fertigkeiten, Zufriedenheit mit dem Arbeitskontext und individuelle Bedürfnisse nach Wachstum. Die Ausprägung der Moderatorvariablen verändert die Stärke des Zusammenhangs der Hauptvariablen. Die erwünschten Ergebnisse entstehen dann, wenn MitarbeiterInnen drei Arten von kritischen psychischen Zuständen in ihrer Arbeit erfahren. MitarbeiterInnen müssen ihre Arbeit als sinnvoll erleben, persönliche Verantwortung für die Arbeitsergebnisse verspüren und die Ergebnisse der Arbeit kennen/erleben. Daher liefert dieses Modell eine wissenschaftliche Grundlage für Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeit wie etwa *Job Enrichment* oder *Job Enlargement* (Hackman & Oldham, 1976, S. 250 ff.), welche zwei wesentliche Faktoren im Generationenmanagement darstellen.

2.2.2 Variablen von Arbeitszufriedenheit

Nach Weinert (1992, S. 296 ff.) soll für eine ausgeprägte Arbeitszufriedenheit eine Arbeitssituation geschaffen werden,

- die als geistig anspruchsvoll gilt
- die den Bedürfnissen (physisch und psychisch) des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin entspricht,
- die Erfolgsgefühle zulässt,
- die die Anwendung und Erweiterung von Fähigkeiten und Interessen ermöglicht,
- die die Leistung durch Achtung und Selbstwertschätzung schafft,
- die ein an die individuelle Leistung gekoppeltes Be- und Entlohnungssystem anbietet
- die einen Führungsstil ermöglicht, welcher durch Selbstvertrauen, Eigeninitiative und Eigenentwicklung geprägt ist.

Von Rosenstiel (1992, S. 22) unterstreicht für eine hohe Arbeitszufriedenheit vor allem die Wichtigkeit eines guten Betriebsklimas:

- Zwischenmenschliche Beziehungen, geprägt durch Zusammenhalt, Unterstützung etc.
- Kooperation, welche sich in Teamorientierung, Hilfsbereitschaft, Unterstützung etc. zeigt
- Arbeitsbedingungen, dazu zählen äußere Bedingungen wie bspw. Lärm etc.
- Arbeitsstrukturen, welche moderne Formen der Arbeitsgestaltung zulassen. Hierzu zählen bspw. Job Enrichment, Job Enlargement etc.
- Sicherheit, vor allem auf die Arbeitsplatzsicherheit bezogen, wie bspw. Schutz vor gesundheitlichen Schäden
- Verbundenheit mit der Arbeit bzw. dem Unternehmen

Großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat auch der jeweils angewandte Führungsstil. Die Anfänge dieser Forschung machten Fleishman und Harris (1962, S. 43 ff.). Heute ist der Ansatz unter dem Begriff „Ohio-Schule“ bekannt. Von ihm ausgehend wurden vielfältige Messinstrumente im Bereich Führungsverhalten unter Berücksichtigung der MitarbeiterInnenorientierung entwickelt. Beispielsweise zeigt Likert (1961,1967) in seinen Studien auf, dass MitarbeiterInnen jene Führungskräfte mehr

schätzen, welche dem Menschen mehr Interesse und Aufmerksamkeit widmen, ihn in den Mittelpunkt stellen sowie bei vorhandenen Problemen unterstützen. Rowold, Borgmann und Heinitz (2009, S. 65) bestätigen in ihrer Studie, dass (ethische) Führung signifikant positive Zusammenhänge zur Arbeitszufriedenheit aufweist.

2.3 Proaktives Generationenmanagement zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und zur Erfüllung von Erwartungen

Oertel (2007a, S. 237) geht davon aus, dass Maßnahmen des Generationenmanagements zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit führen. Diese Autorin schlägt vor, mit dem Einsatz von Maßnahmen zum Generationenmanagement die Effektivität und die Effizienz zu steigern, wobei die soziale Effizienz neben der MitarbeiterInnenmotivation und der MitarbeiterInnenbindung, die Arbeitszufriedenheit betrifft (Oertel, 2007a, S. 236). *„Sie äußert sich in der Erfüllung der Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter und in der Vermeidung von Nachteilen“* (Oertel, 2007a, S. 236). Neben Effizienzzielen, muss der Grundsatz „Wertschätzung aller MitarbeiterInnen“, sowie die Wertschätzung ihrer Unterschiedlichkeiten sowie ihrer individuellen Hintergründe stetig bewahrt werden (Oertel, 2007a, S. 238).

Um den Erwartungen aller Generationen gerecht werden zu können, wurden in den letzten Jahren einige Studien zu diesem Thema durchgeführt und publiziert. Die meisten Studien orientieren sich an der US-amerikanischen Generationenabgrenzung (siehe dazu auch Kapitel 2.1.1) und handeln von den geänderten Erwartungen der Generation Y (Schmidt, Möller, Schmidt, Gerbershagen, Wappler, Limmroth, Padosch & Bauer, 2011, S. 517 ff.; Parment, 2013, S. 16). Umgelegt auf die westdeutsche Variante nach Klaffke (2014b, S. 11 ff.), welche Österreich wohl am ähnlichsten ist, bedeutet dies, dass vor allem die Erwartungen der Generation Y und jene der Generation Z untersucht wurden. Dies liegt womöglich daran, dass diese Generationen erst unlängst in den Arbeitsmarkt eingetreten sind bzw. bald eintreten werden (Domsch & Ladwig, 2015, S. 10) und deren Erwartungen um einiges komplexer sind, als jene der früheren Generationen (z.B. Schmidt et al., 2011, S. 520).

Für die Jahrgänge ab 1980 ist jedenfalls eine veränderte Führung von besonderer Bedeutung. Die Führungskraft soll die emotionale Ebene ansprechen, dabei auch auf die individuellen Werte, Normen und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingehen und die Ausrichtung des Führungsverhaltens sehr individuell gestalten. Dies hätte nicht nur zum Vorteil, den Bedürfnissen der (hoch) qualifizierten Generation Y und Generation Z gerecht zu werden, sondern auch bildungsferne MitarbeiterInnen anzusprechen und aufzubauen (Parment, 2013, S. 82).

Für diese beiden jungen Generationen eignen sich vor allem Coaching bzw. ein delegierender Führungsstil (Shangraw & Whitten, 2007, S. 558 ff.). Sie akzeptieren Hierarchien weniger als fachliche Kompetenz, sodass die Erklärung und Anleitung von Sachverhalten im Fokus steht. Wichtig für die Generation Y und Z ist, dass sie ernst ge-

nommen und mit anspruchsvollen Aufgaben beauftragt werden. Kontinuierliches Feedback ist gefragt. Sie erwarten regelmäßige und verbindliche Personalentwicklungsgespräche, wobei hier Wert auf die Besprechung von Perspektiven rund um Aus- und Weiterbildung gelegt wird (Schmidt et al., 2011, S. 520). Es scheint, als müsse das methodische Repertoire im Bereich Aus- und Weiterbildung um einige Konzepte erweitert werden. Dabei sollen erlebnisorientierte Lernansätze, welche auch spielerische Aspekte beinhalten und das Experimentieren mit den Lerninhalten ermöglichen, forciert werden. Komplementär sollen Formen des kollaborativen Lernens eingesetzt werden. Dabei werden Wissen und Fertigkeiten in Gruppen und mithilfe von computer- und internetbasierten Medien angeeignet und die soziale Kompetenz gefördert (Parment, 2013, S. 82).

Der Wunsch nach Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung (sowohl in der Arbeit als auch als übergeordnetes Lebensziel) sind bei diesen beiden Generationen um einiges stärker ausgeprägt als bei den vorigen. Dabei steht der Spaß bei der Arbeit im Vordergrund, schließlich möchte die Generation Y und die Generation Z alle Möglichkeiten des Lebens maximal ausnutzen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass sie das Berufsleben nicht ernst nehmen. Im Gegenteil, sie arbeiten hart um ihre Ziele zu erreichen und Karriere zu machen (Parment, 2013, S. 157). In Punkto Führung bedeutet dieser Umstand, dass die Führungskraft zwar verfügbar sein, allerdings genügend Freiraum für Selbstentfaltung lassen soll (Schmidt et al., 2011, S. 520).

Auch eine Untersuchung mit 1262 Studierenden zeigt, dass die Generation Y (diese wird hier zwischen 1980 und 2000 definiert) zwar sehr karriereorientiert ist, aber keinesfalls auf eine ausgewogene Work-Life-Balance verzichten möchte. Daher strebt sie anstelle einer mit dem Privatleben weniger kompatiblen Führungslaufbahn, eher eine Fachlaufbahn, geprägt durch anspruchsvolle Tätigkeiten, an. Eine Fachlaufbahn schafft mehr Flexibilität und erlaubt Home Office und/oder Sabbaticals (Domsch, Ladwig, Wilutzki, Fründt, Linde, Dehnavi, 2013 zitiert in Domsch & Ladwig, 2015, S. 10). Auf die dynamische Umwelt reagiert sie gelassen. Die Internetnutzung und virtuelle Netzwerke gehören für diese Generation zum täglichen Leben. Angemessen schnell kann sie sich Wissen und Informationen in einer sich schnell wandelnden Welt aneignen bzw. holen (Aichinger, Deutsch, Friedrichsmeier & Josef, 2013, S. 19). Diese Generation ist somit auf der Suche nach einem dynamischen Arbeitsumfeld, welches eine ausgewogene Work-Life-Balance zulässt und Freiraum für Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung schafft.

Die anderen Generationen unterscheiden sich jedoch hinsichtlich Arbeitseinstellung, Bedürfnisse und Werte deutlich von der Generation Y (hier definiert zwischen 1980 und

2000). Die Unterschiede bestehen außerdem im Arbeits- und Leistungsverhalten, in der Motivation und in der Leistungsfähigkeit (Schuett, 2014, S. 5). Im Gegensatz zu den Babyboomern (hier definiert zwischen 1946 und 1964) ist die Generation der Generation Y (hier definiert zwischen 1980 und 2000) nicht bereit, sich für die Firma „zu opfern“ (Domsch & Ladwig, 2015, S. 13).

Auch die Generation X (hier definiert zwischen 1968 und 1979, wobei auf die erweiterte Grenze zwischen 1963 und 1982 verwiesen wird) schätzt Autonomie, Flexibilität und Freiheit. Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist ihr sehr wichtig (Tolbize, 2008, S. 9). Daher sollen dieser Generation genügend Freiheit gewährt werden. Motiviert wird sie (hier zwischen 1965 und 1979) durch unabhängig geplante Projekte, die selbstständig durchgeführt werden können (Crampton & Hodge, 2009, S. 2 f.) Eine Steuerung mittels Zielvorgaben ist somit sinnvoll (Oertel, 2007a, S. 26).

Die Babyboomer (hier 1946 bis 1964) werden sehr häufig als erfolgsgetriebene Workaholics eingestuft. Sie besitzen ein hohes Arbeitsethos und sind dem/der ArbeitgeberIn sehr loyal gegenüber eingestellt. (Crampton & Hodge, 2009, S. 1 f.). Feedback könnten sie (hier zwischen 1943 und 1965 definiert) negativ aufnehmen, was zur Folge hat, dass hier der Feedbackkultur eine besondere Sensibilität entgegengebracht werden muss (Tolbize, 2008, S. 9). Auch die Babyboomer sind bereits mit dem Umgang mit Computern vertraut (Tolbize, 2008, S. 9).

Die Generation Z wird in Kürze ins Erwerbsleben eintreten. Nachdem sich die meisten dieser Generation angehörigern allerdings noch in Ausbildung befinden, gibt es bis dato kaum gesonderte Studien mit direktem Bezug auf ihre Arbeitseinstellung. Jedenfalls steht fest, dass elektronische Medien und somit die neuen Kommunikationsmittel sowie virtuelle Welten das Aufwachsen der Generation Z prägen. Es kommt zu einer Digitalisierung des Alltags, bestimmte Werte und Kompetenzen wie u.a. Autonomie, Flexibilität, Transparenzwunsch werden künftig noch stärker betont als heute (Klaffke, 2014c, S. 69 f.). Der/die junge ArbeitnehmerIn wird künftig vermehrt von zu Hause aus, in Cafeterias, Parkanlagen und zu jeder (selbst gewählten) Tageszeit arbeiten (Böhne & Breutmann, 2012, S. 25). Das Unternehmen ist dazu aufgefordert, geeignete Strukturen für diese flexiblen Arbeitszeiten- und Welten zu schaffen.

Dies bedeutet für die Gegenwart und Zukunft, dass jedenfalls bestimmte Maßnahmen generationenberücksichtigt eingesetzt werden sollen. Dabei ist allerdings darauf zu achten, dass Instrumente und Praktiken nicht automatisch generationenspezifisch abgegrenzt werden müssen, sondern dass diese zum Teil auch generationenübergreifend angewendet werden können, schließlich würde eine banale Schubladisierung zu

Vorurteilen führen und die so wichtige Wertschätzung des Individuums vernachlässigen.

Klar ist jedenfalls, dass zufriedene MitarbeiterInnen – manche Generationen mehr, manche weniger – in der zukünftigen Arbeitswelt mehr Autonomie, Freiheit, Vertrauen, Transparenz und Wertschätzung erwarten. Dies kann durch Maßnahmen im Bereich der Gesundheit, in der Personalentwicklung, durch die Schaffung moderner Arbeitszeiten und Arbeitswelten, durch die Förderung eines situativen Führungsstils sowie durch verantwortungsbewusstes Trennungsmanagement erfolgen. Schließlich wird davon ausgegangen, dass zufriedene MitarbeiterInnen mehr leisten, seltener erkranken und das Unternehmen seltener verlassen. Außerdem fördert Zufriedenheit langfristig prosoziales und engagiertes Verhalten und verhindert negative Handlungen (Nerdinger, 1995, S. 16 ff.). Oertel (2007a, S. 238) nimmt an, dass eine gegenseitige Wertschätzung sich vor allem positiv auf die Zusammenarbeit sowie die MitarbeiterInnenmotivation auswirkt. Den von Generation zu Generation verschiedenen Denk- und Arbeitsweisen muss daher stets mit Achtsamkeit, Wertschätzung, Toleranz sowie Gelassenheit begegnet werden (Domsch & Ladwig, 2015, S. 13).

3 Empirischer Teil

3.1 Hypothesen

1) Aufgrund der sich verändernden österreichischen Demographie (Statistik Austria, 2012, S. 51) und der damit einhergehenden Veränderung des Arbeitsmarktes, werden UnternehmerInnen künftig immer mehr dazu angehalten, Maßnahmen des Generationenmanagements einzuführen und auszubauen (Oertel, 2007a, S. 6). Bislang blieben aufgrund der für Klein- und Mittelbetrieben stärker ins Gewicht fallenden kurzfristigen Kosten, welche allerdings wichtige langfristige Investitionen darstellen, vor allem kleine Unternehmen davon unberührt (Klaffke & Bohlayer, 2014, S. 136). Jedenfalls sind Strukturen und Prozesse in Klein- und Kleinstunternehmen weniger ausgebaut als in größeren Unternehmen (z.B. Ahlers & Brussig, 2005, S. 517 ff.). Im Rahmen von arbeitsmarktpolitischen Förderprojekten und Initiativen wurden mittlerweile u.a. auch österreichische Klein- und Kleinstunternehmen angesprochen und zu diesem Thema sensibilisiert. Die entscheidende Frage ist allerdings, ob dennoch größere Unternehmen mehr Maßnahmen zum Generationenmanagement einsetzen als kleinere. Daraus ergibt sich die erste Hypothese.

Hypothese 1: Je größer das Unternehmen, desto mehr Maßnahmen zum betrieblichen Generationenmanagement werden vorgenommen.

2) Zum Generationenmanagement zählen Maßnahmen zu den Themen Gesundheitskultur, generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung, moderne Arbeitszeitenkultur, generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung, adäquate Führung von fünf Generationen und verantwortungsvolles Trennungsmanagement. Der Einsatz proaktiver Generationenmanagementmaßnahmen führt nach Oertel (2007, S. 237) zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit. Dies soll daher in der nachfolgenden Hypothese getestet werden.

Hypothese 2: Je mehr Methoden zum betrieblichen Generationenmanagement eingesetzt werden, desto höher ist die allgemeine Arbeitszufriedenheit.

3) Proaktives Generationenmanagement zielt auf die Erfüllung von Bedürfnissen und Erwartungen der MitarbeiterInnen ab und kann somit eine erhöhte Arbeitszufriedenheit erzielen. Es wird davon ausgegangen, dass die subjektive Wichtigkeit bestimmter Maßnahmen eine wesentliche Rolle für die Erwartungshaltung in der Umsetzung dieser Maßnahme(n) spielt und einen direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat. Daraus ergibt sich Hypothese 3, welche in Unterhypothesen aufgeteilt wird.

Hypothese 3: Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten betrieblichen Maßnahmen des einzelnen Teilbereichs des Generationenmanagement bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit diesem Teilbereich.

- 3.1 Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten **Maßnahmen zur Gesundheitskultur** bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit der Gesundheitskultur.
- 3.2 Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten **Maßnahmen zur generationenorientierten Personal- und Karriereentwicklung** bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit der generationenorientierten Personal- und Karriereentwicklung.
- 3.3 Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten **Maßnahmen zur modernen Arbeitszeitenkultur** bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit der modernen Arbeitszeitenkultur.
- 3.4 Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten **Maßnahmen zur generationenorientierter Arbeitsweltgestaltung** bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit der generationenorientierten Arbeitsweltgestaltung.
- 3.5 Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten **Maßnahmen zur adäquaten Führung** verschiedener Generationen bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit der adäquaten Führung verschiedener Generationen.
- 3.6 Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten **Maßnahmen zum verantwortungsvollen Trennungsmanagement** bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit dem verantwortungsvollen Trennungsmanagement.

4) Nachdem Generationenmanagement allerdings ein sehr junges Thema darstellt, und diverse Projekte und Initiativen erst ihren Anfang finden, könnte der Einsatz der betrieblichen Maßnahmen zum Generationenmanagement den Erwartungen und Bedürfnissen der MitarbeiterInnen noch nicht gerecht werden. Womöglich bleiben Bemühungen, die „passenden“ Maßnahmen zu setzen, einstweilen nur Versuche, die von den MitarbeiterInnen nicht wahrgenommen werden. Die folgende Hypothese ist mittels Unterhypothesen zu prüfen:

Hypothese 4: Die Mehrheit der MitarbeiterInnen nimmt die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen überhaupt nicht oder kaum wahr.

- 4.1 **Maßnahmen zur Gesundheitskultur** werden von der Mehrheit der MitarbeiterInnen überhaupt nicht oder kaum wahrgenommen.
- 4.2 **Maßnahmen zur generationenorientierten Personal- und Karriereentwicklung** werden von der MitarbeiterInnen überhaupt nicht oder kaum wahrgenommen.
- 4.3 **Maßnahmen zur modernen Arbeitszeitenkultur** werden von der Mehrheit der MitarbeiterInnen überhaupt nicht oder kaum wahrgenommen.
- 4.4 **Maßnahmen zur generationenorientierten Arbeitsweltengestaltung** werden von der Mehrheit der MitarbeiterInnen überhaupt nicht oder kaum wahrgenommen.
- 4.5 **Maßnahmen zur adäquaten Führung** werden von der Mehrheit der MitarbeiterInnen überhaupt nicht oder kaum wahrgenommen.
- 4.6 **Maßnahmen zum verantwortungsvollen Trennungsmanagement** werden von der Mehrheit der MitarbeiterInnen überhaupt nicht oder kaum wahrgenommen.

5) Generationenmanagement und seine Maßnahmen haben bis dato nur wenig Bekanntheit erfahren. Deshalb wissen viele MitarbeiterInnen womöglich nicht, welche Maßnahmen diesem Themengebiet zu subsumieren sind. Daraus sind die fünfte Hypothese und ihre Subhypothesen entstanden.

Hypothese 5: MitarbeiterInnen wissen nicht, dass vom Unternehmen gesetzte Maßnahmen dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.

- 5.1 MitarbeiterInnen wissen nicht, dass **Maßnahmen zur Gesundheitskultur** dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.
- 5.2 MitarbeiterInnen wissen nicht, dass **Maßnahmen zur generationenorientierten Personal- und Karriereentwicklung** dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.
- 5.3 MitarbeiterInnen wissen nicht, dass **Maßnahmen zur modernen Arbeitszeitenkultur** dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.
- 5.4 MitarbeiterInnen wissen nicht, dass **Maßnahmen zur generationenorientierten Arbeitsweltengestaltung** dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.
- 5.5 MitarbeiterInnen wissen nicht, dass **Maßnahmen zur adäquaten Führung verschiedener Generationen** dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.
- 5.6 MitarbeiterInnen wissen nicht, dass **Maßnahmen zum verantwortungsvollen Trennungsmanagement** dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.

6) Um den Erwartungen der MitarbeiterInnen aller Generationen – und somit auch jenen der am Arbeitsmarkt neu eintretenden (Generation Y und Generation Z) – gerecht zu werden, sollten nach einhelliger Meinung aller zitierter AutorInnen (künftig) Maßnahmen zum Generationenmanagement eingesetzt werden. Schließlich sind die Erwartungen der jungen Generationen um einiges komplexer, als jene der früheren Generationen (z.B. Schmidt et al., 2011, S. 520). Zwar werden Maßnahmen dazu nur zögerlich implementiert, dennoch ist davon auszugehen, dass der Großteil der MitarbeiterInnen mit den derzeit gesetzten Maßnahmen (noch) zufrieden ist. Folgende Hypothese wird angenommen:

Hypothese 6: Die Mehrheit der MitarbeiterInnen ist derzeit mit der allgemeinen Umsetzung/Nicht-Umsetzung von Maßnahmen zum Generationenmanagement eher oder sehr zufrieden.

3.2 Erhebungsinstrument

Für diese nicht experimentelle Querschnittsstudie wird ein quantitativer Zugang gewählt. Nachdem für diese Masterarbeit versucht wurde, eine große Breite an MitarbeiterInnen zu ihren Erwartungen und ihrer Arbeitszufriedenheit zu befragen, eignete sich eine quantitative Analyse. Außerdem war es für die Bewahrung der Anonymität wichtig, den teilnehmenden Unternehmen lediglich zusammengefasste quantitative Daten zur Arbeitszufriedenheit ihrer MitarbeiterInnen zur Verfügung zu stellen. Mittels dieses Fragebogeninstruments sollten betrieblich eingesetzte Maßnahmen zum Generationenmanagement systematisch evaluiert werden.

Aufgrund des jungen Themas wurde kein geeignetes bestehendes Instrument zur Erfassung des Generationenmanagements gefunden. Der ABI Plus™, als Messinstrument für den Status der Arbeitsbewältigung im Unternehmen schließt zwar viele wichtige Themenbereiche ein (wie z.B. Gesundheitsförderung, Ergonomie, Weiterbildung, Führungskräftekompetenz), vernachlässigt jedoch bestimmte Kernthemen des Generationenmanagements. Beispielsweise wird das Thema „Trennungsmanagement“ nicht als Teilbereich des Generationenmanagements mitgemessen. Auch wird, der Ansicht der Autorin zufolge, der ABI Plus™ als Messinstrument der Individualität der verschiedenen Generationen nicht ausreichend gerecht. Aus diesem Grund hat die Autorin der vorliegenden Arbeit den Fragebogen selbst entwickelt. Dabei wurden die Themen Gesundheitskultur, Personal- und Karriereentwicklung, moderne Arbeitszeitenkultur, moderne Arbeitsweltgestaltung, adäquate Führung verschiedener Generationen sowie verantwortungsbewusstes Trennungsmanagement auf Grundlage sehr aktueller Literatur von Klaffke und Bohlayer (2014, S. 135 ff.), Thoma (2014, S. 159 ff.), Geisel (2014, S. 175 ff.), Klaffke, (2014a, S. 2015 ff.), Kast (2014, S. 227 ff.) und Breuer (2014, S. 245 ff.) involviert und der Fragebogen systematisch aufgebaut.

Der Fragebogen wurde in drei Teile gegliedert. Zunächst wurden soziodemographische Daten erhoben. Der zweite Teil umfasste das Generationenmanagement im Allgemeinen. Im dritten Teil wurde konkret zu Maßnahmen des Generationenmanagements gefragt. Die zusätzlich eingebauten offenen Fragen/Antworten des Fragebogens dienen zwar nicht zur Beantwortung der Hypothesen, wurden allerdings dennoch zum Zweck der Auflockerung des Fragebogens, der Möglichkeit einer zusätzlichen Interpretation sowie als ergänzende Information für teilnehmende Unternehmen eingesetzt.

Zunächst wurde im einleitenden Text die Fragebogenstudie vorgestellt und der Nutzen an der Teilnahme unterstrichen. MitarbeiterInnen wurde die Teilnahme aus dem Grund der proaktiven Weiterentwicklung von Maßnahmen zum Generationenmanagement

nahegelegt. Angeführt wurde, dass Unternehmen durch die Beantwortung der Fragen durch ihre MitarbeiterInnen die Möglichkeit erhalten zu erfahren, ob die eingesetzten Maßnahmen den Erwartungen der MitarbeiterInnen gerecht werden oder Ausbaubedarf besteht. Es wurde darauf hingewiesen, dass durch die Weiterentwicklung dieser Maßnahmen das betriebliche Wohlbefinden gesteigert werden kann. Außerdem wurde die Anonymität der MitarbeiterInnen zugesichert.

Im soziodemographischen Abschnitt wurde nach dem Arbeitgeber-Unternehmen, der Unternehmensgröße (welche durch die Anzahl der MitarbeiterInnen bestimmt wird), der Unternehmensposition, dem Arbeitszeitausmaß in Stunden, sowie dem Alter und dem Geschlecht gefragt. Dabei wurden der Name des Arbeitgeber-Unternehmens sowie das Alter mittels einer offenen Frage erhoben, die restlichen Antworten des ersten Teils waren geschlossen.

Im zweiten Teil des Fragebogens wird zunächst der Begriff „Generationenmanagement“ definiert. Im Anschluss wird mittels einer geschlossenen dichotomen Frage überprüft, ob Maßnahmen zum Generationenmanagement getroffen werden. Wird diese Frage mit „Ja“ beantwortet, so wird mittels einer offenen Frage nach den eingesetzten Maßnahmen gefragt. Wird hingegen mit „Nein“ geantwortet, wird danach gefragt, woran es liegen könnte, dass keine Maßnahmen zum Generationenmanagement eingesetzt werden. Die nächste Frage beinhaltet die Zufriedenheit/Nichtzufriedenheit mit der Umsetzung. Sie kann auf einer Skala von 1 = „sehr zufrieden“ bis 4 = „nicht zufrieden“ beantwortet werden. Bei der darauf folgenden Frage wird jeweils dichotom erfragt, ob betriebliche Generationenmanagement-Maßnahmen im Bereich „Gesundheitskultur“, „generationenorientierter Personal- und Karriereentwicklung“, „moderner Arbeitszeitkultur“, „generationenorientierter Arbeitsweltgestaltung“ „adäquater Führung von fünf Generationen“ und „verantwortungsvollem Trennungsmanagement“ vorgenommen wird. Diese ist mit „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten.

Beispielitems Teil 2 – Einsatz von Generationenmanagement im Unternehmen

Gesundheitskultur (positiver Umgang mit psychischen und physischen Belastungen etc.)	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein
Generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung (Förderung individueller Karrierewege, MitarbeiterInnengespräche zur Karriereentwicklung etc.)	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein
Moderne Arbeitszeitenkultur (flexible Arbeitszeiten, Vereinbarkeit Beruf Familie, Überstunden, individuelle Arbeitszeitgestaltung etc.)	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein

Generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung (Raum für Innovation, Interaktion, Engagement und Wohlbefinden etc.)	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein
Adäquate Führung von verschiedenen Generationen (freundlicher und respektvoller Umgang aller verschiedener Altersgruppen; Konfliktlösungspotenzial des/der Vorgesetzten)	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein
Verantwortungsvolles Trennungsmanagement (Abfindungszahlungen, temporäre Freistellung, Bewerbungstrainings, Vermittlung/Empfehlung, Sozialversicherungs-Beratung, psychologische Beratung)	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein

Die letzte Frage des zweiten Teils des Fragebogens beinhaltet die offene Fragestellung, was der/die ArbeitgeberIn dafür tun müsste, damit der/die MitarbeiterIn in der Arbeit zufriedener ist.

Im dritten Teil „Maßnahmen Generationenmanagement“ werden Subfragen mittels verschiedener Items in den bereits angeführten Bereichen des Generationenmanagements „Gesundheitskultur“, „generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung“, „moderne Arbeitszeitkultur“, „generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung“, „adäquate Führung von fünf Generationen“ und „verantwortungsvolles Trennungsmanagement“ gebildet. Die jeweiligen Bereiche weisen unterschiedlich viele Items auf. Hier werden auf einer vierstufigen Skala die „Wichtigkeit“ (1 = sehr zufrieden bis 4 = nicht zufrieden) sowie die „Zufriedenheit“ (1 = sehr wichtig bis 4 nicht wichtig) mit den jeweiligen Maßnahmen in diesem Bereich in Erfahrung gebracht.

Beispielitem aus „moderne Arbeitszeitenkultur“

Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle Arbeitsgestaltung?	<input type="radio"/> sehr wichtig	<input type="radio"/> eher wichtig	<input type="radio"/> eher nicht wichtig	<input type="radio"/> nicht wichtig
Wie zufrieden sind Sie mit der individuellen Arbeitszeitgestaltung?	<input type="radio"/> sehr zufrieden	<input type="radio"/> eher zufrieden	<input type="radio"/> eher nicht zufrieden	<input type="radio"/> nicht zufrieden

Wurde bereits im zweiten Teil der Einsatz von Generationenmanagement in den jeweiligen Bereichen bejaht, so wird hier in den jeweiligen Bereichen auf einer vierstufigen Antwortskala (1 = sehr, 4 = überhaupt nicht) erfragt, ob die gesetzten Maßnahmen von

dem/der MitarbeiterIn wahrgenommen wurden. Die zweite Filterfrage (dichotome Antwortmöglichkeit = Ja/Nein) zielt darauf ab zu erfahren, ob die jeweiligen Bereiche des Generationenmanagements überhaupt als Teilbereiche des selben wahrgenommen werden. Der vollständige Fragebogen ist dem Anhang beigelegt.

Die Fragen wurden in die webbasierte Software „Unipark“ integriert, wobei dazu keine eigene Software installiert, sondern lediglich ein Browser benötigt wurde. Unipark bestätigt eine verschlüsselte Datenübertragung via QuestBack. Die Befragungsdaten werden in einem deutschen BSI-zertifizierten Rechenzentrum gehostet. Eine Smartphone und Tablet-Kompatibilität zur Fragenbeantwortung war gegeben. Außerdem war die Umfrage touch-optimiert, die Gesamtdarstellung passte sich automatisch an die Bildschirmgröße des jeweiligen Endgeräts an.

Die Ausfülldauer des Fragebogens wurde mit zwölf Minuten geschätzt und angegeben, wobei die tatsächliche mittlere Bearbeitungszeit 14 Minuten und 38 Sekunden betrug. Der Fragebogenlink wurde in einem Mail entweder an die MitarbeiterInnen der teilnehmenden Unternehmen direkt ausgesandt, oder mittels eines Vorlagetexts von einem/einer MitarbeiterIn/Vorgesetzten des Unternehmens in Umlauf gebracht. Die Einladung zur Aussendung ist dem Anhang dieser Arbeit beigelegt.

3.3 UntersuchungsteilnehmerInnen/Stichprobe

An der Befragung konnten mit hohem persönlichen Aufwand 248 Personen für die Teilnahme gewonnen werden. Dieser Aufwand erwies sich vor allem deswegen als notwendig, weil die Abbruchquote sehr hoch (60%) lag. Durch diese hohe Rate unvollständig ausgefüllter Fragebögen, konnte nur mit weit über dem ursprünglichen Plan liegenden Aktivitäten zur Akquisition von ProbandInnen eine Stichprobengröße von 100 (vollständig beantworteten Bögen) erreicht werden. Um MitarbeiterInnen für die Teilnahme an der Befragung zu gewinnen, wurden diverse VertreterInnen kontaktiert. Vor allem wurde an Unternehmen, welche sich bereits als positive Beispiele zum Generationenmanagement präsentieren, herangetreten und zur Teilnahme gebeten. Keines dieser Unternehmen hat sich zur Teilnahme bereit erklärt. Anstelle der in die Öffentlichkeit getretenen Best-Practice Unternehmen, konnten Unternehmen, zu denen private Kontakte bestehen, gewonnen werden.

Dabei haben MitarbeiterInnen aus sieben Unternehmen teilgenommen, wobei drei dieser Unternehmen aus der Beratungsbranche, eines aus der Gesundheitsbranche, eines aus dem Sicherheitsbereich, eines aus der Bankenbranche sowie eines aus dem Brauereibereich stammten.

Von den teilnehmenden MitarbeiterInnen haben 50% angegeben, weiblich zu sein, die Hälfte der Befragten ist männlich. 96 TeilnehmerInnen befinden sich in einem Alter zwischen 15 und 63 Jahren ($M=34,41$, $SD=8,90$), vier bleiben ohne Angabe.

Von insgesamt 100 Personen, sind 6% ($n=6$) in einem Kleinstunternehmen (unter 9 Personen) tätig, 35% ($n=35$) in einem Kleinunternehmen (10-49 Personen), 13% ($n=13$) arbeiten in einem mittleren Unternehmen (50-249 Personen) und 46% ($n=46$) sind in einem Großunternehmen (ab 250 Personen) beschäftigt.

Von den 100 Personen führen 2% ($n=2$) TeilnehmerInnen an, eine Top Managementposition inne zu haben. 15% ($n=15$) Personen sind im mittlerem Management tätig, 19% ($n=19$) arbeiten im operativem Management, 57% ($n=57$) der TeilnehmerInnen geben an, in einer Anstellung ohne Führungsverantwortung zu arbeiten, 5% ($n=5$) der ArbeitnehmerInnen haben die Position einer Stabsstelle inne und 2% ($n=2$) geben an, PraktikantInnen bzw. WerkstudentInnen zu sein.

60% ($n=60$) der TeilnehmerInnen geben an, Vollzeit im Betrieb beschäftigt zu sein, 40% ($n=40$) sind Teilzeit tätig.

Tabelle 2: Soziodemographische Daten

	Prozent (%)	Häufigkeit
Geschlecht		
Weiblich	50,0%	50,00
Männlich	50,0%	50,00
Gesamt	100,0%	100,00
Unternehmensgröße		
Kleinstunternehmen (bis 9 Personen)	6,0%	06,00
Kleinunternehmen (10-49 Personen)	35,0%	35,00
Mittlere Unternehmen (50-249 Personen)	13,0%	13,00
Großunternehmen (ab 250 Personen)	46,0%	43,00
Gesamt	100,0%	100,00
Position		
Top Management	2,0%	2,00
Mittleres Management	15,0%	15,00
Operatives Management	19,0%	19,00
Anstellung (ohne Führungsverantwortung)	57,0%	57,00
Stabsstelle	5,0%	5,00
Praktikum/Werkstudium	2,0%	2,00
Gesamt	100,0%	100,00
Beschäftigungsverhältnis		
Vollzeit	60,0%	60,00
Teilzeit	40,0%	40,00
Gesamt	100,0%	100,00

3.4 Durchführung der empirischen Untersuchung

Der Fragebogen wurde durch das Online-Tool Uni Park erstellt und den StudienteilnehmerInnen für einen Zeitraum von fünf Monaten zwischen November 2014 und März 2015 zur Verfügung gestellt.

Aufgrund der Schwierigkeit der Unternehmensakquise und der schleppenden Bereitschaft zur Teilnahme seitens der Unternehmen, mussten zahlreiche Änderungen vorgenommen werden: Die Befragung lief fünf statt geplante zwei Monate, aufgrund der geringen TeilnehmerInnenanzahl sowie einer zusätzlich sehr hohen Abbruchquote von 59,68% konnte einer zu geringen Stichprobe durch den Wegfall eines Testunternehmens entgegengewirkt werden. Der Einsatz eines Testunternehmens hätte u.a. zum Ziel gehabt, Änderungen von Variablen bezüglich Fragebogenreliabilität vorzunehmen.

Aus einer Vielzahl von Gründen fand die Befragung webbasiert statt. Neben der Ökonomie ergibt sich der Vorteil der zeitlichen Flexibilität, der einfacheren Umverteilung, der Erreichbarkeit einer großen Anzahl von ProbandInnen, der hohen externen Validität und der besseren Wahrung der Freiwilligkeit, da bei Abbruch keine Rechtfertigung (an das Unternehmen) gefordert ist.

Die Geschäftsführung bzw. der jeweilige Betriebsrat der teilnehmenden Unternehmen konnte selbst darüber entscheiden, ob der Link der Onlinebefragung im Gesamtunternehmen oder nur in einem Teilbereich (z.B. einer Abteilung) ausgeschildert wird. Den meisten Unternehmen wurde auf Nachfrage eine schriftliche Erklärung zur Datenanonymität gegeben.

Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer des Fragebogens wurde mit zwölf Minuten angegeben, wobei die mittlere Bearbeitungszeit (arithmetisches Mittel) letztlich 14 Minuten und 38 Sekunden betrug. Für die Bearbeitung der Fragebogen gab es keine materielle Vergütung, jedoch könnte die Motivation zur Teilnahme aufgrund der Möglichkeit sich zum Eindruck über das Unternehmen einmal äußern zu können, und der daraus potenziell resultierenden betrieblichen Verbesserung der gesamten Arbeitssituation, entstanden sein.

3.5 Vorbereitende Analyse

3.5.1 Reliabilitätsanalyse

Die Reliabilität, welche als Gütekriterium der Messgenauigkeit von Tests dient, wurde mittels Cronbachs Alpha gemessen. Je höher der Alpha-Koeffizient, desto höher ist die interne Konsistenz des Verfahrens. Umso mehr Items ein Test miteinbezieht, desto

größer wird Alpha (α). Dies bedeutet, dass der Koeffizient in Abhängigkeit der Item-Anzahl die Höhe der internen Konsistenz des Tests angibt (Moosbrugger & Kelava, 2008, S. 11 ff.).

Der Fragebogen zum Generationenmanagement wurde in drei Teile gegliedert, wobei der dritte Abschnitt „Maßnahmen Generationenmanagement“ aus verschiedenen Items für die Bereiche „Gesundheitskultur“, „generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung“, „moderne Arbeitszeitkultur“, „generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung“, „adäquate Führung von fünf Generationen“ und „verantwortungsvolles Trennungsmanagement“ besteht. Die jeweiligen Bereiche weisen unterschiedlich viele Items auf.

Tabelle 3: Cronbach Alphas der Skalen GM Maßnahmen

Skala		Anzahl Items	Cronbach Alpha = α
Gesundheitskultur	Wichtigkeit	3	.008
	Zufriedenheit	3	.581
generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung	Wichtigkeit	1	-
	Zufriedenheit	1	-
Moderne Arbeitszeitenkultur	Wichtigkeit	6	.625
	Zufriedenheit	6	.837
generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung	Wichtigkeit	4	.590
	Zufriedenheit	4	.866
adäquate Führung von 5 Generationen	Wichtigkeit	2	.336
	Zufriedenheit	2	.660
verantwortungsvolles Trennungsmanagement	Wichtigkeit	2	.159
	Zufriedenheit	2	.620

Während die meisten Skalen gute bis akzeptable Cronbach Alpha Werte und daher eine hohe interne Konsistenz aufweisen, sind die Skalen „Gesundheitskultur“ in Kombination mit der Bewertung der „Wichtigkeit“ ($\alpha=.008$) sowie „verantwortungsbewusstes Trennungsmanagement“, ebenfalls in Kombination mit der „Wichtigkeit“ ($\alpha=.159$) nach dieser Reliabilitätsanalyse nicht reliabel.

Nachdem hohe Alphawerte zwar Aufschluss über die interne Konsistenz einer Skala geben, diese für die Hypothesenprüfung in dieser Arbeit allerdings als nicht relevant einzustufen war, konnte der Aspekt der internen Konsistenz vernachlässigt werden.

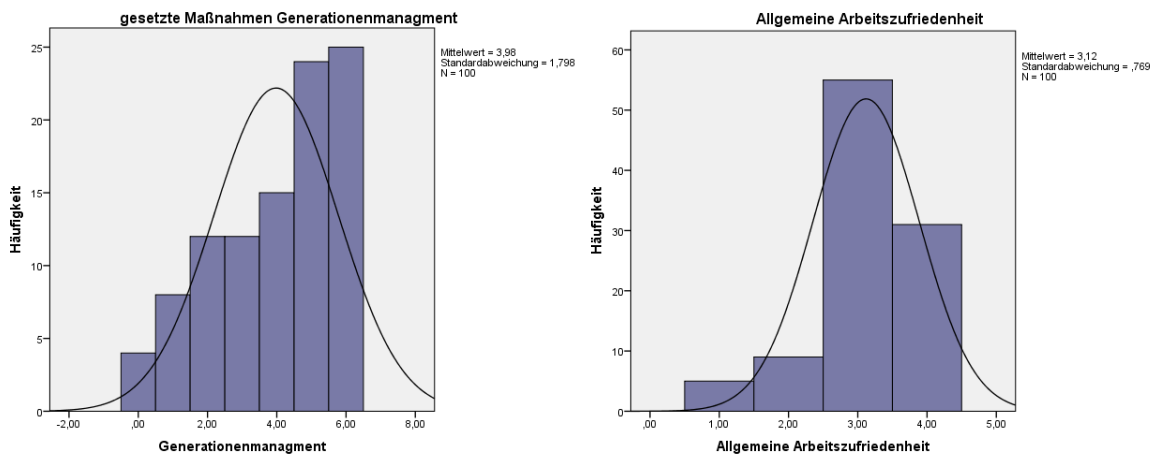
Wichtiger als ein hoher Alpha-Koeffizient, erschien die Abfrage unterschiedlicher Aspekte des betrieblichen Generationenmanagements innerhalb einer Skala.

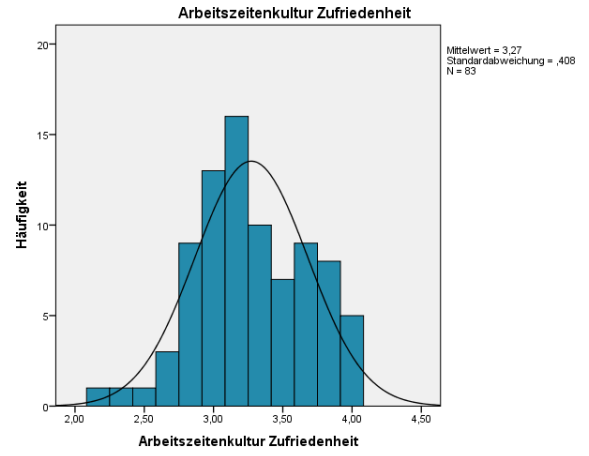
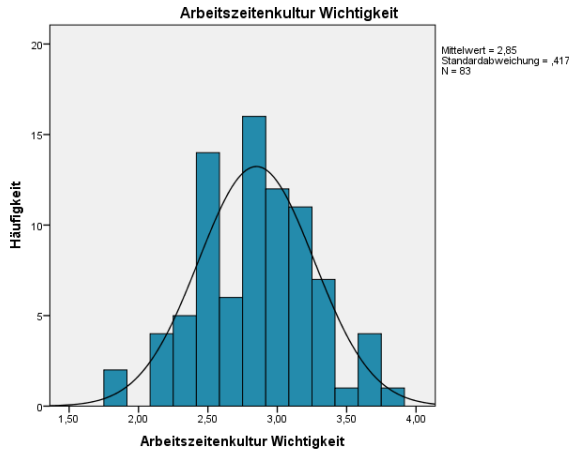
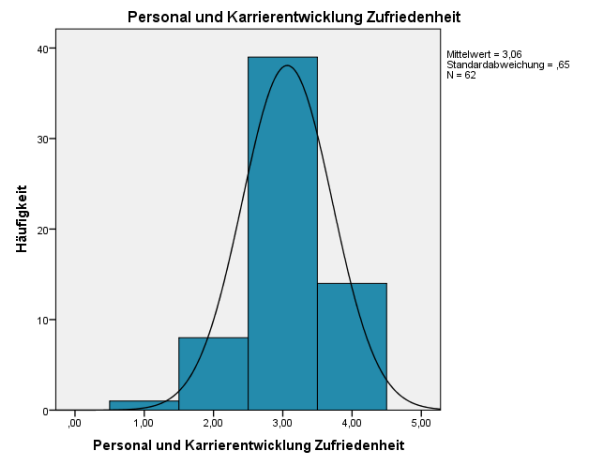
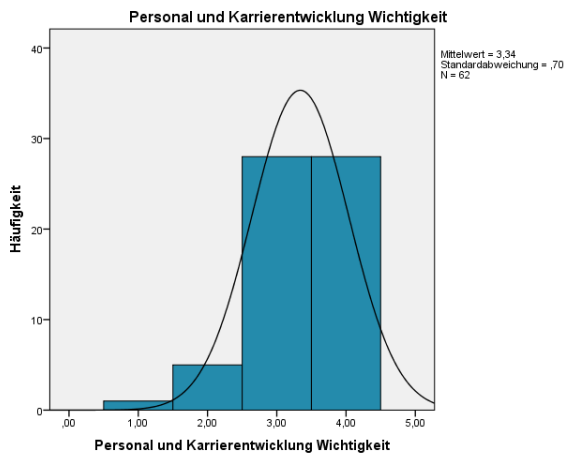
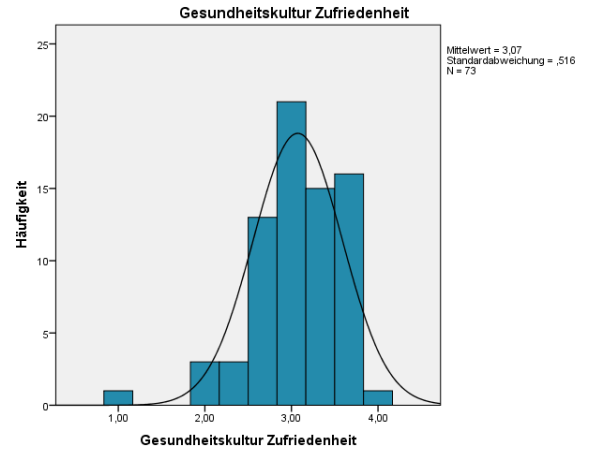
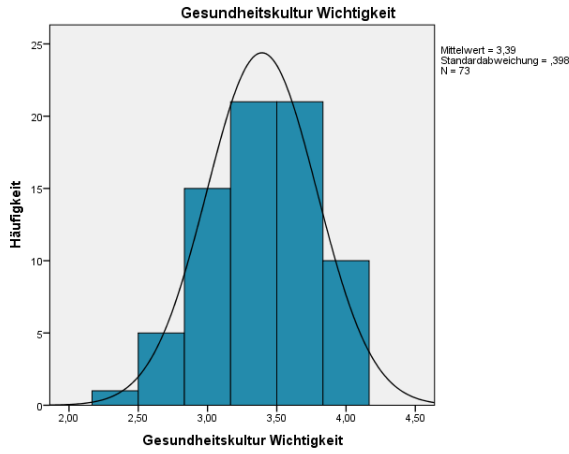
3.5.2 Normalverteilung

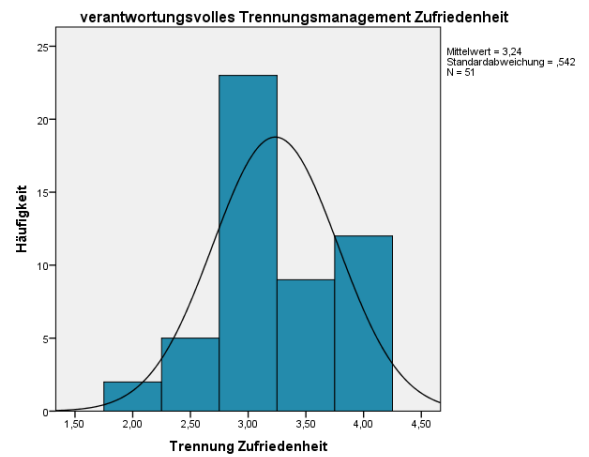
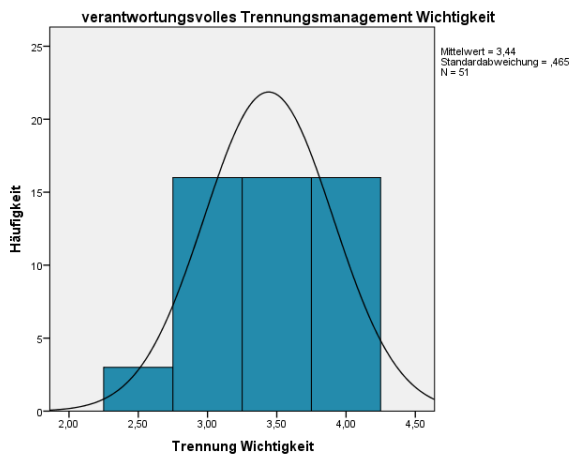
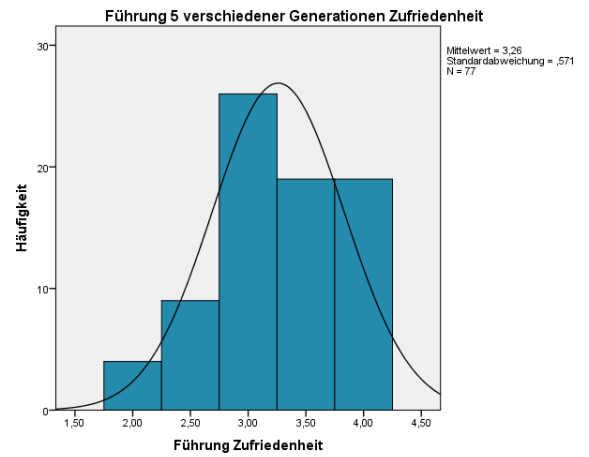
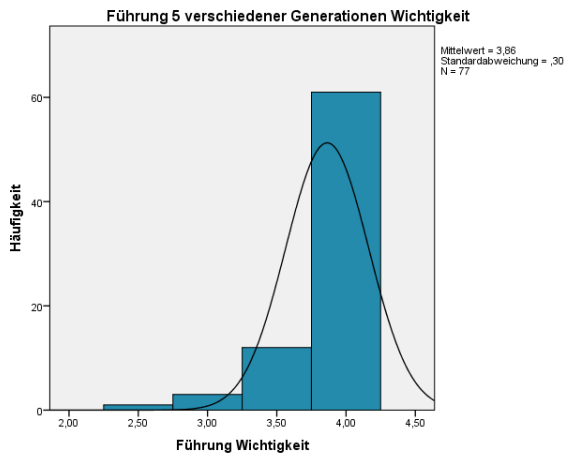
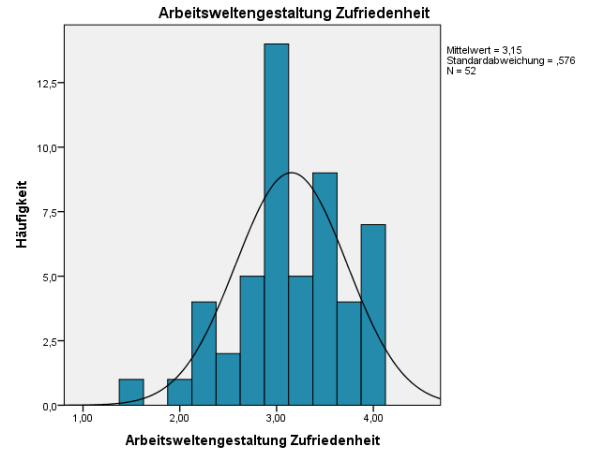
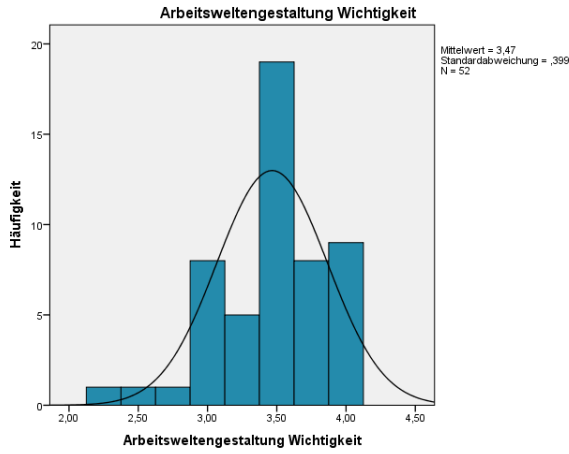
Um die Normalverteilung zu überprüfen, wurde der Kolmogorov Smirnov Anpassungstest durchgeführt, welcher eine Normalverteilung widerlegt. Bei einem Stichprobenumfang (n) von 100 TeilnehmerInnen, kann jedoch von einer Normalverteilung ausgegangen werden. Mit wachsendem n nähert sich nämlich die Verteilung der Zufallsvariablen immer mehr einer Normalverteilung an. Ab $n = 30$ ist die Verteilung der Zufallsvariablen einer Normalverteilung sehr ähnlich. (Hornsteiner, 2012, S. 132).

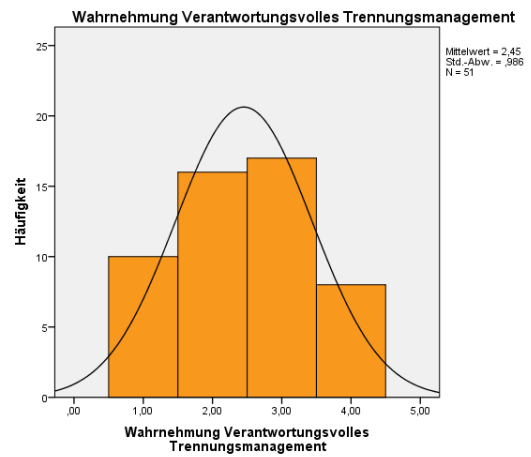
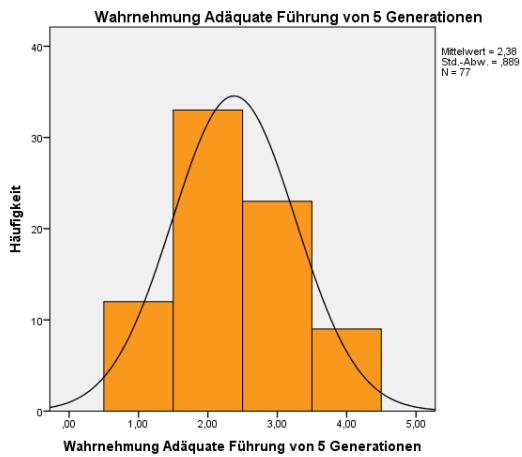
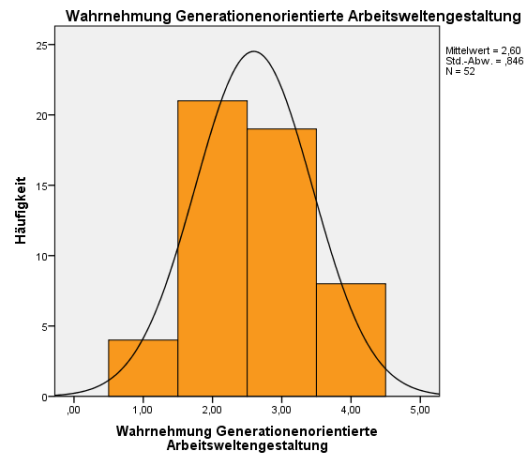
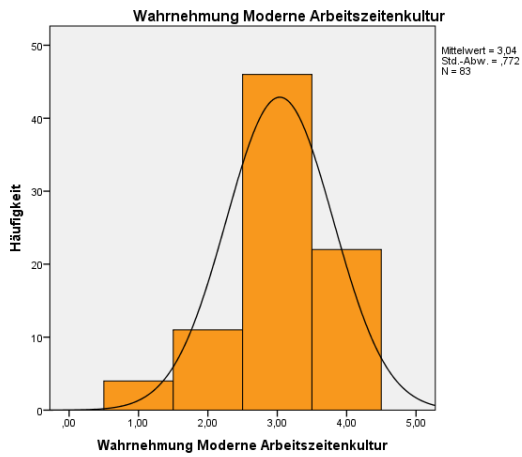
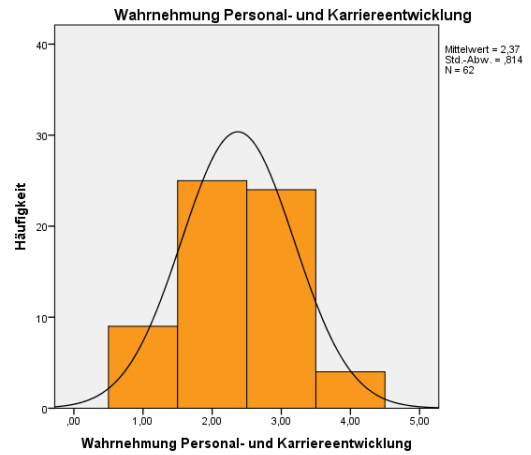
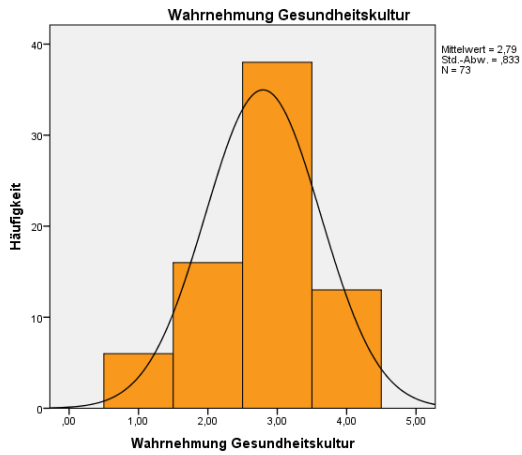
Zur Veranschaulichung wird im Folgenden die Normalverteilung der Variablen „Anzahl Maßnahmen Generationenmanagement“, „allgemeine Arbeitszufriedenheit“, „Zufriedenheit und Wichtigkeit der einzelnen Generationenmanagementmaßnahmen“, „Wahrnehmung der Maßnahmen“ sowie „allgemeine Zufriedenheit mit der Umsetzung/Nicht-Umsetzung von generationenbezogenen Maßnahmen“ graphisch mittels Histogrammen dargestellt, wobei diese Variablen umcodiert wurden. Der Wert 1 repräsentiert den kleinsten Wert (1 Maßnahme wurde umgesetzt, nicht zufrieden, nicht wichtig, überhaupt nicht) und 4 bzw. bei der Anzahl der gesetzten Maßnahmen 6 den größten Wert (6 Maßnahmen wurden umgesetzt, sehr zufrieden, sehr wichtig, sehr).

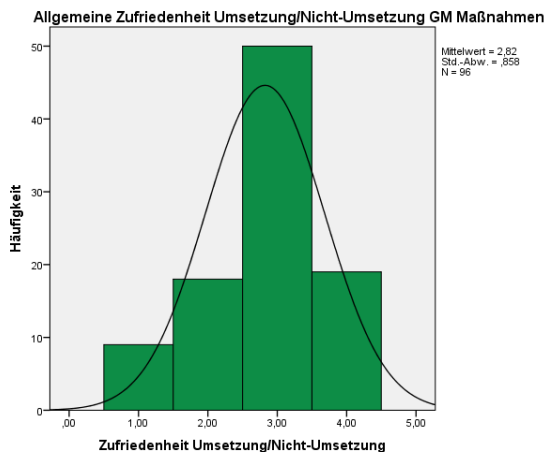
Abbildung 7: Histogramme Normalverteilung











3.6 Analysemethode

Zur Überprüfung der im Kapitel 3.1. angeführten Hypothesen wurde IBM SPSS Statistics 22 verwendet. Die Hypothesen wurden bei einem Signifikanzniveau von $p \leq .05$ bestätigt, bei einem Signifikanzniveau von $p > .05$ verworfen. Die Stärke des Zusammenhangs wird nach Cohen (1988) interpretiert ($r = 0.1$ für eine geringe Korrelation, $r = 0.3$ für eine mittlere Korrelation, $r = 0.5$ für eine hohe Korrelation). Außerdem wird das Bestimmtheitsmaß angeführt, welches für den erklärten Anteil der Varianz einer abhängigen Variablen durch das Regressionsmodell gilt.

Hypothese 1, welche annimmt, dass mit steigender Unternehmensgröße (unabhängige Variable) auch die Anzahl der Maßnahmen zum Generationenmanagement (unabhängige Variable) zunimmt, wurde mittels Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman berechnet. Dies ergab sich aus der Tatsache, dass die Unternehmensgröße anhand der MitarbeiterInnenanzahl dargestellt und diese in Kategorien unterteilt wurde und somit ordinal skaliert war. Daher wurde für die Beantwortung der Hypothese 1 als passendes Verfahren Spearman's Rangskala eingesetzt.

Hypothese 2, „Je mehr Methoden zum betrieblichen Generationenmanagement eingesetzt werden, desto höher ist die allgemeine Arbeitszufriedenheit“ wurde mittels linearer Regression berechnet. Die „Anzahl der Methoden zum Generationenmanagement“ als unabhängige Variable sowie die „allgemeine Arbeitszufriedenheit“ als abhängige Variable, konnten auf einer Intervallskala abgebildet werden. Daraus ergab sich der Vorteil der Anwendung eines parametrischen Verfahrens. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable bildete eine eigene Variable am Fragebogen ab.

Hypothese 3 testet, ob die Zufriedenheit mit dem jeweiligen Bereich des Generationenmanagements (Gesundheitskultur, generationenorientierten Personal- und Karrie-

reentwicklung, modernen Arbeitszeitenkultur, generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung, adäquate Führung von fünf Generationen, verantwortungsvolles Trennungsmanagement als abhängige Variablen) höher ist, wenn die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen im jeweiligen Bereich mit höherer Wichtigkeit (als unabhängige Variable) bewertet wurden. Genau wie bei Hypothese 2 eignet sich hier eine lineare Regression für die Testung.

Hypothesen 4 und 5 – hier geht es um die Wahrnehmung der Maßnahmen zum Generationenmanagement in den verschiedenen Bereichen (Gesundheitskultur, generationenorientiert Arbeitsweltgestaltung etc.) sowie darum, ob der jeweilige Teilbereich zum Generationenmanagement dazugehörig eingestuft wird – werden mittels Binomialtest geprüft. Dieser statistische Test kommt zum Einsatz, wenn Hypothesen über dichotome Merkmale getestet werden, daher genau zwei Ausprägungen annehmen können. Hierzu werden bei Hypothese 3 die Antworten „sehr“, „eher“, „eher nicht“ und „überhaupt nicht“ in „gute“ und „schlechte“ Wahrnehmung unterteilt, Hypothese 4 wird mit den dichotomen Merkmalen „ja“ und „nein“ getestet.

Hypothese 6 besagt, dass die Mehrheit der MitarbeiterInnen derzeit mit der allgemeinen Umsetzung/Nicht-Umsetzung von Maßnahmen zum Generationenmanagement eher oder sehr zufrieden ist. Auch hier kommt der Binomialtest zum Einsatz, welcher die Antworten „sehr zufrieden“ und „eher zufrieden“ der Ausprägung „zufrieden“ und „eher nicht zufrieden“ und „nicht zufrieden“ der Ausprägung „nicht zufrieden“ zuweist.

Nachdem die an der Befragung teilnehmenden Unternehmen großes Interesse an einer erweiterten Fragestellung hatten und diese Ergebnisse, neben der Beantwortung der eigentlichen Hypothesen wichtige und relevante Informationen liefern können, werden im Kapitel „Weiterführende Ergebnisse“ die an der Befragung zusätzlich gewonnenen Ergebnisse als deskriptive Statistik präsentiert.

4 Ergebnisse

4.1 Ergebnisse zur Hypothese 1

H1: Je größer das Unternehmen, desto mehr Maßnahmen zum betrieblichen Generationenmanagement werden vorgenommen.

Der Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und den Maßnahmen zum Generationenmanagement ist als signifikant ($p=,025$) einzustufen. Dieser Zusammenhang ist als schwach zu klassifizieren, weil der Korrelationskoeffizient kleiner als 0,3 ist.

Tabelle 4: Korrelation: Unternehmensgröße und GM Maßnahmen

			Unternehmensgröße – Anzahl der MitarbeiterInnen
Spearman-Rho	Anzahl Maßnahmen Generationenmanagement	Korrelationskoeffizient	,224
		Sig. (2-seitig)	,025
		N	100

4.2 Ergebnisse zur Hypothese 2

H2: Je mehr Methoden zum betrieblichen Generationenmanagement eingesetzt werden, desto höher ist die allgemeine Arbeitszufriedenheit.

Es soll mittels linearer Regression festgestellt werden, ob generationenbezogene Maßnahmen einen Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit haben. Das Regressionsmodell von generationenbezogenen Maßnahmen auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit ist signifikant ($F(1; 98)=57,506$; $p<.,001$). Der Regressionskoeffizient hat einen Wert von $B=0,260$ ($\beta=0,608$, $p<.,001$). Da der Regressionskoeffizient ein positives Vorzeichen hat, bedeutet dies, dass mit höherer Anzahl von generationsbezogenen Maßnahmen die allgemeine Arbeitszufriedenheit ansteigt. Der Zusammenhang kann als stark interpretiert werden, da ca. 37% an Varianz der allgemeinen Arbeitszufriedenheit durch die Anzahl von generationsbezogenen Maßnahmen erklärt werden.

Tabelle 5: Lineare Regression: Anzahl GM Maßnahmen und allgemeine AZ

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
(Konstante)	2,085	,150		13,925	,000
1 Anzahl Maßnahmen Generationenmanagement	,260	,034	,608	7,583	,000

Abhängige Variable: Allgemeine Arbeitszufriedenheit

4.3 Ergebnisse zur Hypothese 3

H3: Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen des einzelnen Teilbereichs des Generationenmanagement bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit diesem Teilbereich.

Um zu erfassen, ob ein positiver Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit und der Zufriedenheit der eingesetzten Maßnahmen zum Generationenmanagement besteht, wird eine lineare Regressionsanalyse angewandt. Die Unterhypothesen werden auf den nachfolgenden Seiten getestet.

H 3.1: Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zur **Gesundheitskultur** bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit der Gesundheitskultur.

Hier wird durch eine lineare Regressionsanalyse festgestellt werden, ob die gesetzten Maßnahmen zur Gesundheitskultur einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit im Bereich Gesundheitskultur haben. Das Regressionsmodell von Maßnahmen im Bereich Gesundheitskultur auf die Arbeitszufriedenheit im Bereich Gesundheitskultur ist nicht signifikant ($F(1; 71)=0,005$; $p=,942$).

0% an Varianz der Arbeitszufriedenheit im Bereich Gesundheitskultur kann durch die Anzahl von generationsbezogenen Maßnahmen im Bereich Gesundheitskultur erklärt werden, $r=0,009$.

Tabelle 6: Lineare Regression: Gesundheitskultur: Wichtigkeit und AZ

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
(Konstante)					
1	3,035	,525		5,777	,000
Gesundheitskultur Wichtigkeit	,011	,154	,009	,073	,942

Abhängige Variable: Gesundheitskultur - Zufriedenheit

H 3.2: Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zur **generationenorientierter Personal- und Karriereentwicklung** bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit der generationenorientierten Personal- und Karriereentwicklung.

Hier wird durch eine lineare Regressionsanalyse festgestellt, ob die gesetzten Maßnahmen zur generationenorientierten Personal- und Karriereentwicklung einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit im Bereich generationenorientierter Personal- und Karriereentwicklung haben. Das Regressionsmodell von Maßnahmen im Bereich Personal- und Karriereentwicklung auf die Arbeitszufriedenheit im Bereich Personal- und Karriereentwicklung ist nicht signifikant ($F(1; 60)=1,054$; $p=,309$).

1,7% an Varianz der Arbeitszufriedenheit im Bereich generationenorientierter Personal- und Karriereentwicklung kann durch die Anzahl von Maßnahmen im Bereich Personal- und Karriereentwicklung erklärt werden, es liegt ein schwacher positiver Zusammenhang ($r=0,131$) vor, der allerdings statistisch nicht signifikant ist.

Tabelle 7: Lineare Regression: Personal-/Karriereentwicklung: Wichtigkeit und AZ

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
(Konstante)					
1	2,657	,405		6,561	,000
Personal- und Karriereentwicklung Wichtigkeit	,122	,119	,131	1,027	,309

Abhängige Variable: Personal- und Karriereentwicklung - Zufriedenheit

H 3.3: Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zur **modernen Arbeitszeitenkultur** bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit der modernen Arbeitszeitenkultur.

Hier wird durch eine lineare Regressionsanalyse festgestellt werden, ob die gesetzten Maßnahmen zur modernen Arbeitszeitenkultur einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit im Bereich moderne Arbeitszeitenkultur haben. Das Regressionsmodell von Maßnahmen im Bereich moderne Arbeitszeitenkultur auf die Arbeitszufriedenheit im Bereich moderne Arbeitszeitenkultur ist nicht signifikant ($F(1; 81)=0,005$; $p=,945$).

0% an Varianz der Arbeitszufriedenheit im Bereich moderner Arbeitszeitenkultur kann durch die Anzahl von Maßnahmen im Bereich moderne Arbeitszeitenkultur erklärt werden, es liegt kein Zusammenhang vor ($r=0,008$).

Tabelle 8: Lineare Regression: Moderne Arbeitszeitenkultur: Wichtigkeit und AZ

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	3,251	,313		10,389	,000
Arbeitszeitenkultur Wichtigkeit	,008	,109	,008	,070	,945

Abhängige Variable: moderne Arbeitszeitenkultur - Zufriedenheit

H 3.4: Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zur **generationenorientierter Arbeitsweltgestaltung** bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit der generationenorientierten Arbeitsweltgestaltung.

Hier wird durch eine lineare Regressionsanalyse festgestellt, ob die gesetzten Maßnahmen zur generationenorientierten Arbeitsweltgestaltung einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit im Bereich generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung haben. Das Regressionsmodell von Maßnahmen im Bereich generationenorientierter Arbeitsweltgestaltung auf die Arbeitszufriedenheit im Bereich generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung ist nicht signifikant ($F(1; 50)=2,061$; $p=,157$).

4% an Varianz der Arbeitszufriedenheit im Bereich generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung kann durch die Zufriedenheit im Bereich generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung erklärt werden, es liegt ein schwacher positiver, aber nicht signifikanter Zusammenhang vor ($r=0,199$).

Tabelle 9: Lineare Regression: Arbeitsweltgestaltung: Wichtigkeit und AZ

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
(Konstante)					
1	2,160	,697		3,098	,003
Arbeitsweltgestaltung Wichtigkeit	,287	,200	,199	1,436	,157

Abhängige Variable: generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung - Zufriedenheit

H 3.5: Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zur **adäquaten Führung** verschiedener Generationen bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit der adäquaten Führung verschiedener Generationen.

Hier wird durch eine lineare Regressionsanalyse festgestellt werden, ob die gesetzten Maßnahmen zur adäquaten Führung 5 verschiedener Generationen einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit im Bereich adäquater Führung 5 verschiedener Generationen haben. Das Regressionsmodell von Maßnahmen im Bereich adäquater Führung auf die Arbeitszufriedenheit im Bereich adäquater Führung 5 verschiedener Generationen ist nicht signifikant ($F(1; 75)=0,023$; $p=,880$).

0% an Varianz der Arbeitszufriedenheit im Bereich adäquater Führung 5 verschiedener Generationen kann durch die Zufriedenheit im Bereich adäquater Führung 5 verschiedener Generationen erklärt werden, es liegt kein Zusammenhang vor ($r=0,017$).

Tabelle 10: Lineare Regression: Führung von 5 Generationen: Wichtigkeit und AZ

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
(Konstante)	3,131	,853		3,669	,000
1 Führung verschiedener Generationen Wichtigkeit	,033	,220	,017	,151	,880

Abhängige Variable: adäquate Führung 5 verschiedener Generationen - Zufriedenheit

H 3.6: Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zum **verantwortungsvollen Trennungsmanagement** bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit dem verantwortungsvollen Trennungsmanagement.

Hier wird durch eine lineare Regressionsanalyse festgestellt werden, ob die gesetzten Maßnahmen zum verantwortungsvollen Trennungsmanagement einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit im Bereich verantwortungsvollen Trennungsmanagement haben. Das Regressionsmodell von Maßnahmen im Bereich Trennungsmanagement auf die Arbeitszufriedenheit im Bereich Trennungsmanagement ist nicht signifikant ($F(1; 49)=0,914$; $p=,344$). 0% an Varianz der Arbeitszufriedenheit im Bereich verantwortungsvollen Trennungsmanagements kann durch die Anzahl von Maßnahmen im Bereich verantwortungsvollen Trennungsmanagement erklärt werden, es liegt kein Zusammenhang vor ($r=0,135$).

Tabelle 11: Lineare Regression: Trennungsmanagement: Wichtigkeit und AZ

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
(Konstante)	2,693	,572		4,706	,000
1 Verantwortungs- volles Tren- nungsmanage- ment Wichtigkeit	,158	,165	,135	,956	,344

Abhängige Variable: verantwortungsvolles Trennungsmanagement - Zufriedenheit

4.4 Ergebnisse zur Hypothese 4

H4: Die Mehrheit der MitarbeiterInnen nehmen die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zum Generationenmanagement überhaupt nicht oder kaum wahr.

Diese Hypothese wird mittels Binomialtest überprüft. Die Unterhypothesen werden auf den nachfolgenden Seiten getestet. Nachdem die Hypothesen gerichtet formuliert sind, wird hier der einseitige p-Wert angeführt. Die zusätzlich angeführte deskriptive Statistik dient der Veranschaulichung der Werte.

H 4.1: Die Mehrheit der MitarbeiterInnen nimmt die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zur **Gesundheitskultur** überhaupt nicht oder kaum wahr.

Der Binomialtest für die Gesundheitskultur ergibt einen signifikanten Wert ($p < .001$), allerdings in die gegenläufige Richtung. Hypothese 4.1 wird daher verworfen und die Nullhypothese (gleich viele Personen nehmen Maßnahmen zur Gesundheitskultur als gut bzw. als schlecht wahr) wird beibehalten.

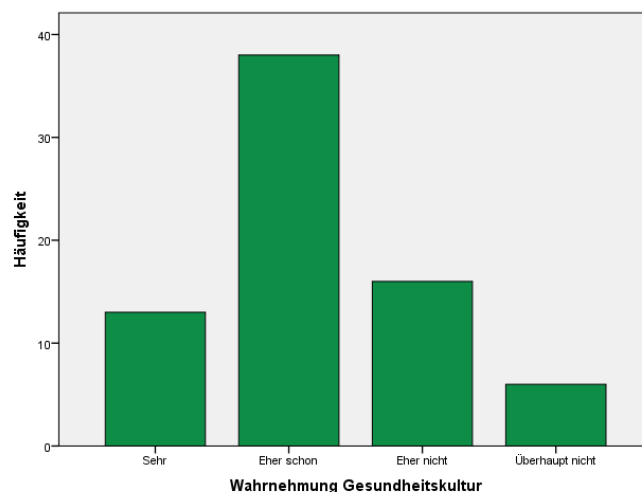
Tabelle 12: Binomialtest: Gesundheitskultur: Wahrnehmung

Kategorie	H	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakte Sig. (2-seitig)
Schlechte Wahrnehmung	22	.30	.50	,001
Gute Wahrnehmung	51	.70		
Gesamt	73	1.00		

Tabelle 13: Deskriptive Statistik: Gesundheitskultur: Wahrnehmung

	Häufigkeit	Prozent	Median	Mittelwert	Varianz
Sehr (1)	13	17,8%	2,00	2,21	,693
Eher schon (2)	38	52,1%			
Eher nicht (3)	16	21,9%			
Überhaupt nicht (4)	6	8,2%			
Gesamt	73	100,0%			

Abbildung 8: Häufigkeiten: Gesundheitskultur: Wahrnehmung



H 4.2: Die Mehrheit der MitarbeiterInnen nimmt die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zur **generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung** überhaupt nicht oder kaum wahr.

Obwohl die deskriptive Statistik zeigt, dass die Mehrheit Maßnahmen zur generationenorientierten Personal- und Karriereentwicklung eher nicht oder überhaupt nicht wahrnimmt, ist das Ergebnis dem Binomialtest zufolge nicht signifikant ($p=,263$).

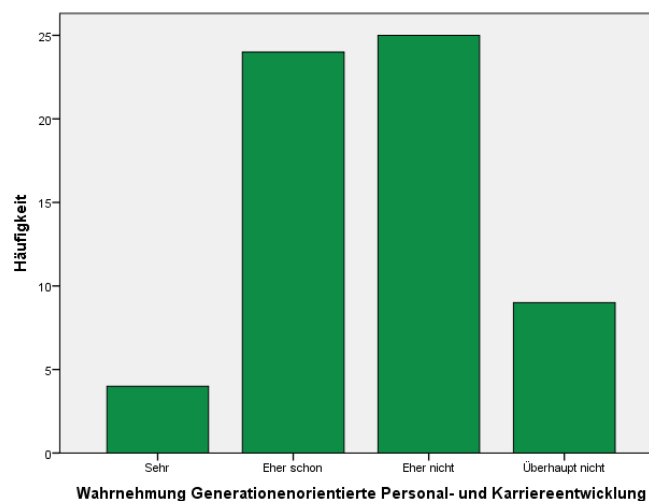
Tabelle 14: Binomialtest: Personal-/Karriereentwicklung: Wahrnehmung

Kategorie	H	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakte Sig. (2-seitig)
Schlechte Wahrnehmung	34	.55	.50	,526
Gute Wahrnehmung	28	.45		
Gesamt	62	1.00		

Tabelle 15: Deskriptive Statistik: Personal-/Karriereentwicklung: Wahrnehmung

	Häufigkeit	Prozent	Median	Mittelwert	Varianz
Sehr (1)	4	6,5%	3,00	2,63	,663
Eher schon (2)	24	38,7%			
Eher nicht (3)	25	40,3%			
Überhaupt nicht (4)	9	14,5%			
Gesamt	62	100,0%			

Abbildung 9: Häufigkeiten: Personal-/Karriereentwicklung: Wahrnehmung



H 4.3: Die Mehrheit der MitarbeiterInnen nimmt die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zur **modernen Arbeitszeitenkultur** überhaupt nicht oder kaum wahr.

Der Binomialtest für die moderne Arbeitszeitenkultur ergibt einen signifikanten Wert ($p < .001$), allerdings in die gegenläufige Richtung. Hypothese 4.3 wird daher verworfen, MitarbeiterInnen nehmen zum Großteil gesetzte Maßnahmen der modernen Arbeitszeitenkultur wahr. Die angeführte deskriptive Statistik verdeutlicht die Häufigkeitswerte.

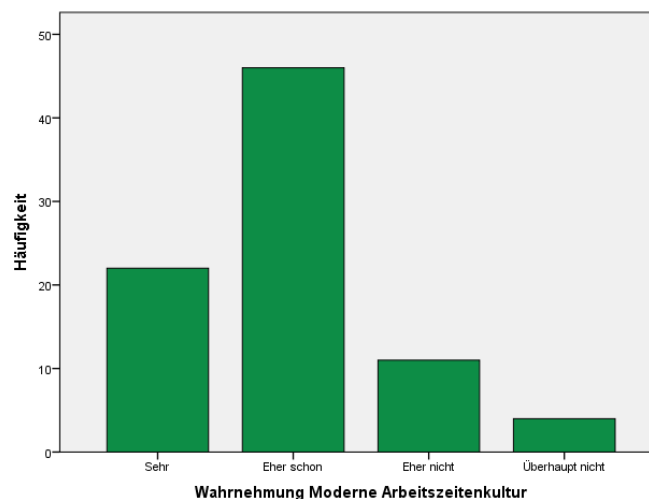
Tabelle 16: Binomialtest: Moderne Arbeitszeitenkultur: Wahrnehmung

Kategorie	H	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakte Sig. (2-seitig)
Schlechte Wahrnehmung	15	.18	.50	,000
Gute Wahrnehmung	68	.82		
Gesamt	83	1.00		

Tabelle 17: Deskriptive Statistik: Moderne Arbeitszeitenkultur: Wahrnehmung

	Häufigkeit	Prozent	Median	Mittelwert	Varianz
Sehr (1)	22	26,5%	2,00	1,96	,596
Eher schon (2)	46	55,4%			
Eher nicht (3)	11	13,3%			
Überhaupt nicht (4)	4	4,8%			
Gesamt	83	100,0%			

Abbildung 10: Häufigkeiten: Moderne Arbeitszeitenkultur: Wahrnehmung



H 4.4: Die Mehrheit der MitarbeiterInnen nimmt die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zur **generationenorientierten Arbeitsweltgestaltung** überhaupt nicht oder kaum wahr.

Wie die deskriptive Statistik zeigt, nimmt die Mehrheit der MitarbeiterInnen Maßnahmen der generationenorientierten Arbeitsweltgestaltung wahr. Das Ergebnis des Binomialtests ist nicht signifikant ($p=,445$). Hypothese 4.4 wird verworfen.

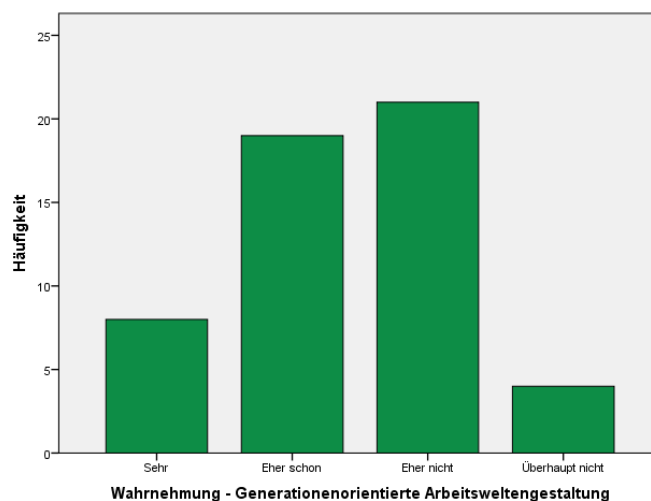
Tabelle 18: Binomialtest: Arbeitsweltgestaltung: Wahrnehmung

Kategorie	H	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakte Sig. (2-seitig)
Schlechte Wahrnehmung	25	.48	.50	,890
Gute Wahrnehmung	27	.52		
Gesamt	52	1.00		

Tabelle 19: Deskriptive Statistik: Arbeitsweltgestaltung: Wahrnehmung

	Häufigkeit	Prozent	Median	Mittelwert	Varianz
Sehr (1)	8	15,4%	2,00	2,40	,716
Eher schon (2)	19	36,5%			
Eher nicht (3)	21	40,4%			
Überhaupt nicht (4)	4	7,7%			
Gesamt	52	100,0%			

Abbildung 11: Häufigkeiten: Arbeitsweltgestaltung: Wahrnehmung



H 4.5: Die Mehrheit der MitarbeiterInnen nimmt die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zur **adäquate Führung von 5 Generationen** überhaupt nicht oder kaum wahr.

Obwohl die deskriptive Statistik zeigt, dass die Mehrheit Maßnahmen zur adäquaten Führung von 5 Generationen eher nicht oder überhaupt nicht wahrnimmt, ist das Ergebnis des Tests auf Binomialverteilung knapp nicht signifikant ($p > .086$). Hypothese 4.5 wird demnach verworfen.

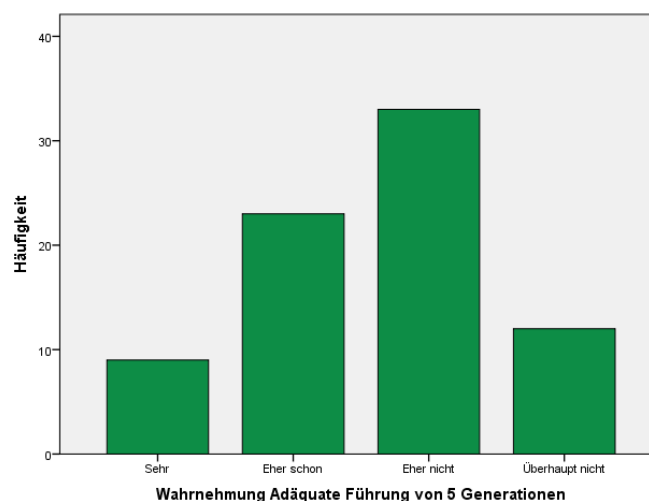
Tabelle 20: Binomialtest: Führung von 5 Generationen: Wahrnehmung

Kategorie	H	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakte Sig. (2-seitig)
Schlechte Wahrnehmung	45	.58	.50	,171
Gute Wahrnehmung	32	.42		
Gesamt	77	1.00		

Tabelle 21: Deskriptive Statistik: Führung von 5 Generationen: Wahrnehmung

	Häufigkeit	Prozent	Median	Mittelwert	Varianz
Sehr (1)	9	11,7%	3,00	2,62	,790
Eher schon (2)	23	29,9%			
Eher nicht (3)	33	42,9%			
Überhaupt nicht (4)	12	15,6%			
Gesamt	77	100,0%			

Abbildung 12: Häufigkeiten: Führung von 5 Generationen: Wahrnehmung



H 4.6: Die Mehrheit der MitarbeiterInnen nimmt die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zum **verantwortungsvollen Trennungsmanagement** überhaupt nicht oder kaum wahr.

Dieses Ergebnis ist nicht signifikant ($p=,50$). Hypothese 4.6 wird demnach verworfen.

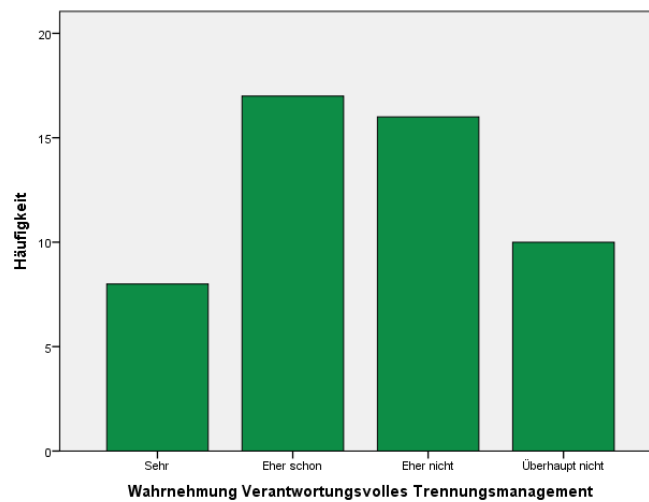
Tabelle 22: Binomialtest: Trennungsmanagement: Wahrnehmung

Kategorie	H	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakte Sig. (2-seitig)
Schlechte Wahrnehmung	26	.51	.50	1,000
Gute Wahrnehmung	25	.49		
Gesamt	51	1.00		

Tabelle 23: Deskriptive Statistik: Trennungsmanagement: Wahrnehmung

	Häufigkeit	Prozent	Median	Mittelwert	Varianz
Sehr (1)	8	15,7%	3,00	2,55	,973
Eher schon (2)	17	33,3%			
Eher nicht (3)	16	31,4%			
Überhaupt nicht (4)	10	19,6%			
Gesamt	51	100,0%			

Abbildung 13: Häufigkeiten: Trennungsmanagement: Wahrnehmung



4.5 Ergebnisse zur Hypothese 5

H5: MitarbeiterInnen wissen nicht, dass vom Unternehmen gesetzte Maßnahmen dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.

Diese Hypothese wird mittels Binomialtest überprüft. Die Unterhypothesen werden auf den nachfolgenden Seiten getestet. Nachdem die Hypothesen gerichtet formuliert sind, wird hier der einseitige p-Wert angeführt.

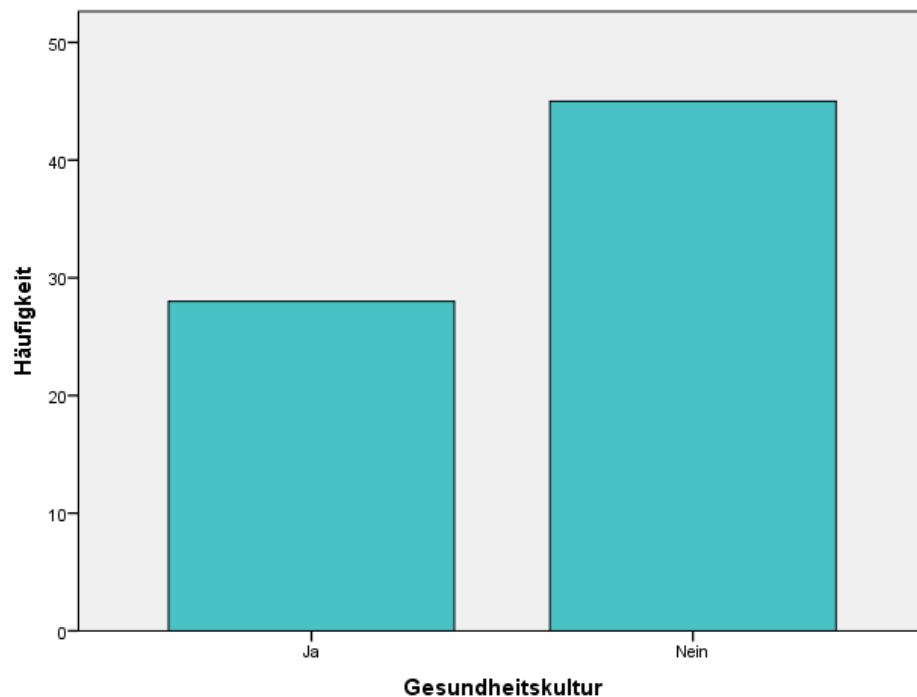
H 5.1: MitarbeiterInnen wissen nicht, dass Maßnahmen **zur Gesundheitskultur** dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.

Hypothese 5.1 kann als signifikant bestätigt werden ($p=.030$). Ein überdurchschnittlich hoher Anteil der befragten MitarbeiterInnen (61,6%) gibt an, dass er nicht weiß, dass Maßnahmen bezüglich Gesundheitskultur dem Generationsmanagement zu subsumieren sind.

Tabelle 24: Binomialtest: Gesundheitskultur: Teilbereich GM

Kategorie	H	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakte Sig. (2-seitig)
Nein (2)	45	.62	.50	,060
Ja (1)	28	.38		
Gesamt	73	1.00		

Abbildung 14: Häufigkeiten: Gesundheitskultur: Teilbereich GM



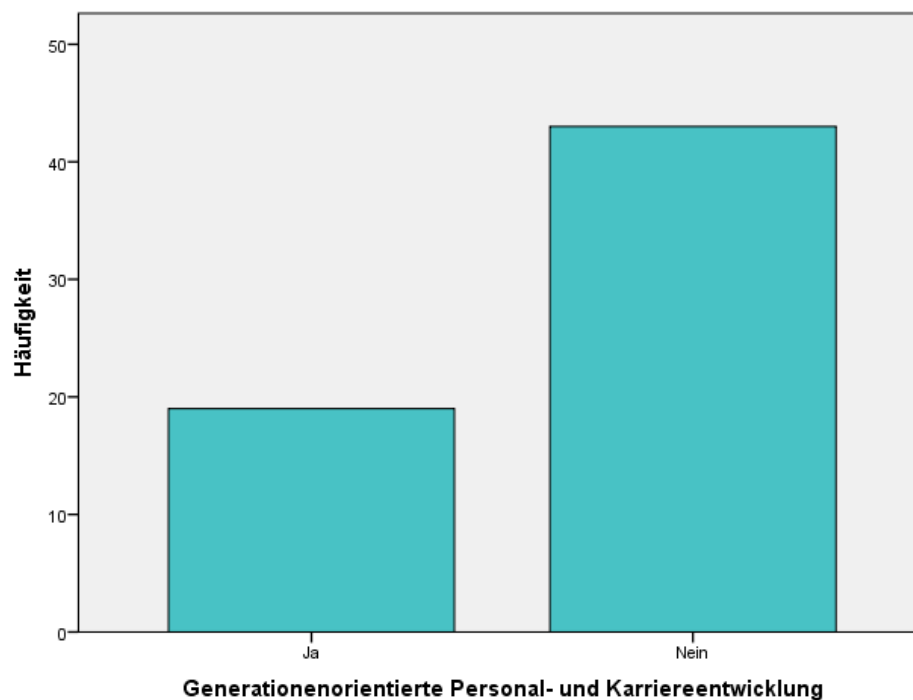
H 5.2: MitarbeiterInnen wissen nicht, dass Maßnahmen **zur generationenorientierten Personal- und Karriereentwicklung** dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.

Hypothese 5.2 kann als signifikant bestätigt werden ($p=.002$). Ein überdurchschnittlich hoher Anteil der befragten MitarbeiterInnen (69,4%) gibt an, dass er nicht weiß, dass Maßnahmen bezüglich generationenorientierter Personal- und Karriereentwicklung dem Generationsmanagement zu subsumieren sind.

Tabelle 25: Binomialtest: Personal-/Karriereentwicklung: Teilbereich GM

Kategorie	H	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakte Sig. (2-seitig)
Nein (2)	43	.69	.50	,003
Ja (1)	19	.31		
Gesamt	62	1.00		

Abbildung 15: Häufigkeiten: Personal-/Karriereentwicklung: Teilbereich GM



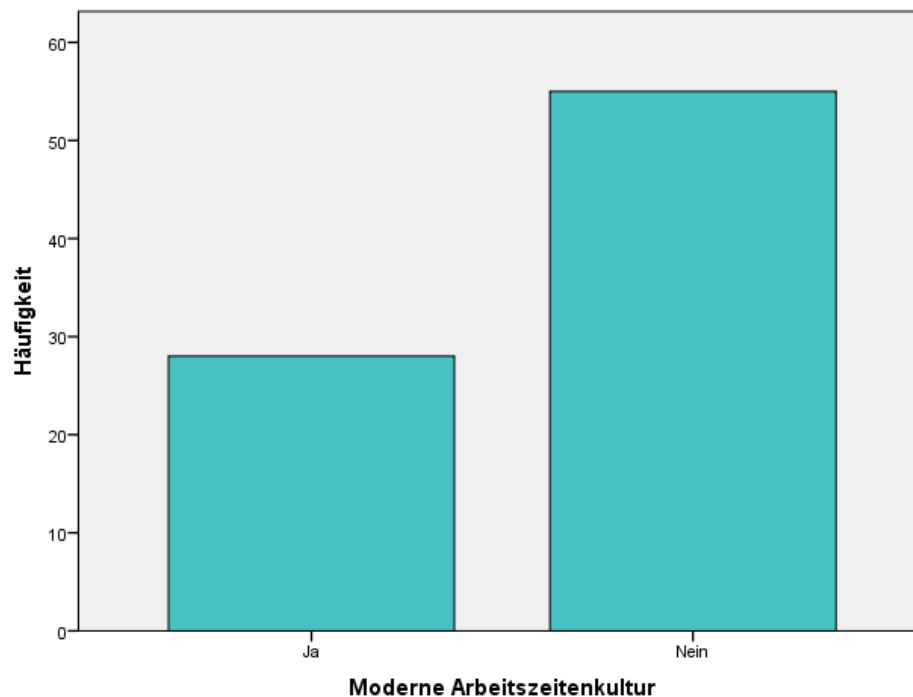
H 5.3: MitarbeiterInnen wissen nicht, dass Maßnahmen **zur modernen Arbeitszeitenkultur** dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.

Hypothese 5.3 kann als signifikant bestätigt werden ($p=.002$). Ein überdurchschnittlich hoher Anteil der befragten MitarbeiterInnen (66,3%) gibt an, dass er nicht weiß, dass Maßnahmen bezüglich moderner Arbeitszeitenkultur dem Generationsmanagement zu subsumieren sind.

Tabelle 26: Binomialtest: moderne Arbeitszeitenkultur: Teilbereich GM

Kategorie	H	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakte Sig. (2-seitig)
Nein (2)	55	.66	.50	,004
Ja (1)	28	.34		
Gesamt	83	1.00		

Abbildung 16: Häufigkeiten: Moderne Arbeitszeitenkultur: Teilbereich GM



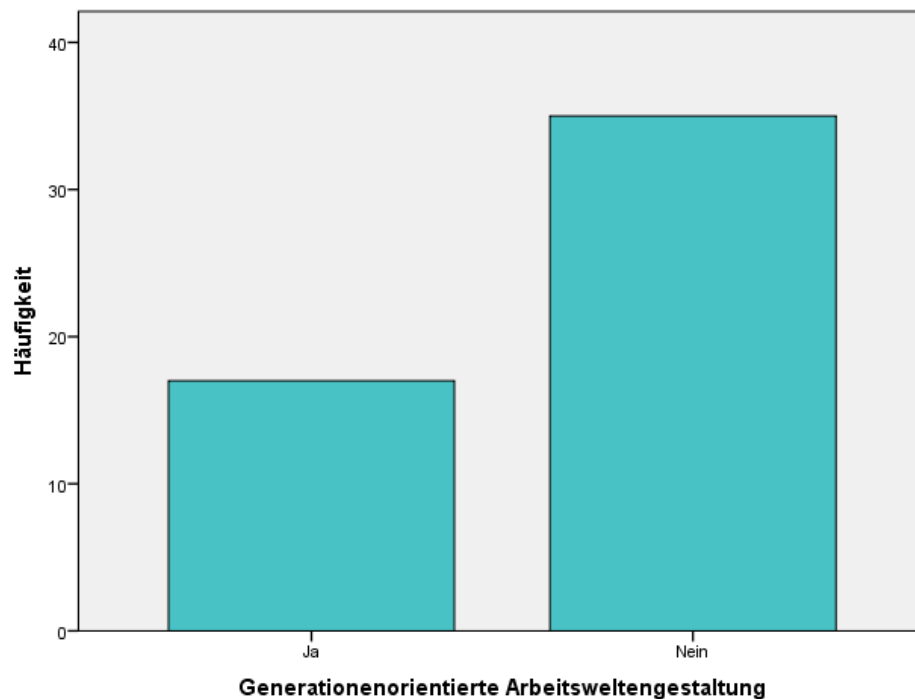
H 5.4: MitarbeiterInnen wissen nicht, dass Maßnahmen **zur generationenorientierten Arbeitsweltgestaltung** dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.

Hypothese 5.4 kann als signifikant bestätigt werden ($p=.009$). Ein überdurchschnittlich hoher Anteil der befragten MitarbeiterInnen (67%) gibt an, dass er nicht weiß, dass Maßnahmen bezüglich generationenorientierter Arbeitsweltgestaltung dem Generationsmanagement zu subsumieren sind.

Tabelle 27: Binomialtest: Arbeitsweltgestaltung: Teilbereich GM

Kategorie	H	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakte Sig. (2-seitig)
Nein (2)	35	.67	.50	,018
Ja (1)	17	.33		
Gesamt	52	1.00		

Abbildung 17: Häufigkeiten: Arbeitsweltgestaltung: Teilbereich GM



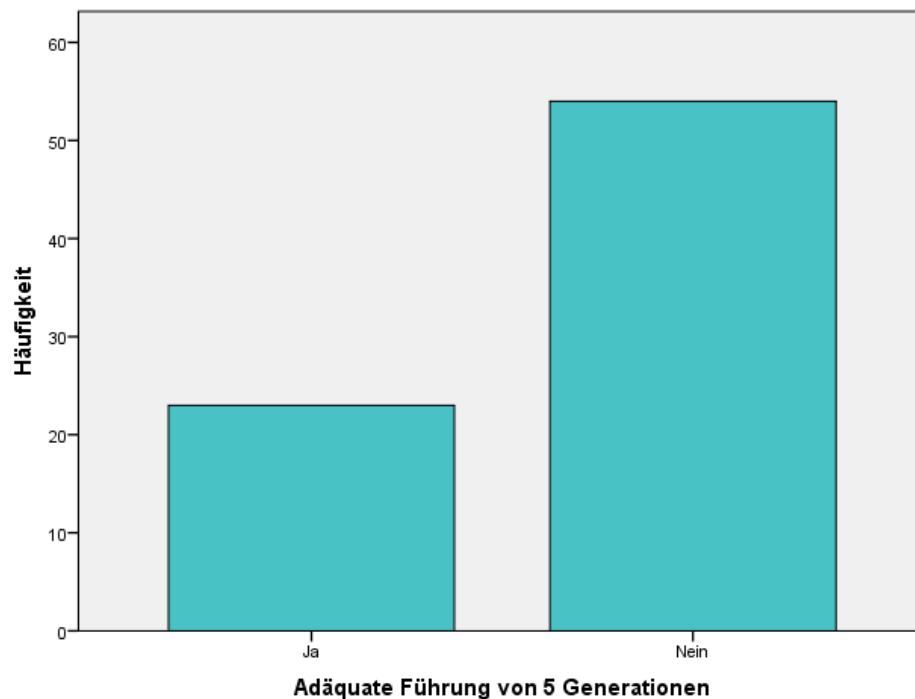
H 5.5: MitarbeiterInnen wissen nicht, dass Maßnahmen **zur adäquaten Führung verschiedener Generationen** dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.

Hypothese 5.5 kann als signifikant bestätigt werden ($p < .001$). Ein überdurchschnittlich hoher Anteil der befragten MitarbeiterInnen (70,1%) gibt an, dass er nicht weiß, dass Maßnahmen bezüglich adäquater Führung 5 verschiedener Generationen dem Generationsmanagement zu subsumieren sind.

Tabelle 28: Binomialtest: Führung von 5 Generationen: Teilbereich GM

Kategorie	H	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakte Sig. (2-seitig)
Nein (2)	54	.70	.50	,001
Ja (1)	23	.30		
Gesamt	77	1.00		

Abbildung 18: Häufigkeiten: Führung von 5 Generationen: Teilbereich GM



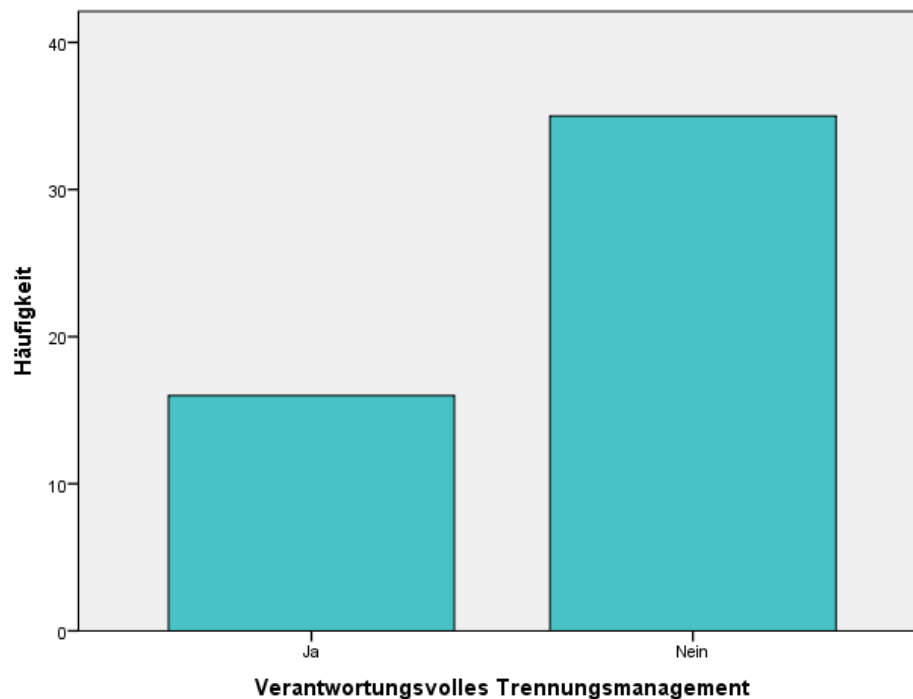
H 5.6: MitarbeiterInnen wissen nicht, dass Maßnahmen **zum verantwortungsvollen Trennungsmanagement** dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.

Hypothese 5.6 kann als signifikant bestätigt werden ($p=.006$). Ein überdurchschnittlich hoher Anteil der befragten MitarbeiterInnen (68,6%) gibt an, dass er nicht weiß, dass Maßnahmen bezüglich verantwortungsvollen Trennungsmanagements dem Generationsmanagement zu subsumieren sind.

Tabelle 29: Binomialtest: Trennungsmanagement: Teilbereich GM

Kategorie	H	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakte Sig. (2-seitig)
Nein (2)	35	.96	.50	,011
Ja (1)	16	.31		
Gesamt	51	1.00		

Abbildung 19: Häufigkeiten: Trennungsmanagement: Teilbereich GM



4.6 Ergebnisse zur Hypothese 6

H6: Die Mehrheit der MitarbeiterInnen ist derzeit mit der allgemeinen Umsetzung/Nicht-Umsetzung von Maßnahmen zum Generationenmanagement eher zufrieden oder sehr zufrieden.

Hypothese 6 weist ein signifikantes Ergebnis ($p < .001$) auf. MitarbeiterInnen sind mit der derzeitigen Umsetzung/Nicht-Umsetzung von generationenbezogenen Maßnahmen im Allgemeinen eher oder sehr zufrieden.

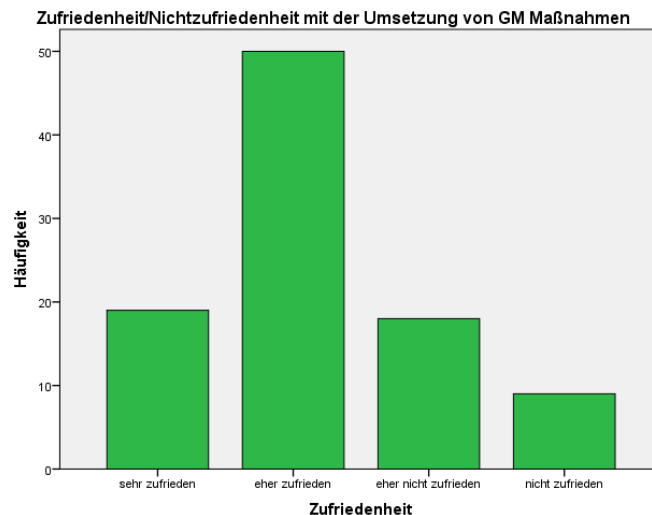
Tabelle 30: Binomialtest: Zufriedenheit (Nicht-)Umsetzung GM Maßnahmen

Kategorie	H	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakte Sig. (2-seitig)
Nicht zufrieden	27	.28	.50	,000
Zufrieden	69	.72		
Gesamt	96	1.00		

Tabelle 31: Deskriptive Statistik: Zufriedenheit (Nicht-)Umsetzung GM Maßnahmen

	Häufigkeit	Prozent	Median	Mittelwert	Varianz
Sehr zufrieden (1)	19	19,8%	2	2,18	,737
Eher zufrieden (2)	50	52,1%			
Eher nicht zufrieden (3)	18	18,8%			
Nicht zufrieden (4)	9	9,4%			
Gesamt	96	100,0%			

Abbildung 20: Häufigkeiten: Zufriedenheit (Nicht-)Umsetzung GM Maßnahmen



4.7 Zusammenfassung der Ergebnisse

Hypothese		Wird angenommen	Wird nicht angenommen
H 1	Je größer das Unternehmen, desto mehr Maßnahmen zum betrieblichen Generationenmanagement werden vorgenommen.	x	
H 2	Je mehr Methoden zum betrieblichen Generationenmanagement eingesetzt werden, desto höher ist die allgemeine Arbeitszufriedenheit.	x	
H 3	Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen des einzelnen Teilbereichs des Generationenmanagement bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit diesem Teilbereich.		
H 3.1	Gesundheitskultur		x
H 3.2	Generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung		x
H 3.3	Moderne Arbeitszeitenkultur		x
H 3.4	Generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung		x
H 3.5	Adäquate Führung von 5 Generationen		x
H 3.6	Verantwortungsvolles Trennungsmanagement		x
H 4	Die Mehrheit der MitarbeiterInnen nehmen die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen zum Generationenmanagement überhaupt nicht oder kaum wahr.		
H 4.1	Gesundheitskultur		x
H 4.2	Generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung		x
H 4.3	Moderne Arbeitszeitenkultur		x
H 4.4	Generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung		x
H 4.5	Adäquate Führung von 5 Generationen		x
H 4.6	Verantwortungsvolles Trennungsmanagement		x
H 5	MitarbeiterInnen wissen nicht, dass vom Unternehmen gesetzte Maßnahmen dem Generationenmanagement zu subsumieren sind.		
H 5.1	Gesundheitskultur	x	
H 5.2	Generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung	x	
H 5.3	Moderne Arbeitszeitenkultur	x	
H 5.4	Generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung	x	
H 5.5	Adäquate Führung von 5 Generationen	x	
H 5.6	Verantwortungsvolles Trennungsmanagement	x	
H 6	Die Mehrheit der MitarbeiterInnen ist derzeit mit der allgemeinen (Nicht-) Umsetzung von Maßnahmen zum Generationenmanagement eher zufrieden oder sehr zufrieden.	x	

4.8 Weiterführende Ergebnisse

Einsatz Maßnahmen betriebliches Generationenmanagement

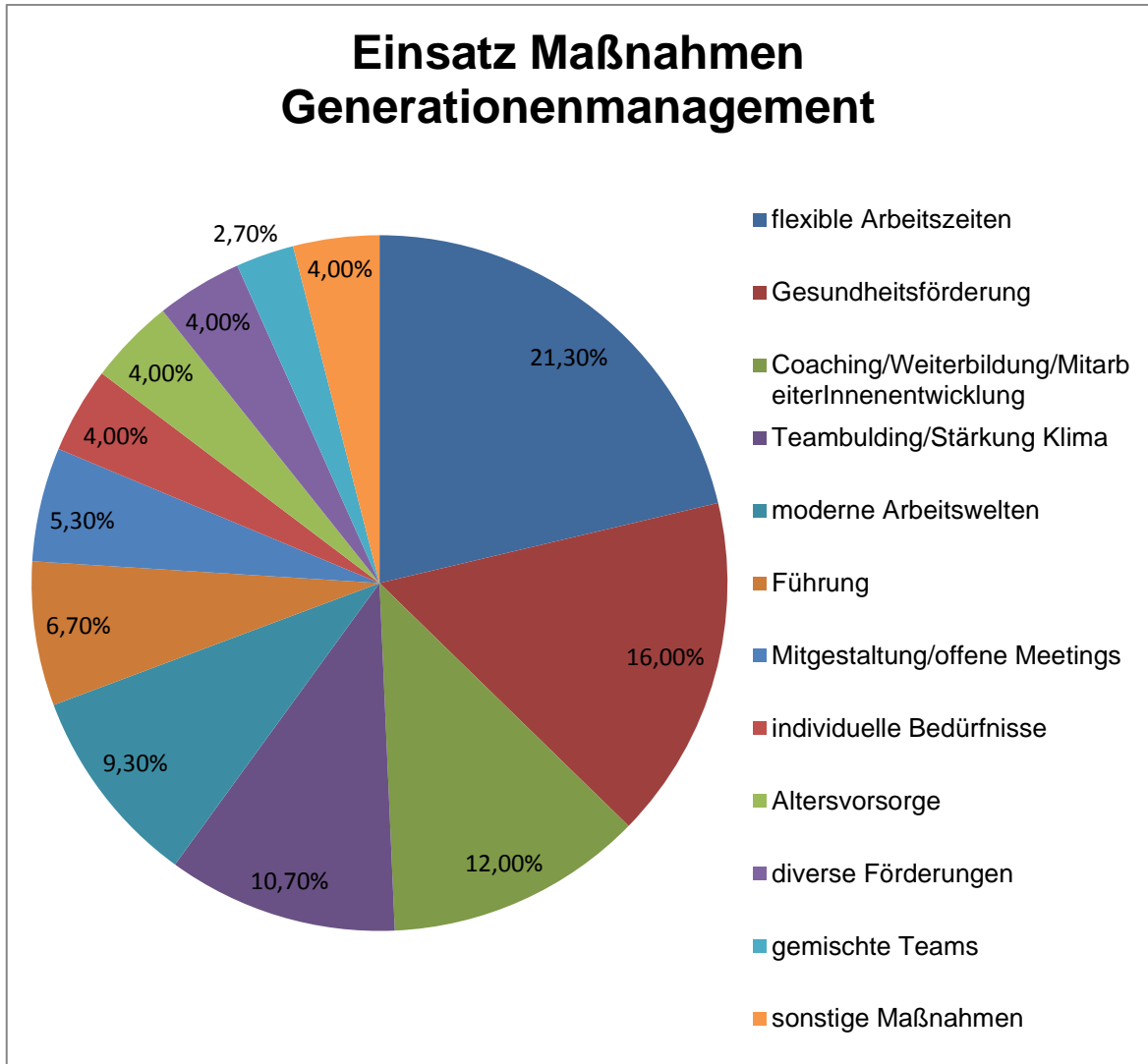
Werden die TeilnehmerInnen, ohne Vorgabe möglicher Antworten gefragt, ob Maßnahmen zum Generationenmanagement im Unternehmen gesetzt werden, antworten 58% mit Ja, während 42% angeben, dass keine betrieblichen Maßnahmen zu diesem Thema getroffen werden.

Tabelle 32: Einsatz GM Maßnahmen

	Häufigkeit	Prozent
Ja	58	58,0%
Nein	42	42,0%
Gesamt	100	100,0%

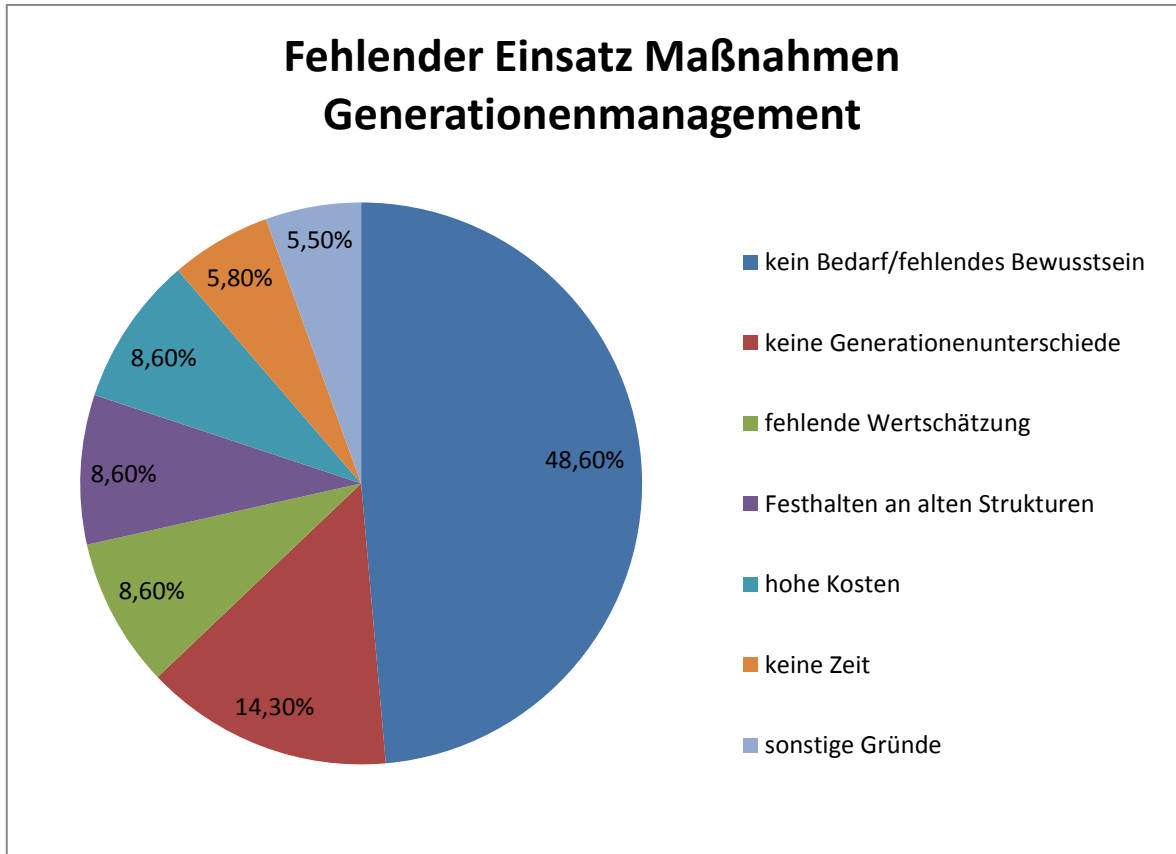
Die TeilnehmerInnen, die angegeben haben, ihr Unternehmen würde Maßnahmen zum Generationenmanagement setzen (n = 58), werden in Folge offen befragt, welche Maßnahmen dies betrifft. 21,3% geben den Einsatz flexibler Arbeitszeiten an. 16% führen an, dass im Unternehmen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung eingesetzt werden. Coachings und Workshops für den Bereich Weiterbildung und MitarbeiterInnenentwicklung werden zu 12% benannt. Rund 11% geben an, dass Teambuildingmaßnahmen getroffen werden, dies vor allem um die Zusammenarbeit zu fördern und um ein positives Teamklima zu schaffen. Etwa 9% führen Maßnahmen zur modernen Arbeitsweltgestaltung an. Dabei wird *job rotation*, der Einsatz eines Lounge Bereiches für MitarbeiterInnen, Teleworking, Home Office-Konzepte etc. genannt. 6,7% geben an, dass Maßnahmen zum Generationenmanagement im Bereich Führung getroffen werden. Zu rund 5% wird die Mitgestaltung und Mitbestimmung im Sinne des *empowerments* angeführt. Zu je 4% wird der Umstand genannt, dass auf individuelle Bedürfnisse eingegangen wird, Altersvorsorgemaßnahmen eingeführt wurden sowie diverse Förderungen wie beispielsweise kostenlose/geförderte Impfungen, Kinderbetreuung, Obstkörbe etc. angeboten werden. 2,7% benennen die Diversität von Teams. Die restlichen 4%, welche als sonstige Maßnahmen angeführt werden, setzen sich aus Maßnahmen des Wissenstransfers, der Informationsweitergabe und Transparenz sowie die Unterstützung bei außergewöhnlichen Ereignissen zusammen.

Abbildung 21: Weiterführende Ergebnisse: Einsatz GM Maßnahmen



Alle TeilnehmerInnen, die den Einsatz von Maßnahmen zum Generationenmanagement verneint haben (n = 42), wurden nach den Gründen aus MitarbeiterInnensicht befragt. 48,6% geben an, dass das Unternehmen keinen Bedarf erkennt (im Sinne von fehlendem Bewusstsein), Maßnahmen zu setzen. Der zweithäufigste Grund ist jener, dass viele Unternehmen keine bzw. zu wenige Generationenunterschiede im Sinne fehlender Heterogenität der Belegschaft aufweisen. 8,6% der MitarbeiterInnen geben an, dass sie von der Unternehmensführung nicht wertgeschätzt werden und fehlendes Interesse an ihnen besteht. Ebenfalls wird mit 8,6% das Festhalten an alten Strukturen genannt. Außerdem werden Gründe wie zu hohe Implementierungskosten, fehlende Zeit, fehlender (Zukunfts-)plan sowie die ausschließliche Anstellung von jungen MitarbeiterInnen genannt.

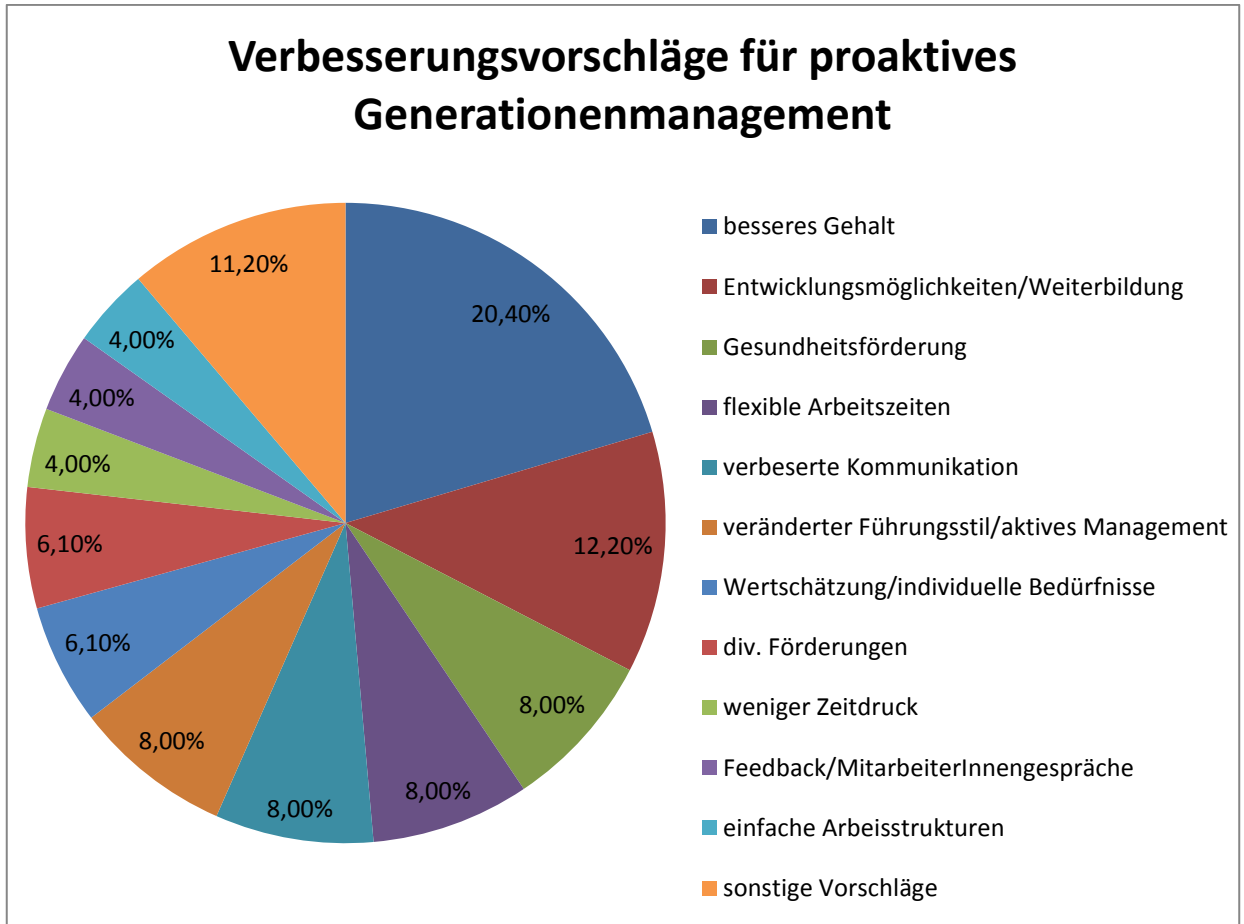
Abbildung 22: Weiterführende Ergebnisse: Fehlender Einsatz GM Maßnahmen



Steigerung der Arbeitszufriedenheit

Die Befragten (n = 100) geben an, dass ihre Arbeitszufriedenheit steigen würde, wenn sie mehr Gehalt erhielten (20,4%), Entwicklungsmöglichkeiten/Weiterbildungen gefördert bekämen (12,2%), betriebliche Gesundheitsförderung eingesetzt würde (8%), flexible Arbeitszeiten zum Einsatz kämen (8%), die betriebliche Kommunikation verbessert würde (auch im Sinne von Wissensweitergabe), der Führungsstil verändert würde (8%), MitarbeiterInnen mehr Wertschätzung in Bezug auf die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse entgegengebracht würde (6,1%) und diverse Förderungen angeboten würden (z.B. Frühstück). Mit jeweils 4% wird der Wunsch nach weniger Zeitdruck, Feedback und MitarbeiterInnengespräche sowie vereinfachten Arbeitsstrukturen angeführt. Sonstige Vorschläge, wie die Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen, flexible Arbeitswelten, Kündigungsmanagement und mehr Mitspracherecht sind ebenfalls erwünscht.

Abbildung 23: Weiterführende Ergebnisse: Vorschläge für proaktives GM



Generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung

Von 100 befragten Personen geben 51% der TeilnehmerInnen (n = 51) an, eine generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung im Unternehmen zu haben. Von diesen 51 Personen, führen alle an, dass diese individuell ausgerichtet ist.

Tabelle 33: Individuelle Personal- und Karriereentwicklung

	Häufigkeit	Prozent
Ja	51	51,0%
Nein	49	49,0%
Gesamt	100	100,0%

„Normale“ Arbeitszeiten

Von 100 befragten TeilnehmerInnen, geben 65% (n = 65) an, zu Bürozeiten (z.B. 8-17 Uhr) zu arbeiten.

Tabelle 34: „Normale“ Arbeitszeiten

	Häufigkeit	Prozent
Ja	65	65,0%
Nein	35	35,0%
Gesamt	100	100,0%

Gleichbleibende Arbeitszeiten

Werden die TeilnehmerInnen danach gefragt, ob ihre Arbeitszeiten täglich fixiert gleichbleiben oder variieren, geben 46% an, dass sie gleichbleiben, bei 54% variieren die Arbeitszeiten.

Tabelle 35: Arbeitszeitenvariation

	Häufigkeit	Prozent
Ja	46	46,0%
Nein	54	54,0%
Gesamt	100	100,0%

Belastende Arbeitsbedingungen

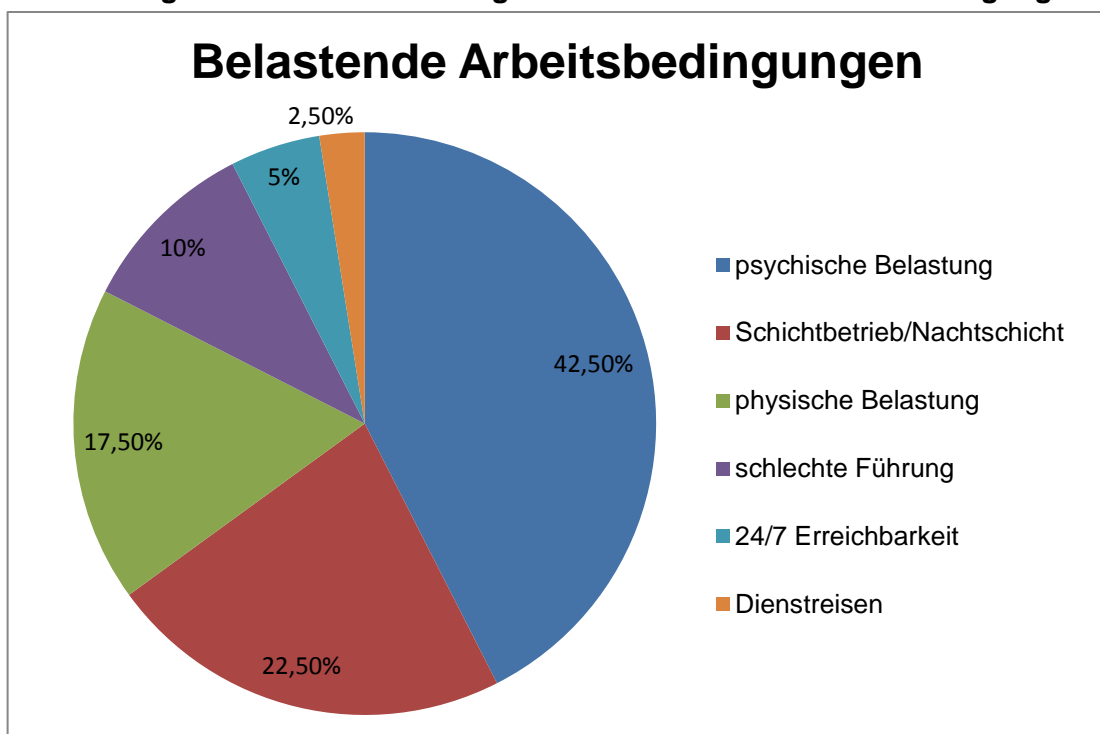
Obwohl die Mehrheit (58%) angibt, noch nie belastenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt gewesen zu sein, wurden 42% der TeilnehmerInnen bereits psychischen oder physischen belastenden Bedingungen ausgesetzt.

Tabelle 36: Belastende Arbeitsbedingungen

	Häufigkeit	Prozent
Ja	42	42,0%
Nein	58	58,0%
Gesamt	100	100,0%

Werden die TeilnehmerInnen danach gefragt, welchen belastenden Arbeitsbedingungen sie bereits ausgesetzt wurden, so geben 42,5% an, bereits kritischen Bedingungen psychischer Natur ausgesetzt worden zu sein. Arbeitsspitzen, zu lange Arbeitszeiten, Stress, hohes Arbeitspensum und Überlastung waren häufig genannte Gründe. Sehr belastend sind nach dieser Studie (22,5%) auch unregelmäßige Arbeitszeiten wie etwa Schichtbetrieb sowie Nachtarbeit. 17,5% geben an, bereits schweren körperlichen Belastungen ausgesetzt worden zu sein. Schlechte MitarbeiterInnenführung, 24/7 Erreichbarkeit sowie häufige Dienstreisen werden ebenfalls als belastend angeführt.

Abbildung 24: Weiterführende Ergebnisse: Belastende Arbeitsbedingungen



5 Diskussion und Ausblick

Nachdem die demographische Entwicklung Österreichs Veränderungen des Arbeitsmarkts verursacht, müssen neue betriebliche Strukturen geschaffen werden. Die Belegschaft und die damit einhergehenden Erwartungen werden durch die Erweiterung der Lebensarbeitszeit immer heterogener. Durch den Einsatz verschiedener Methoden, denen sich das Generationenmanagement bedienen kann, soll Abhilfe für aufkommende Probleme geschaffen werden.

Daher wurde in dieser Arbeit untersucht, wie sich Maßnahmen zum betrieblichen Generationenmanagement auf die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen auswirken und ob die bisher eingesetzten Maßnahmen ihren Erwartungen gerecht werden. Dabei konnte der Einsatz von Maßnahmen zum Generationenmanagement bei zunehmender Unternehmensgröße ($p = .025$), eine höhere allgemeine Arbeitszufriedenheit bei steigender Maßnahmenanzahl ($p < .001$), fehlendes Wissen bzw. mangelndes Bewusstsein über die Zuordnung von Maßnahmen des Generationenmanagements zu den einzelnen Teilgebieten des betrieblichen Generationenmanagements sowie eine derzeitige allgemeine Zufriedenheit mit der Umsetzung bzw. der Nicht-Umsetzung von generationenbezogenen Maßnahmen ($p < .001$) signifikant bestätigt werden. Keine Signifikanz weisen Hypothese 3: „Je wichtiger die vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen des einzelnen Teilbereichs des Generationenmanagement bewertet werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit diesem Teilbereich.“ sowie Hypothese 4, welche davon ausgeht, dass die Mehrheit der MitarbeiterInnen Maßnahmen zum Generationenmanagement überhaupt nicht oder nur kaum wahrnimmt, auf.

Die Literatur verweist darauf, dass Klein- und Mittelbetriebe die kurzfristigen Kosten für den Erfolg einer langfristigen Investition in das Generationenmanagement nicht tragen können/möchten (Klaffke & Bohlayer, 2014, S. 136). Außerdem sind Strukturen und Prozesse in Klein- und Kleinstunternehmen weniger ausgebaut als in größeren Unternehmen (z.B. Ahlers & Brussig, 2005, S. 517 ff.). Daher wurde erwartet, dass größere Unternehmen mehr Maßnahmen in diesem Bereich setzen, als kleinere. Diese Annahme hat sich in der vorliegenden Studie signifikant bestätigt.

Oertel (2007, S. 237) zufolge, führt der Einsatz von Maßnahmen zum Generationenmanagement zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit. Nachdem durch diese Maßnahmen nicht nur die betriebliche Effizienz und Effektivität erhöht, sondern auch auf Bedürfnisse und Erwartungen der MitarbeiterInnen eingegangen wird, wurde erwartet dass Oertels (2007, S. 237) Annahme bestätigt wird. In der vorliegenden Arbeit kann signifikant und mit starkem Zusammenhang bestätigt werden, dass mit Zunahme von

Maßnahmen zum Generationenmanagement die allgemeine Arbeitszufriedenheit ansteigt.

Nachdem Oertel (2007, S. 237) – siehe hierzu auch Ergebnisse von Hypothese 2 - davon ausging, dass mit dem Einsatz von Maßnahmen zum Generationenmanagement die Arbeitszufriedenheit steigt, wurde hier angenommen, dass dies insbesondere der Fall ist, wenn die Maßnahmen als wichtig eingestuft wurden. Außerdem ging die Autorin dieser Arbeit davon aus, dass eine Unterteilung der Maßnahmen in Submaßnahmen zur Gesundheitskultur, zur Personal- und Karriereentwicklung, zur modernen Arbeitszeitenkultur, zur modernen Arbeitsweltgestaltung, zur adäquaten Führung verschiedener Generationen sowie zum verantwortungsbewussten Trennungsmanagement zu keiner Änderung dieser Annahme führt. Dies hat sich nicht bestätigt. Die Nicht-Bestätigung von Hypothese 3 könnte darauf zurückzuführen sein, dass der Einsatz von Maßnahmen und die damit einhergehende Bedürfnis- und Erwartungsbefriedigung zu einem neuen Adaptionlevel führen. Beispielsweise könnte nach dem Modell von Bruggemann (1974) erklärt werden, dass Zufriedenheit als Ergebnis eines Vergleichsprozesses zu sehen ist, und eine veränderte Situation (d.h. ein erhöhter Einsatz von Maßnahmen) und Bedürfnisse in einem Rückkoppelungseffekt auf die intrapsychischen Verarbeitungsprozesse wirken. Wie bereits im Kapitel 2.2.1.1. erwähnt, kann selbst als Folge eines positiven Soll-Ist-Vergleichs eine Erhöhung des Anspruchsniveaus einer Person erfolgen. Daraus resultiert eine durch Zielerweiterung geprägte progressive Arbeitszufriedenheit. Da dies bedeutet, dass Wünsche und Bedürfnisse in dieser Situation nicht erfüllt werden (können), erscheint es als sinnvoll, diesen Status – gemäß eines früheren Vorschlags von Bruggemann – als progressive Arbeits(un-)zufriedenheit zu nennen. Warum allerdings die in Bereiche unterteilte Arbeitszufriedenheit beim Einsatz von Maßnahmen zu diesen Bereichen nicht steigt, während die allgemeine Arbeitszufriedenheit und die Anzahl von Maßnahmen zum Generationenmanagement positiv miteinander korrelieren, kann mit dieser Begründung jedoch nicht geklärt werden. Dies könnte Gegenstand zukünftiger Arbeiten sein. Womöglich wird die Zufriedenheit in Teilbereichen negativer und kritischer betrachtet als die Zufriedenheit als Ganzes (Variable: Allgemeine Arbeitszufriedenheit). Die Frage nach der allgemeinen Arbeitszufriedenheit erfolgte im Fragebogen zu einem früheren Zeitpunkt, als jene der Zufriedenheit in den einzelnen Bereichen. Dies bedeutet, dass die verschiedenen Teilbereiche zum Zeitpunkt der Fragestellung zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit noch nicht salient waren. Die Aufspaltung in Subfragen könnte den Fokus auf Defizite im Unternehmen gelenkt haben, anstelle auf das, was im Unternehmen schon erreicht

wurde. Die Reihenfolge der Fragendarbietung könnte somit Grund für die widersprüchlichen Ergebnisse von Hypothese 2 und Hypothese 3 sein.

Nachdem zwar arbeitsmarktpolitische Förderungsprojekte und Initiativen in Österreich zum Thema Generationenmanagement angelaufen sind, und manche Unternehmen zu diesem Thema bereits sensibilisiert wurden, ist nicht davon auszugehen, dass die Umsetzung bereits in vollen Zügen bei den MitarbeiterInnen angekommen ist. Zur positiven Verwunderung wird diese Annahme nicht bestätigt. In den Bereichen Gesundheitskultur, moderne Arbeitszeitenkultur und generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung zeigt die deskriptive Statistik, dass Maßnahmen von der Mehrheit der MitarbeiterInnen wahrgenommen werden, in den Bereichen Gesundheitskultur und moderne Arbeitszeitenkultur ist dieser gegenläufige Wert sogar signifikant. Dieses Ergebnis stimmt mit jenem Ergebnis der offenen Frage, welche Maßnahmen im Betrieb bereits gesetzt werden würden, überein. Die offene Zusatzfrage wird nämlich zu 21% damit beantwortet, dass flexible Arbeitszeiten eingeführt, zu 16% damit, dass Maßnahmen zur Gesundheitsförderung getroffen wurden. Jedoch ist anzumerken, dass die deskriptive Statistik dennoch zeigt, dass die Mehrheit von MitarbeiterInnen Maßnahmen in den Bereichen Personal- und Karriereentwicklung ($p=,263$), adäquate Führung von 5 Generationen ($p=,086$) und verantwortungsvolles Trennungsmanagement ($p=,50$) überhaupt nicht oder nur kaum wahrnimmt. Begründet könnte dieses Ergebnis durch die Wahrnehmungsschwelle werden. Während Reize über der Wahrnehmungsschwelle (supraliminale Wahrnehmung) bewusst wahrgenommen werden, erfolgt Wahrnehmung unter der Wahrnehmungsschwelle (subliminale Wahrnehmung) unbewusst (Chessman & Merikle, 1984). Nachdem in den Fragen für die Beantwortung von Hypothese 4 gezielt danach gefragt wurde, ob bestimmte Methoden in bestimmten Bereichen wahrgenommen werden, und somit der Reiz offensichtlich auf die bewusste Wahrnehmung gelenkt wurde, liegt dieser hier über der Schwelle der bewussten Wahrnehmung und nicht mehr darunter. Wird die Frage offen und ohne Hinweisreiz gestellt, so wie dies in der Zusatzfrage erfolgte, könnte dies als subliminale Wahrnehmung eingestuft werden. Obwohl sich in den Bereichen Gesundheitskultur und moderner Arbeitszeitenkultur (diese Bereiche werden jedenfalls wahrgenommen) sowie im Bereich „verantwortungsvolles Trennungsmanagement (dieser Bereich wird jedenfalls nicht wahrgenommen) die Ergebnisse der subliminalen mit jenen der supraliminalen Wahrnehmung decken, gilt dies nicht für die übrigen Bereiche. Dies würde wiederum den Einfluss der Wahrnehmungsschwelle bestätigen. Womöglich könnte somit eine Veränderung der Reizdarbietung zu anderen Ergebnissen führen. Wenn der Reiz (in diesem Fall die Frage) nicht so offensichtlich erfolgt wäre und nur unterschwellig dargeboten worden

wäre, würden die StudienteilnehmerInnen diesen nicht bemerken und somit auch anderes Verhalten zeigen. Dies bedeutet nun, dass diese Hypothese entweder durch andere Fragestellungen oder gänzlich durch ein anderes Studiendesign überprüft werden könnte.

Eine weitere Erklärung für die Ergebnisse der positiven Wahrnehmung kann der Effekt der sozialen Erwünschtheit („*Social-Desirability-Response-Set*“) liefern. Dieser Effekt besagt, dass soziale Erwünschtheit sowohl als Resultat des Bedürfnisses nach sozialer Anerkennung auftreten kann, als auch als situationsspezifische Reaktion der Datenerhebung. Zweiteres entsteht dadurch, dass durch die Befürchtung möglicher Konsequenzen die eigentlichen Sachverhalte verschwiegen oder beschönigt werden (Schnell, Hill & Esser, 2005, S. 355). Womöglich haben die befragten MitarbeiterInnen die Antworten an die Erwartungen des Unternehmens angepasst und deshalb mit positiver Wahrnehmung geantwortet. Wichtig ist daher, einen stärkeren Fokus auf die Anonymität der Datenerhebung zu legen, um etwaige Bedenken negativer Konsequenzen seitens der MitarbeiterInnen zu eliminieren.

Die verschiedenen arbeitsmarktpolitischen Förderungsprojekte und Initiativen involvieren die verschiedensten Themen rund um das Generationenmanagement. Jedoch existiert (noch) keine einheitliche Verwendung darüber, welche Bereiche nun tatsächlich dem Generationenmanagement angehören und welche nicht. Kaffke und Bohlayer (2014), Thoma (2014), Geisel (2014), Klaffke (2014), Kast (2014) und Breuer (2014) gliedern Generationenmanagement in die Bereiche „Gesundheit“, „Personal- und Karriereentwicklung“, „flexible Arbeitszeiten“, „flexible Arbeitswelten“, „Führung“ und „Trennungsmanagement“. Nachdem Generationenmanagement – als sehr junges Thema – bei Unternehmen und MitarbeiterInnen noch nicht genügend Bekanntheit erfahren hat, ist auch anzunehmen, dass MitarbeiterInnen die Teilbereiche des Generationenmanagements diesem nicht zurechnen können. Dies hat sich zur Gänze bestätigt.

Hypothese 6 bestätigt signifikant, dass der Großteil der MitarbeiterInnen mit der Umsetzung/Nichtumsetzung der Maßnahmen zum Generationenmanagement sehr oder eher zufrieden ist. Nachdem im Moment die sehr anspruchsvolle Generation Y und die mit ähnlich komplexen Erwartungen ausgestattete Generation Z nur einen geringen Anteil an den Gesamtbeschäftigten einnehmen, war dieses für Unternehmen zufriedenstellendes Ergebnis zu erwarten. Die momentane Belegschaft ist mit dem derzeitigen Angebot an Maßnahmen zufrieden.

Nachdem diese Studie eine der ersten im Bereich der Umsetzung von Maßnahmen zum Generationenmanagement darstellt und sich diese in der Durchführung als recht schwierig (z.B. hinsichtlich Akquise teilnehmender Unternehmen) erwiesen hat, sind zahlreiche Defizite in der Untersuchungsmethode aufgetreten.

In erster Linie ist für künftige Studien eine größere und heterogene Stichprobenauswahl zu empfehlen. In dieser Studie nahmen MitarbeiterInnen aus drei Unternehmen der Beratungsbranche teil. Dies bedeutet, dass die Stichprobe hinsichtlich Branche recht homogen war, dem aufgrund der fehlenden Teilnahmebereitschaft seitens der Unternehmen jedoch nicht entgegengewirkt werden konnte. Die fehlende Teilnahmebereitschaft entstand vor allem durch die Bedenken seitens der Geschäftsführung an der Folge eines möglichen Reputationsverlustes. Deshalb ist es für künftige Arbeiten sehr wichtig, die Wahrung der Datensensibilität nicht nur der Unternehmensleitung, sondern aufgrund möglicher Antwortverzerrungen auch den MitarbeiterInnen zuzusichern.

Weiters muss festgehalten werden, dass der Fragebogen selbst erstellt wurde und somit keine Überprüfung der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität in früheren Arbeiten erfolgt ist. Die Reliabilität wurde in dieser Arbeit mittels Cronbach Alpha Werten analysiert. Dabei hat sich herausgestellt, dass die meisten Skalen gute bis akzeptable Cronbach Alpha Werte aufwiesen, doch die Skalen „Gesundheitskultur“ in Kombination mit der Bewertung der „Wichtigkeit“ sowie „verantwortungsbewusstes Trennungsmanagement“, in Kombination mit der „Wichtigkeit“ nach dieser Analyse nicht als reliabel einzustufen sind. In Anbetracht dessen, dass Skalen mit einer geringen Anzahl an Items mit geringen Reliabilitätswerten einhergehen, war dieser Umstand aufgrund der Verwendung weniger Items pro Skala zu erwarten. Wichtiger als die Verwendung vieler Items pro Skala erschien allerdings, alle Dimensionen des Generationenmanagements abzubilden. Außerdem hatte in dieser Arbeit die interne Konsistenz eines Tests keine Auswirkungen auf die Hypothesenprüfung.

In zukünftigen Studien zum Thema betriebliches Generationenmanagement ist es daher wichtig, dann den Fragebogen zu adaptieren und die beiden Items mit den zu niedrigen Alpha Werten zu eliminieren, falls die interne Konsistenz der Skalen Einfluss auf die Hypothesenprüfung hat. Außerdem ist der Fragebogen auch auf Objektivität und Validität zu prüfen. Obwohl für eine möglichst hohe Durchführungsobjektivität versucht wurde, die Fragebogenerhebung unter standardisierten Bedingungen durchzuführen, könnte vor allem die Reihenfolge der Items die Objektivität beeinträchtigt haben. Außerdem ist anzunehmen, dass die Studie zum Großteil in der Arbeit bzw. während der Arbeitszeit durchgeführt wurde. Dieser Umstand könnte nicht nur für die hohe Ab-

bruchquote sprechen, sondern auch für eine Verfälschung der Itembeantwortung. Die Auswertungsobjektivität kann durch die Codierung offener Antworten aufgetreten sein. Offene Antworten werden in dieser Arbeit allerdings nur als Zusatzinformation unter „Weiterführende Ergebnisse“ publiziert und sind nicht für die Beantwortung der Hypothesen relevant.

Alles in allem ist der Großteil der MitarbeiterInnen mit der allgemeinen (Nicht-) Umsetzung der Maßnahmen zum Generationenmanagement sehr oder eher zufrieden. 58% der TeilnehmerInnen bejahen den betrieblichen Einsatz zum Generationenmanagement. Dennoch geben immerhin 42% an, ihr Unternehmen würde keine Maßnahmen zu diesem Thema setzen. Die am häufigsten genannte Begründung hierfür ist die fehlende Bedarfserkennung bzw. das fehlende Bewusstsein für den Einsatz von Maßnahmen seitens des Unternehmens. Auf die offene Zusatzfrage, wie sich die Arbeitszufriedenheit steigern ließe, führen die Befragten mehr Gehalt, Entwicklungsmöglichkeiten/Weiterbildungen, betriebliche Gesundheitsförderung, flexible Arbeitszeiten, eine verbesserte betriebliche Kommunikation, ein veränderter Führungsstil, Wertschätzung und die Befriedigung individueller Bedürfnisse, diverse Förderungen, weniger Zeitdruck, Feedback und MitarbeiterInnengespräche, vereinfachte Arbeitsstrukturen, die Einhaltung gesetzlicher Bedingungen, flexible Arbeitswelten und Kündigungsmanagement an.

Zwar zeigen die Ergebnisse, dass die Umsetzung bzw. auch die Nichtumsetzung von Maßnahmen des Generationenmanagements den Erwartungen der Mehrheit der MitarbeiterInnen derzeit (noch) gerecht wird, doch geben immerhin deutliche 28,2% an, damit wenig zufrieden bis unzufrieden zu sein. Vor dem Hintergrund, dass bereits in naher Zukunft die jungen Generationen einen größeren Anteil der Belegschaft ausmachen, und ältere Generationen ebenfalls neue Anforderungen an das Unternehmen stellen werden, kann die derzeitige Zufriedenheit womöglich nicht aufrechterhalten werden.

Diese Problematik spitzt sich dann zu, wenn UnternehmerInnen sich dem immer stärker aufkommenden Bedarf an Maßnahmen zum Generationenmanagement nicht bewusst werden, während MitarbeiterInnen in ihren verschiedensten Generationen große Erwartungen in die zukünftige Arbeitswelt stecken. Daher ist es wichtig, besser heute als morgen einen Wandel einzuleiten und neue Maßnahmen und Strukturen einzuführen, um proaktives Generationenmanagement zu ermöglichen.

Die neuesten Forschungen zum Thema „betriebliches Generationenmanagement“ handeln, wie bereits dargestellt, zumeist von den Generationen ab etwa 1980, was in

Anbetracht der neu in das Berufsleben eintretenden Generationen auch nicht verwunderlich ist. Jedoch geht es beim betrieblichen Generationenmanagement immer darum, die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen aller Generationen einzubeziehen. Daher ist es für künftige Forschungsarbeiten wesentlich, die Bedürfnisse und Wünsche aller im Betrieb vertretenden Altersgruppen zu berücksichtigen, diese auch ständig neu zu evaluieren und geeignete Erhebungsinstrumente (weiter) zu entwickeln. Denn nur wenn Maßnahmen der Zeit entsprechen, können sinnvolle Ableitungen für die Praxis getroffen werden.

Literaturverzeichnis

- ABI Plus™ (2014). Online: <https://www.auva-fit2work.at/betriebsberatung/begriffserklaerung> [Abruf am 20.09.2014].
- Ahlers, Eleke/Brussig Martin (2005). Gefährdungsbeurteilungen in der betrieblichen Praxis. WSI Mittelungen, 9, 517-523.
- Aichinger, Elisa/Deutsch, Tina/Friedrichsmeier, Helmut/Josef, Felix (Hrsg.) (2013). Jung & Gierig – Alt & Müde. Karrieren und Generationenkonflikte im modernen Management. Wien: Facultas.
- Alewell, Dorothea/Hauff, Sven/ Pull, Kerstin (2013). Trennungsmanagement – Stand der Forschung und aktuelle empirische Befunde. In Ruth Stock-Homburg (Hrsg.). Handbuch Strategisches Personalmanagement (S. 245-261). Wiesbaden: Springer.
- Alewell, Dorothea/Pull, Kerstin (2009). Determinanten der Outplacement-Gewährung. Ergebnisse einer theoriegeleiteten empirischen Analyse. Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, 42(2), 155-169.
- Altmier, Leslie (2006). Leading a new generation. Newborn and Infant Nursing Reviews, 6(1), 7-9.
- Andrejewski, Laurenz (2008). Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung. Kündigung fair und nachhaltig gestalten (3. Auflage). Köln: Luchterhand.
- Arbeit & Alter (2015). Online: http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_0/home [Abruf am 18.02.2015].
- BAB (2014). Online: <http://www.bab.at/generationenwerkstatt.php> [Abruf am 13.09.2014].
- Badura, Bernhard (2002). Betriebliches Gesundheitsmanagement- ein neues Forschungs- und Praxisfeld für Gesundheitswissenschaftler. Zeitschrift für Gesundheitswissenschaft, 10(2), 100-118.
- Badura, Bernhard (2011). Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

- Banyai, Nicole (2014). Jung & Alt – Alt & Jung. Generationenmanagement - Beratungsansätze im Vergleich. Sammlung, Beschreibung und Vergleich von Beratungsansätzen für Unternehmen im europäischen Raum (unter besonderer Berücksichtigung des deutschsprachigen Sprachraumes). Masterarbeit an der Ferdinand Porsche FernFH.
- Beck, David/Lenhardt, Uwe (2009). Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und Beschäftigtengesundheit. Welche Rolle Spielt Betriebsgröße. Prävention und Gesundheitsförderung, 4, 288-300.
- Bernhardt, Marion (2012). Alternativen zur Kündigung. Gestaltungsmöglichkeiten für die Aufhebung von Arbeitsverhältnissen (2. Auflage). Berlin: Erich Schmidt.
- Boch, Dieter/Konkol Jennifer (2013). Flexible Arbeitswelten. Changemanagement in der Büroplanung. Lessons Learned aus dem Flexible-Office-Netzwerk. Zürich: Hochschulverlag.
- Booz & Company (Hrsg.) (2011). Vorteil Vorsorge. Die Rolle der Betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes. München.
- Bögel, Jan/Frerichs Frerich (2011). Arbeitsfähigkeit erhalten – AGE CERT als Gesamtkonzept zur Bewertung betrieblichen Alternsmanagements. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Qualitätssicherung in der Demografieberatung. (S. 45-72). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Böhne, Alexander/Breutmann, Norbert (2012). Flexibilisierung der Arbeitswelt aus Unternehmenssicht: Chancen und Risiken für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. In Bernhard Bandura/ Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Markus Meyer (Hrsg.). Fehlzeitenreport 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt (23-27). Berlin: Springer.
- Breuer, Per (2014). Vorausschauendes Trennungsmanagement – Faktor der Arbeitgeberattraktivität in flexiblen Arbeitswelten. In Klaffke, Martin (Hrsg.). Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 245-260). Wiesbaden: Springer.
- Bruggemann, Agnes (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit“. Arbeit und Leistung, 28, 281-284.

- Bruggemann, Agnes/Groskurth, Peter/Ulrich, Eberhard (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Bullinger, Hans-Jörg/Bauer, Wilhelm (2001). *Die Arbeitswelt der Zukunft – New Ways of Working*. In Bernhard Badura/ Martin Litsch/ Christian Vetter (Hrsg.). *Fehlzeitenreport 2000. Zukünftige Arbeitswelten: Gesundheitsschutz und Gesundheitsmanagement (3-13)*. Berlin: Springer.
- Bundesministerium für Familien und Jugend (2013). *Audit Beruf und Familie*. Online: <http://www.bmfj.gv.at/familie/vereinbarkeit-familie-beruf/audit-berufundfamilie.html> [Abruf am 26.08.2014].
- Bundesministerium für Familien und Jugend (2014). *Pressekonferenz Sommerferienbetreuungsplattform 2014 und neue Familyapp*. Online: <http://www.bmfj.gv.at/ministerin/Aktuelles/Themen/Sommerferienbetreuungsplattform.html> [Abruf am 26.08.2014].
- Campbell, John P./Pritchard, Robert D. (1976). *Motivation theory in industrial and organizational psychology*. In Dunnette, Marvin D. (Hrsg.). *Handbook of industrial and organizational psychology (S. 33-60)*. Chicago: Rand McNally.
- Cohen, Jacob (1988): *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2. Auflage)*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Costa, Giovanni (2003). *Shift work and occupational medicine: an overview*. *Occupational Medicine*, 53, 83-88.
- Chambers, Elizabeth. G./Foulon, Marc/Handfield-Jones, Helen/Hankin, Steven M./Michaels III, Edward. G. (1998). *The war for talent*. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Chessman, Jim/Merikle, Philip M. (1984) *Priming with and without awareness*. *Perception and Psychophysics*, 36, 387-395.
- Crampton, Suzanne M./Hodge, John W. (2009). *Generation Y: Uncharted Territory*. *Journal of Business & Economics Research*, 7(4), 1-6.
- Daimler (2011). *Nachhaltigkeitsbericht 2011. Unsere Mitarbeiter*. Online: http://nachhaltigkeit.daimler.com/daimler/annual/2012/nb/German/pdf/09_DAI_NB-2011_Mitarbeiter_online.pdf [Abruf am 26.08.2014].

- Deal, Jennifer. J. (2007). Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground. San Francisco: Joseey-Bass.
- Deal, Jennifer J./Altman, David G./Rogelberg Steven G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.
- Die Continentale (2013), Continentale-Studie 2013. Betriebliches Gesundheitsmanagement aus Sicht der Arbeitnehmer – was wird geboten, gewünscht und genutzt. Dortmund: Die Continentale.
- Domsch, Michael E./Ladwig Désirée H. (2015). Erwartungen der Generation Y. *Personal Quarterly*, 15(1), 10-14.
- Eckert, Thomas/Von Hippel, Aiga/Pietraß, Manuela/Schmidt-Hertha, Bernhard (2011). Bildung der Generationen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Fit2work (2014). Online: <http://www.fit2work.at/home/> [Abruf am 13.09.2014].
- Fleishman Edwin A./Harris, EF (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15(2), 43-56.
- Frieling Ekkehart (2003). Altersgerechte Arbeitsgestaltung. In Badura Bernhard., Schellschmidt Henner, Vetter Christian (Hrsg.). Fehlzeitenreport 2002. Demographischer Wandel - Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik (S. 101-114). Berlin: Springer.
- Gavatorta, Steve (2012). It's a Millennial Thing : That star Millennial is moving up the ladder, so you better learn how to. *Training & Development*, 66(3), 58-63.
- Geisel, Sophie (2014). Arbeitszeiten flexible gestalten – Herausforderung und Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitenkultur. In Klaffke, Martin (Hrsg.). Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 175-201). Wiesbaden: Springer.
- Groskurth, Peter (1974). Arbeitszufriedenheit als normatives Problem. *Arbeit und Leistung*, 11, 285-288.
- Hackman, Richard J./Oldham Greg R.(1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

- Hackman, Richard J./Oldham Greg R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, Richard J./Oldham Greg R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison Wesley.
- Harrington, J. Malcolm (2001). Health effects of shift work and extended hours of work. *Occupational and Environmental Medicine*, 58, 68-72.
- Hellert, Ulrike (2006). Moderne Arbeitszeitenmodelle versprechen bessere Wettbewerbsfähigkeit und höhere Arbeitsmotivation. *Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung. Themenschwerpunkt Personalführung*, 12, 36-43.
- Herbig, Britta/Glaser, Jürgen/Gunkel, Jennifer (2008). *Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess. Bedingungen für eine kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung im Wirtschaftsleben*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernhard/Snyderman, Barbara Bloch (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hofmann, Klaus (2008). Alternde Belegschaften—Risiko oder Chance für eine mitarbeiterorientierte Unternehmenspolitik? In Sackmann, Sonja A. (Hrsg.). *Mensch und Ökonomie. Wie sich Unternehmen das Innovationspotenzial dieses Wertespagats erschließen*. (S. 369-379). Wiesbaden: Gabler.
- Hoppock, Robert (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper & Brothers.
- Hornsteiner, Gabriele (2012). *Daten und Statistik. Eine praktische Einführung für den Bachelor in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Berlin: Springer-Verlag.
- Hurley, John/Fernández Macías, Enrique/Parent-Thirion, Agnes/Vermeulen Greet (2008). *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Use of technology and working conditions in the European Union*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Ilmarinen, Juhani (2005). *Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki.
- Ilmarinen, Juhani/Oldenbourg, Rita (2006). *Die Arbeit muss sich den Menschen anpassen – nicht umgekehrt*, Helsinki: die BKK, 11, 544-546

- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2002). Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, dass Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA-Verlag.
- Ilmarinen, Juhani/Rantanen Jorma (1999). Promotion of Work Ability During Ageing. American Journal of industrial medicine supplement, 1, 21-23.
- Jacquemin Axel (2010). Was hat den stärksten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Call Center Agenten. Dissertation an der Universität St. Gallen.
- Janßen, Daniela/Nachreiner, Friedhelm (2004). Flexible Arbeitszeiten. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft.
- Kast, Rudolf (2014). Herausforderung Führung – Führen in der Mehrgenerationengesellschaft. In Martin Klaffke (Hrsg.). Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 227-244). Wiesbaden: Springer.
- Klaffke, Martin (2014a). Büro der Zukunft – Generationenorientierte Gestaltung von Arbeitswelten. In Martin Klaffke (Hrsg.). Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 57-82). Wiesbaden: Springer.
- Klaffke, Martin (2014b). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In Martin Klaffke (Hrsg.). Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 3-25). Wiesbaden: Springer.
- Klaffke, Martin (2014c). Millenials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In Martin Klaffke (Hrsg.). Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 205-226). Wiesbaden: Springer.
- Klaffke, Martin/Bohlayer, Carina (2014). Gesundheitsmanagement – Kultur der Gesundheit in Organisationen etablieren. In Martin Klaffke (Hrsg.). Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 135-157). Wiesbaden: Springer.
- Klaffke, Martin/Schwarzenbart, Ursula (2013). Demografie als Chance. Personalmagazin, 3, 44-47.
- Landau, Kurt/Pressel, Gerhard (Hrsg.) (2009). Berufliche Belastungen und Gefährdungen. Medizinisches Lexikon der beruflichen Belastungen und Gefährdungen (2. Auflage). Stuttgart: Gentner Verlag.

- Likert, Rensis (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, Rensis (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, Edwin A. (1969). What is job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, Edwin A./Henne, Douglas (1986): Work motivation theories. In Cary L. Cooper/Ivan T. Robertson (Hrsg.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (1-35).Chichester: Wiley.
- Mannheim, Karl (1928). Das Problem der Generationen. *Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie*, 7, 157-185.
- Marr, Rainer/Steiner, Karin (2003). *Personalabbau in deutschen Unternehmen. Empirische Ergebnisse zu Ursachen, Instrumenten und Folgewirkungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- McKinsey (2011). *Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen*: Berlin.
- Moosbrugger, Helfried/Kelava Augustin (2008). Qualitätsanforderungen an einen psychologischen Test (Testgütekriterien) In Helfried Moosbrugger/Augustin Kelava (Hrsg.). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 7-26). Heidelberg: Springer.
- Nerdinger, Friedemann W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nestor Gold (2014). Online: <http://www.nestorgold.at/> [Abruf am 13.09.2014].
- Neuberger, Oswald (1974). *Messung der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, Oswald (1985). Arbeitszufriedenheit: Kraft durch Freude oder Euphorie im Unglück. *Die Betriebswirtschaft*, 45, 184-206.
- Oertel, Jutta (2007a). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Oertel, Jutta (2007b). Teammanagement in altersdiversen Belegschaften. Gestaltung und Führung von Teams vor dem Hintergrund des Generationenwandels. Zeitschrift Führung und Organisation, 76(2), 78-84.
- Ouschan, Gerhard (2011). Generationenmanagement als Führungsaufgabe. Eine junge Disziplin für eine alternde Gesellschaft. Zukunftsorientierte Führungskultur in Klein- und Mittelbetrieben Vorarlbergs. Masterarbeit an der Karl-Franzens-Universität Graz.
- Parent-Thirion, Agnes/Fernández Macías, Enrique/Hurley, John/Vermeulen Greet (2007). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Fourth European Working Conditions Survey, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Parment, Anders (2013). Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Popp, Reinhold (Hrsg.)/Steinbach, Dirk/Linnenschmidt Katja, Schüll, Elmar (2011). Zukunftsstrategien für eine altersgerechte Arbeitswelt. Trends, Szenarien und Empfehlungen (2. Auflage). Wien: Lit Verlag.
- Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja (2012). Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Berlin: Schmidt.
- Price Waterhouse Coopers (2008). Managing tomorrow's people: Millennials at work – perspective from a new generation. Online: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml> [Abruf am 26.08.2014].
- Prümper, Jochen/Richenhagen, Gottfried (2011). Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit. Der Work Ability Index und seine Anwendung. In Seyfried, Brigitte (Hrsg.). Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte - Forschungsergebnisse - Instrumente (S. 135-146). Bielefeld: Bertelsmann.
- Pull, Kerstin (2008). Die betriebswirtschaftliche Logik von Outplacement-Leistungen. Theoretische Erklärungsansätze und ihre Plausibilität im Lichte vorliegender empirischer Befunde. Industrielle Beziehungen, 15(3), 233-255.
- Ramge, Thomas (2013). Brennen. Ohne zu verbrennen. Brand Eins. Schwerpunkt Motivation, 6, 80-87.

- Rowold, Jens/Borgmann, Lars/Heinitz, Kathrin (2009). Ethische Führung – Gütekriterien einer deutschen Adaption der Ethical Leadership Scale (ELS-D) von Brown et al. (2005). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53(2), 57-69.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). *Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt – Baby Boomer versus Generation Y*. Ludwigshafen: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2015). Führung für die Zukunft – neue Arbeitskultur und soziale Beziehungen. In Werner Widuckel/Karl de Molina/Max J Ringlstetter/Dieter Frey (Hrsg.). *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt in Zukunft* (S. 291-305). Wiesbaden: Springer.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Verlag Oldenbourg.
- Schmalzl, Bernhard (2004). Wirtschaftlichkeitsprognose durch erweiterte Wirtschaftlichkeitsbewertung. In Bernhard Schmalzl (Hrsg.). *Arbeit und elektronische Kommunikation der Zukunft. Methoden und Fallstudien zur Optimierung der Arbeitsplatzgestaltung* (S. 153-152). Berlin: Springer.
- Schmidt, Christian/Möller, Johannes/Schmidt, K./Gerbershagen, M. U./Wappler, F./Limmroth, V./Padosch S.A./Bauer, M. (2011). Generation Y. *Der Anaesthesist*, 60(6), 517-524.
- Schuler, H. (1995). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Göttingen: Verlag Hans Huber.
- Schuett, Susanne (2014). *Demografiemanagement in der Praxis – Mit der Psychologie des Alterns wettbewerbsfähig bleiben*. Heidelberg: Springer.
- Seifert, Hartmut (2008). Alternsgerechte Arbeitszeiten. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 18/19, 23-30.
- Shangraw, Robert E./Whitten, Charles W. (2007). Managing intergenerational differences in academic anesthesiology. *Current Opinion in Anaesthesiology*, 20(6), 558-563.
- Spector, Paul E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause and consequences*. Thousand Oaks: Sage.

- STATISTIK AUSTRIA (2012). Demographisches Jahrbuch 2011. Wien: Verlag Österreich GmbH.
- STATISTIK AUSTRIA (2014). Bevölkerung. Online: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/index.html [Abruf am 24.08.2014].
- Thoma, Christoph (2014). Generationen-sensible Personal- und Karriereentwicklung – Lebenslanges Lernen fördern. In Klaffke, Martin (Hrsg.). Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 159-174). Wiesbaden: Springer.
- Tolbize, Anick (2008). Generational differences in the workplace. University of Minnesota, Research and Training Center on Community Living.
- Ulich, Eberhard/Wülser, Marc (2010). Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Von Rosenstiel, Lutz (1975). Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit. Berlin: Duncker & Humboldt.
- Von Rosenstiel, Lutz (1992): Betriebsklima geht jeden an (4. Auflage). Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung: München.
- Vroom, Victor H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.
- Walter, Uta/Münch, Eckhard/Badura, Bernhard (2002). Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine Investition in das Sozial- und Humankapital. WSI Mitteilungen, 9, 532-538.
- Walter, Manuela/Kanning, Uwe Peter (2003). Wahrgenommene soziale Kompetenzen von Vorgesetzten und MitarbeiterInnenzufriedenheit Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie, 47(3), 152-157.
- Winter, Stefanie (2005). Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Eine mehrerebenen-analytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung. Dissertation an der Universität Mannheim.
- Weinert, Ansfried B. (1992). Lehrbuch der Organisationspsychologie (3. Auflage). Psychologie. Weinheim: VerlagsUnion.

Yukl, Gary A./Wexley, Kenneth N. (1971). Readings in organizational and industrial psychology. New York: Oxford University Press.

Zinser, Stephan (2004). Flexible Arbeitswelten: Trends, Auswirkungen und Machbarkeit. In Zinser Stephan (Hrsg.). Flexible Arbeitswelten. Handlungsfelder, Erfahrungen und Praxisbeispiele aus dem Flexible-Office-Netzwerk (17-36). Zürich: Hochschulverlag.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerungspyramide 2011, 2030 und 2060 (mittlere Variante)	2
Abbildung 2: Bevölkerung nach breiten Altersgruppen 1950-2075 (mittlere Variante) ..	3
Abbildung 3: Generationen-Tableau	8
Abbildung 4: Haus der Arbeitsfähigkeit	14
Abbildung 5: Kernprozesse im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	19
Abbildung 6: Continentale Studie zum betrieblichen Gesundheitsmanagement	27
Abbildung 7: Histogramme Normalverteilung	55
Abbildung 8: Häufigkeiten: Gesundheitskultur: Wahrnehmung	71
Abbildung 9: Häufigkeiten: Personal-/Karriereentwicklung: Wahrnehmung	72
Abbildung 10: Häufigkeiten: Moderne Arbeitszeitenkultur: Wahrnehmung	73
Abbildung 11: Häufigkeiten: Arbeitsweltengestaltung: Wahrnehmung	74
Abbildung 12: Häufigkeiten: Führung von 5 Generationen: Wahrnehmung	75
Abbildung 13: Häufigkeiten: Trennungsmanagement: Wahrnehmung	76
Abbildung 14: Häufigkeiten: Gesundheitskultur: Teilbereich GM	78
Abbildung 15: Häufigkeiten: Personal-/Karriereentwicklung: Teilbereich GM	79
Abbildung 16: Häufigkeiten: Moderne Arbeitszeitenkultur: Teilbereich GM	80
Abbildung 17: Häufigkeiten: Arbeitsweltengestaltung: Teilbereich GM	81
Abbildung 18: Häufigkeiten: Führung von 5 Generationen: Teilbereich GM	82
Abbildung 19: Häufigkeiten: Trennungsmanagement: Teilbereich GM	83
Abbildung 20: Häufigkeiten: Zufriedenheit (Nicht-)Umsetzung GM Maßnahmen	84
Abbildung 21: Weiterführende Ergebnisse: Einsatz GM Maßnahmen	87
Abbildung 22: Weiterführende Ergebnisse: Fehlender Einsatz GM Maßnahmen	88
Abbildung 23: Weiterführende Ergebnisse: Vorschläge für proaktives GM	89
Abbildung 24: Weiterführende Ergebnisse: Belastende Arbeitsbedingungen	91

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Generationsunterschiede.....	22
Tabelle 2: Soziodemographische Daten	52
Tabelle 3: Cronbach Alphas der Skalen GM Maßnahmen	54
Tabelle 4: Korrelation: Unternehmensgröße und GM Maßnahmen.....	61
Tabelle 5: Lineare Regression: Anzahl GM Maßnahmen und allgemeine AZ	62
Tabelle 6: Lineare Regression: Gesundheitskultur: Wichtigkeit und AZ.....	64
Tabelle 7: Lineare Regression: Personal-/Karriereentwicklung: Wichtigkeit und AZ	65
Tabelle 8: Lineare Regression: Moderne Arbeitszeitenkultur: Wichtigkeit und AZ	66
Tabelle 9: Lineare Regression: Arbeitsweltengestaltung: Wichtigkeit und AZ.....	67
Tabelle 10: Lineare Regression: Führung von 5 Generationen: Wichtigkeit und AZ	68
Tabelle 11: Lineare Regression: Trennungsmanagement: Wichtigkeit und AZ.....	69
Tabelle 12: Binomialtest: Gesundheitskultur: Wahrnehmung.....	71
Tabelle 13: Deskriptive Statistik: Gesundheitskultur: Wahrnehmung	71
Tabelle 14: Binomialtest: Personal-/Karriereentwicklung: Wahrnehmung	72
Tabelle 15: Deskriptive Statistik: Personal-/Karriereentwicklung: Wahrnehmung	72
Tabelle 16: Binomialtest: Moderne Arbeitszeitenkultur: Wahrnehmung	73
Tabelle 17: Deskriptive Statistik: Moderne Arbeitszeitenkultur: Wahrnehmung.....	73
Tabelle 18: Binomialtest: Arbeitsweltengestaltung: Wahrnehmung.....	74
Tabelle 19: Deskriptive Statistik: Arbeitsweltengestaltung: Wahrnehmung	74
Tabelle 20: Binomialtest: Führung von 5 Generationen: Wahrnehmung	75
Tabelle 21: Deskriptive Statistik: Führung von 5 Generationen: Wahrnehmung	75
Tabelle 22: Binomialtest: Trennungsmanagement: Wahrnehmung.....	76
Tabelle 23: Deskriptive Statistik: Trennungsmanagement: Wahrnehmung	76
Tabelle 24: Binomialtest: Gesundheitskultur: Teilbereich GM.....	78
Tabelle 25: Binomialtest: Personal-/Karriereentwicklung: Teilbereich GM	79
Tabelle 26: Binomialtest: moderne Arbeitszeitenkultur: Teilbereich GM	80
Tabelle 27: Binomialtest: Arbeitsweltengestaltung: Teilbereich GM.....	81

Tabelle 28: Binomialtest: Führung von 5 Generationen: Teilbereich GM	82
Tabelle 29: Binomialtest: Trennungsmanagement: Teilbereich GM.....	83
Tabelle 30: Binomialtest: Zufriedenheit (Nicht-)Umsetzung GM Maßnahmen.....	84
Tabelle 31: Deskriptive Statistik: Zufriedenheit (Nicht-)Umsetzung GM Maßnahmen ..	84
Tabelle 32: Einsatz GM Maßnahmen	86
Tabelle 33: Individuelle Personal- und Karriereentwicklung.....	90
Tabelle 34: „Normale“ Arbeitszeiten	90
Tabelle 35: Arbeitszeitenvariation.....	90
Tabelle 36: Belastende Arbeitsbedingungen	91

Anhang

Fragebogen



Liebe MitarbeiterInnen,

diese 12 minütige Befragung dient dazu, Ihrem Unternehmen komplett anonym mitzuteilen, wie weit es **Maßnahmen zum Generationenmanagement** proaktiv umsetzt. Konkret kann somit Ihr Unternehmen evaluieren, welche Maßnahmen Sie als wichtig erachten, mit welchen Maßnahmen Sie zufrieden sind und wo Verbesserungsbedarf besteht.

Diese kurze Befragung kann Ihr betriebliches Wohlbefinden erhöhen!

[Weiter](#)

Angaben zum Unternehmen und zur Person

In welchem Unternehmen sind Sie beschäftigt?

Wie viele MitarbeiterInnen sind im Unternehmen beschäftigt?

Ist das Unternehmen an mehreren verschiedenen Standorten tätig, so addieren Sie alle MitarbeiterInnen aller Standorte.

- bis 9
- 10-49
- 50-249
- ab 250

Welche Position haben Sie im Unternehmen inne?

- Top Management
- Mittleres Management
- Operatives Management
- Anstellung (ohne Führungsverantwortung)
- Stabstelle
- Praktikum/Werkstudium

Sind Sie im Unternehmen Voll- oder Teilzeit beschäftigt?

Bei einer Teilzeitbeschäftigung, geben Sie bitte das genaue Stundenausmaß an.

- Vollzeit
- Teilzeit

Geschlecht

- weiblich
- männlich

Alter

Zurück

Weiter

Generationenmanagement

„umfasst alle gezielt gesetzten Maßnahmen einer Organisation, welche die erfolgreiche Zusammenarbeit, geprägt durch gegenseitigen Respekt und Wertschätzung aller Altersgruppen, eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und den Erhalt der Gesundheit aller ArbeitnehmerInnen zum Ziel haben.“

Werden in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zum Generationenmanagement getroffen?

- Ja
- Nein

Wie **zufrieden** sind Sie im **Allgemeinen** mit der Umsetzung/Nicht-Umsetzung?

sehr zufrieden

eher zufrieden

eher nicht zufrieden

nicht zufrieden

Zurück

Weiter

Generationenmanagement

Welche Maßnahme(n) wurde(n) getroffen?

Zurück

Weiter

Generationenmanagement

Was glauben Sie, woran liegt das, dass keine Maßnahme(n) getroffen wird/werden?

Zurück

Weiter

Auch wenn Sie manche der folgenden Maßnahmen bereits genannt haben, bitte ich Sie hier im Folgenden (nochmals) anzugeben, ob Ihr Arbeitgeber die angeführten Maßnahmen im Unternehmen umsetzt oder nicht. Bitte antworten Sie dafür mit JA oder NEIN.

Maßnahmen zur **Gesundheitskultur**

(positiver Umgang mit psychischen und physischen Belastungen etc.)

- Ja
- Nein

Maßnahmen zur **generationenorientierten Personal- und Karriereentwicklung**

(Förderung individueller Karrierewege, MitarbeiterInnengespräche zur Karriereentwicklung etc.)

- Ja
- Nein

Maßnahmen zur **moderne Arbeitszeitenkultur**

(flexible Arbeitszeiten, Vereinbarkeit Beruf Familie, Überstunden, individuelle Arbeitszeitgestaltung etc.)

- Ja
- Nein

Maßnahmen zur **generationenorientierten Arbeitsweltgestaltung**

Arbeitsweltgestaltung (Raum für Innovation, Interaktion, Engagement und Wohlbefinden etc.)

- Ja
- Nein

Maßnahmen zur **adäquaten Führung von verschiedenen Generationen**

(freundlicher Respektvoller Umgang, aller verschiedenen Altersgruppen, Konfliktlösungspotenzial des/der Vorgesetzten)

- Ja
- Nein

Maßnahmen zum **verantwortungsvollen Trennungsmanagement**

(Abfindungszahlungen, temporäre Freistellung, Bewerbungstrainings, Vermittlung/Empfehlung, Sozialversicherungs-Beratung, psychologische Beratung)

- Ja
- Nein

Wie **zufrieden** sind Sie im **Allgemeinen** in Ihrer Arbeit?

- Sehr zufrieden
- Eher zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Nicht zufrieden

Was müsste/könnte ihr Arbeitgeber dafür tun, dass Sie mit/in Ihrer Arbeit **zufriedener** sind?

Zurück

Weiter

Gesundheitskultur

Wie **wichtig** ist Ihnen ein Gesundheitsmanagement (dazu zählt z.B. eine betrieblich finanzierte Mitgliedschaft in einem Fitnesscenter, finanzierte Vitalmenüs, Rauchentwöhnungsprogramme etc.) in dem Unternehmen, indem Sie tätig sind?

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit dem Gesundheitsmanagement (dazu gehört z.B. eine betrieblich finanzierte Mitgliedschaft in einem Fitnesscenter, finanzierte Vitalmenüs, Rauchentwöhnungsprogramme etc.) in dem Unternehmen, indem Sie tätig sind?

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wie **wichtig** ist Ihnen, dass Sie bei Krankheit (geistig oder körperlicher Art) von der Arbeit fern bleiben können?

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit dem Umgang von Krankenständen in Ihrem Unternehmen und damit, dass Sie nicht mit Schuldgefühlen geplagt sind, wenn Sie krankheitsbedingt (geistig oder körperlich) der Arbeit fern bleiben?

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wie **wichtig** ist Ihnen ein offenes Gespräch über betriebliche Belastungen/Problemen mit ihren KollegInnen und Vorgesetzten?

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit dem betrieblichen Umgang von Belastungen/Problemen?

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wie sehr haben Sie die gesetzten Maßnahmen zur **Gesundheitskultur** in der Art, wie sie in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurden, wahrgenommen?

- Sehr Eher schon Eher nicht Überhaupt nicht

Haben Sie die betrieblich gesetzten Maßnahmen zur **Gesundheitskultur** als Teilbereich des Generationenmanagements wahrgenommen?

- Ja
 Nein

Zurück

Weiter

Generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Personal- und Karriereentwicklung die **individuell** angepasst wird?

- Ja
- Nein

Wie **wichtig** ist es Ihnen, dass ihre Personal- und Karriereentwicklung individuell angepasst wird?

- Sehr wichtig
- Eher wichtig
- Eher nicht wichtig
- Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit der individuellen Personal- und Karriereentwicklung in Ihrem Unternehmen?

- Sehr zufrieden
- Eher zufrieden
- Eher nicht zufrieden
- Nicht zufrieden

Wie sehr haben Sie die gesetzten Maßnahmen zur **generationenorientierten Personal- und Karriereentwicklung** in der Art, wie sie in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurden, wahrgenommen?

- Sehr
- Eher schon
- Eher nicht
- Überhaupt nicht

Haben Sie die betrieblich gesetzten Maßnahmen zur **generationenorientierten Personal und Karriereentwicklung** als Teilbereich des Generationenmanagements wahrgenommen?

- Ja
- Nein

Zurück

Weiter

Moderne Arbeitszeitenkultur/flexible Arbeitszeiten

Wie **wichtig** ist Ihnen eine individuelle Arbeitszeitgestaltung?

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit der individuellen Arbeitszeitgestaltung?

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wie **wichtig** ist Ihnen die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie?

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie in dem Unternehmen, indem Sie arbeiten?

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wie **wichtig** ist Ihnen, keine/kaum Überstunden zu machen?

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit dem Ausmaß von Überstunden?

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Haben Sie „Normalarbeitszeiten“?

(z.B. 8-17 Uhr oder ähnlich, z.B. Bürozeiten)

- Ja
 Nein

Wie **wichtig** ist Ihnen eine „Normalarbeitszeit“?

(z.B. 8-17 Uhr oder ähnlich, z.B. Bürozeiten)

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit den Arbeitszeiten in Ihrem Unternehmen?

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Arbeiten Sie täglich zur selben Zeit?

- Ja
 Nein, meine Arbeitszeiten variieren

Wie **wichtig** sind Ihnen immer gleiche Arbeitszeiten zu haben?

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit Ihrer Arbeitszeitaufteilung?

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wurden Sie in Ihrer bisherigen Lebensarbeitszeit bereits schweren belastenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt?

- Ja, welchen?
 Nein

Wie **wichtig** ist es Ihnen, während Ihrer gesamten Lebensarbeitszeit (daher als junge/r ArbeitnehmerIn als auch als ältere/r ArbeitnehmerIn) kaum belastenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt zu werden?

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit dem Einsatz/Versuch des Unternehmens, belastende Arbeitsbedingungen zu reduzieren/entgegen zu wirken?

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wie sehr haben Sie die gesetzten Maßnahmen zur **modernen Arbeitszeitenkultur/flexible Arbeitszeiten** in der Art, wie sie in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurden, wahrgenommen?

- Sehr Eher schon Eher nicht Überhaupt nicht

Haben Sie die betrieblich gesetzten Maßnahmen zur **modernen Arbeitszeitenkultur/flexible Arbeitszeiten** als Teilbereich des Generationenmanagements wahrgenommen?

- Ja Nein

Zurück

Weiter

Generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung

Wie **wichtig** ist Ihnen Raum für Innovation am Arbeitsplatz?

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit den Rahmenbedingungen Ihres Arbeitgebers, welche Raum für Innovation schaffen?

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wie **wichtig** ist Ihnen Raum für Wohlbefinden am Arbeitsplatz?

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit den Rahmenbedingungen Ihres Arbeitgebers, welche Raum für Wohlbefinden schaffen?

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wie **wichtig** ist Ihnen Raum für Interaktion am Arbeitsplatz?

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit den Rahmenbedingungen Ihres Arbeitgebers, welche Raum für Interaktion schaffen?

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wie **wichtig** ist Ihnen Raum für Engagement am Arbeitsplatz?

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit den Rahmenbedingungen Ihres Arbeitgebers, welche Raum für Engagement schaffen?

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wie sehr haben Sie die gesetzten Maßnahmen zur **generationenorientierten Arbeitsweltgestaltung** in der Art, wie sie in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurden, wahrgenommen?

- Sehr Eher schon Eher nicht Überhaupt nicht

Haben Sie die betrieblich gesetzten Maßnahmen zur **generationenorientierten Arbeitsweltgestaltung** als Teilbereich des Generationenmanagements wahrgenommen?

- Ja
 Nein

Zurück

Weiter

Adäquate Führung von 5 Generationen

Wie **wichtig** ist Ihnen ein gutes Betriebsklima?

(ein freundlicher und respektvoller Umgang mit allen anderen Personen in der Arbeit)

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit dem Betriebsklima?

(Umgang von MitarbeiterInnen in dem Unternehmen, indem sie beschäftigt sind)

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wie **wichtig** ist Ihnen, dass Ihr/e Vorgesetzte/r Problemen konfliktlösend entgegen wirkt?

(z.B. Auflösung von Mobbing, Teamkonflikten etc.)

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten im Umgang mit Problemlösung?

(z.B. Auflösung von Mobbing, Teamkonflikten etc.)

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wie sehr haben Sie die gesetzten Maßnahmen zur **adäquaten Führung von 5 Generationen** in der Art, wie sie in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurden, wahrgenommen?

- Sehr Eher schon Eher nicht Überhaupt nicht

Haben Sie die betrieblich gesetzten Maßnahmen zur **adäquaten Führung von 5 Generationen** als Teilbereich des Generationenmanagements wahrgenommen?

- Ja
 Nein

Zurück

Weiter

Verantwortungsvolles Trennungsmanagement

Wie **wichtig** ist Ihnen ein gutes Betriebsklima bei Ausscheiden eines anderen Mitarbeiters/ einer anderen Mitarbeiterin?

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit dem Betriebsklima bei Ausscheiden eines anderen Mitarbeiters/einer anderen Mitarbeiterin?

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wie **wichtig** ist für Sie bei Ausscheiden des Unternehmens, betriebliche Unterstützung zu erhalten?

(z.B. in Form von Abfindungszahlungen, temporäre Freistellung, Bewerbungstrainings, Vermittlung/Empfehlung, Sozialversicherungs-Beratung, psychologische Beratung etc.)

- Sehr wichtig Eher wichtig Eher nicht wichtig Nicht wichtig

Wie **zufrieden** sind Sie mit den betrieblichen Unterstützungen bei Ausscheiden einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen?

(z.B. in Form von Abfindungszahlungen, temporäre Freistellung, Bewerbungstrainings, Vermittlung/Empfehlung, Sozialversicherungs-Beratung, psychologische Beratung etc.)

- Sehr zufrieden Eher zufrieden Eher nicht zufrieden Nicht zufrieden

Wie sehr haben Sie die gesetzten Maßnahmen zum **verantwortungsvollen Trennungsmanagement** in der Art, wie sie in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurden, wahrgenommen?

- Sehr Eher schon Eher nicht Überhaupt nicht

Haben Sie die betrieblich gesetzten Maßnahmen zum **verantwortungsvollen Trennungsmanagement** als Teilbereich des Generationenmanagements wahrgenommen?

- Ja
 Nein

Zurück

Weiter

Was möchten Sie Ihrem Unternehmen zum Thema **„Generationenmanagement“** mitteilen?

Zurück

Weiter



Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen!

Sahra Schnekker BSc (WU)
FernFH Ferdinand Porsche
sahra.schnekker@gmail.com

Mail an die MitarbeiterInnen des Unternehmens

Subjekt: Befragung Generationenmanagement

Sehr geehrte MitarbeiterInnen,

ich lade Sie herzlich ein, an einer Befragung zum Thema Generationenmanagement teilzunehmen.

Dies geschieht im Rahmen meiner an der von Mag. Andreas Kremla betreuten Masterarbeit zum Thema "Generationenmanagement – Erwartungen der MitarbeiterInnen an ihr Unternehmen".

Das Unternehmen erhält nach Fertigstellung meiner Masterarbeit ein interessantes Ergebnis zum Thema Generationenmanagement. Dadurch können Ihre Wünsche und Erwartungen an Ihren Arbeitgeber in anonymer Weise weiter getragen werden.

Link der Onlineumfrage:

<http://ww2.unipark.de/uc/Generationenmanagement/>

Die Bearbeitungsdauer beträgt etwa 12 Minuten. Der Befragungszeitraum beginnt am und endet mit Das Unternehmen erhält ein zusammengefasstes Ergebnis, die in der Befragung erhobenen persönlichen Daten werden nicht übermittelt.

Ich bedanke mich herzlich für Ihre Teilnahme!

Für weitere Fragen stehe ich gerne telefonisch sowie auch per E-Mail zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen,

Sahra Schnekker, BSc (WU)

Ferdinand Porsche Fern FH

069913024280

sahra.schnekker@gmail.com

Codebuch

Code	Frage	Antwortformat
TEIL 1		
v_1	In welchem Unternehmen sind Sie beschäftigt?	Offen
v_2	Wie viele MitarbeiterInnen sind im Unternehmen beschäftigt?	1 bis 9 2 10-49 3 50-249 4 ab 250
v_3	Welche Position haben Sie im Unternehmen inne?	1 Top Management 2 Mittleres Management 3 Operatives Management 4 Anstellung (ohne Führungsverantwortung) 5 Stabsstelle 6 Praktikum/Werkstudium
v_4	Sind Sie im Unternehmen Voll- oder Teilzeit beschäftigt?	1 Vollzeit 3 Teilzeit
v_5	Wie viele Stunden?	Offen (mit Typencheck: Ganzzahl) Teilzeit
v_6	Geschlecht	1 weiblich 2 männlich
v_11	Alter	Offen (mit Typencheck: Grenzzahl)
TEIL 2		
v_12	Werden in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zum Generationenmanagement getroffen?	1 Ja 2 Nein
v_167	Welche Maßnahme(n) wurde(n) getroffen?	Wenn ja: offen
v_168	Was glauben Sie, woran liegt das, dass keine Maßnahme(n) getroffen wird/werden?	Wenn nein: offen
v_31	Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit der Umsetzung/Nicht-Umsetzung?	1 sehr zufrieden 2 eher zufrieden 3 eher nicht zufrieden 4 nicht zufrieden
	Auch wenn Sie manche der folgenden Maßnahmen bereits genannt haben, bitte ich Sie hier im Folgenden (nochmals) anzugeben, ob Ihr Arbeitgeber die	

	angeführten Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt oder nicht. Bitte antworten Sie dafür mit JA oder NEIN.	
v_133	Maßnahmen zur Gesundheitskultur	1 Ja 2 Nein
v_134	Maßnahmen zur generationenorientierten Personal- und Karriereentwicklung	1 Ja 2 Nein
v_135	Maßnahmen zur moderne Arbeitszeitenkultur	1 Ja 2 Nein
v_136	Maßnahmen zur generationenorientierten Arbeitsweltgestaltung	1 Ja 2 Nein
v_137	Maßnahmen zur adäquaten Führung von verschiedenen Generationen	1 Ja 2 Nein
v_138	Maßnahmen zum verantwortungsvollen Trennungsmanagement	1 Ja 2 Nein
v_47	Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen in Ihrer Arbeit?	1 sehr zufrieden 2 eher zufrieden 3 eher nicht zufrieden 4 nicht zufrieden
v_48	Was müsste/könnte ihr Arbeitgeber dafür tun, dass Sie mit/in Ihrer Arbeit zufriedener sind?	Offen
TEIL 3		
Gesundheitskultur		
v_61	Wie wichtig ist Ihnen ein Gesundheitsmanagement (dazu zählt z.B. eine betrieblich finanzierte Mitgliedschaft in einem Fitnesscenter, finanzierte Vitalmenüs, Rauchentwöhnungsprogramme etc.) in dem Unternehmen, indem Sie tätig sind?	1 sehr wichtig 2 eher wichtig 3 eher nicht wichtig 4 nicht wichtig
v_66	Wie zufrieden sind Sie mit dem Gesundheitsmanagement (dazu gehört z.B. eine betrieblich finanzierte Mitgliedschaft in einem Fitnesscenter, finanzierte Vitalmenüs, Rauchentwöhnungsprogramme etc.) in dem Unternehmen, indem Sie tätig sind?	1 sehr zufrieden 2 eher zufrieden 3 eher nicht zufrieden 4 nicht zufrieden

v_67	Wie wichtig ist Ihnen, dass Sie bei Krankheit (geistig oder körperlicher Art) von der Arbeit fern bleiben können?	1 2 3 4	sehr wichtig eher wichtig eher nicht wichtig nicht wichtig
v_67	Wie zufrieden sind Sie mit dem Umgang von Krankenständen in Ihrem Unternehmen und damit, dass Sie nicht mit Schuldgefühlen geplagt sind, wenn Sie krankheitsbedingt (geistig oder körperlich) der Arbeit fern bleiben?	1 2 3 4	sehr zufrieden eher zufrieden eher nicht zufrieden nicht zufrieden
v_69	Wie wichtig ist Ihnen ein offenes Gespräch über betriebliche Belastungen/Problemen mit ihren KollegInnen und Vorgesetzten?	1 2 3 4	sehr wichtig eher wichtig eher nicht wichtig nicht wichtig
v_70	Wie zufrieden sind Sie mit dem betrieblichen Umgang von Belastungen/Problemen?	1 2 3 4	sehr zufrieden eher zufrieden eher nicht zufrieden nicht zufrieden
v_72	Wie sehr haben Sie die gesetzten Maßnahmen zur Gesundheitskultur in der Art, wie sie in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurden, wahrgenommen?	1 2 3 4	sehr eher schon eher nicht überhaupt nicht
v_73	Haben Sie die betrieblich gesetzten Maßnahmen zur Gesundheitskultur als Teilbereich des Generationenmanagements wahrgenommen?	1 2	Ja Nein
Generationenorientierte Personal- und Karriereentwicklung			
v_86	Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Personal- und Karriereentwicklung die individuell angepasst wird?	1 2	Ja Nein
v_87	Wie wichtig ist es Ihnen, dass ihre Personal- und Karriereentwicklung individuell angepasst wird?	1 2 3 4	sehr wichtig eher wichtig eher nicht wichtig nicht wichtig
v_91	Wie zufrieden sind Sie mit der individuellen Personal- und Karriereentwicklung in Ihrem Unternehmen?	1 2 3 4	sehr zufrieden eher zufrieden eher nicht zufrieden nicht zufrieden
v_88	Wie sehr haben Sie die gesetzten Maßnahmen zur generationenorientierten Personal- und	1 2	sehr eher schon

	Karriereentwicklung in der Art, wie sie in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurden, wahrgenommen?	3 4	eher nicht überhaupt nicht
v_89	Haben Sie die betrieblich gesetzten Maßnahmen zur generationenorientierten Personal und Karriereentwicklung als Teilbereich des Generationenmanagements wahrgenommen?	1 2	Ja Nein
Flexible/moderne Arbeitszeitgestaltung			
v_92	Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle Arbeitszeitgestaltung?	1 2 3 4	sehr wichtig eher wichtig eher nicht wichtig nicht wichtig
v_93	Wie zufrieden sind Sie mit der individuellen Arbeitszeitgestaltung?	1 2 3 4	sehr zufrieden eher zufrieden eher nicht zufrieden nicht zufrieden
v_94	Wie wichtig ist Ihnen die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie?	1 2 3 4	sehr wichtig eher wichtig eher nicht wichtig nicht wichtig
v_95	Wie zufrieden sind Sie mit der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie in dem Unternehmen, indem Sie arbeiten	1 2 3 4	sehr zufrieden eher zufrieden eher nicht zufrieden nicht zufrieden
v_96	Wie wichtig ist Ihnen, keine/kaum Überstunden zu machen?	1 2 3 4	sehr wichtig eher wichtig eher nicht wichtig nicht wichtig
v_97	Wie zufrieden sind Sie mit dem Ausmaß von Überstunden?	1 2 3 4	sehr zufrieden eher zufrieden eher nicht zufrieden nicht zufrieden
v_98	Haben Sie „Normalarbeitszeiten“?	1 2	Ja Nein
v_99	Wie wichtig ist Ihnen eine „Normalarbeitszeit“?	1 2 3 4	sehr wichtig eher wichtig eher nicht wichtig nicht wichtig
v_100	Wie zufrieden sind Sie mit den Arbeitszeiten in Ihrem Unternehmen?	1 2	sehr zufrieden eher zufrieden

		3	eher nicht zufrieden
		4	nicht zufrieden
v_101	Arbeiten Sie täglich zur selben Zeit?	1	Ja
		2	Nein, meine Arbeitszeiten variieren
v_102	Wie wichtig sind Ihnen immer gleiche Arbeitszeiten zu haben?	1	sehr wichtig
		2	eher wichtig
		3	eher nicht wichtig
		4	nicht wichtig
v_103	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeitszeiteinteilung?	1	sehr zufrieden
		2	eher zufrieden
		3	eher nicht zufrieden
		4	nicht zufrieden
v_104	Wurden Sie in Ihrer bisherigen Lebensarbeitszeit bereits schweren belastenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt?	1	Nein
		6	Ja, welchen?
v_105	Ja, welchen?	Offen	
v_106	Wie wichtig ist es Ihnen, während Ihrer gesamten Lebensarbeitszeit (daher als junge/r ArbeitnehmerIn als auch als ältere/r ArbeitnehmerIn) kaum belastenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt zu werden?	1	sehr wichtig
		2	eher wichtig
		3	eher nicht wichtig
		4	nicht wichtig
v_107	Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz/Versuch des Unternehmens, belastende Arbeitsbedingungen zu reduzieren/entgegen zu wirken?	1	sehr zufrieden
		2	eher zufrieden
		3	eher nicht zufrieden
		4	nicht zufrieden
v_139	Wie sehr haben Sie die gesetzten Maßnahmen zur modernen Arbeitszeitenkultur/flexible Arbeitszeiten in der Art, wie sie in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurden, wahrgenommen?	1	sehr
		2	eher schon
		3	eher nicht
		4	überhaupt nicht
V_140	Haben Sie die betrieblich gesetzten Maßnahmen zur modernen Arbeitszeitenkultur/flexible Arbeitszeiten als Teilbereich des Generationenmanagements wahrgenommen?	1	Ja
		2	Nein
generationenorientierte Arbeitsweltgestaltung			
v_110	Wie wichtig ist Ihnen Raum für Innovation am Arbeitsplatz?	1	sehr wichtig
		2	eher wichtig
		3	eher nicht wichtig

		4	nicht wichtig
v_111	Wie zufrieden sind Sie mit den Rahmenbedingungen Ihres Arbeitgebers, welche Raum für Innovation schaffen?	1 2 3 4	sehr zufrieden eher zufrieden eher nicht zufrieden nicht zufrieden
v_112	Wie wichtig ist Ihnen Raum für Wohlbefinden am Arbeitsplatz?	1 2 3 4	sehr wichtig eher wichtig eher nicht wichtig nicht wichtig
v_113	Wie zufrieden sind Sie mit den Rahmenbedingungen Ihres Arbeitgebers, welche Raum für Wohlbefinden schaffen?	1 2 3 4	sehr zufrieden eher zufrieden eher nicht zufrieden nicht zufrieden
v_114	Wie wichtig ist Ihnen Raum für Interaktion am Arbeitsplatz?	1 2 3 4	sehr wichtig eher wichtig eher nicht wichtig nicht wichtig
v_115	Wie zufrieden sind Sie mit den Rahmenbedingungen Ihres Arbeitgebers, welche Raum für Interaktion schaffen?	1 2 3 4	sehr zufrieden eher zufrieden eher nicht zufrieden nicht zufrieden
v_116	Wie wichtig ist Ihnen Raum für Engagement am Arbeitsplatz?	1 2 3 4	sehr wichtig eher wichtig eher nicht wichtig nicht wichtig
v_117	Wie zufrieden sind Sie mit den Rahmenbedingungen Ihres Arbeitgebers, welche Raum für Engagement schaffen?	1 2 3 4	sehr zufrieden eher zufrieden eher nicht zufrieden nicht zufrieden
v_118	Wie sehr haben Sie die gesetzten Maßnahmen zur generationenorientierten Arbeitswelten-gestaltung in der Art, wie sie in Ihrem Unternehmen durchgeföhrt wurden, wahrgenommen?	1 2 3 4	sehr eher schon eher nicht überhaupt nicht
v_119	Haben Sie die betrieblich gesetzten Maßnahmen zur generationenorientierten Arbeitsweltengestaltung als Teilbereich des Generationenmanagements wahrgenommen?	1 2	Ja Nein
Adäquate Führung von 5 Generationen			
v_151	Wie wichtig ist Ihnen ein gutes Betriebsklima?	1 2	sehr wichtig eher wichtig

		3	eher nicht wichtig
		4	nicht wichtig
v_152	Wie zufrieden sind Sie mit dem Betriebsklima?	1	sehr zufrieden
		2	eher zufrieden
		3	eher nicht zufrieden
		4	nicht zufrieden
v_153	Wie wichtig ist Ihnen, dass Ihr/e Vorgesetzte/r Problemen konfliktlösend entgegen wirkt?	1	sehr wichtig
		2	eher wichtig
		3	eher nicht wichtig
		4	nicht wichtig
v_154	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten im Umgang mit Problemlösung?	1	sehr zufrieden
		2	eher zufrieden
		3	eher nicht zufrieden
		4	nicht zufrieden
v_155	Wie sehr haben Sie die gesetzten Maßnahmen zur adäquaten Führung von 5 Generationen in der Art, wie sie in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurden, wahrgenommen?	1	sehr
		2	eher schon
		3	eher nicht
		4	überhaupt nicht
v_156	Haben Sie die betrieblich gesetzten Maßnahmen zur adäquaten Führung von 5 Generationen als Teilbereich des Generationenmanagements wahrgenommen?	1	Ja
		2	Nein
Verantwortungsvolles Trennungsmanagement			
v_126	Wie wichtig ist Ihnen ein gutes Betriebsklima bei Ausscheiden eines anderen Mitarbeiters/ einer anderen Mitarbeiterin?	1	sehr wichtig
		2	eher wichtig
		3	eher nicht wichtig
		4	nicht wichtig
v_127	Wie zufrieden sind Sie mit dem Betriebsklima bei Ausscheiden eines anderen Mitarbeiters/einer anderen Mitarbeiterin?	1	sehr zufrieden
		2	eher zufrieden
		3	eher nicht zufrieden
		4	nicht zufrieden
v_128	Wie wichtig ist für Sie bei Ausscheiden des Unternehmens, betriebliche Unterstützung zu erhalten?	1	sehr wichtig
		2	eher wichtig
		3	eher nicht wichtig
		4	nicht wichtig
v_129	Wie zufrieden sind Sie mit den betrieblichen Unterstützungen bei Ausscheiden einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen?	1	sehr zufrieden
		2	eher zufrieden
		3	eher nicht zufrieden
		4	nicht zufrieden

v_130	Wie sehr haben Sie die gesetzten Maßnahmen zum verantwortungsvollen Trennungsmanagement in der Art, wie sie in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurden, wahrgenommen?	1 sehr 2 eher schon 3 eher nicht 4 überhaupt nicht
v_131	Haben Sie die betrieblich gesetzten Maßnahmen zum verantwortungsvollen Trennungsmanagement als Teilbereich des Generationenmanagements wahrgenommen?	1 Ja 2 Nein
v_132	Was möchten Sie Ihrem Unternehmen zum Thema „Generationenmanagement“ mitteilen?	Offen

Rohdaten

Siehe Folgeseiten

lfdn	v_1	v_2	v_3	v_4	v_5	v_6	v_11	v_12	v_31	v_167	v_168
9	3	2	1	0	2	45	1	3		-99	-66
16	2	2	3	30	1	46	1	2	Gesundheitsförderung Führung Arbeitsorganisation Mitgestaltung		-66
23	1	2	3	25	1	25	1	2	Weiterbildung und relativ flexible Arbeitszeiten (aber das war auch schon alles ^) sind ein sehr kleines sehr junges UN (Altersdurchschnitt liegt bei 25 ca. - viele 20 jährige und wenige um die Mitte 30-40		-66
27	2	4	3	24	2	40	2	4		-66	die haben keinen plan, keine zeit, kein Interesse, keine passende Beratung, die Mitarbeiter sind nicht wichtig genug
28	2	4	3	7	1	32	1	1	Unser Team ist noch sehr jung (niemand älter als 45, über die Hälfte unter 30). Dem-entsprechend ist Anpassung an 'ältere' Mitarbieter (noch) nicht nötig. Es wird allerdings sehr auf die Bedürfnisse der jeweilig anderen Altersgruppen (Studenten mit mehrmals jährlich variierenden Stundenplänen, junge Eltern,...) eingegangen durch flexible Arbeitszeiten, sowie Möglichkeiten, vom Home Office aus zu arbeiten.		-66
30	4	4	3	32	2	42	1	2	Altersvorsorge		-66
34	4	3	3	30	2	42	1	2	Berücksichtigung der speziellen Bedürfnisse abhängig vom Alter bzw. der Lebensphase der MitarbeiterInnen		-66
35	4	4	1	0	2	44	1	2	Altersteilzeit, Weiterbildung, gesundheitliche Vorsorge, Unterstützung bei ausßer-gewöhnlichen Ereignissen, diverse Förderungen		-66
39	4	3	1	0	2	51	1	2		-99	-66
40	4	4	1	0	2	33	1	1		-99	-66
41	3	3	1	0	2	32	1	2	Altersteilzeit Frühpension		-66
44	4	4	1	0	2	43	1	3	Schulungen durch Gesundheitszentrum im Bereich Gesundheit.		-66
46	4	4	3	25	1	27	2	2		-66	-99
50	4	3	1	0	2	43	2	3		-66	Personalabteilung macht dazu nichts?
60	3	4	1	0	2	31	2	0		-66	-99
62	3	2	1	0	2	31	2	3		-66	-99
64	4	4	1	0	2	32	2	3		-66	Ich kann die Thematik nicht beurteilen, keine Einblicke in Generati-onenmanagement vorhanden
69	3	4	1	0	2	30	1	2	Gesundheit Führungsmanagement Arbeitszeiten		-66
76	4	4	1	0	2	32	1	2		-99	-66
78	4	3	1	0	2	39	2	2		-66	In der Abteilung ist kein Bedarf vorhanden bzw. wird auf individuelle Wünsche der Mitarbeiter häufig entsprochen.
80	4	3	1	0	2	32	1	3	Coaching div. Maßnahmen zum Know-How-Transfer Mentorship		-66
81	2	4	3	16	1	35	2	3		-66	mangelndes Interesse seitens des Arbeitgebers ältere Mitarbeiter im Unternehmen zu halten
82	2	4	1	0	1	45	1	2	Altersteilzeit, Pensionistennachbetreuung nach Dienstaustritt, Frühpension		-66

anonyme Antworten

lfdn	v_1	v_2	v_3	v_4	v_5	v_6	v_11	v_12	v_31	v_167	v_168
84		2	2	1	0	2	34	2	3	-66	aufgrund der bisherigen (altersmäßigen) Gestaltung der Mitarbeiter-Innenstruktur war bis dato kein gravierender Bedarf gegeben / gemeldet, aktuell wird im Unternehmen erhoben welcher Bedarf inkl. welcher Maßnahmen erwünscht/gegeben ist
85		2	4	1	0	1	29	2	3	-66	Kostenfaktor
86		1	4	3	30	1	26	1	2	Flexizeiten für StudentInnen, Gleitzeit, flexible Arbeitszeiten bzw. wiedereinstiegs-möglichkeiten für Mütter, flexibler abbau von überstunden	-66
89		4	4	1	0	2	46	2	3	-66	Problem ist noch nicht erkannt worden / wird nicht ernst genug genommen
90		4	4	1	0	1	28	1	2	flexible Arbeitszeiten: Bildungsteilzeit	-66
92		4	4	1	0	2	27	2	2	-66	Da die Firmenphilosophie an und für sich schon für genau diese Punkte steht, ist offenbar nicht so großer Bedarf derzeit vorhanden.
95		3	2	1	0	2	45	1	2	-99	-66
96		4	4	1	0	1	36	1	1	Teambuilding Weiterbildungsmöglichkeiten offene Meetings - offene Gespräche	-66
100		2	3	3	30	1	50	2	3	-66	Es wurde nie evaluiert um Maßnahmen zu setzen.
107		2	4	3	20	1	40	2	2	-66	kein Bedarf im Unternehmen, Alter kein Thema in der (Zusammen-)arbeit
108	anonyme Antworten	2	4	3	25	1	28	2	3	-66	Meiner Meinung nach bestehen keine generationenübergreifenden Probleme.
116		2	3	3	30	1	43	2	0	-66	Noch keine Strategie dafür wirklich eingeplant (zu wenig Zeit und Ressourcen)
118		2	4	3	20	1	49	1	2	Möglichkeit die Wochenarbeitszeit den eigenen Bedürfnissen anzupassen. Selbstbestimmte Zeiteinteilung	-66
120		4	2	1	0	2	47	2	3	-66	Zu wenig bekannt! Kein Interesse seitens des Unternehmens! Das Zusammenspiel zwischen Mitarbeitern versch. Generationen funktioniert aber untereinander (auch ohne Vorgaben / Unterstützung)
122		4	3	3	40	2	39	1	2	-99	-66
124		4	2	1	0	2	25	1	3	-99	-66
125		4	3	1	0	2	33	1	2	Unterschiedliche Berufliches Hintergrund und unterschiedliche Alter und Nationalitäten.	-66
126		4	3	1	0	2	35	1	2	-99	-66
127		2	4	3	25	1	0	2	1	-66	es gibt keine großen Generationsunterschiede
130		2	3	1	0	2	46	1	3	Gesundheitsförderung Förderung Nachwuchs-Ärzte	-66
133	2	3	3	32	2	33	1	2	-99	-66	
135	2	2	3	30	1	47	1	2	BGF, etc	-66	
136	2	2	3	35	1	45	1	1	Auseinandersetzung mit dem Thema - Sensibilisierung, Workshop, Seminare Alternsgerechtes und gesundes Führen	-66	
137	2	5	1	0	2	31	2	3	-66	-99	
141	2	3	3	25	1	34	1	2	flexible Arbeitseinteilung, Möglichkeit Home-Office, Führungsaufgabe und Teilzeit, Individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten	-66	
142	1	1	1	0	1	51	1	1	xyz	-66	
146	2	2	1	0	2	43	1	1	Hoher Grad in der Arbeitszeitflexibilisierung Führung in Teilzeit Home-Office Evaluierung Psychischer Belastungen	-66	

lfdn	v_1	v_2	v_3	v_4	v_5	v_6	v_11	v_12	v_31	v_167	v_168	
147		2	2	3	30	1	40	1	1	diverse Schulungen im Bereich Gesundheitsvorsorge: Rücken-Fit-Fit, Ergonomie am Arbeitsplatz systematische Evaluierung zu Arbeitsmittel: adaptieren der Arbeitsmittel (Bereitstellen von Laptop-Rucksäcken bzw. Trolleys statt Taschen; externe Pulte und Tastaturen) Systematische Evaluierung von Arbeitsfähigkeit und psych. Belastungen (Befragungen, im Rahmen von Bürobegesprächen am Standort, im Rahmen von OE-Tagen) 1x jährlich Organisationsentwicklungstage; Teambesprechungen zur Evaluierung des Arbeitsalltages 1x jährlich MitarbeiterInnen-Gespräche	-66	
148		2	5	3	30	2	0	2	4	-66	-99	
149		2	5	1	0	1	35	1	2	- Teilzeitarbeit möglich	-66	
150		2	3	3	30	1	47	1	2		-66	
152		4	4	1	0	1	15	1	1		-66	
154		2	2	3	25	2	0	2	3		-66	
160		2	4	1	0	2	18	1	1	Bürobegesprächen, OE Tage, das der Arbeitsplatz gut ist, Dass, das Klima gut ist	-66	
165		3	4	1	0	1	28	2	2		-66	Anstellung eher junger Arbeitnehmer, oftmals auch direkt nach Uniabschluss
168		4	4	1	0	1	27	1	2	Gesundheitsmanagement wurde eingeführt: Ohrenschützer, Aufklärung,	-66	
170	anonyme Antworten	2	4	3	20	1	28	2	4		-66	Das Unternehmen ist Teil eines internationalen Konzerns, aber an die kleineren Standorte werden Maßnahmen erst später weitergeleitet bzw. erst später umgesetzt. Vielleicht ist ihnen die Wichtigkeit dieses Themas auch nicht so bewusst.
172		4	4	3	24	1	26	1	1		-99	-66
173		4	4	3	20	1	28	1	1	Gute Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Kollegen und der Institutsleitung	-66	
178		3	4	3	10	1	20	2	1		-66	Das Unternehmen findet nicht, dass Maßnahmen in diesem Bereich getroffen werden müssen
179		4	4	1	0	1	23	2	4		-66	Kein Interesse
183		4	4	1	0	1	28	1	2	Gesundenuntersuchung Sportprogramm Interessensgruppen	-66	
184		4	5	3	30	2	32	1	1		-99	-66
198		4	4	3	25	1	24	1	2	durch Schulungsprogramme wird versucht lebenslange Leistungsfähigkeit sicherzustellen; altersgemischte Teams; flexible Arbeitszeitmodelle	-66	
199		3	4	1	0	1	35	1	2	Optimale Altersteilzeitleösungen, Einstellung älterer Arbeitnehmer, jedoch auch Förderung junger Menschen	-66	
202		2	4	3	23	1	37	1	2	Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsort; offenes, wertschätzendes Klima; offenes Ohr für (Veränderungs)Wünsche	-66	
205	4	4	1	0	2	51	2	3		-66	Alte Strukturen die nicht verändert werden	
208	4	4	3	20	2	28	1	1		-99	-66	
209	4	4	3	25	2	28	1	2	zb.Info zur Grippeperiode	-66		
210	4	4	1	0	1	33	1	2		-99	-66	
211	2	3	0	0	1	0	2	2		-66	geringes Bewusstsein f. Generationenmanagement vorhanden	
213	4	4	1	0	1	27	1	2	Workshops	-66		

lfdn	v_1	v_2	v_3	v_4	v_5	v_6	v_11	v_12	v_31	v_167	v_168
214	4	6	1	0	1	26	1	2		verschiedene Arbeitszeitmodelle (Altersteilzeit in verschiedenen Varianten, Teleworking, Flexidays) Arzt ist in der Zentrale Betriebskindergarten gemischte Teams bezüglich Alter Workshops für Work-Life-Balance, usw.	-66
215	1	4	3	6	1	26	2	4		-66	Weil die Mitarbeiter in etwa alle dasselbe Alter haben.
216	1	3	3	20	1	27	1	1		Regelmäßige Gespräche. Zuhören. Respekt voreinander. Ausreden lassen. Gemeinsame Betriebsausflüge. Mitspracherecht in sehr viele Angelegenheiten.	-66
220	2	4	1	0	1	27	2	2		-66	Nicht notwendig => zu kleine Firma
221	4	4	1	0	1	27	2	2		-66	Veraltete Strukturen, geringes Engagement für Veränderungen
222	4	6	1	0	1	21	1	1		-99	-66
224	4	4	3	20	1	27	2	2		-66	es befinden sich in den jeweiligen Teams/Abteilungen fast nur Personen aus derselben Generation
227	2	4	1	0	2	29	2	2		-66	-99
231	2	3	1	0	2	32	2	4		-66	Ist dem Unten nehmen wahrscheinlich egal
232	3	3	1	0	2	31	2	0		-66	Wir sind sehr jung. Ältere Mitarbeiter die bei uns arbeiten, arbeiten genauso wie alle anderen. Maßnahmen sind nicht notwendig.
234	3	4	1	0	2	32	1	2		Gesundenuntersuchung, täglich frisches Obst, gratis Impfungen	-66
236	3	4	1	0	1	28	2	0		-66	Kein bedarf
238	4	4	1	0	1	30	1	2		Ua Vorsorgeuntersuchung	-66
239	2	2	1	0	2	31	2	2		-66	Wird als nicht wesentlich empfunden.
241	3	4	3	32	1	29	1	2		Gleitzeit, Lounge Bereich für MA, Masseurin konnte eine Zeitlang gebucht werden, Activity Days wo ganze Firma teilnimmt an z.b. schnitzeljagd, afterwork -burnout prävention, gesundheit&ernährung,line dance,... etc..	-66
244	4	4	0	0	2	42	1	2		-99	-66
245	2	4	3	16	2	29	2	2		-66	Weil es für das Unternehmen unerheblich ist
248	1	1	1	0	2	38	2	1		-66	Weil alle im Team unter 50 sind.
250	4	4	1	0	2	26	1	2		Jobrotation	-66
252	4	2	1	0	1	31	2	4		-66	Braucht weitblick, kompetentes personal und kostet auch ein bisschen was.
255	2	4	3	15	1	53	2	4		-66	Für ältere Mitarbeiter (ab 45!) ist der Job im Mobilen Dienst zu schwer.
258	4	4	1	0	2	56	1	1		-99	-66
259	4	4	1	0	2	27	2	4		-66	-99
261	4	5	1	0	2	25	2	2		-66	Kein Bedarf
262	4	4	1	0	2	53	1	2		-99	-66

anonyme Antworten

lfdn	v_134	v_135	v_136	v_137	v_138	v_47	v_48	v_61	v_66	v_67	v_68	v_69	v_70	v_72	v_73	v_86	v_87	v_91	v_88	v_89	v_92	v_93	v_94	v_95	v_96	v_97	v_98
9	1	1	1	2	2	1	spezifische Schulung für Führungskräfte	1	3	2	2	3	4	3	1	1	3	2	3	2	3	1	3	3	3	3	2
16	2	1	1	1	2	2	Bessere Entlohnung	2	3	2	3	3	2	1	1	2	2	3	-77	-77	1	1	1	1	3	2	2
23	1	1	1	1	1	2	also eigentlich kann man bei uns schon überall JA sagen - aber es ist halt alles im Mini-Maße bzw. mit Generationenmanagement hat es recht wenig zu tun weil es einfach keine Generationen in dem Sinne gibt - es sind primär Studenten hier - wir sehen uns als kleinen Ausbildungsbetrieb - und die Älteren mit fertiger Ausbildung sind auch alle Teilzeit und dadurch flexibel und nachdem das UN so klein ist, ist halt sehr viel Spielraum für Innovation	3	4	2	2	2	2	-77	-77	2	1	2	4	2	1	2	2	2	2	3	1
27	2	2	2	2	2	3	-99	2	4	1	1	1	2	-77	-77	2	1	4	-77	-77	1	3	1	2	2	1	1
28	1	1	1	1	2	1	-99	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	2
30	1	1	1	1	2	2	weniger Zeitdruck bei Projektarbeit	2	2	1	1	1	2	-77	-77	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1
34	1	1	1	1	1	2	-99	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1
35	1	1	1	1	2	2	erhöhtes Gehalt	1	3	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1
39	1	1	2	1	1	1	-99	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	1	1	4	2	1
40	1	1	1	1	1	2	-99	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1
41	2	1	2	2	2	2	mehr Geld	2	4	1	1	4	2	-77	-77	1	2	2	-77	-77	1	1	1	1	3	2	1
44	2	1	2	2	2	2	-99	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	-77	-77	2	1	1	2	3	2	2
46	1	1	1	1	1	2	-99	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	3	2	1
50	1	1	2	1	1	2	Mehr Feedback über Zufriedenheit/Unzufriedenheit zu meiner Tätigkeit geben	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	2
60	2	1	2	2	1	2	-99	1	4	2	1	1	1	1	2	2	1	2	-77	-77	1	1	2	1	3	4	1
62	2	1	2	2	2	3	-99	1	3	1	1	1	3	3	2	2	1	3	-77	-77	1	2	1	2	2	2	1
64	1	2	2	2	1	3	zuviel Silodenken, zuviel Outsourcing, zuviel Unklarheiten	3	3	1	2	1	4	-77	-77	1	2	3	4	2	3	4	2	2	3	3	1
69	1	1	2	1	1	1	-99	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1
76	1	1	1	1	1	1	-99	2	3	1	1	2	3	3	2	1	1	1	3	2	2	1	2	1	3	2	1
78	1	1	2	2	1	2	Aktiveres Management	4	2	3	1	1	1	4	2	1	3	2	3	2	1	1	1	2	3	1	2
80	1	1	2	1	1	2	keine Maßnahmen im Bereich des Generationmanagements	2	4	1	2	1	2	-77	-77	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	1
81	2	1	2	1	2	2	Erhöhung des Wohlfühlfaktors durch wertschätzende Angebote wie: gemeinsames Frühstück, Obstkorb, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	2	4	1	2	2	2	-77	-77	2	3	2	-77	-77	1	2	1	2	3	2	1
82	2	1	2	1	1	2	Ideale und Ziele vorleben, um seine Mitarbeiter für sich zu gewinnen	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	-77	-77	1	1	1	2	2	2	2

Lfdn	v_134	v_135	v_136	v_137	v_138	v_47	v_48	v_61	v_66	v_67	v_68	v_69	v_70	v_72	v_73	v_86	v_87	v_91	v_88	v_89	v_92	v_93	v_94	v_95	v_96	v_97	v_98
84	2	1	2	1	2	2	-99	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	-77	-77	2	2	1	1	4	3	1
85	2	2	2	1	2	2	- vor allem höheres Gehalt - Wohlbefinden steigern durch diverse Benefits - Arbeitsplatz verbessern durch ergonomische Ausstattung	2	4	2	2	2	3	-77	-77	2	1	4	-77	-77	2	4	1	2	1	1	1
86	1	1	1	1	2	3	Aufstiegsmöglichkeiten, Managementwechsel, anderer Führungsstil	3	4	1	2	1	2	4	2	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1
89	2	1	2	2	1	2	-99	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	-77	-77	2	2	3	1	2	1	1
90	2	1	1	1	2	2	Gleitzeit ausweiten, Personalentwicklung, interne und externe Weiterbildung, besseres Gehalt	2	3	1	3	1	1	-77	-77	2	1	4	-77	-77	1	2	1	1	2	1	1
92	1	1	1	1	1	1	Intensivere gemeinsame Zusammenarbeit beim Thema Kalt Akquisen. Weitergabe des Vorhanden Know-Hows. Tips und Tricks.	2	4	1	1	1	1	3	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	4	2	2
95	1	1	1	1	1	1	-99	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	4	2	1	
96	1	1	1	1	1	1	-99	2	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	3	1	1
100	2	1	2	1	2	3	-99	2	3	1	1	1	3	2	2	2	1	4	-77	-77	1	1	1	1	3	2	1
107	2	1	1	1	1	1	Gesundheitsaspekt noch mehr fördern	2	3	1	1	1	1	3	2	1	1	1	-77	-77	1	1	1	1	3	2	1
108	1	1	2	1	2	1	-99	1	4	1	1	2	2	-77	-77	1	1	1	3	2	1	1	1	1	3	2	2
116	2	1	2	1	1	2	-99	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	-77	-77	1	1	1	1	3	2	2
118	1	1	2	1	1	1	-99	3	2	1	1	1	2	4	1	2	4	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2
120	2	2	2	2	1	2	Mehr auf meine Persönlichkeit eingehen. Feingefühl im Umgang mit Mitarbeitern entwickeln. Förderung der persönlichen Stärken.	1	3	3	3	1	3	3	2	2	1	2	-77	-77	1	1	3	2	3	2	1
122	1	1	1	1	1	2	-99	1	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	3	2	1	2	1	2	3	3	1
124	1	1	1	1	1	2	-99	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1
125	1	2	1	1	1	2	Noch mehr Generations Management umsetzen.	1	3	1	3	1	2	-77	-77	1	3	2	2	1	3	2	1	2	3	3	1
126	1	2	2	1	2	2	-99	1	4	1	4	1	4	2	1	1	1	4	3	2	1	3	1	3	3	2	2
127	1	1	1	1	1	1	-99	3	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1
130	2	1	2	2	2	2	Mehr Unterstützung durch Assistenz; weniger Überstunden; mehr Zeit für Strategie, B-Prioritäten (Homepage, Marketing, Produktentwicklung)	4	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	-77	-77	1	1	1	2	3	3	2
133	1	1	1	1	2	2	-99	2	4	1	1	2	2	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	3	3	1
135	1	1	1	1	1	2	-99	2	3	1	2	1	1	2	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	3	3	2
136	1	1	1	1	1	1	-99	4	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2
137	2	1	2	1	2	3	-99	1	4	1	2	2	3	-77	-77	2	2	4	-77	-77	1	2	1	2	2	2	1
141	1	1	2	1	2	2	Besserung Maßnahmen zur Gesundheitskultur, Druck durch zu viel Arbeit	3	4	1	3	1	2	-77	-77	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	1
142	2	2	2	2	2	1	xyz	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-77	-77	1	1	1	1	1	2	1
146	1	1	2	1	1	1	-99	3	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2

Lfdn	v_134	v_135	v_136	v_137	v_138	v_47	v_48	v_61	v_66	v_67	v_68	v_69	v_70	v_72	v_73	v_86	v_87	v_91	v_88	v_89	v_92	v_93	v_94	v_95	v_96	v_97	v_98	
147	1	1	1	1	1	1	-99	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	2	
148	2	1	2	2	2	4	-99	1	4	1	4	2	4	-77	-77	2	3	3	-77	-77	1	1	2	2	3	2	1	
149	1	1	1	1	2	2	-99	2	3	1	2	1	2	-77	-77	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	
150	2	1	2	1	2	2	Manches könnte weniger verkompliziert werden...	1	3	1	2	1	1	-77	-77	2	2	3	-77	-77	1	1	1	1	2	2	2	
152	1	1	1	1	2	1	Keine Kündigungen mehr von Mitarbeitern die ich sehr mag. :(:(2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	1	
154	2	1	2	2	2	2	-99	2	4	3	3	2	3	-77	-77	2	1	3	-77	-77	1	1	1	3	2	3	1	
160	1	1	2	1	1	1	-99	3	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	4	2	1	1	1	1	3	2	1	
165	1	1	2	2	2	3	höherer Beschäftigungsgrad; gerade im Vergleich zu anderen Kollegen, die mit Arbeit untergehen, hält sich mein Arbeitspensum in Grenzen.	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	2	2	3	3	2	
168	1	1	1	1	2	2	Mehr Gehalt, mehr Wertschätzung, bessere Arbeitseinteilunh	2	2	1	3	1	2	2	2	2	1	3	2	1	1	2	1	2	3	2	2	
170	2	1	2	1	2	3	Weiterbildungen, Trainings, Entwicklungsmöglichkeiten, interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit, flexible Arbeitszeiten, Benefits	2	4	2	3	1	2	-77	-77	2	1	4	-77	-77	2	3	1	2	2	2	1	
172	1	1	2	1	1	2	-99	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	
173	1	1	1	1	2	1	-99	3	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	1	
178	1	2	1	1	2	1	-99	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	1	1	3	2	1	
179	2	2	2	2	2	4	Mehr geld	1	4	1	3	2	2	-77	-77	2	1	4	-77	-77	1	4	1	4	1	2	2	
183	1	1	2	1	1	3	-99	3	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	
184	1	1	1	1	1	1	-99	3	2	1	1	3	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	
198	1	1	1	1	1	1	mehr Geld für Schulungen, Kongresse, Weiterbildungen etc. auch für normale Angestellte aufstellen...	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	2	1	
199	1	2	1	1	1	1	-99	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	2	3	1	1	
202	1	1	1	1	2	2	Veränderung der Büroräumlichkeiten,um ein ruhiges, konzentrier-tes Arbeiten zu ermöglichen. Stressige Phasen besser planen und gestalten (zB Prioritäten, Vorgaben)	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	3	2	1
205	2	2	2	1	2	4	Mitarbeitergespräche, Karriereförderung mit einem vorgezeichneten Karrierepfad welcher beschritten werden kann, Mitarbeiterför-derung, Ausbildungsplanung begleitet von einem HR Business Partner anstelle einer alten Personalverwaltung um Lohnzettel zu verteilen.	3	2	1	3	1	3	-77	-77	2	1	4	-77	-77	2	3	1	3	2	3	1	
208	1	1	1	1	1	1	-99	3	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	2	
209	1	1	1	1	1	1	-99	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	4	2	1	
210	2	1	2	2	1	2	-99	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	3	-77	-77	1	2	1	2	2	4	1	
211	1	1	2	1	2	2	-99	2	3	1	3	1	2	3	2	1	1	2	4	2	1	1	2	1	3	2	2	
213	1	2	1	1	2	2	-99	2	4	1	2	2	3	-77	-77	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	2	1	

lfdn	v_134	v_135	v_136	v_137	v_138	v_47	v_48	v_61	v_66	v_67	v_68	v_69	v_70	v_72	v_73	v_86	v_87	v_91	v_88	v_89	v_92	v_93	v_94	v_95	v_96	v_97	v_98
214	1	1	1	1	1	1	-99	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	4	2	1
215	2	2	2	2	2	4	Mich für die vereinbarten 8h bezahlen, die ich jeden Tag arbeite (zusätzliche Überstunden unberücksichtigt) und dafür sorgen, dass seine Frau, die gleichzeitig die Sekretärin ist, mich nicht gängelt, weil sie eifersüchtig ist. Das hätte er tu sollen, bevor ich gekündigt habe.	3	2	1	4	1	4	-77	-77	2	1	4	-77	-77	2	4	1	2	1	4	1
216	1	1	1	1	1	1	-99	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	4	2	2	1	1	1	2	2	2
220	2	1	1	1	1	2	Keine Angabe	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	4	-77	-77	2	3	1	2	1	1	1
221	2	2	2	2	2	2	bessere Kommunikation	2	4	1	1	1	4	-77	-77	2	1	4	-77	-77	1	2	1	2	1	2	2
222	1	1	1	1	1	2	-99	2	3	2	2	2	2	4	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	1
224	2	1	1	1	1	2	generell recht zufrieden, eventuell mehr Möglichkeiten zur Erweiterung der Kompetenzen bieten	2	2	1	2	1	2	4	2	2	2	2	-77	-77	2	2	1	1	3	2	2
227	2	2	2	1	1	2	-99	4	2	1	3	2	3	-77	-77	2	3	2	-77	-77	2	3	2	3	2	3	2
231	2	1	2	1	2	2	Mehr Leistungen und rechte für angestellte und Änderung des gehaltsystems	3	3	2	2	1	3	-77	-77	2	3	3	-77	-77	1	3	1	2	1	3	2
232	1	1	1	1	1	1	-99	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	4	2	2	1	4	1	4	2	1
234	1	1	1	1	1	2	-99	3	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	3	2	3	2
236	1	1	1	1	2	1	-99	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1
238	1	1	1	1	2	2	Mehr Raum für Interaktion	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	2	3	2	1
239	1	1	1	1	1	1	-99	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2
241	2	1	1	2	1	2	-99	2	3	1	2	1	1	3	2	2	2	3	-77	-77	1	1	1	1	3	3	1
244	1	1	2	1	2	2	-99	3	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	3	2	1
245	2	1	2	1	2	2	Mehr Freiraum in der Ausführung der erwerbsmäßigen Tätigkeit und mehr Mitspracherecht bei Entscheidungen, wie Preisgestaltung, produktauswahl, etc.	4	2	1	2	1	2	2	2	2	4	2	-77	-77	2	2	3	2	3	2	2
248	2	1	1	1	2	2	Mehr Verdienst	3	3	2	2	2	2	3	1	1	2	2	-77	-77	1	1	1	1	4	3	2
250	1	1	1	1	1	2	-99	1	2	1	2	2	3	-77	-77	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1
252	2	2	2	2	2	2	-99	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	4	-77	-77	2	2	4	2	3	3	1
255	2	2	2	2	2	2	Einhaltung der Arbeitszeiten keine Störung in der Freizeit gesetzliches Kilometergeld Abbau von massiven Mehr und Überstunden rechtzeitigen Dienstplan für mindesten 14 Tage für jeden Mitarbeiter ein Dienstauto kompetente Teamleiter bei schweren Einsätzen 2Mitarbeiter	3	3	1	3	1	3	1	1	2	1	4	-77	-77	1	4	1	4	1	4	2
258	1	1	1	1	1	1	-99	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1
259	2	1	1	2	2	4	-99	1	1	1	2	1	4	-77	-77	2	2	4	-77	-77	1	2	1	2	2	2	1
261	1	1	2	1	2	2	Organisierter Arbeiten	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	3	4	1	2	2	1	1	2	2	1
262	1	1	1	1	1	2	Angemessene Entlohnung	3	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	1	2	2	2	2	3	1

lfdn	v_100	v_101	v_102	v_103	v_104	v_105	v_106	v_107	v_139	v_140	v_110	v_111	v_112	v_113	v_114	v_115	v_116	v_117	v_118	v_119	v_151	v_152	v_153	v_154	v_155	v_156	v_126	v_127	v_128	v_129	v_130	v_131	v_132
9	1	2	4	3	6	körperliche Arbeit unter Zeitdruck	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	1	3	1	1	2	1	2	-77	-77	2	3	2	2	-77	-77	
16	1	2	4	1	6	Arbeitspitze - sind aber normal in der Branche	3	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	2	-77	-77	
23	1	2	3	2	6	zu viel Stress (auch psychisch, lange Arbeitszeiten manchmal in bestimmten Situationen)	1	3	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	4	2	1	2	1	3	4	1	1	2	1	2	2	1	
27	3	2	3	4	6	stress durch schlechte MA-Führung, hohes Arbeitspensum	3	2	-77	-77	1	4	1	4	2	3	2	3	-77	-77	2	3	2	3	-77	-77	3	2	1	4	-77	-77	
28	1	2	3	1	1	-99	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	-77	-77	
30	1	2	2	1	6	Nachtschicht	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	1	3	2	2	2	2	2	-77	-77	
34	1	1	2	1	1	-99	1	2	1	2	1	3	1	3	1	3	1	3	3	2	1	1	1	2	3	2	1	2	3	2	4	2	
35	2	1	3	2	6	3-Schichtbetrieb (6-14h, 14-22h, 22-6h)	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	-77	-77	
39	1	1	2	1	1	-99	2	1	1	1	2	3	1	3	2	2	1	2	-77	-77	1	2	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	
40	2	1	2	2	1	-99	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
41	1	1	2	2	1	-99	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	-77	-77	2	2	1	2	-77	-77	2	3	2	2	-77	-77	
44	2	1	3	2	1	-99	3	2	3	2	1	3	2	2	2	3	1	2	-77	-77	1	3	1	2	-77	-77	1	2	3	2	-77	-77	
46	2	1	2	2	1	-99	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	2	2	1	2	3	2	
50	1	2	4	1	1	-99	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	-77	-77	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2
60	2	1	2	2	6	-99	2	2	3	2	2	4	2	4	2	4	3	4	-77	-77	1	2	1	2	-77	-77	2	2	1	2	3	2	
62	2	2	3	2	1	-99	3	2	3	2	1	4	1	2	1	4	1	3	-77	-77	1	2	1	3	-77	-77	1	2	1	3	-77	-77	
64	3	2	3	3	1	-99	2	3	-77	-77	2	4	2	4	2	2	1	4	-77	-77	1	3	1	3	-77	-77	2	2	2	2	4	2	
69	1	2	4	1	6	Wochenendarbeit, 60 Stundenwoche	1	1	1	1	2	3	2	3	2	2	2	2	-77	-77	1	1	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	
76	2	1	2	2	6	Geistige Belastung	3	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	4	2	
78	1	2	4	1	1	-99	4	2	2	2	1	3	2	2	1	3	1	3	-77	-77	1	4	1	2	-77	-77	1	2	2	2	4	2	
80	2	2	3	2	6	psychischer Stress durch komplexe Anfordeurngen, geringes Personal	2	3	2	2	1	3	1	3	2	2	1	2	-77	-77	1	1	1	2	3	1	1	1	3	1	3	2	
81	1	2	4	1	1	-99	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	-77	-77	1	2	1	2	3	2	1	2	2	3	-77	-77	
82	2	2	4	1	6	-99	1	3	1	1	1	2	2	3	2	2	1	2	-77	-77	1	2	1	3	3	2	1	1	1	2	3	2	

anonyme Antworten

Lfdn	v_100	v_101	v_102	v_103	v_104		v_105	v_106	v_107	v_139	v_140	v_110	v_111	v_112	v_113	v_114	v_115	v_116	v_117	v_118	v_119	v_151	v_152	v_153	v_154	v_155	v_156	v_126	v_127	v_128	v_129	v_130	v_131	v_132	
84	2	1	2	2	1		-99	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	-77	-77	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	-77	-77
85	2	1	2	2	6		-99	1	3	-77	-77	2	4	1	4	1	2	1	1	-77	-77	1	1	1	2	4	2	1	2	1	4	-77	-77		
86	2	1	2	2	1		-99	1	2	2	1	2	4	1	4	1	2	2	1	3	2	1	2	1	4	4	2	1	2	1	3	-77	-77		
89	2	1	3	2	1		-99	2	2	2	2	3	3	1	2	1	2	2	2	-77	-77	1	2	2	1	-77	-77	2	2	2	2	3	2		
90	2	1	1	2	6	Überlastung		1	3	3	1	1	3	1	3	1	2	2	3	3	1	1	2	1	1	3	1	1	3	1	2	-77	-77		
92	1	1	4	1	6		-99	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	3	2		
95	2	2	4	1	1		-99	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	3	2	2	2	3	2	3	2		
96	1	1	2	1	1		-99	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	4	1		
100	2	2	3	2	1		-99	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	-77	-77	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	-77	-77		
107	1	1	2	1	6	zu hoher Arbeitsdruck und zu große Arbeitsmenge und Zeitdruck		3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	3	2	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	2	2		
108	2	2	4	1	1		-99	1	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	-77	-77	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	-77	-77		
116	2	2	4	2	1		-99	3	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	-77	-77	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	2	2		
118	1	2	4	1	6	Nachdienste Turnus zum Teil ohne Unterstützung von Vorgesetzten		2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	-77	-77	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	3	2		
120	2	2	1	2	6	Tag/ Nacharbeit, Arbeit an WE und Anrufe in der Freizeit		2	3	-77	-77	1	3	1	2	1	2	1	3	-77	-77	1	2	2	3	-77	-77	1	3	1	3	2	1		
122	2	1	3	2	1		-99	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1		
124	2	1	2	2	1		-99	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2		
125	2	2	2	3	6	sehr flexibel mit Arbeitszeiten und Tagen		3	2	-77	-77	1	3	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	3	3	1		
126	2	2	3	2	1		-99	3	2	-77	-77	1	3	1	3	1	3	1	3	-77	-77	1	2	2	3	3	2	3	3	1	4	-77	-77		
127	1	1	2	2	1		-99	2	1	1	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	1	2	1	2	3	2		
130	2	2	4	1	6	Kombination von Stress und schwerer körperlicher Arbeit		4	2	3	2	1	3	2	2	2	2	1	1	-77	-77	1	1	1	2	-77	-77	1	1	2	2	-77	-77		
133	2	1	2	2	1		-99	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	-77	-77		
135	1	2	4	1	6		-99	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1		
136	1	2	4	2	1		-99	2	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1		
137	2	1	3	2	1		-99	1	3	2	2	2	3	1	3	1	2	2	3	-77	-77	1	3	1	3	3	2	2	2	3	3	-77	-77		
141	2	2	3	2	6	Permanente Arbeitsspitzen		2	3	2	1	2	3	1	3	1	2	1	2	-77	-77	1	2	1	2	3	2	2	2	1	4	-77	-77		
142	1	1	1	1	6	xyz		1	1	-77	-77	1	1	1	1	1	1	1	1	-77	-77	1	1	1	1	-77	-77	1	1	1	1	-77	-77		
146	2	2	3	1	1		-99	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	-77	-77	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1		

anonyme Antworten

Lfdn	v_100	v_101	v_102	v_103	v_104	v_105	v_106	v_107	v_139	v_140	v_110	v_111	v_112	v_113	v_114	v_115	v_116	v_117	v_118	v_119	v_151	v_152	v_153	v_154	v_155	v_156	v_126	v_127	v_128	v_129	v_130	v_131	v_132
147	2	2	4	2	1	-99	4	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	2	
148	2	1	2	2	6	-99	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	-77	-77	3	3	2	3	-77	-77	3	2	2	2	-77	-77	
149	2	1	2	2	1	-99	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	3	1	3	-77	-77	
150	1	2	3	1	1	-99	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	1	-77	-77	1	2	1	2	3	2	1	2	1	3	-77	-77	
152	2	1	2	1	1	-99	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	-77	-77	
154	1	2	3	1	6	-99	2	4	4	2	1	2	2	2	1	2	1	2	-77	-77	1	1	1	3	-77	-77	1	2	1	4	-77	-77	
160	2	1	3	2	1	-99	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	-77	-77	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	
165	1	1	2	2	1	-99	1	3	2	2	1	3	2	4	2	3	2	3	-77	-77	1	2	2	3	-77	-77	2	2	1	2	-77	-77	
168	1	2	4	2	6	Strahlung, weniger Sauerstoff, Nachtarbeit	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	4	2	1	2	1	3	-77	-77	
170	2	1	2	2	1	-99	1	2	2	1	2	3	1	3	1	3	2	3	-77	-77	1	2	1	2	3	1	1	2	2	3	-77	-77	
172	2	2	3	2	1	-99	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2	3	-77	-77	1	2	1	2	4	2	1	2	2	4	2		
173	1	2	3	1	6	Projektarbeit im Ausland. Lange Arbeitszeiten auch in der Nacht. auch mit Rufbereitschaft	2	1	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	3	3	2	1	1	2	3	-77	-77	
178	2	1	2	2	1	-99	3	2	-77	-77	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	1	1	2	3	-77	-77	
179	4	2	1	3	1	-99	1	3	-77	-77	1	4	1	4	1	4	1	4	-77	-77	1	4	1	4	-77	-77	1	4	1	4	-77	-77	
183	2	2	4	1	1	-99	3	2	4	2	2	3	1	3	1	2	1	2	-77	-77	1	2	1	4	4	2	1	2	1	2	2	1	
184	2	2	3	1	1	-99	2	1	2	2	2	1	3	1	4	1	2	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	1	2	1	1	2	
198	1	2	3	1	1	-99	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	
199	1	1	2	1	1	-99	1	2	-77	-77	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	3	2	2	1	1	1	2	3	2	
202	1	2	4	2	6	schlechtes Arbeitsklima, kein Vertrauen seitens Führung, Konflikte unter den Abteilungen und mit Führungskräften, die nicht besprochen/gelöst wurden	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	-77	-77	
205	3	1	3	2	6	Geschäftsreisen bis zu 90%	2	3	-77	-77	2	4	2	3	1	4	1	3	-77	-77	1	2	1	4	4	2	2	3	4	2	-77	-77	
208	1	2	3	1	1	-99	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	3	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	2	4	2	
209	1	2	3	2	1	-99	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
210	3	1	3	3	6	viel Stress, Viele unbezahlte Überstunden	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-77	-77	1	3	2	3	-77	-77	1	2	1	2	2	1	
211	1	2	4	2	6	viele gleichzeitig laufende, unterschiedliche Projekte	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	1	2	-77	-77	1	2	1	2	3	2	2	2	1	2	-77	-77	
213	2	1	1	2	1	-99	2	2	-77	-77	1	2	1	4	3	2	1	3	3	2	1	3	1	2	2	2	1	2	1	3	-77	-77	

anonyme Antworten

Lfdn	v_100	v_101	v_102	v_103	v_104	v_105	v_106	v_107	v_139	v_140	v_110	v_111	v_112	v_113	v_114	v_115	v_116	v_117	v_118	v_119	v_151	v_152	v_153	v_154	v_155	v_156	v_126	v_127	v_128	v_129	v_130	v_131	v_132		
214	2	1	3	2	1	-99	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2		
215	4	2	1	3	6	psychische Belastung durch Eifersucht einer Kollegin, zu tiefe Einblicke in eheliche Streitigkeiten des Arbeitgebers, zu große Verantwortung	2	4	-77	-77	2	3	2	4	1	3	3	3	-77	-77	1	4	1	4	-77	-77	1	4	1	4	-77	-77			
216	1	2	3	1	1	-99	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1			
220	2	1	1	1	1	-99	2	2	2	1	3	4	2	1	2	2	3	3	4	2	1	1	3	3	2	1	1	4	1	2	4	2			
221	1	2	4	2	1	-99	2	3	-77	-77	2	3	1	3	1	3	1	3	-77	-77	1	4	1	4	-77	-77	1	3	1	3	-77	-77			
222	2	1	2	2	1	-99	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	4	1			
224	2	2	4	2	1	-99	2	2	4	2	2	2	1	2	1	2	2	2	4	2	1	2	1	2	4	2	1	2	1	2	3	2			
227	3	1	2	3	1	-99	2	3	-77	-77	3	2	2	2	2	2	2	1	-77	-77	1	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2			
231	2	1	2	2	6	psychischer druck, Schichten bis zu 24 Stunden	2	4	4	2	3	2	3	3	1	2	2	2	-77	-77	1	2	1	2	3	2	2	3	1	4	-77	-77			
232	2	1	2	2	6	Gastronomie	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	4	2	4	1	1	2	4	2			
234	2	1	2	2	1	-99	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	2	1	1	3	2	2	3	2	2	2	2			
236	2	2	3	2	1	-99	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	1	2	2	1	3	1	2	-77	-77			
238	2	1	2	2	1	-99	2	3	2	2	2	3	1	2	1	3	2	3	3	2	1	1	1	2	3	2	1	2	1	2	-77	-77			
239	1	1	2	1	1	-99	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2	2			
241	1	2	3	1	1	-99	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	2	-77	-77	1	1	2	3	3	2			
244	2	2	3	2	6	bis zu 95 h /Woche	2	2	1	2	1	2	1	3	1	3	2	2	-77	-77	1	2	1	2	2	2	1	3	2	2	-77	-77			
245	2	2	2	2	6	Hitze, Lärm, Rauch (Zigaretten), schwere lasten bewegen, viel gehen, viel stehen	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	-77	-77	1	1	2	4	4	2	2	2	2	2	4	-77	-77		
248	2	2	3	2	6	Selbstständig. Selbst & ständig	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	3	2	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	-77	-77			
250	3	2	3	2	6	Chef wollte mich als Spion verwenden umzu erfahren welcher Mitarbeiter entlassen werden kann	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	1			
252	2	1	4	3	6	traumatische einsätze	3	3	-77	-77	2	4	2	3	2	3	1	4	-77	-77	3	2	1	4	-77	-77	3	2	1	4	-77	-77			
255	4	2	1	4	6	heben von über 100 kg	1	4	-77	-77	1	3	1	4	1	4	1	3	-77	-77	1	3	1	4	-77	-77	1	3	1	3	-77	-77			
258	1	1	1	1	1	-99	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
259	2	2	3	1	6	Gruppenleiter & Abteilungsleiter	2	2	2	2	2	2	1	4	1	4	1	4	3	2	1	4	1	4	-77	-77	1	4	1	3	-77	-77			
261	1	1	1	1	6	Viele Überstunden	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	1	2	-77	-77	1	1	1	3	3	1	1	2	2	2	-77	-77			
262	1	2	3	2	6	Aussendienst	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	3	2	1	2	2	1	2	3	1			

anonyme Antworten