

„Generation „eh“ – Wer fördert die, die *eh* funktionieren?“

**Die Herausforderungen für Unternehmen die Ge-
neration 45plus zu fördern und deren Wissen zu
erhalten.**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Ulrike Kulunschic

1310683039

Mag. Andreas Kremla

Wien, Mai 2016

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.

10. Mai 2016

Unterschrift

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich meinen persönlichen Dank aussprechen, um besonders jene Menschen zu würdigen, die mir in den letzten Jahren unterstützend zur Seite standen und ohne die ich niemals das Fertigstellen meiner Masterarbeit geschafft hätte. Beginnen möchte ich mit dem Studiengangsleiter Herrn Dr. Herbert Schwarzenberger, der an mich geglaubt hat und mir mehr zugetraut hat, als ich mir selbst.

Meinem Betreuer Herrn Mag. Andreas Kremla möchte ich besonders dafür danken, dass er mir mit seinen motivierenden konstruktiven Rückmeldungen immer wieder geholfen hat, auf den richtigen Weg zu finden. Aufgrund der Klarheit seiner Worte, hat er es mir nicht allzu schwer gemacht, seine Vorschläge wunschgemäß zu berücksichtigen und einzuarbeiten.

Ganz wichtig waren für mich meine Kolleginnen, die ich an diesem Studiengang kennenlernen durfte. Dazu gehören vor allem Andrea Höller und Gorana Kitic, die mich bei diversen Prüfungen mit ihrer beruhigenden und motivierenden Art vor dem Aufgeben bewahrt haben.

Vielen Dank an Claudia Schwinghammer, die mir beim Korrekturlesen und Formulieren einzelner Textteile sehr behilflich war. Danke an Michaela Gruber „for finding the right words in English“ und an Ingrid Kail, die mich bei der Erstellung des Posters wieder sehr tatkräftig unterstützt hat.

Josef Rupprecht stand mir als Freund in der gesamten Zeit meines Studiums zur Seite. Mit Aufmunterung und Zuspruch, aber auch mit der Überredungskunst, mir auch dann und wann Schreibpausen zu gönnen, hat er mir sehr geholfen niemals den Blick fürs Wesentliche zu verlieren.

Ich durfte in dieser Zeit viele nette KollegInnen kennenlernen, die zu einem festen Bestandteil meines Lebens geworden sind. Ohne ihrer Unterstützung und lockeren Art wäre mir vieles schwerer gefallen, danke an Katrin, Maria und Simone!

Der allergrößte Dank jedoch gehört meiner Familie – meinen beiden Kindern Marcus und Marion. Sie waren stets verständnisvoll, haben mich aufgeheitert und motiviert, wenn ich dachte, dass es nicht schaffbar ist. Sie haben an mich geglaubt und mich unterstützt und gaben mir den notwendigen Halt und die Kraft dran zu bleiben. Vielen Dank euch beiden, ihr seid die wunderbarsten Menschen, die mein Leben jeden Tag aufs Neue bereichern.

Zusammenfassung

Durch die sich verändernde Altersstruktur in der Arbeitswelt erscheint die Notwendigkeit ein größeres Augenmerk auf die Generation 45plus zu richten. Es ist genau diese Generation von ArbeitnehmerInnen, die in den unterschiedlichsten Branchen die Mehrheit der Beschäftigten darstellt. Diese Generation wird noch durchschnittlich 15 Jahre berufstätig sein und konnte aufgrund bereits langjähriger Berufserfahrung sehr viel an Wissen aufbauen. Daher wurde in dieser wissenschaftlichen Arbeit untersucht, ob und welche Maßnahmen Unternehmen zur Förderung und zum Wissenserhalt treffen. In einer qualitativen Studie wurden mittels Interviews von MitarbeiterInnen der Generation 45plus und von HR-Verantwortlichen des jeweils selben Unternehmens Sichtweisen erarbeitet, ob Vorbereitungen hinsichtlich des nicht aufzuhaltenden demographischen Wandels spürbar beziehungsweise erkennbar sind. Die Aussagen der MitarbeiterInnen und der HR-Verantwortlichen zeigten nur teilweise Übereinstimmungen mit den theoretischen Grundlagen dieser Thematik. Schlussendlich können aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse praxisbezogene Empfehlungen ausgesprochen werden.

Schlüsselbegriffe: Generationen, Generationenmanagement, Wissen, Wissenstransfer, Babyboomer, Generation 45plus, Demographischer Wandel

Abstract

Due to the changing age structure in the business world is it more necessary than ever to draw attention to the over 45's. It is this generation of employees which represents the majority of employed people in all different types of fields. Those people, who gained essential knowledge within their many years of experience, will actively be in work for 15 more years on average. That is the reason why this scientific paper investigates the measures for promotion and the acquisition of knowledge taken by companies.

A qualitative study based on interviews with employees of the 45-plus generation and of HR decision-makers from the same company, pursues new approaches concerning the question if preparations regarding the unstoppable demographical alteration are noticeable. Statements of those questioned show only partial congruities with the theoretical basis related to this topic. In conclusion, these acquired insights eventually lead to recommendations for companies.

Keywords: Generations, Generational Management, knowledge, transfer of knowledge, Babyboomer, 45-plus Generation, Demographic Change

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	3
1.2	Forschungsanliegen	4
1.3	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	4
	Theorieteil	6
2	Generationen	6
2.1	Begriffsbestimmung ‚Generation‘	6
2.2	Generationenbilder in der Arbeitswelt	8
2.2.1	Generation Z	10
2.2.2	Generation Y	10
2.2.3	Generation X	11
2.2.4	Baby Boomer Generation	12
2.2.5	Nachkriegsgeneration	12
2.3	Generation 45plus im Fokus	14
2.3.1	Arbeitsorientierung und Lebenslage	15
2.3.2	Arbeits- und Werteeinstellung	15
2.3.3	Änderung der Leistungsfähigkeit	16
2.3.4	Aus- und Weiterbildung	17
2.3.5	Karriere und Alter – ein Widerspruch?	18
2.4	Generationenmanagement	19
3	Wissensmanagement	21
3.1	Wissen über Wissen	21
3.2	Wissensdimensionen	23
3.2.1	Implizites Wissen	23
3.2.2	Explizites Wissen	24
3.2.3	Erfolgskritisches Wissen	24

3.3	Wissensarten	25
3.4	Umwandlung von Wissen	26
4	Implikationen für Unternehmen.....	27
4.1	Demographiefeste Personalarbeit	28
4.2	Umgang mit dem Wandel der Altersstruktur	29
4.2.1	Haus der Arbeitsfähigkeit	29
4.2.2	Chance und Herausforderung altersgemischter Teams	31
4.2.3	Maßnahmen und Empfehlungen für Unternehmen.....	32
4.3	Generation 45plus – Wissen bewahren	33
4.3.1	Wissenstransfer	34
4.3.2	Förderung und Weiterentwicklung der „Älteren“	35
	Empirische Untersuchung.....	37
5	Qualitatives Forschen.....	37
5.1	Forschungsfragen	37
5.2	Methodik	38
5.2.1	Die Erhebungsmethode	38
5.2.2	Das Erhebungsinstrument.....	39
5.3	Samplingauswahl	40
6	Durchführung	41
7	Auswertung	43
8	Darstellung der Ergebnisse	44
9	Diskussion der Ergebnisse.....	66
9.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	66
9.2	Beantwortung der Forschungsfragen.....	74
9.3	Limitation und Stärken der Studie.....	76
10	Zusammenfassung und Ausblick.....	76
	Literaturverzeichnis	81

Abbildungsverzeichnis	88
Tabellenverzeichnis	89
Anhang	

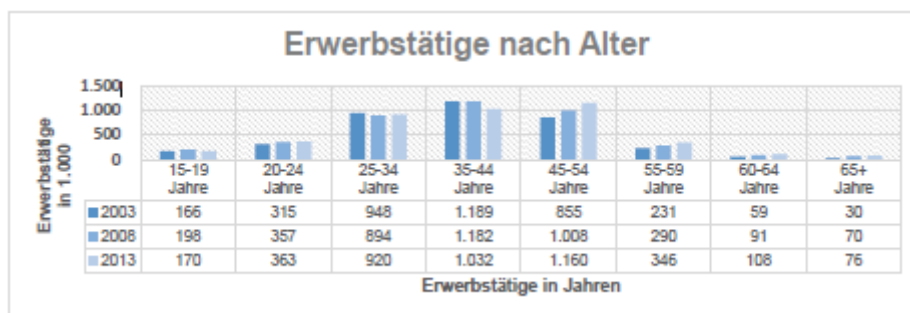
„Nicht das Alter ist das Problem,
sondern unsere Haltung dazu.“
(Marcus Tullius Cicero 106-43 v.Chr.)

1 Einleitung

Zahlreiche Studien widmen sich bereits dem Thema der Generationen. Im Vordergrund stehen dabei meist die jungen Generationen. Aber verstellt dieser doch starre Blick auf diese Alterskohorte vielleicht eine ganz andere Perspektive, nämlich dahingehend altersgerechte Personalpolitik zu betreiben in einer generationsgerechten Arbeitswelt, wo alle Generationen Berücksichtigung finden? Unser derzeitiges Verständnis für den Begriff „Arbeit“ und den damit verbundenen Strukturen wird aufgrund der aktuellen generationsbedingten Veränderungen neue Blickwinkel hervorrufen müssen. Erfolgversprechend kann es für Unternehmen nur mehr sein, wenn es gelingt, ein generationengerechtes Arbeitsumfeld zu etablieren. Denn die Mitarbeitenden in den Unternehmen werden dem demographischen Wandel zur Folge in Zukunft einen höheren Altersdurchschnitt aufweisen, als je zuvor (Hetz, 2015, S. 8).

Die Notwendigkeit, in der Arbeits- und Berufswelt ein besonderes Augenmerk auf die älteren Generationen zu haben, lässt sich aufgrund unterschiedlichster Gesichtspunkte begründen. Ist es doch genau diese Altersgruppe – die der 45plus – die statistisch gesehen die Mehrheit, der im Arbeitsmarkt befindlichen Beschäftigten ausmacht (Statistik Austria, 2015).

Abbildung 1: Erwerbstätige nach Alter



Quelle: Statistik Austria, 2015

Wie in Abbildung 1 ersichtlich, gab es gerade in dieser Alterskohorte (45 – 54 Jahre) in den letzten zehn Jahren eine Erhöhung der Erwerbstätigen um mehr als 10 Prozentpunkte. Auch sind diese ArbeitnehmerInnen aktuell zahlenmäßig am meisten vertreten und sollten aufgrund ihrer Erfahrungen und der voraussichtlich langen Beschäftigungszugehörigkeit nicht „zum alten Eisen“ zählen (Hetz, 2015, S.8). Angesichts dieser Veränderungen stehen Unternehmen vor einer Vielzahl von Herausforderungen.

Dass es in Zukunft vermehrt ältere ArbeitnehmerInnen geben wird, diese aber auch weiterentwickelt und am Laufenden gehalten werden müssen, liegt also auf der Hand (Fromm, 2003, S. 42ff).

In diesem Zusammenhang soll natürlich auch der demographische Wandel in Österreich nicht unerwähnt bleiben. Das Durchschnittsalter von Berufstätigen liegt im Vergleich zu den 1970er Jahren beinahe um fünf Jahre höher (Leaders Circle, o.J.). Die Bevölkerungsstruktur ist in den letzten Jahren einem Wandel, einer Veränderung ausgesetzt, die es gilt ernst zu nehmen und in der Personalpolitik zu berücksichtigen (Schlamp, Gerpott & Voelpel, 2015, S 45). Aktuelle Erwerbsprognosen der Statistik Austria zur Folge wird sich die Zahl der Erwerbstätigen in Österreich bis 2030 nur wenig verändern, aber die Altersstruktur wird einer erhebliche Veränderung unterliegen. Derartige Veränderungen stellen eine große Herausforderung für Gesellschaft und Wirtschaft dar (Steinbach, Linnenschmidt, Schüll, 2015, S. 11). Ebenso erläutert Rimser (2014), dass sich Personalarbeit zeitgerecht den „altersstrukturellen Herausforderungen“ stellen müsse (Rimser, 2014, S. 51).

UnternehmerInnen, PersonalistInnen, Führungskräfte aber auch Mitarbeitende sind heute mehr denn je gefordert, mit heterogenen Altersstrukturen zu arbeiten und sich damit auseinanderzusetzen. Wird die heterogene Altersstruktur über den gesamten Arbeitsmarkt hinaus betrachtet, ist die Personalpolitik weitestgehend zu einem Umdenken aufgerufen. Führungskräfte sind angehalten, ihre Teammitglieder, die aus den unterschiedlichsten Generationsschichten zusammengestellt sind, sinnvoll und motivierend zu führen. Studien in Deutschland haben beispielsweise ergeben, dass Potenziale der älteren ArbeitnehmerInnen nicht ausreichend gefördert werden und dies wiederum zu einem Produktionsverlust führen kann. Gleichzeitig wird in der erwähnten Studie klar, dass die positiven betriebswirtschaftlichen Erfolge gerade durch den Einsatz älterer MitarbeiterInnen hervorgehoben werden (Bundesministerium, 2008).

Inhalt der vorliegenden Arbeit soll daher sein, zum einen, wie Mitarbeitende im Alter von 45plus ihre beruflichen Möglichkeiten, im Sinne von Weiterbildung und Karriere, wahrnehmen. Zum anderen soll empirisch erforscht werden, wie genau Unternehmen mit der Generation 45plus verfahren und welche Maßnahmen zur Wissenserhaltung und zum Wissenstransfer in den Organisationen genutzt werden.

1.1 Problemstellung

Die seit Jahrzehnten fallende Geburtenrate spiegelt erhebliche Veränderungen am Arbeitsmarkt wider (Oertel, 2007). Die Vielfalt an Generationen, die derzeit – aber auch in Zukunft - bei Beschäftigten anfallen wird, stellt für die Personalpolitik neue Herausforderungen dar.

Denn wenn früher die jüngeren ArbeitnehmerInnen attraktiv für Unternehmen waren, wird sich in der Zukunft dieser Weg nicht genauso fortsetzen lassen, bleiben doch die älteren Mitarbeitenden länger in den Organisationen (Leaders Circle, o.J.).

An der folgenden Abbildung lässt sich gut erkennen, wohin der Weg beispielsweise in Deutschland geht.

Abbildung 2: Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials nach Altersgruppen, 2004-2030



In der Abbildung 2 wird deutlich, dass die Kohorte der 40- bis 54jährigen Erwerbspersonen die zahlenmäßig größte ist und vorrausschauend auf die nächsten Jahre, bleiben wird.

Des Weiteren lässt sich aus der demografischen Entwicklung herleiten, dass auch die Nachwuchskräfte knapper werden (Oertel, 2007). Zwar soll in dieser Arbeit nicht der Fokus auf den Fachkräftemangel gerichtet werden, aber um der Vollständigkeit Rechnung zu tragen, darf dieser nicht unerwähnt bleiben. Denn die Leistungsgefahr bei Unternehmen ist stark gefährdet, wenn das Umdenken im Personalmanagement fehlt.

Einige Organisationen haben bereits erkannt, dass die Älteren, die früher noch als zu teuer galten oder nicht veränderungsbereit, aufgrund ihrer Erfahrung und des Potentials zu würdigen sind (Leaders Circle, o.J.).

1.2 Forschungsanliegen

Aufgrund der erörterten demographischen Veränderung und der Zunahme der älteren Generationen in der Arbeitswelt wird in dieser Arbeit versucht, folgende Forschungsfragen zu beantworten:

- ❖ Inwieweit bereiten sich Unternehmen auf die Veränderungen der Altersstruktur vor? Wird die Notwendigkeit einer strukturellen Anpassung erkannt und wird Generationenmanagement zum Thema?
- ❖ Welche Weiterbildungsmöglichkeiten werden für ArbeitnehmerInnen, die der Generation 45plus angehören, angeboten und wie sehen die Karrieremöglichkeiten seitens des Unternehmens aus?
- ❖ Wie und in welchem Ausmaß werden ArbeitnehmerInnen der Generation 45plus gefördert und entwickelt, um das Wissen in der Organisation auszuweiten und halten zu können?

Um das Verständnis zu Generationenmanagement und Wissensmanagement besser vermittelt zu können wird sich der theoretische Teil der vorliegenden Arbeit sehr ausführlich mit diesen Begriffen auseinandersetzen.

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, nicht nur die Generationenvielfalt zu veranschaulichen, sondern auch speziell die ältere Generation, nämlich die der über 45jährigen, in den Fokus zu rücken. Die Vielfalt der verschiedenen Alterskohorten bietet eine Reihe von Unterschiedlichkeiten und lässt aber auch Gemeinsamkeiten zu. Darüber hinaus soll ein detaillierter Überblick über die ältere Generation – die sogenannte Generation 45plus – gegeben werden, um dann in weiterer Folge dahin über zu gehen, dass das Thema Generationenmanagement mit dem Thema Wissensmanagement verknüpft wird. Beide Termini werden mittels Sekundäranalyse diverser Publikationen erörtert.

Diese Verknüpfung soll dabei helfen, die Relevanz eines Wissenstransfers zu beleuchten, der unweigerlich mit der heutigen Altersstruktur in der Arbeitswelt in Unternehmen vollzogen werden muss, um weiterhin innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit gliedert sich in insgesamt zehn Kapitel. Im ersten Kapitel wird einleitend auf die Thematik hingeführt. Das zweite, nachfolgende Kapitel widmet sich der Definition des Begriffes „Generation“ und den unterschiedlichen Generationen. Dabei wurden mittels eingehender Literaturrecherche wesentliche Aspekte zusammengesammelt und beleuchtet.

Im dritten Kapitel wird auf das Wissensmanagement eingegangen. Es beschäftigt sich mit der Definition von Wissen und Wissensmanagement und soll einen Überblick über Wissensarten vermitteln.

Implikationen für Unternehmen und die Notwendigkeit Wissen zu bewahren und zu transferieren werden im vierten Kapitel diskutiert.

Nachdem die theoretischen Grundlagen recherchiert wurden, stellt Kapitel fünf die empirische Untersuchung dar. Dafür wurde ein Fragebogen konzipiert, der mittels qualitativer Forschungsmethode für Interviews an MitarbeiterInnen der Generation 45plus und HR-Verantwortlichen herangezogen wurde. Des Weiteren beinhaltet Kapitel fünf die Beschreibung der Methodik und die der InterviewpartnerInnen. Im sechsten Kapitel wird die Durchführung der empirischen Untersuchung genau beschrieben und im darauffolgenden Kapitel sieben wird die Ausführung der qualitativen Forschung erörtert.

Kapitel acht widmet sich der Darstellung der Ergebnisse aus den geführten Interviews, um im nächsten Kapitel neun eine Diskussion dieser Ergebnisse zuzulassen und die Forschungsfragen zu beantworten.

Das letzte Kapitel zehn rundet die Arbeit mit einer abschließenden Zusammenfassung und einem Ausblick ab.

Theorieteil

2 Generationen

Menschen verschiedenen Alters werden von jeher in sogenannte Generationen unterteilt und das in ganz unterschiedlicher Weise. Sowohl alltagssprachlich als auch in wissenschaftlichen Diskussionen wird das Wort „Generation“ in unterschiedlichster Form verwendet (Dobischat & Schurgatz, 2011, S. 77). Begriffe wie Nachkriegs- oder Baby-Boomer-Generation sind allgegenwärtig. Hierbei liegt der Fokus auf sozial-historische Ereignisse, die diese Gruppen prägen (Eckert, von Hippel, Pietraß, Schmidt-Hertha, 2011, S.23). Kupperschmidt (2000) beschreibt Generationen als erkennbare und von anderen abgrenzbare Gruppen, die Alter, Geburtsperiode, signifikante Erlebnisse und kritische Entwicklungsstadien teilen (zitiert in Smola & Sutton, 2002, S. 364).

In diesem Abschnitt soll der Begriff Generation erläutert werden, aber auch vertiefend auf die einzelnen Generationen in der Arbeitswelt eingegangen werden.

2.1 Begriffsbestimmung ‚Generation‘

Um sich mit dem Thema und dem Begriff „Generation“ besser auseinandersetzen zu können, wird der Ursprung erläutert und versucht, eine Definition herzuleiten.

Erstmals wurde im Jahre 1928 von Karl Mannheim der Generationenansatz begründet. Popularität erhielt er im wissenschaftlichen Kontext jedoch erst in den 90er Jahren, wo begonnen wurde, die Zugehörigkeiten der einzelnen Generationen näher zu beleuchten und zu untersuchen (Rump & Eilers, 2013, S.49).

Ursprünglich stammt der Generationenbegriff aus dem lateinischen „generatio“ (Wieners, 2005, S. 150), der wiederum hergeleitet wurde aus dem griechischen „genesis“. Nach Oertel (2007) liegen weitere Ursprünge des Wortes in „genos“ (Rasse) und „genea“ (Abstammung) und dem Verb „genesthai“, was „ins Dasein gelangen“ bedeutet (Oertel, 2007, S. 14). Die Bedeutung lässt sich mit Nachkommenschaft, Zeugung und Entstehung übersetzen. Auch werden Unterschiede gemacht, in welchem Kontext Generation gesehen wird. Der familiäre Bezug wird in dieser Arbeit nicht betrachtet, es soll viel mehr auf den öffentlichen Kontext eingegangen werden.

Als Definition kann grob festgehalten werden, dass Generationen eine mehrere Gruppenjahrgänge umfassende Gruppe darstellt, die zu ähnlichen Zeitpunkten geboren

wurde und im Laufe des Aufwachsens ähnliche Werteverständnisse entwickelt haben (Schlamp, Gerpott & Voelpel, 2015, S.45).

Der Soziologe Karl Mannheim verstand unter Generation die Jahrgänge, die in der Jugend einschneidende Erlebnisse teilten, zum Beispiel historische Ereignisse wie der Mauerfall, die Mondlandung, die Ermordung von John F. Kennedy etc. Aber genauso geprägt im beruflichen Kontext, wo einige in Zeiten von Arbeitslosigkeit oder Zeiten der Vollbeschäftigung heranwuchsen (Rettig, 2009, o.S.).

Eine kontextunabhängige Definition von Generation gibt beispielsweise Jutta Oertel (2007): „Eine Generation bezeichnet ein Aggregat von Lebewesen [...], die sich untereinander in mindestens einer Eigenschaft ähnlich sind.“ (Oertel, 2007, S. 22).

Rump und Eilers (2013) unterscheiden bei den Generationen zwischen folgenden vier Generationenbegriffen: Die im Verlauf des Familienlebens wechselnde Zugehörigkeit bei den Generationen ist der sogenannte „genealogisch-familienbezogene“, „familiale“ bzw. „synchrone“ Begriff. Darunter wird der selbstverständliche Wechsel der jeweiligen Generation im Laufe eines Lebens gemeint.

Der „(historisch)-gesellschaftliche“, „historisch-soziologische“ bzw. „diachrone“ Generationenbegriff kennzeichnet die gemeinsamen Geburtsjahrgänge mit all ihren historischen Zusammenhängen und Gemeinsamkeiten.

Beim „pädagogischen“ Generationenbegriff werden die Lehrenden und die Lernenden Gruppen gegenübergestellt. Wobei es hier auch sehr wohl eine Verschiebung geben kann, nämlich, in die Richtung, dass der/die, der/die vermittelt einer jüngeren Generation angehört, als derjenige bzw. diejenige der/die sich etwas aneignet.

Letztlich wird noch der „entwicklungspsychologische“ Generationenbegriff erwähnt, der die einzelnen Personen nach ihrer persönlichen Entwicklung zusammenfasst (Rump & Eilers, 2013, S. 50f).

Oertel (2007) fasst die sprachlichen Facetten und die Wortbedeutung des Generationenbegriffes in drei wesentliche Arten zusammen (Oertel, 2007, S. 17):

- Die Generation in Form eines Menschen – hier geht es um den Fortschritts- und Ablösegedanken
- Die Gesellschaftsgeneration – dabei ist die ungefähr gleiche Altersstufe gemeint
- Glied der Geschlechterfolge – betont den Vergangenheitsbezug und Familienverbund

Bruch, Kunze und Böhm (2010) weisen darauf hin, dass die Gefahr einer Stereotypisierung besteht, wenn Generationen beschrieben werden. Das Bewusstsein, dass jeder Mensch seine Individualität, Stärken und Schwächen in sich trägt, darf trotz generati-onstypischen Eigenschaften nicht außer Acht gelassen werden (Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 91).

Aufgrund der Vielzahl an Generationsdefinitionen, soll in dieser Arbeit das Modell von Oertel (2007) herangezogen werden: Modell zum Generationsverhalten am Arbeits-platz. Dies beinhaltet, dass die Generationen bezüglich ihrer Werte, Fähigkeiten und Bedürfnisse eine deutliche Unterscheidung ihrer Nachbargeneration aufweisen und sich dadurch abgrenzen lassen (Oertel, 2007, S. 91).

2.2 Generationenbilder in der Arbeitswelt

In diesem Kapitel sollen die unterschiedlichen Generationen, die sich zurzeit in der Arbeitswelt befinden detailliert beschrieben werden. Aufgrund des - in aller Munde be-findlichen - demographischen Wandels und einer Entwicklung hin zu einer „Age-Diversity“-Kultur empfiehlt es sich, einen Blick auf Wünsche, Ängste, Kompetenzen aber auch Werte und Haltungen jeder einzelnen Alterskohorte zu werfen, um den Her-ausforderungen der Zukunft gerecht zu werden (Rump & Eilers, 2013, S. 9).

Bevor in die genauere Betrachtung gegangen wird, soll diese Tabelle einen groben Überblick geben:

Tabelle 1: Generationenkategorie

Jüngere Generation	Mittlere Generation	Ältere Generation
Generation Y	Generation X	Nachkriegsgeneration
Millenials	Generation Golf	Wirtschaftswunder-
Digital Natives	Baby Boomer	generation
Alter bis 35 J.	Alter 36-54 J.	Alter ab 55 J.

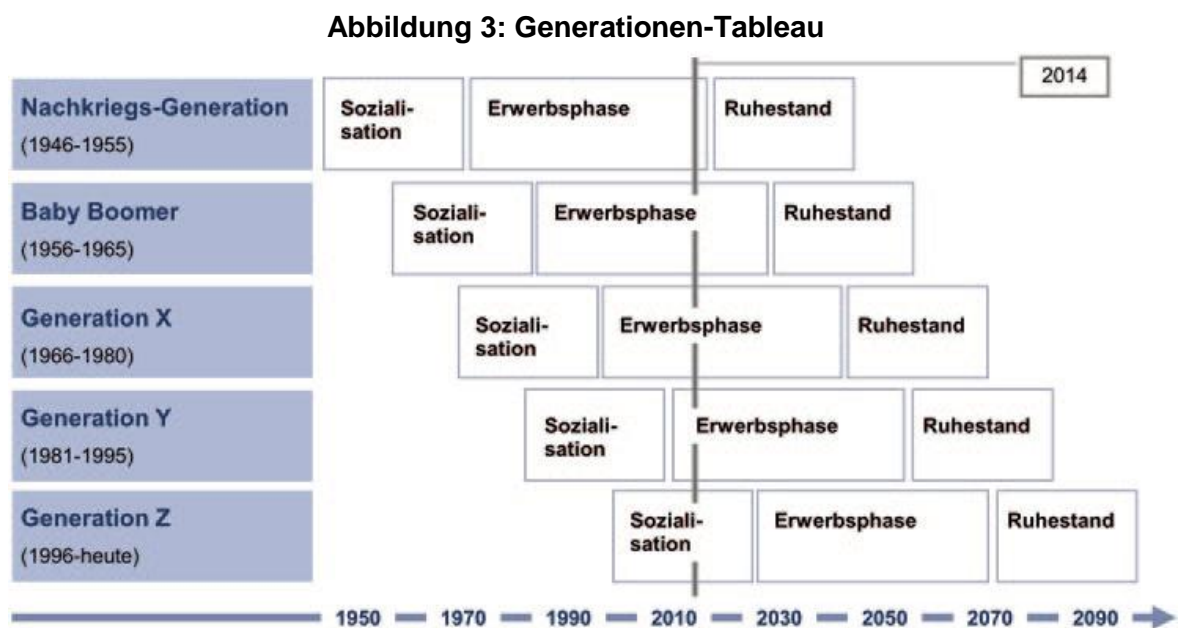
Quelle: eigene Darstellung (in Anlehnung an Rump & Eilers 2010, S. 57)

In der deutschen Arbeitswelt wird zumeist die amerikanische Generationensystematik herangezogen (Klaffke, 2014, S. 10).

Es werden folgende vier Generationen unterschieden: die Traditionalisten (geboren ca. 1928 bis 1945), die Baby Boomer (geboren zwischen 1945 und 1964), die Generation X (geboren zwischen 1965 und 1980) sowie die Generation Y (geboren von 1981 bis 1995). Wird jedoch die deutschsprachige Generationeneinteilung betrachtet, fällt auf, dass der Baby-Boom zehn Jahre später erfolgte, daher kommt es zu einer Verschiebung auf die Jahre 1955 – 1965 (ebd., S. 11).

Anders, als im US-amerikanischen System unterscheiden Klaffke und Schwarzenbart (2013) im deutschsprachigen Raum fünf Generationen in der Arbeitswelt, die auch in dieser Arbeit herangezogen werden sollen (Klaffke & Schwarzenbart, 2013, S.45).

In der nachfolgenden Abbildung 3 werden diese einzelnen Generationen in drei Phasen eingeteilt. Anhand dieser Darstellung lassen sich, durch die Trennlinie, die das Verfassungsjahr (2014) kennzeichnet, sehr gut die Unterschiede von Sozialisation, Erwerbsphase und Ruhestand erkennen.



Quelle: Klaffke 2014, S. 12

Generation Z befindet sich demnach noch in der Sozialisationsphase, noch in Ausbildung, aber kurz vor Arbeitsbeginn. Bei Generation Y hat der Start in die Arbeitswelt bereits begonnen, während sich Generation X am Höhepunkt der Erwerbstätigkeit befindet. Gut erkennbar ist, dass Baby Boomer und Generation X den größten Anteil bei den Erwerbstätigen ausmachen. Bei der Nachkriegs-Generation hingegen geht es um die letzten Jahre der Berufstätigkeit, bevor sie in den wohlverdienten Ruhestand wechseln können.

In den nachfolgenden Unterkapiteln sollen nun die einzelnen Generationen (beginnend mit der jüngsten), die sich in der Arbeitswelt befinden, beschrieben werden und auf ihre Werte und Einstellungen detailliert eingegangen werden. Der Vollständigkeit halber sollen aber nicht nur die drei für heutige ArbeitgeberInnen relevanten Generationen charakterisiert werden: Die Baby Boomer, die Generation X und die Generation Y, sondern auch die jüngste Generation Z und die ältesten, die Nachkriegsgeneration.

2.2.1 Generation Z

Die jüngste und teilweise noch in Ausbildung befindliche Generation ist die Generation Z und umfasst die Geburtsjahrgänge 1995 und jünger. Weitere Bezeichnungen für diese Generation sind ‚Generation Internet‘ oder auch ‚iGeneration‘ (Gratton, 2011, S. 44).

Da sich diese Generation – mit Ausnahme von Lehrlingen – noch vermehrt in der Schule und im Studium befindet, lassen sich noch keine Studien über die Arbeitseinstellung von ihnen finden (Klaffke, 2014, S. 69).

Charakteristisch für diese Generation ist, dass sie die ersten sind, die vollkommen in einer digitalisierten Welt aufwachsen (Rieder, 2014, o.S.). Facebook (seit 2004), YouTube (2005) und Wikipedia (seit 2001) sind hier wohl die relevantesten Internet-Portale, die für diese jungen Menschen von Anbeginn zur Verfügung stehen (ebd., S. 70). Multikulturalität aber auch Wohlstand lassen sich in gesellschaftlicher Hinsicht nennen. Die Jugendlichen von heute werden im künftigen Berufsleben weniger sprachliche Barrieren überwinden müssen und sind es gewohnt, mit unterschiedlichen Kulturen zu interagieren. Für das Personalmanagement wird Generation Z zu einem knappen Gut werden, um das sich Unternehmen sehr bemühen müssen. Es wird vermehrt eine auf Internet basierende Ansprache notwendig sein, um die jungen Menschen zu erreichen (Klaffke, 2014, S. 77). Scholz (2012) geht davon aus, dass die Generation Z nicht erst vor der Türe der Arbeitswelt steht, sondern bereits angekommen ist, und dass die Älteren gut daran tun, sie aufzunehmen und von ihnen zu lernen (Scholz, 2012, o.S.).

2.2.2 Generation Y

Die vor der Generation Z stehende Generation Y ist sich in einigen Punkten sehr ähnlich. Es lassen sich die gleichen pragmatischen Werte erkennen, wie das Bedürfnis nach Sicherheit, Orientierung und Zugehörigkeit sowie Ehrgeiz und der Wunsch nach Abwechslung (Klaffke, 2014, S. 73).

Geboren sind die Menschen dieser Generation zwischen den Jahren 1981 und 1995. Die auch als „Millennials“ bekannte Generation ist die bis dato am meisten erforschte Generation und weist ganz besondere Ansprüche an künftige ArbeitgeberInnen vor (Köhler, 2013, o.S.). Mit der Bezeichnung „Y“ ist das englische Wort „WHY“ gemeint, was auf Deutsch übersetzt „warum“ bedeutet und gibt den Hinweis, dass diese Generation wissbegierig ist und gerne viele Fragen stellt und wirklich jede/n und alles hinterfragt. So wie ihre jüngeren KollegInnen der Generation Z sind auch die VertreterInnen der Generation Y geprägt von Digitalisierung und Internet (Klaffke, 2014, S. 59-68). Sie befinden sich gerade einmal am Anfang ihres Erwerbslebens und brauchen daher eine starke und visionäre Führung aufgrund ihrer geringen Lebens- und Arbeitserfahrung. Die Kompetenzen, die diese Alterskohorte mit bringt sind eine hohe Lernbereitschaft, hohe Flexibilität und Mobilität, eine rasche Auffassungsgabe gepaart mit schneller Wissensverarbeitung.

Als wesentliche Werte, Einstellungen und Haltungen bei den Jahrgängen nach 1981 sind Pragmatismus, Toleranz und extrinsische Motivation zu nennen (Rump & Eilers, 2013, S. 246-248).

Die Flexibilität ist schon alleine deshalb wichtig für diese Generation, da sich Chancen und Unsicherheiten durch zunehmenden Wettbewerbsdruck und Globalisierung gleichermaßen auf die berufliche Karriere auswirken und kurzfristiges Planen unabdingbar ist (Bruch et al., 2010, S108).

Bei ihnen werden Arbeit und Privatleben nicht mehr streng geteilt. Sie lassen zunehmend eine Verschmelzung zu, wobei der Freiraum für private Aktivitäten weiterhin von sehr großem Wert ist (Köhler, 2013, o.S.).

2.2.3 Generation X

Diese, auch als Generation Golf bezeichnete, Alterskohorte wurde von Ende der 1960er bis Ende der 1970er Jahre geboren und hat sich im Berufsleben schon weitestgehend etabliert. Auf der Suche nach Werten, wie Sicherheit, Wohlstand und Karriere ist diese Generation bestrebt, sich weiter zu entwickeln und sie zeigen große Bereitschaft, sich auf die neuen Technologien einzulassen (Bruch et al., 2010, S. 105f). Die heute im Alter von 36 bis 50jährigen befindlichen Menschen streben nach einer hohen Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Rump und Eilers (2013) gehen davon aus, dass besonders Frauen bei der Manifestierung ihrer Karriere auch versuchen, die persönlichen Wünsche in Einklang zu bringen. Wesentlich zu erwähnen ist auch, dass im Alter zwischen 40 und 50 Jahren im beruflichen aber auch privaten Umfeld ein Wendepunkt auftritt. Personen dieser Alterskohorte beginnen rückblickend auf das Erreichte kritisch

dieses zu hinterfragen und mögliche Weichen werden gestellt (Rump & Eilers, 2013, S. 75). Das hat aber nicht unbedingt etwas mit Unzufriedenheit zu tun. Aufgrund ihres Erfahrungs- und Expertenwissens und das Streben hin zu einem neuen Selbstverständnis wird in der Arbeitswelt genauso wie im privaten Bereich gerne eine Änderung vorgenommen. Diese „mittlere“ Generation übernimmt beispielsweise stärker, als die Nachbargenerationen Verantwortung für andere. Hier entsteht sinnbildlich gesehen ein Spagat, der sich über die Verantwortlichkeit zu PartnerIn und Kinder bis hin zu berufliche Anforderungen erstreckt (Richter, 2009, S. 18).

2.2.4 Baby Boomer Generation

Sehr aktuell und immer wieder in den Medien ist die Generation 50+. Schulz (2012) schreibt beispielsweise in seinem Artikel „Mit 50plus ist noch lange nicht Schluss“ und spricht damit das vorhandene Potenzial an, das die älteren MitarbeiterInnen mitbringen und das verstärkt eingebunden werden sollte (Schulz, 2012, S. 40). Warum Baby Boomer? In der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg wurde ein starker Geburtenzuwachs (also Boom) verzeichnet, daher werden die Geburtenjahrgänge im deutschsprachigen Raum zwischen 1956 und 1965 als die „Baby Boomer Generation“ bezeichnet.

Die 60er Jahre waren gekennzeichnet von technischem Fortschritt und sie wuchsen in einem relativ geschützten Umfeld auf (Oertel, 2014, S. 31). Hauptverantwortlich in Österreich war für den Babyboom, dass die Leute genug zu essen hatten, eine Wohnung, einen Job und rückblickend auf harte Zeiten mit Optimismus gestärkt in die Zukunft blickten (Fassmann, 2012, o.S.).

Dieser Generation wird eine hohe Sozialkompetenz in Form von Hilfsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit zugesprochen. KollegInnen dieser Generation arbeiten vergleichsweise gerne mit jeder anderen Generation zusammen. In Betrachtung der Alterseffekte lässt sich festhalten, dass es noch keine merklichen Einschränkungen aufgrund physischer und psychischer Beeinträchtigungen geben sollte. Diese Generation befindet sich am Höhepunkt ihrer Leistungsfähigkeit und bildet den größten Teil der Erwerbsbevölkerung im deutschsprachigen Raum (Bruch et al., 2010, S. 104f).

2.2.5 Nachkriegsgeneration

Die Geburtsjahrgänge von 1946 bis 1955 befinden sich heute im fortgeschrittenen Erwerbsalter bzw. stehen kurz vor der Pensionierung. In der Literatur lässt sich für diese Alterskohorte auch die Bezeichnung „Wirtschaftswundergeneration“ finden. Dies resultiert daraus, dass sie ihr Berufsleben mit sehr guten Chancen starten und gestalten konnten. Keine Generation davor hat während der Erwerbstätigkeit ein derart hohes

Einkommenswachstum und große Aufstiegschancen erlebt, wie diese Generation. Sie konnten somit ohne vieler Entbehrungen Sach- und Geldvermögen bilden (Pfeiffer, 2008, S. 55). Daher spielen bei ihnen zur beruflichen Motivation auch materielle Anreize wenig Rolle. Im Vordergrund stehen daher persönliche Anerkennung und Selbstbestimmung. Aufgrund ihres Alters befinden sie sich psychisch und physisch in einer Phase, in der die ersten körperlichen aber auch geistigen Rückgänge der Leistungsfähigkeit bemerkbar werden (Bruch et al., 2010, S. 101).

Abschließend und um die fünf Generationen am Arbeitsplatz im Überblick darzustellen, soll die folgende Tabelle Anschaulichkeit bieten:

Tabelle 2: Fünf Generationen am Arbeitsplatz

Generation	Generationseigenschaften	Lebensphase	Alterungseffekte
Generation Z (ab 1996)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualität ▪ Digitalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbildung ▪ Kurz vor Berufseinstieg 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Lernfähigkeit
Generation Y (1981-1995)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lernbereit ▪ Tolerant ▪ Technologieaffin ▪ Hohe Flexibilität und Mobilität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablierung im Berufsleben ▪ „Rush-hour“ des Lebens ▪ Unabhängigkeit vor der Familiengründung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Körperlich und geistig sehr leistungsfähig ▪ Wenig Erfahrungswissen
Generation X (1966-1980)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karriereorientierung ▪ Pragmatisch ▪ Kurzfristig loyal ▪ Individualismus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Im Berufsleben etabliert ▪ Mittlere Lebensphase ▪ Späte Familienplanung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehr leistungsfähig ▪ Noch kaum Rückgänge der Leistungsfähigkeit ▪ Im besten Erwerbsalter
Baby Boomer Generation (1956-1965)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchsetzungsfähigkeit ▪ Gute Teamfähigkeit ▪ Konkurrenz- und konflikterprobt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziehen der ersten Lebensbilanz ▪ Größte Elterngeneration 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erste Rückgänge der Leistungsfähigkeit wird durch Erfahrungswissen ausgeglichen
Nachkriegsgeneration (1946-1955)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idealistisch ▪ Anspruchsvoll ▪ Selbstbestimmung und Mitsprache 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In der zweiten Lebenshälfte angekommen ▪ Auf dem Höhe- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückgänge körperlicher und geistiger Leistungsfähig-

	wichtig	punkt des Berufslebens	keit ▪ Großes Erfahrungswissen
--	---------	------------------------	-----------------------------------

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruch et al. 2010, S. 111

2.3 Generation 45plus im Fokus

„Mit fünfzig Jahren hört der Mensch allmählich auf, gewisse Kindereien abzulegen, Ruf und Anständigkeit zu erlangen, und beginnt auf das eigene Leben zurückzublicken. Er lernt warten, er lernt schweigen, er lernt zuhören und sollten diese guten Gaben durch etwelche Gebrechen und Schwächen erkaufte werden müssen, so betrachten wir diesen Kauf als Gewinn.“ (Hermann Hesse, 1990)

Aufgrund der vorangegangenen Diskussionen der einzelnen, in der Arbeitswelt befindlichen Generationen, soll nun die Generation 45plus ausführlich betrachtet werden. Damit sind die Jahrgänge ab einem Geburtsjahr von 1971 und älter gemeint. Dies entspricht, in Anlehnung an die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Generationen noch einem geringen Anteil - nämlich fünf Jahre - der Generation X und den größten Teil der Baby Boomer Generation. Die Generation 45plus stellt somit einen Mix aus der Generation X und der Baby Boomer Generation dar.

Menschen im Alter von 45 Jahren und älter befinden sich in der Phase der „Reife“. Der Horizont wird erweitert und vor allem konzeptive und kreative Fähigkeiten entwickeln sich weiter (Bacher, 2007, S. 195).

Sowohl die jüngere, als auch die ältere Generation wurde bereits mehrfach in der Forschung thematisiert (Rump & Eilers, 2013, S. 55). Einzig die mittlere Generation, zu der auch die Menschen im Alter von 45 und älter zugehörig sind, bekamen im Vergleich dazu weniger Aufmerksamkeit und sollen daher – auch aufgrund der zahlenmäßigen Überlegenheit im Erwerbsleben – in dieser Arbeit im Detail betrachtet werden.

Schlagworte, die dieser Generation nachgesagt werden, sind beispielsweise Kreativität, Geschäftstüchtigkeit, Skepsis bis hin zu Zynismus. Ihr Verhalten am Arbeitsplatz lässt sich im positiven Sinne als serviceorientiert, flexibel, beziehungsfähig und teamorientiert beschreiben. Negative Eigenschaften in ihrer Arbeitsumgebung sind beispielsweise, dass sie nicht kostenorientiert agieren, vorurteilsbeladen und egozentrisch sind (Oertel, 2007, S. 26ff). Wenn Personen aus dieser Generation an Karriere denken, bringen sie diese mit „Work-Life-Balance“, persönliche Weiterentwicklung und materielle Sicherheit in Verbindung. Als prägende Ereignisse bzw. technologische Entwicklungen lassen sich folgende wichtige Begebenheiten nennen: Berliner Mauerfall, Wirt-

schaftskrise, Laptop, Video, Kabel-TV, steigende Arbeitslosenquote, Ausbreitung von Aids, mobiles Telefon, usw...

Laut einer Argo Studie (Thoma, 2013) wurde festgestellt, dass die Generation 45plus weit mehr davon überzeugt ist Meinungen frei äußern zu dürfen und rasche Veränderungen notwendig sind, als beispielsweise die jüngere Generation Y das wahrnimmt.

In den folgenden Unterkapiteln soll nun mittels Literaturrecherche im Detail geforscht werden, wie denn nun die Generation 45plus tickt und was sie eigentlich ausmacht.

2.3.1 Arbeitsorientierung und Lebenslage

Die in diesem Alter befindlichen ArbeitnehmerInnen haben den Einstieg in die Berufstätigkeit abgeschlossen. Sie sind gefestigt mit Expertenwissen und genügend Weitblick, um sich auch neuen Herausforderungen zu stellen. Gekennzeichnet ist ihr Erwerbsleben durch Routine und umfassenden Erfahrungsschatz, der ihnen Sicherheit im beruflichen Handeln gibt. Die Erwartung fachlich anspruchsvollere Aufgaben übernehmen zu wollen ist ein weiteres Merkmal dieser Alterskohorte. Sie versuchen am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben, da sie sich ein spezialisiertes Wissen aneignen konnten, welches gar nicht oder nur mit Verlust transferierbar ist (Richter, 2009, S. 19).

Sie bilden ferner das „Rückgrat“ der meisten Unternehmen, sind sie doch zahlenmäßig am stärksten vertreten. Des Weiteren sind sie TrägerInnen wichtiger Kenntnisse und Erfahrungen und begleiten spezifische Funktionen im Unternehmen (Tempel & Ilmarinen, 2013, S. 30). Aufgrund der zunehmenden Frauenerwerbstätigkeit in dieser Alterskohorte steigen die Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Generation 45plus wird auch als sogenannte „Sandwich-Generation“ bezeichnet, da private Pflegeverpflichtungen in Übereinstimmung gebracht werden müssen (Degen & Geschonke, 2004, S. 92).

2.3.2 Arbeits- und Werteeinstellung

Der Generation 45plus wird ein enormes Potenzial für den Arbeitsmarkt nachgesagt. Es wird davon ausgegangen, dass sie zu einer Produktivitätssteigerung im Unternehmen beitragen. ArbeitgeberInnen können von ihrem Erfahrungsschatz profitieren. Eine Einarbeitungszeit entfällt zumeist und ihre sozialen Kompetenzen sind stark ausgeprägt. Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit sind neben Genauigkeit und Geübtheit nur einige positive Einstellungen, die die Generation 45plus in ihrer Arbeitseinstellung vertritt (Schulz, 2012, S. 41). Die Erwerbstätigen der Generation 45plus sind nicht minder

motiviert, wie ihre jüngeren KollegInnen. Stolz auf die Arbeit und die Verbundenheit zum Unternehmen sind Werte, die diese Generation auszeichnet. Ein eventueller Rückgang der Leistungsmotivation kann bei über 45jährigen durch folgende Faktoren ausgelöst werden: Führungsfehler, fehlende Anerkennung, negative Unternehmenskultur und schlechtes Betriebsklima (Rump & Eilers, 2013, S. 214).

Keine Bestätigungen lassen sich in der Literatur auch dahingehend finden, dass ältere MitarbeiterInnen häufiger krank und weniger belastbar sind (Talos, 2007, S. 16).

2.3.3 Änderung der Leistungsfähigkeit

Älteren ArbeitnehmerInnen wird mangelnde Lernbereitschaft und nachlassende Leistungsfähigkeit unterstellt. Es gibt keine wissenschaftlichen Abhandlungen, die diese stereotypische Annahme beweisen würde (Becker, 2008, S. 4). Ferner erläutert Becker (2008), dass von einer generell abnehmenden Leistungs- und Entwicklungsmöglichkeit älterer MitarbeiterInnen nicht auszugehen sei. Studien belegen, dass im Alter Leistungsvoraussetzungen wie: Besonnenheit, Zuverlässigkeit, Qualitäts- und Pflichtbewusstsein und Verantwortung zunehmen (Becker, 2008, S. 48).

Es ist zwar in den ersten zwanzig Lebensjahren ein schneller Anstieg, in Bezug auf die körperliche Arbeitsfähigkeit erreicht, der im zunehmenden Alter stark absinkt. Es gibt jedoch eine Reihe von Fähigkeiten, die sich mit dem Älterwerden entwickeln und im Arbeitsleben noch lange zur Verfügung stehen. Im Älterwerden verstärken sich die Unterschiede in den körperlichen und geistigen Leistungsvoraussetzungen (Maintz, 2004, S. 115). Der biologische Alterungsprozess lässt körperliche und geistige Prozesse insgesamt langsamer werden und es werden öfters Erholungszeiten notwendig. Älterwerden bedeutet zwar, dass mit einer Reduzierung von physischen und psychischen Leistungspotenzial zu rechnen ist, jedoch wird mit höherem Alter ein Gewinn an Persönlichkeitsmerkmalen, kognitiver Kompetenz, wie beispielsweise Achtsamkeit, Weisheit und strategisches Denken zunehmen (Becker, 2008, S. 48).

War es in der Vergangenheit so, dass Alterszuschreibungen von geringer Produktivität, häufiger chronischer Krankheiten etc. geprägt waren, kann diesen Defiziten aus jüngeren Publikationen nicht mehr Stand gehalten werden. Studien belegen, dass ein Nachlassen kognitiver Leistungsfähigkeit mit dem Alter nicht feststellbar ist (Grabbe & Richter, 2014, S. 85).

Köppel und Schreiber (2012) bemerken in ihrem Artikel, dass selbst 60jährige Personen noch leistungsfähiger sein können, als so manch 25jähriger Mensch. Es können

zwar körperliche Kraft und Gedächtnis nachlassen, jedoch die Expertise ist zunehmend (Köppel & Schreiber, 2012, S. 20).

2.3.4 Aus- und Weiterbildung

Als Schlagworte seien hierzu „Lebenslanges Lernen“ bzw. „Lebensbegleitendes Lernen“ genannt. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Notwendigkeiten drängen ältere MitarbeiterInnen nahezu dazu, in Bewegung zu bleiben. Und damit ist nicht die körperliche Bewegung gemeint, sondern die geistige. Dabei stellt sich die Frage, ob seitens der Unternehmen, dieser Zielgruppe tatsächlich genügend Möglichkeiten geboten werden bzw. ob Unternehmen diese Weiterbildungskonzepte in die Organisation eingliedern. Rimser (2014) bemerkt dazu, dass betriebliche Weiterbildung für ältere MitarbeiterInnen nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn auf die Integration und Verwertung ihrer bisherigen Berufserfahrung zurückgegriffen wird. Es ist dabei das „stille Wissen“ gemeint, das die TeilnehmerInnen oft unbewusst mitbringen und von großer Bedeutung ist. Auch das „Wie“ – der Unterricht, die Moderation, die Abstimmung auf Qualifikation und Erfahrung etc. stattfindet ist ein wesentlicher Aspekt für den Erfolg (Rimser, 2014, S. 158ff). Des Weiteren fasst der Autor folgende Kriterien zur Gestaltung der beruflichen Aus- und Weiterbildung für ältere Beschäftigte zusammen (Rimser, 2014, S. 189):

- Lebenslanges Lernen als Sicherung von Wachstum, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens,
- Bildungsangebote müssen auf die Bedürfnisse der älteren Beschäftigten angepasst werden,
- Der Stellenwert des Lernens und der Weiterbildung muss fest in der Unternehmenskultur verankert sein,
- Bildungsmaßnahmen müssen an Erfahrungswissen angeknüpft werden,
- Genaue Abstimmung des Bildungsplanes und der Bildungsgestaltung älterer MitarbeiterInnen, um Entwicklungsbedarf altersgerecht und unternehmenszentriert durchführen zu können,
- Bildungsmaßnahmen müssen stärker an die Ziele des Personalmanagements herangeführt werden.

MitarbeiterInnen der Generation 45plus sind laut Becker (2008) nicht leistungsgemindert. Vielmehr beschreibt er sie als „leistungsgewandelt“, der Lernprozess verändert sich mit zunehmendem Lebensalter. Beispielhaft sollen einige Unterschiede der Lernprozesse im Vergleich zu jüngeren KollegInnen aufgezählt werden: Lerngeschwindigkeit, Lernstrategien, Lernumgebung... (Becker, 2008, S. 86).

2.3.5 Karriere und Alter – ein Widerspruch?

Grundsätzlich macht der Wunsch nach Karriere auch im Alter nicht halt, wobei es im Alter der Mitarbeitenden 45plus mehr einer Sinnhaftigkeitsfrage zugrunde liegt, als eines finanziellen Aspektes. Es gibt Unternehmen, die die veränderte Altersstruktur erkannt haben und bieten für die Generation 45plus eigene Weiterbildungsmaßnahmen, um ihnen neue Karrierewege offen zu legen. Dadurch, dass die sogenannten „Best Ager“ viel Berufserfahrung haben kann davon ausgegangen werden, dass sie selbstständig arbeiten und situationsbedingt flexibel reagieren (Kettner, 2015, o.S.).

Unterschiedliche Karriereperspektiven prognostizieren Hoffmeister-Schönfelder und Beller (2015). Die Autorinnen geben zu bedenken, dass die ArbeitnehmerInnen der Generation 45plus oft schlechtere Chancen in Hinblick auf weitere Karriereschritte haben, als die Generation der jüngeren KollegInnen (Hoffmeister-Schönfelder, 2015, S. 25).

Die Tatsache, dass die Erwerbsfähigen im Alter von 45-65 Jahren bis spätestens zum Jahr 2035 die größte Gruppe darstellen, ist eine personalpolitische Entwicklung zu überdenken (Talos, Hudler-Seitzberger & Stromberger, 2007, S.12). Welche Vorteile bringen die ArbeitnehmerInnen der Generation 45plus? In Betrachtung des demographischen Wandels, wird die ältere Generation länger in den Organisationen verbleiben, somit ist es für die jüngeren immer schwieriger in eine Führungsposition aufzusteigen. Die Erfahrungen und Loyalität gegenüber dem Unternehmen lässt darauf schließen, dass vor allem die Personen der Generation 45plus karrieremäßig einen Aufstieg erlangen und für die jüngeren „die gläserne Decke“ zu tragen kommen wird (Talos et al., 2007, S. 23).

Nachdem nun ausführlich auf die einzelnen Generationen und im besonderen auf die Generation 45plus eingegangen wurde, soll im nächsten Kapitel der Begriff „Generationsmanagement“ erörtert und beschrieben werden. Dies scheint deshalb von Wichtigkeit, da aufgrund der Generationenvielfalt aus unternehmerischer Sicht Handlungsbedarf besteht, Maßnahmen für alle Beschäftigten, egal welchen Alters, zu setzen, damit leistungsfördernde Rahmenbedingungen geschaffen werden können (Klaffke, 2014, S. 7).

2.4 Generationenmanagement

Die Notwendigkeit, warum sich Unternehmen und Organisationen mit einem umfassenden Generationenmanagement auseinandersetzen sollten wurde in der Einleitung, mit der Beschreibung der Entwicklung der Altersstruktur, hergeleitet. Aufgrund der Altersverschiebung, die sich uns zeigt, besteht Handlungsbedarf, bestimmte Personalprogramme und –prozesse anzupassen, sodass keine Altersstufe der wichtigsten Resource in einer nachhaltigen Organisation zu kurz kommt.

Aber wie lässt sich Generationenmanagement definieren? Kloimüller (o.J.) beschreibt im weiteren Sinne folgendermaßen: *„Es ist eine Haltung und (Unternehmens-) Strategie, welche die Unterschiede zwischen Mitarbeitenden verschiedenen Alters wahrnimmt und entsprechende Bedürfnisse befriedigt und Stärken berücksichtigt.“*

Im engeren Sinne jedoch kann Generationenmanagement auch dahingehend verstanden werden, dass steigendes Pensionsalter und länger währende Beschäftigung den Organisationen die Verpflichtung abverlangt, auf die älteren MitarbeiterInnen vermehrt einzugehen und deren Bedürfnisse vorrangig befriedigt.

Wilmsmeier (o.J.) schreibt über Generationenmanagement, dass der demographische Wandel für Unternehmen eine große Anzahl von Herausforderungen mit sich bringt und dass nur mit einem gelebten Generationen-Management genau diese Herausforderungen bewältigbar seien. Jedes Unternehmen sollte daher eine ganzheitliche Implementierung eines Generationenmanagements vorantreiben. Folgende zwingende Aufgaben sieht Wilmsmeier auf die Organisationen zukommen:

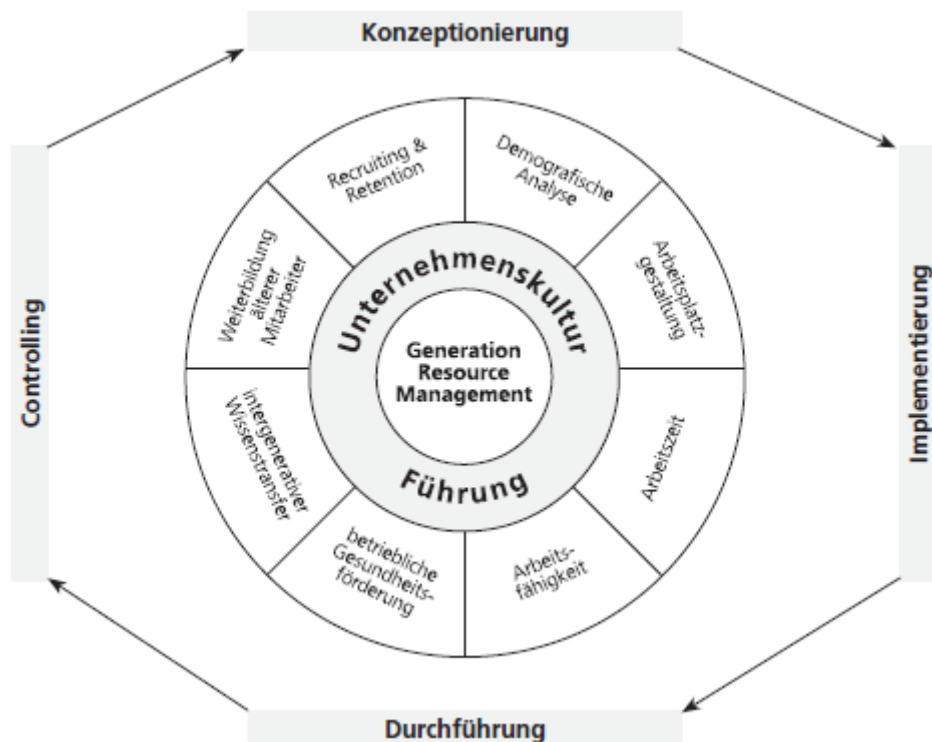
1. Auf Bedürfnisse älterer MitarbeiterInnen einstellen
2. Gesundheitsprogramme initiieren
3. Know-how der „Baby-Boomer“ (45plus) rechtzeitig sichern
4. Strategien zur MitarbeiterInnen-Bindung und –Gewinnung von Jüngeren

Rimser (2014) entwickelte bereits im Jahr 2006 das sogenannte „Generation Resource Management“. Darin beschreibt er sehr anschaulich, wie vielfältig sich die betrieblichen Handlungsfelder im demographischen Wandel zeigen (Rimser, 2014, S. 253). Er erläutert die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Generationenmanagements, welches auch in der Unternehmensstrategie verankert werden sollte, denn er sieht die demographische Herausforderung auf alle Unternehmen zukommen, alle werden sich früher oder später damit auseinandersetzen müssen.

Des Weiteren sieht der Autor Generation Resource Management als ein wesentliches Programm, welches sich permanent neu entwickelt, aktuellen Veränderungen anpasst, Stärken und Schwächen der Generationen balanciert und daraus Innovation und Wettbewerbsfähigkeit gewinnt (Rimser, 2014, S. 254f).

Anschaulich soll dieses zukunftssträchtige Konzept mit nachfolgender Abbildung 4 gemacht werden:

Abbildung 4: Phasen des Generation Resource Management



Quelle: Rimser 2014, S. 254

Die relevanten Handlungsfelder für ein strategisch ausgerichtetes und ganzheitliches Generationenmanagement werden von Klaffke (2014) wie folgt angeführt: Altersunabhängige Karrieremöglichkeiten; flexible Beschäftigungsmodelle; Arbeitsplatzgestaltung; Tandem/Mentoren-Modelle; Generationen-Workshops; Altersstrukturanalyse und Förderung generationsübergreifender Teams (Klaffke, 2014, S. 19).

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass sich Organisationen verstärkt mit ihren MitarbeiterInnen beschäftigen und allen ArbeitnehmerInnen gleiche Chancen einräumen müssen.

Generationenmanagement meint zusammengefasst alle Aktivitäten die sich generationenbezogen, generationenübergreifend und generationenverbindend, damit auseinandersetzen, mit den vorhandenen Ressourcen einen bestmöglichen Konsens zu finden.

Daran anknüpfend, dass die Generation 45plus mit ihrer Berufserfahrung und dem damit einhergehenden Wissensschatz eine der größten Alterskohorten in der Arbeitswelt darstellt, soll im nachfolgenden Teil dieser Arbeit der Themenbereich Wissen und Wissensmanagement diskutiert werden.

3 Wissensmanagement

Der Begriff „Wissensmanagement“ hat seine Anfänge in den 1960er Jahren. Bis heute hat sich der Begriff weiterentwickelt und tritt in der angloamerikanischen Literatur unter „Knowledge Management“ auf. Laut Kirschten (2014) gehören zum organisationalem Wissensmanagement alle Prozesse, die dazu beitragen, „[...] *dass für eine Organisation relevante Wissen zu generieren, zu erfassen und zu speichern, zu verarbeiten, zu strukturieren [...]*“ (Kirschten, 2014, S. 242). Es muss dabei gewährleistet sein, dass alle TeilnehmerInnen dieser Organisation, dieses Wissen weitestgehend zur Verfügung gestellt bekommen. *„Wissensmanagement umfasst also alle Strategien, um in einem Unternehmen die Ressource Wissen zu gestalten und zu steuern.“* Ein ganzheitliches Wissensmanagement besteht aus drei Teilsystemen, die aufeinander wirken und sich gegenseitig beeinflussen. Das erste Teilsystem – **der Mensch** – mit all seinen Kompetenzen stellt den/die WissensarbeiterIn dar. Er/Sie ist gefordert, all sein/ihr explizites Wissen verfügbar zu machen, jedoch aber auch neues Wissen zu generieren. Das zweite Teilsystem – **die Organisation** – stellt Arbeitsprozesse und Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung, damit die beiden anderen Teilsysteme agieren können. Letztendlich stellt das dritte Teilsystem – **die Technologie** – die gesamte Hard- und Software zur Verfügung, die benötigt wird, um ein systematisches Wissensmanagement durchführen zu können (Kirschten, 2014, S. 247f).

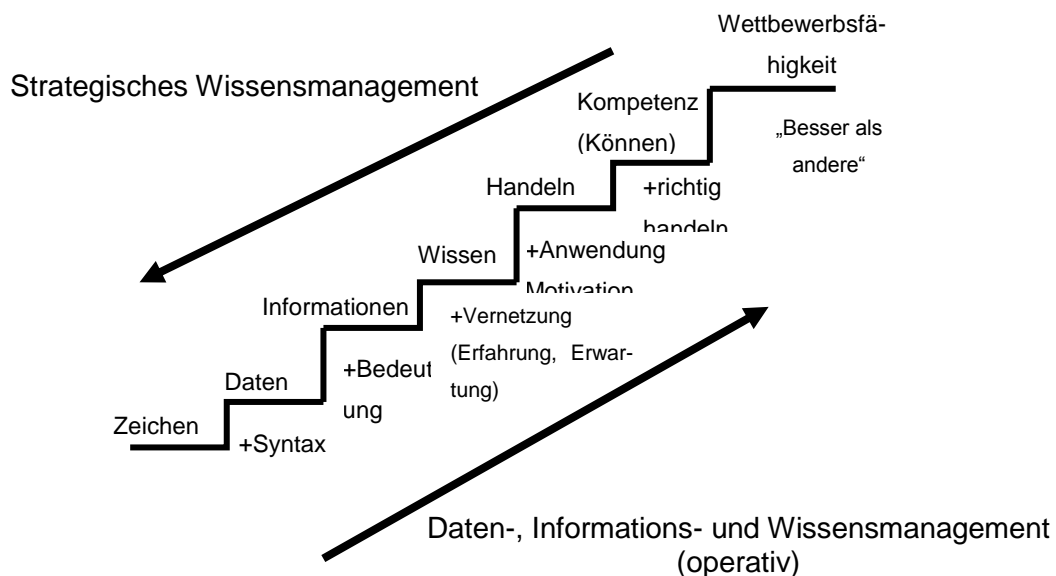
3.1 Wissen über Wissen

Im Gegensatz zu anderen Ressourcen vermehrt sich Wissen bei Gebrauch, es entsteht kein Verlust, sondern es findet eine Wissensmultiplikation statt. Seidl (2003) zeigt beispielsweise weitere folgende Attribute auf, die die Ressource ‚Wissen‘ von anderen

Ressourcen unterscheidet (Seidl, 2003, S. 6): Wissen ist beliebig teilbar, ohne Wert zu verlieren; der Wert von Wissen entsteht erst beim Empfänger; Wissen wird bei der Produktion akkumuliert, nicht reduziert; Wissen, Informationen und Daten sind intangibel. Wird Wissen mit materiellen Faktoren verglichen, so unterliegt es keinen Abnutzungserscheinungen und ist jederzeit erneuerbar.

Im globalisierten, wirtschaftlichen Kontext wird nicht mehr nur vom „wissenschaftlichen“ Wissen gesprochen, es wird vielmehr ein erweiterter Wissensbegriff verwendet. Dieser umfasst soziales Wissen, Erfahrungswissen genauso wie Handlungs- und Alltagswissen. Wenn nun eine Erkenntnis (lat. Cognitio), also das Verstehen von Zusammenhängen, artikuliert und von anderen als gültig also wahr betrachtet wird, wird diese Erkenntnis zu Wissen. Im wirtschaftlichen Kontext wird jedoch nicht die Frage nach Erkenntnis relevant sein, sondern es steht Nützlichkeit und Kontrollierbarkeit im Mittelpunkt. Wissen wird als wertvolles Gut – ähnlich einem Rohstoff - betrachtet (Hasler Roumois, 2013, S. 39f). Ebenso erläutert Wilke (2011), dass Wissen als dominante Produktivkraft zu einer Ressource wird (Wilke, 2011, S. 36). Wissen lässt sich über einen dreistufigen Aufbau erfassen: 1. Daten – sind der Rohstoff für das Wissen (Zahlen, Mengen Fakten ohne Kontext, aber durchaus strukturiert); 2. Informationen - systemspezifisch aufbereitete Daten (für die- oder denjenigen, der die Daten zu Informationen aufbereitet hat, können sie bereits Wissen sein); 3. Wissen – die „Veredelung“ von Informationen durch Praxis (Vernetzung von Daten oder Informationen) (Wilke, 2011, S. 37; Seidel, 2003, S. 33; Hasler Roumois, 2013, S. 43f).

Abbildung 5: Wissenstreppe



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an North, 2011, S. 36

Die obige Abbildung 5 zeigt die sogenannte Wissenstreppe, die den beschriebenen Aufbau skizziert. Eine wissensorientierte Unternehmensführung macht sich zum Ziel, aus Informationen Wissen zu generieren. Wie gut erkennbar beginnt die Wissenstreppe mit den Zeichen (Buchstaben, Ziffern,...), diese werden durch Ordnungsregeln (Codes oder Syntax) zu Daten. Diese Daten können erst zu Informationen werden, wenn ihnen Bedeutung zugemessen wird. Ein Beispiel dafür: einzelne Zeichen: 1, 2, F, X; Code: die Zahl 12; Information: Preis einer Pizza 12,00 Euro. Kann nun jemand diese Information zweckdienlich vernetzen entsteht Wissen. (North, 2011, S. 36f).

Nonaka und Takeuchi (2012) definieren Wissen wie folgt „[...] als dynamisch menschlichen Prozess der Erklärung persönlicher Vorstellungen über die ‚Wahrheit‘“; oder auch „Wissen ist die Konsequenz einer bestimmten Einstellung, Perspektive oder Absicht“ (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 74). Das gesamte, einer Organisation zur Verfügung stehende Wissen wird als *Wissensbasis* bezeichnet (Kirschten, 2014, S. 242).

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Dimensionen beziehungsweise die Arten von Wissen beschrieben.

3.2 Wissensdimensionen

3.2.1 Implizites Wissen

Darunter wird jenes Wissen verstanden, welches in den Köpfen der Mitarbeitenden gespeichert ist. Es ist ein, durch Erfahrung, untermauertes Wissen, das nicht einfach dokumentiert weitergegeben werden kann. Daher stehen Unternehmen vor der großen Herausforderung altersgemischte Teams zu forcieren, da dieser Erfahrungsschatz noch vor dem Abgang der älteren MitarbeiterInnen an die jüngeren zugänglich gemacht werden muss (Bruch et al., 2010, S. 148). Implizites Wissen kann in einem unbewussten (stilles Wissen), nicht bewussten (latentes Wissen) und bewussten Zustand sein.

Tabelle 3: Drei Arten von implizitem Wissen

<p>Bewusstes Wissen „ich weiß, dass ich es weiß“</p>	<p>Jene Wissensteile, die einer Person bewusst und kognitiv verfügbar sind. Können somit explizit gemacht werden (z.B. bei Prüfungen). Hierzu gehören auch jene Wissensteile, die einer Person bewusst sind, sie vergessen zu haben.</p>
---	--

Latentes Wissen „ich ahne, dass ich weiß“	Diese Wissensteile sind Personen nicht bewusst, können aber aktiviert werden (z.B. Gesellschaftsformen, kulturelle Verhaltensweisen). Je höher der kognitive Wissensanteil bei latenten Wissen, desto eher kann er externalisierbar gemacht werden.
Stilles Wissen (Tacit knowledge)	Jener Wissensteil, der unbewusst durch Erfahrungen und Erlebtes aufgenommen wurde. Kognitiv zählen beispielsweise Werte, Einstellungen, Denkmuster,... operativ lassen sich Geschicklichkeit und Fertigkeiten nennen.

Quelle: eigene Darstellung (nach Kirschten, 2014, S. 245)

3.2.2 Explizites Wissen

Unter explizitem Wissen werden jene impliziten Wissensbestandteile verstanden, die Personen bewusst und somit kognitiv zugänglich sind. Damit können diese Wissensteile für andere zugänglich gemacht werden (kommunikativ, schriftlich, visuell). Unternehmen können nur aus explizitem Wissen Nutzen ziehen, denn dieses ist vom/von der WissensträgerIn vermittelbar, also nutzbar für Unternehmen (Kirschten, 2014, S. 245).

Es handelt sich bei explizitem Wissen um jenes Wissen, das ohne jegliche Probleme geäußert werden kann, wie beispielsweise die Inhalte eines Fachbuches (Gust von Loh, 2009, S. 15). Wichtig und erwähnenswert erscheint in diesem Zusammenhang, dass explizites Wissen nicht ohne implizites Wissen existieren kann. Um eine Wirksamkeit zu erzielen bedarf es einer Kombination – umgekehrt jedoch kann es ein implizites ohne ein explizites Wissen geben. *„Nicht alles, was man praktisch anwendet, muss mit theoretischem Wissen untermauert sein“* (ebd, S. 20).

Explizites Wissen ist jenes Feld, auf das sich Weiterbildung und Wissensmanagement beziehen, denn es kann verfügbar gemacht und vermittelt werden (Staudt & Kriegesmann, 2002, S.101).

3.2.3 Erfolgskritisches Wissen

Als erfolgskritisches Wissen wird verstanden, wenn Wissen einzigartig und maßgeblich zum Leistungserfolg beiträgt. Rimser (2014, S. 191) vergleicht drei Kategorien von erfolgskritischem Wissen:

Hebelwissen: schafft Wettbewerbsvorteil und bringt Nutzen für die Leistungserstellung

Basiswissen: bringt starke Leistungsbeeinflussung, kann mit Verbesserung des Wissensniveaus zu Hebelwissen umgewandelt werden

Engpasswissen: kann mit entsprechender Nutzung und Erweiterung mit hohem Bildungsinvestitionen zu erfolgskritischen Wissen werden.

3.3 Wissensarten

Grundlegend lassen sich zwei Wissensarten unterscheiden (Hasler Roumois, 2013, S. 55):

1. Inhaltswissen deklaratives, kognitives, Fakten-, Theoriewissen, also das Wissen, dass etwas ist.
2. Handlungswissen prozedurales, operatives, praktisches Wissen, also das Wissen, wie zu handeln ist.

Tabelle 4 zeigt einen Überblick der Wissensarten, die für die Analyse von Wissen bei MitarbeiterInnen praktisch Anwendung finden:

Tabelle 4: Wissensarten

Wissensart	Beschreibung	Erwerb
Know-that Wissen, dass etwas ist	Weltwissen Faktenwissen Sachwissen	über kognitives Lernen, ist gut explizierbar
Know-about Wissen über/ von etwas	Ereigniswissen Erlebniswissen Geschichtenwissen	über Erzählen oder Erleben, ist ebenfalls narrativ explizierbar (Storytelling)
Know-how Wissen, wie etwas zu tun ist	Handlungswissen Erfahrungswissen Anwendungswissen	über das Tun und learning on the Job, durch Demonstrieren, exemplarisches Erzählen
Know-why Wissen, warum etwas so ist	Reflexionswissen Intellektuelles Wissen Metawissen	Erkenntnis über das Tun, durch Kommunikation im Team, kognitiv verfügbar und explizierbar
Know-what-to-do Wissen, was zu tun ist	Strategisches Wissen Expertenwissen Methodenwissen	In komplexen Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen, wird laufend erweitert, kaum explizierbar

Quelle: Hasler Roumois 2013, S. 55f

3.4 Umwandlung von Wissen

Die sogenannte *Wissensspirale* hat ihren Ursprung im Jahr 1995 und wurde damals von den Autoren Nonaka und Takeuchi als Modell zur Wissensschaffung vorgestellt (Hasler Roumois, 2013, S. 253).

Alleine durch die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen kann es zur Wissensschaffung in Unternehmen kommen (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 72). Die Autoren gehen davon aus, dass Informationen nicht immer nur von außen kommen, um innovativ zu bleiben. Es wird von innen nach außen neues Wissen geschaffen, um Lösungen zu definieren.

Abbildung 6: Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi



Quelle: Nonaka & Takeuchi 2012, S. 90

Der Vorgang der Wissensumwandlung der beiden Wissensdimensionen führt zu der Wissensspirale (siehe auch Abbildung 6). Das Zusammenwirken von explizitem und implizitem Wissen lassen vier verschiedene Formen der Wissensumwandlung gestalten (ebd., S. 79ff): 1. Die Sozialisation – von impliziten zum impliziten Wissen. Es handelt sich dabei um eine nonverbale Wissensvermittlung, durch Nachahmung und Beobachtung in der Praxis. 2. Die Externalisierung – von implizit zu explizit. Implizites Wissen nimmt hierbei die Form von Modellen, Metaphern oder Analogien an und ist somit der Schlüssel zur Wissensschaffung, da aus implizitem Wissen, neue explizite Konzepte gebildet werden (ebd., S. 83). 3. Die Kombination – von explizit zu explizit. Dabei wird bestehendes Wissen miteinander verbunden.

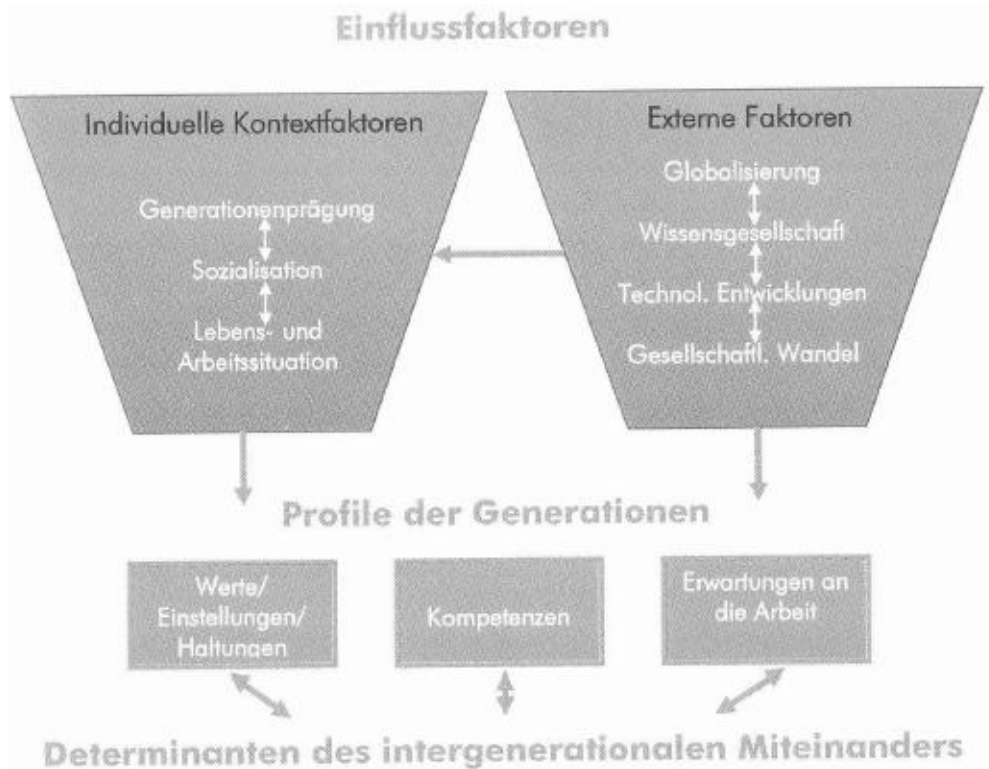
Der Austausch erfolgt dabei über unterschiedliche Medien, wie beispielsweise Telefon, Besprechungen etc. (ebd., S. 86). 4. Die Internalisierung – von explizit zu implizit. Dieser Schritt ist vergleichbar mit dem „learning by doing“, daraus entsteht wertvolles Wissenskapital. Um die Spirale in Gang zu halten, kann einer fortwährenden Wissensschaffung in Unternehmen nur dann Rechnungen getragen werden, wenn dieses, im letzten Schritt erworbene implizite Wissen mittels Sozialisierung an KollegInnen weitergegeben wird (ebd., S. 87).

4 Implikationen für Unternehmen

In diesem Kapitel soll zum einen der Umgang mit der unterschiedlichen Altersstruktur diskutiert werden und wie sich Unternehmen bestmöglich darauf vorbereiten können, damit die ältere Belegschaft gesundheitlich und motivational noch lange erhalten bleibt. Auf der anderen Seite werden Empfehlungen ausgesprochen und die in der Literatur beschriebenen Maßnahmen und Umsetzungsstrategien für altersgemischte Teams betrachtet. Dafür soll einleitend auf eine Studie von Becker (2008) hingewiesen werden, die sich speziell auf die Generation 45plus fokussiert. Um Wissen in der Organisation zu halten und zu transferieren wird im letzten Teil dieses Kapitels diskutiert werden.

An dieser Stelle soll auch der von Rump & Eilers (2013) konzipierte Bezugsrahmen vorgestellt werden, der veranschaulicht, welche internen, wie auch externen Faktoren auf die bestimmte Implikationen für Unternehmen wesentlich sind.

Abbildung 7: Bezugsrahmen für Unternehmen



Quelle: Rump & Eilers 2013, S. 13

4.1 Demographiefeste Personalarbeit

Becker (2008) spricht von einer sogenannten demographiefesten Personalarbeit und meint damit, dass jedes Unternehmen die Schnelligkeit, mit der die ArbeitnehmerInnen altern, im Blick behalten sollte. Eine Analyse der Altersstruktur und der Inhalte, der künftigen Tätigkeiten müssen in die strategische Personalplanung einfließen. Personalwirtschaftliche Instrumente sind altersgerecht umzugestalten. Neue Beschäftigungsformen, wie Zeitarbeit, Fach- und Projektlaufbahnen und Work-Life-Balance-Maßnahmen sollen berücksichtigt werden. Die Anpassung der Weiterbildungsmaßnahmen sei deshalb voranzutreiben, um die Weiterbildungsbereitschaft der Generation 45plus zu fördern. Bei der Beschaffung neuer MitarbeiterInnen sollten neben jungen AkademikerInnen auch Ältere eingesetzt werden. Damit sichert sich das Unternehmen ab, indem es Innovationsförderung und Erfahrungssicherung betreibt. Ein spezielles Führungskräfte-Training soll sicherstellen, dass der Umgang mit allen Generationen gelingen kann. Grundsätzlich sollte die Unternehmenskultur einer Bewegung folgen, die heißt „sag mir nicht, wie alt du bist“, sondern „sag mir, was du kannst!“ (Becker 2008, S. 78f).

In einer Studie von Cisik (2015) wurde herausgefunden, dass seitens HR-Verantwortlicher ältere ManagerInnen übersehen und nicht genügend wertgeschätzt werden (Cisik, 2015, S. 43). Die Konzentration auf die Gewinnung und Entwicklung der sogenannten „Young High Potentials“ löst bei der befragten älteren ManagerInnengeneration Frustration aus. Sie empfinden von Seiten der Personalverantwortlichen Ignoranz und fühlen sich missverstanden (Cisik, 2015, S. 44f). Somit spricht auch Cisik von einer nicht gelebten demographiefesten Personalpolitik – vielleicht mit anderen Worten, jedoch sinngemäß muss das Personalmanagement das Potenzial an Wissen und Engagement, aber auch die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der älteren ManagerInnen *„so lange wie möglich auf maximalen Niveau erhalten“* (ebd., 2015, S 45).

4.2 Umgang mit dem Wandel der Altersstruktur

Die Frage, wie Unternehmen und Organisationen mit dem Wandel der Altersstruktur bestmöglich umgehen können, soll in den nachfolgenden Ausführungen anhand der Literatur erörtert werden. Ein sehr guter Beitrag ist beispielsweise das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zum einen, auf der anderen Seite wird das Arbeiten in heterogenen Teams beleuchtet. Im letzten Kapitel soll, zur besseren Verständlichkeit, auf Empfehlungen und Maßnahmen eingegangen werden.

4.2.1 Haus der Arbeitsfähigkeit

Aufgrund der Tatsache, dass in der heutigen Arbeitswelt die Menschen in den Organisationen länger beschäftigt und erhalten bleiben sollen, aber auch die Zunahme der psychischen und physischen Belastungen fordert vor allem Human Resource Verantwortliche und Führungskräfte auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit zu wirken. Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber auch die Entwicklung und nicht nur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit (Rimser, 2014, S. 95).

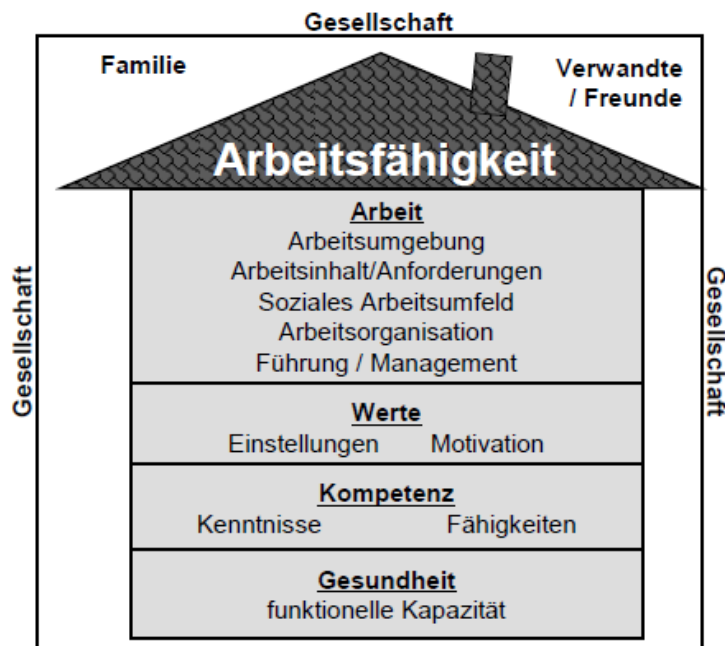
Hasselhorn und Freude (2007) haben dazu den in Finnland von Ilmarinen im Jahr 2004 entwickelten „Work Ability Index“ (WAI) durchgeführten, der sich mit der Arbeitsfähigkeit der einzelnen Beschäftigten aber auch Beschäftigungsgruppen auseinandersetzt. Er dient dem/der einzelnen ArbeitnehmerIn und lässt rasch Handlungsbedarf identifizieren (Hasselhorn & Freude, 2007, S. 7).

Es soll nun die Frage beantwortet werden, was „Arbeitsfähigkeit“ bedeutet und welche Faktoren dafür entscheidend sind. Arbeitsfähigkeit darf nicht mit Beschäftigungsfähigkeit gleichgesetzt werden, vielmehr ist eine gute Arbeitsfähigkeit die grundsätzliche Voraussetzung für eine gute Beschäftigungsfähigkeit.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit, welches im Zusammenhang mit der zuvor erwähnten finnischen Studie entwickelt wurde, zeigt ein komplexes Bild, mit dem Ziel, Erhalt und Förderung einer guten Arbeits(bewältigungs)fähigkeit bis zum Rentenalter zu ermöglichen (Maintz, 2004, S. 119).

Eine Abbildung vom Haus der Arbeitsfähigkeit ist nachfolgend dargestellt:

Abbildung 8: Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: Hasselhorn & Freude 2007, S.10 (in Anlehnung an Ilmarinen&Tempel 2002, S. 92)

Im Parterre (Abbildung 8) steht die Gesundheit und wird durch Leistungsfähigkeit begründet. Hier sollen gesunde Lebensweise und arbeitsaufgabenbezogene Gesundheitsförderungsmaßnahmen ansetzen. Da das aber nicht genug ist, befinden sich im ersten Stockwerk die Kenntnisse und Fähigkeiten – also die Kompetenzen des/der Mitarbeitenden. Diese müssen richtig eingesetzt und gefördert werden. Es geht im ersten Stockwerk jedoch nicht nur um Bildung und lebenslanges Lernen, sondern auch darum zu erkennen, welche Wandlung mit dem Älterwerden zusammenhängt. Werte, Motivation und Einstellungen der ArbeitnehmerInnen sind für die Arbeitsfähigkeit unumgänglich. Im dritten Stock stehen alle Fragen zur Arbeit und Organisation (Maintz, 2014, S119). Umringt von Gesellschaft, Familie und Freunde steht das Haus der Arbeitsfähigkeit in einem festen Fundament. Die Grundlage für Arbeitsfähigkeit ist somit das Vorhandensein der gegenseitig bedingten und gleichberechtigten Komponenten: **Gesundheit, Kompetenz/Ausbildung/Wissen, Werte** und konkrete **Arbeit**.

4.2.2 Chance und Herausforderung altersgemischter Teams

Wichtig für Unternehmen bzw. Führungskräfte sind die Wahrnehmung, der Chancen und Herausforderungen von altersgemischten Teams. Es muss klar sein, dass genügend Konfliktpotenzial vorhanden ist, aber auf der anderen Seite übersteigen die Chancen und Möglichkeiten höherer Leistungserbringung.

In diesem Zusammenhang möchte die Autorin die Chancen in den Vordergrund rücken und diese näher beschreiben.

Zukünftig werden sich immer mehr ältere ArbeitnehmerInnen in Arbeitsteams finden und dort tätig sein. Teamwork und Teamleistung profitieren von dieser Alterskohorte und es sollte daher die Zusammenarbeit mit einer besonderen Wertschätzung einhergehen (Gellert & Kuipers, 2009, S. 128).

In Bruch et al. (2010, S. 145ff) werden folgende Chancen erörtert:

- *Verbesserte Entscheidungsfindungs- und Problemlösefähigkeit sowie Vermeidung von Gruppendenken (Groupthink):* durch den Mix an Erfahrungen, Betrachtungsweisen und Meinungen ist eine raschere Entscheidungsfindung und gestärkte Fähigkeit zur Problemlösung gewährleistet.
- *Steigerung der Kreativität und Innovationsfähigkeit:* auch hier macht der Mix aus unterschiedlichen Einstellungen, Perspektiven und Wissensbasen eine kreativere und innovativere Lösungsfindung aus.
- *Gesteigertes KundInnenverständnis:* das Hineinversetzen in die verschiedenen Bedürfnisse der KundInnengruppen kann sich vorteilhaft im Wettbewerb zeigen.
- *Wechselseitiges Lernen und gegenseitige Motivation:* ältere MitarbeiterInnen profitieren ebenso von ihren jüngeren KollegInnen.
- *Weitergabe von implizitem Wissen* – diesem Punkt wird aufgrund des Nachhaltigkeitsaspektes ein eigenes Kapitel gewidmet.

Gellert und Kuipers (2009) geben in ihrer Publikation bekannt, dass sie eine Studie in Schweden vorgenommen haben, bei der es herauszufinden galt, ob ältere MitarbeiterInnen wertvolle Beiträge zu bestimmten Prozess- und Leistungsfaktoren erbringen können. Sie kamen zu der bedeutenden Erkenntnis, dass mit steigendem Durchschnittsalter im Produktionsteam die Prozesse besser verlaufen und Leistungen gesteigert werden konnten. Aus dieser Studie resultieren die Autoren, dass Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren MitarbeiterInnen förderungswürdig ist (Gellert & Kuipers, 2009, S. 125).

Studien belegen weiters, dass sich bei der Leistungsfähigkeit gerade bei der Gruppe der über 45jährigen kein genereller Rückgang in der Leistung feststellbar ist (Holz, 2007, S. 40). In der folgenden Tabelle sollen die Stärken bzw. bestimmte Merkmale hervorgehoben werden, bei denen jüngere Menschen Älteren überlegen sind, und umgekehrt sollen Leistungsparameter gezeigt werden, die älteren Menschen zugeschrieben werden.

Tabelle 5: Allgemeine Unterschiede bei verschiedenen Leistungsparametern

Stärken bei jüngeren ArbeitnehmerInnen	Stärken bei älteren ArbeitnehmerInnen
Spontaneität / Aktivität	Gelassenheit und Übersicht
Kraft	Verantwortungsbewusstsein
Schnelligkeit	Genauigkeit
Flexibilität	Konflikt- und Kooperationsfähigkeit
Risikobereitschaft	Kommunikationsfähigkeit
Karriereorientierung	Zuverlässigkeit

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Holz, 2007, S. 41

Holz erörtert, dass sich diese Unterschiede oft auch kompensatorisch gegenüberstellen. So könne beispielsweise eine jüngere Sekretärin schneller Schreiben, und die ältere, erfahrene Sekretärin hingegen mit Wissen und speziellen Strategien diese Schnelligkeit ausgleichen (Holz, 2007, S. 40).

4.2.3 Maßnahmen und Empfehlungen für Unternehmen

Aufgrund der nun diskutierten Grundlagen zur Arbeitsfähigkeit und der Darstellung von altersheterogenen Teams sollen aus der Literatur gezogene Maßnahmen zur Verbesserung und Empfehlungen für Unternehmen beschrieben werden.

Rimser (2014, S. 99) schlägt folgende Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bei älteren MitarbeiterInnen vor:

- Ausgestaltung von Arbeitsplätzen und Berufsprofilen, in denen Erfahrungswissen gefragt ist

- Individuell gestaltete, flexible Arbeitszeitmodelle mit Selbststeuerungsmöglichkeiten, was Dauer und Intensität betrifft
- Anpassung der Arbeitskriterien an individuelle Leistungsvoraussetzungen
- Bereicherung der Arbeitsatmosphäre durch intergenerative Zusammenarbeit
- Altersgerechte Weiterbildung und Qualifizierung zur Förderung und Erhalt der Arbeitsfähigkeit

Des Weiteren sollen in diesem Abschnitt die Empfehlungen von Gellert und Kuipers (2009) einfließen, die auf Basis ihrer im vorangegangenen Kapitel erwähnten Studienergebnisse, formuliert wurden: Ältere MitarbeiterInnen sind hinsichtlich ihrer intellektuellen Anregungen zu fördern; Ihnen ist für die immer weiter steigenden kognitiven und physischen Anforderungen in der zweiten Hälfte ihres Arbeitslebens Raum zu geben; und die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren ArbeitnehmerInnen in Produktionsteams ist zu unterstützen und positiv zu begleiten (Gellert & Kuipers, 2009, S. 126).

4.3 Generation 45plus – Wissen bewahren

In den vorangegangenen Kapiteln wurde auf die Generation 45plus eingegangen und es wurde das Thema Wissen behandelt. In weiterer Folge sollen diese beiden Komponenten zusammengeführt werden. Es soll damit auf die Relevanz aufmerksam gemacht werden, dass das Wissen der älteren Generation bewahrt und weitergegeben werden und in einem weiteren Schritt die Generation 45plus gefördert und weiterentwickelt werden muss.

In den folgenden Seiten dieser Arbeit wird der Versuch gestartet, eine Brücke zwischen Generationenmanagement und Wissensmanagement zu schlagen. Die Zusammenhänge sind gerade in der heutigen Arbeitswelt nicht wegzudenken, verfügen doch die älteren ArbeitnehmerInnen über einen enormen Wissensschatz, der mit der Zeit droht verloren zu gehen. Denn die zahlenmäßig am meisten vertretene Alterskohorte wird in den nächsten Jahren die Unternehmen verlassen. Damit gehen den Organisationen entscheidende WissensträgerInnen verloren. An dieser Stelle lässt sich wieder der viel diskutierte demographische Wandel einflechten. Dieser führt zu einer Veränderung der Altersstruktur (Kirschten, 2014, S. 240). Aus diesem Grund ist die Wissensvermittlung und –weitergabe zu beobachten und zu forcieren. Wissenspotenziale müssen nutzbar gemacht werden.

Auf der anderen Seite soll aber auf die Generation 45plus, das sind vor allem die Jahrgänge die nach 1971 geboren wurden nicht vergessen werden. Nach der im Kapitel 2 dieser Arbeit beschriebenen Generationen handelt es sich dabei um einen Teil der Generation X und der Baby-Boomer-Generation. Diese sollen nicht nur als Wissens-trägerInnen dargestellt werden. Vielmehr soll ihnen mit entsprechender Förderung und Weiterentwicklung weiterhin die Möglichkeit gegeben werden, Wissen zu generieren. Auch diesem Aspekt ist in Folge ein Kapitel gewidmet.

4.3.1 Wissenstransfer

Ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor für jede Organisation, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, ist neben Weiterbildung auch die Weitergabe von Wissen. Heutzutage wird die Wirtschaft sogar als Wissensökonomie bezeichnet, da Wissen die zentrale Ressource eines Unternehmens darstellt (Bruch et al., 2010, S. 147). Für Unternehmen ist jedoch nicht nur das explizite Wissen, über welches MitarbeiterInnen verfügen, von Bedeutung, da dieses direkt nutzbar gemacht werden kann. Implizites Wissen gilt gleichermaßen als wichtige Ressource und somit versuchen Unternehmen mit geeigneten Instrumenten und Maßnahmen in betriebswirtschaftlichen Wissensmanagementkonzepten das implizierte Wissen zu explizieren, um es zugänglich und speicherbar zu machen (Kirschten, 2014, S. 245).

Das für das Unternehmen bedeutsamste Wissen liegt im größten Teil in der implizierten Form – wie erwähnt, spricht man dabei von schwer verbalisierbaren unbewussten Erfahrungen, Einstellungen und Fertigkeiten (Baumgartner & Rothländer, 2004, S. 45).

Voraussetzung für einen intergenerativen Wissenstransfer, ist vorrangig die Bereitschaft der Wissensweitergabe von den WissensträgerInnen.

Dazu bedarf es einer entsprechenden Unternehmenskultur. Darüber hinaus gibt Rimsler (2014, S. 193) noch folgende Empfehlungen:

- Ermöglichen: Ältere MitarbeiterInnen können in die Rolle von TrainerInnen schlüpfen. Ihr Aufgabenfeld würde Teil einer Lehrfunktion.
- Befähigen: Stichwort: Train the Trainer – den älteren MitarbeiterInnen zeigen, wie sie ihre Wissensteile transportieren können.
- Unterstützen: Raum und vor allem Zeit zur Verfügung stellen, damit der Transfer nicht unter Druck stattfindet und andere Aufgaben zu kurz kommen.

- Motivieren: ein ganz wichtiger Punkt, denn so manche ältere Person möchte den Wissensschatz für sich bewahren. Mit geeigneter Motivation kann wertvolles Wissen fließen.

4.3.1.1 Mögliche Probleme beim Wissenstransfer

Das Ziel ist es, intensiven Wissenstransfer in Organisationen zu ermöglichen. Um dies zu garantieren muss eine wissensorientierte Personalführung bestehende kulturelle aber auch persönliche Barrieren auflösen (Baumgartner & Rothländer, 2004, S. 44). Dafür ist es wichtig, nicht nur die Technologien zu betrachten, sondern oder sogar vor allem die Menschen – die WissensträgerInnen. Denn das Scheitern des Wissenstransfers ist vorprogrammiert, wenn die Bereitschaft das Wissen zu teilen vom/von der WissensträgerIn nicht gegeben ist. Damit verbundene Ängste, wie beispielsweise Macht- oder Arbeitsplatzverlust werden die jeweiligen MitarbeiterInnen untrennbar von ihrem Wissen machen (ebd., 2004, S. 45).

4.3.1.2 Erfolgsfaktoren zum Wissenstransfer

Wie soeben erörtert, kann es Schwierigkeiten geben, wenn Wissen weitergegeben werden soll. Aber wie kann es gelingen? Hoffmeister-Schönfelder und Beller (2015) haben dazu folgende Strategie herangezogen: „Generation Mentoring“ - das intergenerative Mentoring. Ähnlich wie bei anderen Mentoring-Programmen geht es darum, dass eine erfahrene Person (Mentor/Mentorin) einer weniger erfahrenen Person (Mentee) Wissen und Erfahrung weiter gibt. Vorgesehen ist, dass beide – MentorIn und Mentee – in derselben Organisation beschäftigt sind. Wird der Nachfolgeplan verfolgt, arbeiten sie im gleichen Bereich. Von „Vertikalem Wissenstransfer“ wird gesprochen, wenn MentorIn und Mentee zwar im gleichen Unternehmen, aber in unterschiedlichen Bereichen tätig sind (Hoffmeister-Schönfelder & Beller, 2015, S. 25). Förderlich für das Gelingen derartiger Programme ist selbstverständlich eine Offenheit und Unterstützung seitens der Unternehmensleitung, aber auch die Erkenntnis, ältere MitarbeiterInnen als wertvolle Ressource anzusehen (ebd., 2015, S. 27).

4.3.2 Förderung und Weiterentwicklung der „Älteren“

Wie in den vorangegangenen Ausführungen dargestellt, ist die Wettbewerbsfähigkeit für Unternehmen von großer Wichtigkeit. Doch ohne Input erfolgt kein Output. Daher ist gerade die Weiterbildung aller Mitarbeitenden in die fordernde Reihe zu stellen. Die Leistungsfähigkeit von der Generation 45plus, wie bereits diskutiert, lässt noch nicht nach. Becker (2008) erörtert jedoch, dass bei Weiterbildungsangeboten tendenziell die jüngeren MitarbeiterInnen in Betracht gezogen werden. Er spricht dabei von einer unbe-

wussten Altersdiskriminierung und Stereotypisierung, die den älteren MitarbeiterInnen abnehmende Flexibilität und Kreativität nachsagt (Becker, 2008, S. 5).

MitarbeiterInnen müssen stärker in die Weiterbildung integriert werden (Hoffmeister-Schönfelder & Beller, 2015, S. 24). Auch Rimser (2014) bemerkt, dass in Statistiken ein Rückgang von TeilnehmerInnen an Weiterbildungen ab einem Alter von zirka 40 Jahren zu verzeichnen ist. Aber auch, dass Personalverantwortliche die Notwendigkeit noch immer nicht erkannt haben. Er vertritt den Ansatz, dass neue Lern- und Lehrmethoden hierbei entgegenwirken können. Es brauche eine altersbegleitende Weiterbildung, die auch mit Sinnhaftigkeit und entsprechender Qualität Anreiz gibt (Rimser, 2014, S. 36).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Faktor Demographie aber auch die Langlebigkeit insgesamt einen positiven Einfluss auf produktive Arbeit hat. Die Menschen leben länger und bleiben gesund. Mit der rasanten Weiterentwicklung der Technik und die Vernetzung – auf der anderen Seite (Gratton, 2011, S.47), werden Generationenmanagement und die Weitergabe von Wissen in keiner Organisation fehlen dürfen.

Im nachfolgenden Kapitel soll mit Hilfe der qualitativen empirischen Forschung ein Einblick in die Praxis gegeben werden und daraus die Forschungsfragen beantwortet werden.

Empirische Untersuchung

5 Qualitatives Forschen

5.1 Forschungsfragen

Da in der qualitativen Methodologie die Formulierungen von Ex-Ante-Hypothese abgelehnt werden, soll aufgrund des theoretischen Vorverständnisses, eine Vorannahme bzw. Erwartung zur Beantwortung der Forschungsfragen entwickelt werden. Diese Vorgehensweise soll dem Grundprinzip der Offenheit in der qualitativen Forschung gerecht werden (Meinefeld, 2005, S. 266).

Forschungsfrage 1: Inwieweit bereiten sich Unternehmen auf die Veränderungen der Altersstruktur vor? Wird die Notwendigkeit einer strukturellen Anpassung erkannt und wird Generationenmanagement zum Thema?

Vorannahme 1: Das Thema Generationenmanagement ist noch nicht in allen befragten Unternehmen präsent. Ebenso wird die Veränderung der Altersstruktur als eine natürliche Entwicklung gesehen.

Forschungsfrage 2: Welche Weiterbildungsmöglichkeiten werden für ArbeitnehmerInnen, die der Generation 45plus angehören, angeboten und wie sehen die Karrieremöglichkeiten seitens des Unternehmens aus?

Vorannahme 2: Es wird angenommen, dass keine speziellen Weiterbildungsmöglichkeiten für diese bestimmte Generation angeboten werden. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass für alle Mitarbeitenden gleiche Weiterbildungsmöglichkeiten vorhanden sind.

Forschungsfrage 3: Wie und in welchem Ausmaß werden ArbeitnehmerInnen der Generation 45plus gefördert und entwickelt, um das Wissen in der Organisation auszuweiten und halten zu können?

Vorannahme 3: Es wird davon ausgegangen, dass den Unternehmen bewusst ist, dass vorhandenes Wissen weitergegeben werden muss, ganz im Sinne der Nachhaltigkeit und der Wettbewerbssicherung. Dazu gehört auch, dass die Generation 45plus noch weiter entwickelt und gefördert werden muss, da diese noch einige Jahre in den Unternehmen erwerbstätig sind.

Nachdem nun ausführlich die theoretischen Grundlagen zusammengetragen und diskutiert wurden, widmet sich der nachfolgende Abschnitt der empirischen Forschung.

5.2 Methodik

Zur Beantwortung der nun erwähnten Forschungsfragen wird die qualitative Interviewforschung herangezogen. Beim Qualitativen Forschen, im Allgemeinen „[...] *rekonstruiert Sinn oder subjektive Sichtweisen* [...]“, als Forschungsauftrag gilt „das Verstehen“ (Helfferich, 2011, S. 21). Aufgrund des im vorangegangenen Theorieteil erörterten Vorverständnisses zum Thema Generationen und Wissen wird eine Überleitung in die Praxis erwartet, die durch praxisbezogene Interviews hergeleitet werden soll. Das fokussierte Interview erschien dafür als geeignet, da die interviewten Personen speziell in der zu analysierenden Situation involviert sind und mit ihren subjektiven Erfahrungen eine Grundlage zur Analyse beitragen konnten (Merton & Kendall, 1993, S. 171). Es wurde mit einer bewussten Offenheit in der Kommunikation darauf geachtet, dass besonders viel Raum für die InterviewpartnerInnen bei der Beantwortung der Fragen gegeben wurde (Kruse, 2015, S. 148). Als Interviewvariante wurde das teilstrukturierte Leitfadeninterview durchgeführt. Auf diese Methode wird im nächsten Kapitel dieser Arbeit detailliert eingegangen.

Um sich überhaupt mit qualitativer Forschung und in weiterer Folge mit einem rekonstruktiven Verfahren auseinandersetzen zu können, bedarf es einem grundsätzlichen Interesse an Sprache, Literatur und Fremdverstehen wollen (Kruse, 2015, S. 462). Ebenso wird darauf hingewiesen, dass, egal welche Analysemethode bei der qualitativen Forschung angewandt wird, es sich immer um ein hermeneutisches Verfahren handelt – nämlich das Fremdverstehen (Kruse, 2015, S. 367).

Die beiden folgenden Kapitel sollen einen konkreten Überblick über die Erhebungsmethode und das eigentliche Instrument – den Interviewleitfaden – und dessen Zustandekommen geben.

5.2.1 Die Erhebungsmethode

Die Methode der qualitativen Interviewforschung wurde gewählt, um bestimmte Aspekte aufgreifen zu können. Es wurde damit das Ziel verfolgt, verschiedene Zugänge des Generationenmanagements der unterschiedlichsten Branchen kennenzulernen. Gleichzeitig sollte auch ein Gegenüberstellen der Sichtweisen von HR-

Verantwortlichen im Gegensatz zu Mitarbeitenden verfolgt werden. Gerade bei Leitfadenterviews besteht ein gewisses Spannungsfeld zwischen Offenheit und Strukturierung (Kruse, 2015, S. 209), welches versucht wurde so gering wie möglich zu halten, indem den InterviewpartnerInnen genügend Raum zum Erzählen gelassen wurde, aber gleichzeitig der Leitfaden nicht aus dem Auge gelassen wurde.

Aufgrund des „Sonderwissens“ und des speziellen Status‘ der befragten Personen, wird in diesem Kontext von Experteninterviews gesprochen (Helfferich, 2011, S. 163). Speziell die HR-Verantwortlichen wurden nach fachlichem Wissen gefragt, aber auch die Befragten der Generation 45plus gelten als ExpertInnen aufgrund ihrer altersmäßigen Zuordnung.

Mittels Tonaufnahmen, die mit dem Mobiltelefon aufgenommen wurden, ist es gelungen sehr detailliert die Nuancen der einzelnen GesprächspartnerInnen einzufangen und zu transkribieren.

Wie bereits einleitend erwähnt, wurde zur Forschung ein Interviewleitfaden herangezogen, auf den im nächsten Kapitel noch genauer Bezug genommen wird.

5.2.2 Das Erhebungsinstrument

Die Form der Befragung wurde mit einem teilnarrativen Interview durchgeführt. Dies wurde deshalb als bevorzugte Methode gewählt, um subjektive und biografische Erfahrungswerte genauso zu erforschen, wie Erkenntnisse zum thematischen Schwerpunkt zu gewinnen. (Lucius-Hoene & Deppermann, 2004, S. 10). Helfferich (2011) gibt die Empfehlung, für Experteninterviews von einem rein narrativen Interview abzusehen und empfiehlt einen flexibel gehandhabten Leitfaden.

Dieser wird dem Status der befragten ExpertInnen gerecht und stellt die interviewende Person nicht als inkompetent dar (Helfferich, 2011, S. 164).

In diesem Abschnitt soll nun des Weiteren auf den Interviewleitfaden eingegangen werden: Der Interviewleitfaden bestand insgesamt aus 14 Fragen. Um den Einstieg individuell zu gestalten wurden die ersten drei Fragen (Einstiegsfragen) für die unterschiedlichen Zielgruppen – HR-Verantwortliche/r versus MitarbeiterIn – nicht ident gestellt.

Alle darauf folgenden elf Fragen im Leitfaden waren gleich, um hier eine gute Vergleichsbasis schaffen zu können.

Die Fragen wurden in verschiedene Frageblöcke unterteilt. Beginnend mit drei Einstiegsfragen folgten zwei Fragen zum Thema Generationenmanagement. Mit diesen Fragen sollte gezielt zu dieser Thematik hingeführt werden, um herausfinden zu können, ob Maßnahmen im jeweiligen Unternehmen gesetzt werden. Darauf folgten Faktfragen über Wissen und das Halten von Wissen, um die Forschungsfrage nach dem vorhandenen Wissen in Organisationen zu beantworten. Bei den Faktfragen ging es des Weiteren um die Trainings- und Ausbildungsmöglichkeiten, die der Generation 45plus noch zur Verfügung gestellt werden. Der nächste Fragenblock sollte die Meinungen und Einstellungen hinterfragen. Dabei war es für die Untersuchung wichtig, die Meinung bezüglich Vor- und Nachteile, die die Generation 45plus bringt, abzufragen. Ebenso erschien es wesentlich zu erfahren, wie sich die Meinung zum Halten und Behalten dieser Generation in den einzelnen Unternehmen darstellt. Die Abschlussfragen bilden den letzten Frageblock. Hier wurde den InterviewpartnerInnen freigestellt, ob sie spezifisch auf ihre Organisation, in der sie tätig sind, oder ganz allgemein antworten möchten. Wichtig erschien es der Autorin, noch einmal so viel wie möglich an Informationen mit diesen letzten Fragen zu sammeln.

Am Ende jedes Interviews wurde der/die InterviewpartnerIn nach drei spontanen Wörtern gefragt, die sie mit der Generation 45plus in Verbindung bringen.

Die aufgezeichneten Interviews wurden vollständig transkribiert. Dabei wurden auch längere Pausen, Lachen, paraverbale Äußerungen, wie „äh“ oder „hm“ genauso verschriftlicht und festgehalten (Gläser & Laudel, 2010, S.193).

5.3 Samplingauswahl

Es wurden aus fünf österreichischen Unternehmen, die aus dem Wirtschaftsblatt, in der Ausgabe vom Mittwoch, 9. September 2015 (Austria's Leading Companies) als attraktiv hervorgehen, HR-Verantwortliche (jedes Alters) und Beschäftigte im Alter von 45plus befragt. Da angenommen wurde, dass MitarbeiterInnen und Human Resource Verantwortliche kontroverse Zugänge zu der zu erforschenden Thematik aufweisen, wurde je ein Mitarbeiter beziehungsweise eine Mitarbeiterin aus dem Personalmanagement und ein/e MitarbeiterIn **im Alter von 45plus** aus einer nicht vorgegebenen, verfügbaren Abteilung als InterviewpartnerIn herangezogen. Die Unternehmen sollen auf Grund der Anonymität nicht erwähnt werden, es wird sich lediglich auf die Branche beschränkt, die im Laufe der Interviews einige Details erwähnt wurden und Rückschlüsse auf Personen vermieden werden sollen.

Die Branchen sind: Logistikbranche, Banksektor, Industrie-Branche, Branche des öffentlichen Dienstes bzw. der öffentlichen Verwaltung, Pharma-Branche. Bewusst wurden diese unterschiedlichen Branchen gewählt, um einen kontrastiven Vergleich untereinander anstellen zu können. Unter anderem sollten die Punkte: Arbeitseinstellung, Altersstrukturen, Bedürfnisse, Erwartungen, Personalentwicklung, Chancen und Risiken in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Altersgruppen abgefragt werden.

Es wurde jedoch darauf geachtet, dass alle Interviews anonym bleiben. Lediglich Alter, Geschlecht, Branche, Firmenzugehörigkeit und Position im Unternehmen wurden als demographische Daten bekanntgegeben.

6 Durchführung

Wie bereits erwähnt, wurden die Interviews mittels eines halb-/teilstrukturierten Leitfadens durchgeführt. Nicht sinnvoll erschien es, bei interpretativer Feldforschung die unterschiedlichen Interviews strikt an ein- und demselben Leitfaden auszurichten (Lueger, 2000, S. 191). Es besteht nämlich sonst die Gefahr, dass eine Vergleichbarkeit der Aussagen nicht mehr möglich ist. Vielmehr wurde versucht, die Gesprächsführung so flexibel wie möglich zu gestalten und den Gegebenheiten des Interviewverlaufes anzupassen (ebd., S.192). Die einzelnen Interviews nahmen etwa 30 bis 50 Minuten in Anspruch. Die erste Kontaktaufnahme fand im November 2015 statt. Die meisten Interviews wurden jedoch in der Zeit von Dezember 2015 bis Februar 2016 durchgeführt. Der Ort der Interviews durfte von den GesprächspartnerInnen frei gewählt werden. Zumeist wurde ein ruhiger Besprechungsraum ausgewählt, um etwaige Störungen während der Gespräche zu vermeiden.

Noch bevor das eigentliche Interview begann, wurden demografische Daten vom Interviewten hinterfragt. Die Anonymität wurde vorausgesetzt und berücksichtigt, da keinerlei Namen erwähnt wurden. Der Gesprächseinstieg wurde bewusst sehr locker und abseits der Thematik geführt. Das bedeutet, es wurden grundsätzliche Fragen zur Auflockerung gestellt, die auch nicht aufgenommen wurden. Als nächsten Schritt wurde dem/der InterviewpartnerIn das Deckblatt zur vorliegenden Masterarbeit gezeigt, auf dem der Titel der Arbeit stand. Danach wurde mit dem eigentlichen Interview und der Aufnahme begonnen. Im Verlauf zeigte sich dann in jedem Interview eine sehr wohlwollende konstruktive Haltung der InterviewpartnerInnen, die ein großes Interesse an der Thematik widerspiegelte.

Beim Interview der MitarbeiterInnen aus den Nicht-HR-Abteilungen wurde eher das teilnarrative Interview eingesetzt, um mehr von der beruflichen Laufbahn in Erzählform zu erfahren.

Es wurden zwei, sich in den Einstiegsfragen unterscheidende Interviewleitfäden benötigt. Diese Einstiegsfragen bestanden aus jeweils drei Fragen. Der Einstieg für HR-Verantwortliche zielte auf Fakten ab. Beispielsweise, wie sich Unternehmen auf die verändernde Altersstruktur vorbereitet oder welche Erwartungen sie an die Generation 45plus haben. Auf der anderen Seite waren die drei Einstiegsfragen für die MitarbeiterInnen ähnlich gewählt, jedoch eher meinungsbezogen: „Wie bereitet sich Ihrer Meinung nach das Unternehmen auf die sich laufend verändernde Altersstruktur vor?“. Ebenso wurde nach den Erwartungen der älteren MitarbeiterInnen gefragt. Die übrigen Fragen waren gleich, um sie in der Auswertung vergleichen und gegenüber stellen zu können. Es war aber gerade bei den Einstiegsfragen notwendig, spezielle Fragen für HR-Verantwortliche und wieder andere Fragen nur für Mitarbeitende zu stellen, da es wichtig erschien, sich speziell auf die jeweilige Zielgruppe einzulassen.

Um die Beschäftigten der Generation 45plus zum Erzählen zu animieren, wurden zusätzlich Zwischenfragen gestellt, die mit „wie kam es dazu, dass...“ oder „wie ging es weiter, als...“ beginnen. Gemäß Helfferich (Helfferich, 2005, S. 15) soll dadurch die Grundhaltung der Offenheit berücksichtigt werden.

Dies bedeutet, dass während des Interviewverlaufes dem/der Interviewten genügend Raum zur Entfaltung der Sichtweisen gegeben wurde (ebd., S. 39).

Bis auf ein einziges Interview (bei diesem musste die Befragung aus organisatorischen Gründen per e-mail durchgeführt werden) fanden alle Interviews persönlich statt. Es wurde dazu eine ruhige Umgebung, meist in einem Besprechungsraum, gewählt. Durch die Möglichkeit der persönlichen Gespräche wurden weit umfangreichere Angaben zur Thematik gemacht und es konnte durch aktives Nachfragen Missverständnisse ausgeräumt und Inhalte noch konkreter dargestellt werden. Alle InterviewpartnerInnen waren mit dem Themenbereich vertraut und „willig“ zu schildern. Ein einziger Interviewpartner hatte jedoch eine äußerst kritische Einstellung. Es wird vermutet, dass er das Interview nicht halten wollte, es kann aber natürlich auch sein, dass seine gesamte Haltung zum Thema negativ behaftet ist. Grundsätzlich gab es jedoch keine negativen Einflüsse oder Störungen bei der Durchführung der Interviews. Alle Interviews verliefen reibungslos und in freundlicher Atmosphäre.

7 Auswertung

Die Auswertung der Daten sollte mittels Feinanalyse erfolgen. Ebenso wurde eine Vergleichsanalyse dargestellt, da zwei unterschiedliche Zielgruppen befragt wurden und ähnliche Phänomene genauso, wie verschiedene Sichtweisen herausgearbeitet werden sollten (Lueger, 2000, S. 247f). Die Interviews wurden nach erfolgter Tonaufzeichnung transkribiert, um anschließend anhand der vorliegenden Forschungsfrage analysiert zu werden. Hierzu wurden Daten, wie beispielsweise „was und wie“ wird dargestellt, „wozu“ usw. (Lucius-Hoene & Deppermann, 2004, S. 177) in den Fokus der Untersuchung gestellt.

Es sollte des Weiteren, mittels des integrativen Basisverfahrens nach Jan Kruse (Kruse, 2015, S. 463), eine Interpretation sprachlich-kommunikativer Phänomene möglich gemacht werden. Sinn des integrativen Basisverfahrens ist es laut Kruse, dass die zu analysierenden Texte der rekonstruktiven Offenheit Rechnung getragen werden, denn der Text als „autonome Gestalt“ gibt dem/der InterpretIn vor, wie analysiert werden sollte. Dies lässt Offenheit zu, und eine gewisse Autonomie in der Analysehaltung. Vom hermeneutischen Verfahren inspiriert, wurde das Datenmaterial nach dem inhaltsanalytischen Vorgehen ausgewertet. Hierbei wurden von den vorliegenden Transkripten, auf Hinblick der Forschungsfragen, Kategorien gebildet.

Dies erschien im Sinne einer Übersichtlichkeit von Vorteil. Kruse (2015) verwendet in seiner Publikation den Vergleich einer GärtnerInnen-Arbeit. Es wird dabei die Analysearbeit mit einem Rechen verglichen, mit dem die einzelnen Zinken die Kodier-Arbeit, also die Kategorien, herausgearbeitet werden. Die analysierte Sinnstruktur wird aber nicht *herausgearbeitet*, sondern aus dem vorliegenden Transkript in die Arbeit *hinein*gearbeitet. Es wird der Text somit „*anhand stringenter Kategorien*“ durchgereicht (Kruse, 2015, S. 382).

Um bei der Analyse nun aber nicht einem zu starren Verfahren zu verfallen, sollten zwar Kategorien gebildet werden, aber auch ein gewisser Hang zum Verschwimmen der Daten zulassen, um keine Verluste von relevanten Daten zu erleiden. Daher wurde das integrative Basisverfahren ebenso angewandt.

Im integrativen Basisverfahren wird ein offener rekonstruktiver Zugang zu den textuellen Daten verfolgt, und es wird in zweiter Linie auch der sprachliche Aspekt analysiert.

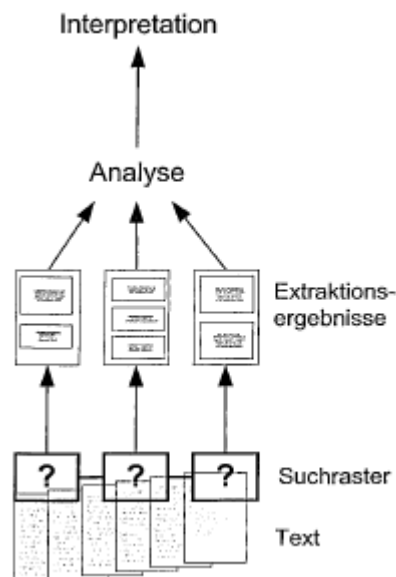
Kruse (2015) bezeichnet dieses Verfahren auch als eine Art Schlüsselbund oder Toolbox, an den spezielle Schlüssel oder Handwerkzeuge angehängt werden können (Kruse, 2015, S. 465).

Im folgenden Abschnitt wird ein Kategoriensystem entwickelt, welches die Ergebnisse aus den Interviews, aufgrund der beschriebenen Analyseverfahren, erörtert und diskutiert.

8 Darstellung der Ergebnisse

Um die Ergebnisse der Befragung besser darstellen zu können, wurde nun eine Kategorisierung vorgenommen. Die Kategorien wurden so ausgewählt, dass sie in einem Wechselverhältnis zwischen Theorie (also auch der Fragestellung) und dem vorliegenden Interviewmaterial stehen. Nicht inhaltstragende Bestandteile der Interviews wurden weggelassen (Mayring, 2010, S. 69). Um einem Verlust des vorhandenen Datenmaterials vorzubeugen, wurden aus dem Text Informationen entnommen und im Folgenden wurden diese Rohdaten extrahiert und aufbereitet (Gläser & Laudel, 2010, S. 199).

Abbildung 9: Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse



Quelle: Gläser & Laudel, 2010, S. 200

Abbildung 9 stellt graphisch dar, wie nach der Texttranskription vorgegangen wurde.

Die in der Folge *Kursiv* dargestellten Textstellen sind Zitate aus den Interviews, die von den befragten TeilnehmerInnen wortwörtliche übernommen wurden, um den rekonstruierten Kausalzusammenhang ausdrücken zu können und zur besseren Illustration der Daten (Gläser & Laudel, 2010, S. 273f).

Als Erleichterung bei der Darstellung der Personen und um Verwirrung vorzubeugen, soll die nachfolgende Tabelle 6 einen Überblick bieten.

Tabelle 6: Daten und Bezeichnung der Interviewten

InterviewpartnerIn	Geschlecht	Alter	Tätigkeitsbereich	Branche / Unternehmen 1 – 5	Firmenzugehörigkeit
HR1	weiblich	43	HR- Personalentwicklung	Öffentl. Verwaltung (U1)	12 Jahre
MA1	männlich	58	Prüfer	Öffentl. Verwaltung (U1)	38 Jahre
HR2	weiblich	38	HR-Training	Pharma (U2)	18 Monate
MA2	weiblich	46	Verkauf	Pharma (U2)	11 Jahre
HR3	männlich	47	Head of HR	Industrie (U3)	15 Jahre
MA3	männlich	55	Zollabteilung	Industrie (U3)	37 Jahre
HR4	männlich	40	Head of HR	Logistik (U4)	3 Jahre
MA4	männlich	47	Vertrieb	Logistik (U4)	4 Jahre
HR5	weiblich	48	Head of HR	Bank (U5)	5 Jahre
MA5	weiblich	45	Kreditabteilung	Bank (U5)	6 Jahre

Quelle: eigene Darstellung

Wie in Tabelle 6 ersichtlich wurden aus je einer Branche desselben Unternehmens (U1 bis U5) ein/e Human-Ressource-Verantwortliche/r („HR“), und ein/e MitarbeiterIn („MA“) als InterviewpartnerIn herangezogen.

Kategorie 1: Altersstruktur

Bei dieser Kategorie geht es einerseits um die tatsächliche Altersstruktur im Unternehmen und andererseits um die, von den Mitarbeitenden, wahrgenommene Altersstruktur und die Vorbereitung darauf. Bei Unternehmen 1 (U1 - öffentliche Verwaltung) beispielsweise decken sich die Aussagen der Interviewten dahingehend, dass es sowohl junge wie auch ältere MitarbeiterInnen im Unternehmen gibt, wobei es bei den 40jährigen eine wahrnehmbare Lücke besteht. Eine Vorbereitung auf den demografischen Wandel gibt es hier nicht. Im Pharmakonzern (Unternehmen 2/U2) wurde ebenfalls bemerkt, dass es keine Vorbereitung auf den demografischen Wechsel gibt, dieser aber spürbar vorhanden ist. Es ist in diesem Unternehmen zu beobachten, dass mehr junge MitarbeiterInnen nachkommen und eine „Ausdünnung“ bei den End-40er, Anfang-50er stattfindet. Im Unternehmen der Industriebranche (U3) gehen die Meinung des HR-Verantwortlichen und die des Mitarbeiters weit auseinander. Der Mitarbeiter sieht keine Vorbereitung seitens des Unternehmens auf die verändernde Altersstruktur. HR-seitig jedoch wird von einer Analyse der Personalplanung ausgegangen. Des Weiteren zählt der HR-Verantwortlich einige Maßnahmen auf, wie beispielsweise einen „Mid-Career-Workshop“, der MitarbeiterInnen die Möglichkeit zur neuen Orientierung geben soll. Dies ist *„eine Entwicklungsmaßnahme, um die MitarbeiterInnen der Generation 45plus oder 50plus auf die nächste Lebensphase vorzubereiten“* und Personen, die noch mindestens 15 Jahre im Berufsleben stehen, entsprechend weiterzuentwickeln. Der HR-Verantwortliche von U3 zeigt zudem auf, dass es nie eine Obergrenze bei Personalentwicklungsprogrammen gegeben hat und dass MitarbeiterInnen mit 50 Jahren bei Entwicklungsprogrammen gleichberechtigt integriert werden. Gleichzeitig erklärt er aber auch, dass es spezielle Nachwuchsprogramme nur für jüngere MitarbeiterInnen gibt. Das Durchschnittsalter im Industriekonzern liegt bei zirka 42 Jahren. Im Unternehmen 4 (U4), der Logistikbranche wird das Durchschnittsalter auf etwa 38,5 Jahre benannt. Seitens HR wird der demographische Wandel bemerkt. Aus Mitarbeitersicht wird erklärt, dass das Gefühl vorherrscht, den Altersdurchschnitt reduzieren zu wollen, aufgrund der Schnelllebigkeit der Branche. MA4: *„um eben für die Schnelllebigkeit in unserer Branche schneller zu reagieren“*. In der befragten Bank (U5) wird versucht natürlich und selbstverständlich mit der Thematik der Altersstruktur umzugehen.

Es wird nämlich davon ausgegangen, dass der demografische Wechsel keineswegs eine neue Entwicklung darstelle, vielmehr haben sich die Altersstrukturen schon immer verändert. Seitens der befragten Mitarbeiterin wird keine Veränderung beziehungsweise Vorbereitung erkannt.

Die nachfolgende Tabelle 7 soll das Durchschnittsalter aller befragten Unternehmen veranschaulichen.

Tabelle 7: Durchschnittsalter der MA in den befragten Unternehmen

Unternehmen	Durchschnittsalter bzw. Altersstruktur
U1 – öffentliche Verwaltung	kaum unter 30, viele über 55 J.
U2 – Pharmakonzern	Außendienst +/- 47 J., Innendienst 33 J.
U3 – Industriekonzern	40 – 42 Jahre
U4 – Logistikbranche	ca. 38,5 Jahre
U5 – Bank	40 – 40plus

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 7 bietet einen Überblick über das in Kategorie 1 beschriebene Durchschnittsalter.

Kategorie 2: Erwartungen seitens HR versus MA

Als Erwartungen der HR-Verantwortlichen an ihre älteren Mitarbeitenden lassen sich Wissensaustausch (U1, U5) oder das Neugierig bleiben, Flexibilität und Wendigkeit (U4) nennen. Im öffentlichen Dienst / öffentliche Verwaltung (U1) besteht auch die Erwartung, dass ältere MitarbeiterInnen Interessen zeigen, sich weiterzubilden. Die HR-Verantwortliche in Unternehmen 2 (Pharma) erwartet von der älteren Generation, dass sie mit den Veränderungen mitgehen, da es sehr viele Umstrukturierungen gibt und weiterhin geben wird. Sie stellt gleichzeitig fest, dass das für junge MitarbeiterInnen herausfordernd erlebt wird, aber für Ältere (45+) jede Veränderung erfahrungsgemäß eine „*extreme Hürde*“ darstellt. Beispielsweise wurde kürzlich ein neues Bürokonzept gestaltet, welches die MitarbeiterInnen 45+ „*nicht unbedingt positiv*“ sehen. Hier wurde der Wunsch nach mehr Offenheit gegenüber Neuerungen laut. Im Unternehmen 3 (Industrie) besteht die Erwartung, dass eine proaktive Weiterentwicklung seitens der MitarbeiterInnen der älteren Generation gelebt wird. Auch hier wird von gewünschter

Wissensweitergabe gesprochen, damit die Organisation weiterhin in dieser Form bestehen bleibt. In der Logistikbranche (U4) ist eine weitere klare Erwartungshaltung, dass Veränderungen als positiv gesehen werden, weil „*die noch mehr werden*“ (bezogen auf die Veränderungen).

Diese Veränderungen sollen in dieser Branche weder fachlich noch altersmäßig festgemacht werden, der HR-Verantwortliche spricht mehr von einer Einstellungsthematik. Er erwartet sich sehr allgemein, dass der Rückzug in ein sogenanntes Schneckenhaus und das „*Meckern und Maulen*“ komplett verschwindet. Im Unternehmen 5 (Bank) wurde die Erwartung geäußert, dass sich die älteren MitarbeiterInnen nicht zurücklehnen, sondern weiter engagiert bleiben sollen. Es wird im Zusammenhang mit der Erwartung der Know-How-Weitergabe die österreichische Kultur angesprochen, dass die Einstellung der älteren Mitarbeitenden dahingehend zu beobachten ist, dass sie meinen ‚ich musste leiden, als ich jung war, also müssen die Jungen jetzt auch leiden‘ – und genau von dieser Grundhaltung will sich das angegebene Unternehmen distanzieren – die Erwartung ist, eine Kultur des Mentoring aufbauen zu können, wo eine Wissensweitergabe funktioniert.

Bei der Untersuchung wurden neben den HR-Verantwortlichen auch die Sichtweisen der MitarbeiterInnen in Bezug auf Erwartungen an das Unternehmen erfragt.

Bei Unternehmen 1 fehlt das Empfinden, dass Erfahrung noch zählt und dass diese auch geschätzt wird. Fehlender Kommunikation entgegenzuwirken und das Einbeziehen der Meinungen wird von diesem Mitarbeiter auch erwartet. Die Mitarbeiterin bei Unternehmen 2 möchte ohne Veränderung und sonstiger Störungen endlich wieder in Ruhe arbeiten. Sie erwartet sich Sicherheit und vermutet, dass Weiterentwicklung für sie nur ein Wunsch bleiben wird. Der 55jährige Mitarbeiter im Unternehmen 3 wünscht sich bzw. erwartet eine Gleichbehandlung im Vergleich mit den jungen MitarbeiterInnen. Er hat nämlich das Gefühl, dass „*viele Dinge den Jungen übertragen werden*“ und sieht dadurch eine Bevorzugung der jüngeren Generation. Der Logistikmitarbeiter (U4) erwartet sich die richtigen Arbeitsinstrumente, das richtige Werkzeug, um seine Arbeit richtig durchführen zu können. Er konkretisiert diese Erwartung mit Beispielen, wie zeitliche und finanzielle Ressourcen aber auch Entscheidungsressourcen. Außerdem wünscht er sich für gewisse Projekte die notwendigen Personalressourcen.

Ganz anders die Mitarbeiterin in der Bank (U5), sie hat mittlerweile gar keine Erwartungen mehr. Sie spricht von einer gewissen Resignation, die sich bei ihr eingestellt hat. Begründet wird das durch die Annahme, in diesem Alter von der Unternehmens-

führung nicht mehr gefragt zu werden, da offensichtlich zu teuer – somit erwarte sie keine gesonderte betriebliche Förderung mehr.

In der nachfolgenden Tabelle 8 werden die Erwartungen seitens der befragten HR-Verantwortlichen und deren Mitarbeitenden gegenübergestellt.

Tabelle 8: Auflistung ähnlicher Erwartungen/Themen

Unternehmen	Erwartungen seitens HR	Erwartungen seitens MA
Öffentliche Verwaltung (U1)	Wissensaustausch, neugierig bleiben, Flexibilität	Mehr Kommunikation, Meinungen erhören
Pharma (U2)	Veränderungen offen und positiv annehmen	Ruhe bei der Arbeit, Sicherheit
Industrie (U3)	Proaktive Weiterentwicklung, Wissensweitergabe	Gleichbehandlung ggü. Jüngeren
Logistik (U4)	Veränderungen positiv sehen, weniger meckern	Richtige Arbeitsinstrumente/Werkzeuge, Personalressourcen
Bank (U5)	Engagiert bleiben, funktionierende Wissensweitergabe	Keine Erwartungen - Resignation

Quelle: eigene Darstellung

In Tabelle 8 ist gut erkennbar, dass in mehreren Unternehmen (U1, U3, U5) bei den Erwartungen der befragten HR-Verantwortlichen Wissenstransfer genannt wurde. Daran lässt sich vermuten, dass diese Unternehmen erkannt haben, wie wichtig das Wissen der Generation 45plus ist und die Notwendigkeit eines funktionierenden Wissensmanagements (Steinbach et al, 2015, S. 182).

Kategorie 3: betriebliche Weiterbildung der Generation 45plus

Zur betrieblichen Weiterbildung, speziell für die Generation 45plus lassen sich unternehmensseitig folgende Ergebnisse zusammenfassen:

In allen befragten Unternehmen wird bei der Frage zu Trainings und Weiterbildung der Generationen keine Unterscheidung basierend auf das Alter wahrgenommen. Im Unternehmen 1 beispielsweise wird keine spezielle Zielgruppe definiert, die Bildungsprogramme sind immer gemischt.

Im Pharmaunternehmen (U2) liegen die Unterscheidungsmerkmale in der Art der Performance, ob es sich um Low-, Mid- oder High-Performer handelt, dann werden Seg-

mentierungen vorgenommen. Es wird in diesem Unternehmen viel auf Freiwilligkeit gesetzt, dies bedeutet, es wird einiges an Fortbildung angeboten und die Mitarbeitenden können frei wählen. Auch wird von einer Sommerakademie berichtet, bei der eine Weiterbildung in Richtung Rhetorik, Stimmschulung und sogar Make-up Kurse angeboten werden. Festgelegt werden die Weiterbildungen im Jahresgespräch. Gleichzeitig wird gemäß der HR-Verantwortlichen aus Budgetgründen viel zu wenig gefördert, egal ob Jung oder Alt.

Im Unternehmen 3 (Industrie) werden grundsätzlich keine Unterscheidungen und keine speziellen Trainings für Generationen gemacht – einzig mit Ausnahme des Mid-Career-Workshops, der aber im eigentlichen Sinne zur Karriereentwicklung bzw. zu einer Orientierungsmaßnahme gezählt werden darf. Es gibt sonst keine spezialisierten Entwicklungsmaßnahmen weder für die eine noch für die andere Generation.

Im Unternehmen 4 (Logistik) wird das funktionsgruppenspezifische Trainingsprogramm erwähnt, aber auch unternehmensinterne Akademien, die jedoch für alle Mitarbeitenden – egal welchen Alters – gleich zugänglich sind. Es wird mehrmals erwähnt, dass Trainingsprogramme und Bildungspläne nicht am Alter festgemacht werden. Dies ist unabhängig, jeder bekommt genau dasselbe. Ausgenommen für junge Talente, hier gibt es ein spezielles Leadership-Programm. Erwähnt wird die Expertenlaufbahn, die ebenfalls für Talente jeden Alters herangezogen werden kann.

Unterschiede bei den Generationen bezüglich Aus- und Weiterbildung verneint auch die HR-Verantwortliche der Bank (U5). Trainings und Weiterbildung wird im Zuge des jährlichen MA-Entwicklungsgesprächs festgesetzt und dabei ist „*egal wie alt oder jung der ist*“. Es gibt keine „sonderliche extra Förderung“ der Generation 45plus, jeder bzw. jede, der/die eine Förderung benötigt erhält diese. Sie erklärt, dass es nur eine Unterscheidung von „nice-to-have-Ausbildungen“ gibt, im Gegensatz zu „must-have-Ausbildungen“. Zweiteres bekommen alle, die, basierend auf Selbsteinschätzung oder Fremdeinschätzung des/der Vorgesetzten, diese brauchen könnten. Bei Banken gibt es eine sogenannte Grundausbildung, die jedem Neuzugang zur Verfügung steht.

Aus Sicht der befragten Mitarbeitenden Personen im Alter von 45+ wird die betriebliche Weiterbildung wie folgt wahrgenommen:

Im Unternehmen 1 (öffentliche Verwaltung) erzählt der Mitarbeiter, dass jeder/jede die Möglichkeit hat, sich weiterzubilden. „*Es gibt ein Bildungsprogramm, da steht drinnen, was an geplanter Bildung im Haus vorgesehen ist. Darüber hinaus haben wir die Verwaltungsakademie, da kann jeder hingehen.*“

Dieser Aussage fügt er hinzu, dass sich bezüglich Bildung und Förderung im Unternehmen niemand beschweren kann, dass nicht genügend gemacht wird. Er führt weiters aus, dass Weiterbildung „großgeschrieben“ wird und er selbst „learning by doing“ praktiziert.

Erwähnt werden auch die Wissensgemeinschaften und dass es für ältere MitarbeiterInnen eine Herausforderung darstellt, immer gefordert zu werden. Der Kostenfaktor spielt bei der Ausbildung im Unternehmen 1 auch eine große Rolle, denn ist beispielsweise ein Kommunikationsseminar zu teuer, wird es nicht bewilligt, bietet jedoch die Verwaltungsakademie ein Kommunikationsseminar an, *„dann darf man das machen“*.

Die Mitarbeiterin in Unternehmen 2 sieht Weiterentwicklung nur bei den Jungen, sie meint, dass dort der Fokus hingrichtet wird. Sie erzählt von Trainings zum Thema Verkaufstechnik, die 2-3 Mal im Jahr stattfinden und zwischen zwei und vier Tagen dauern und bemerkt, dass diese Trainings zwar gut sind, jedoch *„Zeit im Feld“* wegnehmen. Bei Schulungen zu unternehmensinternen Tools sieht sie keinen Unterschied bei den Generationen, *„alle bekommen hier die selbe Intensität an Trainings und Weiterbildung“*. Der Mitarbeiter im Unternehmen 3 (Industrie) meint, dass eindeutig die Jungen mehr gefördert werden und bemerkt: *„der eine ist das Auslaufmodell, der andere ist die Zukunft“*. Er fühlt sich demotiviert.

Keine altersbedingten Unterschiede bei der Aus- und Weiterbildung werden vom Mitarbeiter U4 (Logistik) gemerkt. Es gibt zwar Fach-Ausbildungen, aber keine speziell für 45plus ausgerichtete Weiterbildungen.

Die Mitarbeiterin der Bank (U5) kann keine Unterscheidung der betrieblichen Weiterbildung erkennen, was das Alter betrifft. Sie sieht keine speziellen Trainings für die Generation 45plus, es wird eher positionsabhängig und notwendigkeitsabhängig geschult.

In der nachfolgenden Tabelle werden die Einschätzungen der InterviewpartnerInnen zusammengefasst und tabellarisch dargestellt:

Tabelle 9: Zusammenfassende Einschätzung der Weiterbildungsangebote

	Einschätzung HR-Verantwortliche	Einschätzung MitarbeiterInnen 45plus
Weniger Angebot als Jüngere MA	<i>HR4: Talente-Programm</i>	<i>MA2: es werden nur Junge weitergebildet</i> <i>MA3: eindeutig</i>
Gleiches Angebot	<i>HR1: gemischtes Bildungsprogramm</i> <i>HR3: keine Unterscheidung mit einer Ausnahme</i> <i>HR4: Expertenlaufbahn</i> <i>HR5: Alter egal</i>	<i>MA1: Wissensgemeinschaft</i> <i>MA4: keine Unterschiede</i> <i>MA5: positionsabhängige Schulungen</i>
Spezielle Förderung	<i>HR2: Unterscheidung nach Art der Performance</i> <i>HR3: Mid-Career-Workshop</i>	<i>MA4: keine</i> <i>MA5: keine</i>

Quelle: eigene Darstellung

Wie in Tabelle 9 gut erkennbar, gibt es im Unternehmen 1 (öffentliche Verwaltung) eine eindeutige Übereinstimmung der Aussagen. Hingegen in Unternehmen 2 und 3 (Pharma- und Industriebranche) schätzen die befragten MitarbeiterInnen das Bildungsprogramm für jüngere KollegInnen weit höher ein, als ihr eigenes.

Kategorie 4: Wissensbewahrung bzw. –transfer

Das Unternehmen 1 bietet ein funktionierendes Wissensmanagement an. Es gibt elf Wissensgemeinschaften, die in Fachthemen gegliedert sind. Jede Wissensgemeinschaft wird von einem/r älteren MitarbeiterIn geführt. Die Personalentwicklung ist dafür verantwortlich, dass einmal monatlich eine Veranstaltung durchgeführt wird. Darüber hinaus ist eine Datenbasis vorhanden, wo alle Informationen hinterlegt und zur Verfügung gestellt werden. Des Weiteren ist im U1 (öffentliche Verwaltung) ein Dokumentenmanagement vorhanden - ähnlich einem Sharepoint, bei dem jeder zugreifen kann. Die Interviewpartnerin erklärt, dass Wissensmanagement der Kern von all dem ist und Erfahrungswissen großteils über Beobachtung weiter gegeben wird. Der Mitarbeiter im Unternehmen 1 (MA1) erzählt davon, dass der Austausch von Wissen im laufenden

Arbeitsbetrieb vor sich geht. Da in Teams gearbeitet wird, ergibt es sich, bei inhaltlichen Fragen Wissen aufzubauen bzw. weiterzugeben.

Auch im Pharmaunternehmen (U2) werden Wissenstransfers gemacht, diese finden in Regionalmeetings und Jahresmeetings statt. Außerdem wird speziell im Außendienst eine Art Mentoringsystem gelebt, wo ein/e junge/r KollegIn eine/n ältere/n PartnerIn zur Seite gestellt bekommt, um das System besser und schneller zu durchblicken. Die HR-Verantwortliche sieht weniger das Alter als die Betriebszugehörigkeit im Fokus. Die interviewte Mitarbeiterin (MA2) erzählt von Austauschmeetings und von einer Internet-Plattform, wo dieser Austausch österreich- und weltweit auf virtueller Basis forciert wird.

Der HR-Verantwortliche im Industriebetrieb (U3) schildert das sogenannte „Reverse-Mentoring“. Da immer mehr das Thema Digitalisierung in die Arbeitswelt dringt, und der jüngeren Generation eine gewisse IT-Affinität nachgesagt wird, soll den älteren MitarbeiterInnen etwas von den jüngeren MitarbeiterInnen erklärt werden und nicht umgekehrt. Auf der anderen Seite werden Wissenspools und Knowledge-Management-Datenbanken für die Wissensweitergabe verwendet. Sehr starke Verwendung finden diese Pools im Projektmanagement, wo Erfahrungen und Wissen zu bestimmten Projekten dokumentiert werden. Eine weitere Maßnahme in diesem Unternehmen bietet der „Wissenstransfer mit Tandems“. Hier schalten sich Jung und Alt zusammen, um einen Transfer von Wissen zu ermöglichen und für das Unternehmen zu garantieren. Darüber hinaus wird in diesem Unternehmen ein Mentor-Ship-Programm gelegt. *„Wo ein Mentor definiert wird und im Rahmen einer Mentoring-Situation ein Wissenstransfer forciert wird“*. Dadurch, dass es sich hierbei um ein weltweites Programm handelt, werden nicht nur Wissen, sondern auch das Networking und der Umgang mit unterschiedlichen Kulturen forciert.

Der im Unternehmen 3 befragte Mitarbeiter (MA3) schildert die Problematik, dass nicht unbedingt viel Wissen weitergegeben wird. Bei Lehrlingen beispielsweise ist es schwierig, da diese nur drei Monate in der Abteilung bleiben und dann wechseln. Darin sieht er gerade in seiner Abteilung, bei der komplexe Themen behandelt werden, eine kurzfristige Wissensweitergabe schwierig. Außerdem spricht er davon, dass wenn ältere MitarbeiterInnen demotiviert sind, oder sich im Gegensatz zu den jüngeren benachteiligt fühlen, sie sich weigern, ihr Wissen weiterzugeben.

Im Logistikunternehmen (U4) werden die älteren MitarbeiterInnen aus dem harten operativen Tagesgeschäft heraus, in eine Art Mentorenrolle bzw. in eine Expertenrolle gebracht. Es wird das Ziel verfolgt, dass beide – die jüngeren und die älteren Mitarbeiten-

den – voneinander lernen. Dabei wird vor allem die Bereitschaft der jüngeren MitarbeiterInnen angesprochen, die vorhanden sein muss, um vom vorhandenen Wissen der Älteren profitieren zu können. Gleichzeitig wird der umgekehrte Fall angesprochen, dass nämlich die Älteren von den Jüngeren profitieren, wenn es um IT-Kultur und Schnelligkeit von Informationsweitergabe geht. Hingegen sieht der Mitarbeiter des Unternehmens, dass riskiert wird, gute MitarbeiterInnen aufgrund von Strukturveränderungen zu verlieren. Know-how Erhaltung, so die Meinung des Befragten, gibt es ohne einen Mentor nicht.

Wissenstransfer geschieht im Unternehmen 5 (Bank) erst etwa ein halbes Jahr, bevor ein/e MitarbeiterIn in Altersteilzeit geht. Die Verantwortung für den Wissenstransfer liegt jedoch in den Abteilungen selbst und nicht im Human Resource Bereich.

Die Interviewte sieht den Vorteil in kleineren Unternehmen, welche sich durch persönlichen Kontakt auszeichnen und in denen unbürokratisch Wissen weitergegeben werden kann.

Die Mitarbeiterin von U5 (MA5) schildert von einer Abteilung, wo ihrer Meinung nach unbedingt eine Nachbesetzung ratsam wäre, da ansonsten eine Lücke entstünden würde, die mit einem „*dramatischen Wissensverlust*“ einherginge. Zudem hält die Befragte fest, dass aus Effizienzgründen nicht alles dokumentiert werden könne. Als problematische sieht sie, dass es zwar Stellenbesetzungen gäbe, diese jungen MitarbeiterInnen entschließen sich nur vielfach das Unternehmen nach einer kurzen Zeit zu verlassen: „*das Problem ist nur, dass die jungen Leute nach zwei Jahren dann wieder weg gehen*“. Weitere Maßnahmen zur Wissensbewahrung sind für sie nicht erkennbar. Es gibt ein Handbuch, das von der Abteilungsleitung kreiert wurde, jedoch sind dabei die Themen vom Umfang her eher grob umrissen „*das wär ein Brockhaus, würde das werden, aber es ist zumindest grob umrissen*“. Das Empfinden der Befragten aus dem Unternehmen 5 (Bank) ging in die Richtung, dass bei einigen Abteilungen das Wissen buchstäblich gehortet wird, mit dem Ziel, die eigene Position zu stärken. Sie vermutet, aus der oben beschriebene Vorgangsweise, dass ab einem gewissen Alter verstärkt die Sorge besteht, vom Unternehmen durch eine jüngere Person ersetzt zu werden – von Seiten der HR vermisst sie jegliche Aktivität.

Nachfolgende Tabelle soll die Ergebnisse bezüglich Wissenstransfers zusammenfassen.

Tabelle 10: Systematik und Werkzeuge für Wissenstransfer

	Einschätzung HR-Verantwortliche	Einschätzung MitarbeiterInnen 45plus
Systematik von Wissenstransfer	<p>U1: Wissensgemeinschaft mit monatlicher Veranstaltung</p> <p>U2: Wissenstransfer bei Regional- und Jahresmeeting</p> <p>U3+U4: Jung lernt von Alt, aber auch umgekehrt</p> <p>U5: Wissenstransfer erst kurz vor Pensionierung</p>	<p>U1: Wissensgemeinschaften, Austausch im laufenden Arbeitsbetrieb</p> <p>U2: Austauschmeeting, Internetplattform</p> <p>U3+U4: wenig Wissensweitergabe</p> <p>U5: zu wenig Transfer</p>
Verwendende Werkzeuge	<p>U1: funktionierendes Wissensmanagement und Dokumentenmanagement</p> <p>U2: Mentoringsystem</p> <p>U3: Reverse-Mentoring, Tandems, Wissenspools</p> <p>U5: keine, unbürokratische Wissensweitergabe</p>	<p>U1: Mentorenregelung</p> <p>U5: Handbuch (von Abteilungsleitung kreiert)</p>

Quelle: eigene Darstellung

Kategorie 5: (Be-)Halten der Generation 45plus

Beide interviewten Parteien (MA und HR) erklären, dass bei Unternehmen 1 (öffentliche Verwaltung) die Mitarbeitenden alle den BeamtInnenstatus haben, dadurch wird mit dem Wort „behalten“ gedanklich der eigentliche Arbeitsprozess verbunden, als die MitarbeiterInnen im Unternehmen selbst zu behalten. Dafür ist Anerkennung und Wertschätzung wichtig und auch respektvoller Umgang mit der tagtäglichen Arbeit.

Zum Thema „Halten im Unternehmen“ wird im Unternehmen 2 (HR2) mehr von Gesundheitsvorsorge und speziellen Autos für Außendienstmitarbeitende gesprochen. Es wird geschildert, dass bei den jüngeren MitarbeiterInnen eine „*ziemliche Fluktuation*“ erkannt wird. „*Ältere sind die Treueren*“, so die HR-Verantwortliche, denn die Jungen sind heute von dem begeistert und morgen von dem, langfristig ist ein/e ältere/r MitarbeiterIn die „*bessere Karte*“. Als relevantes Kriterium seitens der Mitarbeiterin (MA2)

wird Wertschätzung vom/von der Vorgesetzten und vom Personalmanagement genannt. Weitere Kriterien waren Fringe Benefits, wie eine Firmenpension oder der Wunsch nach dem „gefragt werden“, seitens der Belegschaft, um Erfahrungen mit anderen zu teilen. Finanzielle Anreize wurden in diesem Zusammenhang auch erwähnt.

Im Industriebetrieb (U3) spricht der HR-Verantwortliche von neuen Perspektiven, die das Halten gewährleisten sollen. Er spricht sich klar für ein „Behaltenwollen“ aus, dies soll mit Motivation und Sinnggebung aber auch durch Wertschätzung seitens der Unternehmensleitung erreicht und realisiert werden. Der Mitarbeiter (MA3) dieses Unternehmens hatte nicht das Gefühl, heute oder morgen Teil einer Umstrukturierung zu sein: *„...und das Unternehmen gibt mir nicht das Gefühl, dass sie mich loswerden möchten“*.

Gleich wie im vorigen U3 will U4 (Logistik) die älteren Mitarbeitenden *„unbedingt halten“*. Es wird aber gemäß den Aussagen dahingehend eingeschränkt, dass nur jene MitarbeiterInnen von dieser Einstellung betroffen sind, die den Weg des Unternehmens auch mitgehen möchten *„...nur die, die auch wirklich den Weg mitgehen“*. Der Befragte gibt aber gleichzeitig an, dass dies altersunabhängig zu sehen ist, diese Aussage betreffe Jung wie Alt gleichermaßen. Stark ist die Meinung, die Leute festzuhalten und sie weiterzuentwickeln, weil sie das sonst beim Mitbewerber tun würden und das wird in diesem Unternehmen als kontraproduktiv gesehen.

Diesem Verlust soll mit Perspektiven und Entwicklung entgegengewirkt werden. Ganz anders sieht das der Mitarbeiter von U4, denn er schildert: *„es wird nicht versucht [...] Ressourcen zu halten, in dem sie pro aktiv in irgendeiner Art und Weise gefördert und gefordert werden“*. Er erörtert es in der Weise, dass im Unternehmen riskiert wird, altgediente Mitarbeitenden mit samt des vorhandenen Know-Hows gehen zu lassen und dafür wieder junge MitarbeiterInnen zu rekrutieren und diese in eine neue Richtung bzw. Strategie aufzubauen.

Ein klares „ich will sie halten“ spricht die HR-Verantwortliche aus U5 (Bank) aus. Sie erwähnt zwar, dass die Älteren teurer sind, aber aufgrund ihres Know-Hows, ihrer Gelassenheit und Erfahrung mit gewissen Themen bleiben sie unabdingbar. Die Mitarbeiterin 45plus (MA5) gibt an, nicht das Gefühl zu haben, dass ihre Generation nicht gehalten werden möchte. Dies begründet sie mit der Vermutung, dass auf soziale Aspekte (bekommen schwerer wieder einen Job) aber auch auf Leistungserbringung geachtet wird.

Eine zusammenfassende Tabelle soll hier den notwendigen Überblick für diese Kategorie verschaffen:

Tabelle 11: Das (Be-) Halten der Generation 45plus

Unternehmen	Halten: JA	Halten: NEIN	Stärken/Vorteile; bzw. Begründung
Öffentliche Verwaltung (U1)	HR1, MA1		BeamInnenstatus; Anerkennung, Wertschätzung und respektvoller Umgang
Pharma (U2)	HR2, MA2		Gesundheitsvorsorge; finanzielle Anreize, Wertschätzung
Industrie (U3)	HR3, MA3		Sinnggebung, Wertschätzung
Logistik (U4)	HR4	MA4	Perspektiven, Weiterentwicklung
Bank (U5)	HR5, MA5		Know-How, Gelassenheit, Erfahrung

Quelle: eigene Darstellung

Kategorie 6: Themenbereiche der Generation 45plus

Folgende Themenbereiche, die die Generation 45plus beschäftigt bzw. mit der sich die Generation 45plus auseinandersetzt konnten mittels der Interviews identifiziert werden:

Unternehmen 1:

- HR: Motivation, innere Kündigung, Stolz
- MA: Motivation, Sicherheit

Unternehmen 2:

- HR: Sicherheit (essentiell), das Gefühl am Abstellgleis zu sein; Unternehmenswerte, respektvoller und transparenter Umgang
- MA: keine Unterscheidung zu anderen Altersgruppen erkennbar

Unternehmen 3:

- HR: Sinnhaftigkeit
- MA: Stolz, Identifikation mit dem Unternehmen, Angst um den Arbeitsplatz

Unternehmen 4:

- HR: Schnellebigkeit, kann mich nicht mehr jedem/jeder Einzelnen widmen
- MA: Angstgefühl, Existenzangst, Sorge bezüglich ausgewechselt werden

Unternehmen 5:

- HR: kommt auf die Lebensphase an, ob Kinder oder nicht etc. – Sicherheit, Ängste, Sorgen, welches Abfertigungsmodell
- MA: Arbeit als Ort, wo viel Zeit verbracht wird; Job gut machen, Anerkennung; Arbeit und Privates trennen

Kategorie 7: Vor- und Nachteile der Generation 45plus

Auffallend in dieser Kategorie ist, dass tatsächlich alle InterviewpartnerInnen (mit einer Ausnahme) als ersten und teilweise auch als einzigen Vorteil „die Erfahrung“ nannten. Weitere Vor- und Nachteile sollen zur besseren Überschaubarkeit tabellarisch dargestellt werden.

Die Tabelle 12 gibt einen Überblick über die Antworten zum Thema Vor- und Nachteile der Generation 45 plus und zeigt zusammenfassend, dass Vor- und Nachteile in etwa gleichem Ausmaß gesehen werden.

Tabelle 12: Vor- und Nachteile der Generation 45plus

Unternehmen	Vorteile	Nachteile
Öffentliche Verwaltung (U1)	<i>HR:</i> soziales Netzwerk, Verhandlungsgeschick, Fragegeschick, das „Know how“ <i>MA:</i> Erfahrung	<i>HR:</i> Einstellung „gehe ja eh bald in Pension“; zu überzeugt von sich selbst <i>MA:</i> langsamer
Pharma (U2)	<i>HR:</i> Ruhe, Gelassenheit, Produktwissen <i>MA:</i> Beziehungen zu Kunden; Produkt- und Spezialwissen	<i>HR:</i> Veränderung, schwerfällig, sich auf neue Dinge einstellen; unflexibler; Umgang mit neuer Technologie; Geschwindigkeit; spontane Termine; zu viele e-mails <i>MA:</i> neue Medien; Flut an e-mails
Industrie (U3)	<i>HR:</i> Loyalität zum Unternehmen; Netzwerkdenken; Wissen der Organisation <i>MA:</i> Verlässlichkeit, Identi-	<i>HR:</i> Sinnverlust; Motivationsverlust; wenig Engagement zur Weiterentwicklung

	fizierung mit und positive Einstellung zum Unternehmen, weniger krank.	MA: Kur, „Wehwechen“
Logistik (U4)	HR: Gelassenheit MA: Know how	HR: Stimmungsmache, boykottieren, torpedieren MA: Betriebsblindheit; Problem mit Wandel der Zeit und Schnelllebigkeit
Bank (U5)	HR: Berufs- und Lebenserfahrung; Gelassenheit MA: Ruhe, Coolness, Gelassenheit	HR: festgefahrene Struktur; eingeschränkte Flexibilität MA: nicht über den Tellerand blickend, nicht weiterentwickeln

Quelle: eigene Darstellung

Kategorie 8: Karrieremöglichkeiten & Maßnahmen

Im Unternehmen 1 (öffentl. Verwaltung) ist der derzeitige Chef eher jünger und Technologie-affiner, daher haben die älteren MitarbeiterInnen einen Nachteil, Karriere zu machen. Dies wird von der HR-Verantwortlichen so begründet, dass die jüngeren Mitarbeitenden eher die gleiche Sprache sprechen, wie ihr/e Vorgesetzte/r und dadurch einer „*kometenhaften Karriere*“ nichts mehr im Wege steht. Aufstiegsmöglichkeiten sollen in diesem Unternehmen mit Fachkarrieren gewährleistet werden. Auch wenn der/die AbteilungsleiterIn jünger ist, soll hier ein Zeichen gesetzt werden, dass sich um die älteren MitarbeiterInnen auch gekümmert wird. Außerdem ist die Notwendigkeit bekannt, „*der älteren Generation zu vermitteln, dass die Karriere als Fachexperte gleichwertig ist, wie die Karriere als Abteilungsleiter, wenn sie diese ursprünglich angestrebt haben*“. Maßnahmen im Unternehmen 1 sind der Aufbau eines zweiten Karrierepfades, nämlich den einer FachexpertInnenkarriere. Damit sollen jene Berücksichtigung finden, die bis dato übergangen worden sind. Der Mitarbeiter (MA1) äußert auf die Frage zu Karrieremöglichkeiten „*gefühlsmäßig würd ich sagen, machen das mehr die Jungen*“. Er versucht es damit zu erklären, weil junge ArbeitnehmerInnen mit einem ganz anderen Selbstverständnis ins Haus kommen. In diesem Zusammenhang erwähnt er auch, dass er das Gefühl hat, Erfahrung zählt heutzutage nicht mehr.

Im Unternehmen 2 wird eher den jungen Mitarbeitenden unterstellt, dass sie ihre Karriere noch vor sich haben. Die Mitarbeiterin (MA2) im Pharmaunternehmen erklärt eindeutig, dass sie keine Karrieretrends in ihrer Altersgruppe erkennen kann. Des Weiteren tätigt sie die Aussage, dass kaum Perspektiven zur Weiterentwicklung in ihrer Al-

tersgruppe erkennbar sind. Im Pharmakonzern wird als Maßnahme ein starker Fokus auf das Gesundheitsmanagement genannt.

Das Unternehmen 3 (Industrie) bietet zur Standortbestimmung für die ältere Generation den „Mid-Career-Workshop“ an, dies ist ähnlich einer Potenzialanalyse. Es geht dabei um eine Art „Rückschau“, was haben die Personen schon erlebt, was erreicht (privat wie beruflich), wo stehe sie gerade und was könnte mit ihnen weiter passieren. Dieser Workshop soll ein Startpunkt oder ein Auslöser für weitere Entwicklungen sein. Der HR-Verantwortliche sieht dies als Signalwirkung seitens des Unternehmens, damit diese Generation nicht glaubt, dass sie für das Unternehmen unwichtig geworden sind und klar ist, dass es bis zur Pensionierung noch einige Zeit dauert und eine Entwicklung notwendig ist.

Der befragte Mitarbeiter im Unternehmen 3 hat den Eindruck, dass es heute im Gegensatz zu früher viel schwieriger ist, bestimmte Positionen zu erreichen. Er spricht von einem signifikanten Unterschied, dass heutzutage nämlich ohne ein Studium, einem akademischen Grad keine höhere Position mehr möglich ist.

Die Karriereschritte für ältere Mitarbeitende werden in der Logistikbranche (U4) nicht immer vertikal, sondern auch horizontal gesehen. Der Mitarbeiter von U4 empfindet, dass die internen Ressourcen nicht genutzt werden, sondern auf externe Expertise vertraut wird. Er bemerkt, dass extern teure Führungspositionen vergeben werden, anstatt erfahrene im Unternehmen anerkannte Mitarbeitende zu fordern und zu fördern.

Im Bankensektor (U5) stellt die HR-Verantwortliche klar, dass die Karrieretrends dahin gehen, dass die besten und geeignetsten MitarbeiterInnen in entsprechende Positionen gehoben werden. Es werden somit weder den jungen, noch den älteren MitarbeiterInnen spezielle Karrieremöglichkeiten eingeräumt. Die befragte Mitarbeiterin von U5 erzählt anhand eines Beispiels, dass ein jüngerer Mitarbeiter einem älteren Mitarbeiter für die Position eines Gruppenleiters vorgezogen wurde, obwohl der ältere Mitarbeiter definitiv passender gewesen wäre und mehr Erfahrung hatte. Weiters erörtert sie, dass für Karrierepositionen eher extern rekrutiert wird, anstatt auf interne Ressourcen zurückzugreifen.

Die nachfolgende Tabelle 13 fasst die Kategorie 8 Karrieremöglichkeiten & Maßnahmen nochmals zusammen.

Tabelle 13: Karrieremöglichkeiten der Generation 45plus

Unternehmen	Einschätzung seitens HR und Maßnahmen	Einschätzung seitens MA und Maßnahmen
Öffentliche Verwaltung (U1)	wenig, da Chef jung; Fachkarrieren möglich; Aufbau von Expertenlaufbahn als zweiten Karrierepfad	Wenig, Erfahrung zählt nicht
Pharma (U2)	Junge haben Karrieremöglichkeit	Keine Karrieretrends in dieser Altersgruppe erkennbar, wenig Perspektive, Maßnahmen hinsichtlich Gesundheitsförderung
Industrie (U3)	Mid-Career-Workshop als Art Potentialanalyse zum Setzen von Zeichen	Keine Karrieretrends für Ältere ohne Studium
Logistik (U4)	Horizontale Karriere möglich	Interne Ressourcen werden zu wenig genutzt, Unternehmen rekrutiert extern
Bank (U5)	Vorhanden, bei den Besten	Weniger, jüngere werden bevorzugt, extern rekrutiert

Quelle: eigene Darstellung

Kategorie 9: Verbesserungsvorschläge zum Thema Generationenmanagement

Die HR-Verantwortliche äußerte bei dieser Frage, dass für alternative Karrieren Platz gemacht werden sollte, klare Kommunikation darüber, dass auch die älteren MitarbeiterInnen noch sehr viel Wert sind und eine gleiche Wertschätzung und Anerkennung bzw. generelle Gleichbehandlung in allen Altersgruppen vorhanden sein muss (U1). Im Pharmaunternehmen (U2) wird das dringende Handeln erörtert, dass mehr jüngere MitarbeiterInnen eingestellt werden sollten und ein größeres Durchmischen der Generationen notwendig sei. Als weitere Verbesserung wird in diesem Unternehmen die Rekrutierung genannt: es solle mehr intern und nicht extern rekrutiert werden. Damit könnten den Mitarbeitenden im Alter von 45+ anderen Karrierechancen geboten werden. Das Thema Generationenmanagement sollte aktiv aufgenommen werden, da dies bis dato noch nicht passiert ist. Eine wichtige Verbesserung wird ebenfalls genannt, nämlich der Generation 45+ mehr Vertrauen entgegenzubringen, dass sie keine Angst um ihren Job haben.

Unternehmen 3 (HR3): Bei den Führungskräften muss das Bewusstsein geschaffen werden, dass mehr Augenmerk auf die tägliche Führungsarbeit zu legen ist. Und seitens HR sind den Führungskräften Lösungen zu bieten. Generationenmanagement darf nicht als „stand alone“-Thema gesehen werden und *„muss in die tägliche Führungsarbeit integriert werden“*. Wichtig sei es auch, das Thema weniger verklausuliert, sondern in kleinen Häppchen zu transportieren, um Abwehr entgegenzuwirken. *„Nichts ist schlechter, als wenn du ein Führungsverständnis hast, wo du dich nur auf die Nachwuchskräfte konzentrierst und die Alten müssen eh da sein, Sie haben's eh in der Formulierung im Titel – die rennen eh mit, die haben eh keine Chance am Arbeitsmarkt, oder so.“* Der HR-Verantwortliche spricht hier im Zusammenhang mit der Verbesserung der Motivation bzw. diese zu halten.

Unternehmen 4 (HR4 - Logistik): Generationenmanagement sollte nicht zum großen Thema gemacht werden, ein vernünftiger „Zugang mit viel Hausverstand“ scheint aus Sicht der Befragten ausreichend zu sein. Es geht darum, mit den Mitarbeitenden gut zusammenzuarbeiten, ganz egal wie lange, ganz egal in welchem Alter sie sind. Auch in diesem Unternehmen erscheint ein guter Mix hinsichtlich der Altersstruktur als sinnvoll – „es ist bunt, vielfältig, diskussionsreich – aber deshalb nicht negativ. Interessantes Statement zum Schluss: *„Und die Generationen, denk ich, muss man nicht managen, ich glaube, dass sich die Generationen selbst managen!“*

Die Veränderungsbereitschaft und das „sich bewegen“ der Generation 45plus ist für die HR-Verantwortliche von U5 (Bank) ein Punkt, der verbessert werden muss.

Sie erläutert, dass wie folgt: *„mit 45plus kann ich mich nicht rein setzen und sagen, ich mach alles so wie gehabt, [...] wir sind viel viel viel schnelllebiger als wie noch vor 20 Jahren“*. Grundsätzlich sieht sie Generationenmanagement als gesellschaftspolitisches Thema und meint *„was man besser machen könnte ist, weg zu kommen von diesem, wir haben ein Problem mit der älteren Generation“*. Denn sie ist sich sicher, es gibt kein Problem mit dieser Generation, weil die schon immer präsent war und der Großteil von ihnen auch arbeiten will. Die Generation 45plus muss gut am Arbeitsmarkt eingesetzt werden, es muss ihnen Wertschätzung signalisiert werden und das Gefühl, gebraucht zu werden. Heutzutage, so meint sie, sind 50jährige noch nicht alt.

Verbesserungsvorschläge seitens der MitarbeiterInnen:

Bei dem befragten Mitarbeiter des Unternehmen 1 (MA1), wurde der Wunsch geäußert, dass die junge Generation aufgeklärt werden sollte, dass „die Alten“ sehr wohl auch noch wichtig sind.

U2 (Pharma): Programme anbieten, die für die Generation 45plus nützlich sind und diese auch anspricht.

U3 (Industrie): Die Altersstruktur sollte in den Abteilungen besser durchmischert werden, das würde die gegenseitige Akzeptanz verbessern. Den älteren MitarbeiterInnen das Gefühl geben noch gebraucht zu werden und nicht das Gefühl vermitteln, am Abstellgleis zu stehen. Dieser Mitarbeiter spricht sehr allgemein davon, dass „früher“ alles besser war, angefangen von der Wertschätzung und der Erfahrung, die mehr wert war. Weiters erörtert er, dass die Vorgesetzten früher 50plus waren und nun eher jünger sind (ca. 30plus). Darin erkennt er die Problematik, dass diese Vorgesetzten lieber jüngere MitarbeiterInnen fördern. Gleichzeitig meint er, dass Respekt sich nie über das Alter definiert, und ein/e Vorgesetzte/r, der/die das vorlebt für ihn als ideal gilt. *„Die richtige Mischung macht es aus. Die Alten zu langsam, die Jungen zu unerfahren – mit der richtigen Mischung kann man erfolgreich sein“.*

U4 (Logistik): Suchen wir nicht nach der „eierlegenden Wollmilchsau“, sondern nehmen wir doch das, was verfügbar ist. Er sieht, dass sich der/die MitarbeiterIn der Generation 45plus tagtäglich behaupten und verbessern muss, weil immer mehr die Ausbildung und die praktische Erfahrung zählen – *„als älterer Mensch, als Mitarbeiter bei uns im Unternehmen muss man sich ein Stück weit mehr behaupten, mehr beweisen, als ein Junger, dem vielleicht eher noch der eine oder andere Fehler verziehen wird“.* Auch er spricht vom „richtigen Mix“, den es zu finden gilt. Detailliert wird ausgeführt, dass der Mix an Erfahrung, Know-how, Innovationskraft so einzusetzen ist, dass es für das Unternehmen nachhaltig ist und es auf einem positiven Weg bleibt.

Auch sollten die Alten nicht schnell ausgetauscht werden, nur weil sie einmal das System hinterfragen, weil die Gefahr ihr Wissen zu verlieren zu groß wäre.

U5 (Bank): Ältere Generationen müssen bei Gesundheit gehalten werden, auch firmenseitig.

In der folgenden Übersicht werden die Ergebnisse dieser Kategorie in einer Tabelle zusammengefasst:

Tabelle 14: Verbesserungsvorschläge für Generationenmanagement

Unternehmen	Verbesserungsvorschläge HR	Verbesserungsvorschläge MA
Öffentliche Verwaltung (U1)	Platz für alternative Karrieren, klare Kommunikation, Gleichbehandlung aller Altersgruppen	Aufklärung der Jungen, dass Alte wertvoll sind
Pharma (U2)	Einstellen von jüngeren MA, Durchmischen der Teams, aktive Aufnahme des Themas, mehr Vertrauen zur Generation 45plus	Nützliche und ansprechende Programme anbieten
Industrie (U3)	HR muss Lösungen für Führungskräfte bereitstellen -> Führungskräfte müssen mehr Arbeit in Führung legen inkl. Generationenmanagement; Thema offen aussprechen; Motivation halten	Bessere altersmäßige Durchmischung; Gefühl vermitteln, dass ältere gebraucht werden; Wertschätzung und Erfahrung forcieren
Logistik (U4)	Zugang zum Thema praktikabel halten; guten Mix aus unterschiedlichen Generationen	Richtiger Generationenmix, um Unternehmen nachhaltig zu stärken; Alte MA nicht so schnell austauschen
Bank (U5)	Veränderungsbereitschaft der älteren MA; Wertschätzung signalisieren; 45plus MA gut und sinnvoll einsetzen	Ältere MA firmenseitig bei Gesundheit halten

Quelle: eigene Darstellung

Kategorie 10: „wordrap“

Am Ende des jeweiligen Interviews wurde von der Autorin mit den Worten: „Abschließend möchte ich gerne, dass Sie mir ein bis drei spontane Wörter nennen, die Sie aufgrund der von mir gestellten Fragen, mit der Generation 45plus in Zusammenhang bringen.“ das Interview beendet. Damit wurden Assoziationen festgehalten, die sich aus dem geführten Interview ergaben. Damit sollte zusammenfassend und komprimiert ein Wortspiel entstehen, um wesentliche Gedankengänge, die für die Interviewten mit der Generation 45plus zusammenhängen, auf den Punkt zu bringen. Diese, als „Wordrap“ bezeichnete Kategorie ist in der nachfolgenden Tabelle 15 dargestellt.

Tabelle 15: spontane Wörter

Unternehmen	HR-Verantwortliche/r	MitarbeiterIn 45plus
Logistikbranche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ erfahren ▪ notwendig ▪ unabdingbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Work-life-balance ▪ Gesundheitsmanagement ▪ Long-life-learning
Öffentliche Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ erdiger ▪ offener in der Kommunikation ▪ getragen – im Sinn von Selbstbewusst 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ junggeblieben ▪ Offenheit für Junge ▪ Ehrlichkeit
Banksektor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfahrung ▪ Engagement ▪ Gelassenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schönes Leben ▪ Erfahrung ▪ die neue 35er Generation
Industriebranche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ loyal ▪ wertschätzend ▪ wichtig für Nachhaltigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verlässlich ▪ loyal ▪ Erfahrung
Pharmabranche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Loyalität ▪ Sicherheit ▪ Erfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verlässlich ▪ erfahren ▪ stabil

Quelle: eigene Darstellung

Wie in Tabelle 15 ersichtlich, gaben die Mehrheit der InterviewpartnerInnen das Wort „Erfahrung“ bzw. „erfahren“ an, wenn spontan nach der Generation 45plus gefragt wird. An zweiter Stelle findet sich das Wort „loyal“ bzw. das Nomen dazu. Es lässt sich anhand der Tabelle jedoch festhalten, dass es sich durchwegs um positive Assoziationen handelt.

Bei dem Unternehmen der Logistikbranche fiel auf, dass es während des Interviews mit dem HR-Verantwortlichen (HR3) eine sehr abwehrende Haltung zu der Thematik gab. Der dortige HR-Verantwortliche konnte mit dem Thema des Generationenmanagement gar nichts anfangen.

Diese Einstellung bzw. die vorherrschende Meinung verfestigte sich mit den abschließenden Worten des Interviewpartners: „Generationen managen sich selbst“.

In weiterer Folge werden die Ergebnisse aus den Interviews in Richtung der Forschungsfragen interpretiert (Mayring, 2010, S. 59).

9 Diskussion der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die zusammengefassten Daten aus den Interviews, die im vorherigen Kapitel in Kategorien als Ergebnisdarstellung aufgegriffen wurden, mit der Literatur verglichen, um eine Interpretation und Diskussion zuzulassen und im Weiteren eine Empfehlung für Unternehmen zu erörtern. Bei besonders relevanten Teilen der Ergebnisse hinsichtlich der Forschungsfragen wird eine Explikation vorgenommen, d.h. es werden einzelne Teile herausgebrochen und untersucht (Mayring, 2010, S. 65).

Im Sinne des Textreduktionsverfahrens wurde versucht aus den im vorangegangenen Kapitel einen Überblick über Themen, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind, auf Kernaussagen zusammenzufassen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158). Es sollen Teile aus den Kategorien herangezogen werden, die wesentlich für die Beantwortung der Forschungsfragen sind.

9.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Kategorie 1: Altersstruktur

Bei der abgefragten Altersstruktur der fünf Unternehmen ist der demographische Wandel bereits sehr gut erkennbar. Das Durchschnittsalter beträgt etwa 40 Jahre. Hervorgehoben kann die öffentliche Verwaltung werden, diese weist ein weit höheres Alter der Beschäftigten auf (viele Beschäftigte, die über 55 Jahre alt sind), das damit in Zusammenhang gebracht werden kann, weil in dieser Branche der Beamtenstatus vorherrscht.

Eine Vorbereitung auf die verändernde Altersstruktur bzw. auf den demographischen Wandel wird bis auf ein Unternehmen im Gespräch verneint. Im Industriekonzern erkennt zwar der befragte Mitarbeiter keine Vorbereitung, jedoch wird HR-seitig viel für die Generation 45plus getan. Wobei dieses „viel tun“ natürlich auch bis zu den MitarbeiterInnen dringen sollte, was in einigen der Interviews mit den MitarbeiterInnen nicht bestätigt wurde. Gezielte Personalplanungsmaßnahmen für MitarbeiterInnen der 45plus Generation wären für viele der befragten MitarbeiterInnen wünschenswert, da sie durch solche Maßnahmen erkennen könnten, dass eben nicht nur angenommen wird sie würden „ja eh“ funktionieren.

Es war auch teilweise Abneigung bei der Frage zur Vorbereitung zum Generationenmanagement spürbar, dies im Speziellen bei HR4 (HR-Verantwortlicher der Logistikbranche) und bei HR5 (Bankensektor) durch die Äußerung „...weil ich finde, das hat sich immer schon verändert und es ist jetzt nichts Neues und macht man jetzt irgendwie so ein Thema daraus, sei es politisch, sei es wie auch immer... Aber an und für sich hat es die Themen ja schon immer gegeben“. Daher wird in diesen beiden Unternehmen wenig bis kein Handlungsbedarf als notwendig erachtet, vielmehr sollte „natürlich“ damit umgegangen werden.

Kategorie 2: Erwartungen seitens HR versus MA

Die Erwartungen der beiden befragten Seiten waren erwartungsgemäß sehr unterschiedlich. Seitens HR, also aus Unternehmenssicht waren bei den InterviewpartnerInnen durchwegs ähnliche Erwartungshaltungen erkennbar. So wurden die Begrifflichkeiten wie Flexibilität und Wendigkeit, bleibendes Interesse, Offenheit oder Neugierde oder auch proaktive Weiterentwicklung erwähnt. Ganz oben auf der Wunschliste aus Sicht der HR stand der Wissenstransfer, um die gewünschte Wissensweitergabe (vgl. Kap. 4.3 der vorliegenden Arbeit) in den Organisationen zu gewährleisten. Ein funktionierender Wissen- /Know-how-Transfer ist für das Unternehmen im Sinne der Wettbewerbssicherung und Nachhaltigkeit nicht mehr wegdenkbar.

Die Mitarbeitenden wünschten sich seitens der Unternehmensleitung mehr Wertschätzung und laufende Kommunikation. Denn, da das Gefühl vorhanden ist „wir funktionieren ja eh“ fühlen sie sich zu wenig wahrgenommen und zu wenig mit eingebunden – wie beispielsweise MA3 darstellt: „bei Projekten kommen eher die Jungen zum Zug“.

Eine Mitarbeiterin gab an, dass sie gerne ohne weitere Veränderungen in Ruhe arbeiten möchte, dies ist jedoch genau jener Bereich, wo die Erwartungshaltungen seitens des Unternehmens und der Mitarbeiterin auseinanderklaffen. Dieses Unternehmen erwartet sich, dass genau diese MitarbeiterInnen, mit einer flexiblen Haltung im Bezug auf Veränderungen den Alltag bestreiten, da zu erwarten ist, dass Veränderungen zukünftig vermehrt auftreten werden.

Besonders kritisch kann in diesem Zusammenhang eine resignative Haltung der MitarbeiterInnen gedeutet werden, wenn diese vom Unternehmen gar nichts mehr erwarten. Diese Resignation drückt sich vor allem bei der Mitarbeiterin im Bankensektor (MA5) aus.

Branchenunterschiede konnten in dieser Kategorie nicht verifiziert werden.

Die in der Literatur von Rump und Eilers (2013) zusammengefassten Erwartungen der mittleren bis älteren Generation an die Arbeit konnten weitestgehend in der Befragung nicht verifiziert werden. Diese sollen zur Vollständigkeit an dieser Stelle in der nachfolgenden Tabelle 16 angeführt werden:

Tabelle 16: Generationsprofil

	Mittlere Generation	Ältere Generation
Erwartung an die Arbeit	<p>Jahrgänge 1966-1979:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Karriereorientierung ○ Etablierung im Berufsleben ○ Kommunikation über neue Medien ○ Klarheit in Zielen und Führung <p>Jahrgänge 1956-1965:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aufzeigen weiterer Entwicklungschancen in Phase der Zwischenbilanz ○ Konsensorientierte Führung 	<p>Jahrgänge 1946-1955:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Höhepunkt des Berufslebens ○ Skepsis gegenüber Autoritäten ○ Persönliche Kommunikation ○ Partizipative Führung ○ Hohe Bedeutung der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit ○ Bevorzugung von selbstgesteuertem, praxisorientiertem Lernen

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Rump & Eilers, 2013, S. 246-248

Kategorie 3: betriebliche Weiterbildung der Generation 45plus

Aufgrund der Gesprächsergebnisse ist deutlich erkennbar, dass in jeder der befragten Branchen keine Unterschiede bei der betrieblichen Weiterbildung bezüglich Alter gemacht werden. Alle Befragten sagten einheitlich aus, dass egal, wer eine Förderung bzw. Weiterbildung braucht, diese in gleichen Maßen erhält. Soweit die Aussagen der HR-Verantwortlichen. Werden die Antworten mehr im Detail betrachtet, so verstärkt sich der Eindruck, dass sehr wohl auch spezielle Programme nur für junge Mitarbeitende angeboten werden (HR3 und HR4). Es kann also davon ausgegangen werden, dass der Fokus auf die jungen Talente gelegt wird und die ältere Generation dabei keine Berücksichtigung findet. Ist das, in welcher Art auch immer, für die älteren Mitarbeitenden erkennbar, kann durchaus Resignation oder geminderte Wertschätzung – wie in Kategorie „Erwartung“ von den befragten MitarbeiterInnen (MA5) erwähnt – einhergehen. MA2 beispielsweise erkennt eine Weiterentwicklung nur bei jungen KollegInnen

bis auf unternehmensinterne Tools, die für alle gleich verfügbar sind. Diese Mitarbeiterin scheint jedoch selbst nicht viel von Trainings zu halten, da sie davon spricht, dass ihr die Zeit dazu fehlt. Es kann somit auch davon ausgegangen werden, dass einzelne MitarbeiterInnen der älteren Generation auch gar keine Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch nehmen wollen. MA3 fühlt sich demotiviert, weil ihm das Gefühl gegeben wird nur mehr ein „Auslaufmodell“ zu sein, das funktionieren muss. Er sieht die wirkliche Förderung nur mehr bei den jungen KollegInnen.

Aufgrund der Befragung kann zu dieser Kategorie zusammenfassend erörtert werden, dass bei Grundausbildungen keine Unterschiede zwischen den verschiedenen Generationen gemacht werden, jedoch wird speziell für die ältere Generation zu wenig Fortbildung angeboten und wenn es um Führungspositionen oder Talente geht, vorzugsweise die junge Generation gefördert. Jürgens (2011) spricht in diesem Zusammenhang von „brachliegenden Potenzialen“. Er beschreibt den fahrlässigen Umgang mit älteren Angestellten, die weniger in den Genuss von neuen Aufgabenfeldern, Weiterbildung und Qualifikationen kommen, als ihre jüngeren KollegInnen, obwohl die Älteren doch noch zwischen zehn und 20 Jahre im Berufsleben effektive Arbeitszeit vor sich haben (Jürgens, 2011, S. 348).

Kategorie 4: Wissensbewahrung bzw. –transfer

Wissenstransfer wird in den Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt. Einerseits werden eigens dafür sogenannte Wissensgemeinschaften und Dokumentenmanagement (HR1) etabliert und gebildet, die von älteren MitarbeiterInnen geführt werden. Als weitere Möglichkeiten wurden Jahresmeetings (HR2) und Mentoringsysteme genannt (HR2 und HR3). Da nicht alles Wissen dokumentiert werden kann (vgl. Kap. 3.2 – explizites/implizites Wissen), ist es notwendig, beim Mentoring oder auch „Tandem“ (HR3) einem/r jüngeren KollegIn eine/n ältere/n KollegIn zur Seite zu stellen, um die Wissensweitergabe und somit Wissensbewahrung zu gewährleisten. Eine Besonderheit wurde von HR3 erwähnt, nämlich das „Reverse-Mentoring“, bei dem auch ältere Mitarbeitende von jüngeren lernen können. Das Ziel, welches Unternehmen verfolgen ist, das beide – Jung von Alt, genauso wie Alt von Jung, lernen (HR3 und HR4). Verschiedene Wissenspools und Knowledge-Datenbanken speziell im Projektgeschäft sollen den Transfer von Wissen garantieren. Diese beschriebenen Methoden des garantierten Wissenstransfers sollen die Wettbewerbsfähigkeit auf lange Sicht gewährleisten.

Demotivierte Mitarbeitende (z.B. HR3) gaben zu bedenken, dass eine Wissensweitergabe freiwillig ist und natürlich nur dann wirklich gut stattfinden kann, wenn einerseits eine gute Basis zwischen Jung und Alt vorhanden ist und andererseits ein Sinn darin gesehen wird. Nur allzu oft wechseln jüngere ArbeitnehmerInnen nach etwa zwei Jahren wieder ihre Position oder sogar den/die ArbeitgeberIn. Die ältere Generation sieht in derartigen Fällen die Wissensweitergabe als unnötig an, denn oft handelt es sich um komplexe Themen, bei denen ein kurzfristiger Wissenstransfer schwierig ist. Hinzu kommt eine weitere Problematik: die ältere Generation ist der Meinung, dass sie ihre Position stärken, wenn sie Wissen für sich behalten (MA5). Manche sind sogar der Meinung „ich hab mich früher auch plagen müssen, jetzt sollen sich die Jungen ebenfalls ihr Wissen hart erarbeiten“. Dem entgegenzuwirken ist ein intergenerativer Ansatz zu wählen, der das frühzeitige Zusammenspiel der unterschiedlichen Generationen fördern soll (Seitz & Wagner, 2009, S. 159).

In dieser Kategorie ist sehr gut erkennbar, dass die Meinungen, den Wissenstransfer betreffend, zwischen den befragten Zielgruppen sehr unterschiedlich sind. Sehen die HR-Verantwortlichen ein gut gelebtes Wissensmanagement, ist es bei den Mitarbeitenden ein eher kritisches und noch nicht funktionierendes Konzept. Diese Wahrnehmung aufgrund der Interviews lässt die Annahme zu, dass der Wissenstransfer nicht in diesem Ausmaß durchgeführt wird, wie es unternehmensseitig wünschenswert wäre. MA5 erklärt, dass Nachbesetzung zu spät erfolge, MA3 spricht davon, „*dass nicht unbedingt viel Wissen weitergegeben wird*“, und MA4 bemerkt, dass es eine Know-how-Erhaltung ohne Mentor nicht gibt.

Wie bereits zuvor im theoretischen Teil dieser Arbeit beschrieben, muss implizites Wissen von den WissensträgerInnen weitergegeben werden, um die Organisation für die künftige Wettbewerbssituation zu stärken. „*Die Wissensvorräte der ‚alten Hasen‘ müssen für die jüngeren Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden und damit für das Unternehmen nutzbar gemacht werden*“ (Bruch et al, 2010, S. 148). Eine Nichtweitergabe würde langfristig gesehen fatale Folgen haben.

Kategorie 5: (Be-)Halten der Generation 45plus

Aufgrund der Branchenunterschiedlichkeiten lässt sich in dieser Kategorie das „Be-Halten“ von MitarbeiterInnen in zwei Gruppen teilen. In der Gruppe, bei der MitarbeiterInnen Beamte sind, wird ausschließlich versucht, diese im Arbeitsprozess zu halten.

In den vier anderen Unternehmen wird auf Gesundheitsvorsorge und Perspektivengebung geachtet, um MitarbeiterInnen in der Organisation zu halten. HR-seitig wurde

erkannt, dass die Generation 45plus in ihrer Lebensmitte oft mit der Sinnfrage konfrontiert ist. Umso wichtiger ist es, ihnen mit nötiger Wertschätzung und Motivation das Gefühl des „Gebrauchtwerdens“ zu vermitteln.

In dieser Kategorie herrscht komplette Einigkeit. Mitarbeitende wie auch HR-Verantwortliche sind der Meinung, dass die Generation 45plus gehalten wird bzw. das Gefühl hat, behalten werden zu wollen. Äußerungen wie „*klar wollen wir sie halten*“ (HR5), oder „*unbedingt halten*“ (HR4) unterstreichen die Meinungen. Als wichtigste Punkte dafür werden Sinngebung, Wertschätzung, aber auch Treue dem Unternehmen gegenüber, die vermehrt bei älteren Mitarbeitenden vorhanden ist, genannt.

Kategorie 6: Themenbereiche der Generation 45plus

Bei dieser Kategorie geht es um jene Themenbereiche, mit denen sich die Generation 45plus auseinandersetzt, was sie beschäftigt und was auch HR-Verantwortliche glauben, hier erkennen zu können.

Obwohl die Befragung an einer heterogenen Zielgruppe durchgeführt wurde, stellten sich die angesprochenen Themenbereiche nicht sehr unterschiedlich dar. Es ging den interviewten Mitarbeitenden, egal ob männlich oder weiblich um Motivation und Sicherheit. In Betrachtung der Aussagen von den HR-Verantwortlichen ist ebenfalls eine ähnliche Sichtweise erkennbar. Dies kann möglicherweise auch daran liegen, dass zwei der befragten HR-Verantwortlichen selbst der Alterskohorte 45plus zugehörig waren. Beispielhaft soll Mitarbeiterin HR5 erwähnt werden, sie sieht Sicherheit (wie MA1), aber auch Ängste (wie MA3 und MA4) als Themen, mit denen sich die Generation 45plus auseinandersetzt.

Kategorie 7: Vor- und Nachteile der Generation 45plus

Als eindeutigen Vorteil kann hier die „Erfahrung“ der Generation 45plus genannt werden, der von allen InterviewpartnerInnen auch als solcher erkannt wurde. Wie in Tabelle 2 (Seite 13 der vorliegenden Arbeit) ersichtlich wird auch in der Literatur der Erfahrungswert dieser Generation zugeschrieben. Gerade die Erfahrung macht die ältere Generation für Unternehmen wertvoll und die älteren MitarbeiterInnen sind sich dieser Erfahrung auch bewusst und können sie zu ihrem Vorteil einsetzen. Mit dieser Erfahrung einher geht auch ein gewisses Netzwerk, welches in den vergangenen Berufsjahren aufgebaut werden konnte. Die Gelassenheit, die diese Generation mitbringt wird

unternehmensseitig geschätzt – sie „funktionieren“ eben und Organisationen können auf das Wissen und auf die Loyalität vertrauen.

Bei den Nachteilen sticht das Problem des „Mitgehens mit Veränderung“ heraus. Es zeigt, dass die ältere Generation mitunter doch ein Thema mit dem Wandel und der Schnelllebigkeit hat. Die Aussagen über die Nachteile sind sehr unterschiedlich ausgefallen. Es wird vermutet, dass jede/r der Befragten bei der Beantwortung dieser Frage auf eigene Erfahrungen zurückgegriffen hat, daher lässt diese Kategorie wenig Spielraum für Interpretation.

Grundsätzlich ist erkennbar, dass sich Vor- und Nachteile die Waage halten. Daraus lässt sich schließen, dass die befragten InterviewpartnerInnen - ähnlich wie in der Literatur (z.B. bei Rump & Eilers, 2013, S. 209-229) beschrieben – ihre Sichtweisen, dieser Alterskohorte gegenüber, nicht nur negativ sind, sondern oder gerade aufgrund des Alters, durchaus viele positive Aspekte hervorkehren wollten.

Kategorie 8: Karrieremöglichkeiten & Maßnahmen

In dieser Kategorie ist trotz der Branchenunterschiedlichkeit doch ein gewisser Trend erkennbar. Die Aussagen der interviewten Personen gehen grundsätzlich dahin, dass Karrieremöglichkeiten den jüngeren MitarbeiterInnen offen stehen. Für die Generation 45plus ist erkennbar, dass es heutzutage schwieriger ist, ohne einer akademischen Ausbildung einen weiteren Karriereschritt zu machen. In größeren Unternehmen (U3) beispielsweise werden schon Maßnahmen gesetzt, die jedoch mehr als Auslöser oder Startpunkt für eine weitere Entwicklung angesehen werden. Diese Aussage lässt die Interpretation zu, dass Unternehmen zwar eine Signal setzen, jedoch geht nicht daraus hervor, ob dieses mit einer konkreten Aktion, wie beispielsweise einer Beförderung zum/zur GruppenleiterIn mit Personalverantwortung einhergeht.

Eine Ambivalenz ist im Unternehmen 2 (Pharmabranche) zu erkennen. HR2 spricht von der immer größer werdenden Anzahl der MitarbeiterInnen der Generation 45plus und sagt gleichzeitig, dass in der Firma ein „Enormbedürfnis zu spüren ist, junge Kollegen und Kolleginnen aufzunehmen und auch zu fördern“. Als Argument wird erwähnt, dass diese noch leichter zu führen sind, weil sie frisch und noch nicht so erfahren sind. Ähnlich bei Unternehmen 4 und Unternehmen 5, wo sehr auf externe Expertise gesetzt wird und die vorhandenen internen MitarbeiterInnen nicht in Führungspositionen gehoben werden.

Holz (2007) führt bei der Thematik der Karriereplanung für ältere MitarbeiterInnen an, dass stärker die horizontale Fachkarriere zum Einsatz kommen müsste. Ältere Mitar-

beiterInnen besitzen genügend Potenzial, wichtig ist, ihnen den notwendigen Motivationszuschub zu geben, damit die Einsatzbereitschaft nicht abflacht (Holz, 2007, S. 168).

Kategorie 9: Verbesserungsvorschläge zum Thema Generationenmanagement

Überlegungen zur Verbesserung des Themas Generationen betreffend gibt es seitens HR aber auch seitens der MitarbeiterInnen viele. Ein Vorschlag, der in mehreren Branchen beobachtbar war, ist der des Durchmischens der unterschiedlichen Generationen. HR2, HR4, MA3, MA4 waren sich unabhängig voneinander einig, dass die richtige Mischung bzw. der richtige Mix zu einer besseren gegenseitigen Akzeptanz zwischen den Alterskohorten führen kann. Klare Kommunikation und erkennbare Wertschätzung sollten ebenso verbessert werden. Zwei der fünf HR-Verantwortlichen sind der Meinung, dass das Thema einen natürlichen Zugang benötigt. Damit ist gemeint, dass es eben weniger zu einem Thema gemacht werden sollte, der „Hausverstand“ gehört vermehrt in die Personalentwicklungspläne eingesetzt. Um Abwehr entgegenzuwirken muss weniger verklausuliert werden. Das Thema darf auch nicht als Problem dargestellt werden, denn es gibt kein Problem mit der Generation 45plus, jemand mit 50 ist nicht zwingend alt (HR5). HR5 ist des Weiteren der Meinung, dass es sich eher um ein gesellschaftspolitisches Thema handelt. Ein wichtiger Aspekt stellt das Vertrauen in diese Generation dar. Denn die externen Rekrutierungen könnten dadurch in interne umgewandelt werden. „Gebt den 45plus MitarbeiterInnen noch eine Chance! Bietet ihnen mehr Programme!“ – so der Tenor von offenen HR-Verantwortlichen und MitarbeiterInnen.

Kategorie 10: „wordrap“

Aufgrund der Übersichtlichkeit wurde diese Kategorie bereits bei der Tabellendarstellung in den Ergebnissen interpretiert (vgl. dazu Seite 65, Tabelle 15 der vorliegenden Arbeit). Wichtig erscheint es zu erwähnen, dass der Vorteil „Erfahrung“ auch im wordrap das am häufigsten genannte spontane Wort war. Daraus lässt sich schließen, dass das Wort „Erfahrenheit“ mit älteren MitarbeiterInnen bzw. Menschen generell assoziiert wird. Dies deckt sich mit der Literatur beispielsweise bei Seitz und Wagner werden die „Älteren“ als die Erfahrenen bezeichnet (Seitz & Wagner, 2009, S. 158).

Aufgrund der Ergebnisinterpretation werden nun im folgenden Abschnitt die in den Kapiteln 1.2 und 5.1 gestellten Forschungsfragen beantwortet.

9.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Zusammenfassend sollen nun, die in der vorliegenden Masterarbeit gestellten Forschungsfragen wie folgt beantwortet werden, wobei jeder Forschungsfrage, die in Kapitel 5.1 getroffene Vorannahme betrachtet und in weiterer Folge verworfen oder bestätigt wird:

Forschungsfrage 1:

- ❖ Inwieweit bereiten sich Unternehmen auf die Veränderungen der Altersstruktur vor? Wird die Notwendigkeit einer strukturellen Anpassung erkannt und wird Generationenmanagement zum Thema?

Grundsätzlich erkennen die befragten MitarbeiterInnen der untersuchten Unternehmen keine systematische Vorbereitung. Daraus resultiert auch, dass es keine strukturelle Anpassung gibt. Das Thema Generationenmanagement ist nach Meinung der Befragten in den Köpfen der HR-Verantwortlichen noch nicht nachhaltig durchgedrungen. Es wird nachwievor mehrheitlich auf die Jugend gesetzt. In kleinen Schritten ist erkennbar, dass beispielsweise in Konzernen ein Umdenken stattfindet. Dies lässt sich mit Aussagen von HR3 (Industriekonzern) bemerken, denn in diesem Unternehmen werden mehrere Maßnahmen aufgezählt, die auf die erkannte Veränderung der Altersstruktur hindeuten. Als Beispiel seien der „Mid-Career-Workshop“ und die Einführung sogenannter „Wissenstandems“ genannt. Bei den anderen untersuchten Unternehmen, wird das Thema als natürlich gesehen und wenig Beachtung beigemessen. Beim Thema Generationenmanagement ist noch einiges an Verbesserungspotenzial vorhanden. Hier sei der Wunsch nach Wertschätzung und Sinnstiftung der Arbeit seitens der Mitarbeitenden erwähnt. Auch Führungskräfte werden in Zukunft seitens HR gefordert sein das Thema Generationenmanagement offen anzusprechen und den älteren MitarbeiterInnen entsprechende Motivation zukommen zu lassen.

Die Vorannahme 1 kann daher nur teilweise bestätigt werden. Die Veränderung der Altersstruktur wurde zwar erkannt, jedoch ergab sich bei einem der befragten Unternehmen (U3) der interessante Einblick, dass Generationenmanagement in Form spezieller Handlungsfelder Berücksichtigung findet.

Forschungsfrage 2:

- ❖ Welche Weiterbildungsmöglichkeiten werden für ArbeitnehmerInnen, die der Generation 45plus angehören, angeboten und wie sehen die Karrieremöglichkeiten seitens des Unternehmens aus?

Es werden keine gesonderten Weiterbildungsmöglichkeiten speziell nur für die Generation 45plus angeboten. Die Karrieremöglichkeiten für ältere MitarbeiterInnen sind bei den befragten Unternehmen nicht gegeben. Es werden jüngere KollegInnen als Talente und für weitere Karriereschritte herangezogen, oder es wird auf externe KandidatInnen gesetzt. Der sogenannte Mid-Career-Workshop, der nur im Unternehmen der Industriebranche zu finden war, ist eine Möglichkeit einer aktuellen Standortbestimmung der jeweiligen MitarbeiterInnen. Er stellt daher keine Weiterbildungsmöglichkeit im eigentlichen Sinn dar, sondern eine Art Potentialanalyse, auf der aufgebaut werden kann.

Die Vorannahme zur Forschungsfrage 2 kann somit bestätigt werden. In den befragten Unternehmen finden alle MitarbeiterInnen, egal welcher Alterskohorte sie angehören, gleiche Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung.

Forschungsfrage 3:

- ❖ Wie und in welchem Ausmaß werden ArbeitnehmerInnen der Generation 45plus gefördert und entwickelt, um das Wissen in der Organisation auszuweiten und halten zu können?

Auf die Generation 45plus wird nicht so stark eingegangen, wie es von den befragten MitarbeiterInnen erwartet und gewünscht ist. Es wurde vielmehr das Gefühl vermittelt, dass die Erwartungen der ArbeitgeberInnen dahingehend sind, dass sich MitarbeiterInnen der Generation 45plus auf die laufend verändernde Arbeitswelt einlassen müssen. Vorhandenes Wissen wird in den Organisationen in unterschiedlichster Weise weitergegeben. Sei es in Form von Mentoringprogrammen oder Wissensgemeinschaften. Die Befragung hat ergeben, dass ArbeitgeberInnen Wissensbewahrung und Wissenstransfer aktiv unterstützen, da es bezüglich Wettbewerbssicherung und Nachhaltigkeit essenziell geworden ist.

Explizite Berücksichtigung der Bedürfnisse oder Förderung der spezifischen Stärken der Generation 45+ war wenig zu erkennen. Zumindest wird teilweise implizit auf sie eingegangen, Stärken werden gewürdigt. Sehr deutlich zeigt sich die Bemühung um Erhalt der Fähigkeiten und des Wissens.

Es wird die Vorannahme 3 teilweise bestätigt, nämlich, dass Unternehmen den Nachhaltigkeitsgedanken verfolgen. Jedoch muss bezüglich auf die spezielle Förderung und Weiterentwicklung der älteren Generation die Vorannahme verworfen werden. Gemäß den Ergebnissen wird die Generation 45plus zu wenig gefördert, um Wissen zu erhalten.

9.3 Limitation und Stärken der Studie

Die bewusst gewählte Branchenvielfalt soll als Stärke der vorliegenden Studie genannt werden. Dadurch konnte eine weite Spanne und ein umfassendes Bild über mehrere Branchen erzielt werden. Die Betrachtung von zwei unterschiedlichen Zielgruppen, nämlich die der Mitarbeitenden der Generation 45plus und der im selben Unternehmen beschäftigten HR-Verantwortlichen hat eine getrennte Sichtweise der Themen und Befragungen zugelassen. Es war der Autorin ein Anliegen dadurch ein besseres Verständnis beider Seiten zu erlangen.

Den Ergebnissen der vorliegenden Masterarbeit müssen Limitationen eingeräumt werden. Als solche gelten beispielsweise die geringe Anzahl der TeilnehmerInnen der Studie.

Es ist anzunehmen, dass die Ergebnisse bei höherer TeilnehmerInnenzahl weit repräsentativer gewesen wären. Daher kann mit dieser empirischen Forschung tatsächlich nur ein Einblick in diese Thematik gegeben werden.

10 Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Kapitel findet sich eine Darlegung der Erkenntnisse aus der Literatur sowie aus der empirischen Untersuchung. Bei einem Ausblick sollen Empfehlungen für Unternehmen sowie für künftige Forschungen gegeben werden.

Unternehmen werden nicht herumkommen, sich in zwei Richtungen abzusichern: Die „Alten“ zu halten und die „Jungen“ zu umwerben. Alle brauchen Förderung – so gut es nur geht. Methoden und Prozesse müssen etabliert werden, um die Erfahrungen, das Wissen und die soziale Kompetenz der älteren ArbeitnehmerInnen in zukunftsweisender Ausrichtung auf die jüngeren zu übertragen. Es muss von den jeweiligen Arbeitsstilen und Instrumenten wechselseitig gelernt werden. Somit bleibt das Thema der Generationen aktuell im Personalmanagement bestehen. Seitz und Wagner (2009) gehen sogar soweit, dass in einer intergenerativen Personalpolitik eine kontinuierliche Nach-

wuchsförderung vorhanden sein muss, jedoch eine Übertragung von Sonderaufgaben für die Generation 45plus unbedingt dazu gehört (Seitz & Wagner, 2009, S. 159).

In einem funktionierenden Age-Diversity-Management, also Generationenmanagement darf die Organisation nicht nur auf die jüngere Belegschaft schauen, sondern muss unbedingt, wenn nicht sogar vorrangig die Altersgruppe der plus 45jährigen halten und motivieren, damit ihr Wissen nicht verloren geht. Dies war in der vorliegenden Studie ein sehr wesentlicher Aspekt. Die Wissenserhaltung aber auch die Know-How-Weitergabe stand bei den Befragten immer wieder im Vordergrund.

Die Tatsache, dass nämlich genau die Generation der plus 45jährigen länger als bisher im Unternehmen tätig sein wird und deren Anteil in der Belegschaftsstruktur noch zunehmen wird, zwingt Organisationen dazu, Strategien zu entwickeln, um mit der verändernden Altersstruktur weiterhin erfolgreich zu sein (Kirschten, 2014, S. 272). Die Einsatzbereitschaft bei älteren MitarbeiterInnen ist sehr hoch, die Erwartungshaltung gegenüber Jüngeren jedoch eher gering. Trotzdem müssen sie mit entsprechender Anerkennung und Wertschätzung weiterhin motiviert werden (Holz, 2007, S. 168). Dieser theoretische Ansatz ließ sich mit der vorliegenden Arbeit in der Studie bestätigen.

Mitunter ist eine Organisationsentwicklung unumgänglich. Aufgrund der Generationenvielfalt braucht es eine Veränderungsstrategie in Form eines sozialen Wandlungsprozesses. Dieser Prozess hat die Leistungssteigerung einer Organisation zum Ziel. Die Kultur des Wissensaustausches muss etabliert werden, um ein erfolgreiches Wissensmanagement voranzutreiben (Schiersmann, 2014, S. 388). Eine Veränderung, die auf MitarbeiterInnen zukommen wird, ist die des neuen Lernverständnisses, um sich in der immer schneller verändernden Arbeitswelt Wissen aneignen zu können.

So unterscheidet Hoberg (2012) drei Dimensionen, wie künftiges betriebliches Lernen auszusehen hat. Dazu gehören Arbeitsprozessnähe, Interaktivität und Vernetzungsauftrag. Eine schrittweise Einführung ist Teil der Aufgaben der Personalentwicklung. Die Weitergabe von Expertenwissen, die Wissensweitergabe beziehungsweise gerechte Aufteilung von Wissen bei Abteilungen mit starkem Personalwachstum und die Verhinderung im Zuge von Verrentungswellen Wissen zu verlieren, muss mit den neuen Weiterbildungskonzepten gefördert werden (Hoberg, 2012, S. 81).

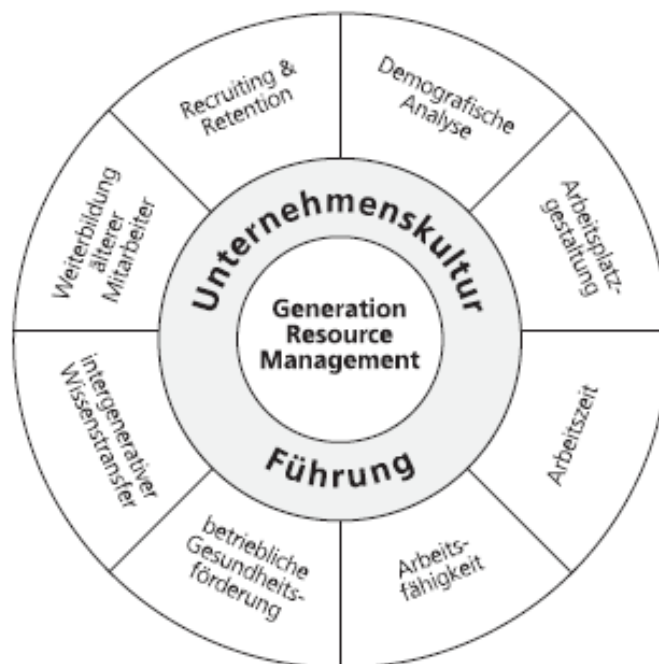
Ein weiterer Aspekt, der in dieser Arbeit jedoch nur als Empfehlung ausgesprochen werden soll, ist jener einer Bindungsstrategie, die für Unternehmen im Zuge der demografischen Entwicklungen relevant werden wird. Dafür soll die Ressourcenabhängigkeitstheorie herangezogen werden, die das Wissensmanagement beinhaltet (Grieger, Ortlieb, Pantelmann & Sieben, 2010, S. 343). Systematisches Wissensmanagement

zielt laut den Autoren darauf ab, betriebspezifisches Wissen in der Organisation zu halten und zu speichern (ebd, 2010, S. 345).

Zu bedenken und nicht zu unterschätzen ist, dass nicht immer die jüngeren von den älteren MitarbeiterInnen lernen. Es ist der Autorin ein Anliegen, im Abschluss dieser Arbeit unbedingt darauf hinzuweisen, dass es sich keineswegs um eine einseitige Wissensvermittlung handelt. Wie sich in der vorliegenden Studie auch ergeben hat, ist es wichtig, altersgemischte Teams zusammenzustellen. Seitz und Wagner sehen das gemeinsame Ausüben der betrieblichen Tätigkeiten in der Zusammensetzung altersheterogenen Teams als strategische Notwendigkeit, um die Kompetenzen und Leistungen aller Akteure optimal nutzbar zu machen (Seitz & Wagner, 2009, S. 163).

Damit sich Unternehmen erfolgsversprechend mit dem demografischen Wandel auseinandersetzen können empfiehlt Rimser (2014) das „*alternsgerechte und demografiefokussierte Generation Resource Management*“. Es führt alle Handlungsfelder, die es für eine nachhaltige Umsetzung benötigt zusammen und dient als Empfehlung zur praktischen Integration in jede Organisation (Rimser, 2014, S. 31f).

Abbildung 10: Generation Resource Management



Quelle: Rimser, 2014, S. 32

In Abbildung 10 sind die wesentlichen betrieblichen Handlungsfelder zusammengefasst. Es zeigt sich, dass nur ein Zusammenspiel aller unterschiedlicher Arbeitsgebiete aber auch die Verpflichtung der EntscheidungsträgerInnen notwendig ist, den altersbe-

dingten Wandel erfolgreich in die Unternehmenskultur zu implementieren (Rimser, 2014, S. 38).

Damit die kommenden Generationen der 45plus-jährigen weiterhin engagiert, motiviert und produktiv bleiben, sollen folgende Empfehlungen, die sich aufgrund der Literatur mit den Befragungen decken, ausgesprochen werden (Lison, 2007, S. 124):

- Vorurteile älteren ArbeitnehmerInnen sind nicht nur falsch, sondern rufen eine selbsterfüllende Prophezeiung hervor.
- Personalverantwortliche müssen neue, attraktive Wege und alternative Karrieremöglichkeiten anbieten.
- Erfahrung und Wissen älterer MitarbeiterInnen müssen gezielt von den Führungskräften eingesetzt werden.
- Lernbereitschaft und –fähigkeit bleiben im Alter vorhanden. Eine altersgerechte Aufbereitung von Weiterbildungsmaßnahmen muss Teil der Unternehmenskultur werden.

Bei einer fortführenden Forschung zu diesem Thema wären drei unterschiedliche Ansätze denkbar: in einer quantitativen Studie könnten HR-Verantwortliche versus MitarbeiterInnen bezüglich Weiterbildungsangebote und Maßnahmen, wie beispielsweise Mentoring und Talentmanagement befragt werden, um den Zusammenhang mit der Zufriedenheit der jeweiligen MitarbeiterInnen zu untersuchen. Ganz bewusst könnte in dieser quantitativen Studie auch der Vergleich zu den Generationen X und Y in den Vordergrund gerückt werden. Die zweite Möglichkeit einer weiterführenden Studie könnten die Wahrnehmungen der betroffenen Generation mit den Wahrnehmungen der Human Resource Verantwortlichen verglichen werden. Als dritte Perspektive wäre eine objektive Erfassung der formalen Internetauftritte und –inhalte in Form einer Artefaktanalyse denkbar. Es könnte dabei der Frage nachgegangen werden, ob die jeweiligen Aussagen befragter Personen der jeweiligen Unternehmen, mit den Internetseiten übereinstimmen bzw. eine weitestgehende Übereinstimmung überhaupt erkennbar ist. Hier wäre der Fokus der Untersuchung, ob die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen zum Thema Generationenmanagement, dem der Firmenphilosophie gleicht.

Aufgrund der vorliegenden Forschung und der davon abgeleiteten Ergebnisse haben die befragten Betriebe gewisse Handlungsfelder erkannt, um der verändernden Altersstruktur gerecht zu werden. Dies zeigt sich in den Angaben zur Weiterbildung und in der Gesundheitsförderung. Die Vermutung liegt nahe, dass aber auch gerade die Be-

fragung bei den HR-Verantwortlichen dazu geführt haben könnte, sich mit dem Thema Generationenmanagement und Wissenstransfer eingehender auseinanderzusetzen und dem teilweise fehlenden Problembewusstsein dem demographischen Wandel betreffend entgegenzuwirken.

Ganz wichtig, und das wurde auch in der vorliegenden Studie ersichtlich, ist die transparente Kommunikation. Handlungsfelder und Maßnahmen müssen bei den älteren ArbeitnehmerInnen auch ankommen und erkennbar sein. Aus den Ergebnissen bei der Befragung der MitarbeiterInnen dieser Alterskohorte kann dies jedoch nicht bestätigt werden. Die MitarbeiterInnen haben oftmals das Gefühl zu wenig Wertschätzung zu erfahren und meinen, dass ihre jüngeren KollegInnen bevorzugt werden. Um die Arbeitsfähigkeit und die Arbeitsmotivation aufrechterhalten zu können, müssen auch für die Generation 45plus geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden. Steinbach et al (2015) geben ebenso die Empfehlung, dass die Arbeitsfähigkeit zur Realisierung der alternsgerechten Berufswelt einen sehr wesentlichen Bestandteil darstellt (Steinbach et al, 2015, S. 75). Es liegt somit die Schlussfolgerung nahe, dass hier der größte Handlungsbedarf für ArbeitgeberInnen besteht, nämlich das Bewusstsein auch nach außen zu den Betroffenen zu tragen.

Abschließend möchte die Autorin feststellen, dass aufgrund der Befragungen die Überzeugung entstand, dass für Unternehmen die Generation 45plus wirklich „die sind, die eh funktionieren“. Ausgenommen von einem Unternehmen wird speziell für die ältere Belegschaft wenig Weiterbildung und Trainings angeboten. MitarbeiterInnen in dieser Alterskohorte spüren das freilich und wünschen sich mehr Wertschätzung und Anerkennung. Die Reaktionen können sehr unterschiedlich zum Ausdruck kommen und reichen von beginnender Resignation bis hin zu Stolz, da sie freilich wissen, dass sie doch jene sind, auf die sich die Organisation verlassen kann.

Die Beschäftigten der Generation 45plus stellen aufgrund ihrer Lebens- und Berufserfahrung in gewisser Weise einen „Schatz“ dar, welcher aus unternehmerischer Sicht gehütet werden sollte, trägt er doch ungemein zur Sicherung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit bei.

Literaturverzeichnis

- Bacher, Wolfgang (2007). Führen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – zunehmende Bedeutung der Best Ager in den Unternehmen. In: Gruber, Elke/Kastner, Monika/Brünner, Anita/Huss, Susanne/Kölbl, Karin (Hrsg.). Arbeitsleben 45plus (S. 189-210). Klagenfurt: Equal.
- Baumgarten, Helmut/Rothländer, Marc (2004). Erfolgreiches Wissensmanagement – eine Frage der Personalführung? Wissensmanagement 2/04, S. 44-47.
- Becker, Manfred (2008). Optimistisch altern. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften. München: Hampp Verlag.
- Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010). Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008). Studie „Erfahrung rechnet sich“. Prognos AG Berlin.
- Cisik, Alexander (2015). Ignoranz ist fehl am Platz. Personalwirtschaft 06/2015, S. 43-45.
- Degen, Christel/Geschonke, Carola (2004). Demographischer Wandel und altersgerechte Arbeitsbedingungen: (Sozial-)politische und betriebliche Anforderungen aus frauenpolitischer Sicht. In: Busch/Rolf (Hrsg.). Alternsmanagement im Betrieb (S. 89 – 110). München: Hampp Verlag.
- Dobischat, Rolf/Schurgatz, Robert (2011). Der Generationenbegriff in der Personalentwicklung. In: Eckert, Thomas/Von Hippel, Aiga/Pietraß, Manuela/Schmidt-Hertha, Bernhard (Hrsg.): Bildung von Generationen. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Eckert, Thomas/Von Hippel, Aiga/Pietraß, Manuela/Schmidt-Hertha, Bernhard (2011). Bildung von Generationen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Fassmann, Heinz (2012). ex.alp: Demographie in Österreich. Online: <http://derstandard.at/1345164536862/exalp-Demographie-in-Oesterreich-Interview-mit-Prof-Heinz-Fassmann> [Abruf am 08.02.2016].
- Fromm, Leonhard (2003). Die Alten kommen. Wirtschaft & Weiterbildung; April 2003, S. 42ff.

- Froschauer, Ulrike/Lueger (2003). Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: Facultas.
- Gellert, Franz Josef/Kuipers, Ben (2009). Die Auswirkungen von Altersunterschieden in Arbeitsteams. In: Richter, Götz (Hrsg.). Generationen gemeinsam im Betrieb (S. 125 – 138). Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Grabbe, Johannes/Richter, Götz (2014). Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – Grundlage von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. In: Klaffke, Martin (Hrsg.). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Best-Practice-Ansätze. (S. 83-106). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gratton, Lydia (2011). Job Future – Future Jobs. Wie wir von der neuen Arbeitswelt profitieren. München: Carl Hanser Verlag.
- Grieger, Jürgen/Ortlieb, Renate/Pantelmann, Heike/Sieben, Barbara (2010). Strategische Bindung der Ressourcen von Fach- und Führungskräften, Beurteilung und Umsetzung in Unternehmen. Zeitschrift für Personalforschung, S. 338-362.
- Gust von Loh, Sonja (2009). Evidenzbasiertes Wissensmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Haberkorn, Silke (2013). Vom Werte „alten Eisens“: Betriebliche Personalpolitik im Lichte des demographischen Wandels. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Hall, Douglas T. (2002). Careers in and out of organizations. California: Sage Publications Inc.
- Hasler Roumois, Ursula (2013). Studienbuch Wissensmanagement. 3. Auflage. Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Hasselhorn, Hans Martin/Freude, Gabriele (2007). Der Work Ability Index – ein Leitfaden. Bremerhaven: NW-Verlag.
- Helfferrich, Cornelia (2005). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (2. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH.
- Helfferrich, Cornelia (2009). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (3. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH.
- Helfferrich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH.

- Hetz, Sigfried (2015). Generation Best Ager. Zwischen Turbo und Absturz. http://www.bestagerjobs.eu/uploads/media/cover_west_11_2025.pdf [Abruf am 19.02.2016].
- Hoberg, Anna (2012). Das Ende der Betriebsseminare. Human Resources Manager April/Mai 2012. S. 80-82.
- Hoffmeister-Schönfelder, Gabriele/Beller, Tinka (2015). Im Tandem Wissen sichern. Wirtschaft+Weiterbildung 01_2015, S. 24-27.
- Holz, Melanie (2007). Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter. Allgemeine Veränderungen im Alterungsprozess. In: Holz, Melanie/Da-Cruz, Patrick (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. S. 37-51. Wiesbaden: Gabler.
- Holz, Melanie (2007). Motivation von älteren Mitarbeitern. In: Holz, Melanie/Da-Cruz, Patrick (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. S. 159-170. Wiesbaden: Gabler.
- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2002): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002 – Demographischer Wandel. S. 84-99. Berlin: Springer.
- Jürgens, Benedikt (2011). Unerkannte Potenziale entfalten und stille Reserven nutzen. Demographischen Wandel bewältigen. Arbeit und Arbeitsrecht 6/11. S. 348-350.
- Kettner, Martina (2015). Neuanfang: Impulse für die Karriere nach der Karriere. Online: <http://www.karriere.at/blog/karriere-mit-50-plus.html> [Abruf am 09.02.2016].
- Kirschten, Uta (2014). Wissensmanagement im demografischen Wandel - Herausforderungen und Bedeutung für das Personalmanagement. In Preißing, Dagmar (Hrsg.). Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel (S. 237-288). München: Oldenbourg.
- Klaffke, Martin (2014). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Klaffke, Martin (Hrsg.). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Best-Practice-Ansätze. (S. 3-25). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Klaffke, Martin/Schwarzenbart, Ursula (2013). Demografie als Chance. Personalmagazin, 03/13, S. 44-47.

- Kloimüller, Irene (o.J.). Glossar. Begriffe aus der Arbeitswelt. Online: <http://www.wertarbeit.at/glossar.php> [Abruf am 30.01.2016].
- Köhler, Louise (2013). Ein Überblick: XYZ – Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Online: <https://www.absolventa.de/karriereguide/tipps/xyz-generationen-arbeitsmarkt-1-ueberblick> [Abruf am 07.02.2016].
- Köppel, Petra/Schreiber, Sven (2012). Jugendwahn und Senioritätsprinzip ade. Personalwirtschaft 12/2012, S. 20-22.
- Krieger, Tatjana (2015). https://www-1wiso-2net-1de-1wisonet.han.fernfh.ac.at:443/document/CHX__20150507a04808 [Abruf am 10.07.2015].
- Kruse, Jan (2015). Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz (2. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz.
- Kupperschmidt, Betty (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. The Health Care Manager, 19/1, S. 65-76.
- Lamnek, Siegfried (2005). Qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Leaders Circle (o.J.). <http://www.leaders-circle.at/generationenmanagement0.html> [Abruf am 14.08.2015].
- Lison, Erhard (2007). Vom High-Potential zum High-Performer. In: Holz, Melanie/Da-Cruz, Patrick (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. S. 111-125. Wiesbaden: Gabler.
- Lucius-Hoene, Gabriele/Deppermann, Arnulf (2004). Rekonstruktion narrativer Identität. Ein Arbeitsbuch zur Analyse narrativer Interviews (2. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH.
- Lueger, Manfred (2000). Grundlagen qualitativer Feldforschung. Wien: WUV.
- Maintz, Gunda (2004). Der ältere Arbeitnehmer im Spannungsfeld von Leistungsanforderung und Erwartung. In: Busch, Rolf (Hrsg.). Alternsmanagement im Betrieb. Ältere Arbeitnehmer – zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit (S. 113-122). München: Hampp Verlag.
- Mayring, Philipp (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (11. Auflage). Basel: Beltz.
- Meinefeld, Werner (2005). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In Flick, Uwe (Hrsg.), Qualitative Forschung. Ein Handbuch., (4. Auflage), Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt. S. 265-275.

- Merton, Robert K./Kendall, Patricia L. (1993). Das fokussierte Interview. In: Hopf, Christel; Weingarten, Elmar (Hrsg.). Qualitative Sozialforschung 3. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (2012). Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. 2. Auflage. Frankfurt: Campus Verlag.
- North, Klaus (2011). Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Oertel, Jutta (2007). Generationenmanagement in Unternehmen. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Oertel, Jutta (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, Martin (Hrsg.). Generationen-Management (S. 27-56). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pfeiffer, Ulrich (2008). Schicksalsgenerationen. Von der Kriegs- und Krisen- zur Packeselgeneration. Frankfurter Hefte, 10/2008, S. 54 – 57.
- Rettig, Daniel (2009). Heikle Mischung am Arbeitsplatz. Online: <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/generationenkonflikt-heikle-mischung-am-arbeitsplatz/5577138.html> [Abruf am 07.02.2016].
- Reuter, Robert (2011). Best Ager dringend gesucht – neue Herausforderungen für die Personalarbeit. Genius Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH Nr. 7.
- Richter, Götz (2009). Flexibilität durch lebenslagenorientierte Personalpolitik. In: Richter, Götz (Hrsg.). Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen (S. 11-34). Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Rieder, Peter (2014). Generation Z Definition ... oder: Generation Y war gestern – es lauert die Generation Z! Online: <http://www.hrweb.at/2014/02/generation-z-definition/> [Abruf am 07.02.2016].
- Rimser, Markus (2014). Generation Resource Management. Edition Rosenberger. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ritz, Adrian/Sinelli, Peter (2010). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz, Adrian/Thom, Norbert (Hrsg.): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Wiesbaden: Gabler.

- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt – Baby Boomer versus Generation Y. Ludwigshafen: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2014). Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Schlamp, Sofia/Gerpott, Fabiola H./Voelpel, Sven C. (2015). Kritischer Trend Generationenmanagement. Personalwirtschaft 10/2015, S. 45-47.
- Scholz, Christian (2012). Generation Z: Willkommen in der Arbeitswelt. Online: http://www.orga.uni-sb.de/standard_at/generation_z.html [Abruf am 07.02.2016].
- Schulz, Marcus (2012). Mit 50plus ist noch lange nicht Schluss. Personalwirtschaft, Heft 06/2012, S. 40-42.
- Seidl, Martin (2003). Die Bereitschaft zur Wissensteilung. Rahmenbedingungen für ein wissensorientiertes Management. Wiesbaden: Bertelsmann Springer.
- Seitz, Cornelia/Wagner, Maik H. (2009). Wissen intergenerativ erzeugen und transferieren – die Chancen intergenerativer Zusammenarbeit. In: Richter, Götz (Hrsg.). Generationen gemeinsam im Betrieb (S. 157–172). Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Smola, Karen Wey/ Sutton, Charlotte D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. Journal of Organizational Behavior, 23, S. 363-382.
- Statistik Austria (2015). Bevölkerung. Online: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/index.html [Abruf am 14.09.2015].
- Staudt, Erich/Kriegesmann, Bernd (2002). Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht (nicht so leicht!). In: Staudt, Erich/Kailer, Norbert/Kottmann, Marcus/Kriegesmann, Bernd/Meier, Andreas J./Muschik, Claus/Stephan, Heidi/Ziegler, Arne. Kompetenzentwicklung und Innovation S. 71-119. Münster: Waxmann.
- Steinbach, Dirk/Linnenschmidt, Katja/Schüll, Elmar (2015). Zukunftsstrategien für eine altersgerechte Arbeitswelt. Trends, Szenarien und Empfehlungen. In: Reinhold Popp (Hrsg.) Schriftreihe Zukunft: Lebensqualität. Münster: LIT Verlag.
- Talos, Emmerich/Hudler-Seitzberger, Michaela/Stromberger, Christian (2007). Ageing Society. Eine Herausforderung für Unternehmen und Gesellschaft. Bestandsaufnahme und Analyse unternehmerischer Ansätze im Umgang mit einer immer älter werdenden Belegschaft. Zukunftsforum Österreich. Endbericht.

- Tempel, Jürgen/Ilmarinen Juhani (2013). Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg: VSA-Verlag.
- Thoma, Barbara (2013). Engagement across Generations: The XY-Challenge. ARGO Personalentwicklung GmbH, 18, S. 1-4.
- Wieners, Tanja (2005). Miteinander von Kindern und alten Menschen. Perspektiven für Familien und öffentliche Einrichtungen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wilke, Helmut (2011). Einführung in das systemische Wissensmanagement. 3. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Wilmsmeier, Martin (o.J.). Was ist eigentlich... Generationen-Management? Online: <https://www.mtec-akademie.de/service/was-ist-eigentlich/generationen-management.html> [Abruf am 08.02.2016].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erwerbstätige nach Alter.....	1
Abbildung 2: Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials nach Altersgruppen, 2004-2030.....	3
Abbildung 3: Generationen-Tableau.....	9
Abbildung 4: Phasen des Generation Resource Management.....	20
Abbildung 5: Wissenstreppe.....	22
Abbildung 6: Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi.....	26
Abbildung 7: Bezugsrahmen für Unternehmen.....	28
Abbildung 8: Haus der Arbeitsfähigkeit.....	30
Abbildung 9: Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse.....	44
Abbildung 10: Generation Resource Management.....	78

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Generationenkategorie	8
Tabelle 2: Fünf Generationen am Arbeitsplatz.....	13
Tabelle 3: Drei Arten von implizitem Wissen.....	23
Tabelle 4: Wissensarten.....	25
Tabelle 5: Allgemeine Unterschiede bei verschiedenen Leistungsparametern	32
Tabelle 6: Daten und Bezeichnung der Interviewten.....	45
Tabelle 7: Durchschnittsalter der MA in den befragten Unternehmen	47
Tabelle 8: Auflistung ähnlicher Erwartungen/Themen.....	49
Tabelle 9: Zusammenfassende Einschätzung der Weiterbildungsangebote	52
Tabelle 10: Systematik und Werkzeuge für Wissenstransfer	55
Tabelle 11: Das (Be-) Halten der Generation 45plus	57
Tabelle 12: Vor- und Nachteile der Generation 45plus	58
Tabelle 13: Karrieremöglichkeiten der Generation 45plus	61
Tabelle 14: Verbesserungsvorschläge für Generationenmanagement	64
Tabelle 15: spontane Wörter	65
Tabelle 16: Generationsprofil	68

Anhang

Interviewleitfaden zur Masterarbeit

1. Forschungsfragen

- Inwieweit werden ArbeitnehmerInnen der Generation 45plus gefördert und entwickelt, um das Wissen in der Organisation auszuweiten und halten zu können?
- Inwieweit bereiten sich Unternehmen auf die Veränderungen der Altersstruktur vor? Wird die Notwendigkeit einer strukturellen Anpassung erkannt und was bedeutet das für die Generation 45plus?

2. Samplingauswahl

Es werden zum einen HR Verantwortliche zum Thema Generationenmanagement befragt und zum anderen MitarbeiterInnen der Generation 45plus. Dafür werden zwei unterschiedliche Interviewleitfäden verwendet, die aber auch gleiche Fragen enthalten, um eine Basis zum Vergleich zu bekommen. Das Geschlecht findet bei der Befragung keine Berücksichtigung.

3. Überlegungen zur Auswertungsstrategie

Es ist geplant, die Leitfadeninterviews mit Hilfe von digitalen **Diktiergeräten** aufzuzeichnen, um alle Nuancen und sprachlichen Aspekte der Interviews einfangen zu können.

Um möglichst nah am Untersuchungsgegenstand zu bleiben, soll die **selektive Transkription** angewendet werden. D.h. die Interviews werden in die Schriftsprache übertragen, aber bei hervorstechenden Abschnitten detaillierter transkribiert. Der zeitliche Aufwand und die Detailgetreue des Interviews sollen sich dabei die Waage halten.

4. Interviewleitfaden

Zuerst möchte ich mich herzlich bedanken, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen!

Ich möchte mit Ihnen heute gerne über das Thema Generationenmanagement sprechen und der Fokus soll sich auf die Generation 45plus richten.

Ihre Antworten dienen dazu, um die obigen Forschungsfragen zu beantworten bzw. mehr Einblick in die Thematik zu gewinnen. Es gibt in diesem Gespräch keine richtigen oder falschen Antworten, Sie können völlig spontan zu diesem Thema sprechen.

Wie bereits angekündigt, zeichne ich dieses Interview digital auf, um es danach leichter auswerten zu können. Wir werden ca. 30 Minuten benötigen, wenn Sie kurz antworten, aber ich freue mich über längere Antworten – maximale Zeit wäre dann ca. 60 Minuten. Bevor Ergebnisse weitergegeben werden, kann ich Ihnen das Interview gerne nochmals vorlegen, um sicher zu gehen, dass Sie mit der Niederschrift einverstanden sind. Das Interview wird anonym behandelt, d.h. es wird kein Name im Interview verwendet.

Demografisch

Hinweis: Wird von Interviewerin ausgefüllt.

Geschlecht	
Alter	
In welchem Bereich sind Sie tätig?	
In welcher Branche ist dieses Unternehmen?	
Wie lange arbeiten Sie schon für dieses Unternehmen?	

Einstieg - HR

1. Bereitet man sich in Ihrem Unternehmen auf die veränderte Altersstruktur vor? Und wie?
2. Wie ist die Altersstruktur generell im Unternehmen? Können Sie mir konkrete Parameter geben: Durchschnittsalter heute bzw. Progression?
3. Was sind Ihre Erwartungen an ältere MitarbeiterInnen? Gibt es spezielle Erwartungen seitens HR?

Einstieg – MitarbeiterIn 45plus

1. Wie bereitet sich Ihrer Meinung nach das Unternehmen auf die sich laufend veränderte Altersstruktur vor?
2. Erzählen Sie über positive Erlebnisse bzw. Aspekte. Was hat besonders gut funktioniert? Und was weniger gut?
3. Was sind Ihre Erwartungen als ältere/r MitarbeiterIn an das Unternehmen? Zusatzfrage: Gibt es spezielle Erwartungen?

FRAGEN AN BEIDE ZIELGRUPPEN (HR-Verantwortliche und MA)

Thema Generationenmanagement

4. Welche Karrieretrends sind im Unternehmen beobachtbar im Sinne des Generationen-managements / sind Maßnahmen hinsichtlich Generationenmanagement beobachtbar?
5. Welche Herausforderungen in beruflicher Hinsicht sehen Sie auf das HRM, aber auch auf die Menschen der Generation 45plus zukommen?

Faktfragen

6. Welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen gesetzt, um vorhandenes Wissen der Generation X (Altersgruppe von: 1966 – 1980) zu behalten?
7. Was sind die Themenbereiche bei den ArbeitnehmerInnen 45plus? Wie sieht es beispielsweise mit der Motivation aus? (Stolz, Überzeugung, Alternativen?)
8. In welcher Weise und in welchem Umfang werden Trainings und Weiterbildung für die Generation 45+ in Ihrem Unternehmen angeboten? Sehen Sie dabei einen Unterschied zur jüngeren Generation?

Meinungen und Einstellungen

9. Welche Vorteile bringt Ihrer Meinung nach die Generation 45plus mit? – Sehen Sie auch Nachteile, wenn ja, welche?
10. Was sind aus Ihrer Sicht die relevanten Kriterien, um die Generation 45plus im Unternehmen zu halten? Bzw. will man sie halten?
11. Einer Studie zur Folge sind Arbeitsteams mit höherem Durchschnittsalter effektiver, lernfähiger etc. Wie sehen Sie das Zusammenspiel/die Wertekonflikte der Generationen in Ihrem Unternehmen?

Abschlussfragen

12. Was könnte man aus Ihrer Sicht als HR-Verantwortlicher / MA der Generation X(45plus) im Zusammenhang mit Generationenmanagement besser machen?
13. Erzählen Sie mir bitte die aus Ihrer Sicht bestehenden Unterschiede von Entwicklung und Förderung der verschiedenen Generationen. Konkret: Wer wird Ihrer Meinung nach mehr gefördert, Jung oder Alt, oder gleich?
14. Im Hinblick auf die Fragen, die wir jetzt durchgegangen sind – wie beurteilen Sie die Chancen und Risiken von Generationenmanagement in Unternehmen? Was wäre Ihr Fazit?
 - ❖ Zum Abschluss möchte ich Sie gerne um ein bis drei ganz spontane Wörter bitten, die Ihnen im Zusammenhang mit der Generation 45plus einfallen.

Vielen Dank für das Interview!