

Aging Workers und ihre Rolle als Leistungs- und WissensträgerInnen

Chancen und Herausforderungen von Altersdiversität in Organisationen

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Alexandra Haider, B.A.

Matrikelnummer 1610683016

Begutachterin: Mag.a (FH) Mag.a Astrid Russ

Wien, Mai 2018

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.

13. Mai 2018

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'U' followed by a cursive 'e'.

Zusammenfassung

Aufgrund demografischer Veränderungen droht dem Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren eine Lücke an geeigneten MitarbeiterInnen. Organisationen werden nicht mehr in der Lage sein, ihren Personalbedarf entsprechend den betrieblichen Anforderungen zu decken und gefährden somit Fortbestand und Wettbewerbsfähigkeit. Vorausschauende Personalverantwortliche reagieren bereits heute und bemühen sich darum, ihre Belegschaft möglichst lange aktiv und produktiv im betrieblichen Prozess zu halten. Sie erkennen in der Aging Workforce ein enormes Potential an Leistungs- und WissensträgerInnen, welches es gilt, zu fördern und zu unterstützen. Auch außerbetriebliche Maßnahmen, wie beispielsweise Förderungen für ArbeitnehmerInnen ab 50 Jahren durch das Arbeitsmarktservice Österreich bestärken Organisationen und auch MitarbeiterInnen in diesen Bemühungen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es nun, einen Ein- und Überblick über den Stellenwert der Aging Workers in heimischen Unternehmen zu erhalten. Nehmen Organisationen diese Gruppe der Beschäftigten tatsächlich als wertvolles Humankapital wahr oder setzt sich der Trend zum Abbau der Älteren fort? Wird das Bekenntnis zur Vielfalt der Generationen tatsächlich gelebt oder gilt es nur als Begleiterscheinung eines modernen Unternehmensleitbildes? Mittels qualitativer Studie wird einerseits der Status Quo über angewendeter Methoden und Maßnahmen zum Erhalt längerer Arbeitsfähigkeit erhoben, auf der anderen Seite werden Wahrnehmung und Wirkung dieser Maßnahmen auf ältere MitarbeiterInnen kritisch erörtert und die eigene Rolle in der Organisation besprochen. Auch wenn Verbesserungspotential erkannt wird, zeigen die Ergebnisse, dass sich Organisationen der Thematik durchaus bewusst sind und zahlreiche Unterstützungsmaßnahmen anbieten. Betroffene wiederum fühlen sich überwiegend wertgeschätzt und erkennen innerhalb ihrer eigenen Organisation ein klares Bekenntnis zur Generationenvielfalt, welches nicht nur geschrieben, sondern auch gelebt wird.

Schlüsselbegriffe: Aging Workforce, Altersdiversität, altersgerechte Maßnahmen, Arbeitsfähigkeit, Wissenstransfer, altersgemischte Teams, Altersdiskriminierung

Abstract

Due to demographic changes, the labour market is facing a shortage of suitable employees in the coming years. Organisations will no longer be able to meet their personnel needs in line with operational requirements and thus endanger their continued existence and competitiveness. Forward-looking personnel managers are already responding today and are striving to keep their employees active and productive in the operational process as long as possible. They recognize the enormous potential of performance and knowledge providers in the aging workforce, which must be promoted and supported. Non-operational measures, such as grants for employees from 50 years of age, through the Austrian labour market service, also encourage organisations and employees in these efforts. The aim of this work is now to get an overview of the importance of aging workers in domestic companies. Do organizations actually perceive this group of workers as valuable human capital or is the trend towards reducing older people continuing? Is the commitment to the diversity of the generations actually lived or is it only regarded as a companion of a modern corporate mission statement? By means of qualitative study, the status quo of applied methods and measures to maintain longer working capacity is raised, on the other hand, the perception and impact of these measures on older employees is critically discussed and the discussed its own role in the organization. Even if potential for improvement is recognised, the results show that organisations are well aware of the issue and offer numerous support measures. Affected people in turn feel predominantly valued and recognize within their own organization a clear commitment to the generational diversity, which is not only written but also lived.

Keywords: Aging workforce, age diversity, age-appropriate measures, ability to work, knowledge transfer, age-mixed teams, age discrimination

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung.....	4
1.2	Zielsetzung und zentrale Fragestellung.....	5
1.3	Aufbau der Arbeit.....	7
2	Theoretischer Hintergrund	8
2.1	Aging Workforce – Definition, Ursprung und Abgrenzung.....	8
2.2	Altersdiversität.....	10
2.3	Baby Boomers versus Generation Z.....	12
2.4	Altersstereotype.....	13
2.5	Theorien und Modelle der Alternsforschung.....	14
2.5.1	Defizitmodell des Alterns.....	15
2.5.2	Qualitative Verlaufsmodelle.....	16
2.5.3	Trait-Theorien.....	18
2.5.4	Theorien des erfolgreichen Alterns.....	18
2.5.5	Kompetenztheorie.....	21
2.5.6	Kognitive Theorie des Alterns.....	22
2.5.7	Das Haus der Arbeitsfähigkeit.....	22
2.5.8	Das 5-Säulen-Konzept.....	24
2.5.9	Alternsforschung im organisationalen Kontext.....	26
2.6	Gestaltung einer alterNsgerechten Arbeitswelt.....	29
2.6.1	Work Ability Index (WAI).....	30
2.6.2	Handlungsfelder einer alterNsgerechten Arbeitswelt.....	32
2.6.3	Lebensphasenorientiertes Arbeiten.....	37
2.6.4	Arbeitsmarktpolitik in Österreich.....	38
2.6.5	Die Zukunft der Arbeitswelt.....	39
3	Empirischer Teil	40
3.1	Forschungsmethodik.....	40

3.1.1	Erhebungsinstrumente	42
3.1.2	Leitfäden	43
4	Ergebnisse	50
4.1	Zusammenfassende Analyse Organisation 1	50
4.2	Zusammenfassende Analyse Organisation 2	53
4.3	Zusammenfassende Analyse Organisation 3	56
4.4	Übergreifende Analyse entlang der Unterfragen.....	60
4.5	Beantwortung der Forschungsfrage.....	72
4.6	Diskussion der Ergebnisse	73
4.7	Limitation der Studie.....	77
5	Implikationen und Ausblick	78
	Literaturverzeichnis	80
	Abbildungsverzeichnis	85
	Tabellenverzeichnis	86
	Anhang	

1 Einleitung

Johanna Schwinger, Senior Consultant am Institut für Gesundheitsförderung und Prävention GmbH (IfGP) verdeutlichte in einer Präsentation über lebensphasenorientiertes Arbeiten im Jahr 2017 sehr anschaulich die Sicht- und Denkweise über das Alter im deutschsprachigen Raum:

- *alter Geizkragen, alte Schachtel*: diese Formulierungen weisen auf eine negative Bedeutung hin und beziehen sich auf Menschen
- *alter Wein, alter Schmuck*: diese Formulierungen mit positiver Beurteilung beziehen sich auf Gegenstände

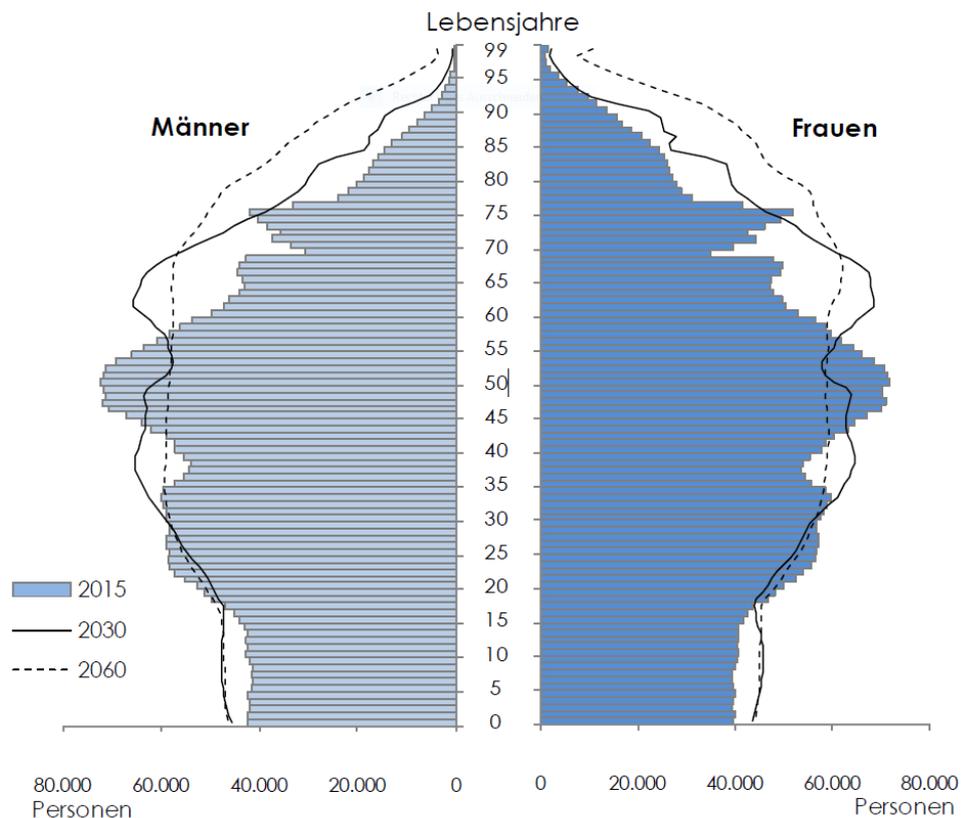
Älteren Menschen in ihrer Rolle als ArbeitnehmerInnen werden ebenso neben positiven auch negative Eigenschaften zugerechnet. Am Arbeitsmarkt werden diese meist als kompetent, loyal und verantwortungsbewusst gesehen, aber gleichermaßen haftet ihnen auch der Makel häufigerer Krankenstände, geringerer Belastbarkeit und Unflexibilität an (IfGP, 2017).

Die zu Beginn erwähnte Präsentation des IfGP aus dem Jahr 2017 beinhaltet noch ein weiteres, sehr interessantes und zum Nachdenken anregendes Detail: zwei Drittel der Personalverantwortlichen in Österreich geben an, dass ihr Unternehmen vom demografischen Wandel betroffen sei, jedoch sehen sich diese nur in geringem Maße („...mehr oder weniger...“) auf das Phänomen einer Aging Workforce, also einer alternden Belegschaft, vorbereitet.

Bevölkerungsstruktur und Erwerbsquote

Die nachstehende Abbildung 1 veranschaulicht die Entwicklung der Bevölkerungsstruktur während der nächsten vier Jahrzehnte. Das noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts von einer Pyramidenform geprägte Bild zeigt im Zeitablauf eine zunehmende Gleichmäßigkeit bei der Besetzung der Alterskohorten im erwerbsfähigen Alter. Bedingt durch diese sich verändernde Bevölkerungsstruktur muss es daher das Ziel einer gesunden Volkswirtschaft sein, Beschäftigte möglichst lange im Berufsleben zu halten, um steigende Ruhestandskosten zu reduzieren. Ziel einer Organisation hingegen muss es sein, Beschäftigte möglichst lange im Unternehmen zu halten, um Personalengpässe durch den sich abzeichnenden Nachwuchskräftemangel entgegenzuwirken und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten (Fehlzeitenreport, 2017, S. 60f.).

Abbildung 1: Bevölkerungspyramide 2015, 2030, 2060



Quelle: Fehlzeitenreport 2017, S. 60

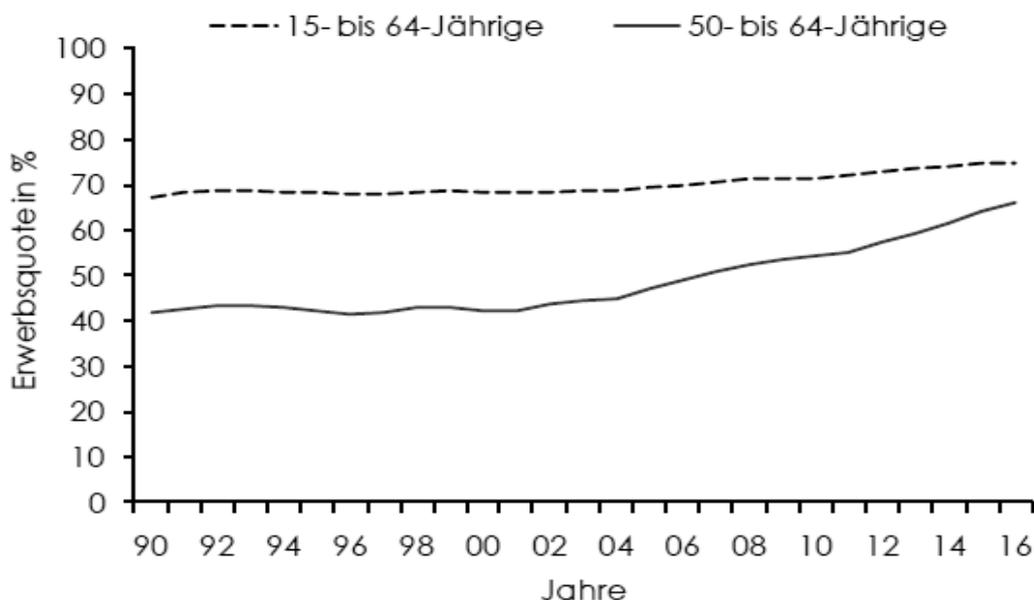
Die Arbeitswelt befindet sich selbstverständlich nicht nur in Österreich im Wandel. Sinkende Geburtenraten, steigende Lebenserwartung sowie die fortdauernde Pensionierungswelle der Baby Boom Generation (1946 - 1964) bedingen in nahezu allen westlichen Industrienationen eine nachhaltige Veränderung der Altersstruktur. Folgen davon sind eine zunehmende Belastung der sozialen Systeme sowie eine Verschiebung der Altersstruktur der Erwerbstätigen (Sailer & Sax, 2013, S. 988).

An Abbildung 2 lässt sich erkennen, dass seit der Jahrtausendwende in Österreich eine Erhöhung der Erwerbsbeteiligung älterer ArbeitnehmerInnen erfolgte. Dies lässt sich allerdings nicht allein auf den demografischen Wandel, sondern vielmehr auch auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen zurückführen. So setzten Reformen des Pensionssystems Ende der 1990er Jahre eine Kehrtwende in Gang und reduzierten sukzessive das Pensionsantrittsalter in Österreich. Auswirkungen dieser Reformen zeigen sich in der Erwerbsquote der Älteren, welche sich in den vergangenen Jahren deutlich

erhöht hat. Lag diese Quote im Jahr 1995 noch bei 45%, so zeigte sich im Jahr 2016 bereits ein Anteil von 66% (Fehlzeitenreport, 2017, S. 61).

Ebenso stellen Digitalisierung und fortschreitende Technologien neue Anforderungen dar, bieten aber auch neue Chancen für eine Erwerbsbeteiligung Älterer. Körperliche Belastungen und Anforderungen am Arbeitsplatz können durch den raschen technologischen Fortschritt verringert werden, bedingen aber auch die Notwendigkeit von Weiterbildung und zunehmender Mobilität. Karrieren verlaufen weniger linear und es kommt zu einer verstärkten Verschränkung von Erwerbs- und familiärer Betreuungstätigkeit (Fehlzeitenreport, 2017, S. 61).

Abbildung 2: Veränderung der Erwerbsquote nach Alter zwischen 1990 und 2016



Quelle: Fehlzeitenreport 2017, S. 62

Von der alters- zur alterNsgerechten Arbeitswelt

Demografische Veränderungen und daraus resultierende Empfehlungen zur Anpassung von Arbeitsbedingungen lassen Interessierte in der Literatur häufig auf die Begriffe *altersgerecht* und *alternsgerecht* stoßen. Duden (Duden online, 2018), das Standardnachschlagewerk der deutschen Sprache, definiert die Begrifflichkeiten wie folgt:

- altersgerecht: den Bedürfnissen älterer Menschen entsprechend
- alternsgerecht: den Bedürfnissen alternder Menschen entsprechend

Umgelegt auf Forschung und Praxis implizieren diese Definitionen, dass bei altersgerechter Arbeitsplatzgestaltung und altersgerechten Maßnahmen der Fokus auf eine bestimmte Altersgruppe gelegt wird. Hingegen geht eine alternsgerechte Arbeitswelt davon aus, dass der Fokus auf sämtliche Altersgruppen gelegt wird.

In einer Machbarkeitsstudie zum Thema altersgerechte Arbeitsbedingungen im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin bezogen die AutorInnen den Terminus *altersgerecht* auf einen aktuellen Ist-Zustand, während der Terminus *alternsgerecht* eine in die Zukunft gerichtete Prozessdimension im Sinne nachhaltigen Arbeitens beinhaltet. Die AutorInnen merken dazu auch kritisch an, dass beide Begrifflichkeiten nicht miteinbeziehen, dass bestimmte Kompetenzbereiche mit höherem Erwerbsalter zunehmen und dass auch lebensphasentypischen Aufgaben zu wenig Beachtung geschenkt wird (Kistler et.al, 2006, S. 26f.).

In vorliegender Arbeit wird alternsgerechte Gestaltung auf die gesamte Erwerbsbiografie einer Person mit Fokus auf Prävention bezogen, während sich altersgerechte Maßnahmen auf das biografische Alter einer Person beziehen mit Fokus auf reaktive Anpassungen. Allerdings muss betont werden, dass eine exakte Trennung nicht in jedem Fall möglich ist und Unterschiede, Überschneidungen oder Übereinstimmungen aus dem jeweiligen Kontext zu entnehmen sind.

1.1 Problemstellung

Aufgrund restriktiver Pensionszutrittssysteme und steigender Lebenserwartung vergrößert sich die Gruppe der *Aging Workers*, also erwerbsfähiger älterer Personen, welche über langjährige und umfangreiche Erfahrungen, Wissen und Kompetenzen verfügen. Fehlende Nachwuchskräfte, bedingt durch geburtenschwache Jahrgänge und längeren Ausbildungszeiten stärken deren Bedeutung am Arbeitsmarkt zusätzlich. Dies stellt eine Herausforderung an Unternehmensstrategie, Unternehmens- und Führungskultur sowie Personalentwicklung dar, eröffnet aber auch zahlreiche Chancen, um Potenziale gezielt einzusetzen (Ilmarinen & Oldenburg, 2006).

Hindernisse erfolgreich überwinden und Chancen nutzen erfordert jedoch ein deutliches Um- und Überdenken von Maßnahmen und Angeboten. In den letzten Jahrzehnten war die Personalpolitik dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen die Belegschaft systematisch verjüngten. Genutzt dafür wurden Instrumente wie beispielsweise Altersteilzeitmodelle oder sonstige begünstigte Vorruhestandsregeln bis hin zu oftmals mehr als großzügigen Abfindungen, den sogenannten *golden Hand Shakes*. Auch bei Auswahl

und Aufnahme neuer MitarbeiterInnen bevorzugten Personalverantwortliche junge ExpertInnen (Young Professionals) und sahen in (Fach)HochschulabsolventInnen und gut ausgebildeten BerufseinsteigerInnen den entscheidenden Faktor zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit (Schöpf, 2007).

Um den demografischen Veränderungen künftig erfolgreich entgegenzutreten zu können, müssen Organisationen und betroffene Erwerbstätige daran arbeiten, eine Abkehr vom Trend des vorzeitigen Ruhestandes hin zur altersfreundlichen, demografiefesten Unternehmensführung und Arbeitsplatzgestaltung zu bewirken. Im Idealfall kann erfolgreiches Personalmanagement ein ausgewogenes Verhältnis zwischen BerufseinsteigerInnen und Berufserfahrenen aufweisen und ist in der Lage, durch gezielte Förderangebote, Entwicklungsmaßnahmen und betrieblichen Anreizsystemen alle Altersgruppen gleichermaßen für bewährte und neue Aufgaben zu qualifizieren, zu interessieren und zu motivieren. Entscheidend dabei ist das Bewusstmachen von unterschiedlichen generationsbedingten Erfolgsmotiven, Leistungs- und Karrierezielen sowie unterschiedlicher Wahrnehmung von Wert und Nutzen der Arbeit. Ebenso bedeutet erfolgreiche Personalarbeit und eine Stärkung der ArbeitgeberInnenmarke auch, in betroffenen MitarbeiterInnen nicht lediglich die Arbeitskraft zu sehen, sondern diese bis zum Ende des beruflichen Wirkens und Übergang in den Ruhestand zu begleiten. In dieser wichtigen Phase des Offboardings benötigen Betroffene oftmals erhöhten Zuspruch und Aufmerksamkeit, um die mit dem baldigen Ruhestand verbundenen Veränderungen zu bewältigen, zudem kann diese Zeitspanne auch entscheidend in Hinblick auf Wissenstransfer und Informationsweitergabe sein (Schöpf, 2007; IAB, 2007; Sailer & Sax, 2013)

Unterstützend bieten öffentliche Institutionen, wie zum Beispiel das Arbeitsmarktservice Österreich, eine breite Palette an Förderungen für ältere ArbeitnehmerInnen an. Diese Unterstützungen umfassen finanzielle Zuschüsse, Aus- und Weiterbildungsangebote, wie beispielsweise Arbeitsstiftungen, sowie sozialpädagogisch begleitete Wiedereingliederungsinitiativen (www.sozialministerium.at/site/Arbeit_Behinderung/Arbeitsmarkt/Arbeitsmarktpolitik/Aeltere_ArbeitnehmerInnen/, 07.05.2018]

1.2 Zielsetzung und zentrale Fragestellung

Die beschriebene Aktualität und Relevanz der Thematik einer stetig zunehmenden Aging Workforce in Organisationen umfasst vielfältige Aspekte und zahlreiche Facetten in der Betrachtungsweise.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Fokus auf jene Maßnahmen, Strukturen und nicht monetären Anreize gesetzt, welche von Betroffenen als besonders wirksam und förderlich wahrgenommen werden, wobei die Autorin von der Annahme ausgeht, dass nicht jede Intervention des Personalmanagements in gleichem Maße angenommen, akzeptiert und gelebt wird. Auch die Messung der Wirksamkeit vorhandener Maßnahmen erfolgt meist recht unterschiedlich. In der Praxis greifen zahlreiche Unternehmen auf die Analyse und Auswertung diverser Personalkennzahlen, wie beispielsweise Dauer und/oder Häufigkeit von Abwesenheiten, Fehlerhäufigkeit oder Anzahl von Schulungen zurück. Ergänzend zu einer quantitativen Messung kann durch das Führen regelmäßiger MitarbeiterInnengespräche, dem Aufzeigen von Karriereperspektiven und Alternativen, dem Austausch von Feedback sowie der Durchführung von Potenzialanalysen der Maßnahmenkatalog des Unternehmens qualitativ erweitert werden. Im Zuge des betrieblichen Wissensmanagements nutzen bereits verschiedene Organisationen ein MentorInnensystem und unterstützen die Bildung von altersgemischten Teams und Tandems, um die Weitergabe von Wissen und Erfahrung an jüngere KollegInnen zu fördern (Böhm et al., 2010; Bruch & Kunze, 2007; Schöpf, 2007). Die Rolle der Unternehmens- und Führungskultur sowie der Stellenwert einer Aging Workforce und der Umgang mit Altersdiversität und -diskriminierung im Unternehmen ist ebenso Forschungsgegenstand und führt zur leitenden Forschungsfrage:

Welche Maßnahmen, Anreize und organisationale Strukturen werden von älteren ArbeitnehmerInnen als besonders leistungserhaltend und motivationsfördernd wahrgenommen?

Ergänzend zur leitenden Forschungsfrage werden folgende Detailfragen behandelt:

- *Welche Maßnahmen richten sich gezielt an ältere Beschäftigte?*
- *Auf welchem Weg werden diese Angebote und deren Inhalte und Ziele kommuniziert?*
- *Welche der Maßnahmen werden von Betroffenen häufiger nachgefragt, welche Angebote werden wenig bis gar nicht in Anspruch genommen?*
- *Auf welche Art und Weise erfolgt die Bedarfserhebung für Entwicklungs-/Fördermaßnahmen?*
- *Nach welchen Kriterien und durch wen erfolgt die Auswahl der TeilnehmerInnen?*
- *Nach welchen Kriterien werden die eingesetzten Maßnahmen bewertet und evaluiert?*
- *Welchen Stellenwert nimmt Wissenstransfer im Unternehmen ein?*

- *Woran erkennen ältere MitarbeiterInnen, dass Altersdiversität durch Unternehmens- und Führungskultur unterstützt und gefördert wird?*
- *Durch welche Maßnahmen wird Altersdiskriminierung entgegengetreten?*

Befragt werden sowohl Personalverantwortliche eines Unternehmens, um den Status Quo in Bezug auf Maßnahmen und Instrumenten zu erheben, als auch betroffene MitarbeiterInnen dieses Unternehmens, um deren Akzeptanz und Sichtweise zu erforschen. Die Ergebnisse der Interviews sollen Forschungsfrage und Detailfragen beantworten sowie durch Gegenüberstellung der Zielgruppen die Passung der Unternehmens- mit der MitarbeiterInnensicht analysiert werden. Aus den so gewonnenen Erkenntnissen können praktische Implikationen für künftige Maßnahmen abgeleitet werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der einleitende Teil dieser Masterthesis, Kapitel 1, soll die LeserInnen zunächst in die Thematik einführen und dazu anregen, mit Sensibilität aber auch kritischem Blick ausgewählte Aspekte einer alternden Arbeitswelt zu betrachten und zu hinterfragen. Der darin enthaltene Praxisbezug ermöglicht eine Reflexion der eigenen Sichtweise und soll als Denkanstoß zu unterschiedlichen Perspektiven führen. Ausgehend von der geschilderten Ausgangssituation wird die Problemstellung konkretisiert und erläutert und die daraus abgeleiteten Forschungsfragen vorgestellt.

Kapitel 2 befasst sich mit dem theoretischen Hintergrund des Forschungsgegenstandes und beinhaltet zunächst begriffliche Abgrenzungen und Definitionen, gefolgt von Erläuterungen zu Generationenprofilen, alters- und altersgerechter Gestaltungsmöglichkeiten und Altersstereotype. Im Anschluss findest du die Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes zu ausgewählten Teilbereichen. Ein Überblick über Theorien und Modelle der Altersforschung beendet den theoretischen Teil dieser Arbeit.

Der empirische Teil wird in Kapitel 3 abgebildet. Darin wird die Wahl der Erhebungsmethode auf Basis theoretischer Grundlagen erörtert. Ebenso werden die Kriterien für das Ziehen der Stichprobe, deren Größe sowie das Erhebungsinstrument dargestellt. In vorliegender Arbeit umfasst das Erhebungsinstrument aufgrund unterschiedlicher Zielgruppen zwei Interviewleitfäden, welche ebenfalls in diesem Kapitel erläutert werden. Ebenso wird die Kategorienbildung dargestellt. Es folgt eine detaillierte Beschreibung der Interviewdurchführung und -auswertung. Im Anschluss werden die Ergebnisse zusammengefasst, in den entsprechenden Themenkategorien abgebildet und den Forschungsfragen zugeordnet.

Kapitel 4 beinhaltet die detaillierte Darstellung und Diskussion der Ergebnisse und widmet sich der Beantwortung der Forschungsfragen. Ebenso wird in diesem Kapitel erörtert, welchen Limitationen die vorliegende Masterthesis unterliegt.

Im abschließenden Kapitel 5 werden aus der Analyse der Ergebnisse praktische Implikationen in der betrieblichen Praxis erläutert und weitere Forschungsfelder empfohlen.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Aging Workforce – Definition, Ursprung und Abgrenzung

Der aus dem angloamerikanischen Raum stammende Begriff einer Aging Workforce, welcher sich mittlerweile auch im deutschen Sprachgebrauch etabliert hat, beschreibt das Phänomen einer alternden Belegschaft in Organisationen. Aufgrund steigender Lebenserwartung und sinkender Geburtenraten vollzieht sich ein demografischer Wandel, welcher zu einer alternden Gesellschaft führt, welche wiederum zum Phänomen einer Aging Workforce führt (Sailer & Sax, 2013, S. 987f.). Neben den Auswirkungen des demografischen Wandels ist in diesem Kontext noch ein weiterer Faktor zu berücksichtigen: die Generation der Baby Boomers hat mittlerweile ein höheres Lebensalter erreicht, wobei zahlreiche Betroffene noch aktiv am Erwerbsleben teilnehmen und bildet somit eine altersmäßig homogene große Gruppe von Arbeitenden (Ilmarinen, 2001, S. 546)

Für die Definition eines/r *älteren Erwerbstätigen/ArbeitnehmerIn* finden sich in der Literatur hingegen zahlreiche Beschreibungen. In Rahmen dieser Arbeit werden hier exemplarisch drei Definitionen angeführt. Diese Begriffsbestimmungen wurden von offiziellen staatlichen Kommissionen veröffentlicht, wobei sich jene im europäischen Raum gebräuchliche deutlich von jener im U.S. amerikanischen Raum unterscheidet:

- Arbeitsmarktservice Österreich (AMS): Personen von mindestens 50 Jahren (Geschäftsbericht 2016, S. 20).
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD): Personen, welche in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, das Ruhestandsalter noch nicht erreicht haben und gesund und arbeitsfähig sind (Promoting the placement of older workers, 1967).

- The Age Discrimination in Employment Act of 1967 (ADEA): Personen, welche 40 Jahre und älter sind (Bockman & Sirotnik, 2008).

Diese und ähnliche auf Lebensjahre reduzierte Bedeutung wurde im Laufe der Jahrzehnte erweitert. So empfehlen Bockman und Sirotnik (2008) in die Definition neben dem biografischen Alter auch das erworbene Wissen aufzunehmen. Sie argumentieren, dass nicht nur die Lebensjahre, sondern auch fehlendes aktuelles Wissen einen wesentlichen Determinanten darstellt, welcher eine Person am Arbeitsmarkt als alt gelten lässt. Die sich schnell verändernde Arbeitswelt erfordert von BerufseinsteigerInnen und von Berufserfahrenen gleichermaßen eine laufende Anpassung an betrieblichen Rahmenbedingungen und Aktualisierung von Wissen und Kenntnissen.

Eine alternative Erklärung zu den oben angeführten Definitionen liefert der renommierte Genetiker und Altersforscher Christoph Englert in einem Interview aus dem Jahr 2013 (<https://sz-magazin.sueddeutsche.de/gesundheit/warum-altern-wir-79936>, 07.05.2018). Er beschreibt darin den Begriff des Alterns in Bezug auf das Individuum, nicht auf dessen Rolle als ArbeitnehmerIn wie folgt:

„Wir definieren Altern als einen kontinuierlichen und irreversiblen Prozess, der mit dem Nachlassen von Organfunktionen zu tun hat. Viel konkreter kann man nicht werden.“

Die Frage nach dem Beginn des Alterns beantwortete Englert folgendermaßen:

„Mit dem Augenblick, in dem sich Samenzelle und Eizelle vereinigen. Altern kann man auch definieren als Verlust von Möglichkeiten. Und schon in den ersten Stunden unseres Lebens verlieren manche Zellen Fähigkeiten – das ist nichts anderes als Altern. Wir altern im Grunde ab der Zeugung.“

Für die vorliegende Arbeit dient das biografische Alter als Referenzpunkt, jedoch steht der Aspekt des differenzierten und lebensphasenorientierten Alterns und Arbeitens im Fokus.

2.2 Altersdiversität

Unterschiedlichkeit, Ungleichheit, Verschiedenheit, Vielfalt – all diese Ausdrücke entsprechen im allgemeinen Sprachverständnis dem Begriff der Diversität. Diversität umfasst alles, worin Menschen sich sowohl in ihrer äußerlichen als auch subjektiven Wahrnehmung unterscheiden. Diese Beschreibung umfasst neben Alter, Geschlecht, Herkunft und dergleichen im weiteren Sinne auch deren Meinungen, Haltungen, Einstellungen, Erfahrungen und Werte (Sailer & Sax, 2013, S. 995).

Der rechtliche Rahmen für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierung wird in Österreich durch das Bundesgesetz über die Gleichbehandlung (GIBG) geschaffen (www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395, 12.05.2018).

Während im I. Teil des Gesetzestextes die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt erläutert wird, befasst sich der II. Teil mit der Gleichbehandlung in der Arbeitswelt ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung (Antidiskriminierung).

Gleichbehandlungsgebot im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis

§ 17. (1) Auf Grund der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung darf im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis niemand unmittelbar oder mittelbar diskriminiert werden, insbesondere nicht

- 1. bei der Begründung des Arbeitsverhältnisses,*
- 2. bei der Festsetzung des Entgelts,*
- 3. bei der Gewährung freiwilliger Sozialleistungen, die kein Entgelt darstellen,*
- 4. bei Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung und Umschulung,*
- 5. beim beruflichen Aufstieg, insbesondere bei Beförderungen,*
- 6. bei den sonstigen Arbeitsbedingungen,*
- 7. bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses.*

Begriffsbestimmungen

§ 19. (1) Eine unmittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn eine Person auf Grund eines in § 17 genannten Grundes in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person erfährt, erfahren hat oder erfahren würde.

(2) Eine mittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen, die einer ethnischen Gruppe angehören, oder Personen mit einer bestimmten Religion oder Weltanschauung, eines bestimmten Alters oder mit einer bestimmten sexuellen Orientierung gegenüber anderen Personen in besonderer Weise benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Zieles angemessen und erforderlich.

(3) Eine Diskriminierung liegt auch bei Anweisung einer Person zur Diskriminierung vor.

(4) Eine Diskriminierung liegt auch vor, wenn eine Person auf Grund ihres Naheverhältnisses zu einer Person wegen deren ethnischer Zugehörigkeit, deren Religion oder Weltanschauung, deren Alters oder deren sexueller Orientierung diskriminiert wird (www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395, 12.05.2018).

Im betrieblichen Kontext umfasst Diversität die Unterschiedlichkeit aller MitarbeiterInnen einer Organisation. Die Einbindung in den betrieblichen Alltag und die Verankerung in Unternehmensführung und -kultur erfordert eine bewusste Auseinandersetzung mit der Thematik, welcher sich zahlreiche Organisationen allerdings noch nicht gestellt haben. Durch die Einschränkung von Vielfalt wird auch der Austausch von Erfahrungen, Meinungen und Ideen eingeschränkt und verhindert letztendlich Innovation (Sailer & Sax, 2013, S. 996).

Demografischer Wandel, Öffnung der Arbeitsmärkte, Gleichstellung der Geschlechter und erhöhte Mobilität von ArbeitnehmerInnen zwingt Organisationen jedoch vermehrt dazu, sich mit der Berücksichtigung und der Nutzung von Unterschieden zwischen MitarbeiterInnen auseinanderzusetzen und diese Vielfalt zu steuern. Der Begriff *Diversity Management* umfasst dabei all jene Aktivitäten, welche die gezielte Wahrnehmung, das aufrichtige Wertschätzen und das bewusste und konkrete Nutzen von Unterschieden zum Ziel haben (Sailer & Sax, 2013, S. 996).

Abgeleitet von der allgemeinen Erklärung und Beschreibung von Diversität kann nun unter dem Begriff Altersdiversität die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Menschen mit Bezug auf ihr Alter verstanden werden. Ebenso beinhaltet der Begriff die Perspektive des Alterns als Prozess, welcher von jedem Menschen unterschiedlich wahrgenommen wird und somit verschieden ist. Das Management von Altersdiversität in Organisationen

ist gekennzeichnet durch das Erkennen von Potenzialen und Kompetenzen von MitarbeiterInnen aller Altersgruppen und diese unter Berücksichtigung persönlicher Ziele der Betroffenen so zu nutzen und zu steuern, dass dadurch die Unternehmensziele bestmöglich erreicht werden (Sailer & Sax, 2013, S. 996).

2.3 Baby Boomers versus Generation Z

Spannungen im intergenerationalen Miteinander begründen sich auf verschiedene Einflussfaktoren, welche das Profil der Generationen prägen. Rump & Eilers (2013) unterscheiden zwischen individuellen Kontextfaktoren und externen Faktoren.

Unter individuellen Kontextfaktoren sind Generationenprägung, Sozialisation, Lebens- und Arbeitssituation zu verstehen, externe Faktoren beinhalten Globalisierung, Wissensgesellschaft, technologische Entwicklungen und gesellschaftlichen Wandel

Sowohl individuelle als auch externe Faktoren stehen im gegenseitigen Wechselspiel zueinander und bedingen das Profil der Generationen. Dieses unterscheidet sich nach Rump & Eilers (2013) aufgrund folgender Determinanten:

- Werte, Einstellung, Haltungen
unterschiedliche Sozialisationsmuster führen zu unterschiedlichen Werten und Verhaltensweisen sowie zu unterschiedlicher Interpretation desselben Verhalten.
- Kompetenzen
Hierzu zählen neben fachlichen Fertigkeiten vor allem soziale Kompetenzen, wie Konsens- und Konfliktfähigkeit oder Flexibilität.
- Erwartungen an die Arbeit
Hierbei finden sich ausgeprägte Unterschiede in Akzeptanz und Stil von Führung sowie Möglichkeit und Form der Weiterbildung.

Ein Vergleich der Generationenprofile findet sich in nachfolgender Tabelle 1.

Tabelle 1: Generationenprofile im Überblick

Determinanten	Generation Z	Generation Y	Generation X	Baby Boomers
Werte, Einstellungen, Haltungen	realistisch, individualistisch	extrinsisch motiviert, tolerant, pragmatisch	materielle Werte und Individualismus im Vordergrund	intrinsisch motiviert, selbstbestimmt
Kompetenzen	Hohe Lernbereitschaft und Verarbeitungsgeschwindigkeit, mobil, flexibel	Schnelle Auffassungsgabe und Verarbeitung, fit, hohe Lernbereitschaft, flexibel, mobil, innovativ, wenig Erfahrungswissen	Pragmatisch, rational, flexibel, individuell, umweltbewusst, emanzipiert, konsens- und konfliktfähig	Idealistisch, Rückgang Leistungsfähigkeit, großes Erfahrungswissen, hohe Sozialkompetenz und Arbeitsmoral, zuverlässig, loyal, pflichtbewusst
Erwartungen an die Arbeit	Projektarbeit ohne Einschränkungen und Autoritäten, Ungebundenheit, intensive Nutzung neuer Medien, autodidaktisches Lernen	Strukturierte Weiterbildung, berufliche Etablierung, neue Medien, Autoritäten kritisch hinterfragen, starke und visionäre Führung bevorzugt	Karriereorientiert, neue Medien, Klarheit in Zielen und Führung, Phase der Zwischenbilanz	Skeptisch gegenüber Autoritäten, Höhepunkt des Berufslebens, persönliche Kommunikation, partizipative Führung, selbstgesteuertes, praxisorientiertes Lernen

Quelle: eigene Darstellung nach Rump & Eilers (2013, S. 247f.)

Trotz beschriebener Differenzen und damit verbundener Herausforderungen eröffnet Generationenvielfalt am Arbeitsplatz auch zahlreiche Chancen und fördert die produktive Energie einer Organisation. Eine effiziente Zusammenarbeit der Generationen trägt zu Zufriedenheit, Motivation und Produktivität der MitarbeiterInnen bei und kann bei optimaler Nutzung den zielgruppengerichteten Umgang mit allen Stakeholdern des Unternehmens verbessern (Oertel, 2007, S. 5)

2.4 Altersstereotype

Unter Stereotyp versteht man im Allgemeinen die Generalisierung von Merkmalen und Eigenschaften aller Mitglieder einer sozialen Gruppe. Stereotype finden sich ebenso im Kontext einer Aging Workforce und enthalten zahlreiche negativ behaftete Annahmen

über die mit dem Alter abnehmenden Merkmale wie Belastbarkeit, Produktivität oder Arbeitstempo (Bruch & Kunze, 2007; Schöpf, 2007).

Cuddy und Fiske (2002) beschreiben die generelle Wahrnehmung Älterer als warmherzig, aber wenig kompetent. Eine Studie von Rosen und Jerdee (1976a, b) zeigte, dass mit älteren Beschäftigten eine Reihe negativer Stereotype verbunden wird. Eine Überarbeitung dieser Studie von Posthuma und Campion (2009) belegte, dass mit steigendem Alter klischeehafte Eigenschaften wie geringere Leistung, geringere Fähigkeit Neues zu lernen, Veränderungsresistenz, Neigung zu Arbeitszeitverkürzung sowie Steigerung der Kosten verbunden wurden.

Neuere Metastudien (Ng und Feldman, 2012) zeigen jedoch, dass der überwiegende Teil der Stereotype empirisch nicht bestätigt werden kann. Nicht alle Vorurteile älteren Beschäftigten gegenüber sind negativ, und Stereotype ändern sich im Laufe der Zeit. Einfluss darauf hat vor allem die Generation der Baby Boomers und deren große Rolle im Arbeitsleben.

Trotzdem führen Altersstereotype häufig zu einer Stigmatisierung. Zeichen des Alterns, wie beispielsweise weißes Haar oder geringere Ausdauer, lassen die soziale Umwelt auf die Person zeigen und etikettieren diese als alt. Vielfach ist auch zu beobachten, dass alte Menschen als inkompetent behandelt werden, zum Beispiel durch die Verwendung herabwürdigender Sprache. Erlebt eine ältere Person vermehrt solche stigmatisierenden Situationen, kann dies soweit führen, dass diese Person schlussendlich dem Urteil glaubt und sich so zu verhalten beginnt, wie es das negative Altersstereotyp vorsieht. Dies wiederum bestärkt die Umwelt in ihren Vorurteilen. Um diesen Kreis zu durchbrechen und die Kompetenz Älterer aufrechtzuerhalten, muss das soziale Umfeld negative Vorurteile aufgeben und generationenübergreifende Aktivitäten fördern (Hohmeier, 1978).

2.5 Theorien und Modelle der Altersforschung

Im Folgenden werden relevante Theorien und Modelle der Altersforschung beschrieben, welche psychische und physische Veränderungen über die Lebensspanne eines Individuums erklären sowie deren Auswirkung auf Leistungsfähigkeit, Einstellung und Wahrnehmung erläutern. Tabelle 2 liefert einen Überblick über verschiedene Modelle, welche im Anschluss im Detail erläutert werden

Tabelle 2: Modelle der Altersforschung

Modell	Kennzeichen	Implikationen
Defizitmodell	Abbau wichtiger physischer und psychischer Funktionen	Abnehmende Leistung mit zunehmendem Alter
Qualitative Verlaufsmodelle	Folgen von Veränderung und Entwicklung stehen im Vordergrund	Auseinandersetzung des Individuums mit seiner Umwelt und Bewältigung damit verbundener Aufgaben
Trait-Theorien	Typisches Verhaltensmuster, konsistente Reaktionen	Persönlichkeit ist durch Stabilität und nicht durch Abbau gekennzeichnet
Theorien des erfolgreichen Alterns	Zufriedenheit resultiert aus erfolgreicher Adaption an den Alternsprozess	Aktivität und hohe kognitive und physikalische Leistungsfähigkeit begünstigen erfolgreiches Altern
Kompetenztheorie	Nicht der Abbau, sondern der Verbleib an Kompetenzen steht im Vordergrund	Verbleibende Kompetenzen führen zu unterschiedlichen Zielen, Motiven und Ressourcen
Kognitive Theorie des Alterns	Verhalten richtet sich nicht nach objektiven Gegebenheiten, sondern durch subjektive Wahrnehmung und Auseinandersetzung mit der Situation	Individueller Alternsprozess geprägt durch subjektive Erfahrungen

eigene Darstellung

Trotzdem in diesen Modellen vorrangig generelle alterskorrelierte Veränderungen beschrieben werden, können diese jedoch in vielen Bereichen auf das Wirken und Wahrnehmen älterer Beschäftigter in der betrieblichen Praxis angewendet werden. Die Klassifizierung von Aging Workers anhand des Defizitmodells (Wechsler, 1944) kann hier als Negativbeispiel genannt werden, die Erkenntnisse der Kompetenztheorie (Baltes et al., 1998) hingegen unterstützen bei einer der Kompetenz des Alters entsprechenden Verteilung von Rollen und Tätigkeiten.

2.5.1 Defizitmodell des Alterns

Dieses Modell basiert auf Erkenntnissen aus der Frühperiode der gerontologischen Forschung, in welcher davon ausgegangen wurde, dass der Prozess des Alterns im Wesentlichen durch den Abbau wichtiger Funktionen gekennzeichnet ist. Diese Befunde wurden in der psychologischen Altersforschung vor allem auf die Bereiche der kognitiven Leistungsfähigkeit übertragen. Besondere Beachtung erhielt die Arbeit des amerikanischen Psychologen David Wechsler (1944). Wechsler zufolge erreicht bereits im mittleren Lebensalter die kognitive Leistungsfähigkeit ihren Höhepunkt und zeigt nach dem fünften Lebensjahrzehnt einen deutlichen Abfall. Dieser Befund, basierend auf Querschnittuntersuchungen, verbreitete sich rasch und wurde bald nicht nur auf die kognitive Leistungsfähigkeit, sondern auf weitere Bereiche des Alternsprozesses generalisiert. In

nachfolgenden Längsschnittstudien, wie zum Beispiel von Horn & Cattell (1966) konnte jedoch gezeigt werden, dass es zu keinem generellen Abfall kommt, vielmehr zu einem differentiellen Verlauf von fluider und kristalliner Intelligenz. Entsprechend Wechslers Befunden bedeutet dies zwar eine Abnahme geschwindigkeitsabhängiger Leistungen, jedoch eine Zunahme an Erfahrungswissen.

In moderner Wissenschaft und Forschung wird dieses Modell mittlerweile abgelehnt und bestenfalls nur mit historischem Interesse betrachtet (Rupprecht, 2008). Die Defizittheorie findet jedoch auch abseits der historischen Relevanz Erwähnung in Publikationen. Schöpf (2007) beispielsweise begründet die Präsenz damit, dass die mit der Defizittheorie verknüpften Einschätzungen der Leistungsfähigkeit älterer Menschen nach wie vor betriebliches Handeln in weiten Teilen beeinflusst. Dies zeigt auf, dass Altersstereotype fest verankert sind und durch wissenschaftliche Erkenntnisse Vorurteile und negative Assoziationen nicht gänzlich ausgeräumt werden können.

Im organisationalen Kontext impliziert dieses Modell, Älteren aufgrund abnehmender psychischer und physischer Fertigkeiten nicht weiter zu fördern und zu beschäftigen, sondern diese vorzeitig aus dem Arbeitsleben zu entlassen (Schöpf, 2007).

2.5.2 Qualitative Verlaufsmodelle

Qualitative Verlaufsmodelle kennzeichnen sich dadurch, dass nicht die Ursachen von Veränderung, sondern vordergründig die Folgen von Veränderung und Entwicklung betrachtet werden und stehen daher im Gegensatz zu Defizitmodellen. Entwicklungen werden als Folge der Auseinandersetzung von Person und Umwelt betrachtet und tragen bei erfolgreicher Bewältigung zur Zufriedenheit des Individuums und zur Lösung späterer Aufgaben bei (Rupprecht, 2008).

In den nachstehend erläuterten Modellen werden Entwicklungsaufgaben und Stufen der Entwicklung postuliert, welche das Individuum während seiner Lebensspanne zu bewältigen beziehungsweise zu durchlaufen hat. Dies wird vielfach kritisiert, beispielsweise von Freund (2004), da die Abfolge der Stufen immer gleich und unumkehrbar ist, Entwicklung jedoch in verschiedene Richtungen gehen und verschiedene Funktionen erfüllen kann (Rupprecht, 2008).

2.5.2.1 Theorie der Entwicklungsaufgaben nach Havighurst (1948/1972)

Havighursts Modell umfasst die gesamte Lebensspanne und postuliert je Lebensabschnitt charakteristische Entwicklungsaufgaben. Er geht davon aus, dass es im Verlauf eines Lebens Zeiträume gibt, welche für die Erfüllung bestimmter Entwicklungsaufgaben

besonders geeignet sind. Entwicklungsaufgaben werden dabei von Havighurst als typische Lebensaufgaben eines Individuums zu bestimmten Lebenszeiten beschrieben, welche zu aktiver Auseinandersetzung herausfordern. Bei erfolgreicher Bewältigung tragen sie zu Zufriedenheit bei, fördern Anerkennung und helfen dabei, künftige Aufgaben ebenso erfolgreich zu erledigen.

So entwickelt sich beispielsweise in der Jugend Autonomie vom Elternhaus, moralisches Bewusstsein und Wahl des Berufes, im frühen Erwachsenenalter finden Individuen ihren Lebensstil und das mittlere Erwachsenenalter konzentriert sich auf die berufliche Karriere. Das im Kontext der vorliegenden Arbeit relevante späte Erwachsenenalter beinhaltet nach Havighurst folgende Entwicklungsaufgaben:

- Energien auf neue Rollen lenken
- Das eigene Leben akzeptieren
- Haltung zum Sterben entwickeln
- Verlust sozialer Rollen akzeptieren
- Rückzug in Rentenalter
- Auf verminderte körperliche Stärke und Gesundheit einstellen
- Altersgerechte Bequemlichkeit erlangen

Die Bewältigung von Abbauprozessen, die Anpassung an nachlassende körperliche Funktionen sowie die Auseinandersetzung mit Verlust und Tod lassen erkennen, dass sich Havighurst bei den postulierten Aufgaben dieser Lebensspanne weitgehend am Defizitmodell orientiert (Rupprecht, 2008).

2.5.2.2 Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung nach Erikson (1968)

Erikson beschreibt in seinem Modell die Entwicklung der menschlichen Identität im Spannungsfeld zwischen Bedürfnissen und Wünschen des Individuums und den sich im Laufe der Entwicklung ständig ändernden Anforderungen der sozialen Umwelt und durchläuft in diesem Prozess Krisen und Konflikte. Erikson bezeichnet in seinem Konzept deren Bewältigung als Entwicklungsaufgaben und postuliert dabei acht Stufen. Die Stufen, welche universal und unumkehrbar sind, beginnen mit dem Kleinkindalter und enden mit dem späten Erwachsenenalter.

Ebenso wie Havighurst berücksichtigt auch Erikson explizit spezifische Aufgaben für das höhere Lebensalter, welche als relevant für die Altersforschung gelten. Das Individuum stellt sich in der letzten Stufe der Endlichkeit des eigenen Daseins und nimmt das im Laufe des Lebens Erreichte an (Rupprecht, 2008).

2.5.3 Trait-Theorien

Im psychologischen Kontext wird ein stabiler, zeitlich überdauernder Persönlichkeitszug als Trait bezeichnet. Er drückt ein für Individuen typisches Verhaltensmuster aus, trägt zu konsistenten Reaktionen in verschiedenen Situationen bei und macht Personen voneinander unterscheidbar.

Nachfolgend wird ein Modell, welches auf der Trait-Theorie beruht und Relevanz in der Altersforschung aufweist, vorgestellt.

2.5.3.1 Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit

Ein bedeutendes Modell in der Trait-Theorie ist jenes von Costa und McCrae (1995). Es geht davon aus, dass die fünf grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit über die Lebensspanne relativ stabil ausgeprägt sind. Situativen Variablen wird dabei wenig Einfluss beigemessen. Umfangreiche Längs- und Querschnittanalysen konnten zunächst die Stabilität von Persönlichkeits-Traits belegen. Ein relevantes Ergebnis für die Altersforschung lag darin, dass gezeigt wurde, dass die Persönlichkeit im Verlauf des Lebens durch Stabilität und nicht durch Abbau gekennzeichnet ist. Nachfolgende Befunde (Jones & Meredith, 1996) stellen diese Erkenntnisse jedoch wieder in Frage, da mittels Längsschnittstudien gezeigt wurde, dass sich im Laufe des Lebens durchaus größere Veränderungen in verschiedenen Traits finden lassen.

2.5.4 Theorien des erfolgreichen Alterns

Der Begriff *erfolgreiches Altern* ist auf Havighurst (1963) zurückzuführen. Er definierte erfolgreich Altern als inneren Zustand von Zufriedenheit und Glück aus der subjektiven Perspektive eines Individuums heraus, wobei Zufriedenheit aus einer erfolgreiche Adaption an den Alternsprozess, welcher auch Instabilitäten und Krisen mit sich bringt, resultiert (Rupprecht, 2008). Eine neuere Definition stammt von Rowe und Kahn aus dem Jahr 1997. Das Vermeiden von Krankheiten und anderen Beeinträchtigungen, hohe kognitive und physikalische Leistungsfähigkeit sowie aktives Auseinandersetzen mit dem eigenen Leben begünstigt erfolgreiches Altern. Beide Erklärungen beinhalten als wesentlichen Determinanten die Möglichkeit der Aktivität und Interaktion eines Individuums in und mit der Umwelt.

Nachfolgend werden einige relevante theoretische Konzepte besprochen.

2.5.4.1 Disengagement-Theorie

Cumming und Henry vertraten im Jahr 1969 die These, dass Individuen mit zunehmendem Alter einen sukzessiven Rückzug aus sozialen Beziehungen und Rollen anstreben. Beide Forscher möchten diesen Rückzug aber keinesfalls als negativ behaftet sehen, sondern als natürlichen und gewünschten Prozess im Verlauf eines Lebens. Die mit zunehmendem Alter erhöhte Wahrscheinlichkeit von Krankheit und Tod reduziert die Bereitschaft zum Engagement und Aktivität und wird durch gesellschaftlich Ruhestandmechanismen zusätzlich unterstützt. Stimmen sowohl gesellschaftliche als auch individuelle Bereitschaft zum Rückzug überein, führt dies zu erhöhter Lebenszufriedenheit.

Bereits im Jahr 1964 modifizierten Havighurst, Neugarten und Tobin neben individuellen auch qualitative Aspekte der Theorie und betonten, dass nicht die quantitative Abnahme sozialer Kontakte, sondern die qualitativen Veränderungen im sozialen Netzwerk eines Individuums entscheidend seien. Die verbliebenen Kontakte werden demnach besser und intensiver genutzt und gewinnen an Bedeutung (Rupprecht, 2008).

Die Grundannahmen der Disengagement-Theorie konnte durch den Großteil der Forschungsergebnisse nicht gestützt werden.

2.5.4.2 Aktivitätstheorie

Im Gegensatz zur Disengagement-Theorie steht die ursprünglich 1949 von Cavan, Burgess, Havighurst und Goldhamer postulierte Aktivitätstheorie. Diese geht davon aus, dass Lebenszufriedenheit im Alter nur durch Aktivität erreicht werden kann. Das Individuum leistet etwas und wird von anderen gebraucht. Erfolgreiches Altern ist demnach davon abhängig, inwieweit sich Ältere darum bemühen, einen aktiven Lebensstil beizubehalten und der Einschränkung sozialer Kontakte entgegenzuwirken. Bei Verlust bestehender Kontakte soll der Theorie entsprechend die Suche nach Ersatzaktivitäten gelenkt werden. Diese Suche nach Ersatz stellt auch einen massiven Kritikpunkt dar, denn in bestimmten Lebenssituationen, wie beispielsweise dem Verlust des/der LebenspartnerIn ist Ersatz nicht oder zumindest nur sehr eingeschränkt möglich. Betroffene werden dadurch aus dem gesellschaftlichen Leben ausgeschlossen und in eine unfreiwillige Passivität gedrängt, die Lebenszufriedenheit sinkt (Rupprecht, 2008).

2.5.4.3 Kontinuitätstheorie

Atchleys Kontinuitätstheorie (1989) macht im Gegensatz zur Disengagement- und Aktivitätstheorie keine Aussage darüber, ob sozialer Rückzug beziehungsweise soziale Teilhabe förderlich oder hinderlich für erfolgreiches Altern ist, sondern stellt das Grundbedürfnis des Individuums nach Kontinuität im Laufe des Alternsprozesses in den Vorder-

grund. Er unterscheidet zwischen innerer, auf eigene Einstellungen, Ideen, Eigenschaften und Erfahrungen gerichtete, und äußerer, auf die räumliche und soziale Umwelt bezogene Kontinuität. Im Vordergrund steht demnach die Erhaltung innerer und äußerer Strukturen, welche zum Ziel hat, den Alternsprozess erfolgreich zu bewältigen und soziale Integration und Wohlbefinden zu erhalten. Dieser Prozess gelingt mit der Erfahrung, welche das Individuum im Laufe des Lebens sowohl mit Rückzugs- als auch mit Aktivitätsmustern gemacht hat sowie Überlegungen über künftige Entwicklung der persönlichen Lebenssituation.

2.5.4.4 Theorie der sozioemotionalen Selektivität – SST

Die SST (Carstensen, 1983) führt entwicklungsbezogene Veränderungen nicht ausschließlich auf die vergangene Lebenszeit, sondern vielmehr auf jene Wirkungen zurück, welche sich durch den Wandel des zeitlichen Horizonts eines Individuums ergeben. Sie betont das lebenslange Zusammenspiel kognitiver, motivationaler und emotionaler Prozesse in der Anpassung an Umweltherausforderungen.

Erleben Individuen ihre Lebenszeit als unbegrenzt und die Zukunft als offen, sind sie motiviert, neue Informationen zu suchen, bemühen sich, ihren Horizont zu erweitern, neues Wissen zu erwerben und neue Beziehungen einzugehen. Es werden Ziele gewählt, mit welchen künftige Entwicklungsmöglichkeiten weiter optimiert werden können und erhöht meist die Quantität sozialer Interaktionen. Im Gegensatz dazu sind Individuen höheren Lebensalters, welche ihre Lebenszeit als begrenzt ansehen, motiviert, hohes emotionales Wohlbefinden zu erreichen. Sie investieren in Sicherheit, vertiefen vorhandene Beziehungen und genießen das Leben. Sie verwenden ihre Ressourcen darauf, ihre eigenen Gefühle zu regulieren und konzentrieren sich auf Ziele, welche unmittelbare und emotional bedeutungsvolle Vorteile oder Gewinne versprechen. Der Fokus wird weniger auf Quantität sondern auf qualitativ wichtige Beziehungen gelegt (Carstensen & Lang, 2007)

Aus den Annahmen der Theorie der sozioemotionalen Selektivität, welche durch eine Vielzahl empirischer Befunde belegt wurde, lassen sich zahlreiche praktische Implikationen ableiten, wie beispielsweise die Art und Weise von Informationsvermittlung, Gestaltung und Verbesserung von sozialen Lebens- und Arbeitsbedingungen, Verbesserung beruflicher Kompetenzen, Verbesserung von Generationenbeziehungen sowie Verbesserung von Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen Älteren und Jüngeren (Carstensen & Lang, 2007).

2.5.4.5 Selektive Optimierung mit Kompensation – SOK-Modell

Das SOK-Modell (Baltes & Baltes, 1989) postuliert, dass erfolgreiche Entwicklung durch das Zusammenspiel der drei Prozesse Selektion, Optimierung und Kompensation zustande kommt.

Selektion ist in der allgemeinen Formulierung dieser Theorie als Spezialisierung von generalistischen zu spezifischen Funktionen durch Fokussierung auf einen Teilbereich zu betrachten. Optimierung bezeichnet den Erwerb, die Verfeinerung und den Einsatz von Ressourcen zur Erreichung eines angestrebten Ergebnisses. Kompensation bezieht sich auf Erwerb und Investition von Mitteln, um einen funktionsbedrohenden Ressourcenverlust entgegenzutreten. Allen drei Prozessen liegt die Entscheidung des Individuums zugrunde, subjektiv weniger wichtige Ziele und Funktionsbereiche zugunsten persönlich wichtigerer Ziele und Funktionsbereiche aufzugeben. Wesentliche Ziele der persönlichen Entwicklung sind im Kontext dieser Theorie in der Maximierung von Gewinnen und der Minimierung von Verlusten zu sehen. Gewinn beschreibt dabei die Aneignung neuer oder die Steigerung vorhandener Fähigkeiten, Verlust bedeutet die altersbedingte Abnahme kognitiver und biologischer Ressourcen (Freund, 2004).

Der bewusste Verzicht auf Aktivität in spezifischen Funktion- und Verhaltensbereichen kann dazu beitragen, Lebensqualität und Lebenszufriedenheit im Alter aufrecht zu erhalten, wenn durch Kompensation der Ausgleich verminderter Potenziale und Ressourcen gelingt (Rupprecht, 2008).

Erfolgreiches Altern wird entsprechend dem SOK-Modell durch das Bündeln vorhandener Potenziale und Ressourcen (Selektion), der Wahrung oder Verbesserung von Kompetenzen (Optimierung) sowie dem Ausgleich verminderter Potenziale und Ressourcen (Kompensation) unterstützt (Baltes & Baltes, 1989).

2.5.5 Kompetenztheorie

Das Kompetenzmodell steht im Gegensatz zum Defizitmodell. Es geht davon aus, dass die Realität des Alterns trotz beobachtbarer Abbauprozesse und Verlusterlebnisse durch ein erhebliches Ausmaß an verbleibenden Kompetenzen gekennzeichnet, wobei berücksichtigt wird, dass sich Ziele, Motive, Anforderungen und Ressourcen Älterer von denen Jüngerer unterscheiden (Rupprecht, 2008).

Unter Kompetenz werden im Allgemeinen jene Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden, welche zur Aufrechterhaltung und Bewältigung eines selbstständigen Lebens nötig sind. Die Kompetenztheorie betrachtet nicht nur die Fertigkeiten eines Individuums isoliert

sondern auch dessen Interaktion mit den Anforderungen der Umgebung (Rupprecht, 2008).

Eine Differenzierung liefern Baltes et al. (1998). Dabei wird zwischen basaler und erweiterter Kompetenz unterschieden. Unter basaler Kompetenz werden die Grundfertigkeiten, welche für eine selbstständige Lebensführung und der erfolgreichen Bewältigung alltäglicher Aufgaben notwendig sind, verstanden. Erweiterte Kompetenzen hingegen umfassen ebenso soziale Aktivitäten, Freizeitaktivitäten und individuelle, komplexe Aktivitäten und tragen entscheidend zum Erlangen von Lebensqualität und dem Gefühl von Selbstwirksamkeit und Kontrolle bei. Während basale Kompetenz meist durch biologische Faktoren beeinflusst wird, trägt zur erweiterten Kompetenz vorrangig die Persönlichkeit, individuelle Vorlieben, Motivation und Ziele des Individuums bei (Rupprecht, 2008).

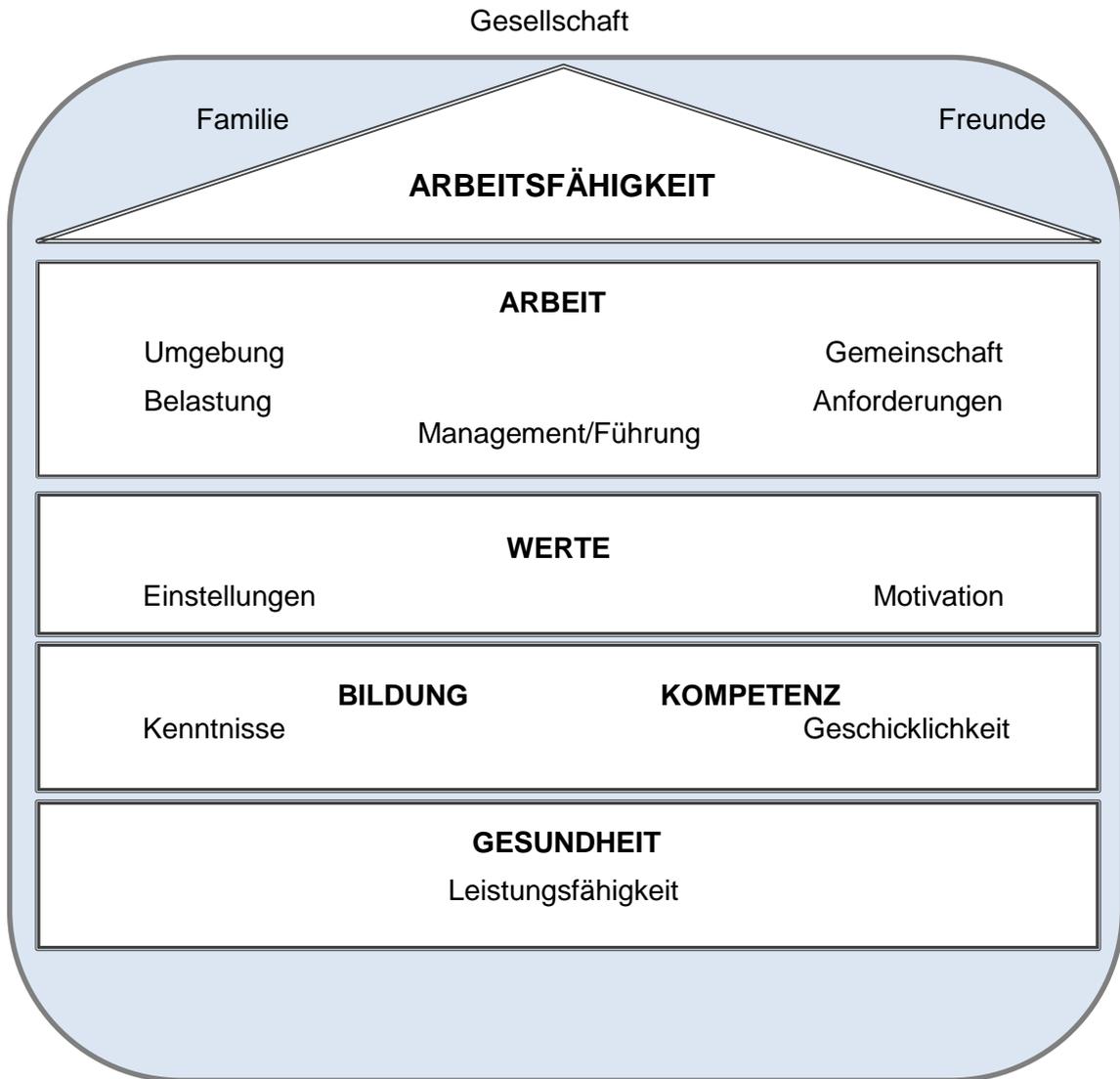
2.5.6 Kognitive Theorie des Alterns

Haben vorangegangene Studien meist nur objektive Beobachtungen einbezogen, formulierte Thomaes (1970, 1996) eine Theorie, welche die kognitive Bewertung einer Situation in den Vordergrund stellt. Er postuliert, dass sich das Verhalten eines Individuums in einer konkreten Situation nicht nach den objektiven Gegebenheiten richtet, vielmehr wird das Verhalten von der subjektiven Repräsentation der Situation des handelnden Individuums bestimmt. Lebenszufriedenheit im Alter wird demzufolge nicht durch die Qualität der äußeren Lebenssituation bestimmt, sondern entsteht durch Auseinandersetzung mit der Lebenssituation. Durch die Einbeziehung von Kognition, also subjektiver Wahrnehmung, und Motivation, also subjektiven Bedürfnissen, hat Thomaes Theorie entscheidend zum Verständnis des Alternsprozesses und der Individualität des Alternsverlaufes beigetragen (Rupprecht, 2008).

2.5.7 Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Dieses Modell von Ilmarinen & Tempel (2002) vereint verschiedene personal- und unternehmenspolitische Aspekte und stellt das Zusammenwirken dieser Faktoren als Bild eines Hauses mit mehreren Etagen dar, wobei die Passung zwischen Arbeitenden und Arbeit sowie ein ausgewogenes Verhältnis aller vier Etagen zueinander als essentiell angenommen wird, um Arbeitsfähigkeit zu erhalten und auszubauen (Abbildung 3).

Abbildung 3: Haus der Arbeitsfähigkeit



Eigene Darstellung nach Ilmarinen & Tempel (2002, S. 339)

Das Fundament des Hauses bildet die psychische und physische Gesundheit. Veränderungen und Einschränkungen wirken unmittelbar auf die Arbeitsfähigkeit. In der ersten Etage befinden sich Bildung und Kompetenzen, wobei hier das lebenslange Lernen einen wichtigen Stellenwert einnimmt, um den beruflichen Herausforderungen im sich ständig verändernden Arbeitsalltag erfolgreich entgegenzutreten zu können. Die zweite Etage beinhaltet die Werte eines Menschen. Um Arbeitsfähigkeit zu erhalten, ist es wichtig, dass die eigenen Einstellungen und Motivationen im Einklang mit der eigenen Arbeit stehen. Im Kontext einer Aging Workforce zählen dazu auch die Einstellungen gegenüber der Leistungsfähigkeit Älterer.

Die dritte und größte Etage im Haus der Arbeitsfähigkeit nimmt die Arbeit selbst ein. Hierbei zeigt eine Studie von Prümper, Thewes und Becker (2011), dass der Handlungsspielraum eine wichtige Determinante zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit darstellt. Hohe quantitative Arbeitsbelastungen mit niedrigem Handlungsspielraum führen zu Einbußen. Ist hingegen ausreichend Handlungsspielraum vorhanden, reduzieren auch hohe quantitative Belastungen die Arbeitsfähigkeit nicht. Wie in Abbildung 3 ersichtlich, werden in diesem Stockwerk alle Aspekte des Arbeitsinhaltes, der Arbeitsumgebung sowie der Arbeitsorganisation zusammengefasst. Auch das Management beziehungsweise die Führung stellen einen wichtigen Bestandteil dar, da Führungsverhalten einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit, das Dach des Hauses, ausübt. Die Ergebnisse einer Studie von Becker, Ehlbeck und Prümper (2009) zeigen, dass hochsignifikante Unterschiede zwischen Beschäftigtengruppen mit niedriger beziehungsweise mit hoher freundlicher Zuwendung und Respektierung hinsichtlich Arbeitsfähigkeit bestehen. Freundliches und respektvolles Führungsverhalten führt zu einem hohen Anteil an Beschäftigten mit sehr guter Arbeitsfähigkeit, während wenig freundliches und respektvolles Verhalten zu schlechter Arbeitsfähigkeit führt (Ilmarinen & Tempel, 2002).

2.5.8 Das 5-Säulen-Konzept

Basierend auf dem Haus der Arbeitsfähigkeit (Ilmarinen & Tempel, 2002) haben Voelpel, Leibold und Früchtenicht (2007) das 5H-Modell entwickelt. Dieses beinhaltet die Dimensionen Gesundheitsmanagement, Wissensmanagement, Führung, Arbeitsgestaltung und Arbeitseinstellung, welche sich in dem Modell auf fünf zentrale Säulen verdichten lassen (Abbildung 4). Jede der Säulen entspricht einem Element, welches im betrieblichen Kontext mögliche Handlungsfelder eröffnet (Tabelle 3). Dieses Modell bietet den praxisrelevanten Vorteil, dass die inhaltliche Ausgestaltung und Schwerpunktlegung variabel erfolgen kann. Je nach betrieblichen Erfordernissen kann die Ausprägung einzelner Säulen nicht nur bildlich sondern auch inhaltlich stärker oder schwächer werden kann (Abbildung 5).

Abbildung 4: 5-Säulen-Konzept

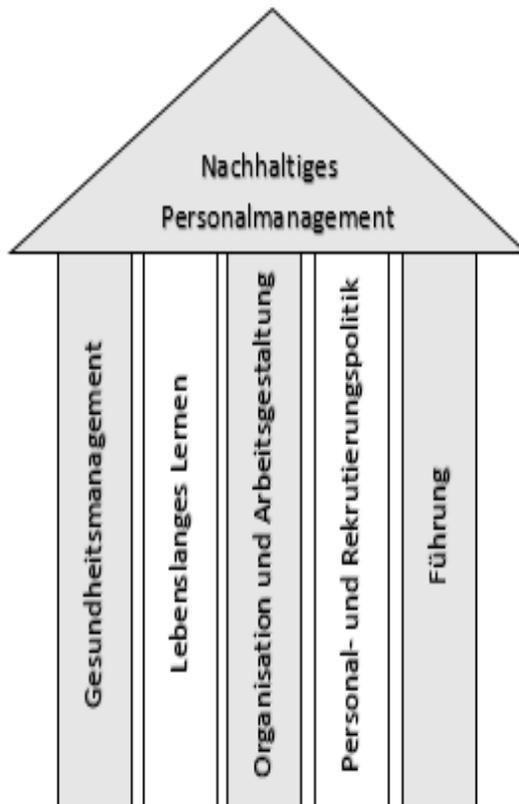
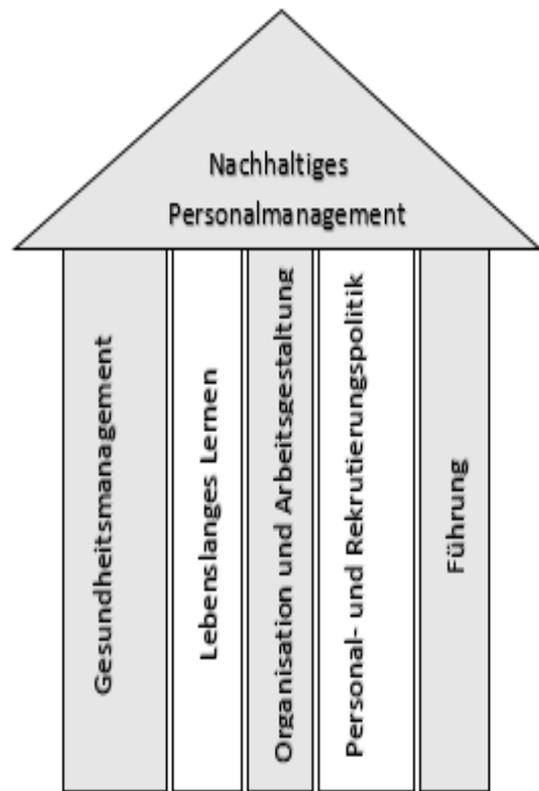


Abbildung 5: modulare Anpassung



Quelle: eigene Darstellung nach Voelpel et al. (2007, S. 96)

Die Darstellung des modularen 5-Säulen-Konzeptes in Abbildung 5 geht beispielsweise von der Annahme aus, dass die Organisation über keine oder nur geringe Maßnahmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement verfügt und die eingesetzten Rekrutierungsmaßnahmen nur mäßigen Erfolg bezüglich Qualität und Quantität der BewerberInnen aufweisen. Bei diesen Elementen besteht demnach Handlungsbedarf. Im Wissensmanagement sowie in Organisation und Führung verfügt die exemplarische Organisation über ein ausgeprägtes Konzept, weswegen die entsprechenden Säulen bildlich und inhaltlich schmaler ausgeprägt werden können. Ziel muss es jedoch sein, ein ausbalanciertes Konzept zu erreichen, da ansonsten Instabilität droht und ein nachhaltiges Personalmanagement nicht erreicht werden kann (Hornung, 2013).

Mögliche Handlungsfelder entsprechend den Elementen (Säulen) des vorgestellten Modells sind in Tabelle 3 dargestellt. Die aufgezählten Handlungsfelder sind exemplarisch zu verstehen und orientieren sich in der Praxis an den betrieblichen Erfordernissen. Eine

regelmäßige Evaluierung und Adaption an veränderte Rahmenbedingungen ist jedenfalls zu empfehlen. Ändert sich zum Beispiel die Ausprägung einer Säule, so werden auch die entsprechenden Handlungsfelder anzupassen sein.

Tabelle 3: Elemente des 5-Säulen-Konzeptes

Säule	Element	mögliche Handlungsfelder
I	Gesundheitsmanagement	Betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitsschutz und -sicherheit
II	Lebenslanges Lernen	Qualifikations- und Kompetenzentwicklung, Wissens- und Karrieremanagement
III	Organisation und Arbeitsgestaltung	Arbeitsorganisation, Arbeitszeitgestaltung, Vergütung
IV	Personal- und Rekrutierungspolitik	Personalbedarfsplanung, Rekrutierung, Freisetzungspolitik
V	Führung	Bewusstseins- und Einstellungswandel, Unternehmenskultur

Quelle: Voelpel, Leibold, Früchtenicht (2007, S. 97)

2.5.9 *Altersforschung im organisationalen Kontext*

In diesem Abschnitt werden zwei Theorien erläutert, welche altersbedingte Veränderungen in Bezug auf Arbeitsverhalten (Warr, 2001) und Arbeitsmotivation (Kanfer & Ackerman, 2004) erklären.

2.5.9.1 Das Fünf-Faktoren-Modell des Verhaltens

Dieses Modell von Warr (2001) wurde in einer umfassenden Untersuchung des Zusammenhangs von Alter und Arbeitsverhalten entwickelt. Es baut auf den Arbeiten von Ackerman (Ackerman, 1996; Ackerman und Rolffhus, 1999; Ackerman, 2000) auf und identifiziert fünf persönlichkeitsbezogene Determinanten des menschlichen Verhaltens, wobei altersspezifische Unterschiede herausgearbeitet wurden.

1. Physische Eigenschaften

Veränderungen der physischen Determinanten beinhalten das altersbedingte Nachlassen des Seh- und Hörvermögens, Einschränkungen in Kraft, Ausdauer und Stärke, längere Erholungsphasen nach Anstrengungen und Stress sowie erhöhten Blutdruck und erhöhte Anfälligkeit für Krankheiten.

2. Kognitive Eigenschaften

Hierbei wird zunächst zwischen fluider und kristalliner Intelligenz unterschieden. Fluide Intelligenz spiegelt die Fähigkeit wider, sich unbekanntem Problemen zu stellen und sich neuen Situationen anzupassen, ohne auf frühere Lernerfahrungen zurückzugreifen. Kristalline Intelligenz umfasst im Laufe des Lebens erworbenes Wissen und Fähigkeiten. Die altersbedingte Veränderung fluider Intelligenz äußert sich in reduzierter Verarbeitungsgeschwindigkeit, nachlassendem Arbeitsgedächtnis sowie Aufmerksamkeitsdefiziten. Kristalline Intelligenz hingegen erhöht sich mit steigendem Lebensalter in Form von größerem Wissen, umfangreichen Fähig- und Fertigkeiten sowie allgemeiner Lebensweisheit.

3. Affektive Eigenschaften

Hier wurde ein positiver Zusammenhang zwischen Alter und emotionalem Wohlbefühl sowie geringere negative Bewertung von Stresssituationen und die Tendenz zur Konzentration auf positive Umgebungseinflüsse mit steigendem Lebensalter festgestellt.

4. Persönlichkeit

Ältere Beschäftigte verfügen über ein höheres Maß an Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit und sind durch eine geringere Ausprägung von Neurotizismus weniger labil, reizbar und empfindlich. Die Verringerung dieser emotionalen Instabilität kann im beruflichen Kontext zu höherer Belastbarkeit und damit verbundener Reduktion von Fehltagen führen. Des Weiteren wurden eine höhere Selbstdisziplin, eine Zunahme der sozialen Dominanz sowie eine moderate Steigerung der sozialen Stärke festgestellt.

5. Motivation

Intrinsische Motivatoren fördern Leistung und Unabhängigkeit, extrinsischen Motivatoren, wie Entlohnung und Benefits, bewirken einen negativen Zusammenhang. Jedoch wirkt sich das Alter positiv auf soziale Motive wie Hilfsbereitschaft und Verantwortung der Gesellschaft gegenüber aus.

Praktische Implikationen in Anlehnung an das 5-Faktoren-Modell ergeben sich beispielsweise für die Bereiche Recruiting und Weiterbildung und -entwicklung. Bei der Personalsuche empfiehlt Warr den Einsatz von Stelleninseraten, welche auch Ältere ansprechen. Der Fokus sollte nicht auf Altersstereotype liegen, sondern vielmehr auf jobrelevanten Attributen. Beim Auswahlprozess sollten neben kognitiven Fähigkeiten auch Erfahrung und Persönlichkeit als Entscheidungsgrundlage dienen (Warr, 2001).

Im Bildungsbereich ist darauf zu achten, die Motivation Älterer aufrecht zu erhalten und die Lernumgebung an deren Bedürfnisse anzupassen. Ebenso wichtig ist es, darauf zu

achten, Basiswissen aktuell zu halten und die Scheu vor neuerlichem Lernen und Training zu nehmen. Konstruktives Feedback gleich zu Beginn einer Schulungsmaßnahme stellt hierbei ein adäquates Mittel zur Förderung der Lernbereitschaft dar (Koc-Menard, 2009).

2.5.9.2 Theorie der altersbedingten Veränderung der Arbeitsmotivation

Grundlage dieser Theorie von Kanfer und Ackerman (2004) stellen altersbedingte Veränderungen von Kognition, Persönlichkeit und Emotion dar, welche in vier Entwicklungsmuster unterteilt werden:

1. Verlust: Abnahme der fluiden Intelligenz
2. Wachstum: Zunahme der kristallinen Intelligenz
3. Reorganisation: Neuordnung der Motive aufgrund Veränderungen nichtkognitiver Merkmale
4. Austausch: Wechsel von Motiven mit zunehmendem Alter

Kanfer und Ackerman (2004) postulieren, dass auf Basis dieser vier Entwicklungsmuster Individuen ihre Ressourcen für eine bestimmte Aufgabe auf Basis dreier Funktionen bereitstellen:

- Funktion 1: Zusammenhang zwischen Aufwand und Leistung
Diese beschreibt den wahrgenommenen Zusammenhang zwischen investiertem Aufwand und der damit erzielten Leistung und ist abhängig von der Aufgabe. Alterskorrelierte Veränderungen gehen von einem Zusammenspiel fluider und kristalliner Intelligenz aus. Kristalline Intelligenz bleibt stabil oder nimmt auch zu, während fluide Intelligenz mit steigendem Lebensalter abnimmt. Daraus folgt, dass bei beruflichen Anforderungen, welche eine schnelle Verarbeitung komplexer Inhalte und Informationen verlangen, eine geringere Leistung bei gleichbleibendem Aufwand zu erwarten ist.
- Funktion 2: Zusammenhang zwischen Leistung und Nutzen
Diese beschreibt den wahrgenommenen Zusammenhang von Leistung und Nutzen, wobei Arbeitsleistungen mit positiver Leistung-Nutzen-Erwartung als erstrebenswert und attraktiv angesehen werden. Alterskorrelierte Veränderungen resultieren aus Veränderungen der Persönlichkeit, des Selbstkonzeptes sowie aus sozialen Normen. Relevante persönlichkeitsverändernde Determinanten können Offenheit für neue Erfahrungen, Leistungsmotive sowie Karriereorientierung sein. Das steigende Bedürfnis, sich kompetenter und leistungsfähiger als KollegInnen darzustellen entspringt einer Veränderung des Selbstkonzeptes, während soziale Normen die Erwartung an ältere Beschäftigte umfassen, Führungsrollen

übernehmen zu können. Veränderungen in der Karriereorientierung wiederum erklären, warum dieselbe Arbeitsleistung von Jüngeren höher bewertet wird als von Älteren. Jüngere erwarten von hoher Leistung einen Karrierefortschritt, während Ältere, welche ihren Karrieregipfel bereits erreicht haben, hohe Leistung eine kleinere Rolle einnimmt, da dadurch kein oder kaum Fortschritt erzielt werden kann.

- Funktion 3: Zusammenhang zwischen Aufwand und Nutzen

Diese beschreibt den wahrgenommenen Zusammenhang von Aufwand und Nutzen und umfasst – ähnlich wie die Leistung-Nutzen-Funktion – die Attraktivität eines bestimmten Ausmaßes an Aufwand, wobei alterskorrelierte Veränderungen auch nicht leistungsbezogene Faktoren berücksichtigen. Ältere Beschäftigte bewerten hohe Anstrengung als weniger nützlich. Das Erleben positiven Affekts gewinnt an Bedeutung, negativer Affekt wird vermieden.

Diese Funktionen verlaufen für Ältere und Jüngere sehr unterschiedlich und sollten im Sinne eines demografiefreundlichen Personalmanagements berücksichtigt werden. Beispielsweise können die Ergebnisse von Funktion 1 dabei behilflich sein, Aufgaben entsprechend dem Bedarf an kristalliner und fluider Intelligenz zu vergeben. Die Erkenntnisse aus Funktion 2 wiederum können dazu genutzt werden, um Laufbahnmodelle von der Führungskarriere hin zur ExpertInnenkarriere zu entwickeln. Dies entkräftet die Erwartungshaltung an ältere Beschäftigte, Führungsrollen zu übernehmen und bietet neue Karrierefortschritte. Funktion 3 impliziert, dass mit zunehmenden Alter extrinsische durch intrinsische Motivatoren ersetzt werden. Personalverantwortliche können ältere Beschäftigte beispielsweise als MentorInnen einsetzen oder Schulungsaufgaben übertragen und symbolisieren dadurch Wertschätzung gegenüber langjähriger Erfahrung und Kompetenz (Kanfer & Ackerman, 2004).

2.6 Gestaltung einer alterNsgerechten Arbeitswelt

In Österreich wird jährlich vom Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung und Institut für Gesundheitsförderung und Prävention (WIFO) der Fehlzeitenreport herausgegeben. Dieser stützt sich auf aktuelle Daten des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger und liefert eine Übersicht über Entwicklung und Verteilung gesundheitsbedingter Fehlzeiten in Österreich. Besondere Relevanz und aktuellen Bezug zur Thematik hat hierbei der Fehlzeitenreport 2017, da in diesem der Schwerpunkt auf eine alternsgerechte Arbeitswelt gesetzt wurde.

Die Untersuchungen erstreckten sich neben Erwerbsquote, auf welche bereits in der Einleitung eingegangen wurde, und Krankenstandsgeschehen Älterer auch auf deren Leistungsfähigkeit und Produktivität. Dabei zeigte sich ein differenziertes Bild, wonach mit zunehmendem Alter Veränderung nicht zwangsläufig Verschlechterung bedeutet. Einen Überblick über die Veränderlichkeit der Faktoren menschlicher Arbeitsfähigkeit ist nachstehender Tabelle zu entnehmen (Fehlzeitenreport, 2017).

Tabelle 4: Entwicklung des Leistungsprofils bei zunehmendem Alter
Faktoren menschlicher Arbeitsfähigkeit, welche

abnehmen	konstant bleiben	zunehmen
Muskelkraft	Konzentrationsfähigkeit	Lebens- und Berufserfahrung
Bewegungsgeschwindigkeit	Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung	Berufliche Routine und Geübtheit
Geschwindigkeit der Informationsaufnahme	Sprachkompetenz und-wissen	Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein
Reaktionsgeschwindigkeit	Bearbeitung sprach- und wissensgebundener Aufgaben	Genauigkeit und Zuverlässigkeit
Dauer- und Höchstleistungsfähigkeit		Fähigkeit zum Perspektivenwechsel
Vitalkapazität		Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung
		Beurteilungsvermögen

Quelle: eigene Darstellung nach Feldes et al. (2014)

Die Ergebnisse zeigten, dass durch den Einsatz unterschiedlicher alters- und altersgerechter Maßnahmen Erwerbsbeteiligung und Produktivität durchaus gestaltbar sind. Eine Möglichkeit zur Messung der Arbeitsfähigkeit wird nachstehend erläutert, im Anschluss daran werden relevante Handlungsfelder und mögliche Maßnahmen detailliert vorgestellt.

2.6.1 *Work Ability Index (WAI)*

Im Bereich der Arbeitswissenschaft lieferte der finnische Soziologe Juhani Ilmarinen wesentliche Beiträge. Er entwickelte das *Haus der Arbeitsfähigkeit*, in welchem Arbeitsfähigkeit als Summe aller Faktoren, welche eine Person in die Lage versetzen, die gestellten Aufgaben in bestimmten Situationen erfolgreich zu bewältigen (Ilmarinen & Tempel, 2002) definiert wird. Zu deren Messung wird der *Work Ability Index (WAI)* herangezogen. Der dem WAI zu Grunde liegende Fragebogen stellt ein Instrument zur Selbstdiagnose dar, welches die subjektive Einschätzung zur eigenen Arbeitsfähigkeit erfassen soll

mit dem Ziel, mögliche arbeitsbedingte Risiken frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit einzuleiten (www.lago-projekt.de/medien/instrumente/Work_Ability_Index.pdf, 08.04.2018). Besonders im Hinblick auf den demografischen Wandel gewinnt der WAI immer mehr an Bedeutung und Aktualität, da das Potenzial der Erwerbspersonen schrumpft und ArbeitnehmerInnen immer älter werden (www.wai-netzwerk.at, 08.04.2018).

Beantwortet wird der Fragebogen, welcher in Kurz- und Langform zur Verfügung steht, direkt von der beschäftigten Person selbst oder aber auch im Gespräch mit dem Betriebsarzt/der Betriebsärztin. Verschiedene Einrichtungen in Österreich, welche unter anderem betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung unterstützen, stellen den WAI als Selbsttest auf ihrer Homepage zur Verfügung. Beispielsweise ist hier das Projekt *fit2work* anzuführen, welches vom Berufsverband Österreichischer PsychologInnen ausgerichtet wird (www.fit2work.at/artikel/selbsttest, 08.04.2018).

Das Ergebnis liefert einen WAI-Wert zwischen 7 und 49 Punkten, wobei ein niedriger Wert ein Missverhältnis zwischen Individuum und Situation beschreibt (Tabelle 5). Diese Nichtpassung ergibt sich aus den vorherrschenden Arbeitsanforderungen der Organisation und der Leistungsfähigkeit der/des Beschäftigten. Daraus folgt, dass sowohl Organisation als auch Individuum eine gemeinsame Verantwortung für Erhalt und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit tragen (Prümper & Richenhagen, 2011, S. 138).

Tabelle 5: Interpretation der Ergebnisse des WAI

WAI-Punkte	Arbeitsfähigkeit	Ziel von Maßnahmen
44-49	Sehr gut	Arbeitsfähigkeit erhalten
37-43	Gut	Arbeitsfähigkeit unterstützen
28-36	mäßig	Arbeitsfähigkeit verbessern
7-27	Schlecht	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen

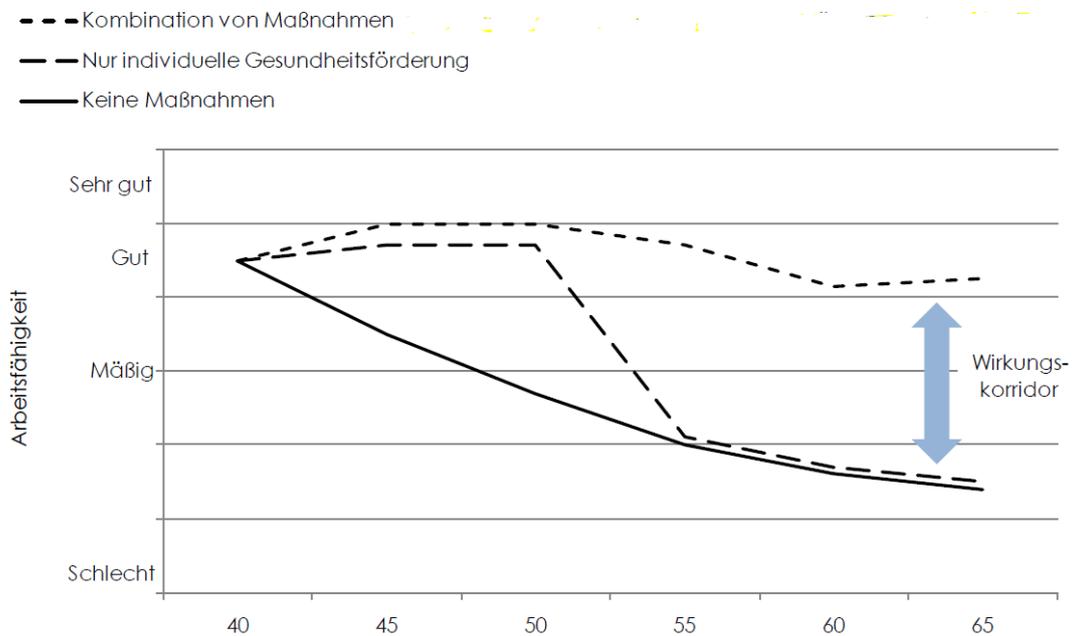
Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2007)

Im Allgemeinen nehmen die durchschnittlichen WAI-Werte mit dem biografischen Alter ab, die Variabilität der Arbeitsfähigkeit nimmt ab dem Alter von 45 Jahren hingegen stark zu. Ältere unterscheiden sich demnach in ihrer Arbeitsfähigkeit stärker als Jüngere (Prümper & Richenhagen, 2011, S. 137).

Durch gezielte betriebliche Maßnahmen, welche nachfolgend näher erläutert werden, können Organisationen dazu beitragen, die Arbeitsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen zu

erhalten und somit deren Work Ability Index zu erhöhen. Abbildung 6 zeigt eine Darstellung der Ilmarinen-Richenhagen-Kurven, welche die Auswirkung fehlender, einzelner sowie kombinierter Maßnahmen auf den WAI darstellen (Fehlzeitenreport, 2017).

Abbildung 6: Ilmarinen-Richenhagen-Kurven



Quelle: adaptierte Darstellung nach Fehlzeitenreport 2017, S.99

2.6.2 Handlungsfelder einer alterNsgerechten Arbeitswelt

Ein Bericht des IfGP (2017) zeigt in einer exemplarischen Darstellung auf, mit welchen Schritten Unternehmen Maßnahmen für ein alterNsgerechtes Arbeitsumfeld umsetzen können (Lebensphasenorientiertes Arbeiten – Einblick in die betriebliche Praxis, 2017).

Abbildung 7: Schritte zum alterNsgerechten Betrieb



Quelle: eigene Darstellung nach IfGP (Schwinger, 2017)

In einem ersten Schritt empfiehlt es sich, die Ausgangssituation und die Bedürfnisse der gesamten Belegschaft zu analysieren. In der Folge werden diese Ergebnisse von betrieblichen EntscheidungsträgerInnen, externen und internen ExpertInnen, beispielsweise ArbeitsmedizinerInnen, sowie betroffenen MitarbeiterInnen diskutiert und konkrete Ziele definiert. Die daraus abgeleiteten Handlungsfelder führen zur Festlegung einer Toolbox, welche Instrumente und Maßnahmen zur Umsetzung beinhaltet. Eine sichtbare und gelebte Unterstützung durch die Unternehmensführung fördert eine erfolgreiche Implementierung und Zustimmung der Betroffenen. Der Umsetzung folgt schlussendlich eine regelmäßige Evaluierung. Um den Prozess nicht zum Selbstläufer werden zu lassen, ist es unumgänglich, von Beginn an ausreichend zu informieren und kommunizieren und gegebenenfalls Kontaktpersonen zu nominieren, welche als kompetente Anlaufstelle bei Fragen, Wünschen, Bedenken und/oder Vorbehalten fungieren (Lebensphasenorientiertes Arbeiten – Einblick in die betriebliche Praxis, 2017).

In der Literatur finden sich zahlreiche Empfehlungen zur Implementierung eines ganzheitlichen betrieblichen Konzeptes, welches sich nicht auf einzelne Maßnahmen und Instrumente beschränkt, sondern verschiedene Handlungsfelder integriert (Böhm et al., 2010; Bruch & Kunze, 2007; IfGP, 2017; Truxillo et al., 2015). Folgende fünf Handlungsfelder wurden in verschiedenen Arbeiten übereinstimmend identifiziert und dienen dieser Masterthesis als Grundlage zur Erörterung.

2.6.2.1 Wissensmanagement

Wissen ist in diesem Kontext als zentrale Ressource einer Organisation für deren Zukunftsfähigkeit zu sehen. Priorität hat der optimale Einsatz von Wissen, Wissensverlust ist zu vermeiden. Die Bildung altersgemischter Teams, altersgemischter Tandems oder der Einsatz eines MentorInnensystems kann dabei zu einem erfolgreichen Wissenstransfer beitragen (IfGP, 2017). Auch Böhm et al. (2010) empfehlen die Förderung intergenerationaler Wissensweitergabe, um implizites und explizites Wissen langfristig zu sichern und nutzbar zu machen. Besonders ältere MitarbeiterInnen mit langjähriger Erfahrung haben sich oftmals umfangreiches Wissen um betriebliche Prozesse, Produkte und Dienstleistungen angeeignet und gelten als ExpertInnen in ihrem Bereich. Gelingt es Organisationen nicht rechtzeitig, diese Expertise an jüngere NachfolgerInnen weiterzugeben, entsteht bei Ruhestandsantritt der Älteren eine enorme Wissenslücke, welche oftmals nur ungenügend geschlossen werden kann. Neben Transfer und Erhalt expliziten Wissens gilt es ebenso, den Verlust impliziten Wissens durch Ausscheiden eines Einzelnen oder einiger Weniger zu vermeiden. In der betrieblichen Praxis wird oftmals darauf vergessen, dass ein Großteil des Wissens nicht greifbar und dokumentiert ist und dieses mit der ausscheidenden Person unwiderruflich verloren geht.

Wissenstransfer ist jedoch nicht nur als integrativer Bestandteil einer effektiven Nachfolgeplanung zu betrachten, auch ohne Anlassfall, wie beispielsweise dem Ausscheiden eines/r MitarbeiterIn kann generationenübergreifender Austausch sowohl für KollegInnen als auch Unternehmen durchaus befruchtend sein. Die Zusammenführung von aktuellem Fach- und Erfahrungswissen sowie unterschiedlicher Kompetenzen, die Förderung des gegenseitigen Verständnisses sowie die Chancen auf bisher ungenutzte Synergien bringen beidseitigen Nutzen. Voraussetzung für eine erfolgreiche und nachhaltige Durchführung, unabhängig von der/den gewählten Maßnahme/n, ist aus MitarbeiterInnen-sicht die Bereitschaft und die Fähigkeit, Wissen zu teilen und weiterzugeben. Aus Unternehmenssicht ist auf Transparenz, sorgfältige und rechtzeitige Planung und Unterstützung durch die Unternehmensführung zu achten (Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU, 2012, S. 101-104).

2.6.2.2 Gesundheitsmanagement

Gesundheit und persönliches Wohlbefinden als grundlegender Baustein zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit fordert Organisationen auf, betriebliche Gesundheitsfördermaßnahmen zu forcieren, Präventivmaßnahmen zu implementieren und umfangreichen ArbeitnehmerInnen-schutz zu gewährleisten. Bei Bedarf sind ebenso strukturelle Änderungen vorzunehmen, um gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen herzustellen, wie zum Beispiel Altersteilzeitmodelle oder alternsgerechte Schicht- und Pausenpläne (IfGP, 2017).

Betriebliches Gesundheitsmanagement soll selbstverständlich nicht nur ältere ArbeitnehmerInnen ansprechen, sondern gleichermaßen für die gesamte Belegschaft zur Verfügung stehen. In dieses können spezielle, auf Altersstufen zugeschnittene Maßnahmen integriert werden (Böhm et al., 2010).

2.6.2.3 Karrieremanagement

Der zunehmenden Zahl älterer Personen steht eine abnehmende Zahl Jüngerer am Arbeitsmarkt gegenüber. Dies bedingt mittel- bis langfristig einen Mangel an Nachwuchs- und Fachkräften und fordert Organisationen zum Handeln auf. So können älteren MitarbeiterInnen beispielsweise flexible Beschäftigungsmöglichkeiten, spezielle Anreize zur Weiterbeschäftigung und Entwicklungsperspektiven geboten werden. Exemplarisch können hier besondere Arbeitszeitmodelle, Home Office, zusätzlich gewährte Freizeit oder Prämien sowie die Möglichkeit von Job Sharing, Job Rotation und Job Enrichment genannt werden (IfGP, 2017).

Auch bei Personalsuche und -gewinnung ist es durch Einsatz altersspezifischer Rekrutierungsstrategien und biografieorientierter Auswahl möglich, positive Effekte zu erzielen

und dadurch den BewerberInnenpool quantitativ und qualitativ zu ergänzen (Koc-Me-nard, 2009). Personalverantwortlichen sollte dabei bewusst sein, dass Recruiting über diverse Social-Media-Kanäle und Karrierenetzwerke potentielle qualifizierte BewerberInnen oftmals nicht erreicht. Ist die Präsenz in virtuellen Netzwerken für Digital Natives eine Selbstverständlichkeit, nutzen Ältere bevorzugt den traditionelleren Weg einer klassischen Bewerbung aufgrund einer konkreten Stellenausschreibung, in welcher gezielt ältere und erfahrene KandidatInnen angesprochen werden (Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU, 2012).

Biografische Auswahlverfahren, wie Lebenslauf, Dienstzeugnisse und ergänzende Interviews über bisherige Tätigkeiten unterstützen Personalverantwortliche dabei, sich ein Bild über überprüfbare Fertigkeiten, Erfahrungen und Qualifikationen zu machen und erweitern die Auswahlgesamtheit durch zielgerichteten Einbezug auch älterer BewerberInnen (Schwinger, 2017; Böhm et al., 2010; Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU, 2012, S. 97-100).

2.6.2.4 Führung und Kultur

Künftige Führungskräfte werden MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen führen, wobei es Aufgabe sein wird, Arbeitsfähigkeit und Gesundheit zu erhalten. Für diese Führungskräfte von morgen muss bereits heute eine demografiefreundliche Führungs- und Unternehmenskultur geschaffen werden. Nach wie vor stellt Altersdiskriminierung ein gesellschaftliches und betriebliches Problem dar. In Organisationen zeigt sich dies durch Bildung von negativen Pauschalurteilen über Lern- und Leistungsfähigkeit sowie Motivation älterer KollegInnen. Diese Vorurteile bedingen laut Warr (2001) eine Tendenz der Betroffenen, tatsächlich geringere Motivationswerte aufzuweisen und vielfach den vorzeitigen Ruhestand anzustreben. Durch persönliche und öffentlich kommunizierte Wertschätzung der Leistung kann der Prozess durchbrochen und ein grundlegender Kulturwandel eingeleitet werden. Vor allem die direkte Führungskraft hat die unmittelbarste Möglichkeit, älteren MitarbeiterInnen Anerkennung und Wertschätzung auszudrücken. Dazu bedarf es gegebenenfalls Schulungsmaßnahmen, um die nötige Sensibilisierung herbeizuführen. Neben der direkten Führungskraft bedarf es selbstverständlich auch der Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Diese hat Vorbildfunktion und muss transparent und glaubhaft hinter der Organisationskultur stehen (Böhm et al., 2010).

2.6.2.5 Personalentwicklung

Aufgrund der demografischen Entwicklungen ist es für Organisationen unumgänglich, ältere MitarbeiterInnen nicht vom Entwicklungsprozess auszuschließen. Fortbildung und Trainings sollen für die gesamte Belegschaft geboten und gefördert und nicht auf eine

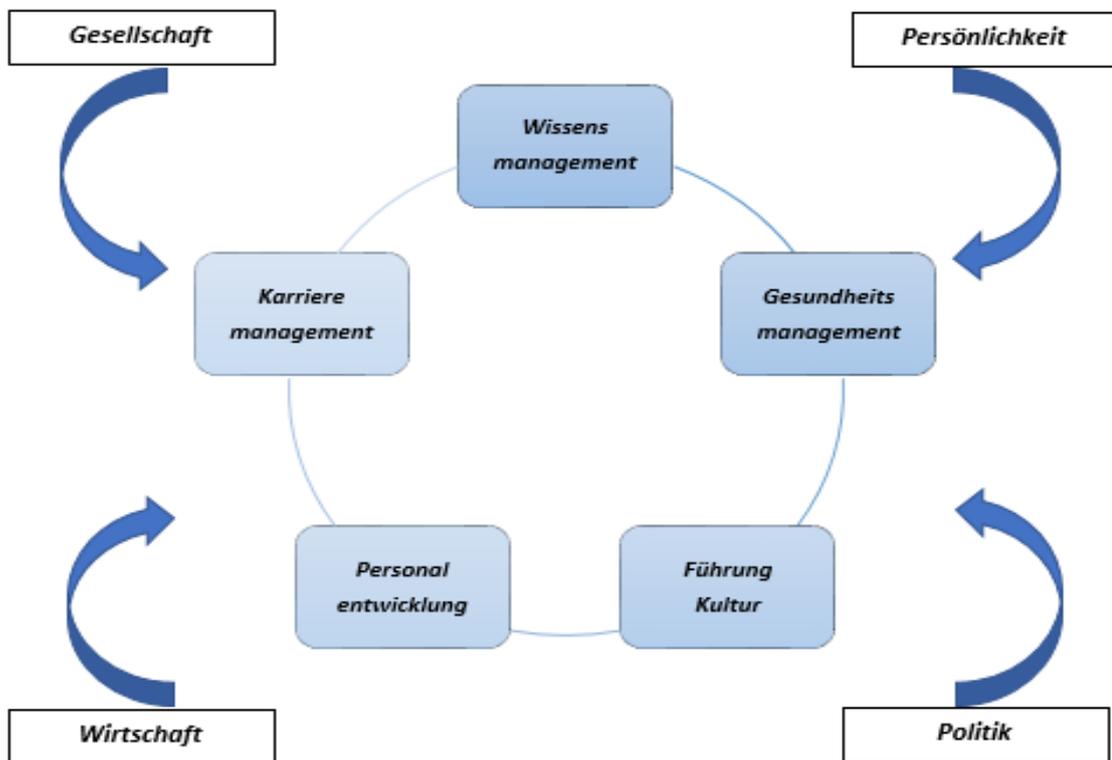
Altersgruppe beschränkt werden. Entgegen verbreiteten Vorurteilen gegenüber Lern- und Aufnahmefähigkeit Älterer zeigen aktuelle Forschungsergebnisse, dass ein genereller Rückgang intellektueller Fähigkeiten empirisch nicht belegt werden kann (Kanfer & Ackermann, 2004).

Hierbei ist zunächst zwischen fluider und kristalliner Intelligenz zu unterscheiden. Verarbeitung von neuen Informationen und abstraktes Denken ohne Rückgriff auf Erfahrungswerte fordert die fluide Intelligenz einer Person und erreicht ihren Höhepunkt bereits zu Beginn des dritten Lebensjahrzehntes. Kristalline Intelligenz hingegen, welche erfahrungsbasiertes Wissen und effektive Problemlösungskompetenz beinhaltet, wird bis in das hohe Alter zumindest konstant gehalten, kann aber durchaus in späteren Lebensjahren noch ausgebaut werden (Cattell, 1987).

Studienergebnisse von Warr (2001) zeigen, dass Lernen für ältere Personen problemlos möglich ist, lediglich der zeitliche Aufwand erhöht sich im Einzelfall. Dies legt für einen effektiven Einsatz von Trainings in der Praxis nahe, dass es durchaus sinnvoll ist, wenn Organisationen Trainings- und Schulungsprogramme für unterschiedliche Altersgruppen entwickeln und anbieten. Eine Anpassung hinsichtlich Grad des Vorwissens, Lerngeschwindigkeit sowie Lernmethode für altersgruppenspezifische Programme erscheint empfehlenswert. Neben der Vermittlung von Wissen und dem Ausbau von Fähigkeiten stellt ein Trainingsangebot der Organisation für betroffene MitarbeiterInnen oft auch eine Form der Anerkennung und Wertschätzung ihrer Fähigkeiten, Kenntnisse und Leistungen dar. Eine spezielle Schulungsmaßnahme vermittelt dem/der MitarbeiterIn, dass er/sie eine wichtige Rolle in der Organisation einnimmt und dessen/deren Fertigkeiten und Kompetenzen gebraucht und möglichst lange im betrieblichen Prozess eingebunden werden sollen (Böhm et al., 2010).

Für eine ganzheitliche Betrachtung und Integration sind bei sämtlichen betrieblichen Handlungsfeldern sowohl das gesellschaftliche und persönliche Umfeld als auch das wirtschaftliche und politische Umfeld miteinzubeziehen. Wie bei jeder betrieblichen Veränderung und/oder Maßnahme ist der Einfluss von Gesellschaft, aller relevanten Stakeholder sowie Wirtschaft und Politik zu beachten (Fehlzeitenreport, 2017). Abbildung 8 veranschaulicht dieses Zusammenspiel:

Abbildung 8: Handlungsfelder einer altersgerechten Arbeitswelt



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an den Fehlzeitenreport 2017, S. 89

2.6.3 Lebensphasenorientiertes Arbeiten

In den letzten Jahren hat lebensphasenorientiertes Arbeiten zunehmend an Bedeutung gewonnen. Unternehmen sind sich vermehrt der Tatsache bewusst, dass aufgrund demografischer Veränderungen und damit verbundener geänderter Altersstruktur am Arbeitsmarkt Handlungsbedarf besteht, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Möglichkeit, MitarbeiterInnen eine lebensphasenorientierte Arbeitswelt zu bieten ist eng mit der Umsetzung von alters- und altersgerechter Maßnahmen verbunden. Für ein erfolgreiches intergenerationales Miteinander und eine demografiefeste Unternehmensführung ist es nicht ausreichend, lediglich eine spezielle Zielgruppe oder alle Altersgruppen gleichermaßen zu unterstützen. Vielmehr muss eine Verknüpfung beider Ansätze stattfinden (IfGP, 2017).

Jutta Rump, Direktorin des deutschen Instituts für Beschäftigung und Employability präsentierte bereits im Jahr 2010 einen 10-Punkte-Plan einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, welcher an Aktualität bis heute nichts verloren hat.

Die sinngemäße Definition von Rump besagt, dass lebensphasenorientierte Personalpolitik unter Berücksichtigung einzelner Lebensphasen eine nachhaltige Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit aller MitarbeiterInnen, die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufssituationen sowie eine altersgerechte Personalpolitik fokussiert. Wesentliche Ziele bestehen in einer langfristigen Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen mit gleichzeitiger Stärkung der ArbeitgeberInnenattraktivität für potenzielle MitarbeiterInnen (Rump, 2010, S. 7).

Zur erfolgreichen Einführung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik empfiehlt Rump nachfolgenden 10-Punkte-Plan (Rump, 2010, S. 18ff.):

1. Verankerung der Lebensphasenorientierung auf oberster Leitungsebene
2. Aufzeigen von Kosten und Nutzen und Integration der Ansätze in Steuerung und Erfolgsmessung
3. Verfolgung einer ganzheitlichen, integrativen Herangehensweise
4. Sensibilisierung der Führungskräfte
5. Bevorzugung flexibler Lösungen und pragmatischer Handlungsansätze
6. In den Vordergrund zu stellen sind insbesondere kostenneutrale und kostengünstige Maßnahmen
7. Umfassende Information über Möglichkeiten und Kreativität für Wege
8. Auf „Killer-Argumente“ vorbereitet sein
9. Führen von kontinuierlichen MitarbeiterInnenbefragungen
10. Betreiben einer internen offenen Informationspolitik und externen progressiven Öffentlichkeitsarbeit

Ausgehend von einer erfolgreich implementierten lebensphasenorientierten Personalpolitik ist es einer Organisation möglich, Wettbewerbs- und Standortvorteile auszubauen und nachhaltig zu sichern. So zählen beispielsweise eine verstärkte MitarbeiterInnen- und KundInnenbindung, Fehlzeitenreduktion, Imageverbesserung und auch höhere Loyalität der Belegschaft zu den betriebswirtschaftlichen Vorteilen (Rump, 2010, S. 21).

2.6.4 Arbeitsmarktpolitik in Österreich

Die Homepage des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz beschreibt in einem Beitrag jene Maßnahmen, welche älteren ArbeitnehmerInnen zur Verfügung stehen (www.sozialministerium.at/site/Arbeit_Behinderung/Arbeitsmarkt/Arbeitsmarktpolitik/Aeltere_ArbeitnehmerInnen/, 07.05.2018).

Dabei wird unterschieden zwischen

- **Qualifizierungsförderungen**
Diese umfassen sowohl finanzielle Unterstützung für Aus- und Weiterbildung, wie beispielsweise Arbeitsstiftungen zur betriebsnahen Ausbildung, vom Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) beauftragte Kurse oder berufliche Weiterbildung im Rahmen der Qualifizierung von Beschäftigten, aber auch Unterstützungsangebote, wie zum Beispiel eine arbeitsmarktpolitische Orientierung in einer Beratungs- und Betreuungseinrichtung.
- **Beschäftigungsförderungen**
Darin enthalten sind Eingliederungsbeihilfen des AMS, welche eine zeitlich befristete Förderung der Lohn- und Lohnnebenkosten für Organisationen darstellen, sowie eine Kombilohnbeihilfe, eine individuelle Lohnaufzahlung als Anreiz für Betroffene, eine Beschäftigung anzunehmen. Eine weitere Unterstützungsmaßnahme stellt die geförderte Beschäftigung in Sozialen Unternehmen dar, um Betroffenen nach längerer Absenz vom Arbeitsmarkt den Wiedereinstieg zu erleichtern, wobei diese eine begleitende sozialpädagogische Betreuung erhalten.

Im Jahr 2017 nahmen mehr als 35.200 Personen über 50 Jahre eine Qualifizierungsförderung in Anspruch und knapp 37.900 Ältere erhielten eine Beschäftigungsförderung (www.sozialministerium.at/site/Arbeit_Behinderung/Arbeitsmarkt/Arbeitsmarktpolitik/Aeltere_ArbeitnehmerInnen/, 07.05.2018).

2.6.5 Die Zukunft der Arbeitswelt

Der österreichische Zukunftsforscher Dr. Reinhold Popp äußerte sich in einem Impulsreferat des Oberösterreichischen Zukunftssymposiums (2012) zur Zukunft der Arbeitswelt wie folgt:

„Der längere produktive Verbleib von älteren ArbeitnehmerInnen im Erwerbsleben ist eine der wichtigsten Herausforderungen der künftigen Arbeitswelt.“

Obwohl ArbeitgeberInnen dieser Aussage zustimmen würden, weist Popp darauf hin, dass in der unternehmerischen Praxis meist nur eine sehr kurzfristige Kosten-Nutzen-Rechnung erstellt wird und die mittel- bis langfristigen Konsequenzen des demografischen Wandels im Personalmanagement zu wenig berücksichtigt werden. Auch aus ArbeitnehmerInnensicht ist die Zustimmung wohl gewiss, bei individueller Lebensplanung wird sich erfahrungsgemäß die Begeisterung für die eigene verlängerte Arbeitszeit jedoch in Grenzen halten. Vermehrt leiden ArbeitnehmerInnen unter steigenden berufli-

chen Belastungen, wachsendem Stress und Zeitdruck. Zudem ist das Image älterer Beschäftigter immer noch überwiegend defizitorientiert. Eigenschaften wie zu teuer, zu unflexibel und zu häufig krank werden assoziiert und viele der Älteren erleben es in ihrer beruflichen Praxis, wie Auslaufmodelle behandelt zu werden. Dass dies der Gesundheit schaden kann, wird dabei von Personalverantwortlichen oft vernachlässigt. Popp empfiehlt, künftig auch jene Kompetenzen zu betonen, bei welchen ältere MitarbeiterInnen ihren jüngeren KollegInnen überlegen sind, wie beispielsweise Ausdauer, Erfahrung, Loyalität, Verlässlichkeit und sozialer Kompetenz.

Es überrascht nicht, dass auch außerhalb der Arbeitswelt negative Altersbilder existieren. Als Beispiel führte Popp den in Massenmedien häufig verwendeten Begriff einer „Überalterung“ an. Schlussendlich kann eine Wende hin zur altersgerechten Arbeitswelt nur dann gelingen, wenn sich in weiten Teilen der Gesellschaft, Wirtschaft und Politik ein positiveres Bild des Alterns und des Alters durchsetzt. Popp betont aber ebenso, dass die vielfältigen Qualitäten jüngerer Menschen nicht wegdiskutiert werden sollten. Immerhin steht ein betriebliches Generationenmanagement im Sinne eines leistungsgerechten Umgangs mit allen Altersgruppen im Vordergrund, und nicht ein Gegeneinander von Jung und Alt (Impulsreferat – Oö. Zukunftssymposium, Reinhold Popp, 2012).

3 Empirischer Teil

Nach Einführung in die Thematik und Darstellung der Relevanz des Forschungsgegenstandes in Kapitel 1 wurden in Kapitel 2 relevante Theorien und Modelle vorgestellt und aktuelle Erkenntnisse erörtert. Im empirischen Teil dieser Masterthesis werden nun nachfolgend Forschungs- und Auswertungsmethodik erläutert und anschließend Inhalte und Ergebnisse der Studie präsentiert.

3.1 Forschungsmethodik

Nach Flick, von Kardorff und Steinke (2008) hat qualitative Forschung den Anspruch, Lebenswelten aus der Sicht der handelnden Personen zu beschreiben und damit zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeiten beizutragen. Berekoven, Eckert und Ellenrieder (2006) nennen als Hauptanwendungsbereich des qualitativen Interviews die Fähigkeit der Anpassung des/der InterviewerIn an die Individualität der Befragten. Durch das so erzielte Vertrauensverhältnis können vielfältige Einsichten in die Denk-, Empfindungs- und Handlungsweise erlangt werden. Basierend auf diesen Grundlagen hat sich

die Autorin dafür entschieden, die Forschungsfragen mittels qualitativer, nicht-experimenteller Querschnittstudie zu beantworten.

Ziel der Studie ist die Erhebung betrieblicher Maßnahmen und deren Wirkungsweise auf Betroffene. Unternehmenssicht und MitarbeiterInnensicht werden gegenübergestellt und deren Wechselwirkung beziehungsweise Zusammenspiel analysiert. Vor Durchführung müssen zunächst folgende Determinanten bestimmt werden:

- Organisationen: Die Auswahl der Organisationen richtet sich nach dem Vorhandensein von Maßnahmen beziehungsweise einer geplanten Implementierung solcher Maßnahmen. In Bezug auf die Belegschaft wird eine Mindestanzahl von 200 Beschäftigten sowie ein Durchschnittsalter von zumindest 40 Jahren festgelegt. Die Autorin geht davon aus, dass MitarbeiterInnenanzahl und Altersdurchschnitt auf Altersdiversität und dem Vorhandensein einer Aging Workforce hinweisen.
- Zielgruppe 1: Je nach Organisationsstruktur werden unterschiedliche Rollen als potentielle InterviewpartnerInnen zur Verfügung stehen. Ein wichtiger Faktor für die Auswahl dieser Personen ist jedenfalls tiefes Wissen um Maßnahmen, deren Angebot, Einsatz und Durchführung sowie Akzeptanz und eventuelle Weiterentwicklung, wobei hierbei neben einer strategischen Funktion auch eine operative Rolle wünschenswert ist. Ein direkter Kontakt der Personalverantwortlichen mit Betroffenen ermöglicht einen breiteren Blickwinkel auf die Thematik.
- Zielgruppe 2: Aufgrund fehlender, allgemeingültiger Altersgrenzen für das Phänomen einer Aging Workforce entscheidet sich die Autorin für ein Mindestalter von 45 Jahren als Auswahlkriterium für diese Zielgruppe. Zudem finden sich hier MitarbeiterInnen wieder, welche zumindest drei Jahre in der ausgewählten Organisation tätig sind, da eine kürzere Betriebszugehörigkeit die Möglichkeit verringert, bereits an Maßnahmen teilgenommen beziehungsweise deren Wirkung erlebt zu haben.

Tabelle 6 stellt überblicksmäßig die angewandte Forschungs- und Auswertungsmethodik pro Zielgruppe dar.

Tabelle 6: Übersicht der Forschungs- und Auswertungsmethodik

	Zielgruppe 1	Zielgruppe 2
Funktionale Gliederung	Personalverantwortliche (AnbieterInnen der Maßnahmen)	MitarbeiterInnen (NutznießerInnen der Maßnahmen)
Selektives Sampling	HR ManagerInnen, PersonalentwicklerInnen, GeschäftsführerInnen, Schulungsbeauftragte	MitarbeiterInnen nach biografischem Alter und Betriebszugehörigkeit
Umfang der Stichprobe	Drei unterschiedliche Organisationen mit je 1 Personalverantwortlichem	Zumindest 2 MitarbeiterInnen je Organisation (abhängig von der Größe)
Erhebungsinstrument	Teilstrukturiertes ExpertInneninterview	Leitfadeninterview
Auswertung	Qualitative Inhaltsanalyse	Qualitative Inhaltsanalyse

eigene Darstellung

Nachfolgend werden Instrumente, Leitfäden und Stichproben genauer beschrieben sowie Durchführung und Auswertung der Interviews pro Zielgruppe erläutert.

3.1.1 Erhebungsinstrumente

3.1.1.1 Das teilstrukturierte ExpertInneninterview für Personalverantwortliche

Das strukturierte Interview folgt einem Fragenkatalog, wobei sich der Anteil an geschlossenen Fragen mit Antwortvorgaben in festgelegter Reihenfolge nach dem Grad der Strukturierung richtet (Diekmann, 2005, S. 374). Um neben einem standardisierten auch einen flexiblen und offenen Gesprächsverlauf zu ermöglichen, entschied sich die Autorin für die teilstrukturierte Form des Interviews. Somit war es möglich, vom zuvor definierten Verlauf abzuweichen und Fragen und deren Abfolge zu ändern, zu streichen oder zu ergänzen (Flick, 2004, S.143).

Das ExpertInneninterview bietet die Möglichkeit, ExpertInnen zum Forschungsgegenstand zu befragen, wobei im Mittelpunkt deren Wissen steht. Um einen realistischen und praxisnahen Status Quo der Organisation zu erheben, befand die Autorin diese Form als passend.

3.1.1.2 Das Leitfadeninterview für MitarbeiterInnen

Ein Leitfadeninterview kennzeichnet sich durch freie Gesprächsführung. Es orientiert sich lediglich an einer Liste von Themen, dem Leitfaden (Mayer, 2004, 36ff). Zur Erforschung subjektiv relevanter Informationen, Einstellungen und Meinungen, welche im Mittelpunkt des Forschungsgegenstandes stehen, stellt diese Form der explorativen Befragung ein geeignetes Instrument dar (Kepper, 1995, S. 40).

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, musste die subjektive Wirkung und Wahrnehmung der betroffenen MitarbeiterInnen erhoben werden. Dies sollte in freier Gesprächsführung erfolgen und somit ausreichend Raum für persönliche Eindrücke und Erfahrungen ermöglichen, weswegen sich die Autorin für diese Interviewform entschied.

3.1.2 Leitfäden

3.1.2.1 Der Interviewleitfaden für Personalverantwortliche

Der Leitfaden wurde unter Berücksichtigung theoretischer Grundlagen des Forschungsgegenstandes in Anlehnung an die interessierenden Fragen erstellt und hatte zum Ziel, praxisrelevantes ExpertInnenwissen zu erheben. Die Struktur orientierte sich an der zentralen Fragestellung und deren Detailfragen und gliederte sich in folgende Teilbereiche:

- Subjektive Erfahrungen und Wahrnehmung der Thematik
Durch narrative Einstiegsfragen wurde zunächst erhoben, inwieweit sich die Organisation mit der Thematik der Altersdiversität beschäftigt und welchen Stellenwert diese einnimmt. Danach wurden die InterviewpartnerInnen um persönliche und spontane Gedanken zur Aging Workforce gebeten und abschließend hinterfragt, ob und ab welchem biografischen Alter MitarbeiterInnen des Unternehmens dieser Kategorie zugeordnet werden.
- Maßnahmen
Hier wurde zunächst erhoben, welche Maßnahmen die Organisation speziell für ältere Beschäftigte anbietet. Dazu diente sowohl eine Aufzählung von Maßnahmen, welche durch intensive Literaturrecherche identifiziert wurden, ebenso wurde die Möglichkeit geboten, eingesetzte, aber nicht genannte Maßnahmen zu beschreiben. Des Weiteren wurde erfragt, welche Ergebnisse durch den Einsatz verschiedener Maßnahmen erzielt werden sollen und welche Angebote von den Betroffenen häufiger und welche wenig bis gar nicht in Anspruch genommen werden. Im Anschluss wurden wiederum aufgrund exemplarischer Vorschläge Kommunikationswege, Bedarfserhebung und Auswahl der TeilnehmerInnen sowie

Bewertung und Evaluierung erhoben, wobei stets die Möglichkeit gegeben wurde, eigene Möglichkeiten einzufügen und zu beschreiben.

- **Wissenstransfer**
Bei diesem Themenbereich wurden die Aspekte der Wissensweitergabe sowohl bei Ausscheiden des Älteren als auch der laufende Transfer behandelt. Ebenso wurden der Nachfolgeplanungsprozess besprochen, der Einsatz altersgemischter Teams sowie der Stellenwert älterer MitarbeiterInnen bei Einschulungsprozessen.
- **Altersdiversität**
Die narrative Einstiegsfrage zum Stellenwert von Altersdiversität in der Organisation wurde hier um verschiedenen Möglichkeiten, welche sich in theoretischen Grundlagen und best practice Beispielen finden, ergänzt. Diese Fragestellung galt der Verortung eines etwaigen Bekenntnisses zur Altersdiversität und ob dieses tatsächlich in relevanten Bereichen, wie beispielsweise dem Recruiting, gelebt wurde.
- **Altersdiskriminierung**
Hierbei galt es festzumachen, ob der/die InterviewpartnerIn in seiner/ihrer Rolle als Personalverantwortliche/r bereits einmal mit einem Vorfall von Altersdiskriminierung in der Organisation konfrontiert war.

Der Abschluss der Gespräche wurde dazu genutzt, Raum für persönliche Erfahrungen, Kommentare oder Gedanken der InterviewpartnerInnen zu geben, welche nicht durch den Fragenkatalog abgedeckt wurde. Zudem wurden noch relevante soziodemografische Daten erhoben.

3.1.2.2 Der Interviewleitfaden für MitarbeiterInnen

Ebenso wie der Leitfaden für Personalverantwortliche wurde auch der Leitfaden für MitarbeiterInnen aufgrund theoretischer Grundlagen des Forschungsgegenstandes, unterschied sich jedoch im Wesentlichen von der Zielsetzung. In den Gesprächen mit betroffenen MitarbeiterInnen sollte erhoben werden, ob und wie es der Organisation gegenüber der Belegschaft gelingt, die Thematik der Altersdiversität zu kommunizieren, zu leben und den Stellenwert der Älteren zu verorten. Des Weiteren wurde erforscht, welches Wissen und welche Erfahrungen in Bezug auf Maßnahmen für Ältere bei MitarbeiterInnen präsent sind und wie diese subjektiv wirken. Auch eigene Erfahrungen mit der Weitergabe von Wissen und etwaige Fälle von Altersdiskriminierung wurden erfragt.

Der Gesprächsleitfaden wurde analog zum ExpertInnen-Leitfaden strukturiert und beinhaltet ebenso die Teilbereiche

- Subjektive Erfahrungen und Wahrnehmung der Thematik
Hierbei wurde zunächst darum gebeten, spontane Gedanken zur Aging Workforce zu nennen. Nachfolgend wurde erfragt, ab welchem Alter man in der Organisation als „alt“ gilt und woran diese Grenze bemerkbar ist. Zuletzt wurde nach der subjektiven Einschätzung des Stellenwertes von Altersdiversität in der Organisation gefragt.
- Maßnahmen
Hierbei lag der Fokus auf dem Wissen um vorhandene Maßnahmen speziell für Ältere, deren Kommunikation, Teilnahme und Bewertung, sowie das Einbringen eigener Vorschläge und eigener Erfahrungen.
- Wissenstransfer
Der Schwerpunkt lag hier auf Form und Umfang der Wissensweitergabe, zum Beispiel bei Ausscheiden eines/r älteren Beschäftigten an den/die Jüngeren, ebenso die Akzeptanz und das Vorhandensein altersgemischter Teams und die Miteinbeziehung des Wissens und der Erfahrung Älterer in den betrieblichen Prozess.
- Altersdiversität
Es wurde um eine Einschätzung gebeten, inwieweit die Thematik der Altersdiversität in der Organisation verankert ist und ob es Widersprüche im Bild nach außen und im gelebten Alltag gibt. Des Weiteren wurde die subjektive Wahrnehmung der vorhandenen Altersstruktur sowie der Diversität bei Neuaufnahmen erfragt.
- Altersdiskriminierung
Dieser Themenbereich konzentrierte sich auf das Vorkommen von altersdiskriminierenden Vorfällen, welche der/die Befragte selbst oder in näherem Umfeld erlebt hat und die Reaktion der Organisation auf etwaige Begebenheiten.

wobei auch hier der Abschluss des Interviews zusätzlichen Raum für Gedanken und Erfahrungen zuließ, welche nicht im vorangegangenen Gespräch geschildert wurden.

3.1.2.3 Die InterviewpartnerInnen

Im ersten Schritt wurde für die Auswahl möglicher InterviewpartnerInnen der zur Beantwortung der Forschungsfragen relevante Personenkreis pro Zielgruppe definiert und anschließend die Kriterien näher spezifiziert.

Im nächsten Schritt wurden die Organisationen aufgrund vorbereitender Recherchetätigkeiten der Autorin gewählt. Die Anzahl der MitarbeiterInnen und deren Altersverteilung

wurden dabei als relevant erachtet, um eine Rekrutierung der TeilnehmerInnen aus der Belegschaft entsprechend den Auswahlkriterien zu ermöglichen.

Zunächst wurden die Personalverantwortlichen identifiziert, gezielt angesprochen und erhoben, ob Interesse und Möglichkeit zur Teilnahme bestand. Bei Zusage wurden im Anschluss daran MitarbeiterInnen, welche den Kriterien der Zielgruppe 2 entsprachen, um Teilnahme gebeten. Diese strukturierte Vorgehensweise war erforderlich, um im Zuge der Befragung sowohl die Unternehmenssicht als auch die MitarbeiterInnensicht innerhalb einer Organisation zu erforschen und eine Gegenüberstellung zu ermöglichen.

Tabelle 7 liefert einen Überblick über Organisationen, Rolle und Anzahl der InterviewpartnerInnen sowie Alter und Betriebszugehörigkeit. Die Rekrutierung erfolgte über persönliche Kontakte und dem studentischen Umfeld der Autorin. Von den angesprochenen Personalverantwortlichen erfolgte jeweils eine sofortige Zusage, das Interesse der MitarbeiterInnen war ebenfalls groß. Bei einer der Organisationen wurde das Gespräch mit dem/der ersten InterviewpartnerIn als angenehm und die Thematik als relevant empfunden, sodass weitere KollegInnen zur Teilnahme angeregt wurden (*„weil mir das Thema am Herzen liegt“*).

Tabelle 7: Beschreibung der Stichprobe

Organisation	Zielgruppe 1	Zielgruppe 2
1	Konzernunternehmen mit mehreren Töchtern (international) - Bankenwesen	
2	Konzernunternehmen mit mehreren Töchtern (national) - Infrastrukturdienstleister	
3	Konzernunternehmen mit mehreren Töchtern (international) - Industrieunternehmen in Familienbesitz	
InterviewpartnerInnen	Zielgruppe 1	Zielgruppe 2
Rolle/Anzahl in O1	1 Personalentwicklerin	3 MitarbeiterInnen
Rolle/Anzahl in O2	1 Leiter Personal	2 MitarbeiterInnen
Rolle/Anzahl in O3	1 HR - Managerin	2 MitarbeiterInnen
Biografisches Alter	Nicht relevant	Zwischen 47 und 59
Dauer der Betriebs- Zugehörigkeit	Nicht relevant	4-38 Jahre
Rekrutierung	persönliches und studentisches Umfeld der Autorin	

eigene Darstellung

3.1.2.4 Die Interviewdurchführung

Insgesamt wurden zehn Interviews zwischen Ende Dezember 2017 und Anfang März 2018 geführt. Sieben der Befragungen fanden face-to-face statt, wobei der Ort von den InterviewpartnerInnen gewählt werden konnte. Sechs Befragte entschieden sich für ihren Arbeitsplatz, ein Gespräch fand in einem nahegelegenen Lokal statt und drei Interviews wurden via Skype geführt. Die Aufzeichnung der face-to-face Interviews erfolgte mittels Diktiergerät, während die Interviews per Skype mithilfe der integrierten Aufnahmefunktion aufgezeichnet wurden. Alle Befragten waren mit einer Aufnahme einverstanden, wobei die Autorin ausdrücklich auf Vertraulichkeit und Anonymisierung hinwies. Die Dauer der Gespräche war unterschiedlich und belief sich auf 25 Minuten bis zu 90 Minuten, wobei sich die Dauer der Gespräche nach dem Angebot der implementierten Maßnahmen richtete sowie nach der Auskunft- und Gesprächsbereitschaft. Im Gesprächsverlauf war erkennbar, dass einigen Befragten die Thematik sehr wichtig war und sie ihre persönlichen Wahrnehmungen und Ansichten gerne teilten. Der vorbereitete Leitfaden ließ viel Raum für einen offenen Verlauf und es wurde ausreichend Platz für persönliche Eindrücke und Erfahrungen eingeräumt. Hierbei ist anzumerken, dass einige

InterviewpartnerInnen beispielsweise von ihrer Ausbildungszeit oder beruflichen Stationen erzählten, welche zur Beantwortung der Forschungsfragen nicht relevant waren. Der Autorin war es wichtig, den Redefluss nicht zu stören oder zu unterbrechen, jedoch wurden diese Gesprächspassagen nicht transkribiert und ausgewertet.

Im Gegensatz dazu stand bei den teilstrukturierten ExpertInneninterviews die Erhebung des Status Quo aus Unternehmenssicht im Fokus, also weniger die Person, sondern deren Wissen zum Forschungsgegenstand (Mayer, 2013, S.38), sodass diese Gespräche meist weniger Zeit beanspruchten und weniger Raum für Abschweifungen gaben.

Die bereits vorgestellten narrativen Einstiegsfragen bewirkten einen Gestaltungsspielraum, welcher eine geänderte Abfolge der Fragen beziehungsweise das Streichen von Fragen zuließ, wobei jedoch darauf geachtet wurde, dass alle definierten Teilbereiche angesprochen wurden.

Alle Gespräche fanden ohne Zeitdruck in entspannter Atmosphäre statt und verliefen ohne nennenswerte Unterbrechungen, wie beispielweise dem Läuten eines Telefons. Kein/e InterviewpartnerIn verweigerte zu einzelnen Punkten die Auskunft und die Kommunikation war offen und herzlich.

3.1.2.5 Die Interviewauswertung

Die Auswertung der aufgezeichneten Interviews erfolgte in einem ersten Schritt in der Übertragung gesprochener Sprache in eine schriftliche Form, wobei als Protokollierungstechnik die wörtliche Transkription gewählt wurde (Mayring, 2002, S. 89f.). Es wurde für jedes Interview ein zeilennummeriertes Dokument erstellt, welches zwecks Anonymisierung entsprechend Organisationszugehörigkeit und Rolle der/des Befragten codiert wurde (Tabelle 8).

Tabelle 8: Organisationen und InterviewpartnerInnen

Code	Organisation	InterviewpartnerIn
I_O1P	Bank	Personalentwicklung
I_O1M1	Bank	Mitarbeiterin, 52 Jahre, 4 Jahre im Unternehmen
I_O1M2	Bank	Mitarbeiter, 59 Jahre, über 20 Jahre im Unternehmen
I_O1M3	Bank	Mitarbeiter, 61 Jahre, 38 Jahre im Unternehmen
I_O2P	Infrastruktur	Personalleitung
I_O2M1	Infrastruktur	Mitarbeiterin, 47 Jahre, 6 Jahre im Unternehmen
I_O2M2	Infrastruktur	Mitarbeiterin, 53 Jahre, 10 Jahre im Unternehmen
I_O3P	Industrie	HR Management
I_O3M1	Industrie	Mitarbeiterin, 52 Jahre, 8 Jahre im Unternehmen
I_O3M2	Industrie	Mitarbeiter, 59 Jahre, 20 Jahre im Unternehmen

eigene Darstellung

Im nächsten Schritt wurde der zunächst wörtlich übertragene Text um Sprechpausen, sprachliche Eigenheiten der InterviewpartnerInnen, wie zum Beispiel Füllwörtern und sonstigen häufig gebrauchten „Weichmachern“ bereinigt sowie alle den Inhalt nicht verändernden und für den Forschungsgegenstand nicht relevanten Inhalte gestrichen. Aussagekräftige Sprechpausen oder Betonungen wurde bei der Transkription jedoch berücksichtigt. Die Sprache wurde in Schriftdeutsch übertragen, der Stil geglättet und Satzbaufehler behoben (Mayring, 2001, S. 91).

Nachdem die Transkripte wie oben beschrieben für das Analyseverfahren vorbereitet waren, erfolgte die Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Gemäß Mayring (2002, S. 114ff.) dient eine qualitative Inhaltsanalyse als geeignetes Verfahren, mit welchem umfangreiches Material systematisch analysiert werden kann. Für die vorliegende Arbeit entschied sich die Autorin für die strukturierende Inhaltsanalyse, welche zum Ziel hat, bestimmte Aspekte aus dem vorhandenen Material zu filtern und aufgrund bestimmter, in vorliegender Studie aufgrund inhaltlicher Kriterien, zu strukturieren (Mayring, 2010, S. 98). Die Basis einer strukturierenden Inhaltsanalyse bildet die Definition eines Kategoriensystems, welches dazu dient, Aussagen vergleichbar zu machen.

Für die vorliegende Analyse wurde das Kategoriensystem sowohl deduktiv (theoriegeleitet) als auch induktiv (datengeleitet) gebildet (Flick, 2010, S. 255). Entsprechende Textstellen aus dem Datenmaterial wurden als Fundstelle gekennzeichnet, extrahiert und paraphrasiert. Besonders aussagekräftige, zu einer Kategorie passende Textbeispiele wurden als Ankerbeispiele definiert und dienten zur weiteren Orientierung. Die Erstellung von Kodierregeln, welche der Zuordnung von nicht eindeutig zuordbaren Textstellen dienen, bildete den Abschluss.

Nachfolgend wird das gebildete Kategoriensystem dargestellt (Tabelle 9), die finalen Kodierleitfäden jeweils für Personalverantwortliche und für MitarbeiterInnen sind dem Anhang zu entnehmen.

Tabelle 9: Kategoriensystem

Bezeichnung	Hauptkategorie	Unterkategorie
K1	Persönliche Definition und Stellenwert	Persönliches Verständnis Vorhandenes Bewusstsein
K2	Maßnahmen	Angebot, Kommunikation, Teilnahme, Bewertung
K3	Wissenstransfer	Weitergabe von Wissen; Zusammenarbeit (altersgemischte Teams) Dokumentation
K4	Gelebte Altersdiversität	Altersstruktur Recruiting und Neuaufnahmen Unternehmensleitbild Führung und Team Karriere Kosten versus Erfahrung
K5	Altersdiskriminierung	-
K6	Offene Kategorie	-

eigene Darstellung

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung vorgestellt. Zunächst erfolgt eine zusammenfassende Auswertung pro Organisation. Hier soll aufgezeigt werden, inwieweit das Selbstbild der Personalverantwortlichen mit dem Fremdbild, also mit den Eindrücken und Wahrnehmungen der betroffenen MitarbeiterInnen innerhalb einer Organisation konvergiert oder divergiert. Anschließend werden die Interviews organisationsübergreifend analysiert, um durch eine Querschnittbetrachtung Gemeinsamkeiten zu identifizieren, Widersprüchlichkeiten zu erkennen und Vorschläge und Ideen zu manifestieren. Die zentrale Fragestellung wird beantwortet sowie neue Perspektiven und daraus abzuleitende mögliche Maßnahmen aufgezeigt.

4.1 Zusammenfassende Analyse Organisation 1

Bei dieser Organisation handelt es sich um einen Konzernverbund im Bankenwesen, welcher neben internationalen Niederlassungen national stark vertreten ist und hier wiederum mehrere Tochtergesellschaften betreibt. Alle im Rahmen dieser Studie befragten Personen dieser Organisation waren zum Zeitpunkt der Interviews im Konzernbereich IT beschäftigt und verfügten in diesem Zweig über mehrjährige Betriebszugehörigkeit.

Etwaige interne Wechsel in der Vergangenheit hatten keinen Einfluss auf die Beantwortung der Fragen. Der betreffende Konzernbereich beschäftigt österreichweit cirka 900 MitarbeiterInnen, wobei deren Durchschnittsalter bei etwa 45 Jahren liegt. Die Organisation verzeichnet eine relativ geringe Fluktuation und das durchschnittliche Pensionsantrittsalter liegt nur wenige Jahre unter dem Regelpensionsalter.

Die Personalentwicklung präsentierte in der Befragung ein durchwegs positives Gesamtbild des Forschungsgegenstandes. Betont wurde das Bewusstsein und das Wissen um die Notwendigkeit altersgerechter Maßnahmen, wobei auch das relativ hohe Durchschnittsalter der Beschäftigten eine maßgebliche Rolle spielt. Das Unternehmen ist sich aber ebenso seiner Verantwortung allen MitarbeiterInnen gegenüber bewusst und unterstützt jegliche Art von Förderung. Informationen werden transparent in einem eigenen EDV-gestützten System zur Verfügung gestellt. Spezielle altersabhängige Maßnahmen beinhalten neben verschiedenen Modellen der Altersteilzeit zusätzliche freie Tage, ein ausgedehntes Gesundheitsprogramm, sowohl für physische als auch psychische Erkrankungen und besondere Work-Life-Balance Seminare. Des Weiteren werden ehemaligen Beschäftigten Möglichkeiten zu ehrenamtlicher Tätigkeit innerhalb der Organisation geboten. Bei langer Betriebszugehörigkeit gelangt eine Bonifikation zur Auszahlung. Eine sehr nachgefragte Maßnahme stellt ein internes Schulungsprogramm dar, in welchem ältere und erfahrene MitarbeiterInnen ihr Wissen und ihre Kompetenzen als Vortragende und MentorInnen für EinsteigerInnen weitergeben. Hierbei besteht beiderseitiges reges Interesse. Interne Veränderungsmöglichkeiten bleiben auch älteren MitarbeiterInnen offen, und kommt es wider Erwarten zu Konflikten zwischen Alt und Jung greift neben dem Team und der Führungskraft auch das HR Department lenkend ein. Mediation als Mittel zur Konfliktbewältigung wird oft und gerne angewendet und erzielt meist auch den gewünschten Erfolg. Ebenso wird im Bedarfsfall auch der Betriebsrat zu Rate gezogen. Bewerbungsschreiben werden nicht nach Geburtsjahr der KandidatInnen selektiert, sondern es wird bei Neuaufnahmen vorrangig die Qualifikation berücksichtigt. Das biografische Alter ist kein Kriterium, um eine Stelle zu erhalten oder nicht zu erhalten. Fälle von Altersdiskriminierung sind nicht bekannt.

Aus MitarbeiterInnensicht wird der Umgang des Unternehmens mit Älteren übereinstimmend anerkannt und gewürdigt. Aufgrund der in den Interviews erhaltenen Informationen konnte verifiziert werden, dass gute Kenntnisse über das Angebot an Maßnahmen jeglicher Form vorliegen. Das EDV-gestützte System wird offenbar gut angenommen und auch regelmäßig genutzt. Verstärkt wird auch e-learning angeboten. Eine Person aus dem Kreis der Interviewten gibt an, Altersteilzeit in Anspruch zu nehmen, eine zweite Person überlegt diesen Schritt noch. Gesundheitsfördernde und gesundheitserhaltende

Maßnahmen wurden und werden in Anspruch genommen, hierbei wird das unternehmensinterne Gesundheitszentrum besonders positiv hervorgehoben. Ebenso lobend wird das Bemühen um Wiedereingliederung nach längerer Krankheit erwähnt. Innerhalb des Konzerns erkennen die Befragten Karrieremöglichkeiten als relativ altersunabhängig. Interne Veränderung wird gewünscht und gefördert, dies auch zum Zwecke des Wissenserhalts im Unternehmen. Bei fachlicher Eignung wird kein/e InteressentIn aufgrund des Alters abgelehnt. Nachfolgeplanungen und Wissenstransfer werden unterschiedlich gehandhabt, dies richtet sich nach den involvierten MitarbeiterInnen und Führungskräften. Es existiert eine Wissensdatenbank, in welcher jeder Beschäftigte eigene Prozesse, Termine und dergleichen dokumentieren kann, allerdings ist dies kein Muss und wird je nach Person mehr oder weniger regelmäßig aktualisiert. Keinem der drei Befragten sind nennenswerte Vorfälle bekannt, in welchen es zu offenen Konflikten aufgrund unterschiedlicher Altersstrukturen innerhalb eines Teams oder in Beziehung zur Führungskraft gekommen ist. Neben Führungskraft und HR Department weisen alle Drei auch auf den Betriebsrat als Instanz zur Konfliktlösung hin. Einer der befragten Personen äußerte den Wunsch nach einem gleitenden Übergang in den Ruhestand und kann sich beispielsweise vorstellen, auch nach der aktiven Zeit bei Bedarf, Interesse und zeitlicher Verfügbarkeit in Form einer Consultingvereinbarung weiterhin für das Unternehmen tätig zu sein, für die übrigen die InterviewpartnerInnen kommt dies eher nicht in Frage. Sie sehen dem Ruhestand als einer Zeit abseits betrieblicher Prozesse und Strukturen entgegen. Alle Befragten berichten übereinstimmend von diversen Aktivitäten und Angeboten, welche das Unternehmen für pensionierte MitarbeiterInnen bereitstellt sowie die Möglichkeit, ehrenamtlich für das Unternehmen tätig zu sein. Genannt werden verschiedenen Sport- und Kulturvereine sowie Einladungen zu Feierlichkeiten. Die Interviewten stehen einer Spezifizierung von Maßnahmen auf das Alter oder sonstige Personenmerkmale, wie beispielsweise Geschlecht oder Beeinträchtigung allerdings auch kritisch gegenüber. Sie sind der Meinung, dass durch eine geförderte Präsenz der Thematik das Bewusstsein für bestimmte Merkmale möglicherweise in die falsche Richtung gelenkt werden könnte.

Zusammenfassend lassen sich die Ergebnisse der Interviews dahingehend interpretieren, dass eine weitgehende Übereinstimmung zwischen Selbstbild des HR-Departments und Fremdbild, also der Wirkung und Wahrnehmung innerhalb der Belegschaft herrscht (Tabelle 10).

Tabelle 10: Ergebnisse Organisation 1

	Organisationssicht	MitarbeiterInnensicht
Maßnahmen	Breite Palette an physischen und psychischen Maßnahmen; Information und Anmeldung transparent; Kommunikationskanal vorwiegend elektronisch oder über Führungskraft	Durch transparentes EDV-gestütztes System funktioniert Information und Anmeldung gut und wird gerne genutzt
Wissens-transfer	Ältere werden in Wissenstransfer eingebunden; haben die Möglichkeit, als TrainerInnen/MentorInnen eine aktive Rolle einzunehmen; Führungskraft hat lenkende Rolle; kein geregelter Prozess und Dokumentation	Ältere werden in Wissenstransfer eingebunden und auf Erfahrung wertgelegt; Erfolg ist abhängig von Personen und Führungskraft
Zusammenarbeit Jung & Alt	Wird soweit als möglich gefördert; wird abhängig von Personen und Führungskraft gesehen; Ergebnis soll beiderseitiges Profitieren und Verbleib des Wissens sein	Jüngere werden von Älteren geschult und lernen voneinander
Personal-aufnahme und -entwicklung	Aus- und Weiterbildung steht altersneutral zu Verfügung; bei Rekrutierungen überwiegt Vorteil der Erfahrung gegenüber Kostenfaktor Jüngerer; biografisches Alter kein Hindernis	Keine Benachteiligung bei Weiterbildung und Neuaufnahmen, wobei dies bereichsabhängig zu sehen ist
Karriere	Interne Karrierewege werden gefördert und forciert	Interne Karrierewege stehen altersneutral offen; Veränderung innerhalb der Organisation ist erwünscht
Gesamtfazit	Bewusstsein um Wichtigkeit und Notwendigkeit alternsgerechter Maßnahmen ist vorhanden und wird umgesetzt; Wissen soll erhalten und weitergegeben werden; Führungskraft nimmt wichtige Rolle ein	Umgang mit Älteren wird als positiv erkannt und geschätzt; Führungskraft nimmt wichtige Rolle ein

eigene Darstellung

4.2 Zusammenfassende Analyse Organisation 2

Organisation 2 ist ein Bereichsunternehmen eines heimischen Infrastrukturdienstleisters und beschäftigt circa 600 MitarbeiterInnen. Der Altersdurchschnitt liegt bei 48 Jahren, das Pensionsantrittsalter liegt derzeit noch deutlich unter dem Regelpensionsalter, der Trend ist jedoch rückläufig. Dies ist bedingt durch geänderte gesetzliche Regelungen, welche einen vorzeitigen Ruhestand aufgrund von hohen Abschlägen nicht mehr so attraktiv erscheinen lassen, andererseits setzen sowohl Unternehmensleitung als auch Konzernsteuerung deutliche Zeichen und Maßnahmen, um ein vorzeitiges Ausscheiden zu reduzieren. Die Belegschaft setzt sich aus zahlreichen langjährigen MitarbeiterInnen zusammen, die Fluktuation ist dementsprechend gering.

Die Personalleitung erkennt in der Gruppe der älteren MitarbeiterInnen einen wesentlichen Beitrag zu Erhalt und Entwicklung des Unternehmens. Obwohl der Kostenfaktor

bei Beschäftigung Älterer eine Rolle spielt, überwiegt der immaterielle Vorteil von Wissen, Erfahrung und Kompetenz. Auch bei Neuaufnahmen wird Erfahrung bevorzugt. Dies spiegelt sich im Durchschnittsalter der letzten Aufnahmen wider, welches bei Anfang 40 lag. Ebenso achten Geschäftsführung und Personalabteilung in verstärktem Maße darauf, dass ältere MitarbeiterInnen bei Bedarf und Möglichkeit ohne nennenswerter Gehaltseinbußen von schwerer körperlicher Arbeit entlastet oder versetzt werden beziehungsweise wird auch die Möglichkeit einer (zeitweiligen) Arbeitszeitverkürzung geboten. Stark forciert wird ein Wiedereingliederungsprogramm ebenso wie das Angebot gesundheitspräventiver Maßnahmen bei physischen und psychischen Belastungen. Seit einiger Zeit wird mit externer Unterstützung anonyme psychologische Hilfestellung angeboten. Diese kann auch bei privaten Problemen, welche sich negativ auf das Wohlbefinden auswirken, in Anspruch genommen werden. Das gesamte betriebliche Gesundheitsmanagement erfolgt stets in enger Abstimmung mit dem Betriebsarzt. Kommuniziert wird via Intranet und verschiedene MitarbeiterInnen-Zeitungen. Auch hält die Personalabteilung bei Neuerungen Infoveranstaltungen ab und bietet Sprechstunden an. Ebenso finden Infoveranstaltungen durch den Betriebsrat statt. Gerne in Anspruch genommen wird Altersteilzeit. Hier werden verschiedene Modelle angeboten. Interne Nachfolgen und Neu- oder Nachbesetzungen werden bevorzugt, wobei auch hier wieder die Qualifikation im Vordergrund steht. Besteht Schulungsbedarf, wird dieser unabhängig vom Alter angeboten und organisiert. Das konzernweite interne Ausbildungszentrum bietet zahlreiche Trainings und Kurse zur fachlichen Weiterbildung und zur Persönlichkeitsentwicklung an. Vermehrt kommt der Einsatz von e-learning-tools zum Einsatz. Hierbei ist zu bemerken, dass diese Möglichkeit gerne von Älteren in Anspruch genommen wird. Diese schätzen den Vorteil des selbstbestimmten Lernens und haben dadurch die Gelegenheit, Lernzeiten und -tempi an ihre Bedürfnisse anzupassen. Auf Wissenstransfer wird geachtet, jedoch wird dies sehr personenabhängig gesehen. Manche teilen ihr Wissen, manche nicht. Es besteht hier kein geregeltes System. Vielfach erklären sich aber auch engagierte PensionistInnen bereit, noch helfend und unterstützend tätig zu sein. Dies hängt jedoch wiederum stark von der Person und den Umständen des Ausscheidens ab. Diversity ist im Unternehmensleitbild verankert und wird aus Sicht der Personalleitung auch gelebt. Es finden regelmäßige Klausuren statt, um Maßnahmen zu bewerten und zu evaluieren und diese gegebenenfalls auch anzupassen. Starken Einfluss in vielen personalpolitischen Belangen und Entscheidungen übt der Betriebsrat aus. Im gesamten Konzern existiert eine starke und präsente ArbeitnehmerInnenvertretung, wobei im untersuchten Bereichsunternehmen seitens Geschäftsführung und Personalabteilung darauf geachtet wird, im Konsens und gutem Einvernehmen zusammenzuarbeiten.

Die beiden Befragten aus dieser Organisation verbinden Alter mit Erfahrung und bemerken übereinstimmend, dass im Unternehmen der Altersdurchschnitt hoch ist. Den Stellenwert von Altersdiversität beziehungsweise der Aging Workers sehen Beide im Kontext der generellen Altersstruktur. Dadurch, dass es viele ältere Beschäftigte gibt, wird dies von der Geschäftsführung dementsprechend wichtig und ernst genommen. Die Befragten konnten neben der Altersteilzeit explizit keine weiteren Maßnahmen für Ältere nennen, wiesen jedoch auch darauf hin, dass bisher kein Interesse daran bestand. Beide waren aber über ein medizinisches Angebot informiert und kannten die Kanäle zur Informationsbeschaffung. Eine Person informierte, dass die Führungskraft einmal jährlich das Schulungs- und Förderprogramm in der Abteilung auslegt, an welchem sich die Teammitglieder beteiligen können. Beide Befragten hatten bereits einmal an Fördermaßnahmen zur beruflichen Qualifikation teilgenommen und berichteten über die Möglichkeit der Bewertung mittels SAP. Bezüglich Wissenstransfer wurde übereinstimmend festgehalten, dass dessen Form und Umfang fast immer von der Person abhängt. Eine geregelte Nachfolgeplanung gibt es nicht, diese richtet sich in der Wahrnehmung der Befragten nach Dringlichkeit und Position. Manche der Ausgeschiedenen halten aber noch lange Kontakt, um die nachfolgende Person zu unterstützen. Wissen wird individuell dokumentiert. Eine befragte Person erzählte, dass sie selbst sehr darauf achtet, alles Wesentliche niederzuschreiben. Um Rat aufgrund ihrer Erfahrung wurden im betrieblichen Alltag bereits Beide gebeten. Ein gelebtes Bekenntnis der Geschäftsführung zu Altersdiversität erkennen ebenfalls beide Befragten, wobei auch hier der hohe Altersdurchschnitt als Anstoß dazu gesehen wird. Karrieremöglichkeiten innerhalb des Konzerns werden als durchaus möglich erachtet, von Konflikten bei der Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt können die Befragten nicht berichten. Auch Fälle von Altersdiskriminierung sind Beiden nicht bekannt, wobei in diesem Zusammenhang auf das Einschreiten des Betriebsrates hingewiesen wird.

In Organisation 2 findet sich auf weiten Strecken deutlich weniger Übereinstimmung zwischen der Sicht der Personalleitung und der Sicht der MitarbeiterInnen (Tabelle 11). Dies mag einerseits daran liegen, dass die InterviewpartnerInnen bisher kein besonderes Interesse an etwaigen Maßnahmen und Möglichkeiten der Unterstützung bekundet hatten, andererseits kann auch die Art der Tätigkeit Einfluss auf die Wahrnehmung ausüben. Beide Befragten sind im administrativen Bereich tätig. Die Autorin schließt aus den Aussagen der Personalleitung, dass Beschäftigte im manuellen Bereich, welcher teilweise mit schwerer körperlicher Arbeit verbunden ist, eher gesundheitserhaltende und leistungsfördernde Maßnahmen nachfragen und in Anspruch nehmen.

Tabelle 11: Ergebnisse Organisation 2

	Organisationssicht	MitarbeiterInnensicht
Maßnahmen	Breite Palette an physischen und psychischen Maßnahmen; Information und Anmeldung transparent; Kommunikationskanäle elektronisch und persönlich; bei Bedarf werden mögliche Betroffene auch direkt angesprochen	Bei Interesse können sich MitarbeiterInnen informieren (Intranet, Betriebsrat, Schulungskataloge)
Wissens-transfer	Ältere werden in Wissenstransfer eingebunden, Umfang und Erfolg wird stark personenabhängig gesehen; kein geregelter Prozess und Dokumentation	Ältere können ihr Wissen weitergeben, sofern sie dies möchten
Zusammenarbeit Jung & Alt	Wird stark forciert, aber auch stark personenabhängig gesehen; Ergebnis soll beiderseitiges Profitieren und Verbleib des Wissens sein	Erfahrene schulen Jüngere, wobei dies unterschiedlich angenommen wird
Personal-aufnahme und -entwicklung	Keine Benachteiligung bei Weiterbildung, ev. auch extern; bei Rekrutierungen überwiegt der Vorteil der Erfahrung gegenüber Kostenfaktor Jüngerer	Keine Benachteiligung bei interner Weiterbildung
Karriere	Interne Karrierewege werden gefördert und forciert; Aufstieg vor Einstieg	Interne Karrierewege stehen offen
Gesamtfazit	Aging Workforce stellt wesentlichen Beitrag zu Erhalt und Entwicklung der Organisation dar; enge Kooperation mit Betriebsrat und ArbeitnehmerInnenvertretung	Keine Benachteiligung älterer KollegInnen, aber auch kein besonders hoher erkennbarer Stellenwert

eigene Darstellung

4.3 Zusammenfassende Analyse Organisation 3

Hinter dieser Organisation verbirgt sich ein Industriekonzern in Familienbesitz, welcher eigentümergeführt wird. Durch den Ausbau eines der Unternehmenszweige war es gelungen, während der letzten Jahre stark zu expandieren. Mittlerweile umfasst das Unternehmen Werke in China und Mexiko, wobei das Headquarter mit circa 300 MitarbeiterInnen und einem Altersdurchschnitt von Mitte 40 in Wien angesiedelt ist. Sowohl die Entwicklung und Produktion bestimmter Waren als auch interne shared services, wie beispielsweise Logistik und Finanzwesen finden sich hier. Wie sich durch Befragung des HR Managements widerspiegelt, stehen derzeit die inneren Strukturen mit dem starken Wachstum noch nicht in Einklang.

Gleich zu Beginn des Interviews wird festgehalten, dass es die Rolle des HR Managements erst seit etwas mehr als einem Jahr im Unternehmen gibt und diese Funktion erst in das Bewusstsein weniger MitarbeiterInnen eingedrungen sei. Das bedeutet, dass

zahlreiche KollegInnen noch gar nicht auf die Idee gekommen sind, von der Möglichkeit der Ansprache Gebrauch zu machen. Davor lag der Schwerpunkt des Personalwesens in rein administrativen Tätigkeiten ohne Berührungspunkte mit der Belegschaft. Betont wird auch, dass Altersdiversität und Aging Workers zwar nicht im Fokus des HR Managements stehen, jedoch ein gewisses Bewusstsein im Unternehmen vorhanden und erkennbar ist. Dies liegt daran, dass das Unternehmen sehr viele langjährige MitarbeiterInnen beschäftigt und der Altersdurchschnitt in weiten Bereichen hoch ist, andererseits ist der Eigentümer, welcher noch selbst eine aktive Rolle einnimmt, 65 Jahre alt und damit selbst schon Aging Worker. Spezielle alter(n)sgerechte Maßnahmen werden nicht angeboten, lediglich fachliche Schulungen finden regelmäßig und altersneutral statt. Abgesehen von Qualifizierungsmaßnahmen gibt es kaum Kurse oder Trainings oder sonstige Angebote für MitarbeiterInnen. Ein Betriebsarzt steht für Impfaktionen, Sehtests und dergleichen zur Verfügung, etwaige andere gesundheitserhaltende oder -fördernde Maßnahmen existieren nicht. Altersteilzeit wird angeboten, allerdings ist diese kaum nachgefragt. Aufgrund langjähriger Betriebszugehörigkeit und damit verbundener enger Team- und Abteilungsseilschaften unterstützen sich die KollegInnen im Bedarfsfall meist gegenseitig und lösen eventuelle Probleme im Team. Dieses teilweise familiäre Klima wird vom Eigentümer, welcher sich langjährigen MitarbeiterInnen gegenüber sehr loyal und gebunden fühlt, gefördert und unterstützt, und es kommt vor, dass auch bei Problemen, zum Beispiel nachlassender Leistung oder zunehmender Fehlerhäufigkeit, ein Auge zugedrückt wird. Interne Nachfolgen werden bevorzugt, bei Neuaufnahmen steht die Qualifikation im Vordergrund. Das biografische Alter stellt keine Hürde dar, um bei Bewerbungen in die engere Wahl zu kommen. Es werden auch MitarbeiterInnen 50+ aufgenommen. Hin und wieder muss das HR Management diesbezüglich Überzeugungsarbeit beim Eigentümer leisten, welcher oftmals Jüngeren den Vorzug geben würde, aber schlussendlich zählt Erfahrung deutlich mehr als Kosten und Alter. Allerdings ist in Teilbereichen des Unternehmens ein Trend zur Verjüngung erkennbar, da nach Information des HR Managements im technischen Bereich junge StudienabsolventInnen und BerufseinsteigerInnen explizit nachgefragt werden. Dies liegt einerseits an dem Umstand, dass der BewerberInnenpool an erfahrenen TechnikerInnen klein ist, da diese nicht sehr wechselfreudig sind, andererseits spielt der Kostenfaktor hier eine wesentliche Rolle. Bedauert wird, dass das Bemühen um interne Nachfolgen oftmals von den übrigen MitarbeiterInnen nicht bemerkt wird. Es existiert im Intranet eine interne Jobseite, Rekrutierungen innerhalb der bestehenden Belegschaft werden aber vorrangig durch persönliche Ansprache vorgenommen. Der Prozess erfolgt meist bilateral und ist daher für Außenstehende nicht transparent. Altersgemischte Teams werden oft und gerne eingesetzt, wobei sich die Bildung teilweise organisationsbedingt ergibt und ein

bewusster Einsatz oftmals nicht möglich ist. Von Unternehmensseite aus ist man bestrebt, dass Jung und Alt zusammenarbeitet, dass Wissen weitergegeben wird und dass Wissen im Unternehmen gehalten wird. Gerade im Produktionsbereich funktioniert dieses Zusammenspiel und das gegenseitige „Voneinander Profitieren“ sehr gut und nimmt im betrieblichen Prozess eine wesentliche Rolle ein. Eine strukturierte Dokumentation existiert nicht, jedoch wird zumindest seitens HR immer wieder auf deren Wichtigkeit hingewiesen, auch in dem Bewusstsein, dass meist die Zeit fehlt, um Wissen niederzuschreiben. Dem HR Management sind keine Konfliktsituationen in der Zusammenarbeit Älterer und EinsteigerInnen bekannt, auch im Kontext von Führung und Führungsverhalten gab es bisher keine Vorfälle. Ebenso wurden bis dato keine Fälle von Altersdiskriminierung aufgezeigt. Das HR Management ist sich der Wichtigkeit des Forschungsgegenstandes bewusst, ebenso wie die Unternehmensführung, weist aber auch darauf hin, dass gerade im HR Bereich noch viele und wesentliche Bereiche zu installieren und aufzubauen sind und derzeit gerade das Gerüst dazu entsteht. Kurz- bis mittelfristig ist es jedenfalls geplant, die Gesundheitsvorsorge zu forcieren und das Angebot entsprechend auszubauen. Das Thema einer alternden Belegschaft wird aber künftig eine wichtige Rolle einnehmen, sowohl in dieser Organisation als auch am Arbeitsmarkt generell.

Das Bild der beiden Befragten aus dieser Organisation entspricht teilweise der HR Sicht. Es wird zwar der Eindruck vermittelt, dass vermehrt Jüngere aufgenommen werden, jedoch wird dies nicht als Indikator dafür gesehen, dass man versucht, die Älteren aus dem Boot zu drängen. Gerade bei internen Nach- oder Umbesetzungen stellt das biografische Alter kein Hindernis dar. Eine befragte Person, seit 20 Jahren betriebszugehörig, bestätigt, dass aufgrund der gesammelten Erfahrung oftmals um Rat und Unterstützung gebeten wird, selbst Eigentümer und Geschäftsführer greifen auf das vorhandene Wissen zurück. Dies wird aus MitarbeiterInnensicht als Zeichen von Wertschätzung und Anerkennung wahrgenommen. Beide Interviews ergaben, dass die Zusammenarbeit von Jüngeren und Älteren meist problemlos funktioniert und auch das Führungsverhalten in diesem Bereich reibungslos abläuft. Wenn es Konflikte gibt, dann zumeist personen- und nicht altersabhängig. Die befragten MitarbeiterInnen legen Wert darauf, ihr Wissen weiterzugeben, aber auch hier liegt es meist an den betroffenen Personen, wie Wissenstransfer erfolgt und ob dieser auch angenommen wird. Eine strukturierte Dokumentation ist nicht bekannt. Betriebsarzt und die Möglichkeit von Altersteilzeit waren Beiden bekannte Maßnahmen, bemängelt wird in diesem Zusammenhang von einer befragten Person, dass es keinen Betriebsrat gibt, welcher MitarbeiterInnen bei Anliegen und Problemen unterstützen könnte. Diese Person beispielsweise wünscht sich die Möglichkeit

eines kleinen Fitnesscenters und/oder einer Rückenschule. Gerade bei einer vorwiegend sitzend ausgeübten Tätigkeit würde sportlicher Ausgleich am oder im Umfeld des Arbeitsplatzes als angenehm empfunden werden. Die zweite interviewte Person wiederum wünscht sich die Möglichkeit eines Ruhe- oder Rückzugraumes am Arbeitsplatz. Die Belastung nimmt mit steigendem Alter zu und es fällt schwerer, Ballast abzuwerfen und ein wenig zu entspannen und Reserven wieder aufzustocken. Allein die Mittagspause sei zu wenig, da auch in der Kantine die Arbeit im Mittelpunkt steht. Für eine halbe Stunde die Möglichkeit zu haben, ungestört zu sein und ein wenig „runterzukommen“ empfände diese Person als überaus begrüßenswert und hilfreich. Des Weiteren wird empfohlen, dass HR Verantwortliche auch hin und wieder physisch präsent sind, durch das Unternehmen gehen und mit den Leuten sprechen. Übereinstimmung herrscht bei positiver Wahrnehmung und Akzeptanz langjähriger, erfahrener und älterer KollegInnen. Hier entspricht das Selbstbild des HR Managements überwiegend der Wahrnehmung der MitarbeiterInnen (Tabelle 12). Personalverantwortliche sind sich bewusst, dass ihre Rolle noch nicht in der Unternehmensstruktur verankert ist und Wissen und Vertrauen innerhalb der Belegschaft ausgebaut werden muss. Das gegenseitige Kennenlernen und der sukzessive Aufbau einer Beziehung zwischen HR Management und Belegschaft stellt sicher für beide Seiten eine Herausforderung dar.

Tabelle 12: Ergebnisse Organisation 3

	Organisationssicht	MitarbeiterInnensicht
Maßnahmen	Keine spezifischen Maßnahmen, da HR noch im Aufbau begriffen; Altersteilzeit nur in sehr geringem Ausmaß	Altersteilzeit bekannt, sonst keine Kenntnisse über weitere Maßnahmen
Wissens-transfer	Ältere sollen in Wissenstransfer eingebunden werden und auf Dokumentation achten; derzeit kein geregelter Prozess; Wissen und Erfahrung nimmt einen hohen Stellenwert ein	Wissen und Erfahrung der Älteren wird nachgefragt und geschätzt
Zusammenarbeit Jung & Alt	Wird wenn möglich gefördert, aber auch stark personenabhängig gesehen; Ergebnis soll beiderseitiges Profitieren und Verbleib des Wissens sein	Ältere geben Wissen und Erfahrung gerne an Jüngere weiter und erkennen darin einen gegenseitigen Lernprozess
Personal-aufnahme und -entwicklung	Keine Benachteiligung bei Weiterbildung; bei Rekrutierungen überwiegt der Vorteil der Erfahrung gegenüber Kostenfaktor Jüngerer, wobei dies bereichsbezogen gesehen werden muss; Nachbesetzung oftmals bilateral	MitarbeiterInnen gewinnen Eindruck, dass sich Organisation verjüngt
Karriere	Nachbesetzungen und Nachfolgeplanung meist bilateral (aktives Zugehen auf als geeignet erscheinende Person)	Interne Karrierewege stehen bei Eignung und durch persönliche Empfehlung langjähriger und erfahrener MitarbeiterInnen offen
Gesamtfazit	Aging Workforce nimmt hohen Stellenwert ein; zahlreiche langjährige MitarbeiterInnen; HR ist sich bewusst, dass sich Rolle noch nicht etabliert hat	Es wird keine Benachteiligung aufgrund des Alters wahrgenommen; MitarbeiterInnen wünschen sich stärkere Präsenz von HR

eigene Darstellung

4.4 Übergreifende Analyse entlang der Unterfragen

Mehrere Detailfragen untersuchen verschiedene Aspekte des Forschungsgegenstandes und ermöglichen eine sukzessive Annäherung an die leitende Forschungsfrage. Die Leitfäden zur Gesprächsführung wurden entsprechend der Detailfragen in verschiedene Themenbereiche gegliedert und unterstützen die Auswertung und Vergleichbarkeit der erhobenen Daten.

Nachfolgend werden zunächst die Detailfragen vorgestellt und analysiert.

Welche Maßnahmen richten sich gezielt an ältere Beschäftigte?

Hier zeigt sich ein differenziertes Bild. Maßnahmen, welche gezielt ältere MitarbeiterInnen des Unternehmens ansprechen, finden sich in Form verschiedener Altersteilzeitmo-

delle, welche sehr gerne genutzt werden. Der Vorteil solch vertraglich gesicherter Zeitmodelle liegt für MitarbeiterInnen darin, auch bei sinkender Arbeits- und Belastungsfähigkeit produktiv bleiben zu können. Der Weg in die Frühpensionierung wird nicht mehr so häufig gesucht und die Befürchtung, den Arbeitsplatz kurz vor Pensionsantritt durch Abbau oder Rationalisierungsmaßnahmen zu verlieren, entfällt. Auch das Unternehmen erlangt dadurch eine gewisse Sicherheit in der Prognose und Planung von Personalkosten und Personalbedarf.

„(...) Es gibt im Konzern einige Modelle der Altersteilzeit, das wird sehr gerne genutzt und hilft uns sehr. Dadurch kann man Personal besser einsetzen.“

I_O2P, Z14, 15

„Also das was auf alle Fälle angeboten wird, sind Altersteilzeitregelungen. Da gibt es viele Menschen, die das in Anspruch nehmen, sehr, sehr viele. Die sagen, ich freu' mich, wenn ich z.B. schon drei Jahre früher zu Hause bin (...).“

I_O1M1, Z49-51

Eine der untersuchten Organisation stellt einen Bonus für langjährige Betriebszugehörigkeit sowie zusätzliche freie Tage zur Verfügung. Des Weiteren werden Arbeitserleichterungen geboten, welche vorrangig von älteren MitarbeiterInnen meist aufgrund nachlassender körperlicher Belastbarkeit beansprucht werden. Allerdings können diese im Bedarfsfall, zum Beispiel bei längerer oder schwerer Krankheit, von allen Beschäftigten genutzt werden. Auch gesundheitserhaltende und gesundheitsfördernde Maßnahmen, sowohl physischer als auch psychischer Art, werden tendenziell von Älteren in Anspruch genommen, stehen aber grundsätzlich der gesamten Belegschaft zur Verfügung.

„Ja. Es gibt gewissen Maßnahmen für den Bewegungsapparat, aber nicht unbedingt nur für Ältere. Da geht man halt hin, wenn man nicht mehr unbedingt den Bewegungsspielraum hat, den man noch mit 25, 30 Jahren hatte. Also in diesem Sinne, ja.“

I_O1M2, Z138-140

„(...) Beim betrieblichen Gesundheitsmanagement gibt es sogar die Möglichkeit, bei schweren Krankheiten in Rücksprache mit dem Arbeitsmediziner, die Arbeitszeit zu reduzieren bei gleichem Entgelt, aber ohne Rechtsanspruch. (...) Das ist für Ältere gedacht und für Schwerkranke (...).“

I_O2P, Z36-39, Z41

In zwei Organisationen werden MentorInnen-Programme angeboten, welche zum Ziel haben, dass sich ältere und erfahrene MitarbeiterInnen der Jüngeren, aber auch NeueinsteigerInnen annehmen und ihnen hilfreich zur Seite stehen. Ein neues Angebot findet sich zusätzlich in Form eines *Job Coaches*.

„Auch so eine Art Mentoring gibt es, wo sich Mitarbeiter freiwillig melden können, um den Arbeitseinstieg zu erleichtern und sie nehmen sie einfach der jüngeren Kollegen an. Und was es auch noch zusätzlich gibt ist, wenn neue Mitarbeiter anfangen, wird immer ein Job Coach nominiert. Das ist also auch Jemand, der schon länger im Unternehmen ist.“ I_O1P, Z66-70

Ein für die Autorin unerwarteter Aspekt ergab sich im Zuge der MitarbeiterInnen-Interviews, welcher im Vorfeld nicht relevant erschien. Nahezu alle Befragten äußerten sich kritisch, wenn Maßnahmen nur speziell Älteren oder auch anderen definierten Gruppen von Beschäftigten angeboten würden. Das Hervorheben von Personen mit bestimmten Merkmalen wird in der Praxis eher negativ bewertet.

„Die Arbeitswelt ist sicher auch ein gesellschaftliches Thema, weil ich nicht immer alles auf die Firma abwälzen kann und fragen „Wie geh' ich mit alten Leuten um?“ zum Beispiel. Wennst sowas verankerst, sind wieder Andere da, die sich aufregen, weil sie nicht zu den Älteren gehören usw.“ I_O3M2, Z211-214

„(...) Es gibt viele Aktivitäten, aber über die Thematik selbst wird jetzt nicht groß kommuniziert.“ I_O1P, Z 16, 17

„(...) Aber das wird jetzt nicht so an die große Glocke gehängt und darauf herumgeritten, dass das extra für die Alten ist, oder extra für die Frauen oder so. Ich glaube, je mehr man darauf herumkaut Das ist eine Modeerscheinung für mich, so wie auch das Thema Frauen. Das sind für mich Modeerscheinungen. Umso mehr man auf etwas pocht, umso skeptischer wird es angesehen.“ I_O1M1, Z 61-65

Die in der Literatur empfohlene Anpassung von Lehr- und Schulungsmethoden unter Berücksichtigung unterschiedlicher altersabhängiger kognitiver Möglichkeiten (Ilmarinen, 2001; Böhme et al., 2010) findet sich in der Praxis nicht und wird von den Befragten auch als nicht sinnvoll erachtet.

„(...) Es wäre eher sinnvoll, Mitarbeitergruppen grundsätzlich zum Lernen anzuregen, über die Dauer der Berufstätigkeit.“ I_O1M2, Z 104, 105

Allerdings werden in zwei der drei untersuchten Organisationen verstärkt e-learning-tools angeboten, welche es ermöglichen, Zeit, Ort, Dauer und Intensität des Lernens selbst zu bestimmen. Diese Lernmethode wird von vielen älteren SchulungsteilnehmerInnen positiv aufgenommen und genutzt.

„Wir bieten sehr viel e-learning an. Da kann man langsam anfangen, kann man auch öfter starten. Ich habe das selbst getestet. Das ist ein ganz langsamer Einstieg. Das kommt sehr gut an.“ I_O2P, Z58-60

„Ja, was man sehr viel macht: man geht zu auf das Selbststudium, also online-Schulungen, wo man es sich selbst einrichten kann. (...).“ I_01M1, Z69, 70

Auf welchem Weg werden diese Angebote und deren Inhalte und Ziele kommuniziert?

Bei der Kommunikation nimmt das Intranet eine wesentliche Rolle ein. Unternehmensinterne EDV-gestützte Systeme informieren Interessierte über Angebote, ermöglichen die Anmeldung zur Teilnahme und bieten die Möglichkeit zu Feedback der TeilnehmerInnen. Betont wird in diesem Zusammenhang, dass es sich dabei um eine Holschuld handelt. Die Beschäftigten müssen eigenständig Informationen einholen und einen möglichen Schulungsprozess initiieren.

„Ja. Grundsätzlich sollte jeder Mitarbeiter wissen, dass es im Intranet ein Tool mit dem Ausbildungsprogramm gibt. Dort sind alle Schulungen drinnen, fachliche und persönliche. Und auch die News jeden Tag in der Früh, da sind auch die vom Gesundheitszentrum dabei. Man muss reinschauen, man muss lesen. Also es ist ein bisschen auch eine Holschuld, nicht nur eine Bringschuld des Unternehmens.“ I_O2M1, Z 102-106

Eine alternative Methode stellt das jährliche MitarbeiterInnengespräch statt, in welchem gemeinsam mit der Führungskraft ein möglicher Schulungsbedarf ermittelt oder aber auch von der Führungskraft selbst angeregt wird.

„Also grundsätzlich ist es so, dass wir ein offenes Schulungssystem haben, ein Buchungssystem. In das kann Jeder reinschauen, das ist eine Holschuld. Prinzipiell wird das Instrument des Mitarbeitergespräches für die Aus- und Weiterbildung verwendet. Das wird 1x im Jahr gemacht, wo man eben auch Entwicklungsmaßnahmen mit dem Mitarbeiter festlegt, als das ist das aktive Angebot (...) Also aktiv mit der Führungskraft, und als Holschuld via Intranet.“ I_O1M2, Z121-125, Z127, 128

In jene Unternehmen, in welchem aufgrund von Außendienstern nicht alle MitarbeiterInnen über einen ständigen computerunterstützten Arbeitsplatz verfügen oder im Produktionsbereich, wird zusätzlich auf einen Schulungskatalog in Papierform sowie auf Ausgänge in Schaukästen zurückgegriffen.

„Also die Aushänge wegen Sprechzeiten, Impfterminen und so hängen in den Schaukästen.“ I_O3M1, Z41, 42

„Einmal im Jahr glaube ich gibt die Chefin eine Broschüre durch mit allen Kursen, zu denen man sich anmelden kann. (...).“ I_O2M1, Z56, 57

Welche der Maßnahmen werden von Betroffenen häufiger nachgefragt, welche Angebote werden wenig bis gar nicht in Anspruch genommen?

Großen Zuspruch verzeichnen verschiedene Modelle der Altersteilzeit sowie Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Angebotene, aber tendenziell kaum genutzte Maßnahmen konnten nur rudimentär identifiziert werden.

„Altersteilzeit wird sehr gerne in Anspruch genommen. Ansonsten ist es sehr unterschiedlich. Allerdings ist die Tendenz erkennbar, dass die Älteren weniger Schulungen besuchen als die Jüngeren. Also die älteren Mitarbeiter machen gerade die Schulungen, die für die Tätigkeit notwendig sind, das ja. Aber Zertifizierungen oder dgl., oder dass sie auf Konferenzen und Kongresse gehen, das erkennt man aus Personalentwicklungssicht, das machen sie eher weniger. Das sind mehr die Jüngeren, die das in Anspruch nehmen.“ I_O1P, Z101-106

Auf welche Art und Weise erfolgt die Bedarfserhebung für Entwicklungs- und Fördermaßnahmen?

Hierbei wird entweder von MitarbeiterInnen selbst Interesse bekundet und nachgefragt oder es wird im Zuge des MitarbeiterInnengesprächs ein Entwicklungsplan gemeinsam mit der Führungskraft entwickelt. Auch die Auswertung entsprechender Kennzahlen aus dem Human Resource Controlling dient als Hinweis auf die Notwendigkeit von Maßnahmen, wie beispielsweise eine Fehlzeitenanalyse.

„Wir müssen bei jedem langen Krankenstand, also an die 4 Wochen, müssen wir beim Mitarbeiter Rücksprache halten, ob er am betrieblichen Gesundheitsmanagement mitmachen möchte. D.h. Arbeitsmediziner, Besprechung mit der Personalabteilung, Arbeitnehmervertreter kann auch dabeisitzen. Und dann kann man freiwillig mitmachen oder auch nicht. Dann kann man einen neuen Posten anbieten, kann Arbeitserleichterung anbieten, oder sonst eine Erleichterung.“ I_O2P, Z139-144

„Meistens kommen da die Fachbereiche direkt auf uns zu und fragen an und HR holt dann Angebote und so weiter ein. Es ist eigentlich gemeinschaftlich mit der Führungskraft. D.h. die Führungskräfte machen mir ihren Mitarbeitern Entwicklungsgespräche im Zuge des Jahresgesprächs. In manchen Fällen holen sie

uns dazu, und manchmal machen sie es doch einfach dann direkt selbst und geben es uns dann einfach weiter. (...).“ I_O1P, Z15-119

Nach welchen Kriterien und durch wen erfolgt die Auswahl der TeilnehmerInnen?

Die Teilnahme an bestimmten Fachschulungen wird entweder durch gesetzliche Vorgaben reguliert, oder aber ist tätigkeits- oder funktionsbezogen erforderlich. Karriereunterstützende Maßnahmen, wie beispielsweise ein interner Führungskräftelehrgang, bleibt potentiellen künftigen Führungskräften vorenthalten, welche meist gemeinsam mit der Führungskraft und HR nominiert werden. Seminare und Kurse, deren Besuch auf freiwilliger Basis stattfindet, werden lediglich durch die verfügbare Platzzahl beschränkt, weitere Restriktionen liegen nicht vor.

„Also das hängt davon ab, was es ist. Diese Gesundenuntersuchungen und Sportprogramme und so, das ist ganz normal ausgeschrieben und für Jeden zugänglich. Im Intranet wird eine News geschaltet mit einem Anmeldelink und jeder macht sich den Termin aus. Da gibt es auch gar keine Diskussion, ob ich das machen darf oder darf ich das nicht machen.“ I_O1M1, Z87-91

„(...) Wenn es jetzt Ausbildung oder das Life Balance-Seminar wäre, ist es auch so, dass es im Intranet ein Tool für Personalentwicklung gibt. Da sind Seminare drin, die angeboten werden. Der Mitarbeiter weiß das, und wenn es ihn interessiert, geht er halt zur Führungskraft. Es gibt Seminare, die die Personalabteilung zahlt und nicht der Fachbereich, somit tut sich die Führungskraft dann ein bisschen leichter „okay“ zu sagen. Die Plätze sind aber limitiert, aber die Seminare werden immer wieder angeboten.“ I_O1M1, Z94-100

„Na ja, das kommt wahrscheinlich auf die Schulung an. Ich bin ja gerade in einem Lehrgang, der sich witzigerweise „Lehrgang für Nachwuchsführungskräfte“ nennt (lachen) und das finde ich sehr lustig, wenn man mich als Nachwuchs bezeichnet, aber da meldet man sich nicht selbst an. Da gibt es im Hintergrund ein Auswahlverfahren, wer denn so einen Kurs braucht, und dann wird man hingeschickt. Das richtet sich der Stelle.“ I_O2M1, Z55-59

„Das ist eine Führungssache. Das ist wirklich Führungsthema. Wenn die Führungskraft sagt, der soll das machen, wird man schauen, einen Termin dafür zu bekommen“. I_O1M2, Z149-151

Nach welchen Kriterien werden die eingesetzten Maßnahmen bewertet und evaluiert?

Über ein instrumentalisiertes HR Controlling, in welchem maßgebliche Kennzahlen wie Fehlzeiten und Fehlerhäufigkeit erhoben und ausgewertet werden, kommt in einer Organisation nicht nur bei der Bedarfsermittlung sondern auch bei der Bewertung und Evaluierung zum Tragen. Dies erfolgt durch einen Vorher-Nachher-Vergleich. Bei Fachschulungen wird die Bewertung durch die Führungskraft miteinbezogen. Evaluierungen erfolgen aufgrund des von TeilnehmerInnen gegebene Feedback sowie aufgrund veränderter, an die Rahmenbedingungen angepasster Anforderungen und Inhalte.

„Also bei Ausbildungen gibt es eigentlich immer ein Feedback, das man abgeben sollte. Man wird auch aufgefordert dazu, dass man das eingibt im System. Die Personalabteilung sollte ja wissen, was war gut, was weniger.“ I_O1M1, Z108-110

„Ja, das muss auch so sein. Gerade bei uns in der Technik, in der IT, das ist ja doch sehr schnelllebig. Und das Life Balance-Programm gibt es auch noch nicht so lange.“ I_O1M1, Z119, 120

„(...) Aber ich geh‘ schon davon aus, dass man es laufend ändert (lachen) hoffe ich zumindest. Bei der nächsten EDV-Schulung will ich nicht noch auf Windows7 arbeiten.“ I_O2M1, Z80-82

Welchen Stellenwert nimmt Wissenstransfer im Unternehmen ein?

Sowohl aus Unternehmens- als auch aus MitarbeiterInnensicht nimmt die Weitergabe von Wissen einen hohen Stellenwert ein. Die Thematik ist breit gefächert und umfasst zahlreiche Aspekte. Im Kontext des Forschungsgegenstandes geht die Autorin bei der Beantwortung dieser Frage besonders auf den Wissenstransfer bei Nachfolgen sowie den Austausch von Wissen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten ein. Weitere relevante Sichten werden zu einem späteren Zeitpunkt erläutert.

Sowohl befragte Personalverantwortliche als auch MitarbeiterInnen erklärten übereinstimmend, dass Erhalt und Weitergabe von Wissen essentiell für betriebliche Prozesse und Abläufe ist. Geht Wissen verloren, stellt dies meist einen erheblichen Nachteil für verbleibende und nachfolgende KollegInnen dar. Ältere MitarbeiterInnen werden in diesem Zusammenhang als wertvolle WissensträgerInnen anerkannt und deren Rat und Erfahrung geschätzt und nachgefragt.

„(...) Es gibt Beispiele, da sind wir sogar noch mit den Älteren in Kontakt, der M. zum Beispiel wird noch immer gefragt. Und ist ja auch für die Person positiv, weil er sieht, er wird gebraucht. Wir holen da die Leute ins Boot, die viel Wissen haben.“ I_O2P, 234-236

„(...) Jetzt haben wir einen jungen Geschäftsführer, also einen jungen Produktionsleiter, und der sagt selber immer, er ist froh, dass er mich hat. Und auch der oberste Geschäftsführer sagt oft „Fragt's den S.“. Aber es ist eh klar. Auch Geschäftsführer können nicht alles wissen, ich hab auch einmal klein angefangen. Und dann fragt man halt, und das freut mich. Da wird nicht nur wegrationalisiert.“ I_o3M2, Z68-72

„(...) Ich habe schon das Gefühl, dass er meine Erfahrung schätzt. Da ist er wirklich nicht eingebildet oder so. Wenn er was wissen will, fragt er.“ I_O3M1, Z123, 124

Grundsätzlich ist die klare Tendenz erkennbar, Wissen rechtzeitig zu transferieren, wobei unterschiedliche Wege und Kanäle zur Verfügung stehen. Als hemmende Faktoren, welche neben Zeit und Möglichkeit genannt wurden, werden die involvierten Personen sowie die Rolle der Führungskraft erkannt.

„Ja, das Bewusstsein ist da. Also ich weiß, dass man da arbeitet, v.a. das neue Management, denen das sehr wohl bewusst ist. Die schauen drauf. Ich mein, ich renn auch dauernd rum und sag das den Leuten, weil ich das wirklich kenn. Ist egal was. Wenn jemand geht, egal welchen Alters, und dann kommt jemand Neuer, und der steht einfach da und muss das Rad fast neu erfinden, ja. Schwierig.“ I_O3P, Z331-335

„(...) Es gibt ältere KollegInnen, die Jungen gegenüber sehr offen sind, und erklären und einschulen und für die das selbstverständlich ist, sie teilhaben lassen am Wissen und dann froh sind, wenn es jemand Zweiten gibt, der das auch weiß und eine gewisse Last vielleicht von Einem fällt. Es gibt aber auch KollegInnen, die die Jungen schon anrennen lassen, wie man so schön sagt, So quasi „Schaut's, wies euch das Wissen aneignen könnt's“. Da ist natürlich die Führungskraft gefragt. Also die muss das aussteuern logischerweise. Aber ich finde, inhaltliches Wissen muss man auf jeden Fall weitergeben, Erfahrungen müssen die Jungen schon ein bisschen selber machen. Man kann ihnen nicht alles abnehmen, aber man kann sie auch nicht einfach vor dem Nichts stehen lassen. Das geht einfach net. Die meisten von uns haben ja auch einmal Jemanden zur Seite gehabt am Anfang.“ I_O1M1, Z136-146

„Also das ist von Person zu Person verschieden. Es gibt Leute, die geben ihr Wissen nicht her. Ich selbst schau‘ schon darauf, dass meine KollegInnen alles wissen und alle Infos haben. Schon wenn ich nur daran denke, wenn ich mal auf Urlaub bin. Es hilft nichts, wenn ich keinen was zeige, die machen dann alles irgendwie, und wenn ich zurückkomme, herrscht Chaos.“ I_O3M1, Z82-86

„(...) Es gibt eine Arbeitsgruppe zum Wissensmanagement, in der die älteren Mitarbeiter lernen mit den Jüngeren um das Wissen zu transferieren, bevor sie sich verabschieden (...).“ I_O2P, Z12-14

Als durchwegs positiv wird die Zusammenarbeit von älteren und jüngeren MitarbeiterInnen gesehen. Dieser gegenseitige Austausch wird von allen Befragten als beidseitiger Gewinn gesehen und befürwortet, wobei eine bewusste Bildung von altersgemischten Teams kaum erfolgt.

„Es wird jetzt nicht bewusst gemacht, aber es gibt Projektteams, wo nicht nur Junge, auch Ältere, zum Beispiel Führungskräfte mitarbeiten wollen. Es gibt natürlich auch welche, die da nicht mitmachen wollen. Andere Bereichsunternehmen haben da schon so richtige Arbeitskreise aufgebaut, wo Alte und Junge zusammenarbeiten.“ I_O2P, Z224-227

„Ich weiß, da sind manche Bereiche sehr Vorreiter. Die planen gezielt durchgemischte Teams, setzen sich auch in Abteilungsm Meetings zusammen und tauschen sich dann aus. Wenn man so durch das Haus geht und sich die Projektteams anschaut, die sind schon sehr durchgemischt, ich weiß jetzt aber nicht, ob das bewusst passiert oder einfach aufgrund der Tätigkeit.“ I_O1P, Z172-176

„(...) Ich selbst red‘ gern mit den Jungen, sitz‘ gern mit den Jungen zusammen, weil die Alten reden nur über die Arbeit. Und die Jungen fragen halt, es gefällt ihnen, wenn du ein bissl was erzählst und einen Spaß hast. Wir sitzen da in einem Großraumbüro, und die vielen Jungen da drinnen (...) das taugt mir eigentlich, dass ich ihnen was zeigen kann und was lernen kann. Ich sag‘ immer dazu, dass sie das auch annehmen müssen, ansonsten werden sie irgendwann anrennen.“ I_O3M2, Z46-51

„(...) Ich als Alter sitz bei den Jungen, das bringt was. Ich will bei den Jungen sein, weil da kann ich von denen was lernen. Ich weiß ja auch nicht alles. Was glaubst, was ich alles gelernt hab‘ EDV-mäßig? Ich bin ja nicht mit EDV aufgewachsen, das hab‘ ich alles von unseren Jungen gelernt. Das möchte ich damit sagen: es geht nicht um einen Nachfolger, es gehören Gruppen von Alten und Jungen zusammen. Wo einfach die Jungen ein bisschen diszipliniert gehören

*(...) Net, dass mein Nachfolger daneben nur sortengleich rennt, vergiss das!“
I_O3M2, Z154-160*

„(...) Ich glaube, das muss ein Selbstläufer sein. Sobald etwas vorgegeben wird, heißt es „Was wollen die denn schon wieder von mir?“ Das muss im Menschen sein. Ich glaube, wenn ich ein Team aus jung und alt habe, kann ich von jedem etwas holen, was ich brauch‘, sei es das Wissen, das ich noch nicht hab‘, oder die Erfahrung. Das muss man einfach gemeinsam machen. Ich glaube, ein Team muss immer gemeinsam arbeiten, egal ob alt oder jung. Es hängt natürlich immer vom Menschen ab, aber dazu gibt es ja die Führungskräfte, die dann versuchen, ein bisschen zu leiten.“ I_O1M1, Z183-189

Die Dokumentation von Wissen wird sehr individuell gehandhabt und bleibt MitarbeiterInnen meist selbst überlassen.

„(...) Wir haben da so eine Art Wissensdatenbank, wo alle Prozesse niedergeschrieben werden. Es gibt da verschiedene Verantwortlichkeiten, und je nachdem hat das auch verschiedene Qualität.“ I_O1M3, 89, 90

„Manche machen das, ja, aber ich hätte noch nicht mitbekommen, dass es da eine Struktur oder so gibt. Das richtet sich nach den Personen, die gehen, die da sind und die kommen.“ I_O2M1, Z109-110

„Optimal wäre es, wenn es sich beide ausmachen. Es gibt im Personalbereich ein share point System, d.h. praktisch, wenn der ein Wissen hat, tragt er das dort wie in wikipedia ein (...) Aber auf freiwilliger Basis. Das macht nicht jeder. Im Personalbereich haben wir das zum Beispiel. Alle Personalisten, die älter sind – kann natürlich ein Junger auch machen – tragt dort sein Wissen ein. Die Anderen schauen es an, können es sogar kommentieren oder ergänzen. Das ist ein richtiges neues System, ein Wissenssystem.“ I_O2P, Z208-210, 212-215

„(...) Hier in dem Haus ist es so ein Thema: Dokumentation. Wissen: ist das dokumentiert? Die Leute bauen viel auf und machen viel. Die Frage ist, ob's irgendwo dokumentiert ist, denn wenn die mal nicht mehr da sind, weil sie in Pension gehen, oder sie sind halt so weg, verlassen das Unternehmen, nehmen sie alles mit. Ja, das ist schon ein Thema, das wird hier mehr ins Bewusstsein kommen. Es gibt schon Projekte, inhaltlicher Natur, wo eben das Thema Dokumentation ist.“ I_O3P, Z46-51

Woran erkennen ältere MitarbeiterInnen, dass Altersdiversität durch Unternehmens- und Führungskultur unterstützt und gefördert wird?

In der subjektiven Wahrnehmung der Befragten spiegelt sich ein Bekenntnis zu Altersdiversität innerhalb der Organisation wider, welches nicht nur niedergeschrieben, sondern auch gelebt wird. Einen wichtiger Determinanten dafür erkennen viele der Befragten darin, dass Wissen und Erfahrung Älterer geschätzt wird.

„Also man merkt immer mehr, man braucht die Arbeitskräfte. Vor einiger Zeit war ja doch eher noch ein Abbau erkennbar. Natürlich ist es eine Kostenfrage, die immer noch latent da ist, aber man schaut schon darauf, dass man diese Mitarbeiter als eine eigene Gruppe sieht, die es zu beachten gibt, die auch wertvoll ist.“ I_O1M3, Z24-27

„Ja, sowohl aus Kostengründen, aber auch weil Wissen wichtig ist. Warum sollst du das hergeben? Und die Fluktuation bei Älteren ist geringer. Wir sind an einer langfristigen Beschäftigung interessiert, na sicher. Laufend austauschen und wieder neu einschulen (...) bis der sich auskennt, dauert es ein halbes Jahr, und du finanzierst das, und dann verabschiedet er sich wieder.“ I_O2P, Z316-320

Positiv wahrgenommen werden auch interne Veränderungsmöglichkeiten, welche allen Altersgruppen zur Verfügung stehen und welche auch forciert und gefördert werden.

„Es werden natürlich auch Jüngere genommen, aber es gibt die Möglichkeit, sich innerhalb des Unternehmens zu verändern, und oft werden Stellen intern besetzt. Das können durchaus auch ältere Kollegen sein (...).“ I_O1M3, Z154-156

Die Notwendigkeit, bei Neuaufnahmen sowohl Ältere, Erfahrene als auch BerufseinsteigerInnen an Bord zu holen, wird wohlwollend akzeptiert und begrüßt.

„Also was wir hier im Unternehmen machen müssen ist, dass wir langsam dann auf Nachwuchs schauen. Weil wir Viele haben, die uns in den nächsten Jahren in die Pension oder in die Altersteilzeit verlassen werden. Wir sogar dringend danach suchen müssen, Junge zu kriegen, die noch eingeschult werden können, die das Wissen noch ein bisschenl absaugen können. Wir müssen schauen, dass uns die Wissensträger nicht alle wegbrechen.“ I_O1M1, Z41-45

„(...) Wie gesagt, die Tendenz ist, und das finde ich sehr spannend, auch bei den Bewerbungen, dass es auch viele Bewerbungen von Älteren gibt, die wir nicht gleich ablehnen und eben auch alle einladen, die von der Qualifikation her geeignet sind, ja, und wir nehmen auch über 50jährige.“ I_O3P, Z485-488

Auch wenn einige der Befragten der Einstellung der Organisation und deren Beweggründen etwas kritischer gegenüberstehen, so herrscht doch grundsätzliche Übereinstimmung darüber, dass ältere MitarbeiterInnen fair behandelt werden.

„(...) Ich hätte noch nicht erlebt, dass ein Älterer schlecht oder schlechter behandelt worden wäre oder dass sich jemand beschwert hätte. Im Gegenteil, die Langjährigen sind glaube ich ganz gerne hier.“ I_O2M1, Z131-133

Durch welche Maßnahmen wird Altersdiskriminierung entgegengetreten?

Eine der Personen nahm eine unterschwellige Form von Diskriminierung aufgrund des biografischen Alters wahr, wollte dies aber nicht näher erörtern.

„Schwierige Frage (...) Also eine einfache Frage, aber sie ist schwierig zu beantworten, weil man natürlich manches auf das Alter bezieht, das ist klar. Aber das darf natürlich nicht sein. Man darf ja niemanden diskriminieren. Aber sind wir uns ehrlich: bei gewissen Dingen sagt man ganz einfach „Ja, aber die Ausbildung macht jetzt ein Jüngerer“ zum Beispiel. Also dass ich jetzt in den letzten 2 Jahren keine persönlichkeitsentwickelnden Seminare mehr habe, ist logisch. Aber das regt mich nicht auf, da fühle ich mich nicht benachteiligt (lachen). Sollen sie es den Jungen geben, die brauchen das eh dringend, manche. Es gibt Situationen, auf die ich nicht näher eingehen möchte (...) ein 100% NEIN kann man hier nicht sagen. Unterschwellig, nicht offen. Das ist aber auch sehr unterschiedlich. Manchmal hab` ich den Eindruck, macht man es auch ganz offen. Da sagt man, du bist jetzt schon so alt, schau, dass du irgendein Modell annimmst. Also da geht man dann direkt auf diese Personen zu, und das merken die halt. Aber echte Konflikte bis zur Geschäftsleitung hinauf kenn` ich keine. Habe ich noch nichts davon gehört.“ I_O1M2, Z249-261

Eine zweite Person konnte nach kurzer Überlegung ein Beispiel nennen, welches diskriminierendes Verhalten einer Führungskraft im Zuge der Personalauswahl aufzeigt.

„Nein (...) oh ja, eigentlich schon. Ich kann mich da eine Situation erinnern, damals hab` ich noch einen anderen Chef gehabt, der war so knapp über 30. Und wir haben einen neuen Mitarbeiter gesucht. Bei den Bewerbungen war Einer dabei, der war damals so um die 50, und mein Chef hat gesagt, den schaut er sich gar nicht an, der ist zu alt und hat die Bewerbung gleich gekübelt. Lustigerweise ist einige Zeit später, weil wir so keinen gefunden haben, genau derselbe Bewerber über eine Leiharbeitsfirma reingekommen. Und der war dann so tüchtig und fähig, dass er fix übernommen worden ist.“ I_O3M1, Z128-134

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass erkennbare Altersdiskriminierung in keiner der untersuchten Organisationen auftritt und nach Ansicht der Befragten auch nicht geduldet werden würde.

„Also wenn wirklich jemand gemobbt werden würde oder so, das würde einen ganz schönen Radau geben. Bei solchen Dingen ist die Personalabteilung schon sehr dahinter, und wenn nicht die, dann der Betriebsrat. Ich glaub‘ nicht, dass sich das jemand traut.“ I_O2M1, Z170-172

4.5 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Ergebnisse der Unterfragen und deren Auswertung führt nun zur Beantwortung der leitenden Forschungsfrage:

Welche Maßnahmen, Anreize und organisationale Strukturen werden von älteren ArbeitnehmerInnen als besonders leistungserhaltend und motivationsfördernd wahrgenommen?

Von den der im Rahmen der Studie identifizierten Maßnahmen werden folgende als besonders förderlich wahrgenommen:

- Altersteilzeitmodelle: Die Aussicht auf eine längere Freizeitphase am Ende der Berufstätigkeit ohne finanzielle Einbußen wirkt positiv auf Leistungsfähigkeit und Leistungswille.
- Gesundheitserhaltende und gesundheitsfördernde Maßnahmen: Durch Inanspruchnahme von Unterstützungsmaßnahmen in körperlicher aber vermehrt auch in psychologischer Hinsicht gelingt es, die Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten beziehungsweise diese nach Beeinträchtigungen wiederherzustellen.
- Entwicklungs- und Schulungsmaßnahmen: Ein umfangreiches Angebot, welches allen Altersklassen zugänglich ist, wird begrüßt, wobei hier vor allem das Angebot von e-learning als leistungserhaltend gesehen wird. Diese Form des Selbststudiums unterstützt vor allem ältere Beschäftigte, da es entsprechend der persönlichen Bedürfnisse und Fertigkeiten eingesetzt werden kann.

Einen besonderen Anreiz, möglichst lange aktiv und produktiv am Arbeitsleben teilzunehmen stellt die folgende Möglichkeit dar:

- Rolle als MentorInnen, Job Coaches oder TrainerInnen: Die Möglichkeit, Wissen und Erfahrung an Jüngere oder EinsteigerInnen weiterzugeben hält die Motivation aufrecht und erhöht den subjektiven Stellenwert der eigenen Person als WissensträgerIn.

In Bezug auf organisationale Strukturen wird folgendes als förderlich wahrgenommen:

- Einsatz altersgemischter Teams: Die Zusammenarbeit älterer und jüngerer Beschäftigter wird allgemein als gegenseitig befruchtend wahrgenommen und erhöht durch den stattfindenden Wissensaustausch sowohl die Leistung als auch die Motivation.
- Interne Veränderungs- und Karrieremöglichkeiten: Auch nach langjähriger Betriebszugehörigkeit und damit verbundenem höheren Lebensalter nicht von internen Karrieremöglichkeiten und Veränderungen in Funktionen oder Bereichen ausgeschlossen zu werden erhöht Leistungswille und Motivation.
- Aktive Rolle der Führungskraft: In vielen Bereichen wird die Führungskraft als wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung angestrebter Maßnahmen gesehen beziehungsweise fungiert auch als InitiatorIn für Maßnahmen.

4.6 Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass Organisationen im Wesentlichen gut und ausreichend über Angebote und Maßnahmen informieren, die Prozesse transparent und strukturiert sind und laufend bewertet und evaluiert werden. Entwicklung und Gesundheit werden in großem Maße gefördert, wobei es grundsätzlich keine Beschränkungen für eine Teilnahme gibt. Wissen wird geschätzt und darauf geachtet, dass dies der Organisation erhalten bleibt und zur Verfügung steht. Langfristige Beschäftigung und dauerhafte Betriebszugehörigkeit wird allgemein bevorzugt.

*„(...) Also Aging Workforce ich find' es auch schön, dass die Mitarbeiter so lange da sind und motiviert sind und an das Unternehmen auch gebunden sind.“
I_O1P, Z36-38*

„Es kommt auf die Leistung an letztendlich. Man muss schon sagen, dass Ich hab' schon ein Gespräch mit dem Herrn P. (Eigentümer) geführt und der schon darauf achtet. Also er hat schon auch diesen Blickwinkel, wenn irgendetwas ist. Primär geht's um die Leistung, aber letztendlich dann kommt's durch die Hintertür. Wenn es einen älteren Mitarbeiter betrifft, fühlt er sich oft gebunden und loyal, dass man dann einfach sagt, okay, wir machen weiter, und dann ist es halt so, wie es ist (lachen). Ja, also weil ihm langfristige Bindungen wichtig sind. So stellen wir auch ein und sagen es den Leuten. Dass wir als Familienunternehmen eigentlich auch an einer längerfristigen Aufnahme interessiert sind und keine Job Hopper wollen (...)“ I_O3P, Z245-252

Forciert wird interne Wissensweitergabe, wobei die Dokumentation des vorhandenen Wissens als essentiell angesehen wird und das Bewusstsein für Optimierungsbedarf durchaus vorhanden ist. Ausscheidende MitarbeiterInnen werden nach Möglichkeit in den Prozess des Wissenstransfers einbezogen, es wird aber ebenso darauf Wert gelegt, dass eintretende KollegInnen dieses Wissen annehmen. Eine tragende Rolle spielt dabei die Führungskraft, mit deren jeweiligem Verständnis und Engagement eine erfolgreiche Wissensweitergabe im Idealfall unterstützt oder schlimmstenfalls verhindert wird. Einheitliche Regelungen oder Strukturen dazu finden sich nur marginal.

„Manche machen das, ja, aber ich hätte noch nicht mitbekommen, dass es da eine Struktur oder so gibt. Das richtet sich nach den Personen, die gehen, die da sind und die kommen.“ I_O2M1, Z109-111

Einen ebenso hohen Stellenwert nimmt die interne Besetzung vakanter Positionen ein.

„(...) Jedem steht es frei, dass er zum Beispiel in eine andere Abteilung wechselt. Führungspositionen werden intern ausgeschrieben, damit man sich bewerben kann. Also das ist bei uns gern gesehen und erwünscht. Was es auch gibt und das wird sehr gerne gemacht, nicht nur bei uns, auch in den anderen Unternehmensbereichen: viele Ältere wollen jetzt keine Karriere mehr, sondern geben ihr Wissen gerne an die Jüngeren weiter. Auch so eine Art Mentoring gibt es, wo sich Mitarbeiter freiwillig melden können, um den Arbeitseinstieg zu erleichtern und sie nehmen sie einfach der jüngeren Kollegen an. Und was es auch noch zusätzlich gibt ist, wenn neue Mitarbeiter anfangen, wird immer ein Job Coach nominiert. Das ist also auch Jemand, der schon länger im Unternehmen ist. Also man versucht da wirklich auch, den Wissenstransfer auch aktiv zu fördern und den Älteren damit die Möglichkeit zu geben, Wissen und Erfahrung auszutauschen (...).“ I_O1P, Z61-73

Bei Neubesetzungen ist der Kostenfaktor älterer MitarbeiterInnen relevant, Erfahrung wird aber meist bevorzugt.

„Wir sprechen die Erfahrung an. Und zuerst wird intern gesucht, und dann erst extern.“ I_O2P, Z308

„Ja, genau, wegen dem niedrigeren Einstiegsgehalt. Vor allem Studienabgänger fangen bei Null an sozusagen. Aber es ist hier anders, weil es ist ein kleineres Unternehmen und es ist sehr engmaschig besetzt von der Organisation her, und wenn eine Stelle frei wird, dann braucht man schon Jemanden, der wirklich Wissen hat und der Erfahrung hat. Den man nicht mehr so viel Einlernen muss. Also das ist (...) das schätzt man hier schon.“ I-O3P, Z385-389

Betroffene MitarbeiterInnen nehmen den Umgang ihrer Organisation mit Älteren weitgehend positiv wahr. Sie zeigen sich überwiegend gut informiert über Angebote, Inhalte und Ziele und nehmen diese bei Bedarf auch an. Chancen zu Veränderung und Weiterentwicklung werden erkannt und keine der befragten Personen fühlt sich aufgrund des Alters tatsächlich schlechter behandelt oder benachteiligt.

„Ich fühle mich sehr gut in den Arbeitsablauf integriert und sehr gut aufgehoben.“
I_O1M3, Z9,10

Die Zusammenarbeit mit jüngeren KollegInnen wird als gewinnbringend für beide Seiten angesehen, daraus resultierende Probleme werden zumeist in der Person selbst, nicht aber aufgrund des Altersunterschiedes festgemacht. Die Führungskraft nimmt auch aus Sicht der MitarbeiterInnen in zahlreichen Prozessen eine tragende Rolle ein.

„(...) das taugt mir eigentlich, dass ich ihnen was zeigen kann und was lernen kann. Ich sag‘ immer dazu, dass sie das auch annehmen müssen, ansonsten werden sie irgendwann anrennen.“ I_O3M2, Z49-51

„(...) Das muss im Menschen sein. Ich glaube, wenn ich ein Team aus jung und alt habe, kann ich von jedem etwas holen, was ich brauch‘, sei es das Wissen, das ich noch nicht hab‘, oder die Erfahrung. Das muss man einfach gemeinsam machen. Ich glaube, ein Team muss immer gemeinsam arbeiten, egal ob alt oder jung. Es hängt natürlich immer vom Menschen ab, aber dazu gibt es ja die Führungskräfte, die dann versuchen, ein bisschen zu leiten.“ I_O1M1, Z185-189

Ein Zeichen der Wertschätzung erkennen Betroffenen, wenn um Rat gefragt oder um Hilfe gebeten wird.

„Ja, das merkt man jetzt auch wieder. Jetzt haben wir einen jungen Geschäftsführer, also einen jungen Produktionsleiter, und der sagt selber immer, er ist froh, dass er mich hat. Und auch der oberste Geschäftsführer sagt oft „Fragt’s den S.“. Aber es ist eh klar. Auch Geschäftsführer können nicht alles wissen, ich hab auch einmal klein angefangen. Und dann fragt man halt, und das freut mich. Da wird nicht nur wegrationalisiert.“ I_O3M2, Z68-72

Neben positiver Aspekte der betrieblichen Maßnahmen finden sich auch einige kritische Stimmen. Es wird vor allem darauf hingewiesen, dass gleichbleibende Belastung, Stress, Umfang der Aufgaben und Verantwortung zwar oftmals vorausgesetzt werden, die Einsatzfähigkeit mit zunehmendem Alter aber aufgrund nachlassender körperlicher und psychischer Ressourcen sinkt. Hier wünschen sich einige der Betroffenen die Möglichkeit, ihre aktive Zeit langsam auslaufen zu lassen und den Druck etwas zu reduzieren.

„(...) Und das ist etwas, das aus meiner Sicht aus die Führungskräfte und die Führung mehr berücksichtigen sollten. Dass ich den Verantwortungsdruck von älteren Mitarbeitern wegnehme und ihnen soz. den (...) ich ihnen die Möglichkeit gebe, produktiv zu bleiben, durchaus seinen Beitrag zu leisten, (...) aber den Kopf hinhalten soll dann ein Jüngerer, für einen Termin oder was auch immer. Die Ressourcen sind einfach nicht mehr so da, die Belastbarkeit nimmt aus meiner Sicht ab. Da geht es gar nicht ums Wollen. Es verändert sich da schon etwas. Die Belastbarkeit nimmt ab und ist aus meiner Sicht auch nicht notwendig.“ I_O1M1, Z270-277

„(...) und das ist noch nicht angekommen im Management, dass man hier auch wirklich sagt, okay, jetzt wollen wir sie ja weiterbeschäftigen, aber wollen wir sie im selben Arbeitsdruck weitermachen lassen? Der kann seine 40 oder 38,5 Stunden arbeiten, das ist keine Frage, aber ich kann da drinnen nicht mehr auf 120% laufen, wie es ein 35jähriger macht.“ I_O1M1, Z284-288

„Das was mir in der Arbeit auffällt ist, dass der Druck mit zunehmendem Alter steigt, dass du Verantwortung hast, weil du einfach in einem Gehaltslevel drinnen bist und das kannst du nicht so einfach abgeben, oder auch nicht schleichend. Ich seh' das so, dass der Lichtschalter umgelegt wird, und weg bist, in der Pension. Also es wird dich keine Firma langsam „ausrauchen“ lassen.“ I_O3M2, Z13-17

„(...) wenn man einmal 50+ ist, merken es die Mitarbeiter oder auch ich persönlich, okay, man kann nicht mehr ganz das Tempo mithalten, oder will es nicht mehr mithalten. Es gibt sicher 2 Sichten. Das Sprunghafte einerseits, dass man sagt, heute da, morgen das, inhaltlich sehr zu springen. Aber auch das Körperliche, mit langen Arbeitszeiten oder sehr unregelmäßig. Das ist sicher auch etwas, was bei diesem Thema nicht zu vernachlässigen ist.“ I_O1M1, Z25-29

„Ja sicher, da gehört aber eine Gruppe her. Ich seh' das so wie in einer Familie. Einer wächst raus, der Andere kommt nach. D.h. es müssen mehr Leute her, denen man Verantwortung abgeben kann, die etwas abnehmen. Zum Übergang brauchst die Unterstützung, kannst die Sachen abgeben und wachst langsam raus. Aber ich seh' das eigentlich nur „gemma, gemma, gemma“ und Vollgas.“ I_O3M2, Z26-30

Tabelle 13: Zusammenfassung der Ergebnisse

Maßnahmen	Organisationen bieten allen MitarbeiterInnen Maßnahmen für Erhalt und Förderung von physischer und psychischer Gesundheit an, ebenso wird fachliche und persönliche Weiterbildung geboten beziehungsweise werden solche Maßnahmen geplant; die Kommunikation erfolgt überwiegend elektronisch, auch persönliche Beratung wird gegebenenfalls angeboten; MitarbeiterInnen sind bei Interesse gut informiert und nehmen neben Maßnahmen aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement gerne Teilzeitarbeitsmodelle sowie vermehrt e-learning-tools an
Anreize zum Motivationserhalt/Zeichen der Wertschätzung	Wissen und Erfahrung der Älteren wird geschätzt, nachgefragt und anerkannt und erhöht die Wahrnehmung des Stellenwertes der Betroffenen; besonderen Anreiz bieten MentorInnen-/TainerInnenmodelle, wovon sowohl Organisation als auch MitarbeiterInnen profitieren: Wissen bleibt erhalten, Motivation bleibt aufrecht
Wissens-transfer	Wissen und Erfahrung nimmt einen hohen Stellenwert ein, wobei die Ergebnisse zeigen, dass in keiner der befragten Organisationen ein strukturierter Prozess zur Weitergabe und Dokumentation existiert; sowohl Organisation als auch MitarbeiterInnen sehen hierbei eine starke Abhängigkeit von Interesse und Engagement der involvierten Beschäftigten und deren Führungskraft
Zusammenarbeit Jung & Alt	Hier herrscht Übereinstimmung zwischen Unternehmens- und MitarbeiterInnen-sicht: von einer guten und produktiven Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt profitieren alle Beteiligten
Personal-aufnahme und -entwicklung	Bei Rekrutierungen überwiegt im Allgemeinen der Vorteil der Erfahrung gegenüber möglicher Kosteneinsparung bei der Aufnahme Jüngerer, wobei dies bereichsbezogen zu sehen ist; interne Entwicklungsmaßnahmen stehen altersneutral zur Verfügung und werden von Betroffenen auch angenommen; langfristige Beschäftigung wird bevorzugt
Karriere	Interne Karrieremöglichkeiten stehen allen MitarbeiterInnen zur Verfügung; Veränderungen innerhalb der Organisation werden forciert und auch gerne angenommen
Verbesserungspotenzial	Aus Unternehmenssicht: geregelter Wissenstransfer, strukturierte Dokumentation; aus MitarbeiterInnensicht: Verantwortungs- und Leistungsdruck mit zunehmendem Alter reduzieren
Gesamtfazit	Organisationen sind sich der Wichtigkeit und Notwendigkeit zum Erhalt der Leistungsfähigkeit Älterer durchaus bewusst; Wissen und Erfahrung wird geschätzt; ältere, langjährige MitarbeiterInnen sind sich ihrer Rolle als Leistungs- und WissensträgerInnen bewusst und fühlen sich nicht benachteiligt

eigene Darstellung

4.7 Limitation der Studie

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass Maßnahmen zumeist altersneutral angeboten werden. Neben der Altersteilzeit gibt es kaum Angebote, welche sich speziell an Ältere richten und welche von jüngeren MitarbeiterInnen nicht in Anspruch genommen werden können. Hier konnte meist nur nach einer altersmäßig erkennbaren Tendenz der TeilnehmerInnen unterschieden werden. Des Weiteren wurde bei Auswahl der InterviewpartnerInnen nicht berücksichtigt, dass oftmals in Großunternehmen ein sehr differenziertes Aufgabengebiet vorliegt, welches Einfluss auf Wahrnehmung und Inanspruchnahme von Maßnahmen ausübt. So zeigte sich, dass Beschäftigte im administrativen

Bereich weniger Interesse zeigten und Maßnahmen weniger nachfragten, als beispielsweise manuell Tätige. Dies zeigt sich bei Analyse von Organisation 2. Hier nennt der Personalverantwortliche mehrere Möglichkeiten, welche grundsätzlich für (Schwer)ArbeiterInnen in Frage kommen, wie beispielsweise die Versetzung vom Außen- in den Leichtdienst. Für die im Rahmen dieser Masterthesis befragten administrativen Personen hatten solche angebotenen Maßnahmen keine Relevanz. Ebenso waren branchenabhängige Unterschiede erkennbar. Sowohl im technischen als auch im EDV-Bereich war ein klarer Trend zur Beschäftigung Älterer erkennbar, sodass aufgrund der in diesen Branchen üblichen Altersstruktur der Stellenwert einer Aging Workforce möglicherweise anders gesehen wird als in einer Branche mit tendenziell jüngeren MitarbeiterInnen.

Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse unterliegt auch insofern einer Beschränkung, da bei zwei der drei ausgewählten Organisationen ein seit Jahren implementiertes Human Resource Management vorhanden ist, bei der dritten Organisation sich dieses erst im Aufbau befindet. Die Aussagekraft war hier also eingeschränkt.

Der analoge Aufbau der Leitfäden für beide Zielgruppen war hilfreich und notwendig, da die einheitliche Themenblockbildung die Kategorisierung erleichterte, wobei kritisch angemerkt werden muss, dass aufgrund der Vielschichtigkeit der Thematik und der Überlappung von Themenbereichen eine klare Abgrenzung der einzelnen Kategorien nicht immer möglich, wodurch Analyse und Auswertung erschwert wurden.

5 Implikationen und Ausblick

Grundsätzlich ergibt sich trotz einiger Kritikpunkte ein harmonisches, in weiten Teilen übereinstimmendes Bild zwischen Organisation und Aging Workers. Die befragten Personalverantwortlichen sind sich ihrer Verantwortung bewusst, ältere MitarbeiterInnen bestmöglich zu fördern und zu unterstützen. Sie erkennen in einer Aging Workforce einen wesentlichen Faktor, welcher zu Fortbestand und Erfolg des Unternehmens beiträgt. Ebenso erkennen Betroffenen ihre Rolle als Leistung- und WissensträgerInnen innerhalb ihrer Organisation und sind bestrebt, diesen Zustand möglichst lange aufrecht erhalten zu können.

Verbesserungspotential ist vor allem bei Wissenstransfer und der Arbeit mit und in altersgemischten Teams erkennbar. Hier werden die jeweils involvierten Personen als hemmender oder fördernder Faktor genannt, dies unabhängig vom biografischen Alter. In jeder Organisation finden sich zwei Gruppen von Personen: solche, die ihr Wissen und ihre Erfahrung gerne weitergeben und dementsprechend engagiert und bemüht sind

und solche, die keinerlei Interesse daran haben. Auch auf Empfängerseite finden sich jene Personen, welche Wissen annehmen und nachfragen oder aber jene, welche dies ablehnen. Diese Persönlichkeitseigenschaft des Geben- und Annehmens Wollens ist grundsätzlich auf keine Altersklasse beschränkt, sondern findet sich vielmehr sowohl bei Älteren als auch bei Jüngeren. Ähnlich verhält es sich mit der Rolle der Führungskraft. Während der Gespräche wurde mehrmals darauf verwiesen, dass bei Konflikten die Führungskraft einwirken sollte, deren Einschreiten jedoch wieder in hohem Maße von der Person abhängig sei. Die Möglichkeit, Führungskräfte entsprechend zu schulen, wird jedoch nur in einer Organisation in Form von freiwilligem Coaching geboten.

Als geeignete Maßnahme erscheint hierbei, nicht nur einen Maßnahmenkatalog zu schnüren und anzubieten, sondern involvierte Personen entsprechend anzuleiten und für generationsbedingte Konflikte zu sensibilisieren, denn die junge Führungskraft oder erfolgreiche StudienabgängerIn von heute wird in einigen Jahren Teil der Aging Workforce sein. Die Ausscheidenden wiederum haben jahre- oder jahrzehntelang zum Bestehen des Unternehmens beigetragen und sollten diesen beruflichen und persönlichen Erfolg nicht mit dem Ruhestand ablegen sondern darum bemüht sein, dass die nächste Generation ebenso über viele Jahre erfolgreich arbeiten kann.

Für weitere Untersuchungen zum Forschungsgegenstand sollte jedenfalls eine größere Stichprobe unter Berücksichtigung der vorhandenen Altersstruktur sowie dem ausgeübten Tätigkeitsbereich herangezogen werden. Zielführend ist auch die Konzentration der Befragung auf jeweils nur ein bis zwei Handlungsfelder. Eine Folgestudie könnte demnach aussehen, dass beispielsweise nur Maßnahmen aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement untersucht werden, oder der Fokus auf Wissensmanagement oder Karriere- und Nachfolgeplanung gelegt wird.

Literaturverzeichnis

- Ackerman, P. L. (1996). A theory of adult intellectual development: Process, personality, interests, and knowledge. *Intelligence*, 2(22), S. 89-257.
- Ackerman, P. L. (2000). Domain-Specific Knowledge as the "Dark Matter" of Adult Intelligence: Gf/Gc, Personality and Interest Correlates. *The Journals of Gerontology: Series B*, 55(2), S. 69-84.
- Ackerman, P. L., & Rolfhus, E. L. (1999). The Locus of Adult Intelligence: Knowledge, Abilities, and Nonability Traits. *Psychology and Aging*, 14(2), S. 314-330.
- Arbeitsmarktservice Österreich. (2017). *Geschäftsbericht 2016*.
- Atchley, R. (1989). A continuity theory of normal aging. *The Gerontologist*, 29(2), S. 183-190.
- Bal, A., Reiss, A., Rudolph, C., & Baltes, B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: a meta-analysis. *J. Gerontol. B Psychol. Sci. Soc. Sci.*, 66, S. 687-98.
- Baltes, P., & Baltes, M. (1990). *Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences*. (P. Baltes, & M. Baltes, Hrsg.) UK: Cambridge Univ. Press.
- Berufsverband Österreichischer PsychologInnen. (2018). Abgerufen am 08. 04 2018 von <http://fit2work.at/artikel/selbsttest>
- Böhm, S. A., Kunze, F., Baumgärtner, M. K., & Bruch, H. (2010). Demographiefeste Unternehmensführung: Strategische Maßnahmen zum Management einer Aging Workforce. In S. Kunisch, C. Welling, R. Schmitt, & S. Kunisch (Hrsg.), *Strategische Führung auf dem Prüfstand.Chancen und Herausforderungen in Zeiten des Wandels* (Bd. 7, S. 18-32). Springer.
- Bruch, H., & Kunze, F. (2007). Management einer Aging Workforce. *Zeitschrift Führung + Organisation*(76), S. 72-77.
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz. (2018). Abgerufen am 12. 05 2018 von https://www.sozialministerium.at/site/Arbeit_Behinderung/Arbeitsmarkt/Arbeitsmarktpolitik/Aeltere_ArbeitnehmerInnen/
- Burtless, G., & Quinn, J. F. (2002). *Is working longer the answer for an aging workforce?* Boston College, Center for retirement research.

- Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T., & De Vos, A. (2009). The aging workforce: perceptions of career ending. *Journal of Managerial Psychology*, (24), S. 102-117.
- Carstensen, L. L., & Lang, F. R. (2007). Sozioemotionale Selektivität über die Lebensspanne: Grundlagen und empirische Befunde. In J. Brandstädter, & U. Lindenberger (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne* (S. 389-412). Kohlhammer Verlag.
- Carstensen, L., Isaacowitz, D., & Charles, S. (1999). Taking time seriously: a theory of socioemotional selectivity. *Am. Psychol.*(54), S. 165-181.
- Cuddy, A., & Fiske, S. (2002). Doddering but bear: process, content, and function in stereotyping of older persons. In T. Nelson (Hrsg.), *Ageism: Stereotyping and Prejudice Against Older Persons* (S. 3-26). MA: MIT Press.
- Erikson, E. (1968). *Identity youth and crisis*. New York: Norton.
- Feldes, W., Gerntke, A., & Jentgens, B. (2014). *Alters- und alternsgerechtes Arbeiten - Handlungshilfe für Betriebsräte* (1. Ausg.). Frankfurt: Bund Verlag GmbH.
- Havighurst, R. (1948/1972). *Developmental tasks and education*. New York: McKay.
- Hohmeier, J. (1978). *Alter als Stigma oder Wie man alt gemacht wird*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Horn, J., & Cattell, R. (1966). Age differences in primary mental ability factors. *J Gerontol*, 21, S. 210-220.
- Hornung, J. (2013). *Nachhaltiges Personalmanagement in der Pflege - Das 5-Säulen-Konzept*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- <https://www.duden.de/rechtschreibung/alternsgerecht>. (2018). Abgerufen am 11. 03 2018 von <https://www.duden.de/node/666514/revisions/1119160/view>
- <https://www.duden.de/rechtschreibung/altersgerecht>. (2018). Abgerufen am 11. 03 2018 von <https://www.duden.de/node/650943/revisions/1242612/view>
- Ilmarinen, J. E. (2001). Aging Workers. *Occup Environ Med*(58), S. 546-552.
- Ilmarinen, J., & Oldenbourg, R. (2006). *Die Arbeit muss sich an den Menschen anpassen - nicht umgekehrt*. Essen: BKK Bundesverband.
- Ilmarinen, J., & Toumi, K. (2004). Past, present and future of work ability. *People and Work Research Reports*(65), S. 1-25.

- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Acad. Mang. Rev.*(29), S. 440-458.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), S. 440-458.
- Kistler, E., Ebert, A., Guggemos, P., Lehner, M., Buck, H., & Schletz, A. (2006). *Altersgerechte Arbeitsbedingungen*. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Koc-Menard, S. (2009). Training strategies for an aging workforce. *Industrial and Commercial Training*, 41(6), S. 334-338.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., Kanfer, R., & Dijkers, J. (2011). Age and work-related motives: results of a meta-analysis. *Journal of Org. Behav.*(32), S. 197-225.
- Leoni, T., & Schwinger, J. (2017). *Fehlzeitenreport 2017*. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Leoni, T., & Schwinger, J. (2017). *Fehlzeitenreport 2017*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Morschhäuser, M., & Matthai, I. (08. 04 2018). (I. f. Saarbrücken, Hrsg.) Von http://www.lago-projekt.de/medien/instrumente/Work_Ability_Index.pdf abgerufen
- Ng, T., & Feldman, D. (2010). The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. *Pers. Psychol.*(63), S. 677-718.
- Ng, T., & Feldman, D. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytic data. *Pers. Psychol.*(65), S. 821-858.
- Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen* (1. Ausg.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. Social Affairs Division. (1967). *Promoting the placement of older workers*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Popp, R. (2012). Zukunft - Arbeit. *WERTschöpfung quer gedacht*. Oberösterreich: Österreichische Zukunftsakademie.
- Posthuma, R., & Campion, M. (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *J. Manag.*, 35, S. 158-188.

- Prognos AG. (2012). *Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Basel.
- Rechtsinformationssystem des Bundes. (2018). Abgerufen am 07. 05 2018 von <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395>
- Richenhagen, G., & Prümper, J. (2011). Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung. In B. Seyfried (Hrsg.), *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzept-Forschungsergebnisse-Instrumente* (S. 135-146). Bielefeld: Bertelsmann.
- Rosen, B., & Jerdee, T. (1976a). The influence of age stereotypes on managerial decisions. *Journal of Appl. Psychol.*(61), S. 428-432.
- Rosen, B., & Jerdee, T. (1976b). The nature of job-related age stereotypes. *Journal of Appl. Psychol.*, 61, S. 180-183.
- Roßnagl, C. S. (2009). Die Motivationsregulation älterer Beschäftigter. In K. Brauer, & G. Korge, *Perspektive 50plus?. Theorie und Evaluation der Arbeitsmarktintegration Älterer* (S. 73-74). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften|GWV Fachverlage GmbH.
- Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1997). Successful Aging. *The Gerontologist*, 37(4), S. 433-440.
- Rump, J., & Eilers, S. (2013). *Die jüngere Generation in der alternden Arbeitswelt - Baby Boomers versus Generation Y*. Ludwigshafen: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Rupprecht, R. (2008). Psychologische Theorien zum Alternsprozess. In W. Oswald, G. Gatterer, & U. M. Fleischmann, *Gerontopsychologie. Grundlagen und klinische Aspekte zur Psychologie des Alterns* (S. 13-25). Wien New York: Springer.
- Sailer, J., & Sax, S. (2013). Altersdiversity. Herausforderungen und Chancen. In W. G. Faix, J. Erpenbeck, & M. Auer (Hrsg.), *Bildung, Kompetenzen, Werte* (1 Ausg., Bd. 1, S. 985-1005). Stuttgart: Steinbeis-Ed.
- Schöpf, N. (2007). Vintage und Weiterbildung: Defizitmodelle oder bildungsbiographische Unterschiede als Referenzpunkte der Personalentwicklung? In H. Loebe, & E. Severing (Hrsg.), *Demographischer Wandel und Weiterbildung: Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik*. (S. 9-25). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

- Schwinger, J. (2017). *Lebensphasenorientiertes Arbeiten - Einblick in die betriebliche Praxis*. Wien: Institut für Gesundheitsförderung und Prävention GmbH.
- Süddeutsche Zeitung. (23. September 2013). *Warum altern wir?* Abgerufen am 07. 05 2018 von <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/gesundheit/warum-altern-wir-79936>
- Tishman, F. M., Van Looy, S., & Bruyere, S. M. (2012). *Employer Strategies for Responding to an Aging Workforce*. New York: National Technical Assistance and Research Center.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the Aging Workforce: A review and Recommendations for workplace intervention research. *Annu.Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, S. 351-381.
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission (Hrsg.). (1967). *eeoc.gov*. Abgerufen am 03. 03 2018 von <https://www.eeoc.gov/laws/statutes/adea.cfm>
- Voelpel, S., Leibold, M., & Früchtenicht, J.-D. (2007). *Herausforderung 50 plus. Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma*. Erlangen: Publicis KommunikationsAgentur GmbH.
- WAI Netzwerk Austria. (2018). Abgerufen am 08. 04 2018 von <http://www.wai-netzwerk.at/>
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. *Int. Rev.Ind.Organ.Psychol.*(16), S. 1-36.
- Wechsler, D. (1944). *The measurement of adult intelligence*. Baltimore: Williams & Wilkins.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerungspyramide 2015, 2030, 2060	2
Abbildung 2: Veränderung der Erwerbsquote nach Alter zwischen 1990 und 2016	3
Abbildung 3: Haus der Arbeitsfähigkeit.....	23
Abbildung 4: 5-Säulen-Konzept.....	25
Abbildung 5: modulare Anpassung.....	25
Abbildung 6: Ilmarinen-Richenhagen-Kurven	32
Abbildung 7: Schritte zum alternsgerechten Betrieb	32
Abbildung 8: Handlungsfelder einer alternsgerechten Arbeitswelt	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Generationenprofile im Überblick	13
Tabelle 2: Modelle der Altersforschung	15
Tabelle 3: Elemente des 5-Säulen-Konzeptes	26
Tabelle 4: Entwicklung des Leistungsprofils bei zunehmendem Alter	30
Tabelle 5: Interpretation der Ergebnisse des WAI	31
Tabelle 6: Übersicht der Forschungs- und Auswertungsmethodik	42
Tabelle 7: Beschreibung der Stichprobe	47
Tabelle 8: Organisationen und InterviewpartnerInnen	48
Tabelle 9: Kategoriensystem	50
Tabelle 10: Ergebnisse Organisation 1	53
Tabelle 11: Ergebnisse Organisation 2	56
Tabelle 12: Ergebnisse Organisation 3	60
Tabelle 13: Zusammenfassung der Ergebnisse	77

Anhang A: Kodierleitfaden MitarbeiterInnen

	Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
K1	Definition und Stellenwert	persönliches Verständnis des Forschungsgegenstandes; Stellenwert im Unternehmen	Durch narrative Fragen wird das eigene Verständnis von Aging Workforce und Altersdiversität erhoben sowie die subjektive Einschätzung von Bewusstsein und Stellenwert der Thematik im Unternehmen ermittelt	<p>„Aus meiner Sicht würde mir da spontan dazu einfallen, das ist eine Gruppe von Mitarbeitern, die für das Unternehmen sehr wertvoll ist (...)“ I_O1M3, Z7,8</p> <p>„Ich würde sagen 50+“ I_O3M1, Z11</p> <p>„(...) aber wenn man durch das Haus geht, fällt schon auf, dass einem entweder Ältere, also eher langjährige Mitarbeiter entgegenkommen, oder aber ganz Junge.“ I_O3M1, Z19-21</p> <p>„Also was wir hier im Unternehmen machen müssen, ist, dass wir langsam dann auf den Nachwuchs schauen.“ I_O1M1, Z41, 42</p>	Alle Aussagen im Zusammenhang Aging Workers/Workforce und Lebensalter & Erfahrung sowie alle Aussagen zur Wahrnehmung von Alter im Unternehmen
K2	Maßnahmen	Angebot, Kommunikation, Teilnahme & Bewertung; Eigene Ideen & Wünsche	Wissensstand der MitarbeiterInnen über altersgerechte Maßnahmen: was ist wie vorhanden, was fehlt?	<p>„Ja, was man sehr viel macht: man geht zu auf das Selbststudium, also online-Schulungen, wo man es sich selbst einrichten kann (...)“ I_O1M1, Z69,70</p> <p>„(...) Also unser Gesundheitszentrum bietet sehr viel an (...) und von den anderen Maßnahmen</p>	Alle Aussagen bezüglich vorhandener und gewünschter Maßnahmen: Angebot, Info, Teilnahme, Feedback, usw.

				<p><i>her, ja, da fällt mir jetzt nichts spezielles ein. Ich selbst habe für mich auch noch nichts gefunden, wo ich jetzt beispielsweise altersgerechte Unterstützung bräuchte.“ I_O1M3, Z31-34</i></p> <p><i>„(...) Man muss reinschauen, man muss lesen. Also es ist ein bisschen auch eine Holschuld, nicht nur eine Bringschuld des Unternehmens.“ I_O1M1, Z104-106</i></p> <p><i>„(...) dass ich den Verantwortungsdruck von älteren Mitarbeitern wegnehme (...).“ I_O1M2, Z272</i></p> <p><i>„(...) aber ein Fitnessprogramm, vielleicht auf uns Ältere abgestimmt, kann ich mir gut vorstellen.“ I_O3M1, Z28, 29</i></p> <p><i>„(...) dass man einfach so Ruheräume macht. Du stempelst aus und machst jetzt einmal eine halbe Stunde lang nichts. Das ist einfach ein Ding, wo man sich zurückziehen kann.“ I_3M2, Z 133-135</i></p>	
K3	Wissens-transfer	Weitergabe von Wissen laufend und bei Nachfolge; Zusammenarbeit von Alt & Jung (altersgemischte Teams); Dokumentation	Wie wird Wissen von Erfahrenen auf EinsteigerInnen weitergegeben? Wird Wissen im Unternehmen dokumentiert? Gegenseitiges Lernen oder Konflikt?	<p><i>„(...) Ich als Alter sitz' bei den Jungen, das bringt was. Ich will bei den Jungen sein, weil da kann ich von denen was lernen. (...) Das möchte ich damit sagen: es geht nicht um einen Nachfolger,</i></p>	Alle Aussagen bezüglich Weitergabe von Wissen und Einschulung/Schulung

				<p>es gehören Gruppen von Alten und Jungen zusammen. (...) Net, dass mein Nachfolger daneben nur sortengleich rennt.“ I_ O3M2, Z154-160</p>	
K4	Gelebte Altersdiversität	<p>Vorhandene Altersstruktur; Unternehmenskultur/Leitbild; Führung & Team; Recruiting/Neuaufnahmen Karrierechancen Kosten vs. Erfahrung</p>	<p>In dieser Kategorie werden einige ausgewählte Bereiche betrachtet, woraus man das Ausmaß tatsächlich gelebter Diversität ableiten kann</p>	<p>„Ich glaub', die Firma schaut schon irgendwie drauf, aber eher aus Notwendigkeit. Wenn die Älteren jetzt alle ausfallen würden, hätte die Bude ein Problem.“ I_ O2M1, Z38-40</p> <p>„Es gibt Jung und Alt und von überall her kann man was holen, ja. Aber man muss halt darauf achten, dass, wenn das Unternehmen zu alt wird, Junge reinholt, um die Wissensübergabe sicherzustellen. Ein bisschen einen Drive drinnen zu halten.“ I_ O1M1, Z 194-196</p> <p>„Reden wir mal Klartext. Ein älterer Mitarbeiter ist teurer. Da schaut man auf die Kosten (...) Von wen wird man sich, wenn man Kosten spart, eher trennen?“ I_ O2M2, Z43-46</p>	<p>Alle Aussagen zur Zusammenarbeit Alt & Jung, Führung, Unternehmensleitbild und -kultur; Altersstruktur Neuaufnahmen; Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten</p>
K5	Altersdiskriminierung		<p>Ob und welche Fälle sind bekannt (Reaktion des Unternehmens?)</p>	<p>„Schwierige Frage (...) Also eine einfache Frage, aber sie ist schwierig zu beantworten, weil man natürlich manches auf das Alter bezieht, das ist klar (...).“ I_ O1M2, Z249, 250</p>	<p>Alle Aussagen zu Fällen von Diskriminierung</p>
K6	Offen		<p>Interessantes, Wissenswertes, was liegt am Herzen und wurde</p>	<p>„(...) Mich fragen schon Viele, wann ich endlich in Pension gehe.</p>	

			entlang der Themen nicht besprochen?	<p><i>Das interessiert mich nicht. Ich geh' dann in Pension, wann ich will (...).“ I_O3M2, Z214, 215</i></p> <p><i>„Es ist eher so, dass sich die Alten von der Firma trennen wollen, weil sie einfach nichts mehr arbeiten wollen.“ I_O2M1, Z137, 138</i></p> <p><i>„Ja, ich hab' wunderbare Rahmenbedingungen, aber ich merk' genau, irgendwann ist man leer nach jahrzehntelangem Dauerstress (...).“ I_01M1, Z250, 251</i></p> <p><i>„(...) Spannungen sind meistens personenbezogen, dann muss man halt neu gruppieren. Aber man kann nicht sagen, dass es prinzipiell nur mit Jungen oder nur mit Alten Konflikte gibt.“ I_1M3, Z173-175</i></p>	
--	--	--	--------------------------------------	--	--

Anhang B: Kodierleitfaden Personalverantwortliche

	Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
K1	Definition und Stellenwert	Eigenes Verständnis des Forschungsgegenstandes; Stellenwert im Unternehmen; Altersgrenze	Durch narrative Fragen wird das eigene Verständnis von Aging Workforce und Altersdiversität erhoben sowie Dauer und Intensität von Aktivitäten sowie Stellenwert im Unternehmen ermittelt; gibt es eine Altersgrenze?	<p>„Na auf jeden Fall Mitarbeiter mit einem großen Wissensschatz, die tlw. schon 40 Jahre im Unternehmen sind (...)“ I_O1P, Z32,33</p> <p>„...Ich find' es auch schön, dass die Mitarbeiter so lange da sind und motiviert sind und an das Unternehmen auch gebunden sind.“ I_O1P, Z37,38</p> <p>„Es gibt viele Aktivitäten, aber über die Thematik selbst wird jetzt nicht groß kommuniziert.“ I_O1P, Z17</p>	Alle Aussagen im Zusammenhang Aging Workers/Workforce und Lebensalter & Erfahrung sowie alle Aussagen zu Aktivitäten im Unternehmen
K2	Maßnahmen	Angebot, Kommunikation, Teilnahmebedingungen, Evaluierung; Erfolgsmessung	Welche alternsgerechte Maßnahmen bietet das Unternehmen; wie werden diese gehandhabt?	<p>„Zumindest, dass es weniger Fehlzeiten gibt. Das ist das wichtigste (...)“ I_O2P</p> <p>„Dass sie im Unternehmen bleiben, dass sie noch Spaß am Berufsalltag haben einfach, dass die Bindung ans Unternehmen gestärkt wird.“ I_O1P, Z76, 77</p>	Alle Aussagen bezüglich vorhandener Maßnahmen
K3	Wissenstransfer	Weitergabe von Wissen laufend und bei Nachfolge; Zusammenarbeit von Alt & Jung; Dokumentation	Wie wird Wissen von Erfahrenen auf EinsteigerInnen weitergegeben? Wie wird Wissen im Unternehmen dokumentiert?	„Ich habe schon beide Situationen erlebt. Wo eine ordentliche Übergabe stattfindet, aber auch Fälle, wo man Personen bittet, dass sie noch weiter in der Pension für uns arbeiten (...)“ I_O1P, Z155,156	Alle Aussagen bezüglich Weitergabe von Wissen Einschulung/Schulung und Nachfolgeplanung

				<p>„Optimal wäre es, wenn es sich beide ausmachen (...).“ I_O2P, Z209</p> <p>„(...) Und da kann man eben schon sehr viel von der älteren, erfahrenen Person lernen (...).“ I_O3P, Z320,321</p> <p>„(...) Hier in dem Haus ist das so ein Thema: Dokumentation, Wissen: ist das dokumentiert?“ I_O3P, Z49, 50</p>	
K4	Gelebte Altersdiversität	Vorhandene Altersstruktur; Unternehmenskultur/Leitbild; Führung & Team; Recruiting/Neuaufnahmen Karrierechancen Kosten vs. Erfahrung	In dieser Kategorie werden einige ausgewählte Bereiche betrachtet, woraus man das Ausmaß tatsächlich gelebter Diversität ableiten kann	<p>„(...) Also wie gesagt, Altersdiversität ist bei uns sicher ein Thema, es wird jetzt aber nicht groß an die Glocke gehängt.“ I_O1P, Z213,214</p> <p>„Im Leitbild ist verankert, dass wir alle gleich behandeln müssen. Auch das Alter steht drinnen.“ I_O2P, Z240, 241</p> <p>„Wie gesagt, die Tendenz ist, und das finde ich sehr spannend, auch bei den Bewerbungen, dass es auch viele Bewerbungen von Älteren gibt, die wir nicht gleich ablehnen und eben auch alle einladen, die von der Qualifikation her geeignet sind, ja, und wir nehmen auch über 50jährige.! I_O3P, 509-512</p>	Alle Aussagen zur Zusammenarbeit Alt & Jung, Führung, Unternehmensleitbild und -kultur; Altersstruktur Neuaufnahmen; Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten
K5	Altersdiskriminierung		Ob und welche Fälle sind bekannt, wie wurde darauf reagiert?	<p>„Nein, mit ist da nichts bekannt. Bei Beschwerden geht es meistens um persönliche Differenzen (...).“ I_O1P, Z207,208</p>	Alle Aussagen zu Fällen von Diskriminierung

K6	Offen		Interessantes, Wissenswertes, was liegt am Herzen und wurde entlang der Themen nicht besprochen?		
----	-------	--	--	--	--