

**Die Generation Baby Boomer im Endspurt des
Arbeitslebens. Bedürfnisse, Erleben und
Zuschreibungen. Eine Fallstudie in einem
österreichischen Industrieunternehmen.**

Masterarbeit

im

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Gerald HÖNIGSPERGER, BA

51807143

Begutachterin: Barbara BILLINGER, MA

Hirtenberg, Mai 2019

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.

14. Mai 2019

Unterschrift

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Generation Baby Boomer in einem Industrieunternehmen. Mittels einer qualitativen Tagebuchstudie wurden die Bedürfnisse der Angehörigen dieser Kohorte erhoben. Zusätzlich wurden Interviews mit Mitgliedern des Top- und des mittleren Managements geführt. Dabei wurde analysiert, welche Bedürfnisse aus deren Sicht sich für die bald aus dem Arbeitsleben ausscheidende Generation ergeben. Es wurden vier unterschiedliche Typen von Baby Boomern identifiziert, deren Bedürfnisse unterschiedlich gelagert sind. Gemeinsamkeiten konnten im bestehenden Zeit- und Termindruck als größtem Stressfaktor ausgemacht werden. Aus Sicht der InterviewpartnerInnen sind notwendige Anpassungen im Bereich der Ergonomie, bei körperlich anstrengenden Arbeiten, aber auch im Bereich der Arbeitszeit und bei zusätzlichen Pausenregelungen definiert worden. Dabei sind Führungskräfte in Zukunft noch mehr gefordert, auf die individuellen Bedürfnisse der Baby Boomer einzugehen, um deren Wissen im Unternehmen aktiv zu sichern.

Schlüsselbegriffe: Baby Boomer, Generationen, ältere ArbeitnehmerInnen, demografischer Wandel, Arbeitsfähigkeit, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsförderung, Weiterbildung älterer Beschäftigter

Abstract

This master thesis deals with the generation Baby Boomer in an industrial company. The needs of the members of this cohort were surveyed in a qualitative diary study. In addition, interviews with members of top and middle management were conducted. In the process, the management analyzed which needs arise for the retiring generation from their point of view. Four different types of baby boomers with different needs were identified. Similarities spanning all four types showed the same greatest stress factors being existing time and deadline pressure. From the point of view of the interviewees, necessary adjustments have been defined in the area of ergonomics, physically strenuous work but also in the area of working hours and additional rest arrangements. In the future, managers will be even more challenged to meet the individual needs of Baby Boomers in order to actively secure their knowledge within the company.

Keywords: Baby Boomer, generations, older workers, demographic transition, ability to work, workplace design, health management, training of older workers

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung.....	2
1.2	Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfragen.....	3
1.3	Aufbau der Arbeit.....	4
2	Theorieteil.....	5
2.1	Demografischer Wandel.....	5
2.2	Generationen.....	9
2.2.1	Generation Z.....	10
2.2.2	Generation Y.....	10
2.2.3	Generation X.....	11
2.2.4	Baby Boomer.....	12
2.3	Ältere ArbeitnehmerInnen.....	14
2.3.1	Definition Alter.....	14
2.3.2	Physische Leistungsfähigkeit.....	15
2.3.3	Psychische Leistungsfähigkeit.....	16
2.3.4	Lernfähigkeit.....	18
2.3.5	Weitere Annahmen.....	19
2.4	Bedürfnisse älterer ArbeitnehmerInnen.....	20
2.4.1	Arbeitsfähigkeit.....	21
2.4.2	Arbeitsplatzgestaltung.....	21
2.4.3	Arbeitszeitgestaltung.....	23
2.4.4	Gesundheitsförderung.....	24

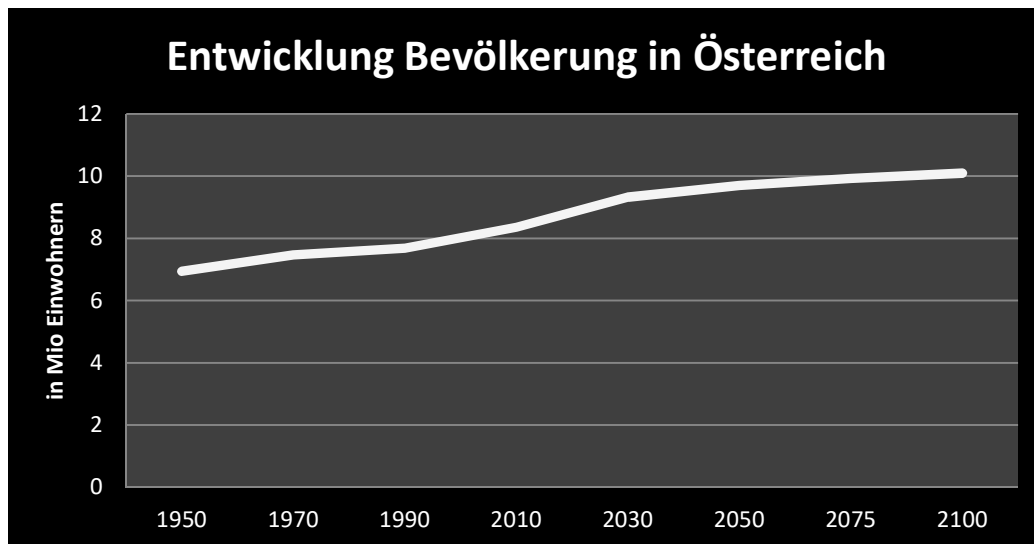
2.4.5	Weiterbildung älterer Beschäftigter	25
2.4.6	Intergenerativer Wissenstransfer	26
2.5	Darstellung des Unternehmens	27
3	Empirischer Teil	30
3.1	Fallstudie.....	30
3.1.1	Studiendesign.....	30
3.1.2	Gütekriterien.....	31
3.1.3	Tagebuchstudie	31
3.1.4	Leitfadeninterview	33
3.2	Auswertungsmethode	35
3.3	Sampling.....	38
3.4	Kategorisierung.....	38
4	Ergebnisse.....	42
4.1	Ergebnisse Tagebuchstudie.....	42
4.1.1	Workflowers	42
4.1.2	Social Members	46
4.1.3	Profectivs.....	51
4.1.4	curious collective Workaholics.....	57
4.2	Ergebnisse Leitfadeninterviews	62
4.2.1	Arbeitsplatz.....	62
4.2.2	Arbeitsverhalten.....	65
4.2.3	Arbeitszeit.....	66
4.2.4	Störungen.....	67

4.2.5	Teamwork.....	68
4.2.6	Wissensweitergabe.....	70
4.2.7	Lernbereitschaft.....	73
4.2.8	Stress.....	76
5	Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick.....	80
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	80
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen.....	83
5.3	Diskussion und Ausblick.....	85
	Literaturverzeichnis.....	88
	Online Quellen.....	97
	Abbildungsverzeichnis.....	98
	Tabellenverzeichnis.....	99

1 Einleitung

Die Bevölkerung in Österreich (Stand 01.01.2018) ist mit 8.822.267 EinwohnerInnen auf dem höchsten Stand seit 1950 (Statistik Austria, 2017a). Die Bevölkerung wuchs damit, wie in Abbildung 1 ersichtlich, seit der Nachkriegszeit um fast zwei Millionen EinwohnerInnen. Diese Entwicklung war nicht national beschränkt, sondern hat ebenso in zahlreichen westeuropäischen Staaten sowie anderen industrialisierten Nationen wie den USA, Japan oder Australien stattgefunden (Statistik Austria, 2017a).

Abbildung 1: Entwicklung Bevölkerung in Österreich



Quelle: eigene Darstellung nach Statistik Austria (2017a)

Im Jahr 2050 wird die Welt siebenmal reicher sein als 2010 und über neun Milliarden BewohnerInnen haben, der Wohlstand wird sich ebenfalls in eine positive Richtung weiter entwickeln (Gratton, 2010, S. 18). Die Tendenz einer wachsenden Bevölkerung wird sich voraussichtlich in Österreich bis 2100 auf bis über 10 Millionen EinwohnerInnen ebenfalls fortsetzen (Statistik Austria, 2017b). Das Bevölkerungswachstum wird jedoch nicht durch steigende Geburtenraten erzielt, das Gegenteil ist der Fall, sondern durch verschiedene andere Faktoren, die unter dem Begriff des demografischen Wandels zusammengefasst werden können. Der demografische Wandel ist zu einer großen Herausforderung für die Politik sowie für Unternehmen geworden (<https://www.wko.at>; 01.05.2019).

1.1 Problemstellung

Die zukünftige Entwicklung der Arbeitswelt wird durch drei Faktoren stark beeinflusst werden. Diese sind der demografische Wandel, der technologische Fortschritt und die Globalisierung, die die Arbeitswelt bis 2030 massiv beeinflussen werden (Stock-Homburg, 2013, S. 603).

Unter Globalisierung versteht man die Form einer grenzüberschreitenden Unternehmensstrategie, um durch Ausnutzung von Standortvorzügen um Wettbewerbsvorteile zu lukrieren (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/>, 26.02.2019). Die Gründe für die verstärkte Internationalisierung können unterteilt werden in reaktive und proaktive Gründe. Ein reaktiver Grund ist die Globalisierung der Konkurrenz. Dabei steht ein Nachziehen im Vordergrund, um mit Mitstreitern auf unterschiedlichen Ebenen mithalten zu können. Ein weiterer Punkt sind bestehende Handelsbarrieren, die durch eine ausländische Niederlassung umgangen werden sollen. Die Umgehung von gesetzlichen Restriktionen ist ebenfalls im Bereich der reaktiven Gründe gelagert. Als letzter Punkt müssen hierbei noch die KundenInnenanforderungen genannt werden, die ebenso einen Grund zur Internationalisierung darstellen. Proaktive Gründe sind einerseits Economies of Scale, die durch eine Erweiterung des Produktionsvolumens eine optimale Auslastung gewährleisten sollen. Des Weiteren stehen Wachstumschancen im Ausland im Fokus, um zusätzliches Wachstum auf neuen Märkten zu erzielen. Ein letzter Punkt ist der Zugang zu beschränkten Rohstoffen oder Kosteneinsparungen, die durch eine ausländische Produktion erzielt werden können. Zusätzlich sind günstigere Transportkosten zu erwähnen, die bei Produktionsprozessen anfallen und durch eine ausländische Niederlassung verringert werden sollen (Deresky, 2014, S. 197 f.).

Der zweite Aspekt, der große Auswirkungen auf die zukünftige Arbeitswelt hat, ist der technologische Fortschritt. Dieser ist derzeit und vermutlich auch in Zukunft äußerst schnellen Veränderungen ausgesetzt. Derzeitige Trends können im Bereich der Industrie 4.0 oder beim Internet der Dinge (Internet of Things oder IoT) identifiziert werden. Im Bereich der Industrie 4.0 sind in Bezug auf die Digitalisierung unterschiedliche Trends für die Arbeitswelt und die Arbeitskräfte erkennbar. Es kann einerseits zu einer Dequalifizierung der MitarbeiterInnen kommen, da Arbeiten durch die Automatisierung mit relativ geringem Wissen möglich sind. Auf der anderen Seite kann es zu einem verstärkten

Einsatz neuer Technologien kommen, wofür Schulungen und Wissen notwendig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden (Umbach, Böving & Haberzeth, 2018, S. 16 ff.). Der dritte große Bereich ist der demografische Wandel. Dieser ist zu einer der größten Herausforderungen für Unternehmen geworden (news.wko.at, 15.07.2018). Die intensivierte Alterung der Bevölkerung wurde durch eine steigende Lebenserwartung sowie durch sinkende Geburtenraten ausgelöst (Lee, 2003, S. 167) und in weiterer Folge wurde dieser Trend durch eine verminderte Sterblichkeit bei Älteren und eine allgemein höhere Lebenserwartung noch zusätzlich verstärkt (Eggleston & Fuchs, 2012, S. 137). Die unumkehrbaren Auswirkungen für Betriebe sind die Alterung und Verringerung des Arbeitskräftepotenzials (Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 4) sowie die damit einhergehende notwendige Sicherung des Wissens von Ruheständlern (Noethen & Voelpel, 2011, S. 39 f.) und die Nachfolgeplanung. Wissenssicherung ist eine absolute Notwendigkeit, um den Unternehmenserfolg langfristig zu gewährleisten (Kral, 2009, S. 1).

Um ältere ArbeitnehmerInnen so lange wie möglich im Unternehmen beschäftigen zu können und damit deren Wissen zu erhalten und im Optimalfall im Betrieb zu konservieren, müssen die Bedürfnisse der zukünftigen Ruheständler vom Unternehmen wahrgenommen werden. Die Bedürfnisse können unterschiedlich gelagert sein. Diese können z. B. durch eine verstärkte Wertschätzung, altersgerechte Tätigkeiten sowie durch flexiblere Arbeitszeiten (Maxin & Deller, 2010, S. 794) erfüllt werden.

1.2 Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfragen

In der Literatur werden unterschiedliche Veränderungen die mit dem Alterungsprozess einhergehen, beschrieben. Diese treten im physischen als auch im psychischen Bereich auf (Herrmann, 2008, S. 24 ff.). Auf der anderen Seite lösen diese Veränderungen Bedürfnisse nach altersgerechten Anpassungen beispielsweise am Arbeitsplatz (Rimser, 2014, S. 81), der Arbeitszeit (Mühlenbrock, 2016, S. 34) aber auch in Bezug auf die Weiterbildung (Rimser, 2014, S. 153 f.) aus. Diese altersbedingten Veränderungen und Bedürfnisse stellen die Vorannahmen für die weitere Arbeit dar.

Ziel dieser Arbeit ist es, zu erheben, wie die Baby Boomer ihren Arbeitsalltag wahrnehmen, welche Bedürfnisse sich daraus abstrahieren lassen, welche Zuschreibungen des Arbeitsumfeldes dem gegenüberstehen und welche Maßnahmen sich für ein produktives und

motivierendes Miteinander ableiten lassen. Die Erhebung wurde mittels Fallstudie in einem österreichischen Industriekonzern durchgeführt. Die erhobenen Bedürfnisse sollen innerhalb des Unternehmens zu einer verbesserten Wissenssicherung führen, um der Gefahr von Wissensverlusten durch Pensionierungen entgegenzuwirken.

Die **Forschungsfragen** für diese Arbeit lauten daher:

Welche Bedürfnisse hat die Generation Baby Boomer am Arbeitsplatz?

Wie werden diese Bedürfnisse von den Verantwortlichen im Unternehmen wahrgenommen?

1.3 Aufbau der Arbeit

Die nachfolgende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und empirischen Teil. Im Theoriekapitel wird zu Beginn auf den demografischen Wandel und dessen Effekte eingegangen. Im zweiten Part wird ein Einblick in die Generationen und deren Unterschiede gezeigt. Der dritte und vierte Teil des Theoriekapitels besteht aus älteren ArbeitnehmerInnen die anhand ihrer Fähigkeiten und Bedürfnissen erläutert werden. Den Abschluss bildet die Darstellung des untersuchten Unternehmens.

Im empirischen Teil der Arbeit wird das Studiendesign der Fallstudie im Detail erläutert. Dabei wird die Durchführung der Studien, die Auswertungsmethode, das Sampling sowie am Ende die Vorgehensweise zur Kategorisierung der Typen erklärt.

Darauffolgend werden die Ergebnisse der Erhebung in Kapitel 4 beschrieben. Die Resultate der qualitativen Tagebuchstudie sowie der Leitfadeninterviews werden im Detail präsentiert.

Schlussendlich werden zu Beginn im Kapitel 5 nochmals kurz die Ergebnisse der Studie zusammengefasst. Folgend werden die gestellten Forschungsfragen beantwortet und die Ergebnisse diskutiert. Den Abschluss bildet ein Ausblick auf zukünftige mögliche Forschungsarbeiten.

2 Theorieteil

Im ersten Abschnitt des Theorieteils wird auf den demografischen Wandel und dessen Auswirkungen eingegangen. Darauf folgt eine detaillierte Beschreibung der auf den Arbeitsmarkt befindlichen Generation und eine Definition des Generationenbegriffs. In Kapitel 2.3 werden ältere ArbeitnehmerInnen genauer untersucht. Dabei wird der Begriff des Alters genauer beleuchtet. Folgend werden im Alter verändernde Fähigkeiten genauer betrachtet und die Bedürfnisse dieser Gruppe im Kapitel 2.4 dargestellt und analysiert. Im letzten Theoriekapitel wird das untersuchte Unternehmen in anonymisierter Form dargestellt.

2.1 Demografischer Wandel

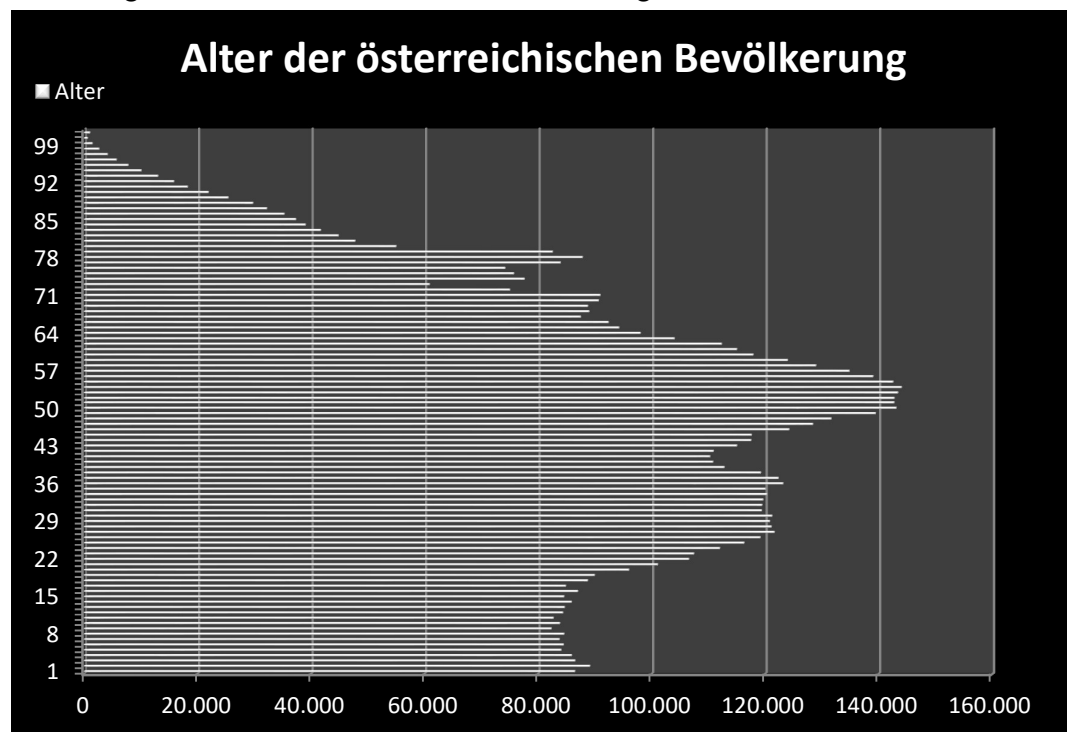
Demografie bedeutet ‚Bevölkerungswissenschaft‘ und untersucht die zahlenmäßige Entwicklung und Zusammensetzung der Bevölkerung, Lebenserwartung, Geburtenrate sowie Veränderungen in der Altersstruktur (Adenauer, 2015, S. 9). Die Veränderung der Altersstruktur hat hierbei die größten Effekte auf die Veränderung der österreichischen Bevölkerung. Diese Entwicklung hat in den 1970er Jahren in den westlichen Industrieländern Europas begonnen und setzte sich kontinuierlich fort mit dem Ergebnis, dass in Zukunft die Gruppe der über 50-Jährigen größer sein wird als die der unter 50-Jährigen (Adenauer, 2015, S. 11). In der Europäischen Union (EU) wird der Anteil der arbeitenden Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten um ein bis eineinhalb Millionen pro Jahr sinken und der Anteil der über 60-Jährigen steigt um bis zu zwei Millionen Personen pro Jahr (Bell & Rutherford, 2013, S. 28). In den USA wächst bis 2025 der Bevölkerungsanteil der 25- bis 64-Jährigen um 16 Millionen Einwohner, jedoch sind die 55- bis 64-Jährigen für mehr als zwei Drittel dieses Wachstums verantwortlich (Axley, 2009, S. 82). Jeden Tag werden in den Vereinigten Staaten 10.000 EinwohnerInnen 65 Jahre alt (Heimlich, 2010), was zeigt, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels auch in den USA groß sind.

Derzeit (Stand 01.01.2018) besteht die Bevölkerung in Österreich, wie in Abbildung 2 dargestellt, zu 22,4 Prozent aus 50- bis 65-Jährigen (Statistik Austria, 2018). Zahlreiche dieser Personen werden in den nächsten Jahren den Ruhestand antreten und damit das Pensionssystem in Österreich belasten. Diese Auswirkungen sind wiederum abhängig

davon, wie sich das gesetzliche Pensionsantrittsalter im Verhältnis zum realen Antrittsalter entwickelt. Das gesetzliche Pensionsantrittsalter wurde in Deutschland auf 67 Jahre, in Japan auf 65 Jahre und im Vereinigten Königreich bis 2044 auf 68 Jahre festgelegt (Bell & Rutherford, 2013, S. 28). In Österreich besteht der Anspruch auf Alterspension für ab dem 02.06.1968 Geborene einheitlich ab dem 65. Lebensjahr. Davor kommen unterschiedliche Kriterien zur Anwendung, die eine pauschale Aussage über das Antrittsalter nicht zulassen (<https://www.sozialversicherung.at>, 27.09.2018). In umlagenfinanzierten Sozialsystemen entsteht durch die Verschiebung der Alterspyramide sowie das relative und absolute Sinken der Erwerbsbevölkerung eine Differenz, die nur durch höhere Beiträge oder niedrigere Renten aufrechterhalten werden kann (Börsch-Supan, Düzgün & Weiss, 2005, S. 39).

Zusätzlich werden Auswirkungen auf Gesundheitssystem und Gesundheitsversorgung durch den demografischen Wandel spürbar werden (Conesa & Kehoe, 2018, S. 3). In weiterer Folge ist auch von steigenden Kosten für die Pflege von älteren Personen auszugehen (Feng & Sousa-Poza, 2017, S. 2).

Abbildung 2: Alter der österreichischen Bevölkerung

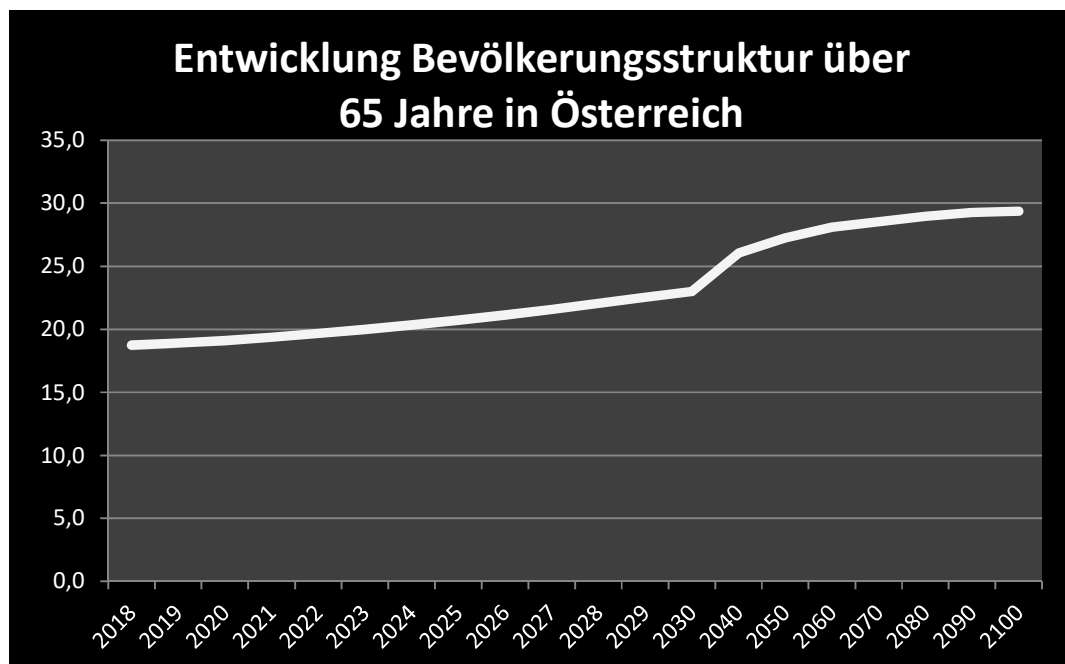


Quelle: eigene Darstellung nach Statistik Austria (2018)

Cooley und Henriksen (2018, S. 57 ff.) beschreiben weitere mögliche Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Wirtschaft. Demzufolge kann ein verringertes Wirtschaftswachstum aufgrund erhöhter Sparquoten auftreten, weil das verfügbare Geld nicht ausgegeben, sondern für den zukünftigen Lebensunterhalt gespart wird. Diese erhöhten Sparquoten (z. B. in Wertpapieren) korrelieren dadurch negativ mit den Zinsen am Kapitalmarkt und haben damit wiederum Einfluss auf die Geldpolitik der betroffenen Staaten.

Derzeit sind in Österreich 18,8 Prozent der Bevölkerung 65 Jahre alt oder älter. Wie in Abbildung 3 dargestellt, dürfte sich diese Zahl bis zum Jahr 2100 auf über 29 Prozent steigern (Statistik Austria, 2017b). In Zukunft wird sich die Tendenz einer immer älteren Gesellschaft also fortsetzen und die Alterspyramiden zahlreicher Länder werden sich nach oben hin verändern. Nachdem im letzten Jahrzehnt in Deutschland der Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen größer wurde als jener der unter 30-jährigen, wurde auch der Begriff ‚Altersscheren-Effekt‘ mit einer solchen Veränderung definiert (Köchling, 2004, S. 2). Die Auswirkungen werden in zahlreichen Bereichen spürbar sein. Damit sind auch der Arbeitsmarkt und die Unternehmen von dieser Veränderung betroffen und müssen sich intensiv mit dem demografischen Wandel auseinandersetzen.

Abbildung 3: Entwicklung Bevölkerungsstruktur über 65 Jahre



Quelle: eigene Darstellung nach Statistik Austria (2017b)

Als ein Grundproblem kann ausgemacht werden, dass nicht genug junge Leute auf den Arbeitsmarkt drängen, um ältere ArbeitnehmerInnen in der Arbeitswelt zu ersetzen. Dadurch gibt es immer weniger jüngere und gleichzeitig immer mehr ältere ArbeitnehmerInnen auf dem Arbeitsmarkt, wobei man von einem ‚doppelten demografischen Dilemma‘ sprechen kann (Köchling, 2004, S. 2). In den USA, wo der Bevölkerungsanteil der 55- bis 64-Jährigen zwischen 2005 und 2025 voraussichtlich um elf Millionen wächst (Axley, 2009, S. 79), ist ein etwa anderer Trend zu erkennen. So muss die Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen länger im Arbeitsleben verweilen als geplant, da eine Vielzahl von ihnen durch die Wirtschaftskrise 2008 Teile ihres Ersparnen für den Ruhestand verloren haben (Ouye, 2011, S. 4; Heisler & Bandow, 2018, S. 422). Diese Tatsache soll jedoch in dieser Arbeit nicht betrachtet werden, da der Fokus auf Österreich beziehungsweise Europa liegt und die Pensionssysteme hierbei annähernd vergleichbar sind, im Gegensatz zu denen in den USA. Jedoch ist die Überalterung ein weit verbreitetes Phänomen, das zahlreiche industrialisierte Länder bzw. Länder der nördlichen Hemisphäre betrifft (World Economic Forum, 2011, S. 11).

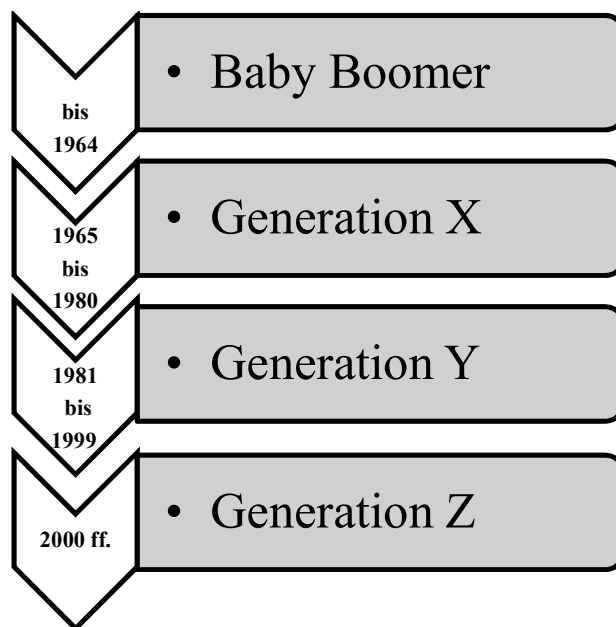
Fenge und Peglow (2018, S. 72) postulieren, dass die effektivste Methode zur Sicherung des staatlichen Pensionssystems ist, sich verstärkt auf die Beschäftigung von Frauen und älteren ArbeitnehmerInnen zu fokussieren anstatt auf eine verstärkte Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. Eine Verringerung der Pensionsauszahlungsansprüche würde zu einem geringeren Konsum von Verbrauchs- und Luxusgütern führen (Orlická, 2015, S. 604). Dabei würden negative Auswirkungen auf die Konsumwirtschaft entstehen und in weiterer Folge würden die Steuereinnahmen für die jeweiligen Staaten sinken und das Wirtschaftswachstum würde gebremst werden.

Einen besonders starken Effekt auf die demografische Veränderung haben die zwischen 1956 und 1964 Geborenen, die Generation der Baby Boomer. Diese Generation ist durch ihre geburtenstarken Jahrgänge bis zur Einführung der Antibabypille bekannt und dadurch bedeutend für das Bevölkerungswachstum in der Vergangenheit verantwortlich gewesen (Wanka, 2019, S. 6 f.). Zum besseren Verständnis wird im folgenden Abschnitt vertiefend auf die Generationen eingegangen.

2.2 Generationen

Eine Generation kann beschrieben werden als eine Gruppe von Individuen, die in etwa im selben Alter sind, ähnliche Erfahrungen gemacht haben und von denselben historischen Ereignissen beeinflusst wurden (Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012, S. 377). Zum Ausdruck gebracht werden können diese Gemeinsamkeiten über die Art der Sprache, das Äußere, die Umgangsformen, spezielle Vorlieben, Arbeitstugenden, Wertesysteme und Erwartungen an das Arbeitsleben sowie unterschiedliche Fertigkeiten und Fähigkeiten (Oertel, 2014, S. 28 f.). Jede Generation entwickelt ihre eigene Persönlichkeit sowie eigene Wertvorstellungen aufgrund der gemachten Erfahrungen (Zabel, Biermeier-Hanson, Baltes, Early & Shepard, 2017, S. 303). Kopperschmidt (2000, S. 66) weist jedoch darauf hin, dass es innerhalb von definierten Generationen Unterschiede gibt. Derzeit befinden sich, wie in Abbildung 4 dargestellt, vier Generationen auf dem Arbeitsmarkt, nämlich die Baby Boomer, die Generation X, die Generation Y sowie die Generation Z.

Abbildung 4: Übersicht der Generationen



Quelle: eigene Darstellung nach United Nations Joint Staff Pension Fund (2009, S. 4)

Für alle Generationen sind Wertvorstellungen von Gesundheit, Menschenwürde, Freiheit sowie Liebe, Familie und Gerechtigkeit wesentlich (Oertel, 2014, S. 33). Im folgenden

Teil der Arbeit werden die derzeit auf dem Arbeitsmarkt vertretenen Generation genauer dargestellt.

2.2.1 Generation Z

Die Generation Z ist die derzeit jüngste Generation am Arbeitsmarkt bzw. drängt in naher Zukunft auf diesen. Zu dieser zählen alle Menschen, die ab dem Jahr 2000 geboren wurden. Sie wuchsen bzw. wachsen im relativen Wohlstand und mit einem breiten Bildungsangebot auf. Weiterhin sind sie in einer globalisierten Welt mit verschiedenen Konflikten und Krisen aufgewachsen und leben mit einer Fülle an Medienangeboten und Kommunikationsmöglichkeiten. Dieses Überangebot stumpft jedoch die Aufnahme bzw. das Interesse ab. Persönlich sind der Spaß am Beruf, der sie erfüllt, sowie ein sicherer Arbeitsplatz von Bedeutung (Mangelsdorf, 2015, S. 20 f.). Ozkan und Solmaz (2015, S. 480) beschreiben diese Kohorte als selbstsicher, unabhängigkeitsstrebend und autoritätsverweigernd. Bezüglich des Arbeitsplatzes ist ihnen Zufriedenheit bedeutend und sofern diese nicht vorhanden ist, wird über einen Arbeitsplatzwechsel nachgedacht.

Es gilt jedoch zu beachten, dass die prägenden Einflüsse auf diese Generation noch nicht abgeschlossen sind und passende Studien nicht im gleichen Verhältnis wie zu anderen Generationen vorhanden sind. Als prägende Ereignisse können die Wirtschafts- und Finanzkrise, das Erdbeben in Haiti, der Arabische Frühling sowie Tablets und Smartphones genannt werden (Mangelsdorf, 2015, S. 20 ff.).

2.2.2 Generation Y

Die Generation Y – oder oft auch als Millennials (Costanza et al., 2012, S. 378) bezeichnet – wurde zwischen 1981 und 2000 geboren. Diese Altersgruppe wurde als die nächste große Generation bezeichnet, die für starke Veränderungen in jeder Phase, in die sie eintritt, sorgen wird. Millennials wuchsen in Familien auf, die auf ein sicheres Umfeld Wert gelegt haben. Sie wurden erzogen, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen und auch bestimmte Autoritäten kritisch zu hinterfragen. Ebenso wuchsen sie in der Konsumgesellschaft auf, einen wesentlicher Einfluss beim Heranwachsten stellte zudem der Computer bzw. das Internet dar. Dies ist ein gravierender Unterschied zu den vorangegangenen Generationen, der sich auch im Arbeitsleben in Bezug auf Problemlösungstechniken, Arbeitszeiten oder in der Zusammenarbeit mit anderen zeigt (United Nations Joint Staff Pension

Fund, 2009, S. 6 f.). Man könnte auch von einem digitalen Schnitt bei den Generationen sprechen.

Uhe und Hirschi (2014, S. 16 ff.) beschreiben die Generation Y als in der Arbeitsauffassung stark verändert zu deren Vorgängergenerationen. Es stehen Ansehen, Unabhängigkeit, Sicherheit und interessante Arbeitsinhalte im Vordergrund. Diese Generation möchte Arbeit und Privates in einer Balance halten, da nicht nur die Arbeit, sondern auch Familie und Freizeit zu den Prioritäten dieser Kohorte zählen. Dieser Wunsch nach einer Balance soll durch größere Flexibilität bei den Arbeitszeiten erfüllt werden. Es steht nicht nur die direkte Arbeitszeit im Vordergrund, sondern die erzielten Ergebnisse sind relevant. Weiters sind familienfreundliche Arbeitszeiten ein Wunsch dieser Generation, um alle Beteiligten am Familienleben teilhaben zu lassen. Das Betriebsklima und die Arbeitskultur sind ebenfalls bedeutende Faktoren für die Beschäftigung dieser Generation. Ein weiterer relevanter Punkt ist das kaum noch akzeptierte Senioritätsprinzip der älteren Generationen. Autoritäre Führung ist für die Generation Y nicht geeignet und wird von dieser nicht akzeptiert. Im Vergleich mit älteren Generationen nehmen die Millennials ihr Arbeitsverhalten als besser wahr (Chi, Maier & Gursoy, 2013, S. 47). Als kritische Ereignisse können dieser Generation die Globalisierung, der Klimawandel, der Golfkrieg, die Anschläge vom 11. September 2001, Bin Laden, die Einführung des Euro, die Tsunamikatastrophe in Asien und der Hurrikane Katrina sowie Mobiltelefone zugeordnet werden (Mangelsdorf, 2015, S. 23).

2.2.3 Generation X

Als Generation X werden die zwischen 1965 und 1980 Geborenen bezeichnet. Sie sind mit ‚To-do-Listen‘ aufgewachsen und entwickelten eine größere Selbstständigkeit, Resilienz sowie Anpassungsfähigkeit als vorangegangene Generationen (United Nations Joint Staff Pension Fund, 2009, S. 6). Sie werden oft als ‚Schlüsselkinder‘ bezeichnet, da ab dieser Generation die Zeit mit der Familie immer weniger wurde, da zahlreiche Mütter zum Haushaltseinkommen mittels eigener Arbeit beitrugen. Ebenfalls stieg die Scheidungsrate an und es gab mehr alleinerziehende Eltern bzw. Patchworkkonstellationen (Mangelsdorf, 2015, S. 16). Den VertreterInnen der Generation X werden weiters Individualismus und eine späte Familienplanung zugeschrieben (Rump & Eilers, 2013, S. 247).

Chi und Kollegen (2013, S. 43) beschreiben diese Generation anhand des rasanten Wachstums des Computerzeitalters, in dem in fast jeden Haushalt ein Computer Einzug

gefunden hat. Zudem ist sie die erste Generation, in der Mütter auch berufliche Karrieren angestrebt haben. Im Berufsleben ist diese Generation skeptisch, sieht eigenständiges Arbeiten als Belohnung an, sucht nach Möglichkeiten zur Weiterbildung und will schnelles Feedback. Sie legt vermehrt Wert auf eine ausgeglichene Balance von Arbeit und Freizeit und definiert sich weniger über beruflichen Status. Rump und Eilers (2013, S. 247) bestätigen dieses Streben nach einer Work-Life-Balance. Des Weiteren schreiben sie der Generation X Pragmatismus, Rationalismus, kurzfristige Loyalität, Leistungsbereitschaft, Stressresistenz und Flexibilität zu. Prägende Ereignisse der Generation X waren die Jahre der Ölkrise, der Terror der RAF, das Reaktorunglück in Tschernobyl, der Mauerfall zwischen Deutschland und der DDR, Atari, Walkman und MTV (Mangelsdorf, 2015, S. 22).

2.2.4 Baby Boomer

Der Begriff Baby Boomer stammt aus den USA und bezeichnet prinzipiell die nach dem Zweiten Weltkrieg Geborenen. In Europa ist die Zuordnung der Geburtsjahre etwas später gelagert (Oertel, 2014, S. 31). Die Baby Boomer werden international den Geburtsjahrgängen von 1946 bis 1964 zugeordnet (Twenge, 2010, S. 201, Gursoy, Chi & Karadag, 2013, S. 41, Costanza et al., 2012, S. 377). Im deutschsprachigen Raum werden jedoch öfters die bis 1955 Geborenen der Nachkriegsgeneration zugeteilt (Oertel, 2014, S. 28). Der Einfachheit halber liegt der Fokus dieser Arbeit auf Baby Boomern, die vor 1965 geboren wurden und noch aktiv am Arbeitsleben teilnehmen. Die Baby Boomer wuchsen in stabilen Verhältnissen auf. Das Familienbild war traditionell mit dem Vater als Familienoberhaupt, Versorger und Entscheider geprägt (Mangelsdorf, 2015, S. 14). Das Bildungssystem entwickelte sich in dieser Zeit stark nach den Bedürfnissen der Baby Boomer. Jedoch waren VertreterInnen dieser Generation bedingt durch die geburtenstarken Jahrgänge immer einer verstärkten Konkurrenzsituation zu Gleichaltrigen ausgesetzt. Sie waren es von Beginn gewohnt, Dinge in der Gruppe zu erledigen und sich in dieser durchzusetzen (Oertel, 2014, S. 33 f.). Nach Chi und Kollegen (2013, S. 43) wuchsen Baby Boomer unter starkem Optimismus, Möglichkeiten und Fortschritt auf. Beide Elternteile waren in der Familie vorhanden, wobei sich die Mutter um den Haushalt kümmerte und der Vater die Rolle des Ernährers innehatte. Oftmals waren bzw. sind MitarbeiterInnen dieser Generation ein Arbeitsleben lang bis zur Pensionierung in ihren jeweiligen Unternehmen beschäftigt. Die Arbeit ist für diese Generation von großer Bedeutung, wobei

hierbei auch die Familie teilweise für den Beruf vernachlässigt wurde. Weitere zugeschriebene Kompetenzen sind Umweltbewusstsein, Emanzipation sowie Teamfähigkeit (Rump & Eilers, 2013, S. 247). Ereignisse, die diese Generation prägten, waren das Wirtschaftswunder, der Mauerbau, die Kubakrise, die Ermordung John F. Kennedys, Woodstock, die Mondlandung und die Verbreitung des Fernsehens (Mangelsdorf, 2015, S. 22).

Der Generation der Baby Boomer werden folgende Charakteristika in Bezug auf deren Verhalten am Arbeitsplatz zugeordnet. Baby Boomer können als zielorientiert und hart arbeitend beschrieben werden (Gursoy et al., 2013, S. 41). Sie wollen Autonomie am Arbeitsplatz, sinnstiftende Arbeiten, Entscheidungsfreiheit, eigene Ideen einbringen und ihr Wissen weitergeben (Kolland, Wanka & Psihoda, 2015, S. 6). Weiters können die Baby Boomer als ergebnisorientiert und loyal bezeichnet werden und akzeptieren Hierarchien am Arbeitsplatz. Die Baby Boomer haben im Vergleich zur Generation Y geringere Tendenzen zum Jobwechsel sowie eine höhere Arbeitszufriedenheit und ein höheres Commitment zur ArbeitgeberIn (Burke, 2004 zitiert in Gursoy et al., 2013, S. 41).

Im Gegensatz zu den Nachfolgenerationen leben die Baby Boomer, um zu arbeiten, und bevorzugen strikte Arbeitszeiten, weshalb es hierbei zu größeren Spannungen mit jüngeren Generationen kommt. Sie ziehen ihre Motivation aus der Bezahlung und machen ihren Verbleib beim Unternehmen hiervon abhängig. Zugleich können sie schlecht mit negativem Feedback umgehen. Sie legen ebenfalls auf gepflegte Kleidung am Arbeitsplatz Wert (United Nations Joint Staff Pension Fund, 2009, S. 5 f.). Mangelsdorf (2015, S. 22) erwähnt hierzu noch eine hohe Arbeitsmoral für die Karriereentwicklung und eine hohe intrinsische Motivation, um qualitativ hochwertige Arbeit abzuliefern. Loyalität, Akzeptanz der hierarchischen Strukturen im Unternehmen und ein geduldiges Warten, bis der nächste Karriereschritt erfolgt, prägen diese Generation ebenfalls (Chi et al., 2013, S. 43). Rump und Eilers (2013, S. 248) erwähnen in diesen Zusammenhang, dass sich die Baby Boomer ein Aufzeigen von Entwicklungschancen erwarten und in Bezug auf den Führungsstil eine konsensorientierte Führung bevorzugen. Die Baby Boomer können derzeit der Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen zugeordnet werden. Der Themenbereich der älteren ArbeitnehmerInnen soll in den nächsten beiden Teilen der Arbeit näher untersucht werden. Dabei steht im Kapitel 2.3 die Definition der älteren ArbeitnehmerInnen, des Alters sowie die unterschiedlichen Bereiche der Leistungsfähigkeit im Fokus. Im darauffolgenden Kapitel 2.4 folgt eine Analyse der Bedürfnisse älterer ArbeitnehmerInnen.

2.3 Ältere ArbeitnehmerInnen

Nach Truxillo, Cadiz und Hammer (2015, S. 353) ist die Definition älterer ArbeitnehmerInnen nicht eindeutig möglich und hat sich über die Zeit verändert, weiters ist sie von der Kultur des Landes abhängig. In den USA werden ArbeitnehmerInnen ab 40 Jahren durch spezielle Gesetze geschützt. In Österreich werden über 50-jährige ArbeitnehmerInnen in den Arbeitslosenstatistiken gesondert ausgewiesen (Arbeitsmarktservice Österreich, 2018, S. 2 ff.), was ein eindeutiges Indiz ist, dass dieses Alter eine Grenze zu den älteren ArbeitnehmerInnen markiert. Ebenfalls gibt es ab 50 Jahren einen speziellen Kündigungsschutz älterer ArbeitnehmerInnen, der unter gewissen Umständen zum Vorteil dieser zur Anwendung kommt (<https://www.hrweb.at>, 10.09.2018). Für arbeitslose Angehörige dieser Altersgruppe gibt es zusätzliche Förderungsmaßnahmen. Diese werden in Form von finanziellen Beihilfen für Unternehmen, die diese Personen anstellen, gewährt. Die Höhe ist dabei von Fall zu Fall unterschiedlich (<https://www.ams.at>, 06.05.2019). Es kann für diese Arbeit damit festgehalten werden, dass die Generation der Baby Boomer den älteren ArbeitnehmerInnen zugerechnet werden kann.

2.3.1 Definition Alter

Das wahrgenommene Alter von Personen ist oft Ansichtssache der Beteiligten und kann in vier unterschiedliche Altersbegriffe unterteilt werden (Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 54 f.). Zuerst ist das chronologische Alter zu erwähnen, das anhand der vergangenen Zeit seit der Geburt berechnet wird. Als zweites wird der Begriff des biologischen Alters genannt. Dieses wird durch Veränderungen der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit erschlossen und entspricht nicht immer dem chronologischen Alter. Die dritte Dimension des Altersbegriffs ist der individuelle psychologische Altersbegriff. Dieser beschreibt die eigene soziale Wahrnehmung, also wie alt man sich selbst fühlt. Als letzte Unterteilung ist die Altersdefinition nach unterschiedlichen Lebensphasen möglich. Diese werden z. B. beschrieben durch Jugend, Eltern oder Großeltern.

Die Älteren sind auf dem Arbeitsmarkt verstärkt diskriminierenden Vorurteilen ausgesetzt. Diese betreffen die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit und beziehen sich laut Herrmann (2008, S. 20) vor allem auf die sinkende Arbeitsproduktivität, erhöhte Fehlzeiten und fehlende Innovationsfähigkeit. Zusätzlich sind ältere ArbeitnehmerInnen mit einem Rückgang sowohl der körperlichen als auch der intellektuellen Fähigkeiten

konfrontiert. Weitere negative Zuschreibungen sind geringere Mobilität inklusive erschwerter Anpassungsfähigkeit, eine geringere Bereitschaft zur Weiterbildung sowie ein vermindertes Selbstvertrauen und erhöhte Unsicherheit. Diese Vorurteile können nach Herrmann (2008, S. 24 ff.) in die Kategorien physische Leistungsfähigkeit, psychische Leistungsfähigkeit und Lernfähigkeit eingeteilt werden.

2.3.2 Physische Leistungsfähigkeit

Entscheidend für die physische Leistungsfähigkeit (körperliche Kompetenz) ist die Reaktion des menschlichen Körpers auf Belastungen, wobei der Körper Sauerstoff aufnimmt und durch Verbrennung Energie freisetzt (Börsch-Supan et al., 2005, S. 3). Während die körperlichen Kräfte im Alter nachweislich weniger werden, sind die erforderlichen Kräfte für den einen normalen beruflichen Alltag jedoch noch ausreichend vorhanden, um die geforderten Leistungen zu erbringen (Herrmann, 2008, S. 24). Dabei ist weiters zu erwähnen, dass sich starke altersdifferenzierende Effekte erst in einem höheren Alter zeigen und die interindividuellen Varianzen innerhalb der Alterskohorten größer sind als zu jüngeren Altersgruppen (Sonntag & Seiferling, 2017, S. 28). Somit ist die Leistungsfähigkeit einer einzelnen ArbeitnehmerIn stärker von ihrer individuellen Leistungsfähigkeit abhängig als von einer pauschale Beurteilung über das Lebensalter (Zacher, Kooij & Beier, 2018, S. 38). Des Weiteren finden ältere ArbeitnehmerInnen Möglichkeiten, um ihre geringere körperliche Leistungsfähigkeit auf andere Art zu kompensieren (Salthouse, 2012, S. 15 ff.).

Eine weitere Studie (IOSH, 2009, S. 3) kommt zusätzlich zu der Erkenntnis, dass die Griffstärke im Alter nachlässt. Ebenfalls schrumpft die gesamte Muskelkraft, was jedoch durch regelmäßiges Training kompensiert werden kann. Zudem sind längere Erholungsphasen für ältere ArbeitnehmerInnen notwendig, um diese körperlich nicht zu überfordern. Ein wesentlicher Punkt in Bezug auf die körperliche Ausstattung ist, dass die Balancefähigkeit mit zunehmenden Alter abnimmt. Dies ist speziell in bestimmten Branchen (z. B. Baubranche) durchaus von Bedeutung, um altersgerechten Anforderungen gerecht zu werden und in weiterer Folge Arbeitsunfälle zu vermeiden. Jedoch führen betroffene Personen anstrengende Arbeiten oft körpergerecht und damit gesund durch und wirken damit als Vorbild bzw. MentorInnen für jüngere KollegInnen (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, 2016, S. 29).

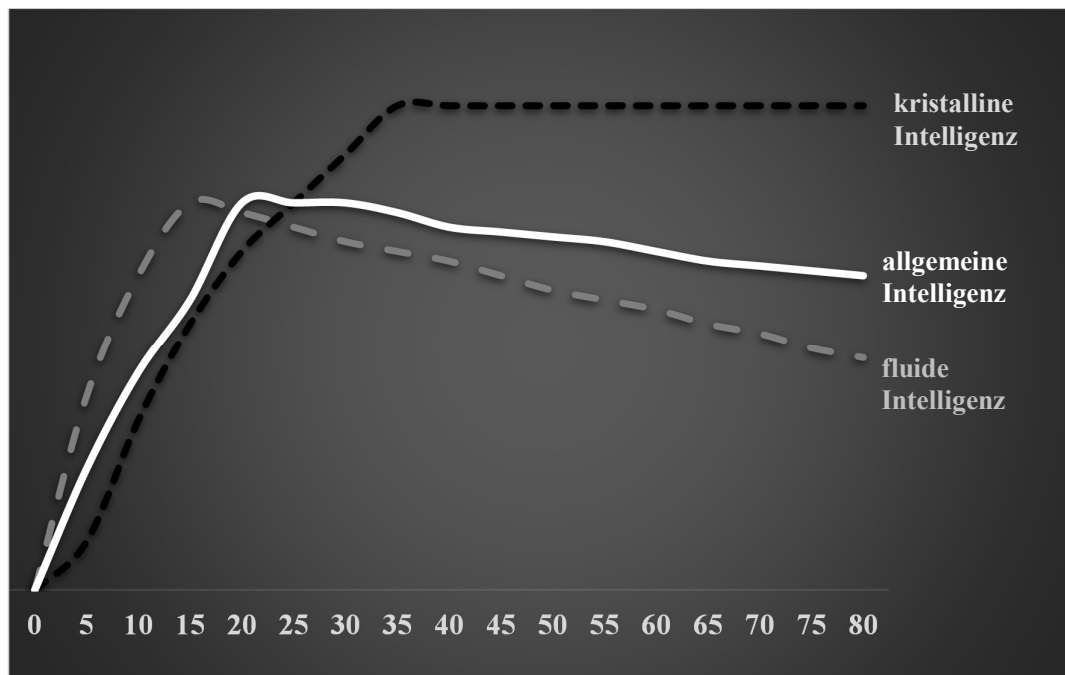
Die Frage der Auswirkungen in Bezug auf Krankenstände bzw. Krankenstandstage ist strittig und kritisch zu betrachten. Die Anzahl von Krankmeldungen dürfte über das Alter hinweg stabil bleiben, jedoch nimmt die Summe der Ausfallstage im Alter zu (Bruch et al., 2010, S. 63).

2.3.3 Psychische Leistungsfähigkeit

Die Verringerung der psychischen Leistungsfähigkeit kann beschrieben werden mit einem Nachlassen der beruflichen Leistungsfähigkeit im psychischen Bereich und einer mangelnden Anpassung an den Arbeitsplatz. Dabei werden die intellektuellen Fähigkeiten, bezogen auf Lernfähigkeit und psychomotorische Fähigkeiten, zum Vergleich herangezogen. Diese Fähigkeiten weisen jedoch nur eine geringe negative Korrelation mit dem chronologischen Alter auf (Herrmann, 2008, S. 25).

Jüngeren Beschäftigten wird in diesem Zusammenhang eine stärkere fluide Kompetenz zugeschrieben, die sich durch eine schnelle Anpassungsfähigkeit, eine rasche Auffassungsgabe sowie eine hohe Gedächtnisleistung ausdrückt. Diese betrifft das Kurzzeitgedächtnis, die Verarbeitungsgeschwindigkeit sowie das induktive und deduktive Denken (Fisher, Truxillo, Finkelstein & Wallace, 2017, S. 321). Im Gegensatz dazu verfügen Ältere eher über Erfahrungswissen, Sprachgewandtheit, abwägende Wahrnehmung sowie ein stabiles Selbstkonzept, was zusammenfassend als kristallisierte Kompetenz bezeichnet werden kann (Lau-Villinger & Seitz, 2002, S. 3 ff., Lehr, 1996, S. 73 ff. zitiert in Rump, Wilms & Eilers, 2014, S. 40 f.).

Abbildung 5: Intelligenzverlauf im Alter



Quelle: eigene Darstellung nach Kwietniewski (o. J., S. 7)

In der oberen Grafik wird der unterschiedliche Verlauf der kristallinen und fluiden Intelligenz über den Lebenszeitraum skizziert. Die allgemeine Intelligenz „spiegelt [dabei] die Gesamtheit der beiden Intelligenzkomponenten wider“ (Kwietniewski, o. J., S. 6).

Ältere Beschäftigte finden im Alter oft Strategien, um ihre abnehmende kognitive Leistungsfähigkeit im täglichen Arbeitsleben zu kompensieren (Salthouse, 2012, S. 15 ff.). Alternativ sollten sie Strategien zur Stressbewältigung lernen und aktiv bei der Stressreduktion unterstützt werden (IOSH, 2009, S. 3). Man kann hierbei von ‚qualitativen Veränderungen‘ im Alter sprechen, die nach Herrmann (2008, S. 25) positive Auswirkungen in Bezug auf überlegenes handwerkliches Können haben und weiters eine größere Beständigkeit gegenüber jüngeren Generationen bewirken. Des Weiteren sind im Vergleich zu Jüngeren die Verantwortungsbereitschaft und eine höhere Loyalität gegenüber dem Unternehmen positiv hervorzuheben.

2.3.4 Lernfähigkeit

Die Lernfähigkeit nimmt zwar im Alter ab, jedoch ist es trotzdem von Bedeutung ältere MitarbeiterInnen laufend weiterzubilden, denn die laufende Weiterbildung beeinflusst sowohl die Lernfähigkeit als auch die Motivation dieser Altersgruppe (Herrmann, 2008, S. 27). Ältere MitarbeiterInnen haben vermutlich passende Strategien entwickelt, um sich neues Wissen anzueignen und dieses auch in bisherige Abläufe zu integrieren. Durch die oft vorherrschende Handlungsautonomie dieser Generation wird versucht, notwendige Veränderungen eigenständig zu kompensieren (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, 2016, S. 23). Ältere ArbeitnehmerInnen wollen daher ihr Wissen weiter vertiefen und sich neue Fähigkeiten aneignen. Für diese Gruppe sollten Schulungen in Form von On-the-Job-Trainings, Einzelunterricht oder in der praktischen Umsetzung mit gleichaltrigen MentorInnen durchgeführt werden (IOSH, 2009, S. 3 ff.).

Es gilt als lernförderlich, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die den Anforderungen dieser Altersgruppe gerecht werden. Das Lernen soll dabei informell und implizit erfolgen und beispielsweise Seminarumgebungen meiden. Positiv kann das Lernen durch die Gestaltung von Lernkultur, die Erhöhung von Transparenz, die Erweiterung von Vielfalt, die Erhöhung von Handlungsspielräumen und die Sensibilisierung von Führungskräften in Bezug auf das Lernen gestaltet werden (Mühlenbrock, 2016, S. 23).

In Zukunft sollte sogar noch weiter gegangen werden. Denn um die Beschäftigungsfähigkeit Älterer im Unternehmen langfristig zu sichern, ist es notwendig, Führungskräfte und MitarbeiterInnen dahingehend aufmerksam zu machen, dass Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur bis zu einem bestimmten Alter erfolgen sollen, sondern lebenslanges Lernen im Unternehmen gefördert werden muss (Rump, Wilms & Eilers, 2014, S. 41).

Der Begriff des lebenslangen Lernens ist in der heutigen Zeit zu einem Schlagwort geworden, den Hof (2009, S. 15) definiert als den Umstand, dass „Menschen sich im Laufe ihres Lebens immer wieder neues Wissen aneignen, neue Probleme lösen und Situationen bewältigen, neue Erfahrungen machen und diese verarbeiten, neue Fähigkeiten und Fertigkeiten erwerben“. Lernen darf aber in diesem Zusammenhang nicht auf den kognitiven Prozess reduziert werden, sondern der emotionale Teil des Lernprozesses muss ebenso berücksichtigt werden (Schäfer, 2017, S. 6). Ziel des lebenslangen Lernens ist es „in Zei-

ten der demografischen Veränderung zur nachhaltigen Sicherung von Wachstum, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens“ (Rimsler, 2014, S. 189) beizutragen.

2.3.5 Weitere Annahmen

Es dürfen jedoch nicht nur die negativen Veränderungen bei voranschreitendem Lebensalter betrachtet werden. Beispielsweise postulieren Zacher und Kolleginnen (2018, S. 38), dass die Nachteile von Älteren wie verminderte Kraft, langsames Denken und Verringerung der Gedächtnisleistung durch deren Vorteile kompensiert werden. Das Erfahrungswissen, die emotionale Stabilität, verstärkte Loyalität sowie stärkeres Commitment zum Unternehmen stehen als Stärken den Schwächen älterer ArbeitnehmerInnen gegenüber. Das Vorurteil betreffend vermehrter Krankmeldungen Älterer hält sich hartnäckig, obwohl Studien zeigen, dass die Krankmeldungen nicht mehr werden, jedoch die Dauer dieser mit dem Alter zunimmt (Bruch et al., 2010, S. 59). Bei der Berechnung solcher Krankenstandstatistiken ist allerdings Vorsicht geboten, da z. B. Kuraufenthalte in Österreich den Krankenstandstagen zugerechnet werden. Eine pauschale Betrachtung ohne Kenntnis der Berechnungslogik kann daher irreführend sein.

Costanza und KollegInnen (2012, S. 388) konnten in einer Metastudie bestätigen, dass ältere Generationen etwas zufriedener mit der Arbeit sind als jüngere Generationen. Weiters gibt es Tendenzen, dass das Alter positiv mit dem Commitment zur Organisation korreliert und dass die Neigung, das Unternehmen zu verlassen, bei jüngeren ArbeitnehmerInnen größer ist als bei älteren.

Laut einer für Österreich durchgeführten Studie (Mahlberg, Freund, Crespo, Cuaresma & Prskawetz, 2013, S. 10 ff.) gibt es keinen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen dem hohen Alter der MitarbeiterInnen und der Produktivität des Unternehmens. Im Gegenteil wurde eine negative Korrelation zwischen jungen MitarbeiterInnen und der Produktivität festgestellt. Des Weiteren wurde dargestellt, dass die Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen nicht zu höheren Personalkosten führt. Im Vergleich zeigte sich, dass Jüngere eher unterdurchschnittlich bezahlt werden. Die durchschnittlichen Kosten pro MitarbeiterIn als Unternehmenskennzahl sind demnach kein passender Indikator zur Feststellung der Mitarbeiterproduktivität.

Ng und Feldman (2008, S. 400) konnten ebenfalls in einer groß angelegten Metastudie bestätigen, dass das Alter größtenteils keinen Effekt auf die Produktivität des Unternehmens hat. Weiters stellten sie fest, dass die Verletzungsanfälligkeit von Älteren in den letzten Jahren ihres Arbeitslebens rückläufig ist. Ihre Resultate zeigten, dass der negative Trend geringer ist als in anderen Studien. Gründe dafür könnten in der besseren Arbeitsplatzgestaltung oder auch in der besseren körperlichen Konstitution dieser Generation liegen.

Im Gegensatz dazu stellten Jones und KollegInnen (2013, S. 26) zur Verletzungsanfälligkeit von älteren ArbeitnehmerInnen fest, dass diese einer höheren Verletzungsgefahr ausgesetzt sind. In Summe ist deren Verletzungsrate aber dennoch nicht höher als die von jüngeren KollegInnen, da es im Alter einen stärkeren Trend zu sichereren Arbeitsplätzen gibt. Die Studie zeigte, dass es unter Berücksichtigung des Risikos am Arbeitsplatz zu einer negativen Trendumkehr kommt und offensichtlich die Verletzungsgefahr älterer ArbeitnehmerInnen größer ist als vermutet. Jedoch besteht für Frauen über 55 Jahren ein erhöhtes Verletzungsrisiko bei körperlichen Arbeiten im Gegensatz zum männlichen Geschlecht (IOSH, 2009, S. 4). Durch das Alter verändern sich nicht nur die Fähigkeiten älterer ArbeitnehmerInnen, sondern auch deren Bedürfnisse, welche im folgenden Kapitel genauer analysiert werden.

2.4 Bedürfnisse älterer ArbeitnehmerInnen

Die Bedürfnisse älterer ArbeitnehmerInnen ändern sich von der Karriereentwicklung hin zu sinnstiftenden Tätigkeiten, bevorzugtem Arbeiten im Team, einem sicheren Arbeitsplatz und der aktiven Unterstützung anderer Menschen (Zacher et al., 2018, S. 38). Um die korrekten innerbetrieblichen Handlungen zu setzen, ist es notwendig, ein interdisziplinäres Zusammenarbeiten der unterschiedlichen Professionen im Unternehmen zu gewährleisten, und hierfür passenden Konzepte zu erstellen. Dafür sollte das Personalmanagement in die Pflicht genommen werden, um der demografischen Veränderung und den Bedürfnissen älterer Beschäftigter gerecht zu werden (Rimser, 2014, S. 37 f.).

Es gilt für Unternehmen, eine Unternehmenskultur zu schaffen, um das Potenzial älterer MitarbeiterInnen nachhaltig zu nutzen (Herrmann, 2008, S. 37). Dafür ist es erforderlich, die Bedürfnisse dieser Gruppe genauer zu kennen. Eine Unterteilung zur Erfüllung alters-

gerechter Arbeitsbedingungen trifft das österreichische Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz mit dem Fokus auf Arbeitsorganisation, Gesundheit, Weiterbildung und Führung (2015, S. 4). In den folgenden Kapiteln sollen die Bereiche Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsfähigkeit, Gesundheitsförderung, Weiterbildung und die Unternehmens- und Führungskultur näher ausgeführt werden.

2.4.1 Arbeitsfähigkeit

Die Arbeitsfähigkeit kann beschrieben werden als Übereinstimmung der individuellen Voraussetzungen eines Beschäftigten mit den Bedingungen des Arbeitsumfeldes. Diese soll über ein ganzes Arbeitsleben in Balance gehalten werden (Ilmarinen, 2009, S. 2). Die Arbeitsfähigkeit darf jedoch nicht mit der Beschäftigungsfähigkeit verwechselt oder gleichgesetzt werden. Die Beschäftigungsfähigkeit beinhaltet zusätzlich noch Rahmenbedingungen wie den Arbeitsmarkt, die Bildungspolitik oder auch die Gesundheitspolitik (Naegele, 2005, S. 214). Die Beschäftigungsfähigkeit ist damit nicht nur von der Arbeitsfähigkeit des Individuums abhängig. Für die Arbeitsfähigkeit ist weiters auch der Gesundheitszustand der ArbeitnehmerIn ein einflussreicher Faktor (Hasselhorn & Ebener, 2014, S. 80).

Dabei ist die Zunahme der physischen und psychischen Erkrankungen in Folge von arbeitsbedingten Überlastungen oftmals die Ursache für eine fehlende Arbeitsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen. Es müssen in diesem Bereich präventive Maßnahmen getroffen werden, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Es gilt, sowohl das Management, das Individuum als auch die Gesundheit miteinzubeziehen. Aus Sicht des Unternehmens ist die Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen für die Leistung, Produktivität und Innovationsfähigkeit eine bedeutende Einflussgröße (Herrmann, 2008, S. 95 ff.). Die Arbeitsfähigkeit wird wie beschrieben von zahlreichen Faktoren bestimmt, auf die in weiterer Folge genauer eingegangen wird.

2.4.2 Arbeitsplatzgestaltung

Für eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung sollten folgende Faktoren Berücksichtigung finden. Physikalischen Belastungen z. B. durch Lärm, Hitze oder auch Luftverschmutzung müssen verhindert werden. Physische Anforderungen wie das Tragen schwe-

rer Lasten, monotone und repetitive Arbeiten sowie muskuläre Spitzenbelastungen müssen im Alter sukzessive abgebaut werden. Die älteren ArbeitnehmerInnen sollten zudem bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes einbezogen werden (Rimser, 2014, S. 81).

Choi (2015, S. 154) erhob im Bereich der Baubranche, dass die ArbeiterInnen abhängig vom Alter unterschiedliche Verletzungen erleiden. Im Bereich der jüngeren ArbeitnehmerInnen betrafen diese häufiger Verletzungen der Finger, der Hände, des Handgelenks oder diverse Schnittverletzungen. Bei älteren ArbeitnehmerInnen traten verstärkt Verletzungen im Bereich der Knöchel, Füße, Zehen oder bei den Knien auf. Weiters wurden verstärkt Verletzungen nach Hebetätigkeiten gezählt.

Anpassungen der Arbeitsplätze an die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen können zur Reduktion von Verletzungen und Ausfallszeiten beitragen. Speziell im Bereich der physischen Anstrengung dürfte es für Ältere schwieriger sein, sich den notwendigen körperlichen Anforderungen anzupassen (Fisher, et al., 2017, S. 322). In Unternehmen mit altersgerechten Arbeitsplätzen besteht ein positiver Zusammenhang mit einem längeren Verbleib im Erwerbsleben (Boockmann, Fries & Göbel, 2018, S. 169). Es ist weiters zu berücksichtigen, dass ältere ArbeitnehmerInnen nicht unterfordert werden, denn diese Unterforderung korreliert bei steigendem Alter negativ mit dem wahrgenommenen Stresslevel.

Im Bereich von altersgemischten Teams gibt es signifikante positive Effekte auf den Verbleib und damit die Beschäftigung im Unternehmen (Boockmann et al., 2018, S. 168). Die Entwicklung hin zu altersdiversen Teams wird ebenfalls eine starke Änderung am Arbeitsmarkt und in der Arbeitsplatzgestaltung bewirken. Durch die verlängerte Lebensarbeitszeit müssen viele Arbeitsplätze altersgerecht angepasst werden (Yaldiz, Truxillo, Bodner & Hammer, 2018, S. 182 f.).

Ein weiterer wesentlicher Punkt bei der Arbeitsplatzgestaltung ist die Ergonomie. Speziell im Bereich der sitzenden Tätigkeit sind eine große Anzahl an Faktoren wie Tisch, Sessel, Monitor, Tastatur etc. zu berücksichtigen und dass dem Alter entsprechende Arbeitsplätze vorhanden sind (Gonzalez & Morer, 2016, S. 132 ff.).

2.4.3 Arbeitszeitgestaltung

Die Reduktion der Arbeitszeit im Alter dürfte sich positiv auf einen längeren Verbleib im Unternehmen auswirken, jedoch ist hier das Thema Altersteilzeit differenziert und genauer zu betrachten, da die unterschiedlichen Modelle (Blockmodell oder kontinuierliche Arbeitszeitreduzierung .), die hierbei Anwendung finden, berücksichtigt werden müssen (Boockmann et al., 2018, S. 168). Im Gegensatz dazu postulieren Bell und Rutherford (2013, S. 34), dass die Reduktion der Arbeitszeit abhängig von der aktuellen Beschäftigung ist. Werden zahlreiche Arbeitsstunden pro Woche geleistet, ist der Wunsch nach einer Reduktion groß. Ist jedoch keine Vollzeitbeschäftigung vorhanden, besteht durchaus von MitarbeiterInnen der Wunsch, die wöchentliche Arbeitszeit zu steigern. Dies dürfte mit dem Wunsch nach einem höheren Einkommen und/oder nach einer höheren Pension begründet sein.

In den USA ist ein Trend hin zu Teilzeitarbeit ab einem gewissen Alter bzw. zur Altersteilzeit erkennbar. Dabei steht einerseits die stufenweise Reduktion der Arbeitszeit im Vordergrund. Die Altersteilzeit wird seit dem Jahr 2006 gesetzlich unterstützt. Andererseits wird durch die Teilzeitbeschäftigung seitens der ArbeitgeberInnen versucht, die ArbeitnehmerInnen länger im Unternehmen zu halten (Axley, 2009, S. 80). Im deutschsprachigen Raum wird ArbeitnehmerInnen ab einem gewissen Alter die Möglichkeit gegeben, den Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand gleitend mit reduzierter Arbeitszeit zu gestalten (Mühlenbrock, 2016, S. 34).

Es stehen in Österreich derzeit zwei Möglichkeiten zur Auswahl, wenn eine MitarbeiterIn in ein vom Arbeitsmarktservice gefördertes Altersteilzeitmodell einsteigen möchte. Die Förderung bezieht sich auf einen teilweisen Einkommensausgleich, den die ArbeitgeberIn für den erhöhten Aufwand erhält. Die Altersteilzeit kann maximal für fünf Jahre in Anspruch genommen werden. Variante eins ist die Blockzeitvereinbarung. In diesem Modell wird über einen bestimmten Zeitraum voll weitergearbeitet und ab einem bestimmten Zeitraum beginnt die Freizeitphase, während der nicht mehr gearbeitet wird. In dieser Variante muss von der ArbeitgeberIn eine Ersatzkraft eingestellt werden, um die Förderung seitens des Arbeitsmarktservices (AMS) zu erhalten. Als Alternative bietet das AMS das Modell der kontinuierlichen Arbeitszeitreduzierung mit teilweisen Lohnausgleich an. Die ArbeitnehmerIn erhält mindestens 50 Prozent vom Differenzbetrag, der sich durch die alte und neue Arbeitszeit ergibt. Dies ist jedoch nur bis zur Höchstbeitragsgrundlage

des Sozialversicherungsgesetzes möglich (<https://www.wko.at>, 08.12.2018). In Branchen mit Schichtdienst gilt es auf ältere ArbeitnehmerInnen und deren Bedürfnisse Rücksicht zu nehmen, um den erhöhten Stress durch Wechsel- und Schichtdienste zu relativieren bzw. zu reduzieren (Popkin, Morrow, Di Domenico & Howarth, 2008, S. 548).

Werden lange Arbeitszeiten geleistet, wie bei Überstunden oder Mehrarbeit, empfiehlt Mühlenbrock (2016, S. 28) folgende Maßnahmen. Dauerhafte Überstunden und lange Arbeitszeiten sollten vermieden bzw. sollte solche Mehrarbeit über Arbeitszeitkonten durch mehr Freizeit kompensiert werden. Lange Arbeitszeiten, sofern diese absolut notwendig sind, sollten durch vermehrte Pausen kompensiert bzw. abgemildert werden. Eine langfristige Planung von längeren Arbeitszeiten wirkt sich ebenfalls positiv aus. Eine weitere Möglichkeit stellen zusätzliche freie Tage dar, die eine bessere Kompensation von erhöhter Arbeitsbelastung ermöglichen.

2.4.4 Gesundheitsförderung

Die Gesundheitsförderung von Unternehmen ist ein relevanter und notwendiger Bestandteil einer vorausschauenden und modernen Unternehmensstrategie (Rimser, 2014, S. 117). Nachhaltige Maßnahmen sollen getroffen werden, um in Zeiten des demografischen Wandels und des Facharbeitermangels das bestehende Personal gesund im Unternehmen zu halten. Die World Health Organisation (WHO) (<http://www.euro.who.int>; 08.12.2018) definiert in der Ottawa-Charta von 1986 Gesundheitsförderung folgendermaßen:

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern bzw. verändern können. In diesem Sinne ist die Gesundheit als ein wesentlicher Bestandteil des alltäglichen Lebens zu verstehen und nicht als vorrangiges Lebensziel. Gesundheit steht für ein positives Konzept, das in gleicher Weise die Bedeutung sozialer und individueller Ressourcen für die Gesundheit betont wie die körperlichen Fähigkeiten. Die Verantwortung für Gesundheitsförderung liegt deshalb nicht nur bei dem Gesundheitssektor, sondern bei allen Politikbereichen und zielt über

die Entwicklung gesünderer Lebensweisen hinaus auf die Förderung von umfassendem Wohlbefinden hin.“

Im Bereich der Gesundheitsförderung liegt der Schwerpunkt in der Prävention. Dabei können vom Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden, beispielsweise Angebote im Bereich Sport, Leistungsdiagnostik, Entspannungsmaßnahmen oder unterschiedliche ärztliche Vorsorgeuntersuchungen. In weiterer Folge kann eine Anpassung des Speiseplans in der Kantine oder erweiterte Maßnahmen zum NichtraucherInnenschutz vorteilhaft sein (Herrmann, 2008, S. 39).

Schulungen in speziellen Bereichen für ältere ArbeitnehmerInnen können Verletzungen bei der Arbeit reduzieren. Trainings zum korrekten Heben von schweren Gegenständen oder zum richtigen Umgang mit schweren Materialien bieten sich als Präventivmaßnahmen an (Choi, 2015, S. 154).

2.4.5 Weiterbildung älterer Beschäftigter

Im zunehmenden Lebensalter müssen spezielle Bedürfnisse der älteren ArbeitnehmerInnen erfüllt werden. Vor allem ab dem fünfzigsten Lebensjahr sinkt die Weiterbildungsbeteiligung stark. Dennoch geraten ältere Beschäftigte durch den demografischen Wandel verstärkt in den Fokus von Weiterbildungsmaßnahmen. Speziell ist die Personalentwicklung gefordert, die Rahmenbedingungen für eine optimale Umsetzung zu schaffen. Damit soll vermieden werden, dass Leistungs- und Qualifikationsdefizite entstehen und die individuelle Leistungsfähigkeit sinkt (Rimser, 2014, S. 153 f.). Es bestehen vier entscheidende Qualifizierungsrisiken nach Naegele (1992, o. S. zitiert in Barkholdt, Frerichs & Naegele, 1995, S. 427 f.). Zuerst ist das Dequalifizierungsrisiko zu nennen, das entsteht, wenn altes Wissen durch neue Technologien abgelöst und somit bestimmtes Wissen und Qualifizierungen obsolet werden. Weiters können die betriebsspezifischen Eignungen der Qualifikation als Folge jahrelanger Unterforderung der eigenen Fähigkeiten im Betrieb dazu führen, dass die eigene Qualifizierung über die Jahre verkümmert. Das dritte Risiko besteht durch intergenerative Qualifikationsunterschiede. Dabei besitzt die nachrückende Generation formal ein höheres Ausbildungsniveau als die vorangegangenen. Werden nun zeitgemäße Qualifikationen benötigt, werden die älteren ArbeitnehmerInnen gegenüber jüngeren schlechter gestellt. Als letztes Risiko wird der altersspezifische Leistungswan-

del beschrieben. Die abnehmende kognitive Leistungsfähigkeit gilt hier als entscheidenden Kriterium. Diese Auswirkungen wurden in Punkt 2.3.3 bereits ausführlich beschrieben.

Popkin und KollegInnen (2008, S. 548) postulieren hierzu, dass speziell im Bereich des Transportgewerbes altersgerechte Schulungen notwendig sind, um den Anforderungen aller Generationen gerecht zu werden. Die altersgerechten Voraussetzungen gelten auch für die didaktischen Prinzipien, die Schramek (2006, S. 6) wie folgt definiert. Inhalte die zu erwerben sind, müssen vor allem verstanden werden. Dieses Verständnis wird zu einem zentralen Antrieb. Die Lernprozesse müssen in Handlungen integriert werden. Der Kompetenzerwerb soll erlebt und die Wirkung erfahren werden. Das Lernen soll in der Gemeinschaft erfolgen, denn das Erleben von Zugehörigkeit wirkt motivationsfördernd. Lernorte die anregend wirken, steigern die Lernbereitschaft. Weiters führt ein Anknüpfen an bekannte Vorgänge zu einem besseren Lernerfolg. Es muss ein Sinnbezug hergestellt werden, um die Lernmotivation zu steigern. Die Lernprozesse müssen so gestaltet werden, dass die Partizipation unterstützt werden. Als letzter Punkt sollte eine gewisse Selbststeuerung im Prozess gewährleistet werden, um den bestmöglichen Lernerfolg zu erzielen.

2.4.6 Intergenerativer Wissenstransfer

Mit der Verschiebung der Alterspyramide werden FacharbeiterInnen weniger und damit einhergehend ist es das Ziel, die Baby Boomer so lange wie möglich im Arbeitsleben zu halten (Stone & Deadrick, 2015, S. 141) und damit wertvolles Wissen nachhaltig im Unternehmen zu sichern. Die Unternehmen müssen Strategien entwickeln, sodass die Wissenspotenziale besser zugänglich und nutzbar gemacht werden können (Rimser, 2014, S. 191).

Die wesentlichen Elemente einer erfolgreichen Wissensentwicklung sind laut Rump und Schmidt (2004, S. 98) „Veränderung der Arbeitsinhalte, explizite Lernorte, Team- bzw. Projektarbeit, Coaching sowie die Vermittlung von Best Practice“. Es soll nicht nur fachspezifisches Wissen weitergeben werden, sondern auch firmenspezifische Fachwissen, welches auch Kontakte, Prozessabläufe sowie unkonventionelle, aber bewährte Lösungsansätze beinhaltet. Die Sicherung des Wissens ist notwendig für Unternehmen um Marktvorteile zu erhalten bzw. weiter auszubauen (Seitz & Wagner, 2009, S. 165). Im letzten Theoriekapitel folgt nun eine Darstellung des untersuchten Unternehmens.

2.5 Darstellung des Unternehmens

Bei dem untersuchten Unternehmen handelt sich um eine Holding mit Einzelgesellschaften in Österreich, die in der metallverarbeitenden Industrie angesiedelt ist. Die Einzelgesellschaften sind in unterschiedlichsten Bereichen der Metallverarbeitung tätig und decken ein breites Unternehmensportfolio ab. Erhoben wurden die Daten für die Mutter sowie deren Tochtergesellschaften, die in Niederösterreich angesiedelt sind. Dies diente einerseits einer besseren Vergleichbarkeit der Annahmen und geschah ferner aus ökonomischen Gründen, da aufgrund der Lage der einzelnen Gesellschaften keine weiten Distanzen zurückgelegt werden mussten. Das Unternehmen sowie die Daten werden in der vorliegenden Arbeit anonymisiert dargestellt, um die Ergebnisse auch für weitere wissenschaftliche Zwecke verwerten zu können.

Im untersuchten Unternehmen waren zum Ende des Geschäftsjahres 2017, das im Erhebungszeitraum das aktuell abgeschlossene war, 513 Personen beschäftigt. Davon waren 47 in einem Teilzeitarbeitsverhältnis angestellt. Der Frauenanteil betrug dabei 34 Prozent der Gesamtbelegschaft. Insgesamt waren 84 Personen der Baby Boomer Generation im Unternehmen beschäftigt, was einem Anteil von 16 Prozent entspricht.

Tabelle 1: Beschäftigte im Unternehmen

Merkmal	Personen	Prozent
Vollzeit	47	9
Teilzeit	466	91
gesamt	513	100

Quelle: unternehmensinterne Personalstatistik per 31.Dezember 2017

Tabelle 2: Frauenanteil im Unternehmen

Merkmal	Personen	Prozent
Frauen	175	34
Männer	338	66
gesamt	513	100

Quelle: unternehmensinterne Personalstatistik per 31.Dezember 2017

Tabelle 3: Beschäftigte Baby Boomer im Unternehmen

Merkmal	Personen	Prozent
Baby Boomer	84	16
andere Generationen	429	84
gesamt	513	100

Quelle: unternehmensinterne Personalstatistik per 31.Dezember 2017

Von den Baby Boomern waren 52 Prozent ArbeiterInnen. Diese werden hauptsächlich in den produzierenden Bereichen eingesetzt, die sowohl manuelle Arbeiten als auch Tätigkeiten an automatisierten Maschinen umfassen. Angestellte, zu denen auch sämtliche Führungskräfte zählen, üben im Unternehmen ausschließlich Büroarbeiten und administrative Tätigkeiten aus.

Tabelle 4: Unterteilung der Baby Boomer in ArbeiterInnen und Angestellte

Merkmal	Personen	Prozent
ArbeiterInnen	44	52
Angestellte	40	48
gesamt	84	100

Quelle: unternehmensinterne Personalstatistik per 31.Dezember 2017

Die Generation der Baby Boomer setzte sich im Unternehmen aus 55 Prozent Männern und 45 Prozent Frauen zusammen. 87 Prozent ihrer Angehörigen befanden sich in einer Vollzeitbeschäftigung, 13 Prozent in einer Teilzeitbeschäftigung.

Tabelle 5: Geschlechterverteilung der Baby Boomer

Merkmal	Personen	Prozent
Frauen	38	45
Männer	46	55
gesamt	84	100

Quelle: unternehmensinterne Personalstatistik per 31.Dezember 2017

Tabelle 6: Verhältnis Vollzeit zu Teilzeit der Baby Boomer

Merkmal	Personen	Prozent
Vollzeit	73	87
Teilzeit	11	13
gesamt	84	100

Quelle: unternehmensinterne Personalstatistik per 31.Dezember 2017

Im untersuchten Unternehmen werden präventive Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheit getroffen. Der Bereich der Ergonomie wird durch eine Rückenschule abgedeckt. Weiterhin werden sowohl Vorsorgeuntersuchungen als auch unterschiedliche Schutzimpfungen auf Kosten des Unternehmens angeboten. Zudem finden Sehtests inklusive Bestimmung des Bedarfs einer Bildschirmbrille statt. Zusätzliche präventive Schritte für die körperliche Gesundheit werden mit einer Bioimpedanzanalyse und durch Lauftrainings angeboten.

Der demografische Wandel bewirkt starke Veränderungen in der Bevölkerung, die sich auch auf den Arbeitsmarkt auswirken. Die Generation der Baby Boomer ist durch ihre geburtenstarken Jahrgänge sowohl für diese Veränderung als auch für die zukünftig steigende Entwicklung der Alterspyramide mitverantwortlich. Es müssen die altersbedingten Veränderungen sowie die damit einhergehenden Bedürfnisse für ein gesundes Aussteigen aus dem Erwerbsleben berücksichtigt werden. Aus Sicht der Unternehmen gilt es, das generierte Wissen dieser Generation nicht durch Pensionierungen zu verlieren, sondern langfristig durch Weitergabe von Know-how zu sichern.

Im nächsten Kapitel wird das empirische Vorgehen näher erläutert. Es werden die Fallstudie, die verwendeten Erhebungsinstrumente sowie die Auswertungsmethode vorgestellt.

3 Empirischer Teil

In diesem Teil der Arbeit werden die Punkte des methodischen Vorgehens, die zur Beantwortung der Forschungsfragen dienen, näher dargestellt. Dabei wird auf das Studiendesign, die Erhebungs- und Forschungsmethode, die Daten, das Sampling sowie auf die Auswertungsverfahren eingegangen.

3.1 Fallstudie

Die Daten wurden nach dem vom Yin (2014, S. 27 ff.) entwickelten Schema einer Fallstudie erhoben und ausgewertet. Eine Fallstudie hat demnach das Ziel, Daten zu sammeln, zu präsentieren und ordentlich zu analysieren. Es geht bei dieser Erhebungsmethode um die Beantwortung der Forschungsfragen, wenn diese mit ‚wie‘ oder ‚warum‘ (engl. *how*, *why*) gestellt wurden.

Es existiert hierfür kein lückenlos definiertes Vorgehen, sondern die einzelnen Schritte des Prozesses werden vorab gründlich geplant, um das angestrebte Ziel bestmöglich zu erreichen. Diese Schritte sollen so nachvollziehbar wie möglich definiert und ausgeführt werden.

3.1.1 Studiendesign

Das Studiendesign einer Fallstudie soll nach Yin (2014) zumindest aus den folgenden fünf Komponenten bestehen. Als Erstes soll eine Forschungsfrage definiert werden. Dann erfolgt eine Annahme bzw. werden Hypothesen gebildet, sofern sie vorhanden sind. Danach werden die Bereiche definiert, die untersucht werden. Anschließend erfolgt eine Verbindung der erhobenen Daten mit den angenommenen Thesen. Zuletzt sollen die Kriterien angeführt werden, die für die Interpretation der Ergebnisse herangezogen wurden.

Die ersten drei Bausteine einer Fallstudie müssen dabei vorab definiert werden und in sich schlüssig sein. In Bezug auf diese Arbeit lauten die Forschungsfragen:

Welche Bedürfnisse hat die Generation Baby Boomer am Arbeitsplatz?

Wie werden diese Bedürfnisse von den Verantwortlichen im Unternehmen wahrgenommen?

Ausgehend davon, dass es im Alter zu Veränderungen der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit kommt (Herrmann, 2008, S. 24 ff.), wurden die Bereiche des Arbeitsplatzes, des Stressempfindens sowie des Arbeitsverhaltens untersucht. Die postulierte Freude an der Weitergabe des Wissens (Kolland, Wanka & Psihoda, 2015, S. 6) diene ebenso als Annahme für die Erhebung. Hinsichtlich der beschriebenen abnehmenden Lernfähigkeit im Alter (Herrmann, 2008, S. 27) sollte zusätzlich untersucht werden, ob diese altersbedingte Veränderung Auswirkungen auf die Lernbereitschaft dieser Generation hat. Die entsprechenden empirischen Befunde dienen in weiterer Folge dazu, die Bedürfnisse der Baby Boomer genauer zu hinterfragen und zu vergleichen. Im Ergebnisteil der Arbeit sowie in der darauffolgenden Diskussion werden die letzten beiden Komponenten der Fallstudie behandelt.

3.1.2 Gütekriterien

Um ein möglichst valides und zuverlässiges Ergebnis zu erzielen, gibt es für Fallstudien nach Yin (2014) vier unterschiedliche Möglichkeiten der Triangulation. Diese sind die Datentriangulation, die ForscherInnentriangulation, die Theorientriangulation sowie die Methodentriangulation.

In dieser Arbeit ist die Methodentriangulation zur Anwendung gekommen. Dies bedeutet, dass mehrere unterschiedliche Erhebungsmethoden angewandt werden. Als Erstes wurde eine qualitative Tagebuchstudie mit neun MitarbeiterInnen durchgeführt. Als zweite Erhebungsmethode folgte eine Befragung mittels Leitfadeninterview, um die Bedürfnisse der Betroffenen und die unternehmerischen Voraussetzungen für einen langen Verbleib im Unternehmen optimal zu erfassen.

3.1.3 Tagebuchstudie

Eine qualitative Tagebuchstudie zielt darauf ab, dass tägliches Verhalten und Phänomene über einen bestimmten Zeitraum ergründet werden können. Speziell im Bereich von Organisationen eignet sich dieses Instrument ideal in Bezug auf Stresssituationen. Weiters wird versucht, Stressoren zu eruieren und die Auswirkung solcher Stressfaktoren zu ergründen (Symon, 2004, S. 98). In dieser Arbeit sind Wahrnehmungen und Bedürfnisse eine relevante Größe, die bei der Erhebung berücksichtigt wurden. Dies war mit ein entscheidender Grund, warum dieser Methode gegenüber anderen der Vorzug gegeben wurde.

Die qualitative Tagebuchstudie wurde über einen Zeitraum von zwei Arbeitswochen durchgeführt. Neun ArbeitnehmerInnen der Generation Baby Boomer haben an der Erhebung teilgenommen und wurden auch während des Erhebungsprozesses betreut. Das Tagebuch wurde vorab erstellt, aufbereitet und in einem Microsoft-Excel-Dokument zur Verfügung gestellt. Nach der Erhebung und nach einer ersten Durchsicht der übermittelten Unterlagen wurden die TeilnehmerInnen der Studie persönlich besucht. Es wurde angesprochen, ob neue Sachverhalte hinzugefügt werden sollten. Ein wesentlicher Punkt im Vorfeld der Analyse war die Klärung der verwendeten Abkürzungen in den Tagebuchbögen. Es wurde z. B. ‚PA‘ (TT 2, Tag 2) verwendet, was ohne Wissen nicht zugeordnet oder analysiert werden konnte. In diesem Fall handelte es sich um die Abkürzung für ‚Produktionsauftrag‘. Diese Unklarheiten wurden mit allen TeilnehmerInnen der Studie nochmals bei einem kurzen persönlichen Gespräch abgeklärt. Diese Gespräche wurden nicht transkribiert. Die Fragen der Tagebuchstudie werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Tabelle 7: Fragen der Tagebuchstudie

Kategorie	Fragen	
Arbeitsplatz	Frage 1	Wie war heute das Arbeiten an meinem Arbeitsplatz?
	Frage 2	Welche Verbesserungen könnten aus meiner Sicht vorgenommen werden?
Stör- faktoren	Frage 3	Welche Faktoren habe ich heute bei meiner Arbeit als störend empfunden?
	Frage 4	Was könnte verbessert werden?
Stress	Frage 5	Wie war mein Stressempfinden heute bei der Arbeit?
	Frage 6	Durch welche Faktoren wurde dieser Stress ausgelöst?
Zusammen- arbeit	Frage 7	Wie habe ich heute mit KollegInnen zusammengearbeitet?
	Frage 8	Was habe ich dabei empfunden?
Lernen- freudigkeit	Frage 9	Was habe ich heute Neues gelernt?
	Frage 10	Wie habe ich mich dabei gefühlt?

Wissens- weitergabe	Frage 11	Welches Wissen habe ich heute an andere KollegInnen weitergegeben?
	Frage 12	Was war dabei gut oder schlecht?
Kompetenzen	Frage 13	Welche Kompetenzen hätte ich am heutigen Arbeitstag zusätzlich gebraucht?
Sonstiges	Frage 14	Welche sonstigen Vorkommnisse sind heute aufgetreten, die Erwähnung finden sollten?

3.1.4 Leitfadeninterview

Die Befragung von drei Führungspersonen des Unternehmens wurde mittels Leitfadeninterview durchgeführt, um die Bedürfnisse der Betroffenen und die unternehmerischen Voraussetzungen für einen langen Verbleib im Unternehmen optimal zu erfassen. Es wurde ein teilstandardisierter Interviewleitfaden (Zepke, 2016, S. 49) verwendet.

3.1.4.1 Interviewleitfaden

Das Interview wurde in mehrere Teilbereiche unterteilt, um einerseits einen strukturierten Ablauf gewährleisten zu können und andererseits für die Auswertung der Interviews eine gewisse Grundstruktur vorab zu definieren sowie die Analyse zu erleichtern. Die Interviews sind kurz nach der Tagebuchstudie durchgeführt worden und deren Ergebnisse wurden nicht in den Interviews berücksichtigt. Die Auswertung der Studie sowie der Interviews erfolgte erst nach den Erhebungen. Tabelle 8 zeigt die Fragen des Leitfadeninterviews.

Tabelle 8: Fragen der Leitfadeninterviews

Kategorie	Fragen	
Bedürfnisse	Frage 1	Wie war heute das Arbeiten an meinem Arbeitsplatz?
Arbeitsplatz	Frage 2	Was könnte in Bezug auf den Arbeitsplatz verbessert werden?
	Frage 3	Was für weitere Möglichkeiten würde es hierbei noch geben? In den Büros? Oder auch im Bereich der Produktion?

Arbeitsverhalten	Frage 4	Was könnten Sie in Bezug auf deren Arbeitsverhalten noch benötigen?
Unterbrechungen	Frage 5	Wie sieht es im Umgang mit Unterbrechungen aus?
Flexibilität	Frage 6	Wie sehen Sie die Flexibilität von älteren ArbeitnehmerInnen? Sehen Sie hier Verbesserungspotenzial?
	Frage 7	Wie flexibel ist das Unternehmen?
Stress	Frage 8	Wie glauben Sie, ist das subjektive Stressempfinden?
	Frage 9	Was wären Möglichkeiten zur Stressreduktion?
Teamarbeit	Frage 10	Wie sieht es mit Teamarbeit aus?
	Frage 11	Wie könnte man diese fördern? Was sind Gründe dafür/dagegen?
	Frage 12	Was für Probleme könnten dabei entstehen (Konflikte etc.)? Wie könnte man diesen entgegenwirken?
Wissensweitergabe	Frage 13	Wie ist die Art und die Qualität der Wissensweitergabe aus Ihrer Sicht bei Älteren?
	Frage 14	Wie erfolgt dies?
Lernfreudigkeit	Frage 15	Was könnte zur Verbesserung beitragen?
	Frage 16	Wie schätzen sie die Lernfreudigkeit der Baby Boomer ein?
	Frage 17	Was könnte hier verbessert werden?
lebenslanges Lernen	Frage 18	Was halten sie von lebenslangem Lernen bis zum Ruhestand in diesem Kontext?

3.1.4.2 Untersuchungsmaterial

Die Interviews wurden mittels Audiogerät aufgezeichnet. Die Transkription ist in ‚literarischer Umschrift‘ erfolgt, damit für die Auswertung ein leicht analysierbarer Text entstand. Für die Eruierung wurde dieser Variante gegenüber der ‚lautmalerischen‘ Transkription der Vorzug gegeben, da es sich um die Erhebung von Sachthemen handelt und

nicht um die Wahrnehmung von Gefühlen oder um „Gesprächsdynamik oder sprachanalytische Aspekte“ (Zepke, 2016, S. 79). Des Weiteren wurde die ‚literarische Umschrift‘ bevorzugt, da damit die Transkription besser mit den Daten der qualitativen Tagebuchstudie vergleichbar wurde und eine genauere Analyse gegeben ist. Dabei konnte ein besserer Abgleich sowohl innerhalb der Methode als auch in der Methodentriangulation gewährleistet werden.

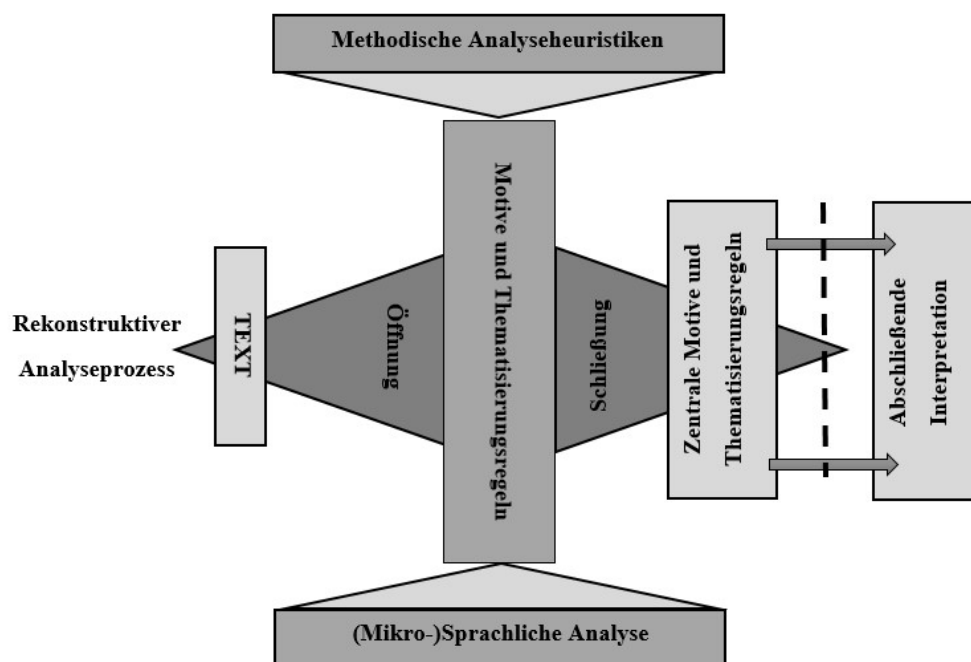
3.2 Auswertungsmethode

Die Auswertung der Tagebuchstudie sowie der Interviews erfolgte nach einem rekonstruktiv-hermeneutischen Programm, dem integrativen Basisverfahren nach Kruse (2015, S. 462 ff.). Rekonstruktives Arbeiten kann als Teil der qualitativen Methoden gesehen werden. Im Unterschied zu den klassischen qualitativen Methoden, die oft bei der deskriptiven Analyse Anwendung finden, zielt die rekonstruktive Methode darauf ab, die Sinnstrukturen hinter den Sinnstrukturen zu ergründen (Kruse, 2015, S. 24 f.).

Diese soll über die Integration unterschiedlicher Prozessebenen sowie analytischer Perspektiven einen integrativen Grundsatz liefern. In dem offenen Analyseprozess soll ein Gestaltungsrahmen bereitgestellt werden, der darauf abzielt, Offenheit so lange wie möglich aufrechtzuerhalten. Zusammenfassungen im Speziellen dürfen nicht am Anfang im Fokus stehen, sondern sollen das Ergebnis der Analyse darstellen. Ähnlich verhält es sich mit dem Paraphrasieren. Dieses soll bei der Analyse des Textes nicht im Mittelpunkt stehen, sondern der Deskription des Materials dienen. Die Deskription muss im integrativen Basisverfahren ausführlich beschrieben werden, um die sprachlich-kommunikative Phänomenalisierung zu gewährleisten. Es muss unbedingt zwischen Analyse und Interpretation unterschieden werden. Hierbei geht es um das Verstehen von sprachlich-kommunikativ generierten Daten (z. B. qualitative Interviews) und deren sozialen Sinn. Die sprachlich-kommunikativen Phänomene werden mittels eines analytischen Zugangs erforscht und analysiert. Im Mittelpunkt stehen drei Sinnarten bei der Analyse. Der objektive Sinn kann als das ‚Was‘ beschrieben werden. Beim Ausdruckssinn geht es um das ‚Wie‘ und der dritte Sinn wird als dokumentarischer Sinn bezeichnet. Durch diese Auswertungsmethode soll ein möglichst offener Analyseprozess gewährleistet werden (Kruse, 2015, S. 363 ff.).

Erst auf Basis einer umfassenden (mikro-)sprachlichen Deskription dürfen Interpretationen erfolgen, um Sichtweisen, Deutungsmuster, soziale Strukturen etc. zu erkennen. Die Analyse sollte synchron, also gleichzeitig und nicht hintereinander erfolgen. Zwei Aspekte sind für die rekonstruktive Analyse zentral: In einem ersten Schritt erfolgt durch Öffnung des Textes und die anschließende Deskription die Analyse textueller Phänomene. In der zweiten Phase, nämlich der Schließung, wird der analysierte Text vom Forscher interpretiert (Kruse, 2015, S. 376 f.).

Abbildung 6: Analyseprozess des integrativen Basisverfahrens



Quelle: eigene Darstellung nach Kruse (2015, S. 556)

In Bezug auf die oben dargestellte Grafik kann der Analyseprozess folgendermaßen beschrieben werden. Zu Beginn wurden die Tagebücher durchgelesen und dazu Notizen gemacht. Dieser Schritt wurde insgesamt dreimal durchgeführt, um valide alle unterschiedlichen Merkmale zu erfassen. Dabei standen jeweils andere Annahmen wie beispielsweise Stress, die Lernbereitschaft oder die Teamarbeit im Vordergrund. Aufbauend auf diesen Rückschlüssen wurden alle TeilnehmerIn inhaltsanalytisch vom Verfasser zusammengefasst. Dieser Schritt diente zur besseren Orientierung für den nachfolgenden Prozess aber auch zur Kategorisierung im vorletzten Schritt.

Nach der Öffnung des Textes wurde der Fokus im Rahmen der (Mikro-)Sprachlichen Analyse auf die semantische Ebene gelegt. Dabei wurde das verwendete Vokabular (Kruse 2015, S. 473) der TagebuchteilnehmerInnen zur Analyse herangezogen. Die anderen beiden Aufmerksamkeitsebenen – die Pragmatik sowie Syntaktik –, die von Kruse (2015, S. 471 ff.) erwähnt werden, wurden nicht für die Auswertung herangezogen. Unter ‚Pragmatik‘ wird die Dynamik in Interviews oder auch die Rollenverteilung in den Befragungen verstanden. Die Ebene der Syntaktik umfasst sprachlich-grammatikalische Besonderheiten wie z. B. Satzabbrüche, Tempo, Lautstärke etc. Es fehlte dabei aufgrund der schriftlichen qualitativen Befragung die notwendige Basis zur Analyse. Die Pragmatik sowie Syntaktik konnten aufgrund der fehlenden Interaktion mit den TagebuchteilnehmerInnen nicht angewendet werden.

Nach der Analyse der Aufmerksamkeitsebenen wurde die Agency-Perspektive (Kruse, 2015, S. 492 ff.) als Analyseheuristik zur weiteren Differenzierung des Datenmaterials herangezogen. Im Zentrum standen dabei sprachliche Formen, die Hinweise auf subjektive Vorstellungen geben (Hellferich, 2012, S. 12). Speziell die verwendeten Personalpronomina in den Tagebüchern stellten ein wesentliches Kriterium zur Kategorisierung dar.

Im Bereich der zentralen Motive und Thematisierungsregeln kann für die qualitative Tagebuchstudie als Ergebnis die Entwicklung der vier Typen der Baby Boomer genannt werden. Im letzten Part der Analyse wurden die erhobenen Merkmale den jeweiligen Typen zugeordnet. Dabei wurden die unterschiedlichen Aussagen der TagebuchteilnehmerInnen kategorisiert und wiederkehrend validiert, sodass diese zu den entwickelten Kategorien passen. Die qualitätssichernden Schleifen erfolgten wiederholt im gesamten Analyseprozess, um ein valides Ergebnis zu erzielen, und fanden insgesamt dreimal statt. Sie bestanden aus dem eigenen kritischen Hinterfragen der durchgeführten Kategorisierungen sowie aus einer zweimal durchgeführten kommunikativen Validierung. Diese wurde mit zwei nicht in die Arbeit involvierten Personen durchgeführt.

3.3 Sampling

Die InterviewpartnerInnen waren alle Verantwortliche des Unternehmens, die maßgeblichen Einfluss auf MitarbeiterInnen haben. Diese bestanden aus einem Mitglied des Top Managements und zwei Mitgliedern des mittleren Managements. Aufgrund der Anonymität wird auf eine detaillierte Darstellung verzichtet.

Alle Interviews wurden im Jänner 2019 durchgeführt und dauerten zwischen 60 und 70 Minuten. Diese fanden in neutralen Räumlichkeiten an den Firmenstandorten während der Normalarbeitszeit statt.

Die TeilnehmerInnen der qualitativen Tagebuchstudie wurden vom Verfasser persönlich angesprochen, ob diese freiwillig an der Studie teilnehmen möchten. Insgesamt sagten zehn Personen eine Teilnahme zu, wobei eine geplante TeilnehmerIn aufgrund einer dringenden medizinischen Behandlung nicht teilnehmen konnte. Die durchschnittliche Arbeitszeit der TeilnehmerInnen betrug 37,53 Stunden in der Woche. Zwei TeilnehmerInnen, die auch nachfolgend in der Gruppenzuordnung mehr als 38,5 Stunden zugehörig sind, wurden mittels Durchschnitt berechnet, z. B. 38,5 bis 43,5 Stunden wurde mit 41 Wochenstunden in der Berechnung berücksichtigt. Des Weiteren bestand das Sampling der TagebuchverfasserInnen aus fünf Frauen und vier Männern.

3.4 Kategorisierung

Das Ergebnis der Auswertung der qualitativen Tagebuchstudie ist die Identifikation von vier unterschiedlichen Typen der Generation der Baby Boomer. Die vier identifizierten Gruppen sind die ‚Workflowers‘, die ‚Social Members‘, die ‚Profectivs‘ sowie die ‚curious collective Workaholics‘. Nachfolgende Tabelle soll einen Überblick über die identifizierten Typen anhand entscheidungsrelevanter Kategorien der Leitfadeninterviews bieten.

Tabelle 9: Überblick über die identifizierten Typen

Kategorie	Workflowers	Social Members	Profectivs	curious collective Workaholics
Arbeitsverhalten	Stark integriert im Arbeitsablauf, keine Freiheiten	keine besondere Ausprägung	sehr verantwortungsbewusst, optimales Ergebnis soll erzielt werden	kollektives Arbeitsergebnis ist das Ziel
Stress	Zeitdruck im Arbeitsablauf hoch	Termindruck größter Stressfaktor	starkes Stressempfinden unter Zeitdruck, komplexe Aufgaben wirken verstärkend	subjektiv gering ausgeprägt, Termindruck größter Stressfaktor
Teamarbeit	wird nicht negativ gesehen, Voraussetzung für funktionierenden Arbeitsablauf	wird gewünscht, sozialer Austausch wichtig	bevorzugen alleiniges Arbeiten	absolutes Muss, Ziele sollen gemeinsam umgesetzt und erreicht werden
Wissensweitergabe	gering	stark	gering	sehr stark
Lernfreudigkeit	gering	gering	gering	sehr stark

Die Identifikation sowie die Analyse der InterviewpartnerInnen erfolgte folgendermaßen. Zu Beginn wurden alle Tagebücher gelesen und Notizen zu den unterschiedlichen TeilnehmerInnen gemacht. Im zweiten Schritt erfolgte eine Inhaltsanalyse der Tagebücher, die vom Verfasser einzeln zusammengefasst wurden. Ziel war es, einen Überblick und eine grobe Einschätzung über die jeweilige TeilnehmerIn zu erhalten. Nach einer groben Durchsicht und der Inhaltsanalyse wurde der Fokus zusätzlich zur inhaltlichen Ebene auf die Agency-Perspektive sowie die semantische Ebene gelegt. Sowohl die Metaphernanalyse als auch die Ebene der Syntaktik sind nicht aktiv zur Typenbildung berücksichtigt worden. Sie waren für einen Einbezug zu wenig in den Tagebüchern vorhanden.

Im Bereich der Agency-Perspektive wurden unterschiedlichen Ansichten in der Beschreibung berücksichtigt. Für die ‚curious collective Workaholics‘ ist signifikant oft die Wir-Perspektive benutzt worden.

„Wir hatten ein paar sehr sinnvolle und produktive Besprechungen mit Kollegen aus anderen Abteilungen, die sich sehr engagiert und geschickt anstellen.“ TT 4, Tag 8

„Heute hatten wir unseren...“ TT 9, Tag 6

Bei den ‚Workflowers‘ sind Perspektiven vermieden worden. Oft wurden dabei nur einzelne Worte zur Beantwortung verwendet.

„gut“ TT 2, Tag 4

„angenehm“ TT 7, Tag 8

Die ‚Profectivs‘ vermieden ebenfalls auffällig oft die Verwendung einer Perspektive. Bei Ereignissen, die der TagebuchverfasserIn von Bedeutung waren, wurde jedoch die Ich-Perspektive benutzt.

„Heute fühle ich mich sehr gestresst.“ TT 1, Tag 1

„Erleichterung und etwas Enttäuschung, dass ich nicht selbst draufgekommen bin.“ TT 6, Tag 4

Für die Identifikation der ‚Social Members‘ waren die Gemeinsamkeiten der Agency-Analyse nicht bedeutsam für deren Kategorisierung. In dieser Gruppe waren einerseits die Inhaltsanalyse und andererseits die semantische Perspektive ausschlaggebend.

„abwechslungsreich“ TT 5, Tag 1

„Im Großen und Ganzen ein angenehmer Tag. Verschiedenste Aufgaben – sehr abwechslungsreich.“ TT 3, Tag 3

„Heute war ein entspannter Arbeitstag. Ich konnte alle anfallenden Aufgaben ohne Hektik erledigen und in der erforderlichen Zeit beenden.“ TT 3, Tag 2

„ein wenig hektisch...“ TT 5, Tag 3

Bei den ‚Profectivs‘ gab es ebenfalls Überschneidungen in der Semantik.

„Für 1–1,5 Stunden etwas unentspannt, aber der restliche Tag war angenehm zu arbeiten“ TT 6, Tag 1

„Innere Unruhe bei den Meetings...“ TT 1, Tag 6

„Vormittags Unruhe...“ TT 6, Tag 3

„Sehr angenehm, produktiv, wenig Störungen.“ TT 1, Tag 10

„sehr ruhig und angenehm“ TT 6, Tag 2

Für die ‚curious collective Workaholics‘ war die semantische Perspektive keine signifikante. In dieser Gruppe war zur Kategorisierung die inhaltsanalytische sowie die Agency-Perspektive die vorrangigen Identifikationsebenen.

Die Transkripte der Interviews sind zeitlich nach den qualitativen Tagebüchern analysiert und ausgewertet worden. Im ersten Schritt wurden die Transkripte gelesen und Notizen dazu gesondert vermerkt. Darauf folgte eine Inhaltsanalyse, die die Basis für eine Zusammenfassung jedes Interviews darstellte. Dabei ist ähnlich vorgegangen worden, wie bei den qualitativen Tagebüchern. Im nächsten Durchgang sind mittels der Transkripte Kategorien innerhalb der InterviewpartnerIn gebildet worden. Aus den einzelnen Kategorien der Transkripte wurden darauffolgend gemeinsamen Kategorien gebildet wie Stress, Arbeitsverhalten, etc., die dann analysiert wurden. Die Fragebögen der Tagebuchstudie dienten dabei als Basis für eine gemeinsame Analyse.

4 Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse soll für die TeilnehmerInnen der qualitativen Tagebuchstudie, wie bereits im Methodenteil erwähnt, nach den identifizierten Typen erfolgen. Für die Interviews dienten die eruierten Kategorien der Tagebuchstudie bzw. die Fragenkategorien als Analyseschema, sie werden im zweiten Part des Ergebnisteils darstellt.

4.1 Ergebnisse Tagebuchstudie

In der Tagebuchstudie wurden vier Typen von Personen, die der Generation der Baby Boomer angehören, erkannt. Die ‚Workflowers‘, die ‚Social Members‘, die ‚Profectivs‘ und die ‚curious collective Workaholics‘.

4.1.1 Workflowers

Die identifizierte Gruppe wurde vom Autor ‚Workflowers‘ benannt. Der Name ergibt sich dadurch, dass die Personen stark im Arbeitsablauf und Arbeitsfluss integriert sind. Dabei wisse jeder genau, wann was zu tun ist. Die Abhängigkeit von den vor- oder nachgelagerten Stellen sei für den Arbeitsablauf der ‚Workflowers‘, aber auch für den Zeitraum der Erledigung ausschlaggebend. Die Zugehörigkeit zur Gruppe würde als positiver Faktor der Arbeit betrachtet.

„eine von ihnen zu sein und dazuzugehören“ TT 7, Tag 6

Dieses starke Zugehörigkeitsgefühl vermittele der Gruppe der ‚Workflowers‘ Sicherheit und würde als normal in der Zusammenarbeit gesehen. Dabei könnte Stabilität als eine der Grundlagen der positiven Stimmung eruiert werden. Diese Stabilität könnte mit dem oft benutzen Terminus ‚Normalität‘ gleichgesetzt werden.

„wie immer Normalität“ TT 2, Tag 6

„Normalität“ TT 2, Tag 10

An wenigen Tagen erfolge keine Zusammenarbeit mit den KollegInnen, sie stünden also fast in dauerhaftem Kontakt. Die ProbandInnen wären zudem deutlich als sozial akzeptiertes Individuum im Unternehmen und ihrem zugewiesenen Arbeitsbereich verankert. Sie fühlten sich wohl in diesen Rollen und die Arbeitsumgebung werde als zusagend wahrgenommen.

„angenehmes und ruhiges Klima“ TT 7, Tag 7

„sehr gut“ TT 2, Tag 3 & Tag 9

„wieder ein relativ ruhiger Tag“ TT 8, Tag 3

Es bestünde selten ein Grund, grundsätzlich negative Einflüsse am Arbeitsplatz oder im Arbeitsverhalten festzuhalten. Die Grundstimmung sei positiv und lässt keinen Grund zur Klage zu.

*„Es war wie meistens OK“, „Eigentlich passt alles, kann mich nicht beklagen“
TT 7, Tag 10*

In Bezug auf die Arbeitsweise wären die ‚Workflowers‘ durch ihre starke Integration in den Arbeitsablauf gewohnt, Dinge ohne Verzögerung zu erledigen. Es sollten keine Arbeiten für den nächsten Tag liegen bleiben.

*„Es ist gut, wenn die Sachen von der Hand gehen und nicht viel liegen bleibt“
TT 7, Tag 2*

Die Arbeiten sollten mit so wenig Zeit- und Reibungsverlusten erledigt werden wie möglich.

„Schön, wenn alles reibungslos läuft“ TT 7, Tag 3

„Arbeiten Hand in Hand, so wie es sein sollte“ TT 7, Tag 1

Aus dem Umstand, dass Arbeiten immer sofort erledigt würden (müssten), ergibt sich auch ein bedeutender Stressfaktor für diese Gruppe. Ein gewisser Stress aufgrund von dringenden Arbeiten würde jedoch als normal erachtet.

*„Durchschnittlich bis alltäglich“, „Alle wollen alles zur gleichen Zeit“ TT 7,
Tag 2*

„nicht wirklich stressig“ TT 8, Tag 7

„geringfügig“ TT 2, Tag 9

Würde dieser Grundpegel der Arbeitsanforderung und/oder der Zeitdruck erhöht, entstehe bei dieser Gruppe Stress. Dabei würde versucht diesen stressigen Situationen mit vorhandenen Copingstrategien entgegenzuwirken.

„take it easy“ TT 7, Tag 2 & 3

Diese Metapher könnte im Bereich der Gelassenheit verortet werden. Das Üben und Anwenden dieser Methode solle für diese ProbandInnen den entsprechenden Stresslevel senken. Alternativ könnte diese Metapher auch der eigenen Erfahrung geschuldet sein, dass solche Situationen keine Neuerungen darstellen. Daraus lasse sich in diesem Fall eher eine beruhigende Maßnahme interpretieren. Würden keine entsprechenden Copingstrategien angewandt oder sind sich die ProbandInnen solcher möglicherweise nicht bewusst, steige der Stresspegel weiter.

„heute etwas stressig“, „...da die Arbeit gemacht werden muss“ TT 8, Tag 6

„heute eher turbulent“ TT 7, Tag 4

Wird der wahrgenommene Druck noch größer, dann entstünde ein hoher Stressfaktor bei den ProbandInnen.

„Ziemlich hoch!“ TT 2, Tag 5

„heute hatte keiner Geduld und brauchte alles sofort“ TT 7, Tag 4

Der Zeitdruck sei wie bereits vorhin erwähnt ein Stressfaktor, dieser würde aber auch den Störfaktoren bei der täglichen Arbeit zugordnet. Die Zufriedenheit und der wahrgenommene Wohlfühlfaktor sinken für die ‚Workflowers‘ unter solche Bedingungen massiv.

„Wenn jeder gleich kommt und nicht im letzten Augenblick, wäre es hilfreich, klappt aber nicht immer“ TT 7, Tag 4

„Wir konnten über eine Stunde nicht im XXX arbeiten. Gerade heute war das nicht so toll...“ TT 8, Tag 6

Dabei könnte Zeitdruck unterschiedliche Ursachen haben. Einerseits könnte die Gleichzeitigkeit der zu erledigenden Aufgaben, also die fehlende zeitliche Freiheit, die Arbeit wie gewohnt zu erledigen, ein Grund sein. Andererseits wurden zusätzlich zum Zeitdruck auch mit zusätzlichen und gleichzeitigen Arbeiten einhergehende Folgen erwähnt.

*„Teilweise wenig Platz“, „nicht zu viele PA (Produktionsaufträge) gleichzeitig“
TT 2, Tag 2*

IT-Systeme, die über einen bestimmten Zeitraum nicht verfügbar waren und dadurch den eigenen Arbeitsrhythmus ‚ausbremsen‘, wären weitere Stressoren. Erfolgserlebnisse entstünden in diesem Kontext, wenn die Arbeit im vorgegebenen Zeitraum erledigt würde.

„Pensum geschafft und alle waren hoffentlich zufrieden“ TT 7, Tag 4

Zusätzliche Kompetenzen würden aus der zynischen Perspektive gewünscht.

„einen Klon“ TT 7, Tag 7

„Hellseherische Qualitäten“ TT 7, Tag 4

Aus solchen Niederschriften lasse sich interpretieren, dass eine gewisse Resignation Teil der täglichen Arbeit sei. Aspekte, die nicht im eigenen Umfeld verändert oder gestaltet werden könnten, erscheinen Unzufriedenheit zu erzeugen, die jedoch aufgrund der Erfahrung akzeptiert würden. Störfaktoren aus der täglichen Arbeit wurden von diesen ProbandInnen im Erhebungszeitraum nicht erwähnt. Telefonate, Anfragen per E-Mail oder persönliche Anfragen wurde nicht als Störfaktoren erwähnt. Dabei kann interpretiert werden, dass diese nicht als Störungen empfunden wurden oder nicht vorhanden wären. Veränderungen führten ebenfalls zu Stress und würden als Störfaktoren wahrgenommen.

„durch das neue LEAN-System, verwirrende Arbeitsschritte“ TT 2, Tag 4

Diese Veränderungen im Arbeitsablauf erzeugen Unsicherheit und könnten bei den ‚Workflowers‘ negative Gefühle auslösen.

„Noch gemischte Gefühle“ TT 2, Tag 4

Intern werde versucht Wissen eine gewisse Form von sozialer Kompetenz weiterzugeben. Diese Kompetenz beschränke sich jedoch auf den Umgang mit KollegInnen, die durch gemachte Erfahrungen in der Vergangenheit gelernt wurden.

„du kannst mich nicht aufs Glatteis führen, ich weiß schon meistens, wann ich was tue“ TT 7, Tag 7

Einen weiteren Bereich der Wissensweitergabe stellten firmenspezifischen Daten und Fakten dar.

„Wichtige Informationen über ungelöste Probleme“ TT 2, Tag 10

*„KV-Erhöhungen im XXX automatisch errechnen – wie gehe ich dabei vor“
TT 8, Tag 6*

Ebenfalls Teil der Wissensweitergabe sei im Bereich der IT zu verorten. Hier wären jedoch keine speziellen Muster oder Bereiche zu interpretieren. Dabei würde von einer unstrukturierten und anlassbezogenen Wissensvermittlung ausgegangen. Die Aussagen deuten darauf hin, dass die Lernbereitschaft in dieser identifizierten Gruppe gering ausgeprägt wären.

4.1.2 Social Members

Die als ‚Social Members‘ identifizierte Gruppe der StudienteilnehmerInnen wurde so benannt, weil sie starke Verbindungen zu einer sozialen Gruppe im Unternehmen hat und sich als Teil dieser sieht. Es deutet jedoch darauf hin, dass die zwei identifizierten ProbandInnen nicht Teil derselben sozialen Gruppe sind. Sie wären kommunikativ und Freundschaften mit den KollegInnen könnten durchaus auch außerhalb der Arbeit gepflegt werden. Die gute Kommunikation und die Freude in der Interaktion mit den KollegInnen wären eindeutig ein Merkmal dieser Gruppe. Eine weitere eruierte Gemeinsamkeit sei das Bedürfnis nach abwechslungsreichen Tätigkeiten im täglichen Arbeitsablauf.

„die Aufgaben waren vielfältig, gingen aber gut von der Hand“ TT 5, Tag 2

„Im Großen und Ganzen ein angenehmer Tag. Verschiedenste Aufgaben – sehr abwechslungsreich. Der heutige Tag hat richtig Spaß gemacht.“ TT 3, Tag 3

„abwechslungsreich“ TT 5, Tag 1

Ein entspanntes und angenehmes Arbeitsumfeld wäre Grundvoraussetzung, damit die ‚Social Members‘ eine gute Leistung erzielen. Die Aufgaben sollten ohne Zeitdruck und Hektik erledigt werden, um ein ansprechendes Ergebnis zu erreichen.

„Heute war ein entspannter Arbeitstag. Ich konnte alle anfallende Aufgaben ohne Hektik erledigen und in der erforderlichen Zeit beenden.“ TT 3, Tag 2

„Sehr entspannt. Ein ruhiger Tag, an dem auch einiges Liegengebliebenes abgearbeitet werden konnte.“ TT 3, Tag 9

Im Gegensatz dazu wirken Langeweile oder Hektik in der täglichen Arbeit als Hemmnis. Diese hinderlichen Faktoren wirken sich für die ProbandInnen negativ auf das Wohlbefinden und den durchgängigen Arbeitsfluss aus.

„Zeitweise ist es etwas langweilig.“ TT 3, Tag 5

„Der erste Arbeitstag in der neuen Woche hat sich etwas gezogen. Es ist nicht allzu viel zu tun und die Zeit vergeht dann nur sehr, sehr langsam“ TT 3, Tag 6

„ein wenig hektisch, viele Aufgaben parallel zu erledigen“ TT 5, Tag 3

Der eingeschränkte Arbeitsfluss wirke sich nicht nur auf das Wohlbefinden der TeilnehmerInnen aus, sondern sei ein wahrgenommener und dokumentierter Störfaktor.

„Etwas mühsam. Belege, die ich zur Fertigstellung benötigt hätte, waren nicht vorhanden und ich konnte sie auch nicht kurzfristig bekommen.“, „fehlende Unterlagen“ TT 3, Tag 4

„Häufig Unterbrechungen durch Telefonate“ TT 5, Tag 9

Ein weiterer erwähnenswerter Störfaktor sei die Kommunikation von KollegInnen ohne Einbezug der ProbandIn an deren Arbeitsplatz. Durch die interpretierten starken Vernetzungen im Unternehmen existieren offensichtlich zahlreiche Kontaktpunkte mit unterschiedlichen KollegInnen, die gewöhnlich nicht als Störfaktor wahrgenommen würden. Bei entsprechender Arbeitsbelastung und konzentriertem Arbeiten steige die Wahrnehmung als Störfaktor dementsprechend an.

„Das Plappern meiner Kollegin, die sieht, dass ich beschäftigt bin und trotzdem auf mich einredet.“ TT 3, Tag 1

„mehrere Personen bei mir im Büro diskutiert“ TT 5, Tag 3

„vielleicht die Lautstärke der Unterhaltung, die am Nebentisch geführt wird?“ TT 3 Tag 3

Diese Störungen beständen jedoch nicht dauerhaft. Im Großteil des Erhebungszeitraumes wurden keine Störfaktoren dokumentiert, die auf eine für diese Gruppe angenehmen Arbeitsplatz schließen lassen.

„Keine Störfaktoren“, „Nach heutigem Empfinden hat alles gepasst“ TT 3, Tag 5

Die Kommunikation würde im täglichen Ablauf prinzipiell nicht negativ gesehen. Der Kontakt und die Kommunikation wären für diese Gruppe notwendig und bedeutend. Selbst in stressigen Situation wäre auf die Zusammenarbeit im Team Verlass.

„trotz einiger Stressmomente sehr konstruktiv“, „Ich habe mich gefreut, dass die Kommunikation gut funktioniert hat“ TT 3, Tag 1

Die Zusammenarbeit mit den KollegInnen ist ein starker Indikator für die Identifizierung dieser Gruppe gewesen. Die Zusammenarbeit könne durchgängig als hervorragend beschrieben werden und sei ein eindeutiger Wohlfühlfaktor für diese ProbandInnen.

„Wir haben generell eine gute Zusammenarbeit“, „Ich habe mich wohl gefühlt“ TT 3, Tag 4

„die üblichen Fragen/Antworten/Hilfestellungen gegeben“ TT 5, Tag 9

„eigentlich wie immer recht gut“, „war zufriedenstellend“ TT 3, Tag 6

Die Zusammenarbeit im Speziellen mit KollegInnen erfolge auf freundschaftlicher Basis, die von entscheidender Bedeutung für das angenehme und freundschaftliche Zusammenarbeiten sei.

„angenehmes Gefühl, wenn man jemanden unterstützen kann“ TT 5, Tag 4

„Ich habe mich darüber gefreut, dass alles so gut läuft“ TT 3, Tag 8

Das Ergebnis dieser offenen und hilfsbereiten Zusammenarbeit mit den KollegInnen wäre ein Gefühl der Zufriedenheit und Freude.

„Die Zusammenarbeit war zufriedenstellend“, „Habe mich gut gefühlt“ TT 3, Tag 10

„mehreren KollegInnen bei offenen Fragen geholfen“, „angenehmes Gefühl, wenn man jemanden unterstützen kann“ TT 5, Tag 4

„verschiedene Aufgaben: wie Termine koordinieren, Bestellungen aufnehmen, Büromaterial ausgeben, bei diversen Aufgaben unterstützen“, „tut gut anderen helfen zu können“ TT 5, Tag 2

Ein höheres Arbeitspensum an bestimmten Tagen führe bei dieser Gruppe nicht direkt zu einem erhöhten Stressempfinden.

„viel zu tun, aber keinen Stress dabei empfunden“ TT 5, Tag 1

„Stress war vorhanden, aber nicht übermäßig“ TT 3, Tag 1

Die Gleichzeitigkeit von Aufgaben, die zu erledigen sind, führen jedoch bei dieser Gruppe zu einem erhöhten Stresslevel.

„ein wenig hektisch, viele Aufgaben parallel zu erledigen“, „ein wenig angespannter als sonst“, TT 5, Tag 3

Der vermutlich daraus entstehende Zeit- oder Termindruck erhöhe den Stresspegel und führt zu Unwohlsein im Arbeitsprozess. Eine zusätzliche ungeplante Arbeitsbelastung würde aufgrund der Aussagen ebenfalls als Auslöser für Stress verortet.

„Mittelschwer“, „Die Krankmeldung von zwei Kollegen und das damit verbundene Problem, dass möglicherweise zwei geplante Lieferungen nicht rechtzeitig abgearbeitet werden können.“ TT 3, Tag 7

Die identifizierte Gruppe lasse sich aber auch aufgrund ihrer Erfahrung nicht von allen Faktoren stressen. Hier dürften objektive Sichtweisen oder auch ein Gefühl der Resignation als Selbstschutzstrategien angewandt werden.

„Durch die Tatsache, dass mehrmalige Bitten um Abgabe der Belege ignoriert werden.“, „Nicht besonders hoch, da ich gewisse mögliche Auslöser schon länger kenn und mich nicht mehr stressen lasse.“ TT 3, Tag 4

Grundsätzlich ist jedoch aufgrund der Tagebücher festzuhalten, dass das wahrgenommen Stresslevel im Erhebungszeitraum nicht hoch war.

„Habe mich heute in keinster Weise gestresst gefühlt.“, „heute keine Stressfaktoren“ TT 3, Tag 2

„kein Stressempfinden“ TT 5, Tag 5

Die Wissensweitergabe erfolge in dieser Gruppe hauptsächlich im Bereich des firmeninternen Wissens. Eine ProbandIn habe im Erhebungszeitraum eine neue KollegIn bekommen und sei verstärkt für deren Integration in die notwendigen Arbeitsabläufe verantwortlich. Ein äußerst interessanter Aspekt in Bezug auf die Zusammenarbeit lässt sich dahingehend interpretieren, dass die anzulernende KollegIn noch nicht Teil der gleichen sozialen Gruppe sei.

„Neue Kollegin bei verschiedenen Fragen unterstützt.“ TT 5, Tag 7

„neue Kollegin in einige Dinge eingeschult“ TT 5, Tag 1

In den Tagebüchern würden keine kollektiven Termine in der Zusammenarbeit verwendet. Dies war in der Analyse auch ein signifikantes Motiv für die Bildung dieser Kategorie. Die KollegIn würde zwar gut betreut und die Zusammenarbeit sei hervorragend, jedoch wäre für die Integration in die gleiche soziale Gruppe mehr erforderlich als eine gute Zusammenarbeit. Zwischen den KollegInnen würde lediglich das Wissen in Bezug auf aktuelle und notwendige Arbeitsabläufe weitergeben.

„Tägliche Abläufe der verschiedenen Tätigkeiten im Büro“ TT 5, Tag 8

„Konnte Kolleginnen einiges über die Funktionsweise eines neuen Tools weitergeben.“ TT 3, Tag 10

„diverse Aufgaben im Bezug unserer Tätigkeiten erklärt“ TT 5, Tag 10

Die Weitergabe von Wissen erzeuge bei den TeilnehmerInnen Freude, wenn positives Feedback auf die Vermittlung erfolge. Diese Gruppe fühle sich wohl in der Rolle der Wissensvermittler.

„schön, wenn die Jugend etwas von uns ‚Alten‘ annimmt“ TT 5, Tag 2

„Ich denke, dass sie aufgrund meiner Erfahrung einen besseren Zugang gefunden haben.“ TT 3, Tag 10

„Kollegin ist sehr offen und dankbar für die Hilfestellung“ TT 5, Tag 3

Die Lernfreudigkeit könne als nicht stark ausgeprägt beschrieben werden. Die Gruppe sei Neuem prinzipiell nicht abgeneigt, jedoch sei die Wissensgenerierung kein unbedingt notwendiger Faktor.

„Leider nichts“, „Weder gut noch schlecht“ TT 3, Tag 9

Neues würde wie im Bereich der Wissensweitergabe nur im Bereich der Firmenspezifika gelernt. Neues zu lernen würde jedoch nicht negativ gesehen, sondern es bestünde durchaus Neugierde für Innovationen.

„Einen weiteren Baustein zur Abarbeitung eines Auftrages. Lagerumbuchungen mit Spezifikationen eines bestimmten Lagerbereiches.“, „Neugierig – bis jetzt habe ich nur Lagerbuchungen ohne diese Spezifikation durchgeführt. War interessant.“ TT 3, Tag 9

Komplexere Neuerungen verursachen jedoch Unsicherheit, wenn die ‚Social Members‘ nicht optimal geschult würden.

„Einen weiteren Schritt, um die Vertretung von meiner Kollegin zu übernehmen“, „Zwiespältig. Zum einen gut, weil ein Teil davon aus meinem Arbeitsgebiet bereits bekannt war, andererseits waren die nicht bekannten Arbeitsschritte für mich nicht nachvollziehbar – das hat mich verunsichert.“ TT 3, Tag 7

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass diese Gruppe gut geeignet ist, um Wissen an andere KollegInnen weiterzugeben. Die offene Kommunikation und vor allem die Freude daran bilden eine gute Basis zur Weitergabe von Wissen.

4.1.3 Profectivs

Die identifizierte Gruppe besteht aus zwei ProbandInnen, die vom Autor ‚Profectivs‘ benannt wurde. Der Name ergibt sich aus der Verbindung der Worte ‚produktiv‘ und ‚effektiv‘. Diese beiden ausgemachten Eigenschaften bilden das Grundgerüst und die Grundbedürfnisse dieser Gruppe. Effektivität würde determiniert als effizienter Arbeitseinsatz in einem bestimmten Zeitraum. Produktivität lege zusätzlich zum gesetzten Zeitrahmen ein eigenes hoch gesetztes, Qualitätsniveau fest, das in Summe ein hervorragendes Ergebnis der Arbeit bringen sollte. Arbeitsdruck und ein gewisser Stresslevel wären gewohnte Bestandteile der Arbeit.

„War grundsätzlich in Ordnung. Ein Mix aus daily business + eine Prise Stress durch Zwischenaufgaben.“ TT 1, Tag 3

Das Verantwortungsbewusstsein sei ebenfalls ein eindeutiges Merkmal dieser Gruppe. Die Zuverlässigkeit und das Empfinden, die übertragenen Aufgaben im vorgegebenen Zeitrahmen zu erledigen, führe zu langen Arbeitstagen.

„Heute lange gearbeitet aufgrund der Fülle der Aufgaben (leider nicht alles delegierbar!)“ TT 1, Tag 6

Dieser starken Arbeitsbelastung sei man sich durchaus bewusst und man wisse, dass solche Belastungen kein Dauerzustand sein dürften.

„Guter Tag, aber leider keine ausreichende Zeit die Arbeiten in der Normalarbeitszeit zu erledigen“ TT 1, Tag 6

Diese gewisse Art der Fremdbestimmung führe bei diesen ProbandInnen zu einem außerordentlichen Engagement, das aufgrund der hohen Belastung kritisch betrachtet werden könne. Die wahrgenommene Arbeitsbelastung sei auch während einzelner Arbeitstage volatil, was ein Gefühl der Unruhe erzeuge.

„Vormittags Unruhe; bedingt durch Problem mit anderen Abteilungen.“ TT 6, Tag 3

„Anfangs kein Stressempfinden, im Laufe des Tages aber erhöhter Stresslevel, da komplexe Aufgabenstellung.“ TT 1, Tag 9

„vormittags wieder etwas Unruhe (Planungsphase)“ TT 6, Tag 4

Unterbrechungen oder Verzögerungen im gewohnten und geplanten Arbeitsablauf würden bei dieser Gruppe als starker Störfaktor wahrgenommenen und führen vermutlich aufgrund des Zeitdrucks und zur Reduktion der eigenen Produktivität.

„Sehr produktiv, da wenige Störungen“ TT 1, Tag 5

„keine Unterbrechungen (positiv). Dateien für Monatsbericht nicht korrekt, daher Verzögerung (negativ). TT 6, Tag 1

„Sehr angenehm, produktiv, wenige Störungen.“ TT 1, Tag 10

Ohne Störungen würde die Arbeit äußerst positiv wahrgenommen. Im Gegensatz dazu führten Störungen in Pausen oder durch zahlreiche unterschiedliche Anfragen zu einem Anstieg des Stresslevels.

„Telefonanrufe sogar in der Mittagspause.“ TT 1, Tag 3

„Zu viele Störungen durch daily business (Telefon, Beantwortung E-Mail-Anfragen, persönliche Auskünfte etc.)“ TT 1, Tag 1

Weitere Störfaktoren könnten in der Abhängigkeit von anderen KollegInnen erhoben werden, wenn diese zu Verzögerungen im eigenen Arbeitsablauf führen. Ein kritischer Faktor dürfte der Informationsfluss bzw. die Kommunikation sein.

„Dass Probleme meist durch andere Kollegen entstehen.“, „Dass jeder sich etwas mehr Gedanken über seine Arbeit bzw. Lösungen macht.“ TT 6, Tag 6

„man bekommt manchmal notwendige Informationen nur sehr schleppend“, „Den Kollegen muss klar sein, wie wichtig/dringend bestimmte Informationen sind.“ TT 6, Tag 8

Die Aussagen deuten darauf hin, dass der wahrgenommene bzw. oft bestehende Zeitdruck der größte Stressfaktor in dieser Gruppe sei. Ist genügend Zeit für die zu erledigenden Aufgaben vorhanden, würde die Arbeit nicht negativ betrachtet.

„Zu viele Aufgaben zur gleichen Zeit (alles natürlich dringend!)“ TT 1, Tag 4

„Keine, da genug Zeit für alle Aufgaben zur Verfügung stand.“ TT 1, Tag 2

„Heute keinen Stress empfunden, da keine Abgabetermine für die noch offenen Arbeiten vorgegeben worden sind“ TT 1, Tag 7

Der Termindruck lasse sich dahingehend als der Stressor schlechthin interpretieren. Dieser könne kurzfristig Auswirkungen haben und sich im Tagesverlauf verändern.

„Für 1–1,5 Stunden etwas unentspannt, aber der restliche Tag war angenehm zu arbeiten.“ TT 6, Tag 1

„vormittags etwas mehr Stress, nachmittags wieder viel besser.“ TT 6, Tag 1

Der gefühlte Stresslevel steige je höher der Termindruck sei und je sicherer sich die ProbandInnen sind, dass Arbeiten nicht im vorgegebenem Zeitraum erledigt werden könne.

„Relativ hohes Stressempfinden durch die Gewissheit, dass durch zu viele dringende Aufgaben sicher nicht alle Aufgaben zeitgerecht abgearbeitet werden können.“ TT 1, Tag 4

*„Heute fühlte ich mich sehr gestresst. Die Müdigkeit am Abend war spürbar.“,
„Termindruck, zu viele Aufgaben gleichzeitig“ TT 1, Tag 1*

Der Termindruck dürfe in dieser Gruppe omnipräsent und in gewisser Weise akzeptiert werden, obwohl man sich den Auswirkungen dieser Belastung durchaus bewusst sei.

„Wie immer Termindruck. Aber da die Arbeit flott vorangeht, eher niedriger Stresslevel.“ TT 1, Tag 10

„Sehr langer Arbeitstag (länger als 12h! Das sollte nicht oft vorkommen)“ TT 1, Tag 5

Eine weitere Besonderheit dieser Gruppe sei die bevorzugte Arbeitsweise. Diese ProbandInnen bevorzugen einen solistischen Arbeitsstil. Das alleinige Arbeiten an Aufgaben würde gegenüber der gemeinsamen Arbeitsweise signifikant bevorzugt. Besonders bei Termindruck sei dieser Wunsch stärker ausgeprägt.

„Heute den ganzen Tag nur solo gearbeitet. Keinen Kontakt mit KollegInnen gehabt, außer Telefonate.“, „Allgemeine Zufriedenheit, da ruhiges Arbeiten möglich war.“ TT 1, Tag 3

„Heute keinen Kontakt zu Kollegen gehabt.“, „Bei Termindruck alleine zu arbeiten ist besser als zu zweit. Zu zweit hätte mich noch nervöser gemacht.“ TT 1, Tag 8

Die Zusammenarbeit mit KollegInnen würde dann bevorzugt, wenn sie der Steigerung des eigenen Sicherheitsbedürfnisses diene. Das eigene Ergebnis der Arbeit stehe im Vordergrund, weshalb bei Unsicherheiten bezüglich des Resultates der Rat bzw. die Hilfe von KollegInnen hinzugezogen würde.

„Heute oft im 2er-Team gearbeitet mit wechselnden Kollegen. Sehr gut Zusammenarbeit.“, „Bin dadurch sehr relaxt, da alle Probleme und Aufgabenstellungen eher kurzfristig abgearbeitet werden konnten.“ TT 1, Tag 7

„Buchhalterin konnte mir den entscheidenden Tipp geben, um meinen ‚Knopf im Kopf‘ zu lösen.“, „Erleichterung und etwas Enttäuschung, dass ich nicht selbst draufgekommen bin.“ TT 6, Tag 4

„Heute oft im 2er-Team mit KollegInnen zusammengearbeitet.“, „Ich brauchte Unterstützung durch eine zweite Person (4 Augen sehen mehr als 2). Dadurch größeres Sicherheitsgefühl bei der Erarbeitung der gewünschten Unterlagen.“ TT 1, Tag 9

Der eigene Qualitätsanspruch an die Arbeit sei hoch angesiedelt. Die Kommunikation mit den KollegInnen sei vom Arbeitsdruck abhängig. Interpretiert kann eine gewisse Pflicht zur Kommunikation für die ProbandInnen werden. Der Kontakt zu KollegInnen scheine dabei von unterschiedlichen Seiten erwartet zu werden.

„Endlich Zeit für Gespräche mit den Kollegen der anderen Abteilungen ‚was so läuft‘.“ TT 1, Tag 2

Ist die Zusammenarbeit mit den KollegInnen erforderlich, dann solle diese effizient und zeitsparend vollzogen werden. Unnötige Verzögerungen oder zu langsames Vorankommen müsse hierbei aus Sicht der Gruppe vermieden werden.

„Innere Unruhe bei den Meetings (ist mir heute alles zu langsam vorangegangen). Zufriedenheit beim Kontakt mit den eigenen MA, da nirgends unlösbare Probleme aufgetaucht sind.“ TT 1, Tag 6

„Zufriedenheit, da die Meetings kurz und daher effektiv waren.“ TT 1, Tag 2

„Heute 2 sehr produktive Meetings gehabt. Zusammenarbeit war sehr gut und konstruktiv. Innerhalb der Abteilung ‚daily business‘.“, „Fast schon gute Laune empfunden. Alle Aufgaben sind lösbar und auch zeitgerecht erstellbar.“ TT 1, Tag 5

Im Bereich der Wissensweitergabe und des Lernens sei diese Gruppe nicht aktiv. Die Wissensweitergabe an andere KollegInnen würde als Holschuld betrachtet. Aktive Wissensweitergabe ohne aktuellen Grund erfolge nicht.

„Der Abteilung XY das Bewertungsschema und die Bewertungsrichtlinien erklärt.“, „Gut war die Aufmerksamkeit der KollegInnen und der natürliche Wissensdurst. Auch das Hinterfragen der Abläufe war sehr gut. Mir wäre nichts Schlechtes aufgefallen.“ TT 1, Tag 5

„das Interesse der anderen Kollegen an meiner Arbeit.“ TT 6, Tag 3

„Gut, dass sich die KollegIn aktiv um dieses Wissen bemüht hat.“ TT 1, Tag 2

Auf das eigene Wissen und die Erfahrung sei in dieser Gruppe Verlass. Das eigene Wissen, das über längere Zeit generiert wurde, vermittele Sicherheit und ein Gefühl der Zufriedenheit.

„Wie ich in XX die dir. KoTräger abfrage.“, „Gut, da weitere Möglichkeiten in XX aufgezeigt.“ TT 6, Tag 7

„Dem XY die Erstellung und Neupadptierung einer Excel-Datei erklärt (damaliger Sachbearbeiter ist nicht mehr im Unternehmen, Wissen wurde nicht an die KollegInnen weitergegeben).“, „Gut dass ich noch gewusst habe, wie die Datei erstellt worden ist.“ TT 1, Tag 6

Neues Wissen wurde im Erhebungszeitraum gering im Bereich des firmenspezifischen Wissens generiert. Weiters wurde erkannt, dass die eigene Arbeitsweise und die eigenen Abläufe nicht als einzige Möglichkeit existieren. Alternative Arbeitsformen oder auch Lösungsstrategien erzeugten in diesem Fall neues interpersonelles Wissen im Unternehmen.

„Nicht immer ist es von Vorteil, wenn man zusätzliche Informationen weitergibt. Diese werden eventuell nicht verstanden.“, „überrascht. Kollegen schreiben lieber Mails bevor sie telefonieren.“ TT 6, Tag 8

Es kam zusätzlich im Erhebungszeitraum zur Selbstreflexion. Diese dokumentierte Selbsterkenntnis könne dabei der Generierung von Wissen zugeordnet werden. Das eigene Arbeitsverhalten werde hierbei kritisch beäugt und Veränderungsstrategien würden versucht zu generieren.

„Eine Erkenntnis: Kommunikation macht mich zufriedener und ausgeglichener. Ich sollte mehr kommunizieren mit meinen KollegInnen. Ich sollte aber auch mehr delegieren, als alles selbst erledigen zu wollen!“, „Leichtes Schuldbewusstsein, da ich immer dazu tendiere, alles selbst zu machen.“, „Offenbar mehr Sozialkompetenz“ TT 1, Tag 7

4.1.4 curious collective Workaholics

Diese vom Autor identifizierte Gruppe wurde ‚curious collective Workaholics‘ benannt und besteht aus zwei ProbandInnen der Tagebuchstudie. Diese Gruppe arbeite stark im Kollektiv und definiere sich auch so in den Tagebüchern. Die Agency-Perspektive ‚Wir‘ wurde häufig verwendet. Die Gruppe wolle laufend ihr Wissen erweitern und höre niemals auf zu lernen. Die Arbeitsauslastung sei von Grund auf hoch und all diese Faktoren führten zur Namensgebung. Die Arbeit erfolge prinzipiell aus einer positiven Grundstimmung. Die Tätigkeiten würden besonders dann gerne verrichtet, wenn die Arbeitsauslastung nicht übermäßig hoch sei.

„Heute war ein guter Tag, da viel Arbeit erledigt werden konnte. Wir hatten ein Problem mit dem Server, weshalb wir auch viele manuelle Arbeiten und Ablagen erledigen konnten.“ TT 4, Tag 7

„Schön, es hat richtig Spaß gemacht. Wir hatten ein paar sehr sinnvolle und produktive Besprechungen mit Kollegen aus anderen Abteilungen, die sich sehr engagiert und geschickt anstellen. Das macht Freude, wenn man sieht, dass die Generation kompetent nachrückt.“ TT 4, Tag 9

Die Freude an der Arbeit bleibe auch in anspruchsvollen Situationen erhalten. Es werde versucht, die bereits erwähnte positive Grundstimmung zu erhalten.

„Es war sehr viel zu tun. Es kamen laufend Anfragen/Kunden, die zum Teil gleich Lösungen brauchten. Dennoch war der Tag gut, weil die Aufteilung im Team sehr gut funktioniert hat.“ TT 4, Tag 1

Erhöhte Anforderungen und komplexe bzw. vielfältige Aufgaben treiben den Arbeitsdruck an zahlreichen Tagen weiter an.

„Unterschiedliche Themen standen heute am Plan.“ TT 9, Tag 7

„Eine Fülle an Themen begleiteten den Arbeitstag.“ TT 9, Tag 8

„Verschiedenste Themen standen heute auf dem Programm.“ TT 9, Tag 9

Eine Überlast an Aufgaben und Tätigkeiten im Betrachtungszeitraum veranlassten die ProbandInnen dazu, das Führungsverhalten bzw. die Delegation von Aufgaben in Frage zu stellen. Es werde außerdem eine zu geringe Ausstattung der eigenen Ressourcen angeführt.

„Nicht jedes Thema kann selbst bearbeitet werden“ TT 9, Tag 4

*„Eine kompetente Führungskraft sollte für derlei Fälle zur Verfügung stehen“
TT 4, Tag 2*

„Die Aufteilung der Verantwortung und Zuständigkeiten innerhalb der Abteilung sollte verbessert werden.“ TT 4, Tag 2

„Mehr Ressourcenmöglichkeiten im Bereich XY“. TT 9, Tag 5

Die Arbeitsauslastung lasse sich als grundsätzlich hoch interpretieren und bewirke einen erhöhten Grundpegel für Stress, der jedoch in dieser Gruppe anders wahrgenommen werde als in anderen Gruppen. Stress sei in dieser Gruppe zur Normalität geworden.

„leicht erhöhter Stresslevel, aber trotzdem konstruktives Vorankommen bei den Projekten.“ TT 9, Tag 4

„leicht erhöht.“, „Viele Themen fast gleichzeitig.“ TT 9, Tag 8

„leicht erhöhter Stresslevel“, „Fülle bzw. Intensität der Themen“ TT 9, Tag 2

In dieser Gruppe wurde jedoch auch, im Gegensatz zu anderen, Eustress dokumentiert, der die Freude an der Arbeit dokumentiert. Die positive Einstellung sei hierbei ein markanter Faktor dieser ProbandInnen.

*„Das Seminar war sehr anspruchsvoll. Viele neuen Aufgaben kommen daraus auf uns zu. Daher war es zum Teil erhöht, aber es war durchwegs positiver Stress.“,
„Fachlich anregende Inhalte – Druck, der auf einen zukommen könnte, weil viele Neuigkeiten in der Zukunft umgesetzt werden müssen.“ TT 4, Tag 8*

Ein hoher Stresslevel würde in dieser Gruppe durch eine verstärkte Zusammenarbeit mit den KollegInnen der eigenen Abteilung kompensiert.

„Der Stresslevel war etwas erhöht. Es kamen einige Anfragen und rein von meinem Stressempfinden her hatte ich heute nicht so gute Nerven. Aber meine KollegInnen haben mir wie immer gut ausgeholfen.“ TT 4, Tag 7

Einer der markantesten Identifikationsfaktoren dieser Gruppe sei das starke Wir-Gefühl und die kollektivistische Denkweise in Bezug auf den Arbeitsprozess. Die Zusammenarbeit und das gemeinsame Ergebnis stünden dabei eindeutig im Vordergrund.

„ein fordernder Arbeitstag, ein konstruktives Miteinander.“ TT 9, Tag 9

„Sehr gut. Freundschaftliches Verhältnis, Freude am gemeinsamen Arbeiten. Teamarbeit bringt viele Vorteile.“ TT 4, Tag 3

„Die Kollegen wurden gut in die einzelnen Themen miteingebunden.“, „Freude am Teamwork und am gemeinsamen Schaffen,“ TT 9, Tag 2

Das Einbinden der KollegInnen in unterschiedliche Arbeitsprozesse bringe diesen ProbandInnen Freude an der Arbeit. Des Weiteren würde dieser Zusammenhalt als signifikanter positiver Effekt auf das Arbeitsklima gesehen.

„Sehr gut, vor allem im internen Bereich.“, „ein angenehmes und gutes Arbeitsklima.“ TT 9, Tag 7

„Familiäres Gefühl. Bei uns fühlt man sich wohl.“ TT 7, Tag 10

Diese gute Zusammenarbeit bilde sich in einem konstruktiven Miteinander ab. Aus den Aussagen lasse sich dabei eine eindeutige Steigerung des Arbeitsergebnisses und der Zufriedenheit am Arbeitsplatz ableiten.

„Sehr konstruktiv“, „ein angenehmes Zusammenarbeiten und ein erfolgreicher Tag“ TT 9, Tag 6

„Perfekt im Team wie immer.“, „Freude, Spaß, Vertrauen“ TT 4, Tag 1

Zusammenfassend könne festgehalten werden, dass eine funktionierende Zusammenarbeit innerhalb der eigenen Abteilung für diese Gruppe von großer Bedeutung sei. Ohne den dementsprechenden Rückhalt, sei es menschlich oder ressourcentechnisch, würden

die angestrebten Arbeitsziele nicht erreicht werden. Störungen würden auch teilweise im Kollektiv wahrgenommen.

„viele lastet bei diesem Thema auf uns im Bereich XY.“ TT 9, Tag 5

„Dass es immer selbstverständlich ist, dass ich oder meine KollegIn open end arbeiten und andere Kollegen immer fix zu ihrer Zeit nach Hause gehen – das ist sehr unkollegial,“ TT 4, Tag 2

Der Zeitdruck bzw. die Zeitfenster, in denen Aufgaben zu erledigen wären, würden als Störfaktoren wahrgenommen. Die Gleichzeitigkeit oder die aus der Sicht der ProbandInnen notwendige Zeit, um die Aufgaben entsprechend der eigenen Anforderungen zu erledigen, wären hierbei hervorzuheben.

„Dass keine Zeit ist, um sich mit neuen gesetzlichen Regelungen, die für die Arbeit wichtig sind, in Ruhe auseinander zu setzen.“ TT 4, Tag 3

„Viele Themen gleichzeitig abzuwickeln“ TT 9, Tag 3

Des Weiteren würden Unterbrechungen, die den eigenen Arbeitsfluss stören oder in Regenerationsphasen erfolgen, als äußerst beeinträchtigend dokumentiert.

„Dass ich immer wieder aus meiner Arbeit raus gerissen werde bzw. den ganzen Tag so gut wie keine Zeit für meine eigentliche Arbeit habe. TT 4, Tag 10

„Dass man immer wieder aus der Arbeit raus gerissen wird von KollegInnen, die schnell etwas von einem brauchen.“, „Bürozeiten, Quasi-Zeiten für den Kundenverkehr und ungestörte Arbeitszeiten. Mittagspausenregelung...“ TT 4, Tag 1

Die fehlende Effizienz in Meetings sei ebenfalls ein signifikanter Störfaktor. Die zeitliche Effektivität sei der Faktor, der verstärkend auf den negativen Arbeitsablauf wirke. Das Verantwortungsgefühl sei in dieser Gruppe hoch und werde auch von KollegInnen im gleichen Umfang erwartet.

„Wenn nicht alle Projektbeteiligten an der Abstimmungsbesprechung teilnehmen.“, „Verantwortungsgefühl mancher Projektbeteiligter stärken.“ TT 9, Tag 8

„Das bei Planungsbesprechungen zu viel darüber gesprochen wird, dass eigentlich schon im Vorfeld im internen Kreis behandelt gehört.“, „Zielgerichtete Auseinandersetzung mit dem Thema im internen Team.“ TT 9, Tag 9

Das Thema Wissensweitergabe und Lernen sei in dieser Gruppe essenziell. Für diese ProbandInnen entstünde Freude und Motivation, wenn neues Wissen generiert wird. Das war auch bei der Identifikation dieser Gruppe der ‚curious collective Workaholics‘ ein eindeutiger Unterscheidungsgrund zu anderen Gruppen. Seminare wurden während des Erhebungszeitraums aktiv besucht und die Freude war groß.

„Heute war ein toller Tag – wir durften auf Seminar fahren.“ TT 4, Tag 8

Es würde versucht tagtäglich das eigene Wissen, besonders im Bereich des Fachwissens, zu erweitern.

„Neuerungen im Bereich XY“, „Sehr gut wieder technische Neuerungen zu erfahren.“ TT 9, Tag 2

„neue Ansätze im Bereich XY“, „es hat sich gut angefühlt.“ TT 9, Tag 5

Aus den Tagebüchern lässt sich interpretieren, dass der Wunsch bestünde, die eigene Leistung insbesondere durch neues Wissen immer weiter zu steigern. Diese Gruppe sei sich aber durchaus bewusst, dass neu erlernte Dinge nicht sofort verfügbar bzw. sofort zu einhundert Prozent einsetzbar wären. Es würde dabei auch über das neue Wissen reflektiert.

„Zum Teil überfordert, aber im Großen und Ganzen war es spitze, das Seminar gemacht zu haben. Hat sehr viel gebracht. Erfolgreicher Tag.“ TT 4, Tag 8

„Manches dauert einfach länger.“ TT 9, Tag 9

Ähnlich wie im Bereich des Lernens sei auch die Einstellung in der Wissensweitergabe bedeutend. Diese Gruppe wisse um die Notwendigkeit und Nützlichkeit von der Weitergabe des eigenen Wissens an die KollegInnen. Diese erfolge beispielweise direkt im Anschluss an die besuchte Schulung oder auch, um den gleichen Wissensstand innerhalb der Abteilung gewährleisten können.

„Im Anschluss an die Schulung über die Anwenderschulung.“, „das auch jene, die nicht dabei waren, einen Überblick bekommen.“ TT 4, Tag 8

„Das Erlernte weitergegeben.“, „Wichtig, dass die unmittelbaren Kollegen den gleichen Wissensstand haben.“ TT 9, Tag 10

In diesem Zusammenhang wird auch über die Zusammenarbeit reflektiert und an die KollegInnen weitergegeben. Diese Aussagen deuten darauf hin, dass ein ständiger Optimierungsprozess erfolge.

„Anregungen über die Weiterentwicklung innerhalb der Abteilung.“, „Stetige Auseinandersetzung mit diesem Thema.“ TT 9, Tag 7

Fach- bzw. firmenspezifisches Wissen würde als Grundvoraussetzung der Wissensweitergabe gesehen. Die Weitergabe vermittele ein positives Gefühl und aus den Aussagen abgeleitet ein starker Motivator, der die Wissensvermittlung bestätige und weiterhin vorantreibe.

„Besseren Umgang mit dem hauptsächlich von uns verwendeten Programm.“, „Gut war, dass die KollegInnen meine Ratschläge als sehr hilfreich und dankend annehmen.“ TT 4, Tag 1

„Aus dem Bereich XY-Tätigkeiten über die Einsatzzeiten der Präventivdienste.“, „Gut war das die XY-Verantwortlichen der XX über den derzeitigen Stand der Gesetzeslage informiert sind.“ TT 9, Tag 6

„Fachspezifisches Wissen und Prozessinfos“, „Die Kollegen waren sehr interessiert und haben nichts an unseren Prozessen bemängelt. Im Gegenteil, sie fanden unsere eingesessenen Strukturen sehr gut.“ TT 4, Tag 9

4.2 Ergebnisse Leitfadeninterviews

Die Unterteilung in diesem Kapitel erfolgt nach den vom Autor identifizierten Kategorien Arbeitsplatz, Arbeitsverhalten, Arbeitszeit, Störungen, Teamwork, Wissensweitergabe, Lernbereitschaft und Stress.

4.2.1 Arbeitsplatz

Die Kategorie des Arbeitsplatzes soll nach ArbeiterInnen und Angestellten unterteilt werden. In den Interviews wurden hierfür starke Differenzierungen vorgenommen, die eine detailliertere Ergebnisdarstellung zulassen.

4.2.1.1 Arbeitsplatz ArbeiterIn

Im Bereich der körperlichen Arbeit verläuft der Trend stark in die Richtung Arbeitshilfen. Alle InterviewpartnerInnen waren sich einig, dass andauernde schwere physische Arbeit im höheren Alter zumindest reduziert werden sollte.

„Dass ich jetzt nicht den 65-Jährigen die schweren Teile herumzerren lasse und der junge Mitarbeiter sitzt am PC und gibt irgendwelche Produktionsaufträge ein oder so irgendwas. Dass man da ein wenig mehr schaut, dass man es da besser ausbalancieren kann.“ IP 1, Z 18

Es wird versucht die Belastung in zahlreichen Bereichen im Rahmen der eigenen Möglichkeiten zu reduzieren.

„Das heißt, das schwere Heben oder das lange Stehen am Platz versucht man auch zu reduzieren, indem man auch die Arbeitsgestaltung, welche Arbeit haben sie zu tun und wie haben sie es zu tun, entsprechend auf die Bedürfnisse abzustimmen.“ IP 3, Z 21

Die altersgerechte Aufgabenverteilung im Tätigkeitsbereich sei laut den InterviewpartnerInnen die beste Möglichkeit, um die MitarbeiterInnen zu entlasten.

„...dass man auch in der Organisation der Tätigkeiten vielleicht zwischen jungen und älteren Dienstnehmern dann auch schaut in der Aufgabenverteilung. Also nicht, dass ich unbedingt den 59-Jährigen jetzt irgendwo raufklettern lasse auf ein Dach oder irgendwie, wo ich sage, der tut sich vielleicht schwer. Oder er ist irgendwo schwindelanfällig, dass man schaut in der Organisation, dass man die Dienstnehmer so ausstattet mit der Tätigkeit, dass auch die volle Eignung da ist und nicht mit einem unnötigen Risiko behaftet ist.“ IP 2, Z 26

Die MitarbeiterInnen so gesund und so lange wie möglich im Unternehmen zu halten, sei hier das Ziel. Dafür würden den MitarbeiterInnen zusätzliche Arbeitshilfen angeboten, um diese so gut wie möglich bei der Arbeit unterstützen.

„Wo es aber geht, werden wir es entsprechend machen. Wir haben z. B. bei uns auch eingeführt optische Schutzbrillen. Weil speziell auch für ältere Mitarbeiter, die teilweise Gleitsichtbrillen brauchen, und in unseren Bereichen Schutzbrillen-Tragepflicht teilweise gilt...“ IP 3, Z 21

Die Verantwortlichen im Unternehmen wären sich daher der Aufgabe bewusst, dass der körperliche Anspruch ein entscheidender Faktor in der nachhaltigen Beschäftigung von älteren ArbeitnehmerInnen sei.

„Bei Arbeitnehmern ist das natürlich noch um eine Stufe heikler, weil einfach der Körper ganz anders schon anspricht auf die ganzen Themen. Also auch Rückenprobleme, schlechte Haltung und, und, und, umso älter man ist, umso schwieriger sind solche Dinge auch auszugleichen und deswegen ist es da umso wichtiger, dass man Dinge hat, die das unterstützen.“ IP 1, Z 14

4.2.1.2 Arbeitsplatz Angestellte

Im Bereich der Büroarbeitsplätze wären die Anforderungen aus Sicht der InterviewpartnerInnen anders gelagert. Dabei stünden die Beleuchtung und die Sehunterstützung im Fokus.

„Man kommt in einem gewissen Alter doch in die Situation, wo man auch zusätzlich eine Sehhilfe benötigt, und da ist immer beispielsweise schlechtes Licht ein Kriterium, wo man sich schwer tut. Also gute Belichtung hilft auf jeden Fall in der Sehaufgabe.“ IP 2, Z 8

„Bildschirmarbeitsplätze, große Bildschirme, die Bildschirmlesebrille oder wie die heißt.“ IP 1, Z 10

„Man kann als Unternehmen entsprechend unterstützen, dass man die Ausrichtung der Arbeitsplätze, wo fällt das Licht ein, wie fällt das Licht ein, die Größe der Monitor usw. kann man entsprechend unterstützen, dass ältere Arbeitnehmer haben halt dann auch Brillen. Sind also Brillenträger. Bildschirmbrillen werden Punkt eins vom Kollektivvertrag unterstützt, dass wir auch vom Unternehmen unterstützen, dass man halt das Arbeiten, soweit es geht, erleichtert. Das ist meines Erachtens für Büroarbeitsplätze etwas wofür man Sorge tragen kann.“ IP 3, Z 20

Ein weiterer von allen InterviewpartnerInnen erwähnter Punkt sei die Ergonomie am Arbeitsplatz. Dazu zählen gesundes Sitzen, aber auch alternative Arbeitsformen wie das Arbeiten im Stehen zu den Maßnahmen, auf die das Unternehmen präventiv setze.

„Ergonomie ist ein ganz wesentlicher Faktor.“, „Wir wissen das alle, vom Sitzen verkümmert die Muskulatur.“ IP 1, Z 32

„Also der Sessel ist etwas ganz Essenzielles. Was noch weiter essenziell ist, sind höhenverstellbare Tische.“ IP 2, Z 36

„Wenn man bei uns so durchgeht, sieht man wir schauen auf Ergonomie am Arbeitsplatz, wir schauen auf ein gesundes Arbeitsumfeld.“ IP 3, Z 14

4.2.2 Arbeitsverhalten

In Bezug auf, dass Arbeitsverhalten der Baby Boomer könnten unterschiedliche Indikatoren erhoben werden. Dieser Generation würde ein großer Erfahrungsschatz im Unternehmen zugeschrieben, der bei entsprechendem Einsatz äußert produktiv und effektiv gesehen werde.

„...dass ältere Arbeitnehmer mehr Ruhe an den Tag legen. Das heißt, diese grundsätzliche Verunsicherung, wenn einmal etwas nicht so läuft, wie es laufen soll, wo man dann schnell als junger Mitarbeiter, wo man mit der Situation überhaupt nicht umgehen kann, schnell in den Panikmodus schaltet, das haben ältere teilweise nicht.“, „...die können auf einen enormen Erfahrungsschatz zugreifen. Das heißt sie gehen gewisse Umwege einfach nicht mehr.“, „... ist es schon, dass ältere Arbeitnehmer, die lange im Unternehmen sind, auf ein gewisses Netzwerk zurückgreifen können und halt einfach in dem Netzwerk dann auch entsprechend schnell und effizient arbeiten können.“ IP 3, Z 35

Notwendige Dokumentationen und Wissensverteilung wären in dieser Generation nicht stark ausgeprägt. Diese Vorgehensweise sei in der heutigen Zeit nicht mehr passend und die individuelle Wissensspeicherung nicht vorteilhaft für das Unternehmen. Diese Generation versuche auch Gesichtsverluste gegenüber den KollegInnen, aber vermutlich auch gegenüber Vorgesetzten zu vermeiden.

„Sehr viel über deren Tätigkeitsbereich wissen, aber von der Dokumentation relativ sparsam umgegangen wurde, sprich die Leute wissen sehr viel im Kopf, was sich tut, und es werden aber vielleicht nicht immer gleich penibel in einem Plan abgebildet jegliche Änderung.“ IP 2, Z 3

„Was bei dieser Generation auch noch dazu kommt, dass man sich nicht die Blöße geben möchte vor anderen. Also in der Teamarbeit ist eher die Bereitschaft oder der Mut zu fragen oder anders zu sein, etwas schwierig.“ IP 1, Z 70

Oft führe der Start einer Tätigkeit zu starken Unterschieden zwischen den Generationen. Die Arbeit selbst stehe im Fokus für ältere ArbeitnehmerInnen und weniger eine von Beginn an strukturierte Herangehensweise an.

*„Ich denke, dass früher auch anders die Herangehensweise eine andere war. Ich komme gleich in die Praxis, ich komme schneller ins Tun und ins Umsetzen. Für mich ist aber essenziell genau das umgekehrte. Die Zeit, die ich in eine gescheite Planung investiere, hilft mir hinterher ungemein. Weil erst einmal brauche ich mir nicht sagen lassen, das war nicht so ausgemacht oder nicht so oder nicht so.“
IP 2, Z 44*

„Also das ist auch noch in den vielen Köpfen von älteren Mitarbeitern, das Arbeit immer gleich mit Bewegung verbunden. Und dass man immer etwas machen muss, dass man produktiv ist. Das habe ich aus meiner Erfahrung mitgenommen, dass halt viele ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, dass diese halt immer glauben, arbeiten heißt immer Bewegung. Das sich immer etwas tun muss.“ IP 1, Z 26

4.2.3 Arbeitszeit

Die Arbeitszeit bzw. die Zeit, die auf dem Arbeitsplatz verbracht wird, würde mit zunehmenden Alter ein markanter Faktor. Die InterviewpartnerInnen identifizierten unterschiedliche Themenbereiche. Die zur Verfügung stehende Energie würde im Alter weniger und sollte daher im Arbeitsablauf und im Arbeitsprozess berücksichtigt werden.

„...dass man sagt, der ältere Dienstnehmer hat nicht diese Ausdauer oder lange Energie...“ IP 2, Z 12

Zusätzlich wären dabei Schichtmodelle zu berücksichtigen. Im Alter würde die Umstellung zwischen den unterschiedlichen Schichtmodellen immer schwieriger.

*„Ältere Dienstnehmer sind halt dann weniger gut für Schichtmodelle zu begeistern. Was klar ist, weil sie tun auch schwerer mit der Umstellung von einer Früh- schicht zu einer Nachmittagsschicht oder Nachtschicht. Da kann man halt entsprechend versuchen, da auch auf die individuellen Bedürfnisse einzugehen.“
IP 3, Z 20*

Ein weiterer entscheidender Faktor für ein möglich langes und gesundes Arbeiten sei die verstärkte Pausengestaltung. Pausen sollen den Arbeitsdruck und in weiterer Folge die Arbeitsbelastung reduzieren. Die Regenerationszeit sei eine zusätzliche Möglichkeit, um den Anforderungen des Alters besser zu begegnen.

„Und halt eben dass man vielleicht berücksichtigt, dass er dann auch öfters Pausen braucht. Das halt eine Pause am Tag zu wenig ist. Dass man da sagt, z. B. nach zwei Stunden soll der halt öfters Pause machen.“ IP 1, Z 52

„Eine höhere Regenerationszeit jetzt wenn der Arbeitstag lange dauert, braucht der ältere Arbeitnehmer eine längere Erholungsphase als der junge Arbeitnehmer. Ich glaub, dass der junge Arbeitnehmer nach ein paar Stunden wieder voll fit ist, was vielleicht beim älteren Arbeitnehmer nicht so der Fall ist.“ IP 2, Z 120

Um die letzten Arbeitsjahre vor dem Ruhestand altersgerechter zu gestalten, wurde auch von allen Interviewten die Altersteilzeit angesprochen. Im Unternehmen würde diese Möglichkeit prinzipiell allen MitarbeiterInnen angeboten. Jedoch müssten diese hier selbst aktiv werden. Die Verantwortlichen im Unternehmen gingen diesbezüglich nicht direkt auf MitarbeiterInnen zu.

„...sie wollen ein gerechtes und faires Unterstützen im Ausphasen vom Arbeitsleben. Das heißt, man diskutiert sehr oft über Altersteilzeit, man diskutiert darüber, welche Arbeitszeitmodelle gibt es, wie kann man da entsprechend unterstützen.“ IP 3, Z 8

„Also bisher bei uns sind dann die Anträge, die gestellt wurden, auch durchgegangen.“ IP 2, Z 16

„Ja, den Schritt muss der Dienstnehmer selbst machen.“ IP 2, Z 20

4.2.4 Störungen

Störungen oder Unterbrechungen des Arbeitsflusses würden von den Befragten prinzipiell negativ gesehen. Diese Bewertung könnte auf die sich verändernde Arbeitswelt zurückgeführt werden und ist nicht nur für Baby Boomer typisch.

„Die Arbeitswelt hat sich verändert.“, „Die Störungen sind damals geringer gewesen, sag ich mal, im Vergleich zu heute.“ IP 3, Z 41

„Würde ich jetzt nicht so erkannt haben, dass es nur Thema der älteren Generation ist.“ IP 2, Z 46

Durch den technologischen Fortschritt hätte sich die Arbeitswelt schneller verändert, die jüngere KollegInnen wären mit dieser Veränderung bzw. mit dieser Technologie aufgewachsen, und dadurch auch im Umgang mit dieser geübter.

„Ich glaube junge Leute sind mit dem Thema ‚Ständig-gestört-Werden‘ durch Telefon oder ständige Störung durch irgendwas sicherlich geübter.“, „Ja, die Jugend ist halt mit dem eher aufgewachsen wie die ältere Generation“. IP 3, Z 42

Die gesammelten Erfahrungen im Umgang mit Veränderungen und eine entsprechende Flexibilität wären die entscheidenden Faktoren.

„Das heißt, ich glaube, dass es grundsätzlich schon ein Thema ist, wie bist du mit Störungen bzw. die Veränderungen aufgewachsen.“ IP 3, Z 41

„Da muss man immer die entsprechende Flexibilität da sein, aber wenn ich sage, Aufgaben, die einen längeren Zeitraum erfordern, hat man es nicht gerne sowohl bei den jungen als auch bei den älteren Arbeitnehmern, wenn es zu Unterbrechungen kommt.“ IP 2, Z 46

Die Aussagen deuteten darauf hin, dass die Unternehmenskultur und das eigene Arbeitsverhalten ausschlaggebend dafür wären, wie mit Unterbrechungen umgegangen würde oder wie diese vermieden werden könnten.

4.2.5 Teamwork

Teamwork wäre nicht nur von den beteiligten Personen abhängig, sondern auch von der Unternehmenskultur. Im Umgang miteinander und im Teamwork sollten aus Sicht des Unternehmens die Stärken des Individuums in Fokus stehen und bestmöglich genutzt werden. Es würde zusätzlich auf einen effizienten Einsatz geachtet, um die Arbeit bestmöglich zu erledigen.

„Aber das ist ja Unternehmenskultur, wie wollen wir miteinander umgehen. Schau, jeder hat Stärken und Schwächen. Niemand ist fehlerfrei und niemand ist in allen Bereichen gleich gut. Und auch die älteren Teilnehmer, die beispielsweise

digital nicht so affin sind, setzen wir halt dort ein, wo man halt ihre Stärken ausnutzen kann.“, „Das heißt, man stimmt sich halt im Vorfeld ab, wo hat der eine seine Stärken und der andere seine Stärken.“ IP 3, Z 66

Die Anforderung an eine effiziente und produktive Arbeitsweise hätte sich in den Jahrzehnten, in denen die Baby Boomer in der Arbeitswelt integriert waren, stark verändert. So würde bei Tätigkeiten, die zuvor teilweise allein erledigt werden konnten, Teamwork notwendig.

„Auf der einen Seite kommt das wieder von einer Generation, wo man halt auf oft auf sich selbst gestellt war.“ IP 1, Z 60

Der Kontakt zu den KollegInnen erfolgte früher auf einer anderen Ebene. Der soziale Kontakt würde bei gemeinsamen Veranstaltungen verstärkt oder auch im privaten Bereich gepflegt. Dieser Kontakt sei laut einer InterviewpartnerIn nicht mehr in dieser Form gegeben. Hier würden die sozialen Kontakte kompensiert und der starke Kontakt während der Arbeitszeit wird nicht in den privaten Bereich getragen.

„...das war auch bei Betriebsausflügen oder Firmenfesten. Da hat man gemerkt, da ist ein starker Bezug da zur Gemeinschaft und auch zum Team. Das ja heute nicht mehr so da ist. Da war sicher ein anderer Bezug auch zum Unternehmen, zu den Kollegen als wie heute.“ IP 1, Z 60

In der heutigen Zeit und auch in der Zukunft würde Teamwork noch notwendiger werden. Die Komplexität der Aufgaben, aber auch der Themen sowie der anhaltende Kostendruck wären Faktoren, die hierzu beitragen. Solistische Arbeitsweisen oder Alleingänge von Personen werden aus der Arbeitswelt verschwinden.

„Naja, ich denke dadurch, dass es in der heutigen Zeit immer spezieller, immer komplexer werden die Themen, die es zu bearbeiten gilt, ist die Zeit irgendwo vorbei, das ich sage, in einer One-Man-Show kann einer alles alleine tun oder alleine machen, oder ein Projekt alleine abwickeln.“ IP 2, Z 84

„Ich glaube, dass es heute ohne Teamarbeit nicht mehr geht. Also das Teamarbeit etwas Wesentliches ist, weil letztlich werden wir am gemeinsamen Erfolg gemessen und nicht an deiner Einzelleistung.“ IP 2, Z 86

4.2.6 Wissensweitergabe

Die Wissensweitergabe und die daraus entstehende Sicherung des firmenspezifischen Wissens wären für das Unternehmen von großer Bedeutung. Das Entstehen von Wissenslücken solle unbedingt verhindert werden.“

„Ja, ich mein, vielleicht wenn es solche Fälle gibt, dass es für das Unternehmen wichtig ist, dass die Erfahrungen weitergeben wird. Die Erfahrung, die ältere Dienstnehmer irgendwo gemacht haben, und das jetzt nicht unbedingt heißt, es muss Angst bedeuten, Wissen herzugeben.“ IP 2, Z 88

Konträr dazu wollen die DienstnehmerInnen aus Sicherheitsbedenken ihr aufgebautes Wissen nicht weitergeben. Dabei entstehe eine Wechselwirkung, die für diese Generation zu Schutzmechanismen in Bezug auf deren Wissen führe.

„Ich glaube einmal, grundsätzlich wollen ältere Arbeitnehmer eine gewisse Sicherheit haben.“ IP 3, Z 3

„...großes Konfliktpotenzial, weil eben die Generation...“, „...ein großes Thema oder großes Problem ist die Wissensweitergabe...“, „...weil Wissensverlust ist damit gekoppelt ist damit gekoppelt, dass man keinen Wert mehr hat für das Unternehmen und eben entlassen bzw. gekündigt werde. Weil ich halt eben meine Position behaupten muss durch mein Wissen oder halt auch meine Position stärke, wenn alles an mir hängt und eine gewisse Autorität auch genieße und auch Wichtigkeit im Unternehmen, die halt speziell in der Generation eher wenig oder ungerne aus der Hand gegeben wird. IP 1, Z 80

Aus diesen Aussagen lässt sich interpretieren, dass auch ein Drang zur Selbstbestätigung abgeleitet bestünde. Eine InterviewpartnerIn ziehe hierbei ähnliche Schlüsse.

„Also man definiert sich bzw. diese Generation speziell definiert sich sehr über die Arbeit. Wenn du etwas erreichen möchtest, dann musst du halt viel und hart arbeiten.“ IP 1, Z 70

Dabei würden von dieser Generation aktiv Strategien angewandt, um die Wissensweitergabe nicht allzu unkompliziert zu gestalten. Es solle eine gewisse Gerechtigkeit zwischen dem generierten Wissen hergestellt werden. Kurz gesagt, NachfolgerInnen sollen nicht

direkt von den eigenen Anstrengungen profitieren. Steine würden aktiv in den Weg gelegt.

„Weil man sagt halt, ich hab mir das müssen auch anlernen oder selber lernen, dann soll hat der auch einen gewissen Aufwand oder eine gewisse Leistung bringen, dass er das lernen kann. Damit sag ich, dass ältere Mitarbeiter das nicht Eins zu Eins vermitteln, sondern dass sie da schon eine gewisse Hürde einbauen bei der Wissensvermittlung.“ IP 1, Z 80

„Also den lasse ich jetzt auch mal ein wenig schwitzen, weil ich hab mir aus hart erarbeiten müssen und das ich das jetzt auf dem Silberteller präsentiere, dass soll es nicht sein.“ IP 1, Z 82

„Es wird keine Schritt-für-Schritt-Anleitung geben. Es wird da der eine oder andere Schritt übersprungen, um eben dann zu zeigen, so einfach wie du glaubst oder wie du gerne hättest, ist es nicht.“ IP 1, Z 86

Um solchen individuellen Schutzstrategien entgegenzuwirken, müsse im ersten Schritt versucht werden, den Ängsten der MitarbeiterInnen mittels aktiver Kommunikation zu begegnen.

„Und Veränderung ist ja meines Erachtens nach, du musst es und das ist die Aufgabe der Führungskraft bzw. die Aufgabe des Unternehmens du musst die Zielsituation nach der Veränderung entsprechend kommunizieren. Weil niemand braucht eine Veränderung wo es hinterher schlechter ist. Und wenn man diese positive Veränderung dann auch noch entsprechend kommunizieren kann, dann ist ein älterer Arbeitnehmer genauso bereit das entsprechend mitzutragen wie ein Junge.“ IP 3, Z 46

„...auf der einen Seite die Kommunikation dahingehend, dass mit den älteren Mitarbeitern spricht und einfach sag, dass es keinen Gesichts-, Macht- oder Positionsverlust eben dahingehen gibt, wann er sein Wissen weitergibt. Also im Gegenteil das es für das Unternehmen sehr wichtig ist und auch für ihn natürlich fund für die anderen Kollegen wenn er sein Wissen weitergibt.“ IP 1, Z 88

Es müsse die Notwendigkeit vermittelt werden, dass Geheimniskrämerei absolut zu vermeiden sei und das eigene Wissen einen bedeutenden Faktor für das Unternehmen darstelle.

„...es wird auch welche geben, der sagt, das ist irgendwo mein Bereich und geben das vielleicht nicht so gerne vollumfänglich preis.“ IP 2, Z 96

Die Notwendigkeit und der Zeitpunkt müssten kommuniziert werden, um zum richtigen Moment mit der Übergabe von Wissen und Tätigkeiten zu beginnen.

„Ich muss bereit sein, auch zum richtigen Zeitpunkt Tätigkeiten abgeben zu können.“ IP 2, Z 90

Ziel aus Sicht der MitarbeiterIn sollte es sein, das Unternehmen zum Ruhestand mit einem guten Gefühl zu verlassen.

„...und letztlich sollte es hinter mir kein Scherbenhaufen sein, sondern es sollten alle so gut weiterarbeiten können als bis zum Zeitpunkt, wo ich noch da war.“ IP 2, Z 102

Ein probates Mittel zur Wissensweitergabe im Unternehmen sei das MentorInnenwesen. Dabei würde das Wissen von der älteren DienstnehmerIn an eine jüngere DienstnehmerIn weitergegeben.

„...ich liebe dieses Mentorenwesen. Das heißt speziell bei den Arbeitnehmern, die bei uns wirklich kurz vor der Pensionierung stehen, haben wir junge dynamische neue Mitarbeiter an die Seite gesetzt...“, „Also das ist das Mentorenwesen was wir wirklich versuchen, wo wir quasi so buddymäßig versuchen, Gespanne zu bilden, wo man halt dann wirklich Wissen überträgt.“ IP 3, Z 63

Als entscheidender Faktor würde hier die Sympathie zwischen den MitarbeiterInnen gesehen. Eine Vertrauensbasis sei Voraussetzung für das gemeinsame Miteinander.

„Ich verrate ihnen keine Geheimnisse, wenn ich sie nicht mag.“, „...ich erzähle dir nicht warum und ich erzähle dir nicht den Hintergrund, wenn ich dich nicht persönlich mag.“ IP 3, Z 63

Die gemachten Erfahrungen in der Wissensweitergabe stimmen eine InterviewpartnerIn grundsätzlich positiv. Es sei dieser jedoch auch klar, dass dieses Thema weiterhin aufmerksam verfolgt werden müsse.

„Aber ist meines Erachtens ein sehr guter Weg Wissen zu transferieren.“ IP 3, Z 72

„Nein, es ist überhaupt noch nicht weit. Es gibt viele, viele Ideen, es gibt viele, viele Ansätze...“ IP 3, Z 74

4.2.7 Lernbereitschaft

Der Generation der Baby Boomer würde unterstellt, dass die Lernfreudigkeit im Alter nicht mehr groß ist. Routinemäßige Arbeiten würden bevorzugt und neue Dinge werden nicht positiv gesehen.

„Ich denke, dass die Lernfreudigkeit im Generellen nicht so hoch ist, weil wenn eher so in der Routine verhaftet ist, also das in gewissen Abläufen Routine herrscht...“ IP 1, Z 92

Diese Gruppe sei prinzipiell durch ihr Alter kritischer als jüngere KollegInnen.

„Ich glaube, grundsätzlich sind älter Arbeitnehmer ein bisserl kritischer.“ IP 3, Z 82

„...jede Aufgabe die neu ist, schon sehr kritisch gesehen wird und mit einer gewissen Abwehrhaltung dagegen ist.“ IP 1, Z 92

Die entstehende Abwehrhaltung wäre hierbei öfters anzutreffen und würde als ein kritischer Faktor gesehen.

„Man wird andererseits andere Typen vorfinden, der sagt, dass zahlt sich für mich nicht mehr aus.“ IP 2, Z 112

„...ein Verhalten, das mir persönlich immer wieder auffällt, man ist zuerst immer gegen etwas...“ IP 1, Z 92

Gründe für dieses Abwehrverhalten wären wie schon im Kapitel 4.2.6 erwähnt, Ängste um den Arbeitsplatz, aber auch dass die gewohnte Routine durch ein erhöhtes Arbeitsvolumen gestört würde.

„Und wenn man etwas neu lernt, ist zusätzlich etwas, was mehr Arbeit bedeutet...“ IP 1, Z 92

Es würde oft die Haltung angetroffen, dass eine Schulung bzw. Neues zu erlernen von den Betroffenen nicht mehr als notwendig empfunden würde.

„Aber man hört halt immer wieder bei Mitarbeitern ab 50 Jahren, dass diese gewisse Tätigkeiten gerne abschieben und sagen, das mach ich nicht mehr und es betrifft mich eh nicht mehr, das zahlt sich nicht aus, dass ich noch lerne.“ IP 1, Z 94

Es gelte in diesem Fall mit der MitarbeiterIn gemeinsam zu eruieren, ob Schulungen in einem bestimmten Umfang aus ökonomischen und ressourcentechnischen Gründen noch Sinn machen.

„Also wenn der in einem halben Jahr in Pension geht, diesen dann zum SAP-Experten ausbilden zu lassen, wird keinen Sinn mehr machen. Aber gewissen Grundsachen vielleicht machen auf alle Fälle Sinn.“ IP 1, Z 98

Die Frage der Sinnhaftigkeit in Bezug auf Schulungen und Neues dürfe jedoch im Unternehmen gestellt werden bzw. ist auch erwünscht.

„Dinge, wo man dann oder Bereiche naja wird er schlagend in 2, 3, 4 Jahren, da wird auch ganz offen darüber gesprochen, nämlich dahingehend ist es für mich noch notwendig weil.“ IP 3, Z 76

Die MitarbeiterIn solle auf jeden Fall in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden. Offenheit lasse sich dabei als erfolgreicher Faktor interpretieren.

„Wir gehen sehr offen miteinander bei diesen Themen um...“, „Und wenn dann der Arbeitnehmer sagt, naja aber ich bin nur mehr eineinhalb Jahre da macht das wirklich noch Sinn, dann wird darüber abgestimmt.“ IP 3, Z 76

Die MitarbeiterInnen müssten aktiv über Möglichkeiten, aber auch Notwendigkeiten einer laufenden oder auch punktuellen Weiterbildung informiert werden. Der technologische Wandel zählt, wie bereits in der Einleitung erwähnt, zu einer der größten Herausforderungen in den nächsten Jahren für Unternehmen und ArbeitnehmerInnen.

„Dementsprechende Informationen wir müssen bis 65 arbeiten und darum kann der 50-Jährige nicht sagen, es zahlt sich für mich nicht mehr aus, weil der hat noch 15 Jahre zu arbeiten. Und 15 Jahre wissen wir ganz genau welche Veränderung das mit sich bringt. Wann jetzt schaut die letzten Jahre was sich technologisch alles verändert, wie schnell sich was verändert.“ IP 2, Z 116

„Aber wenn ältere Arbeitnehmer davon überzeugt sind, aber das ist wieder Führungsaufgabe, das ist wieder Unternehmenskultur und Kommunikation. Dass das was am Ende des Tages rauskommt, besser ist als das, was ich heute habe.“ IP 3, Z 82

Zu den Argumenten für die laufende Weiterbildung solle hinzugefügt werden, dass sich Weiterbildungen immer lohnen.

„Ich glaube, dass es sich bis zum letzten Tag auszahlt, weil ich verbinde eigentlich mehr damit, nicht nur den Nutzen für das Unternehmen, es ist immer ein persönlicher Nutzen.“ IP 2, Z 112

Die geistige Leistungsfähigkeit solle auch bei älteren ArbeitnehmerInnen direkt angesprochen werden, da diese auch für das weitere Leben nützlich sei.

„...dass man nie aufhören sollte lernen, weil man weiß ja, das Gehirn braucht eine gewisse Herausforderung.“ IP 1, Z 106

Ebenfalls solle man nicht automatisch ab einem bestimmten Zeitraum, egal in welcher Position, ablehnend gegenüber unterschiedlichen Schulungen sein.

„Auch wenn eine Führungskraft in zwei bis drei Jahren in Pension geht, macht es aus meiner Sicht noch immer Sinn, bei Führungskräfte trainings noch teilzunehmen oder mitzumachen, weil man immer etwas Neues dazu lernt.“ IP 1, Z 94

Ein entscheidender Punkt für die Weiterentwicklung dieser Generation wären altersgerechte Schulungen. Hierbei sei das Unternehmen gefordert entsprechende Angebote für die MitarbeiterInnen zur Verfügung zu stellen.

„Es sollte natürlich schon altersgerecht sein.“, „Sondern mit den Mitarbeitern muss man diese vielleicht auch zwei, drei oder vier Mal schulen.“, „Es muss natürlich auch die Bereitschaft des Unternehmens da sein, dass man sagt es ist uns

das Wert, dass man sich zwei, drei Mal mit den Mitarbeitern zusammensetzt und schult das Thema und nicht einmal zwei Stunden und fertig. Vielleicht dann auch in kürzeren Mikrotrainings, vielleicht auch nur in 20 oder 30 Minuten und nicht einen kompletten Tag sondern eher in kurzen Sessions wo man vielleicht nur einen Teilbereich des Themas hernimmt und das schulen wir gemeinsam durch.“ IP 1, Z 100

4.2.8 Stress

Das Stressempfinden bzw. die Stressresistenz der Generation Baby Boomer würden von den InterviewpartnerInnen unterschiedlich gesehen. Auf der einen Seite werde ein höheres Stressempfinden attestiert.

„Ich glaub, dass die Stressbeanspruchung schon eine höher ist...“ IP 1, Z 48

Auf der anderen Seite würde dieser Gruppe aber auch ein geringeres Stressempfinden zugeschrieben.

„Ich denk schon, dass die stressresistent sind.“ IP 2, Z 64

Eine weitere Möglichkeit, die von einer InterviewpartnerIn erwähnt wurde, sei, dass die Auswirkungen für alle Altersgruppen gleich wären.

„Ich glaube, dass die Auswirkungen von Stress grundsätzlich von Alt und Jung gleich sind.“ „Aber wenn ich im Stress bin, dann ist es, glaube ich, für beide genauso schlimm.“ IP 3, Z 54

Es werde jedoch auch die Erfahrung der älteren Generation als positiver Faktor gegenüber jüngeren KollegInnen genannt. Die Erfahrung bilde einen Puffer, der den Stress durch gemachte Erfahrungen weniger bzw. gar nicht aufkommen lasse.

„Ich glaube, dass das Stresslevel vielleicht ein anderes ist. Das heißt, ab wann komme ich in Modus hinein, wo es für mich wirklich Stress bedeutet. Das heißt, über meine Erfahrung, die ich in den Jahrzehnten meiner Arbeitstätigkeit aufgebaut habe, weiß ich einfach, dass gewisse Situationen vielleicht nicht so kritisch sind, wie sie im ersten Moment erscheinen.“ „Der andere, der das zum ersten Mal erlebt, sagt uh scheiße, das ist jetzt nicht so gelaufen, wie ich es geplant habe,

Stressmodus, Panikmodus. Wenn er das selber schon zwei Mal mitgemacht hab, wird er schon das Level, wo setzt der Stress ein, nach oben schieben.“ IP 3, Z 54

Die Extremform von Stress, das Burnout, gelte es aus Sicht des Unternehmens auf jeden Fall zu verhindern. Die Überforderung der MitarbeiterInnen müsse unbedingt vermieden werden.

„Ich glaube, das ist genauso für einen jungen Mitarbeiter. Ich versuche keinen Arbeitnehmer zu überlasten.“ IP 3, Z 58

Wesentlich in diesem Zusammenhang sei die passende Zielsetzung für die MitarbeiterInnen. Den MitarbeiterInnen müssten Wertschätzung und Anerkennung entgegengebracht werden. Eine passende Zielsetzung der Führungskraft gelte ebenfalls als relevanter Faktor. Dabei müssten die individuellen Bedürfnisse der einzelnen MitarbeiterInnen berücksichtigt werden, um die negativen Folgen von Stress nicht aufkommen zu lassen. Die Führungskräfte wären aus Sicht einer InterviewpartnerIn der Schlüssel gegen Stress.

„...wenn ich die ganze Zeit Stress habe bzw. wenn ich keine Anerkennung finde bzw. wenn ich die Ziele mir so setze, dass sie unerreichbar sind die ganze Zeit und ich auch kein Erfolgserlebnis in meinem Unternehmen oder meiner Tätigkeit find.“, „Ich versuche Ziele so zu definieren, dass sie Punkt eins erreichbar sind.“ IP 3, Z 58

„Ja, wenn es so einfach wäre, dann bräuchten wir ja keine Führungskräfte, weil dann funktioniert ja eh alles ohne uns auch. Weil wenn jeder Mitarbeiter einfach immer das gleiche kann und gleich viel Arbeitslast verträgt und die gleiche Ansprache braucht, dann ist es eh einfach. Dann brauchen wir keine Führungskräfte.“, „...der eine verträgt halt mehr und der andere halt weniger. Grundsätzlich muss man halt überhaupt Stressbildung im Unternehmen vermeiden.“, „Und wenn ich sehe, der kommt eh schon am Zahnfleisch daher und erzählt mir schon, er schläft schlecht in der Nacht, dann werden wir halt genau das Gegenteil tun und sagen, was können wir machen, um damit die Arbeitslast geringer wird.“ IP 3, Z 60

Den Führungskräften komme damit eine besondere Rolle zu. Weiter identifizierte Auslöser für ein verstärktes Stressempfinden wären die richtige Aufgabenverteilung und eine passende Ressourcenverteilung im Unternehmen, aber auch in der eigenen Abteilung. Die

Ressourcenausstattung, sei es personell oder auch budgetär, müsse der Auftragslage angepasst sein. Die Fremdbestimmung in Bezug auf die zeitliche Abarbeitung und die Kürze des Erledigungszeitraumes wären identifizierte Stressfaktoren.

*„Wobei man natürlich schon merkt, wenn man schaut in diese Schnelllebigkeit, wo wir getrieben sind, dass es doch immer heißt, immer mehr in kürzerer Zeit.“,
„...wenn ich heute etwas verändern muss, dann brauche ich das wahrscheinlich relativ schnell.“ IP 2, Z 72*

„Also eine richtige Aufgabenverteilung innerhalb der Abteilung bzw. handelnde Personen.“ IP 2, Z 76

„Die entsprechende Ressourcenbereitstellung, d. h., ich kann nicht sagen, wenn ich heute doppelt oder dreimal so viele Projekte wie zwei Jahre zuvor mache, dass ich das mit der gleichen Anzahl an Leuten bewältigen will.“ IP 2, Z 78

Ein weiterer Stressfaktor der bei der Generation der Baby Boomer von den InterviewpartnerInnen erkannt wurde, sei die ständige Veränderung in der heutigen Zeit. Nicht nur technologisch sei man heutzutage einer ständigen Veränderung ausgesetzt, sondern auch im Bereich der Organisation und der innerbetrieblichen Prozesse.

„...das bekommt man überall mit, Automatisierung, Lean, Prozessoptimierung und, und, und. Das sind wir immer in diesem kontinuierlichen Veränderungsprozess drinnen und dem halt zu folgen, ist halt, glaube ich, sehr schwierig und speziell auch für ältere Mitarbeiter.“ „...eine große Herausforderung ist, immer wieder die eigenen Prozesse und Handlungen immer zu hinterfragen...“ IP 1, Z 48

„Eine gute Wirtschaftslage heißt einfach Veränderungen...“ IP 2, Z 72

Um dem Stress im Alter entgegenzuwirken, wurden von den InterviewpartnerInnen einige Verbesserungen vorgeschlagen. Speziell im Bereich der ArbeiterInnen sollten vermehrt Pausen eingesetzt werden, um diese zu entlasten.

„...dass man vielleicht auch berücksichtigt, dass er dann auch öfters Pausen braucht.“ IP 1, Z 54

Eine weitere Möglichkeit im körperlichen Arbeitsbereich sei die Veränderung von Tätigkeiten. Administrative Arbeiten oder Tätigkeiten im Trainingsbereich könnten dabei präventiv angewandt werden.

„Eben wie ich vorhin gesagt habe, wann das eine Arbeit ist die aus 100 Prozent körperlicher Arbeit besteht, das man halt schaut einen gewissen Anteil administrative Tätigkeiten auch machen kann bzw. eben auch so Schulungen, Trainings mit jungen Mitarbeitern abhalten kann.“ IP 1, Z 52

Im letzten Kapitel dieser Arbeit werden die erhobenen Ergebnisse kritisch reflektiert und interpretiert. Die Beantwortung der Forschungsfragen sowie eine Darstellung über die unterschiedlichen Selbst- und Fremdbilder schließen das Kapitel 5.2 ab. Im letzten Teil werden Hinweise für die Umsetzungen in der Praxis gegeben, Limitationen der Arbeit aufgezeigt und abschließend Ideen für zukünftige Forschungsarbeiten aufgezeigt.

5 Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick

Zu Beginn dieses Kapitels folgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Tagebuchstudie sowie den Leitfadeninterviews. Darauffolgend werden die Forschungsfragen beantwortet und die Ergebnisse reflektiert. Im letzten Teil folgen Implikationen für die Praxis, mögliche methodische Schwachstellen und ein Ausblick auf weiterführende Forschungen.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser Studie können wie folgt zusammengefasst werden. Es wurden mittels der qualitativen Tagebuchstudie vier unterschiedliche Typen im untersuchten Unternehmen identifiziert. Die ‚Workflowers‘ sind ein fester Bestandteil im Unternehmen. Sie sind gut integriert und aktiv im Arbeitsablauf eingebunden. Diese Gruppe hat in der Aufgabenerfüllung relativ wenig zeitlichen Spielraum. Die Arbeiten werden in der Art und Weise erledigt, wie es erwartet wird. Die Abhängigkeit von anderen Stellen ist stark ausgeprägt. Die ‚Workflowers‘ fühlen sich wohl in ihrer definierten Rolle und zugehörig zum Team. Es erfolgt eine starke Zusammenarbeit mit anderen KollegInnen. Sie sind grundsätzlich positiv gegenüber der Arbeit gestimmt. Die Arbeiten sollen mit möglichst wenigen zeitlichen Verlusten erledigt werden. Zeitdruck verursacht Stress und dieser wird als starker Störfaktor wahrgenommen. Die Arbeit selbst wird gerne erledigt. Die Wissensweitergabe und die Lernfreudigkeit ist bei den ‚Workflowers‘ gering ausgeprägt und sie eignen sich weniger gut zur Wissensvermittlung im Unternehmen.

Die als ‚Social Members‘ identifizierte Gruppe hat einen starken sozialen Bezug zum Unternehmen. Sie sind Mitglieder einer sozialen Gruppe innerhalb der Organisation, fühlen sich in dieser wohl und pflegen innerhalb dieser Freundschaften. Sie haben gerne Kontakt zu anderen KollegInnen und sind teamfähig. Abwechslungsreiche Tätigkeiten werden bevorzugt und sollen ohne Hektik ausgeführt werden. Zeit- und Termindruck sind die größten Stressfaktoren in dieser Gruppe. Sie sind jedoch aufgrund ihres Erfahrungsschatzes in der Lage, stressige Situationen gut zu meistern. Durch die Freude an der Kommunikation mit anderen eignet sich diese Gruppe aus Sicht des Verfassers gut für die Wissensweitergabe im Unternehmen. Die ‚Social Members‘ empfinden Freude dabei, was eine gute Voraussetzung für eine solche Aufgabe darstellt. Im Gegensatz dazu ist die Lernfreudigkeit in dieser Gruppe nicht sehr stark ausgeprägt.

Die ‚Profectivs‘ sind Personen, die äußerst effektiv und produktiv arbeiten und dies auch selbst bevorzugen. Es soll mit optimalem Einsatz ein hervorragendes Arbeitsergebnis erzielt werden, das dem eigenen Qualitätsanspruch entsprechen muss. Das starke Verantwortungsbewusstsein mündet oft in einer großen Arbeitsbelastung. Diese hohe Arbeitsbelastung führt zu einem hohen Stressempfinden, sobald nicht mehr ausreichend Zeit vorhanden ist, die Aufgaben im vorgegebenen Zeitraum zu erledigen. Komplexe Aufgaben müssen oft unter starkem Termindruck erledigt werden, was der größte Stressfaktor der Gruppe ist. Die Fremdbestimmung und zu wenig Autonomie in der Arbeitsgestaltung führen aus Sicht des Autors ebenfalls zu Stress. Die ‚Profectivs‘ arbeiten am liebsten allein, besonders in stressigen Situationen. Zusammenarbeit mit anderen KollegInnen wird dabei als belastend empfunden. KollegInnen werden jedoch zur Absicherung des eigenen Arbeitsergebnisses herangezogen. Sowohl die Lernfreudigkeit als auch die Weitergabe von Wissen ist bei dieser Gruppe nicht besonders ausgeprägt, sie würde sich daher nur bedingt zur aktiven Wissensweitergabe an KollegInnen eignen.

Die letzte identifizierte Gruppe sind die ‚curious collective Workaholics‘. Diese haben einen starken Fokus auf ein gemeinsam erzielttes Arbeitsergebnis. Sie wollen ihr Wissen laufend erweitern und dieses auch an Andere aktiv weitergeben. Diese Gruppe würde sich hervorragend zur Wissenssicherung im Unternehmen durch die gewohnte und laufende Weitergabe eignen. Die Auslastung durch die tägliche Arbeit ist grundsätzlich hoch. Das Stressempfinden wird aber deutlich niedriger wahrgenommen als in den anderen identifizierten Gruppen. Die Arbeit selbst macht Freude und erfolgt aus einer positiven Grundstimmung. In dieser Gruppe stellt ebenfalls der Termindruck den größten Stressfaktor dar. Die ‚curious collective Workaholics‘ versuchen diesen Stress jedoch mit dem Kollektiv entgegenzuwirken und sich innerhalb der eigenen Abteilung gegenseitig zu unterstützen. Die Gruppe wird aktiv in zahlreiche Arbeitsprozesse einbezogen und dies wird auch von den anderen KollegInnen der Abteilung erwartet. Das gute Gruppengefühl vermittelt ein familiäres Umfeld und führt zu Wohlbefinden bei den ‚curious collective Workaholics‘.

Mittels der InterviewpartnerInnen konnten unterschiedliche Bereiche analysiert werden, die besondere Bedeutung in Bezugnahme auf die Generation der Baby Boomer in deren letzten Arbeitsjahren haben. Für den Arbeitsplatz gilt es, besonders im Bereich der körperlichen Arbeit Arbeitshilfen zur Verfügung zu stellen, die die Belastung reduzieren. Die besondere Beachtung von physischer Beanspruchung ist den Verantwortlichen im

Unternehmen durchaus bewusst. Im Bereich der Büroarbeitsplätze gelten sowohl die Beleuchtung als auch die Ergonomie als entscheidende Faktoren für ein langes gesundes Arbeiten. Das Arbeitsverhalten ist geprägt vom individuellen Erfahrungsschatz, der nicht immer gerne mit Anderen geteilt wird. Die Arbeit steht im Fokus und weniger eine strukturierte ergebnisorientierte Arbeitsweise. Die Arbeitszeit und der Arbeitsdruck sollten im Alter mittels vermehrter Pausen ausgeglichen werden, ebenso gilt es, wechselnde Schichtmodelle zu vermeiden. Zusätzlich wurden auch geförderte Altersteilzeitmodelle als gute Möglichkeit zum Übergleiten in den Ruhestand erwähnt. Unterbrechungen im Arbeitsablauf sollten vermieden werden. Teamwork wird in Zukunft aus Sicht der InterviewpartnerInnen noch relevanter sein. Es gilt, die individuellen Stärken und Schwächen optimal im Arbeitsprozess zu berücksichtigen. Die Sicherung des Wissens der Baby Boomer ist für das untersuchte Unternehmen von großer Bedeutung. Den MitarbeiterInnen muss ein Sicherheitsgefühl für deren Arbeitsplatz vermittelt werden, um den Schutzmechanismen für das aufgebaute Wissen entgegenzuwirken. Die Lernbereitschaft ist wie die Wissensweitergabe in dieser Kohorte nicht mehr stark ausgeprägt. Schulungsbedarfe müssen mit den MitarbeiterInnen individuell besprochen werden, im Anschluss daran sind altersgerechte Schulungen ein wesentlicher Faktor, um die Freude am Lernen zu steigern. Beim Stressempfinden der Baby Boomer waren sich die InterviewpartnerInnen nicht einig, welche Ausprägung bei dieser Generation vorherrscht. Es muss jedoch versucht werden, das Stresslevel möglichst gering zu halten. Eine passende Zielsetzung, Wertschätzung und Anerkennung sollten den MitarbeiterInnen entgegengebracht werden.

Die Zuschreibungen und Bedürfnisse der Generation der Baby Boomer entsprechen unterschiedlichen Selbst- und Fremdbildern. Altersgerechte sowie ergonomische Arbeitsplätze sind für die Verantwortlichen im Unternehmen ein wesentlicher Bereich, der für ein gesundes Berufsleben eine bedeutende Voraussetzung ist. In den Tagebüchern fanden sich jedoch keine Anmerkungen zu Verbesserungen des Arbeitsplatzes oder altersgerechter Hilfsmittel. Die TeilnehmerInnen dürften mit diesen zufrieden sein – diese bedürfen offenbar keiner Anpassung. Altersbedingte Veränderungen in Bezug auf die Lernfähigkeit bzw. auf die Motivation, Neues zu lernen, kann in der Studie bestätigt werden. Nur die Gruppe der ‚curious collective Workaholics‘ möchte ihr Wissen laufend erweitern. Diesen Eindruck bestätigen auch die befragten Führungskräfte im Unternehmen. Nur wenige Angehörige dieser Generation sind bereit, sich ein Leben lang weiterzubilden. Die postulierte Freude an der Wissensweitergabe (Kolland, Wanka & Psihoda, 2015, S. 6)

kann nur bedingt bestätigt werden. Für die StudienteilnehmerInnen trifft dies auf zwei von vier Gruppen zu. Aus Sicht des Unternehmens gibt es unterschiedliche Meinungen zu dieser Kategorie. Das generierte Wissen stellt für diese Generation auf der einen Seite einen Faktor für einen gesicherten Arbeitsplatz dar. Auf der anderen Seite wurde erwähnt, dass sich die MitarbeiterInnen der Notwendigkeit der Weitergabe von Know-how bewusst sind und versuchen, ihr Wissen auch weiterzugeben. Die Teamarbeit ist für alle untersuchten Gruppen angenehm und ein relevanter Punkt im Arbeitsprozess. Als einzige Gruppe bevorzugen die identifizierten ‚Profectivs‘ eine solistische Arbeitsweise. Der größte Stressfaktor für die StudienteilnehmerInnen war der herrschende Zeit- und Termindruck. In Bezug auf eine geringere Stressresistenz hatten die Interviewten unterschiedliche Ansichten. Diese lassen in weiterer Folge keine eindeutige Interpretation aufgrund der zu stark differierenden Aussagen zu.

5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Die erste Forschungsfrage, ‚Welche Bedürfnisse hat die Generation Baby Boomer am Arbeitsplatz?‘, kann folgendermaßen beantwortet werden. Der größte negative Faktor in der Erhebung sind Zeit- und Termindruck bei den zu erledigenden Aufgaben. In allen vier Gruppen wurde der Termindruck als negativstes Merkmal identifiziert. Dabei sollten die Bedürfnisse nach Autonomie (Kolland, Wanka & Psihoda, 2015, S. 6) durch frei Zeit- und eigene Ressourceneinteilung berücksichtigt werden. Eine richtige und passende Aufgabenverteilung durch die Führungskräfte im Unternehmen könnte dieses Bedürfnis zusätzlich positiv beeinflussen. Die weiteren Bedürfnisse der identifizierten vier Gruppen können nicht pauschal über alle StudienteilnehmerInnen beurteilt werden. Teilweise gibt es Gemeinsamkeiten und teilweise stehen individuelle Bedürfnisse der MitarbeiterInnen im Fokus (Kupperschmidt, 2000, S. 66). Teamwork bzw. gemeinsames Arbeiten ist bei drei von vier Gruppen ein großes Bedürfnis. Die ‚Profectivs‘ stehen diesem Bedürfnis mit einer bevorzugten solistischen Arbeitsweise gegenüber. Die Gruppe der ‚curious collective Workaholics‘ ist stark an der laufenden Weiterbildung interessiert. Die anderen drei Gruppen sind nicht gewillt, das Erlernen von Neuen aktiv voranzutreiben. Weitergabe von Wissen ist nur für die ‚curious collective Workaholics‘ ein großes Bedürfnis, um die internen Abläufe und Prozesse so gut wie möglich zu gewährleisten. Ein ruhiger und angenehmer Arbeitsplatz ist allen StudienteilnehmerInnen ein großes Bedürfnis. Ohne ständige Unterbrechungen in einem ruhigen Umfeld zu arbeiten, kann als Ergebnis

dokumentiert werden. Ein Faktor, der für alle Gruppen von Bedeutung ist, ist eine gute Kommunikation. Speziell für drei Gruppen stellt der soziale Kontakt im Unternehmen ein relevantes Bedürfnis dar.

Die zweite Forschungsfrage, ‚Wie werden diese Bedürfnisse von Verantwortlichen im Unternehmen wahrgenommen?‘, kann dahingehend beantwortet werden, dass altersbedingte körperliche Veränderungen unbedingt für das altersgerechte Arbeiten berücksichtigt werden müssen, ebenso sollten längere Regenerationsphasen miteingeplant werden (IOSH, 2009, S. 3). Wie Gonzalez und Morer (2016, S. 132 ff.) postuliert haben, ist die Ergonomie am Arbeitsplatz auch für die Verantwortlichen im Unternehmen eine Notwendigkeit. Passende Ausstattung wie Sessel, Tische aber auch Monitore in entsprechender Größe kann genannt werden. Eine Reduktion der Arbeitszeit z. B. in Form der Arbeitsteilzeit wurde ebenfalls identifiziert. Die betriebliche Sichtweise deckt sich damit mit der Annahme der aktuellen Forschung, dass sich die Reduktion der Arbeitszeit positiv auf den Verbleib im Unternehmen auswirkt (Boockman et al., 2018, S. 168). In weiterer Folge sollten Störungen oder Unterbrechungen im Arbeitsablauf vermieden werden. Teamwork wird differenziert betrachtet, es gilt jedoch, auf die individuellen Stärken und Schwächen der MitarbeiterInnen Rücksicht zu nehmen, um den zukünftig verstärkten Trend des gemeinsamen Arbeitens auch in der Generation der Baby Boomer zu forcieren. Die Vermittlung von Sicherheit in Bezug auf den eigenen Arbeitsplatz ist ein entscheidender Faktor (Zellmann, 2010, S. 262 f.), um die Erfahrungen und das Wissen im Unternehmen auf nachfolgende Generationen übertragen zu können. Die Angst um den Arbeitsplatz ist dabei ein starkes Hemmnis für die Weitergabe von Wissen. Im Bereich der Lernbereitschaft sollte dem Bedürfnis nach altersgerechten Schulungen Rechnung getragen werden. Wie bereits unter Kapitel 2.4.5 erwähnt, sind didaktisch passende und verständnisfördernde Weiterbildungsmaßnahmen entscheidend, um den bestmöglichen Lernerfolg zu erzielen.

Als Empfehlung kann daher ausgesprochen werden, dass Führungskräfte stärker in die demografische Veränderung im Unternehmen integriert werden müssen. Die individuellen Bedürfnisse der Baby Boomer sollten direkt an der Basis erhoben werden und Maßnahmen sollten abgeleitet werden. Das umfassende Wissen dieser MitarbeiterInnen kann dadurch besser und nachhaltiger im Unternehmen konserviert werden.

Rückblickend spielten Annahmen in Bezug auf altersgerechte Arbeitsplätze für die in der vorliegenden Studie befragten ArbeitnehmerInnen keine Rolle. Die verringerte Lernfähigkeit und die fehlende Motivation zum Lernen konnten in beiden Erhebungen bestätigt werden. Der Wunsch, Neues zu lernen, ist in dieser Generation bzw. Altersgruppe nicht mehr stark ausgeprägt. Lebenslanges Lernen wird von den betreffenden Personen nicht gelebt. Vorannahmen bezüglich Stressfaktoren, die retrospektiv von Interesse für die Studie gewesen wären, wurden im Vorfeld nicht getroffen. Besonders der bestehende Zeit- und Termindruck hätte einer genaueren Betrachtung bedürft.

5.3 Diskussion und Ausblick

Für die Praxis sollte sich speziell das untersuchte Unternehmen durch die erhobenen Ergebnisse mehr mit dem Thema Stress bzw. dem Stressempfinden dieser Generation auseinandersetzen. Der immer wieder entstehende Termindruck für die zu erledigenden Aufgaben ist in zahlreichen Gruppen stark ausgeprägt. Es entsteht hier der Anschein, dass keinerlei zeitliche Puffer in der Aufgabenverteilung berücksichtigt werden. Die betroffenen MitarbeiterInnen scheuen keinesfalls die Arbeit, jedoch sind fremdbestimmte Termine zur Erledigung ein markanter Stressor. Die akzeptierten Hierarchien der Baby Boomer (Burke, 2004 zitiert in Gursoy et al., 2013, S. 41) lassen hierbei die Fremdbestimmung zu und verhindern das Widersprechen von gesetzten Deadlines. Zusätzlich verstärkt wird der Druck dadurch, dass diese Kohorte qualitativ hochwertige Arbeit abliefern möchte (Mangelsdorf, 2015, S. 22) und andere Bedürfnisse unterordnet.

Des Weiteren kann für das Unternehmen abgeleitet werden, dass sowohl die ‚Social Members‘ als auch die ‚curious collective Workaholics‘ besonders für den Wissenstransfer im Unternehmen geeignet sind. Diese Gruppe sollte daher aktiv informiert und involviert werden. Dies deckt sich mit den postulierten Ergebnissen von Kolland und Kolleginnen (2015, S. 6), dass diese Generation gerne ihr Wissen weitergibt. Die anderen identifizierten Gruppen sind für den Transfer innerbetrieblichen Wissens weniger geeignet. Das erwähnte MentorInnensystem ist für den Wissenstransfer gut geeignet.

Verbesserungsbedarf in Bezug auf die durchgeführte Studie lässt sich unter anderem bei der Verteilung der StudienteilnehmerInnen ausmachen. In der gegenwärtigen Erhebung waren Personen, die im Bürobereich tätig sind, überproportional vertreten. Diese einseitige Verteilung konnte jedoch nicht vermieden werden, da die freiwillige Teilnahme an

der Studie im produzierenden Bereich zum Erhebungszeitpunkt nicht gegeben war. Ein weiterer verbesserungswürdiger Punkt ist der Befüllungsgrad der Tagebücher. Die Zeilen wurden äußerst unterschiedlich von den TeilnehmerInnen ausgefüllt. Einige Punkte wurden nur mittels einzelner Wörtern befüllt oder komplett ausgelassen. Auf der anderen Seite fanden sich ausführliche Beschreibungen der Wahrnehmungen und Empfinden zu zahlreichen Punkten. Um dem entgegenzuwirken, sollte dem Tagebuch bei einer weiteren Studie eine bessere Anleitung beigelegt werden. Zusätzlich empfehlenswert ist es, vor Beginn erneut in einem persönlichen Gespräch auf die Relevanz einer genauen Beschreibung der Punkte hinzuweisen. Zusätzlich könnte eine Art Anschauungsexemplar mit versendet werden, um einen gewissen Gradmesser zur Befüllung vorzugeben. Es sollte jedoch noch angemerkt werden, dass ein höherer Aufwand für die tägliche Erstellung eventuell eine höhere Ausfallsrate bedeuten kann. Dies gilt es von Fall zu Fall von der ForscherIn abzuwägen.

Als besondere Stärke dieser Studie gilt die über einen Zeitraum von zwei Wochen erfolgte Erhebung mittels Tagebuch. Die Tagebuchstudie deckt dabei einen bedeutend längeren Zeitraum ab als einzelne durchgeführte Interviews, die eine Momentaufnahme von Personen zu unterschiedlichen Zeitpunkten dargestellt hätten. Die Identifikation von vier unterschiedlichen Typen innerhalb der Baby Boomer ist besonders hervorzuheben. Diese Typen sowie deren unterschiedliche Bedürfnisse können in Folge im Unternehmen besonders berücksichtigt werden. Des Weiteren wurde durch die Kategorisierung bestätigt, dass eine einzelne Generation nicht vollends gleich ist. Es ist vom Individuum abhängig, wie bestimmte Prozesse und Veränderungen im beruflichen Umfeld wahrgenommen werden. Die durchgeführte Methodentriangulation mit dem Blick aus einer anderen Perspektive kann ebenso als Stärke der Erhebung angeführt werden. Blinde Flecken oder einseitige Betrachtungen wurden in dieser Methode vermieden oder zumindest stark reduziert. Diese Fallstudie bringt in ihrem Ergebnis praktische Anwendungsmöglichkeiten und bessere Einblicke in das Denken einer Generation.

Für die weitere Forschung könnten detaillierte Untersuchungen in anderen oder mehreren Unternehmen stattfinden. Dabei wäre es durchaus interessant, geschlechterspezifische Unterschiede genauer zu untersuchen und zu überprüfen, ob signifikante Unterschiede bestehen. Im untersuchten Unternehmen sind dabei Grenzen in Bezug auf die Anonymität, aber auch auf die freiwillige Teilnahme an einer solchen Studie gesetzt. Dabei wäre interessant zu sehen, ob sich die identifizierten Typen in anderen Unternehmen bestätigen

würden. Der Vergleich zu anderen Unternehmen wäre ebenfalls eine Möglichkeit, weitere Ergebnisse für diese Generation zu erzielen. Großflächigere Studien könnten weiters in Vergleich zu Kontrollgruppen von anderen Generation gesetzt werden, um zu prüfen, ob signifikante Unterschiede in den Wahrnehmungen bestehen. Diese umfangreicheren Studien könnten mittels ForscherInnentrangulation einer stärkeren interpretativen Absicherung unterzogen werden. Diese Studien müssten jedoch bald umgesetzt werden, da die Generation der Baby Boomer in kurzer Zeit vom Arbeitsmarkt verschwunden sein wird.

Literaturverzeichnis

- Adenauer, Sibylle (2015). Demografischer Wandel und Auswirkungen auf Unternehmen. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. ifaa (Hrsg.). Leistungsfähigkeit im Betrieb: Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels (S. 9–18). Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg.
- Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (2016). Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung Sicherheitsinformation der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt, Wien. Online: <https://www.auva.at/cdscontent/load?contentid=10008.630371&version=1462182049> [Abruf am 07.12.2018].
- Arbeitsmarktservice Österreich (2018). Übersicht über den Arbeitsmarkt, Wien. Online: http://www.ams.at/_docs/001_uebersicht_aktuell.pdf [Abruf am 09.09.2018].
- Axley, Leonard E. (2009). Older worker trends, New York: Nova Science Publishers.
- Barkholdt, Corinna/Frerichs, Frerich/Naegele, Gerhard (1995). Altersübergreifende Qualifizierung - einer Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 28, 425–436.
- Bell, David N.F./Rutherford, Alasdair C. (2013). Older workers and working time. The Journal of the Economics of Ageing, 1–2, 28–34.
- Boockmann, Bernhard/Fries, Jan/Göbel, Christian (2018). Specific measures for older employees and late career employment. The Journal of the Economics of Ageing, 12, 159–174.
- Börsch-Supan, Axel/Düzgün, Ismail/Weiss, Matthias (2005). Altern und Produktivität: Zum Stand der Forschung, Mannheim: Mannheimer Forschungsinstitut Ökonomie und Demographischer Wandel.
- Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010). Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels 1. Auflage., Wiesbaden: Gabler.

- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz Arbeitsinspektion (2015). Alternsgerecht Arbeitsgestaltung ArbeitnehmerInnenschutzstrategie 2013-2020, Wien. Online: https://www.arbeitsinspektion.gv.at/cms/inspektorat/download.html?channel=CH3606&doc=CMS1450175279865&perma-link=alternsgerechte_arbeitsgestaltung [Abruf am 07.12.2018].
- Burke, Mary Elizabeth (2004). Generational differences survey report, Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Chi, Christina G./Maier, Thomas A./Gursoy, Dogan (2013). Employees' perceptions of younger and older managers by generation and job category. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 42–50.
- Choi, Sang D. (2015). Aging Workers and Trade-Related Injuries in the US Construction Industry. *Safety and Health at Work*, 6(2), 151–155.
- Conesa, Juan Carlos/Kehoe, Timothy J. (2018). An introduction to the macroeconomics of aging. *The Journal of the Economics of Ageing*, 11, 1–5.
- Cooley, Thomas/Henriksen, Espen (2018). The demographic deficit. *Journal of Monetary Economics*, 93, 45–62.
- Costanza, David P./Badger, Jessica M./Fraser, Rebecca L./Severt, Jamie B./Gade, Paul A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.
- Deresky, Helen (2014). *International management: managing across borders and cultures: text and cases 8th ed.*, Boston: Pearson.
- Eggleston, Karen N./Fuchs, Victor R. (2012). The New Demographic Transition: Most Gains in Life Expectancy Now Realized Late in Life. *Journal of Economic Perspectives*, 26(3), 137–156.
- Eichhorst, Werner/Buhlmann, Florian (2015). Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. IZA, Standpunkte(Nr. 77). Online: <http://ftp.iza.org/sp77.pdf> [Abruf am 16.07.2018].

- Feng, Wang/Sousa-Poza, Alfonso (2017). The economics of ageing and health. *The Journal of the Economics of Ageing*. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2212828X17300609> [Abruf am 05.11.2018].
- Fenge, Robert/Peglow, François (2018). Decomposition of demographic effects on the german pension system. *The Journal of the Economics of Ageing*, 12, 61–76.
- Fisher, Gwenith G./Truxillo, Donald M./Finkelstein, Lisa M./Wallace, Lauren E. (2017). Age discrimination: Potential for adverse impact and differential prediction related to age. *Human Resource Management Review*, 27(2), 316–327.
- Gonzalez, I./Morer, P. (2016). Ergonomics for the inclusion of older workers in the knowledge workforce and a guidance tool for designers. *Applied Ergonomics*, 53, 131–142.
- Gratton, Lynda (2010). The Future of Work., *Business Strategy Review*, Q3, 16–23.
- Gursoy, Dogan/Chi, Christina Geng-Qing/Karadag, Ersem (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48.
- Hasselhorn, Hans Martin/Ebener, Melanie (2014). Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Motivation bei älter werdenden Belegschaften. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer, (Hrsg). *Fehlzeiten-Report 2014* (S. 75–84). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Heimlich, Russel (2010). *Baby Boomers Retire*, Washington: Pew Research Center. Online: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2010/12/29/baby-boomers-retire/>.
- Heisler, William/Bandow, Diane (2018). Retaining and engaging older workers: A solution to worker shortages in the U.S. *Business Horizons*, 61(3), 421–430.
- Helfferich, Cornelia (2012). Einleitung: Von roten Heringen, Gräben und Brücken. Versuch einer Kartierung von Agency-Konzepten. In Bethmann, Stephanie/Helfferich, Cornelia/Hoffmann, Heiko/Niermann, Debora (Hrsg.). *Agency: qualitative Rekonstruktionen und gesellschaftstheoretische Bezüge von Handlungsmächtigkeit* (S. 9–39). Weinheim: Beltz Juventa.

- Herrmann, Norbert (2008). Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter: den demografischen Wandel souverän meistern, München: Hanser.
- Hof, Christiane (2009). Lebenslanges Lernen: eine Einführung, Stuttgart: Kohlhammer.
- Ilmarinen, Juhani (2009). Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35(1), 1–5.
- IOSH (2009). The health, safety and health promotion needs of older workers, Leicester: Institution of Occupational Safety and Health. Online: <https://www.iosh.co.uk/~media/Documents/Books%20and%20resources/August%202016%20docs%20for%20Nick/The%20health%20safety%20and%20health%20promotion%20needs%20of%20older%20workers.pdf?la=en> [Abruf am 06.11.2018].
- Jones, Melanie K./Latreille, Paul L./Sloane, Peter J./Staneva, Anita V. (2013). Work-related health risks in Europe: Are older workers more vulnerable?. *Social Science & Medicine*, 88, 18–29.
- Köchling, Annegret (2004). Projekt Zukunft Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund: GfAH.
- Kolland, Franz/Wanka, Anna/Psihoda, Sophie (2015). VON DEN BABY BOOMERN ZUR GENERATION Y, Wien: Wirtschaftskammer Wien. Online: <https://www.wko.at/service/w/Diversity/Broschuere-BabyBoomer-28-09-17.pdf>.
- Kral, Paul (2009). Wissen sichern - die Generationenablöse. *KM-Journal*, (1/2009), 1–6.
- Kruse, Jan (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz 2., überarbeitete und ergänzte Auflage.*, Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kupperschmidt, Betty R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management: *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.

- Kwietniewski, Jan (o. J.). Intelligenzdiagnostik in der Begabtenförderung. Online: <https://li.hamburg.de/content-blob/4507208/92e680d966b21b63c228ff5e1955ed48/data/download-pdf-bbb-intelligenzdiagnostik.pdf> [Abruf am 14.02.2019].
- Lau-Villinger, Doris/Seitz, Cornelia (2002). Der Prozess des Älterwerdens in Unternehmen, Frankfurt: Weiße Reihe.
- Lee, Ronald (2003). The Demographic Transition: Three Centuries of Fundamental Change. *Journal of Economic Perspectives*, 17(4), 167–190.
- Lehr, Ursula (1996). Psychologie des Alterns, Wiesbaden: Quelle & Meyer.
- Mahlberg, Bernhard/Freund, Inga/Crespo Cuaresma, Jesús/Prskawetz, Alexia (2013). Ageing, productivity and wages in Austria. *Labour Economics*, 22, 5–15.
- Mangelsdorf, Martina (2015). Von Babyboomer bis Generation Z: der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, Offenbach: Gabal.
- Maxin, Leena/Deller, Jürgen (2010). Beschäftigung statt Ruhestand: Individuelles Erleben von Silver Work. *Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, Jg. 35(4/2010), 767–800.
- Mühlenbrock, Inga (2016). Alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Online: <http://www.baua.de/dok/8521620> [Abruf am 07.12.2018].
- Naegele, Gerhard (1992). Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer., Augsburg: Maro-Verlag.
- Naegele, Gerhard (2005). Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer. *WSI Mitteilungen*, (4/2005), 214–219.
- Ng, Thomas W.H./Feldman, Daniel C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423.
- Noethen, Daniela/Voelpel, Sven (2011). Baby-Boomer-Wissen, Bye-bye? *Ökologisches Wirtschaften*, (2/2011), 39–42.

- Oertel, Jutta (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In Martin Klaffke (Hrsg.). *Generationen-Management* (S. 27–56). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Orlická, Eliška (2015). Impact of Population Ageing and Elderly Poverty on Macroeconomic Aggregates. *Procedia Economics and Finance*, 30, 598–605.
- Ouye, Joe Aki (2011). *Five Trends that Are Dramatically Changing Work and the Workplace*, o. O.: Knoll Workplace Research.
- Ozkan, Mustafa/Solmaz, Betul (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483.
- Popkin, Stephen M./Morrow, Stephanie L./Di Domenico, Tara E./Howarth, Heidi D. (2008). Age is more than just a number: Implications for an aging workforce in the US transportation sector. *Applied Ergonomics*, 39(5), 542–549.
- Rimser, Markus (2014). *Generation Resource Management: nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). *Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt: Baby Boomer versus Generation Y*, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Rump, Jutta/Schmidt, Silke (2004). *Lernen durch Wandel - Wandel durch Lernen*, Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Rump, Jutta/Wilms Gaby/Eilers, Silke (2014). Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. In Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung* (S. 3-69). Berlin: Springer Gabler.
- Salthouse, Timothy (2012). Consequences of Age-Related Cognitive Declines. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 201–226.
- Schäfer, Erich (2017). *Lebenslanges Lernen: Erkenntnisse und Mythen über das Lernen im Erwachsenenalter* 1. Auflage., Berlin: Springer.

- Schramek, Renate (2006). Ansatzpunkte einer geragogischen Didaktik als Beitrag zur theoretischen Fundierung der Geragogik. Conference: Jahrestagung von DGGG und DGG Leben und Altern – Funktionalität und Qualität, Stuttgart, 07.-10.09.2016.
- Seitz, Cornelia/Wagner, Maik H. (2009). Wissen intergenerativ erzeugen und transferieren – die Chancen intergenerativer Zusammenarbeit. In Götz Richter (Hrsg.). Generationen gemeinsam im Betrieb: individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen (S. 157-172). Bielefeld: Bertelsmann.
- Symon, Gillan (2014). Qualitative research diaries. In Cassell, Catherine/Symon, Gillian (Hrsg.). Essential guide to qualitative methods in organizational research (S. 98-114). London: SAGE Publications.
- Sonntag, Karlheinz/Seiferling, Nadine (2017). Potenziale älterer Erwerbstätiger: Erkenntnisse, Konzepte und Handlungsempfehlungen 1. Auflage., Göttingen: Hogrefe.
- Statistik Austria (2017a). Bevölkerungsveränderung in ausgewählten Ländern 1950 bis 2100, o. O. Online: https://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_PDF_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=076642 [Abruf am 20.07.2018].
- Statistik Austria (2017b). Vorausberechnete Bevölkerungsstruktur für Österreich 2016-2100 laut Hauptszenario, o. O. Online: https://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_PDF_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=027308 [Abruf am 20.07.2018].
- Statistik Austria (2018). Bevölkerung am 1.1.2018 nach Alter und Bundesland - Insgesamt, o. O. Online: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/index.html [Abruf am 11.07.2018].
- Stock-Homburg, Ruth (2013). Zukunft der Arbeitswelt 2030 als Herausforderung des Personalmanagements. In Ruth Stock-Homburg (Hrsg.). Handbuch Strategisches Personalmanagement (S. 603–629). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Stone, Dianna L./Deadrick, Diana L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145.
- Truxillo, Donald M./Cadiz, David M./Hammer, Leslie B. (2015). Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 351–381.
- Twenge, Jean M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
- Uhe, Milan/Hirschi, Andreas (2014). Generation Y: Wie tickt sie wirklich? *Wirtschaftspsychologie aktuell*, (2/2014) 16–18.
- Umbach, Susanne/Böving, Hanna/Haberzeth, Erik (2018). Kompetenzverschiebung und menschliche Handlungsqualität im Digitalisierungsprozess. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, (1/2018), 16–19.
- United Nations Joint Staff Pension Fund (2009). Overcoming Generational Gap in the Workplace. Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together., o. O. Online: http://aspringer.weebly.com/uploads/1/3/6/4/1364481/designing_recruitment_selection__talent_management_model_tailored_to_meet_unjspfs_business_development_nee.pdf [Abruf am 26.09.2018].
- Wanka, Anna (2019). Die Baby-Boomer werden älter – Zeitdiagnose einer außergewöhnlichen Generation. *Trendreport Babyboomer*, (2019) 6–13. Online: https://www.oee-zukunftsakademie.at/Trendreport_Babyboomer.pdf
- World Economic Forum (2011). *Global Talent Risk - Seven Responses*, Geneva. Online: http://www3.weforum.org/docs/PS_WEF_GlobalTalentRisk_Report_2011.pdf [Abruf am 27.09.2018].
- Yaldiz, Lale M./Truxillo, Donald M./Bodner, Todd/Hammer, Leslie B. (2018). Do resources matter for employee stress? It depends on how old you are. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 182–194.

- Yin, Robert K. (2014). *Case study research: design and methods* Fifth edition., Los Angeles: SAGE.
- Zabel, Keith L./Biermeier-Hanson, Benjamin B.J./Baltes, Boris B./Early, Becky J./Shepard, Agnieszka (2017). Generational Differences in Work Ethic: Fact or Fiction? *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 301–315.
- Zacher, Hannes/Kooij, Dorien T.A.M./Beier, Margaret E. (2018). Active aging at work. *Organizational Dynamics*, 47(1), 37–45.
- Zellmann, Peter (2010). *Die Zukunft der Arbeit: viele werden etwas anderes tun*, Wien: Molden.
- Zepke, Georg (2016). *Lust auf qualitative Forschung! eine Einführung für die Praxis*, Wien: Texte zur Systemischen Organisationsforschung.

Online Quellen

https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html
[Abruf am 15.07.2018]

<https://www.hrweb.at/2014/06/kuendigungsschutz-aeltere-arbeitnehmer-aus-arbeits-rechtlicher-sicht/> [Abruf am 10.09.2018]

<https://www.sozialversicherung.at/servicescalculations/views/pensionsantritt/input.xhtml?faces-redirect=true&contentid=10007.707926> [Abruf am 27.09.2018]

http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Character_G.pdf?ua=1 [Abruf am 08.12.2018]

<https://www.wko.at/service/t/arbeitsrecht-sozialrecht/Altersteilzeit.html> [Abruf am 08.12.2018]

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/globalisierung-35657> [Abruf am 26.02.2019]

https://www.wko.at/site/standort-und-innovation/demografischer_wandel_praegt_die_welt_von_morgen1.html [Abruf am 01.05.2019]

<https://www.ams.at/arbeitsuchende/karenz-und-wiedereinstieg/so-unterstuetzen-wir-ihren-wiedereinstieg/eingliederungsbeihilfe#vorarlberg> [Abruf am 06.05.2019]

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung Bevölkerung in Österreich.....	1
Abbildung 2: Alter der österreichischen Bevölkerung.....	6
Abbildung 3: Entwicklung Bevölkerungsstruktur über 65 Jahre.....	7
Abbildung 4: Übersicht der Generationen.....	9
Abbildung 5: Intelligenzverlauf im Alter	17
Abbildung 6: Analyseprozess des integrativen Basisverfahrens	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beschäftigte im Unternehmen	27
Tabelle 2: Frauenanteil im Unternehmen	27
Tabelle 3: Beschäftigte Baby Boomer im Unternehmen.....	28
Tabelle 4: Unterteilung der Baby Boomer in ArbeiterInnen und Angestellte.....	28
Tabelle 5: Geschlechterverteilung der Baby Boomer	28
Tabelle 6: Verhältnis Vollzeit zu Teilzeit der Baby Boomer	29
Tabelle 7: Fragen der Tagebuchstudie	32
Tabelle 8: Fragen der Leitfadeninterviews.....	33
Tabelle 9: Überblick über die identifizierten Typen	39

