

**Qualitative Analyse zur
Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger
aus Sicht von HR-Verantwortlichen**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Christine Rode, BA

51807187

Begutachterin: Frau Mag. Barbara Ruisz, MA

Wien, Mai 2022

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.

20. Mai 2022

Unterschrift

Zusammenfassung

Bedingt durch den demographischen Wandel und den Herausforderungen für die sozialen Sicherungssysteme steht die Verlängerung der Regelerwerbstätigkeit im Mittelpunkt gesellschaftspolitischer Diskussion. Einer verlängerten Erwerbstätigkeit steht eine sich dynamisch wandelnde Arbeitswelt gegenüber, hierdurch werden tiefgreifende Strukturveränderungen im Bereich von Industrie- bzw. Produktionsunternehmen erwartet. Ziel dieser qualitativen Studie ist es, die spezifischen Herausforderungen älterer Erwerbstätiger aus Sicht von HR-Verantwortlichen zu erheben und welche organisationalen Rahmenbedingungen wahrgenommen werden, die sich förderlich bzw. hinderlich auf die Bindung älterer Beschäftigter auswirken. Weiters wird untersucht, welche Handlungsfelder gesehen werden, um eine Erhaltung und Nutzung der Potenziale zu ermöglichen. Hierzu wurden zehn HR-Verantwortliche aus Österreich befragt. Technische Veränderungen, Innovation oder Digitalisierung stellen aus Sicht der Befragten keine explizite Herausforderung für ältere Personen dar, sondern hängen von der individuellen Veränderungs- und Lernbereitschaft ab. Als förderliche Einflussfaktoren auf die Bindung werden Anerkennung und Wertschätzung, soziale Interaktion und die Unternehmenskultur gesehen. Arbeitsklima und Unternehmenskultur haben wesentlichen Einfluss auf die emotionale Bindung Älterer. Der Erwerbsaustritt wurde von den Befragten als wesentliche Quelle für den Verlust von Erfahrungswissen erkannt. Rahmenbedingungen, wie Nachfolgeplanung und Arbeitszeitgestaltung werden als zentrale Handlungsfelder wahrgenommen, einerseits frühzeitige Nachbesetzungen zu ermöglichen, andererseits strategische Nachfolgeplanung nicht nur für Schlüsselpositionen oder Führungskräfte vorzusehen, sondern operativ tätige Erwerbstätige in strukturierten beziehungsweise strategischen Nachfolgeplanungen zukünftig stärker zu berücksichtigen.

Schlüsselbegriffe: Ältere Erwerbstätige, Arbeitsmotivation, Mitarbeiter_innenbindung, Motivation im Lebensverlauf, Potenziale älterer Erwerbstätiger.

Abstract

Due to demographic change and the challenges for the social security systems, the extension of regular employment is the focus of socio-political discussion. A longer working life is confronted with a dynamically changing world of work, which is expected to lead to far-reaching structural changes in industrial and production companies. The aim of this qualitative study is to ascertain the specific challenges of older employees from the point of view of HR managers and which organisational framework conditions are perceived as having a beneficial or detrimental effect on the retention of older employees. Furthermore, it is investigated which fields of action are seen to enable the preservation and utilisation of potentials. Ten HR managers from Austria were interviewed for this purpose. In the view of the interviewees, technical changes, innovation, or digitalisation do not represent an explicit challenge for older people but depend on the individual willingness to change and learn. Recognition and appreciation, social interaction and the corporate culture are seen as factors that promote retention. Work climate and corporate culture have a significant influence on the emotional commitment of older workers. Leaving the workforce was identified by the respondents as a major source of loss of experiential knowledge. Framework conditions, such as succession planning and working time organisation, are perceived as central fields of action, on the one hand to enable early replacement, on the other hand to provide for strategic succession planning not only for key positions or executives, but to take operationally active employees into greater consideration in structured or strategic succession planning in the future.

Keywords: older workers, work motivation, employee retention, motivation over the life course, potential of older workers.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	3
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	7
2	Alter im organisationalen Kontext	8
2.1	Motivation älterer Beschäftigter	10
2.2	Modelle zu Arbeitsmotivation, Sozioemotionale Selektivitätstheorie und Modell der Selektion, Optimierung und Kompensation (SOK).....	12
2.2.1	Theoretische Modelle zur Erhebung von Arbeitsmotivation	13
2.2.2	Sozioemotionale Selektivitätstheorie	14
2.2.3	Modell der Selektion, Optimierung und Kompensation (SOK)	15
2.3	Bindung im organisationalen Kontext	16
3	Methodik	18
3.1	Dokumentation Instrument	18
3.2	Dokumentation Vorverständnis.....	20
3.3	Dokumentation Sample	22
3.4	Durchführung Erhebung	24
3.5	Dokumentation Auswertungsmethoden	27
4	Ergebnisse	32
4.1	Case Summaries.....	33
4.1.1	Case Summary B1	33
4.1.2	Case Summary B2.....	34
4.1.3	Case Summary B3.....	36
4.1.4	Case Summary B4.....	38
4.1.5	Case Summary B5.....	39
4.1.6	Case Summary B6.....	40
4.1.7	Case Summary B7	41
4.1.8	Case Summary B8.....	43

4.1.9	Case Summary B9.....	45
4.1.10	Case Summary B10.....	46
4.2	Darstellung Ergebnisse	47
4.2.1	Diversitätsmanagement	48
4.2.2	Unternehmenskultur.....	49
4.2.3	Herausforderungen älterer Erwerbstätiger	54
4.2.4	Bindung älterer Erwerbstätiger.....	58
4.2.5	Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger.....	63
5	Diskussion und Ausblick	71
5.1	Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse	71
5.2	Reflexion, Ausblick und Grenzen der Arbeit	82
	Literaturverzeichnis	87
	Tabellenverzeichnis	94
	Anhang	

1 Einleitung

Bedingt durch die weiter voranschreitenden demographischen Entwicklungen ergeben sich weitreichende gesellschaftspolitische, soziale und wirtschaftliche Fragestellungen. Im Zusammenhang mit den Veränderungen der Altersstruktur unserer Gesellschaft stehen insbesondere die Herausforderungen an die sozialen Sicherungssysteme im Mittelpunkt der Diskussion. Die Mitgliedstaaten der Europäischen Union beschlossen im Jahr 2001 Maßnahmen zur längeren Einbindung älterer Personen in die Erwerbstätigkeit mit dem Ziel, die Alterserwerbstätigenquote für Personen im Alter von 55 und 64 Jahren auf mindestens 50 Prozent anzuheben (Europäischer Rat, 2001). Als Folge der eingeleiteten Reformen, beispielsweise Anhebung der gesetzlichen Rentenalter oder erschwerte Möglichkeiten einer Frühpensionierung stieg in fast allen europäischen Ländern die Alterserwerbstätigenquote an (www.consilium.europa.eu, 11.04.2022). Die Reformen umfassten neben einer Angleichung des Rentenalters zwischen Männern und Frauen zukünftig weitere Heraufsetzungen des gesetzlichen Rentenantrittsalters und somit Orientierung an der zukünftigen Entwicklung der Lebenserwartung. So wurde in Österreich die Erhöhung für Frauen von derzeit 60 auf 65 Jahre bis zum Jahr 2033 beschlossen. In Deutschland wird die gesetzliche Regelaltersgrenze für Männer und Frauen von derzeit 65 auf 67 Jahre stufenweise bis zum Jahr 2029 angehoben (Mümken & Brussig, 2012, S. 1ff.). Es kann somit angenommen werden, dass in den kommenden Jahren eine weitere Erhöhung der Erwerbstätigenquoten von älteren Beschäftigten zu beobachten sein wird (www.sozialpolitik-aktuell.de, 11.04.2022).

Im Zusammenhang mit den weiter steigenden Rentenantrittsalter stellt sich die Frage nach dem effektiven Austritt aus dem Berufsleben, dem Erwerbsaustrittsalter. Aktuelle Zahlen zeigen kein einheitliches Bild in der Erwerbstätigkeit älterer Personen innerhalb der EU und auf internationaler Ebene (OECD, 2018, S. 50ff.). Als Folge der eingeleiteten Rentenreformen ist zwischen 2004 und 2012 bei den Männern das durchschnittliche Rentenzugangsalter von 63,2 auf 64,3 Jahre weiter gestiegen, während es bei den Frauen zwischen 2007 und 2011 zunächst bei circa 63,0 Jahren stagnierte und ab 2012 wieder leicht gestiegen ist (Kaboth & Brussig, 2019, S. 3). So stagniert beispielsweise in Deutschland das durchschnittliche Rentenzugangsalter seit dem Jahr 2013 sowohl bei Männern als auch bei Frauen, obwohl die Regelaltersgrenze steigt.

Die erhobene Literatur lässt darauf schließen, dass keine starren Grenzen für den Erwerbsaustritt vorhanden sind. Dies zeigt sich auch an der weiter steigenden Zahl an

Personen, die nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters einer Erwerbstätigkeit nachgehen (Brussig, Knuth & Mümken, 2016, S. 80ff.; Maxin & Deller, 2010, S. 767ff.). Im Hinblick auf die Transition zwischen Erwerbsleben und Rentenantritt lässt sich festhalten, dass die Übergänge in vielen Fällen nicht unmittelbar aus sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung erfolgt. Die Ursachen sind vielfältig und können zum Beispiel durch Arbeitslosigkeit, Krankheit oder Nichterwerbstätigkeit vor Rentenbeginn begründet sein (Brussig & Ribbat, 2014, S. 2; Kaboth & Brussig, 2019, S. 9ff.). Gemäß Daten des Instituts für Arbeit und Qualifikation (2019) sind sowohl bei Männern als auch bei Frauen ab dem Jahr 2007 die Übergänge in Altersrente aus stabiler Beschäftigung gestiegen, jedoch machen die stabilen Übergänge lediglich 40 Prozent der Rentenzugänge bei Männern und 30 Prozent bei Frauen in Deutschland aus (Kaboth & Brussig, 2019, S. 9ff.).

Durch die Veralterung der Beschäftigungsgruppen sind Arbeitsorganisationen aufgefordert, sich mit den verändernden Bedürfnissen und Anforderungen von Mitarbeiter_innen und dem Konzept der Arbeitsfähigkeit und individueller Leistungsfähigkeit im Lebensverlauf auseinanderzusetzen. Die durchschnittliche Lebenserwartung wird aktuellen Prognosen nach in allen Ländern der Europäischen Union weiter ansteigen. In Österreich lag im Jahr 2020 die durchschnittliche Lebenserwartung bei rund 81,3 Jahren, für Frauen bei 83,7 Jahren und bei 78,9 Jahren für Männer (Statistik Austria, 2020). Durch den Einfluss von COVID-19 fiel in Österreich die durchschnittliche Lebenserwartung 2020 auf das Niveau des Jahres 2014 zurück. Nachhaltig verbesserte Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie ein allgemein breit zugängliches Gesundheitswesen tragen weiter dazu bei, dass Personen heutzutage im Durchschnitt gesünder altern als noch vor einigen Jahrzehnten (Statistik Austria, 2020).

Bereits wissenschaftlich umfassend untersucht ist die Rolle der individuellen Gesundheit von Beschäftigten. Hierbei kann als Grundvoraussetzung für eine Arbeitsfähigkeit die Aufrechterhaltung der persönlichen Gesundheit angenommen werden. Neben den kognitiven Fähigkeiten ist weiters der physische Gesundheitszustand einer Person elementare Voraussetzung für die Erwerbstätigkeit und einer möglichst langen Einbindung von Beschäftigten in den Arbeitsprozess bis zum Übergang in das Rentenalter (Eurofound 2017; Sonntag & Seiferling, 2017, S. 68).

Die aktuelle Literatur verweist darauf, dass der Erwerbsaustritt nicht nur vom gesetzlichen Rentenantrittsalter abhängt, sondern individuelle als auch externe Faktoren mitberücksichtigt werden müssen, beispielsweise die individuelle Leistungsfähigkeit, per-

sönliche Motivation der Beschäftigten, Arbeitsmarktsituation, Unternehmenskultur sowie spezifische Anforderungen und Belastungen der Erwerbstätigkeit, die das Erwerb-
saustrittsalter beeinflussen können.

Angesichts der aktuellen demografischen Entwicklungen sind auf Seite der Arbeitsorganisationen zahlreiche Unternehmensbereiche betroffen, beispielsweise die Personalpolitik, ziel- und altersgruppenorientierte Weiterbildungskonzepte, Wissensmanagement und die betriebliche Gesundheitsförderung. Hierbei nimmt der Bereich des Human Resource Managements eine zentrale Rolle bei der betrieblichen Ausgestaltung ein, von der Personalplanung, Rekrutierung, Personalentwicklung, Bindung der Beschäftigten bis hin zum Austrittsmanagement (Hafkesbrink & Krause, 2017, S. 121f.). Durch die prognostizierte zunehmende Veralterung von Personen innerhalb der Gruppe der Haupterwerbstätigen werden veränderte Anforderungen und Bedürfnisse älterer Beschäftigter erwartet, die im Personalmanagement zukünftig stärker mitzuberechnen sind, um den qualitativen und quantitativen Personalbedarf zur Erreichung der Unternehmensziele sicherzustellen.

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Aus arbeitsmarktpolitischer Sicht sind der weiter zunehmende Fachkräftemangel und die Nachfrage nach Fach- und Expert_innenwissen zeitgenössische Themen auf Seiten des Personalmanagements. Eine zentrale Fragestellung für Arbeitsorganisationen ist hierbei, wie ältere Erwerbstätige möglichst lange in den Arbeitsprozess eingebunden werden können, um so notwendige Personalressourcen bzw. erforderliches Know-how für Unternehmen langfristig sicherzustellen. In Deutschland gibt es einer aktuellen Umfrage des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (2021) nach zwar keinen flächendeckenden Fachkräftemangel, allerdings können schon heute in bestimmten Regionen und Branchen offene Stellen nicht mit geeigneten Fachkräften besetzt werden. Dies betrifft insbesondere die Bereiche in der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik und den Gesundheitsbereich. Mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen sehen darin die größte Gefahr für ihre Geschäftsentwicklung (www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html, Abruf 11.04.2022). In Österreich zeigt eine aktuelle Befragung der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) von mehr als 4.400 Betrieben, dass große Teile der nationalen Wirtschaft stark vom Fachkräftemangel betroffen sind. Demnach leiden 62 Prozent der Betriebe unter hohem bzw. sehr hohem Fachkräftemangel (Dornmayr & Rechberger, 2020, S. 1ff.).

Wie einleitend erwähnt, stagnieren trotz steigender gesetzlicher Regelaltersgrenzen in vielen Mitgliedstaaten der Europäischen Union die effektiven Rentenzutrittsalter (OECD, 2018, S. 50ff.; Kaboth & Brussig, 2019, S. 9ff.). Die repräsentative Studie „Transitions and Old Age Potential: Übergänge und Alternspotenziale“ (TOP) des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung Deutschland (2020) greift Fragen zum Übergang in den Ruhestand auf und untersucht freiwillige bzw. unfreiwillige Übergänge in den Ruhestand. Hier werden beispielsweise persönliche Motive erhoben, die in der Transitionsphase Einfluss auf Rentenentscheidungen nehmen. Ein Drittel der Befragten gibt gesundheitliche Schwierigkeiten als Grund für den Rentenantritt an. Jede sechste befragte Person hat das Gefühl, dass ihre Arbeitskraft nicht mehr gebraucht wird (Mergenthaler, Konzelmann, Cihlar, Micheel, Schneider, 2020, S. 1ff.).

Einer verlängerten Erwerbstätigkeit und einhergehender Erhöhung des Anteils älterer Beschäftigter steht eine sich dynamisch wandelnde Arbeitswelt gegenüber. Die Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen agieren, verändern sich zunehmend schneller. Die internationale Vernetzung, die weiter stark fortschreitende Digitalisierung und technologische Innovationen stellen Arbeitsorganisationen vor grundlegende Herausforderungen. Unter dem Begriff „Industrie 4.0“ werden alle technologischen, innovativen Veränderungen zusammengefasst, die die Informatisierung klassischer Industriebetriebe (z.B. Produktionsmaschinen und Technik, Lagersysteme und Betriebsmittel) vorantreiben soll (Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft, 2013; acatech, 2016, S. 1ff.). Die Kompetenzen der Beschäftigten nehmen hierbei eine zentrale Rolle ein, da das Arbeiten in einem sich stets verändernden Arbeitsumfeld zu „[...] *hohen Anforderungen an Fähigkeiten und Wissen der beteiligten Produktionsressourcen sowie das Arbeitsvermögen der Beschäftigten führt*“ (Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft, 2013, S. 100).

Diese Veränderungen haben zur Folge, dass Erwerbstätigkeiten und Arbeitsplätze neu- bzw. umgestaltet werden müssen, während andere bedingt durch den technologischen Fortschritt zur Gänze wegfallen werden (Brynjolfsson & McAfee, 2014, S. 7ff.). Zu den Auswirkungen des digitalen Wandels auf den Arbeitsmarkt, Arbeitsorganisationen und zukünftig notwendige Kompetenzen von Beschäftigten liegt in der erhobenen Literatur kein einheitliches Bild vor. Blinder (2006, S. 1ff.) sieht insbesondere die Abwanderung von Dienstleistungen in Niedriglohnländer als globale Herausforderung und postuliert, dass alle Dienstleistungen, die elektronisch versendet und geliefert werden können potenziell zukünftig von einer Abwanderung bedroht sind. Frey und Osborne (2013, S. 1ff.) gehen in ihrer Studie davon aus, dass 47 Prozent der amerikanischen

Beschäftigten in Berufen arbeiten, die in den kommenden zwei Jahrzehnten mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit automatisiert werden. In Berufen, in denen vorwiegend Geringqualifizierte tätig sind, fällt die Automatisierungsquote hoch aus (Bonin, Gregory & Zierahn, 2015, S. 14ff.). Als Folge der Strukturveränderung des Arbeitsmarktes ergibt sich für bestimmte Beschäftigungsgruppen ein tiefgreifender Wandel. Bedingt durch den technischen Fortschritt steigt zukünftig die Nachfrage nach spezialisierten bzw. höher qualifizierten Personen (Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017, S. 105ff.).

Neben individuellen Faktoren nehmen arbeits- und organisationsbezogene Faktoren wie die Arbeitsgestaltung, Art der Tätigkeit, Arbeitszeitgestaltung eine weitere wichtige Rolle für die Weiterbeschäftigung im Rentenalter ein (Smeaton & McKay, 2003, S. 35). Die Studie verweist auf den Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und höherer Erwerbstätigkeit älterer Beschäftigten. Es wird angenommen, dass größere Arbeitsorganisationen sich eher an interne Richtlinien halten, wie definierte Altersgrenzen für Pensionsantritte, während die höhere Informalität kleinerer Arbeitsorganisationen sich positiv auf die Weiterbeschäftigungsneigung von älteren Beschäftigten auswirkt. Eine Befragung in Österreich (Ernst & Young, 2019, S. 9ff.) zeigt, dass der Anteil der Beschäftigten, die sich als hochmotiviert bezeichnen, in kleineren Arbeitsorganisationen mit bis zu 50 Mitarbeiter_innen am höchsten und bei großen Organisationen mit mehr als 500 Beschäftigten am niedrigsten ist.

Durch den sich weiter erhöhenden Anteil älterer Erwerbstätiger verändern sich zunehmend die Zusammensetzungen von Beschäftigungsgruppen innerhalb von Arbeitsorganisationen. In der wissenschaftlichen Literatur ersetzt der Begriff „Diversität“ zunehmend Begriffe die sich mit Unterschieden, Differenzen oder Ungleichheiten auseinandersetzen (Bendl, Hanappi-Egger & Hofmann, 2012, S. 30). Für Diversität finden sich im Kontext von Arbeit unterschiedliche Definitionen. Nach Krell (2011, S. 63ff.) wird Diversität mit Vielfalt übersetzt und umfasst unterschiedliche Merkmale eines Individuums wie Alter, Geschlecht, Ethnizität, Herkunft, Kultur, weiters auch Bildungsstand oder politische Einstellung. Bendl et al. (2012, S. 11ff.) verstehen unter Diversität Merkmale welche Individuen voneinander unterscheiden, das Vorhandensein unterschiedlicher Lebensstile und Identitäten und daher als übergeordnete Dimension für relevante Unterscheidungskriterien. Hierbei wird der Begriff des Diversitätsmanagements im Arbeitskontext als Instrument zur Steuerung der vielfältigen Beschäftigungsgruppen in Arbeitsorganisationen verstanden.

So wurden in Österreich Wettbewerbe initiiert, um Anreize für Arbeitsorganisationen zu schaffen, sich gezielt mit dem Management alternder Beschäftigter auseinanderzusetzen, zum Beispiel der Wettbewerb „NESTOR^{GOLD}GÜTESIEGEL“ des Bundesministeriums für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (<https://www.sozialministerium.at/Ministerium/Preise-und-Guetesiegel/NESTORGOLD-GUETESIEGEL-fuer-alternsgerechte-Unternehmen-und-Organisationen.html>, Abruf 11.04.2022). Dieses Gütesiegel wird an Unternehmen und Organisationen verliehen, deren gesamtheitliche Organisationsstruktur sich am Generationsmanagement orientiert. Entscheidend ist hierbei, dass altersspezifische Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter_innen jeden Alters und in allen Lebensphasen berücksichtigt werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung einer demografieorientierten Organisationsstruktur sind entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen, um so den Erhalt der Arbeitsfähigkeit, die Gesundheit und die Motivation der Beschäftigten bis zum Erreichen der gesetzlichen Pension zu unterstützen.

Zentrale Herausforderungen für Arbeitsorganisationen sind einerseits die Sicherstellung der eigenen Attraktivität, um neue Mitarbeiter_innen anzuwerben und andererseits ältere Beschäftigte langfristig zu binden, um deren Expertise und Fachwissen im Unternehmen zu nutzen. Hier kommt dem Bereich des Human Resource Managements eine wichtige Schlüsselrolle zu, da HR-Verantwortliche bei der strategischen und operativen Entwicklung und Gestaltung von Maßnahmen gesamtbetrieblicher Diversitätsstrategien mitwirken. Solche Maßnahmen umfassen die Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Personalentwicklung, die Personalgewinnung, -planung, Nachfolge- und Laufbahnplanung, Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung (Bendl et al., 2012, S. 85f.).

Die Diskussion um eine weitere Verlängerung der Erwerbsphase erscheint dann richtig unter der Voraussetzung, dass das Potenzial älterer Erwerbstätiger in Arbeitsorganisationen gefördert und erhalten werden kann (Sonntag & Seiferling, 2017, S. 19). Das Potenzial beschreibt in der Ökonomie und Wissenschaft die Gesamtheit der vorhandenen Mittel und Möglichkeiten, also die vorhandene Leistungsbereitschaft (www.dwds.de/wb/Potenzial, Abruf 11.04.2022). Im Kontext von Erwerbstätigkeit kann Potenzial als die Veränderbarkeit einer Person hinsichtlich ihrer Qualifikation in Relation zu derzeitigen und zukünftigen Anforderungen verstanden werden, die Bereitschaft und Fähigkeit der Person vorausgesetzt (www.spektrum.de, Abruf 11.04.2022).

Hierbei nimmt die Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle ein, diese umfasst gemeinsame Werte und Normen einer Organisation und bietet den Handlungsraum für ihre Mitglieder (Sonntag & Seiferling, 2017, S. 106ff.). Durch den weiter fortschreitenden Trend der Informatisierung werden tiefgreifende Strukturveränderungen im Bereich von Industrie- bzw. Produktionsunternehmen erwartet. Um diese Veränderungen zu berücksichtigen und entsprechende Strukturen zu ermöglichen sind HR-Verantwortliche aufgefordert, sich mit den künftigen Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten auseinanderzusetzen. Daher befasst sich die nachfolgende Arbeit mit der Sicht von HR-Verantwortlichen auf die spezifischen Herausforderungen für ältere Beschäftigte in Industrie- bzw. Produktionsunternehmen und wie diese zukünftig länger in den Arbeitsprozess eingebunden werden können, um so eine nachhaltige Erhaltung und Nutzung der Potenziale älterer Beschäftigter zu erreichen.

Im Rahmen dieser Masterarbeit werden folgende Forschungsfragen beantwortet:

- Was sind die spezifischen Herausforderungen für ältere Beschäftigte aus Sicht von HR-Verantwortlichen?
- Welche organisationalen Rahmenbedingungen empfinden HR-Mitarbeiter_innen als förderlich bzw. hinderlich für die Bindung älterer Beschäftigter?
- Welche Gestaltungsmöglichkeiten sehen HR-Verantwortliche zur Erhaltung und Nutzung der Potenziale älterer Mitarbeiter_innen?

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Forschungsarbeit ist die Untersuchung, welche spezifischen Herausforderungen für ältere Erwerbstätige aus Sicht von HR-Verantwortlichen in Industrie- bzw. Produktionsunternehmen vorhanden sind. Hierzu werden Einzelinterviews mit Personen aus dem HR-Bereich durchgeführt. Es soll erhoben werden, welche organisationalen Rahmenbedingungen oder Maßnahmen aus der Sicht von HR-Mitarbeiter_innen sich förderlich bzw. hinderlich zur Bindung älterer Beschäftigter auswirken. Weiters soll die Frage beantwortet werden, welche Gestaltungspotenziale Mitarbeiter_innen im HR Management zur Erhaltung und Nutzung der Potenziale älterer Beschäftigter sehen, um das Erfahrungswissen dieser oft großen Wissensträger_innen nachhaltig zu sichern und zu nutzen. Hieraus lassen sich für Arbeitsorganisationen und HR-Management praxisorientierte Implikationen beispielsweise zur Gestaltung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Arbeitsgestaltung und Rahmenbedingungen, wie Ar-

beitszeitmodellen oder Etablierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagement ableiten.

Die Arbeit gliedert sich insgesamt in fünf Kapitel. Das erste Kapitel der vorliegenden Masterarbeit umfasst die Problemstellung und dient dazu die Relevanz des Forschungsthemas zu verdeutlichen. Aus dieser Betrachtung heraus werden die Forschungsfragen abgeleitet sowie Zielsetzung und Aufbau der Arbeit erläutert. Das zweite Kapitel umfasst den theoretischen Hintergrund und beinhaltet relevante Theorien und Studien zu den Themen Alter im Kontext von Erwerbstätigkeit, Motivation älterer Beschäftigter, Modelle zur Arbeitsmotivation und ausgewählte Modelle aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Psychologie des Alterns. Aufbauend auf der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Forschungsthema erfolgt im darauffolgenden Kapitel die Darlegung des methodischen Vorgehens. Zunächst erfolgen die Beschreibung und Dokumentation des eingesetzten Instrumentes. Anschließend wird das theoretische Vorverständnis und persönliche Vorannahmen der Autorin erläutert und Inhalte der durchgeführten Selbstreflexion zusammenfassend abgebildet. Im Anschluss erfolgt die Dokumentation des Samples sowie die Dokumentation der Auswahl- und Samplingstrategie. An dieses Kapitel schließt die Dokumentation der Erhebung an. Im abschließenden Teil des dritten Kapitels werden die eingesetzten Erhebungs- und Auswertungsinstrumente beschrieben, hierbei werden die Transkriptionsregeln, Auswertungsmethoden und Vorgehensweise der Analyse dargelegt. Im vierten Kapitel erfolgt die Darstellung der Ergebnisse. Es erfolgt zunächst eine Zusammenfassung der Einzelbefragungen mittels Darstellung in einem „Case Summary“. Hier werden zentrale Aussagen der Einzelinterviews und Besonderheiten des Interviews festgehalten. Daran anschließend erfolgt die Interpretation des erhobenen Datenmaterials. Abschließend folgt eine zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse im Hinblick auf die eingangs gestellten Forschungsfragen. Abschließend erfolgt der Ausblick auf offene oder zukünftige Forschungsfragen, Reflexion und Grenzen der Arbeit.

2 Alter im organisationalen Kontext

Innerhalb der Europäischen Union werden die von den Mitgliedstaaten erhobenen Arbeitskräfte-daten zentral von Eurostat verarbeitet (<https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs>, 16.09.2021). Bei der Erhebung der Altersstrukturen von Erwerbstätigen wird hierbei das kalendarische Alter verwendet, dies sind die Altersgruppen der Personen bis 15 Jahre, die Gruppe von 15 bis 24 Jahren, von 25 bis 49 Jahren, von 50 bis 64 Jahren,

von 65 bis 79 Jahren und die Gruppe der Personen von 80 Jahren und älter. Die Haupterwerbstätigengruppe umfasst Beschäftigte im Alter von 15 bis 64 Jahren (Eurostat, 2020). Die einheitliche Erhebung der Arbeitskräftedaten ermöglicht eine europäische Vergleichbarkeit der Altersgruppen, jedoch wird der Begriff der „älteren“ Erwerbstätigen in der erhobenen wissenschaftlichen Literatur nicht einheitlich verwendet.

So finden sich Beschreibungen älterer Mitarbeiter_innen, die beispielsweise die Gruppe, der über 40-jährigen Erwerbstätigen betreffen (Ng & Feldman, 2008, S. 392ff.). Das Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen umfasst hierbei die Gruppe der über 50-jährigen bis 65-jährigen (Kaboth & Brussig, 2019, S. 1ff.). Es finden sich weitere Altersdefinitionen, die zwischen körperlich oder geistig beanspruchenden Tätigkeiten unterscheiden und neben der Art der Erwerbstätigkeit, spezifische Anforderungen und Belastungen der Tätigkeit mitberücksichtigen (Frieling, Buch & Weichel, 2008, S. 121).

Bei Warr (2001, S. 1ff.) finden sich Altersbeschreibungen, die in Verbindung mit stark beanspruchenden Arbeiten ab dem Alter von 45 Jahren oder sogar bereits ab 40 Jahren von „älteren“ Mitarbeiter_innen sprechen. Ausgehend von den unterschiedlichen Begriffsverwendungen für ältere Beschäftigte kann abgeleitet werden, dass Altersgrenzen nur zur Orientierung dienen können. Wie einleitend erwähnt sind individuelle Faktoren, wie die persönliche Leistungsfähigkeit und Lebensumstände mitzubersuchen, so dass die Grenze zwischen „jüngeren“ und „älteren“ Erwerbstätigen nicht einheitlich gezogen werden kann. Lehr und Kruse (2006, S. 240ff.) definieren „ältere“ Mitarbeiter_innen ab etwa 55 Jahren, einem Alter, in dem nach dem gesetzlichen Rentenalter in Deutschland Erwerbstätige noch rund 10 bis 12 Jahre im Arbeitsprozess verbleiben. Die Rentenreform sieht eine Erhöhung von aktuell 65 auf 67 Jahre bis zum Jahre 2029 vor. Im Hinblick auf die aktuell noch unterschiedlichen Rentenalter für Männer und Frauen in Österreich orientiert sich der Begriff der „älteren“ Mitarbeiter_innen im Rahmen dieser Forschungsarbeit nach der von Eurostat verwendeten letzten Altersgruppe der Haupterwerbstätigen im Alter von 55 bis 64 Jahren (Eurostat, 2016, S. 3). So erfolgt in Österreich die Erhöhung des Rentenalters für Frauen von 60 auf 65 Jahre bis zum Jahre 2033.

Durch die weiter fortschreitende altersheterogene Entwicklung von Beschäftigten beschäftigt sich jüngere Forschung mit Fragen zur Effizienz, Produktivität und Erfolgsfaktoren altersdiverser Arbeitsgruppen. Studien zeigen ein unterschiedliches Bild von Vor- und Nachteilen sowie Chancen und Herausforderungen altersheterogener Teams. So

werden Kreativität und Innovationsfähigkeit durch altersdiverse Teams positiv beeinflusst, da die heterogenen Mitglieder ihr unterschiedliches Wissen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Praxiserfahrung einbringen (Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 143ff.).

Eine Metaanalyse (Joshi & Roh, 2009, S. 599ff.) über 39 Studien aus den Jahren 1992 bis 2009 von 8.757 Teams zeigte, dass insbesondere die Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisationen, wie Branche und Art des Industrie- oder Produktionsunternehmens, demografische Variablen und Art der Zusammenarbeit (z.B. kurzfristige oder längere Zusammenarbeit, Abhängigkeiten zwischen den Teammitgliedern) einen hohen Einfluss auf die Leistungen und Effektivität altersheterogener Teams haben. Bedingt durch die zukünftigen weiteren Veränderungen der Altersstrukturen der Erwerbstätigen rücken ältere Erwerbstätige zunehmend stärker in den Mittelpunkt wissenschaftlicher Untersuchungen mit dem Ziel, den Einfluss des menschlichen Alters auf die Motivation älterer Erwerbstätiger zu erheben.

2.1 Motivation älterer Beschäftigter

Wissenschaftliche Untersuchungen zur menschlichen Motivation sollen Aufschluss zu Ursachen und Ziele menschlichen Verhaltens geben. In Lehrbüchern zur Motivationspsychologie beinhalten Definitionen zur Motivation vielfach die Komponenten: „Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens“ (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S. 420ff.).

Die berufliche Aktivität älterer Personen stellt ein noch junges Forschungsgebiet im deutschsprachigen Raum dar. Im Zusammenhang länger aktiven Beschäftigten und steigenden Rentenaltersgrenzen formen sich Begriffe wie „Bridge Employment“ oder „Silver Worker“. Der Zeitraum vor dem Ruhestand kann hierbei als Transitionsphase zwischen der vorgelagerten Erwerbstätigkeit und dem endgültigen Ruhestand verstanden werden (Büsch, Dittrich & Lieberum, 2010, S. 905f.; Feldman & Kim, 2000, S. 14ff.; Maxin & Deller, 2010, S. 772). Unter „Silver Worker“ werden Personen verstanden, die nach Erreichen des regulären Rentenalters weiterhin einer bezahlten oder unbezahlten Beschäftigung nachgehen (Maxin & Deller, 2010, S. 777; Naegele & Hess, 2018, S. 58ff.).

Frühe Studien zur Untersuchung von Bedürfnissen, Wünschen und Bedeutung von Arbeit im speziellen aus Sicht von älteren Beschäftigten finden sich bei Mor-Barak (1995, S. 325ff.). Die Studienergebnisse zur Erwerbstätigkeit älterer Beschäftigter in der Transitionsphase vor dem Erwerbsaustritt bzw. Untersuchungen der Motivation,

nach Erreichen des Rentenalters weiter einer Erwerbstätigkeit nachgehen zu wollen, bieten empirische Hinweise darauf, welche Faktoren und organisationale Rahmenbedingungen sich förderlich auf die Bindung von älteren Erwerbstätigen auswirken. Die erhobenen Studien verweisen auf vier wesentliche Motivgruppen, mit denen die subjektive Bedeutung der Erwerbstätigkeit und die Motive älterer Erwerbstätiger erklärt werden: soziale, personelle, finanzielle und generative Motive (Deller, Liedtke & Maxin, 2009, S. 137ff.; Dendinger, Adams & Jacobson, 2005, S. 21ff.; Wang & Shultz, 2010, S. 172ff.).

Soziale Motive nehmen zwar einen hohen Stellenwert für ältere Beschäftigte ein, jedoch nimmt die Wichtigkeit von Arbeitsbeziehungen mit zunehmendem Alter ab (Kanfer & Ackerman, 2004, S. 440ff.). Es wird angenommen, dass soziale Motive im Alter eher im Privatbereich und Freizeit erfüllt werden. Die Ergebnisse einer Metaanalyse von Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer und Dikkers (2011, S. 197ff.) zu arbeitsbezogenen Motiven verweisen darauf, dass ältere Erwerbstätige sich stark an intrinsischen Anreizen orientieren, beispielsweise auf Autonomie und soziale Interaktion hohen Wert legen. Extrinsische Anreize, wie beispielsweise organisationaler Status oder monetäre Zusatzleistungen, wie Bonuszahlungen nehmen für ältere Beschäftigte einen geringeren Stellenwert ein.

Eine Befragung von 1.500 Erwerbstätigen im Alter von 55 bis 64 Jahren ergab, dass der Weiterbeschäftigungswunsch bei Älteren wesentlich durch die Arbeitsmotivation und subjektiv empfundene Leistungsfähigkeit bestimmt wird (Büsch et al., 2010, S. 905ff.). Die Ergebnisse zeigen, dass zentrale Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation dieser Altersgruppe insbesondere die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, Autonomie, Arbeitsklima, Anerkennung und die subjektiv empfundene Wertschätzung darstellen.

Eine aktuelle Literaturstudie (Thrasher, Zabel, Wynne & Baltes, 2015, S. 1ff.) arbeitsbezogener Motive aus Sicht von älteren Beschäftigten zeigt, dass diese im Verlauf der Lebensspanne drei zentrale Motive entwickeln: den Wunsch nach Weiterentwicklung und Wachstum, soziale Motive und das Motiv der Sicherheit. Im Kontext der Erwerbstätigkeit kann hierunter der Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit, finanzielle Absicherung und Wunsch nach Autonomie verstanden werden.

Weitere Untersuchungen zeigen, dass ältere Beschäftigte im Vergleich zu jüngeren Erwerbstätigen motivierter und zufriedener sind (Ernst & Young, 2019, S. 4; Ng & Feldman, 2008, S.392 ff.). Die höhere Motivation wird einerseits mit der organisationa-

len Verbundenheit der Erwerbstätigen und andererseits mit Selektionsprozessen der Erwerbstätigen erklärt, demnach würden unzufriedene Beschäftigte tendenziell früher aus der Erwerbstätigkeit ausscheiden. Es kann angenommen werden, dass die individuelle Orientierung, Auswahl und Selektion von Arbeitstätigkeiten, die sich an den persönlichen Motiven der Beschäftigten orientieren zu einer höheren Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit der älteren Beschäftigten führt.

Für Arbeitsorganisationen erscheint es daher sinnvoll, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Motive von älteren Erwerbstätigen zukünftig noch stärker zu berücksichtigen, um so deren Arbeitsmotivation, Zufriedenheit und Organisationsbindung zu erhöhen mit dem Ziel, frühzeitige Austritte vor dem regulären Rentenantrittsalter zu vermeiden. Asendorpf (2019, S. 115) versteht unter den Motiven einer Person „[...] deren stabile Persönlichkeitseigenschaften mit unterschiedlicher Ausprägung der Motivationsstärke“. In der Persönlichkeitspsychologie geht man hierbei davon aus, dass diese stabilen Persönlichkeitseigenschaften dazu führen, dass Personen sich wiederholende und vergleichbare Handlungsziele setzen. Daher erfolgt im folgenden Kapitel eine Darstellung wichtiger theoretischer Modelle im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie und Modellen, die der Lebensspannenpsychologie zugeordnet sind.

2.2 Modelle zu Arbeitsmotivation, Sozioemotionale Selektivitätstheorie und Modell der Selektion, Optimierung und Kompensation (SOK)

Die Motivation von Erwerbstätigen nimmt in der Arbeits- und Organisationspsychologie ein zentrales Forschungsinteresse ein. Motivation ist mitentscheidend für die Leistung von Individuen, nimmt Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit sowie persönliches Engagement und bestimmt daher über den Erfolg und Leistungen von Individuen, Teams und Organisationen (Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 594).

Betrachtet man die menschliche Motivation im Lebensverlauf aus einer entwicklungsorientierten Perspektive, so kann angenommen werden, dass sich mit dem Alter arbeitsbezogene Einstellungen, Motivation und Werthaltungen verändern. Die Erforschung zur altersbedingten Veränderung der Motivation im Verlauf der Lebensspanne ist bislang wissenschaftlich noch wenig untersucht (Deller, Plassmeier, Hausmann & Diederichs, 2008, S. 67ff.; Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 542). Arbeitsorganisationen sind durch weitere Erhöhungen der Rentenalter einerseits aufgefordert, die Arbeitsressourcen von Älteren zu halten und andererseits motivierende Anreize zu setzen,

so dass diese Beschäftigungsgruppe in der Transitionsphase bis zur Rente noch notwendige bzw. erwünschte Leistung erbringen. Um zu verstehen, warum ältere Beschäftigte freiwillig eher frühzeitig aus der aktiven Erwerbsphase austreten oder bis zum Rentenantrittsalter und darüber hinaus einer Erwerbstätigkeit nachgehen wollen, werden in diesem Kapitel wichtige theoretische Konzepte der Motivation von Mitarbeiter_innen dargestellt. Hierbei wird ein kurzer Überblick über zentrale theoretische Modelle zur Erhebung von Arbeitsmotivation vorgenommen. Weiters werden in diesem Kapitel jüngere wissenschaftliche Entwicklungen herangezogen, die aus Sicht des Forschungsinteresses praxisrelevante Aspekte wie Alter und subjektive Wahrnehmung von Zeit miteinbeziehen. Diese können Arbeitsorganisationen dabei unterstützen, die Wünsche und Bedürfnisse älterer Beschäftigter einzuordnen und wichtige Einflussfaktoren kennenzulernen. Hieraus können organisationale Rahmenbedingungen abgeleitet und entwickelt werden, um entsprechende Anreize und Voraussetzungen zu schaffen, ältere Erwerbstätige möglichst lange in der Erwerbstätigkeit zu halten und zu binden.

2.2.1 Theoretische Modelle zur Erhebung von Arbeitsmotivation

Der Begriff der Motivation ist sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis von hoher Relevanz, da die Arbeitsmotivation als Erklärung für die Arbeitsleistungen von Mitarbeiter_innen herangezogen wird. In Lehrbüchern werden theoretische Modelle der Arbeitsmotivation vielfach in Inhalts- und Prozesstheorien unterschieden (Nerdinger et al., 2014, S. 419ff.; Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 600). Zu den Inhaltstheorien zählt zum Beispiel die „Zwei-Faktoren“-Theorie von Herzberg, Mausner & Snyderman (1959), welche die Bedeutung der Arbeitsinhalte für die Zufriedenheit und Motivation untersucht. Theorien, die einen prozessorientierten Ansatz zur Erklärung von Arbeitsmotivation zugrunde legen, sind beispielsweise Zielsetzungstheorien (Latham & Locke, 1979, S. 68ff.), Erwartungs-Wert-Modelle, zum Beispiel die VIE-Theorie nach Vroom (1964, zitiert in Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 596) sowie die Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan (1985, zitiert in Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 600f.). Die Modelle der Inhaltstheorien versuchen die Bestandteile individueller Motivation zu konkretisieren und teilen individuelle Bedürfnisse und Motivatoren in inhaltliche Kategorien ein (Nerdinger et al., 2014, S. 427). Prozesstheorien stellen die prozessuale Betrachtung des Motivationsvorganges in den Mittelpunkt (Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 600). Jüngere Forschungsentwicklungen zum Thema der Arbeitsmotivation beschäftigen sich zum Beispiel mit „Gamification“, hierunter wird die Anreicherung der Arbeit mit spielerischen Elementen verstanden oder Untersuchungen der sogenannten „Silver Worker“, also zu Personen, die nach Erreichen des Rentenalters weiter

einer bezahlten oder unbezahlten Erwerbstätigkeit nachgehen wollen. Durch die skizzierten demographischen Veränderungen steigt das Durchschnittsalter der Beschäftigten, daher rückt zunehmend im Kontext der Erwerbstätigkeit das Alter in das Interesse der jüngeren wissenschaftlichen Forschung (Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 608).

2.2.2 Sozioemotionale Selektivitätstheorie

Die Sozioemotionale Selektivitätstheorie untersucht die Einflüsse der subjektiven Wahrnehmung der verbleibenden Lebenszeit auf die menschliche Motivation und geht der Frage einer altersbezogenen Veränderung von Motiven bei älteren Personen nach (Carstensen, 2006, S. 1913ff.). Es wird angenommen, dass mit zunehmendem Alter und subjektiver Wahrnehmung der individuell verbleibenden Lebenszeit eine Verlagerung der Motive stattfindet und es somit zu Veränderungen in der Prioritätensetzung und Auswahl von Aktivitäten kommt. Der Theorie nach fokussieren sich Individuen, die ihre Lebenszeit subjektiv noch länger einschätzen eher auf das Erreichen von wissensorientierten Zielen, wie beispielsweise den Abschluss einer Ausbildung. Personen, die im Gegensatz ihre Lebenszeit subjektiv als zunehmend abnehmend empfinden, tendieren demzufolge eher zu sozialen und emotionalen Zielen (Thrasher et al., 2015, S. 4f.). Der Theorie folgend verändern sich somit auch die Sozialbeziehungen über die Lebensspanne, emotionale sowie motivationale Prozesse orientieren sich demnach an den Herausforderungen der Umwelt (www.forschungsinformationssystem.de, 11.05.2022). Nach Baltes und Carstensen (1996, S. 397ff.) stehen bei der Gestaltung von Sozialbeziehungen drei zentrale Ziele im menschlichen Fokus: der Wissenserwerb, die Entwicklung bzw. Aufrechterhaltung des Selbstwertgefühls sowie die Emotionsregulation. Unter Emotionsregulation können bewusste oder unbewusste Handlungen verstanden werden, die zu einem positivem Gefühl bzw. zu positiven Emotionen führen. Die Wichtigkeit dieser drei Ziele verändern sich der Theorie nach im Verlauf der Lebensspanne. Während für jüngere Personen der Informations- und Wissenserwerb sowie der Aufbau von neuen sozialen Beziehungen im Vordergrund stehen, werden für ältere Individuen soziale Beziehungen zur persönlichen Emotionsregulation und zur Erhaltung des eigenen Selbstwertgefühls wichtiger. Soziale Interaktion und Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen orientieren sich den Autorinnen nach im Verlauf der Lebensspanne zunehmend mehr an einem emotionalen Gewinn, der sich aus der sozialen Interaktion heraus ergibt (Baltes & Carstensen, 1996, S. 397ff.).

Die Sozioemotionale Selektivitätstheorie bietet einen theoretischen Rahmen, der durch empirische Forschung bereits untersucht wurde. Zwei Metaanalysen (Kooij, de Lange,

Jansen & Dikkers, 2008, S. 364ff.; Kooij et al., 2011, S. 197ff.) untersuchen wie sich die zentrale Motive im Lebensverlauf verändern, die Motive nach Wachstum bzw. Weiterentwicklung, soziale Motive (z.B. Zugehörigkeit zu einer Gruppe) und Motive der Sicherheit. Weitere Studienergebnisse zeigen eine Verlagerung von Wachstums- zu sozialemotionalen Motiven und unterstützen die Theorie, dass mit zunehmendem Alter die Bedeutung von Wachstumsmotiven nachlässt (Carstensen, 1998, S. 341ff.; Carstensen, Fung & Charles, 2003, S. 103ff.; Kanfer & Ackerman, 2004, S. 440ff.). Die Studienergebnisse weisen darauf hin, dass Individuen mit einer subjektiv wahrgenommenen abnehmenden Lebenszeit weniger Möglichkeiten sehen, von wachstumsorientierten Aktivitäten zu profitieren, beispielweise von weiteren Karriereentwicklungen. Die Erkenntnisse aus der empirischen Forschung zur Sozioemotionalen Selektivitätstheorie ist für Arbeitsorganisationen insbesondere im Hinblick auf die sich verändernde Wichtigkeit und verändernde Zielsetzungen älterer Erwerbstätiger von Relevanz, um diese bei der Ausgestaltung von betrieblichen Rahmenbedingungen mitzubedenken, beispielsweise bei Weiterbildungsmaßnahmen und Arbeitsgestaltung.

2.2.3 Modell der Selektion, Optimierung und Kompensation (SOK)

Im Kontext von Erwerbstätigkeit steht vielfach die individuelle Arbeits- und Leistungsfähigkeit im Fokus wissenschaftlicher Forschung. Die weitverbreitete Annahme einer Abnahme körperlicher und kognitiver Ressourcen im Lebensverlauf konnte vielfach wissenschaftlich widerlegt werden (Deller et al, 2008, S. 67ff.). Ein wichtiges Konzept der Ressourcenerhaltung und der optimalen Nutzung von Ressourcen stellt das Modell der „Selektion, Optimierung und Kompensation“ (SOK-Modell) nach Baltes und Baltes dar (1990, zitiert in Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 549). Das SOK-Modell wird, wie die Sozioemotionale Selektivitätspsychologie, der Lebensspannenpsychologie zugeordnet. Dem SOK-Modell liegt die Annahme zugrunde, dass menschliche Ressourcen (kognitive, physische und umweltbezogene) im Lebensverlauf sich verändern und zu bestimmten Zeitpunkten limitiert sind. Hieraus ergibt sich dem Modell nach die Notwendigkeit von Entscheidungen hinsichtlich des Einsatzes der begrenzten individuellen Ressourcen (Baltes & Dickson, 2001, S. 51ff.). Dem Modell nach ist jede Phase der menschlichen Entwicklung durch Chancen bzw. Gewinne oder Verluste (z. B. altersbedingte Defizite) gekennzeichnet. Ein Zugewinn stellt der Erwerb bestimmter Fertigkeiten dar, wie das Erlernen eines Instrumentes oder Abschluss einer Berufsausbildung. Ein altersbedingter Verlust stellt beispielsweise das Nachlassen der Sehkraft dar. Die Selektion umfasst dem Modell nach die Entscheidung darüber, welche Ziele und Ergebnisse erreicht werden möchten. Nach Baltes und Dickson (2001, S. 51ff.) werden hierbei in elektive Selektion und verlustbasierte Selektion unterschieden. Unter elekti-

ver Selektion versteht man Entscheidungssituationen, in denen das erwünschte Ziel einer Person nicht auf Verlusten basiert, also die Person sich nicht zwischen zwei Zielen entscheiden muss (z.B. Studium gegenüber Erwerbstätigkeit). Hierbei können unterschiedliche Ziele gleichzeitig verfolgt werden mit unterschiedlicher Priorisierung. Eine verlustbasierte Selektion tritt in Entscheidungssituationen auf, wenn der Verlust einer relevanten Ressource (z.B. physische oder kognitive Defizite) die Person dazu bringt, die Ziele zu verändern. Bezogen auf die Erwerbstätigkeit geht der Verlust der Sehkraft für unterschiedliche Berufsgruppen (z.B. Piloten, Feuerwehr) mit einer Berufsunfähigkeit im aktuellen Beruf einher, eine beruflich neue Zielorientierung kann die Folge sein. Unter Optimierung wird der Einsatz und Verbesserung von Ressourcen in den selektierten Aufgaben verstanden. Die Kompensation beschreibt demnach die individuelle Tendenz, Entwicklungsverluste zu kompensieren (Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 549ff.). Übertragen auf die Erwerbstätigkeit älterer Personen stellen berufliche Weiterbildungen Optimierungen dar mit dem Ziel, die vorhandenen Fähigkeiten zu verbessern. Weiters können Mitarbeiter_innen anstreben, die soziale Interaktion am Arbeitsplatz zu erhöhen, um das berufliches Netzwerk auszuweiten (Baltes & Dickson, 2001, S. 51ff.). Es wird angenommen, dass im mittleren Lebensalter alle drei zentralen Prozesse aus Selektion, Optimierung und Kompensation optimal ausgeprägt sind, während dies im frühen und späteren Erwachsenenalter weniger der Fall ist, da einerseits junge Personen sich Fertigkeiten und Kompetenzen noch aneignen müssen und andererseits ältere Personen zunehmend mit kognitiven oder körperlichen Verlusten konfrontiert sind (<https://dorsch.hogrefe.com>, Abruf 11.04.2022). Das SOK-Modell ist wissenschaftlich bereits umfassend untersucht und stellt ein theoretisches Modell in der Gesundheits-, Arbeits- und Organisationspsychologie sowie in der Psychologie des Alterns dar.

2.3 Bindung im organisationalen Kontext

Mit dieser Arbeit soll die Forschungsfrage beantwortet werden, welche organisationalen Anreize und Einflussfaktoren eine langfristige Einbindung älterer Erwerbstätiger unterstützen können. Ansteigende Rentenalter und die im Durchschnitt hohe Leistungsfähigkeit lassen motivationale Aspekte in den Vordergrund rücken. Zentrale Frage hierbei ist, wie Erwerbstätige über ihr Erwerbsleben hinweg bis zu ihrem Erwerbsaustritt weiterhin motiviert bleiben (Deller et al., 2008, S. 97ff.). Ein frühe Definition von Bindung im organisationalen Kontext findet sich bei Meyer und Allen (1991, S. 61ff.), die unter dem sogenannten organisationalen „*commitment*“ einen psychologischen Zustand eines Individuums verstehen, durch den es an die Arbeitsorganisation gebunden ist („*an emotional attachment to, identification with, and involvement in the organizati-*

on“). Es finden sich weitere Begriffsbestimmungen wie Identifikation, Loyalität, Personalbindung oder auch Personalerhaltung, wobei der bereits erwähnte englische Ausdruck „*commitment*“ in der wissenschaftlichen Literatur vielfach für die Mitarbeiter_innenbindung verwendet wird (Bröckermann & Bausch-Weis, 2004, S. 18ff.).

Von der Motivationspsychologie ausgehend muss ein Motiv zunächst durch einen Anreiz simuliert werden, bevor es das Verhalten und nachgelagerte Handlungen einer Person beeinflussen kann (Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 276). Somit können Rahmenbedingungen und Arbeitsbedingungen innerhalb einer Organisation als organisatorische Anreize verstanden werden, die auf die Motive von Erwerbstätigen und ihrer Motivation, länger im Arbeitsprozess zu verbleiben, Einfluss nehmen können. Im Hinblick auf die beschriebenen Herausforderungen notwendige Personalressourcen bzw. erforderliches Know-how für Unternehmen langfristig sicherzustellen ist es notwendig zu verstehen, welche Arten von Mitarbeiter_innen-Bindung bestehen.

Zentrale Maßnahmen und Instrumente der Mitarbeiter_innen-Bindung stellen nach einer Studie von Hays (2019, S. S.32ff.) ein gutes Betriebsklima, eine marktkonforme Bezahlung und flexible Arbeitszeitmodelle, weiters Beschäftigungssicherheit und interessante Aufgaben dar. Altersbedingte Unterschiede zeigen sich in der Bedeutung eines guten Betriebsklimas, diese nimmt mit dem Alter zu. Dem Report zufolge messen ältere Beschäftigte flexibleren Arbeitszeiten und interessanten Aufgaben eine größere Bedeutung bei als im Vergleich zur Gruppe der unter 40-Jährigen. Weitere altersbedingte Unterschiede zeigen sich auch bei der Entlohnung. Eine marktkonforme Entlohnung spielt bei jüngeren Beschäftigten im Gegensatz zu den älteren Befragten eine geringere Rolle.

Einen wesentlichen Einfluss auf die emotionale Bindung zwischen den Beschäftigten und der Arbeitsorganisation haben die Unternehmenskultur und das Betriebsklima (Müller, 2015, S. 22f.). Nach Wolf (2016, S. 107ff.) können vier Bezugsrichtungen der Mitarbeiter_innen-Bindung voneinander abgegrenzt werden. Die Bezugsrichtungen unterscheiden in Unternehmensbindung, Aufgabenbindung, Vorgesetztenbindung und Team- bzw. Kolleg_innen-Bindung. Bei der Unternehmensbindung liegt demnach eine sehr hohe Identifikation der Beschäftigten mit der Arbeitsorganisation vor, bei der Erwerbstätige emotional stark an das Unternehmen gebunden sind, dies erklärt zum Beispiel sehr lang andauernde Betriebszugehörigkeiten. Bei der Vorgesetztenbindung kommt den Führungskräften im Unternehmen eine zentrale Schlüsselrolle zu, da Führungskräfte als Stellvertreter_innen der Unternehmensleitung oder höherem Manage-

ments fungieren. Bei der Vorgesetztenbindung steht beispielsweise das Führungsverhalten oder auch die Persönlichkeit der Führungskräfte im Vordergrund, hierbei geht wesentliche Motivationskraft von der Führungskraft aus, die zur Bindung der Erwerbstätigen führt. Bei der Aufgabenbindung stellt die Tätigkeit selbst im Mittelpunkt, hierbei erfolgt die Arbeitsmotivation über die Art der Tätigkeit und ist zentraler Anreiz für die Beschäftigten. Die Arbeitsorganisation spielt bei dieser Bezugsrichtung eine meist untergeordnete Rolle. Beispiele einer solchen Bindung finden sich vielfach in der Freiwilligenarbeit, in der Alten- und Krankenpflege, Feuerwehr und Rettungsdiensten. Hier erfolgt die Bindung zur Organisation über die Aufgaben und Tätigkeiten.

Bei der Team- bzw. Kolleg_innen-Bindung spielen beispielweise die Identität mit sozialen Gruppen innerhalb des Unternehmens, die Möglichkeiten einer sozialen Interaktion, Bildung von Freundschaften eine zentrale Rolle. Untersuchungen konnten einen Zusammenhang zwischen der Team- und Kolleg_innen-Bindung und der Wechselintensität von Beschäftigten zeigen. Liegt eine starke Bindung innerhalb der Arbeitsorganisation zu Teams oder Kolleg_innen vor, dann nimmt die Wechselbereitschaft ab (Wolf, 2016, S. 108).

3 Methodik

3.1 Dokumentation Instrument

Um die eingangs genannte Zielsetzung erreichen zu können, wird eine qualitative empirische Untersuchung durchgeführt. Die empirische Untersuchung orientiert sich am Prozessverständnis qualitativer Forschung (Froschauer & Lueger, 2020, S. 19ff.). Den Grundsätzen wissenschaftlichen Arbeitens folgend, wird in diesem Kapitel auf deren Anwendung und Dokumentation der Erhebungs- und Auswertungssystematik, Nachvollziehbarkeit argumentativer Interpretation, methodische Kontrolle und kritische Selbstreflexion eingegangen. Zur Dokumentation der Gütekriterien qualitativer Forschung werden in diesem Kapitel forschungsrelevante Aspekte wie Auswahl der Erhebungsmethode, theoretische Vorverständnis und Vorannahmen zum Forschungsthema, Dokumentation der Samplingstrategie, Durchführung der Erhebung sowie die Dokumentation der Auswertungsmethoden, wie angewandte Transkriptionsregeln und Auswertung des Datenmaterials dargelegt.

Als Methode für die Beantwortung der Forschungsfragen wird die qualitative Forschung herangezogen. Der qualitative Ansatz ermöglicht einen tieferen Einblick in die individuellen Sichtweisen der Befragten und kann neue Perspektiven auf das Forschungsthe-

ma eröffnen (Bortz & Döring, 2006, S. 307). Um möglichst vielfältige Sichtweisen zum Forschungsgegenstand zu gewinnen, wird zur Erhebung eine qualitative Befragung mittels Leitfadeninterview eingesetzt. Diese Forschungsmethode bietet einerseits die Offenheit für neue Betrachtungsweisen und kann andererseits sicherstellen, dass die für die Forschung relevanten Aspekte im Interview behandelt werden (Helfferich, 2011, S. 36f; 179f.). Um trotz der individuellen Unterschiede ein strukturiertes Vorgehen und die Vergleichbarkeit der Antworten zu ermöglichen, wurde für die Befragung der Untersuchungsteilnehmer_innen ein teilstrukturierter Interviewleitfaden herangezogen (siehe Anhang). Bei der Entwicklung des teilstrukturierten Interviewleitfadens wurde darauf geachtet, dass Aufbau und Struktur themenorientiert erfolgen, ohne dabei zu starke Vorstrukturierungen vorzunehmen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 55ff). Der Interviewleitfaden wird hierbei als Unterstützung für die Gesprächsführung verstanden und dient den Befragten als Orientierung bezüglich den Kernthemen des Gespräches. Der Aufbau und Struktur des Gesprächsleitfadens erfolgt nach Kruse (2015, S. 213ff.). Der Interviewleitfaden umfasst neben Leitfragen und Erzählaufforderungen weitere Fragen zu inhaltlichen Aspekten, Aufrechterhaltungsfragen und Nachfragen. Dies ermöglicht eine nachvollziehbare, systematische Herangehensweise, um die definierten Themenschwerpunkte zum Forschungsthema zu erheben und dabei gleichzeitig die Offenheit zu ermöglichen, auf andere, unvorhergesehene und neue Aspekte und Perspektiven eingehen zu können (Froschauer & Lueger, 2020, S. 57; Zepke, 2016, S. 49). Diese Herangehensweise dient der Nachvollziehbarkeit und der methodischen Kontrolle des eingesetzten Erhebungsinstrumentes und entspricht somit wichtigen Gütekriterien qualitativer Forschung.

Um zu erfahren, welche Herausforderungen für ältere Erwerbstätige aus Sicht von HR-Verantwortlichen in Arbeitsorganisationen wahrgenommen und in weiterer Folge, welche Maßnahmen oder organisationale Rahmenbedingungen dabei als förderlich oder hinderlich für die Bindung älterer Mitarbeiter_innen empfunden werden sowie Gestaltungsmöglichkeiten zur Erhaltung und Nutzung der Potenziale älterer Beschäftigter zu erheben, wurden bei der Erstellung des Interviewleitfadens zunächst drei Hauptfragen formuliert. Um das Gespräch in Gang zu halten und vertiefende Einblicke in die Sichtweisen der Befragten zu erhalten, wurden diese Hauptfragen um Fragen zu inhaltlichen Aspekten ergänzt. Der einleitende Block des Interviewleitfadens dient dem Gesprächseinstieg als Hinführung zum Thema. Der erste Themen- und Fragenblock zielt darauf ab, objektive Rahmenbedingungen im Unternehmen für ältere Beschäftigte zu erheben und beinhaltet die Frage nach den spezifischen Herausforderungen für ältere Beschäftigte aus Sicht der Befragten. Die weiterführenden Fragen zielen darauf ab,

subjektive Aspekte zur Unternehmenskultur und Diversitätsaspekte in Erfahrung zu bringen bzw. zur subjektiven Wahrnehmung von älteren Erwerbstätigen durch die Befragten („was fällt ihnen spontan zum Begriff ältere Mitarbeiter_innen ein“, „ab welchem Alter würden Sie eine Person als älteren Erwerbstätigen wahrnehmen“). Im Fokus des zweiten Fragenblocks steht die Frage, welche organisationalen Rahmenbedingungen für die Bindung älterer Beschäftigter als förderlich oder hinderlich wahrgenommen werden. Um diese organisationalen förderlichen oder hinderlichen Einflussfaktoren eruieren zu können, werden ergänzend Fragen zu den Arbeits- und Rahmenbedingungen im Unternehmen, Herausforderungen sowie Maßnahmen oder Angebote durch das Unternehmen gestellt. Der Fragenblock beinhaltet auch die Frage, ob es aktuell bereits Maßnahmen gibt, die ältere Erwerbstätige dabei unterstützen, möglichst lange im Unternehmen zu bleiben. Im Fokus des dritten Fragenblocks steht die Frage, welche Gestaltungsmöglichkeiten zur Erhaltung und Nutzung der Potenziale älterer Mitarbeiter_innen wahrgenommen werden. Um diese Faktoren eruieren zu können, werden Fragen zu aktuellen betrieblichen Maßnahmen, Strategien oder Konzepte zur Erhaltung und Nutzung der Arbeitsfähigkeit gestellt und zielt darauf ab, die subjektiv wahrgenommene Relevanz von Gestaltungsmöglichkeiten zum Thema der Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger zu erheben. Dazu finden sich in diesem Fragenblock ergänzend Fragen zur Rolle der Human Resource Abteilung, die Rolle der Führungskräfte, weiters Fragen zur Aus- und Weiterbildung und mögliche Verbesserungsvorschläge aus Sicht der Befragten. Abschließend wird nach der individuellen Sichtweise zu möglichen Handlungs- und Entwicklungsfeldern gefragt, die eine zukünftige Erhaltung und Nutzung der Potenziale Älterer unterstützen. Um Einblick in tiefergehende Betrachtungsweisen der Befragten im Hinblick auf die Demografie-Orientierung des Unternehmens zu erhalten, gab es eine Frage nach der persönlichen Einschätzung der Demografie-Orientierung des Unternehmens. Abschließend wurde erhoben, ob es aktuell bereits Personen im Unternehmen gibt, die über das reguläre Rentenalter im Unternehmen tätig sind, um vertiefende Einblicke in die organisationalen Rahmenbedingungen und Unternehmenskultur zu erhalten.

3.2 Dokumentation Vorverständnis

Bei qualitativen Studien werden im Vergleich zu quantitativen Erhebungen keine Hypothesen vorab erstellt, da dies dem Grundprinzip der Offenheit in der qualitativen Forschung entgegenstehen würde (Zepke, 2016, S.13). Zur Sicherstellung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit ist es für den Forschungsprozess notwendig, dass Vorannahmen und Erwartungen dokumentiert werden. Nach Steinke (2000, S. 319ff.) soll hierbei das Vorverständnis und damit zusammenhängende explizite und implizite Er-

wartungen dokumentiert werden. Die Dokumentation gibt der Öffentlichkeit die Möglichkeit, den Forschungsprozess nachzuvollziehen und die Ergebnisse dahingehend beurteilen zu können, welche Annahmen vor Beginn der Durchführung des Forschungsprojektes vorlagen. Um sicherzustellen, dass Befragungsinhalte durch die Autorin weitestgehend unbeeinflusst sind, wurde vor Durchführung der Interviews eine Selbstreflexion durchgeführt. Hierbei wurden Vorannahmen im Zusammenhang mit dem Forschungsthema festgehalten und das theoretische Vorverständnis dokumentiert. Subjektive Erwartungen von Forschenden können die Rahmenbedingungen der Forschung beeinflussen und somit auf die Daten, Auswertung und Interpretation Einfluss nehmen. Die Dokumentation zum Vorverständnis können dabei unterstützen festzustellen, ob die Studie zur Erschließung neuer Erkenntnisse geführt hat oder ob Annahmen und Vorhypothesen bestätigt wurden. Die nachstehende Tabelle 1 zeigt das im Rahmen der Selbstreflexion dokumentierte theoretische Vorverständnis, Vorannahmen zur Auswahl des Samples, Erwartungen hinsichtlich des Zugangs zum Feld, weiters Annahmen zum Ablauf der Datenerhebung bzw. Ergebnisse der Untersuchung.

Tabelle 1: Dokumentation des Vorverständnisses und Vorannahmen

Dokumentation des Vorverständnisses und Vorannahmen		
Vorannahme	Beispiel	Verortung
Theoretisches Vorverständnis	<p>Qualitative Ansatz ermöglicht einen tieferen Einblick in die individuellen Sichtweisen der Befragten und kann neue Perspektiven auf das Forschungsthema eröffnen (Bortz & Döring, 2006, S. 307)</p> <p>Aufbau und Struktur des halbstrukturierten Interviewleitfadens erfolgen themenorientiert ohne dabei zu starke Vorstrukturierungen vorzunehmen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 55ff).</p>	Methodenteil
Vorannahmen Auswahl des Samples	<p>Es wird angenommen, dass z.B. durch weiter fortschreitende Digitalisierung, Globalisierung, Demografischen Veränderungen sich tiefgreifende Strukturveränderungen im Bereich von Industrie- bzw. Produktionsunternehmen ergeben, daher wird angenommen, dass HR-Verantwortliche für das Unternehmen, Branche Herausforderungen im Allgemeinen, aber auch aus Sicht von älteren Erwerbstätigen mitberücksichtigen.</p> <p>Durch die Strategie einer maximalen Variation im Sample werden unterschiedliche HR-Verantwortliche befragt, es werden je nach Organisation spezifische Herausforderungen Älterer erwartet.</p>	Beschreibung des Samples

Erwartungen Zugang zum Feld	<p>Es besteht die Annahme, dass die InterviewpartnerInnen über die persönlichen, beruflichen Kontakte bzw. über berufliche Internetplattformen wie LinkedIn oder XING ermittelt werden können.</p> <p>Es wird angenommen, dass die Befragungen sowohl in Form von persönlichen Interviews und über Videokonferenz erfolgen. Es wird angenommen, dass ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis zwischen Männern und Frauen im Sample erzielt wird.</p> <p>Es wird angenommen, dass bedingt durch den andauernden Einfluss von COVID-19 auf soziale, gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen tendenziell eine Präferenz der Befragten für die Durchführung der Interviews per Videokonferenz vorliegt.</p>	Beschreibung Erhebungsmethoden
Ablauf Datenerhebung	<p>Es wird erwartet, dass HR-Verantwortliche einen umfassenden Einblick in laufende Aktivitäten in der Organisation haben.</p> <p>Annahme, dass die HR-Verantwortlichen eher positiv über das eigene Unternehmen reflektieren</p>	Konstruktion Interviewleitfaden
Datenauswertung/ Ergebnisse	<p>Es wird angenommen, dass bei den HR-Befragten noch geringes Bewusstsein für eine Potenzialnutzung und Erhaltung von älteren Beschäftigten im Sample besteht.</p> <p>Es wird angenommen, dass Ergebnisse hinsichtlich zukünftiger Potenzialnutzung sich zwischen körperlicher/geistiger Tätigkeit wesentlich unterscheiden.</p>	Ergebnisse

Quelle: eigene Darstellung

3.3 Dokumentation Sample

Für diese qualitative empirische Studie erfolgt die Auswahl- und Samplingstrategie nach der Methode eines „gezielten Samplings“. Patton (2015) versteht hierunter die Berücksichtigung besonders typischer Fälle in der Auswahlstrategie. Bedingt durch den weiter fortschreitenden Trend der Informatisierung werden tiefgreifende Strukturveränderungen im Bereich von Industrie- bzw. Produktionsunternehmen erwartet, daher umfasst die gezielte Samplingstrategie die Auswahl von HR-Verantwortlichen aus diesem Bereich. Hierzu wurden in einem ersten Schritt in der Vorbereitungsplanung der Studiendurchführung potenzielle Untersuchungsteilnehmer_innen aus dem privaten und beruflichen Netzwerk der Autorin frühzeitig vom Forschungsinteresse informiert und

kontaktiert. Bedingt durch die COVID-19 Situation wurden sowohl direkte und indirekte Möglichkeiten des Feldzuganges, zum Beispiel persönliche, telefonische Kontaktaufnahme oder Vermittlung durch Dritte gewählt.

Weiters wurde auf eine maximale Variation der Untersuchungsteilnehmer_innen geachtet, das bedeutet es wurden möglichst unterschiedliche Fälle betreffend des Untersuchungsgegenstandes einbezogen. Daher umfasst die Samplestrategie eine Streuung im Hinblick auf unterschiedliche Industriebranchen. Es wurde definiert, dass nur jeweils eine Person pro Unternehmen befragt wird. Für diese Untersuchung konnten schlussendlich zehn HR-Verantwortliche von Industrie- und Produktionsunternehmen aus der Chemie- und Pharmaziebranche, Energiebranche, Feuerfestindustrie, Spezialgeräte- und Fahrzeughersteller, Infrastruktur, Papier- und Verpackungsindustrie, Metallverarbeitende Industrie sowie von einem Mischkonzern mit Schwerpunkten Automatisierung und Digitalisierung befragt werden.

Im Abschlussteil des Interviews wurden Personenbezogene Daten erhoben sowie die Anzahl der Mitarbeiter_innen im Unternehmen. Vier Befragte (B2, B4, B6, B7) sind für Familiengeführte Organisationen, vier Befragte (B1, B5, B9, B10) arbeiten in einer Konzernstruktur und zwei Befragte (B3, B8) sind für Unternehmen mit öffentlicher Eigentümer_innen-Struktur tätig. Alle Teilnehmer_innen sind für Organisationen mit mehr als 250 Mitarbeiter_innen tätig und können daher im Bereich der Großunternehmen verortet werden (www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html, 12.05.2022). Fünf Teilnehmer_innen (B1, B4, B5, B8, B10) arbeiten für Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeiter_innen und fünf Teilnehmer_innen (B2, B3, B6, B7, B9) arbeiten für Unternehmen mit weniger als 5.000 Erwerbstätigen. Die zehn Untersuchungsteilnehmer_innen haben ihren Arbeitsstandort in Österreich, sieben Teilnehmer_innen (B1, B3, B4, B5, B6, B8, B10) arbeiten in Wien, drei Teilnehmer_innen (B2, B7, B9) haben ihre Dienstort in einem anderen Bundesland.

Bei der Samplingstrategie wurde darauf geachtet, ein möglichst ausgeglichenes Geschlechterverhältnis zwischen Männer und Frauen zu erhalten. Es zeigte sich, dass bereits in der Phase der Kontaktaufnahme und Auswahl des Samples wesentlich mehr Frauen als Männer kontaktiert werden konnten, sei es direkt oder indirekt über Dritte. Eine Kontaktaufnahme zu HR-Verantwortlichen außerhalb des persönlichen oder beruflichen Netzwerkes mittels Internetplattformen wie LinkedIn oder XING führte zu keiner positiven Rückmeldung. Für diese Untersuchung wurden schlussendlich sieben Frauen und drei Männer befragt. Alle Teilnehmer_innen sind im HR-Bereich tätig.

Im Abschlussteil der Befragung wurde zur Dokumentation des Samples die Interviewpartner_innen zu Ihrer Person und Rolle im HR-Bereich befragt. Neben der Rolle im Human Resource Bereich, wurden die Hauptaufgaben, Dauer der aktuellen Tätigkeit und Gesamterwerbsbiografie innerhalb des HR-Bereiches erhoben. Die Tabelle 2 zeigt die Eckdaten der befragten Personen:

Tabelle 2: Eckdaten der Befragten

Person	Geschlecht	Branche	Rolle	Rolle seit (Jahre)	Berufserfahrung HR (Jahre)
B1	Weiblich	Papier	HR Business Partner	3	<10 Jahre
B2	Weiblich	Metall	HR-Leitung	4	>15 Jahre
B3	Weiblich	Energie	HR Business Partner	2	>10 Jahre
B4	Weiblich	Verpackung	Head of Talent Management	1	>10 Jahre
B5	Weiblich	Mischkonzern	HR Business Partner	3	<10 Jahre
B6	Weiblich	Chemie- und Pharmazie	Personal- und Organisationsentwicklerin	13	>15 Jahre
B7	Männlich	Spezialgerätehersteller	HR-Leitung	10	>30 Jahre
B8	Weiblich	Infrastruktur	HR Business Partner	3	<10 Jahre
B9	Männlich	Metall	HR-Leitung	9	>15 Jahre
B10	Männlich	Feuerfest	Leiter People & Culture	2	>10 Jahre

Quelle: eigene Darstellung

3.4 Durchführung Erhebung

In der Planungsphase des Forschungsprojektes wurden die Interviewbefragungen sowohl in Form von persönlichen Interviews und über Online-Befragungen mittels Videokonferenz geplant. Als Vorteile einer Online-Befragung können die zeitliche und örtliche Flexibilität der Untersuchungsteilnehmer_innen genannt werden sowie die Möglichkeit einer integrierten Aufnahmemöglichkeit (Archibald, Ambagtsheer, Casey & Lawless, 2019, S. 1f.). Wird im Forschungsprozess neben der Audiofunktion auch die Videofunktion verwendet, so können bei einem Online-Interview auch non-verbale Sprachelemente während der Befragung miterhoben werden (Archibald et al., 2019, S. 2). Im Unterschied zu Face-to-Face-Interviews müssen bei virtuellen Interviews auch Besonderheiten beachtet werden. Deakin und Wakefield (2014, S. 611) beschreiben, dass Untersuchungsteilnehmer_innen Bedenken bezüglich der Videoaufzeichnung haben können und führen an, dass Online-Befragungen ohne Videoaufzeichnungen oftmals als anonym wahrgenommen werden und die Untersuchungsteilnehmer_innen

mer_innen dadurch offener bei der Beantwortung der Interviewfragen sind (Deakin & Wakefield, 2014, S. 613). Mögliche Nachteile von Online-Befragungen stellen potenzielle Ablenkungen der Teilnehmer_innen sowie mögliche technische Verbindungsprobleme bzw. eine schlechte Audio- bzw. Videoqualität dar (Archibald et al., 2019, S. 2). Vor Durchführung der Datenerhebung wurde ein Probeinterview durchgeführt, um eine Rückkopplung zum geplanten Interviewablauf und Fragestellungen einzuholen.

In der Durchführungsphase der Befragungen zeigte sich eine deutliche Präferenz der Befragten für die Durchführung der Interviews per Online-Befragung. So war etwa das erste Interview Ende November noch als persönliches Interview geplant, als Folge eingeführter COVID-19 Beschränkungen wurde das Interview am Vortag des Interviews kurzfristig auf eine virtuelle Videokonferenz umgestellt. Um in weiterer Folge auf eine homogene Durchführung zu achten, wurden alle nachfolgenden Befragungen per Videokonferenz mit den Teilnehmer_innen vereinbart, auch unter der Berücksichtigung, dass die Teilnehmer_innen aus unterschiedlichen Bundesländern in Österreich für die Untersuchung gewonnen werden konnten. Alle Interviewpartner_innen waren mit der Vorgehensweise einverstanden.

Die Interviews erfolgten im Zeitraum von Mitte November 2021 bis Mitte Februar 2022. Zur Sicherung der Qualität wurden die Interviews per Ton und Video aufgezeichnet. Die Einholung der Einverständniserklärung der Untersuchungsteilnehmer_innen erfolgte vor Beginn der Untersuchung und wurde per Tonband dokumentiert. Für dieses Forschungsprojekt wurden insgesamt zehn Einzelinterviews durchgeführt. Tabelle 3 zeigt die Eckdaten der durchgeführten Befragungen:

Tabelle 3: Eckdaten der Befragungen

Person	Datum	Dauer	Art der Durchführung
B1	22.11.2021	0:42 Minuten	Videokonferenz
B2	07.12.2021	1:02 Minuten	Videokonferenz
B3	10.12.2021	0:42 Minuten	Videokonferenz
B4	10.12.2021	0:42 Minuten	Videokonferenz
B5	13.12.2021	0:43 Minuten	Videokonferenz
B6	20.12.2021	0:56 Minuten	Videokonferenz
B7	20.12.2021	0:45 Minuten	Videokonferenz
B8	20.01.2022	1:16 Minuten	Videokonferenz
B9	20.01.2022	0:58 Minuten	Videokonferenz
B10	08.02.2022	0:47 Minuten	Videokonferenz

Quelle: eigene Darstellung

Die ausgewählten Personen wurden anhand des halbstrukturierten Interviewleitfadens befragt. Der zeitliche Rahmen für die Interviews wurde vorab auf etwa 60 Minuten geschätzt. Die tatsächliche Dauer der Befragungen betrug durchschnittlich 52 Minuten, wobei die kürzeste Interviewbefragung eine Länge von 42 Minuten und das längste Interview eine Dauer von 1 Stunde 16 Minuten betrug.

Vor Beginn der tatsächlichen Aufzeichnung wurde den Befragten eine Kurzübersicht zum allgemeinen Ablauf gegeben und offene Fragen zur Aufnahmesituation geklärt. Die Teilnehmer_innen erhielten vorab keine Einsicht in den Interviewleitfaden, um zu gewährleisten, dass die Befragten möglichst intuitiv auf die Fragen antworten. Eine Person (B2) äußerte in der Kontaktphase des Gespräches den Wunsch, den Leitfaden zur Vorbereitung des Interviews übermittelt zu bekommen. In einem persönlichen Telefonat vor dem geplanten Interview wurde der Ablauf des Interviews skizziert und versucht, mögliche Hintergründe des formulierten Wunsches zu klären. Die Interviewerin und die potenzielle Interviewpartnerin verständigten sich schlussendlich darauf, dass lediglich die Einleitungsfrage und zwei bis drei Beispielfragen zur Verfügung gestellt wurden. Alle vereinbarten Interviewtermine kamen planmäßig zustande, die Interviewpartner_innen führten die Interviews teilweise in den eigenen Büro- bzw. Meetingräumen oder im Home-Office durch. Es hat sich gezeigt, dass die gewählten Befragungsorte gut geeignet waren, um für eine angenehme Interviewführung zu sorgen. Trotz unterschiedlicher Umgebungsbedingungen zeichneten sich alle Interviews durch hohe Konzentration der Beteiligten aus. Der Großteil der Interviews fand tagsüber statt, eine Person (B8) bevorzugte einen Termin außerhalb der regulären Arbeitszeit, die Befragung fand in den frühen Abendstunden statt. Bei wenigen Interviews (B1, B3, B10) kam es zu kurzfristigen technischen Störungen, wie einer Tonstörung oder Störung der Videoübertragung, jedoch ohne wesentlichen Einfluss auf die Gesprächsführung. Die Gespräche konnten nach kurzer Unterbrechung fortgesetzt werden. Bei zwei Interviews kam es durch eingehende Anrufe (B4, B6) bei den Befragten zu kurzen Gesprächsunterbrechungen, im Fall einer Befragten (B4) führte dies in weiterer Folge zu einer Verknappung der vereinbarten Interviewdauer um circa zehn Minuten. Bei einem Interview (B8) kam es auf Wunsch der Befragten zu einer kurzen Unterbrechung der Tonbandaufzeichnung. Dies wurde aus Gründen der Vertraulichkeit und möglicher Rückschlüsse auf das Unternehmen begründet. Das Gespräch konnte im Anschluss mittels Tonaufnahme fortgesetzt werden. Im Gesprächsverlauf wurde durch die Befragte mehrfach auf die Anonymisierung hingewiesen, eine weitere Unterbrechung konnte durch die erneute Zusicherung der Anonymisierung durch die Interviewerin vermieden werden.

Zur Dokumentation der Interviews wurden die Videokonferenz-Aufnahmen anschließend von der Autorin gesichert und unmittelbar im Anschluss ein Interviewprotokoll zum Einzelinterview erstellt. Hierbei wurden Anmerkungen zur Interviewanbahnung, des Interviewsettings, die Rahmenbedingungen des Interviews (Datum, Zeit, Dauer, Anwesende), Anmerkungen zum Gesprächsverlauf, Gesprächsdynamiken, Besonderheiten bzw. Auffälligkeiten des Interviews festgehalten. Nach Froschauer und Lueger (2020, S. 83f.) ist der Interviewkontext in weiterer Folge im Rahmen der Interpretation miteinzubeziehen, um beispielsweise die Bedeutung des Interviews für die befragte Person zu hinterfragen oder Besonderheiten des Gespräches oder markante Gesprächsstellen hinsichtlich des Interviewkontextes besonders sorgfältig zu analysieren.

3.5 Dokumentation Auswertungsmethoden

Zur Sicherung wissenschaftlicher Qualitätsstandards wurden die Interviewaufzeichnungen vollständig transkribiert (Zepke, 2016, S. 77ff.). Die Wahl der Transkriptionsmethode orientiert sich vorrangig an der späteren Analyse und Interpretation des Datenmaterials (Froschauer & Lueger, 2020, S. 83). Für die Transkription der Interviews wurde daher die Methode der literarischen Umschrift und damit die Übertragung des gesprochenen Wortes in Schriftdeutsch gewählt (Zepke, 2016, S. 79f.). Dies ermöglicht einerseits eine bessere Lesbarkeit und andererseits die Möglichkeit besonders markante bzw. auffällige Interviewpassagen mittels lautmalerischer Transkription hervorzuheben.

Die Anonymisierung der Interviewprotokolle erfolgte durch Ersetzen des realen Namens der Interviewpartner_innen, des Unternehmens, Eigenmarken, Werksnamen oder geografischer Orte durch in Klammer gesetzte Begriffe wie „Name der Person“, „Name des Unternehmen“ und „Name Ort“. Besonderheiten wie Störungen oder Unterbrechungen der Interviews wurden notiert. Die Transkription der Gespräche erfolgte grundsätzlich Wort für Wort. Die Interviews waren teilweise von den Dialekten der Befragten geprägt und wurden aus Gründen der leichteren Verarbeitung und Lesbarkeit in Schriftdeutsch übertragen. An manchen Stellen gab es geringfügige Anpassungen im Satzbau. Pausen wurden in Form von Auslassungspunkten „...“ gekennzeichnet, die Dauer der Pausen wurde nicht explizit notiert. Reaktionen wie Lachen und sich überlappende Antworten wurden in Klammer „(())“ ausgewiesen. Besonders betonte Wörter wurden dokumentiert und in Klammer festgehalten, da die Relevanz der Bedeutung durch die Akzentuierung hergestellt wurde. Ebenso wurden emotionale Äußerungen wie Lachen oder Seufzen festgehalten und in Klammer transkribiert. Nach Kruse (2015, S. 346) erhöht die feinere Transkription die interne Validität von Interpretationen

und kann sie argumentativ stichfester machen. Mimik bzw. Körpersprache der Befragten standen nicht explizit im Fokus. Kein/e Interviewpartner_in fiel durch besondere Körpersprache auf. Daher wurden weder Mimik noch Gestik notiert, da diese nicht im Fokus der Untersuchung standen.

Ergänzend hierzu wird ein Interviewprotokoll erstellt, hierbei werden die Rahmenbedingungen des Interviews oder Bemerkungen zum Gesprächsverlauf, wie Unterbrechungen, informelle Gespräche vor/nach dem Interview festgehalten werden. Anschließend wird von den jeweiligen Einzelinterviews ein sogenanntes „Case Summary“ erstellt. In diesen Case Summaries werden neben zentralen Inhalten oder Aussagen des/der Befragten auch etwaige Besonderheiten, wie prägnante oder irritierende Aussagen des jeweiligen Einzelinterviews festgehalten. Für die nachgelagerte Analyse konnte ein rund 200-seitiges Datenmaterial generiert werden.

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgt nach dem methodischen Grundverständnis der Themenanalyse (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182ff.) und der Codestrukturanalyse. Die Themenanalyse eignet sich zur Aufbereitung von mehreren Interviews und ermöglicht eine thematische Systematisierung bzw. eine situations- oder organisationspezifische Verortung der subjektiven Perspektiven und Einstellungen der Interviewpartner_innen. Bei der Codestrukturanalyse ist der Ausgangspunkt der Analyse das erhobene Datenmaterial, aus dem relevante, für die Analyse wesentliche Kategorien abgeleitet werden (Froschauer & Lueger, 2020, S. 172ff.). Die Vorgehensweise eines Codierens erfordert keine explizite Bildung von Hypothesen. Bei der Codestrukturanalyse wird das erhobene Datenmaterial in einem ersten Schritt nach zusammenhängenden Themen mit Codes versehen. Hierbei entstehen erste übergeordnete Themengruppierungen. Die vergebenen Codes werden in einem zweiten Schritt nach Inhalten sortiert, hierbei entstehen erste Gruppierungen von Codes, sogenannte Cluster. Aus diesen Clustern bzw. Grobkategorien können Zusammenhänge im Datenmaterial erarbeitet werden, um diese dann im nächsten Schritt in weitere Subkategorien verfeinert zusammenzufassen.

Als Einstieg in das Interview wurden die Interviewpartner_innen nach dem Generationsmanagement im Unternehmen befragt, in der Grobkategorie „Generationsmanagement/Diversitätsmanagement“ wurden Beschreibungen bzw. Aussagen zum Diversitäts- bzw. Generationsmanagement gesammelt, wie beispielsweise durch die Befragte B1:

„Generationsmanagement ist so ein großer Begriff, das heißt im Grunde genommen, dass wir speziell Augenmerk darauflegen, wie soll ich sagen, jüngere und ältere Generationen zusammenzubringen, also dass wir auch bei Einstellungen und im Recruiting darauf achten“ (Interview 1, Zeile 19-22).

Nach einem ersten Sichten des Datenmaterials wurden drei weitere, aus dem Datenmaterial abgeleitete Grobkategorien gebildet: „Herausforderungen Unternehmen“ und „Unternehmenskultur“ und „Alter“. So zeigte sich im ersten Sichten des Datenmaterials, dass die Befragten gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Einflussfaktoren auf das jeweilige Unternehmen einbringen, mit der unternehmerische Herausforderungen und zukünftig notwendige Handlungsfelder erklärt werden. Entsprechende Textstellen wurden der Grobkategorie „Herausforderungen Unternehmen“ zugeordnet. So wirkt sich im Unternehmen des Befragten (B7) der weiter zunehmende Fachkräftemangel auf die interne Nachfolgeplanung aus: *„Also es ist nicht mehr ein Fachkräftemangel, es ist ja im Allgemeinen Arbeitskräftemangel. Es ist ja schon egal, wo ich hinschaue und natürlich ist das eine Herausforderung“ (Interview 7, Zeile 50-51).*

In der Grobkategorie „Unternehmenskultur“ werden Textstellen und Aussagen zur wahrgenommene Unternehmenskultur durch die Interviewten gesammelt, um unterschiedliche subjektive Wahrnehmungen auch im Zusammenhang mit den zukünftigen Herausforderungen aus Sicht des Unternehmens weiter zu analysieren, so meint die Interviewte B2 zur Unternehmenskultur: *„Wir überlegen uns, welche Organisationform können wir in der heutigen Zeit etablieren, die uns weiterhin zum Erfolg bringt. Und das sind Dinge, wo ich sage, das ist ein sehr hohes Niveau und ich merke nach insgesamt drei Jahren, es trägt Früchte und natürlich Kultur kann man nicht lehren oder lernen, Kultur muss man leben“ (Interview 2, Zeile 127-131).*

Bezugnehmend auf den theoretischen Hintergrund, nimmt die Motivation von Erwerbstätigen in der Arbeits- und Organisationspsychologie ein zentrales Forschungsinteresse ein, da diese Einfluss auf die individuelle Arbeitsleistung hat und daher den Erfolg und die Leistungen von Individuen, Teams und Organisationen mitbestimmt. In der Grobkategorie „Motivation“ werden Beschreibungen und Wahrnehmungen zusammengefasst, die sich mit der Motivation von älteren Beschäftigten und wahrgenommenen Einflussfaktoren auf die Motivation beziehen.

So führt die Befragte (B3) an: *„unsere Leute sind sehr lange gebunden, sind eine Kultur gewohnt, die sehr schützend war in der Vergangenheit und das ändert sich oder*

sich schon geändert. Und das heißt, dass hat ein gewissen Einfluss auf die Motivation oder eigentlich auf die Demotivation der Leute. Denn aus Sicht dieser Mitarbeitenden, die sehr lange bei uns tätig sind, da gibt es einige davon die halt eine Veränderung zum schlechteren für sich bemerken“ (Interview 3, Zeile 315-320).

Wie eingangs des zweiten Kapitels erwähnt, wird der Begriff Alter im Kontext von Erwerbstätigkeit in der erhobenen wissenschaftlichen Literatur nicht einheitlich verwendet. Es kann abgeleitet werden, dass Altersgrenzen nur zur Orientierung dienen können und individuelle Faktoren, wie die persönliche Leistungsfähigkeit mitzubedenken sind, so dass die Grenze zwischen „jüngeren“ und „älteren“ Erwerbstätigen nicht einheitlich gezogen werden kann. Textstellen mit Aussagen zu Alter und subjektiver Wahrnehmung von älteren Beschäftigten durch die HR-Verantwortlichen werden in der Grobkategorie „Alter“ gruppiert, um hier individuelle Sichtweisen und möglichen Kontext zur Unternehmenskultur in weitere Folge vertiefend zu betrachten, zur Verdeutlichung folgende exemplarische Textpassagen (B7, B8):

„Es gibt 60jährige, die sind fitter als 40jährige und es gibt Lehrlinge im dritten Lehrjahr, die sind noch nicht mal so fit wie ein 20jähriger. Ich glaube, es ist in erster Linie eine Einstellungssache, aber ich würde jetzt nicht sagen, ab 45 Jahren ist man alt oder ab 55 Jahren ist man alt, es kommt eigentlich immer darauf an“ (Interview 7, Zeile 97-101).

„Ich glaube, da habe ich schon eine ziemliche Prägung meines Unternehmens, denn ich denke mir schon mit über 55 Jahren gehört man schon zu den Älteren“ (Interview 8, Zeile 723-725).

In einem nächsten Schritt wurden die genannten Grobkategorien vertiefend analysiert und weitere Feinkategorien gebildet. Die drei deduktiven Grobkategorien, die entlang der Forschungsfragen gebildet wurden, wurden wie folgt um Feinkategorien ergänzt. Die Kategorie „Herausforderungen älterer Erwerbstätiger“ wurde in „Kontextfaktoren“ und „Individuelle Faktoren“ differenziert. Zu den Kontextfaktoren zählen beispielsweise die Arbeitsbedingungen, die persönliche Leistungsfähigkeit wird den individuellen Faktoren zugeordnet. Die Grobkategorie „Bindung älterer Erwerbstätiger“ wurde in „Förderliche Faktoren“ und „Hinderliche Faktoren“ unterschieden. Die Grobkategorie „Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger“ wurde durch zwei Feinkategorien „Interne Handlungsfelder“ und „Externe Handlungsfelder“ ergänzt. Die Bildung der beiden Feinkategorien bei der Grobkategorie „Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger“ wurde vorgenommen, da sich im Datenmaterial zeigte, dass die Untersuchungsteilnehmer_innen zwischen

internen Maßnahmen und externen Handlungsfeldern unterscheiden. Zu den internen Handlungsfeldern zählen beispielsweise Veränderung der Recruiting Strategie und Arbeitsbedingungen, zu den externen Handlungsfeldern fallen Themen wie gesetzliche Rahmenbedingungen und die Besteuerung von Einkommen in der Pension. Weiters wurden zwei Kategorien „Sonstiges“ und „Neue Aspekte“ gebildet, um Textpassagen, die nicht unmittelbar zugeordnet bzw. die neue, relevante Aspekte zum Forschungsgegenstand enthalten, zu sammeln.

Um bei der nachgelagerten Analyse des erhobenen Datenmaterials ein einheitliches Vorgehen zu ermöglichen, wird ein Kodierleitfaden erstellt, in dem definierte Grob- und Feinkategorien dokumentiert sowie die zur Anwendung kommenden Kodier-Regeln festgehalten werden (siehe Anhang). Anhand einer exemplarischen Beispieltextpassage wird das Vorgehen für die Zuordnung in die Grobkategorie „Herausforderungen Unternehmen“ und „Diversitätsmanagement/Generationsmanagement“ dargestellt: Auf die Interviewfrage nach dem Generationsmanagement antwortet die Befragte (B3):

„Wir wissen jetzt schon durch die strategische Personalplanung, dass ein Drittel unserer Belegschaft bis 2027 in die Pension gehen wird und auch dann in den Folgejahren, das sind also in den nächsten 10 Jahren die Hälfte der Belegschaft. Und das ist eine enorme Herausforderung, weil wir da ja von vielen Hunderten Menschen sprechen. Und dementsprechend müssen wir uns da Gedanken machen. Es sieht so aus aktuell, dass wir zum einen wissen, was kommt. Das ist schon mal das wichtigste zu wissen, dass das eine enorme Herausforderung ist. Das zweite ist, dass wir auf Basis dieser Erkenntnisse, also wir sind erst vor zwei Jahren in die strategische Personalplanung gestartet, auf Basis dieser Erkenntnisse haben wir einige Maßnahmen abgeleitet. Das heißt, einerseits eben das Thema Wissensmanagement aber auch andererseits, wie bekommen wir die neuen Fachkräfte dann vom Arbeitsmarkt. Weil das wissen wir auch, dass der Arbeitsmarkt noch umkämpfter wird. Weil da geht es nicht nur uns so, so geht es ja auch anderen Unternehmen. Unser klares Ziel ist es diverser zu werden in der Belegschaft, also wirklich nicht nur, ich sage das Normprofil aus der Vergangenheit anzusprechen, sondern auch das Gesamtpotenzial am Arbeitskräftemarkt. Klassischerweise Frauen, Frauen in der Technik, Frauen in der Führung, aber auch Menschen mit Behinderungen bzw. alle Diversitätskategorien, die man so auf diesem Diversitätsrad finden kann“ (Interview Nummer 3, Zeile 22-38).

In dieser Textstelle wird durch die Befragte auf betriebliche Herausforderung einer zukünftig hohen Pensionierungswelle verwiesen. Der weiter zunehmende Fachkräftemangel und der Kampf um Mitarbeiter_innen werden der Feinkategorie „Kontextfakto-

ren“ zugeordnet. Erste Maßnahmen wurden laut der Befragten in der Organisation umgesetzt, so wurde eine strategische Nachfolgeplanung etabliert. Der Grobkatgorie „Diversitätsmanagement/Generationsmanagement“ wird die zukünftige Zielsetzung einer stärkeren Berücksichtigung der verschiedenen Diversitätsdimensionen, wie Alter oder Menschen mit Beeinträchtigung, zugeordnet.

Als qualitätssicherndes Gütekriterium wurde der Ansatz der Forscher_innentriangulierung bei der Auswertung angewendet. Hierbei wurde in einem ersten Schritt der Kodierleitfaden und gruppierte Textstellen erörtert und diskutiert. In einem weiteren Schritt wurden die Ergebnisse der Autorin mit denen von zwei Forschungskolleg_innen, die jeweils ein Interview auswerteten, verglichen. Ein Vergleich der Ergebnisse und der nachgelagerten Interpretation greift den Aspekt des Einflusses verschiedener Forscher_innen auf den Forschungsprozess, den Untersuchungsgegenstand und die erhaltenen Resultate auf und erhöht die Transparenz im Forschungsprozess (Kruse, 2015, S. 557f.; Zepke, 2016, S. 23f.). Aus Zeitgründen und unter Berücksichtigung des beträchtlichen Mehraufwandes wurde von einem weiteren Einsatz der Forscher_innentriangulierung abgesehen. Auf die methodischen Stärken und Schwächen dieser Forschungsarbeit wird im letzten Kapitel eingegangen.

Der Vorgehensweise nach Froschauer und Lueger folgend (2020, S. 172f.) erfolgt nach Abschluss der Zuordnung des Datenmaterials in die Grob- und Feinkategorien erfolgt im Anschluss die Analyse, zusammenfassende Ergebnisdarstellung und Interpretation des Datenmaterials. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt im anschließenden Kapitel. Daran schließt die Verdichtung der gewonnenen Daten und Diskussion in Bezug zu den Forschungsfragen, Darstellung weiterführender Fragen bzw. eigene Erkenntnisse und Grenzen aus der empirischen Untersuchung an.

4 Ergebnisse

Dieses Kapitel umfasst die Aufbereitung des erhobenen Datenmaterials. Nach Durchführung der Befragungen wurden die Interviewaufzeichnungen in einem ersten Schritt gesichert und anschließend transkribiert. Zunächst wurde für jedes Einzelinterview ein sogenanntes „Case Summary“ erstellt. Die zusammenfassende Darstellung der Einzelinterviews erfolgt in diesem Kapitel. Diese bieten einen Überblick über die Einzelbefragungen und halten neben zentralen Inhalten oder Aussagen des/der Befragten auch Besonderheiten des jeweiligen Einzelinterviews fest. Die Auswertung des Datenmaterials der qualitativen Untersuchung schließt an die Darstellung der „Case Summaries“

an. Die Auswertung des erhobenen Datenmaterials leitet sich von den gebildeten Kategorien und deren Subkategorien ab. Dabei wird insofern eine Verbindung zum Theorieteil dieser Arbeit geschaffen, indem analysiert wurde, wie Arbeitsorganisationen aus Sicht der Untersuchungsteilnehmer_innen die unterschiedlichen Bedürfnisse und Motive von älteren Erwerbstätigen zukünftig noch stärker berücksichtigen können. Diese Erkenntnisse sollen Aufschluss darüber geben, wie Arbeitsmotivation, Zufriedenheit und Organisationsbindung von älteren Beschäftigten erhöht werden kann mit dem Ziel, frühzeitige Austritte vor dem regulären Rentenantrittsalter zu vermeiden. In einem weiteren Schritt erfolgt die Zusammenführung des erhobenen Datenmaterials. Das gewonnene und analysierte Datenmaterial wird inhaltlich strukturiert zusammengefasst und es erfolgt die Beantwortung der Forschungsfragen. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Übereinstimmungen bzw. Divergenzen in den Aussagen gelegt.

4.1 Case Summaries

4.1.1 Case Summary B1

Die Befragte ist als HR Business Partnerin für ein internationales Produktionsunternehmen aus der Papierbranche tätig, das Unternehmen beschäftigt weltweit rund 25.000 Mitarbeiter_innen. Die Interviewte ist für eine operative Business Unit verantwortlich. Die Gesamterfahrungszeit im HR-Bereich beträgt fünf Jahre. Zur Frage nach Aktivitäten für ältere Beschäftigte im Unternehmen führt die Befragte an, dass es hierbei vor allem um Initiativen geht, um jüngere und ältere Beschäftigte zusammenzubringen, wie beispielsweise durch Mentoring oder Reverse Mentoringprogramme. Aktuelle Herausforderungen aus Unternehmenssicht sind gemäß der Befragten geeignete Mitarbeiter_innen für bestimmte Unternehmensbereiche zu finden, wie Facharbeiter_innen in der Produktion und IT-Bereich. Für die Befragte stellen die körperlichen Anforderungen im Produktionsbereich (z.B. schweres Heben, Lärmbelastung) die zentralen Herausforderungen für ältere Erwerbstätige im Unternehmen dar. Zum Thema Diversität liegt nach Aussage der Befragten der Fokus aktuell auf dem Diversitätsaspekt Gender und körperliche Beeinträchtigungen. Für Führungskräfte gibt es Pflichtveranstaltungen und freiwillige Trainings, die zum Thema Diversität (z.B. Bias-Trainings) angeboten werden, diese stellen laut der Befragten ein aktiver Teil der Trainingskultur und Führungskräfteausbildung dar. Hinsichtlich der Bindungsdauer im Unternehmen gibt die Interviewte an, dass viele Beschäftigte seit Jahrzehnten im Unternehmen tätig sind, und verweist auf niedrige Fluktuationsraten. Hinsichtlich der Bindung älterer Beschäftigter gibt die Befragte an, dass sich insbesondere eine fehlende Wertschätzung hinderlich auf die Bindung und Motivation auswirkt. Betriebliche Initiati-

ven hinsichtlich Nachfolgeplanung und Talentmanagement konzentrieren sich tendenziell eher auf jüngere Beschäftigte. Die Interviewte sieht hierbei demotivierende Einflussfaktoren auf die Bindung und Motivation von älteren Erwerbstätigen, wenn diese annehmen, dass sie aufgrund des Alters nicht mehr für gewisse Positionen bzw. nicht mehr zum klassischen Talente-Pool gehören: *„was sich sicherlich für einige demotivierend auswirkt, wenn man weiß, jetzt habe ich ein gewisses Alter erreicht, jetzt werde ich nicht mehr für gewissen Stellen berücksichtigt und ich gehöre nicht mehr zu dem Pool an geeigneten Kandidaten“* (Interview 1, Zeile 306-308). Befragt nach den zukünftigen Gestaltungsmöglichkeiten zur Erhaltung und Nutzung der Potenziale älterer Erwerbstätiger sieht die Interviewte Möglichkeiten, ältere Personen im Rahmen von Mentoring zukünftig stärker zu berücksichtigen. Einerseits zur Absicherung des Wissenstransfers und andererseits mittels gezielter Positionswechsel für Personen, die gesundheitsbedingt innerhalb der Produktion ihre bisherige Tätigkeit nicht mehr wahrnehmen können, diese aber aufgrund ihres Fachwissens zum Beispiel in der Teamleitung oder Produktionsleitung eingesetzt werden können. Es sind der Interviewten keine Initiativen bekannt, die explizit auf das Generationsmanagement abzielen. Auffallend im Gespräch war die mehrfach genannte fehlende, zentrale Steuerung zu Themen hinsichtlich Generationsmanagement. Als Gründe hierfür gibt die Interviewte an, dass das Unternehmen stark dezentralisiert operiert, nur wenige Bereiche werden zentral gesteuert. Weitere zukünftige Entwicklungsfelder sieht die Interviewte in der Personalsuche: *„Wir müssen, glaub ich, noch ein bisschen weltoffener werden, also wenn wir Schwierigkeiten haben in der Personalsuche, dass wir uns öffnen und dann auch auf dem Arbeitsmarkt Ältere suchen“* (Interview 1, Zeile 441-443). Die Befragte gibt kritisch an, dass der jährliche Budgetprozess der Personalplanung eher eine kurzfristige Planungsperspektive umfasse. Aus Kostengründen werden parallele Besetzungen in der Nachfolgeplanung eher vermieden. Nach Angabe der Interviewten werden aktuell gezielt ältere Personen im Führungskräftebereich rekrutiert (z.B. Leitung Produktionswerk) oder im oberen Managementlevel versucht, Personen über das reguläre Rentenalter hinaus zu binden, mit dem Ziel eines Wissenstransfers an nachfolgende Personen.

4.1.2 Case Summary B2

Die Befragte ist HR-Leiterin („Head of Human Resource“) in einem österreichischen Produktionsunternehmen aus der Metallverarbeitenden Industrie. Das Unternehmen beschäftigt rund 1.300 Erwerbstätige. Die Befragte ist Führungskraft mit einer Führungsspanne von elf Personen und für die Bereiche Rekrutierung, Pay-Roll, HR-Controlling und Strategische Personalplanung verantwortlich. In der aktuellen Organisation ist sie seit vier Jahren beschäftigt, ihre Berufserfahrung im HR-Bereich beträgt

fünfzehn Jahre. Globale Herausforderungen für das Unternehmen stellen für die Befragte die weiter zunehmende Geschwindigkeit, Digitalisierung und Globalisierung dar. Angesprochen auf das Generationsmanagement verweist die Interviewte auf den Unternehmenswert der sozialen Verantwortung und dass hierbei der gesamte Lebenszyklus der Beschäftigten, deren Kinder und die Pensionisten mitberücksichtigt wird. Das Familiengeführte Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, das Unternehmen *„kerngesund“ in die nächste Generation zu tragen, das heißt der Anspruch von der elften Generation ist es genauso gesund zu übergeben, wie sie es bekommen haben*“ (Interview 2, Zeile 71-73). Die Befragte betont mehrfach, dass die Werte des Unternehmens nicht nur verschriftlicht sind, sondern im Unternehmensalltag gelebt werden. Im Rahmen eines betrieblichen Kulturprogrammes wird Verständnis für übergeordnete Unternehmenswerte geschaffen *„Kultur kann man nicht lehren oder lernen, Kultur muss man leben“* (Interview 2, Zeile 130-131). Im Hinblick auf förderliche Rahmenbedingungen zur Bindung älterer Beschäftigter gibt die Befragte an, dass das Unternehmen grundsätzlich für alle Generationen eine Sport- und Kulturgemeinschaft anbietet. Neben Maßnahmen der Gesundheitsvorsorge gibt es für alle Altersgruppen Angebote im Bereich von Freizeit und Sport. Förderlich auf die Bindung älterer Beschäftigter wirkt sich laut der Interviewten die Orientierung am beruflichen Lebensweg der Mitarbeiter_innen aus. Diese werden im Wertesystem des Unternehmens in drei Phasen unterteilt, die erste Phase mit *„Wollen und Werden, wie kommt man zu uns, wie kann ich mich entwickeln, welche Kompetenzen aufbauen“*, die zweite Phase *„Wachstum und Gestalten [...] eine gute Verankerung in den Rollen, an den Herausforderungen wachsen, Kultur prägend mitgestalten“* und die dritte Phase *„Wirksam und Verbunden bleiben. Das heißt, fachliches Wissen nutzbar machen und die Erfahrung nutzen für andere und weitergeben“* (Interview 2, Zeile 193-201). Das Potenzial der älteren Beschäftigten wird durch die Befragte als essenziell wahrgenommen, insbesondere im Hinblick auf die Wachstumspläne des Unternehmens und es sei für das Unternehmen unabdingbar *„alle Maßnahmen zu treffen die notwendig sind, dass die älteren Beschäftigten gut weiterarbeiten und bis ins hohe Alter mit Leichtigkeit und Freude den Job liefern können“* (Interview 2, Zeile 259-260). Als förderlich wird durch die Befragte angeführt, dass man sich bereits heute an den Anforderungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter_innen orientiert. Bedingt durch COVID-19 kam es zu einem äußeren Druck nach Veränderung, so wurde eine neue Home-Office-Regelung geschaffen, die sich positiv auf die gegenseitige Vertrauensbasis ausgewirkt hat. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter_innen werden im Gegensatz zu früher in kürzeren Abständen erhoben, so wurde nach Einführung der Home-Office-Regelung ein Feedback eingeholt, ob die Vereinbarung sich aus Sicht der Mitarbeiter_innen und Führungskräfte mit den Anforderungen und Bedürfnissen

deckt. Die Interviewte betont, dass ein wertschätzender Umgang und die Art der Kommunikation sich förderlich auf die Bindung im Unternehmen auswirken. Zukünftige Handlungsfelder zur Erhaltung und Nutzung der Potenziale älterer Erwerbstätiger sieht die HR-Leiterin insbesondere im Produktionsbereich des Unternehmens. Hierbei wird das bestehende Drei-Schicht-Modell als Arbeitsmodell hinterfragt, ebenso sieht sie zukünftige Potenziale durch Jobsharing oder Teilzeitbeschäftigung in der Produktion. Die Interviewte verweist auf eine Initiative, die eine Rückzugmöglichkeit für Führungskräfte vorsieht, die sich in der letzten Phase vor der Pensionierung aus der Führungsverantwortung zurückziehen wollen und meint hierzu *„dass das ganz normal ist [...] und nicht mit einem Gesichtsverlust oder Degradierung verbunden ist“* (Interview 2, Zeile 544-546). Im Hinblick auf die Herausforderung der weiter zunehmenden Automatisierung und Digitalisierung sieht die Befragte Handlungsbedarf im Aufbau zukünftig notwendiger Kompetenzen basierend auf den bestehenden Ressourcen der Beschäftigten, damit Erwerbstätige auch zukünftig noch für das Unternehmen tätig sein können. Weitere Möglichkeiten sieht sie in staatlichen Förderungen und Unterstützungen für Unternehmen, die ältere Personen über das reguläre Pensionsantrittsalter hinaus beschäftigen. Im Hinblick auf die Besteuerung von Zuverdiensten in der Pension wird von ihr angeführt, *„dass ich sage, welche Förderungen gibt es oder auch in der Pension, dass ich nicht bestraft werde, wenn ich einer Tätigkeit nachgehe und wirksam bin“* (Interview 2, Zeile 510-512).

4.1.3 Case Summary B3

Die Befragte ist Leiterin einer HR Business Partner-Abteilung und für ein Industrie- und Produktionsunternehmen aus der Energiebranche tätig. Das Unternehmen beschäftigt rund 2.000 Mitarbeiter_innen. Die Befragte ist für die Beratung von Führungskräften, die Durchführung von HR-Projekten sowie für die Begleitung der Mitarbeitenden im gesamten Employee-Life-Cycle verantwortlich. Ihre gesamte Vorerfahrung im HR-Bereich beträgt über zehn Jahre. Besondere Herausforderungen für das Unternehmen im Allgemeinen stellen die zukünftig hohen Pensionsantritte dar. Die Befragte gibt an, dass in den nächsten zehn Jahren rund die Hälfte der Beschäftigten in die Pension wechseln wird. Der zukünftige Personalbedarf muss aufgrund der hohen Anzahl über externe und interne Personalbeschaffung sichergestellt werden. Abgeleitet aus der strategischen Personalplanung wurden betriebliche Maßnahmen in die Wege geleitet. Ein definiertes Unternehmensziel sieht vor, zukünftig alle Diversitätskategorien stärker zu berücksichtigen, um das vorhandene Gesamtpotenzial am Arbeitskräftemarkt zu nutzen, hervorgehoben werden das Potenzial der Frauen, Frauen in der Technik, Frauen in der Führung und Menschen mit Beeinträchtigungen. Eine umfangreiche

Ausweitung der Lehrlingsausbildung soll den zukünftige Bedarf an Fachkräften über interne Aus- und Weiterbildung sicherstellen. Aktuelle Herausforderungen für ältere Erwerbstätige im Unternehmen stellen für die Befragte die umfangreichen strukturellen und technischen Veränderungen dar, beispielsweise neue Technologien, höhere Geschwindigkeit und ein verändertes Arbeitspensum. Das Unternehmen setzt stark auf ein betriebliches Gesundheitsmanagement für alle Altersgruppen mit dem Ziel der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit. Organisationale Rahmenbedingungen wie Altersteilzeit oder Möglichkeiten einer Wiedereingliederung nach längerem Krankenstand werden im Unternehmen eher individuell verfolgt. Sehr förderlich auf die Bindung von älteren Beschäftigten wirken sich noch alte, bestehende Dienstverträge aus. Sie führt an, dass Personen mit derartigen Dienstverhältnissen sehr stark an das Unternehmen gebunden sind und meint hierzu: *„da haben wir nicht das Problem, dass die Arbeitskräfte zusätzlich zur Pensionierung, dass es da eine Gefahr gäbe, dass die uns verlassen. Und auch die Mitarbeitenden, die ein, ich sage mal, leichter kündbares Dienstverhältnis haben, also, ich sage mal, ab 50 gibt es keine Gefahr, dass die uns eben abhandkommen“* (Interview 3, Zeile 211-215). Hinsichtlich älterer Personen, die neu in das Unternehmen eintreten, sei die Bindung an das Unternehmen sehr hoch und betont: *„dann sind die enorm gebunden, die haben nicht vor in den nächsten drei Jahren den nächsten Job anzutreten, die haben eher vor die nächsten zehn bis fünfzehn Jahre hier zu bleiben, wenn es passt“* (Interview 3, Zeile 450-454). Im Bereich des Wissensmanagement wirkt sich die Unternehmenskultur und die Wertschätzung gegenüber älteren Mitarbeitern förderlich auf die Bindung aus, denn *„wenn die das Gefühl haben, dass sie gebraucht werden, dass ihr Wissen was wert ist, dann geben sie es auch gerne weiter. Ich glaube es ist eher eine Kulturfrage, wie man mit den älteren Arbeitskräften umgeht“* (Interview 3, Zeile 185-188). Gestaltungsmöglichkeiten zur Erhaltung und Nutzung von Potenzialen älterer Beschäftigter sieht die Interviewte grundsätzlich bei den Nachbesetzungen, aktuell gibt es in der Praxis keine „Doppelgleisigkeiten“, gemeint sind parallele Dienstverhältnisse von ausscheidender und nachfolgender Person. Im Hinblick auf die Demografie-Orientierung des Unternehmens sieht die Interviewte das Unternehmen, bedingt durch die Vorgaben der öffentlichen Eigentümerstruktur, auf einem sehr hohen Niveau und betont *„viele Dinge, die in anderen Branchen und Unternehmen stattfinden, wie stereotype Entscheidungen, auch explizit angesprochene stereotype Entscheidungen, das gibt es so nicht bei uns“* (Interview 3, Zeile 335-357). Diversität ist in den Unternehmenszielen verankert, Führungskräfte werden regelmäßig geschult, weiters gibt es konzernweit ein eigenes spezialisiertes Recruiting Center, welches für die vorgelagerte Personalauswahl verantwortlich ist. Weiters führt sie an, dass Demografie Arbeit vielfach als HR-Arbeit und nicht immer als Führungsarbeit gesehen wird

und sie betont „*alle Herausforderungen der Zukunft können wir allein als HR nicht stemmen*“ (Interview 3, Zeile 339-340).

4.1.4 Case Summary B4

Die Befragte ist Leiterin der Abteilung „Talent Attraction“ und Talent Management in einem Unternehmen aus der Papier- und Verpackungsbranche tätig. Das Unternehmen beschäftigt rund 12.500 Mitarbeiter_innen weltweit. Die Befragte ist seit rund einem Jahr in der aktuellen Position tätig, ihre Gesamterfahrung im HR-Bereich mit Schwerpunkt auf Talent Management beträgt elf Jahre. Ihre Hauptaufgaben umfassen die Themen von Talente-Scouting, Mitarbeiter_innen-Entwicklung, Nachfolgeplanung und Performance-Management. Herausforderungen für das Unternehmen im Allgemeinen ist die zunehmende Verknappung im Fachkräftebereich am Arbeitsmarkt. Befragt nach dem Generationsmanagement gibt die Befragte an, dass sich das Unternehmen eher individuell nach den Bedürfnissen der Beschäftigten orientiert. Zur Erklärung wird Home-Office herangezogen. Bedingt durch den Einfluss von COVID-19 ist die Nachfrage nach Möglichkeiten von Home-Office eine zentrale Forderung bei den Recruiting Gesprächen und dies unabhängig von Alter der Bewerber_innen, so führt sie an: *„es gibt junge Leute, die wollen ins Büro kommen und die haben kein Home-Office, dann gibt es junge Leute, die sagen, „ohne Home-Office wechsle ich keinen Job oder fange ich nicht bei euch an“. Und auf der anderen Seite genauso wie erfahrene und langgediente Mitarbeiter die lebenslang [...] keine Home-Office Möglichkeit hatten und dann auch sagen: „ohne das kann ich mir das gar nicht mehr vorstellen“. Also es ist total spannend, und ich glaube es ist nach wie vor schwierig Maßnahmen zu setzen, die aufs Alter abzielen, sondern es bleibt eine individuelle Entwicklung“* (Interview 4, Zeile 45-53). Im Hinblick auf das Generationsmanagement sind Projekte für Mentoring und Reverse Mentoring etabliert. Förderliche organisationale Rahmbedingungen sind aus Sicht der Befragten die Möglichkeit, ältere und erfahrene Personen ohne akademische Ausbildung in der Personalsuche zu berücksichtigen. Dies wurde in Einzelfällen bereits umgesetzt, da ältere Erwerbstätigen über Vorwissen und Berufserfahrung sich für Positionen qualifizieren. Die Befragte sieht die HR-Abteilung als eine Abteilung, die *„den Ton angibt, je nachdem welche Personen ich vorselektiere und auswähle. Wir machen da einen entscheidenden Einschnitt in die Unternehmenskultur“* (Interview 4, Zeile 121-124). Zentraler Einflussfaktor auf die Bindung sieht die Befragte in einem interessanten Aufgabengebiet, über das die Beschäftigten lange gebunden werden können. Aus Sicht der Befragten sollte das Unternehmen einerseits eine frühere strategische Nachfolgeplanung verfolgen und andererseits stärker interne Nachfolgeoptionen berücksichtigen, um Personalwechsel und Übergänge besser abzudecken. Bereits in

Diskussion ist die Beendigung von Schichtarbeit in einigen der operativen Produktionswerke, in Abhängigkeit von technischen Möglichkeiten ob Maschinen während Ruhe- bzw. Nachtzeiten heruntergefahren werden können. Die Befragte schätzt die Demografie-Orientierung des Unternehmens hinsichtlich Alter gering ein, mit der Begründung auf die fehlende Steuerung von Maßnahmen im Unternehmen. Befragt nach zukünftigen Handlungsfeldern zur Erhaltung und Nutzung von Potenzialen von älteren Erwerbstätigen gibt die Befragte an: *„natürlich ist es auch Unternehmensverantwortung für die Mitarbeiter zu sorgen und dass die einen Job haben und man hat auch eine sozial-gesellschaftliche Verpflichtung“*, verweist unmittelbar auch auf die Verantwortung der Beschäftigten und meint *„man muss den Mitarbeitern bewusst machen, dass Lebenslanges Lernen nicht nur ein Buzz-Wort ist“* (Interview 4, Zeile 470-474). Die Befragte betont auch eine notwendige Selbstverantwortung von Erwerbstätigen und betont, dass *„gleichzeitig muss es aber auch dem Mitarbeiter bewusst sein, dass er selbst auch dafür verantwortlich ist, wie er am Markt als was gesehen wird. Und es hier nicht das böse Unternehmen gibt“* (Interview 4, Zeile 496-498).

4.1.5 Case Summary B5

Die Befragte ist seit drei Jahren HR Business Partnerin in einem international operierenden Mischkonzern mit Schwerpunkten Automatisierung und Digitalisierung. Der Konzern beschäftigt in Europa rund 30.000 Mitarbeiter_innen. Aktuelle Herausforderungen für ältere Erwerbstätige sind aus Sicht der Befragten die ständige Erreichbarkeit, sowie *„die Sorge nicht mehr mitzukommen mit den jungen Leuten, die nachkommen“* (Interview 5, Zeile 24-25). Über ihre Vorerfahrung aus anderen Unternehmen bringt die Befragte Vorkenntnisse aus der IT-Branche mit, in der aktuellen Position übernimmt sie neben den HR-Hauptaufgaben weiters den Zukauf externer Personaldienstleistungen für den IT-Bereich des Unternehmens. Hierdurch führt sie an, dass Personen insbesondere in der IT-Branche durch die zunehmende Digitalisierung und Systemveränderungen mit einer kürzeren Haltbarkeit des Wissens konfrontiert sind. Förderlich auf die Bindung von älteren Mitarbeiter_innen wirken sich Maßnahmen von Wissensschulungen, die bei internen Change Prozessen den Beteiligten angeboten werden, um so den Druck und Stress für ältere Beschäftigte zu reduzieren. Wertschätzende Kommunikation werden als förderliche Einflussfaktoren auf die Bindung von Älteren genannt. Weiters kann dann eine hohe Bindung erzielt werden kann, wenn Unternehmen individuelle Entfaltungsmöglichkeiten entlang des Lebenszyklus anbieten, die sich an den persönlichen Bedürfnissen der Beschäftigten orientieren, beispielsweise Möglichkeiten von Zeitkonten, oder Möglichkeiten der Arbeitszeitreduktion für Ältere und formuliert *„wenn ich mit 45 Jahren späte Mama werde, dann zähle ich*

schon zum alten Eisen“ um hier die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden hervorzuheben (Interview 5, Zeile 218-219). Die Befragte sieht in einem strukturierten Prozess des Off-Boarding eine Möglichkeit, wie das Potenzial von älteren Erwerbstätigen erhalten und besser genutzt werden kann. Beispielsweise für die Weitergabe von Wissen im Rahmen einer Nachfolgeplanung. Aus Sicht der Befragten sollte sich das Unternehmen auch stärker mit den Motiven Älterer auseinandersetzen, die nach ihrer Meinung zunehmend mehr nach einem Sinn suchen und meint hierzu: „dieser Sinn, die Wertstiftung und was passiert auch mit meiner Legacy, was passiert mit meinem geistigen Erbe, das ich dagelassen habe“ (Interview 5, Zeile 432-433). Auffallend im Gesprächsverlauf war der eingebrachte Aspekt von Frauennetzwerken, wohlwissend dass in vielen Unternehmen aktuell noch wesentlich mehr Männer in Führungspositionen vorhanden sind: „wir haben noch nicht genug Prozent Frauen in Führungspositionen. Also wenn die dieses Führungswissen nutzen, wenn man das verbinden könnte, dann wäre das sehr gescheit, weil man das Wissen übergibt und gleichzeitig die Frauen in dieses Netzwerk in Wirklichkeit reinbekommt“ (Interview 5, Zeile 358-361).

4.1.6 Case Summary B6

Die Befragte ist seit über zehn Jahren als Personal- und Organisationsentwicklerin in der Chemie- und Pharmaziebranche tätig. Das Unternehmen beschäftigt insgesamt rund 4.000 Mitarbeiter_innen. Die Hauptaufgaben der Befragten sind die Begleitung von Change Projekten, beispielsweise von Reorganisationen, Einführung neuer IT-Tools sowie Planung strategischer HR-Prozesse und deren Implementierung. Seit fünf Jahren ist sie weiters als „Diversity und Inklusionsbeauftragte“ für alle Themen in diesem Bereich verantwortlich, beispielsweise für Schulungen, Koordination der Diversity-Netzwerke, betriebliche Kommunikation und Reporting zum betrieblichen Generationsmanagement hinsichtlich „*Gender, Geography und Generation*“ (Interview 6, Zeile 25). Befragt nach den aktuellen Herausforderungen für ältere Beschäftigte verweist die Befragte auf die körperlichen Tätigkeiten und den Schichtbetrieb innerhalb des Produktionsbereiches. Bedingt durch technische Neuerungen, Automatisierung und Digitalisierung sind Aus- und Weiterbildungen zentrale Herausforderungen im Unternehmen. Hinsichtlich Generationsmanagement gibt es aktuell verschiedene Entwicklungsansätze, die insbesondere mit älteren Erwerbstätigen verknüpft sind, wie ein bestehendes Mentoring Programm, wo ältere Beschäftigte ihr Wissen intern weitergeben können. Betriebliche „*Employee Ressource Groups*“ widmen sich bestimmten Themen und Mitarbeiter_innen können sich freiwillig in die unterschiedlichen Fokusgruppen einbringen, beispielsweise in Rainbow-Network, Cross-Culture-Network, Green-Team oder in einem Väter-Netzwerk. Hier beobachtet die Befragte, dass sich insbesondere ältere Be-

schäftigte stärker engagieren, da diese leicht zugänglich sind und die Möglichkeit bieten, wo Ältere ihr Wissen aktiv weitergeben können. Die Interviewte beobachtet weiters, dass bedingt durch den Einfluss von COVID-19 auf die Arbeits- und Rahmenbedingungen, sich die Zusammenarbeit vielfach in den virtuellen Raum verlagert hat und führt hierzu aus: *„ich glaube nicht, dass es eine technische Hürde ist [...] es ist eher das Ungewohnte“* (Interview 6, Zeile 148-151). Zum Thema *„Future Learning“* gibt es für ältere Beschäftigte neue Initiativen. Hier werden zukünftige Gestaltungsmöglichkeiten im Hinblick auf technische oder digitale Weiterbildung für ältere Beschäftigte untersucht, mit dem Ziel diese möglichst lange zu motivieren. Durch die strategische Zielsetzung hinsichtlich Generationsmanagement wurden *„Persona-Lern-Profile“* definiert, um so das Thema Lernen auf die unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnisse der Generationen auszurichten. Hinsichtlich der Nutzung und Erhaltung der Potenziale älterer Beschäftigter wünscht sich die Befragte Möglichkeiten der Ressourcennutzung nach dem offiziellen Austritt, beispielsweise für Briefings bzw. für den Onboarding Prozess neuer Erwerbstätiger. Für neue Mitarbeiter_innen gibt es in Wien Standortführungen durch ehemalige Beschäftigte und betont deren hohe Motivation, diese Führungen zu begleiten und ihr Wissen mit neu eintretenden Mitarbeiter_innen zu teilen und meint, *„so viele sind mit Herzblut dabei, ich finde das faszinierend“* und *„ich glaube nicht, dass es uns mangeln würde Interessenten zu finden“* (Interview 6, Zeile 432-433; Zeile 444-445). Als weiteren Aspekt zum Thema der Potenzialnutzung nannte die Befragte fehlende Möglichkeiten für ältere Führungskräfte gegen Ende ihrer Laufbahn ihre Führungsposition zu verlassen, ohne Image- oder Statusverlusten. Um die Transitionsphase von der Erwerbstätigkeit in den letzten Jahren vor dem Ruhestand zu erleichtern, sieht sie dies als Möglichkeit, dass Führungskräfte in eine Mitarbeiterrolle wechseln, um so genug Zeit zu haben um Nachfolger_innen möglichst lange aufzubauen.

4.1.7 Case Summary B7

Der Befragte ist seit zehn Jahren Konzernpersonalleiter in einem Produktionsunternehmen für Spezialgeräte und Fahrzeuge und verantwortet die Bereiche HR-Administration, Arbeitsrecht, Aus- und Weiterbildung, Recruiting und HR-Projekte. Das Unternehmen beschäftigt rund 4.000 Mitarbeiter_innen. Befragt nach den aktuellen Herausforderungen im Unternehmen gibt der Befragte an, dass für viele der Beschäftigten die lebenslange Erwerbstätigkeit im Unternehmen *„so was wie eine interne Haltung ist [...] wir haben unglaublich viel Mitarbeiter in der Produktion, oder gerade in der Produktion, die bei uns die Lehre machen und dann halt dann 50 Jahre später in Pension gehen“* (Interview 7, Zeile 17-19). Der Befragte gibt an, dass *„grundsätzlich sind im Großen noch ganzen uns weder Probleme noch große Herausforderungen so wirk-*

lich bewusst mit einer einzigen Einschränkung. Schwierig wird es in den Fällen, wo halt Mitarbeiter erkranken und das passiert halt im Alter theoretisch öfter als in der Jugend“ (Interview 7, Zeile 20-23). Befragt nach der Relevanz eines Fachkräftemangels für das Unternehmen erwidert der Personalleiter, dass es keinen Fachkräftemangel gibt, sondern bereits ein allgemeiner Arbeitskräftemangel in Österreich besteht. Das Unternehmen bildet den Großteil des Personalbedarfes in der Produktion selbst aus, aktuell kann der Bedarf zu zwei Drittel mit eigenen Lehrlingen gedeckt werden. Für den HR-Verantwortlichen ergibt sich eine hohe natürliche Bindung über das Image des Unternehmens, über die Marke und den Produkten. Das Unternehmen produziert Spezialfachgeräte und Fahrzeuge, die Herstellung der Produkte erfolgt hochautomatisiert und erfordert keine schwer-körperlichen Tätigkeiten, da vielfach Hebehilfen und Montagehilfen zum Einsatz kommen, die Arbeit erfordere eher Genauigkeit und Präzision. Im Hinblick auf die organisationalen Rahmenbedingungen bietet die Produktion abwechslungsreiche Tätigkeiten, da die Spezialgeräte und Fahrzeuge in keiner Massenproduktion gefertigt werden. Zwar erfolgt die Produktion innerhalb einer liniengebundenen Fertigung, aber *„wir haben fast Losgröße Eins, also kein Fahrzeug ist wie das andere [...] die müssen schon nachdenken, wie montiere ich das Teil jetzt wirklich“* (Interview 7, Zeile 125-127). Für den Befragten ist die positive Unternehmenskultur zentraler Aspekt auf die Bindung, weiters das hohe soziale Engagement in der Freiwilligenarbeit und meint hierzu: *„wir haben gute Employer-Branding Werte. Wir zählen da wirklich zu den guten und ich glaube, das ist auch durch die Mitarbeiter, die bei uns so ewig bei uns arbeiten auch bestätigt wird. Also für viele ist (Name Organisation) die Traumfirma“* (Interview 7, Zeile 141-144). Zur Verdeutlichung der hohen Bindung verweist der Interviewte auf „100 Prozent-Behalte-Raten“ bei den gewerblichen Lehrlingen. Sehr förderlich auf die Bindung Älterer wirkt sich der wertschätzende Umgang im Familiengeführten Unternehmen aus, so gibt es neben sozialen Events ein offenes und natürliches Miteinander, wobei das nach dem Interviewten in Produktionsbetrieben meist einfacher sei als im Angestelltenbereich, da hier die Beschäftigten schneller und intensiver in Kontakt treten und meint hierzu: *„die sehen sich, die kennen sich und reden miteinander in der großen Halle“* (Interview 7, Zeile 287-295). Zukünftige Gestaltungsmöglichkeiten zur Potenzialerhaltung älterer Beschäftigter sieht der Befragte in Gleitzeitmöglichkeiten in der Produktion. Begleitmaßnahmen für Ältere sind in der Transitionsphase von Erwerbstätigkeit zur Pensionierung nicht implementiert, weiters gibt es keinen strukturierten Prozess zum Off-Boarding von Mitarbeiter_innen, verweist aber auf bestehende Übergaben in Fachbereichen, wie in der Fertigung. Eine strategische Nachfolgeplanung ist für Schlüsselkräfte seit rund 3 Jahren etabliert, für den Großteil der Erwerbstätigen gibt es keinen strukturierten Nachfolgeprozess und meint hierzu *„im*

Großen und Ganzen müssen wir die Leute nicht in die Pension begleiten [...] die blicken im Regelfall auf eine schöne lange Zeit der Berufstätigkeit zurück“ (Interview 7, Zeile 364-366). Befragt nach Beschäftigungen von Personen nach Erreichen der regulären Rentenalters nennt der Personalleiter einzelne Fälle im Unternehmen. Ein aus der Sicht des Befragten positives Beispiel aus der Praxis: „der trennt sich nur schwer von der Firma. Und wir sind froh, denn der hat 30 Jahre Erfahrung und immer, wenn ein neues Auto vom Band rollt, bevor der Kunde das Fahrzeug bekommt, sagt er noch, was wir noch machen müssen“ (Interview 7, Zeile 395-398). Der Befragte führt auch ein Negativbeispiel bezogen auf Nachfolgeplanung und Wissensmanagement an und meint „da ist doch überraschend ein Mitarbeiter mit 65 Jahren in Pension gegangen“ (Interview 7, Zeile 406-408). Der Mitarbeiter wurde dann weitere drei Jahre weiterbeschäftigt und betont „in den Fällen, in denen man über die Pensionsgrenze hinaus ein gegenseitiges Interesse aneinander findet und es passt, dann soll es so sein“ und sieht hierzu gleich ein mögliches Zukunftsmodell im Hinblick auf den zu Beginn genannten Arbeitskräftemangel: „mit dem Arbeitskräftemangel bin ich mir nicht sicher, ob das nicht in der Zukunft viel öfter passieren wird“ (Interview 7, Zeile 441-444). Weitere Handlungsfelder zur Nutzung und Erhaltung des Arbeitskräftepotenzials sieht der Personalleiter in der Erhöhung der Diversität im Unternehmen, insbesondere in der Erhöhung der Frauenerwerbstätigkeit in allen technischen Unternehmensbereichen und meint hierzu: „es ist uns völlig klar, dass wir sicherlich wesentlicher diverser werden müssen auch im technischen Bereich, weil man nicht von vornherein bei insgesamt schrumpfender Facharbeiter oder Spezialisten Basis auf 50 Prozent des Potenziales verzichten können, weil es halt Frauen sind. Aber da müssen wir was tun dafür, das können wir nicht nur irgendwo hinschreiben, sondern das müssen wir auch offensichtlich überzeugend auch leben. Aber an dem Thema arbeiten wir gerade“ (Interview 7, Zeile 480-485).

4.1.8 Case Summary B8

Die Befragte ist seit drei Jahren als HR Business Partnerin in einem Industrie- und Produktionsunternehmen aus dem Infrastrukturbereich tätig. Der Konzern beschäftigt über 40.000 Mitarbeiter_innen, der Verantwortungsbereich der Befragten umfasst rund 500 Beschäftigte. Zu ihren Hauptaufgaben zählt die Betreuung und Unterstützung der Führungskräfte in allen personalrelevanten Fragen von Eintritt bis zum Austritt der Mitarbeiter_innen, mit Ausnahme von Recruiting. Dieser Bereich ist hauptverantwortlich in einem Recruiting Center angesiedelt. Das Tätigkeitsfeld umfasst weiter die Umsetzung strategischer Personalprozesse in dem von ihr verantworteten Teilbereiches. Zentrale Herausforderungen für das Unternehmen im Allgemeinen ist der hohe Personalbedarf

sowie Fachkräftemangel in operativen bzw. technischen Unternehmensbereichen und betont ein starkes West-Ost-Gefälle in der Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Im Hinblick auf das Generationsmanagement gibt die Befragte an, dass in den nächsten zehn Jahren rund 10.000 Personen von der Erwerbstätigkeit in den Ruhestand wechseln werden und sieht hierbei die Herausforderungen für das Unternehmen in einem strukturierten Wissenstransfer und der Wissenssicherstellung. Sie hinterfragt kritisch die aktuelle Handhabung der Nachfolgeplanung, die *„klassisch zu spät beginnt“* (Interview 8, Zeile 195) und an anderer Stelle *„dass sich Firmen in Zukunft Gedanken machen müssen über strukturierten Wissenstransfer, der nicht erst dann beginnt wenn ich weiß, es geht jemand in zwei Monaten“* (Interview 8, Zeile 140-142). Eine betriebliche Besonderheit besteht aktuell noch in einem eigenen Pensionsgesetz und niedrigeren Rentenalters. Die Befragte sieht hier für das Unternehmen die Notwendigkeit Erfahrung im Umgang mit einer weiter steigenden älteren Erwerbsgruppe zu sammeln. Und meint hierzu nochmals an anderer Stelle, dass *„das noch gar nicht so angekommen ist mit den steigenden Pensionsalter [...] und dass wir noch viel länger mit Arbeitnehmern konfrontiert sind, die unter Umständen körperlich oder geistig nicht mehr so können, wie sie es noch vorher gekonnt haben“* (Interview 8, Zeile 230-234). Eine hinderliche Rahmenbedingung, die sich auf die Bindung von älteren Beschäftigten auswirkt, liegt aus Sicht der Interviewten in der gelebten Praxis hinsichtlich der Transitionsphase. Im Unternehmen sind nur für wenige Funktionen längere Transitionsphasen bzw. überschneidende Einarbeitungsphasen vorgesehen und meint *„dass hier irgendwann ein Umdenken stattfinden muss wenn man merkt, dass uns bei den letzten Pensionierungen extrem viel Wissen verloren gegangen ist“* (Interview 8, Zeile 224-226). Als weiteren Aspekt erwähnt die Interviewte das noch stark verankerte Senioritätsprinzip im Unternehmen, dass sich aus ihrer Sicht förderlich auf die Bindung der älteren Beschäftigten auswirkt. Im Unternehmen ist es heute noch Großteils gängige Praxis, dass der/die Ältere oder der/die Ranghöchste das Team führt und ist stark mit der traditionellen Unternehmenskultur verknüpft. Weitere förderliche Aspekte auf die Bindung Älterer sind für die HR-Verantwortliche Angebote der Gesundheitsvorsorge oder im Bereich Freizeit und Sport. Zur Erhaltung und Nutzung des Arbeitskräftepotenzials älterer Mitarbeiter_innen wünscht sich die Befragte mehr Unterstützung von Führungskräften zur Klärung von Abteilungsübergreifenden Einsatzmöglichkeiten, um Personen, die gesundheitsbedingt ihrer bisherigen Erwerbstätigkeit nicht mehr nachgehen können zukünftig leichter intern zu transferieren. Hier erachtet sie eine entsprechende Vernetzung innerhalb der HR-Bereiches mit Unterstützung durch die Führungskräfte für sinnvoll. Eine weitere Möglichkeit liegt ihrer Meinung nach in neuen Schichtbetriebsmodellen, beispielsweise wird Altersteilzeit in Bereichen mit Schichtbetrieb nicht eingesetzt.

4.1.9 Case Summary B9

Der Befragte ist Leiter des Personalmanagements in einem Unternehmen aus der Metallverarbeitenden Industrie. Der Konzern beschäftigt weltweit rund 15.000 Mitarbeiter_innen, der Interviewte verantwortet seit neun Jahren alle HR-Themen am größten Standort in Österreich für circa 1.100 Mitarbeiter_innen. Die Beschäftigten in Österreich setzen sich circa zu 75 Prozent aus Arbeiter_innen und zu 25 Prozent aus Angestellten zusammen. Aus Sicht des Befragten stellen Herausforderungen für ältere Beschäftigte die körperlichen Belastungen dar, die sich aus den Tätigkeiten innerhalb des Produktionsbetrieb ergeben. Durch neue externe Anforderungen ergeben sich technische Neuerungen und Umstellungen innerhalb der Produktionsprozesse, die vielfach unter hohem Zeitdruck intern umgesetzt werden. Die Belegschaft in der Produktion setzt sich aus altersheterogenen Teams zusammen. In der Produktion sind Leitungs- und Führungspositionen nicht mit dem Senioritätsprinzip verbunden, das Alter sei nicht ausschlaggebend, vielmehr ist die fachliche Qualifikation für leitende Positionen entscheidend. Zum Thema Fachkräftemangel führt er an, dass sich aus seiner Perspektive noch genug Personen sich für Lehrausbildungen interessieren, ortet hier aber ein Qualitätsproblem beim Nachwuchs: *„wir haben für 20 Lehrstellen im Jahr 80 Bewerber, von den 80 Bewerbern fallen aber 15 durch, weil die die Tests nicht schaffen. Also der Fachkräftemangel, der so oft tituliert wird, hat nicht den Grund, dass es keine Fachkräfte gibt, es hat nicht den Grund, dass sich keine Leute für die Ausbildungen interessieren würden. Die Qualität (stark betont) hat halt sehr stark gelitten die letzten Jahrzehnte und das ist ein Riesenthema“* (Interview 9, Zeile 518-523). Und weiter *„die Qualität der Bewerbungen macht den Unterschied, da haben wir ein strukturelles Problem“* (Interview 9, Zeile 529-530). Der Interviewte ist der Meinung, dass das Potenzial älterer Erwerbstätigen ganz allgemein noch zu wenig genutzt wird, denn es sei in Österreich noch Gewohnheit über die bisherigen Möglichkeiten wie Altersteilzeitregelungen oder die sogenannte „Hacklerregelung“ noch möglichst früh in Pension zu gehen und meint, *„dass das Mindset der Bevölkerung eher in Richtung "ich will so früh wie möglich in Pension gehen" gefördert hat und dass da der Change, um das generell umzudrehen, noch ein paar Jahre dauern wird und das von beiden Seiten, sei es Unternehmensseite oder politische Seite und auch bei den Individuen“* (Interview 9, Zeile 107-113). Eine markante Aussage im Zusammenhang mit den körperlichen Herausforderungen im Produktionsbereich richtet sich an die Sozialpartnerschaften. Aus seiner Perspektive ist die Denkweise geprägt von einer Fokussierung einer monetären Abgeltung der körperlichen Anforderungen und Arbeitsbedingungen und meint hierzu: *„alles wird auf monetärer Basis gesehen und die Forderungen gehen ausschließlich in diese Richtung [...]*

es heißt, alles was weh tut, oder es staubt, der braucht mehr Geld, oder es ist schwer, der braucht mehr Geld. [...] mehr Geld ist gut und großartig, aber die körperlichen Beeinträchtigungen, die die Arbeit mit sich bringt, wird Geld nicht erschlagen“ (Interview 9, Zeile 140-147). Eine weitere Möglichkeit zur Nutzung und Erhaltung des Arbeitskräftepotenziales älterer Beschäftigter im Unternehmen sieht er grundsätzlich in der Umstellung von Schichtarbeitszeiten bzw. Schichtmodellen. Bisherige Veränderungsinitiativen konnten nicht umgesetzt werden, da dies durch Kollektivvertragliche Bestimmungen unter anderem mit geringeren Schichtzulagen verbunden gewesen wäre, denn *“der Betriebsrat war jetzt nicht besonders dahinter zu sagen, verzichtet jetzt auf 50 EUR netto im Monat, dafür geht es euch auf längere Sicht besser durch andere Arbeitszeiten“* (Interview 9, Zeile 246-248). Konkrete Möglichkeiten zur Potenzialnutzung Älterer sieht er im Bereich Mentoring oder Übernahme von speziellen Aufgaben, wie die Übernahme von Onboarding Prozessen und in der Wissensvermittlung.

4.1.10 Case Summary B10

Der Befragte ist seit rund zwei Jahren Leiter der Abteilung „People & Culture Austria“ in einem international operierenden Konzern aus der Feuerfestindustrie und verantwortet mit seinem Team alle anfallenden HR-Themen in Österreich. Der Konzern beschäftigt weltweit über 14.000 Mitarbeiter_innen. Aus Sicht des Befragten stellt für das Unternehmen der weiter sich verschärfende Fachkräftemangel in Österreich eine zentrale Herausforderung dar. Das Unternehmen ist in Österreich mit seinen Produktionswerken in ländlichen Regionen angesiedelt, somit sind Fachkräftepositionen zunehmend schwerer zu besetzen, weiters bezeichnet der Interviewte die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter_innen in den Produktionswerken für *„schwierig, anspruchsvoll, anstrengend“* (Interview 10, Zeile 56-58). Eine weitere Verschärfung am Arbeitskräftemarkt ist durch den Einfluss von COVID-19 erfolgt, so dass für offene Stellenausschreibungen sowohl in den Produktionswerken und im Angestelltenbereich grundsätzlich geringe Rückläufe zu verzeichnen sind. Im Kontext wegfallender Frühpensionierungsmöglichkeiten sind für den HR-Verantwortlichen insbesondere die schwere, körperliche Arbeitstätigkeit, die sich hinderlich auf die Bindung älterer Beschäftigter auswirkt. Im Hinblick auf Altersteilzeitmodelle sei durch die Gesetzgebung eine gewisse Lenkung zur kontinuierlichen Altersteilzeit entstanden, bei denen Erwerbstätige mit einem reduzierten Arbeitsumfang bis zur Pensionierung im Unternehmen verbleiben. Positiv hat sich dem Interviewten nach die COVID-19 Situation auf organisationale Rahmenbedingungen ausgewirkt, da sich hier für die administrativen Standorte und für alle Altersgruppen Erleichterungen ergeben haben, beispielsweise durch neue Home-Office Regelungen. Weitere Faktoren, die sich förderlich auf die Motivation und Bindung von Älte-

ren auswirken sind für den Befragten die Vermittlung von Sicherheit, Transparenz und Berechenbarkeit bei unternehmerischen Entscheidungen. Das Vertrauen in das Unternehmen und die Beziehungsarbeit mit der Führungskraft wirken sich insbesondere auf die älteren Beschäftigten aus. Zukünftige Möglichkeiten zur Erhaltung und Nutzbarmachung des Arbeitskräftepotenziales sieht er im Bereich von Mentoring. Der Befragte sieht zum Thema Wissensmanagement zukünftigen Handlungsbedarf und meint hierzu *„denn die Kultur des Wissensmanagements oder die Mentalität, dass es cool ist Wissen zu teilen, das haben wir noch nicht aus meiner Sicht“* (Interview 10, Zeile 227-229). Als weitere Möglichkeiten zur Erschließung des Arbeitskräftepotenziales älterer Personen nennt er zwei Projekte, einerseits wird ein sogenanntes „Talent Acquisition Team“ etabliert, mit einem höheren Fokus auf Diversität und meint hierzu *„wie können wir uns besser positionieren, wie können wir den Markt besser erreichen, auch mit dem Fokus auf Diversität [...] Und so ist es auch mit Alter, da haben auch viele vielleicht ein Klischee vor Augen wie so eine Person aussieht und das ganz tatsächlich anders sein. Und da hier aktiv zu schauen, 50plus Bewerbungen genauer anzuschauen und zu sichten, um auch hier die Vorteile herauszustreichen für das Unternehmen“* (Interview 10, Zeile 353-356; 362-366).

4.2 Darstellung Ergebnisse

Nach der Durchführung der Befragungen wurden die Interviews planmäßig transkribiert und kodiert sowie die Case Summaries der Einzelinterviews erstellt. An diese schließt die Auswertung sowie Interpretation der Befragungsinhalte an. Im Vordergrund steht dabei, sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in der Sichtweise auf den Forschungsgegenstand herauszuarbeiten. Im Hinblick auf die Forschungsintension sollen praxisnahe Anwendungsmuster gewonnen werden, die aus Sicht von HR-Verantwortlichen und Arbeitsorganisationen hilfreich und förderlich sind, ältere Erwerbstätige möglichst lange im Erwerbsleben zu halten bzw. um Fachkräfte zur Sicherung notwendiger Ressourcen zu binden, um so den Folgen aus den skizzierten demographischen Entwicklungen entgegenzuwirken. Hierbei sollen organisationale Einblicke gewonnen werden, welche Maßnahmen hinsichtlich Arbeits- und Organisationsgestaltung vorhanden bzw. HR-Instrumente zum Einsatz gelangen, um weiterführende Aspekte von förderlichen oder hinderlichen Faktoren auf die Bindung älterer Erwerbstätiger zu erlangen. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Auswertung gegenübergestellt.

4.2.1 Diversitätsmanagement

Der Interviewleitfaden zum Forschungsthema beinhaltet eine einleitende Erzählauforderung zum Thema Diversitäts- bzw. Generationsmanagement im Unternehmen. Die Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial verdeutlicht, dass nicht alle Interviewten unmittelbar den Einstieg ins Gespräch über das Thema Diversitäts- bzw. Generationsmanagement finden. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem eingesetzten Erhebungsinstrumentes erfolgt im Kapitel der Diskussion dieser Arbeit. Einige der Befragten gaben zunächst einen Überblick über die vorhandene Beschäftigungsstruktur zwischen Arbeitern und Angestellten bzw. nannten organisatorische Eckdaten des Unternehmens. Im Datenmaterial können vielfältige Aussagen der Befragten hinsichtlich Generationsmanagement oder Diversität im Allgemeinen erhoben werden. Weiters werden bestehende bzw. zukünftige Organisationsziele einzelner oder mehrerer Diversitätsaspekte, wie Alter, Gender und Menschen mit Beeinträchtigung erhoben. So finden sich im Datenmaterial Aussagen von HR-Verantwortlichen, die auf eine bestehende Verankerung von Diversität in den Unternehmenszielen oder in der Unternehmenskultur verweisen:

„Generationen und Generationsmanagement spielt bei (Name des Unternehmens) eine große Rolle“ [...] „wir denken auch in Generationen. Und das rührt daher, dass wir ein Familiengeführtes Unternehmen sind und hier natürlich Generationen ein Thema spielen. [...] Wir widmen diesem Thema eine große Aufmerksamkeit. Generationen beginnt bei uns bei den Kindern unserer Mitarbeiter, Lehrlinge und im Lebenszyklus bei (Name des Unternehmens) gibt es auch unterschiedliche Phasen bis zur Rente“ (Interview 2, Zeile 18-26).

„Ja, wir haben ein Zielbild ausgearbeitet, auf welche Werte wir in den einzelnen Diversitätskategorien kommen wollen. Und das andere, dass wir an einer Charta arbeiten, die so ein Positionspapier sein soll, dass mit Maßnahmen unterfüttert gelebt werden soll. Was da die Besonderheit ist, im Vergleich zu anderen Unternehmen, ist das hier auch der Auftrag von oben da ist. Es ist nicht nur ein reines Lippenbekenntnis damit man es in den Nachhaltigkeitsbericht schreiben kann. Es ist tatsächlich ein Auftrag, der einerseits sowohl von der Eigentümerin und andererseits von der Geschäftsführung vorgegeben wird“ (Interview 3, Zeile 254-261).

„Also wir schauen auf Gender, Geography und Generation und wie die sich bei uns entwickeln in den Top Management Positionen und dahinter finden sich Maßnahmen“ (Interview 6, Zeile 25-27).

Im Gegensatz dazu finden sich im Datenmaterial gegensätzliche Aussagen von Befragten, die keine gezielten oder von der Unternehmensleitung gesteuerten Maßnahmen im Hinblick auf das Generationsmanagement kennen oder diese als nicht zielführend für das Unternehmen beschreiben. Beispielhaft folgende Zitate aus dem Datenmaterial:

„Ich wüsste jetzt nicht, dass wir bewusst irgendwelche Initiativen gestartet hätten oder irgendwie auch bewusst, Programme aufgesetzt haben, die explizit auf das Generationenthema aus abzielen“ (Interview 1, Zeile 359-362).

„Generationenmanagement dahingehend zu haben oder zu machen, dass man sagt, wir haben für die Zielgruppen je nach Altersgruppe, je nach Kategorie das und das und für die andere das und das, das funktioniert so bei uns nicht“ (Interview 4, Zeile 41-43).

Zum Thema des vorhandenen Diversitäts- bzw. Generationsmanagements findet sich kein einheitliches Bild im Datenmaterial. Im Sample zeigen sich individuell unterschiedliche Perspektiven zu bestehenden Maßnahmen, aber auch hinsichtlich der subjektiv wahrgenommenen Notwendigkeit einer zukünftig noch stärkeren Berücksichtigung des Diversitätsmanagements als Instrument zur Steuerung vielfältiger Beschäftigungsgruppen in der jeweiligen Arbeitsorganisation. So finden sich einerseits strukturierte, gesteuerte Maßnahmen (B2, B3, B6, B9), andererseits führt die Hälfte der Befragten an, dass bisher noch gering strukturierte Maßnahmen vorhanden sind (B1, B7, B8, B9, B10). Erste Ansätze zu Initiativen im Hinblick auf eine bewusste Steuerung zum Diversitätsmanagement sind beispielsweise Mentoring oder Reverse Mentoringprogramme (B2, B4, B5, B6, B8, B09, B10). Weitere Maßnahmen umfassen die Einführung von Arbeits- oder Netzwerkgruppen (Frauen-Netzwerke, Frauen und Technik, Wissensmanagement-/Expert_innengruppen), Programme zur Aus- und Weiterbildung und soziale Netzwerke und Gruppen, wie beispielsweise Elternnetzwerke, Sport und Freizeitgruppen.

4.2.2 Unternehmenskultur

Wie in der Problemstellung dieser Forschungsarbeit erörtert, stehen Arbeitsorganisationen vor zentralen Herausforderungen, einerseits die Sicherstellung der eigenen Attraktivität, um neue Mitarbeiter_innen anzuwerben und andererseits Beschäftigte langfristig zu binden, um deren Expertise und Fachwissen im Unternehmen nachhaltig zu nutzen. Dem Bereich des Human Resource Managements kommt hierbei eine wichtige Schlüsselrolle in Unternehmen zu, da HR-Verantwortliche bei der strategischen und operativen Entwicklung und Gestaltung von Maßnahmen gesamtbetrieblicher Diversi-

tätsstrategien mitwirken. Eine zentrale Forschungsfrage dieser empirischen Untersuchung beschäftigt sich mit der Frage nach den Gestaltungsmöglichkeiten, um das Potenzial älterer Erwerbstätiger in Arbeitsorganisationen zu nutzen und zu erhalten. Hierbei nimmt die Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle ein, diese umfasst beispielsweise gemeinsame Werte und Normen einer Organisation und stellt den Handlungs- und Interaktionsraum für die Organisationsmitglieder dar (Sonntag & Seiferling, 2017, S. 106). Der für die Erhebung eingesetzte Interviewleitfaden enthielt keine explizite Erzählaufforderung zur Unternehmenskultur. Im Querschnitt des Datenmaterials zeigt sich, dass die persönliche Wahrnehmung der eigenen Unternehmenskultur einen zentralen Bestandteil einnimmt. Die Befragten nahmen im Interviewverlauf Bezug zur eigenen Unternehmenskultur und Unternehmenswerte, beispielsweise im Zusammenhang mit dem Employer Branding, der Mitarbeiter_innen-Bindung, der Führungskultur und bei Aspekten hinsichtlich der betrieblichen Interaktion, dies umfassen zum Beispiel die interne Kommunikation. Im Hinblick auf das Forschungsthema wurden insbesondere Aussagen der Interviewten, die im Zusammenhang mit älteren Erwerbstätigen stehen, vertiefend analysiert.

Zentrale Aussagen beinhalten Textstellen zu Unternehmenswerten, Wertschätzung und respektvoller Umgang gegenüber älteren Erwerbstätigen und haben aus Sicht der Befragten einen bedeutenden Einfluss auf die gemeinsame Zusammenarbeit im Unternehmen. So meint die Befragte B3 hierzu:

„in Wirklichkeit geht es auch um ein bisschen um das Kulturthema und auch um das Thema der Wertschätzung dieser Arbeitskräfte. Denn wenn die das Gefühl haben, dass sie gebraucht werden, dass ihr Wissen was Wert ist, dann geben sie es auch gerne weiter. Ich glaube es ist eher eine Kulturfrage, wie man mit den älteren Arbeitskräften umgeht“ (Interview 3, Zeile 184-188).

„Da braucht es aber diese Offenheit und die Möglichkeit dazu, und das ist auch die Kultur. Und dass ich auch bis ins hohe Alter erwerbstätig sein kann, wenn ich die Bedürfnisse erkenne und die sind unterschiedlich, das braucht auch Raum“ (Interview 2, Zeile 151-154).

„Ich glaube, dass das bei uns die ältere Generationen im Unternehmen sehr viel Respekt genießt. Ich glaube, dass es rein aus der Unternehmenskultur sehr gut verankert ist. Ich glaube, wir haben sehr wenige Mitarbeiter die innerlich gekündigt haben und die ihre Jahre nur noch absitzen“ (Interview 6, Zeile 220-223).

Im Hinblick auf die genannte Schlüsselrolle von HR-Verantwortlichen bei der strategischen und operativen Entwicklung und Gestaltung von Maßnahmen gesamtbetrieblicher Diversitätsstrategien und Unternehmenskultur zeigt sich im Datenmaterial ein unterschiedlich stark ausgeprägtes Bewusstsein hinsichtlich des unmittelbaren Einflusses des Human Resource Bereiches. So finden sich Aussagen, die die Wichtigkeit von HR im Gestaltungsprozess und den Einfluss auf die Unternehmenskultur unterstreichen:

„da ist es in meinem Job in der HR wichtig im Recruiting herauszufinden, welche Mitarbeiter sind in der Lage diese Werte zu teilen und mitzutragen. Und das will ich wirklich unterstreichen und betonen, wie kann ich bis ins hohe Alter gewinnbringend und wirksam tätig sein für ein Unternehmen, genau wenn ich darauf schaue, wie wir miteinander umgehen, welche Rahmenbedingungen schaffe ich für unsere Arbeitnehmer, um die Potenziale zu entfalten“ (Interview 2, Zeile 80-85).

„HR ist ja da schon eine Abteilung, [die da den Ton angibt]. Je nachdem, welche Leute ich hier vorselektiere und auswähle. Wir machen da einen entscheidenden Einschnitt in die Unternehmenskultur, je nachdem welche Bewerber ich weiterleite an die Führungskräfte [...]. Und so beeinflusse ich wieder das Mindset“ (Interview 4, Zeile 121-127).

Andere Interviewte nehmen ihre Rolle eher als unterstützende, beratende Funktion der Führungskräfte zum Beispiel im Recruiting Prozess und als Schnittstelle zur Organisation wahr, die dabei helfen, die von der Unternehmensleitung festgesetzten Diversitätsziele in der Organisation bekannt zu machen und zu implementieren:

„in den laufenden Kontakten meines Teams mit den Führungskräften, dass man immer auch noch mitgibt: "Auftrag von oben, wir wollen diverser werden. So würden wir dir vorschlagen in den Prozess zu gehen, die Entscheidung zu treffen". Die Entscheidung trifft am Ende trotzdem die Führungskraft, aber was man machen kann ist von oben eben es auch in gewisser Weise vorzugeben“ (Interview 3, Zeile 395-400).

„Wir bieten unsere Unterstützung an, also wenn Unterstützung notwendig ist, bieten wir Unterstützung an. [...] Und wenn es dazu Unterstützung braucht, dann bieten wir begleitende Maßnahmen an, das sind eher so moderierte Workshops aber jetzt nicht ein Training im engeren Sinn, das machen wir nicht“ (Interview 7, Zeile 347-352).

„Natürlich hat hier HR einen Einfluss, nur wie es in allen HR-Abteilungen ist, der Einfluss geht nur genau bis zur nächsten oberen Hierarchieebene und entweder du er-

reichst diese Ebene oder nicht. Und solche Themen passieren Top-Down“ (Interview 9, Zeile 463-465).

Die Analyse des Datenmaterial zeigt differenzierte strategische und operative Formen, Ausprägungen und Gestaltungsansätze von Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur. Wesentliche Unterschiede sind Unternehmen mit zentral bzw. strategisch formulierten Ziel- und Steuerungsmaßnahmen der Unternehmenskultur (B2, B3, B6, B7, B10), bis hin zu Organisationen mit weniger stark definierten Ziel- und Steuerungsmaßnahmen (B1, B5, B8), so führt beispielhaft die Befragte B1 aus:

„dass wir ein unheimlich stark dezentralisiertes Unternehmen sind, das heißt es gibt nur ganz wenige Bereiche, die bei uns zentral gesteuert werden, bis auf ganz wenige Ausnahmen, wie z.B. Finanzen. Aber auch da sind wir sehr stark dezentral orientiert und sagen natürlich, wir haben gewisse Glaubenssätze, gewisse Werte. Wir haben einen sogenannten "Operating Model", und wir erwarten auch, dass das auch eingehalten wird und gelebt wird. Aber wir machen jetzt kein, ich sage das jetzt mal negativ, wir machen kein "Policeing" in dem Sinne. Wir geben auch recht wenig vor“ (Interview 1, Zeile 382-389).

Die für diese empirische Untersuchung befragten Personen sind für Unternehmen mit unterschiedlicher Organisationsgröße und Eigentümer_innen-Struktur tätig, vier Befragte sind für Familiengeführte Organisationen (B2, B4, B6, B7), vier Befragte arbeiten in einer Konzernstruktur (B1, B5, B9, B10) und zwei Befragte sind für Unternehmen mit öffentlicher Eigentümer_innen-Struktur tätig (B3, B8). Im Hinblick auf die Unternehmenskultur zeigen sich auffällige Aussagen über positive Einflussfaktoren der Organisationsform auf die Unternehmenskultur innerhalb Familiengeführter Unternehmen (B2, B6, B7):

„wir denken auch in Generationen. Und das rührt daher, dass wir ein Familiengeführtes Unternehmen sind und hier natürlich Generationen ein Thema spielen. Wir sind in der elften Generation in der Führung in der Familie (Name der Eigentümer). Wir widmen diesem Thema eine große Aufmerksamkeit [...]. Generationen und Generationsmanagement spielt eine große Rolle“ (Interview 2, Zeile 18-26).

„Die Kultur von (Name Organisation) hilft wahrscheinlich auch, also nachdem wir auch sehr viel in dem freiwilligen Bereich tätig sind, wir sind ein Familiengeführtes Unternehmen, de facto. Wir haben zum Beispiel (Name anderer Person), der ist der sechste Generaldirektor dieses Unternehmens was vor wenigen Jahren 150 Jahre alt gewor-

den ist, der ist die sechste Generation nach dem Unternehmensgründer, [...], das schlägt sich auch in der Firma dann nieder“ (Interview 7, Zeile 129-136).

Im Hinblick auf strategische Prozesse und Maßnahmen eines Diversitätsmanagement in den Familiengeführten bzw. Unternehmen mit öffentlicher Eigentümer_innen-Struktur führen die Befragten beispielhaft an (B2, B3, B6):

„Was da die Besonderheit ist, im Vergleich zu anderen Unternehmen, ist hier auch der Auftrag von oben da ist. Es ist nicht nur ein reines Lippenbekenntnis damit man es in den Nachhaltigkeitsbericht schreiben kann. Es ist tatsächlich ein Auftrag, der einerseits sowohl von der Eigentümerin und andererseits von der Geschäftsführung vorgegeben wird“ (Interview 3, Zeile 257-261).

„Die Kultur würde dazu passen, da würde ich mir auch keine Sorgen machen. [...] Wir sind da sehr sorgsam was das angeht, das spiegelt sich einfach wider, wir haben sehr langfristige Strategien, wir sind nicht börsennotiert, da fällt viel Druck auch raus“ (Interview 6, Zeile 473-479).

Die Befragten verfügen über unterschiedlich lange Erfahrung im Human Resource Bereich. Es wird angenommen, dass die HR-Verantwortlichen über detailliertes Wissen im Bereich Arbeitsrecht und gesetzlichen Rahmenbedingungen verfügen. Das Datenmaterial kann dahingehend interpretiert werden, dass die Interviewten mit arbeitsrechtlichen Themen wie Diskriminierung und Gleichbehandlungsgebot von älteren Beschäftigten gut vertraut sind. Bei der vertiefenden Datenanalyse zeigen sich neue Aspekte im Hinblick auf den Forschungsgegenstand, einerseits die wahrgenommene zentrale Rolle der Führungskräfte und die Wahrnehmung eigener oder betrieblicher Assoziationen, Annahmen zu älteren Beschäftigten, also implizite oder explizite Zuschreibungen von älteren Beschäftigten im organisationalen Kontext:

„Wir versuchen deshalb immer unseren Führungskräften, die ein bisschen jünger sind immer zu sagen: bitte hört auf damit zu sagen „mit 50 Jahren ist der Ofen aus“, denn das überträgt sich natürlich auch an die Mitarbeiter“ und erneut an anderer Stelle:

„ich bin immer entsetzt, wenn ich teilweise Führungskräfte sagen höre, na ja ab 50 Jahren ist sowieso der Ofen aus und ich denke mir dann: "Leute, das sind aber noch 17 Jahre" und vielleicht noch länger“ (Interview 1, Zeile 121-127, Zeile 559-562).

„Auch diese Sprache "50plus", das ist ja furchtbar, dass es so was ergibt, mit 50plus irgendwas zu machen... was mache ich denn damit (stark betont)? 50plus ist die eine

Seite und alles drunter ist die andere Seite und so habe ich gedanklich schon einen Schnitt vollzogen und das alles ist nicht förderlich für Wahrnehmungen“ (Interview 9, Zeile 450-453).

„Das ist eine gefährliche Frage und auch eine schwierige Frage, wenn man jetzt hergeht und sagt, ab 50plus und dann tauchen sofort Bilder auf, die 50plus sind und ich denke mir sofort, das passt nicht“ (Interview 10, Zeile 104-106).

4.2.3 Herausforderungen älterer Erwerbstätiger

Das Kapitel befasst sich mit den spezifischen Herausforderungen älterer Erwerbstätiger aus Sicht von HR-Verantwortlichen. Um diese zu erheben, wurden die Untersuchungsteilnehmer_innen explizit zu ihrer subjektiven Wahrnehmung zu den Herausforderungen älterer Beschäftigter in der jeweiligen Arbeitsorganisation befragt. Die Kategorie „Herausforderung älterer Erwerbstätiger“ wurde nach erster Sichtung des Datenmaterials um die Feinkategorien „Kontextfaktoren“ und „Individuelle Faktoren“ für die nachgelagerte Analyse erweitert. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in den nächsten beiden Kapiteln.

4.2.3.1 Kontextfaktoren

Externe Einflussfaktoren auf die Arbeitsorganisation und deren Beschäftigte nehmen alle Interviewten wahr, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung und Relevanz für das jeweilige Unternehmen. So führen die Befragten B3 und B7 zu den äußeren Einflussfaktoren, die sie im Zusammenhang mit älteren Beschäftigten wahrnehmen, an:

„Aktuell ist es so, dass die Beschäftigten ganz viel Veränderungen haben, an Systemen, an Geschwindigkeit, an Technologie und die älteren Beschäftigten, das ist ihnen auch zu schnell, die sind auch ein anderes, ehrlich, auch ein anderes Pensum gewöhnt von früher. Wenn man unsere Branche betrachtet, wir sind ja, ich sage mal eher verschrien als eher behäbig und sehr schützend für die Mitarbeiter und das ändert sich und das ist sowohl kulturell als auch von der Geschwindigkeit. Und das ist von den Inhalten für viele zu schnell“ (Interview 3, Zeile 117-123).

„Also es ist nicht mehr ein Fachkräftemangel, es ist ja im Allgemeinen Arbeitskräftemangel. Es ist ja schon egal, wo ich hinschaue und natürlich ist das eine Herausforderung“ (Interview 7, Zeile 50-52).

Bei der Analyse des Datenmaterial zeigte sich, dass der Großteil der Befragten eine zentrale Unterscheidung zwischen körperlicher und geistiger Arbeitsleistung vornehmen (B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B9, B10), nur bei einem Interview (B5) wurde auf diese Unterscheidung nicht explizit eingegangen. Weiters zeigt sich im Datenmaterial eine differenzierte unterschiedliche Wahrnehmung zu den spezifischen Herausforderungen älterer Mitarbeiter_innen innerhalb von Industrie- und Produktionsbetrieben. Befragt nach den Herausforderungen führt der Befragte B9 aus:

„Unsere Belegschaft setzt sich ungefähr zu 75 Prozent aus Arbeitern und nur zu 25 Prozent aus Angestellten zusammen und in dem Zusammenhang ist das Thema körperliche Arbeit und körperliche Belastbarkeit wichtig und stellt uns immer wieder vor große Herausforderungen, aufgrund dessen, dass die Tätigkeit körperlich sehr anstrengend und fordernd sein kann [...]“ (Interview 9 Zeile 19-24).

„weil die Arbeit einfach sehr hart ist und unter die Schwerarbeit fällt, die unter das sogenannte Nacht-Schwerarbeitergesetz fällt und somit ist das auch besonders reglementiert“ (Interview 10, Zeile 77-78).

„wir sind ja hochautomatisiert, wir haben jetzt keine schwer körperlichen Tätigkeiten, es sind Montageschwierigkeiten, aber mit den Hilfen, die es in der Produktion mittlerweile gibt mit Hebehilfen und sonstigen Dingen also da geht es eher um die Genauigkeit und die Präzision bei der Arbeit. [...]. Daher glaube ich nicht, dass die Mitarbeiter, die bei uns beschäftigt sind, im Alter in irgendeiner Form irgendwelche Probleme haben oder uns aus dem heraus Herausforderungen machen“ (Interview 7, Zeile 36-44).

Zunehmende Digitalisierung und technische Veränderungen am Arbeitsplatz nehmen die Befragten als zentrale Herausforderungen für ältere Beschäftigte wahr (B2, B5, B6, B8, B9, B10). Hier zeigt sich auch Sicht der Interviewten seit Beginn von COVID-19 ein Digitalisierungsschub auf technische und organisationale Arbeitsbedingungen für Beschäftigte:

„Die Herausforderungen der älteren Erwerbstätigen, die ich im Rahmen meiner HRBP Rolle betreue, sind dieser immense Druck der ständigen Erreichbarkeit, der hat durchaus zugenommen, weiters die Sorge nicht mehr mitzukommen mit den anderen jungen Leuten, die nachkommen“ (Interview 5, Zeile 22-25).

„Was hinderlich ist, ist sicherlich manchmal gerade der Zugang, also auch mit Corona und vielem virtuellen Arbeiten, dass es für manche schwerer ist sich einzubringen. Vielleicht eine höhere Hürde [...] die Meetings finden gerade auch in diesen Netzwerken

nicht Face 2 Face statt, sondern alle virtuell, also das erlebe ich manchmal als hinderlich“ (Interview 6, Zeile 138-143).

„Man muss sich vorstellen, in den operativen Bereichen, die ich betreue, da haben 70 Prozent keinen Computerarbeitsplatz. Also es hilft mir nichts, wenn ich das alles im Intranet großartig aufbereite, bei uns werden noch ganz viele Briefe noch per Post nach Hause versendet, per Papier mit der Post, damit die Personen die Informationen erhalten“ (Interview 8, Zeile 511-515).

„diese Bereitschaft, sich auf neue Dinge einzulassen, was Neues zu lernen, neue Systeme zu lernen im Softwarebereich etc., dass man da ein bisschen eine gewisse größere Hürde hat hier und da als bei der jüngeren Belegschaft“ (Interview 9, Zeile 34-37).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die subjektive Wahrnehmung zu den Herausforderungen Älterer sich an der Unterscheidung zwischen körperlicher und geistiger Arbeitstätigkeit orientiert. Weiters sind aus der subjektiven Betrachtung der Teilnehmer_innen externe Einflussfaktoren von unterschiedlicher Relevanz für die jeweilig Organisation, so können beispielsweise in Abhängigkeit von der Branche, Unternehmensgröße und Personalbedarf und weitere Umweltfaktoren, sich betriebsspezifische Herausforderungen für das Unternehmen und ihre Beschäftigten ergeben.

4.2.3.2 Individuelle Faktoren

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse, die sich auf individuelle Faktoren beziehen, erörtert. Der körperliche und geistige Gesundheitszustand einer Person stellt einen essenziellen persönlichen Faktor für die Erwerbstätigkeit dar. Der Zusammenhang zwischen körperlich stark beanspruchender Erwerbstätigkeit und Weiterbeschäftigungsneigung im Rentenalter ist bereits vielfach untersucht. Personen in körperlich anstrengenden Erwerbstätigkeiten oder Personen mit gesundheitlichen Problemen hören meist früher auf zu arbeiten als Personen mit weniger belastenden Tätigkeiten oder Personen mit besserer Gesundheit (Lippke, Strack & Staudinger, 2015, S. 72). Das Thema der allgemeinen Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ist aus Sicht der HR-Verantwortlichen zentraler Aspekt und es wird mehrfach betont, dass unternehmerische Angebote bzw. Präventionsmaßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit für alle Beschäftigungsgruppen vorhanden sind, unabhängig von körperlicher oder geistiger Arbeit oder Alter (B1, B2, B3, B6, B8, B9, B10). Zum Thema der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und internen betrieblichen Maßnahmen aus dem Bereich der Gesundheitsvorsorge finden sich im Datenmaterial exemplarisch folgende Aussagen:

„In unseren Werken dieses schwere Heben, da versuchen wir schon etwas zu tun in dem man zum Beispiel auch Carbon als Material zum Beispiel nutzt [...]. das ist jetzt nicht nur für die Älteren, das ist generell“ (Interview 1, Zeile 55-58).

„Die Arbeitsfähigkeit, das ist gerade ein großes Thema, wie erhält man auch die Arbeitsfähigkeit auch bis zum Ende, dass der Mitarbeiter dann auch noch in der Pension noch fit ist, dass er die auch genießen kann. Das ist ein großes Thema. [...] wir haben wirklich ein umfassendes Programm, was die Arbeitsfähigkeit betrifft, auch was die betriebliche Wiedereingliederung betrifft, ist auch ein großes Thema auch bei den Jüngeren, aber auch bei den Älteren, die vielleicht öfter im Krankenstand sind oder Beschwerden haben“ (Interview 8, Zeile 24-31).

Wie im zweiten Kapitel einleitend erörtert, findet sich in der erhobenen Literatur keine einheitliche Verwendung von Alter im organisationalen Kontext. So finden sich vielfältige Altersdefinitionen, die zwischen körperlicher oder geistiger Tätigkeit unterscheiden. Weitere Definition berücksichtigen neben der Art der Erwerbstätigkeit, spezifische Anforderungen und Belastungen der Tätigkeit, so dass Altersgrenzen nur zur Orientierung dienen können.

Der Interviewleitfaden enthielt Erzählaufforderungen zur individuellen Wahrnehmung von älteren Beschäftigten, beispielsweise die Frage *„Was fällt Ihnen spontan zum Begriff ältere Mitarbeiter_innen ein“* oder *„ab welchem Alter würden Sie eine Person als älteren Erwerbstätigen wahrnehmen“*, um vertiefende Einblicke zur persönlichen Perspektive der Interviewpartner_innen zum Forschungsthema, subjektive Vorannahmen und Sichtweisen der Befragten und Einblick in die Organisationskultur zu erheben. Hier zeigt sich bei der Analyse des Datenmaterials, dass die Interviewten sehr unterschiedlich argumentieren, vielfach mit der Art der Tätigkeit, dem gesetzlichen Rentenaltersalter, wahrgenommene Kontextfaktoren, weiters individuelle Faktoren, wie Einstellungen und Verhalten der Erwerbstätigen, sowie körperliche und geistige Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten mit heranziehen. Der Großteil der Befragten verankert die individuelle Wahrnehmung von Älteren mit dem gesetzlichen Rentenalter (B2, B3, B6, B7, B9, B10), eine auffällige Reaktion zeigte der Befragte B10, der diese Frage spontan mit *„gefährliche und schwierige Frage“* kommentierte. Das Datenmaterial lässt die Annahme zu, dass die Befragten altersbezogene Kategorisierungen vermeiden und Altersgrenzen im Kontext von organisationalen und gesetzlichen Rahmenbedingungen setzen:

„Ich glaube, dass ich das eher so in Richtung sehen würde, wie nahe befindet man sich an der Pension. Das heißt, auf Österreich bezogen, so ab 55 Jahren, dass ich es so festmachen würde“ (Interview 9, Zeile 79-81).

„Offiziell gibt es unterschiedliche Förderungen von AMS teilweise sogar ab 45 Jahren oder sogar ab 40 Jahren, wenn jemand schon sehr lange arbeitssuchend ist. Also das würde ich so nicht unterschreiben. Für mich fängt es irgendwo so ab Mitte 50 an“ (Interview 3, Zeile 144-147).

„Also ich denke schon ab 55plus bis 60 Jahre würde ich sagen, ist aber auch meiner Branche oder meinem Umfeld geschuldet, da sehr viele die jetzt in diesem Alter sind, die dann schon mit 60 bzw. 61 Jahren in Pension gehen können [...]. So grob würde ich sagen, so Mitte bis Ende 50, da fangen ja auch die arbeitsrechtlichen Themen schon an und da hätte ich sie auch da eingegliedert“ (Interview 8, Zeile 240-247).

Im Gegensatz dazu finden sich im Datenmaterial Textstellen, bei denen die Interviewten eigene Erfahrungen, Einstellungen, Verhalten oder die individuelle Leistungsfähigkeit von älteren Erwerbstätigen mit heranziehen:

„Ich würde fast so weit gehen, ab 40 plus schon. Mittlerweile. Ab 45 Jahren jeden Fall, das ist einfach eine andere Generation, da war auch eine Erziehungsänderung“ (Interview 5, Zeile 73-74).

„Es gibt 60jährige die sind fitter als 40jährige und es gibt Lehrlinge im dritten Lehrjahr die sind noch nicht mal so fit wie ein 20jähriger. [...] es ist in erster Linie eine Einstellungssache“ (Interview 7, Zeile 97-99).

4.2.4 Bindung älterer Erwerbstätiger

Dieses Kapitel geht auf die subjektive Wahrnehmung von HR-Verantwortlichen zu förderlichen und hinderlichen Einflussfaktoren auf die Bindung älterer Erwerbstätiger ein. Die erhobene Literatur verweist auf vier zentrale Motivgruppen mit denen die Bedeutung von Arbeit und die Motive älterer Erwerbstätiger erklärt werden: soziale, personelle, finanzielle und generative Motive. Der Motivationspsychologie zufolge muss ein Motiv zunächst durch einen Anreiz simuliert werden, bevor es das individuelle Verhalten und nachgelagerte Handlungen einer Person beeinflussen kann (Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 276). Demnach werden organisationale Rahmenbedingungen als Anreize verstanden, die auf die Motive älterer Erwerbstätiger und deren Motivation,

länger im Arbeitsprozess zu verbleiben, Einfluss nehmen. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in den nächsten zwei Kapiteln.

4.2.4.1 Förderliche Faktoren

Das Motiv Generativität drückt sich im Zusammenhang mit Erwerbstätigkeit in der Weitergabe von Wissen, beruflichen Erfahrungen und Fertigkeiten aus. Die Sicherstellung von notwendigem Know-how und die Weitergabe von Erfahrungs- und Expert_innenwissen an Kolleg_innen oder Mitarbeiter_innen ist ein zentrales Element aus Sicht der HR-Verantwortlichen. Das Bestreben, Wissen an die nächste Generation weiterzugeben, beschränkt sich nicht nur auf Familienunternehmen. Möglichkeiten, bei denen ältere Mitarbeiter_innen sich einbringen und ihr Wissen teilen können, wirken sich aus Sicht der Befragten positiv auf die Bindung aus (B1, B2, B3, B6, B8). Der Großteil der Befragten nannte Mentoring Programme, Onboarding Prozesse, Wissensweitergabe bei Nachbesetzungen als organisatorische Möglichkeiten:

„Es ist so, dass wir die Experten an uns binden, damit die uns mit ihrer Expertise noch zur Seite stehen, gerade dann, wenn wir jüngere Nachfolger haben und ins Boot holen“ (Interview 1, Zeile 422-425).

„Zusätzlich gibt es die Möglichkeit, dass man an Initiativen teilnehmen kann, die über das ganze Unternehmen gestreut sind. [...] Hier haben wir auch einige vertreten, die schon Urgesteine sind und sich hier einbringen und die hier sehr aktiv sind. Wir beobachten, dass bei diesen Initiativen sich durchaus auch ältere Mitarbeiter engagieren. Das ist etwas, wo ich denke, einen Zugang zu haben zu Plattformen, wo ich Wissen auch weitergeben kann, das ist auf jeden Fall sicherlich förderlich. Ich denke so diese niederschweligen Angebote zu haben, wo ich Wissen auch weitergeben kann, dass ist sicherlich etwas was ein förderlicher Faktor ist“ (Interview 6, Zeile 115-133).

Für einen Teil der Befragten liegt aufgrund organisationaler Rahmenbedingungen bereits eine sehr hohe Bindung an das Unternehmen vor und das Risiko, ältere Mitarbeiter_innen zu verlieren, erscheint aus Sicht der Interviewten eher gering. Hier werden Aspekte der Arbeitsplatzsicherheit, Vertragsgestaltung, Gesundheitsmanagement und finanzielle Faktoren genannt, die sich aus Sicht der Befragten förderlich auf die Bindung auswirken. Die im Datenmaterial genannten Rahmenbedingungen werden als organisatorischen Anreize verstanden und können dahingehend interpretiert werden, dass diese zum Beispiel auf persönliche oder finanzielle Motive von Beschäftigten und deren Arbeitsmotivation Einfluss nehmen:

„Ich glaube, dass die 100 Prozent gebunden sind, bei uns. Die würden mit einer langen Betriebszugehörigkeit, die haben teilweise Dienstverhältnisse aus dem Beamtensystem, teilweise aus dem Vertragsbediensteten-System, die würden niemals das Unternehmen mittels einer Mitarbeiterkündigung verlassen. Deswegen, da haben wir nicht das Problem, dass die Arbeitskräfte zusätzlich zur Pensionierung, dass es da eine Gefahr gäbe, dass die uns verlassen. Und auch die Mitarbeitenden, die ein, ich sage mal, leichter kündbares Dienstverhältnis haben, also, ich sage mal, ab 50 gibt es keine Gefahr, dass die uns eben abhandenkommen“ (Interview 3, Zeile 208-215).

„Viele vor der Pension wissen, wenn sie jetzt den Job wechseln würden, dass sie vielleicht niemand mehr nehmen würde. Und ich denke, das ist ein großer Teil davon, warum einfach viele das noch aussitzen“ (Interview 8, Zeile 458-462).

„Da hast Du die bereits abgeschaffte, aber noch gültige Abfertigung Alt, die immer ein Hinderungsgrund ist für ältere Beschäftigte, zu wechseln“ (Interview 9, Zeile 294-295).

Weitere förderliche Einflussfaktoren auf die Bindung Älterer sehen die Interviewten im Zusammenhang mit der subjektiven Wahrnehmung älterer Beschäftigter innerhalb der Arbeitsorganisation, dies umfasst beispielsweise die Wertschätzung im Allgemeinen, die Anerkennung individueller Leistungen, der sozialen Interaktion, das Aufgabengebiet und die Unternehmenskultur. Hierzu lassen sich folgende exemplarische Textstellen zur Verdeutlichung heranziehen:

„Mehr die Sichtbarkeit zu erhöhen für solche Leute, das könnte ich mir noch vorstellen als ein Mittel um denen die Anerkennung und Wertschätzung zu geben, die sie vielleicht verbal vom Management nicht bekommen“ (Interview 4, Zeile 443-446).

„Wenn ich daran denke, wie kann man aktiv ältere Beschäftigte an das Unternehmen binden, dann wird das eher leider doch auch das Thema das Finanzielle einfach wichtig sein, weil das eher ein Thema des Erhaltens ist, als ein "ich will mehr" und hinsichtlich der Aufgaben und Unternehmenskultur wird es sein: "wie gut geht es mir um Unternehmen“ (Interview 9, Zeile 312-316).

„Förderlich ist immer, wenn man Sicherheit vermittelt als Unternehmen und transparent agiert. [...] Wenn ich eine Berechenbarkeit im Unternehmen habe, dann ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass ich bleibe als eine unsichere Struktur und eine unsichere Zukunft“ (Interview 10, Zeile 243-247).

4.2.4.2 Hinderliche Faktoren

Vom aktuellen Forschungsstand kann davon ausgegangen werden, dass ältere Erwerbstätige sich eher an intrinsischen Anreizen orientieren, beispielsweise auf Autonomie und soziale Interaktion hohen Wert legen. Jüngere Forschung zu Arbeitsmotivation untersucht Veränderungen von persönlichen Motiven über die Lebensspanne. Es wird angenommen, dass mit zunehmendem Alter und subjektiver Wahrnehmung der individuell verbleibenden Lebenszeit eine Verlagerung der Motive stattfindet und es zu Veränderungen in der Prioritätensetzung und Auswahl von Aktivitäten kommt und dass sich Individuen, die ihre Lebenszeit subjektiv als zunehmend abnehmend empfinden, demzufolge eher sozialen und emotionalen Zielen, zuwenden (Carstensen, 2006, S. 1913ff.). Wie erläutert, können organisationale Rahmenbedingungen als Anreize verstanden werden, die auf Motive von Beschäftigten einwirken. Einen wesentlichen Einfluss auf die emotionale Bindung zwischen den Beschäftigten und der Arbeitsorganisation haben die Unternehmenskultur und das Betriebsklima (Müller, 2015, S. 22f.). Die soziale Interaktion innerhalb der Arbeitsorganisation stellt einen wesentlichen Aspekt im erhobenen Datenmaterial dar, hier werden insbesondere Führungskräfte und die Unternehmenskultur durch die Interviewpartner_innen hervorgehoben. Soziale Interaktion umfasst auch die betriebliche Kommunikation bzw. sprachlichen Aspekte von Kommunikation im Hinblick auf Alter. Auf diesen Aspekt wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen, dieser Punkt wurde im Ergebnisteil zur Unternehmenskultur erörtert.

Die Interaktion zwischen Führungskräften und älteren Erwerbstätigen bzw. mit Kolleg_innen haben nach den Interviewten wesentlichen Einfluss auf die Bindung (B1, B2, B3, B6, B9, B10). So können fehlende Wertschätzung, fehlendes Verständnis von Seiten der Führungskräfte oder fehlende berufliche Entwicklungsperspektiven hinderliche Faktoren auf die Bindung Älterer darstellen. So meint die Befragte B1 zu den Führungskräften:

„Ja, sicherlich schon, dass der Vorgesetzte, also wenn ich meinen älteren Mitarbeitern das Gefühl gebe, das ist jetzt zeitlich begrenzt und auch nicht mehr den Beitrag wertschätze, den die Mitarbeiter leisten, oder ich auch immer abziele, das ist jetzt ja nur noch von kurzer Dauer... das wirkt sich aus auf die Bindung [...]. Aber das wirkt sich dann definitiv demotivierend aus, das ist klar. Es sind sehr stark Wertgebundene Faktoren und Situationsfaktoren, die sich negativ auswirken“ (Interview 1, Zeile 204-216)

„Was sich sicherlich demotivierend auswirkt, wenn man weiß, jetzt habe ich ein gewisses Alter erreicht, jetzt werde ich nicht mehr für gewissen Stellen berücksichtigt und ich

gehöre nicht mehr zu dem Pool an geeigneten Kandidaten.“ (Interview 1, Zeile 306-311).

„Und auch wenn das Verständnis fehlt vom Unternehmen, von der Führungskraft und auch von den Kollegen, dass ich einfach nicht mehr so kann“ (Interview 8, Zeile 482-484).

Im Datenmaterial kann ein weiterer hinderlicher Einflussfaktor erhoben werden, dieser liegt aus Sicht der Interviewten in der betrieblichen Praxis von Nachfolgeplanungen in der Transitionsphase zwischen Erwerbsleben und Rentenantritt. Im Datenmaterial finden sich Unterschiede hinsichtlich vorhandener bzw. fehlender strategischer Instrumente und praktische Herangehensweisen im Hinblick auf eine Nachfolgeplanung. So gibt der Großteil der Befragten an, dass längere Transitionsphasen bzw. sich länger überschneidende Einarbeitungsphasen zwischen austretender und nachfolgender Person vorwiegend nur für Schlüsselpositionen oder höhere Managementebene vorgesehen ist. Das Datenmaterial lässt die Annahme zu, dass die betriebliche Handhabung mittels Richtlinien oder Budgetprozesse zum Nachfolgeprozess als Erklärung für diese Vorgehensweise herangezogen werden kann:

„Dass die ganze Personalplanung immer so ein bisschen ad-hoc in der Budgetzeit im Finanzbereich gemacht wird, aber dann nur sehr kurzfristig auf das nächste Jahr abgestellt wird, aber nie mittelfristig [...]. Ich müsste auch viel früher und jetzt einstellen, um tatsächlich auch mir die Leute ins Boot zu holen, die dann in 2 Jahren zur Verfügung stehen. Aber dann haben wir wieder das klassische Thema des Headcounts, da sind wir auch nicht die einzigen. Auch da müssen wir strategischer herangehen“ (Interview 1, Zeile 464-470).

„Wir haben eine Personalplanung, eine gewisse FTE-Bestandsplanung. Wir tun uns da schwer, Doppelgleisigkeiten unterzubringen, manchmal gelingt es, manchmal auch halt nicht. Dann ist es [...] schwerer die eine Person zu entlasten und die neue Person schon mit Wissen auszulasten“ (Interview 3, Zeile 222-225).

Abgeleitet aus dem analysierten Datenmaterial kann darauf geschlossen werden, dass die erhobene betriebliche Praxis im Hinblick auf die Sicherstellung von notwendigem Know-how und Wissenstransfer eine Herausforderung darstellt, da durch diese Vorgehensweise vielfach notwendiges Fach- und Expert_innenwissen verloren geht und Wissen nicht rechtzeitig transferiert und weitergegeben werden kann.

4.2.5 Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung soll Erkenntnisse und Aufschluss über Gestaltungsmöglichkeiten zur Erhaltung und Nutzung der Potenziale älterer Mitarbeiter_innen aus Sicht von HR-Verantwortlichen geben. Wie in der Problemstellung dieser Forschungsarbeit dargelegt, sind Arbeitsorganisationen durch weitere Erhöhungen der gesetzlichen Rentenalter aufgefordert, die Arbeitsressourcen von Älteren bestmöglich zu erhalten und andererseits motivierende Anreize zu setzen, so dass diese Beschäftigungsgruppe in der Transitionsphase bis zur Rente noch notwendige bzw. erwünschte Leistung erbringt. Verbesserte Rahmenbedingungen in Unternehmen können dabei helfen, stärker auf die unterschiedlichen Bedürfnisse einzugehen, um so deren Arbeitsmotivation, Zufriedenheit und Organisationsbindung zu erhöhen mit dem Ziel, vorzeitige Erwerbsaustritte vor dem regulären Rentenantrittsalter zu vermeiden. Die Grobkategorie „Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger“ wurde im Verlauf der Datenanalyse durch zwei Feinkategorien „Interne Handlungsfelder“ und „Externe Handlungsfelder“ ergänzt. Bei der Sichtung und Analyse des Datenmaterials zeigte sich, dass wahrgenommene Handlungsfelder zwischen internen und externen Handlungsfeldern unterschieden werden können. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in den nächsten beiden Kapiteln.

4.2.5.1 Interne Handlungsfelder

Zentrale Elemente interner zukünftiger Handlungsfelder für die Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger sind im Datenmaterial eng verknüpft mit organisationalen Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitsformen, Arbeitsplätze), Strategie und Kultur (z.B. Demografie-Orientierung, Employer Branding, Recruiting Strategie), Führung (z.B. Altersgerechtes Führungsverhalten), Personalpolitik (z.B. Lernstrategien) und Wissensmanagement (Sicherstellung Know-how, Wissenstransfer). Hier zeigt sich im Datenmaterial eine wesentliche Unterscheidung wahrgenommener Potenziale zwischen körperlicher und geistiger Erwerbstätigkeit. Beispielhaft für diese zentrale Unterscheidung veranschaulichen die nachfolgenden Textstellen:

„Ich glaube, da muss man differenzieren zwischen körperlicher und geistiger Arbeit. Ich sehe das nicht in der körperlichen Tätigkeit mit einem 3-Schichtbetrieb bis 70 Jahre arbeiten zu gehen, das sehe ich nicht. Und sehe ich auch schwierig umzusetzen und finde ich bedenklich. In der geistigen Tätigkeit kann man sicherlich darüber sprechen, das geht sicher über 60 bis 65 Jahre hinaus“ (Interview 2, Zeile 495-499).

„Wenn ich jetzt den Produktionsbereich und den Arbeiterbereich betrachte, wo es noch stark um die körperliche Beschäftigung im Rahmen der Arbeitstätigkeit geht, da ist es einfach ein Fakt und ein körperlicher Fakt, dass die körperliche Leistungsfähigkeit in der Regel abnimmt und in der Regel die körperlichen Beschwerden zunehmen. Daher würde ich hier nicht großartig von Potenzial in der älteren Belegschaft sprechen, dass hier großartig nutzbar wird“ (Interview 9, Zeile 129-136).

Zum Handlungsfeld der Arbeitsbedingungen finden sich zwei zentrale Aspekte, einerseits die kritische Auseinandersetzung mit bestehenden Arbeitsformen (z.B. Schichtmodellen, körperliche Belastungen der Tätigkeit) und andererseits mit etablierten Arbeitszeitmodellen, die in den Unternehmen angeboten werden. So führen mehrere Befragte an, dass im Produktionsbereich weder Teilzeitmodelle, Jobsharing-Modelle oder Alterszeit zum Einsatz kommen (B2, B3, B4, B6, B7, B8). Unter Berücksichtigung, sich wandelnder Alterszusammensetzungen von Beschäftigungsgruppen in Unternehmen nehmen die Befragten hierdurch zukünftige Möglichkeiten wahr, die Ressourcen Älterer länger zu erhalten und zu nutzen:

„Mit Blick in die Zukunft, speziell wenn ich den Blick in die Produktion richte, wo in einem 3-Schicht-Modell die Arbeit verrichtet wird, dann wird uns was einfallen müssen, wie man möglicherweise bei den Arbeitszeiten vielleicht ein Jobsharing macht“ (Interview 2, Zeile 477-451).

„Was in der Diskussion ist, ist die Beendigung der Schichtarbeiten. Das haben wir dieses Jahr auf der HR-Konferenz diskutiert, dass es für einige Werke möglich ist, weil die rennen nicht 24/7 aber mindestens 6 Tage die Woche mit 2 Schichten. Und das ist tatsächlich nicht notwendig. Also Leute, die Nachtarbeit leisten braucht es nicht, denn Du kannst die Maschinen abdrehen, das kann man alles planen und steuern (Interview 4, Zeile 363-368).

Zum Handlungsfeld Strategie und Kultur lassen sich Aspekte von Demografie-Orientierung, Employer Branding, Recruiting Strategie aber auch Mitarbeiter_innenbindung zuordnen. Im Datenmaterial zeigen sich vielfältige Perspektiven, so finden sich konträr gegenüberstehende Beschreibungen der Befragten zu unternehmerischen Strategieansätzen, einerseits bereits etablierte, strukturierte Maßnahmen und andererseits wenig bis kaum gesteuerte Formen zu Maßnahmen bzw. eingesetzte HR-Instrumente. Dieser Spannungsbogen kann anhand einer demografieorientierten Recruiting Strategie erläutert werden, die Befragte B1 nimmt keine bewusste Steuerung

wahr, während die Interviewte B3 eine, durch die Unternehmensleitung geforderte und umgesetzte Unternehmensstrategie wahrnimmt:

„Das wir da ältere Mitarbeiter stärker nutzen, weil wir auch Probleme haben Leute zu finden. Also Leute auch einzustellen und zu rekrutieren. Aber es ist nicht strukturiert, bewusst gesteuert. Noch nicht. Aber das wird definitiv kommen, das ist keine Frage.“ (Interview 1, Zeile 366-369).

„Unser klares Ziel ist es diverser zu werden in der Belegschaft, also wirklich nicht nur, ich sage das Normprofil aus der Vergangenheit anzusprechen, sondern auch das Gesamtpotenzial am Arbeitskräftemarkt. Klassischerweise Frauen, Frauen in der Technik, Frauen in der Führung, aber auch Menschen mit Behinderungen bzw. alle Diversitätskategorien, die man so auf diesem Diversitätsrad finden kann“ (Interview 3, Zeile 33-39).

Zusammenfassend kann aus dem Datenmaterial geschlossen werden, dass die Untersuchungsteilnehmer_innen die Notwendigkeit einer demografieorientierten Personalpolitik wahrnehmen. Das Datenmaterial lässt weiters die Schlussfolgerung zu, dass aus Sicht der Befragten die Unternehmen wenig konkrete Maßnahmen und Handlungen setzen, bei dem sie die Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten älterer Erwerbstätiger in den Mittelpunkt stellen. Ein auffallendes Beispiel aus der Unternehmenspraxis, bei dem das Handlungsfeld der sich verändernden Anforderungen und Bedürfnissen Älterer Einzug in die Personalpolitik gefunden hat, findet sich im Datenmaterial (B6). Hier wurden für die unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen sogenannte Lernprofile (Persona) erstellt, mit dem Ziel, betriebliche Qualifizierungen und Lernangebote auf die Bedürfnisse der verschiedenen Beschäftigungsgruppen auszurichten:

„Wir haben zusätzlich aus meiner Rolle im Personal- und Organisationsentwicklungsteam ein Whitepaper fertiggestellt, wo es um "Future Learning" geht, wo wir geschaut haben, was bedeutet denn Future Learning denn für ältere Mitarbeiter, also es ist nicht immer so leicht sich auf das 20igste IT-Tool einzustellen und das ist nicht, was unbedingt die Motivation mehr fördert, wo wir einfach auch schauen wollten, was bedeutet das. Wir haben Personas definiert, und eine war davon, circa Ü50, so nur über den Daumen (lacht). Was bedeutet für mich denn dann noch Entwicklung und Lernen. Ich möchte vielleicht nicht vom Grunde herauf noch eine neue Technik lernen, aber ich habe vielleicht mehr Lust darauf nochmals was verwandtes zu sehen. Es ist vielleicht etwas schwieriger inspiriert zu werden, nochmals Verhaltensweisen zu ändern ist nicht

mehr ganz so leicht einfach, dafür bringt man einen reichen Erfahrungsschatz mit wie das Business funktioniert“ (Interview 6, Zeile 54-66).

Zum Handlungsfeld der Führung können Aspekte demografieorientierter Führung zugeordnet werden. Hier zeigen sich im Querschnitt des Datenmaterials zwei zentrale Aspekte, einerseits das Führungsverhalten, also die soziale Interaktion und Beziehungsarbeit zwischen Führungskräften und älteren Mitarbeiter_innen und andererseits organisationale Rahmenbedingungen, die Führung nach demografieorientierten Aspekten ermöglicht. Zum Beispiel, dass man es Führungskräften selbst auch ermöglicht, am Ende der beruflichen Laufbahn aus der Führungsverantwortung herauszugehen, ohne dass dies mit Status- oder Imageverlust einhergeht:

„Wie kann ich auch als Führungskraft mit einer reinen Weste, denn es gibt dann genau diese Planstelle und das ist dann ganz normal das man da wechselt und man ist nicht mit einem Gesichtsverlust oder mit einer Degradierung verbunden, das schwebt uns ein bisschen vor. Wie uns das gelingen kann, da aussteigen zu dürfen, ohne dass ich mein Gesicht verliere. Und da geht es auch wieder darum, was ist damit verbunden, wenn ich aus einer exponierten Stelle herausgehe“ (Interview 2, Zeile 543-549).

„Unabhängig vom Thema Generation wird sein, inwieweit ist es für Führungskräfte ohne Gesichtsverlust möglich, auch wieder aus einer Führungsrolle herauszugehen. Ich mache das jetzt wieder an den Knowledge Holdern fest, das ist nicht unbedingt das Thema Generationen, aber ich glaube mit den vielen Generationen im Unternehmen wird das uns immer mehr beschäftigen. [...] Manchmal ist es leichter, in eine Mitarbeiterrolle reinzugehen, auch genug Zeit zu haben, auch den Nachfolger über eine lange Zeit auch aufzubauen“ (Interview 6, Zeile 495-511).

Zum Thema Führungsverhalten finden sich differenzierte Perspektiven zu möglichen Maßnahmen, die zukünftig dabei helfen können, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen, die sich auf Potenzialerhaltung und -nutzung älterer Erwerbstätiger auswirken. Hier kann zusammenfassend aus dem erhobenen Datenmaterial abgeleitet werden, dass insbesondere Schulungen von Führungskräften im Bereich Demografie-Orientierung (z. B. Bias-Trainings, Recruiting, Schulungen), aber auch der Umgang und Führung von diverser oder altersheterogener Teams zentrale Veränderungsmaßnahmen darstellen:

„Dass unsere Führungskräfte sensibilisiert sind im Umgang mit Menschen, im Umgang mit unterschiedlichen Stereotypen. Wir beschäftigen auch in unserem Führungsmodell, welche Menschen gibt es und da kommt natürlich auch die Diversität, nicht nur das Alter, da rede ich auch von Herkunft, was bei uns in der Produktion ganz speziell zum Tragen kommt“ (Interview 2, Zeile 423-427).

„Die Führungskräfte werden nicht so gut vorbereitet, weil sie einfach durch diese Seminare durchgejagt werden, und da bleibt nichts hängen. Das heißt das ganze Trainingssystem müsste umgebaut werden in sich wiederholende Inhalte über eine größere Zeit hinweg, auch mit der Möglichkeit des Ausprobierens“ (Interview 5, Zeile 488-492).

„Man redet immer von Empowerment von Führungskräften, das wird in einer Firma gut gelebt, in manchen weniger gut gelebt. Da ist es stark davon abhängig von der Person, die dann die Auswahl trifft, aber die Führungskräfte werden per se nicht auf Bias geschult in Bewerbungsgesprächen, das kann man schon mal festhalten“ (Interview 8, Zeile 303-307).

Zum Handlungsfeld der betrieblichen Personalpolitik können klassische Elemente wie Personalplanung, Nachfolge- und Laufbahnplanung, Themen der Qualifikation, wie beispielsweise Aus- und Weiterbildung und Sicherstellung notwendiger Kompetenzen zugerechnet werden. Die skizzierten Herausforderungen durch internationale Vernetzung, fortschreitende Digitalisierung und technologische Innovationen stellen Arbeitsorganisationen vor grundlegende Herausforderungen. Hierbei nehmen die Kompetenzen der Mitarbeiter_innen eine zentrale Rolle ein, da Arbeiten in einem sich stets verändernden Arbeitsumfeld zu neuen oder verändernden Anforderungen an Fähigkeiten und Wissen der beteiligten Industrie- und Produktionsunternehmen und deren Beschäftigungsgruppen führt. Um Anforderungen an Fähigkeiten, Wissen und Bedürfnisse von Mitarbeiter_innen zu erheben, können verschiedene HR-Instrumente, wie Mitarbeiter_innenbefragungen oder Mitarbeiter_innengespräche eingesetzt werden. Dem qualitativen Forschungsansatz der Offenheit folgend, enthielt der eingesetzte Interviewleitfaden keine expliziten Fragen zu personalpolitischen HR-Instrumenten. Im Datenmaterial finden sich zwei zentrale Aspekte für die Zukunft: Aufbau und Erhaltung notwendiger individueller Kompetenzen sowie Erhalt und Sicherstellung des betrieblichen Know-how. Die Ergebnisse lassen die Interpretation zu, dass die Potenziale älterer Beschäftigter zur zukünftigen Sicherstellung des betrieblichen Know-how unterschiedlich wahrgenommen werden, beispielsweise durch individuell unterschiedliche Kompetenzen

und Motivation der Beschäftigten, die sich in unterschiedlicher Lernbereitschaft oder Einstellung und Verhalten bei Veränderungsprozessen äußern kann:

„Da gilt es auch die Menschen vorzubereiten und Kompetenzen aufzubauen, dass sie dennoch im Unternehmen ihren Platz haben. Das sind die Dinge, auf die müssen wir in Zukunft achten, welche Kompetenzen brauchen wir und wie baue ich diese Kompetenzen mit den vorhandenen Ressourcen auf“ (Interview 2, Zeile 457-461).

„Ich glaube, dass das Potenzial da ist, man muss sich aber anschauen, wer will welche Entwicklung mit uns gehen und wer kann sie auch, das heißt, es wird nicht von jedem Job in einen anderen Job ein Transfer möglich sein“ (Interview 3, Zeile 105-108).

„Also ich bin der Meinung, dass ist eine sehr persönliche Sache. Ich denke es gibt manche Leute, die haben kein Interesse mehr, die jetzt einfach sagen, ich habe jetzt meine 30 Jahre oder 40 Jahre hier damit verbracht, mich hier weiterzubilden, oder irgendwo eingebracht und mich in das Unternehmen einzufinden, meinen Beitrag zu leisten und habe jetzt keine Lust mehr [...]. wir haben wirklich sehr viele die sagen: „mir macht das Spaß, ich bin da gerne und ich möchte mich weiterbilden“ oder „ich möchte sehen, was sich in meinem Gebiet so tut, an Wissen und so weiter“ (Interview 1, Zeile 112-119).

Abschließend werden die Ergebnisse zu wahrgenommenen Möglichkeiten der Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger im Kontext von Wissensmanagement dargestellt. Betriebliches Wissen stellen für Arbeitsorganisationen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil in einer sich dynamisch verändernder Arbeitswelt dar. Systematische Wissenstransfers zielen darauf ab, implizites Wissen, also nicht zugängliches, dokumentiertes Wissen, weiterzugeben. Durch gezielte Formen von Wissenstransfer wird die Weitergabe von betriebspezifischen Wissen, sogenanntes Erfahrungswissen, von älteren Erwerbstätigen auf jüngere Mitarbeiter_innen, weiters auch ein Transfer von neuem Wissen von jüngeren auf ältere Beschäftigte gefördert (Sonntag & Seiferling, 2017, S. 107ff.). Hierzu zählen beispielsweise Wissensdatenbanken, Förderung von Expert_innengruppen, Mentoring, Reverse Mentoring, Wissensaustausch altersheterogener Arbeitsgruppen und Förderung von Innovation. Im Datenmaterial finden sich differenzierte Perspektiven zum Handlungsfeld Wissensmanagement. Trotz wahrgenommener Notwendigkeit der Wissenssicherstellung sind betriebliche Lösungen vielfach bereichsspezifisch umgesetzt und auch in selbstorganisierter Form vorhanden. Weiters führen Befragte an, dass sie die angemessene Herangehensweise an ein sys-

tematisches Wissensmanagement bisher noch nicht gefunden haben. Beispielhaft zur Erläuterung geben die Befragten an:

„Also Bereichsspezifisch haben wir ein teilweise ein Wissensmanagement-System, aber das ist Bereichsspezifisch. Das heißt, faktisch sind die Funktionen dafür eigenverantwortlich für das Wissen“ (Interview 6, Zeile 393-396).

„Natürlich arbeiten die Generationen übergreifend in Teams zusammen, so dass automatisch klar ist, dass die erfahrenen älteren Mitarbeiter, die wahrscheinlich schon alles mal erlebt haben den Jüngeren dann Tipps geben und mit denen dann gemeinsam Probleme lösen und auf diese Art und Weise ihr immanentes Wissen automatisch auf die jüngeren Mitarbeiter übertragen. Wir haben uns mit dem Thema Wissensmanagement natürlich auch versucht zu beschäftigen, aber da haben wir ehrlich gesagt noch nicht den wirklichen Ansatz gefunden“ (Interview 7, Zeile 192-198).

„Dass wir schauen müssen, wie halten wir ältere Mitarbeiter lange motiviert. Und das ist etwas das gelingt in manchen Positionen leichter, wenn es die Möglichkeit neue Tätigkeitsfelder anzustreben, wenn man in die Rolle als Mentor schlüpfen kann. Wir haben ein Mentoring Programm, was selbstgesteuert ist. Wo ältere Mitarbeiter logischerweise die Option haben, ihr Wissen weiterzugeben und da auch sehr engagiert sind“ (Interview 6, Zeile 46-51).

4.2.5.2 Externe Handlungsfelder

Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Arbeitsorganisationen ist Gegenstand vielfacher Untersuchungen. Die hohe Anzahl an empirischer Forschung, Kooperationen, Initiativen und Maßnahmen, beispielsweise Forschungsverbünde und Forschungsprogramme unterstreichen die Relevanz gleichermaßen für Wissenschaft und Wirtschaftstreibende. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zu externen Handlungsfeldern dargelegt, die aus Sicht der Untersuchungsteilnehmer_innen unterstützen können, die Potenziale älterer Erwerbstätiger möglichst lange zu erhalten und zu nutzen. Befragt nach Gestaltungsmöglichkeiten zur Potenzialnutzung bzw. Potenzialerhaltung finden sich im Datenmaterial Rahmenbedingungen, die aus Sicht der Befragten außerhalb des Einflussbereiches des Unternehmens liegen. Hierzu zählen arbeitsrechtliche bzw. kollektivvertragliche Aspekte sowie grundlegende schulische Kompetenzen von Personen. Aus dem Datenmaterial kann geschlossen werden, dass betriebliche Angebote von Altersteilzeit insbesondere für Personen mit körperlich stark beanspruchenden Tätigkeiten von hoher Relevanz ist und die Nutzung von Altersteilzeit

durch ältere Beschäftigte gängiger Bestandteil der Unternehmenspraxis darstellt. So wünscht sich die Befragte B2 weitere Arbeitszeitmodelle, die sich zukünftig noch stärker an den Bedürfnissen älterer Personen orientieren. Ihrer Meinung nach sollten gesetzliche und politische Rahmenbedingungen geschaffen werden, so dass bei längerer Erwerbstätigkeit auch über das Rentenalter hinaus es zu keinen finanziellen Einbußen oder Benachteiligung kommt:

„Oder wir müssen [...] mit unserer Politik und Gesetzgebung sprechen, dass wir neue Modelle brauchen, die es uns leichter macht, diesen Bedürfnissen auch entgegenkommen zu können, um diese auch erfüllen zu können. Nicht jeder hat das Privileg im fortgeschrittenen Alter auf Teilzeit umsteigen zu können, also auch das muss uns klar sein“ (Interview 2, Zeile 452-456).

„wenn es Altersteilzeitmodelle gibt, wo es z.B. Förderungen oder Unterstützung gibt, dass ein älterer Mitarbeiter sich das im fortgeschrittenen Alter auch leisten kann und auch wirksam sein kann. Das würde ich noch einbringen, dass ich sage, welche Förderungen gibt es oder auch in der Pension, dass ich nicht bestraft werde, wenn ich einer Tätigkeit nachgehe und wirksam bin bzw. wo das gut zusammenspielen kann“ (Interview 2, Zeile 509-513).

Ein auffällender Aspekt im Kontext von Potenzialnutzung greift Denkmuster, Einstellungen, Werte und unterschiedliche Motive von Generationen auf. So meint der Befragte B9, dass jahrelange Möglichkeiten der Frühverrentung dazu beigetragen haben, dass Gesellschaft, Unternehmen und Beschäftigte sich an einem tendenziell eher früheren Erwerbsaustritt orientieren und sieht hier einerseits ein individuelles aber auch ein kollektives Handlungsfeld:

„Ich glaube, dass die Gewohnheit in Österreich und die diversen Möglichkeiten, die man ja auch hatte oder noch hat früher in Pension zu gehen, wie Altersteilzeitmodelle, wie Hacklerregelung und so weiter, dass Mindset der Bevölkerung eher in Richtung "ich will so früh wie möglich in Pension gehen" gefördert hat und dass da der Change, um das generell umzudrehen, noch ein paar Jahre dauern wird und das von beiden Seiten, sei es Unternehmensseite oder politische Seite und auch bei den Individuen. [...] Ich glaube, dass das mit den zukünftig heranwachsenden Generationen auch ein sehr großen Unterschied machen wird, wenn man sich diese Wertehaltungen zum Thema Arbeit ansieht. [...] Da hast Du, nach der Theorie, die Generation X, zu der ich gehöre, hatte so diesen Leitsatz "Leben, um zu arbeiten", die nachfolgenden Generati-

onen haben eher den Grundsatz "Arbeiten, um zu leben" und mit diesem Mindset "Arbeiten, um zu leben" generiert sich automatisch das, dass je länger ich arbeite, desto besser kann ich mir mein Leben finanzieren. Ich glaube, dass da ein anderes Gedankengut heranwachsen wird und entsprechend gefördert wird" (Interview 9, Zeile 106-122).

Zusammenfassend kann zur Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger gesagt werden, dass das Datenmaterial auf eine differenzierte Wahrnehmung zukünftiger Potenzialnutzung von älteren Erwerbstätigen schließen lässt. Um zukünftig ältere Beschäftigte und deren Arbeitspotenzial für das Unternehmen zu erhalten, unterscheiden die Befragten zwischen internen und externen Handlungsfeldern. Hinsichtlich internen Veränderungsmöglichkeiten stellen die Befragten insbesondere verändernde Arbeitsbedingungen innerhalb des Produktionsbetriebes in den Mittelpunkt der Betrachtung. Hier sehen die Befragten durch neue Arbeitszeitmodellen oder Schichtmodellen das Potenzial, ältere Erwerbstätiger im Produktionsbereich der Arbeitsorganisation länger zu binden. Das Datenmaterial lässt weiters die Schlussfolgerung zu, dass die Befragten Diversitätsmanagement zur Erschließung des Arbeitskräftemarktes und Sicherstellung des Personalbedarfes in der Zukunft für ihr Unternehmen erkennen. Abgeleitet aus dem Datenmaterial kann geschlossen werden, dass zum aktuellen Zeitpunkt noch wenig konkrete Umsetzungen und strukturierte Maßnahmen vorhanden sind. Hierbei nehmen Führungskräfte und das Führungsverhalten eine wichtige Rolle in der Organisation ein, da finale Personalentscheidungen als Sache der Führungskräfte betrachtet werden. Es kann geschlussfolgert werden, dass die Unternehmenskultur, Einstellungen und Verhalten von Führungskräften im Hinblick auf Potenzialnutzung Älterer wesentlich sind und dass insbesondere Schulungsbedarf für Führungskräfte besteht, im Bereich Diversitätsmanagement (z.B. Bias-Trainings, Recruiting Schulungen) aber auch im Umgang und Führung diverser oder altersheterogener Teams.

5 Diskussion und Ausblick

5.1 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse

Das abschließende Kapitel widmet sich der Beantwortung der zu Beginn formulierten Forschungsfragen. Diese empirische Studie beschäftigt sich mit drei zentralen Themenstellungen: Erstens mit den spezifischen Herausforderungen älterer Erwerbstätiger in Industrie- und Produktionsunternehmen, zweitens mit förderlichen und hinderlichen Einflussfaktoren auf die Bindung älterer Erwerbstätiger und zuletzt wird die Frage zu

Gestaltungsmöglichkeiten zur Erhaltung und Nutzung der Potenziale älterer Beschäftigter aus Sicht von HR-Verantwortlichen beantwortet. Weiters werden in diesem Kapitel die Ergebnisse sowie auffällige und prägnante Aussagen mit Rückbezug auf die erhobene Literatur diskutiert und interpretiert. Anschließend werden die Stärken und Schwächen der Studie sowie praktische Implikationen und mögliche Anstöße für weitere Forschung zum Thema der Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger diskutiert.

Durch den weiter fortschreitenden Trend der Informatisierung werden tiefgreifende Strukturveränderungen im Bereich von Industrie- bzw. Produktionsunternehmen erwartet. Das Sample umfasste daher typische Fälle zum Forschungsthema, so wurden Teilnehmer_innen aus unterschiedlichen Industrie- und Produktionsunternehmen befragt. Die Untersuchungsteilnehmer_innen weisen in verschiedenen Aspekten eine hohe Heterogenität auf, wie Führungsverantwortung, Organisationsgröße, Eigentümer_innenstruktur, Verweildauer auf der Position und Gesamterfahrungszeit im Human Resource Bereich. Aufgrund der hohen Variation konnte ein vielfältiges Datenmaterial erhoben werden. Im Zuge dieser Arbeit konnte ein umfangreicher Einblick in unterschiedliche organisationale Strukturen, Maßnahmen, Vorgehensweisen und Sichtweisen im Hinblick auf das Forschungsthema gewonnen werden. Bei der Auswertung der Interviewergebnisse ist erkennbar, dass durchaus unterschiedliche Zugänge im Hinblick auf einzelne Facetten des Forschungsthemas bestehen. So ist die Bedeutung einer zukünftigen nachhaltigen Bindung und Erhaltung der Ressourcen älterer Erwerbstätiger aus Sicht der Befragten von unterschiedlich großer Bedeutung für das jeweilige Unternehmen. Trotz der unterschiedlich wahrgenommenen Relevanz, konnten dennoch in diversen Punkten Überschneidungen im Datenmaterial festgestellt werden.

Die Ergebnisse der Studie lassen schlussfolgern, dass Diversitätsmanagement im Arbeitskontext aufgrund des demografischen Wandels für Organisationen zukünftig von hoher Relevanz sein wird, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben und notwendige Personalressourcen langfristig sicherzustellen. Durch den sich weiter erhöhenden Anteil älterer Erwerbstätiger verändern sich zunehmend die Zusammensetzungen von Beschäftigungsgruppen innerhalb von Arbeitsorganisationen. Hierbei wird der Begriff des Diversitätsmanagements im Arbeitskontext als Instrument zur Steuerung der vielfältigen Beschäftigungsgruppen in Arbeitsorganisationen verstanden. (Bendl et al., 2012, S. 11ff.). In der erhobenen Literatur finden sich für Diversität im Kontext von Erwerbstätigkeit eine hohe Anzahl an Definitionen. Diversität wird häufig mit Vielfalt übersetzt und umfasst unterschiedliche Merkmale eines Individuums wie

Alter, Geschlecht, Ethnizität, Herkunft, Kultur, weiters auch Bildungsstand oder politische Einstellung (Krell, 2011, S. 63ff.).

Zum Thema des vorhandenen Diversitäts- bzw. Generationsmanagements findet sich kein einheitliches Bild im Datenmaterial. Im Sample zeigen sich Unterschiede hinsichtlich der wahrgenommenen Notwendigkeit einer zukünftig noch stärkeren Berücksichtigung des Diversitätsmanagements als Instrument zur Steuerung vielfältiger Beschäftigungsgruppen in der jeweiligen Arbeitsorganisation. Das Datenmaterial verdeutlicht einen unterschiedlichen Reifegrad hinsichtlich eines Diversitätsmanagements aus Sicht der Untersuchungsteilnehmer_innen. So finden sich strukturierte, gesteuerte Maßnahmen, andererseits führt die Hälfte der Befragten an, dass bisher noch gering strukturierte Maßnahmen vorhanden sind. In Unternehmen, in denen erste Ansätze zum Diversitätsmanagement eingeführt sind, kommen beispielsweise Mentoring oder Reverse Mentoringprogramme für Führungskräfte oder im Talent Management zum Einsatz. Weitere Maßnahmen umfassen die Einführung von Arbeits- oder Netzwerkgruppen. Diese umfassen beispielsweise Frauen und Technik, Wissensmanagement- bzw. Expert_innengruppen, Programme zur Aus- und Weiterbildung, soziale Netzwerke und Gruppen, wie beispielsweise Elternnetzwerke, Sport und Freizeitgruppen.

Die in der Einleitung skizzierten zukünftigen Veränderungen, bedingt durch verlängerte Erwerbstätigkeit und einhergehender Erhöhung des Anteils älterer Beschäftigter, steht eine sich weiter dynamisch wandelnde Arbeitswelt gegenüber. Die bereits genannten Einflussfaktoren an technologischen Veränderungen, stark fortschreitende Digitalisierung und Innovationen stellen Unternehmen und ihre Mitarbeiter_innen vor tiefgreifende Herausforderungen. Zu den Auswirkungen des digitalen Wandels auf den Arbeitsmarkt, Arbeitsorganisationen und zukünftig notwendige Kompetenzen von Beschäftigten liegt in der erhobenen Literatur kein einheitliches Bild vor. Vom derzeitigen Forschungsstand ausgehend wird von einer weiter zunehmenden Nachfrage nach spezialisierten bzw. höher qualifizierten Personen ausgegangen (Hackl et al., 2017, S. 105ff.). Unter Berücksichtigung des demografischen Wandels sind aus arbeitsmarktpolitischer Sicht der weiter zunehmende Fachkräftemangel und die Nachfrage nach Fach- und Expert_innenwissen zeitgenössische Themen auf Seiten des Personalmanagements. Durch die weiter fortschreitende altersheterogene Entwicklung von Beschäftigten rücken Fragen zur Effizienz, Produktivität und Erfolgsfaktoren altersdiverser Arbeitsgruppen in den Mittelpunkt wissenschaftlicher Untersuchungen. Die für diese Studie erhobene Literatur zeigt ein differenziertes Bild von Vor- und Nachteilen, sowie Chancen und Herausforderungen altersheterogener Teams. So werden Kreativität und Innovati-

onsfähigkeit durch altersdiverse Teams positiv beeinflusst, da die heterogenen Mitglieder ihr unterschiedliches Wissen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Praxiserfahrung einbringen (Bruch et al., 2010, S. 143ff.). Organisationale Rahmenbedingungen, wie Branche und Art des Industrie- oder Produktionsunternehmens, Formen der Zusammenarbeit, Abhängigkeiten zwischen den Teammitgliedern haben einen hohen Einfluss auf die Leistungen und Effektivität altersheterogener Teams (Joshi & Roh, 2009, S. 599ff.).

Eine der zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit beschäftigt sich mit den spezifischen Herausforderungen für ältere Erwerbstätige in Industrie- und Produktionsunternehmen aus Sicht von HR-Verantwortlichen. Um diese zu erheben, wurden die Untersuchungsteilnehmer_innen explizit zu ihrer Wahrnehmung nach den Anforderungen älterer Beschäftigter in der jeweiligen Arbeitsorganisation befragt. Das Datenmaterial konnte nach Verdichtung und Analyse in Kontextfaktoren und individuelle Faktoren unterschieden werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass externe Einflussfaktoren auf die Arbeitsorganisation und deren Beschäftigte durch die Untersuchungsteilnehmer_innen wahrgenommen werden, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung und Relevanz für das jeweilige Unternehmen. Zentrale Aspekte umfassen hierbei technologische Veränderungen, Digitalisierung und die Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen. Hier kann festgehalten werden, dass der Großteil der Befragten einen hohen Einfluss von COVID-19 auf ihr Unternehmen wahrgenommen haben, hier kam es zu einem regelrechten „Digitalisierungsschub“ seit Beginn der COVID-19-Pandemie. Bei der Hälfte der Unternehmen wurden neue Rahmenbedingungen geschaffen, wie die Einführung von Home-Office Vereinbarungen, neue Formen der Zusammenarbeit wie Online-Meetings, Umstellung auf Telearbeitsplätze oder veränderte Infrastruktur der Arbeitsplätze. Abgeleitet aus den Interviews kann gesagt werden, dass dieser von außen eingeleitete Entwicklungsschub nicht nur für ältere Mitarbeiter_innen eine Herausforderung darstellt. So führen die Befragten an, dass die damit verbundenen Veränderungen auch für andere Beschäftigungsgruppen eine Herausforderung darstelle und eher von der individuellen Veränderungs- und Lernbereitschaft abhängt.

Der körperliche und geistige Gesundheitszustand einer Person stellt einen wesentlichen Faktor für die Erwerbstätigkeit dar. Der Zusammenhang zwischen körperlicher Erwerbstätigkeit und Weiterbeschäftigungsneigung im Rentenalter ist bereits umfassend wissenschaftlich untersucht. So hören Personen in körperlich anstrengenden Erwerbstätigkeiten oder Personen mit gesundheitlichen Problemen meist früher auf zu arbeiten, als Personen mit weniger belastenden Tätigkeiten oder Personen mit besse-

rer Gesundheit (Lippke et al, 2015, S. 72). Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ist aus Sicht der Untersuchungsteilnehmer_innen zentraler Aspekt. Das Datenmaterial lässt die Schlussfolgerung zu, dass unternehmerische Angebote bzw. Präventionsmaßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit für alle Beschäftigungsgruppen vorhanden sind, unabhängig von körperlicher oder geistiger Erwerbstätigkeit oder Altersgruppen. Die Untersuchungsteilnehmer_innen sind für Industrie- und Produktionsunternehmen aus unterschiedlichen Branchen tätig. Hinsichtlich der spezifischen Herausforderungen älterer Erwerbstätiger kann festgehalten werden, dass der Großteil der Befragten eine Unterscheidung zwischen körperlicher und geistiger Erwerbstätigkeit vornehmen. Weiters zeigt sich im Datenmaterial eine differenzierte Wahrnehmung zu den spezifischen Herausforderungen älterer Mitarbeiter_innen innerhalb der Produktionsbetriebe, zum Beispiel in Abhängigkeit der Branche und persönlicher Wahrnehmung zur Intensität der körperlichen Erwerbstätigkeit. Hier kann aus dem Datenmaterial abgeleitet werden, dass insbesondere der Automatisierungsgrad innerhalb des Produktionsbereiches der Unternehmen einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Befragten hat. Auffallende Unterschiede im Datenmaterial zeigen sich in der Wahrnehmung durch die Art der Beanspruchung der jeweiligen Erwerbstätigkeit, beispielsweise zwischen leichten Montage- und Hebetätigkeiten oder Tätigkeiten mit einer stark körperlichen Beanspruchung in einem Produktionsunternehmen mit Tag- und Nacht-Schichtbetrieb. Zusammenfassend lässt das Datenmaterial die Annahme zu, dass Kontextfaktoren, wie Arbeitszeitmodelle, Schichtarbeitsmodelle und weitere organisationale Rahmenbedingungen Einfluss darauf nehmen, wie Belastungen der Arbeitstätigkeit durch die Teilnehmer_innen wahrgenommen werden. Die Berücksichtigung betrieblicher Kontextfaktoren des Unternehmens wird durch die erhobene Literatur unterstützt (Frieling et al., 2008, S. 121; Joshi & Roh, 2009, S. 599ff.; Kaboth & Brussig, 2019, S. 1ff.).

Mit dieser Arbeit soll die Forschungsfrage beantwortet werden, welche organisationalen Anreize und Einflussfaktoren eine langfristige Einbindung älterer Erwerbstätiger unterstützen können. Die in der Einleitung skizzierten Rentenreformen umfassen erschwerte Möglichkeiten einer Frühpensionierung, eine Angleichung des Rentenalters zwischen Männern und Frauen, zukünftig weitere Heraufsetzungen des gesetzlichen Rentenantrittsalters und somit Orientierung an der zukünftigen Entwicklung der durchschnittlichen Lebenserwartung. Durch die ansteigenden Rentenaltersgrenzen treten Untersuchungen zur Motivation älterer Erwerbstätiger in den Vordergrund. Zentrale Frage hierbei ist, wie Erwerbstätige über ihr Erwerbsleben hinweg bis zu ihrem Erwerbsaustritt weiterhin motiviert bleiben (Deller et al., 2008, S. 97ff.). Die erhobene Literatur verweist auf vier zentrale Motivgruppen mit denen die Bedeutung von Arbeit

und die Motive älterer Erwerbstätiger erklärt werden: soziale, personelle, finanzielle und generative Motive. Von der Motivationspsychologie ausgehend, muss ein Motiv durch einen Anreiz simuliert werden, bevor es das individuelle Verhalten und nachgelagerte Handlungen einer Person beeinflussen kann. Organisationale Rahmenbedingungen werden daher als Anreize verstanden, die auf die Motive älterer Erwerbstätige und deren Motivation, länger im Arbeitsprozess zu verbleiben, Einfluss nehmen.

In Bezug auf die Forschungsfrage, welche organisationalen Rahmenbedingungen als förderlich für die Bindung älterer Beschäftigter wahrgenommen werden, kann zusammenfassend festgehalten werden, dass Generativität ein wichtiger Aspekt aus Sicht der Befragten darstellt, der sich auf die Bindung älterer Erwerbstätiger auswirkt. Hierunter wird im Kontext von Erwerbstätigkeit die Weitergabe von Wissen, beruflichen Erfahrungen und Fertigkeiten verstanden. Das Motiv Generativität drückt den Wunsch und das Bestreben aus, Wissen an die nächste Generation weiterzugeben. Dieser Wunsch beschränkt sich nicht nur auf Familienunternehmen. Möglichkeiten, bei denen ältere Mitarbeiter_innen sich einbringen und ihr Wissen teilen können, wirken sich für den Großteil der Befragten positiv auf die Bindung aus. Mentoring Programme, Einsatz von älteren Beschäftigten bei Onboarding Prozessen oder Wissensweitergabe bei Nachbesetzungen stellen aus Sicht der Befragten geeignete organisatorische Möglichkeiten bzw. Anreize dar, um insbesondere ältere Mitarbeiter_innen an das Unternehmen zu binden. In wenigen Einzelfällen werden aktuell bereits ältere Personen über das reguläre Rentenalter hinaus beschäftigt, beispielsweise für Schlüsselpositionen, Führungskräfte oder auch im betriebsbedingten Anlassfall:

„in den Fällen, in denen man über die Pensionsgrenze hinaus ein gegenseitiges Interesse aneinander findet und es passt, dann soll es so sein“. [...] Mit dem Arbeitskräftemangel bin ich mir nicht sicher, ob das nicht in der Zukunft viel öfter passieren wird“ (Interview 7, Zeile 441-444).

Im Datenmaterial finden sich vielfältige Aussagen zu unterschiedlichen förderlichen Einflussfaktoren. Für einen Teil der Befragten liegt aufgrund der organisationalen Rahmenbedingungen bereits eine hohe Bindung vor, zentrale Elemente stellen eine Arbeitsplatzsicherheit, Anerkennung individueller Leistung, ein interessantes Aufgabengebiet, Wertschätzung, Interaktion und die Unternehmenskultur dar: *„in Wirklichkeit geht es auch um ein bisschen um das Kulturthema und auch um das Thema der Wertschätzung dieser Arbeitskräfte. Denn wenn die das Gefühl haben, das sie gebraucht werden, dass ihr Wissen was Wert ist, dann geben sie es auch gerne weiter. Ich glau-*

be es ist eher eine Kulturfrage, wie man mit den älteren Arbeitskräften umgeht“ (Interview 3, Zeile 184-188). „Ich glaube, dass das bei uns die ältere Generationen im Unternehmen sehr viel Respekt genießt. Ich glaube, dass es rein aus der Unternehmenskultur sehr gut verankert ist. Ich glaube, wir haben sehr wenige Mitarbeiter die innerlich gekündigt haben und die ihre Jahre nur noch absitzen“ (Interview 6, Zeile 220-223). Die erhobene Literatur unterstreicht den wesentlichen Einfluss der Unternehmenskultur und des Betriebsklimas auf die emotionale Bindung zwischen den Beschäftigten und der Arbeitsorganisation (Müller, 2015, S. 22f.).

Empirische Forschung zur Sozioemotionalen Selektivitätstheorie stützen die Relevanz sozialer Motive für Ältere. Die erhobene Literatur zeigen eine Verlagerung von Wachstums- zu sozialemotionalen Motiven (Carstensen, 1998, S. 341ff.; Carstensen et al., 2003, S. 103ff.; Kanfer & Ackerman, 2004, S. 440ff.). Die Studienergebnisse weisen darauf hin, dass Individuen mit einer subjektiv wahrgenommenen abnehmenden Lebenszeit weniger Möglichkeiten sehen, von wachstumsorientierten Aktivitäten zu profitieren, beispielweise von weiteren Karriereentwicklungen und daher soziale bzw. emotional sinnvolle Ziele priorisieren, wenn der wahrgenommene Zeithorizont eingeschränkt wahrgenommen wird. Die erhobene Literatur unterstricht die hohe Bedeutung sozialer Motive für ältere Beschäftigte (Kanfer & Ackerman, 2004, S. 440ff; Kooij et al., 2011, S. 197ff.). Soziale Motive haben zwar einen hohen Stellenwert für ältere Erwerbstätige, jedoch nimmt die Wichtigkeit von Arbeitsbeziehungen mit zunehmendem Alter ab (Kanfer & Ackerman, 2004, S. 440ff.). Es wird angenommen, dass soziale Motive im Alter eher im Privatbereich und Freizeit erfüllt werden.

Hinsichtlich hinderlicher Faktoren kann festgehalten werden, dass ein zentrales Element in Querschnitt des Datenmaterials erhoben werden konnte, dies umfasst die Aspekte der sozialen Interaktion im Unternehmen, berufliche Zusammenarbeit, weiters betriebliche Kommunikation und sprachliche Aspekte der Kommunikation im Hinblick auf Alter („50plus“). Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit unterstreichen, dass die Interaktion zwischen Führungskräften und älteren Erwerbstätigen bzw. mit Kolleg_innen einen wesentlichen Einfluss auf die Bindung haben. Der Großteil der Befragten geben an, dass fehlende Wertschätzung, fehlendes Verständnis von Seiten der Führungskräfte oder fehlende berufliche Entwicklungsperspektiven hinderliche Faktoren auf die Bindung Älterer darstellen.

Ein weiterer hinderlicher Faktor auf die Bindung älterer Beschäftigter liegt aus Sicht der Interviewten in der betrieblichen Praxis von Nachfolgeplanungen in der Transitionspha-

se zwischen dem Erwerbsleben und Rentenantritt. Im Datenmaterial finden sich Unterschiede hinsichtlich etablierter Instrumente im Hinblick auf eine strategische Nachfolgeplanung. Der Großteil der Befragten geben an, dass strategische Nachfolgeplanung sich zumeist auf den Bereich der Führungskräfte oder Schlüsselpositionen beschränkt, sehen aber hier auch hohen Handlungsbedarf für die Zukunft, da Nachfolgeplanungen in der Praxis noch zu wenig vorausschauend oder für den Großteil der Beschäftigten in der betrieblichen Praxis nicht erfolgt. Der überwiegende Teil der Befragten geben an, dass längere Transitionsphasen bzw. sich länger überschneidende Einarbeitungsphasen zwischen austretender und nachfolgender Person vorwiegend für Schlüsselpositionen oder höhere Managementebenen vorgesehen ist. Auch hier ist der Unternehmenskontext mitzubedenken, da aufgrund unterschiedlicher Organisationsgrößen, Branche, Ausbildungsgrad und weiteren Kontextfaktoren von einem stark unterschiedlichem Personalbedarf in der Zukunft ausgegangen werden kann.

Zuletzt wird die Forschungsfrage über Gestaltungsmöglichkeiten zur Erhaltung und Nutzung der Potenziale älterer Mitarbeiter_innen aus Sicht von HR-Verantwortlichen beantwortet. Die zusammenfassende Beantwortung erfolgt nach internen und externen Handlungsfeldern, die aus Sicht der Befragten nach Möglichkeiten bieten, die Arbeitsressourcen von Älteren zu fördern und andererseits motivierende Anreize zu setzen, so dass diese Beschäftigungsgruppe in der Transitionsphase bis zur Rente noch notwendige bzw. erwünschte Leistung erbringen. Zentrale Elemente interner zukünftiger Handlungsfelder für die Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger sind im Datenmaterial eng verknüpft mit organisationalen Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitsformen, Arbeitsplätze), Strategie und Kultur (z.B. Demografie-Orientierung, Employer Branding, Recruiting Strategie), Führung (z.B. Alternsgerechtes Führungsverhalten), Personalpolitik (z.B. Lernstrategien) und Wissensmanagement (Sicherstellung Know-how, Wissenstransfer). Hier zeigt sich im Datenmaterial eine wesentliche Unterscheidung wahrgenommener Potenziale zwischen körperlicher und geistiger Erwerbstätigkeit. Das Handlungsfeld der Arbeitsbedingungen greift zwei zentrale Elemente auf, die sich primär auf Arbeitsformen und Arbeitszeitmodellen innerhalb der Produktion beziehen, also den Unternehmensbereich, wo angenommenen Weise der vorwiegende Teil der Beschäftigten einer körperlichen Erwerbstätigkeit nachgehen. Hier kann festgehalten werden, dass der Großteil der Befragten neue Arbeitszeitmodelle, wie Teilzeit in der Produktion, Jobsharing oder Einführung von Altersteilzeit als Möglichkeiten für die Zukunft sehen. Eine Befragte gibt an, dass im Unternehmen bereits über die Beendigung von Schichtarbeit diskutiert wird. Verbesserte Arbeitsbedingungen helfen dabei, Ressourcen länger im Unternehmen zu halten. An dieser Stelle sei erneut auf die Berücksichtigung der

betrieblichen Kontextfaktoren verwiesen, da die Wahrnehmung der Beanspruchung je nach Branche, Automatisierungsgrad und Anforderungen an die Tätigkeit und Leistungsfähigkeit unterschiedlich sein kann.

Im Datenmaterial wurden Aspekte wie Demografie-Orientierung, Employer Branding und Recruiting Strategie dem Handlungsfeld Strategie und Kultur zugeordnet. Die Ergebnisse unterstreichen die Heterogenität des Samples, es finden sich konträr gegenüberstehende Beschreibungen zu unternehmerischen Strategieansätzen, einerseits bereits etablierte, strukturierte Maßnahmen und andererseits wenig bis kaum gesteuerte Formen zu Maßnahmen bzw. eingesetzte HR-Instrumente. Demnach variieren auch die wahrgenommenen Handlungsfelder in diesem Punkt. Es kann festgehalten werden, dass der Großteil der Untersuchungsteilnehmer_innen die Notwendigkeit einer demografieorientierten Personalpolitik wahrnehmen. Die Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass aus Sicht der Befragten der überwiegende Teil der Unternehmen bislang wenig konkrete Maßnahmen und Handlungen setzen, bei dem sie die Bedürfnisse, Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten älterer Erwerbstätiger in den Mittelpunkt stellen. Ein markantes Beispiel, bei dem die sich im Lebensverlauf verändernden Anforderungen und Bedürfnissen älterer Mitarbeiter_innen Einzug in die Personalpolitik gefunden hat, findet sich im Case Summary B6. Hier wurden für die unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen sogenannte Lernprofile („*Persona*“) erstellt, mit dem Ziel, betriebliche Qualifizierungen und Lernangebote auf die Bedürfnisse der verschiedenen Alters- und Beschäftigungsgruppen auszurichten.

Wie im Theorieteil dieser Arbeit dargelegt, ist die altersbedingten Veränderung der Motivation im Verlauf der Lebensspanne bislang empirisch noch wenig untersucht (Deller et al., 2008, S. 67ff.; Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 542). Die Frage einer altersbezogenen Veränderung von Motiven bei älteren Personen geht Carstensen mit der „Sozioemotionalen Selektivitätstheorie“ nach (2006, S. 1913ff.). Ein weiteres Konzept der Ressourcenerhaltung und der optimalen Nutzung von Ressourcen stellt das Modell der „Selektion, Optimierung und Kompensation“ (SOK-Modell) nach Baltes und Baltes dar (1990, zitiert in Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 549). Dem Modell nach ist jede Phase der menschlichen Entwicklung durch Gewinne oder Verluste gekennzeichnet. Der Theorie folgend wird für ältere Erwerbstätige angenommen, dass ältere Personen zunehmend mit kognitiven oder körperlichen Verlusten konfrontiert sind (<https://dorsch.hogrefe.com>, Abruf 11.04.2022). Die Forschungsergebnisse lassen die Schlussfolgerung zu, dass die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnissen entlang der Lebensspanne aus Sicht der Untersu-

chungsteilnehmer_innen sich bislang auf wenige Aktivitäten beschränkt. Hierzu zählen freiwillige Angebote im Rahmen eines Gesundheitsmanagements, wie Gesundheitsvorsorge und Präventionsmaßnahmen, wie Hebehilfen in der Produktion.

Ein weiteres Handlungsfeld, um das Potenzial älterer Beschäftigter zu erhalten und zu nutzen stellt das Thema Führung dar. Zum Handlungsfeld der Führung wurden Aspekte demografieorientierter bzw. Altersgerechter Führung zugeordnet. Hier zeigen sich im Querschnitt des Datenmaterials zwei zentrale Aspekte, einerseits das Führungsverhalten, also die soziale Interaktion und Beziehungsarbeit zwischen Führungskräften und älteren Mitarbeiter_innen und andererseits organisationale Rahmenbedingungen, die Führung nach demografieorientierten Aspekten ermöglicht. Lebensphasenorientierte Führung und Führungsverhalten stellt für einige der Befragten einen wesentlichen Beitrag für die Potenzialnutzung in der Zukunft dar, hierzu zählt beispielsweise eine soziale Kompetenz aber auch fachliche Expertise zur Führung altersheterogener Teams. Die bereits erwähnten hinderlichen Faktoren auf die Bindung Älterer können auch als Potenzial für die Zukunft verstanden werden, wenn Unternehmen es schaffen, hier organisationale Anreize zu schaffen, die auf die sozialen Motive Älterer Einfluss nehmen. Hinsichtlich Führungsverhalten sei an dieser Stelle auf zwei wesentliche Punkte hingewiesen. Für eine zukünftige verbesserte Demografie-Orientierung und der Führung von zunehmend diverser und altersheterogener Teams nehmen die HR-Verantwortlichen den Bedarf an entsprechenden Schulungen für Führungskräfte wahr. Auch in diesem Aspekt unterstreichen die Ergebnisse die Heterogenität des Sample hinsichtlich des Reifegrades des Unternehmens und Umsetzungsstand. Die Hälfte der Befragten gibt an, dass das Unternehmen spezielle Schulungsangebote für Führungskräfte, wie Bias-Trainings oder Sensibilisierung hinsichtlich Stereotypen anbietet (B1, B2, B3, B4, B6), drei Unternehmen haben die Auswahl- und Vorselektion im Rahmen von Nachfolgeplanungen in ein spezialisiertes Recruiting Center verlagert (B3, B4, B8). Vier HR-Verantwortliche geben an, dass Führungskräfte zum aktuellen Zeitpunkt keine besonderen Schulungen hinsichtlich Diversität erhalten (B7, B8, B9, B10).

Zum Handlungsfeld der betrieblichen Personalpolitik zählen unter anderem die Personalplanung, Nachfolge- und Laufbahnplanung, Themen der Qualifikation, wie beispielsweise Aus- und Weiterbildung und Sicherstellung notwendiger Kompetenzen. Hier finden sich im Datenmaterial zwei zentrale Elemente zur nachhaltigen Potenzialsicherstellung älterer Beschäftigter. Einerseits Aufbau und Erhaltung notwendiger individueller Fertigkeiten und Kompetenzen, andererseits der Erhalt und Sicherstellung des betrieblichen Know-how. Auch in diesem Aspekt unterstreicht das Datenmaterial die

vielfältigen Perspektiven zum Forschungsgegenstand. Die Befragten nehmen individuelle Unterschiede hinsichtlich Lernbereitschaft oder Veränderungsbereitschaft bei Erwerbstätigen wahr. Das Datenmaterial kann dahingehend interpretiert werden, dass nicht alle Personen zukünftig notwendige Kompetenzen mitbringen, die es ihnen ermöglichen, sich innerhalb des Unternehmens zu verändern. Auf Basis der Interviewinhalte kann nicht erhoben werden, dass die Untersuchungsteilnehmer_innen von grundlegenden Veränderungen innerhalb der Unternehmen ausgehen (z.B. Ausweitung der Automatisierungsquote). Es kann aber festgehalten werden, dass technische Veränderungen und Innovationen sowie Kundenanforderungen hohen Einfluss nehmen. Abschließend ist festzuhalten, dass in mehreren Interviews der starke Einfluss von COVID-19 auf die Unternehmen genannt wurde, mehrere Personen sprachen von einem regelrechten „Digitalisierungsschub“. Das Datenmaterial kann dahingehend interpretiert werden, dass der Einfluss von COVID-19 auf die Zusammenarbeit, wie Home-Office, Einführung neuer IT-Tools und Equipment einen wesentlichen Einfluss auf diejenigen Unternehmensbereiche hatte, in denen geistige Tätigkeiten erfolgen und in geringerem Maße Einfluss auf die operativen Produktionsbereiche der Unternehmen zur Folge hatte: *„in den operativen Bereichen, die ich betreue, da haben 70 Prozent keinen Computerarbeitsplatz“* (B08, Zeile 510-512).

Betreffend der Sicherstellung von Wissen kann zusammenfassend gesagt werden, dass der Austritt von Mitarbeiter_innen aus den Unternehmen von allen Befragten als wesentlicher Grund für den Verlust von Erfahrungswissen erkannt wird. Auf Basis der Interviewinhalte kann festgestellt werden, dass für bevorstehende Pensionierungen, also für planbare Austritte, keine festgelegten oder strukturierten Vorgehensweisen zur Übergabe von Wissen vorhanden sind. Frühzeitige Nachbesetzung von Positionen oder längere Transitionsphasen werden als wichtige Maßnahme gesehen, allerdings nur in wenigen Fällen in der Praxis, beispielsweise für Schlüsselpositionen, umgesetzt. Das Datenmaterial lässt die Schlussfolgerung zu, dass trotz der wahrgenommenen Notwendigkeit der Wissenssicherung bisher noch geringe systematische Formen von Wissensmanagement etabliert wurden. Es wurde mehrfach erwähnt, dass sowohl beim Austritt von Mitarbeiter_innen, als auch bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter_innen versucht wird, die Ressource älterer Beschäftigter zu nutzen. So kommen Methoden von Mentoring, Reverse Mentoring sowie altersheterogene Teams zum Einsatz. Im Rahmen dieser Masterarbeit stand Wissensmanagement nicht im Hauptfokus der empirischen Untersuchung. Laut den Befragten werden zukünftige Pensionierungen als wesentliche Herausforderung erkannt. Hier stehen die Ressourcensicherung an Personal und Fachkräften und das Risiko des Verlustes an Erfahrungswissen im Vorder-

grund. Wie einige Befragte formulierten, kann ein standardisierter Prozess im Hinblick auf geplante Pensionierungen bei der Übergabe von Aufgaben und Tätigkeiten dabei helfen, betriebliches Know-how und Wissen im Unternehmen zu erhalten bzw. zu sichern. Es ist aus Sicht der Autorin zu empfehlen, die betriebliche Praxis zu hinterfragen, einerseits frühzeitige Nachbesetzungen zu ermöglichen, andererseits strategische Nachfolgeplanung nicht nur für Schlüsselpositionen oder Führungskräfte vorzusehen, sondern operativ tätige Mitarbeiter_innen in einer strukturierten oder in einer strategischen Nachfolgeplanung zukünftig stärker zu berücksichtigen.

Abschließend werden die Ergebnisse aus dem Material zusammenfassend dargestellt die aus Sicht der Untersuchungsteilnehmer_innen sich außerhalb des Kernbereiches der unternehmerischen Tätigkeit befinden, jedoch Chancen für die Zukunft bieten, ältere Mitarbeiter_innen möglichst lange in der Erwerbstätigkeit zu halten. Es kann festgehalten werden, dass der Großteil der Befragten angeben, Formen von Altersteilzeit in der Praxis etabliert zu haben, wenn auch in unterschiedlicher Form. Dieser Punkt steht in Verbindung mit dem bereits erörterten Handlungsfeld der betrieblichen Arbeitsbedingungen, wobei hier die Umsetzung und Handhabung in der Praxis im Fokus der Erörterung stand. Aus den Interviews kann abgeleitet werden, dass betriebliche Angebote von Altersteilzeit insbesondere für Personen mit körperlich stark beanspruchenden Tätigkeiten von hoher Relevanz ist und die Nutzung von Altersteilzeit durch ältere Beschäftigte gängiger Bestandteil der Unternehmenspraxis darstellt. Mehrere Befragte sehen den Bedarf in weiteren Arbeitszeitmodellen, die sich zukünftig noch stärker an den Bedürfnissen älterer Personen orientieren.

5.2 Reflexion, Ausblick und Grenzen der Arbeit

Um möglichst vielfältige Sichtweisen zum Forschungsgegenstand zu gewinnen, wird zur Erhebung eine qualitative Befragung mittels Leitfadeninterview eingesetzt. Zur Beantwortung der zentralen Forschungsfragen ist es notwendig, auf subjektive Empfindungen, persönliche Sichtweisen und Meinungen einzugehen. Das hierfür ausgewählte Instrument ist für das Forschungsprojekt geeignet, da diese Forschungsmethode die Offenheit für neue Betrachtungsweisen bietet und die für die Forschung relevanten Aspekte im Interview behandelt werden (Helfferich, 2011, S. 36f; 179f.).

Bei der Entwicklung des teilstrukturierten Interviewleitfadens wurde darauf geachtet, dass Aufbau und Struktur themenorientiert erfolgen, ohne dabei zu starke Vorstrukturierungen vorzunehmen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 55ff). Der Interviewleitfaden dient der Unterstützung bei der Gesprächsführung und bietet den Befragten eine Ori-

entierung bezüglich den Kernthemen des Gespräches. Hinsichtlich des eingesetzten Erhebungsinstrumentes ist bei dem Einführungsteil noch stärker darauf zu achten, die Teilnehmer_innen thematisch überzuleiten. Der einleitende Teil soll zu Beginn des Gespräches als Hinführung zum Thema dienen und zielt darauf ab, objektive Rahmenbedingungen im Unternehmen unter dem Obergriff Diversitäts- bzw. Generationsmanagement zu erheben. Um die sogenannte Warm-Up Phase bzw. thematische Überleitung vorzunehmen, wurde die Reihenfolge bzw. Interviewführung zu Beginn des Interviews verändert. Die Autorin hat sich im weiteren Verlauf der Durchführung entschlossen, die Interviewteilnehmer_innen zunächst allgemein nach ihrer Rolle und Hauptaufgaben im Human Resource Bereich zu befragen und dann zum ersten Themenblock überzuleiten. Wie im Zeitplan des Forschungsprojektes vorgesehen, erfolgte vor der Durchführung der Untersuchung ein Probeinterview. Das Feedbackgespräch im Anschluss an das geführte Probeinterview ließ keine Rückschlüsse auf thematische oder inhaltliche Unklarheiten zu. Ein noch stärkerer Rückkopplungsprozess aus dem Probeinterview kann zukünftig dabei helfen, mögliche Unklarheiten im Interviewleitfaden zu erkennen bzw. die Gesprächsführung entlang der Themenblöcke kritisch zu reflektieren.

Wie in der Samplingstrategie dokumentiert, werden tiefgreifende Strukturveränderungen im Bereich von Industrie- bzw. Produktionsunternehmen erwartet, daher umfasst die gezielte Samplingstrategie die Auswahl von HR-Verantwortlichen aus diesem Bereich. In der Auswahlstrategie wurde auf eine maximale Variation der Untersuchungsteilnehmer_innen geachtet, um so möglichst unterschiedliche Fälle betreffend des Untersuchungsgegenstandes einzubeziehen. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit ist es gelungen, Untersuchungsteilnehmer_innen aus unterschiedlichen Branchen zu befragen. Für die Untersuchung konnten schlussendlich zehn HR-Verantwortliche aus der Chemie- und Pharmaziebranche, Energiebranche, Feuerfestindustrie, Spezialgeräte- und Fahrzeughersteller, Infrastruktur, Papier- und Verpackungsindustrie, Metallverarbeitende Industrie, sowie Mischkonzern mit Schwerpunkten Automatisierung und Digitalisierung befragt werden. Kein Auswahlkriterium der Untersuchungsteilnehmer_innen war die Anzahl der Mitarbeiter_innen oder Eigentmer_innen-Struktur des Unternehmens. Die für diese empirische Untersuchung befragten Personen sind für Unternehmen mit unterschiedlicher Organisationsgröße und Eigentmer_innen-Struktur tätig, vier Befragte sind für Familiengeführte Organisationen, vier Befragte arbeiten in einer Konzernstruktur und zwei Befragte sind für Unternehmen mit öffentlicher Eigentmer_innen-Struktur tätig. Die Ergebnisse aktueller Forschung verweist auf einen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und höherer Erwerbstätigkeit älterer Er-

werbstätiger (Ernst & Young, 2019). Zukünftige Forschung kann den Einfluss von Unternehmensgröße und Eigentümer_innenstruktur im Hinblick auf die Weiterbeschäftigungsneigung von älteren Beschäftigten eingehender untersuchen, um so vertiefende Einblicke zum Forschungsgegenstand zu erhalten.

Bei der Samplingstrategie wurde darauf geachtet, ein möglichst ausgeglichenes Geschlechterverhältnis zwischen Männern und Frauen zu erhalten. Es zeigte sich, dass bereits in der Phase der Kontaktaufnahme mehr Frauen als Männer kontaktiert werden konnten, sei es direkt oder indirekt über Dritte. Die Untersuchungsteilnehmer_innen konnten über das berufliche und private Netzwerk gewonnen werden. Als Limitierung der Studie kann angeführt werden, dass drei Untersuchungsteilnehmer_innen in der Vergangenheit zu unterschiedlichen Zeitpunkten in der aktuellen Arbeitsorganisation der Autorin tätig waren. Es kann angemerkt werden, dass die berufliche gemeinsame Vergangenheit zu einer offenen und vertrauensvollen Gesprächssituation beigetragen hat, stellt aber gleichzeitig eine mögliche Limitierung der Studie dar. Nach Kruse (2015, S. 303) sollte bei einer qualitativen Interviewführung von sich aus vermieden werden, einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund zu markieren. Der gemeinsame Erfahrungshintergrund bezieht sich auf die gemeinsame Arbeitsorganisation, nicht jedoch auf den Forschungsgegenstand. Es lag kein unmittelbar gemeinsamer Arbeitskontext in der Vergangenheit vor, die Autorin war zu keinem Zeitpunkt Mitarbeiterin des Human Resource Bereiches. Der Zugang zum Feld ist dahingehend zu prüfen, ob die gewünschte Zielgruppe mittels alternativer Zugänge zum Feld, zum Beispiel über erweiterte Netzwerke aus dem Bereich Human Resource erreicht werden kann. Für die Samplingstrategie und Auswahl der Interviewpartner_innen waren Führungsverantwortung, Alter der Befragten, Beschäftigungsdauer in der Position oder Rolle innerhalb des HR-Bereiches kein Sampling-Kriterium. Wie in den Vorannahmen dokumentiert, war die Annahme, dass die ausgewählten Untersuchungsteilnehmer_innen über detailliertes Wissen und Kenntnisse betreffend des Forschungsgegenstandes innerhalb der jeweiligen Arbeitsorganisation aufweisen. Die befragten Personen weisen eine heterogene Aufgaben- und Verantwortungsspanne auf, so dass vielfältige Perspektiven und Wahrnehmungen auf das Forschungsthema gewonnen werden konnten.

Hinsichtlich der Erhebung und Auswertungsmethoden der Studie ist anzumerken, dass die Durchführung aller Einzelinterviews und deren Transkription eigenhändig durch die Autorin erfolgte. So entstand ein umfangreiches Kontextwissen über das Einzelgespräch und ein enger und intensiver Kontakt zum Datenmaterial. Nach Zepke (2016, S. 15f.) wird der/die Forschende als Teil des Interaktionsfeldes verstanden. Es ist der Au-

torin bewusst, dass die Transkriptionen als Sekundärdatenmaterial keine objektive Abbildung der verbalen Primärdaten darstellt, da die menschliche Wahrnehmung subjektiv ist. Nach Kruse (2015, S. 360) besteht sogar die Möglichkeit einer „*Betriebsblindheit*“, da der/die Forschende bereits bei der Transkription Gefahr läuft, die eigene subjektive Interpretation mit einfließen zu lassen. Ein zentrales Gütekriterium qualitativer Forschung stellt das Gütekriterium der Objektivität dar (Zepke, 2016, S. 18f.), bei dem das Forschungsergebnis unabhängig von den durchführenden Forschenden überprüft werden kann. Als qualitätssicherndes Gütekriterium wurde der Ansatz der Forscher_innentriangulierung bei der Auswertung gewählt. Zunächst wurde der Kodierleitfaden und gruppierte Textstellen mit zwei Forschungskolleg_innen erörtert und diskutiert. In einem weiteren Schritt wurden die Ergebnisse der Autorin mit denen der beiden Forschungskolleg_innen, die jeweils ein Interview auswerteten, verglichen. Diese Vorgehensweise erhöht die Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Forschungsprozess. Ein Vergleich der Ergebnisse und der nachgelagerten Interpretation greift den Aspekt des Einflusses verschiedener Forscher_innen auf den Forschungsprozess, den Untersuchungsgegenstand und die erhaltenen Resultate auf (Kruse, 2015, S. 557f.; Zepke, 2016, S. 23f.). Wie in der Dokumentation der Auswertungsmethoden dargelegt, wurde aus Zeitgründen und unter Berücksichtigung des beträchtlichen Mehraufwandes von einem weiteren Einsatz der Forscher_innentriangulierung abgesehen. Um die Objektivität im Forschungsprozess für zukünftige Forschungsprojekte weiter zu erhöhen, kann zum Beispiel die Transkription der Interviewaufzeichnungen durch andere Forschende vorgenommen werden, um die Schritte Interviewdurchführung und Transkription von der nachfolgenden Analyse zu entkoppeln. Als weitere zukünftige Strategie der Qualitätssicherung bietet sich für den Schritt der Analyse und Interpretation die gemeinsame Erörterung und Auslegung des erhobenen Datenmaterials in einem Forscher_innenteam an (Froschauer & Lueger, S. 202).

Die zehn Untersuchungsteilnehmer_innen haben ihren Arbeitsstandort in Österreich, hiervon sind sieben Teilnehmer_innen (B1, B3, B4, B5, B6, B8, B10) in Wien tätig, drei Teilnehmer_innen (B2, B7, B9) haben ihre Dienstort in einem anderen Bundesland. Zukünftige Forschung kann regionale Unterschiede in Österreich stärker mitberücksichtigen, um regionale Unterschiede und Einflussfaktoren auf die Erwerbstätigkeit von älteren Beschäftigten (z.B. durch das sogenannte Ost-West-Gefälle) vertiefend zu untersuchen. Weiters sollte zukünftige Forschung zum Thema der Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger eine geografische Ausweitung der Samplingstrategie berücksichtigen, um Unterschiede individueller Sichtweisen von HR-Verantwortlichen in Ländern mit bereits höheren gesetzlichen Rentenantrittsalter, wie beispielsweise Deutschland, zu

untersuchen. Hieraus können vertiefende Einblicke in bereits längere Transitionsphasen zwischen Erwerbstätigkeit und Erwerbsaustritt erhoben werden. Ein zentraler Aspekt wurde im Rahmen der Analyse des Datenmaterials deutlich. Es zeigte sich eine deutliche Unterscheidung der subjektiven Wahrnehmung zur Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger zwischen körperlichen und geistigen Tätigkeiten. Als Ausblick für künftige Forschungsfragen kann daher eine differenzierte Untersuchung von Erfolgsfaktoren zur Potenzialnutzung älterer Beschäftigter hinsichtlich unterschiedlicher Unternehmensbereiche bzw. unterschiedlicher Beschäftigungsgruppen in Industrie- und Produktionsunternehmen genannt werden. Dies ist vor allem im Hinblick auf die in der Einleitung erwähnte Erhöhung der Frauenerwerbsquoten bzw. der sukzessiven Erhöhung der gesetzlichen Rentenantrittsalter für Frauen interessant.

Die Ergebnisse der Studie lassen die Schlussfolgerung zu, dass Diversitätsmanagement im Arbeitskontext aufgrund des demografischen Wandels für Organisationen von hoher Relevanz sein wird, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben und notwendige Personalressourcen und betriebliches Know-how langfristig sicherzustellen. Es kann festgehalten werden, dass die Unternehmenskultur, aber auch die Einstellung, Akzeptanz und Toleranz der Beteiligten zu Diversität im Unternehmen einen wesentlichen Beitrag für eine gut funktionierende Organisation haben. Dem Bereich des Human Resource Managements kommt hierbei eine zentrale Schlüsselrolle zu, da HR-Verantwortliche bei der strategischen und operativen Entwicklung und Gestaltung von Maßnahmen gesamtbetrieblicher Diversitätsstrategien mitwirken. Nicht berücksichtigt wurde in dieser Studie bzw. in der Auswahl der HR-Verantwortlichen der persönliche Hintergrund der Untersuchungsteilnehmer_innen. So wurde nicht explizit erhoben, ob die HR-Verantwortlichen selbst, beispielsweise auf interkulturelles Verständnis sensibilisiert sind und ob Maßnahmen zu Diversitätsmanagement für Führungskräfte bzw. Mitarbeiter_innen stattfinden. Künftige Studien sollten diese Kontextfaktoren innerhalb der Arbeitsorganisation eingehender betrachten und auch die Tatsache, ob bereits Sensibilisierungsmaßnahmen erfolgt sind, stärker berücksichtigen.

Literaturverzeichnis

- acatech (Hrsg.) (2016). Kompetenzen für Industrie 4.0: Qualifizierungsbedarfe und Lösungsansätze. München: Herbert Utz Verlag GmbH.
- Archibald, Mandy M./Ambagtsheer, Rachel C./Casey, Mavourneen G. /Lawless, Michael (2019). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1-8.
- Asendorpf, Jens (2019). *Persönlichkeitspsychologie für Bachelor* (4. vollständig überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.
- Baltes, Paul B./Baltes, Margret M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In Paul B. Baltes/Margret M. Baltes (Hrsg.). *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (S.1–34). New York: Cambridge University Press.
- Baltes, Margret M./Carstensen Laura L. (1996). The Process of Successful Ageing. *Ageing and Society*, 16, 397-422.
- Baltes, Paul B./Dickson, Marcus W. (2001). Using Life-Span Models in Industrial-Organizational Psychology: The Theory of Selective Optimization With Compensation. *Applied Developmental Science*, 5(1), 51-62.
- Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hrsg.) (2012). *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: facultas.wuv.
- Blinder, Alan (2006). Offshoring: The Next Industrial Revolution? *Foreign Affairs*, 1-9. Online unter: Online: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2006-03-01/offshoring-next-industrial-revolution> [Abruf am 14.09.2021].
- Bonin, Holger/Gregory, Terry/Zierahn, Ulrich (2015). Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Online: https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise_BMAS_ZEW2015.pdf [Abruf am 14.09.2021].
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer-Medizin-Verlag.
- Bröckermann, Reiner/Bausch-Weiss, Gisela. (2004). *Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*. Berlin: Schmidt Verlag.
- Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

- Brussig, Martin/Knuth, Matthias/Mümken, Sarah (2016). Von der Frühverrentung bis zur Rente mit 67: der Wandel des Altersübergangs von 1990 bis 2012. Bielefeld: Transcript.
- Brussig, Martin/Ribbat, Mirko (2014). Altersübergangs-Report 2014-01. Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen. Online: <http://www.iaq.uni-due.de/auem-report/2014/auem2014-01.php> [Abruf am 11.04.2022].
- Büsch, Victoria/Dittrich, Dennis/Lieberum, Uta (2010). Determinanten der Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und Auswirkungen auf den Weiterbeschäftigungswunsch. *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 35(4), 903–930.
- Brynjolfsson, Erik/McAfee, Andrew (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
- Carstensen, Laura L. (1998). A life-span approach to social motivation. In J. Heckhausen & C. S. Dweck (Eds.), *Motivation and self-regulation across the life span*. New York: Cambridge University Press, 341–364.
- Carstensen, Laura L. (2006). The Influence of a Sense of Time on Human Development. *Science*, 312, 1913–1915.
- Carstensen, Laura L./Fung, Helene H./Charles, Susan T. (2003). Socioemotional Selectivity Theory and the Regulation of Emotion in the Second Half of Life. *Motivation and Emotion*, 27(2), 103–123.
- Deakin, Hannah/Wakefield, Kelly (2014). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14(5), 603–616.
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134.
- Deller, Jürgen/Liedtke, Patrick M./Maxin, Leena M. (2009). Old-Age Security and Silver Workers: An Empirical Survey Identifies Challenges for Companies, Insurers and Society. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 34(1), 137–157.
- Deller, Jürgen/Plassmeier, Stefanie C./Hausmann, Esther/Diederichs, Yvonne (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel: ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Heidelberg: Springer.
- Dendinger, Veronica M./Adams, Gary A./Jacobson, Jamie D. (2005). Reasons for working and their relationship to retirement attitudes, job satisfaction and occupational self-efficacy of bridge employees. *International Journal of Aging and Human Development*, 61(1), 21–35.

- Dornmayr, Helmut/Rechberger, Marlis (2020). Fachkräftebedarf/-mangel in Österreich 2020. Online: https://news.wko.at/news/oesterreich/ibw-summary_Fachkraeftebedarf_mangel-in-Oesterreich-2020_FIN.pdf [Abruf am 11.04.2022].
- Ernst & Young (2019). EY Jobstudie 2019. Motivation und Arbeitszufriedenheit Ergebnisse einer Befragung von 1.001 Arbeitnehmer(inne)n in Österreich. Ernst & Young. Online: <https://presse.ikp.at/news-ey-jobstudie-motivation-oesterreich-2019/> [Abruf am 03.10.2021].
- Europäischer Rat (2001). Schlussfolgerungen des Vorsitzes. Europäischer Rat (Stockholm). Online unter: https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/de/ec/ACF191B.html [Abruf 11.04.2022].
- Eurofound (2017). Working conditions of workers of different ages: European Working Conditions Survey 2015. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Online unter: <https://op.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/e416de2f-0af1-11e8-966a-01aa75ed71a1> [Abruf 11.04.2022].
- Eurostat (2016). EU-LFS explanatory notes from 2016 onwards (europa.eu). Online unter: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/1978984/6037342/EU-LFS-explanatory-notes-from-2016-onwards.pdf/0fd0fa60-b533-4a94-8766-fe3d78bccccad> [Abruf 11.04.2022].
- Eurostat (2020). Beschäftigte und Erwerbspersonen nach Alter und Geschlecht - jährliche Daten. Online unter: <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/lfs/data/database> [Abruf 11.04.2022].
- Feldman, Daniel C./Kim, Seongsu (2000). Bridge employment during retirement. A field study of individual and organizational experiences with post-retirement employment. *Human Resource Planning*, 23(1), 14–25.
- Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft (Hrsg.) (2013). Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. Online unter: <https://www.acatech.de/publikation/umsetzungsempfehlungen-fuer-das-zukunftsprojekt-industrie-4-0-abschlussbericht-des-arbeitskreises-industrie-4-0/> [Abruf 11.04.2022].
- Frey, Carl Benedikt/Osborne, Michael (2013). *The future of employment: How susceptible are Jobs to computerisation*. Oxford Martin Programme on Technology & Employment. University of Oxford: Oxford, 1-79.
- Frieling, Ekkehard/Buch, Markus/Weichel, Julia (2008). Ältere Beschäftigte in gewerblichindustriellen Tätigkeiten. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 120–128.

- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wien: facultas.
- Hackl, Benedikt/Wagner, Marc/Attmer, Lars/Baumann, Dominik (2017). New Work: auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Hafkesbrink, Joachim/Krause, Michael (2017). Age-Management: den demografischen Wandel in Unternehmen gestalten (1. Auflage). Freiburg München Stuttgart: Haufe Gruppe.
- Hays (2019). HR-Report 2019 - Schwerpunkt Beschäftigungseffekte der Digitalisierung Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays.
- Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hrsg.) (2018). Motivation und Handeln (5., überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Springer.
- Helfferrich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara (1959). The Motivation to Work. New York: Wiley.
- Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen (2021). Erwerbstätigenquoten der älteren Bevölkerung in ausgewählten EU-Ländern 2000 – 2020. Online unter: https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Europa-Internationales/Datensammlung/PDF-Dateien/abbX15.pdf [Abruf am 11.04.2022].
- Joshi, Aparna/Roh, Hyuntak (2009). The Role Of Context In Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
- Kaboth, Arthur/Brussig, Martin (2019). Trotz steigender Altersgrenzen stagniert das durchschnittliche Rentenzugangsalter: Aktuelle Entwicklungen im Rentenzugang (2019). unveröffentlicht: DuEPublico: Duisburg-Essen Publications online, University of Duisburg-Essen, Germany. Online: https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico_mods_00071299 [Abruf am 14.11.2021].
- Kanfer, Ruth/Ackerman, Philip (2004). Aging Adult Development and Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440–458.
- Kooij, Dorien T.A.M./De Lange, Annet H./Jansen, Paul G.W./Kanfer, Ruth/Dijkers, Josje S.E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis: AGE AND WORK-RELATED MOTIVES. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225.

- Kooij, Dorien/de Lange, Annet/Jansen, Paul/Dijkers, Josje (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394.
- Krell, Gertraude (Hrsg.) (2011). *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kruse, Jan (2015). *Qualitative Interviewforschung: ein integrativer Ansatz* (2., überarbeitete und ergänzte Auflage). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Latham, Gary P./Locke, Edwin A. (1979). Goal setting - A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80.
- Lehr, Ursula/Kruse, Andreas. (2006). Verlängerung der Lebensarbeitszeit – eine realistische Perspektive? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 240–247.
- Lippke, Sonia/Strack, Juliana/Staudinger, Ursula M. (2015). Erwerbstätigenprofile von 55- bis 70-Jährigen. In Norbert F. Schneider/Andreas Mergenthaler/Ursula M. Staudinger/Ines Sackreuther (Hrsg.). *Mittendrin? Lebenspläne und Potenziale älterer Menschen beim Übergang in den Ruhestand Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft*. (S. 67–93). Opladen, Berlin & Toronto: Barbara Budrich.
- Maxin, Leena/Deller, Jürgen (2010). Beschäftigung statt Ruhestand: Individuelles Erleben von Silver Work. *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 35(4), 767-800. <https://www.comparativepopulationstudies.de/index.php/CPoS/article/view/57/44> [Abruf am 11.04.2022].
- Mergenthaler, Andreas/Konzelmann, Laura/Cihlar, Volker/Micheel, Frank/Schneider, Norbert F. (2020). Vom Ruhestand zu (Un-)Ruheständen Ergebnisse der Studie „Transitions and Old Age Potential“ (TOP) von 2013 bis 2019. Online: https://www.bib.bund.de/Publikation/2020/pdf/Vom-Ruhestand-zu-Un-Ruhestaenden.pdf?__blob=publicationFile&v=9 [Abruf am 14.11.2021].
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mor-Barak, Michál E. (1995). The Meaning of Work for Older Adults Seeking Employment: The Generativity Factor. *International Journal of Aging and Human Development*, 41(4), 325–344.
- Müller, Harald (2015). Mitarbeiterbindung: Goldies sind gefragt. *Spezial Mitarbeiterbeteiligung 2015*, 22–23.
- Mümken, Sarah/Brussig, Martin (2012). *Altersübergangs-Report 2012-01*. Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen. Online:

- <http://www.iaq.uni-due.de/auem-report/2012/auem2012-01.php> [Abruf am 11.04.2022].
- Naegele, Laura/Hess, Moritz (2018). Karrieren nach der Rente: Karriere- und Arbeitsvorstellungen von arbeitenden Rentner*innen. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 49(1), 58–68.
- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2014). Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer.
- 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.
- OECD (2018). Flexibler Übergang in den Ruhestand in OECD-Ländern. In *Renten auf einen Blick 2017: OECD- und G20 Länder - Indikatoren*. OECD Publishing, Paris. Online unter: https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/renten-auf-einen-blick-2017/flexibler-ubergang-in-den-ruhestand-in-oecd-landern_pension_glance-2017-5-de [Abruf 11.04.2022].
- Patton, Michael Quinn (2015). *Qualitative Evaluation & Research Methods* 4. Aufl. London: Sage.
- Statistik Austria (2020). Demographische Indikatoren. Online unter: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_indikatoren/index.html [Abruf 10.09.2021].
- Smeaton, Deborah/McKay, Stephen (2003). *Working after state pension age: quantitative analysis*. London: Department for Work and Pensions.
- Sonntag, Karlheinz/Seiferling, Nadine (2017). *Potenziale älterer Erwerbstätiger: Erkenntnisse, Konzepte und Handlungsempfehlungen* (1. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Steinke, Ines (2000). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 319-331). Reinbek b. Hamburg: Rowohlt's Enzyklopädie.
- Thrasher, Gregory R./Zabel, Keith/Wynne, Kevin/Baltes, Boris B. (2015). The Importance of Workplace Motives in Understanding Work–Family Issues for Older Workers. *Work, Aging and Retirement*, 2(1), 1–11.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*, Oxford: Wiley and Sons.
- Wang, Mo/Shultz, Kenneth S. (2010). Employee Retirement: A Review and Recommendations for Future Investigation. *Journal of Management*, 36(1), 172–206.
- Warr, Peter (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1–36.

Wolf, Gunther (2016). Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen (2. Auflage). Freiburg München Stuttgart: Haufe-Lexware.

Zepke, Georg (2016). Lust auf qualitative Forschung! Eine Einführung für die Praxis. Wien: T.S.O. Texte zur Systemischen Organisationsforschung.

Online-Quellen:

<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html> [Abruf am 11.04.2022].

https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/de/ec/ACF191B.html [Abruf am 11.04.2022].

<https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/selektion-optimierung-und-kompensation-modell-der-sok-modell> [Abruf 11.04.2022].

<https://www.dwds.de/wb/Potenzial> [Abruf am 11.04.2022].

<https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/lfs/data/database> [Abruf am 11.04.2022].

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/1978984/6037342/EU-LFS-explanatory-notes-from-2016-onwards.pdf/0fd0fa60-b533-4a94-8766-fe3d78bcccad> [Abruf 11.04.2022].

<https://www.forschungsinformationssystem.de> [Abruf am 11.05.2022].

https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/renten-auf-einen-blick-2017/flexibler-ubergang-in-den-ruhestand-in-oecd-landern_pension_glance-2017-5-de [Abruf 11.04.2022].

<https://www.sozialministerium.at/Ministerium/Preise-und-Guetesiegel/NESTORGOLD-GUETESIEGEL-fuer-alternsgerechte-Unternehmen-und-Organisationen.html> [Abruf am 11.04.2022].

https://www.sozialpolitik-aktuell.de/sozialpolitik_aktuell_startseite.html [Abruf am 11.04.2022].

<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/potential/11731?msclid=41478f40adcd11ecb2296831f5b96e30> [Abruf am 11.04.2022].

<https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [Abruf am 12.05.2022].

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dokumentation des Vorverständnisses und Vorannahmen.....	21
Tabelle 2: Eckdaten der Befragten	24
Tabelle 3: Eckdaten der Befragungen	25
Tabelle 4: Zeitplan Forschungsprojekt.....	95
Tabelle 5: Interviewleitfaden.....	96
Tabelle 6: Kodierleitfaden.....	100

Anhang

Tabelle 4: Zeitplan Forschungsprojekt

Zeitplan					
KW	41	2021	Projektphase 1: Proposal	Abgabe Erstversion Proposal	17.10.2021
KW	43-45	2021	Projektphase 1: Proposal	Überarbeitung Proposal & Abstimmung Inter- viewleitfaden	
KW	47	2021	Projektphase 1: Proposal	Abgabe Finale Version Proposal	28.11.2021
KW	50	2021	Projektphase 2: Vorbereitung der Stu- diendurchführung	Sampling: Kontaktauf- nahme & Vorbereitung Interviews	15.12.2021
KW	51	2021	Projektphase 2: Vorbereitung der Stu- diendurchführung	Erstellung & Finalisierung Erhe- bungsinstrumentes	
KW	52	2021	Projektphase 2: Probeinterview	Testung Probeinterview	31.12.2021
KW	04	2022	Projektphase 3: Datenerhebung	Durchführung der Untersuchung/ Interviews	31.01.2022
KW	07	2022	Projektphase 4: Transkription	Transkription Interviews	20.02.2022
KW	13	2022	Projektphase 5: Darstellung der Ergeb- nisse	Analyse Datenmaterial & Darstellung der Er- gebnisse	30.03.2022
KW	14-15	2022	Projektphase 6: Diskussion der Ergeb- nisse	Erstellung Diskussions- teil	15.04.2022
KW	16	2022	Projektphase 7: Abgabe Erstversion	Abgabe vollständige Erstversion	20.04.2022
KW	20	2022	Projektphase 8: Abgabe Druckversion	Abgabe Druckversion	22.05.2022
KW	24	2022	Projektphase 9: Vorbereitung Präsentation	Erstellung Poster	15.06.2022
KW	25	2022	Projektphase 10: Masterprüfung	Masterprüfung	23./24.06. 2022

Tabelle 5: Interviewleitfaden

<u>Interviewleitfaden</u>		
<u>Begrüßung und Einstiegsinformation:</u>		
Begrüßung und kurze Danksagung für die Bereitschaft zum Gespräch.		
Ich möchte mich kurz vorstellen, mein Name ist Christine Rode. Ich studiere an der Ferdinand Porsche FernFH, Wiener Neustadt und im Rahmen meiner Masterarbeit zum Thema „ <i>Potenzialnutzung älterer Erwerbstätiger</i> “ möchte ich heute mit Ihnen ein Interview zu diesem Thema führen.		
Zunächst möchte ich Sie fragen, ob Sie einverstanden sind, wenn ich unser Gespräch aufzeichne. [Anmerkung: bitte nach Einverständnis das Tonband bereits an dieser Stelle starten].		
Die Tonaufnahme gibt mir im Anschluss an unser Gespräch die Möglichkeit, mir unser Gespräch erneut anzuhören, da ich im Anschluss ein ausführliches Gesprächsprotokoll verfassen werde. Die Aufzeichnung wird streng vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Das Interview wird anonymisiert, ich werde weder ihren Namen oder Details zu ihrer Person oder Arbeitsorganisation in das Protokoll aufnehmen, so dass keine Rückschlüsse zu Ihrer Person oder Unternehmen möglich sind.		
Die Interviewfragen sind Großteils offene Fragen. Hier möchte ich Sie bitten, mir mitzuteilen, was Ihnen zu der jeweiligen Frage spontan einfällt.		
Haben Sie Fragen?		
Wenn nein, dann würde ich nun beginnen.		
Spezifischen Herausforderungen von älteren Erwerbstätigen im Unternehmen aus Sicht von HR-Verantwortlichen		
Einleitung/Erzählaufforderung		
Wie einleitend erwähnt, forsche ich zum Thema der Potenzialnutzung von älteren Erwerbstätigen. Erzählen Sie mir doch bitte als Einstieg etwas zum Generationsmanagement in ihrem Unternehmen? Was sind aus ihrer Sicht in ihrem Unternehmen die Herausforderungen für ältere Beschäftigte?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen

<p>Objektive Rahmenbedingungen für ältere Beschäftigte aus Sicht von HR</p> <p>Herausforderungen (persönliche, soziale, gesundheitliche, fachliche, wirtschaftliche)</p> <p>Subjektive Aussagen zur Diversität</p> <p>Subjektive Wahrnehmung von Alter / älteren Erwerbstätigen</p> <p>Subjektive Aspekte der Unternehmenskultur</p> <p>Normative Aspekte im Unternehmen</p>	<p>Können Sie das genauer beschreiben?</p> <p>Gibt es sonst noch etwas?</p> <p>Was bringen Sie gedanklich mit Alter im Kontext von Arbeitstätigkeit noch in Verbindung?</p> <p>Welche Anforderungen verändern sich aktuell im Unternehmen – welche Veränderungen erwarten sie für ihre Beschäftigten zukünftig, insbesondere aus Sicht älterer Erwerbstätiger?</p>	<p>Was sind aus ihrer Sicht Herausforderungen für ältere Beschäftigte im Unternehmen?</p> <p>Wie schätzen Sie das Potenzial älterer Mitarbeiter_innen im Unternehmen im Hinblick auf die Sicherstellung von Ressourcen/notwendigem Wissen/ Vermeidung Fachkräftemangel ein?</p> <p>Was fällt ihnen spontan zum Begriff „ältere“ Mitarbeiter_innen ein?</p> <p>Wie würden Sie eine(n) erfolgreiche(n) ältere(n) Mitarbeiter_in beschreiben?</p> <p>Wie würden Sie eine(n) weniger erfolgreiche(n) ältere(n) Mitarbeiter_in beschreiben?</p>
Organisationalen Rahmenbedingungen		
Erzählaufforderung		
<p>Als nächstes interessiert es mich, welche organisationalen Rahmenbedingungen Sie als förderlich oder hinderlich für die Bindung älterer Beschäftigter empfinden?</p>		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen

<p>Erhebung organisationale Rahmenbedingungen für ältere Beschäftigte aus Sicht von HR</p> <p>Subjektive/objektive Einflussfaktoren auf die Bindung</p> <p>Veränderungspotenzial/Veränderungen durch Potenzialnutzung</p>	<p>Was meinen Sie damit konkret?</p> <p>Fällt Ihnen sonst noch etwas zu den Rahmenbedingungen ein?</p> <p>Gibt es sonst noch etwas?</p>	<p>Gibt es aktuell bereits unterstützende Maßnahmen, die älteren Erwerbstätigkeiten dabei helfen, möglichst lange (bis zur Rente) im Unternehmen zu bleiben? Wenn ja, welche? Inwiefern wirken sich diese Ihrer Meinung nach aus?</p> <p>Welche Einflussfaktoren sehen Sie, die sich hinderlich auf die Bindung auswirken?</p> <p>Gibt es Maßnahmen im Unternehmen, die Mitarbeiter_innen in der Phase von Erwerbstätigkeit und Rentenantritt begleiten?</p> <p>Welche Rahmenbedingungen aus Sicht von älteren Erwerbstätigen passen gut - welche passen weniger gut?</p>
---	---	---

Gestaltungsmöglichkeiten zur Erhaltung und Nutzung der Potenziale älterer Mitarbeiter_innen

Erzählaufforderung

Ganz allgemein, welche **Gestaltungsmöglichkeiten** zur Erhaltung und Nutzung der Potenziale älterer Beschäftigter sehen Sie? ?

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<p>Erhebung unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten je nach vorhandenen Berufsgruppen (geistige/körperliche Tätigkeiten)</p> <p>Subjektive Relevanz von Erhaltung/Nutzung der Potenziale aus Sicht von HR</p> <p>Technologischer Wandel – Veränderungen für das Unter-</p>	<p>Was meinen Sie damit konkret?</p> <p>Fällt Ihnen sonst noch etwas ein?</p> <p>Gibt es aktuell bereits unterschiedliche Maßnahmen, Strategien/Konzepte für untersch. Berufsgruppen?</p> <p>Wie schätzen Sie den zukünftigen Bedarf an Fachkräften in</p>	<p>Welche Gestaltungsmöglichkeiten sehen Sie im Hinblick auf ältere Beschäftigte? Welche Rolle spielt HR aus ihrer Sicht bei diesem Aspekt?</p> <p>Wenn Sie allein entscheiden würden - welche Bedingungen im Hinblick auf die Erhaltung und Potenzialnutzung älterer Beschäftigter im Unternehmen würden Sie gerne ändern?</p>

<p>nehmen - Auswirkungen auf ältere Beschäftigte</p> <p>Motivation/Motivgruppen (soziale, persönliche, finanzielle, generative)</p>	<p>ihren Unternehmen ein?</p>	<p>Gibt es im Unternehmen unterschiedl. Berufsgruppen, wie z.B. geistige oder körperliche Tätigkeiten? Wenn ja, gibt es aus ihrer Sicht unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten?</p> <p>Was wirkt sich ihrer Meinung nach positiv/negativ auf die Motivation älterer Beschäftigter aus, die die Weiterarbeit beeinflussen könnte?</p>
<p>Sichtweise zur zukünftigen Entwicklung: Welche Entwicklungsfelder sehen Sie in der zur Erhaltung und Nutzung der Potenziale älterer Mitarbeiter innen?</p>		
<p>Abschließende Erzählaufforderung</p>		
<p>Gibt es noch etwas, dass Sie abschließend zu den Themen ergänzen möchten? Haben Sie einen Aspekt oder einen für Sie besonderen Punkt, den Sie noch einbringen möchten? Auf einer Skala von eins bis zehn (1=geringe Demografie Orientierung/10=sehr hohe Demografie Orientierung) – wie beurteilen Sie abschließend die aktuellen Rahmenbedingungen im Unternehmen?</p> <p>Sind Ihnen Personen bekannt, die auch über das reguläre Rentenalter hinaus im Unternehmen beschäftigt sind?</p>		
<p>Personenbezogene Daten/Fragen zum Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zum Abschluss möchte ich Sie kurz zu Ihrer Person und dem Unternehmen befragen. • Welche Rolle haben Sie im Bereich des HR-Managements? Was sind ihre Hauptaufgaben? • Wie lange üben Sie die derzeitige Tätigkeit schon aus? • Anzahl der Mitarbeiter_innen im Unternehmen? <p>Vielen Dank für das Gespräch!</p>		
<p>Datum: _____ Ort: _____ Form: _____</p> <p>Interviewdauer: _____</p>		

Tabelle 6: Kodierleitfaden

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodier Regeln
Herausforderungen Unternehmen	Textstellen, welche auf wahrgenommene Herausforderungen des Unternehmens hinweisen	B3: „Wir wissen jetzt schon durch die strategische Personalplanung, dass ein Drittel unserer Belegschaft bis 2027 in die Pension gehen wird und auch dann in den Folgejahren, das sind also in den nächsten 10 Jahren die Hälfte der Belegschaft“. B7: „Also es ist nicht mehr ein Fachkräftemangel, es ist ja im Allgemeinen Arbeitskräftemangel. Es ist ja schon egal, wo ich hinschauen und natürlich ist das eine Herausforderung“.	Ausschließlich Beschreibung von organisationalen Herausforderungen, keine Aussagen, die sich auf Herausforderungen von älteren Erwerbstätigen beziehen
Unternehmenskultur	Textstellen, die Aussagen über die Unternehmenskultur enthalten	B1: „wir haben eine sehr niedrige Fluktuationsrate und ich glaube, die spricht auch schon für sich. Wenn sich Leute jetzt nicht wohlfühlen, dann hätten wir auch eine höhere Fluktuation auch im Bereich der Älteren und die haben wir eigentlich nicht“.	Ausschließlich Beschreibungen über die wahrgenommenen Unternehmenskultur des eigenen Unternehmens, keine Beschreibungen anderer Firmen
Herausforderungen älterer Erwerbstätiger	Textstellen, welche auf wahrgenommene Herausforderungen von älteren Beschäftigten hinweisen		Aussagen, welche Herausforderungen von älteren Erwerbstätigen beschreiben
Kontextfaktoren (z.B. Arbeitsbedingungen)	Textstellen, welche auf organisatorische Rahmenbedingungen hinweisen	B3: „Aktuell ist es so, dass die Beschäftigten ganz viel Veränderungen haben, an Systemen, an Geschwindigkeit, an Technologie und die älteren Beschäftigten, das ist ihnen auch zu schnell, die sind auch ein anderes... ehrlich, auch ein anderes Pensum gewöhnt von früher“.	Aussagen zu Herausforderungen, die mit den Arbeitsbedingungen in Verbindung stehen
Individuelle Faktoren (z.B. Leistungsfähigkeit)	Textstellen, welche auf individuelle Faktoren hinweisen	B7: „Schwierig wird es in den Fällen, wo halt Mitarbeiter erkranken und das passiert halt im Alter theoretisch öfter als in der Jugend. Und nach einer schweren Erkrankungen, oft sind das Herzinfarkte oder noch schlimmere Dinge, also nach einem sehr langen Krankenstand wieder zurückkommen und die dann wieder einzugliedern“.	Ausschließlich Beschreibungen zu individuellen Faktoren wie Leistungsfähigkeit

Alter	Textstellen, die Aussagen von Alter, subjektive Aussagen von älteren Erwerbstätigen enthalten	B8: „Ich glaube, da habe ich schon eine ziemliche Prägung meines Unternehmen, denn ich denke mir schon mit über 55 Jahren gehört man schon zu den Älteren“.	Ausschließlich Beschreibungen zur Wahrnehmung von Alter, keine Aussagen zu sonstigen Diversitätsaspekten (Ethnie, Behinderung)
Bindung älterer Erwerbstätiger	Beschreibungen, welche Rahmenbedingungen sich förderlich/hinderlich auf die Bindung von älteren Erwerbstätigen auswirken können.		Maßnahmen und Rahmenbedingungen seitens des Unternehmens
Förderliche Faktoren	Aussagen zu förderlichen Einflussmöglichkeiten auf die Bindung	B6: „Ich denke so diese niederschweligen Angebote zu haben, wo ich Wissen auch weitergeben kann, dass ist sicherlich etwas was ein förderlicher Faktor ist. Das bringt beiden Seiten einfach was (...). Das ist immer ein Austausch, ich bekomme auch als erfahrener Mitarbeiter bekomme ich einen Einblick wie gehen jüngere Kollegen Themen an bis hin zum Reverse Mentoring, wo man das Ganze dann runddreht.“	Beschreibungen von förderlichen Einflussfaktoren
Hinderliche Faktoren	Aussagen zu hinderlichen Einflussmöglichkeiten auf die Bindung	B1: "Es sind sehr stark Wertgebundene Faktoren und Situationsfaktoren, die sich negativ auswirken. Was sich für einige sicherlich demotivierend auswirkt, wenn man weiß, jetzt habe ich ein gewisses Alter erreicht, jetzt werde ich nicht mehr für gewissen Stellen berücksichtigt und ich gehöre nicht mehr zu dem Pool an geeigneten Kandidaten".	Beschreibungen von hinderlichen Einflussfaktoren
Motivation	Textstellen, die subjektive Aussagen zur Motivation älterer Erwerbstätiger enthalten	B3: „unsere Leute sind sehr lange gebunden, sind eine Kultur gewohnt, die sehr schützend war in der Vergangenheit und das ändert sich oder sich schon geändert. Und das heißt, dass hat ein gewissen Einfluss auf die Motivation oder eigentlich auf die Demotivation der Leute. Denn aus Sicht dieser Mitarbeitenden, die sehr lange bei uns tätig sind, da gibt es einige davon die halt eine Veränderung zum schlechteren für sich bemerken.“	Beschreibungen von Faktoren, die auf die Motivation Einfluss nehmen

Gestaltungsmöglichkeiten Potenzialnutzung	Textstellen, welche darauf hinweisen welche Maßnahmen wahrgenommen werden, die zur Erhaltung und Nutzung der Potenziale von älteren Erwerbstätigen eingesetzt werden können.	B9: „wie könnte ich hier, die älteren Arbeitnehmer noch mehr und besser einbinden? Hier könnte man an Mentoren Modelle denken, man reduziert die Arbeitszeit auf Teilzeit aber dafür übernehmen die ganz spezielle Rollen im Unternehmen wie zum Beispiel Onboarding von Mitarbeitern, Wissensvermittlung, all das was ich nicht aus Büchern lerne, sondern aus der Praxis und aus Erfahrung. Da glaube ich, ist Potenzial vorhanden.“	Ausschließlich Beschreibungen von zukünftigen Handlungsfeldern, Ausweitung bestehender organisationaler Maßnahmen
Interne Handlungsfelder	Textstellen, die auf interne Handlungsfelder hinweisen	B2: „Auch hier müssen wir uns überlegen, was braucht es denn, dass die Mitarbeiter mit Freude ihrer Tätigkeit nachgehen. Da komme ich wieder zurück auf die Bedürfnisse der Menschen. Man kann nicht jeden Wunsch erfüllen, weil Fact ist, wir haben eine Produktionsstätte und wir haben unsere Aufträge zu erfüllen und gleichzeitig ist es aber so viel Wert, sich auf Augenhöhe zu begegnen, mit Respekt miteinander umzugehen“.	Maßnahmen und Rahmenbedingungen seitens des Unternehmens, keine Aussagen aus Sicht der Erwerbstätigen
Externe Handlungsfelder	Textstellen, die auf externe Handlungsfelder hinweisen	B2: „wenn es Altersteilzeitmodelle gibt, wo es z.B. Förderungen oder Unterstützung gibt, dass ein älterer Mitarbeiter sich das im fortgeschrittenen Alter auch leisten kann und auch wirksam sein kann. Das würde ich noch einbringen, dass ich sage, welche Förderungen gibt es oder auch in der Pension, dass ich nicht bestraft werde, wenn ich einer Tätigkeit nachgehe und wirksam bin bzw. wo das gut zusammenspielen kann.“	Ausschließlich Beschreibungen von externen Rahmenbedingungen (z.B. Gesetze)
Diversitäts-bzw. Generationsmanagement	Textstellen, die Aussagen über Diversität/Generationsmanagement enthalten	B10: „Das wird sich verändern, weil wir hier auch einen anderen Weg gehen möchten in unserer Diversity Kampagne, die ja mehr umfasst, das Geschlechterthema, sondern durchaus auch Alter und Behinderung. Da stehen wir aber noch ganz am Anfang, das formiert sich gerade erst und ein Gedanke dabei ist, natürlich kann ich auch Positionen auch Teilzeit besetzen“.	Aussagen oder Beschreibungen zur Wahrnehmung der Diversitätsorientierung, Diversitätsaspekte/Generationenmanagement