

**Alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen für  
weibliche und männliche technische Angestellte  
der Generation X - dargestellt anhand von Bau-  
branche und Arzneimittelherstellung: Untersu-  
chung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede.**

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie

an der Ferdinand Porsche FERNFH

Ing. Bernadette Winetzhammer, BA

0922048

Begutachterin: Mag.<sup>a</sup> Claudia Pukl, MA

Wien, Mai 2023

## 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.

11. Mai 2023

*Bernadette Wüchel*

## Danksagung

An erster Stelle möchte ich meiner Betreuerin Frau Mag.<sup>a</sup> Claudia Pukl, MA für Ihre Wertschätzung danken. Tipps zur Erstellung der Arbeit und das rasche Feedback waren eine großartige Unterstützung und Motivation.

Ein weiterer Dank gebührt den Interview-Teilnehmerinnen und Interview-Teilnehmern. Sie haben mir nicht nur Ihre Zeit geschenkt, sondern durch Ihre Offenheit neue Erkenntnisse ermöglicht.

Danke an meine Peergroup mit Gesa, Martina, Sophie & Vera, für die anregenden Diskussionen und das gemeinsame an einem Strang ziehen. Die Wertschätzung durch das Team der Ferdinand Porsche FernFH, insbesondere Frau Carina Frühwirth und Herr Prof. (FH) Mag. Dr. Herbert Schwarzenberger, war in wichtigen Momenten Antrieb zum Weitermachen.

Die größte Stütze in dieser Zeit war meine Familie, mein Mann Daniel und unsere Kinder Amelie und Jonathan. Ohne eure Liebe, Motivation und den Glauben an mich, hätte ich es nicht geschafft. Danke!

## Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit altersgerechten Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende der Generation X in Hinblick auf den demographischen Wandel und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel. Geeignete Arbeitsbedingungen zur Erhaltung der körperlichen und psychischen Gesundheit von Mitarbeitenden wurden anhand einer qualitativen Studie mittels Einzelinterviews erforscht und Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Mitarbeitenden, sowie zwischen Angestellten der Baubranche und Arzneimittelherstellung, untersucht. Die Ergebnisse zeigten, dass Bewegung, optimale Luft- und Lichtverhältnisse sowie ausreichend Ressourcen erforderliche Arbeitsbedingungen zur Erhaltung der körperlichen Gesundheit sind. Für die psychische Gesundheit benötigen Mitarbeitende ein angenehmes Betriebsklima, wertschätzende Führung und ein gutes Maß an Autonomie und Abwechslung. Branchenspezifische Unterschiede lassen mehr Wertschätzung und Unterstützung in der Baubranche erkennen, hingegen ein ausgeprägteres Gefühl der Sinnhaftigkeit in der Arzneimittelherstellung. In dieser haben Mitarbeitende jedoch Sorgen in Bezug auf würdevolles Altern im Unternehmen. Geschlechtsspezifische Unterschiede betreffend der Erwartungen an sich selbst sind bemerkbar. Als Folge der eigenen Erwartungen erleben Frauen Stress und Unzufriedenheit, wohingegen Männer Erwartungen an sich selbst nicht thematisieren.

Schlüsselbegriffe: Generation X, alter(n)sgerecht, Arbeitsfähigkeit, Altersdiversität, Altersfähigkeit, Alternde Belegschaft, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsförderung, demografischer Wandel, Erhalt der Gesundheit, psychische Gesundheit, physische Gesundheit, körperliche Gesundheit, Salutogenese, Haus der Arbeitsfähigkeit, Vitamin-Modell

## Abstract

This thesis deals with working conditions for Generation X employees that are appropriate for ageing with regard to demographic change and the associated shortage of skilled workers. Suitable working conditions for maintaining the physical and mental health of employees were explored in a qualitative study by means of individual interviews and differences between female and male employees as well as between employees in the construction industry and pharmaceutical production were examined. The results showed that exercise, optimal air and lighting conditions as well as sufficient resources are necessary working conditions to maintain physical health. For mental health, employees need a good working atmosphere, appreciative leadership and a moderate degree of autonomy and variety. Industry differences show more appreciation and support in the construction industry, but a greater sense of purpose in pharmaceutical manufacturing. In the latter, however, employees have concerns about dignified ageing in the company. Gender differences are noticeable regarding expectations of oneself. As a result of their own expectations, women experience stress and dissatisfaction, whereas men do not address self-expectations.

Keywords: Generation X, age-appropriate, ability to work, age diversity, ability to age, aging workforce, workplace design, working time arrangement, health management, demographic transition, health maintenance, mental health, physical health, salutogenesis, house of workability, vitamin model

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage .....	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	6
<b>2</b>	<b>Theoretischer Rahmen</b> .....	<b>7</b>
2.1	Demografischer Wandel in der Arbeitswelt .....	7
2.1.1	Demografischer Wandel.....	7
2.1.2	Altersdiversität in der Arbeitswelt .....	9
2.2	Gesundheit als Basis der Arbeitsfähigkeit.....	12
2.2.1	Definition von Gesundheit .....	12
2.2.2	Alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen .....	14
2.2.3	Das Haus der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen & Tempel.....	18
2.2.4	Das Vitamin-Modell von Warr.....	21
2.2.5	Die Salutogenese von Antonovsky.....	24
2.3	Generation X.....	27
2.4	Untersuchte Branchen.....	29
2.4.1	Baubranche .....	29
2.4.2	Arzneimittelherstellung.....	30
<b>3</b>	<b>Empirische Untersuchung</b> .....	<b>31</b>
3.1	Methodisches Vorgehen.....	31
3.2	Durchführung der qualitativen Untersuchung.....	34
3.2.1	Erstellung des Interviewleitfadens.....	34
3.2.2	Durchführung der Erhebung.....	35
3.2.3	Datenaufbereitung und Datenauswertung.....	37
3.2.4	Qualitätssicherungsmaßnahmen.....	39
<b>4</b>	<b>Empirische Ergebnisse</b> .....	<b>39</b>
4.1	Arbeitseinfluss.....	40
4.1.1	Arbeitsumfeld.....	40

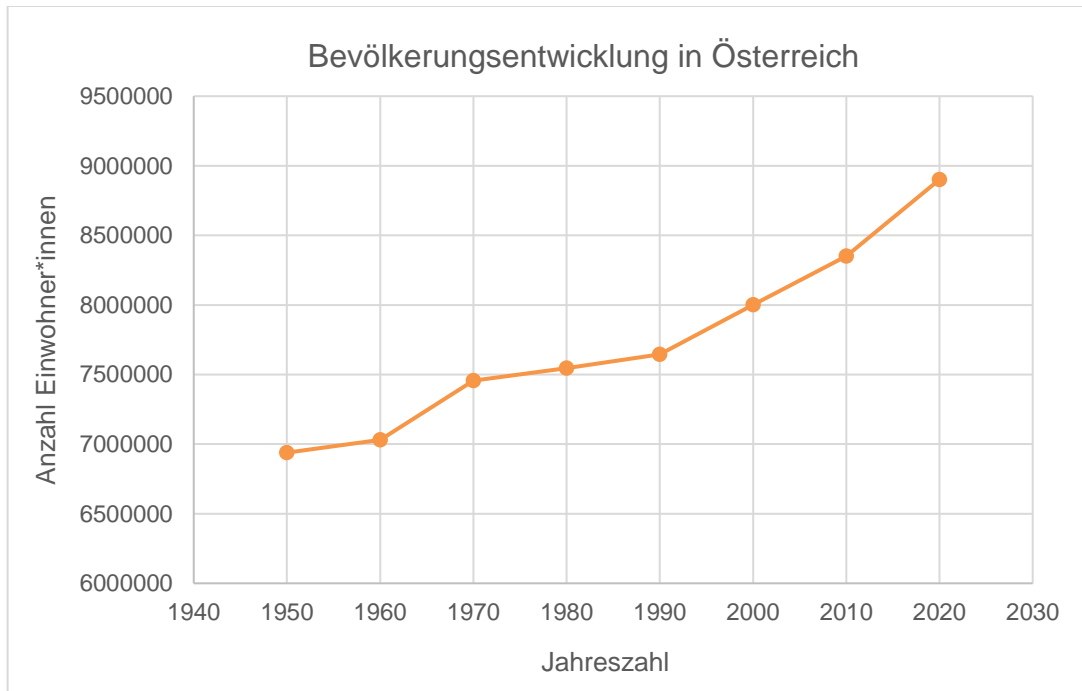
4.1.2	Abwechslung .....	46
4.1.3	Fähigkeiten .....	47
4.1.4	Ergonomie .....	48
4.1.5	Zusammenfassung Arbeitseinfluss.....	52
4.2	Stress.....	53
4.2.1	Verantwortung.....	54
4.2.2	Überlastung /Überforderung.....	55
4.2.3	Erwartungen an sich selbst .....	58
4.2.4	Entgrenzung der Arbeitszeit.....	58
4.2.5	Zusammenfassung Stress .....	61
4.3	Wertschätzung .....	62
4.3.1	Team .....	63
4.3.2	Führung .....	66
4.3.3	Unterstützung durch das Unternehmen.....	68
4.3.4	Vertrauen.....	71
4.3.5	Zusammenfassung Wertschätzung.....	72
4.4	Autonomie.....	74
4.4.1	Zeiteinteilung .....	74
4.4.2	Flexibilität in der Arbeit.....	77
4.4.3	Selbstwahrnehmung .....	79
4.4.4	Zusammenfassung Autonomie.....	80
4.5	Sonstige wichtige Erkenntnisse .....	81
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>84</b>
5.1	Beantwortung der Forschungsfragen und Handlungsempfehlungen.....	84
5.1.1	Forschungsfrage 1 .....	84
5.1.2	Forschungsfrage 2.....	86
5.1.3	Forschungsfrage 3.....	88
5.1.4	Forschungsfrage 4.....	90

5.1.5 Forschungsfrage 5 .....	92
5.2 Limitationen der Masterarbeit .....	93
5.3 Kritische Reflexion der Masterarbeit .....	93
<b>6 Ausblick .....</b>	<b>95</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>97</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>108</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>109</b>
Interviewleitfaden .....	109

# 1 Einleitung

Mit 01.01.2023 erreichte die Bevölkerung in Österreich einen Stand von 9.106.126 Einwohner\*innen, was einen Anstieg von mehr als zwei Millionen Personen oder circa 22 Prozent seit 1951 bedeutet (Statistik Austria Team Demographie, 2022, S. 97ff.).

Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung in Österreich



Quelle: eigene Darstellung nach Statistik Austria Team Demographie (2022, S. 97ff.)

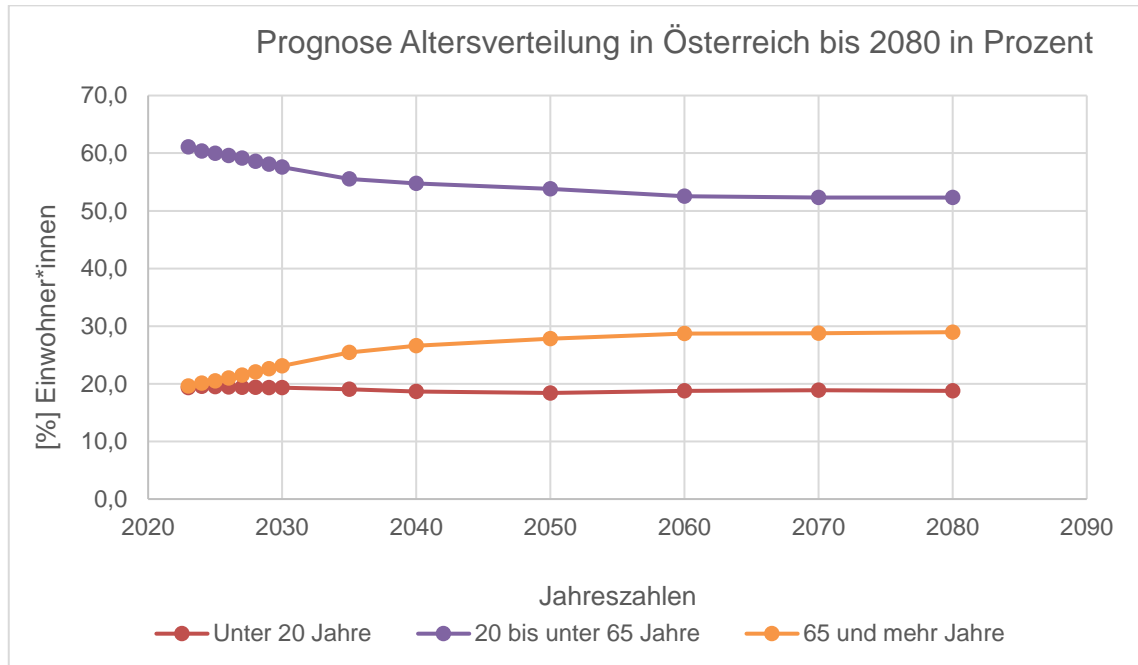
Der Anstieg der Einwohnenden um 0,36 Prozent in 2020 resultiert nicht auf eine hohe Geburtenrate. Das Bevölkerungswachstum ist ausschließlich auf einen Zuwanderungsüberschuss zurückzuführen (Statistik Austria Team Demographie, 2022, S. 11).

Ein Blick auf die Altersverteilung der österreichischen Bevölkerung der vergangenen Jahrzehnte zeigt, dass das Verhältnis der Personen im erwerbstätigen Alter sich stetig verändert. 1951 waren 60,2 Prozent im Altersbereich der Erwerbstätigkeit, 20-Jährige bis 64-Jährige, und demgegenüber 10,6 Prozent der Einwohnenden waren 65 Jahre oder älter. Die Prognose (Abbildung 2) weist darauf hin, dass in den kommenden Jahrzehnten der Bereich der 20-Jährigen bis 64-Jährigen auf ungefähr 52 Prozent zurückgehen und gleichzeitig die Anzahl der älteren Personen auf fast 30 Prozent der Gesamtbevölkerung ansteigen wird (<https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und->



soziales/bevoelkerung/demographische-prognosen/bevoelkerungsprognosen-fuer-oes-terreich-und-die-bundeslaender, 27.03.2023).

Abbildung 2: Prognose Altersverteilung in Österreich bis 2080 in Prozent



Quelle: eigene Darstellung nach [www.statistik.at](http://www.statistik.at), 27.03.2023

Anhaltend niedrige beziehungsweise sinkende Geburtenraten bei gleichzeitig gestiegener und weiter steigender Lebenserwartung bedingen eine Verschiebung der Bevölkerungsstruktur (Lee, 2003, S. 167). Verstärkt wird diese Tendenz noch durch eine sinkende Sterblichkeit älterer Personen (Eggleston & Fuchs, 2012, S. 137). Für Europa bedeutet dieses Szenario eine Überalterung der Bevölkerung (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 3).

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Die Folge der beschriebenen Überalterung ist eine Verringerung des Potenzials an Arbeitskräften und damit einer direkten Auswirkung auf Unternehmen (Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 134). Mehr als 60 Prozent der österreichischen Betriebe leiden unter hohem bis sehr hohem Fachkräftemangel (Dornmayr & Rechberger, 2020, S. 1ff.) und 75 Prozent nehmen den Mangel generell bereits wahr (Dornmayr & Winkler, 2018, S. 10). Um den Unternehmenserfolg langfristig gewährleisten zu können, ist die Wissenssicherung bei Pensionsantritt inklusive gezielter Nachfolgeplanung unabdingbar

(Noethen & Voelpel, 2011, S. 39f.; Kral, 2009, S. 1). Die Auswirkungen des demografischen Wandels mit höherer Lebenserwartung bei gleichzeitig rückläufigen Geburtenraten machen sich in der Belegschaftsstruktur der Unternehmen bemerkbar. Zusätzlich bedeuten Veränderungen aufgrund technologischen Fortschritts, dass Arbeitsplätze neu- oder umgestaltet werden müssen (Brynjolfsson & McAfee, 2014, S. 12ff.). Der Technologiefortschritt unterliegt derzeit und wahrscheinlich auch in der Zukunft einem schnellen Wandel. Aktuelle Trends finden sich im Industriebereich 4.0 oder Internet of Things (IoT). Industrie 4.0 lässt divergierende Trends in Sachen Digitalisierung hinsichtlich Arbeitswelt und Mitarbeiter\*innen erkennen. Einerseits werden neue Technologien eingesetzt, deren Einsatz Schulung und Wissen erfordert. Andererseits impliziert die Automatisierung von Tätigkeiten, dass Mitarbeiter\*innen für die Durchführung dieser Arbeit wenig Wissen benötigen (Umbach, Böving & Haberzeth, 2018, S. 16ff.).

Um den Anforderungen des Arbeitsmarkts hinsichtlich der benötigten Anzahl an Fachkräften nachkommen zu können, erforschte eine Studie den Zusammenhang zwischen Gesundheit der Mitarbeiter\*innen und Pensionierung. Die Ergebnisse der Studie zeigen, der am häufigsten genannte Grund für ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem aktiven Arbeitsmarkt ist, schlechte Gesundheit (Rašticová, Birčiaková, Bédiová & Mikušová, 2019, S. 334). Gesundheit wurde von der Weltgesundheitsorganisation (World Health Organization kurz WHO) im Jahr 1946 definiert als

*„Health is a state of complete physical, mental and social well-being  
and not merely the absence of disease or infirmity“*  
(<https://www.who.int/about/governance/constitution>, 16.04.2023).

Die Erhaltung der eigenen Gesundheit kann als Grundvoraussetzung für die Arbeitsfähigkeit angesehen werden. In der aktuellen Literatur hängt die Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht nur vom gesetzlichen Pensionsalter ab, sondern berücksichtigt auch persönliche und externe Faktoren wie die individuelle Leistung, die persönliche Motivation der Arbeitnehmenden, die Arbeitsmarktbedingungen und die Unternehmenskultur. Neben individuellen Faktoren spielen auch arbeits- und organisationsbezogene Faktoren wie Arbeitsplatzgestaltung, Art der Tätigkeit und Arbeitszeitregelungen eine wichtige Rolle für den Verbleib im Unternehmen. Viele Bereiche des Unternehmens sind von der Arbeitsplatzorganisation betroffen, wie Personalpolitik, zielgruppen- und altersgruppen-gerechtes Weiterbildungskonzept, Wissensmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung (Smeaton & McKay, 2003, S. 11ff.; Jochmann, 2006, S. 173ff.; Rimser, 2014,

S. 120f.). Die Personalabteilung spielt hierbei eine zentrale Rolle in der betrieblichen Gestaltung, von der Personalplanung, Rekrutierung, Talententwicklung, Mitarbeiter\*innen Bindung bis hin zum Austrittsmanagement (Hafkesbrink & Krause, 2017, S. 121f.). Die Bindung von Mitarbeitenden und ein damit einhergehender, möglichst langer Verbleib von Mitarbeitenden im Unternehmen, trägt zur Sicherung des internen Wissens bei. Um dies gewährleisten zu können, müssen die Bedürfnisse der zukünftigen Pensionist\*innen wahrgenommen und erfüllt werden, zum Beispiel durch flexiblere Arbeitszeiten oder Wertschätzung (Maxin & Deller, 2010, S. 794).

Aufgrund der beschriebenen Problemstellung, dass ältere Mitarbeiter\*innen länger im Berufsleben benötigt werden, und der Tatsache, dass 2022 die Altersgruppe der 40-jährigen bis 59-jährigen Personen in Österreich 29 Prozent der Gesamtbevölkerung darstellten (<https://wko.at/statistik/bundesland/Altersstruktur.pdf>, 13.10.2022), liegt der Fokus dieser Forschung auf der Untersuchung der wenig erforschten Generation X. Die heute ungefähr 37-Jährigen bis 52-Jährigen müssen noch 13 bis 28 Jahre bis zum Regelpensionsantritt arbeiten beziehungsweise arbeitsfähig bleiben. In der Literatur wird Arbeitsfähigkeit aus unterschiedlichen Blickwinkel betrachtet. Im Haus der Arbeitsfähigkeit werden Betrachtungsweisen unternehmenspolitischer und personalpolitischer Aspekte mit Fokus auf eine erfolgreiche Arbeitsbewältigung vereint (Ilmarinen, 2001, S. 546ff.). Während Ilmarinen körperliche Gesundheit als Basis der Arbeitsfähigkeit tituliert, sieht Antonovsky (1997, S. 39) in der Salutogenese einen fließenden Verlauf von Gesundheit und Krankheit. Unabhängig der Definition von Arbeitsfähigkeit wird in der Literatur effektive Führung als geeigneter Faktor zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden beschrieben (Truxillo, Cadiz & Hammer, 2015, S. 361). Ebenfalls einen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit haben proaktive Maßnahmen im Rahmen eines betrieblichen Generationenmanagements, beispielsweise hinsichtlich der Arbeitszeit, Personalentwicklung oder Gesundheitsmanagement (Böhm, Kunze, Baumgärtner & Bruch, 2010, S. 28ff.; Klaffke, 2014, 135ff.).

Um alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen zielgerichtet erforschen zu können, widmet sich die vorliegende Arbeit den bisher wenig erforschten technischen Angestellten. Die Untersuchung wird als Gegenüberstellung zweier Branchen, Baubranche und Arzneimittelherstellung, angelegt. Grund für diese Auswahl ist die Beleuchtung möglichst unterschiedlicher Branchen. Durch die Gegenüberstellung sollen erste Hinweise auf benötigte Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende der Generation X, in Abhängigkeit von der

Branche, erhoben werden. Zusätzlicher Fokus wird auf die Unterschiede in den Bedürfnissen von Frauen und Männern gelegt um den abweichenden Bedürfnissen, zum Beispiel aufgrund familiärer Verantwortung, gerecht zu werden (Blossfeld, Hofäcker, Hofmeister & Kurz, 2008, S. 32). Zur Ermittlung gesundheitserhaltender Arbeitsbedingungen ergeben sich daher aufgrund existierender Literatur und Studien folgende Forschungsfragen für die vorliegende Arbeit:

Welche Arbeitsbedingungen benötigen Mitarbeiter\*innen der Generation X hinsichtlich körperlicher Gesundheit in Baubranche bzw. Arzneimittelherstellung?

Welche Arbeitsbedingungen benötigen Mitarbeiter\*innen der Generation X hinsichtlich psychischer Gesundheit in Baubranche bzw. Arzneimittelherstellung?

Welche Arbeitsbedingungen brauchen nach eigener Ansicht männliche, im Vergleich zu weiblichen, technischen Angestellten der Generation X, um gesund die Arbeit verrichten zu können?

Wie werden die Arbeitsbedingungen von weiblichen und männlichen technischen Angestellten der Generation X der Baubranche bzw. der Arzneimittelherstellung wahrgenommen?

Welche Maßnahmen für alter(n)sgerechtes Arbeiten werden von weiblichen und männlichen technischen Angestellten der Generation X der Baubranche bzw. der Arzneimittelherstellung als geeignet empfunden?

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Masterarbeit ist die Erhebung altersgerechter beziehungsweise altersgerechter Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter\*innen der Generation X hinsichtlich des Erhalts der Gesundheit bis zum Pensionsantritt. Darauf basierend sollen Handlungsempfehlungen für entsprechende Maßnahmen entwickelt werden. Der Fokus liegt darauf, dass technische Angestellte sich mit der aktuellen Arbeits- und Gesundheitssituation auseinandersetzen. In einem nächsten Schritt sollen die Befragten die persönlichen, gesundheitlichen Bedürfnisse benennen und so alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen definieren. Auf diesen aufbauend werden Empfehlungen für alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen technischer Mitarbeiter\*innen der Generation X der Baubranche und der Arzneimittelherstellung abgeleitet.

Diese Masterarbeit ist in sechs Kapitel gegliedert und bildet Theorie und Praxis ab. Die Einleitung in Kapitel 1 soll in das Thema und die Problematik einführen. Gleichzeitig werden ausgewählte Aspekte alternder Mitarbeiter\*innen betrachtet, der eigene Standpunkt hinterfragt und durch Reflexion Denkanstöße geliefert. Daraus leiten sich die in diesem Kapitel formulierten Forschungsfragen und das Ziel der Arbeit ab.

Kapitel 2 befasst sich mit dem theoretischen Rahmen dieser Masterarbeit. Dieser Theorieteil beginnt mit Erläuterungen des demografischen Wandels und dessen Einfluss auf die Altersdiversität in der aktuellen Arbeitswelt. Anschließend wird der Gesundheitsaspekt als Basis der Arbeitsfähigkeit beleuchtet und enthält Definitionen, gefolgt von alter(n)sgerechten Arbeitsbedingungen. Hier wird weiters ein Überblick über ausgewählte Theorien und Modelle gegeben. Dieses Kapitel schließt mit der zu erforschenden Generation X sowie Baubranche beziehungsweise Arzneimittelherstellung.

In Kapitel 3 wird die Theorie der empirischen Untersuchung sowie deren Durchführung vorgestellt. Die Wahl der Forschungsmethode und Kriterien für die Stichprobenziehung werden erläutert. Ebenfalls in diesem Kapitel beschrieben werden Durchführung der Interviews samt Transkription sowie Auswertung gemäß Themenanalyse nach Froschauer & Lueger. Abschließend wird auf Qualitätssicherungsmaßnahmen eingegangen.

Das folgende Kapitel 4 enthält eine ausführliche Darstellung und Auswertung der empirischen Ergebnisse der durchgeführten Interviews. Im Zuge der Auswertung werden Kategorien gebildet, welche der körperlichen oder psychischen Gesundheit zugeordnet und mit theoretischen Modellen sowie Forschungsfragen verknüpft werden. Es wird jede Kategorie gesondert untersucht und auch die Unterschiede zwischen Männern und Frauen beziehungsweise Baubranche und Arzneimittelherstellung erhoben. Der Status Quo des

Arbeitsplatzes wird mit der Kategorie Arbeitseinfluss untersucht inklusive Bewegung und möglichen Abhilfen bei Bewegungsmangel. Sowohl Wertschätzung im Unternehmen als auch Stress inklusiver belastender Situationen für Mitarbeiter\*innen stellen Kategorien dar. Inwieweit Autonomie wichtig ist, und im Unternehmen gelebt wird, beantwortet die gleichlautende Kategorie. Schlussendlich werden sonstige wichtige Erkenntnisse und die Wünsche der Mitarbeitenden an die Unternehmen beziehungsweise die Vorgesetzten dargelegt.

Die Beantwortung der Forschungsfragen samt erfolgter Anpassungen im Forschungsdesign und möglicher Limitationen dieser Masterarbeit werden in Kapitel 5 beschrieben. Kapitel 6 gibt einen Ausblick über mögliche Implikationen für die Praxis beziehungsweise weiterführende Forschung.

## **2 Theoretischer Rahmen**

Der Theorieteil bildet die Grundlage der Arbeit, indem Definitionen der Begriffe demographischer Wandel und Altersdiversität, Generation X und Gesundheit abgeklärt werden. Weiters werden die zu untersuchenden Branchen sowie relevante Theorien und Modelle zu den Themen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit erläutert.

### **2.1 Demografischer Wandel in der Arbeitswelt**

#### **2.1.1 Demografischer Wandel**

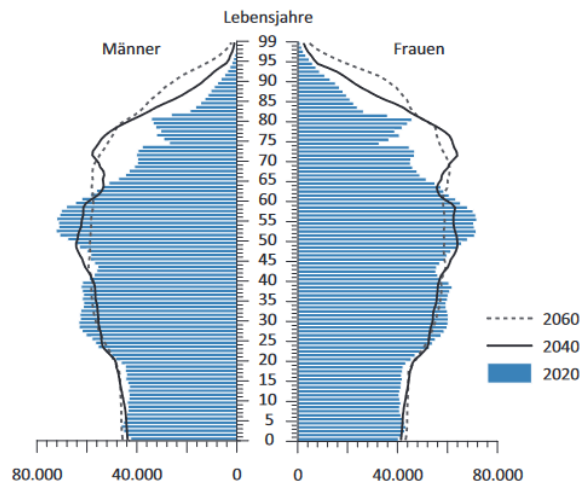
Die eingangs erwähnte demografische Entwicklung hat zu vielfältigen gesellschaftspolitischen, sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen und Problemen geführt. Im Zentrum der medialen Debatte stehen Herausforderungen an die sozialen Sicherungssysteme im Zusammenhang mit der sich wandelnden Altersstruktur unserer Gesellschaft. Im Jahr 2001 verabschiedeten die Mitgliedstaaten der Europäischen Union Maßnahmen, um ältere Menschen länger in Beschäftigung zu halten. Ziel bis 2010 war, die Altersbeschäftigungsquote für Menschen im Alter von 55 Jahren bis 64 Jahren auf mindestens 50 % zu erhöhen (Europäische Union, 2003, S. 15). 2021 erreichte Österreich in der Altersklasse der 55-Jährigen bis 64-Jährigen 55,4 Prozent Erwerbstätigkeit (Statistik Austria, 2022a, S. 45). Die Altersbeschäftigungsquoten sind in fast allen Ländern der europäischen Union infolge der Einführung von Reformen, wie einem höheren

gesetzlichen Pensionsalter und einem erschweren Vorruhestand, gestiegen (Europäische Union, 2003, S. 19f.). Neben der Angleichung des Pensionseintrittsalters für Männer und Frauen beinhaltet die Reform eine weitere Anhebung des künftigen gesetzlichen Pensionseintrittsalters und damit eine Ausrichtung auf die Entwicklung der künftigen Lebenserwartung. Österreich hat beispielsweise beschlossen, das Pensionsantrittsalter der Frauen von heute 60 Jahre auf 65 Jahre bis 2033 anzuheben (Mümken & Brussig, 2012, S. 1ff.).

Die Notwendigkeit dieser Anpassungen des Pensionssystems ergeben sich aus steigender durchschnittlicher Lebenserwartung und gleichzeitig sinkenden Geburtenraten von einer durchschnittlichen Kinderzahl je Familie von 2,8 Kindern in den 1960er Jahren auf 1,5 Kinder in den 2020er Jahren (Leoni & Schwinger, 2017, S. 17; <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/217432/umfrage/fertilitaetsrate-in-oesterreich/>, 13.10.2022).

Die Prognosen der kommenden Jahrzehnte zeigen einen weiteren Anstieg der Lebenserwartung in Österreich, wie in Abbildung 3 gezeigt wird (Statistik Austria Team Demographie, 2022, S. 57). Nach aktuellen Prognosen wird die Lebenserwartung in allen Ländern der Europäischen Union weiter steigen. In Österreich lag die Lebenserwartung im Jahr 2020 bei 83,7 Jahren für Frauen und 79,9 Jahren für Männer. Die Lebenserwartung in Österreich im Jahr 2020 ist aufgrund von COVID-19 auf das Niveau von 2014 zurückgekehrt, nachdem die Lebenserwartung 2019 bereits bei 79,5 Jahren für Männer und 84,2 Jahren für Frauen lag. Nachhaltig verbesserte Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie allgemein und flächendeckend verfügbare Gesundheitssysteme tragen dazu bei, dass Menschen heute gesünder altern als noch vor Jahrzehnten (Statistik Austria, 2022b, S. 49).

Abbildung 3: Bevölkerungspyramide von Österreich  
 Bevölkerungspyramide 2020, 2040 und 2060 (mittlere Variante)



Q: STATISTIK AUSTRIA, Bevölkerungsprognose 2021. –\*) Kein Prognosewert, sondern Ergebnisse der Bevölkerungsstatistik.

Quelle: Statistik Austria Team Demographie (2022, S. 57)

Unabhängig von Branche und Größe sind Unternehmen vom demographischen Wandel betroffen und stehen vor der Herausforderung, dass eine steigende Anzahl an Personen immer älter wird und gleichzeitig immer weniger Arbeitskräfte nachkommen. Ab dem Jahr 2050 wird es weltweit dauerhaft mehr ältere als jüngere Menschen geben (Schuett, 2014, S. 2). Eine weitere Verschärfung der Fachkräfteproblematik ergibt sich nach Reinhold Popp (2015, S. 205) daraus, dass mehr jüngere Menschen ins Ausland abwandern.

### 2.1.2 Altersdiversität in der Arbeitswelt

Zur Bewältigung des demografischen Wandels bedarf es ein Generationenmanagement mit einer Mischung von Führungs- und Personalmanagementmaßnahmen. Die Nichtbeachtung oder das „Nicht-Handeln“ kann erhebliche betriebswirtschaftliche Auswirkungen auf ein Unternehmen haben (Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 15f.). Gleichzeitig erhalten bei älteren Mitarbeitenden ab einem Alter von 40 Jahren bis 45 Jahren immaterielle Werte, wie soziale Beziehungen oder Anerkennung, eine stärkere Bedeutung. Grund dafür ist das Bewusstwerden der begrenzten Lebenszeit. Im Berufsleben äußert sich dies in ändernden Wertvorstellungen und dem Aufzeigen der individuellen Motivation (Bruch et al., 2010, S. 63ff.). Wesentliche und oft besprochene Aspekte für einen längeren Verbleib alternder Mitarbeiter\*innen sind Gesundheit und die Möglichkeiten diese Personen hinsichtlich Aktivität zu unterstützen (Leoni & Schwinger, 2017, S. 60f.). Die Alterung von Beschäftigungsgruppen erfordert von Arbeitsorganisationen, sich mit den



ändernden Bedürfnissen und Anforderungen der Arbeitnehmer\*innen sowie mit Konzepten der lebenslangen Arbeitsfähigkeit und individuellen Leistung auseinanderzusetzen. Neue Herausforderung für die Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens erwachsen aufgrund der Entstehung altersgemischter Teams (Franken, 2015, S. 26f). Um Organisationsziele bestmöglich zu erreichen, soll das Management von Altersdiversität im Unternehmen die persönlichen Ziele der Mitarbeitenden berücksichtigen und die Potenziale und Kompetenzen aller Altersgruppen einbeziehen (Sailer & Sax, 2013, S. 996).

In Bezug auf die Altersdiversität ist im österreichischen Bundesgesetz über die Gleichbehandlung (Gleichbehandlungsgesetz – GIBG), Fassung vom 30.03.2023, das Gleichbehandlungsgebot im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis im §17 zu finden:

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

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

(<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/Bundesnormen/20003395/GIBG%2c%20Fassung%20vom%2030.03.2023.pdf>, 30.03.2023)

In der wissenschaftlichen Literatur ersetzt der Begriff „Diversität“ Begriffe, die sich mit Unterschieden, Widersprüchen oder Ungleichheiten befassen (Bendl, Hanappi-Egger & Hofmann, 2012, S. 30). Laut Krell (2011, S. 63ff.) wird Diversität mit Vielfalt übersetzt und umfasst verschiedene Merkmale von Individuen wie Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Herkunftsort, Kultur, Bildungsniveau und politische Einstellungen. Bei Sailer und Sax (2013, S. 995) beinhaltet der Begriff Diversität neben den offensichtlichen Komponenten Geschlecht, Alter oder Herkunft, auch die Werte, Haltung, Meinung und Einstellung oder Erfahrung der Personen. Gemäß Bendl et al. (2012, S. 11ff.) wird unter

Diversität die übergeordnete Dimension jener Merkmale verstanden, die Individuen voneinander unterscheiden, das Vorhandensein unterschiedlicher Lebensstile und Identitäten, und damit die relevanten Differenzierungskriterien.

Buche, Jungbauer-Gans, Niebuhr und Peters (2013, S. 483ff.) erkannten, dass Altersdiversität keinen Einfluss auf die Leistungsstärke eines Unternehmens hat. Die Ergebnisse der Studie zeigen eine primäre Assoziation der Diversitätsdimension Alter mit Erfahrung. Begriffe wie "Krankenstand", "krank", "Pension" oder "langsam" wurden erst sekundär genannt. Es wurde in der Studie beobachtet, dass ältere arbeitende Personen in gleicher Ausprägung sowohl mit dem Begriff flexibel als auch unflexibel assoziiert wurden. Zusammenfassend wurde seitens der Autor\*innen festgestellt, dass ältere Mitarbeiter\*innen aufgrund des individuellen Erfahrungsschatzes und der gesundheitlichen Einschränkungen wahrgenommen werden.

Zur Schaffung einer erfolgreichen demografisch sensiblen Organisationsstruktur benötigt es geeignete Rahmenbedingungen. Diese unterstützen den Erhalt der Kompetenz, Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter\*innen bis zum Erreichen der gesetzlichen Pension. Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen besteht darin, einerseits die eigene Attraktivität für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter\*innen zu sichern und andererseits alte Mitarbeiter\*innen langfristig zu binden, um deren Know-how im Unternehmen einzusetzen und zu behalten. Dabei spielt die Personalabteilung eine wichtige Rolle, denn Personalverantwortliche sind an der strategischen und operativen Entwicklung und Gestaltung von Maßnahmen für Diversitätsstrategien im Unternehmen beteiligt. Zu diesen Maßnahmen gehören Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation, Arbeitssicherheit und Personalentwicklung, Talentrekrutierung und -planung, Nachfolge- und Karriereplanung sowie Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung (Bendl et al., 2012, S. 85f.). Argumente für eine weitere Verlängerung der Erwerbsphase erscheinen gerechtfertigt, wenn das Potenzial älterer Arbeitnehmer\*innen in der Arbeitsorganisation gefördert und erhalten werden kann (Sonntag & Seiferling, 2017, S. 19).

Aufgrund des demografischen Wandels müssen Unternehmen die Arbeitsorganisation an die altersbedingten Veränderungen der Mitarbeiter\*innen anpassen. Gesundheitsförderliche und alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen sollen geschaffen und gleichzeitig belastende Arbeitssituationen vermieden werden (Schönberg, 2012, S. 180). Um den Erhalt der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden sicherzustellen ist für Unternehmen eine personalstrategische Weiterentwicklung in Richtung gesunde Organisation

zunehmend wichtiger. Das Thema Gesunderhaltung der Mitarbeiter\*innen ist in allen Managementprozessen zu verankern (Stowasser, Neuhaus, Schlafke & Kriegelsteirer, 2014, S. 3). Angebote zur Verbesserung der Gesundheit von Mitarbeitenden sind im Unternehmen zu schaffen und können zum Unternehmenserfolg beitragen (Schmidt et al., 2015, S. 1).

Ilmarinen und Oldenbourg (2006, S. 544f.) erkannten, dass Gesundheit eine notwendige Bedingung für die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiter\*innen darstellt.

## **2.2 Gesundheit als Basis der Arbeitsfähigkeit**

Um unterstützende Bedingungen für die Generation X entwickeln zu können, braucht es eine begriffliche Basis für die weiteren Unterkapitel. Es wird die Definition Gesundheit hergeleitet und auf Veränderungen im Lebenslauf eingegangen.

### **2.2.1 Definition von Gesundheit**

In der Literatur gibt es viele Definitionen des Begriffs „Gesundheit“, jedoch keine davon ist allgemeingültig (Pfortner, 2012, S. 20). In Kapitel 1.1 wurde bereits die erste formale Definition der WHO dargelegt. Die Definition aus 1948 verweist auf Gesundheit als seelisches, körperliches und soziales Wohlbefinden. Bei Gesundheit handelt es sich um einen subjektiv wahrgenommenen Zustand, der nicht von der Außenwelt festgestellt werden kann. 1986 erfolgte auf der WHO-Konferenz in Ottawa eine Umformulierung und Ergänzung um Gesundheitsförderung. Gesundheitliche Selbstbestimmung soll als Bestandteil zur Erlangung seelischen und körperlichen Wohlbefindens gesehen werden. Ergänzend zur persönlichen Verantwortung besteht die Verpflichtung zur Förderung der Gesundheit durch Regierungen, Gesellschaft und Unternehmen ([https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/129534/Ottawa\\_Charter\\_G.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf), 30.03.2023).

Gesundheit mit der verbundenen Leistungsfähigkeit stellt gemäß Ilmarinen & Tempel (2002, S. 339) die Basis der Arbeitsfähigkeit dar und setzt sich aus physischer sowie psychischer Gesundheit zusammen. Mit dem Alterungsprozess treten Veränderungen im psychischen und physischen Bereich auf. Das Nachlassen physischer Leistungsfähigkeit zeigt sich mit einer Abnahme der körperlichen Kraft (Herrmann, 2008, S. 24), und beziehungsweise oder Veränderungen im sensorischen und motorischen Bereich, zum

Beispiel Hör- oder Seheinbußen (Seiferling, 2021, S. 54). Im Bereich der kognitiven Fähigkeiten wird zwischen fluider und kristalliner Intelligenz unterschieden. Für die Verarbeitung von neuen Informationen und abstraktem Denken ist fluide Intelligenz notwendig. Sie ermöglicht es, neue Probleme ohne direktes Zurückgreifen auf Erfahrung zu lösen. Um das 30. Lebensjahr ist das Maximum fluider Intelligenz erreicht, ein stabiles Halten ist durch Gedächtnistraining jedoch möglich (Bruch et al., 2010, S. 59f.). Landgraf et al. (2011, S. 18) definieren fluide Intelligenz als die Kapazität, Lösungen für komplexe Probleme in neuen Situationen zu finden. Im Alter von 50 Jahren bis 55 Jahren sinkt die kognitive Leistungsfähigkeit im Bereich der fluiden Intelligenz (Martin, Zehnder & Zimprich, 2008, S. 7).

Hingegen ist die kristalline Intelligenz verantwortlich für praktisches, erfahrungsbasiertes Wissen, wie auch verbale Sprachkompetenz. Sie ist das Wissen für die Lebensbewältigung und abhängig von der Sozialisation wie zum Beispiel dem Arbeitsumfeld (Bruch et al., 2010, S. 60). Kristalline Intelligenz mit den erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten bleiben bis zum 70. Lebensjahr erhalten (Baltes, Freund & Li, 2005, S. 59). Unterschiede der kognitiven Fähigkeiten lassen sich nicht nur auf den Alterungsprozess zurückführen, sondern auch auf Umbrüche in der Lebens- und Arbeitswelt. Bei Erwachsenen zeigen manche bereits früh Abbauerscheinungen, während andere ihre Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter erhalten können. Es zeigt sich, dass eine geistig anregende Umwelt, zum Beispiel durch flexible Lebensgestaltung oder komplexe Herausforderungen im Beruf oder der Familie, die Leistungsfähigkeit im Alter steigert. Für die Praxis bedeutet dies, dass Intelligenz genutzt werden muss, sonst geht sie verloren (Eberhardt, 2019, S. 96).

Die Leistungsveränderungen lösen Bedürfnisse altersgerechter Anpassungen am Arbeitsplatz (Rimser, 2014, S. 81), hinsichtlich der Arbeitszeit (Mühlenbrock, 2016, S. 34) sowie in Bezug auf Weiterbildung (Rimser, 2014, S. 153f.) aus. „Freiwillige atypische Arbeitszeiten“ sind bei hochqualifizierten Arbeitnehmer\*innen häufiger anzutreffen. Bei Geringverdiener\*innen verursachen „unfreiwillige atypische Arbeitszeiten“ häufig ein hohes Maß an Stress sowie Konflikte zwischen Arbeit und Familie (Lozano, Hamplová & Le Bourdais, 2016, S. 262). Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist, dass bereits circa 15 Prozent aller Arbeitsunfähigkeiten auf psychische Erkrankungen zurückzuführen sind (Seiferling, 2021, S. 54).

Es gibt jedoch nicht immer eindeutige Trennlinien zwischen gesund und krank. Im Fall eines Beinbruchs aufgrund eines Unfalls ist eindeutig festzustellen, wann die physische Gesundheit gestört wurde. Erfolgte der Bruch aufgrund eines spontanen Knochenbruchs

aufgrund von Osteoporose, ist dieser Zeitpunkt nicht eindeutig definierbar – die Erkrankung ist ein Prozess. Gleiches ist auch im Zuge von Gesundung zu beobachten. Die Wahrscheinlichkeit einer Erkrankung variiert im Lebenslauf. Nach dem 20. Lebensjahr nimmt die altersspezifische Krankenstandsquote ab und erreicht zwischen dem 20. Lebensjahr und 44. Lebensjahr ein Minimum. Nach dem 45. Lebensjahr steigt sie wieder an, liegt aber unter dem Durchschnitt aller Beschäftigten. Nach dem 50. Lebensjahr nehmen die Krankenstandstage stark zu und erreichen den höchsten Wert (7,6 Prozent) bei den Beschäftigten zwischen 60 Jahren und 64 Jahren. 2021 verzeichnete diese Altersgruppe im Vergleich zu 2019 einen deutlichen Anstieg der Krankenstandsquoten hauptsächlich bei Frauen, während die Krankenstandsquoten für andere Altersgruppen (Männer und Frauen) zurückgingen. Ein Grund dafür könnte sein, dass Männer häufiger als Frauen krankheitsbedingte Pension beantragen und in der Folge nicht mehr in der Krankenstands-Statistik aufscheinen (Fehlzeitenreport, 2021, S. 23).

Im Folgenden wird der Begriff Alter definiert und auf jene betrieblichen Maßnahmen und Arbeitsbedingungen eingegangen, die es Mitarbeiter\*innen ermöglichen, die Gesundheit erhalten zu können.

### **2.2.2 Alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen**

Es stellt sich die Frage, ab wann Mitarbeiter\*innen als älter und ab wann als alternd gelten und wie Alter definiert wird. Gemäß AUVA handelt es sich bei alternden Personen um Menschen zwischen 45 Jahren und 59 Jahren und bei älteren Menschen um solche zwischen 60 Jahre und 75 Jahre (AUVA, 2021, S. 8). In einem organisatorischen Umfeld wird die Bezeichnung „alt“ sehr unterschiedlich verwendet. Die Bandbreite variiert hier von 42 Jahre bis 50 Jahre. Menschen um die 50 reihen sich im Durchschnitt als ältere Arbeitnehmer\*innen ein (Amann, 2004, S. 18).

Alter wird auf unterschiedliche Weise beschrieben: mit einer Betrachtung der Alterungsprozesse auf psychologischer, biologischer oder philosophischer Perspektive. Die Veränderung der körperlichen Leistungsfähigkeit, Kompetenzen und Motivation unterliegen Alterungsprozessen und kann durch Faktoren, wie zum Beispiel Lernerfahrung oder gesundheitliche Situation, beeinflusst werden. Eine weitere Möglichkeit der Unterscheidung der Altersbezeichnungen ist nach chronologischem, subjektivem, funktionalem oder biologischem Alter (Eberhardt, 2019, S. 82). In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass das chronologische Alter oft sehr von der tatsächlichen Wahrnehmung des

Individuums abweichen. Denn das chronologische Alter bezieht sich auf das Alter einer Person basierend auf dem Geburtsdatum, hingegen basiert das kognitive Alter auf der Selbstwahrnehmung des eigenen Alters. Etabliert wurde das Konzept des kognitiven Alters von Barak & Shiffman (1981), basierend auf dem vier Dimensionen umfassenden Modell von Kastenbaum, Derbin, Sabatini & Artt (1972, S. 206), welches folgende Dimensionen für persönliches Alter enthalten:

- Feel-Age (wie alt sich eine Person fühlt)
- Look-Age (wie alt eine Person aussieht)
- Do-Age (inwieweit eine Person Dinge tut, die von dieser Altersgruppe bevorzugt werden)
- Interest-Age (wie ähnlich die Interessen einer Person, denen der entsprechenden Altersgruppe sind)

Eberhardt (2019, S. 82ff.) beschreibt chronologisches, kalendarisches Alter als die Zahl der Lebensjahre. Das biologische Alter vergleicht den eigenen Alterungsprozess eines Menschen mit dem chronologischen Alter dieser Person. Eine bedeutende Rolle und dem Aufzeigen von Unterschieden spielt in diesem Zusammenhang das Verhalten und der Lebensstil. Wie erfolgreich eine Person im sozialen Umfeld funktionieren und agieren kann, beschreibt das funktionale Alter mit der Möglichkeit einer lebenslangen positiven oder negativen Beeinflussung. Beim subjektiven Alter geht es darum, wie alt sich eine Person fühlt und der persönlichen Einstellung zum Älterwerden. Beachtenswert ist, dass sich viele Personen jünger oder älter fühlen als ihr chronologisches Alter angibt. Bei der Einstellung zur Arbeit hat das subjektive Alter mehr Aussagekraft als das chronologische Alter.

Ein interessanter Aspekt ist, dass der englische Begriff „age-appropriate“ im Deutschen mit altersgerecht wie auch mit alternsgerecht übersetzt wird. Kistler et al. (2006, S. 26) differenzieren bei der Beschreibung von Arbeitsbedingungen zwischen den Begriffen „altersgerecht“ und „alternsgerecht“. „Altersgerecht“ bezieht sich auf den aktuellen Status quo, während der Begriff „alternsgerecht“ eine zukunftsorientierte Prozessdimension im Sinne nachhaltiger Arbeit beinhaltet. Wie ein Arbeitsplatz alternsgerecht gestaltet werden kann, zeigt die österreichische Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) mit dem Merkblatt „Mplus 028 Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung“ anhand Fakten, Stereotypen und Gestaltungsempfehlungen (AUVA, 2021). Das Merkblatt, das erstmals 2013/2014 entstand, hat den Zweck der Förderung von Gesundheit und Sicherheit, wie auch der Leistungsoptimierung und Sensibilisierung der Entscheidungsträger\*innen in

Unternehmen hinsichtlich älterer Mitarbeiter\*innen. Gesundheitliche Unterstützung hinsichtlich der Arbeitsplatzgestaltung ist relevant, um altersbedingte Veränderungen im Bereich der kognitiven, sensorischen oder motorischen Fähigkeiten der Arbeitnehmer\*innen zu berücksichtigen. Beispiele für das Entgegenwirken altersbedingter Veränderungen sind die Arbeitsplatzbeleuchtung zu erhöhen, Blendeffekte zu reduzieren oder auch größere Schriftarten zu verwenden und Hintergrundgeräusche zu reduzieren (Charness, Czaja & Sharit, 2007, S. 232). Maßnahmen für Mitarbeiter\*innen im Bereich Ergonomie und menschliche Faktoren konzentrieren sich auf die angemessene Gestaltung und Anpassung von Arbeitsaufgaben. Werkzeuge und Umgebung sollen an individuelle Bedürfnisse angepasst werden, um die Gesundheit und Produktivität der Arbeitnehmer\*innen zu fördern (Choi, 2009, S. 311).

Der österreichische Staat hat beispielsweise den „NESTOR<sup>GOLD</sup> GÜTESIEGEL“-Wettbewerb des Bundesministeriums für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz initiiert, um Anreize für Betriebsorganisationen zu schaffen, sich gezielt mit dem Management älterer Arbeitnehmer\*innen zu befassen. Dieses Gütezeichen wird an Unternehmen und Organisationen verliehen, deren Gesamtorganisation auf Generationenmanagement ausgerichtet ist. Entscheidend dabei ist, dass die altersspezifischen Anforderungen und Bedürfnisse von Mitarbeiter\*innen jeden Alters und aller Lebensphasen berücksichtigt werden. Im Jahr 2022 war eines der mit dem Gütesiegel ausgezeichneten Unternehmen die Ferdinand Porsche FernFH in Wiener Neustadt (<https://www.sozialministerium.at/Ministerium/Preise-und-Guetesiegel/NESTORGOLD-GUETESIEGEL-fuer-alternsgerechte-Unternehmen-und-Organisationen.html>, 10.10.2022).

Altersspezifische Bedürfnisse und Anforderungen von Mitarbeitenden wurden in einer Studie von Bruch et al. (2010, S. 61f.) untersucht. Die Ergebnisse zeigten, dass ältere Menschen Probleme genauso gut lösen können wie jüngere Menschen. Unter der Voraussetzung, dass es ihnen gelingt, den Verlust an gefühlter Schnelligkeit und Präzision durch ihr Erfahrungswissen und ihre Weisheit zu kompensieren. Ältere Erwachsene sind beim Erwerb neuer Fähigkeiten etwas eingeschränkt, was jedoch nicht zu dem Schluss führen soll, dass sie sich neue Fähigkeiten nicht mehr aneignen können. Die Motivation, Neues zu lernen kann bei älteren Mitarbeitenden ein langsames Lerntempo kompensieren. Es ist empfehlenswert, unterschiedliche Lernumgebungen und geeignete Lernmethoden für Menschen unterschiedlichen Alters bereitzustellen und ein personalisiertes Lerntempo zu erreichen. Lernfähigkeit und Qualifikationsumfang werden stark

reduziert, wenn Mitarbeiter\*innen in der Praxis über viele Jahre auf bestimmte Arbeitsprozesse beschränkt sind. Seitens der Führung und des Unternehmens werden wenig Lern-Anreize für ältere Mitarbeiter\*innen geboten und auch die Entwicklungsmöglichkeiten sind beschränkt. Durch die höhere kristalline Intelligenz und Erfahrung besitzen ältere Mitarbeitende eine Vielzahl von Qualifikationen und Fertigkeiten, die sie jüngeren Kolleg\*innen gegenüber überlegen machen. Eine ausgeprägte Sozialkompetenz ermöglicht ein leichteres Umgehen im Team. Aufgrund Erfahrung mit der Bewältigung beruflicher Rückschläge haben ältere Mitarbeiter\*innen gelernt, Schwierigkeiten zu bewältigen. Als Folge daraus kann mit Emotionen und Stresssituationen besser umgegangen werden (Bruch et al., 2010, S. 61f.). Hinsichtlich Qualifizierungsprogramme älterer Arbeitnehmer\*innen stellte Schmidt-Hertha (2014, S. 99) fest, dass sich diese in der Regel auf das Problem des Kompetenzerhalts und des Ausgleichs altersbedingter Qualifikationsverluste konzentrieren und nicht auf die Nutzung vorhandener Fähigkeiten. Als Beispiele nennt der Autor zum Beispiel soziale Kompetenz, Problemlösung und Firmentreue. Schmitz (2016, S. 190) erkannte, dass in den Jahren vor der Pension ein enger Zusammenhang zwischen Gesundheit und den psychosozialen Arbeitsbedingungen besteht. Bessere Gesundheitsergebnisse älterer Mitarbeiter\*innen sind auf ein höheres Maß an Autonomie sowie Einfluss auf den Arbeitsplatz zurückzuführen.

Die Initiative „Gesunde Arbeit“ des österreichischen Gewerkschaftsbundes und der österreichischen Arbeiterkammer unterscheiden zwischen kompensatorischem Ansatz und präventivem Ansatz. Der kompensatorische Ansatz beschreibt, dass durch altersgerechte Arbeitsgestaltung Veränderungen im Alter wie beispielsweise die Abnahme des Sehvermögens oder der Muskelkraft ausgeglichen werden. Hingegen betrachtet der präventive Ansatz für alternsgerechte Arbeitsgestaltung den Zeitfaktor mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit über die gesamte Dauer der Erwerbstätigkeit zu fördern und zu erhalten. Über- und Unterforderung wie auch dauerhafte Leistungsminderung sollen vermieden werden. Alternsgerechtes Arbeiten soll vorbeugen und mittels unterschiedlicher Maßnahmen sicherstellen, dass auch ältere Mitarbeiter\*innen produktiv bleiben können ([https://www.gesundearbeit.at/cms/V02/V02\\_5.a/1342551385584/alternsgerechte-arbeit/altersgerecht-oder-alternsgerecht](https://www.gesundearbeit.at/cms/V02/V02_5.a/1342551385584/alternsgerechte-arbeit/altersgerecht-oder-alternsgerecht), 29.02.2023).

Arbeitsfähigkeit wird von Ilmarinen mit der Deckung der Bedingungen des Arbeitsumfelds und der individuellen Gegebenheiten von Mitarbeiter\*innen beschrieben. Über das



ganze Berufsleben soll eine Balance zwischen Arbeitsbedingungen und persönlicher Ressourcen gehalten werden (Ilmarinen, 2009, S. 2).

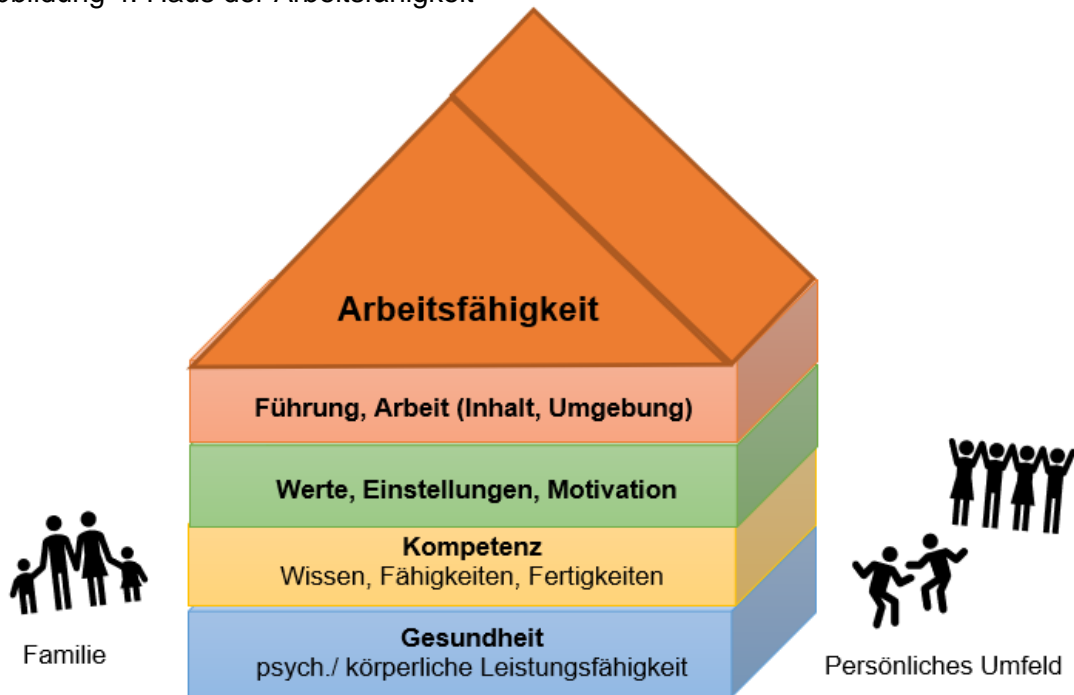
### **2.2.3 Das Haus der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen & Tempel**

Was können Mitarbeitende tun, um so gesund und lange wie möglich der Arbeit nachgehen zu können? Wie können Unternehmen die Mitarbeiter\*innen unterstützen? Das sind Fragen, deren Antworten für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit erforderlich sind.

*„Das wichtigste Vermögen im Erwerbsleben von Beschäftigten ist ihre Arbeitsfähigkeit. Ein positives Unternehmensergebnis ist erst durch die Arbeitsfähigkeit seiner Mitarbeiter\*innen möglich. Dadurch hat das Unternehmen eine bestimmte Rolle bei der Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter\*innen“ (Ilmarinen, 2006, S. 132).*

Das Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ von Ilmarinen & Tempel (2002) kombiniert verschiedene Aspekte der Personal- und Unternehmenspolitik. Das Modell bildet das Zusammenspiel dieser Faktoren als Schema eines mehrstöckigen Hauses ab. In diesem ist eine ausgewogene Beziehungen über alle vier Stockwerke hinweg unerlässlich, um dem Zweck der Erhaltung und Erweiterung der Arbeitsfähigkeit zu erreichen. Die Stockwerke eins, zwei und vier beinhalten Detailinformationen, während im dritten Stock der persönliche Austausch stattfindet, der für die Vorbereitung und Durchführung weiterer Maßnahmen erforderlich ist.

Abbildung 4: Haus der Arbeitsfähigkeit



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

Der erste Stock des Hauses der Arbeitsfähigkeit bildet die Basis mit geistiger und körperlicher Gesundheit inklusive der Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmenden. Einschränkungen oder Veränderungen wirken sich direkt auf die Arbeitsfähigkeit aus. Zu beachten ist, dass Gesundheit Krankheit miteinschließt, besonders bei steigendem Durchschnittsalter der Mitarbeiter\*innen. Die Leistungsfähigkeit wird beeinflusst durch körperliche, psychische und soziale Verfassung. Im zweiten Stock sind Kompetenz und Qualifizierung angesiedelt, wo lebenslanges Lernen eine zentrale Rolle spielt, damit die sich ständig ändernden beruflichen Herausforderungen des Arbeitsalltags erfolgreich gemeistert werden können. Kompetenz und Wissen sind zur Bewältigung des Arbeitsalltags samt wechselnden Herausforderungen und Routine erforderlich. Wobei erwähnenswert ist, dass soziale Kompetenz im Umgang mit Mitarbeitenden die Leistung und positive Atmosphäre am Arbeitsplatz fördert. Der dritte Stock enthält die persönlichen Werte einer Person. Für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit ist es wichtig, dass die Einstellungen und Motivationen für ihre Arbeit übereinstimmen, besonders da Werte, Motivation und Einstellung das Verhalten am Arbeitsplatz beeinflussen. In diesem Stockwerk entstehen Unternehmenskultur und das Betriebsklima. Die Arbeit selbst stellt den vierten Stock dar, mit Arbeitsinhalten, Arbeitsumfeld und Arbeitsorganisation, samt den zugehörigen organisationsbedingten physischen und psychischen Beanspruchungen (Ilmarinen &

Tempel, 2003, S. 85ff.). Auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter\*innen hat der vierte Stock mit den Arbeitsbedingungen den größten Einfluss. Im Fokus ist hier das Führungsverhalten mit mannigfaltigen Auswirkungen auf Leistungsbereitschaft, Motivation sowie das Befinden der Mitarbeitenden (Ilmarinen & Tempel, 2013, S. 75ff.).

Eine zielbezogene, unmittelbare und absichtliche Einflussnahme von Vorgesetzten auf Mitarbeitende wird als Führung in Organisationen definiert (Rosenstiel, 2001, S. 319). Das Führungsverhalten entspricht demnach, wie sich Vorgesetzte den Mitarbeitenden gegenüber verhalten. Eine deutsche Studie weist darauf hin, dass die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiter\*innen sehr stark durch das Führungsverhalten beeinflusst wird (Hasselhorn & Freude, 2007, S. 23). Das Management und die Führung spielen eine wichtige Rolle, da das Führungsverhalten einen großen Einfluss auf die Arbeitsausführung hat. Die Ergebnisse einer Studie von Becker, Ehlbeck & Prümper (2009, S. 70ff.) zeigen signifikante Unterschiede in der Arbeitsleistung zwischen Gruppen von Beschäftigten mit geringer und Gruppen mit ausgeprägter Wertschätzung und freundlicher Zuwendung. Freundliches und respektvolles Führungsverhalten erhöht den Anteil von Mitarbeiter\*innen mit sehr guter Arbeitsleistung, während unfreundliches und respektloses Verhalten zu geringerer Arbeitsleistung führt (Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 245ff.).

Hasselhorn & Freude (2007, S. 5) stellten fest, dass Arbeitsfähigkeit immer das Ergebnis einer Interaktion zwischen Individuen und Arbeit ist und sowohl durch individuelle als auch arbeitsbezogene Maßnahmen nachhaltig gesteigert werden kann. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Arbeitsfähigkeit nicht eine Fähigkeit eines Menschen ist wie zum Beispiel die kognitive Fähigkeit. Stattdessen entsteht Arbeitsfähigkeit aus der Kombination einer Person mit einer konkreten Tätigkeit. Gesundheitliche Einschränkungen von Mitarbeitenden können zum Beispiel mittels ergonomischen Arbeitsplätzen kompensiert werden. Mangelnde Kompetenz kann durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen minimiert werden (Ebener & Hasselhorn, 2016, S. 49f.) Die Faktoren zur Steigerung der Arbeitsfähigkeit sind seitens der Mitarbeiter\*innen Gesundheit samt körperlichem und psychischem Leistungsvermögen, Kompetenz sowie persönliche Werte und Motivation. Hinsichtlich der Arbeitsanforderungen sind Aspekte wie Arbeitsumgebung, Arbeitsinhalte, soziales Arbeitsumfeld, Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation und Führung zu nennen (Prümper & Richenhagen, 2011, S. 138).

Die Notwendigkeit, physische Gesundheit zu erhalten, wird in den meisten Unternehmen als Selbstverständlichkeit angesehen, denn wie soll beispielsweise die Qualitätskontrolle einer Arzneimittelproduktion funktionieren, wenn die Mitarbeiter\*innen aufgrund Verschlechterung der Sehleistung die Ergebnisse nicht mehr sehen können. Nicht so offensichtlich, aber mit ebenfalls weitreichenden Auswirkungen sowohl für die einzelne Person als auch das Unternehmen, ist die psychische Gesundheit zu behandeln. Inwieweit die psychische Gesundheit eines Menschen die Arbeit beeinflusst, beschrieb Peter Warr im Vitamin-Modell (1990, 1994).

#### **2.2.4 Das Vitamin-Modell von Warr**

Die Idee des Modells ist, dass berufliche Eigenschaften die psychische Gesundheit in ähnlicher Weise beeinflussen, wie Vitamine die körperliche Gesundheit beeinflussen. Das Modell bearbeitet nicht Kategorien wie zum Beispiel Herausforderungen oder Hindernisse, stattdessen werden einzelne Merkmale der Umwelt erfasst. Bemerkenswert ist in der Argumentation, dass diese Merkmale als Abweichung einer Standardannahme nicht per se positiv oder negativ sind, sondern abhängig vom Niveau der Abweichung entweder negativ oder positiv sein können. Es wurden 12 Umweltmerkmale identifiziert, die Menschen für ihr psychisches Wohlergehen benötigen, Glück oder Unglück in der Arbeitsumgebung beeinflussen und in der folgenden Tabelle gelistet sind (Warr, 2017, S. 58ff.).

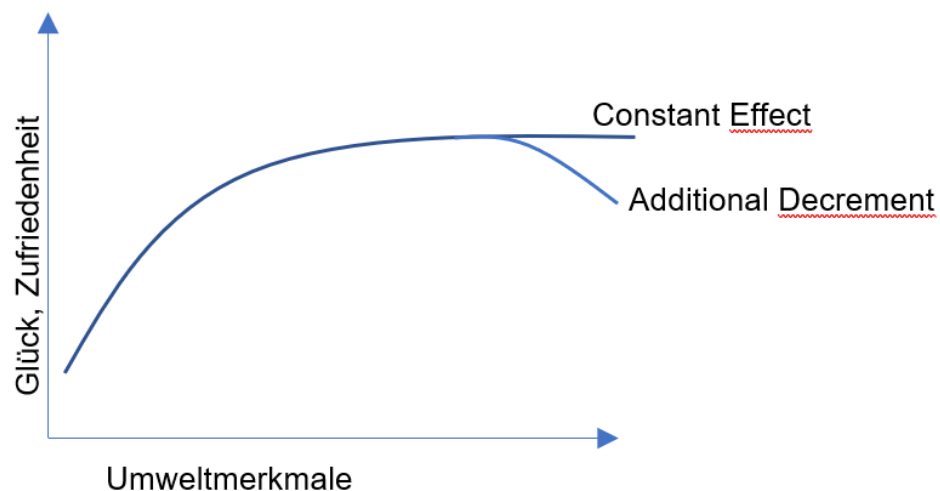
**Tabelle 1: Glück oder Unglück beeinflussende Hauptumgebungsmerkmale**

<b>Umweltmerkmale</b>	<b>Untersuchte Komponenten in der Erwerbsarbeit</b>
Möglichkeit zur persönlichen Einflussnahme (Kontrolle der Umweltsituation)	Persönlicher Einfluss, Autonomie, Diskretion, Entscheidungsspielraum, Beteiligung
Möglichkeit der Nutzung von Fähigkeiten	Potenzial eines Umfelds für die Anwendung und Entwicklung von Fachwissen und Wissen
Extern vorgegebene Ziele	Äußere Anforderungen, Herausforderung, Arbeitsbelastung, Unter- und Überforderung, Konkurrenz durch andere, Aufgabenidentität
Abwechslung (Vielfalt)	in Aufgabeninhalten und sozialen Kontakten, abwechslungsreicher Arbeitsort
Klarheit der Umweltsituation	Vorhersehbare Handlungsergebnisse, klare Anforderungen, Rollenklarheit, Feedback
Kontakt mit anderen Menschen	Qualität der sozialen Interaktion und Beziehungen, Quantität der Sozialen Kontakte
Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen	Erhaltenes Einkommen, Gehaltsniveau, Zahlung für Ergebnisse
Physische Sicherheit	Arbeitsbedingungen, Gefährdungsgrad, Qualität der Ausrüstung
wertgeschätzte soziale Position	Bedeutung einer Aufgabe oder Rolle, Stellung in wertgeschätzten Gruppen
Unterstützende Betreuung	Sympathische Rücksichtnahme und faire Behandlung durch Vorgesetzte
Berufsaussichten	Arbeitsplatzsicherheit, die Möglichkeit, befördert zu werden oder in andere Rollen zu wechseln
Gerechtigkeit	Gerechtigkeit innerhalb der eigenen Organisation, Fairness in der Organisation

Quelle: eigene Darstellung nach Warr (2017, S. 60)

In Abbildung 5 wird der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit, Glück und Umweltmerkmalen abgebildet. Es zeigt sich ein ähnliches Bild wie die Wirkung von Vitaminen auf den körperlichen Zustand. Vitamine sind für die körperliche Gesundheit bis zu einem bestimmten Niveau wichtig, aber darüber hinaus wird das Befinden nicht noch besser. Vitaminmangel führt zu physiologischen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen, die durch Vitaminzufuhr gemindert werden. Ist die „empfohlene Tagesdosis“ jedoch erreicht, bringt eine weitere Vitaminaufnahme keinen größeren Vorteil, sondern wirken sich negativ aus. Bei Umweltmerkmalen können unter Umständen positive Effekte ebenfalls ins Negative wechseln, wie auch manche Vitamine in zu hoher Dosis giftig für den Menschen werden. Es existieren Merkmale, die bei wachsender Ausprägung die Zufriedenheit konstant steigern (CE - Constant Effect). Bei einem weiteren Anstieg der Ausprägung (AD – Additional Decrement) diese in Folge jedoch wieder negativ beeinflussen (Warr, 2017, S. 60ff.).

Abbildung 5: Die Vitamin-Analogie - Beziehungen zwischen Umweltmerkmalen und kontextfreiem Glück



Quelle: eigene Darstellung nach Warr (2017, S. 61)

Das Vitamin-Modell stellt den durchgängig positiven Effekt der Autonomie in Frage, sondern stellt fest, dass ein hohes Maß an Autonomie zu negativen Effekten führt. Zu viel Autonomie kann dazu führen, dass diese nicht mehr als „gut“ erachtet wird, sondern als Notwendigkeit. Autonomie wird in dem Fall nicht mehr als Ressource oder herausfordernde Anforderung, sondern als hinderliche Anforderung bewertet. Autonomie unterdrückt in der Folge die positive Wirkung, anstatt sie zu fördern (Warr, 2017, S. 58ff.; Kubicek, Paškvan & Bunner, 2017, S. 45ff.). Angesichts der wirtschaftlichen

Veränderungen der letzten 20 Jahre üben Organisationen heute weniger direkte Kontrolle auf Mitarbeiter\*innen aus. Daher werden die Anforderungen an Mitarbeitende, selbst zu planen und Entscheidungen zu treffen, immer höher. Kubicek et al. (2017, S. 45) stellten die Hypothese auf, dass die Auswirkungen der Autonomie je nach Regulierung oder Flexibilität des Berufs unterschiedlich sind. In stark regulierten Branchen wird sich die zunehmende Autonomie positiv auswirken. Dagegen kann ein hohes Maß an Autonomie bei hochflexibler Arbeit zu Unsicherheiten führen. Neben der Autonomie hat, wie bereits eingangs erwähnt, die persönliche Motivation der Arbeitnehmer\*innen einen Einfluss auf den Verbleib im Unternehmen (Jochmann, 2006, S. 173).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das Vitamin-Modell eine Alternative bietet, um über die (Arbeits-) Umgebung und die daraus entstehenden Auswirkungen auf Mitarbeitende nachzudenken. Nachdem mit dem Haus der Arbeitsfähigkeit auf individuelle und organisationale Einflüsse und im Vitamin-Modell auf psychische Einflüsse im Zusammenhang mit Arbeit eingegangen wurde, soll im nächsten Kapitel auf die individuelle Erhaltung der Gesundheit eingegangen werden. Das Konzept der Salutogenese stellt ein wichtiges Modell für die Erläuterung von Gesundheit dar. Das Modell erklärt die Entstehung von Gesundheit, Gesundbleiben sowie praktische Förderung der persönlichen Gesundheit. Krankheit und Gesundheit werden hierbei als Kontinuum verstanden (Faltermajer, 2018, S. 86f.).

### **2.2.5 Die Salutogenese von Antonovsky**

Der Begriff Salutogenese leitet sich aus dem lateinischen Wort „Salus“ und dem griechischen Wort „Genese“ ab. Die Übersetzung von Salus bedeutet Glück, Heil oder Wohl und Genese wird mit Entstehung übersetzt. Sinngemäß bedeutet der Begriff Salutogenese somit Gesundheitsentstehung (Hurrelmann, 2006, S. 119f.).

Begründet wurde das Modell der Salutogenese vom Soziologen und Gesundheitswissenschaftler Aaron Antonovsky 1979. Das Konzept der Salutogenese beschreibt den individuellen Erhaltungs- und Entwicklungsprozess der Gesundheit von Menschen sowie der Bewältigung von Herausforderungen. Zentrale Frage dieses Modells ist, wie es Individuen gelingt gesund zu bleiben, trotz negativer Einflüsse auf die Gesundheit (Reimann, 2006, 13f.).

Eine zentrale Rolle im Konzept der Salutogenese stellen Stressoren und Stressbewältigung dar. Antonovsky definiert Stressoren als:

*„[...] eine Anforderung der internen oder externen Umwelt eines Organismus, die sein Gleichgewicht stört, und dessen Wiederherstellung eine nicht-automatische und nicht unmittelbar verfügbare, energieverbrauchende Handlung erfordert“ (Antonovsky, 1979, S. 72).*

Stressoren sind im Leben eines Individuums nicht zu verhindern sowie allgegenwärtig und lösen psychische wie körperliche Spannungszustände im Organismus aus. Diese Spannungszustände versuchen Menschen zu bewältigen (Antonovsky, 1997, S. 16 und S. 124ff.). Die Unterscheidung der einwirkenden Stressoren erfolgt in psychosoziale, physikalische und biochemische Stressoren, wobei nur die psychosozialen Stressoren ein wesentlicher Teil des Konzepts der Salutogenese sind. Stressoren physikalischer oder biochemischer Art wie zum Beispiel Viren, körperliche Verletzungen oder Bakterien, werden inhaltlich nur erwähnt (Faltermair, 2005, S. 154).

Psychosoziale Stressoren werden in drei Kategorien eingeteilt:

1. chronische Stressoren sind mit der Lebensgeschichte des Einzelnen verankert (zum Beispiel: Armut)
2. einschneidende Lebensereignisse (zum Beispiel: der Tod einer nahestehenden Menschen, Kündigung oder Scheidung)
3. tägliche Verärgerung (zum Beispiel: Beleidigungen)

(Antonovsky, 1997, 44f.)

Hervorzuheben ist, dass im Modell der Salutogenese Stressoren nicht zwangsläufig negative Auswirkungen haben. Nach individueller Bewertung können sie auch neutral sein oder aufgrund erfolgreicher Bewältigung auf den Organismus sogar gesundheitsfördernd wirken (Antonovsky, 1997, S. 26f.; Faltermair, 2005, S. 153). In diesem Zusammenhang forscht Antonovsky nach Widerstandsressourcen, die Menschen helfen sollen, einen Stresszustand zu vermeiden (Grabert, 2007, S. 6). Diese Widerstandsressourcen haben zwei Funktionen. Einerseits sind sie ein aktivierbares Potenzial, um Spannungszustände auflösen zu können und andererseits ermöglichen sie eine Ausbildung des Kohärenzgefühls durch kontinuierliche Beeinflussung der individuellen Lebenserfahrung (Bengel, Strittmatter & Willmann, 2001, S. 34). Das Kohärenzgefühl, beziehungsweise der Kohärenzsinn, englisch sense of coherence (SOC), stellt auch das Kernstück des



salutogenetischen Modells dar. Es handelt sich hierbei um jenen Zustand, in dem Menschen sich gut und zufrieden fühlen. Eintreten kann dieser Zustand, wenn die Umwelt als verstehbarer, handhabbarer und sinnhafter Prozess verstanden und erlebt wird (Bengel et al., 2001, S. 29f.; Antonovsky, 1997, S. 93).

Verstehbarkeit als kognitives Element, Handhabbarkeit als bewältigendes Element und Sinnhaftigkeit als motivierendes Element eines Prozesses sind immer miteinander verknüpft. Die Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit wird von Antonovsky (1997, S. 36ff.) als wichtigste Komponente wahrgenommen und die Verstehbarkeit als Grundlage für die Handhabbarkeit an zweiter Stelle. Jedoch leisten alle drei Elemente des Kohärenzgefühls einen bedeutenden Beitrag zur täglichen Stressbewältigung und sind daher als Grundlage für körperliche und psychische Gesundheit zu sehen (Felbinger, 2010, S. 114; Antonovsky, 1997, S. 93). In der Regel wird das Kohärenzgefühl in den ersten Lebensjahrzehnten aufgrund kultureller und sozialer Einflüsse gebildet und bleibt abgesehen von radikalen Veränderungen anschließend stabil (Bengel et al., 2001, S. 31). Erwähnenswert ist, dass ein hohes Maß an Kohärenzgefühl bei der Beibehaltung von Wohlbefinden trotz altersbedingter Veränderungen hilft. Für diese Arbeit ist die Erkenntnis bedeutsam, dass bei psychischer Gesundheit die Kohärenz deutlich besser gelingt als bei physischer Gesundheit (Wiesmann, Rölker & Hannich, 2004, S. 368).

Ein ausgeprägtes Kohärenzgefühl hat drei Möglichkeiten, wie es die Gesundheit beeinflussen kann:

1. direkter Einfluss auf physiologischer Ebene: indem manche Reize gar nicht als potenzielle Stressoren wahrgenommen werden, findet eine Selbstregulierung statt
2. indirekter Einfluss: Bewältigung belastender Situationen mittels gesundheitlichem Risikoverhalten (zum Beispiel übermäßiges Essen, Trinken)
3. Vermittlung zwischen vorhandenen Widerstandsressourcen und konkreten Bewältigungshandlungen zur erfolgreichen Stressbewältigung

(Antonovsky, 1997, S. 141ff.).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass das Modell der Salutogenese ein komplexes Konzept ist, und die einzelnen Elemente sind in dynamischer Wechselwirkung verbunden. Dies kann zu einer Aufwärtsspirale oder Abwärtsspirale führen. Bei der Aufwärtsspirale stehen ausreichend Widerstandsressourcen zur Verfügung und Reize werden seltener zu belastenden Stressoren. Die Person nimmt die Umwelt als handhabbar wahr, es folgt eine Verbesserung und Stärkung des Kohärenzgefühls, was für die Bewältigung

zukünftiger belastenden Stressoren eine bessere Ausgangssituation bedeutet. Bei der Abwärtsspirale ist eine Person der Stresssituation gegenüber machtlos und nur wenig Kohärenzgefühls ausbilden (Bengel et al., 2001, S. 146; Hurrelmann, 2006, S. 125).

Für diese Arbeit soll erhoben werden, inwieweit Unternehmen Mitarbeiter\*innen Ressourcen zur Steigerung und Erhaltung der physischen und psychischen Gesundheit zur Verfügung stellen beziehungsweise stellen sollen. Weiterführend ist zu erheben, ob Mitarbeiter\*innen der Generation X diese Ressourcen erkennen und anwenden können.

## **2.3 Generation X**

Als Generation werden Menschen ähnlicher Altersstufe bezeichnet, die in einem bestimmten Zeitraum vergleichbare Umstände und Veränderungen erleben (Pilcher, 1994, S. 483). Die Prägungen während des Heranwachsens haben später im Leben Auswirkungen auf Verhalten, Einstellungen und Werte von Menschen (Mannheim, 1952, S. 293). Durch diese prägenden Jahre bildet sich innerhalb einer Generation ein gemeinsames Bewusstsein und charakteristische Merkmale werden sichtbar (Rudolph, Rauvola & Zacher, 2018, S. 45). Beispiele für die Einflussfaktoren auf Generationen sind für die Generation Baby Boomer der Vietnamkrieg und die Mondlandung. Generation X wurde durch die Wiedervereinigung Deutschlands und Tschernobyl beeinflusst. Die Prägung der nachfolgenden Generation Y erfolgte durch den 11. September 2001 aber auch die ersten Smartphones. Generation Z wuchs mit der Einführung des Euro, dem Aufkommen von Social Media, aber auch weltweitem Terrorismus, auf (Tavolato, 2016, S. 31ff.). Von den angeführten Generationen wird in der vorliegenden Arbeit ausschließlich Generation X betrachtet.

Erstmals verwendet wurde der Begriff Generation X 1991 im Buch „Generation X – Geschichten für eine immer werdende Kultur“ von Douglas Coupland. Laut Hurrelmann & Albrecht (2014, S. 13) war der Grund dafür, dass Coupland die Jugendlichen Anfang der 1990er Jahre als rätselhaft empfand. Eine weitere Benennung für Generation X ist Generation Golf. Entstanden ist diese Bezeichnung durch einen Bestsellerroman von Florian Illies (2000) indem dieser die betrachtete Generation nach jenem Auto benennt, das für diese Generation prägend war, dem VW Golf. In dem Buch wird das Aufwachsen und Lebensgefühl der zwischen 1965 bis Ende der 1970er Jahren Geborenen beschrieben (Oertel, 2014, S. 45). Die Geburtsjahrgänge für Generation X sind in der Literatur nicht einheitlich und weichen um einige Jahre voneinander ab. Für diese Arbeit wird für Generation X die Definition von Hurrelmann (2014, S. 17), mit den Geburtsjahren von 1970 bis 1985, herangezogen.

Generationen sind als dynamische Verläufe zu verstehen. Einstellungen und Werte zum Leben ändern sich nicht plötzlich zwischen den Generationen. Daher ist es durchaus möglich, dass sich manche Menschen, die in den 1960er Jahren geboren wurden, sich ähnlich verhalten wie Menschen, die in den 1980er Jahren geboren wurden. Geschlecht, sozioökonomischer Hintergrund wie auch geografische Herkunft oder Familienstruktur sind für das individuelle Verhalten mindestens ebenso wichtig wie die Zugehörigkeit zu einer Generation (Klaffke, 2014, S. 10). Jede Generation bringt bestimmte Verhaltensweisen und Fähigkeiten mit an den Arbeitsplatz, die sich auf vielfältige Weise ausdrücken können. Im Privatleben erfolgte mit der Einführung der Anti-Baby-Pille eine bewusste Familienplanung mit Steuerung in Richtung niedriger Kinderzahl. Als Folge erhalten die Kinder eine gute Ausbildung sowie erhebliche Unterstützung finanzieller, zeitlicher und emotionaler Natur. Dies bedingt ein zunehmend durchgeplantes Leben des Nachwuchses mit Terminen für Schule und Freizeitaktivitäten. Unbeobachtetes Spielen wird ersetzt durch Musikunterricht oder Sporteinheiten. In die Jugendzeit der Generation X fallen neue technische Errungenschaften wie zum Beispiel der Walkman, Heim-Computer oder Mikrowelle an. Erwähnenswert ist, dass die Frauen der Generation X verbesserte Bildungsaussichten haben, wodurch die Frauenerwerbsquote deutlich anstieg und Frauen dieser Generation die Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern als selbstverständlich ansehen (Oertel, 2014, S. 28 und S. 45f.).

Im Vergleich zu den vorhergehenden Generationen variieren die sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dieser Generation stark. Generation X erlebt einen wirtschaftlichen Wohlstand samt Arbeitszeitverkürzungen und Lohnsteigerungen. Gleichzeitig ist in Zeiten steigender Arbeitslosigkeit absehbar, dass die beruflichen Aussichten nicht mehr so reibungslos umzusetzen sind wie bei der Elterngeneration (Bruch et al., 2010, S. 105). Auch von Krisen abseits des Arbeitsmarktes sind Personen der betrachteten Altersklasse nicht verschont geblieben, wie zum Beispiel 1986 die Nuklearkatastrophe von Tschernobyl. Generation X ist auf der Suche nach Sicherheit und Wohlstand. Dahingehend sind die Werte materialistischer geprägt. Vom Eintritt in die Arbeitswelt über die zielstrebig verfolgte Karriere, die Menschen arbeiten vermehrt in einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, in diversen Projektgruppen. Lebenslanges Lernen sowie der Umgang mit aktuellen Informationstechnologien und Kommunikationstechnologien sind Teil des Berufsalltags. Die Arbeitenden sind mit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung wie Homeoffice oder verschiedener Arbeitszeitmodelle vertraut (Eberhardt, 2019, S. 43). Die Einstellung von Menschen der Generation X wird als individualistisch mit materiellen Werten im Vordergrund beschrieben. Als Kompetenz wird

pragmatisches, rationales und flexibles Handeln erkannt. Generation X ist umweltbewusst, emanzipiert sowie konsensfähig und konfliktfähig. Im Berufsleben ist Generation X karriereorientiert, erwartet Klarheit bei Zielen und Führung (Rump & Eilers, 2013, S. 247f.), ist skeptisch und neigt aufgrund von Unzufriedenheit zu Nörgeleien am Arbeitsplatz (Lüthy & Ehret, 2014, S. 22). Laut Tavorato (2016, S. 84) stört diese Personen sehr, wenn sie zu wenig Anerkennung erhalten und zu wenig Selbstständigkeit erfahren.

Die „New Economy“-Krise Anfang dieses Jahrtausends und die damit einhergehende wirtschaftliche Stagnation haben dieser Generation deutlich gemacht, dass stetiges Wachstum nicht der Normalfall ist. Für diese Generation spielen Partnerschaft und Familie eine große Rolle. Besonders Frauen ist die Balance von Beruf und Familie sehr wichtig. Das Alter von 40 Jahren bis 50 Jahren ist oft ein Wendepunkt im beruflichen und manchmal auch im privaten Leben, und Erreichtes wird kritisch hinterfragt (Bruch et al., 2010, S. 107; Rump & Eilers, 2013, S. 74f.). Die Vereinbarkeit und Ausgewogenheit von Familie und Beruf ist besonders wichtig. Die Arbeit ist nicht mehr zentraler Mittelpunkt, sondern es wird gearbeitet, um zu leben (Troger, 2016, S. 90ff.).

## **2.4 Untersuchte Branchen**

### **2.4.1 Baubranche**

Das Baugewerbe in Österreich setzt sich aus den drei Sparten Hochbau, Tiefbau und sonstigen Bautätigkeiten zusammen. Die rechtliche Grundlage des Baugewerbes ist in Österreich in neun unterschiedlichen Bauordnungen beziehungsweise Baugesetzen geregelt, da das Bauwesen der Ländergesetzgebung unterliegt ([https://www.oesterreich.gv.at/themen/bauen\\_wohnen\\_und\\_umwelt/bauen/Seite.2260200.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/bauen_wohnen_und_umwelt/bauen/Seite.2260200.html), 02.03.2023). Darüber hinaus existieren OIB-Richtlinien, gemäß dem Österreichischen Institut für Bautechnik, zur Harmonisierung der österreichischen bautechnischen Vorschriften (<https://www.oib.or.at/de/oib-richtlinien>, 02.03.2023).

Laut Statistik Austria Leistungs- und Strukturdaten (<https://www.statistik.at/statistiken/industrie-bau-handel-und-dienstleistungen/leistungs-und-strukturdaten>, 15.10.2022) erwirtschaftete die Branche ungefähr 55 Milliarden Euro im Jahr 2020 mit über 38.000 Unternehmen und 320.000 Beschäftigten. Zu bemerken ist, dass die drei größten Unternehmen (Strabag, Porr und Swietelsky) ein Drittel der Umsätze erwirtschafteten und Mitarbeiter\*innen beschäftigten ([https://www.viboe.at/Downloads/Statistik/Unternehmensstatistik/Bauindustrie\\_OEsterreich\\_TOP\\_4/Konzerne\\_Top\\_4\\_20-21.pdf](https://www.viboe.at/Downloads/Statistik/Unternehmensstatistik/Bauindustrie_OEsterreich_TOP_4/Konzerne_Top_4_20-21.pdf), 10.10.2022).

Der Branchenreport 2021, im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien erstellt, belegte ein Verhältnis der Beschäftigung von Arbeiter\*innen zu Angestellten von ungefähr 70 Prozent zu 30 Prozent (Oberrauber, 2021, S. 29).

Die Baubranche oder das Baugewerbe erbringt Leistungen im Bereich Planung und Ausführung von Veränderung an Bauwerken. Diese können in den Gewerken Hoch- oder Tiefbau erbracht werden, sich mit Straßenbau, dem Bau von Häusern oder dem Tunnelbau befassen. So unterschiedlich die Aufgaben sind, so unterschiedlich sind die Anforderungen an die Mitarbeiter\*innen. Es braucht technische Angestellte im Innendienst für die Planung und Kalkulation von Projekten. Nach erfolgreicher Akquisition beziehungsweise Auftragserteilung eines Projektes rückt die Organisation der Baustelle inklusive Materiallieferungen, Maschineneinsätze und ausführenden Arbeiter\*innen in den Fokus (<https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/bau/publikationen.html>, 30.04.2023).

In dieser Arbeit werden zur besseren Vergleichbarkeit mit den Angestellten der Arzneimittelbranche nur technische Angestellte der Generation X befragt, keine Arbeiter\*innen auf Baustellen.

#### **2.4.2 Arzneimittelherstellung**

Die Arzneimittelherstellung umfasst neben der Herstellung, auch die Abfüllung oder Verpackung von Arzneimitteln (Gewerbeordnung, 1994 in der Fassung vom 23.11.2022; <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10007517>, 22.11.2022). Die Herstellung von Arzneimitteln wird durch nationale, europäische und internationale Vorschriften geregelt. Die österreichische Arzneimittelbetriebsordnung legt Grundsätze und Leitlinien für die „Gute Herstellungspraxis“ (engl. „Good Manufacturing Practice“, kurz GMP) bei Prüfpräparaten fest, die zur Anwendung beim Menschen bestimmt sind. Ebenfalls in der Arzneimittelbetriebsordnung definiert sind unter anderem Vorgaben hinsichtlich der Herstellungsvorschriften, Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle sowie Einzelheiten zu Inspektionen der Arzneimittelherstellung (Arzneimittelbetriebsordnung, 2009 in der Fassung vom 20.11.2022; <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20005989>, 20.11.2022).

Der Umsatz der österreichischen Pharmaindustrie belief sich 2020 auf 6,26 Milliarden Euro ([https://de.statista.com/themen/3075/pharmaindustrie-in-oesterreich/#topicHeader\\_\\_wrapper](https://de.statista.com/themen/3075/pharmaindustrie-in-oesterreich/#topicHeader__wrapper), 20.11.2022). Im Jahr 2020 waren insgesamt 405 Unternehmen in der österreichischen Biotechnologie- und Pharmaindustrie tätig. Davon zählten 235 Firmen zum Segment der Forschung, der Entwicklung und/oder zur Produktion. Die anderen 170 Unternehmen setzten sich aus Lieferanten, Dienstleistern und Vertriebsgesellschaften zusammen (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/554144/umfrage/unternehmen-in-der-oesterreichischen-biopharmaindustrie/>, 20.11.2022). Im selben Zeitraum waren insgesamt 32.020 Personen in der österreichischen Biotechnologie- und Pharmaindustrie beschäftigt. Davon waren 25.350 Mitarbeiter\*innen in Unternehmen der Forschung, Entwicklung und/oder Produktion tätig (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/554173/umfrage/anzahl-der-beschaeftigten-in-der-oesterreichischen-biopharmaindustrie/>, 20.11.2022).

Da die Fragestellungen dieser Arbeit erste Erhebungen zu diesem Thema darstellen, wird qualitativ untersucht und die gewählten Methoden im folgenden Kapitel erläutert.

### **3 Empirische Untersuchung**

Dieses Kapitel stellt die verwendete Methodik zur Beantwortung der Forschungsfragen in den Fokus. Beginnend wird auf die qualitative empirische Untersuchung und davon erforderliche Gütekriterien und qualitätssichernde Maßnahmen eingegangen. Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse werden geeignete Forschungsmethoden für Erhebung und Auswertung begründet. Anschließend wird die Umsetzung beziehungsweise Durchführung des Studiendesigns inklusive Datenauswertung erläutert.

#### **3.1 Methodisches Vorgehen**

Um die einleitend definierten Forschungsfragen beantworten zu können, wird ein qualitatives empirisches Forschungsdesign durchgeführt. Qualitative Forschung wird als Methode zur Beantwortung der Forschungsfragen dieser Masterarbeit verwendet, da laut Flick (2007, S. 25) sich diese immer dann empfiehlt, wenn bisher weitgehend unerforschte Gebiete erschlossen werden.

Um soziale Wirklichkeiten nachvollziehbar und verständlich zu machen, sollen die persönliche Ansicht der Befragten betrachtet und beschrieben werden. Ein offener Zugang der qualitativen Forschung ermöglicht, in Tiefen eines Forschungsthemas vorzudringen und der Komplexität Beachtung zu schenken. Eine standardisierte Befragung hingegen könnte dies nicht ermöglichen, da keine Widmung der subjektiven Befindlichkeiten in komplexer werdenden Lebenswelten von Menschen erfolgt. Neue Erkenntnisgewinnung ist nur mittels offenem Forschungszugang möglich. So gewonnene Erkenntnisse bilden in der Folge die Basis für eine gegenstands begründete Theoriebildung. Die Besonderheit der qualitativen Forschung ist, dass sie die Lebenswelt aus der Perspektive der beteiligten Personen beschreibt. Die subjektive Sichtweise soll zu einem besseren Verständnis der gesellschaftlichen Realität beitragen (Flick, Kardorff & Steinke, 2013, S. 13ff.). Darüber hinaus eröffnet ein qualitativer Ansatz, durch besseren Einblick in die individuelle Perspektive der Befragten, auch neue Perspektiven auf Forschungsthemen (Bortz & Döring, 2006, S. 307).

Die vorliegende Arbeit setzt qualitative Forschung mit geführten Interviews ein, um möglichst viele Sichtweisen auf das Thema zu erhalten, wobei die Forschungsmethode einerseits Offenheit für neue Blickwinkel bietet und andererseits dafür sorgen kann, dass forschungsrelevante Aspekte in Interviews angesprochen werden (Helfferich, 2011, S. 36f. und S. 179f.). In der Sozialforschung gibt es verschiedene Interviewverfahren, die sich in ihrem Standardisierungsgrad unterteilen lassen. Leitfadeninterviews sind in der Mitte von keiner Standardisierung bis hin zu hoher Standardisierung angesiedelt (Froschauer & Lueger, 2006, S. 29). Zentrale Fragen werden bei diesen Interviews um Vertiefungsfragen ergänzt. Damit das Gespräch reibungslos abläuft, sind die Fragen in einer logischen Reihenfolge angeordnet. Aufgrund der Offenheit in Interviews und einer damit einhergehenden inhärenten Dynamik, ist es jedoch sinnvoll und wünschenswert, je nach Situation davon abzuweichen. Ein Interviewleitfaden ist also eher eine Unterstützung für den Interviewer als ein strenges Skript mit Maßnahmen, die ergriffen werden müssen (Strübing, 2018, S. 102f.). Situationsbedingte Anpassungen im Zuge eines Interviews sind ausdrücklich erlaubt, solange nicht der Kern der Frage verändert wird (Strübing, 2018, S. 93). Für die Untersuchungsteilnehmer\*innen wird ein teilstrukturierter Interviewleitfaden verwendet, um trotz individueller Variabilität ein strukturiertes Vorgehen und eine Vergleichbarkeit der Antworten zu ermöglichen. Ein flexibler und offener Gesprächsverlauf ermöglicht, vom vordefinierten Interviewablauf abzuweichen. Fragen beziehungsweise deren Abfolge können geändert, gestrichen oder ergänzt werden (Flick, 2007, S. 143).

Die Auswahl- und Stichprobenstrategie dieser qualitativen Studie basiert auf der Methode "gezieltes Sampling", bei dem laut Patton (2015, S. 264) die ausgewählte Stichprobe besonders typische Situationen berücksichtigen soll. Darüber hinaus soll die Auswahl der größten Variation in der Stichprobe berücksichtigt werden, das heißt sie soll so unterschiedlich wie möglich in Bezug auf die Umfragethemen sein.

Nach der Durchführung der Interviews beginnt die besonders relevante Datenaufbereitung und Datenauswertung. Im Fall der vorliegenden Arbeit bedeutet Datenaufbereitung die Interviews zu transkribieren, wobei hier eine literarische Umschrift gewählt wird. Bei dieser Form der Transkription werden die Aussagen der interviewten Personen in Schriftdeutsch übersetzt, um gut lesbare Texte zu erhalten. Geringfügige Anpassungen hinsichtlich Satzbau sind erlaubt. Versprechen oder Auslassungen werden nicht mittranskribiert, es sei denn, es wird für die Auswertung als relevant erachtet. Das Ergebnis ist ein gut auswertbarer Text, der alle wesentlichen Inhalte enthält (Zepke, 2016, S. 47f.).

Zur weiteren Auswertung der erhobenen Daten wird die Themenanalyse von Froschauer und Lueger herangezogen. Diese Methode ist besonders gut für die Auswertung großer Textmengen sowie für die Erkundung des manifesten Gehalts von Aussagen geeignet. Persönliche Meinungen und Ansichten der Befragten werden bei dieser Methode zusammengefasst und anschließend Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Personen aufgezeigt. Um charakteristische Elemente herauszuarbeiten, werden die Daten einer reflektierenden Zusammenfassung unterzogen. Latente Sinnstrukturen werden bei der Themenanalyse jedoch vernachlässigt. In der Praxis erfolgt eine Bearbeitung transkribierter Interviews im ersten Schritt durch Identifizierung zusammengehörender Textstellen zu einem Thema. In dieser Phase wird darauf verzichtet, Themen bereits als irrelevant für die Beantwortung der Forschungsfragen zu eliminieren. In einer weiteren Bearbeitung der thematischen Textblöcke wird eine thematischer Verdichtung der Interviewinhalte erreicht (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182f.).



Den Hintergrund dieser Verdichtung und Textreduktion bilden folgende fünf Fragen:

- a) Was ist Thema und in welchen Textstellen kann es identifiziert werden?
- b) Welche wichtigsten Charakteristika hat ein Thema und in welchem Zusammenhang sind diese zu finden? Hier ist auch zu beachten, ob das Thema als Antwort auf eine Frage vorgebracht wird, oder ohne dezidierte Frage danach.
- c) Gibt es Unterschiede beziehungsweise Differenzen in den Themen entweder innerhalb oder zwischen den Gesprächen? Hier rückt die komparative Auswertung der Interviews in den Fokus.
- d) In welcher Reihenfolge kommen Themen zur Sprache? Im Fall eines Leitfadenterviews ist dieser Punkt zu vernachlässigen, da die Reihenfolge Großteils vorgegeben ist und daher keinen weiteren Aufschluss mit sich bringt.
- e) Wie können die gefundenen Themen in Zusammenhang mit den Forschungsfragen gestellt werden? Dieser zentrale Schritt der Arbeit soll einerseits eine Vertiefung des untersuchten Systems als auch Hinweise und mögliche Erklärungen liefern.

(Froschauer & Lueger, 2020, S. 184f.)

Den Abschluss der Themenanalyse bildet die Beantwortung der Forschungsfragen inklusive der Beschreibung von Hinweisen für die praktische Anwendung.

## **3.2 Durchführung der qualitativen Untersuchung**

### **3.2.1 Erstellung des Interviewleitfadens**

Der Interviewleitfaden (siehe Anhang) wurde in Anlehnung an die Forschungsfragen beziehungsweise an die untersuchten theoretischen Modelle erstellt. Ziel war, praxisrelevante Wahrnehmungen und Wünsche hinsichtlich alter(n)sbedingter Arbeitsbedingungen von Mitarbeiter\*innen der Generation X zu erheben. Die Gliederung des Leitfadens umfasste folgende Themenblöcke:

- Allgemeines über die Arbeit und den Arbeitsplatz
- Soziale Faktoren am Arbeitsplatz
- Autonomie bei der Arbeit
- Unterstützung seitens des Unternehmens
- Wünsche für einen alter(n)sgerechten Arbeitsplatz

Abschließend konnten die Befragten Gedanken ergänzen, sowie nicht Gefragtes, aber für sie persönlich Wichtiges, hervorheben.

### **3.2.2 Durchführung der Erhebung**

Für die vorliegende Masterarbeit wurden unselbstständig Arbeitende, teilweise in Vollzeit und teilweise in Teilzeit beschäftigte Frauen und Männer der Generation X befragt. Die zur Beantwortung der Forschungsfragen erforderliche Variation an Untersuchungsteilnehmer\*innen wurde mittels Untersuchung zweier unterschiedlicher Arbeitsbranchen ermöglicht. Im ersten Schritt wurde pro Zielgruppe (Branche) ein Personenkreis definiert, um eine möglichst gute Vergleichbarkeit hinsichtlich Geschlechtsverteilung sowie Vollzeitbeschäftigte beziehungsweise Teilzeitbeschäftigte zu gewährleisten. Identifizierte Personen wurden gezielt angesprochen und um Teilnahme an der Untersuchung gebeten. Alle Personen stimmten zu, an der Befragung teilzunehmen. Die Interview-Teilnehmer\*innen wurden aus dem privaten Umfeld rekrutiert, eine Suche über zum Beispiel soziale Medien war nicht erforderlich.

In Tabelle 2 werden Abkürzungen verwendet, mit folgender Bedeutung:

I Nr. ... Interview-Teilnehmer\*in Nummer

TZ .... Teilzeit

VZ .... Vollzeit

Es konnten folgende Interview-Teilnehmer\*innen gewonnen werden:

**Tabelle 2: Interview-Teilnehmer\*innen**

<b>I Nr.</b>	<b>Geschlecht</b>	<b>Branche</b>	<b>Arbeitszeit</b>
<b>I1</b>	Mann	Baubranche	VZ
<b>I2</b>	Mann	Arzneimittelherstellung	TZ
<b>I3</b>	Mann	Baubranche	TZ
<b>I4</b>	Frau	Baubranche	TZ
<b>I6</b>	Mann	Baubranche	VZ
<b>I7</b>	Frau	Arzneimittelherstellung	TZ
<b>I8</b>	Frau	Arzneimittelherstellung	VZ
<b>I9</b>	Mann	Arzneimittelherstellung	VZ
<b>I10</b>	Frau	Arzneimittelherstellung	TZ
<b>I11</b>	Mann	Arzneimittelherstellung	VZ
<b>I12</b>	Frau	Baubranche	VZ
<b>I13</b>	Frau	Baubranche	TZ

Quelle: eigene Darstellung

Die Durchführung der Interviews erfolgte auf Deutsch und fand zwischen Mitte Dezember 2022 und Anfang Februar 2023 statt. Alle Interviews wurden mittels MS Teams geführt und mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Vier Personen bevorzugten eine Durchführung abseits des Arbeitsplatzes. Alle Befragten erklärten sich mit einer Aufnahme und Weitergabe der Transkripte einverstanden. Hier ist zu betonen, dass die Autorin vorab ausdrücklich Vertraulichkeit und Anonymisierung der Gesprächsinhalte zusicherte. Die Dauer der Gespräche war sehr unterschiedlich im Bereich von 36 Minuten bis 85 Minuten. In den Gesprächen war erkennbar, dass allen Befragten das Thema alter(n)sbedingte Arbeitsbedingungen wichtig war und die persönlichen Wahrnehmungen und Wünsche gerne geteilt wurden. Der Interviewleitfaden ließ ausreichend Raum für persönliche Erfahrungen und Eindrücke. Die Gespräche fanden in entspannter Atmosphäre ohne erkennbaren Zeitdruck statt. Es wurden alle Fragen beantwortet und die Gesprächsatmosphäre war offen und herzlich.

### 3.2.3 Datenaufbereitung und Datenauswertung

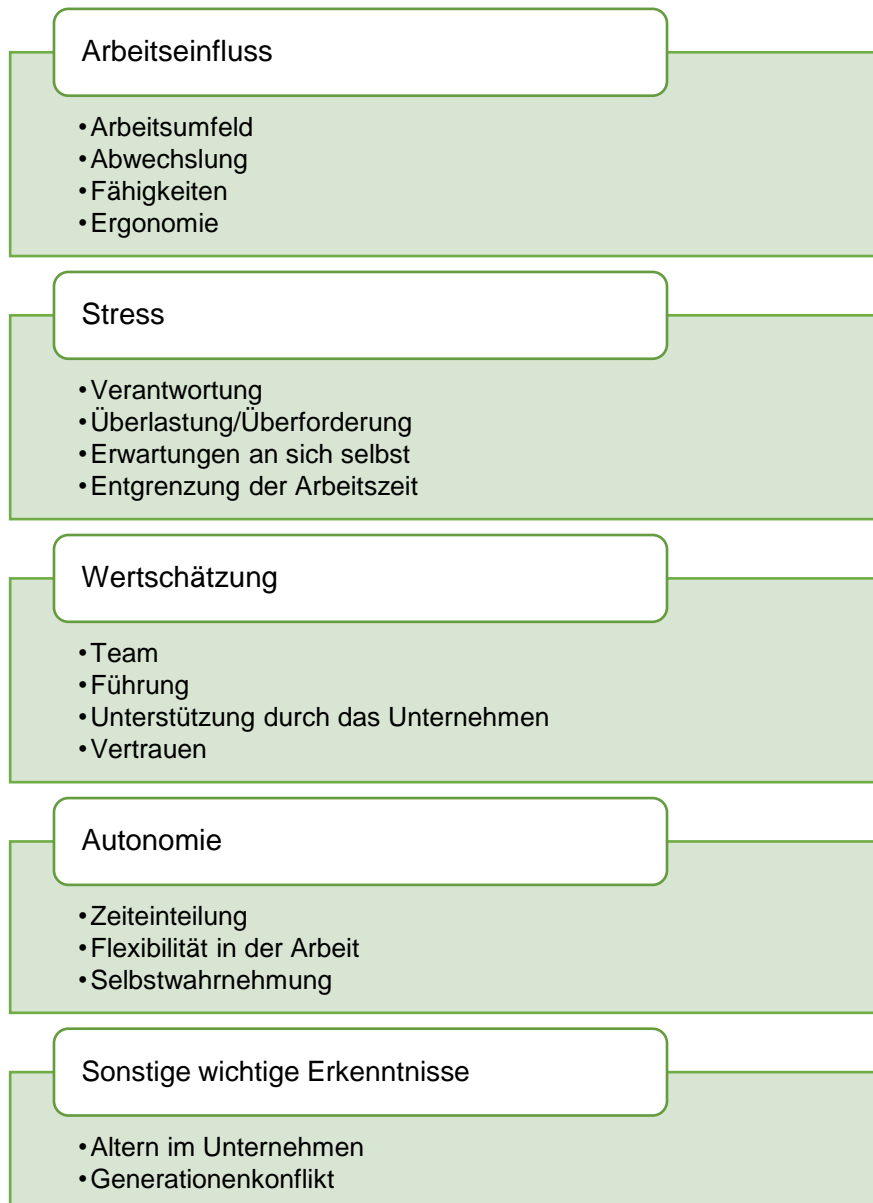
Wie im methodischen Vorgehen beschrieben, fand die Datenaufbereitung durch Transkribieren der Interviews statt. Die Transkription erfolgte unter Einhaltung folgender Regeln:

- Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
- Im Transkript wird die befragende Person mit „BW“ abgekürzt und die interviewte Person mit einem „I“ plus eindeutige Ziffer (I1, I2, ...).
- Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angepasst (zum Beispiel gemma wird zu gehen wir).
- Stottern wird ausgelassen oder geglättet und abgebrochene Wörter ignoriert.
- Wortdoppelungen werden nur aufgenommen, wenn sie als Stilmittel der Betonung dienen: „Das ist mir sehr, sehr wichtig.“
- Rezeptionssignale (zum Beispiel „hm, aha, ja, genau“) werden nur transkribiert, wenn sie als direkte Antwort auf eine Frage zu verstehen sind.

(Dresing & Pehl, 2018, S. 21f.)

Gemäß Planung erfolgte die Themenanalyse samt einer Reduzierung der aufbereiteten Interviewinhalte sowie Bearbeitung der Interviews hinsichtlich Interpretation der einzelnen Textpassagen. Daraus leitete sich die in Abbildung 6 dargestellte Kategorisierung inklusive Subkategorien ab. Die weitere Auswertung ist in Kapitel „Empirische Ergebnisse“ zu finden.

Abbildung 6: Kategorien der Interviewauswertung



Quelle: eigene Darstellung

### **3.2.4 Qualitätssicherungsmaßnahmen**

Für die gewählte Auswertungsmethode ist auf Qualitätssicherungsmaßnahmen zu achten. Zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit ist als Qualitätssicherungsstrategie die Dokumentation der empirischen Forschung erforderlich. Aufgrund der Wichtigkeit der Nachvollziehbarkeit ist eine Dokumentation von den Erwartungen an die Forschung bis hin zur Auswertung zu gewährleisten (Steinke, 2015, S. 324).

Hinsichtlich des Gütekriteriums der Validität, sei festgehalten, dass qualitative Studien nicht als Ziel eine Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit haben. Zur Erhöhung der Validität ist es wichtig, die Befragten vorab über den Zweck des Interviews zu informieren und so Offenheit zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang ist spätestens am Beginn eines Gesprächs auch eine Zusicherung über die Vertraulichkeit des Gesprächs auszusprechen (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2010, S. 267f.).

## **4 Empirische Ergebnisse**

Die Ergebnisse werden anhand einer thematischen Abfolge präsentiert, mit Reihung anhand eines logischen Flusses in der Arbeitswelt sowie des Ablaufs innerhalb der Interviews. Im ersten Schritt wird der Status Quo der Arbeitenden erhoben und relevante Themen für die Befragten mit Blick auf „Arbeitseinflüsse“ erörtert. Anschließend wird „Stress am Arbeitsplatz“, „Wertschätzung im Unternehmen“ und „Autonomie der Mitarbeiter\*innen“ analysiert. Abschließend liegt das Augenmerk auf „sonstigen Erkenntnissen“. Das sind weitere Themen, die von den Befragten im Interview genannt wurden.

Zur Erläuterung der Ergebnisse werden direkte und indirekte Zitate sowie Zusammenfassungen herangezogen. Für die Nachverfolgbarkeit wird bei Zitaten Person und Stelle im Interview nach dem Schema: Interviewnummer, Seite, Zeilennummer zum Beispiel I3, S. 9, Z21 angegeben.

## 4.1 Arbeitseinfluss

Als arbeitsbeeinflussend nannten die Befragten sowohl Einflüsse auf den Körper wie auch die Psyche. Die körperlichen Einwirkungen entstehen unter anderem durch die räumlichen Gegebenheiten, Ressourcen seitens des Unternehmens oder der Tätigkeit an sich. Psychische Beeinflussung ergibt sich positiv oder negativ unter anderem durch Autonomie und Stress. Unabhängig, ob es sich um körperliche oder psychische Arbeitseinflüsse handelt, ist ein Charakteristikum, dass es sich um Gegebenheiten handelt, auf die Mitarbeitende nur wenig oder gar keinen Einfluss haben.

### 4.1.1 Arbeitsumfeld

Ilmarinen und Tempel beschreiben Arbeitseinflüsse im Haus der Arbeitsfähigkeit im vierten Stock. Das ist jener mit Bezug zu Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalten samt organisationsbedingten körperlichen und psychischen Beanspruchungen (2003, S. 85ff.). Wie in Kapitel 3 bereits ausgeführt, ist die Arbeitsumgebung für Mitarbeiter\*innen sehr wichtig. Warr definiert im Vitamin-Modell die Arbeitsbedingungen als Hauptumgebungsmerkmale, die Einfluss auf Glück oder Unglück von Mitarbeitenden haben (2017, S. 60).

Die Grundlage eines Arbeitsplatzes ist, dass ausreichend Platz vorhanden ist. Eine Befragte beschreibt diesbezüglich:

*„Was die Arbeitsbedingungen räumlich im Moment betrifft, ist es, wir sitzen sehr eng aufeinander, also es ist alles sehr dicht gedrängt“ (I8, S. 4, Z40-42).*

Hingegen berichtet eine andere Befragte in Bezug auf den Arbeitsplatz von einem herrschaftlichen Palais:

*„Okay, also vom Äußeren her, einen Arbeitsplatz, wo man auch genug Platz hat und genug Ruhe hat, um zu arbeiten. Das ist bei uns sicher gegeben“ (I4, S. 3, Z32-33)“ ... „Palais in der Eschenbachgasse ja, und das ist natürlich schon cool, wenn man da reingeht, und dieses Entree hat“ (I4, S. 4, Z29-31).*

In Bezug auf die Grundbedingungen der Arbeitsumgebung äußert eine Person:

*"Zu Beginn war es wirklich eine Umstellung, weil auch die Toilette am Gang ist, die mit einem Schlüssel betreten werden muss. Man muss immer mit Schlüssel*

*auf die Toilette gehen und über das Stiegenhaus, also so wie eine Substandardwohnung von früher, und auch hier haben wir einen kleinen Sieg damals errungen, weil es gab nicht mal Warmwasser auf der Toilette, und das haben wir uns dann erkämpft, und es wurde uns, ja, mit Grummeln bewilligt. Das heißt Toilettengänge plus die Küche betreten wir über das Stiegenhaus, was zu Beginn schon sehr, ich würde es jetzt nicht sagen verstörend war, aber..." (I7, S. 3, Z2-10).*

Drei Personen gehen dezidiert auf Licht beziehungsweise Luft ein. Einer Person ist beides besonders wichtig:

*„Was noch wichtig ist, ist ein Fenster und Tageslicht. Das finde ich immer, ich weiß nicht so, es ist einfach schön, auch wenn dann mal die Sonne reinscheint. Das ist für mich einfach wichtig, man kann auch rausschauen, man bekommt ein bisschen Frischluft, Frischluft finde ich wichtig" (I7, S. 6, Z13-17).*

Während bei einer anderen Befragten diese Faktoren kein Thema sind:

*„Licht, Sessel und so, da bin ich eigentlich ganz, also die physischen Bedingungen, die örtlichen Bedingungen, die sind an und für sich nicht das Thema" (I8, S. 6, Z18-19).*

Wohingegen eine Angestellte auf die trockene Raumluft hinweist:

*„Was mir auch noch eingefallen, was ich nicht gesagt habe, ist diese Raumluft. Durch die vielen Computer ist die so trocken. Also eine Kollegin hat einmal die Raum Luftfeuchtigkeit gemessen, und das waren, glaub ich, unter 30 Prozent" (I13, S. 13, Z26-29).*

Einflüsse im Arbeitsumfeld aufgrund Veränderungen der persönlichen Gesundheit sehen Ilmarinen und Tempel als die Basis der Arbeitsfähigkeit, da diese Veränderungen unmittelbar auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit wirken. Ohne Gesundheit kann es keine Arbeitsfähigkeit geben (Oldenbourg & Ilmarinen, 2010, S. 421). Vier der Befragten bemerken bereits eine Verschlechterung der Sehleistung.

*„Also, ich habe die Brille zum Lesen immer runtergenommen, weil es bequemer ist, aber seit ein paar Jahren kann ich nicht mehr lesen mit Brille auf der Nase. Ich muss sie herunternehmen. Demnächst werde ich wahrscheinlich eine Brille*



*brauchen, um zu lesen. Dann habe ich zwei Brillen, dann wird es überhaupt ein Desaster, weil ich schon die eine nicht finde" (I4, S. 7, Z15-21).*

*„Und wenn man lange auf den Bildschirm starrt, dann schaue ich nach draußen, das ist wie ein langsames Teleobjektiv. Das braucht, bis ich dann wieder fokussiere. Also, das ist schon, was ich sehr merke, sonst jetzt nicht so. Also aber das halt schon, das ist echt der Preis, den man für die sitzende Bildschirmarbeit zahlt“ (I11, S. 5, Z25-29).*

In den Interviews nennen einige Befragte, dass „privat sein“ einen besonderen Stellenwert hat, wobei dies für die Personen unterschiedliche Dinge bedeutet. Für vier Befragte handelt es sich bei privat um einen fixen Arbeitsplatz beziehungsweise dessen persönliche Gestaltung:

*„Also, ich persönlich brauche, damit ich mich wohlfühle, sage ich jetzt einmal, muss der Arbeitsplatz quasi für mich privat sein. Das habe ich auch. Meinen persönlichen Arbeitsplatz, also nicht so, wie es manchmal üblich ist, dass man sich quasi irgendwo auf einen neutralen Platz, sag ich jetzt mal einloggt“ (I3, S. 6, Z34-37).*

*„Für mich persönlich sind Pflanzen wichtig“ (I3, S. 6, Z43). „[...] Ja, was brauche ich noch? Fotos brauche ich auch jede Menge" (I3, S. 7, Z15).*

*„Also es ist, würde ich sagen, es ist ein, ursprünglich war es ein Großraumbüro mit drei großen oder größeren oder vier größeren Durchgangszimmern. Wie wir erfahren haben, dass wir dorthin übersiedeln, weil wir, das Qualitätsmanagement, war bis vor vier Jahren woanders untergebracht, haben wir uns dafür eingesetzt, dass es zwischen den Räumen auf jeden Fall Türen gibt, einfach um da ein bisschen abgeschotteter zu sein. Zum einen, weil es unsere Tätigkeit auch erfordert, dass wir durchaus, wie soll man sagen, privatere, nicht Privat-, aber Gespräche, Besprechungen haben, die jetzt fällt mir das Wort nicht ein, vertraulich sind. Das wurde uns dann nach viel, längerem Hin und her dann auch genehmigt, bewilligt, und somit haben wir vom Qualitätsmanagement eine Türe zu den anderen Gruppen, können uns daher ein bisschen, sind etwas intimer und vertraulicher unterwegs. Wir durften uns das Büro durchaus so ein bisschen gestalten, wie wir das gerne hätten. Also bei uns ist es eher mit Pflanzen und Bildern und ein bisschen freundlicher als es vielleicht anderswo ist, was, glaube ich, aber mir und meinen Kolleginnen durchaus gefällt, und man fühlt sich da ein bisschen heimeliger“ (I7, S. 2, Z25-40).*

Ein Befragter bestätigt die Notwendigkeit von Privatsphäre in Hinblick auf Großraumbüros wie folgt:

*„Was mir ein bisschen abgeht, das ist das Problem Großraumbüro, und es ist ein bisschen zu wenig Privatraum. Wir haben eine Telefonzelle und Besprechungsraum, finde ich zu wenig“ (I6, S. 16, Z39-41).*

Von den befragten Personen arbeiten sieben Personen im Großraumbüro. In Hinblick auf die Thematik der Räumlichkeiten berichten sechs Mitarbeiter\*innen über den Einflussfaktor Lärm am Arbeitsplatz.

*„Was einen großen Einfluss hat, ist die Möglichkeit, sich zu konzentrieren, und die natürlich in dem jetzigen Open Office Büro teilweise schwierig. Also gerade jetzt vor Weihnachten merkt man richtig, dass es so von Tag zu Tag der Lärmpegel lauter wird. Es wird alles Mögliche diskutiert, es sollen letzte Dinge noch vor den Weihnachtsfeiertagen erledigt werden. Es ist immer wieder wird dann auch so recht zwanglos geplaudert. Also, da ist es schon recht schwierig. Ich habe mir jetzt schon vor ein paar Jahren gekauft Noise Cancelling Kopfhörer, die es mir ermöglichen den Lärm, der rundherum ist, auszublenden, um konzentriert zu arbeiten. Und da bin ich also nicht der Einzige. Die Möglichkeit nutzen viele“ (I1, S. 9, Z8-16) [...] „dass auch die jungen Kollegen sich solche Kopfhörer zulegen und auch benutzen. Also ich glaube, dass das durchaus auch von Jüngeren schon der Wunsch ist, und ich glaube, dass die Benutzung dieses Kopfhörers und den Einfluss an Eindrücken, Lärm, Gesprächen, dass das auf lange Sicht durchaus positiv sich auswirkt auf die weitere Gesundheit, wenn man wirklich die Möglichkeit hat, konzentriert ungestört zu arbeiten und nicht ständig von Gesprächen oder Telefonaten der Kollegen und Kolleginnen unterbrochen wird oder gestört wird oder abgelenkt wird“ (I1, S. 10, Z29-36).*

Dieses abgelenkt werden und Gespräche mithören hat für die Mitarbeitenden positive und negative Seiten:

*„Gerade, durch den großen, offenen Raum wird man viel schneller in ein Thema sag ich mal reingezogen, weil man halb mitgehört hat, was vielleicht für das Projekt ein Vorteil sein mag, nicht immer, aber für den Mitarbeiter, man ist oft doch abgelenkt. Also, das ist von der Arbeitsweise her, das ist eben sowas, was dem Großraumbüro, glaube ich, zuzuordnen ist“ (I6, S. 3, Z13-18).*

*„Man hört sich auch telefonieren. Ja, das hat wahrscheinlich seine Pluspunkte, seine Minuspunkte. Der Pluspunkt ist natürlich zumindest bei mir, ich sitze mit Kollegen im Büro, mit denen ich auch gemeinsam, also im Zimmer sozusagen, mit denen ich gemeinsame Projekte betreue. Das sind natürlich dann sehr einfach, wenn man so halb mithört, nicht, dann kann man schnell einsteigen“ (I3, S. 9, Z11-16). [...] „Das Negative ist vielleicht, es wird dann teilweise auch recht laut telefoniert. Also ich auch. Wenn ich also, ich kriege zu Hause privat immer den Vorwurf, wenn ich telefoniere, dann schreie ich durch die ganze Wohnung, weil, naja, man telefoniert ja doch öfters auch mit Leuten auf der Baustelle. Da ist meistens ein ordentliches Hintergrundgeräusch. Der schreit hinein ins Telefon, und wenn einer ins Telefon rein schreit, dann schreit man unweigerlich zurück, und das ist dann schwer wieder wegzukriegen“ (I3, S. 9, Z30-36).*

Der gefühlte Lärm kann durch Gespräche entstehen, oder wie eine Mitarbeiterin schildert als Dauerpegel von Geräten resultieren:

*„Also der Dauerpegel der Geräte ist das eine. Aber durch das, dass wir auch relativ viele Leute im Labor sind und unsere Schreibplätze im Laborbereich angesiedelt sind, ist natürlich, wenn man da konzentriert arbeiten will, ist es Herausforderung“ (I8, S. 5, Z41-44). [...] „Also es kommt ein bisschen auf die Tagesverfassung drauf an, gerade wenn es auch im Labor rund geht, wo dann die Kolleginnen auch diskutieren müssen, oder das beeinträchtigt einen, weil man doch immer irgendwie ein Ohr draufhat, was geht jetzt ab, kann man was lösen? Wie sind die Leute gerade so drauf? Also das ist schon was, wo ich mir denke, da habe ich eine relativ gute Antenne dafür und versuche dann auch zu unterstützen, und das sind dann alles Sachen, die einen gedanklich wegtragen“ (I8, S. 6, Z6-12).*

Mehrere Befragte stellen fest, dass das Reden um einen Herum und kurze Zuhören, die Konzentration stört:

*„[...] wobei es teilweise nicht mal so sehr der Lärm ist. Es ist eher, dass man die Gespräche, die einzelnen mitbekommt und einfach von der eigenen Arbeit abgelenkt wird. Dass man dann dem Gespräch kurz lauscht, und es reißt einen aus dem eigenen Arbeitsfluss. Also das Open Office, es tut, glaube ich, nicht gut hinsichtlich Konzentration und Arbeitseffizienz“ (I1, S. 12, Z4-8).*

*„Was ich merke, ich brauche ein relativ ruhiges Umfeld, dass ich also nicht gestört bin durch irgendwelche, ja akustisch irgendwie, wenn rundum laut geredet wird, et cetera, dann fällt es zum Beispiel schwer, mich zu konzentrieren“ (I2, S. 11, Z14-16).*

Eine Person lässt anklingen, dass Einsamkeit ein Thema ist.

*„Bei uns ist es wirklich sehr einsam. Ja, aber ich glaube, da kommt sie gut aus. Sie ist ruhebedürftig, also still ist es bei uns, da braucht sich niemand beschweren. Ruhe zum Arbeiten kann man, nein, es ist jetzt das ganze Stockwerk leer“ (I4, S. 9, Z4-7).*

Fünf Mitarbeitende wünschen sich in Situationen, wo Konzentration erforderlich ist, eine Unterstützung durch das Unternehmen. Entweder durch Arbeit im Homeoffice oder den Erhalt von Kopfhörern:

*„Am Anfang war es schon eine Umstellung, dieses Großraumbüro, das hatten wir früher nicht. Früher hatten wir alle einzelne Zimmer. Es ist natürlich schwieriger, sich zu konzentrieren. Also, wenn ich jetzt Konzentrationsarbeit habe, dann habe ich es lieber im Homeoffice“ (I13, S. 2, Z22-25).*

*„Und auf der anderen Seite, wenn man sich auf dem Arbeitsplatz sich abschirmen will, ja, jetzt hat sich das so eingelebt, jeder ist mit solchen Kopfhörern dabei. Auch Okay, aber dann sehe ich den Kopfhörer auch als irgendwelche Firmeninstrument, ähnlich wie das Handy, aber das ist noch nicht Stand, glaube ich. Also ich habe selber eins, das habe ich privat gekauft. Okay, das wird dann über die Arbeitnehmerveranlagung irgendwie noch kannst du reinnehmen. Trotzdem, ich würde es begrüßen, wenn die Firma das hätte, dass man sich einfach abschirmt. Es geht nicht darum, dass man, ob ich jetzt super Musik hören kann oder nicht, sondern wenn ich schon mal als Firma ein Vorteil habe von dem, dass ich das dem Mitarbeiter alles mithören und jeder irgendwo, wenn was ist, dann hört und mitmachen kann. Dann soll ich genauso die Möglichkeit geben, mich abschirmen zu können, wenn ich mal sehr mich fokussieren will“ (I6, S. 16, Z41 bis S. 17, Z6).*

Abseits des Büroumfelds geht ein Befragter auf Arbeitsschutzbestimmungen inklusive Sicherheitsausrüstung am Arbeitsplatz, wie zum Beispiel Sicherheitsschuhe oder

Gaswarngerät, ein (I3, S. 13, Z25 bis S. 15, Z14). Auch wenn diesem Punkt eine hohe Bedeutung zugemessen wird, wird er in dieser Arbeit nicht weiterverfolgt.

#### **4.1.2 Abwechslung**

Im Vitamin-Modell von Warr finden sich Hinweise auf die Wichtigkeit von Abwechslung im beruflichen Kontext als einflussgebend auf das Glücksbefinden von Personen (2017, S. 60). Im Haus der Arbeitsfähigkeit werden die Arbeitsinhalte wie das Arbeitsumfeld (siehe 4.1.1) im vierten und dritten Stock abgebildet. Abwechslungsreiche Aufgaben sind motivationssteigernd und erweitern gleichzeitig auch die persönlichen Qualifikationen (Richenhagen, 2011, S. 39).

Alle Befragten nennen die Arbeitsaufgaben als abwechslungsreich, bei den meisten ist kein Tag wie der andere (I8, S. 3, Z19-20).

*„Meine Arbeit ist extrem abwechslungsreich, also da ich ja mit Arzneimittelproduktion, mit Forschung und auch mit verschiedenen Personen interagiere, auch mit QM zum Beispiel, also Qualitätsmanagement, unter anderem natürlich auch immer wieder mit der Leitung und auch sehr viel mit Ärzten im Spital, gibt es ja eine rege Interaktion, ist es enorm abwechslungsreich“ (I9, S. 2, Z38-42).*

Selbst nach vielen Jahren Berufserfahrung wird die Arbeit noch immer als vielseitig empfunden:

*„Grundsätzlich sehr abwechslungsreich. Also auch nach fast 20 Jahren in der Branche, mehr oder weniger den selben Job, lerne ich immer wieder noch dazu. Es kommt immer wieder Neues, es ist immer wieder interessantes dabei neuartiges. Man kann kreativ sein, also von daher ist es nicht so, dass es reine Routinearbeit ist oder langweilig wird“ (I1, S. 2, Z30-34).*

*„Ich finde es eigentlich relativ abwechslungsreich, weil die Kunden meistens auch anders sind. Ich betreue mehrere Kunden, und die sind recht unterschiedlich, zum Teil auch von den Erwartungen ganz unterschiedlich“ (I2, S. 2, Z26-28).*

Eine Befragte geht sogar noch einen Schritt weiter in ihrer persönlichen Einschätzung:

*„Absolut also, es ist kein Tag wie der andere. Ich empfinde es als unglaublich vielseitig [...] Ich finde es sehr spannend für unsere Patientinnen, ein, ja mitzuwirken, dass sie gesund werden. Ich habe mit sehr vielen verschiedenen anderen Berufsgruppen und Menschen zu tun. Das ist sehr inspirierend und ja, macht Spaß, mit denen zusammenzuarbeiten [...] es ist jeden Tag, ja immer was los und sehr vielseitig. Also es wird mir nicht fad“ (I8, S. 3, Z19-35).*

Die meisten Personen bewerten den Abwechslungsreichtum der Tätigkeit als positiv, da abwechslungsreiches Arbeiten hilft, geistig fit zu bleiben (I3, S. 4, Z16-18).

*„Mehr Routine wäre nicht gut. Es ist schon so gut, wie es ist. Also ich komme also aus dem Forschungshintergrund, und das war natürlich auch immer sehr abwechslungsreich, finde ich schon wichtig. Auf jeden Fall ja“ (I11, S. 3, Z23-25).*

Hingegen zwei Befragte schätzen Routine:

*„Ein bisschen mehr Routine würde ich mir wünschen. Also das ist ein bisschen mehr, so quasi Business as usual gäbe, und ein gutes, ausgewogenes Verhältnis eben auch zwischen Routine und Neuem. Ja“ (I10, S. 2, Z33-35).*

*„Aber natürlich, wo ich mir früher schwerer getan habe, jetzt auch, es kommt auch eine Routine rein. Das ist ja wieder das Positive, wenn man älter wird, man versteht, wo man früher vielleicht unsicher war und nervös und vielleicht Bauchschmerzen bekommen hat. Da hat man halt im Alter mehr Sicherheit und da fällt wieder dieser Aspekt weg. Aus gesundheitlicher Sicht gesehen, also es ist so eine Waage“ (I12, S. 4, Z35-40).*

Um in der Arbeit Routine oder Abwechslung erleben zu können, bedarf es im Vorfeld Fähigkeiten, auf die Personen zurückgreifen können.

### **4.1.3 Fähigkeiten**

Die eigenen Fähigkeiten einsetzen und weiterentwickeln zu können ist ein weiteres Umweltmerkmal, dass sich gemäß Peter Warr (2017, S. 60) positiv auf Mitarbeitende auswirkt. Im Haus der Arbeitsfähigkeit ist der Einsatz eigener Kompetenzen und

Lebenslanges Lernen im zweiten Stock angesiedelt und zur erfolgreichen Erledigung der Arbeit erforderlich (Ilmarinen, 2011, S. 23).

Die Mitarbeiter\*innen setzen unterschiedlich viel vom bisher Erlernten ein. Einige fast gar nichts, andere sehr viel. Die Mehrheit der Befragten greift zur Aufgabenbewältigung auf Erlerntes als Basis zurück, ergänzt dieses um laufendes Learning by Doing und die Unterstützung der Kolleg\*innen:

*„[...] ich bin mit null Wissen in diesem Bereich gekommen“ (I7, S. 11, Z7) [...] „Ganz wichtiger Punkt für mich, habe viel gelernt durch von meiner Kollegin, die irrsinnig viel Erfahrung aus anderen Betrieben mitgebracht hat, weil ich kenne ja nur unseren Betrieb“ (I7, S. 11, Z14-16).*

*„Das Studium an sich ist ja schon lange her und die Genetik, die wir damals gelernt haben, ist weit weg von dem, was heute möglich ist. Aber die Grundstrukturen brauchst du natürlich, weil sonst verstehst du das heute ja auch nicht. Also es ist schon eine Basis da, ein Stock, würde ich sagen, den du brauchst, den du lernst bei den Studien. Aber alles andere musst du dir selbst während des Arbeitens, finde ich, beibringen“ (I9, S. 12, Z15-21).*

*„Da muss man ehrlich sein, da ist wahrscheinlich jetzt eher die Hälfte meines Wissens noch relevant. Ja! Das heißt natürlich, es geht doch stark darum, dass man wieder auch sich fortbildet. Ja“ (I11, S. 9, Z21-23).*

#### **4.1.4 Ergonomie**

Bereits 1993 erkannten Tempel & Bachmeier (1993, S. 61) Bewegungsmangel als gesundheitsriskante Verhaltensweise. Im Haus der Arbeitsfähigkeit ist Bewegung im ersten und vierten Stock angesiedelt, da es sich einerseits um grundsätzliche Gesundheit handelt und sich andererseits auf den Arbeitseinfluss auswirkt (Ilmarinen & Tempel, 2003, S. 85ff.)

Im Vitamin-Modell ist Sitzen als Teil der Arbeitsbedingungen dem Umweltfaktor physische Sicherheit zugeordnet (Warr, 2017, S. 60).

Alle interviewten, technischen Angestellten weisen bei der Beschreibung der Tätigkeit darauf hin, dass es sich um eine hauptsächlich sitzende Tätigkeit handelt:

*„Gut, also, hauptsächlich sitzende Tätigkeit am Computer“ (I1, S. 2, Z20).*

*„[...] durch das ständige Sitzen, dass die die Sehnen und Muskeln ziemlich verkürzt sind vor allem im Oberschenkel“ (I1, S. 3, Z26-27).*

*„Ich bin ja quasi ein Büromensch sozusagen, und die Stiege rauf in den zweiten Stock ist schon die höchste körperliche Belastung“ (I9, S. 3, Z38-40).*

Die sitzende Tätigkeit ist für 11 der 12 Mitarbeiter\*innen bereits zur Belastung geworden:

*„Na ja, der Rücken fängt langsam an, durch das viele Sitzen, das sehe ich schon als Problem. Dass wir einen sehr viel sitzenden Job haben und dann die Bewegung zu kurz kommt. Gerade mit Homeoffice, wenn man sich nur bewegt vom Frühstückstisch zum Arbeitstisch und dann wieder zurück, und das sehe ich schon“ (I2, S. 4, Z11-15).*

*„Ja, die Belastung physisch ist eben, dass man praktisch keine Belastung hat. Wenn man so sehen will, dass man halt sitzt“ (I6, S. 9, Z39-40).*

*„Naja, was mir da sofort in den Kopf schießt, ich sitze den ganzen Tag. Ich komme in die Arbeit, hole mir einen Kaffee, und setz mich hin. Stunden später stehe ich wieder auf, hole mir vielleicht den zweiten Kaffee, aber das Sitzen, das ist für mich eine Qual“ (I12, S. 3, Z33-36).*

Eine Person betont, wie anstrengend Sitzen für sie sei:

*„Das ist eigentlich hauptsächlich das Sitzen. Das ist nicht wirklich, och, es wird jetzt wieder anstrengen. Jetzt muss sich dann sechs Stunden sitzen und gehe zwar schon zu Kaffeemaschine, aber das ist halt“ (I13, S. 4, Z28-30).*

Nur eine Befragte bemerkt aufgrund ihrer Teilzeitarbeit noch keine körperlichen Auswirkungen aufgrund des Sitzens (I10, S. 10, Z11-13).

Eine Mitarbeitende hat konkrete Lösungsvorschläge für die Auswirkungen des Bewegungsmangels parat:

*„Also zweimal hatte ich schon Mitarbeitergespräche im Gehen. In der Nähe ist ein Park der Prater, und ja, da sind wir dann so eineinhalb Stunden gegangen, das*



*war toll, also wenn es geht, so Mitarbeitergespräche oder Gespräche, dass man sie raus verlagert und spazieren geht“ (I13, S. 4, Z34-37).*

Neun der Befragten bekommen auf Wunsch ergonomisches Equipment. Ergonomische Sessel sind bereits bei fast allen Unternehmen vorhanden. Eine Mitarbeiterin hat zwar Rückenprobleme, führt dies jedoch nicht auf das Equipment oder ihre Tätigkeit zurück:

*„Ich meine, ich habe zwar meinen Bürosessel jetzt nicht irgendwie ergonomisch korrekt eingestellt, aber, so Kreuzweh hat wahrscheinlich jeder mit über Mitte 40“ (I4, S. 7, Z5-7).*

Unterstützung in Form eines höhenverstellbaren Schreibtisches hat zur Zeit der Befragung nur eine Person. Mehrere Personen sind der Meinung, eine Bewilligung für einen verstellbaren Tisch bekommen zu können:

*„Tisch, das ist jetzt, das habe ich jetzt wieder vergessen zu sagen oder zu fragen, es gibt höhenverstellbare Tische. Drei Stunden am Tag stehen, das wäre ideal. Ein Arbeitskollege, hat überhaupt einen höhenverstellbaren Tisch, der steht den ganzen Tag und der hat den Sessel dafür weggegeben. Also, es ist alles machbar, nur, man muss sich an die Nase nehmen und selber aktiv werden“ (I12, S. 11, Z29-33).*

Hingegen einer Person wurde die Bewilligung versagt:

*„Also ja, ein Sessel der sich auf die, wie sagt man, eben dieses dynamische Sitzen glaube ich ist nicht schlecht, da werden die Muskeln stimuliert. Also ja, das ist wichtig“ [...] „Höhenverstellbare Tisch, ja, wäre wahrscheinlich fein. Wie einige Abteilungen haben beim Renovieren von den Räumlichkeiten so elektrisch verstellbare Tische bekommen, da habe ich mir dann gedacht, das hätte ich auch gerne. Das ist dann aber irgendwie nicht bewilligt worden gleich aufs erste Mal, dann habe ich es gelassen und auf Nachfrage bei den anderen Kolleginnen haben sie gesagt, na sie verwenden das eigentlich überhaupt nicht“ (I7, S. 6, Z11-22).*

Die beiden letztgenannten Zitate deuten bereits eine Selbstverantwortung in Bezug auf Bewegung an, wie auch die folgenden:

*„Ich merke, dass das ist eine Sitztätigkeit. Dabei geht eben, ja, die physische Komponente ein bisschen unter. Man muss ein bisschen Ausgleichssport oder sonst was dazunehmen“ [...] „Aber es wäre wünschenswert, jetzt, da wir seit ein paar*

*Jahren firmenintern auch die Möglichkeit haben, hier im Haus Trainings teilzunehmen. Das gefällt mir sehr gut“ (I6, S. 8, Z40-45).*

Ausgleichsübungen oder Bewegung in der Freizeit machen einige der Befragten:

*„Das auf jeden Fall also. Ich strecke mich, also, ich mache Übungen, ich versuche mich zu dehnen in der Früh, hab dann oft ein steifes Genick. Wenn ich brav die Übungen mache, wird es besser. Das habe ich natürlich als 20-Jährige nicht gebraucht“ (I12, S. 4, Z44 bis S. 5, Z2).*

*„2012 zum Beispiel, genau da hatten wir auch so eine Stresssituation, da hatte ich dann Herzrhythmusstörungen. Da bin ich dann zum Arzt gegangen, und der hat dann gemeint, ja, sie müssen einfach, sie haben viel zu viel Adrenalin sich, sie arbeiten offensichtlich zu viel, und sie müssen einfach trainieren gehen. Dann habe ich mir das angewöhnt, trainieren zu gehen, und das war weg“ (I9, S. 4, Z43 bis S. 5, Z2).*

Andere versuchen in den Arbeitsalltag regelmäßige Bewegung einzubauen:

*„Und sonst muss man halt schauen im Büro, dass man halt regelmäßig aufsteht, denke ich mal gerade bei sitzender Tätigkeit“ (I3, S. 15, Z14-16).*

*„Also jetzt im Alter, jetzt in unserer Generation, also das, es wird mir schon deutlich, dass das beinhaltet, Bewegungspassagen einzubauen in den Arbeitsprozess, also mehr denn je und regelmäßiger. Also, das muss man sich auch mehr zugestehen. Also das früher ist, da war das egal, steht man auf und nix tut weh, und jetzt steht man auf und alles tut weh, und, ja, also ich würde mir wünschen, dass man vom Arbeitgeber vielleicht noch mehr drauf dran erinnert wird, dass man das wieder machen soll, weil man bleibt, halt dann doch dann sitzen und schaut und ist vertieft in die Materie und vergisst halt drauf aufzustehen. Aber eigentlich braucht der Körper das jetzt in dem Alter“ (I13, S. 3, Z21-29).*

*„Oder ein Pezziball wäre super. Ja, muss ich noch schauen, ob ich das irgendwie krieg. Also ich glaube, es wird vielleicht wer belächeln, aber es würde jetzt keiner sagen, nein, das geht nicht“ (I13, S. 12, Z44-46).*

Für zwei Mitarbeitende ist es jedoch nicht immer einfach, sich zur Bewegung zu motivieren:

*„Ja, und auch der Sport hat auch etwas gelitten bei mir, durch die ja Faulheit zum Teil. Drum habe ich auch angefangen, vor paar Wochen einfach so eine Rückengymnastik zu machen, zumindest dreimal die Woche in einen Kurs zu gehen, weil da spüre ich einfach ich brauche Bewegung. Ja, weil ich glaube auf Dauer auch gerade für die Zukunft, ohne dass man irgendwas tut für die Gesundheit wird es nicht gehen, sondern man muss auch selber aktiv werden und schauen, dass man ja nicht einrostet und auch beweglich bleibt“ (I2, S. 4, Z15-22).*

*„Wenn man sagt, okay, ich bin jetzt zehn Stunden in der Arbeit, dann bin ich da momentan nicht so unbedingt, habe ich dann den Elan, dass ihr nachher noch eine Runde laufen gehen oder so“ (I8, S. 5, Z21-23).*

Ein Befragter betont, dass Aktivität für das Alter wichtig ist:

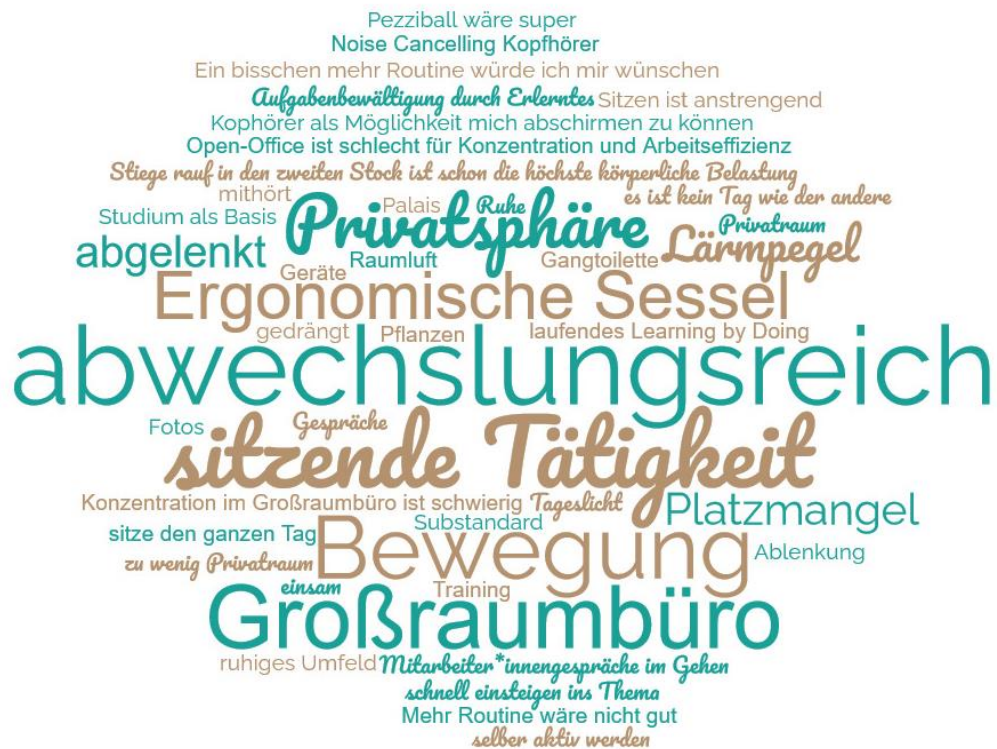
*„Auch für das Alter ist das wichtig. Ich glaube, irgendwie habe ich jetzt die Phase, wo ich wirklich aktiv was tun muss. Bisher war es auch ohne groß was aktiv zu tun, glaub ich, ein Problem für die Gesundheit, ja. Jetzt sehe ich, dass ich langsam was tun sollte“ (I2, S. 4, Z26-29).*

#### **4.1.5 Zusammenfassung Arbeitseinfluss**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle Befragten unabhängig von der Branche einer abwechslungsreichen Tätigkeit nachgehen. Sowohl in Baubranche als auch Arzneimittelherstellung ist die Art des Büros ein Thema, Großraumbüros werden als Herausforderung für ein konzentriertes Arbeiten angesehen. In Bezug auf Arbeitseinflüsse ist kein Unterschied zwischen Geschlechtern zu beobachten. In Bezug auf die Bewegungs-Problematik ist festzustellen, dass 11 der 12 interviewten Personen unter dem Sitzen leiden und nur eine teilzeitarbeitende Frau keine Beeinträchtigung durch die sitzende Tätigkeit verspürt. Hervorzuheben ist, dass einige Personen die Selbstverantwortung betonen.

Die folgende Wordcloud zeigt eine Visualisierung der genannten Arbeitseinflüsse auf die befragten Personen.

Abbildung 7: Arbeitseinfluss (Wordcloud)



Quelle: eigene Darstellung

## 4.2 Stress

In diesem Kapitel wird der wahrgenommene Stress der Befragten erhoben, wobei zehn Personen mit der Arbeit Stress oder Belastung verbinden. Als Auslöser werden unter anderem Belastung aufgrund großer Verantwortung, Überlastung oder auch Überforderung sowie die eigenen Erwartungen an sich selbst, definiert. Die genannten belastenden Faktoren sind in der Theorie mit folgenden drei Modellen verknüpft: Im Haus der Arbeitsfähigkeit finden sich die Einflüsse auf die Psyche durch zum Beispiel die Führung oder die Arbeit selbst, im vierten Stock des Gebäudes (Ilmarinen & Tempel, 2013, S. 75ff.). Warr (2017, S. 60) beschreibt Unter- und Überforderung generell als extern vorgegebene Ziele, die Einfluss auf das Glücksempfinden und die Gesundheit von Menschen haben. Ein Übermaß kann schädlich sein und einen Rückgang des Wohlbefindens verursachen beispielsweise Überlastung durch zu große Vielfalt (Borkowska & Czerw, 2020, S. 188). Antonovsky definiert im Konzept der Salutogenese störende Stressoren als eine Anforderung, die das Gleichgewicht eines Organismus stört. Es muss Energie aufgebracht werden, um das Gleichgewicht wieder herzustellen. Stressoren in Bezug auf den Arbeitsplatz sind zum Beispiel tägliche Verärgerungen. Damit sich ein Mensch

gesund fühlt, bedarf es handhabbarer, sinnhafter und verstehbarer Prozesse. Erwähnenswert ist, dass nicht alle Stressoren auch automatisch negative Auswirkungen haben (Antonovsky, 1997, S. 26f. und 44f.).

#### **4.2.1 Verantwortung**

Verantwortung als stressverursachender Faktor hat unterschiedliche Ausprägungen. Für eine Befragte geht Verantwortung mit allein gelassen werden einher:

*„Also wie gesagt, wir sind zu zweit, die wir des Öfteren im Büro sind. Es gibt dann noch einen Chef dazu, also insgesamt sind wir drei Personen, möglicherweise werden wir mehr, aber das ist dann jetzt nicht relevant. Der Chef ist nie da, die Verantwortung liegt auf mir“ (I4, S. 8, Z14-17).*

Für zwei Personen bedeutet die Arbeit eine moralische und rechtliche Verantwortung gegenüber Patient\*innen und der Behörde:

*„Ich kann Entscheidungen treffen, aber natürlich muss ich diese dann auch vertreten, sowohl die Personen, die es betrifft, also nach oben hin oder nach außen hin bei Behörden oder Inspektionen“ (I7, S. 10, Z25-27).*

*„Weil zum einen gibt es natürlich immer wieder Situationen in der Arbeit, wo es kritisch ist, warum man vielleicht auch schnell entscheiden muss, wie tut man weiter in der Produktion oder gefährdet man das Kind eh nicht. Also man hat ja eine, also ich speziell, eine sehr hohe Verantwortung, nicht nur meinen Mitarbeiter gegenüber, sondern auch den Kindern gegenüber im Spital, und da glaube ich, dass ich sehr resilient bin, eigentlich. Aber natürlich, wenn es dann kritische Situationen gibt, dann kann mir schon mal nervös werden. Ja“ (I9, S. 4, Z7-13).*

*„Also, es gibt dann natürlich auf der einen Seite Ernsthaftigkeit, also wo es echt darum geht, dass wir keine, keine Fehler machen dürfen. Schrägstrich sollen, auf jeden Fall. Fehler passieren, natürlich immer, aber wir müssen natürlich schauen, dass einfach nichts passiert, also dass wir korrekt arbeiten, alle Analysen passen und dass wir nicht, es ist ein Patientenmaterial. Es geht wirklich darum, dass wir der Klinik Produkte liefern, mit denen die Kliniker dann am Ende Leben retten, und drum geht es um höchste Standards“ (I11, S. 3, Z32-39).*

Eine Mitarbeiterin bemerkt, dass sie Verantwortung nicht mehr allein tragen möchte:

*„Also, ich habe da wirklich viel Freiheiten, auch was Rahmenbedingungen betrifft. Also, wie soll ich es sagen, ich habe gelernt Lösungen selber zu entwickeln, die ich natürlich kommuniziere. Manchmal wäre es mir vielleicht sogar lieber, auch irgendwo mal einen Rahmen zu sehen in dem ich mich bewegen kann. Also manchmal, jetzt nicht mehr so aber am Anfang, habe ich mir gedacht, ich bin bei manchen Dingen zu weit gegangen, weil einfach die Rahmenbedingungen nicht da waren, und ich muss sagen, ich habe mir vielleicht selber meine eigenen Rahmenbedingungen geschaffen und im Moment bildet sich da für mich auch so ein bisschen eine Situation, wo ich merke ich werde mir auch nicht mehr alles umbinden und einfach andere Verantwortliche reinholen“ (I8, S. 10, Z4-13).*

Hingegen erkennt ein Befragter in leitender Position seine Verantwortung für die Angestellten gerade im Zusammenhang mit dem Arbeitspensum:

*„Na ja, also was schon extrem geworden ist, ist eigentlich das Arbeitsvolumen. Also, das hat sich bei uns in der Baubranche mit Corona, da gab's keinen Rückschritt, das ist eigentlich mehr geworden, das war vorher schon viel, und das ist nachher noch viel, viel mehr geworden, und was halt schon teilweise kommt, was man versuchen muss, gerade auch, wenn man in leitender Position tätig ist, das abzufedern. Weil alle Auftraggeber glauben, man arbeitet fast exklusiv für sie, und wenn angerufen wird, dann hat man es eh am nächsten Tag gleich fertig oder so“ (I3, S. 11, Z26-32).*

#### **4.2.2 Überlastung /Überforderung**

Bei der Durchsicht der Interviews ist erkennbar, dass Verantwortung oft mit Überlastung oder Überforderung einhergeht:

*„Psychische Belastung, Lärm, Stress, also Stress, fallen in Hinsicht darauf, dass man sich schwer tut zu konzentrieren, ständiger Zeitdruck“ (I1, S. 3, Z32-33).*

*„So und ansonsten ist natürlich die Anforderungen an meine Stelle mit diesen vielen Leitungsfunktionen eine enorme und da geht man manchmal schon an die Grenzen. Also das kann passieren, auch wenn man noch nebenbei studiert, wie ich das gemacht habe“ (I9, S. 4, Z17-20).*

*„Dass das Arbeitspensum eventuell ein bisschen zu viel sein kann“ (I6, S. 14, Z29).*

Zwei Befragte berichten, dass der Stress Auswirkungen zeigt:

*„Es ist halt einfach, und das muss ich man sagen, und das trifft uns alle im Team, wir haben irrsinnig viel zu tun, und man vergisst oder will sich dann auch aktiv nicht die Zeit nehmen, vielleicht zu pausieren, vielleicht einmal aufzustehen“ (I7, S. 7, Z34-36).*

*„Ich meine, es ist viel zu tun. [...] Das wird so der Stress, wenn man gewisse Dinge, die man tun möchte und tun muss, weil das erledigt sich ja nicht von selbst, nicht tun kann. In der Zeit, wo man es gerne möchte, man weiß aber, man muss abliefern, also das erzeugt Stress! Und Stress in dem Sinne von, man wird ein bisschen so, und ich muss und dann wird man hektisch selber. Also, ich werde dann hektisch, ja, und das ist leider dann auch so, dass ich das bei der Bürotür nicht ganz ablegen kann und schon ein bisschen mit nach Hause nehme und dann zu Hause vielleicht ein bisschen grantiger oder forscher unterwegs bin. Also ja, es ist eine psychische Belastung, dieser Job, würde ich sagen. Und nicht nur vor irgendwo, Spitzen, sprich irgendwie vor Audits, Inspektionen, sondern auch mittendrin“ (I7, S. 8, Z8-20).*

*„Das ist halt, ich glaube, dass unsere Arbeitsweise schon sehr energieraubend und altersbeschleunigend ist“ (I7, S. 16, Z18-19).*

*„[...] weil ja den Stress, ich meine jetzt nicht eins zu eins mit von der Arbeit, aber die damit verbundene Müdigkeit, und dann wird man zu Hause noch auch noch irgendwelche Fragen gestellt, die vielleicht zu Hause wichtig sind für den Partner, aber für mich eigentlich eine sehr untergeordnete Rolle spielen, und da wird, dann wird man gereizt, da fühlt man sich gereizt dadurch oder so, und dann wird man als kleiner Ignorant oder sonst was und was man natürlich nicht will“ (I6, S. 7, Z20-25).*

Strukturelle Unzulänglichkeiten sieht eine Mitarbeitende als das Problem, nicht die Menge an Arbeit (I8, S. 6, Z24-25) und dass durch strukturelle Änderungen, wie zum Beispiel Chefwechsel oder Implementierung neuer Systeme, Ressourcen gebunden werden (I8, S. 5, Z5-10).

Drei Personen benennen konkrete Konsequenzen von Überlastung:

*„[...] ich fühle mich nicht wirklich oft gestresst. Im Kopf nicht, aber der Körper sagt, du bist gestresst. Ja, so irgendwie also, wenn der Kopf abgetrennt wäre vom Körper manchmal oder man redet sich vielleicht ein, es ist kein Stress, aber am Morgen, ich habe es gemerkt. Wirklich, beim Studium hatte ich natürlich Stress, und da hatte ich immer Herzrhythmusstörungen am Morgen, und es war sofort weg, wie das Studium wieder weg war“ (I9, S. 5, Z6-12).*

*„[...] dass man nicht über die Leistungsgrenze gehen kann, zumindest nicht langfristig. Wenn man ständig zu viel auf seiner To Do Liste hat und das Gefühl hat, man kommt gar nicht mehr hinterher, wird es sehr ungesund [...] ich kenne zwei Leute, die haben das [Burnout] wirklich massiv gehabt, und das war eine sehr schlimme Erkrankung also, und haben sie teilweise auch noch immer nicht ganz im Griff“ (I3, S. 4, Z18-22 und Z28-30).*

Als Lösung gegen Stress im Allgemeinen beschreibt eine Mitarbeitende:

*„Ich muss Vorweg sagen, ich habe keine Familie, ich habe keine Kinder, und das ist halt ein wesentlicher Punkt, dass ich in stressreichen Zeiten einfach länger im Büro bleibe“ (I12, S. 4, Z6-8).*

Ein Vorgesetzter erklärt, dass das Thema Arbeitsvolumen bekannt ist, und versucht wird, zusätzliche Fachkräfte zu rekrutieren. Gleichzeitig betont die Person jedoch, dass trotz Arbeitsüberlastung das interne Verhältnis ungestresst ist (I3, S. 12, Z30-35).

*„Das, was schon ein großes Thema ist bei uns im Büro, ist momentan eben, wie wir mit diesem Volumen von Arbeit umgehen, weil es wäre ja kein Problem, von unserer Seite her noch Leute aufzunehmen, die uns quasi dabei helfen können, das zu bewältigen. Das Problem ist der Arbeitsmarkt gibt momentan einfach nichts her. Du kriegst, wir haben Bewerbungen draußen, und du kriegst einfach keine entsprechend qualifizierten Leute. Und selbst wenn du schon Riesenabstriche machst, ist es noch immer schwer, Leute zu finden“ (I3, S. 12, Z12-18).*

Fachkräftemangel ist in der heutigen Zeit ein Thema, aber nicht jede Herausforderung, wie zum Beispiel Überlastung aufgrund von Personalnot, ist von der Umwelt vorgegeben.



### 4.2.3 Erwartungen an sich selbst

Belastende Situationen werden nicht nur als externe Einflüsse wahrgenommen, sondern entstehen bei drei Personen durch die persönlichen Erwartungen und Wahrnehmungen:

*„Ja, eigentlich hauptsächlich also das Gefühl der Überforderung, und damit dann alleingelassen zu sein. [...] Gefühl der Überforderung ist ein Thema bei mir überhaupt [...]“ (I4, S. 6, Z36-39).*

Das Gefühl, Erwartungen nicht erfüllen zu können, empfindet eine Mitarbeitende:

*„Wenn viele Dinge auf einmal auftreten, man nicht das Gefühl hat, man wird mit seiner Arbeit fertig sozusagen, dann kommt natürlich auch der eigene selbstgemachte Druck, dass man mit seiner eigenen Performance nicht zufrieden ist“ (I10, S. 3, Z43-45).*

*„Ja, vielleicht sollte ich mich von dem Anspruch verabschieden, dann würde es mir auch wieder besser gehen. Ich weiß es nicht. Egal, ist jetzt keine Psychotherapiestunden“ (I4, S. 15, Z9-11).*

*„Ja, aber das ist ich glaube, das ist mein größtes, dass ich, ich möchte immer perfekt sein in allem, [...] Also, ich versuche, keine Fehler zu machen, und das ist halt wieder ein künstlich erzeugter Stress“ (I12, S. 5, Z35-38).*

### 4.2.4 Entgrenzung der Arbeitszeit

Auch wenn nicht alle Personen Diensthandys besitzen, sind alle auch außerhalb der Arbeitszeit im Notfall erreichbar:

*„Und sobald ich meinen Computer abdrehe, dann bin ich nicht mehr erreichbar. Ich habe auch kein Firmenhandy, das heißt, sobald der Aus ist, dann muss wirklich ein Notfall sein, dass mich jemand erreichen könnte auf meiner privaten Nummer“ (I2, S. 8, Z14-16).*

*„Ja, weil ich bin ja nur 25 Stunden grundsätzlich eingestellt, schon alleine deswegen fände ich es jetzt quasi fast unverantwortlich, nicht erreichbar zu sein. Wie gesagt, wenn ich nicht erreichbar bin, ist niemand erreichbar in unserer Firma, es gibt nicht mehr, und dann kann ich nicht sagen, am Dienstag hebt keiner ab bei unserem Telefon, Pech gehabt“ (I4, S. 13, Z30-34) [...] „Also, dass ginge bei uns*

*nicht, dass wäre nicht möglich, und ich meine außerhalb üblicher Bürozeiten ruft eh selten werden, und wenn was sie, dann ist es eh ein Notfall“ (I4, S. 13, Z38-40).*

*„Ja, also, es gibt ganz seltene Fälle, wo ich eigentlich nicht erreichbar bin“ (I3, S. 22, Z22).*

*„Und wenn bei einer Gemeinde auf einmal am Wochenende kein Wasser mehr am Wasserhahn herauskommt und der Wassermeister weiß nicht, was er machen soll, ja. Dann ruft der Bürgermeister am Wochenende an“ (I3, S. 19, Z20-23).*

Einige Personen sind aber telefonisch oder E-Mail lesend aktiv erreichbar, fühlen sich dadurch jedoch nicht belastet:

*„Naja, also, ich würde mal sagen, die, die Anrufe halten sich relativ in Grenzen, aber es ist Teil der Arbeit, eine gewisse, wie sagen ich das jetzt? Es ist keine Verpflichtung, aber wir haben eine Pseudo-Bereitschaft für unser Haustechnik System, wenn Geräte Alarmer zeigen“ (I8, S. 12, Z14-17).*

*„Telefonisch würde ich sagen nein, E-Mails lese ich mit, und wenn ich das Gefühl habe, es braucht jemand meine Hilfe, dann würde ich mich einschalten“ (I7, S. 12, Z5-6).*

*„Also, ich versuche, erreichbar zu sein beziehungsweise rufe zurück, wenn ich einen Anruf in Abwesenheit habe, ruf ich zurück. Ja, also auch am Wochenende, am Feiertag. Stört mich nicht. Ich rei mir keinen Zahn aus, weil es wird ja einen Grund haben“ [...] „Ich rufe zurück, auch im Urlaub, weil es ist für mich manchmal kein Unterschied, ob die Familie anruft oder ein Arbeitskollege. Es kann beides anstrengend sein“ (I12, S. 8, Z35-45).*

Positiv gehen zwei Mitarbeitende an das Thema Stress heran:

*„[...] oft wenn so Deadlines kommen und man wirklich zwei, drei Wochen jeden Abend noch hinsetzen muss am Abend. Das geht dann in die Richtung, wo man sich denkt, okay, wenn das immer so wäre, würde es ungesund werden. Aber im Großen und Ganzen. Ich glaube, je länger man es macht, desto mehr kriegt man das in den Griff. Man muss einfach seinen Tag effizient füllen, damit es nicht zu sehr ins Private eindringt“ (I11, S. 4, Z13-18).*

*„Am Nachmittag oder bei beim Friseur mit einer zusätzlichen Kopfmassage, das sind so die Goodies, die ich mir hole und die ich mir einmal im Monat gönne. Das*

*ist so. Man muss sich - ja, man darf nicht drauf vergessen. Und bei mir ist immer das Glas halb voll, also für mich gibt es selten Ausreden, wenn zu viel Stress, so oder so, dann denke ich mir, dann muss man dagegen steuern. Es gibt immer Möglichkeiten, weil es ist ja nicht Sinn und Zweck, sich zu Tode zu arbeiten, bringt niemandem was. Weder dem Gesundheitssystem noch dem Arbeitgeber“ (I12, S. 9, Z23-30).*

Entgrenzung der Arbeitszeit muss in Zusammenhang mit der Work-Life Balance von Mitarbeitenden betrachtet werden. Vier befragte Mitarbeitende überlegen, ob sie genug Zeit für Erholung zur Verfügung haben:

*„Mir fehlt, dass ich die Zeit habe, ich sage einmal ja, ein bisschen mehr Zeit für mich selber zu haben“ (I8, S. 5, Z16-17).*

*„Prinzipiell habe ich durchaus die Möglichkeit, mir die Zeit zu nehmen. Ob sie ausreicht, ist schwierig zu sagen, also manchmal nicht. Aber das ist vielleicht auch dem geschuldet, dass man dann die freie Zeit, die man hat, nicht so nutzt, wie es für die Erholung notwendig wäre [...] Ja, dass man sich privat die Zeit so füllt und Termine oder Tätigkeiten vornimmt, dass man dann in der Zeit zwar nicht arbeitet, eigentlich so viel Freizeitstress unter Anführungszeichen hat, dass man dann eigentlich in der Nicht-Arbeitszeit sich nicht wirklich erholen kann. Also grundsätzlich, von der Firma wird einem die Zeit gegeben, dass man sich erholen könnte, aber man nutzt es dann privat nicht immer so, wie man sollte“ (I1, S. 7, Z15-27).*

*„Es ist natürlich, ich habe mich auch diese Woche jetzt schon wieder ertappt, dass ich abends dann den Computer aufgedreht habe und die E-Mails gelesen habe. Ich frage mir jetzt dann schon oft, warum, aber das kann ich ja am nächsten Tag auch. Gleichzeitig habe ich das Gefühl, dass es gerade wieder, es wartet schon wieder so ein Riesenpack, und ich mach schnell die E-Mails, weil dann kann ich Morgen was anderes machen. Also und Erholung? Naja, wahrscheinlich leidet die Erholung darunter“ (I7, S. 12, Z22-28).*

*„Es ist nicht ursächlich arbeitsmäßig, aber es unterstützt natürlich nicht, wenn du viel zu tun hast, sage ich jetzt einmal, weil du kommst einfach dann mit Beruf und Kinder weniger zu Freizeitaktivitäten die dir da helfen würden, das wieder aufzubauen“ (I3, S. 10, Z30-33).*

Einige Mitarbeiter\*innen erholen sich mit Familie oder Freunden:

*„[...] einmal in der Woche zum Beispiel doch in das Fitnessstudio zu gehen. Es ist aber dann kombiniert mit Sauna Bereich, und dann noch was essen und trinken gehen, weil es trainieren, dann Burger essen, logisch. Und das ist auch wichtig mit den Freunden, dass du Zeit hast, die habe ich auch am Wochenende macht man genug zusammen“ (I9, S. 14, Z25-29).*

*„Manchmal ist natürlich, wenn man extremen Stress hat und einen das begleitet auch noch vielleicht am Abend oder in der Nacht, auch wenn irgendwie total viele Termine an, dann könnte es schon drunter fallen, dass man sich nicht mehr gesund fühlt. Ja, das muss man ausbalancieren. In meinem Fall ist es ja auch gut, ich kann auf die Familie zurückgreifen, mit zwei Kindern daheim, das geht immer, da ist man schnell abgelenkt. Und das körperliche ist Sport, Bewegung [...]“ (I11, S. 4, Z6-11).*

Auch wenn die Person Ablenkung durch die Familie erhält, gibt es Situationen, wo die Erschöpfung zu spüren ist (I11, S. 10, Z19-21).

Eine Person wünscht sich manchmal kürzere Arbeitstage, weiß dann mit der gewonnenen Zeit jedoch nichts anzufangen:

*„Man hat das Leben praktisch ein bisschen um die Arbeitszeiten herum aufgebaut. Wenn ich mal, das kommt selten vor, aber wenn mal es zu viel ist, und dann geht man zwei, drei Tage hintereinander um 17 Uhr weg, dann weiß man gar nicht mehr eigentlich, was man mit der Zeit anfangen soll“ (I6, S. 14, Z33-36).*

#### **4.2.5 Zusammenfassung Stress**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass fast alle Befragten unabhängig von der Branche einer herausfordernden Tätigkeit nachgehen. Sowohl in Baubranche als auch in der Arzneimittelherstellung tragen die Mitarbeitenden große Verantwortung und stehen oft unter Zeitdruck. Hinsichtlich Erreichbarkeit sind sich die Angestellten beider Branchen einig. Im Notfall sind alle bereit Auskunft zu geben. Sowohl Baubranche als auch Arzneimittelherstellung benötigen Fachkräfte, wobei Personen aus der Arzneimittelherstellung berichten, dass keine zusätzlichen Mitarbeiter\*innen genehmigt werden. In Bezug auf Stress ist kein Unterschied zwischen den Geschlechtern erkennbar. Als Ausnahme berichten im Punkt „Erwartungen an sich selbst“ mehr Frauen als Männer,

dass sie ihren eigenen Erwartungen nicht entsprechen. Unterschiede der Personen nach Vollzeit- oder Teilzeit-Anstellungsverhältnis sind insofern zu erkennen, dass Teilzeitkräfte häufig familiäre Verpflichtungen haben und daher zu einer bestimmten Zeit nach Hause gehen müssen. Auch bei diesen Mitarbeiter\*innen ist jedoch ein mindestens ebenso großes Verständnis für eine Kontaktaufnahme in der Freizeit, beobachtbar.

Eine Visualisierung der Gedanken der Befragten zum Thema Stress stellt die folgende Wordcloud dar.

Abbildung 8: Stress (Wordcloud)



Quelle: eigene Darstellung

### 4.3 Wertschätzung

In der Literatur wird der Einfluss von Wertschätzung sowie freundliches und respektvolles Führungsverhalten als besonders positiv für die Arbeitsfähigkeit und die Arbeitsleistung erachtet (Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 245ff.). Weiters wird der positive Effekt durch unterstützende Kolleg\*innen genannt. Die Arbeit inklusive des sozialen Umfelds sind im vierten und wichtigsten Stockwerk des Hauses der Arbeitsfähigkeit zu finden

(Ilmarinen, 2011, S. 23f.). Auf die wertgeschätzte soziale Position von Personen und deren Einfluss auf die Gesundheit wird auch im Vitamin-Modell eingegangen (Warr, 2017, S. 60). Zum Beispiel steigert unterstützende Führung die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen und ist gleichzeitig die Voraussetzung für hohe Arbeitsleistung (Meyerding, 2016, S. 47). Wie im Theorieteil bereits ausgeführt, sind gemäß Antonovskys (1997, S. 26f. und 44f.) Salutogenese für ein Wohlfühlen der Menschen handhabbare, sinnhafte und verstehbare Prozesse erforderlich. In diesem Kapitel sind Subkategorien in Hinsicht auf die Ressourcen, Leistung und Fehlerkultur im Unternehmen wie auch soziales Miteinander im Fokus.

Ein Mitarbeiter fasst das Thema Wertschätzung wie folgt zusammen:

*„[...] einfach das Gefühl der Wertschätzung hilft sicher auch, dass man sich wohlfühlt im Job und das Feedback bekommt einfach auch. Ja, dass man seinen Job gut macht“ (I2, S. 4, Z41-43).*

#### **4.3.1 Team**

Der Team-Zusammenhalt ist bei fast allen Befragten gegeben, wobei jene interviewte Person mit nur einer Kollegin sich alleingelassen fühlt.

Außerdem berichtet ein Mitarbeiter von einem Auf und Ab im Teamgefüge. Meist verstehen sich alle gut, nur manchmal kommen sich die Teammitglieder aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen in die Quere (I9, S. 5, Z39 bis S. 6, Z6).

Die restlichen zehn Befragten beschreiben ein großartiges Miteinander:

*„[...] meistens nach dem Essen sitzen oder stehen wir dann dort noch beisammen bei einem Kaffee und plaudern über alles Mögliche, Firmen- oder Nichtfirmen-Themen“ (I1, S. 4, Z29-31).*

*„Die Mitarbeiter sind über viele Jahre hier, und man kennt sich aus diesen Grund schon. Man kennt sich ziemlich gut, es sind jetzt vielleicht nicht meine besten Freunde oder so, aber man ist schon sehr freundlich, oder hat sich schon befreundet miteinander“ (I6, S. 11, Z45 bis S. 12, Z3).*

*„Ja, soweit passt alles, alles gut. Ich bin froh in dem Unternehmen zu sein und ich werde es auch weiterhin bleiben. Also, ich bin jetzt kein Jobhopper wie man weiß ja. Ich fühl mich wohl. Also es ist eine große Familie kann man sagen“ (I13, S. 15, Z15-18).*

*„Ja, im Team muss ich sagen, super“ (I11, S. 6, Z2).*

*„Aber wie gesagt, für mich ist wichtig: Team, Team, die Gruppe. Das ist für mich das, was zählt. Nicht die Arbeit, sondern das Team, und aufgrund dessen reißt mich das Team mit, dass das Arbeiten halt auch Spaß macht. Also ich muss, ich brauche eine Arbeitsfamilie, kann man sagen“ (I12, S. 13, Z24-27).*

*„Also, das Soziale ist immer, das ist für mich extremst wichtig. Also, das ist immer so, wo ich sage, da kann mir eine Firma noch so viel zahlen, wenn ich mit meinen Kollegen, direkten Vorgesetzten nicht kann, dann ist das Geld alles nichts wert, ja. [...] Ich hatte schon mehrere Kolleginnen und Teamrochaden, wie es halt so ist im Leben, im Berufsleben, und das Team, was jetzt ist, also das ist für mich das perfekte Team“ (I7, S. 8, Z33-39).*

Auch wenn ein Treffen, während der Covid-19 Pandemie nicht möglich war, hat sich das Team eines Befragten via MS Teams getroffen (I2, S. 5, Z20-22). Den positiven Effekt eines funktionierenden Teams betonen sechs Personen:

*„Wir haben im Büro eine Küche, also einen Sozialraum mit einer voll ausgestatteten Küche, wo ich eher sage ich jetzt einmal Reste mitnehmen zum Aufwärmen, aber sehr viele Leute auch frisch kochen, was dann wieder ein sehr sozialer Aspekt ist und, glaube ich, sehr förderlich ist insgesamt für das Büroklima und dadurch dann in weiterer Folge die Gesundheit“ (I3, S. 7, Z41-45).*

*„Positiv beeinflussen tut mich mein sehr gutes Verhältnis zu meinen Kolleginnen. Das ist der Teil, der wirklich einen großen Prozentsatz einnimmt, weil wir sind teilweise ein sehr alteingesessenes Team und haben jetzt auch ein paar neue Kolleginnen dazugekommen, das sehr erfrischend ist. Also, es ist natürlich schon immer so ein bisschen Wechsel, aber im Großen und Ganzen würde ich das schon als relativ stabile Komponente bezeichnen, und das ist auch ein gewisser Anker“ (I8, S. 4, Z34-40).*

Vier Mitarbeitende heben hervor, wie wichtig der gemeinsame Spaß mit Kolleg\*innen ist:

*„Für mich ist immer ganz wichtig, warum mir das Arbeiten Spaß macht. Es ist ja nicht nur die Arbeit, sondern auch das Umfeld, und ich habe in meinem Leben Gott sei Dank bis jetzt das Glück gehabt, dass ich total nette Arbeitskollegen gehabt habe. Und weil ohne Spaß, ich könnte mir das nicht vorstellen, 45 Jahre lang zu arbeiten, in die Arbeit zu kommen, sich hinsetzen, arbeiten und wieder gehen ohne soziale Kontakte. Also für mich ist das sehr wichtig, und das hält auch jung, weil man mit verschiedenen Generationen arbeitet. Und ja, wir gehen gemeinsam Mittag ist also, es sind immer so Grüppchen, weil es sind sehr viele Gruppen. Also ich gehe meistens mit meiner Gruppe, mit der ich auch arbeite, esse, und da versuchen wir eigentlich nicht über die Arbeit zu sprechen, sondern einfach mal das Hirn auslüften, und das tut gut. Und ich habe junge Arbeitskollegen und die bereichern mich auch“ (I12, S. 6, Z5-15).*

*„Ja, also, Kaffeeküche gibt's dann nach dem Essen, das ist immer sehr lustig. Also, das war immer schon lustig und ist auch mit den Jungen lustig. Ja, also, da gibts schon auch einen Austausch, der recht lustig ist“ (I13, S. 6, Z35-37).*

Mehr sozialen Austausch wünscht sich eine Mitarbeitende:

*„Ja, ganz allgemein, weil wir so klein sind, fehlt ein bisschen Leben, also mehr Mitarbeiter. Wären eigentlich ganz angenehm, einfach, dass man mehr sozialen Austausch hat“ (I4, S. 4, Z21-23).*

*„Ja, dass mein Chef Zeit hat, wenn will. Auch eine soziale Komponente. Eindeutig, ich bin ausgehungert und vereinsamt in der Arbeit“ (I4, S. 18, Z28-30).*

Einen Unterschied zwischen der Atmosphäre und dem Vertrauensverhältnis im Team im Vergleich zum Gesamtunternehmen erkennen zwei Personen:

*„Also, das Klima im Team ist ein sehr, sehr gutes, kann ich sagen. Das Klima im gesamten Betrieb ist, glaube ich, eher als durchwachsen zu beschreiben. Also, da gibt es schon schwierigere Situationen, schwierige ja, ein bisschen wahrscheinlich Kommunikationsprobleme auch. Das finde ich, sieht man auch sehr gut an der hohen Fluktuation“ (I10, S. 4, Z16-20).*



Mit Blick auf zukünftige Kolleg\*innen wünscht sich eine Person:

*„Aber ansonsten hauptsächlich noch Mitarbeiter, die gut ins Team passen, weil das ist eigentlich das Wichtigste, was ich gesehen habe. Du brauchst halt Leute, die hineinpassen“ (I3, S. 26, Z17-20).*

Die Interviews zeigen, dass das Team einen sehr hohen Stellenwert hat. Einen großen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter\*innen hat auch Führungsverhalten (Hasselhorn & Freude, 2007, S. 23).

### **4.3.2 Führung**

Der Blick auf die Antworten hinsichtlich wertschätzender Führung zeigt, dass sieben Personen selten Lob oder Anerkennung erhalten:

*„[...] also, Blumen hat er mir nicht vorbeigebracht. Nein, sagt er mir auch immer, so einmal im Jahr haben wir diese Pflicht Mitarbeitergespräche, und da sagt er mir, dass er mich sehr schätzt und meine Art“ (I13, S. 9, Z29-31).*

*„Was ich auch sicher brauche, ist Lob und Zuspruch, wenn man es so nennen will. Das fehlt ein bisschen, weil wir eben so wenige sind und weil mein direkter Vorgesetzte, wenn man so will, sehr wenig anwesend ist und wenig Zeit hat. Geht mir das schon oft ab“ (I4, S. 3, Z33-36).*

*„Aber unser aller Vorgesetzter ist der Herr [Name]. Das Verhältnis ja, also die Beziehung ist ambivalent. Also, bei ihm muss man sich ein Standing erarbeiten. Also, es wird einem nichts geschenkt, und es gibt keine Vorschusslorbeeren oder so was. Das ist harte Arbeit, man muss ihn überzeugen, er ist ein Wirtschaftler also Zahlen, Daten, Fakten, keine, also wenig. Ja, man muss gut vorbereitet sein, wenn man was braucht, was will, Anliegen vorbringen möchte. Des Verhältnisses nicht immer, aber oft schon als professionell und auch distanziert“ (I7, S. 9, Z38-45). [...]*  
*„Er kann sowohl anerkennende Worte, wenn es, also er würde niemals ein Lob aussprechen, wenn es nicht eines ist. Dazu muss er es aber auch erst wahrnehmen und für sich also, er weiß ja nicht, was wir machen. Aber er kann es, er macht es aber gleichzeitig, er kann auch austeilen“ (I7, S. 10, Z7-10).*

Für einen Befragten ist die mangelnde Wertschätzung psychisch belastend:

*„[...] dann in diesem Jahr, als finde ich Support der Leitung gegenüber jetzt nicht mehr entsprechend war, hat mich das schon belastet psychisch“ (I9, S. 4, Z33-35).*

*„Also, ich finde, die Wertschätzung lässt zu wünschen übrig. Machen enorm viel Druck, und es gibt aber Situationen, wo sie sich doch wieder wertschätzen. Also diese Einzelsituationen gibt es, wenn du jetzt zum Beispiel ein GMP-Audit schaffst, dann kommen sie her und gratulieren dir. Also das schon. Ja, aber grundlegend ist es eher, finde ich im Nachhinein betrachtet, nicht sehr wertschätzend eben“ (I9, S. 7, Z44 bis S. 8, Z4).*

Zwei Mitarbeitende sagen jedoch auch, dass sie kein dezidiertes Lob benötigen:

*„Aber ja, wenn was erfolgreich ist, es gibt dann danke, aber nicht so oft. Aber das brauche ich auch nicht, weil wenn es nicht passt, dann soll man sagen, wenn alles in Ordnung ist, dann passt es ja. Also, ich brauche jetzt nicht diese Bestätigung oder super gemacht, du hast toll die Sandburg gebaut. Brauche ich nicht, sondern man merkt es im Arbeitsklima, ob's läuft, bisschen Bauchgefühl einschalten. Aber Wertschätzung, denke ich mir, dann wäre ich nicht 20 Jahre in der Firma“ (I12, S. 13, Z4-9).*

*„[...] ich freue mich, wenn ich Lob bekomme, aber ich brauche es also, nicht brauchen klingt so komisch. Aber es ist jetzt nicht was, was auf der obersten Stelle meiner Bedürfnisliste ist. Aber ich muss sagen, wenn es gekommen ist, zum Beispiel der erste Chef, da war die lobende Anerkennung, dass er einfach so mir auf der Schulter freundschaftlich draufgehaut hat, sage ich mal, und dann weiß ich, dass das heißt, dass ich es gut gemacht habe, und das ist halt seine Art gewesen“ (I8, S. 7, Z23-28).*

Nach einem betrieblichen Wechsel in der Leitung eines Unternehmens, beobachten zwei Mitarbeitende eine Veränderung in der Unternehmenskultur:

*„Betrieblich hat es einmal einen Wechsel in der Leitung gegeben, einige Jahre her, und es ist eher sehr hierarchisch worden, muss man sagen. Es werden oft Entscheidungen kommuniziert, aber in einer Form, dass eh nichts mehr zu ändern gibt. Das heißt, das wird dann hinter verschlossenen Türen irgendwelche Konzepte erarbeitet, und die zum Beispiel eine Gruppe betreffen, und die werden halt einfach, dann kriegst du einen Termin, und dann wird dir diese Entscheidung*

*mitgeteilt. Der Termin ist eigentlich nur zur Mitteilung, weil du nichts mehr machen kannst“ (I11, S. 6, Z9-15).*

*„Ich finde aber in den letzten drei Jahren seit der Pandemie ist viel an Unterstützung verloren gegangen. Also ich finde, dass sie einfach, sie wollten nicht sehen, oder können nicht sehen, weiß ich nicht, wie so ein Labor funktioniert oder eben nicht funktioniert, wenn eine Pandemie ist oder wenn man wichtige Leute verliert oder wenig Leute hat für viel Produktionen, und da finde ich, da geben sie einfach von Top Down, etwas vor, was teilweise aber nicht durchführbar ist mit den Mitarbeiterinnen. Die würden gehen. Und da musst du ein Mittelmaß finden, und das ist schwierig, und da finde ich hat die Unterstützung absolut in den letzten drei Jahren gefehlt. Auch dass du Plätze brauchst und nicht kriegst, auch mit viel Argumentieren nicht. Also, nein da habe ich das Gefühl, also haben sie ihre eigene Meinung und die setzen sie durch, egal, was der Mitarbeiter denkt“ (I9, S. 9, Z5-16).*

Auch wenn nicht regelmäßig gelobt wird, sind zwei Mitarbeitende folgender Meinung:

*„Ja, also, sagen wir mal so, wenn ich ein Problem hatte, dann wurde immer versucht, dass das gelöst wird. Natürlich ob dann die Lösung oder ob das eine erfolgreiche Mission war, ist halt eine andere Geschichte“ (I8, S. 7, Z45 bis S. 8, Z2).*

*„Aber ich glaube, in schwierigen Situationen ist der Rückhalt da, auch vom Management, zumindest von der direkten Ebene“ (I2, S. 5, Z41-42).*

Neben einem tollen Team und respektvoller Führung nehmen Mitarbeitende Unterstützung durch das Unternehmen als Wertschätzung wahr.

### **4.3.3 Unterstützung durch das Unternehmen**

Unterstützung seitens des Unternehmens kann mannigfaltige Ausprägungen haben, wie die Berichte der interviewten Personen zeigen:

*„Also wir haben einerseits natürlich die Möglichkeit des Homeoffice. [...] Wir haben die Möglichkeit, Sabbaticals zu nehmen [...] Wir haben die Möglichkeit, einen Bewegungsraum zu nutzen bei uns am Standort. Also, es gibt zwei Standorte, die bereits Bewegungsräume haben. Das sind Ergometer drin, da sind Crosstrainer, Laufband, Rudergerät, Kraftgerät, also Kraftgeräte Hanteln. Wir haben ein Fitness Angebot, wo immer pro Semester diverse Kurse mit Unterstützung des*

*Betriebsrats oder der Firma möglich sind, teilzunehmen. Ja, die Hauptpunkte, des Ganzen. Wir haben auch ein Eltern-Kind Büro“ (I1, S. 7, Z34 bis S. 8, Z14).*

*„Unterstützung für außerbüroliche Tätigkeiten sozusagen, also zum Beispiel nehmen wir am Business-Run teil, das sponsert die Firma, und das Abendessen nachher sponsert auch die Firma“ (I3, S. 23, Z32-34).*

*„Es gibt natürlich einen Genehmigungsvorgang, also nicht jeder kann alles machen, und es gibt auch irgendwelche Beschränkungen, also alles mit Sinn und Maß. Also ein, zwei Kurse im Jahr sind genug, aber es auch vom, also nicht nur fachlich, sondern so unterstützend wie Zeitmanagement oder Kommunikationstraining, fand ich sehr gut“ (I6, S. 15, Z39-43).*

*„Ja, es gibt bei uns im Stockwerk eine Kaffeeküche oder einen Aufenthaltsraum, wo eine Kaffeemaschine steht, wo wir mittlerweile gratis Kaffee bekommen, was ich sehr angenehm finde“ (I8, S. 8, Z20-22).*

*„Naja, es wird schon sehr viel Wert auf Fortbildung und Weiterbildung gelegt. Also, ich beginne auch in Kürze eine Fortbildung. Eigentlich die, wo ich hoffe, dass die mir eben mehr Sicherheit im Job auch gibt, weil es eben ein Einsteigerkurs ist, und das wurde ohne große Bedenken von dem Unternehmen bewilligt“ (I10, S. 8, Z32-35).*

Ein Mitarbeiter wünscht sich vom Unternehmen, dass die Durchführung eines Power Nap erlaubt wird, glaubt jedoch gleichzeitig, dass dies nicht der Fall sein wird (I1, S. 10, Z2-10).

Veränderungen erkennen zwei Personen im Angebot der betrieblichen Förderungen:

*„Ich glaube, das wird immer mehr, dem wird immer mehr Respekt gezahlt, dass das gesamte Umfeld mit Sport und so muss passen, sonst wird das langfristig, werden die Mitarbeiter das nicht mitmachen“ (I6, S. 16, Z10-12).*

*„Ja, das ist jetzt aus gesundheitlicher Sicht. In den letzten Jahren habe ich das Gefühl, in den letzten zwei Jahren ist sehr viel passiert. Es gibt sehr viele Angebote vom Betriebsrat, oder es wird über den Betriebsrat gespielt“ (I12, S. 10, Z4-6).*

*„Ich weiß nicht, warum das [Sabbatical] so ein Boom ist, also ich verstehe es nicht. Weil jetzt, man hört in den Medien Arbeitskräftemangel und vier Tageswoche und Auszeit nehmen. Ich bin gespannt, wie lange das Anhalten wird, weil ich glaube,*

*es wird dann wieder eine Welle geben, dass man wieder von dem Abstand nimmt und das dann wahrscheinlich wieder die 60 Tage Woche eingeführt wird. Dass man das alles wieder aufholt. Aber das ist meine persönliche Meinung“ (I12, S. 11, Z10-15).*

Die Größe des Unternehmens und das Thema der Unterstützung ist entscheidend, ob Kurse angeboten werden, beziehungsweise von den Mitarbeitenden erwünscht sind:

*„Also ich würde sagen, die Firma ist zu klein, um das zu finanzieren, ist bei großen Firmen möglicherweise ein Thema, und ja, okay, solange nur so allgemeine Achtsamkeitstraining oder was ist. Aber, wenn es wirklich geht in Richtung Coaching, also, dann wäre mir das fast zu privat, um das meiner Firma zu sagen, dass ich das brauche“ (I4, S. 17, Z25-29).*

*„Also man kriegt eh schon, also da bin ich ja anspruchslos, das ist, glaube ich, wir sind eh diese Generation anspruchslos, also ich bin da jetzt nicht so“ (I13, S. 13, Z13-14).*

Ein Befragter erklärt, dass er kein Interesse daran hat, sich großartig zu verändern. Daher sieht er auch keine Notwendigkeit, die angebotenen Schulungen zu absolvieren (I2, S. 9, Z6-10). Hingegen wünscht sich eine Mitarbeiterin eine Fortbildung und bekommt sie nicht einfach bewilligt:

*„Das Gefühl, dass man hat, wenn man um eine Fortbildung ansucht, ist, dass man sehr auf Knien dahin rutschen muss und das dann 17mal nachgefragt wird, ob das was bringt und was wir davon haben, und die Kosten und hin und her, wo man dann schon bisschen das Gefühl hat, man ist wie ein Bittsteller, weil man sich ja für die Firma und für das Fachgebiet weiterbilden, und ich mache ja jetzt kein Kochkurs, also da fühlt man sich dann irgendwie so. Ich weiß nicht [...] Also da fühlt man sich dann wie ein Bittsteller, und es ist sehr unangenehm, immer wieder nach außen hin um Rabatte, um Reduktionen anzufragen. Was ich zum einen verstehe, aber zum anderen einmal sollte genug sein“ (I7, S. 13, Z3-16).*

Hinsichtlich Seminaren zu präventivem Gesundheitsschutz berichtet eine Person:

*„[...] es gab zum Beispiel, aber es ist auch schon wieder ewig her. Ich glaube, vor wahrscheinlich acht Jahren hatten wir so eine Fortbildung bezüglich Burnout. Also, es wird versucht, präventiv auch was zu machen. Ja, ich finde aber, nachdem doch*

*einige im Burnout, glaube ich, waren in den letzten Jahren, wirkt das nicht so. Oder der Druck ist doch groß an den Einzelnen, und dann wieder eine halbe Stunde oder einen Tag, eine Stunde, einen Anti-Burnout Kurs ist dann schon wenig. Also, der Wille ist da, irgendwie wird es aber nicht durchgezogen, finde ich“ (I9, S. 15, Z24-31).*

*„Im Haus gibt's, wenn man jetzt neben dem beruflichen, es gibt dann Englischkurse, und es hat die Yoga-Kurse gegeben, so Dinge, und es gibt ein Outdoor Club“ (I11, S. 11, Z5-7).*

Abseits von Unterstützung wie Kursen oder Arbeitsmittel wünschen sich drei Personen ausreichend Personal:

*„Ja, mit genug Personal, dass wir alles zeitgerecht und befriedigend abarbeiten können, also dass es nicht immer knarzt in allen Ecken“ (I11, S. 13, Z9-10).*

*„[...] das hätte ich mir gewünscht, dass, wenn ich mit einem Wunsch komme, was ich gemacht habe, dass das gehört wird und das ernst genommen wird, und dass man wen findet oder ich, wen finden darf oder so, das war nicht“ (I9, S. 17, Z35-38).*

Hervorzuheben ist, dass ein Unternehmen eine externe Büro-Evaluierung durchführen ließ, um so Mitarbeiter\*innen Zufriedenheit und Wünsche der Mitarbeiter\*innen zu erheben, die anschließend teilweise etabliert worden sind (I3, S. 24, Z33-42).

#### **4.3.4 Vertrauen**

Die Wertschätzung durch Vertrauen äußert sich bei den Befragten in mehrere Richtungen. Eine ist, was Mitarbeiter\*innen sich trauen, dem Unternehmen beziehungsweise der vorgesetzten Person zu sagen:

*„Ich meine, das ist jetzt vielleicht ein bisschen so in die Richtung: Psychische Krankheiten, psychische Bedürfnisse sind stigmatisiert oder so? Ja, aber ja du weißt eh, sicher, Burnout Prävention oder so. Natürlich ist ein Einzelcoaching eine Burnout Prävention. Aber das könnte ich mir vorstellen, dass ich das nicht unbedingt mit meinem Chef besprechen möchte“ (I4, S. 17, Z33-37).*

*„Nur, man muss halt das Vertrauen haben, um das geht es jetzt, dass man zu ihnen kommen kann. Ich weiß nicht, ob eine Führungskraft so gern zu seinem*

*Geschäftsführer gehen und sagt: Schaut's, ich bin jetzt überlastet, ich schaff das und das nicht. Also das also, mir persönlich würde es schwerfallen. Zumindest ja, weil du ja auch ein bisschen Angst hast um deinen Job dann also, wie fassen die das auf dann“ (I9, S. 15, Z40-45).*

Eine andere Form von Vertrauen ist jenes, das Vorgesetzte den Mitarbeitenden schenken:

*„Die Stunden also, ja. Da herrscht schon zu meinem Vorgesetzten großes Vertrauen. Also, wir haben auch zusammen auf einer Baustelle vor meinen Kindern gearbeitet, und der ist so alt wie ich, ungefähr ein Jahr älter und vertraut da auch drauf. Und es kann er auch, weil ich habe die Loyalität zum Unternehmen, und ich würde das auch nicht jetzt bescheißen“ (I13, S. 8, Z28-32).*

Bei den Kolleg\*innen der eigenen Abteilung ist sehr gute Zusammenarbeit zu finden, die Personen vertrauen sich blind. Hingegen ist bei Kolleg\*innen aus anderen Abteilungen das Maß an Vertrauen geringer (I6, S. 4, Z1-5).

Hinsichtlich Fehlerkultur berichtet ein Befragter:

*„[...] aber ich glaube, in der Abteilung herrscht auch eine von der Fehlerkultur her eine vernünftige Herangehens Art. Man wird eher oder will eher lernen aus den Fehlern, und es wird jetzt nicht, sagen wir jetzt nicht irgendwie sofort vor die Türe gesetzt oder sonst was, wenn irgendwo ein Fehler passiert“ (I6, S. 4, Z13-17).*

*„[...] das Umfeld ist, glaube ich, anerkennend, und auch wenn man Fehler macht, ist auch Fehler verzeihend, und das ist auch viel“ (I6, S. 11, Z22-23).*

#### **4.3.5 Zusammenfassung Wertschätzung**

Hinsichtlich der Wertschätzung kann festgehalten werden, dass alle Befragten unabhängig von der Branche mit dem Team sehr zufrieden sind. Eine Person wünscht sich ein größeres soziales Umfeld, zwei Personen nennen die Kolleg\*innen sogar Arbeitsfamilie. Unterschiede hinsichtlich Wertschätzung durch die Führung sind sowohl in Baubranche als auch in der Arzneimittelherstellung erkennbar. In der Baubranche wird wenig, bis nichts Negatives über die Vorgesetzten berichtet. Wohingegen in der Arzneimittelherstellung die Wertschätzung seitens der Führung nicht im gleichen Ausmaß gegeben zu

sein scheint. Unterstützung durch das Unternehmen in Form von Fortbildungen, Kursen oder Arbeitsmitteln gibt es in beiden Branchen, wobei eine Befragte aus der Arzneimittelherstellung schildert, dass ein Ansuchen um eine fachliche Fortbildung einem Bittgesuch gleichkommt. Drei der Befragten wünschen sich ausreichend Ressourcen, um die Arbeit bewältigen zu können. Auffallend ist, dass Frauen häufiger bemerken, dass sie wenig bis kein Lob oder keine Anerkennung erhalten. Einen weiteren Geschlechterunterschied zeigt das Stichwort „Spaß am Arbeitsplatz“. Vier Frauen ist Spaß mit Kolleg\*innen sehr wichtig, hingegen hat kein Mann „Spaß oder es miteinander lustig haben“ mit Kolleg\*innen gleichgesetzt, obwohl sich offensichtlich auch die befragten Männer gut im Team aufgehoben fühlen.

Augenscheinliche Unterschiede zwischen Vollzeitkräften und Teilzeitkräften in Bezug auf Wertschätzung sind nicht aufgedeckt worden.

Im Folgenden ist eine graphische Darstellung der Kapitelzusammenfassung zu finden.

Abbildung 9: Wertschätzung (Wordcloud)



Quelle: eigene Darstellung



## 4.4 Autonomie

Der Grad an Autonomie als Teil der arbeitsbezogenen Faktoren wird im vierten Stock des Hauses der Arbeitsfähigkeit abgebildet. Die Arbeitsorganisation, im Zusammenspiel mit der Führung, hat einen großen Anteil an der Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden (Hasselhorn & Freude, 2007, S. 23; Ilmarinen & Tempel, 2003, S. 85ff.). Im Vitamin-Modell ist Autonomie eine Möglichkeit der persönlichen Einflussnahme auf Umweltsituationen und damit eines jener Umweltmerkmale, die Unglücksempfinden oder Glücksempfinden beeinflussen. Psychische Gesundheit wird anhand folgender Komponenten charakterisiert: affektives Wohlbefinden, Kompetenz, Autonomie, Streben, integratives Funktionieren und Zufriedenheit. Bemerkenswert ist, dass ein hohes und weiter ansteigendes Maß an Autonomie den positiven Effekt auf die psychische Gesundheit nicht weiter ansteigenden lässt, sondern gegenteilig ins Negative geht. Aus der positiven Wirkung wird eine Herausforderung (Warr, 2017, S. 58ff.; Kubicek et al., 2017, S. 45ff.). In der Salutogenese wird insofern auf Autonomie von Mitarbeitenden eingegangen, dass sie für die Möglichkeit Prozesse steuern zu können, und damit für das Kohärenzgefühl, mitverantwortlich ist (Bengel et al., 2001, S. 29f.; Antonovsky, 1997, S. 93).

Autonomie nehmen die Befragten in Bezug auf Zeiteinteilung, Flexibilität in der Arbeitsgestaltung und Work-Life Balance wahr. Einen erheblichen Einfluss hat die im Kapitel noch besprochene Selbstwahrnehmung von Menschen.

### 4.4.1 Zeiteinteilung

Zeitgestaltung heißt für alle Personen, dass Homeoffice und Gleitzeit-Arbeitszeit im Unternehmen theoretisch möglich sind, wie die beispielhaften Aussagen zeigen:

*„Arbeitsumfeld ist, ich bin durch die Umstellung eben von Corona bin ich 50 im Homeoffice und 50 im Büro. Dadurch, dass ich nur vier Tage arbeite, bin ich quasi zwei Tage im Büro, zwei Tage im Homeoffice, ja“ (I2, S. 2, Z10-12).*

*„Grundsätzlich habe ich einen recht großen Spielraum. Also auch die Einteilung vom Homeoffice erfolgt sehr liberal, zumindest bei mir. Ähm, also, wenn nicht gerade irgendwelche Besprechungen sind, habe ich durchaus die Möglichkeit zu sagen, ja, morgen gehe ich ins Homeoffice, ohne das großartig vorher bewilligen lassen zu müssen“ (I1, S. 4, Z37-41).*

*„Ja, ich habe die Autonomie, dass ich zwar, offiziell habe ich diese drei Arbeitstage, wo ich zwei im Büro bin und einen im Homeoffice habe, aber tatsächlich kann ich mir das einteilen, wie ich will“ (I13, S. 8, Z10-12).*

Ein Mitarbeiter schätzt zwar die Möglichkeit toleranter Arbeitszeiten, ist aber gleichzeitig kein Freund von Homeoffice:

*„Es gibt von den Arbeitszeiten her ist es ein, glaube ich, ein recht tolerantes Umfeld. Man sitzt teilweise lang, nicht das hätte ich jetzt damit angesprochen, weil es ist schon arbeitsintensiv. Also von Arbeitszeit ist sicher nicht ein nine to five. Aber es ist, wenn man es richtig kommuniziert, ist keiner böse, wenn einer mal um halb zehn ins Büro kommt, weil man privat oder einen Arzttermin hatte“ (I6, S. 4, Z31-36).*

*„Erst einmal, ich bin überhaupt kein Freund von Homeoffice für mich persönlich. Ich habe zu Hause auch nicht die optimale Einrichtung dafür“ (I6, S. 9, Z15-17).*

Für eine Befragte ist das Thema der Selbstverantwortung hinsichtlich Pausen eine Herausforderung:

*„Und ja, also wichtig ist auch Pausieren, was ich eigentlich, und auch meine Kolleginnen, viel zu wenig tu“ (I7, S. 6, Z29-30).*

Zwei Mitarbeitende berichten, dass im Unternehmen Homeoffice nicht gerne gesehen wird, beziehungsweise den Mitarbeiter\*innen misstraut wird:

*„Stichwort, es war vor Corona was undenkbar, dass wir Homeoffice machen. Das war ein No-Go. Dann hat man gemerkt, okay, es funktioniert. Es wurde dann eine Homeoffice Vereinbarung und so weiter erstellt. Aber ich vermute, dass nach wie vor teilweise von der obersten Leitung, teilweise auch von direkten Vorgesetzten sehr viel Misstrauen gegenüber Mitarbeitern ist. So quasi im Homeoffice arbeitet ihr ja nichts. Und ich glaube, das ist schon sehr verletzend, weil das so eine Pauschalaussage ist, ohne dass betrachtet wird, das, was die Mitarbeiter eigentlich leisten und liefern. Und ich glaube, es gibt für unseren Betrieb, für die Leitung noch sehr viel zu lernen und vielleicht einfach einmal den Versuch zu starten, es anders zu denken“ (I8, S. 16, Z30-39).*

*„Momentan, weil ich jetzt gerade übernommen habe, ist es noch ein bisschen schwierig, dass ich sage, ich geh jetzt auf Homeoffice, das wird auf dem Level der leitenden, also gruppenleitenden Kräfte, so wie ich bin, ja eher wieder nicht so gerne gesehen. Da gibt es dann jetzt so Statements, dass die Chefs müssen, da sein im Schiff quasi und nicht irgendwo im Homeoffice, ja. Naja, auch nicht so ganz up to date, muss ich sagen. Aber an dem arbeite ich schon. Also ich habe jetzt momentan keine Homeoffice-Tage, aber möchte schon einen in der Woche haben, weil es einfach vom Abarbeiten von Dingen wesentlich besser funktioniert“ (I11, S. 8, Z19-27).*

Vier Personen schildern sehr unterschiedliche Szenarien in Bezug auf das Abschalten nach der Arbeit. Während für die einen Mitarbeitenden das Abschalten problemlos funktioniert:

*„Ja, bin ich immer da, aber ich kann auch, das muss ich auch dazu sagen, abschalten. Also, wenn ich rausgehe aus der Arbeit oder am Wochenende, im Wochenende bin und außer es jetzt gerade am Montag der Vortrag, den ich vorbereiten muss, aber generell schalte ich ab, egal wie stressig es war. Ich denke nicht eine Sekunde an die Arbeit. Null“ (I9, S. 14, Z9-13).*

*„[...] das zu trennen, Arbeit und privat und Beruf. Seit den Kindern kann ich das relativ gut. Also das habe ich schon gelernt“ (I13, S. 11, Z8-10) [...] „Am ehesten kann ich abschalten, wenn ich wirklich dann weg bin, was nicht so oft ist, ein, zweimal im Jahr, wenn überhaupt“ (I13, S. 11, Z42-43).*

Ist dies für eine Befragte nicht so leicht möglich:

*„Der große Unterschied, ich brauche mehr Zeit für mich, um abzuschalten. Früher ist das Abschalten leichter gegangen. Jetzt dauert's länger, dieses nach Hause kommen und Riegel vor und Themawechsel“ (I12, S. 4, Z31-34).*

*„Ja, ich gehe liebend gerne in den Wald, und da schalte ich ab. Also, in den Bergen bin ich die Heidi und freue mich. Also, ich muss in die Berge, die Luft, die Berge, Erinnerungen an die Kindheit. Ja, da schalte ich ab“ (I12, S. 9, Z13-15).*

Unabhängig von der Zeiteinteilung braucht es für bessere Gesundheitsresultate älterer Mitarbeiter\*innen ein höheres Maß an Einfluss auf den Arbeitsplatz (Schmitz, 2016, S. 190).

#### 4.4.2 Flexibilität in der Arbeit

Alle Befragten erzählen in den Interviews, dass sie ein gewisses Maß an Flexibilität in der Arbeitsdurchführung haben.

Zehn Personen haben einen hohen Grad an Autonomie in der Arbeitsgestaltung:

*„Und was ich eigentlich in meinem Job sehr schätze, ist, ich kann selbstständig entscheiden, wie die Sachen angehen. Wir haben gewisse Vorgaben, wie ich meinen Job zu machen habe, aber im Detail, wie ich mit dem Kunden umgehe, ist es meine Sache“ (I2, S. 2, Z28-31).*

*„Also das einzige Rahmengefüge, was ich dazu habe, sind für den Arzneimittelbereich die gesetzliche Vorlagen, die geben vor, was ist umzusetzen, und das ist mein Anhaltspunkt“ (I8, S. 10, Z31-33).*

*„Autonomie habe ich dahingehend, dass ich eben meine Arbeitsbereiche habe, für die ich verantwortlich bin, und den muss ich quasi im Blick haben“ (I10, S. 6, Z4-5).*

*„Von der Arbeit selber: kann ich die Arbeit machen, wie ich will. Wesentlich ist halt, dass am Ende ein Ergebnis herauskommt. Beziehungsweise, dass die Arbeit erledigt ist. Der Weg dorthin wird mir selten genau vorgegeben, immer wieder doch in eine Richtung oder einen Wunsch oder eine Taktik“ (I1, S. 4, Z41-44).*

*„Er [Der Vorgesetzte] muss das Gefühl haben, es läuft, und ich glaube, dann hat man auch die Freiheit, oder haben wir die Flexibilität uns das so zu richten, wie wir es brauchen, wenn man das jetzt so sagen kann“ (I7, S. 5, Z28-31).*

Zwei Mitarbeiterinnen beschreiben ihr Ausmaß an Autonomie wie folgt:

*„Also, man kann es jetzt positiv formulieren und sagen: "Ich genieße volle Autonomie", oder ich kann sagen: "Es interessiert keinen Menschen" (I4, S. 10, Z14-15).*

*„Also, dieser Rahmen [Arbeitsrahmen] hat sich für mich ein bisschen enger gestaltet, aber nicht, weil er von außen vorgegeben wurde, sondern weil ich ihn mir selber vorgebe in dem Sinne, das muss an anderer Stelle entschieden werden“ (I8, S. 10, Z17-19).*

Wie Personen berichten, entstehen im Zuge der flexiblen Arbeitsgestaltung neue Ideen:

*„[...] es ist gerade bei unserer Tätigkeit, also Akquisition für Bauprojekte, ist es natürlich unglaublich wichtig, neue Ideen zu kreieren. Und ja, wenn ich neue Ideen habe, teile ich die mit, und dann wird darüber diskutiert oder gesprochen, ob diese Idee umsetzbar ist. Weil ich natürlich auch nicht alle Rahmenbedingungen kenne oder vielleicht mit die Idee schon mal irgendwo da war und zu keinem guten Ergebnis geführt hat, kann man das auf alle Fälle besprechen. Also grundsätzlich, Ideen sind immer willkommen, und werden auf alle Fälle angehört“ (I1, S. 6, Z26-33).*

*„Es hat auch sowas gegeben wie ein Ideen-Börse, dass man Ideen einbringt, direkt. Ob es dann umgesetzt wird, ist die andere Frage. Aber es gibt schon die Möglichkeit, dass man sich einbringt und auch sagt, ich möchte da was verändern, was auf die Füße stellen, und dann gibt's auch so Initiativen, Verbesserungsiniativen wo man sich einbringen kann“ (I2, S. 7, Z37-41).*

*„Da ich ja auch relativ neu in dem Job bin, sind mir auch ein paar Dinge aufgefallen, wo ich gesagt, wäre das nicht besser, zum Beispiel das hier anzuknüpfen oder diesen Prozess vielleicht ein bisschen zu vereinfachen, dass da dann nicht so viel Workload entsteht, beziehungsweise doppelt gemoppelt arbeiten, zu vereinfachen, weil es jetzt doch ein recht hoher Workload, und da ist es wichtig, die Prozesse möglichst effizient zu halten. Und da wurden schon einige Ideen von mir dann auch umgesetzt oder beziehungsweise angenommen [...]“ (I10, S. 6, Z29-36).*

*„Ich kann, jede Struktur kann man verbessern. Jeden Prozess versucht man zu optimieren. Ich bin jetzt seit vor einem Jahr wieder in eine neue Gruppe gekommen und passe halt manche Abläufe nach meinen Bedürfnissen an. Also, ich habe die Wahl, die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge einzubringen“ (I12, S. 7, Z31-34).*

Flexibilität der Arbeit und in der Arbeitszeit-Einteilung resultieren in einer verbesserten Work-Life Balance und damit Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben (Fauth-Herkner, 2004, S. 91f). In der Literatur sind viele Definitionen von Work-Life Balance zu finden, die wiederkehrende Kernaussage ist, dass Work-Life Balance ein ausgewogenes Verhältnis von Privat- und Berufsleben bedeutet. Work-Life Balance beinhaltet Spaß an der Arbeit, Wohlfühlen am Arbeitsplatz ergänzt um subjektive, private Zufriedenheit (Ebbecke-Nohlen, 2009, S. 146).

#### 4.4.3 Selbstwahrnehmung

Die subjektive Selbstwahrnehmung offenbart acht Personen, dass sie sich in den vergangenen Jahren verändert, haben:

*„Ja, also, es kommt mal vor, man fühlt sich immer noch genauso. Gefühl, ja, jung und dynamisch ist es aber nicht mehr. Aber das hat nicht mit vielleicht mit der Arbeitsentwicklung, sondern einfach mit dem Alter ein bisschen zu tun“ (I6, S. 9, Z12-14).*

*„Also das früher ist, da war das egal, steht man auf und nix tut weh, und jetzt steht man auf und alles tut weh, und, ja, also ich würde mir wünschen, dass man vom Arbeitgeber vielleicht noch mehr drauf dran erinnert wird, dass man das [Bewegung] wieder machen soll“ (I13, S. 3, Z24-27).*

*„Ja, also, ich glaube, einer der Hauptpunkte ist das Thema Stress, wo ich glaube, dass man im Alter weniger resistent wird, dass man genug Zeit bekommt, auch die Dinge zu erledigen. Und ja, wenn man sicherlich sieht, dass Kollegen und Kolleginnen jüngere sehr viel schneller die Dinge erledigen, ja“ (I1, S. 11, Z28-31).*

*„Na ja, das ist jetzt schwierig zu beantworten. Ich bin sicher nicht mehr so effizient wie ich vor fünf Jahren war oder zehn Jahren“ (I4, S. 5, Z21-22) [...] „Also, ich merke, dass ich weniger leistungsfähig bin, auch dass mir, wenn ich einmal eine Nachtschicht mache, dass viel länger nachhängt als früher“ (I4, S. 5, Z28-30).*

*„[...] ab dem 30. Lebensjahr ist es eigentlich bergab abgegangen, also 30 ist so für mich die Grenze gewesen, wo ich mir gedacht habe, okay, jetzt werde ich alt, und um 40 kommt dann das schlechter Sehen. Also, man merkt man baut ab. Ja, also körperlich, geistig hoffentlich nicht“ (I12, S. 3, Z40-44).*

Ein Interviewter bemerkt an sich, dass er geistig bequemer und nicht mehr so offen für neue Themen, wie zum Beispiel Softwarelösungen, wird (I6, S. 13, Z23-28).

Zwei Befragte haben bereits Konsequenzen für sich gezogen:

*„Da habe ich schon die Lehre gezogen, dass es gescheiter ist, man bleibt bei sich und bleibt sich selbst treu und tritt so auf, wie man halt ist“ (I13, S. 5, Z23-25).*

*„Was ich im Alter, im jungen Alter gelernt habe, ist, auf den Körper zu hören, wenn irgendwo der Bauch drückt oder der Kopf zwick, dass man das berücksichtigen muss oder nicht übergehen soll“ (I12, S. 9, Z36-38).*

Generation „Anspruchslos“ betiteln drei Personen die, in der vorliegenden Arbeit untersuchte, Generation X:

*„Ja. Also man kriegt eh schon, also da bin ich ja anspruchslos, das ist, glaube ich, wir sind eh diese Generation anspruchslos“ (I13, S. 13, Z13-14).*

*„Aber erst seit kurzer Zeit, also früher, war nur Arbeiten angesagt. Und Work Life Balance, was da alles angeboten wird, oder Sabbatical also ich bin überrascht, weil ich bin in einer Generation aufgewachsen, wo das kein Thema war“ (I12, S. 10, Z40-42).*

*„Weil, ich glaube schon auch, dass unsere Generation, die ist, also die Generation X, die ist, die sagt "nein, das passt schon alles". Wir machen das Beste aus dem, was wir haben, und noch weniger in der Generation sind, die jetzt großartige Forderungen stellt und sagt, "aber ich hätte gerne das". Ich glaube, da wäre es ganz gut, manchmal, wenn die Initiative von der Geschäftsleitung kommt und sagt, okay, was können wir euch bieten“ (I10, S. 13, Z4-9).*

#### **4.4.4 Zusammenfassung Autonomie**

Zusammenfassend wird festgestellt, dass alle Befragten beider untersuchten Branchen Autonomie in der Zeiteinteilung erfahren, wobei das Ausmaß nicht immer gleich ist. Leichte Unterschiede sind hinsichtlich Homeoffice zu erkennen. Mitarbeitende der Arzneimittelherstellung berichten, dass Homeoffice nur ungern gesehen wird, während die Akzeptanz in der Baubranche gegeben ist. Bei der Flexibilität und Autonomie in der Arbeitsgestaltung ist ebenfalls wenig Unterschied zwischen den Branchen zu bemerken. Je eine Vertreterin beider Berufsgruppen wünscht sich mehr Rahmenbedingungen und Struktur seitens des Unternehmens. Für die Work-Life Balance der Mitarbeiter\*innen ist kein genereller Unterschied bemerkbar, es gibt Personen mit ausgewogener Work-Life Balance und andere, wo der Ausgleich noch nicht so funktioniert.

Eine Variabilität zwischen den Geschlechtern ist bei der Selbstwahrnehmung zu beobachten. Mehr Mitarbeiterinnen als Mitarbeiter nennen Dinge, die sie selbst wahrnehmen, zum Beispiel, dass sie sich der „Generation Anspruchslos“ zugehörig fühlen.

Eine graphische Zusammenfassung, des hinsichtlich Autonomie von den Befragten genannte, zeigt die Wordcloud.

Abbildung 10: Autonomie (Wordcloud)



Quelle: eigene Darstellung

#### 4.5 Sonstige wichtige Erkenntnisse

Im diesem Kapitel werden wichtige Erkenntnisse der Befragten wiedergegeben, die in den Kategorien der vorangegangenen Kapiteln inhaltlich keinen Platz gefunden haben, aber genannt werden sollen.

Vier Personen haben ungefragt das Thema Altern angesprochen sowie die Notwendigkeit, dass sich Unternehmen mit dem Thema beschäftigen:

*„Irgendwann fangt es natürlich auch, dass man alt ist, ich weiß nicht, was da der Nachteil dann auch da ist, wird man langsamer, keine Ahnung? Oder weniger belastbar? Ich kann es jetzt nicht sagen. Aber das ist, glaube ich, wirklich was umgedacht gehört, nachdem man einen Arbeitskräftemangel erleben im Fachbereich ist. Das ist denke schon ein Thema. Ja“ (I11, S. 15, Z32-36).*

*„[...] man ertappt sich dann schon dabei. Natürlich wenn sich jetzt wer mit 50 bewerben würde, würde man sie denken, ja, der ist alt. Ich müsste das im Einzelnen mir anschauen, was das dann bedeutet. Ja, natürlich, wenn sich ein 60-Jähriger bewerben würde, dann würde man wahrscheinlich genau in die Falle tappen und sagen, da nimm ich dann lieber den 30er. Ja, es ist ein Problem. Ich weiß auch nicht, wie ein Betrieb sowas unterstützen würde“ (I11, S. 15, Z42-45).*



*„Und dass sich das Unternehmen auch auf das Älterwerden einstellt. Also es gibt natürlich auch, also ich glaube auch, dass es in dem Bereich, wo ich jetzt arbeite, dass es wahrscheinlich im zunehmenden Alter dann schwieriger wird, den Prozessen nachzukommen, und dass das Unternehmen darauf schaut, dass da Unterstützung da ist, beziehungsweise dass man sich, was ich auch gemeint habe, wenn man sich dann innerhalb des Unternehmens oder wenn man bestimmte Aufgabenbereiche eher dann übernehmen will, dass darauf geschaut wird, nämlich auch altersgerecht“ (I10, S. 10, Z36-43).*

*„Ich glaube also, um wirklich altersgerecht arbeiten und altern zu können, ist es wichtig, dass auf den Mitarbeiter eingegangen wird, also dass es Möglichkeit gibt zur individuellen Entfaltung, dass man schaut, was braucht mein Mitarbeiter, meine Mitarbeiterin, um sich wohlfühlen, braucht es einfach regelmäßige Gespräche“ (I10, S. 12, Z37-40).*

*„[...] ich würde mir wünschen, und ich glaube, ich bin mir nicht sicher, dass das bei uns so ist, dass vielleicht etwas mehr Rücksicht auf ältere Arbeitnehmer genommen wird. [...] Aber meine Sorge ist schon noch, ich weiß nicht, wie das in anderen Firmen ist, dass man irgendwann am Abstellgleis landet. Das würde ich mir wünschen, dass da mehr darauf Rücksicht genommen wird, also ohne, dass ich eine Krankheit habe, sondern einfach, weil ich es nicht mehr so schaffe“ (I7, S. 14, Z45 bis S. 15, Z14). „Ich glaube, ein Commitment von der Geschäftsführung [...], dass man c darauf nimmt, dass einfach diese Schnelllebigkeit nicht mehr so mitgetragen werden kann. Ich glaube, ich bin selber Kandidat dafür, möchte das für mich nicht miterleben müssen, wie ich quasi aufs Abstellgleis, freiwillig ja, wo ich sage, natürlich was soll ich dann. Irgendwann rückt jemand nach, was wichtig ist, und richtig ist aber, dass man die Personen trotzdem auch noch respektvoll behandelt und dass die auch, das klingt jetzt blöd, aber in Würde arbeiten können“ (I7, S. 15, Z24-32).*

Im Zusammenhang mit alternsgerechten Arbeitsbedingungen nannte eine Befragte:

*„Also, dieser Generationenkonflikt ist schon da, also Konflikt das klingt zu hart, aber dieses nicht Verständnis, das fehlende Verständnis der einen Generationen-Gruppe gegenüber der anderen. Ja, das war vielleicht ein Thema, was ich sagen wollte“ (I13, S. 15, Z8-11).*

Die folgende Wordcloud ist eine Visualisierung der sonstigen wichtigen Erkenntnisse von befragten Mitarbeitenden.

Abbildung 11: Sonstige wichtige Erkenntnisse (Wordcloud)



Quelle: eigene Darstellung

Nach Abschluss der Auswertung der Interviews, sind im nächsten Schritt die Ergebnisse zu diskutieren.

## 5 Diskussion

In diesem Kapitel erfolgt die Beantwortung der fünf Forschungsfragen. Es wird auf jene Arbeitsbedingungen eingegangen, die bei der Erhaltung der körperlichen und psychischen Gesundheit unterstützen. Die Unterschiede zwischen Baubranche und Arzneimittelherstellung werden diskutiert wie auch jene zwischen Frauen und Männern der Generation X.

### 5.1 Beantwortung der Forschungsfragen und Handlungsempfehlungen

Die vorliegende Masterarbeit erforscht alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen, um einen Verbleib älterer Mitarbeiter\*innen im Unternehmen bis zum Pensionsantritt ermöglichen zu können. Zusätzlich kann durch den Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Personen dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden. Gemäß Literatur sind geeignete Maßnahmen für den Erhalt der Gesundheit zum Beispiel im Bereich betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitszeit oder Personalentwicklung angesiedelt (Klauffke, 2014, 135ff.).

#### 5.1.1 Forschungsfrage 1

*Welche Arbeitsbedingungen benötigen Mitarbeiter\*innen der Generation X hinsichtlich körperlicher Gesundheit in Baubranche bzw. Arzneimittelherstellung?*

Die Ergebnisse der Untersuchung haben gezeigt, dass Arbeitseinfluss inklusive dem Thema Bewegung, Autonomie, Stress und Wertschätzung einen Einfluss auf die körperliche Gesundheit von Angestellten haben.

Ein große Herausforderung für Mitarbeiter\*innen der Generation X ist der Bewegungsmangel beziehungsweise das viele Sitzen vor dem Computer. Sitzen wird als große Belastung empfunden. Das Sitzen in Kombination mit Konzentration auf die Arbeit, lässt Mitarbeiter\*innen vergessen, regelmäßig aufzustehen oder Pausen zu machen (I7, S. 6, Z29-30; I13, S. 3, Z21-29). Eine mögliche Maßnahme ist Erinnerung an Trinkpausen oder kurze Bewegungspausen seitens des Unternehmens. Zum Beispiel, wie eine Befragte vorgeschlagen hat, mittels eines Gongschlags (I13, S. 14, Z20-25). Weiters ist eine Unterstützung zur Teilnahme an Bewegungskursen oder den Besuch eines Fitnesscenters zu empfehlen. In Bezug auf Arbeitseinflüsse durch das Arbeitsumfeld nennen die Befragten außerdem Lärm als sehr herausfordernd. Licht, Privatsphäre und Luft

beziehungsweise Luftfeuchtigkeit sollen in ausreichender Menge vorhanden sein. Eine Maßnahme, um die Konzentration für Mitarbeitenden im Großraumbüro zu erleichtern, sind die Schaffung von Einzelbüros, die vollausgestattet sind und bei Bedarf verwendet werden können. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den Mitarbeiter\*innen Noise Cancelling Kopfhörer zur Verfügung zu stellen.

Stress hat primär psychische Auswirkungen. Ein Befragter beschreibt jedoch, dass der Stress sich bei ihm körperlich bemerkbar macht, zum Beispiel durch Herzrhythmusstörungen. Auch zum Stressabbau ist Bewegung hilfreich und durchaus effektiv (I9, S. 4, Z43 bis S. 5, Z2).

Im Bereich der Wertschätzung kommt die Unterstützung durch das Unternehmen zu tragen. Mit Blick auf körperliche Gesundheit kann es sich um Unterstützung für Bewegungskurse handeln. Allgemein ist hier aber auch die Wertschätzung durch Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen integriert. Platzressourcen, damit Personen nicht sprichwörtlich aufeinandersitzen müssen (I8, S. 4, Z40-42). Weiters ausreichend Personal (I11, S. 13, Z9-10), damit keine Überlastung entsteht und in der Folge Mitarbeitende erkranken. Die Basis stellt eine Ressourcenbereitstellung von Arbeitsmitteln, wie zum Beispiel höhenverstellbarer Tisch, ergonomischer Sessel, oder alternativ ein Gymnastikball als Schreibtischsessel, dar.

Autonomie hat generell einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit (Ilmarinen & Tempel, 2003, S. 85ff.). Für körperliche Gesundheit entscheidend ist eine ausgewogene Work-Life Balance, da dadurch zum Beispiel Zeit für Bewegung zur Verfügung steht.

**Es sind folgende alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen für Angestellte der Generation X, hinsichtlich körperlicher Gesundheit, zu schaffen:**

- Bewegung: Förderung kurzer Bewegungseinheiten während des Arbeitsalltags und Unterstützung durch die Schaffung eines Bewegungsraums, oder der Förderung einer Mitgliedschaft in einem Fitnesscenter
- Raumklima und Lichtverhältnisse sind zu kontrollieren und gegebenenfalls anzupassen
- Ausreichend Ressourcen:
  - Platz,
  - Personal,
  - Arbeitsmittel beispielsweise höhenverstellbare Tische oder Gymnastikball
- Förderung eines Arbeitsklimas mit gelebter Work-Life Balance

## 5.1.2 Forschungsfrage 2

*Welche Arbeitsbedingungen benötigen Mitarbeiter\*innen der Generation X hinsichtlich psychischer Gesundheit in Baubranche bzw. Arzneimittelherstellung?*

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage werden die Kategorien Arbeitseinfluss, Stress, Wertschätzung und Autonomie betrachtet. Bei den Arbeitseinflüssen hat Abwechslung in der Arbeit einen starken Effekt auf die psychische Gesundheit. Wie Ilmarinen & Tempel feststellten (Richenhagen, 2011, S. 39) sind abwechslungsreiche Aufgaben motivationssteigernd. Warr weist hingegen darauf hin, dass ein zu viel an gewissen Umweltfaktoren keine weitere Steigerung an Wohlbefinden mit sich bringt, sondern ein Sinken (Warr, 2017, S. 58ff.). Eine Mitarbeitende wünscht sich statt Abwechslung etwas mehr Routine (I10, S. 2, Z33-35). Generell sind die Befragten jedoch mit dem erlebten Ausmaß an Abwechslung zufrieden und es hat bei den Personen daher keine negativen Auswirkungen auf die psychische Gesundheit.

Stress als wichtiger Einflussfaktor auf die psychische Gesundheit, wird von den interviewten Personen als „zu viel“ umschrieben: zu viel Verantwortung (I8, S. 10, Z4-13), zu viel Arbeit (I1, S. 3, Z32-33), zu hohe Erwartungen an sich selbst (I12, S. 5, Z35-38). Die persönlichen Erwartungen an die eigene Leistung kann vom Unternehmen nicht angepasst werden, weshalb darauf nicht weiter eingegangen wird. Die Überlastung und Überforderung hingegen stehen in direktem Zusammenhang mit der Wertschätzung des Unternehmens für die Mitarbeiter\*innen. Wenn Unternehmen beziehungsweise die Führung ausreichend Ressourcen zur Verfügung stellen, bedeutet dies weniger Stress für die einzelnen Personen. Aktuell ist das Auffinden geeigneter, qualifizierter Mitarbeiter\*innen schwierig. Auf die Suche von Fachkräften wird in dieser Arbeit jedoch nicht weiter eingegangen. Ressourcen können auch Fachseminare, Ausbildungen oder ein Achtsamkeitstraining sein. Es geht darum, dass Unternehmen aktiv erheben, was Personen wirklich brauchen (I10, S. 12, Z44 bis S. 13, Z13). Für Verantwortung gilt ähnliches, wie für Überforderung und Überlastung. Wenn Verantwortungen im Team geteilt und Entscheidungen mit qualifizierten Kolleg\*innen diskutiert werden können, dann wird wiederum die Belastung für jedes Individuum geringer. Eine weitere Herausforderung stellt die Entgrenzung der Arbeitszeit für viele Befragte dar, die wiederum in die Work-Life Balance hineinspielt. Alle Mitarbeitenden sind im Notfall auch in der Freizeit für das Unternehmen erreichbar, und die meisten stört dies auch nicht – auch nicht in der gefühlten Erholung. Eine Person hat schon den Eindruck, dass das abendliche Lesen und Beantworten von E-Mails doch die Erholung beeinträchtigt (I7, S. 12, Z22-28) und mehrere Personen sind sich bewusst, dass diese Art, zu arbeiten auf Dauer nicht gesund ist (I11, S. 4, Z13-18).

Der Block der Wertschätzung wird von den Befragten als sehr wichtig empfunden. Im Team herrscht meist großes Vertrauen und tolles Arbeitsklima (I12, S. 6, Z5-15). Dies in Kombination mit einer abwechslungsreichen Tätigkeit und der fachlichen Kompetenz ist, gemäß dem zweiten Stock im Haus der Arbeitsfähigkeit, eine gute Voraussetzung, um die Leistung von Mitarbeitenden zu fördern (Ilmarinen & Tempel, 2003, S. 85ff.). Für den Unternehmensalltag bedeutet dies, dass Augenmerk auf das Betriebsklima gelegt werden soll. Einen ebenso großen Einfluss wie das Team hat die Führung im Unternehmen. Unterstützende Führung steigert Arbeitsleistung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Meyerding, 2016, S. 47). Mehrere Befragte berichten von einer ambivalenten Beziehung zum Vorgesetzten (I7, S. 9, Z38-45), oder einem wenig wertschätzenden Verhalten (I9, S. 8, Z8-9). Ein Befragter will gehört werden (I9, S. 17, Z35-38). Sieben Personen erhalten selten Lob, unabhängig davon, dass zwei kein Lob brauchen. Laut Ilmarinen & Tempel hat der vierte Stock im Haus der Arbeitsfähigkeit mit den Arbeitsbedingungen inklusive dem Führungsverhalten den größten Einfluss auf die Motivation und Leistungsbereitschaft (2003, S. 85ff.). Aus diesem Grund ist die Wichtigkeit der Wertschätzung für die Arbeitsfähigkeit hervorzuheben. Mittels Schulung der Führungskräfte und einer partizipativen Führung kann das Führungsverhalten verbessert werden. Zusätzlich unterstützt wertschätzende Führung die Vertrauensbasis im Unternehmen.

Im Hinblick auf Autonomie ist diese wie Abwechslung außerordentlich wichtig für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Gleichzeitig ist, wie bei der Abwechslung, auf ein ausgewogenes Maß zu achten, denn zu viel Autonomie kann Menschen überfordern (I4, S. 6, Z36-39; I4, S. 10, Z14-15).

**Es resultieren daher folgende Handlungsempfehlungen hinsichtlich psychischer Gesundheit, um Angestellten der Generation X alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen zu ermöglichen:**

- Es ist auf ein gutes Betriebsklima zu achten.
- Führung soll wertschätzen, die Mitarbeitenden wollen gehört werden
- Erhebung der Dinge, die Mitarbeitende tatsächlich brauchen
- Ressourcen bereitstellen: nicht nur fachlich, sondern auch hinsichtlich zum Beispiel Burnout Prävention
- Eine Ausgewogenheit zwischen Autonomie und Abwechslung

### 5.1.3 Forschungsfrage 3

*Welche Arbeitsbedingungen brauchen nach eigener Ansicht männliche, im Vergleich zu weiblichen, technischen Angestellten der Generation X, um gesund die Arbeit verrichten zu können?*

Im Bereich der Arbeitsbedingungen für die körperliche Gesundheit ist kein grundsätzlicher Unterschied zwischen den Anforderungen durch Frauen und Männern erkennbar. Alle Befragten außer einer Frau leiden unter dem vielen Sitzen. Jene Frau ohne körperliche Belastung durch das Sitzen ist in Teilzeit beschäftigt und betont selbst, dass sie aufgrund der Teilzeitbeschäftigung noch keine Beschwerden, sondern Zeit für Bewegung hat (I10, S. 10, Z11-13). Stress in Folge von Überlastung, Verantwortung, Entgrenzung der Arbeitszeit oder Überforderung liegt sowohl bei Frauen als auch Männern vor. Ein Unterschied ist jedoch in den Erwartungen an sich selbst zu erkennen. Während die befragten Männer nicht explizit Erwartungen an sich thematisierten, lösten diese bei mehreren Frauen Stress und Unzufriedenheit aus (I10, S. 3, Z43-45; I12, S. 5, Z35-38). Hinsichtlich der Arbeitsbedingungen im Unternehmen kann dies bedeuten, dass Vorgesetzte von Frauen besonderes Augenmerk auf die Transparenz der Erwartungen richten. Klar definierte Ziele und wertschätzendes Lob für erfolgreiche Arbeit soll den Stress, hervorgerufen durch die subjektive Erwartungshaltung, minimieren.

Im Bereich der Wertschätzung wiederum ist kein Unterschied der benötigten Arbeitsbedingungen zwischen den Geschlechtern erkennbar. Auffallend ist, dass allen Personen die Wertschätzung durch die Führung und den Teamgeist als sehr wichtig erachten. Vier der sechs Frauen benennen auch Spaß mit den Kolleg\*innen als notwendig für ein angenehmes Arbeitsklima. Für Arbeitsbedingungen bedeutet dies, dass grundsätzlich auf ein angenehmes, entspanntes Betriebsklima geachtet werden soll. Bemerkenswert ist, dass mehrere Frauen (I10, S. 13, Z4-5; I12, S. 10, Z40-42; I13, S. 13, Z13-14) Generation X als die anspruchslose Generation wahrnehmen.

Autonomie in der Zeit und Arbeitseinteilung hat für Männer und Frauen einen gleich hohen Stellenwert.

Im Großen und Ganzen sind keine Unterschiede in Bezug auf die alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen zu erkennen. Sowohl Frauen als auch Männer sind in manchen Belangen zufrieden und in anderen unzufrieden, berichten über vergleichbare Arbeitsbedingungen, die die Gesundheitserhaltung unterstützen sollen.

**Arbeitsbedingungen und benötigte Maßnahmen, die Frauen und Männer hinsichtlich alter(n)sgerechter Arbeit, als geeignet erachten:**

- Es ist auf ein gutes Betriebsklima zu achten.
- Förderung eines Arbeitsklimas mit der Möglichkeit zu einer ausgewogenen Work-Life Balance.
- Bewegung ist für Mitarbeiter\*innen der Generation X besonders wichtig. Das Unternehmen soll daher kurze Bewegungseinheiten während des Arbeitsalltags fördern oder einen Bewegungsraum zur Verfügung stellen. Alternativ kann die Mitgliedschaft in einem Fitnesscenter gefördert werden.
- Führung soll wertschätzend agieren, die Mitarbeitenden wollen gehört werden.
- Befragung im Unternehmen, was Mitarbeitende tatsächlich benötigen oder auch belastet. Die Ergebnisse der Befragung sollen ernst genommen werden und hinsichtlich der Umsetzung eine transparente Kommunikation stattfinden.
- Ausreichend Ressourcen sollen bereitgestellt werden. Nicht nur fachliche Unterstützung, sondern auch hinsichtlich beispielsweise präventivem Gesundheitsschutz, Arbeitsmittel oder Personalressourcen.
- In Bezug auf Autonomie und Abwechslung ist auf die Mitarbeiter\*innen einzugehen. Damit einerseits dem Wunsch nachgekommen wird, aber keine Überforderung durch vollkommene Autonomie entsteht. Ein gewisses Maß an vorgegebener Rahmenbedingungen gibt Mitarbeitenden Stabilität.
- Damit Mitarbeitende der Generation X auch im fortschreitenden Arbeitsleben produktiv bleiben zu können, sind Lichtverhältnisse und Raumklima zu kontrollieren und gegebenenfalls anzupassen.

Ergänzende Maßnahmen speziell für Frauen, können aufgrund der kleinen Stichprobe nicht genannt werden. Im Kapitel „Ausblick“ werden Vorschläge für ergänzende Forschung diesbezüglich angeführt.



#### 5.1.4 Forschungsfrage 4

*Wie werden die Arbeitsbedingungen von weiblichen und männlichen technischen Angestellten der Generation X der Baubranche bzw. der Arzneimittelherstellung wahrgenommen?*

Im Folgenden werden zuerst die Wahrnehmungen der zwei untersuchten Branchen zusammengefasst, um anschließend Unterschiede aufzuzeigen.

In der Baubranche wird der Zusammenhalt und die Stimmung im Team besonders positiv hervorgehoben. Eine Befragte in einem drei-Personen Unternehmen fühlt sich allein gelassen und hungert nach zwischenmenschlichen Beziehungen (I4, S. 18, Z28-30). Mehrere Befragte sprechen von freundschaftlichen Beziehungen oder einer Arbeitsfamilie. Die Arbeit ist überwiegend sitzend auszuführen, was für einige der Personen eine Belastung darstellt. Die Mitarbeitenden werden vom Unternehmen ausreichend unterstützt. Diese Unterstützung kann fachlicher Natur mittels Kursen oder Fortbildungen sein. Körperliche Unterstützung erhalten die Mitarbeitenden durch zur Verfügungstellung geeigneter Arbeitsmittel oder auch Bewegungseinheiten. Zusätzlich haben vier der sechs Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit Kurse mit Inhalten zu präventivem Gesundheitsschutz, zum Beispiel Achtsamkeitstraining oder Zeitmanagement, zu besuchen. Viele Mitarbeiter\*innen, nehmen ein sehr großes Arbeitsvolumen wahr. Ein Befragter (I3, S. 12, Z12-18) berichtet, dass das Unternehmen bereit ist weitere Personen einzustellen, aber aktuell keine geeigneten Kandidat\*innen gefunden werden. Generell nehmen die Mitarbeiter\*innen wahr, dass die Vorgesetzten versuchen, zu unterstützen. Darüber hinaus fühlen sich die befragten Mitarbeiter\*innen der Baubranche wertgeschätzt. In Bezug auf die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit müssen einige Personen (I1, S. 2, Z26-30; I4, S. 2, Z20-22 und S. 13, Z8-10) überlegen, kommen dann aber zu dem Schluss, dass die verrichtete Arbeit wichtig und sinnvoll ist.

In der Arzneimittelherstellung sind sich alle Befragten einig, dass die Tätigkeit sehr sinnvoll ist. Fast alle Mitarbeitenden sind mit ihrem beziehungsweise seinem Team sehr zufrieden. Eine Mitarbeiterin nennt die Kolleg\*innen ihren Anker. Für eine Person fühlt sich die Teamarbeit durchwachsen an (I9, S. 5, Z39 bis S. 6, Z6). Im Unterschied zu den Befragten der Baubranche, wird bei jenen der Arzneimittelherstellung nicht generell Wertschätzung wahrgenommen. Einige Personen fühlen sich nicht wertgeschätzt, als Bittsteller (I7, S. 13, Z3-8) oder nicht gehört (I9, S. 17, Z35-38). In der Arzneimittelherstellung zeigt sich jedoch ein sehr indifferentes Bild. Die Unterschiede reichen von guter Unterstützung der Mitarbeitenden (I10, S. 8, Z32-35) bis zur mühsam bewilligten

Unterstützung (I7, S. 13, Z10-13). Die Kommunikation wird von mehreren Befragten als nicht ausreichend oder schlecht beschrieben. In der Arzneimittelbranche hat eine Befragte Sorge altersbedingt auf ein Abstellgleis gestellt zu werden (I7, S. 14, Z45 bis S. 15, Z14). Eine andere befürchtet, dass altersgerechtes Arbeiten in diesem Bereich schwierig ist (I10, S. 10, Z36-43). Wobei nicht klar hervorgeht, ob mit diesem Bereich die gesamte Arzneimittelherstellung oder die Tätigkeit im Qualitätsmanagement zu verstehen ist. Wie auch in der Baubranche bemerken die Mitarbeitenden, dass das Arbeitspensum hoch ist.

**Folgende Unterschiede zwischen Arzneimittelherstellung und Baubranche sind wahrzunehmen:**

- Wertschätzung und Unterstützung wird von den Befragten der Baubranche in größerem Umfang wahrgenommen als in der Arzneimittelherstellung.
- In der Arzneimittelherstellung sind sich alle befragten Mitarbeitenden der sinnhaften Tätigkeit bewusst, und damit in einem höheren Ausmaß als in der Baubranche.
- Zwei Mitarbeitende der Arzneimittelherstellung haben Sorgen, wie altersgerechtes Arbeiten im Unternehmen funktionieren soll, beziehungsweise ob in Würde alterndes Arbeiten möglich ist. Hingegen bei den befragten Mitarbeitenden der Baubranche besteht die Meinung, dass der Arbeitgeber schätzt, was geleistet wird. Unabhängig davon, ob zum Beispiel ein Bein fehlt, oder nicht.
- Während in der Arzneimittelherstellung ein Gesuch befragter Mitarbeiter\*innen um Verstärkung im Team nicht gehört wird, ist in der Baubranche die Erlaubnis zur Rekrutierung erteilt worden.

Die Arbeitsbedingungen hinsichtlich Arbeitsvolumen stellen sich vergleichbar dar. Ebenso die Situation der überwiegend sitzenden Tätigkeit. Weiters gibt es in beiden Branchen teilweise Großraumbüros, die die Befragten als Herausforderung empfinden.

### 5.1.5 Forschungsfrage 5

*Welche Maßnahmen für alter(n)sgerechtes Arbeiten werden von weiblichen und männlichen technischen Angestellten der Generation X der Baubranche bzw. der Arzneimittelherstellung als geeignet empfunden?*

Die Beantwortung dieser Forschungsfrage impliziert die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit hinsichtlich Arbeitsbedingungen zum Erhalt der körperlichen Gesundheit und der psychischen Gesundheit.

**Folgende Unterstützung beziehungsweise Maßnahmen werden von den Befragten der Generation X hinsichtlich alter(n)sgerechtem Arbeiten als geeignet und hilfreich definiert (alphabetische Listung):**

- Arbeitsumfeld anpassen, zum Beispiel mittels
  - Ergonomische Sessel, ergonomische Maus, höhenverstellbare Tische
  - Noise Cancelling Kopfhörer
  - Privatsphäre
  - Licht und Luft in ausreichender Menge und Qualität (Luftfeuchtigkeit)
- Autonomie mit Maß und Ziel einsetzen, zum Beispiel mittels
  - Arbeitszeitmodellen, Homeoffice, Gleitzeit
  - Im Arbeitsablauf
- Bewegung in den Alltag einbauen, zum Beispiel mittels
  - Mitarbeiter\*innen Gespräch im Gehen
  - Gymnastikball anstatt eines Schreibtischsessels
  - Bewegungsraum, Fitnesskurse
- Generationenmanagement im Unternehmen implementieren
  - Rücksicht auf das Älterwerden nehmen
  - Förderung des Verstehens und Lernens zwischen Jung und Alt
- Wertschätzung und Vertrauen vermitteln
  - Durch die Führung
  - Durch das Team

## **5.2 Limitationen der Masterarbeit**

Eine Herausforderung für die Erstellung der vorliegenden Arbeit kann durch die Interviewerin selbst entstehen. Die Person ist Generation X und kennt einige der Herausforderungen aus eigener Erfahrung. Eine indirekte Beeinflussung wurde, durch das persönliche Bewusstmachen vor Durchführung jedes Interviews, minimiert.

Bei der Untersuchung und nachfolgenden Auswertung muss beachtet werden, dass die Ergebnisse durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst werden können. Diese sind zum Beispiel verfälschtes Antwortverhalten hinsichtlich der persönlichen, gesundheitlichen Gegebenheiten, aus Sorge vor Konsequenzen in der Arbeit. Dieses Problem kann durch die Versicherung, dass bei der vorliegenden Arbeit kein Rückschluss auf die Person möglich ist, vermieden werden.

Weiters darf die Limitation aufgrund mangelnder Repräsentativität nicht außer Acht gelassen werden. In der österreichischen Baubranche und Arzneimittelbranche sind ungefähr 350.000 Menschen beschäftigt. Auch wenn nicht die Gesamtheit der 350.000 Personen technische Angestellte sind, ist eine Stichprobe mit 12 Personen nicht repräsentativ für die Gesamtheit. Diese Arbeit stellt eine qualitative Untersuchung für ein erstes Erkunden des Themas dar und erhebt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, sondern soll einen ersten Einblick in die Fragestellung ermöglichen.

## **5.3 Kritische Reflexion der Masterarbeit**

In diesem Kapitel wird kritisch auf Anpassungen am geplanten Forschungsdesign eingegangen. Zusätzlich werden hier noch gewonnene Erkenntnisse abseits der Forschungsfragen diskutiert.

Während der Durchführung der vorliegenden Arbeit war eine Änderung am Forschungsdesign erforderlich. Als Auswertungsmethode geplant war die „Dokumentarische Methode“ nach Bohnsack (2003), um bildhafte Gespräche der Befragten gut interpretieren zu können. Nachdem alle Interviews durchgeführt waren, zeigte sich: Die befragten technischen Angestellten neigten teilweise zu sehr knappen und präzisen Antworten. Als Folge zeichnete sich bei diesen Personen ein sehr klares Bild, sowohl der Ist-Situation im Unternehmen als auch der Wünsche beziehungsweise Soll-Situation, ab. Ein Interpretationsspielraum war kaum gegeben. Eine Recherche alternativer

Auswertungsmethoden ergab, dass die Themenanalyse nach Froschauer & Lueger geeignet ist, um aus generierten Texten einen ersten thematischen Überblick zu verschaffen (Froschauer & Lueger, 2004, S. 158). Ein weiterer Vorteil dieser Methode besteht darin, dass Erhebung und Datenauswertung nicht von mehreren Personen durchgeführt werden müssen. Nach Absprache mit der Betreuerin dieser Arbeit, Fr. Mag. Claudia Pukl, MA, wurde daher eine Änderung der Auswertungsmethode auf die „Themenanalyse“ nach Froschauer & Lueger vorgenommen.

In Bezug auf die untersuchte Generation X wurde eine geringfügige Anpassung durchgeführt. Wie im Theorieteil ausgeführt, existieren in der Literatur variierende Einteilungen für Generation X. Im Theorieteil der vorliegenden Arbeit wurde definiert, dass Personen der Jahrgänge 1970 bis 1985 als Generation X heranzuziehen sind. Im Zuge der Arbeit erfolgte dahingehend eine Anpassung, dass ein im September 1969 geborener Interview-Teilnehmer akzeptiert wurde. Grund dafür war, dass erst während des Interviews das Geburtsdatum anstatt des Alters in Jahren genannt wurde. Trotz vieler Kontakte in diversen Unternehmen mit Arzneimittelherstellung war kein Ersatz für den Befragten I2 zu finden. Die Abweichung von drei Monaten bis zum Stichtag 1.1.1970 wurde akzeptiert. Es ist nicht zu erwarten, dass die Antworten des Befragten drei Monate früher anders gewesen wären. Die Suche nach einer männlichen Teilzeitkraft stellt einen weiteren Unterschied zwischen Baubranche und Arzneimittelherstellung dar. In der Baubranche gibt es sowohl männliche als auch weibliche Angestellte in Vollzeit und Teilzeit. Hingegen in der Arzneimittelherstellung sind männliche Teilzeitkräfte praktisch nicht anzutreffen.

Die Beantwortung der Forschungsfragen soll einerseits alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen erheben und andererseits Unterschiede zwischen Baubranche und Arzneimittelbranche herausarbeiten. Eine weitere Forschungsfrage zielte auf die Unterschiede zwischen Männern und Frauen ab. Im Zuge der Interviews und der nachfolgenden Auswertung zeigte sich darüber hinaus ein Unterschied bei Personen abhängig vom Anstellungsverhältnis. In Teilzeit findet eine Person mehr Zeit für Bewegung, eine andere von ausgewogener Work-Life Balance. Es wird von einem Befragten betont, dass in 30 motivierten Stunden genauso viel geleistet wird, wie in 35 unmotivierten Stunden (I3, S. 12, Z22-23).

Es sind Unterschiede zu erkennen, abhängig davon, ob Befragte Personen zu versorgen haben (I12, S. 4, Z6-8; I11, S. 4, Z6-11). Der Familienstand beziehungsweise die Anzahl der zu betreuenden Personen, zum Beispiel Kinder oder auch die Eltern, wurde nicht erhoben. Die Aussagen der Befragten beinhalten Zusatzinformationen hinsichtlich Familienbetreuung, diese werden jedoch nicht gesondert betrachtet. Die Antworten deuten darauf hin, dass nicht das Geschlecht, sondern familiäre Verantwortung einen Einfluss auf benötigte Arbeitsbedingungen hat. Dahingehend wird im Kapitel „Ausblick“ noch auf den Familienstand beziehungsweise die Betreuung von Familienmitgliedern eingegangen.

## **6 Ausblick**

Bei der vorliegenden Forschung handelt es um eine qualitative Arbeit, die erste Hinweise für alter(n)sgerechtes Arbeiten liefert. Es ist eine Wiederholung in größerem Maßstab beziehungsweise als quantitative Erhebung zu empfehlen. Die vorliegende Arbeit hat Baubranche und Arzneimittelherstellung verglichen. Eine Ausweitung auf weitere Branchen, wie auch das Erforschen der Unterschiede zwischen Branchen oder Tätigkeiten, kann für die Zukunft wichtige Informationen liefern, um Mitarbeitende gesund im Unternehmen halten zu können.

Weiters liefert die vorliegenden Forschung Hinweise, dass Unterschiede in den Bedürfnissen für alter(n)sgerechtes Arbeiten im Zusammenhang mit dem Arbeitszeitausmaß der Mitarbeiter\*innen stehen. Daher wird eine Untersuchung hinsichtlich der Anforderungen an einen alter(n)sgerechten Arbeitsplatz für Teilzeitbeschäftigte und Vollzeitbeschäftigte empfohlen.

Neben dem Arbeitszeitausmaß hinsichtlich benötigter Arbeitsbedingungen, deuten Ergebnisse auf einen Einfluss durch die Betreuungspflichten von Mitarbeiter\*innen hin. Dabei kann es sich um die Betreuung von Kindern handeln, aber auch von alternden Familienmitgliedern, zum Beispiel Eltern oder Schwiegereltern der Mitarbeiter\*innen. Dahingehend ist eine Erforschung der alter(n)sgerechten Arbeitsbedingungen für betreuende und nichtbetreuende Mitarbeiter\*innen anzudenken.

Für die Mitarbeitenden stellt Bewegung, beziehungsweise der Bewegungsmangel aufgrund der sitzenden Tätigkeit, eine Herausforderung dar. Dahingehend ist eine Langzeitstudie zu empfehlen, mit der erhoben werden soll, inwieweit die Einführung von Bewegungseinheiten den körperlichen und psychischen Zustand der Befragten verändert.

Bereits in der Literatur ist der Einfluss von altersgerechter Führung erforscht. Der Fokus hierbei liegt auf der individuellen Arbeitsplanung in Bezug auf körperliche und psychische Leistungsfähigkeit. Im Zusammenhang dazu steht ein wertschätzender Umgang mit älteren Mitarbeitenden sowie das Halten und Weitergeben der Erfahrung im Unternehmen (Wegge, Schmidt, Piecha, Ellwart, Jungmann & Liebermann, 2012, S. 347f.).

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich ausschließlich mit alter(n)sgerechten Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter\*innen der Generation X. Für zukünftige Forschung ist jedoch darauf zu achten, wie alt sich die Mitarbeitenden fühlen. Neben dem chronologischen Alter samt dessen Herausforderungen ist eine Betrachtung des subjektiven Alters zu erforschen. Gleiches gilt für die Unterstützung im Unternehmen. Auch dort ist ein größeres Augenmerk auf das „Feel-Age“ gemäß Barak & Shiffman zu richten (1981; Kastenbaum, Derbin, Sabatini & Artt, 1972, S. 206).

*„Nicht das Alter ist das Problem, sondern unsere Einstellung dazu“*

*(Marcus Tullius Cicero, 106-43 v. Chr.)*

## Literaturverzeichnis

- Aldana, Steven G. (2001). Financial impact of health promotion programs: a comprehensive review of the literature. *American Journal of health promotion*, 2001 May-Jun 15(5), 296-320.
- Antonovsky, Aaron (1979). *Health, stress, and coping. New perspectives on mental and physical well-being*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, Aaron (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Amann, Anton (2004). *Die großen Alterslügen: Generationenkrieg, Pflegechaos, Fortschrittsbremse*. Wien: Böhlau.
- Baltes, Paul B./Freund, Alexandra M./Li, Shu-Chen (2005). The psychological science of human ageing. In Malcolm L. Johnson/Vern L. Bengtson/Peter G. Goleman/Thomas B. L. Kirkwood (Hrsg.). *The Cambridge Handbook of Age and Ageing* (S. 47-71). Cambridge: Cambridge University Press.
- Barak, Ben/Shiffman, Leon G. (1981). Cognitive Age: a non-chronological age variable. *Advances in Consumer Research*, Volume 8, 602-606.
- Becker, Matthias/Ehlbeck, Imke/Prümper, Jochen (2009). *Freundlichkeit und Respekt als Motor der Gesundheit. Eine empirische Studie*. In Marianne Giesert (Hrsg.). *Führung und Gesundheit – Gesundheitsgipfel an der Zugspitze* (S. 62-74). Hamburg: VSA Verlag.
- Bendl, Regine/Eberherr, Helga/Mensi-Klarbach, Heike (2012). *Vertiefende Betrachtungen zu ausgewählten Diversitätsdimensionen*. In Regine Bendl/Edeltraud Hanappi-Egger/Roswitha Hofmann (Hrsg.). *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 79-125). Wien: Faculta WUV.
- Bengel, Jürgen/Strittmatter, Regine/Willmann, Hildegard (2001). *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert*. *Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung*, Band 6. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.
- Bohnsack, Ralf (2003). *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*. 5. Auflage. Opladen: Leske + Budrich.
- Blossfeld, Hans-Peter/Hofäcker, Dirk/Hofmeister, Heather/Kurz, Karin (2008). *Globalisierung, Flexibilisierung und der Wandel von Lebensläufen in modernen*



- Gesellschaften. In Marc Szydlik (Hrsg.). *Flexibilisierung. Folgen für Arbeit und Familie* (S. 23-46). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Borkowska, Anna/Czerw, Agnieszka (2020). The Vitamin Model of well-being at work – an application in research in an automotive company. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 2022, 35(2), 187 – 198.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer-Medizin-Verlag.
- Böhm, Stephan A./Kunze, Florian/Baumgärtner, Miriam K./Bruch, Heike (2010). Demographie feste Unternehmensführung: Strategische Maßnahmen zum Management einer Aging Workforce. In Sven Kunisch/Christian Welling/Ramona Schmitt (Hrsg.). *Strategische Führung auf dem Prüfstand* (S. 17–32). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH.
- 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.
- Buche, Antje/Jungbauer-Gans, Monika/Niebuhr, Annetrin/Peters, Cornelius (2013). Diversität und Erfolg von Organisationen. *Zeitschrift für Soziologie*, 42(6), 483-501.
- Chapman, Larry S. (2012). Meta-evaluation of worksite health promotion economic return studies: 2012 update. *The Art of Health promotion*, 26(4), 1-12.
- Charness, Neil/Czaja, Sara J./Sharit, Joseph (2007). Age and technology for work. In Kenneth S. Schultz/ Gary A. Adams (Hrsg.). *Aging and Work in the 21st Century* (S. 225-249). Mahwah, NJ: Erlbaum Assoc..
- Choi, Sang D. (2009). Safety and ergonomic considerations for an aging workforce in the US construction industry. *Work* 33, 307–15.
- Coupland, Douglas (1991). *Generation X. Tales for an Accelerated Culture*. New York: St. Martin's Publishing Group.
- Deal, Jennifer (2007). *Retiring the Generation Gap: How Employees Young and Old Can Find Common Ground*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Dornmayr, Helmut/Rechberger, Marlis (2020). Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/-mangel 2020. Fachkräft radar 2020. ibw-Forschungsbericht Nr. 204. Wien: ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft.
- Dornmayr, Helmut/Winkler, Birgit (2018). Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf. Wien: ibw - Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft.
- Ebbecke-Nohlen, Andrea (2009). Work-Life-Balance – Spielräume systemischen Coachings. In Markus Hänsel/ Anna Matzenauer (Hrsg.). Ich arbeite, also bin ich? Sinnsuche und Sinnkrise im beruflichen Alltag (S. 136-156). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Eberhardt, Daniela (2019). Generationen zusammen führen. Mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Ebener, Melanie/Hasselhorn, Hans Martin (2016). Arbeitsfähigkeit in Organisationen messen und erhalten – ein Konzept und ein Instrument aus der Arbeitsmedizin. *Wirtschaftspsychologie* Heft 3 - 2016, 48-58.
- Eggleston, Karen N./Fuchs, Victor R. (2012). The New Demographic Transition: Most Gains in Life Expectancy Now Realized Late in Life. *Journal of Economic Perspectives*, 26(3), 137–156.
- Eichhorst, Werner/Buhlmann, Florian (2015). Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. IZA, Standpunkte (Nr. 77). *Wirtschaftspolitische Blätter*, 2015, 62(1), 131-148.
- Ernst & Young (2019). EY Jobstudie 2019. Motivation und Arbeitszufriedenheit Ergebnisse einer Befragung von 1.001 Arbeitnehmer(inne)n in Österreich. Wien: Ernst & Young.
- Faltermaier, Toni (2005). *Gesundheitspsychologie. Grundriss der Psychologie. Band 21.* Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Faltermaier, Toni (2018). Salutogenese und Ressourcenorientierung. In Carl-Walter Kohlmann/Christel Salewski/Markus Antonius Wirtz (Hrsg.). *Psychologie in der Gesundheitsförderung* (S. 85-98). Bern: Hogrefe Verlag.
- Fauth-Herkner, Angela (2004). Maßnahmen und Strategien zur Verbesserung der „Work-Life-Balance“. In Bernhard Badura/Henner Schellschmidt/Christian Vetter/Gerhard Bäcker (Hrsg.). *Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Fehlzeiten-*

Report 2004 (S. 89–106.). Berlin Heidelberg New York Hongkong London Mailand Paris Tokio: Springer Verlag.

Felbinger, Andrea (2010). Kohärenzorientierte Lernkultur. Ein Modell für die Erwachsenenbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.

Flick, Uwe (2007). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung (10. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.) (2013). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (10. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Franken, Swetlana (2015). Personal: Diversity Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

Grabert, Andrea (2007). Salutogenese und Bewältigung psychischer Erkrankungen. Einsatz des Kohärenzgefühls in der sozialen Arbeit. Düsseldorf: Jacobs-Verlag.

Hackl, Benedikt/Gerpott, Fabiola (2015). HR 2020. Personalmanagement der Zukunft. München: Vahlen.

Hafkesbrink, Joachim/Krause, Michael (2017). Age-Management: den demografischen Wandel in Unternehmen gestalten (1. Auflage). Freiburg München Stuttgart: Haufe Gruppe.

Hasselhorn, Hans Martin/Freude, Gabriele (2007). Der Work Ability Index. Ein Leitfaden. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Sonderschrift, 87. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, Verlag für neue Wissenschaft.

Helfferrich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten (4. Auflage). Wiesbaden: Springer VS (vormals VS Verlag für Sozialwissenschaften).

Herrmann, Norbert (2008). Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter: den demografischen Wandel souverän meistern. München: Hanser.

Hurrelmann, Klaus (2006). Gesundheitssoziologie. Eine Einführung in sozialwissenschaftliche Theorien von Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung. 6., völlig überarbeitete Auflage. Weinheim München: Juventa Verlag.

Hurrelmann, Klaus /Albrecht, Erik (2014). Die heimlichen Revolutionäre. Weinheim Basel: Beltz Verlag.

Hussy, Walter/Schreier, Margrit/Echterhoff, Gerald (2010). Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

- Ilmarinen, Juhani E. (2001). Aging Workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(8), 546–552.
- Ilmarinen, Juhani (2009). Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35(1), 1–5.
- Ilmarinen, Juhani (2011). Arbeitsfähig in die Zukunft. In Marianne Giesert (Hrsg.). *Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit* (S. 20-29). Hamburg: VSA Verlag.
- Ilmarinen, Juhani/Oldenbourg, Rita (2006). Die Arbeit muss sich den Menschen anpassen-nicht umgekehrt. *Die BKK*, 2006, 11. Jg., Nr. 2006, 544-546.
- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA Verlag.
- Ilmarinen, Juhani E./Tempel, Jürgen (2003). Erhaltung, Forderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit - Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In Bernhard Badura/Henner Schellschmidt/Christian Vetter (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2002 Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal und Gesundheitspolitik: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 85-99). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2013). *Arbeitsfähigkeit 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. Hamburg: VSA Verlag.
- Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus (2019). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jochmann, Walter (2006). Retention Management – die Leistungsträger der Unternehmung binden. In Hans-Christian Riekhof (Hrsg.). *Strategien der Personalentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kastenbaum, Robert/Derbin, Valerie/Sabatini, Paul/Artt, Steven (1972). The Ages of Me: Toward Personal and Interpersonal Definitions of Functional Aging. *Aging and Human Development*, 3, 197-211.
- Kistler, Ernst/Ebert, Andreas/Guggemos, Peter/Lehner, Maria/Buck, Hartmut/Schletz, Alexander (2006). *Altersgerechte Arbeitsbedingungen*. Dortmund Berlin Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014). *Erfolgsfaktor Generationen-Management. Handlungsansätze für das Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Kral, Paul (2009). Wissen sichern - die Generationenablöse. *KM-Journal*, (1/2009), 1–6.
- Kubicek, Bettina/Paškvan, Matea/Bunner, Johanna (2017). The Bright and Dark Sides of Job Autonomy. In Christian Korunka/Bettina Kubicek (Hrsg.). *Job Demands in a Changing World of Work*, Vol. 59 (S. 45–63). Cham: Springer International Publishing.
- Kuhn-Fleuchaus, Christine/Bambach Marco (2007). *Diversity - Management - Unsichtbare Potentiale fördern*. Stuttgart: Steinbeis Edition.
- Landgraf, Steffen/Beyer, Reinhard/Pannekamp, Ann/Schaadt, Gesa/Koch, Darina/Foth, Man-ja/Meer van der, Elke (2011). Dissociating Improvement of Attention and Intelligence during Written Language Acquisition in Adults. *International Journal of Intelligence Science*, 2011, 1, 17-24.
- Lee, Ronald (2003). The Demographic Transition: Three Centuries of Fundamental Change. *Journal of Economic Perspectives*, 17(4), 167–190.
- Leoni, Thomas/Schwinger, Johanna (2017). *Fehlzeitenreport 2017*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, Institut für Gesundheitsförderung und Prävention.
- Lozano, Mariona/Hamplová, Dana/Le Bourdais, Céline (2016). Non-standard work schedules, gender, and parental stress. *Demographic Research*, Vol. 34, No. 9, 259–284.
- Lüthy, Anja/Ehret, Tanja (2014). *Krankenhäuser als attraktive Arbeitgeber. Mitarbeiterkultur erfolgreich entwickeln*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Mannheim, Karl (1952). The Problem of Generations. In Paul Kecskemeti (Hrsg.). *Essays on the Sociology of Knowledge* (S. 276–322). London: Routledge.
- Martin, Mike/Zehnder, Franzisca/Zimprich, Daniel (2008). Kognitive Entwicklung im mittleren Lebensalter. *Wirtschaftspsychologie*, Heft 3, 2008, 6-17.
- Maxin, Leena/Deller, Jürgen (2010). Beschäftigung statt Ruhestand: Individuelles Erleben von Silver Work. *Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, Jg. 35(4/2010), 767–800.
- Mayrhuber, Christine/Bittschi, Benjamin (2021). *Fehlzeitenreport 2021*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Meyerding, Stephan G. (2016). Job satisfaction and preferences regarding job characteristics of vocationals and master craftsman scholars and horticulture students in Germany. *RAAE*, XIX (Number 1, 2016), 30-49.

- Mümken, Sarah/Brussig, Martin (2012). Altersübergangs-Report 2012-01. Duisburg-Essen: Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen.
- Noethen, Daniela/Voelpel, Sven (2011). Baby-Boomer-Wissen, Bye-bye? Ökologisches Wirtschaften, (2/2011), 39–42.
- Oberrauter, Markus (2021). Branchenreport 2021. Wien: AK Wien.
- Oertel, Jutta (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generation. In Martin Klaffke (Hrsg.). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 27-56). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Oldenbourg, Rita/Ilmarinen, Juhani (2010). Für eine lebenslaufbezogene Arbeitsfähigkeitspolitik. In Gerhard Naegele (Hrsg.). Soziale Lebenslaufpolitik (S. 429-448). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Patton, Michael Quinn (2015). Qualitative Evaluation & Research Methods 4. Auflage. London: Sage.
- Pförtner, Timo-Kolja (2012). Armut und Gesundheit in Europa. Theoretischer Diskurs und empirische Untersuchung. Wiesbaden: Springer VS.
- Pilcher, Jane (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481–495.
- Prümper, Jochen/Richenhagen, Gottfried (2011). Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit. Der Work Ability Index und seine Anwendung. In Brigitte Seyfried (Hrsg.). Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente (S. 135–146). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Przyborski, Aglaja (2004). Gesprächsanalyse und dokumentarische Methode. Qualitative Auswertung von Gesprächen, Gruppendiskussionen und anderen Diskursen. Lehrbuch. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rašticová, Martina/Birčiaková, Nad'a/Bédiiová, Monika/Mikušová, Jana (2019). Older workers economic activity and the health status – The implication of age management. *Polish Journal of Management Studies*, Vol.19 No. 1, 322-337.
- Reimann, Swantje (2006). Das Salutogenesekonzept von Antonovsky. In Babette Renneberg/ Philipp Hammelstein (Hrsg.). Gesundheitspsychologie (S. 13–17). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

- Richenhagen, Gottfried (2011). Arbeitsfähigkeit-Arbeitsunfähigkeit-Arbeitsschutz. In Marianne Giesert (Hrsg.). *Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit* (S. 30-44). Hamburg: VSA Verlag.
- Rimser, Markus (2014). *Generation Resource Management: Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rudolph, Cort/Rauvola, Rachel/Zacher, Hannes (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29, 44-57.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). *Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt - Baby Boomer versus Generation Y*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Sailer, Joachim/Sax, Sabine (2013). *Altersdiversity. Herausforderungen und Chancen*. In Werner G. Faix/ John Erpenbeck/Michael Auer (Hrsg.). *Bildung, Kompetenzen, Werte* (1. Ausg., Bd. 1, S. 985-1005). Stuttgart: Steinbeis - Edition.
- Schaie, K. Warner (2005). *Developmental influences on adult intelligence: the Seattle Longitudinal Study*. Oxford: Oxford University Press.
- Schmidt-Hertha, Bernhard (2014). *Kompetenzerwerb und Lernen im Alter*. Bielefeld: wbv Media GmbH.
- Schmidt, Riccarda/Müller, Maria/Bühren, Stephanie/Neuber, Nick/Malinka, Julia/Sakris, Jan/Kraußlach, Heike (Hrsg.) (2015). *Praxisleitfaden zur Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements*. Jena: Ernst-Abbe-Hochschule.
- Schmitz, Laurie L. (2016). Do working conditions at older ages shape the health gradient? *Journal of Health Economics*, Vol. 50, 183–197.
- Schönberg, Gerlinde (2012). Personalentwicklung als Chance für das Krankenhaus. In Hellmann, Wolfgang/Hoefert, Hans-Wolfgang (Hrsg.). *Das Krankenhaus im demografischen Wandel. Theoretische und praktische Grundlagen zur Zukunftssicherung* (S. 167-184). Heidelberg: Medhochzwei Verlag GmbH.
- Schuett, Susanne (2014). *Demografie-Management in der Praxis. Mit der Psychologie des Alterns wettbewerbsfähig bleiben*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Seiferling, Nadine (2021). Älter werden im Beruf – Erfahrung als Ressource? Potenziale älterer Erwerbstätiger, In Aurel Croissant (Hrsg.). *Studium Generale, Ressourcen* (S. 49–63). Heidelberg: Heidelberg University Publishing.
- Smeaton, Deborah/McKay, Stephen (2003). *Working after State Pension Age: Quantitative Analysis*. Leeds: Department for Work and Pensions under licence from the Controller of Her Majesty's Stationery Office by Corporate Document Services.

- Sonntag, Karlheinz/Seiferling, Nadine (2017). Potenziale älterer Erwerbstätiger: Erkenntnisse, Konzepte und Handlungsempfehlungen (1. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Statistik Austria Team Demographie (Hrsg.) (2022). Demographisches Jahrbuch 2020. Wien: Verlag Österreich GmbH.
- Steinke, Ines (2015). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (11. Auflage) (S. 319-331). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbach Verlag.
- Stowasser, Patrick/Neuhaus, Ralf/Schlafke, Peter/Kriegelsteiner, Paul (2014). Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesunde Organisation, Aktionismus vermeiden, Leistungsfähigkeit von Beschäftigten fördern. Köln: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa).
- Strübing, Jörg (2018). Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Tavolato, Peter (2016). Aktives Generationen-Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Tempel, Jürgen/Bachmeier, Christine (1993). Prävention in einer Kassenarztpraxis. Möglichkeiten von Präventionsmaßnahmen bei Versicherten mit arbeitsbedingten Belastungen und hohem Krankheitsrisiko. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Troger, Hermann (2016). 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Truxillo, Donald M./Cadiz, David M./Hammer, Leslie B. (2015). Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 351–381.
- Umbach, Susanne/Böving, Hanna/Haberzeth, Erik (2018). Kompetenzverschiebung und menschliche Handlungsqualität im Digitalisierungsprozess. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, (1/2018), 16–19.
- Voelpel, Sven C./Leibold, Marius/Fruchtenicht, Jan-Dirk (2007). Herausforderung 50 plus: Konzepte zum Management der Aging Workforce - Die Antwort auf das demographische Dilemma. New York: Publicis, Wiley.
- Warr, Peter (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4(4), 285–294.



- Warr, Peter (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84–97.
- Warr, Peter (2013). Jobs and Job-Holders: Two Sources of Happiness and Unhappiness. In Susan A. David/Ilona Boniwell/Amanda Conley Ayers (Hrsg.). *The Oxford handbook of happiness* (S. 733–750). Oxford: Oxford University Press.
- Warr, Peter (2017). Happiness and Mental Health. A Framework of Vitamins in the Environment and Mental Processes in the Person. In Cary L. Cooper/James Campbell Quick (Hrsg.). *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*, First Edition (S. 57-74). West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Wegge, Jürgen/Schmidt, Klaus-Helmut/Piecha, Annika/Ellwart, Thomas/Jungmann, Franziska/Liebermann, Susanne C. (2012). Führung im demografischen Wandel. *Report Psychologie*, 37(9), 344-354.
- Wiesmann, Ulrich/Rölker, Simone/Hannich, Hans Joachim (2004). Salutogenese im Alter. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 37 (5), 366-376.
- Zepke, Georg (2016). *Qualitative Forschungsmethoden*. Wiener Neustadt: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m.b.H.

## Online

- AUVA Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (2021). Merkblatt Mplus 028 Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung. <https://www.auva.at/cdscontent/load?contentid=10008.752803&version=1632819181> [Abruf am 10.10.2022]
- Baurecht und Bauordnung. [https://www.oesterreich.gv.at/themen/bauen\\_wohnen\\_und\\_umwelt/bauen/Seite.2260200.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/bauen_wohnen_und_umwelt/bauen/Seite.2260200.html) [Abruf am 02.04.2023]
- BASG/AGES Bundesamt für Sicherheit im Gesundheitswesen. Information zum Heilver such („Named Patient Use“) in Österreich. [https://www.basg.gv.at/fileadmin/redakteure/01\\_Formulare\\_Listen/I/L\\_I235\\_Information\\_zum\\_Heilver such\\_Named\\_Patient\\_Use\\_in\\_Oesterreich\\_de.pdf](https://www.basg.gv.at/fileadmin/redakteure/01_Formulare_Listen/I/L_I235_Information_zum_Heilver such_Named_Patient_Use_in_Oesterreich_de.pdf) [Abruf am 02.04.2023]
- Bundesgesetz über die Gleichbehandlung. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/Bundesnormen/20003395/GIBG%2c%20Fassung%20vom%2030.03.2023.pdf> [Abruf am 30.03.2023]
- Europäische Union (2003). Ältere Menschen im Erwerbsleben. <https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/Older-people-in-working-life/DE-older-people-in-working-life.pdf> [Abruf am 13.10.2022]

- OIB-Richtlinien, Richtlinien des Österreichischen Institut für Bautechnik.  
<https://www.oib.or.at/de/oib-richtlinien> [Abruf am 02.03.2023]
- NESTOR<sup>GOLD</sup> GÜTESIEGEL für alternsgerechte Unternehmen und Organisationen.  
<https://www.sozialministerium.at/Ministerium/Preise-und-Guetesiegel/NESTOR-GOLD-GUETESIEGEL-fuer-alternsgerechte-Unternehmen-und-Organisationen.html> [Abruf am 10.10.2022]
- Statistik Austria (2022a). Arbeitsmarktstatistiken 2022. <https://www.statistik.at/fileadmin/publications/Mikrozensus-Arbeitsmarkt-2021.pdf> [Abruf am 15.04.2023]
- Statistik Austria (2022b). Bevölkerungsprognose 2022 (gerundete Ergebnisse). Erstellt am 20.12.2022. <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/demographische-prognosen/bevoelkerungsprognosen-fuer-oesterreich-und-die-bundeslaender> [Abruf am 27.03.2023]
- Statistik Austria, Leistungs- und Strukturdaten. <https://www.statistik.at/statistiken/industrie-bau-handel-und-dienstleistungen/leistungs-und-strukturdaten> [Abruf am 15.10.2022]
- Vereinigung Industrieller Bauunternehmungen Österreichs [https://www.viboe.at/Downloads/Statistik/Unternehmensstatistik/Bauindustrie\\_OEsterreich\\_TOP\\_4/Konzerne\\_Top\\_4\\_20-21.pdf](https://www.viboe.at/Downloads/Statistik/Unternehmensstatistik/Bauindustrie_OEsterreich_TOP_4/Konzerne_Top_4_20-21.pdf) [Abruf am 10.10.2022]
- WHO Bangkok Charta. <https://www.who.int/teams/health-promotion/enhanced-well-being/sixth-global-conference/the-bangkok-charter> [Abruf am 30.03.2023]
- WHO Constitution. <https://www.who.int/about/governance/constitution> [Abruf am 13.10.2022]
- WHO Ottawa Charta. [https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/129534/Ottawa\\_Charter\\_G.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf) [Abruf am 30.03.2023]
- WKO Baubranche. <https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/bau/publikationen.html> [Abruf am 30.04.2023]
- WKO Statistik. <https://wko.at/statistik/bundesland/Altersstruktur.pdf> [Abruf am 13.10.2022]

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung in Österreich .....	1
Abbildung 2: Prognose Altersverteilung in Österreich bis 2080 in Prozent.....	2
Abbildung 3: Bevölkerungspyramide von Österreich .....	9
Abbildung 4: Haus der Arbeitsfähigkeit.....	19
Abbildung 5: Die Vitamin-Analogie - Beziehungen zwischen Umweltmerkmalen und kontextfreiem Glück.....	23
Abbildung 6: Kategorien der Interviewauswertung.....	38
Abbildung 7: Arbeitseinfluss (Wordcloud) .....	53
Abbildung 8: Stress (Wordcloud) .....	62
Abbildung 9: Wertschätzung (Wordcloud) .....	73
Abbildung 10: Autonomie (Wordcloud) .....	81
Abbildung 11: Sonstige wichtige Erkenntnisse (Wordcloud) .....	83

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Glück oder Unglück beeinflussende Hauptumgebungsmerkmale .....	22
Tabelle 2: Interview-Teilnehmer*innen .....	36

# Anhang

## Interviewleitfaden

### Begrüßung und Einstiegsinformation:

Begrüßung und kurze Danksagung für die Teilnahme an diesem Interview.

- Kurze Vorstellung: Ich studiere an der Ferdinand Porsche FernFH, Wiener Neustadt und möchte im Rahmen meiner Masterarbeit zum Thema „Alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen für weibliche und männliche technische Angestellte der Generation X“ mit Ihnen ein Interview zu diesem Thema führen.
- Einverständnis einholen, dass das Gespräch aufgezeichnet werden darf samt dem Hinweis, dass die Aufzeichnung streng vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben wird. Das Interview wird anonymisiert, ohne möglichen Rückschluss auf Ihren Namen, Details zu ihrer Person oder Arbeitsorganisation.
- Rückfrage, ob die Person der Generation X zuzurechnen ist.
- Die Fragen sind Großteils offene Fragen. Bitte erzählen Sie mir, was Ihnen spontan zu der jeweiligen Frage einfällt.

Falls Sie keine Fragen mehr haben, werde ich jetzt beginnen.

### Fragenteil:

Allgemeines über Ihre Arbeit, den Arbeitsplatz

- Beschreiben Sie bitte Ihre Tätigkeiten und Ihre Arbeitsumgebung. Empfinden Sie Ihre Arbeit als sinnstiftend?
- Würden Sie Ihre Arbeit als abwechslungsreich und sinnvoll bezeichnen?
- Was verstehen Sie unter Gesundheit, was beinhaltet das?
- Was für Arbeitsbedingungen brauchen Sie ganz allgemein, damit Sie sich gesund fühlen? Gibt es in ihrer Arbeitsumgebung, ihrem Arbeitsplatz etwas, was Ihre Gesundheit beeinflusst?
- Wie fühlen Sie sich, haben Sie bereits Veränderungen ihrer Gesundheit bemerkt
- Was fällt Ihnen spontan zu psychischer Belastung am Arbeitsplatz ein?
- Was fällt Ihnen spontan zu physischer Belastung am Arbeitsplatz ein?

## **Soziale Faktoren am Arbeitsplatz**

- Beschreiben Sie bitte das Betriebsklima, die Zusammenarbeit im Team. Gibt es Anerkennung und sozialen Rückhalt seitens des Unternehmens?
- Gibt es Pausenräume oder eine Kantine, in der Sie mit Ihren Kolleg\*innen in Austausch gehen können?
- Autonomie
  - Beschreiben Sie bitte Ihren Arbeitsablauf. Wie viel Handlungsspielraum und Autonomie haben sie? Zum Beispiel hinsichtlich Zeiteinteilung, flexibler Arbeitszeit
  - Haben Sie die Möglichkeit Prozesse und Situationen zu verstehen und steuern oder obliegt das der Führungskraft?
- Wie viel von Ihrem Fachwissen können Sie bei Ihrer derzeitigen Tätigkeit einsetzen? Und inwieweit können Sie neue Ideen einbringen
- Wenn Sie nicht im Unternehmen arbeiten, sind Sie dann trotzdem erreichbar beispielsweise über Telefon? Bleibt Ihnen Ihrer Einschätzung nach genügend Zeit, um sich zu erholen?

## **Unterstützung seitens des Unternehmens**

- Welche Angebote seitens des Unternehmens zur Unterstützung der Mitarbeiter\*innen gibt es bereits? Welche Kurse oder Weiterbildungen, Umschulungen?
- Welche Angebote für einen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz wünschen Sie sich? Was brauchen Sie, damit sie auch in Zukunft produktiv und gesund arbeiten können?
- Arbeitsgeräte, Unterstützung für die physische Gesundheit zum Beispiel eine Arbeitsbrille
- Unterstützung abseits Arbeitsmaterialien zum Beispiel Turnangebote, Yoga, Achtsamkeitstraining
- Welche Angebote seitens des Unternehmens zur Unterstützung der Mitarbeiter\*innen wünschen Sie sich?

## **Schluss und Verabschiedung:**

- Gibt es etwas, was ich noch nicht gefragt habe, dass Sie ergänzen möchten?
- Nochmals Danksagung für die Teilnahme an diesem Interview.