

# **Betriebliche Weiterbildung für ältere Mitarbeiter:innen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit in Zeiten der Digitalisierung**

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie  
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Monika Dießner, BA

52210598

Begutachter: Ing. Günther Wenzel, BA MA

Leobersdorf, Mai 2024

## 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.

17.05.2024

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'D. K.', written in a cursive style.

Unterschrift

## Zusammenfassung\*

Im Zuge des demografischen Wandels stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter:innen zu erhalten. Trotz ihres Erfahrungsschatzes sehen sich ältere Mitarbeiter:innen oft mit vorherrschenden Stereotypen und Vorurteilen konfrontiert, die ihr Potenzial im Arbeitsumfeld einschränken können. Ein weiteres Hindernis ist das geringe betriebliche Weiterbildungsangebot speziell für ältere Arbeitnehmer:innen, was dazu führen kann, dass ihr Wissen nicht mit den sich schnell entwickelnden Anforderungen, insbesondere durch die Digitalisierung, Schritt halten kann. Um die Wahrnehmung von älteren Arbeitnehmer:innen über betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen zu überprüfen, wurden 16 problemzentrierte Interviews mit österreichischen Mitarbeiter:innen durchgeführt. Trotz des häufig angeführten Arguments, ältere Arbeitnehmer:innen seien weniger lernfähig, zeigt diese Studie, dass sie in der Lage sind, ihr bestehendes Wissen zu erhalten und auszubauen. Die Interviewpartner:innen sind stark motiviert, sich weiterzubilden, selbst außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit. Insbesondere intrinsische Motivationen wie Neugierde und Interesse spielen eine wichtige Rolle dabei. Sie betrachten Weiterbildung als unverzichtbaren Bestandteil ihres Arbeitslebens, um ihre beruflichen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Aus der Untersuchung geht hervor, dass die Befragten eine positive Einstellung gegenüber Digitalisierung haben und die Vorteile betreffend Effizienz und Fortschritt in der Arbeitswelt erkennen.

Schlüsselbegriffe: ältere Arbeitnehmer:innen, alternde Belegschaft, berufliche Weiterbildung, Digitalisierung, demografischer Wandel

## Abstract

In the context of demographic change, companies are faced with the challenge of maintaining the work ability of older employees. Despite their wealth of experience, older workers often encounter prevailing stereotypes and prejudices that can limit their potential in the workplace. Another obstacle are limited workplace training opportunities specifically for older workers, which can result in their knowledge not being able to keep pace with rapidly evolving demands, especially due to digitization. To examine the perception of older employees regarding company-sponsored training measures, 16 problem-centered interviews were conducted with Austrian employees. Despite the frequently cited argument that older workers are less capable of learning, this study shows that they are able to maintain and expand their existing knowledge. The interviewees are highly motivated to pursue further education, even outside of their regular working hours. In particular, intrinsic motivations such as curiosity and interest play a significant role. "They consider further education as an indispensable component of their professional lives to successfully manage their job tasks. The study indicates that the respondents have a positive attitude towards digitization and recognize the benefits in terms of efficiency and progress in the workplace.

Keywords: older workers, aging workforce, professional development, digitization, demographic change

# Inhaltsverzeichnis

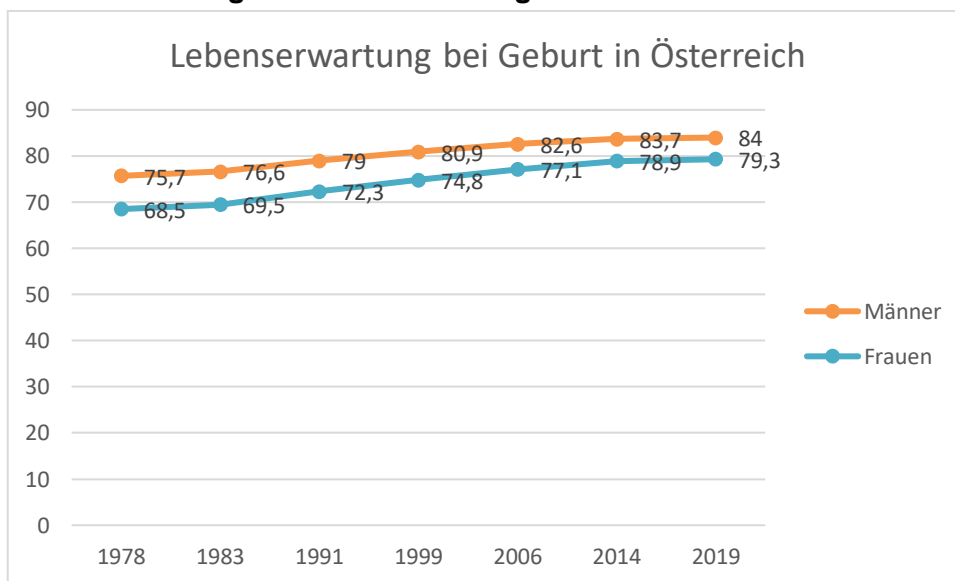
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage .....	4
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	6
<b>2</b>	<b>Ältere Mitarbeiter:innen</b> .....	<b>8</b>
2.1	Konzeptuelle Einordnung von älterer Mitarbeiter:innen.....	8
2.2	Vorurteile/Stereotypen.....	11
2.3	Lernen im höheren Alter .....	13
2.3.1	Lernfähigkeit .....	13
2.3.2	Eigenheiten des Lernens ins Alter.....	18
2.3.3	Teilnahme an Weiterbildungen.....	19
<b>3</b>	<b>Digitalisierung</b> .....	<b>22</b>
3.1	Der Begriff der Digitalisierung.....	23
3.2	Vorteile/Chancen von Digitalisierung .....	24
3.3	Nachteile/Risiken von Digitalisierung.....	26
<b>4</b>	<b>Betriebliche Weiterbildung</b> .....	<b>28</b>
4.1	Definitionsdarstellung betriebliche Weiterbildung.....	28
4.2	Methoden/Lernen betrieblicher Weiterbildung .....	31
4.3	Besonderheiten betrieblicher Weiterbildung für ältere Mitarbeitende .....	36
4.4	Betriebliche Weiterbildung in Österreich .....	39
<b>5</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>43</b>
5.1	Dokumentation des Vorverständnisses .....	43
5.2	Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethoden .....	46
5.3	Dokumentation und Begründung des Samples / der Fallauswahl .....	49
5.4	Durchführung der Erhebung .....	49
5.5	Dokumentation der Auswertungsmethoden .....	51
<b>6</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>55</b>
6.1	Digitalisierung im Unternehmen.....	55

6.1.1	Digitale Transformation und Einstellungen .....	55
6.1.2	Organisatorische Veränderungen.....	57
6.1.3	Schwierigkeiten/Herausforderungen .....	59
6.2	Unternehmensbeschreibung .....	59
6.2.1	Unternehmensangebote.....	60
6.3	Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung.....	68
6.3.1	Weiterbildungsangebote .....	68
6.4	Sonstige Erfahrung in der betrieblichen Weiterbildung .....	76
<b>7</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>79</b>
7.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	79
7.2	Ergebnisinterpretation und Beantwortung der Forschungsfrage .....	81
7.3	Stärken und Limitationen der Studie.....	87
7.4	Empfehlungen für weitere Forschung .....	89
7.5	Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit .....	90
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>91</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>101</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>102</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Die seit Jahrzehnten bekannte Bevölkerungsalterung in Europa nimmt immer weiter Fahrt auf und verursacht gravierende Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung. Während der Anteil älterer Menschen jedoch ansteigt, sinkt der Anteil erwerbsfähiger Menschen. Ein Ende dieses Trends ist nicht absehbar: In den nächsten Jahrzehnten wird die Anzahl älterer Menschen stetig weiterwachsen und das Durchschnittsalter steigert sich wahrscheinlich um 4,4 Jahre, denn bis zum Jahr 2100 erhöht sich das Durchschnittsalter von 44,4 Jahre auf 48,8 Jahre (ec.europa.eu, 22.08.2023). Laut den Daten von Statistik Austria (2023b), welche in Abbildung 1 ersichtlich sind, lag im Jahr 2019 die geschätzte Lebenserwartung für Männer bei 84 Jahren und bei 79,3 Jahren für Frauen. Sie ist somit im Vergleich zum Jahr 2006 um 1,4 Jahre höher bei Männern und 2,2 Jahre höher bei Frauen. Dies verursacht eine Belastung des Rentensystems aufgrund des wachsenden Verhältnisses von Pensionist:innen zur Erwerbsbevölkerung.

**Abbildung 1: Lebenserwartung bei Geburt in Österreich**



Quelle: Eigene Darstellung nach Statistik Austria (Statistik Austria, 2023b)

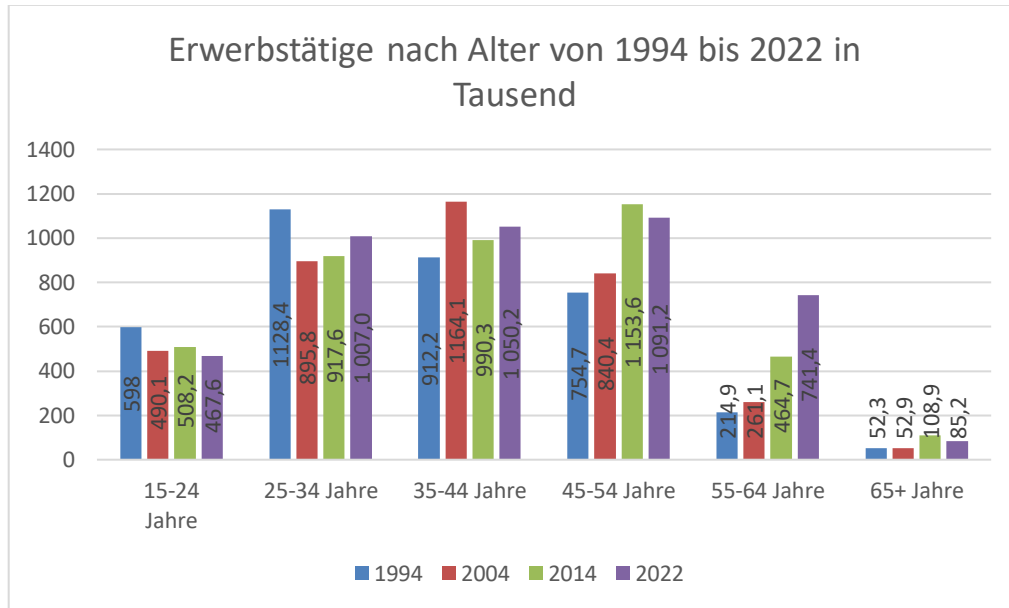
Um eine Überbelastung zu verhindern, wurde das gesetzliche Pensionseintrittsalter kontinuierlich angehoben. Die Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer:innen spielt dabei eine wichtige Rolle, welche durch die Bereitstellung von Weiterbildungen positiv beeinflusst wird (Behaghel, Caroli & Roger, 2014, S. 368). In Österreich beträgt das Regel-Pensionsalter bei Männern derzeit 65 Jahre und bei Frauen wird das Antrittsalter stufenweise angehoben, damit im Jahr 2033 Frauen erst mit 65 Jahren in Pension gehen können. Um mehr ältere Menschen im Arbeitsleben zu erhalten, zahlt Österreich all jenen einen Bonus, die ihren Pensionsantritt verschieben. Diese Personen erhalten dadurch 4,2

Prozent mehr Alterspension für eine Dauer bis zu 3 Jahren ([www.sozialministerium.at](http://www.sozialministerium.at), 10.09.2023). Ab 2024 wird der jährliche Bonus auf 5,1 % erhöht, damit noch mehr ältere Arbeitnehmer:innen im Berufsleben bleiben. Zusätzlich erhalten berufstätige Pensionist:innen eine Reduzierung der Pensionsbeiträge und die Differenz zwischen der doppelten Geringfügigkeitsgrenze. Das tatsächliche Gehalt bezahlt der Bund ([www.wko.at](http://www.wko.at), 07.03.2024A).

Neben der Erhöhung der Pension ist ein wichtiger Schritt, dass ältere Mitarbeiter:innen effektiv in den Arbeitsmarkt integriert werden. In Österreich werden die Potenziale der Älteren zum Beispiel nicht genutzt (Bergmann, Hosner & Pretterhofer, 2022, S. 6). Die Nutzung dieser Potenziale älterer Arbeitnehmer:innen zur Sicherung von Fachkräften erfordert ein koordiniertes Vorgehen, das aus drei Elementen besteht: Erstens muss die Beschäftigungsfähigkeit älterer Personen auf individueller Ebene entwickelt werden. Das bedeutet, dass ältere Mitarbeitende durch Weiterbildung und Anpassung ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse unterstützt werden müssen, um den sich verändernden Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden. Zweitens muss der Arbeitsmarkt für ältere Arbeitnehmer:innen attraktiver gestaltet werden. Dies kann durch Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, altersgerechte Arbeitsbedingungen und spezielle Programme zur Wiedereingliederung oder Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer:innen erreicht werden. Drittens sind relevante Regelungen und Anreize erforderlich, um die Beschäftigung älterer Mitarbeiter:innen zu fördern. Dies umfasst Gesetze, Richtlinien und Anreizprogramme, die darauf abzielen, die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer:innen zu unterstützen und zu erleichtern sowie diskriminierende Praktiken zu verhindern. Neben einer guten Bildung ist auch die Gesundheit älterer Arbeitnehmer:innen wichtig, um Erwerbstätigenquoten zu erhöhen (Walwei, 2023, S. 471f.). Zusätzlich spielen auch institutionäre und unternehmensinterne Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle (Walwei, 2018, S. 10).

Wie in Abbildung 2 ersichtlich, macht ein Großteil der erwerbstätigen Personen in Österreich im Jahr 2022 die Personengruppe der 45- bis 54-Jährigen aus. Im Vergleich zu dem Jahr 1994 hat sich der Anteil der zuvor genannte Personengruppe um ungefähr ein Drittel erhöht. Mit den Jahren steigt der Anteil der Personengruppe der 55- bis 64-Jährigen immer mehr an. Zusätzlich kann in Abbildung 2 die abnehmende Anzahl der jungen Erwerbstätigen (15- bis 24 Jährigen) abgelesen werden, wodurch die Umkehrung der Alterspyramide bestätigt wird. In den nächsten Jahren ist die Verschiebung der Personengruppe der 45- bis 54-Jährigen zu der Gruppe der 55- bis 64 Jährigen vorhersehbar, dadurch verschärft sich die langfristige Renten- und Gesundheitsversorgung.

**Abbildung 2: Erwerbstätige nach Alter von 1994 bis 2022 in Tausend**



Quelle: Eigene Darstellung nach Statistik Austria ([www.statistik.at](http://www.statistik.at), 05.02.2024)

Aufgrund der Alterung der Arbeitnehmerschaft müssen die Unternehmen sich einigen Schwierigkeiten stellen. Diese umfassen die Mitarbeiter:innenbindung, die Implementierung von neuen Karrierewegen für ältere Mitarbeitende bis hin zu einem Weiterentwicklungsplan für das ganze Berufsleben. Obwohl diese Herausforderungen bekannt sind, fehlen vielen Unternehmen ganzheitliche Richtlinien für den Umgang mit älteren Arbeitnehmer:innen (Kraiger, 2017, S. 639).

Davies, Hanley, Jenkins und Chan (2017, S. 185) betonen die Wichtigkeit der älteren Mitarbeitenden für Unternehmen. Jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer ist aber angewiesen, dass ihre bzw. seine Fähigkeiten und ihr bzw. sein Wissen aktuell bleiben, um leistungsfähig zu bleiben. Jedoch werden vor allem älteren Mitarbeiter:innen kaum Weiterbildungsangebote zur Verfügung gestellt. Eine Ursache dafür sind die herrschenden negativen Stereotypen bei Führungskräften und Unternehmen. Zusätzlich ist die Weiterbildung von Mitarbeiter:innen von der individuellen Berufslaufbahn und der Motivation abhängig. Im Laufe des Arbeitslebens verschieben sich die Prioritäten allerdings weg vom Streben nach Karriereentwicklung und beruflichem Wachstum hin zu anderen Aspekten wie Sicherheit, Erhaltung, emotionale Zufriedenheit und Beherrschung. Das bedeutet, dass ältere Arbeitnehmer:innen oft mehr Wert auf Arbeitsplatzsicherheit legen, nach Möglichkeiten suchen, ihre Gesundheit zu erhalten, und nach einer Tätigkeit streben, die sie emotional erfüllt.

Die Ergebnisse der Studie von De Grip, Fouarge, Montizaan und Schreurs (2020, S. 10) zeigen auf, dass Weiterbildung einerseits ein wichtiger Bestandteil einer längeren



Berufstätigkeit ist und andererseits die Arbeitsfähigkeit der Älteren sichert. Darüber hinaus wird betont, dass das bloße Vorhandensein von Schulungsangeboten ältere Mitarbeiter:innen mit einer positiven Einstellung dafür begeistern kann, länger zu arbeiten. Die Ergebnisse zeigen auch, dass ältere Mitarbeitende, die eine hohe Überzeugung von positiver Gegenseitigkeit haben, eher bereit sind, einen vorzeitigen Ruhestand zu vermeiden, wenn sie Teilnahmemöglichkeiten zu Fortbildungen haben. Dies deutet darauf hin, dass die Einstellung der Arbeitnehmer:innen zur Reziprozität eine Rolle dabei spielt, ob Schulungen ihre Bereitschaft zum Verbleib im Berufsleben beeinflussen. Reziprozität bezeichnet das Prinzip des Gebens und Nehmens, bei dem gegenseitige Zugeständnisse und Unterstützung zwischen Personen oder Gruppen stattfinden. Es beruht auf dem Austausch von Leistungen oder Gefälligkeiten, wobei die gegenseitige Verpflichtung zur Erwidmung besteht (Stegbauer, 2011, S. 11).

## **1.1 Problemstellung und Forschungsfrage**

Die immensen Änderungen am Arbeitsmarkt aufgrund des demografischen Wandels sind immer mehr spürbar (Silverstein, 2008, S. 277). Insgesamt 80 Prozent der österreichischen Betriebe leiden unter dem Fachkräftemangel, davon sind 29 Prozent der Betriebe von einem sehr starken Arbeits- und Fachkräftemangel betroffen (Dornmayr & Riepl, 2023, S. 1). Aus diesem Grund werden ältere Mitarbeiter:innen immer wichtiger für den Arbeitsmarkt (Davies et al., 2017, S. 185), denn ohne die Unterstützung dieser steigen auch die Pensionskosten immer weiter an. Jedoch reicht es nicht nur, die älteren Arbeitnehmer:innen im Arbeitsleben zu halten (Silverstein, 2008, S. 277), sondern es müssen auch laufende Weiterbildungen angeboten werden, um für die Arbeitgeber:innen produktiv zu bleiben. Die Fähigkeit zur Erwerbstätigkeit ist von grundlegender Bedeutung, um langfristige Wettbewerbsvorteile auf Unternehmensebene zu schaffen und individuellen beruflichen Erfolg zu ermöglichen (Van Der Heijden & Van Der Heijden, 2006, S. 449). Jedoch sinkt das Weiterbildungsangebot für Mitarbeiter:innen, je älter diese werden (Davies et al., 2017, S. 185; Schmidt, 2007, S. 168f.).

Eine Vielzahl an Studien und Publikationen (Armstrong-Stassen & Templer, 2005; Hudomiet & Willis, 2022; Morris & Venkatesh, 2000; Zwick, 2015) hat sich mit älteren Mitarbeiter:innen und deren geringen Schulungsbeteiligung sowie den Auswirkungen des demografischen und des technologischen Wandels beschäftigt. Es liegen keinen Daten vor, welche die Wahrnehmung betrieblicher Weiterbildung von älteren Arbeitnehmer:innen im Kontext der Digitalisierung erforscht haben. Mit den Ergebnissen der Forschung können Implikationen für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Daraus ergibt sich folgende Forschungsfrage:

**Wie nehmen ältere Mitarbeiter:innen die betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen zur Bewältigung der Auswirkungen der Digitalisierung wahr?**

Während die Alterung der Belegschaft fortschreitet, wird die Technologie, welche für die Erfüllung der Aufgaben in den meisten Berufen genutzt wird, immer moderner und erfordert tiefergreifendes Wissen (Lee, Czaja & Sharit, 2008, S. 26). Neben den Veränderungen in den Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) wächst die technologische Komplexität, die dazu führt, dass ältere Menschen mit den modernen Technologien überfordert sind (Ziefle & Bay, 2005, S. 386). Zusätzlich beschleunigen die schnelllebigen IKT den Fähigkeitsverlust. Dies betrifft vor allem ältere Mitarbeiter:innen, da deren Ausbildung vor längerer Zeit abgeschlossen wurde (Behaghel et al., 2014, S. 368). Diese Aussagen werden durch eine Studie der OECD (2023, S. 78) bestätigt: Ältere Arbeitnehmer:innen in OECD-Ländern nahmen nachweislich seltener als ihre jüngeren Kolleg:innen an Weiterbildungen teil. Aufgrund dessen ist die effektive Nutzung moderner Technologien von älteren Mitarbeitenden beeinträchtigt (Tams, Grover & Thatcher, 2014, S. 285).

Daraus ergeben sich zwei Subforschungsfragen: *Welche Herausforderungen verursacht die Digitalisierung für ältere Mitarbeiter:innen?*

*Welche betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Digitalisierung fördern die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter:innen?*

Zusätzlich zu fehlenden Schulungen werden ältere Arbeitnehmer:innen häufig mit ungeeigneten Methoden geschult. Unterschiedliche Lernstile und Erfahrungen älterer Mitarbeiter:innen müssen bei den Schulungsgestaltungen und -methoden berücksichtigt werden, damit eine erfolgreiche Schulung durchgeführt werden kann und die Arbeitnehmer:innen motiviert bleiben (Zwick, 2015, S. 146). Darum müssen etablierte Schulungsmethoden im Unternehmen auf die Anwendbarkeit auf ältere Mitarbeitende überprüft werden. Außerdem müssen einerseits Schulungen eingeführt werden, welche das Lernen unabhängig des Alters fördern, und andererseits müssen spezifische Trainingsprinzipien implementiert werden, die vor allem ältere Lernende unterstützen (Kraiger, 2017, S. 658f.).

Das Interesse an Weiterbildungen hängt nicht nur von den geeigneten Schulungsmethoden ab, sondern auch von der Stellung der älteren Mitarbeitenden im Unternehmen und dem Respekt gegenüber älteren Menschen. Denn Vorurteile und Stereotypen

können die Lernbereitschaft beeinflussen und ältere Arbeitnehmer:innen motivieren, früher in den Ruhestand zu gehen (Gaillard & Desmette, 2010, S. 86).

Dies führt zur folgenden weiteren Subforschungsfrage: *Welche Motive treiben ältere Mitarbeitende dazu an, an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen?*

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Masterarbeit zielt darauf ab, ein umfassendes Verständnis für die Wahrnehmung älterer Mitarbeiter:innen hinsichtlich betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen zur Bewältigung der Auswirkungen der Digitalisierung zu entwickeln.

Durch eine umfassende Analyse dieser Aspekte strebt die Masterarbeit an, Einblicke in die spezifischen Bedürfnisse älterer Mitarbeiter:innen im Kontext der Digitalisierung zu gewinnen. Unternehmen können die gewonnenen Erkenntnisse nutzen, um gezielt auf diese Bedürfnisse einzugehen und maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme zu entwickeln, die die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter:innen im Zeitalter der Digitalisierung stärken.

Die Gliederung der Masterarbeit beinhaltet sieben Kapitel. In Kapitel 1 werden in der Einleitung das Thema sowie die Problematik näher erläutert und es wird die derzeitige Situation alternder Mitarbeiter:innen betrachtet. Zusätzlich wird die eigene Betrachtungsweise infrage gestellt und durch eine Reflexion werden die Forschungsfrage sowie das Ziel der Arbeit abgeleitet.

Im zweiten Kapitel wird zuerst eine Definition von älteren Mitarbeitenden gegeben. Zudem werden Stereotypen sowie Vorurteile gegenüber diesen angeführt. Ebenso erfolgt ein Überblick über die Besonderheiten des Lernens im höheren Alter und es wird auf die Lernfähigkeit, Eigenheiten des Lernens im Alter und die Teilnahme an Weiterbildungen eingegangen.

Kapitel 3 befasst sich mit dem Begriff der betrieblichen Weiterbildung, Methoden der Weiterbildung, Schulungsgestaltung und wie die Digitalisierung die betriebliche Weiterbildung verändert. Zudem wird die Situation der betrieblichen Weiterbildung in Österreich behandelt. Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit der Digitalisierung und deren Vorteile bzw. Chancen sowie den Nachteilen und Risiken.

Kapitel 5 setzt sich mit der Theorie der empirischen Untersuchung und deren Durchführung auseinander. Außerdem erfolgt die Erklärung über die Entscheidung der Forschungsmethode und die Kriterien für die Stichprobenziehung. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Erläuterung der Durchführung der Interviews inklusive der Transkription

sowie deren Auswertung mittels Themenanalyse nach Froschauer und Lueger. Auf die Qualitätssicherungsmaßnahmen wird abschließend eingegangen.

Anschließend werden in Kapitel 6 die Ergebnisse der Interviews dargestellt und es erfolgt die Auswertung der empirischen Ergebnisse. Kapitel 7 widmet sich der Beantwortung der Forschungsfragen und möglichen Limitationen dieser Masterarbeit. Zusätzlich erfolgt ein Ausblick über potenzielle Praxisimplikationen sowie über eine weiterführende Forschung.

## 2 Ältere Mitarbeiter:innen

Wie in der Einleitung angeführt, verändern der demografische und der technologische Wandel die Arbeitswelt und beeinflussen vor allem die älteren Arbeitnehmer:innen. Jedoch gehen die Meinungen der Forscher:innen auseinander, ab welchem Alter jemand zur Gruppe der älteren Mitarbeiter:innen gehört. Im Unterkapitel konzeptuelle Einordnung von älterer Mitarbeiter:innen werden die unterschiedlichen Möglichkeiten der Definition des Alters erklärt. Zudem wird die Definition eines älteren Mitarbeitenden für die vorliegende Arbeit erläutert. Außerdem erfolgt die Beschreibung vorherrschender Stereotypen sowie Vorurteile gegenüber Älteren. Es wird auf die Lernfähigkeit im höheren Alter eingegangen und die (Nicht-)Teilnahme an Weiterbildungen erklärt.

### 2.1 Konzeptuelle Einordnung von älterer Mitarbeiter:innen

Eine Schwierigkeit, mit der verschiedene Studien konfrontiert waren, ist die Definition von Alter beziehungsweise älteren Arbeitnehmer:innen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Alter zu definieren, wobei die gängigsten Konzeptualisierungen folgende sind (Peeters & Van Emmerik, 2008, S. 354ff.):

- Chronologisches Alter: Das chronologische Alter reflektiert die tatsächliche Anzahl der Lebensjahre einer Person (Peeters & Van Emmerik, 2008, S. 354) und ergibt sich aus der Differenz von Geburtsdatum und dem gegenwärtigen Datum (Schmidt-Hertha, 2014, S. 16), folglich kann es statistisch deutlich errechnet werden (Schimany, 2002, S. 23). Jedoch muss der körperliche Zustand mit der Gesundheit von Menschen gleichen kalendarischen Alters nicht gleich sein, da sich die Organe von unterschiedlichen Menschen nicht gleich entwickeln, weil diese von persönlichen und sozialen Erlebnissen beeinflusst werden. Für die Beurteilung des Alters eines Menschen sollte demnach nicht nur sein kalendarisches Alter berücksichtigt werden (Baltes & Baltes, 1994, S. 10).  
In Studien wird das chronologische Alter häufig verwendet, da es die unkomplizierte und objektive Kennzahl für die Lebensdauer ist (Fleming, Becker & Newton, 2017, S. 81; Meng, Sundstrup & Andersen, 2021, S. 3).
- Subjektives Alter: Die Selbstwahrnehmung des eigenen Alters wird als subjektives oder wahrgenommenes Alter bezeichnet. Die Interpretation eines Individuums bezüglich seines Alters kann die Wahrnehmung von Gesundheit, Aussehen und/oder Energie widerspiegeln (Peeters & Van Emmerik, 2008, S. 354f.).
- Funktionelles oder biologisches Alter: Ein drittes, weitgehend personenbezogenes Altersmaß ist das funktionelle oder biologische Alter. Mit zunehmendem

chronologischem Alter verändern sich Individuen sowohl biologisch als auch psychisch, was sich in einer Verschlechterung einiger Merkmale wie Sehkraft, Reaktionszeit und Hörvermögen widerspiegelt (Peeters & Van Emmerik, 2008, S. 354f.).

In der Studie von Schmidt (2007, S. 160f.) und Van Dalen, Henkens und Wang (2015, S. 314) werden ältere Arbeitnehmer:innen als jene mit einem Alter über 50 Jahre definiert, bei der Studie von Staufer (1992, S. 48) beträgt das Alter jedoch zwischen 50 und 60 Jahren. Zwick (2015, S. 136) definiert ältere Mitarbeitende als Personen mit einem Alter über 55 Jahre. Diese Beispiele zeigen auf, dass sich die gesichtete Literatur nur auf das chronologische Alter in Studien konzentriert, aber die Forscher:innen sich uneinig darüber sind, ab wann man zur Gruppe der älteren Belegschaft gehört. Auch die unterschiedlichen weltweiten Organisationen definieren ältere Arbeitnehmer:innen verschieden. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO Study Group on Aging and Working Capacity, 1993, S. 3) bestimmt, dass ältere Mitarbeitende über 45 Jahre alt sind. Jedoch definiert die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD, 1998, S. 132) Personen zwischen 55 und 64 Jahren als ältere Mitarbeiter:innen.

Ein weiterer Ansatz für die Definition von älteren Mitarbeitenden ist die Lebensverlaufsperspektive. Diese beschreibt, wie sich das Leben über die Zeit hinweg verändert (Komp-Leukkunen, 2020, S. 1). Ein Lebensereignis, welches das Leben einer Person prägt, zum Beispiel eine Hochzeit oder die Geburt eines Kindes, verursacht womöglich einen Lebensverlaufseffekt. Dieser Effekt kann einen Menschen in eine neue Richtung lenken und somit ein Wendepunkt im Leben sein (Brüderl, Kratz & Bauer, 2019, S. 8). Jedoch liegt diesem Konzept Subjektivität zugrunde, das heißt, es gibt keine komplette Auflistung von Lebensereignissen (Komp-Leukkunen, 2020, S. 2). Somit definiert jede betroffene Person dieses Konzept anders (Weststrate, Ferrari, Fournier & McLean, 2018, S. 11f.). Zusätzlich unterscheiden sich Lebensereignisse von Land zu Land und verändern sich im Laufe der Zeit aufgrund des sozialen Wandels – mit dem Ergebnis, dass sich Unterschiede innerhalb von Kohorten oder Generationen bilden (Zagel & Van Winkle, 2022, S. 24). Kohorten werden als Personengruppen mit einem ähnlichen Geburtsjahr beschrieben (Künemund & Szydlik, 2009, S. 9) oder durch die Teilnahme an einem bestimmten Ereignis, zum Beispiel Elternschaft oder Antritt des Studiums, bestimmt (Elder & George, 2016, S. 60). Aufgrund der gemeinsamen Identität innerhalb von Kohorten ergeben sich Generationen (Künemund & Szydlik, 2009, S. 9). Kohortenunterschiede beeinflussen die Leistung älterer Arbeitnehmer:innen bei der Digitalisierung von Arbeitsplätzen nachhaltig, denn die Mitglieder der unterschiedlichen Kohorten hatten ein unterschiedliches Alter zu Beginn des Digitalisierungsprozesses. Die digitale

Transformation erlebt die Kohorte der heutigen älteren Arbeitnehmer:innen am Ende der beruflichen Laufbahn. Dies verursacht den Zwang, im höheren Alter neue Fähigkeiten zu erlernen. Die heutigen Jugendlichen erwerben ihre digitalen Kompetenzen bereits im frühen Alter (Gilleard & Higgs, 2008, S. 238). Eine Erkenntnis der Lebensverlaufsperspektive ist, dass Auswirkungen der Digitalisierung am Arbeitsplatz ältere Mitarbeiter:innen bezüglich der Work-Life-Balance beeinflussen, aber nicht die Lebensereignisse an sich. Ein weiteres Ergebnis ist, dass sich durch die Digitalisierung Lebensverlaufsstrukturen wandeln und diese zum Beispiel die Entscheidung, früher oder später in Pension zu gehen, beeinflusst. Dies führt zur Verlängerung der Lebensabschnitte „mittleres“ und „hohes“ Alter und somit auch zu sozialen Ungleichheiten (Komp-Leukkunen, 2022, S. 1).

Weitere Faktoren, die das Bild der älteren Arbeitnehmerin bzw. des älteren Arbeitnehmers beeinflussen, sind zum Beispiel Arbeitsmarkt oder Gesellschaft. Während eines Wirtschaftsbooms und eines Fachkräftemangels wird ein 53 Jahre alter Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin noch als jung und wichtig angesehen. Während einer Rezession mit hoher Arbeitslosigkeit rutscht eine beschäftigte Person mit einem Alter von 40 Jahren jedoch schon in die Kategorie „ältere Mitarbeitende“. Zusätzlich beeinflussen das Geschlecht, Kultur, soziale Bedingungen oder die Arbeitsaufgabe die Einordnung als ältere Arbeitnehmer:innen. Eine Profi-Fußballerin bzw. ein Profi-Fußballer wird mit Mitte 30 bereits als alt tituiert (Brandenburg & Domschke, 2007, S. 64f.). Der wichtige Faktor Arbeitsmarkt wurde auch von der Studie von Lazazzara, Karpinska und Henkens (2013, S. 21) bestätigt, denn die Möglichkeit, Schulungen angeboten zu bekommen, steigt bei einem Arbeitskräftemangel und allgemein wird mehr in ältere Mitarbeiter:innen investiert. Van Der Heijden und Van Der Heijden (2006, S. 465ff.) betonen die Bedeutung von beruflichem Fachwissen als grundlegende Voraussetzung für die Beschäftigungsfähigkeit. Dennoch heben sie hervor, dass neben Fachkenntnissen auch andere Faktoren eine entscheidende Rolle spielen. In der heutigen dynamischen Arbeitswelt ist es unerlässlich, proaktiv zu sein und sich eigenständig auf mögliche Veränderungen in den Anforderungen und Bedingungen von Arbeit und Karriere vorzubereiten (Antizipation und Optimierung). Darüber hinaus sind eine reaktive Anpassungsfähigkeit und Belastbarkeit (persönliche Flexibilität) von großer Bedeutung. Eine starke Identifikation mit den Zielen der Organisation und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit anderen (Corporate Sense) sind ebenfalls entscheidend. Schließlich wird die Fähigkeit zur ausgewogenen Abwägung der Interessen der Arbeitgeber:innen und der eigenen Interessen als eine Schlüsselkompetenz der Beschäftigungsfähigkeit betrachtet.

Die zuvor genannten Faktoren beeinflussen die Zuordnung von Mitarbeiter:innen zur Gruppe der älteren Arbeitnehmer:innen. In dieser Masterarbeit werden ältere

Mitarbeitende mit einem Alter über 55 Jahre definiert. Diese Definition wurde aufgrund der Ausführungen und der dargestellten Literatur getroffen.

## **2.2 Vorurteile/Stereotypen**

Ältere Mitarbeiter:innen sehen sich häufig verschiedenen Vorurteilen und Stereotypen, die auf ihrem Alter basieren, gegenüber. Die vorherrschenden Vorurteile, überholte Stereotypen sowie Alltagsbeobachtungen beeinflussen die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer:innen, denn vor allem die Verminderung der Leistungsfähigkeit wird der älteren Belegschaft nachgesagt (Wrenn & Maurer, 2004, S. 238f.).

Altersstereotypen zeigen simplifizierte Klischees auf und beziehen sich auf eine bestimmte Altersgruppe. Allerdings entsprechen diese meist nicht der Realität und sind lückenhaft oder fehlerhaft. Dennoch halten sich diese hartnäckig in der Gesellschaft (Schulz, 2013, S. 43).

Als Grund, warum keine Schulungen für ältere Mitarbeiter:innen angeboten werden, wird genannt, dass neben körperlichen Funktionen auch mentale Prozesse wie räumliche Problemlösung oder die Verarbeitung von komplexen Reizen verlangsamt werden (Wegman, National Research Council, Institute of Medicine, National Research Council (U.S.) & Institute of Medicine (U.S.), 2004, S. 115f.). Diese altersbedingten Abnahmen verursachen aber nicht unbedingt Arbeitsunfähigkeit oder eine reduzierte Leistungsfähigkeit (Silverstein, 2008, S. 271). Zusätzliche Gründe sind eine geringe Rentabilität von teuren Schulungen aufgrund des fortgeschrittenen Alters und dass älteren Mitarbeiter:innen eine höhere Krankenstands- und Fehlzeitenquote nachgesagt wird, was von vielen Studien jedoch widerlegt wird (Warwick Institute for Employment Research, 2006, S. 104). Laut der Studie von Lazazzara et al. (2013, S. 20f.) bieten Personalfachkräfte wahrscheinlicher Schulungen an, wenn die Mitarbeiter:innen entweder hochqualifiziert sind oder weniger Fehlzeiten aufweisen.

Nicht nur die fehlenden Schulungen an sich stellen also ein Problem dar, sondern auch vorherrschende negative Wahrnehmungen bezüglich der Lernfähigkeiten älterer Mitarbeitenden, welche von Stereotypen verursacht werden, führen zu geringer Unterstützung bei Lern- oder Entwicklungsmaßnahmen. Auf die körperlichen und kognitiven Änderungen bei älteren Mitarbeiter:innen wird im nächsten Kapitel näher eingegangen. Im Gegensatz zum Vorurteil der geringen Lernfähigkeit stehen die Ergebnisse der Studie von Staufer (1992, S. 48), denn trotz des Gefühls der Bedrohung aufgrund der Digitalisierung engagieren sich ältere Arbeitnehmer:innen mehr und bilden sich in der Freizeit mithilfe von Computerkursen und sie fragen nach Tipps bei Freunden und Verwandten.



Zusätzlich beeinflusst das Selbstbild der älteren Mitarbeitenden sowie der wahrgenommene Nutzen einer Schulung die Wahrscheinlichkeit, an dieser teilzunehmen, wenn betriebliche Weiterbildung angeboten wird (Maurer, Weiss & Barbeite, 2003, S. 720).

Die Studie von Meng, Sundstrup und Andersen (2021, S. 5) bestätigt, dass die Wahrnehmung von Führungskräften gegenüber älteren Arbeitnehmer:innen eher positiv ist. Die Studie von Krings, Sczesny und Kluge (2011, S. 197f.) bestätigt, dass ältere Mitarbeitende als herzlicher, aber dafür weniger kompetent wahrgenommen werden. Jedoch lassen sich die negativen Stereotypen schwerer aus der Welt schaffen als die positiven. Laut den Ergebnissen verringern sich die Effekte positiver Stereotypen, zum Beispiel Warmherzigkeit, wenn ältere Arbeitnehmer versuchen zu zeigen, dass sie kompetent sind, selbst wenn sie als kompetent angesehen werden. Dies liegt daran, dass die Menschen möglicherweise denken, dass ältere Mitarbeitende zwar gut arbeiten können, aber nicht unbedingt freundlich oder warm sind. So könnte es für ältere Arbeitnehmer:innen schwierig sein, Respekt und Sympathie gleichermaßen zu verdienen, wenn sie versuchen zu beweisen, wie gut sie in ihrem Job sind (Krings et al., 2011, S. 198).

Es herrscht ein großer Widerspruch auf dem Arbeitsmarkt, da Unternehmen älteren Mitarbeiter:innen einerseits weniger Weiterbildungen zur Verfügung stellen, andererseits ältere Arbeitnehmer:innen jedoch kaum einstellen, da diese über zu wenig oder veraltete Kompetenzen verfügen (Lazazzara et al., 2013, S. 3).

Fleming et al. (2017, S. 85) betonen, dass das wichtigste Ergebnis ihrer Studie ist, dass vorherrschende negative Vorurteile über den fehlenden Lernwillen vor allem bei neuen Technologien gegenüber älteren Mitarbeitenden nicht korrekt sind und somit nicht auf die Verwendung von E-Learnings verzichtet werden sollte.

Die Theorie über Altersstereotypen und ihre Auswirkungen auf die Wahrnehmung älterer Mitarbeiter:innen ist für die folgende Forschung wichtig, da sie aufzeigt, wie Vorurteile und Stereotypen das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer:innen beeinflussen. Diese Stereotypen, die oft auf veralteten Annahmen basieren, können zu einer geringeren Unterstützung bei Lern- oder Entwicklungsmaßnahmen führen. Darüber hinaus zeigt die Theorie, dass ältere Mitarbeiter:innen trotz dieser Vorurteile oft ein hohes Maß an Lernbereitschaft und Engagement zeigen, insbesondere im Umgang mit neuen Technologien. Im nachfolgenden Unterkapitel wird auf die Lernfähigkeit älterer Menschen näher eingegangen und die vorherrschenden Vorurteile kritisch hinterfragt.

## **2.3 Lernen im höheren Alter**

Das folgende Kapitel stellt eine Einführung zum Thema Lernen dar inklusive Begriffserklärung und Erklärungen bezüglich der Veränderungen im Alter.

Der Begriff lebenslanges Lernen wurde in den letzten Jahren und Jahrzehnten zum absoluten Modewort, jedoch ist nicht immer bekannt was darunter verstanden wird und welche Strategien es zum lebenslangen Lernen gibt.

Zuerst soll der Begriff Lernen genauer erläutert werden. Er ist vielfältig und es gibt unterschiedliche Definitionen. Jedoch herrscht Übereinkunft, dass Lernen zum Leben dazugehört und notwendig ist, um sich an natürliche und kulturelle Veränderungen anzupassen (Bubolz-Lutz, Engler, Kricheldorf & Schramek, 2022, S. 18). In der Geragogik, welche als eine Wissenschaftsdisziplin im Bereich Bildung und Alter anerkannt ist, wird Lernen als eine grundlegende Fertigkeit definiert. Diese Fähigkeit ermöglicht es Menschen, sich selbstständig an verschiedene Lebensbedingungen und -umstände anzugleichen, die sich im Laufe des Älterwerdens verändern können (Bubolz-Lutz et al., 2022, S. 10ff.).

Lebenslanges Lernen unterstützt die Gesellschaft dabei, die Schnelllebigkeit und die verschiedenen Trends zu bewältigen. Aufgrund dessen hat sich der Blickwinkel auf die Lernprozesse verändert, denn in noch getrennten Bildungsbereichen etablierte sich die Perspektive, dass Lernen das gesamte Leben begleitet (Gruber, 2007a, S. 19f.).

Eine weitere Definition, welche von der EU ausgegeben wurde, sagt aus, dass lebenslanges Lernen das ganze Leben stattfindet und das Ziel verfolgt, das Fachwissen, Qualifikationen und Fähigkeiten zu optimieren. Dieses Lernen kann in verschiedenen Kontexten stattfinden, darunter persönliche Entwicklung, Bürgerbeteiligung, soziale Integration und berufsbezogene Weiterbildung (ec.europa.eu, 25.02.2024A).

Aufgrund der Wichtigkeit wurde im Grundsatz 1 der Europäischen Säule sozialer Rechte festgelegt, dass jede und jeder Anspruch auf eine allgemeine und berufliche Bildung sowie lebensbegleitendes Lernen hat. Außerdem hat die Europäische Kommission beschlossen, dass bis 2030 jede:r Erwachsene mindestens jährlich an einer Weiterbildung teilnehmen kann (ec.europa.eu, 25.02.2024B).

### **2.3.1 Lernfähigkeit**

Lernen kann als ein biologischer Vorgang des Wissenserwerbs gesehen werden und wird beeinflusst durch Erfahrungen, Wahrnehmungen oder Anleitungen, welche im Gedächtnis in unterschiedliche Lernmechanismen umgeformt werden. Diese Lernmechanismen können auf verschiedenen Ebenen des biologischen Systems wirken;

angefangen von molekularen und zellulären Mechanismen bis hin zu komplexen neuronalen Netzwerken im Gehirn. Alle Ebenen der Gehirnorganisation sind in die verschiedenen Aspekte des Lernens involviert, einschließlich der Kodierung, Zusammenfassung, Aufrechterhaltung, Prüfung, Aktualisierung und Integration von Gedächtnisinhalten. Diese Prozesse beeinflussen letztendlich das Verhalten des Individuums. Die Erfolge beim Lernen sind erkennbar in Gestalt von Entlastung, Optimierung, neuem Wissen, neuen Befähigungen oder Verhaltensmustern (Lafontaine, Knoth & Lippé, 2020, S. 241).

Die Lernfähigkeiten begleiten Menschen ihr ganzes Leben lang, denn schon als Neugeborenes entwickelt sich die Lernfähigkeit aufgrund von Gewöhnungs- und Neuheitsreaktionen. Aufgrund der Weiterentwicklung der Fähigkeiten können immer mehr Informationen verarbeitet werden. Reaktionen und Handlungen des Individuums werden genauer und zielgerichteter, wenn diese auf einem breiteren Wissensfundament beruhen und besser an die Anforderungen der Umwelt angepasst sind (Lafontaine et al., 2020, S. 241). Zusätzlich unterscheiden sich die Lernweisen und die Menschen erweitern auf einzigartige Weise ihr Wissen. Eine mögliche Erklärung für diese Vielfalt im Lernprozess liegt im individuellen Vorwissen über das jeweilige Thema oder die Domäne, in der das Lernen stattfindet. Somit wird die Lernfähigkeit erklärt als Effekt des verfügbaren persönlichen Wissens auf den Wissenswachstum. Aber nicht nur das vorhandene Wissen beeinflusst die Lernfähigkeit, sondern auch Talent, Lernbereitschaft und Aufmerksamkeit (Dörfler, 2010, S. 369).

Wie die Altersforschung schon bestätigt hat, sind ältere Menschen in der Lage, ihr bestehendes Wissen zu erhalten und auszubauen, jedoch lernen diese anders als jüngere (Borchers & Bertram, 2010, S. 35).

Die Lernfähigkeit wird durch die kognitiven und physiologischen Veränderungen beeinflusst. Wichtig zu erwähnen ist, dass nicht jeder ältere Mensch von den Veränderungen gleichermaßen betroffen ist und die Umwelt sowie der Lebensverlauf einen großen Einfluss haben.

Im folgenden Unterkapitel werden die unterschiedlichen kognitiven und physiologischen Veränderungen beschrieben. Neben den Veränderungen müssen sich ältere Mitarbeitende mit veränderten Rollen in der Arbeit, aber auch im privaten Umfeld beschäftigen. Zudem beeinflusst auch die Einstellung von Vorgesetzten und Kolleg:innen gegenüber älteren Menschen das Arbeitsumfeld. Dies kann auch Stress erhöhen. Die älteren Arbeitnehmer:innen, die trotz zunehmender Herausforderungen erfolgreich ihre beruflichen Aufgaben bewältigen können, demonstrieren eine bemerkenswerte Resilienz (Sterns & Dawson, 2012, S. 213). Resilienz bezieht sich darauf, wie gut eine Person mit

Schwierigkeiten umgehen und sich anpassen kann. Dies kann durch verschiedene Strategien gefördert werden, zum Beispiel durch den Aufbau positiver und unterstützender beruflicher Beziehungen, das Bewahren einer positiven Einstellung, das Entwickeln von emotionaler Intelligenz, das Erreichen einer ausgewogenen Lebensführung und Spiritualität sowie das Entwickeln eines reflektierenden Denkens (Jackson, Firtko & Edensor, 2007, S. 1).

### **2.3.1.1 Kognitive Veränderungen**

Zusätzlich zu den physiologischen Entwicklungen, welche im nächsten Unterkapitel erläutert werden, treten im Laufe des Lebens auch kognitive Veränderungen auf. Im Folgenden werden die kognitiven Fähigkeiten, die Intelligenz und die Gedächtnisleistung sowie die Plastizität hinsichtlich der Alterungsprozesse und deren Auswirkungen auf die Lernfähigkeit erläutert (Faltermaier, Mayring, Saup & Strehmel, 2014, S. 247).

Laut dem kognitiven Modell beziehen sich Kognitionen auf alle mentalen Prozesse und Strukturen, die üblicherweise als geistige Aktivitäten betrachtet werden. Diese beinhalten unter anderem Wahrnehmung, Schlussfolgerung, Erinnerung, Denken, Problemlösung, Entscheidungsfindung sowie die Strukturen des Gedächtnisses, der Konzepte und Einstellungen (Zimbardo, 1995, S. 11).

Im Gegensatz zu Kognitionen kann Intelligenz nicht einfach definiert werden. Das Dilemma der fehlenden einheitlichen Begriffsdefinition von Intelligenz gibt es schon seit über einem halben Jahrhundert und ist bis heute noch nicht gelöst (Dokman, 2019, S. 195).

Colom (2020, S. 109) führt die übliche Definition an, welche Intelligenz als eine allgemeine geistige Fähigkeit beschreibt, mit welcher der Mensch befähigt ist zu diskutieren, komplizierte Einfälle zu verstehen und zu organisieren. Einen weiteren Versuch, Intelligenz zu definieren, hat Hand (2007, S. 45) unternommen. Er sagt, dass je intelligenter eine Person ist, desto mehr Talent hat sie für theorieintensive Aktivitäten.

Die Differenzierung der Intelligenz in erfahrungsabhängige und erfahrungsunabhängige Größen war wichtig, damit die Altersforschung kognitive Leistungsfähigkeit besser analysieren kann (Mayer & Brückner, 2011, S. 17).

„Fluide“ Intelligenz wird als Basisprozess der Intelligenz bzw. der Informationsverarbeitung definiert, welche wichtig für das schnelle und erfolgreiche Lösen von Aufgaben ist. Durch die Bewältigung von Aufgabeninhalten, welche bildhaft-symbolische und semantische Verarbeitungs- und Denkprozesse erfordert, wird fluide Intelligenz gemessen. Hingegen ist die kristallisierte Intelligenz die inhaltliche Ausgestaltung des Denkens und Wissens und basiert auf der Grundlage der fluiden Intelligenz. Die Messung von

kristalliner Intelligenz erfolgt durch Aufgabeninhalte, welche das sprachliche Wissen und Verstehen abfragen (Baltes, 1984, S. 45).

Laut Horn (1982, S. 274) basieren beide Intelligenzformen auf verschiedenen neurologischen Strukturen und es wird angenommen, dass die fluide Intelligenz eng mit dem limbischen System und dem Hippocampus interagiert. Hingegen wird die kristalline Intelligenz hauptsächlich mit den Bereichen des Kortex in Verbindung gebracht. Fluide Intelligenz nimmt im Alter aufgrund biologischer und neurologischer Altersprozesse ab, denn während des Lebens können verschiedene neurologische Beeinträchtigungen des Gehirns auftreten. Jedoch bleibt kristalline Intelligenz entweder stabil oder kann im Alter sogar zunehmen.

Wie in vielen Wissenschaften existieren verschiedene Definitionen bezüglich des Gedächtnisses, jedoch haben sich einige Philosoph:innen und Verhaltensforscher:innen auf Folgendes geeinigt: Das Gedächtnis besteht aus zwei Hauptphasen und zwar aus der Registrierung und dem Abruf. In der Phase der Registrierung werden Informationen unbewusst oder bewusst mittels Lernen aufgenommen. Notwendig ist, dass Kontinuität herrscht, damit die Informationen im Gedächtnis erhalten bleiben, um sie später abrufen zu können. Schließlich führt der Speichermechanismus dazu, dass die gespeicherten Informationen später wieder abgerufen werden können. Dieser Akt des Abrufs ermöglicht es uns, auf die zuvor registrierten Informationen zuzugreifen und sie zu nutzen, wenn sie benötigt werden (Klein, 2015, S. 2).

Die Erforschung des möglichen Gedächtnisverlusts beschäftigt Forscher:innen seit vielen Jahren. Eine Tatsache ist, dass nicht alle Bereiche des Gedächtnisses gleichermaßen vom Alter beeinflusst werden. Gegenwärtige Ergebnisse zeigen auf, dass ältere Erwachsene im Vergleich zu jüngeren möglicherweise mehr oder weniger Aktivität in denjenigen Gehirnbereichen zeigen, die für die jeweilige Aufgabe von Bedeutung sind (Grady, 2000, S. 224).

Laut den Studienergebnissen von Old und Naveh-Benjamin (2008, S. 104) besteht das Gedächtnis eines jungen Erwachsenen und älteren Erwachsenen aus unterschiedlichen Entwicklungsmustern, welche von verschiedenen Kräften beeinflusst werden. Implizites und semantisches Gedächtnis verändern sich im Alter wenig ins Negative. Aber das episodische Gedächtnis, welches für die Bearbeitung von Aufgaben mit einem komplexen Informationsgehalt wichtig ist, wird vom Alter beeinflusst und die Leistung nimmt ab. Die Aufgabenerfüllung bei älteren Mitarbeitenden funktioniert meist besser, wenn dafür kein Abrufen von spezifischen Informationen notwendig ist; Hintergrundwissen oder Umwelteinwirkungen sind förderlich. Gründe für das Abnehmen sind unter anderem, dass es im

Alter schwieriger wird, eine differenzierte Kodierung und Verbindung durchzuführen. Dies führt zu Problemen beim Zugriff und bei der Erinnerung an diese Details während des Abrufs, welche zurückzuführen sind auf die hohe Notwendigkeit an Aufmerksamkeitsressourcen.

### **2.3.1.2 Physiologische Veränderungen**

Rückgänge der physiologischen Funktionen, welche im Alter auftreten, führen zu chronischen Beschwerden, Gebrechlichkeit und schließlich zum Tod (Stout, Justice, Nicklas & Kirkland, 2017, S. 9). Mit fortschreitendem Alter setzt sich ein biologischer Wandel in Gang, welcher viele Organsysteme im Körper beeinflusst. Zudem tritt dieser einen Rückgang der Funktionsfähigkeit los, was zu einer hohen Wahrscheinlichkeit von Krankheiten führt (Mak, 2013, S. 1). Der Alterungsprozess beeinflusst auch die Sinnesfunktionen der Älteren; die Folge sind Einschränkungen beim Sehen, Hören, Schmecken und Riechen. Leider sind auch ältere Menschen mit guter Gesundheit nicht davon ausgenommen, jedoch können die Veränderungen langsamer auftreten (Nusbaum, 1999, S. 267). Außerdem reduziert sich auch das Tastempfinden aufgrund der Veränderungen der Haut und des peripheren Nervensystems (García-Piqueras et al., 2019, S. 839).

Die Studie von Peiffer et al. (2009, S. 228) beschreibt, wie altersbedingte Veränderungen in der kortikalen Reaktion die visuellen und auditiven Reize beeinflussen. Die Studie fand heraus, dass ältere Erwachsene im visuellen Kortex eine verminderte Reaktion auf visuelle Reize zeigen, was bereits früher festgestellt und bestätigt wurde. Zusätzlich zeigen die Ergebnisse, dass altersbedingte Unterschiede in der kortikalen Reaktion auf auditive Aufgaben im Vergleich zu visuellen Aufgaben komplexer sind und darauf hinweisen, dass verschiedene Altersgruppen unterschiedliche Strategien für die Verarbeitung sensorischer Informationen anwenden können (Peiffer et al., 2009, S. 238).

Zudem kommt es im höheren Alter zu psychomotorischen Veränderungen. Diese betreffen den Gleichgewichtssinn und feinmotorische Fertigkeiten (Morais, Santos & Lebre, 2019, S. 1538).

Insgesamt zeigt der theoretische Hintergrund, dass ältere Arbeitnehmer:innen zwar Veränderungen in ihren kognitiven und physiologischen Funktionen erfahren, aber dennoch über Potenziale verfügen, die durch gezielte Förderung und Unterstützung im Arbeitsumfeld weiterentwickelt werden können. Es ist wichtig, Vorurteile und Stereotypen bezüglich der Lernfähigkeit älterer Arbeitnehmer:innen zu überwinden und ein Umfeld zu schaffen, das ihre individuellen Fähigkeiten und Potenziale anerkennt und fördert.

### 2.3.2 Eigenheiten des Lernens ins Alter

Wie in den vorherigen Unterkapiteln ausgeführt worden ist, sind ältere Arbeitnehmer:innen in der Lage sich weiterzubilden, obwohl die Weiterbildung an sich für ältere Menschen herausfordernd sein kann. Die Gründe dafür sind vielfältig und oft müssen Angewohnheiten und Lernmuster adaptiert werden, um sich an neue Lernformen anpassen zu können (Gruber, 2007b, S. 14).

Ältere Arbeitnehmer:innen unterscheiden sich von jüngeren, jedoch bedeutet das nicht, dass sie deswegen nicht lernen können oder wollen. Ältere Menschen haben den Vorteil eines höheren Erfahrungsschatzes. Dieser unterschützt beim Lernen, weil Reflexion und Vergleich eine gute Basis darstellen (Gray, 2001, S. 26f.). Die bis jetzt gesammelten Erfahrungen können die Weiterbildung unterstützen, aber auch erschweren (Gruber, 2007b, S. 14). Wenn ältere Mitarbeitende ihr Wissen erweitern wollen, ist es ihnen wichtig, dass sie den Lernprozess an sich genießen und nach ihrer präferierten Methode lernen können. Sie nutzen unterschiedliche Lerntechniken und dadurch verursachen gängige Lernmethoden rasch Langeweile (Gray, 2001, S. 26f.).

Ältere Menschen haben im Vergleich zu jüngeren Generationen eine andere Perspektive auf das Lernen. Diese Unterschiede werden durch verschiedene Faktoren wie berufliches Interesse, subjektive Beurteilung, langfristige Interessen und ein geringer Fokus auf wirtschaftlichen Nutzen beeinflusst. Ältere Menschen haben oft bereits eine berufliche Laufbahn hinter sich und sind nicht mehr auf den ersten Berufseinstieg angewiesen. Daher verfolgen sie beim Lernen möglicherweise andere Ziele. Sie interessieren sich weniger für berufliche Anforderungen und mehr dafür, ihr Wissen zu erweitern und persönlich zu wachsen. Zusätzlich bewerten sie Lerninhalte individuell und achten in geringen Maßen auf objektive Merkmale. Stattdessen betrachten sie den Nutzen und die Relevanz des Gelernten für ihr eigenes Leben. Sie schätzen die persönliche Bereicherung und das kontinuierliche Lernen. Im Gegensatz zu jüngeren Menschen, die oft auf den wirtschaftlichen Nutzen von Bildung und Lernen achten, legen ältere Menschen weniger Wert auf finanzielle Aspekte. Für sie steht die persönliche Entwicklung im Vordergrund (Gray, 2001, S. 28).

Eine weitere Besonderheit des Lernens im Alter – und auf welche geachtet werden sollte – ist, dass Informationsinhalte nicht in zu großen Mengen oder zu schnell kommuniziert werden, da diese sonst nicht im Langzeitgedächtnis abgespeichert werden können. Ältere Erwachsene könnten Schwierigkeiten haben, Informationen im Arbeitsgedächtnis zu behalten, insbesondere wenn sie während des Lernens abgelenkt sind oder wenn die Lernumgebung komplex ist. Daher ist es wichtig sicherzustellen, dass ältere

Erwachsene genügend Gelegenheit haben, die Informationen zu wiederholen oder zu festigen, damit sie sie effektiv nutzen können, wenn sie gebraucht werden (Sharit & Czaja, 2020, S. 9). Wie schon vorher erwähnt, nützen ältere Menschen auch Erfahrungen bei der Wissenserweiterung, und um die Effizienz des Arbeitsgedächtnisses beim Lernen zu optimieren, muss berücksichtigt werden, dass größere Informationsmengen miteinander kombiniert und logisch strukturiert werden. Somit wird die Speicherung ins Langzeitgedächtnis vereinfacht und Informationen können einfacher abgerufen und verwendet werden (Sharit & Czaja, 2020, S. 10).

Die Befunde der Studie von Wulf, Chiviawosky und Lewthwaite (2012, S. 14ff.) legen nahe, dass die körperliche Leistungsfähigkeit und das Lernen im fortgeschrittenen Alter positiv beeinflusst werden können, wenn ältere Personen ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten optimistisch einschätzen. Zum Beispiel könnten Bedenken bezüglich der Bewältigung von Aufgaben dazu führen, dass sich die Aufmerksamkeit verstärkt auf den Versuch richtet, negative Gedanken und Emotionen zu unterdrücken. Die Anstrengungen, mit diesen Gedanken und Emotionen umzugehen, könnten jedoch die verfügbare Aufmerksamkeit belasten, was wiederum die Verarbeitung von informationsrelevanten Details beeinträchtigt und somit das Lernen behindert.

Unternehmen sollten die Tatsache, dass ihre Belegschaft älter wird, als Chance betrachten. Es sollte nicht das Ziel verfolgt werden, mithilfe von Schulungen und Weiterbildungen alle Mitarbeitenden auf den gleichen Fähigkeitsstand zu bekommen, sondern diese entsprechend deren Fähigkeiten einzusetzen (Hennekam, 2015, S. 1126f.)

### **2.3.3 Teilnahme an Weiterbildungen**

Der theoretische Hintergrund zur Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter:innen und den damit verbundenen kognitiven und physiologischen Veränderungen ist von großer Bedeutung, um die Herausforderungen und Potenziale älterer Arbeitnehmer:innen im Kontext der beruflichen Weiterbildung besser zu verstehen. Die Studie von Lazazzara et al. (2013, S. 20) stellt fest, dass vor allem älteren Mitarbeiter:innen Schulungen angeboten wurden, welche das Ziel innehatten, die externe Mobilität zu fördern. Wenn Schulungen darauf abzielen, die externe Mobilität zu erleichtern, steigt die Attraktivität für ältere Arbeitnehmer:innen deutlich an. Dies liegt daran, dass ältere Mitarbeiter:innen oft von Entlassungen bedroht sind, und solche Schulungen helfen ihnen dabei, sich besser auf die Suche nach einer neuen Stelle vorzubereiten. Die Ergebnisse der Studie deuten darauf hin, dass Personalabteilungen ältere Mitarbeitende eher darauf vorbereiten, das Unternehmen zu verlassen, anstatt ihre berufliche Entwicklung zu fördern.



Soziale Kompetenzen und das Wissen über das beständige Lernen sind Faktoren für die berufliche Weiterentwicklung von älteren Mitarbeitenden. In Bezug auf die technologischen Veränderungen bedeutet das, dass IT-Schulungen für bestimmte Programme oder soziale Kompetenzweiterbildungen ältere Mitarbeiter:innen weiter voranbringen. Jedoch darf nicht vergessen werden, dass nicht für jede ältere Mitarbeiterin oder jeden älteren Mitarbeiter Weiterbildungsmöglichkeiten wichtig sind und motivierend wirken. Möglicherweise ist diesen ein enger Kontakt zu Kolleg:innen oder der Unternehmen wichtiger, als zum Beispiel einer Mentorin oder einem Mentor etwas zurückzugeben (Hennekam, 2015, S. 1126f.)

Um die Teilnahme an Schulungen zu erhöhen, müssen zusätzlich die Führungskräfte ins Boot geholt werden, damit Schulungen älteren Arbeitnehmer:innen auch aktiv angeboten werden. Grundsätzlich müssen die Altersstereotypen vor allem in Bezug auf das Lernen und mögliche Altersdiskriminierung mithilfe von Sensibilisierungsschulungen abgebaut werden (Maurer, 2001, S. 135). Die Bedeutsamkeit von Sensibilisierungsschulungen betont auch die Studie von Armstrong-Stassen und Templer (2005, S. 65), damit ältere Mitarbeiter:innen ihrem Alter entsprechend eingesetzt und geführt werden. Somit können eine wirksame Mitarbeiter:innenbindung und eine optimale Auslastung gewährleistet werden. Außerdem ist die Kontrolle der Zugangsmöglichkeiten älterer Mitarbeitenden zu Schulungen unerlässlich, damit berufliche Fähigkeiten von der älteren Belegschaft nicht obsolet werden.

Eine Möglichkeit ist das Sichtbarmachen von Erfolgsgeschichten, das heißt, dass erfolgreiche Weiterbildung von älteren Mitarbeitenden im Unternehmen sichtbar gemacht wird (Maurer, 2001, S. 135). Dafür müssen diese älteren Mitarbeitenden für Schulungen gewonnen werden und dies gelingt, wenn deren Lernpotenziale aufgezeigt werden. In regelmäßigen Gesprächen sollten einerseits der Schulungsbedarf und andererseits die Schulungsvorlieben abgefragt werden (Maurer, 2001, S. 137).

Der Adult Education Survey (AES), welcher vom Statistikamt der Europäischen Union (EUROSTAT) koordiniert wird, erhebt die Teilnahme oder Nicht-Teilnahme an Weiterbildung (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2022, S. 5). Ein Teil des Fragebogens erfragt Hindernisse oder Barrieren, die eine Person an der Teilnahme an Schulungsangeboten behindern oder verhindern. Folgende vier Kategorien von Hindernissen werden in der Erwachsenenbildung identifiziert und müssen bei der Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt werden: Zum einen erschweren institutionelle Barrieren die Teilnahme an Schulungen. Unter diese Kategorien fallen Zugangsvoraussetzungen oder Kursgebühren. Weiters kann die aktuelle Lebenslage eine Weiterbildungsteilnahme verhindern, da zum Beispiel gesundheitliche Beschwerden oder

Zeitmangel vorherrschen. Einstellungsbedingte Barrieren wie die Haltung der Person gegenüber Weiterbildung sowie eine fehlende Motivation und zu guter Letzt Informationsbarrieren stehen der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ebenfalls entgegen (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2022, S. 41).

### 3 Digitalisierung

„Digitalisierung bedeutet, dass Arbeit entsteht, aber sie bedeutet nicht, dass jeder Arbeitsplatz sicher ist. Es gibt ganze Berufsbilder, die bereits verschwunden sind, und solche, die verschwinden werden.“ (van Delden, 2020, S. 1).

Dieses Zitat zeigt auf, dass durch das Aufkommen des Internets die Arbeitswelt nachhaltig verändert wurde und die digitale Technologie fest im Berufs- sowie Privatleben verankert ist (Cijan, Jenič, Lamovšek & Stemberger, 2019, S. 3). Das Internet kann als Grundlage für die heutige Digitalisierung gesehen werden, da es sich um einen bedeutenden Fortschritt handelt, welcher sich in den 1990er Jahren ereignete.

Die Digitalisierung verursacht tiefgreifende Veränderungen und macht das Arbeitsleben zum Teil einfacher. Jedoch verursacht die Digitalisierung auch Ängste, welche unter anderem durch Schlagzeilen in den Nachrichten geschürt werden. Die Geschichte zeigt aber, dass die Panik vor Massenarbeitslosigkeit schon häufiger vorkam und meist ist das Gegenteil davon eingetreten. Ein Beispiel dafür wäre, dass vor 30 Jahren schon prophezeit wurde, dass Roboter den Menschen die Arbeit wegnehmen werden. Dies ist nicht eingetreten, sondern die Beschäftigungszahlen sind stetig angestiegen. Die Digitalisierung hat die Arbeitswelt schon derart nachhaltig beeinflusst, dass Unternehmen sich aus dem Digitalisierungsprozess nicht mehr herausnehmen können, ohne sich der Gefahr eines Konkurses auszusetzen. Wichtig ist, dass schon in der Schulbildung digitale Kompetenzen vermittelt werden, und auch Unternehmen müssen im Bildungsmanagement digitale Kompetenzen berücksichtigen. Zudem müssen sich auch die Mitarbeiter:innen aktiv einbringen und Weiterbildungen einfordern (van Delden, 2020, S. 1ff.).

Die Digitalisierung fördert nicht nur die Autonomie und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen, sondern kann auch zu einer Erhöhung der Motivation führen. Jedoch kann die verstärkte Digitalisierung auch mehr Stress, Kontrolle und eine verschlechterte Work-Life-Balance bedeuten (Cijan et al., 2019, S. 9).

In diesem Kapitel wird zuerst eine Begriffsdefinition von Digitalisierung gegeben, danach wird auf die Veränderungen eingegangen und Vor- bzw. Nachteile werden erörtert. Die heutige Arbeitswelt ist von der zunehmenden Digitalisierung geprägt und Unternehmen integrieren verstärkt digitale Technologien in ihre Geschäftsprozesse. Somit hat die Digitalisierung nicht nur Auswirkungen auf die Geschäftspraktiken, sondern auch auf die Anforderungen an die Mitarbeiter:innen. Dies kann dazu führen, dass ältere Arbeitnehmer:innen möglicherweise nicht über die erforderlichen digitalen Fähigkeiten verfügen, um erfolgreich in einer digitalisierten Arbeitsumgebung zu arbeiten. Angesichts der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt ist es unerlässlich zu verstehen, wie sich

diese Veränderungen auf die Anforderungen an die Mitarbeiter:innen auswirken, insbesondere auf ältere Arbeitnehmer:innen. Die Begriffsdefinition und die Diskussion über die Vor- und Nachteile der Digitalisierung legen den Grundstein für das Verständnis der aktuellen Arbeitspraktiken und der Rolle, die digitale Technologien dabei spielen. Dies schafft eine klare Basis, um die Herausforderungen älterer Arbeitnehmer:innen in einer digitalen Arbeitsumgebung zu analysieren.

### **3.1 Der Begriff der Digitalisierung**

Wie in den meisten Fällen gibt es auch bei dem Begriff Digitalisierung viele unterschiedliche Definitionen. Digitalisierung ist mehr als nur die Umwandlung vorhandener Prozesse oder Produkte in digitale Formate. Es handelt sich vielmehr um einen umfassenderen Prozess, der analoge Daten in digitale Formate umwandelt (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2022, S. 64). Eine weitere Möglichkeit, Digitalisierung zu definieren, ist, dass die zunehmende Integration von Informations- und Kommunikationstechnologie in nahezu allen Lebensbereichen, bekannt als Digitalisierung, weitreichende Auswirkungen auf sämtliche Aspekte unserer Gesellschaft hat. Sie verändert maßgeblich unsere Arbeitsweisen und die Art und Weise, wie wir wirtschaftliche Aktivitäten durchführen (Cijan et al., 2019, S. 4).

Neben einer allgemeinen Definition von Digitalisierung gibt es auch die Begriffsbeschreibung der Digitalisierung der Arbeit, welche sich durch Vernetzung von Computern definiert (Fischer, Goller, Brinkmann & Harteis, 2018, S. 227). Zusätzlich werden die Aufgaben sowie Arbeitsrollen immer elektronischer (Billett, 2021, S. 1). Ein Teilaspekt der Digitalisierung sind die Unternehmensabläufe und dazu gehören digitale Prozesse, Effizienz oder die Produktivität der Mitarbeiter:innen. Die Integration von Schnittstellen und Computersystemen hilft bei der Effizienzsteigerung. Eine zusätzliche Ebene betrifft das digitale Kundenerlebnis. Um die Bedürfnisse der Kund:innen besser zu verstehen, ist es von entscheidender Bedeutung, die Daten der Customer Journey zu analysieren und die digitalen Werkzeuge des E-Commerce entsprechend anzupassen (Meier, 2017, S. 111).

Die gegenwärtigen Entwicklungen auf dem Gebiet künstliche Intelligenz, Cloud Computing oder Big Data verursachen große Veränderungen. Jedoch bieten diese Herausforderungen auch Chancen, welche zur agileren Arbeitsstrukturen und smarten Arbeitsumgebungen führen. Somit bilden Organisation, Mensch und Technik eine neue Einheit (Bauer, Schlund & Vocke, 2018, S. 3). Aufgrund der Arbeitsdigitalisierung müssen Arbeitnehmer:innen sich weiterbilden und neue Arbeitsweisen aneignen (Billett, 2021, S. 1), denn wichtig für den Erfolg der Arbeit in der Zukunft ist die Verbindung der physischen und virtuellen Welt (Bauer et al., 2018, S. 3). Diese Wissenslücken verursachen

Unsicherheit bezüglich des gegenwärtigen Fachwissens sowie des Selbstbewusstseins von älteren Arbeitnehmer:innen. Ein Zusammenspiel von Lernen, Arbeiten und Digitalisierung begünstigt die Erst- als auch Weiterentwicklung der Performance von älteren Mitarbeiter:innen (Billett, 2021, S. 1).

Die Einführung digitaler Technologien hat nicht nur Auswirkungen auf die Arbeitsumgebung und die Art und Weise, wie Aufgaben erledigt werden, sondern sie verändert auch die sozialen Beziehungen und Lernprozesse der Mitarbeiter:innen im Arbeitskontext (Vallo Hult & Byström, 2022, S. 1).

Aber die Digitalisierung ändert nicht nur das Arbeitsleben, sondern auch im privaten Bereich beeinflusst sie unser Leben. Alleine die technischen Geräte, die wir nützen, werden digitaler, effizienter und leistungsfähiger. Nicht zu vergessen sind die Möglichkeiten, welche uns Smartphones bieten, denn von ständiger Erreichbarkeit bis hin zur Ablenkung der Gedanken ist alles dabei (Neugebauer, 2018, S. 4).

Conrads, Guggemos und Klevenow (2020, S. 32f.) zeigen auf, dass die Kritik betreffend Digitalisierung nicht gerechtfertigt ist, denn es werden nicht wie befürchtet Berufe wegfallen, verändert oder durch andere ersetzt. Möglicherweise beeinflusst die Änderung in den Berufsbildern die Attraktivität für manche Personen, jedoch kann sich die Anziehungskraft positiv oder negativ verändern.

Die Integration digitaler Technologien in Produkte und Infrastrukturen hat dazu geführt, dass sich ihre Funktionalität und ihre Art der Interaktion mit der Umgebung verändert haben. Dadurch entstehen neue Möglichkeiten für Unternehmen, innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die den Bedürfnissen der Verbraucher:innen besser gerecht werden. Diese Entwicklung wird oft unter Begriffen wie „Industrie 4.0“ oder „Internet der Dinge“ zusammengefasst, die aufzeigen, wie stark die Digitalisierung die Industrie und die Art und Weise, wie Produkte hergestellt und genutzt werden, beeinflusst hat (Koch & Windsperger, 2017, S. 23).

## **3.2 Vorteile/Chancen von Digitalisierung**

Ein Vorteil der Digitalisierung ist, dass digitale Medien physische Anforderungen sowie Gefahren am Arbeitsplatz minimieren, Gesundheitsprobleme verhindern und älteren Mitarbeiter:innen eine weitere Beschäftigung trotz gesundheitlicher Schwierigkeiten ermöglichen (Hudomiet & Willis, 2022, S. 13).

Eine weitere Chance stellt die Entlastung bei Aufgaben dar, zum Beispiel in der Buchhaltung, welche durch die Einführung von Buchhaltungssoftware unterstützt wird. Außerdem ergeben sich durch die Digitalisierung neue Arbeitsformen und es ist möglich, im

Homeoffice zu arbeiten. Durch digitale Kommunikationsmittel kommen soziale Interaktionen nicht zu kurz. Zusätzlich zeigen die Studienergebnisse, dass aufgrund der Digitalisierung einerseits Arbeitsprozesse vereinfacht werden, denn digitale Services oder Anwendungen können zum Beispiel die Papierablage verringern oder sogar ablösen. Andererseits wird auch die Arbeitssicherheit durch zum Beispiel computerunterstützte Produktionsanlagen erhöht (Bergmann et al., 2022, S. 13). Das Ergebnis der technologischen Systeme und der Möglichkeit, von überall arbeiten zu können, sind mehr Unabhängigkeit, Eigenständigkeit und Flexibilität (Vallo Hult & Byström, 2022, S. 1).

Aufgrund neuer Möglichkeiten wachsen auch der Anspruch und die Erwartungen an zum Beispiel technologische Errungenschaften. Dadurch werden einerseits Wissenschaftler:innen und Forscher:innen ermutigt, weiterhin zu forschen und neue Möglichkeiten zu schaffen. Andererseits setzt diese Wandlungsdynamik Unternehmen, aber auch Mitarbeitende unter Druck, denn wettbewerbsfähig bleiben nur jene Unternehmen, welche sich durchgehend verändern und anpassen. Somit wird auch der Arbeitsmarkt gefördert und Arbeitsplätze verschwinden nicht, sondern Berufe und Tätigkeiten verändern sich (Neugebauer, 2018, S. 4).

Zu den Auswirkungen der Digitalisierung gehören unter anderem geringere Arbeitskosten, Produktivitätswachstum, die Herstellung hochwertigerer Produkte, sicherere Betriebsabläufe und eine verbesserte Lebensqualität für ältere Menschen und Menschen mit Behinderungen. Darüber hinaus werden neue Herausforderungen in Bezug auf Beschäftigung und Bildung sowie Veränderungen in der Arbeitsweise von Unternehmen und anderen Organisationen hervorgehoben, einschließlich der Nutzung von Robotik, der Analyse großer Datenmengen und der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (Sousa & Rocha, 2019, S. 332).

Zusätzlich erhöht die Digitalisierung die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen und infolge der zunehmenden Autonomie auch die Motivation der Mitarbeitenden. Somit verbessert sich die Arbeitsleistung und Arbeitgeber:innen müssen die Erkenntnisse in ihrem Führungsstil berücksichtigen (Cijan et al., 2019, S. 9).

### 3.3 Nachteile/Risiken von Digitalisierung

Die COVID-Pandemie hat die digitale Kluft<sup>1</sup> sowie Technostress<sup>2</sup> verschärft und sie zeigte einen unterschiedlichen Bildungsstand bei der älteren Belegschaft auf, welcher zu sozialer Ausgrenzung führt (Seberini, Nour & Tokovska, 2022, S. 99). Laut den Studienergebnissen von Hildebrandt, Kluge und Ziefle (2019, S. 162) kritisieren die Studienteilnehmer:innen, dass die Verwendung von digitalen Technologien meist zu einem höheren Arbeitsaufwand führt und die versprochene Effizienzsteigerung nicht sichtbar ist. Ein weiterer Nachteil von Digitalisierung ist die hohe Komplexität der Arbeit, denn es ist notwendig, als Arbeitnehmer:innen Domänenwissen und Technologiewissen zu besitzen. Aufgrund dessen ist zum Beispiel im Falle eines Stromausfalls in vielen Fällen die Arbeitsverrichtung nicht mehr möglich (Hildebrandt et al., 2019, S. 162). Die Furcht vor Arbeitslosigkeit und unklare Kompetenzbereiche bzw. Verantwortung führen zu Verunsicherung und somit auch zu Widerständen gegen die Digitalisierung (Hildebrandt et al., 2019, S. 163).

Arbeitnehmer:innen stehen vor der Herausforderung, während ihres ganzen Berufslebens flexibel, lernbereit sowie offen für Änderungen zu sein (Neugebauer, 2018, S. 4). Nicht allen wird diese ständige Wandlung und Anpassung gelingen. Flexibilität und Zugänglichkeit werden oft als positiv angesehen, verursachen aber auch Stress und Schwierigkeiten bei der Work-Life-Balance (Vallo Hult & Byström, 2022, S. 1).

Vor dem gleichen Schicksal wie die Arbeitnehmer:innen steht auch die bzw. der Arbeitgeber:in. Schnelligkeit, Flexibilität und Zukunftsorientierung sind nur einige Eigenschaften, über die ein erfolgreiches Unternehmen in der heutigen Zeit verfügen muss (Neugebauer, 2018, S. 4).

Die Digitalisierung soll die Effizienz und Produktivität fördern, jedoch leidet vor allem die Effizienz infolge von Informationsüberflutungen. Zudem verschwimmen aufgrund von digitalen Geräten mit dem Always-on-Modus die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben immer mehr, deswegen wird die Bearbeitung der Aufgaben negativ beeinflusst und auch das Zeitmanagement beeinträchtigt. Die Verlagerung der Arbeit in die Freizeit verlangt klare Kommunikationsregeln, da asynchrone Kommunikation Missverständnisse hervorruft. Zusätzlich fördern Anwendungs- oder Programmfehler sowie fehlende

---

<sup>1</sup> Die digitale Kluft bedeutet Ungleichheit beim Zugang zu und der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) zwischen verschiedenen Individuen, Organisationen, Regionen und Ländern.

<sup>2</sup> Technostress bezieht sich auf die Belastung oder den Stress, der durch den Umgang mit Technologie entsteht.

Kenntnisse das Suchen von alternativen Arbeitsprozessen. Wenn technologische Mängel nicht behoben werden und das Umgehen von Problemen zur Norm wird, können sich langfristige negative Auswirkungen auf die Effizienz, Leistung und Motivation der Mitarbeiter:innen sowie auf die Gesamtleistung des Unternehmens ergeben. Die fehlende Work-Life-Balance und somit die mangelnde Erholung reduzieren die Arbeitsproduktivität und verschlechtern das Arbeitsergebnis (Vuori, Helander & Okkonen, 2019, S. 248).

Ein wichtiges Thema bei der Digitalisierung ist auch der Datenschutz, denn Unternehmen stehen vor der Herausforderung, enorme Datenmengen zu bewältigen, die aus verschiedenen internen Quellen wie Website-Cookies, mobilen Anwendungen und Überwachungskameras stammen. Einige Unternehmen erwerben sogar Daten von spezialisierten Anbieter:innen, um ihre Datenkapazitäten zu erweitern und diese für spezifische geschäftliche Zwecke zu nutzen. Im Zuge der Digitalisierung entwickeln viele Unternehmen neue Geschäftsmodelle, um die Vorteile des digitalen Wandels zu nutzen. Andere Unternehmen gehen teilweise oder vollständig zur Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse über, um die Sicherheit zu verbessern – beispielsweise im Bankensektor durch die Einführung von Technologien wie Fingerabdruck- oder Gesichtserkennungssystemen. Darüber hinaus nutzen Unternehmen Datenverarbeitung und entwickeln Geschäftslösungen, um sich zukunftsfähig zu positionieren und im Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu bleiben (Nabbosa, 2020, S. 20).

Abschließend muss noch angemerkt werden, dass die Auswirkungen der Digitalisierung nicht verallgemeinert werden können. Werden zum Beispiel die Verlagsbranche und die Chemieindustrie verglichen, gab es in der Verlagsbranche viel tiefergreifende Änderungen durch die Digitalisierung als in der Chemieindustrie. Die Erfahrungen der Mitarbeitenden mit Arbeitskontrolle, Arbeitsanforderungen und sozialer Unterstützung hängen stark davon ab, wie ein Unternehmen neue digitale Systeme einführt. In Interviews wurde festgestellt, dass Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Unternehmen unterschiedliche Beispiele auswählen, um ihre Erfahrungen mit der Digitalisierung zu beschreiben (Fischer et al., 2018, S. 247).



## **4 Betriebliche Weiterbildung**

Aufgrund des demografischen Wandels ist die Bindung älterer Arbeitnehmer:innen ein wichtiger Faktor bei der Verhinderung beziehungsweise Reduzierung eines Fachkräftemangels. HR-Experten nutzen betriebliche Weiterbildung nicht nur als Hilfsmittel, um Kompetenzen oder Produktivität zu erhöhen (Lazazzara et al., 2013, S. 20), sondern diese Angebote sind auch ein wesentlicher Baustein für die Mitarbeiter:innenbindung (Armstrong-Stassen & Templer, 2005, S. 57). Nach der begrifflichen Eingrenzung des Begriffs betrieblicher Weiterbildungen werden die Aufgaben und Ziele der betrieblichen Weiterbildung, Schulungsmethoden, Besonderheiten der betrieblichen Weiterbildung und die derzeitige Situation in Österreich dargestellt. Folgende Erläuterungen dienen dazu, eine Basis für Leser:innen zu schaffen, um die vielfältigen Möglichkeiten der betrieblichen Weiterbildung zu erkennen und die Besonderheiten der betrieblichen Weiterbildung älterer Mitarbeitende sowie die derzeitige Situation in Österreich verstehen zu können. Ein Grundverständnis dieser Aspekte ist notwendig, um die Herausforderungen der betrieblichen Weiterbildung älterer Mitarbeiter:innen greifen zu können und im Kontext mit der empirischen Forschung zu verstehen.

### **4.1 Definitionsdarstellung betriebliche Weiterbildung**

Eine häufig genutzte Definition von betrieblicher Weiterbildung wurde von Continuing Vocational Training Survey ausgegeben. Diese differenziert zwischen betrieblicher Weiterbildung (Continuing Vocational Training) und betrieblicher Erstausbildung (Initial Vocational Training). Unter betriebliche Erstausbildung fällt zum Beispiel die Lehrlingsausbildung, da diese einen arbeitsplatzbezogenen Bestandteil beinhaltet (Statistik Austria, 2023a, S. 15). Unter betriebliche Weiterbildung fallen Weiterbildungskurse und andere Formen betrieblicher Weiterbildung (Statistik Austria, 2023a, S. 16). Als Bildungsveranstaltungen werden Weiterbildungskurse beschrieben, die speziell dazu entwickelt wurden, um zusätzliche Fähigkeiten oder Kenntnisse zu vermitteln, die über die berufliche Entwicklung hinausgehen. Diese Kurse finden außerhalb des Arbeitsplatzes statt, normalerweise in einem dedizierten Unterrichtsraum oder einem Bildungszentrum. Während eines festgelegten Zeitraums erhalten die teilnehmenden Arbeitnehmer:innen Anweisungen von einer bzw. einem oder mehreren Lehrer:innen. Diese Kurse werden in der Regel in interne und externe Kurse unterteilt, wobei interne Kurse vom Unternehmen selbst organisiert und durchgeführt werden, während externe Kurse von externen Anbieter:innen entwickelt und geleitet werden.

Damit Weiterbildungsangebote unter den Begriff betriebliche Weiterbildung angesiedelt werden, muss die Schulung nicht im Betrieb stattfinden, sondern diese kann intern oder extern abgehalten werden. Zwingend notwendig ist jedoch, dass die Maßnahme zur Gesamtheit des betrieblichen Bildungsmanagements und der Bildungsarbeit zugehörig ist (Dehnbostel, 2008, S. 17). Als andere Formen werden On-the-Job Trainings, Job-Rotation, E-Learnings, Konferenzen oder Workshops angeführt (Statistik Austria, 2023a, S. 16). Die Basis der betrieblichen Weiterbildung ist die erste Bildungsphase, welche bereits existierende Kompetenzen fördert und somit auf die Wichtigkeit der Weiterbildung hinweist (Wittwer, 1982, S. 22).

Die betriebliche Weiterbildung ist der Personalentwicklung (PE) zugeordnet. Es gibt unterschiedliche Definitionen mit verschiedener Reichweite, welche aber im Kern ähnlich sind. Mitarbeiter:innen, Teams und Organisationen werden bei der erfolgreichen Aufgabenbewältigung unterstützt und das Selbstbewusstsein und die Motivation werden gestärkt. Die betriebliche Weiterbildung konzentriert sich darauf, das Humankapital gezielt zu fördern, um die Unternehmensziele unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Qualifikationen der Mitarbeitenden optimal zu erreichen. Eine ganzheitliche Betrachtung zeichnet die betriebliche Personalentwicklung aus. Mitarbeiter:innen werden als Persönlichkeit, aber auch als Teil der organisatorischen Gesamtheit gesehen (Diekmann, 2018, S. 698).

Die Definitionen legen nahe, dass einerseits nur das geplante, organisierte Lernen angesprochen wird, aber andererseits werden auch andere Formen der Weiterbildung genannt. Somit kann Lernen am Arbeitsplatz als betriebliche Weiterbildung gezählt werden, wenn es vom Unternehmen aktiv unterstützt wird, sei es durch didaktische Maßnahmen, organisatorische Strukturen oder die Bereitstellung von Lernmöglichkeiten in unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz. Das Unternehmen kann Unterweisungen oder Lernbegleitung anbieten oder spezielle Lernumgebungen wie Lerninseln sowohl analog als auch digital bereitstellen, um den Mitarbeitenden beim Lernen zu helfen (Käpplinger, 2018, S. 681).

Betriebliche Weiterbildung verfolgt das Ziel, mögliche Wissensmängel aus der Erstausbildung zu kompensieren, um sicherzustellen, dass alle Menschen ungeachtet ihrer früheren Bildungserfahrungen oder sozialen Hintergründe gleiche Chancen auf Bildung und persönliche Entwicklung haben. Zusätzlich soll die betriebliche Weiterbildung nicht nur dazu dienen, bereits erworbenes Wissen zu vertiefen oder zu aktualisieren, sondern auch zusätzliche Funktionen erfüllen. Eine dieser Funktionen ist die Bereitstellung von Instrumenten zur Qualifizierung, die außerhalb des formellen Bildungssystems genutzt werden können. Diese Instrumente sind wichtig für den beruflichen Aufstieg und die

Anpassung an sich ändernde Anforderungen in der Arbeitswelt. Mit anderen Worten: Weiterbildung bietet Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der beruflichen Fähigkeiten und zur Erlangung neuer Qualifikationen, die über das traditionelle Bildungssystem hinausgehen und den individuellen beruflichen Erfolg fördern sollen (Bretschneider, Käßplinger & Sauter, 2010, S. 188).

Betriebliche Weiterbildung spielt nicht nur eine unterstützende Rolle beim Unternehmenserfolg, sondern hilft auch den unterschiedlichen Unternehmensbeteiligten (Käßplinger, 2018, S. 682). Unterschiedliche Interessengruppen werden von betrieblicher Weiterbildung angesprochen. Dazu gehören das Unternehmen, der Staat, die Teilnehmer:innen und die Fortbildungsinstitutionen. Unternehmen sind interessiert daran, ihre Mitarbeiter:innen weiterzubilden, damit sie einerseits die internen unvermeidlichen Änderungen wie Softwareeinführungen rasch umsetzen können und andererseits werden zusätzlich nicht notwendige Schulungen angeboten, welche zum Beispiel die Effizienz oder Produktivität steigern (Lohaus & Habermann, 2011, S. 9).

Die Erwartungen potenzieller Teilnehmer:innen gleichen zu großen Teilen den Interessen der Unternehmen. Menschen entscheiden sich für Weiterbildungsmaßnahmen, wenn diese dazu beitragen können, ihren Lebensstandard zu erhalten oder zu verbessern. Obwohl viele Weiterbildungsprogramme staatlich gefördert werden, entscheiden sich einige Personen dennoch dagegen, sie zu nutzen. Jedoch werden die meisten Weiterbildungsmaßnahmen zumindest teilweise von den Arbeitgeber:innen finanziert (Lohaus & Habermann, 2011, S. 11).

Weiterbildungsunternehmen inkludieren Unternehmen, potenzielle Schulungspersonen sowie staatliche Institutionen wie Ministerien und Behörden. Besonders wichtig sind die Weiterbildungsangebote für Unternehmen, die diese für ihre Mitarbeiter:innen zur beruflichen Weiterentwicklung oder zur Anpassung an neue Anforderungen nutzen. Wenn Unternehmen nicht über die Ressourcen verfügen, um Weiterbildungsmaßnahmen eigenständig durchzuführen, greifen sie oft auf professionelle Hilfe zurück, insbesondere im Bereich der Anpassungsweiterbildung. Im Gegensatz dazu liegt bei der Aufstiegsweiterbildung der Fokus darauf, potenzielle Führungskräfte aus dem bestehenden Personal zu identifizieren und zu fördern, um wertvolle Mitarbeiter:innen langfristig an das Unternehmen zu binden und die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu steigern (Lohaus & Habermann, 2011, S. 13).

Der Staat betrachtet Weiterbildung hauptsächlich im Hinblick auf ihre umfassenden wirtschaftlichen Auswirkungen und sozialen Folgen. Indem er Rahmenbedingungen schafft, die eine breite Palette an Weiterbildungsmöglichkeiten gewährleisten, trägt der Staat zur

Sicherstellung des volkswirtschaftlichen Wohlstands bei. Weiterbildung kann dazu beitragen, Arbeitsplätze zu schaffen, was in zweierlei Hinsicht von Bedeutung ist: Zum einen benötigen gut verdienende Arbeitnehmer:innen keine staatlichen Finanzhilfen, was die Belastung des Sozialbudgets verringert. Zum anderen neigen Menschen, die in befriedigenden Berufen arbeiten, weniger dazu, soziale Unruhen zu verursachen. Für diejenigen, die jedoch keine Möglichkeit haben, sich beruflich weiterzuentwickeln, bieten Weiterbildungsmaßnahmen die Chance, sich neu zu orientieren und ihre Karriereziele zu verfolgen (Lohaus & Habermann, 2011, S. 16).

Unternehmen sind auf gut ausgebildete Mitarbeitende mit entsprechenden Befähigungen und Kenntnissen angewiesen. Weiterbildungen werden nicht nur angeboten, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen, sondern auch um die persönlichen (Weiterbildungs-)Ziele und Wünsche der beschäftigten Arbeitnehmer:innen zu erfüllen. Mit den Investitionen in die eigenen Mitarbeitenden erhöhen Firmen ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt (Armstrong & Taylor, 2014, S. 283).

Durch die Möglichkeit der Schulungsteilnahme, Eigenständigkeit und Anpassungsfähigkeit erhöht sich die Motivation älterer Mitarbeiter:innen. Generell sind natürlich hohe Motivation und Zufriedenheit aller Arbeitnehmer:innen für den Unternehmenserfolg wichtig, dadurch neigen die Arbeitnehmer:innen dazu, innovativer zu sein, hochwertigere Arbeit zu leisten und effizienter zu arbeiten (Rožman, Treven & Čančer, 2017, S. 22).

## **4.2 Methoden/Lernen betrieblicher Weiterbildung**

Individuen lernen sowohl für sich selbst als auch durch Interaktionen mit anderen, einschließlich ihren Vorgesetzten und Kolleg:innen. Dies wird als soziales Lernen definiert und geschieht hauptsächlich durch praktisches Tun, das erfahrungsbasierte Lernen, und in geringerem Ausmaß durch formelle Anleitung. Die Lernmethoden variieren je nach Person und der Lernerfolg ist abhängig von der individuellen Motivation. Wenn Personen sich selbst zum Ziel gesetzt haben, die erforderlichen Kenntnisse zu erwerben, welche für ihre Aufgaben notwendig sind, nennt man das willkürliches bzw. selbstgesteuertes Lernen. Diese Art des Lernens muss gefördert und unterstützt werden. Laut der 70/20/10-Regel, welche von Lombardo und Eichinger (1996) initiiert wurde, erfolgt Lernen zu 70 % durch Erfahrungen und praktische Herausforderungen, zu 20 % durch soziale Interaktionen und Zusammenarbeit mit anderen (sozialen Lernen) und zu 10 % durch formelle Bildungsmaßnahmen wie formelle Schulungen oder Kurse. Das Konzept der 70/20/10-Regel betont die Bedeutung des informellen Lernens und der praktischen Erfahrung am Arbeitsplatz für die persönliche und berufliche Entwicklung. Es unterstützt die Idee, dass Lernen nicht nur auf formelle Bildung beschränkt ist, sondern ein

kontinuierlicher Prozess ist, der durch verschiedene Erfahrungen und Interaktionen gefördert wird (Armstrong & Taylor, 2014, S. 292).

Einerseits kann Lernen am Arbeitsplatz erfolgen und ist somit erfahrungsbasiert. Das Ziel ist, sich durch die Arbeit an sich und deren Betrachtung weiterzubilden. Überwiegend ist diese Weiterbildung informell, aber Führungskräfte übernehmen einen wichtigen Part. Andererseits ist das selbstgesteuerte Lernen auch ein wichtiger Bestandteil von betrieblicher Weiterbildung, denn es wird der Grundsatz verfolgt, dass ein Lernender besser lernt, wenn er sich den Lerninhalt selbst erarbeitet. Dies muss aber nicht ohne Hilfe geschehen, sondern das Unternehmen soll Informationen und Unterstützung anbieten. Aktivitäten des Lernens am Arbeitsplatz beinhalten selbstgesteuertes Lernen (Armstrong & Taylor, 2014, S. 306).

Folgende Weiterbildungsaktivitäten unterstützen das erfahrungsorientierte und selbstgesteuerte Lernen: Onboarding, Coaching, Mentoring sowie E-Learning und geplante Entwicklung. Zusätzlich sind formelle Schulungen hilfreich. Die Nutzung verschiedener Methoden wie Blended Learning verbessert ebenfalls die Lerneffektivität (Armstrong & Taylor, 2014, S. 305).

In der Studie von Froehlich, Beausaert, Segers und Gerken (2014, S. 514ff.) wurde die Beschäftigungsfähigkeit in drei Dimensionen überprüft: berufliches Fachwissen, Antizipation und Optimierung sowie persönliche Flexibilität. Das formelle Lernen, das strukturierte und geplante Lernaktivitäten umfasst, hat einen besonders positiven Einfluss auf die Fähigkeit, zukünftige Ereignisse vorzusehen (Antizipation) und die Leistung zu verbessern (Optimierung). Gleichzeitig tragen informelle Lernaktivitäten zu verschiedenen Dimensionen des Lernens bei. Dazu gehören berufliches Fachwissen, die Fähigkeit zur Antizipation zukünftiger Entwicklungen und die Optimierung von Leistungen sowie die persönliche Flexibilität. Die Ergebnisse zeigen, dass formelles als auch informelles Lernen die allgemeine Beschäftigungsfähigkeit verbessern können. Dennoch können sich je nach den spezifischen Lerninhalten Unterschiede ergeben. Formale Lernaktivitäten sind vor allem für das Erlernen neuer Fachgebiete nützlich, wobei informelles Lernen die Weiterentwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen fördert. In Einbeziehung der Auswirkung von informellem Lernen auf die Beschäftigungsfähigkeit kann geschlossen werden, dass vor allem diese Art zu lernen wesentlich ist für die Weiterbildung älterer Beschäftigter (Froehlich et al., 2014, S. 517f.). Wie schon erwähnt, ist erfahrungsorientiertes Lernen vom Arbeitsplatz nicht wegzudenken, jedoch muss diese Art von Lernen von den Unternehmen unterstützt werden. Im Anschluss werden einigen Aktivitäten beschrieben.

Neue Mitarbeiter:innen erwerben ihre Fähigkeiten und Kenntnisse oft am Arbeitsplatz, insbesondere wenn sie keine formellen Ausbildungsprogramme durchlaufen. Nicht jede informelle Ausbildung am Arbeitsplatz ist effektiv. Diese kann aufgrund einer unstrukturierten Vorgehensweise leicht ineffizient und nicht zielgerichtet gestaltet sein. Ein strukturiertes Einarbeitungsprogramm mit klarer Rollenverteilung und einer Definition der zu erwerbenden Fähigkeiten und Kenntnisse muss eingeführt werden (Armstrong & Taylor, 2014, S. 306). Zudem erleichtert eine effektive Einarbeitung die Anpassung an die neuen Bedingungen des Arbeitsumfelds. Somit verfolgt die Einarbeitung auch das Ziel, neue Mitarbeiter:innen dabei zu unterstützen, sich sozial und seelisch in das organisatorische Umfeld einzufügen, was letztendlich zu einer effektiveren und einfacheren Anpassung führt. In den ersten eineinhalb Jahren erwerben neue Mitarbeiter:innen ihr Wissen über die Organisation und deren Verhalten und prägen die zukünftige Einstellung und Beziehung zum Unternehmen und zu Weiterbildungen (Dragomiroiu, Hurloiu & Mihai, 2014, S. 368).

Die Weiterbildungsaktivität Coaching unterstützt Mitarbeitende, welche ihr Wissen und ihre Fertigung ausbauen möchten, persönlich am Arbeitsplatz (Armstrong & Taylor, 2014, S. 307). Den Nutzen einer Berufsberatung bzw. eines Coachings nimmt immer mehr an Bedeutung zu, denn oft müssen Mitarbeitende kurz vor dem Ruhestand aufgrund wirtschaftlicher Gründe weiterhin berufstätig bleiben und sind angewiesen, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln (Lim, Oh, Ju & Kim, 2019, S. 83).

Mentoring wird als Prozess verstanden, bei dem speziell ausgewählte Personen als Mentor:innen fungieren. Ihr Ziel ist es, dass sie ihre Mentees in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung unterstützen, damit diese ihre beruflichen Ziele realisieren. Mentor:innen helfen Mentees, sich auf neue Aufgaben und Positionen vorzubereiten, z. B. auf den beruflichen Aufstieg. Zusätzlich bieten Mentor:innen den Mentees eine persönliche und vertrauensvolle Beziehung, in der sie ihre Fragen und Anliegen offen besprechen können. Mentoring ist eine effektive Möglichkeit, die spezifischen Fähigkeiten und Kenntnisse zu entwickeln, die für die jeweilige Position erforderlich sind. Es ergänzt formelle Schulungen, indem es den Lernenden eine maßgeschneiderte Anleitung durch erfahrene Manager:innen bietet, die mit den Arbeitsabläufen der Organisation vertraut sind. Durch die Chance des Mentorings von neuen oder jüngeren Mitarbeiter:innen werden ältere Mitarbeitende motiviert (Rožman et al., 2017, S. 22). Der Unterschied zwischen Mentoring und Coaching ist, dass im Mentoring Erfahrungswissen über die Unternehmenskultur, Praktiken und informelle Regeln weitergegeben wird. Coaching hingegen konzentriert sich eher auf externe, unabhängige Beratung zur persönlichen Entwicklung (Kimmle, 2004, S. 237).

Eine neue Methode, um den demografischen Wandel etwas abfangen zu können, ist Reverse Mentoring. In diesem Fall sind jüngere Mitarbeitende Mentor:innen, die ihr Fachwissen an ältere Mentees weitergeben (Gadomska-Lila, 2020, S. 1313). Mitarbeiter:innen, welche an Reverse Mentoring teilgenommen haben, waren in der Lage, sich neue Trends, Tools oder Arbeitsweisen anzueignen, und waren für neue Perspektiven offen (Gadomska-Lila, 2020, S. 1322).

Eine weitere Möglichkeit der Weiterbildung sind E-Learnings, bei dem Mitarbeitenden über computer- oder webbasierte Anwendungen Lernmaterialien bereitgestellt werden. Ein Vorteil von E-Learning ist die Berücksichtigung verschiedener Lernstile wie visuell, auditiv, kinästhetisch oder umweltbedingt der Lernenden. Somit ist besser gewährleistet, dass das erlernte Wissen gefestigt sowie beibehalten wird. Gruppenarbeiten fördern die Festigung der Kenntnisse (Wong & Sixl-Daniell, 2015, S. 53). Jedoch benötigt die bzw. der Lernende eine hohe Selbstmotivation und muss sich auch selbst organisieren können (selbstgesteuertes Lernen). Je mehr wirksame Unterstützung die Lernenden erhalten, umso besser wird gelernt (Armstrong & Taylor, 2014, S. 307).

Obwohl der technische Wandel und die zunehmende Digitalisierung nicht aufzuhalten sind, werden die Themen kaum im Bereich der beruflichen Weiterbildung behandelt. Vor allem in Unternehmensbereichen wie Produktion oder Handwerk sind aufgrund organisatorischer, finanzieller und kultureller Beschränkungen wenig digitalisierungsbezogene Weiterbildungen vorhanden. Die quantitative Weiterbildungsstudie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (2022, S. 69) konnte jedoch aufzeigen, dass es aufgrund der Corona-Pandemie zu mehr Einsatz von digitalen Medien kam und dadurch 60 % der Bildungsaktivitäten mit digitalen Medien durchgeführt wurden.

Laut der Studie von Fleming et al. (2017, S. 84) sind drei Faktoren für die Verwendung von E-Learning wichtig: geringe Komplexität, Authentizität und technische Unterstützung. Jedoch wurde aufgezeigt, dass ältere Mitarbeiter:innen keinen Widerstand gegenüber der Nutzung von E-Learning zeigen. Ein Nutzungshindernis ist vor allem, wenn Lernende von einem hohen Aufwand bzw. Schwierigkeitsgrad ausgehen. Bei der Implementierung muss auf einen einfachen Aufbau und eine einfache Gestaltung geachtet werden. Zusätzlich sollte eine mehrfache Testung durchgeführt werden, um die Benutzerfreundlichkeit für alle Mitarbeitenden gewährleisten zu können. Nicht zu vergessen ist auch, dass die Lerninhalte auf den Arbeitsinhalt zugeschnitten sind. Zusätzlich sollten Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden, welche von Erklärvideos bis hin zu Handbüchern reichen können. Dennoch sind auch alle Mitarbeitenden mit verantwortlich, dass die eigenen Kenntnisse und Taktiken aktuell sind, um mit den Anforderungen des digitalen Arbeitsplatzes umzugehen (Vallo Hult & Byström, 2022, S. 1).

Blended Learning ist eine Lehr- und Lernmethode, die verschiedene Bildungsansätze und -technologien kombiniert, um ein effektives Lernerlebnis zu schaffen. Es integriert traditionelle Präsenzs Schulungen mit digitalen Lernmedien. Typischerweise umfasst Blended Learning eine Mischung aus persönlichem Unterricht, Selbststudium und interaktiven Online-Aktivitäten. Das Ziel von Blended Learning besteht darin, die Vorteile verschiedener Lernformen zu nutzen und den Lernenden eine flexible und individualisierte Lernerfahrung zu ermöglichen. Durch die Kombination von Face-to-face-Interaktionen mit digitalen Ressourcen können Lernende ihr Lerntempo steuern, auf verschiedene Lernstile eingehen und ihre Lernumgebung an ihre Bedürfnisse anpassen (Kauffeld, 2016, S. 104f.). Blended Learning bietet den Vorteil der zeitlichen Flexibilität und somit ermöglicht es mehr Menschen sich weiterzubilden, denn zum Beispiel Personen im ländlichen Raum ersparen sich weite Anreisewege. Jedoch können solchen Trainingsmaßnahmen als herausfordernd angesehen werden, da eine Bedingung für die Nutzung von Blended Learning grundlegendes IT-Wissen ist. Zusätzlich ist der Erfolg der Trainingsaktivität auch vom Aufbau der Maßnahme sowie von der Qualität der Lernmaterialien abhängig (Georgsen & Løvstad, 2014, S. 776).

Die Ergebnisse der Studie von Georgsen und Løvstad (2014, S. 780) und Hewett, Becker und Bish (2019, S. 12) empfehlen, dass am Anfang eines Blended-Learning-Kurses die Teilnehmer:innen mehr Möglichkeiten zum informellen Dialog erhalten sollen. Dies schafft eine vertrauensvolle Basis und es ist darauf zu achten, dass eine Ausgewogenheit zwischen Lernen und Arbeit besteht.

Mithilfe von Leistungs- und Entwicklungsplanung wird ein individueller Weiterbildungsplan erstellt. Jede bzw. jeder Mitarbeitende ist selbst für die Formulierung und Planumsetzung verantwortlich. Zusätzlich helfen die eigene Führungskraft und das Unternehmen, wo ein Setting für selbstorganisiertes Lernen geschaffen wird (Armstrong & Taylor, 2014, S. 308). Job Crafting bezieht sich auf den Prozess, bei dem Mitarbeiter:innen aktiv ihre Arbeitsaufgaben und -beziehungen neu gestalten, um ihre Motivation, Zufriedenheit und Leistung am Arbeitsplatz zu steigern. Die Verbindung zwischen Job Crafting und Personal Development Plan (PDP) besteht darin, dass Mitarbeiter:innen durch Job Crafting ihre beruflichen Ziele und Entwicklungswünsche aktiv in ihre täglichen Arbeitsabläufe integrieren können. Indem sie ihre Arbeitsaufgaben und -beziehungen entsprechend ihren Entwicklungszielen gestalten, können sie ihre Fähigkeiten und Kompetenzen gezielt weiterentwickeln und ihr persönliches und berufliches Wachstum fördern (Kooij, 2015, S. 316).

Alle genannten Weiterbildungsaktivitäten können auch „Training on-the-job“-Maßnahmen zugeordnet werden, denn das Training findet direkt am Arbeitsplatz mithilfe von



Kolleg:innen oder Expert:innen statt. Die Vorteile sind: Es ist kostensparend und benötigt nur eine geringe Planungszeit (Kauffeld, 2016, S. 105). Trainingsmaßnahmen können nach der Lebensphase der Mitarbeitenden oder nach dem Lernort eingeteilt werden. Weiterbildungsmaßnahmen, welche nach Lernort differenziert werden, sind Training on-the-job, Training off-the-job oder Training near-the-job (Kauffeld, 2016, S. 74).

Training off-the-job bezieht sich auf Schulungs- und Lernaktivitäten, die außerhalb des regulären Arbeitsumfelds stattfinden. Im Gegensatz zu Training on-the-job, bei dem Mitarbeiter:innen ihre Fähigkeiten und Kenntnisse direkt am Arbeitsplatz erwerben, werden die Schulungen beim Training off-the-job außerhalb des Arbeitsplatzes durchgeführt. Training off-the-job bietet den Mitarbeiter:innen die Möglichkeit, sich in einer separaten Lernumgebung zu konzentrieren und zu entwickeln, ohne die täglichen Arbeitsverpflichtungen zu beeinträchtigen. Es kann eine effektive Ergänzung zu Training on-the-job sein und den Mitarbeiter:innen vielfältige Lernmöglichkeiten bieten (Kauffeld, 2016, S. 109). Ein Beispiel für eine Trainingsmaßnahme außerhalb des Arbeitsplatzes ist das klassische Seminar. In diesem wird, ähnlich wie in der Schule, Wissen präsentiert oder gemeinsam erarbeitet. Mit einem Seminar können einerseits viele Lernende gleichzeitig angesprochen werden, andererseits besteht jedoch die Gefahr, dass Teilnehmer:innen nicht aktiv teilnehmen und sich „berieseln“ lassen (Kauffeld, 2016, S. 80). Seminare können sich aufgrund von Dauer, Schulungsthema, Zielgruppe, Größe oder Häufigkeit unterscheiden (Stes, Min-Leliveld, Gijbels & Van Petegem, 2010, S. 30).

Seminare und Workshops sind immer noch wirksame Lernmethoden, da diese laufend an aktuelle Erkenntnisse und Trends angepasst werden können. Damit Seminare erfolgreich sind, müssen diese einige Bestandteile aufweisen: Zum einen sind eine konkrete Zieldefinition sowie die Auswahl des passenden Settings wichtig und zum anderen müssen Seminare regelmäßig überprüft und evaluiert werden (De Grave, Zanting, Mansvelder-Longayroux & Molenaar, 2014, S. 193).

### **4.3 Besonderheiten betrieblicher Weiterbildung für ältere Mitarbeitende**

Der Nutzen von Schulungen ist vielfältig und reicht vom Erwerb sowie von der Vertiefung von Kenntnissen und Fähigkeiten zu einer Erhöhung von Produktivität, Motivation und Arbeitszufriedenheit. Weiters werden die Selbstwahrnehmung sowie das Selbstvertrauen gestärkt und Ängste minimiert (Maurer, 2001, S. 123). Jedoch sollte die Schulungsgestaltung auf die Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden zugeschnitten sein. Hilfreich ist zum Beispiel, wenn Vorteile wie Produktivitätssteigerung oder die Benutzerfreundlichkeit neuer Technologien betont werden (Morris & Venkatesh, 2000, S. 395).

Außerdem ist die Kontrolle über die Lernumgebung ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Schulungsgestaltung (Davies et al., 2017, S. 201). Die Zusammenstellung der Lerngruppe hinsichtlich Heterogenität wird widersprüchlich diskutiert. Ungeachtet dessen besteht die Notwendigkeit, Schulungsmöglichkeiten für ältere Mitarbeiter:innen zu schaffen (Schmidt, 2007, S. 159). Zusätzlich fördern Aspekte wie Mentoring durch Gleichaltrige die Möglichkeit eines langsameren Lerntempos sowie einer geringeren Lernintensität und informelle Lernansätze anstatt klassenzimmerbasierter Ansätze den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen. Die Vermittlung von praktischem Wissen mit der Möglichkeit, dieses gleich anwenden zu können, muss außerdem bei der Schulungsgestaltung berücksichtigt werden. Überdies müssen mögliche Lernmaterialien mögliche Probleme im Alter berücksichtigen und somit Druckgröße, Designlayout und ergonomische Faktoren beachtet werden (Davies et al., 2017, S. 201). Staufer (1992, S. 49) empfiehlt weiters, dass die älteren Mitarbeitenden am gewohnten Arbeitsplatz geschult werden, um Ängste zu minimieren und den Wissenstransfer zu erleichtern. Älteren Arbeitnehmer:innen fällt es leichter, mithilfe von hoher Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit mit veränderten Arbeitsfähigkeiten umzugehen. Dies beeinflusst auch das Wohlbefinden (Rožman et al., 2017, S. 22).

Zusätzlich müssen Motivationsprozesse beim Schulungsaufbau für ältere Mitarbeitende bedacht werden, denn ältere Arbeitnehmer:innen bevorzugen es, ihre Spezialisierung vorzuziehen, da diese ihnen Sicherheitsgefühl und Identität vermittelt. Finanzielle Anreize oder beruflicher Fortschritt wirken bei vielen Älteren demotivierend, stattdessen ist eine berufsrelevante Ausbildung mit einer Integration von lebenslangem Lernen motivierend (Davies et al., 2017, S. 201).

Nicht zu vergessen ist, dass Motivation das Lernen von Neuem unterstützt. Motivation kann laut Deci und Ryan (1993, S. 225ff.) in zwei Bestandteile, nämlich intrinsische und extrinsische Motivation, unterteilt werden. Neugierde und Interesse am Schulungsinhalt kennzeichnet eine intrinsisch motivierte Tat, während extrinsische Motivation durch äußere Belohnungen erfolgt. Der Ursprung von intrinsisch motivierten Handlungen ist das selbstbestimmte Verhalten, welches dadurch gekennzeichnet ist, dass eine Person seine Handlung frei von äußerem Druck und selbstbestimmt durchführt. Die Unterscheidung zwischen selbstbestimmter und kontrollierter Motivation ist deswegen wichtig, weil es auch möglich ist, dass Lernende extrinsische Motivation als selbstbestimmt empfinden. Zudem muss man zwischen intrinsischer und extrinsischer Lernmotivation unterscheiden. Bei der intrinsischen Lernmotivation steht die Lernzielorientierung, also der Kompetenzerwerb, im Mittelpunkt. Bei der extrinsischen Lernmotivation wird die

Performanzzielorientierung und somit die Kompetenzdarstellung verfolgt (Rheinberg, 2006, S. 337).

Neben der Motivation ist auch eine positive Mentalität wichtig, denn generell beeinflussen unsere Gedanken und Gefühle unsere Verhaltensweise. Somit hilft es, positiv an Herausforderung heranzugehen und auch mit einer günstigen Einschätzung dieser Probleme wird die Stimmung positiv beeinflusst (Schwarzer & Jerusalem, 2002, S. 31). Das vorher beschriebene Verhalten wird der Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung zugeordnet, welche als subjektive Gewissheit beschrieben wird und eine Person demnach grundlegend herausfordernde Situationen mithilfe der eigenen Fähigkeiten meistert (Schwarzer & Jerusalem, 2002, S. 35).

Die eigene Selbstwirksamkeitserwartung trägt somit die Lernhandlung jeder Person und beeinflusst den Einsatz der verwendeten eigenen Ressourcen, die Zielsetzung und deren Verfolgung und im Endeffekt die erfolgreiche Umsetzung (Korge & Piele, 2014, S. 15). Laut den Studienergebnissen sind vor allem folgende Lernumgebungen beliebt: das (erweitert) dozentenorientierte Lernen, das abwechslungsreiche Lernen, das austauschorientierte Lernen, das praxisnahe Lernen und das selbstorganisierte Lernen (Korge & Piele, 2014, S. 31). Welche Lernumgebung von den Einzelnen gewählt wird, wird auch von der Lernbiografie und Motivation beeinflusst. Ältere Mitarbeiter:innen, welche entweder wenig Lernpraxis oder eine geringe intrinsische Lernmotivation haben, wählen eher das dozentenorientierte Lernen. Es muss damit nicht die richtige Wahl sein, sondern die älteren Mitarbeitenden kennen zum Beispiel nichts anderes (Korge & Piele, 2014, S. 72).

Die Studie von Zwick (2015, S. 146) zeigt auf, dass vor allem selbst initiierte Schulungen und „Training on-the-job“-Maßnahmen am wirksamsten für ältere Arbeitnehmer:innen sind als formelle Seminare. Geringe Effektivität von Weiterbildungsmaßnahmen ist vor allem auf nicht passende Schulungsgestaltung zurückzuführen.

Bei der Schulungsgestaltung für ältere Arbeitnehmer:innen ist eine gute Grundlage, die Lebensqualität und Lernerfahrung zu nutzen. Außerdem unterstützt sie die unterschiedlichen Erfahrungen in ihrem Leben und ihre Anpassungsfähigkeiten. Somit haben ältere Arbeitnehmer:innen den Vorteil einer allgemeinen Weisheit und im Bereich von Schulungen bevorzugen sie keinen Druck oder Zwang (Gray, 2001, S. 26).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Nutzen von Schulungen vielfältig ist und verschiedene Aspekte wie den Erwerb und die Vertiefung von Kenntnissen und Fähigkeiten sowie eine Steigerung von Produktivität, Motivation und Arbeitszufriedenheit umfasst. Darüber hinaus tragen Schulungen zur Stärkung der Selbstwahrnehmung und des

Selbstvertrauens bei und können Ängste minimieren. Es ist wichtig, dass die Gestaltung von Schulungen auf die spezifischen Bedürfnisse älterer Mitarbeiter:innen zugeschnitten ist. Eine Betonung von Vorteilen wie Produktivitätssteigerung und Benutzerfreundlichkeit neuer Technologien kann hilfreich sein. Die Kontrolle über die Lernumgebung spielt ebenfalls eine wichtige Rolle für den Erfolg von Schulungen. Die Vermittlung von praktischem Wissen und die Berücksichtigung von möglichen Problemen im Alter bei der Auswahl von Lernmaterialien sind ebenfalls wichtig. Ältere Arbeitnehmer:innen können besser mit veränderten Arbeitsfähigkeiten umgehen, wenn sie eine hohe Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit aufweisen, was sich auch positiv auf ihr Wohlbefinden auswirkt. Die Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung zeigt, dass eine positive Mentalität und die Überwindung von Herausforderungen die Lernleistung beeinflussen können. Selbstwirksamkeitserwartung wird durch Erfahrungen, Vergleiche mit anderen, positive Bekräftigung und Emotionen beeinflusst.

#### 4.4 Betriebliche Weiterbildung in Österreich

2020 fand die sechste Europäische Erhebung über betriebliche Weiterbildung statt, bei der Österreich ein Teilnehmerland war. Die Erhebung, welche Statistik Austria übernommen hat, war dieses Mal von den Auswirkungen der Corona-Pandemie, der Digitalisierung der Arbeitswelt sowie der Einführung der Arbeitsform Homeoffice geprägt. Dadurch wurden die Organisation und Realisierung von Weiterbildungskursen und folglich auch die Weiterbildungslandschaft in den meisten Ländern beeinflusst. In Abbildung 3 ist gut sichtbar, dass sich die Weiterbildungskurse 2020 stark reduziert haben, nämlich von 81,6 % auf 69,5 %. Jedoch ist Österreich deutlich über dem EU-Mittelwert von 54,9 % (Statistik Austria, 2023a, S. 45).

**Abbildung 3: Anteil der Unternehmen mit Weiterbildungskursen im Zeitvergleich – in Prozent**

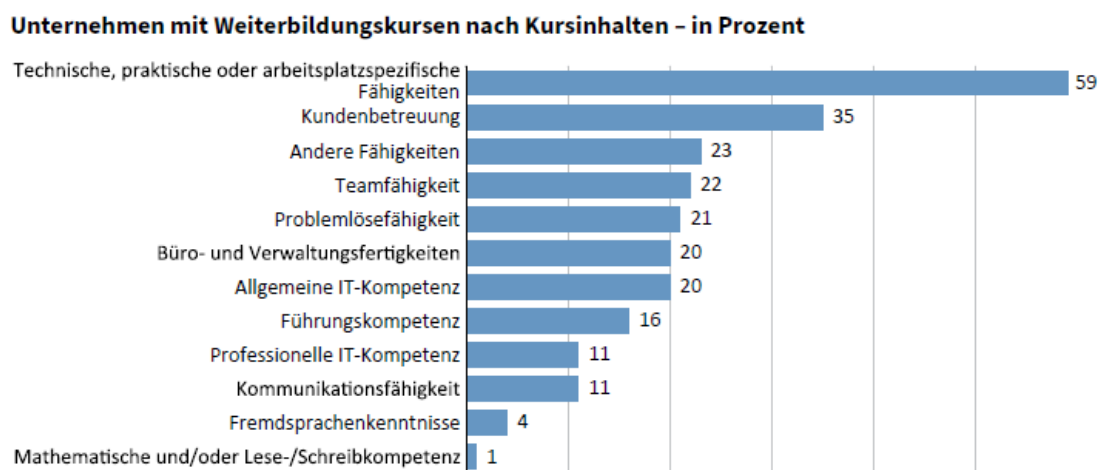


Quelle: (Statistik Austria, 2023a, S. 45)

Österreich erreichte eine Weiterbildungsquote von 79 % und belegt dadurch den siebten Platz. 35 % der in 2020 beschäftigten Mitarbeiter:innen nahmen an Kursen teil und 69 % der Unternehmen ermöglichten ihrer Belegschaft auch andere Formen der betrieblichen Weiterbildung, zum Beispiel Training on-the-job (48 %), Teilnahme an Tagungen oder Fachvorträgen (41 %) oder selbstgesteuertes Lernen beziehungsweise E-Learning (36 %) (Statistik Austria, 2023b, S. 11ff.).

Hervorzuheben ist, dass vor allem technische, praktische oder arbeitsplatzspezifische Fähigkeiten geschult werden und sich die Schulung von professionellen IT-Kompetenzen auf den hinteren Rängen befindet. Die genauen Prozentangaben sind in Abbildung 4 ersichtlich. Leider wird bei diesen Erhebungen nur nach Geschlechtern bei der Belegschaft differenziert und nicht zusätzlich nach dem Alter der Beschäftigten (Statistik Austria, 2023, S. 25).

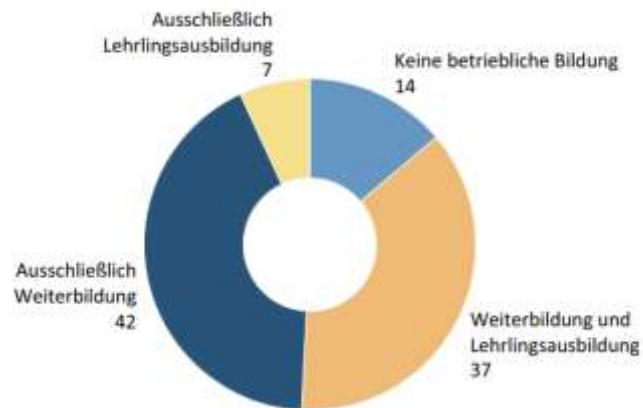
**Abbildung 4: Unternehmen mit Weiterbildungskursen nach Kursinhalten – in Prozent**



Quelle: Statistik Austria 2023, S. 25

Einerseits wird in der Erhebung nach betrieblicher Weiterbildung (Continuing Vocational Training) und andererseits nach betrieblicher Erstausbildung (Initial Vocational Training) differenziert. In Abbildung 5 ist sichtbar, dass Unternehmen entweder betriebliche Weiterbildung oder betriebliche Erstausbildung anbieten, nur 37 % bieten beides an (Statistik Austria, 2023a, S. 38).

**Abbildung 5: Betriebliche Bildung 2020 – in Prozent**  
**Betriebliche Bildung 2020 – in Prozent**



Quelle: Statistik Austria, 2023a, S. 38

Wie im vorigen Absatz erwähnt, bieten ungefähr 14 % der Unternehmen im Jahr 2020 keine betriebliche Weiterbildung an. Die Gründe dafür sind vielfältig, jedoch fiel die Begründung am häufigsten (83 %) auf den Fakt, dass kein Weiterbildungsbedarf herrscht, da die Fähigkeiten der Arbeitnehmer:innen genügend seien. Am zweithäufigsten (41 %) wurde eine hohe Auslastung der Mitarbeiter:innen angegeben und 38 % nehmen Neueinstellungen vor, falls Fähigkeiten fehlen sollten. Weitere Gründe sind in Abbildung 6 abzulesen (Statistik Austria, 2023a, S. 39).

**Abbildung 6: Gründe für fehlende Weiterbildungsaktivitäten – in Prozent der Unternehmen ohne Weiterbildung**



Quelle: Statistik Austria, 2023a, S. 39

Im Vergleich zu Österreich finden in Deutschland ungefähr 35 % der Weiterbildungsschulungen aufgrund der Digitalisierung statt und in wiederum 26 % Fällen der Weiterbildung wird die Verwendung mit bestimmten Technologien erlernt (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2022, S. 70).

Ab 2024 gibt es auch eine Änderung im Arbeitsvertragsrechts-Änderungsgesetz (AVRAG). Diese besagt, dass Arbeitgeber:innen zwingende Bildungsmaßnahmen bezahlen müssen, wenn diese für die Ausübung der Tätigkeit notwendig sind. Außerdem müssen diese dann auch als Arbeitszeit gezählt werden (wko.at, 07.03.2024B).

## 5 Methodik

In diesem Kapitel steht die angewandte Methodik zur Beantwortung der Forschungsfragen im Zentrum. Zu Beginn werden die qualitative empirische Untersuchung und die erforderlichen Gütekriterien und qualitätssichernden Maßnahmen erläutert. Die geeignete Forschungsmethode für die Erhebung und Auswertung wird mithilfe der theoretischen Erkenntnisse dargelegt. Abschließend erfolgen die Erläuterung der Umsetzung sowie der Durchführung des Studiendesigns inklusive Datenauswertung.

### 5.1 Dokumentation des Vorverständnisses

Der demografische Wandel stellt eine zunehmende Herausforderung für Unternehmen dar, da weniger junge Arbeitskräfte nachkommen und ältere Mitarbeiter:innen oft nur begrenzte Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten. Zudem ist eine einheitliche Definition von älteren Arbeitnehmer:innen in verschiedenen Studien schwierig, denn es gibt unterschiedliche Ansätze zur Definition des Alters, darunter das chronologische Alter, das subjektive Alter und das funktionelle oder biologische Alter (Peeters & Van Emmerik, 2008, S. 354f.). Das chronologische Alter, basierend auf der tatsächlichen Anzahl der Lebensjahre, wird in Studien häufig verwendet, da es einfach und objektiv ist (Fleming et al., 2017, S. 81; Meng et al., 2021, S. 3). In den Untersuchungen von Schmidt (2007, S. 160f.) und Van Dalen, Henkens und Wang (2015, S. 314) wird der Begriff "ältere Arbeitnehmer:innen" für Personen über 50 Jahre definiert. Hingegen definiert Stauer (1992, S. 48) ältere Arbeitnehmer:innen als solche im Alter zwischen 50 und 60 Jahren. Zwick (2015, S. 136) setzt die Altersgrenze für ältere Mitarbeitende bei Personen über 55 Jahre an. Zusätzlich beeinflussen Faktoren wie Arbeitsmarktbedingungen, Geschlecht und kulturelle Aspekte die Zuordnung zu dieser Gruppe (Lazazzara et al., 2013, S. 21).

Ältere Mitarbeiter:innen sehen sich oft Vorurteilen und Stereotypen aufgrund ihres Alters gegenüber. Diese Vorurteile, einschließlich überholter Stereotypen und alltäglicher Beobachtungen, beeinflussen die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer:innen, wobei insbesondere eine vermeintliche Leistungsminderung im Alter häufig angenommen wird (Wrenn & Maurer, 2004, S. 238f; Schulz, 2013, S. 43). Diese negativen Stereotypen wirken sich oft nachteilig auf die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer:innen aus, da sie weniger Schulungsangebote erhalten und mit Vorurteilen bezüglich ihrer Lernfähigkeiten konfrontiert sind (Wegman et al., 2004, S. 115f.; Warwick Institute for Employment Research, 2006, S. 104). Die Lernfähigkeit, als biologischer Prozess des Wissenserwerbs, wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, darunter persönliches Wissen, Talent und



Aufmerksamkeit (Lafontaine et al., 2020, S. 241). Ältere Menschen zeigen zwar eine unterschiedliche Lernweise im Vergleich zu Jüngeren, sind jedoch durchaus in der Lage, bestehendes Wissen zu erhalten und auszubauen (Borchers & Bertram, 2010, S. 35). Kognitive Veränderungen im Alter betreffen die Intelligenz, das Gedächtnis und die Lernfähigkeit. Während fluide Intelligenz im Alter abnimmt, bleibt kristalline Intelligenz oft stabil oder nimmt zu (Baltes, 1984, S. 45). Ältere Erwachsene können Schwierigkeiten beim episodischen Gedächtnis haben, das für komplexe Informationsverarbeitung wichtig ist (Old & Naveh-Benjamin, 2008, S. 104). Obwohl physiologische Veränderungen auftreten, können ältere Erwachsene durch verschiedene Strategien und Resilienz erfolgreich mit den Herausforderungen des Alterns umgehen (Sterns & Dawson, 2012, S. 213).

Soziale Kompetenzen und die Fähigkeit zum kontinuierlichen Lernen spielen eine wichtige Rolle für die berufliche Weiterentwicklung älterer Mitarbeitender. Dies bedeutet, dass IT-Schulungen oder Schulungen zur Förderung sozialer Kompetenzen sie voranbringen können (Hennekam, 2015, S. 1126f). Jedoch ist nicht für jede ältere Person Weiterbildung gleichermaßen wichtig, und alternative Formen der Unterstützung wie Mentoring können ebenso effektiv sein (Hennekam, 2015, S. 1126f).

Um die Teilnahme älterer Mitarbeitender an Schulungen zu erhöhen, ist es entscheidend, dass Führungskräfte sie aktiv unterstützen und sensibilisieren (Maurer, 2001, 135). Sensibilisierungsschulungen können dazu beitragen, Altersstereotype abzubauen und Diskriminierung zu verhindern (Maurer, 2001, S. 135; Armstrong-Stassen & Tempeler, 2005, S. 65).

Obwohl die Digitalisierung das Arbeitsleben teilweise vereinfacht, löst sie auch Ängste aus, die oft durch Medienberichte verstärkt werden. Es ist jedoch wichtig anzuerkennen, dass historisch betrachtet die Befürchtung vor Massenarbeitslosigkeit sich oft als unbegründet erwiesen hat. Die Digitalisierung hat die Arbeitswelt so stark beeinflusst, dass Unternehmen sich dem Digitalisierungsprozess nicht entziehen können, ohne das Risiko eines Konkurses einzugehen. Daher ist es entscheidend, digitale Kompetenzen bereits in der Schulbildung zu vermitteln und im Bildungsmanagement von Unternehmen zu berücksichtigen. Auch die Mitarbeitenden müssen sich aktiv einbringen und Weiterbildungen einfordern (van Delden, 2020, S. 1ff). Die Einführung von Buchhaltungssoftware und die Möglichkeit des Homeoffice sind Beispiele für die Entlastung und Flexibilität, die die Digitalisierung bietet (Bergmann et al., 2022, S. 13; Vallo Hult & Byström, 2022, S. 1). Des Weiteren führt die Digitalisierung zu einer Vereinfachung von Arbeitsprozessen und einer Verbesserung der Arbeitssicherheit durch computerunterstützte Produktionsanlagen (Bergmann et al., 2022, S. 13).

Jedoch wachsen mit den neuen Möglichkeiten auch die Erwartungen an technologische Fortschritte, was sowohl Unternehmen als auch Mitarbeitende unter Druck setzt, sich kontinuierlich anzupassen und zu verändern, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Neugebauer, 2018, S. 4).

Im Gegensatz dazu werden durch die Digitalisierung auch Nachteile und Risiken aufgezeigt, wie die Verschärfung der digitalen Kluft, Technostress und Unsicherheit bezüglich des Datenschutzes (Seberini et al., 2022, S. 99; Nabbosa, 2020, S. 20). Mitarbeitende benötigen sowohl Domänenwissen als auch Technologiewissen, was die Komplexität der Arbeit erhöht und bei technischen Störungen die Arbeitsverrichtung beeinträchtigen kann (Hildebrandt et al., 2019). Außerdem kann die Verlagerung der Arbeit ins Private die Work-Life-Balance beeinträchtigen und langfristige negative Auswirkungen auf die Effizienz und Leistung der Mitarbeitenden sowie auf die Gesamtleistung des Unternehmens haben (Vuori et al., 2019, S. 248).

Die betriebliche Weiterbildung, die Teil der Personalentwicklung ist, zielt darauf ab, Mitarbeiter:innen, Teams und Organisationen bei der Aufgabenbewältigung zu unterstützen und das Humankapital gezielt zu fördern (Diekmann, 2018, S. 698). Sie umfasst geplantes Lernen sowie andere Formen der Weiterbildung wie On-the-Job-Training oder E-Learning (Käpplinger, 2018, S. 682). Die betriebliche Weiterbildung kompensiert Wissensmängel aus der Erstausbildung und soll sicherstellen, dass alle Menschen unabhängig von ihren früheren Bildungserfahrungen gleiche Chancen auf persönliche Entwicklung haben (Bretschneider et al., 2010, S. 188). Unternehmen investieren in Weiterbildungen, um sowohl ihre eigenen Ziele als auch die persönlichen Ziele und Wünsche ihrer Mitarbeitenden zu erfüllen und dadurch ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern (Armstrong & Taylor, 2014, S. 283). Die Motivation älterer Mitarbeiter:innen steigt durch die Möglichkeit der Schulungsteilnahme, was sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt (Rožman et al., 2017, S. 22).

Individuen lernen sowohl durch persönliche Anstrengungen als auch durch Interaktionen mit anderen, was als soziales Lernen bekannt ist. Dies geschieht hauptsächlich durch praktisches Tun und weniger durch formelle Anleitung. Selbstgesteuertes Lernen, bei dem Personen sich selbst das Ziel setzen, benötigte Kenntnisse zu erwerben, ist entscheidend und sollte gefördert werden. Die 70/20/10-Regel betont die Bedeutung von Erfahrung (70%), sozialer Interaktion (20%) und formeller Bildung (10%) für die persönliche und berufliche Entwicklung (Armstrong & Taylor, 2014, S. 292).

Lernen am Arbeitsplatz erfolgt hauptsächlich durch Erfahrung und Selbststudium, unterstützt von Führungskräften. Selbstgesteuertes Lernen ist ebenfalls wichtig und kann durch Unterstützung des Unternehmens verbessert werden. Zu den unterstützenden Weiterbildungsaktivitäten gehören Onboarding, Coaching, Mentoring, E-Learning und geplante Entwicklung, sowie verschiedene Methoden wie Blended Learning (Armstrong & Taylor, 2014, S. 305). Der Nutzen von Schulungen für ältere Mitarbeiter:innen ist vielfältig und umfasst den Erwerb und die Vertiefung von Kenntnissen sowie die Steigerung von Produktivität, Motivation und Arbeitszufriedenheit (Maurer, 2001, 123); Morris & Venkatesh, 2000, S. 395). Motivationsprozesse, insbesondere die intrinsische Motivation, spielen eine entscheidende Rolle bei der Schulung älterer Arbeitnehmer:innen (Davies et al., 2017, S. 201). Die Wahl der Lernumgebung wird auch von der individuellen Lernbiografie und Motivation beeinflusst (Korge & Piele, 2014, S. 72). Selbst initiierte Schulungen und "Training on-the-job" zeigen sich als wirksamer als formelle Seminare für ältere Mitarbeitende (Zwick, 2015, S. 146). Die Schulungsgestaltung für ältere Arbeitnehmer sollte ihre Lebenserfahrung und Anpassungsfähigkeit berücksichtigen und ihnen eine positive Lernerfahrung bieten, ohne Druck oder Zwang auszuüben (Gray, 2001, S. 26).

Die sechste Europäische Erhebung über betriebliche Weiterbildung fand 2020 statt, wobei Österreich teilnahm und gibt einen Überblick über die aktuelle Situation in Österreich. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie, die Digitalisierung der Arbeitswelt und die Einführung von Homeoffice beeinflussten die Organisation von Weiterbildungskursen und die Weiterbildungslandschaft in den meisten Ländern (Statistik Austria, 2023a, S. 45). Österreich erreichte eine Weiterbildungsquote von 79 % und belegte den siebten Platz, wobei 35 % der Beschäftigten an Kursen teilnahmen und 69 % der Unternehmen andere Formen der betrieblichen Weiterbildung ermöglichten (Statistik Austria, 2023b, S. 11ff.). Technische, praktische und arbeitsplatzspezifische Fähigkeiten stehen dabei im Vordergrund, während professionelle IT-Kompetenzen weniger geschult werden (Statistik Austria, 2023a, S. 25).

## **5.2 Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethoden**

Der Untersuchungsgegenstand der geplanten Forschung bezieht sich auf die Wahrnehmung betrieblicher Weiterbildung, welche ältere Mitarbeiter:innen unterstützt, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und somit länger im Arbeitsleben zu bleiben. Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wird eine qualitative empirische Forschung durchgeführt. Die Beantwortung der Forschungsfragen dieser Masterarbeit erfolgt mithilfe qualitativer Forschung, da laut Flick (2021, S. 27) diese verwendet werden soll,

wenn bisher wenig erforschte Bereiche zu erkunden sind. Gemäß Kuß, Wildner und Kreis (2018, S. 51) bezieht sich die qualitative Forschungsmethodik überwiegend auf die Ideengewinnung und die Hypothesenbildung und ist, gegensätzlich zur quantitativen Forschung, weniger auf exakte Analysen und Messungen ausgerichtet. Die persönliche Ansicht der Befragten wird betrachtet und beschrieben, um soziale Wirklichkeiten nachvollziehbar und verständlich zu machen. Aufgrund des offenen Zugangs der qualitativen Forschung ist es möglich, ein Forschungsthema tiefgehend zu erforschen mit der Berücksichtigung der Komplexität einer Forschung. Neue Erkenntnisse sind nur mittels offenen Forschungszugangs möglich. Ein Merkmal der qualitativen Forschung ist, dass im Mittelpunkt das Leben und die Perspektive der beteiligten Personen stehen. Die subjektive Sichtweise soll zu einem besseren Verständnis der gesellschaftlichen Realität beitragen (Flick, Kardorff & Steinke, 2022, S. 14 ff.) Durch eine adäquate Einsicht in die individuelle Sichtweise der Befragten eröffnen sich auch neue Perspektiven in Bezug auf Forschungsthemen (Döring & Bortz, 2016, S. 68). Die Auswirkungen der Digitalisierung auf ältere Mitarbeiter:innen und deren Wahrnehmung von Weiterbildungsmaßnahmen sind komplex und mehrdeutig. Qualitative Forschung ermöglicht es, diese Komplexität zu erfassen und tiefergehende Einblicke in die individuellen Erfahrungen und Perspektiven der Beteiligten zu erhalten.

Konkret soll die geplante Untersuchung in Form von problemzentrierten Interviews durchgeführt werden. Als Interviewpartner:innen sind ältere Dienstnehmer:innen, welche kurz vor der Pension stehen oder schon im Ruhestand sind, vorgesehen. Um die für die Forschung relevanten Daten erheben zu können, ist es wichtig, dass individuelle Ansichten und Erfahrungen der Teilnehmer:innen näher erfragt werden können. Durch problemzentrierte Interviews können die Sichtweisen älterer Mitarbeiter:innen auf die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen und deren Relevanz für die Bewältigung der Auswirkungen der Digitalisierung erfasst werden. Zusätzlich wird eine direkte Interaktion mit älteren Mitarbeiter:innen hergestellt und bietet die Möglichkeit ein tiefes Verständnis für ihre Gedanken, Gefühle und Erfahrungen im Zusammenhang mit betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen und der Digitalisierung zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang bietet sich die qualitative Interviewmethode an, da ein besonderes Merkmal qualitativer Interviews ist, dass der Gesprächsverlauf nicht ausschließlich von den interviewenden Personen vorstrukturiert wird, sondern von der bzw. dem Gesprächspartner:in aktiv mitgestaltet wird. Zudem können qualitative Interviews flexibel gestaltet werden, um zusätzliche Fragen, welche sich im Laufe des Gesprächs ergeben könnten, aufgreifen und weiterverfolgen zu können (Döring & Bortz, 2016, S. 365). Das problemzentrierte Interview ist zugehörig zur qualitativen Forschung und stellt

eine offene, halbstrukturierte sowie narrative Befragung dar, welche auf eine explizite Problemstellung zentriert ist. Die bzw. der Interviewer:in muss die erwähnten Begründungen, Erklärungen, Urteile und Meinungen der interviewten Personen in das Interview miteinbeziehen (Kurz, Stockhammer, Fuchs & Meinhard, 2009, S. 465). Laut Witzel (1985, 2000) stützt sich das problemzentrierte Interview auf drei Grundprinzipien: Problemzentrierung, Gegenstandsorientierung und Prozessorientierung. Das Prinzip der Problemzentrierung besagt, dass sich die bzw. der Forschende vorab schon mit der Problemstellung auseinandergesetzt und die wesentlichen Probleme erarbeitet hat. Aufgrund der Gegenstandsorientierung können keine vorgefertigten Instrumente übernommen werden, sondern diese müssen an die konkrete Fragenstellung angepasst werden. Bei der Prozessorientierung wird das Problemfeld flexibel analysiert und neue Aspekte, welche aufgrund der Befragung auftauchen, werden offen berücksichtigt und führen zu einer Erweiterung des Problemfeldes (Kurz et al., 2009, S. 465). Das problemzentrierte Interview wird mithilfe eines Leitfadens geführt, welcher Informationen über das Thema thematisch strukturiert. Dadurch wird der Zugang zum Forschungsgegenstand kontrolliert und vergleichbar. Während des Interviews kann die bzw. der Interviewende durch den Leitfaden einerseits die Themengebiete abzeichnen und andererseits können bei Pausen oder stockendem Gesprächsverlauf Denkanstöße durch vorformulierte Nach- oder Vertiefungsfragen vermieden werden (Witzel, 1985, S. 236f.). Im Gegensatz zur Fragebogenmethode kann dabei während des Gesprächs von der Fragenreihenfolge abgewichen werden und die exakte Formulierung der Fragestellungen muss nicht zwingend eingehalten werden. Dabei wird als Ziel verfolgt, einen Dialog zwischen Interviewer:in und Interviewpartner:in zu initiieren, in welchem die Teilnehmenden so ausführlich und frei antworten können, wie sie möchten (Flick, 2020, S. 114f.).

Der Interviewleitfaden, welcher im Anhang zu finden ist, wurde unter Berücksichtigung der Forschungsfrage sowie der Subforschungsfragen erstellt. Das Ziel der Forschung ist es, ein umfassendes Verständnis für die Wahrnehmung älterer Mitarbeiter:innen bezüglich betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen zur Bewältigung der Auswirkungen der Digitalisierung zu entwickeln. Die Beantwortung der Forschungsfrage samt Unterfragen trägt dazu bei, die spezifischen Herausforderungen, Bedürfnisse und Motivationen älterer Arbeitnehmer:innen im Kontext der Digitalisierung herauszuarbeiten. Folgende Themenblöcke werden im Interviewleitfaden abgehandelt:

- Allgemeines über das Unternehmen und die Tätigkeit
- Wahrnehmung über die fortschreitende Digitalisierung im eigenen Unternehmen
- Betriebliche Weiterbildungsangebote
- Nutzung der betrieblichen Weiterbildungsangebote in den letzten drei Jahren

Zum Schluss bietet sich für die Interviewten die Möglichkeit, ergänzende Gedanken zu äußern sowie nicht Gefragtes anzuführen. Abschließend werden Eckdaten wie Unternehmensgröße, Ausbildung der interviewten Person, Alter und Unternehmenszugehörigkeit abgefragt.

### **5.3 Dokumentation und Begründung des Samples / der Fallauswahl**

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wird folgende Zielgruppe angesprochen: ältere Mitarbeiter:innen, welche älter als 55 Jahre oder schon im Ruhestand sind. Die erwähnte Zielgruppe kann ihre Sichtweise zur Wahrnehmung sowie Umsetzung der betrieblichen Weiterbildung einbringen.

Einschränkungen gibt es nur bezüglich des Alters der Interviewpartner:innen, damit nur die Sichtweise der älteren Belegschaft erfasst wird. Weitere Einschränkungen hinsichtlich der demografischen Daten, Geschlecht, Bildung, Einkommen, Familienstand, Nationalität oder Wohnort werden nicht vorgenommen. Dies dient der Erweiterung des Meinungsspektrums.

Die Anzahl der Interviews im Rahmen dieser Arbeit beträgt zehn und sie haben eine Dauer von jeweils einer Stunde. Ein wichtiger Aspekt ist vor allem die Gewährleistung forschungsethischer Aspekte wie Datenschutz und Freiwilligkeit der Teilnehmer:innen. Der Aspekt Freiwilligkeit wird festgestellt, indem die Interviewten eine Einwilligungserklärung unterschreiben (Helfferich, 2011, S. 190ff.). Zusätzlich erfolgt eine Information über die weitere Verarbeitung und Nutzung ihrer Antworten und Daten. Ein Teil der Einverständniserklärung umfasst zudem die mögliche weitere Verwendung der Antworten hinsichtlich eines erweiterten Forschungsinteresses. Um die Datenschutzbestimmungen zu gewährleisten, werden die Transkripte anonymisiert, sodass die entsprechenden Angaben nicht mehr mit einzelnen, natürlichen Personen verknüpft werden können (Helfferich, 2011, S. 191).

### **5.4 Durchführung der Erhebung**

Die Durchführung der empirischen Untersuchung bildet das Herzstück dieser Masterarbeit, in der der Fokus auf der Erstellung des Interviewleitfadens sowie der eigentlichen Durchführung liegt. Dieser Abschnitt gibt detaillierte Einblicke in den methodischen Ablauf, um die Forschungsfragen zielgerichtet zu beantworten und die angestrebten Erkenntnisse zu gewinnen.

Die erwähnte Zielgruppe kann ihre Sichtweise zur Wahrnehmung sowie Umsetzung der betrieblichen Weiterbildung, auch in Bezug auf die Digitalisierung, einbringen. Weitere Einschränkungen von Teilnehmer:innen waren nicht notwendig. Der genaue Ablauf wurde bei der Terminvereinbarung erläutert und auf die Einverständniserklärung hingewiesen. Vor Gesprächsbeginn wurden der Forschungsgegenstand sowie die Ziele offengelegt und es wurde nochmalig auf die Vertraulichkeit und Anonymisierung hingewiesen. Zusätzlich gaben die Interviewteilnehmer:innen ihr Einverständnis für die Aufnahme und Weitergabe der Transkripte. Jedem Interviewten wurde versichert, dass es weder richtige noch falsche Antworten gibt, und es wurde um Offenheit gebeten. Das Prinzip der Offenheit musste auch von der Interviewerin/Autorin eingehalten und von eigenen Auslegungen zurückgetreten werden (Helfferich, 2011, S. 24). Die Anwerbung der Befragten erfolgte über das private und berufliche Umfeld, darum war eine Rekrutierung über zum Beispiel soziale Medien nicht notwendig.

Zur Unterstützung und Orientierung im Interview wurde ein Leitfaden erstellt, welcher im Anhang ersichtlich ist. Die Fragen wurden so gestellt, dass die Interviewten motiviert wurden, offen über ihre Erfahrungen zu sprechen. Aufgrund des Leitfadens konnte gezielt nachgefragt und somit alle relevanten Informationen gesammelt werden. Bei Unsicherheit bei den Antworten konnte sofort nachgefragt werden, um Interpretationen zu vermeiden (Helfferich, 2011, S. 84f.). Bei Missverständnissen oder Unsicherheiten bei der Fragestellung wurde diese hinterfragt und konnte von der Interviewerin erklärt oder alternativ umformuliert werden.

Die Interviews wurden im Zeitraum Dezember 2023 bis Anfang Februar 2024 auf Deutsch durchgeführt. Aufgrund der Gesprächsdauer von meist 25 bis 35 Minuten war es notwendig, mehr als die geplanten 10 Gespräche zu führen. Von den 16 Gesprächen wurden 5 Gespräche vor Ort durchgeführt, welche mithilfe der Diktier-App „Easy Voice Recorder“ aufgenommen und der Transkriptionsfunktion in Microsoft Word transkribiert wurden. Die restlichen 11 Gespräche fanden aufgrund der unterschiedlichen Standorte per Microsoft Teams statt und wurden mithilfe des automatisierten Transkripts transkribiert. Nur eines der 11 Gespräche wurde mittels Zoom abgehalten. Mithilfe von Smalltalk fanden die Interviews in einer angenehmer Atmosphäre statt, wodurch alle Befragten ihre persönlichen Wahrnehmungen und Wünsche offen teilten. Die Anrede war locker sowie offen und zumeist per „Du“. In den ersten Gesprächen wechselte die Ansprache zwischenzeitig manchmal aufgrund von Nervosität auf „Sie“.

Drei der interviewten Personen befinden sich im Ruhestand und eine weitere Person befindet sich in Altersteilzeit. Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 58,5 Jahre und es waren verschiedene Unternehmensgrößen und Branchen vertreten. Alle

Interviewten sind bzw. waren als Angestellte beschäftigt. Es wurden 5 Männer und 11 Frauen befragt. Der Großteil ist schon langjährig beim selben Unternehmen beschäftigt. Weitere Informationen sind in der nachfolgenden Tabelle zu finden.

**Tabelle 1: Übersicht Interview-Teilnehmer:innen**

P-Nr.	Geschlecht	Alter	Beschäftigung	Anzahl MA im Unternehmen	Betriebszugehörigkeit
1	weiblich	59	Mitarbeiterin Kundenservice	2.500	34 Jahre
2	weiblich	55	Buchhalterin	81	24 Jahre
3	männlich	58	Buchhaltungsleiter	90	4 Jahre
4	weiblich	57	Buchhaltungsleiterin	120	21 Jahre
5	weiblich	55	Sozialarbeiterin	130	10 Jahre
6	weiblich	55	Assistentin der Geschäftsleitung	650	12 Jahre
7	weiblich	56	Personalverrechnerin	250	32 Jahre
8	weiblich	65	Ruhestand	60	46 Jahre
9	männlich	67	Ruhestand	2.000	27 Jahre
10	weiblich	55	Vertriebsleiterin	100	23 Jahre
11	weiblich	59	Sachbearbeiterin (Altersteilzeit)	5.000	38 Jahre
12	weiblich	67	Ruhestand	18	18 Jahre
13	männlich	59	Kundenbetreuer	70	1,5 Jahre
14	männlich	56	Quality und Compliance Manager	600	5 Jahre
15	männlich	55	Betriebsprüfer Finanzamt	70	25 Jahre
16	weiblich	57	Debitorenbuchhalterin	800	4 Jahre

Quelle: Eigene Darstellung

Alle Interviews konnten wie vereinbart abgehalten werden. Nur bei zwei Interviews gab es Schwierigkeiten: Die Aufnahme eines Interviews, welches über Zoom abgehalten wurde, war hin und wieder etwas abgeschnitten und durch Rauschen unterbrochen. Beim zweiten Interview, welches persönlich durchgeführt wurde, wurde die Transkription durch Hintergrundgeräusche wie Stift klappern und unruhiges Sitzen erschwert.

## 5.5 Dokumentation der Auswertungsmethoden

Die Durchführung der Interviews erfolgte über das Online-Kommunikationstool Microsoft Teams oder persönlich. Die Interviews wurden nach Zustimmung der Inter-



viewpartner:innen aufgezeichnet, damit diese in weiterer Folge transkribiert werden konnten. Die Transkription der Interviews erfolgte mit dem System von Dresing und Pehl (2018, S. 20). Es wurde erweitert inhaltlich-semantic, also wörtlich, transkribiert. Die Transkriptionsregeln beinhalten unter anderem, dass auch grammatikalisch falsche Satzformen behalten, Dialekte bestmöglich übersetzt, umgangssprachliche Partikel sowie stockende Gesprächsteile korrigiert werden. Zusätzlich werden Wort- und Satzabbrüche mit „/“ und Gesprächspausen transkribiert. Außerdem werden Sprecherüberlappungen mit „//“ berücksichtigt (Dresing & Pehl, 2018, S. 23).

Die Auswertung der Transkripte der vorliegenden Masterarbeit erfolgte mittels der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020, S. 182), welche sich für die Aufbereitung mehrerer Interviews beziehungsweise größere Textmengen anbietet und es ermöglicht, persönliche Meinungen und Ansichten der Befragten herauszuarbeiten. Generell beinhaltet der erste Schritt die Identifikation zusammenpassender Textstellen zum Forschungsthema innerhalb der transkribierten Interviews. Es erfolgt keine Bewertung der Textstellen. Im nächsten Schritt werden die Interviewinhalte thematisch zusammengeführt (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182 ff.).

Die Textreduktion wird mit den folgenden fünf Fragen durchgeführt (Froschauer & Lueger, 2020, S. 184ff.):

- Welches Thema wird behandelt und an welchen Stellen im Text lässt es sich erkennen?
- Was sind die wesentlichen Merkmale eines Themas und in welchem Kontext treten sie auf?
- Sind Differenzen oder Abweichungen in den Themen innerhalb oder zwischen den Gesprächen vorhanden? Eine vergleichende Analyse der Interviews steht hier im Mittelpunkt.
- In welcher Reihenfolge werden die Themen angesprochen? Aufgrund des Leitfadeninterviews ist diese Frage vernachlässigbar, da die Fragenreihenfolge zum großen Teil vorgegeben ist und aufgrund dessen keine weiteren Erkenntnisse mit sich bringt.
- Wie können die identifizierten Themen mit den Forschungsfragen verknüpft werden? Dieser entscheidende Schritt ermöglicht eine vertiefende Untersuchung des analysierten Systems und liefert Hinweise sowie mögliche Erklärungen.

Der letzte Schritt der Themenanalyse beinhaltet die Beantwortung der Forschungsfragen, in welcher mögliche praktische Anwendungshinweise gegeben werden.

Die, aufgrund der gewählten Auswertungsmethode, Kategorien und Subkategorien sind in der Anlage ersichtlich. Die detaillierten Ergebnisse sind in Kapitel 6 „Ergebnisse“ zu finden.

In der qualitativen Forschung nimmt die Qualitätssicherung einen wichtigen Stellenwert ein, da Interpretationen Kontrollen benötigen, um Zweifel an der Zuverlässigkeit der Ergebnisse zu verhindern. Die quantitative Gütekriterien Validität, Reliabilität und Objektivität können aus methodologischen und forschungsstrategischen Gründen nicht verwendet werden (Froschauer & Lueger, 2020, S. 201).

In dieser Masterarbeit werden die sechs Gütekriterien der qualitativen Forschung nach Zepke (2016, S. o. S.) berücksichtigt: Prozessdokumentation, Regelgeleitetheit, argumentative Interpretationsabsicherung, kommunikative Validierung, Einrichtung von Selbstreflexionssetting und Triangulation.

Die Gütekriterien Prozessdokumentation und Regelgeleitetheit werden mithilfe von Kapitel 5 „Methodik“ sichergestellt. In diesem Kapitel wird das Vorverständnis erläutert, die Erhebungsmethode und das Sample begründet und die Auswertungsmethode näher beschrieben. Somit ist eine Reflexion auf Plausibilität möglich und es ist wichtig zu beachten, dass auch Herausforderungen und Unklarheiten angeführt und nicht verschwiegen werden.

In der qualitativen Forschung ist es wichtig, nicht nur die Aussagen anzuführen, sondern auch Interpretationen der Ergebnisse vorzunehmen. Das Gütekriterium Interpretationsabsicherung mit Argumenten verfolgt das Ziel, dass klar erkennbar sein muss, wann die forschende Person Interpretationen mit nachvollziehbaren Argumenten vornimmt. Im Rahmen dieser Masterarbeit werden in Kapitel 6 die Ergebnisse beschrieben, jedoch ohne Interpretationen. In Kapitel 7 erfolgen die Interpretation der Ergebnisse sowie der Abgleich mit der vorhandenen Theorie. Dementsprechend wird auch dieses Gütekriterium eingehalten.

Die Rückmeldung der Auswertungsergebnisse an die Interviewteilnehmer:innen zeichnet die kommunikative Validierung aus. Infolge ist es den Befragten möglich, einerseits Kommentare einzubringen und andererseits die inhaltliche Zustimmung zu den Ergebnissen auszusprechen. Die forschende Person entscheidet nach eigenem Ermessen, ob Einwände auf Plausibilität geprüft und eventuell übernommen werden. Eine besondere Bedeutung nimmt in der qualitativen Forschung die Rolle der forschenden Person sowie deren Subjektivität und Fachkompetenz bei der Auswertung der Erkenntnisse ein. Daher ist es entscheidend, Mechanismen zu etablieren, die Selbstreflexion über den Forschungsprozess ermöglichen. Um dieses Gütekriterium zu berücksichtigen, fand

vonseiten der Autorin ein Austausch mit Kolleg:innen und dem Betreuer statt. Mithilfe dieses Austauschs wird auch das Gütekriterium Triangulation berücksichtigt, welches vorsieht, dass mehre Forschungsmethoden miteinander verknüpft werden oder mehrere Forscher:innen an der Forschung beteiligt sind.

## 6 Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt mithilfe einer thematischen Abfolge. Die Reihung ergibt sich aufgrund des Ablaufs innerhalb der Interviews. Die Ergebnisse werden anhand der dargestellten Codierung in Tabelle 1, siehe Kapitel 5.5, strukturiert und nacheinander analysiert. Die Hauptkategorien wurden identifiziert und anhand des gesammelten Datenmaterials aus den Interviews detaillierter untersucht. Wie bereits in Kapitel 5.5 erläutert, wurde das Codierungssystem teilweise durch den Interviewleitfaden vorgegeben. Es ist jedoch zu beachten, dass aufgrund der teilweisen Überlappung der Kategorien einige Passagen als relevante Zitate für verschiedene Kategorien dienen können. Trotz dieser Herausforderungen wurde angestrebt, eine angemessene Trennung der Themenbereiche im Zusammenhang mit der Forschungsfrage zu gewährleisten.

Um die Ergebnisse zu veranschaulichen, werden sowohl wörtliche Zitate als auch Paraphrasen verwendet. Die Rückverfolgbarkeit wird durch eine dementsprechende Angabe bei Zitaten aus dem Interview nach dem Schema gewährleistet: Personen-Nr. und Zeilennummer, zum Beispiel P3, Z21.

### 6.1 Digitalisierung im Unternehmen

Dieses Kapitel behandelt die Begriffsdefinitionen von Digitalisierung vonseiten der Interviewpartner:innen sowie die Wahrnehmung der Digitalisierung im Unternehmen. Es wurde untersucht, wie die Interviewpartner:innen die Digitalisierung in ihrem Unternehmen wahrnehmen, wie sie für sich selbst Digitalisierung definieren und wie die individuelle Einstellung gegenüber der Digitalisierung ist. Zusätzlich wird erläutert, inwieweit sich der Tätigkeitsbereich der Interviewten durch die Digitalisierung geändert hat, mit welchen Herausforderungen bzw. Schwierigkeiten sie konfrontiert waren/sind und ob sie gut auf die Veränderungen vorbereitet wurden.

#### 6.1.1 Digitale Transformation und Einstellungen

##### 6.1.1.1 Wahrnehmung der Digitalisierung

Bei allen Interviewpartner:innen ist die Digitalisierung ein wichtiges Thema im Unternehmen. Vor allem wird die Digitalisierung durch papierreduzierte Arbeit sichtbar. Ein weiterer Auslöser für das Vorantreiben von digitalen Prozessen war auch die Corona-Pandemie, sie hat bei vielen auch Homeoffice ermöglicht.

*„Aber was ich weiß, ist, dass man anfangs noch wirklich sehr viel mit Papier noch gearbeitet hat und mittlerweile wird eigentlich zu ja, ich würde sagen 95% papierlos gearbeitet.“ (P16, Z. 35–37)*

Auch die Branche, in der das Unternehmen tätig ist, spielt eine Rolle bei der Wichtigkeit der Digitalisierung. Ein Interviewter ist in der Automobilbranche tätig und beschäftigt sich tagtäglich mit dem Thema.

*„Das ist bei uns Fokus Nummer 1, speziell aufgrund des Produktes, das wir verkaufen, ist Digitalisierung tagtäglich ein Thema.“ (P10, Z. 24–25)*

### **6.1.1.2 Begriffsdefinition**

Die Begriffsdefinition von Digitalisierung war für viele komplex, da sich trotz der täglichen Berührungspunkte kaum jemand darüber Gedanken gemacht hat. Trotzdem spiegelt sich fast in jeder Aussage wider, dass sich alles vom Analogen zum Digitalen ändert, weniger Papier verwendet wird und Homeoffice einfacher möglich ist.

*„Digitalisierung bedeutet für mich alles das, was den Menschen unterstützt in seinen Tätigkeiten, egal vom Handy beginnend über den Laptop über verschiedene, mittlerweile auch schon so künstliche Intelligenz. Digitalisierung ist in Wirklichkeit alles.“ (P9, Z. 71–74)*

*„Also Ich verstehe unter Digitalisierung, dass man von der Handschrift weggeht und über Computer die Tätigkeiten erledigt.“ (P11, Z. 20–21)*

### **6.1.1.3 Einstellung gegenüber Digitalisierung**

Die Einstellung gegenüber der Digitalisierung ist gemischt. Einige Interviewteilnehmer:innen sehen die Digitalisierung positiv und erkennen ihre Vorteile bezüglich Effizienz und Fortschritt in der Arbeitswelt. Sie betrachten die Digitalisierung als unvermeidlichen Trend, dem sich Unternehmen stellen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

*„Ich sehe die Digitalisierung als / ähm (.) ich sehe das so neutral, da die Digitalisierung, so oder so immer weiter voranschreitet und man sich das selbst gar nicht aussuchen kann, möchte man es oder möchte man es nicht, weil wenn man mit der / wenn man das eigene Unternehmen nicht in das neue digitale Zeitalter bringt, dann wird man nach einer Zeit nicht mehr wettbewerbsfähig sein?“ (P3, Z. 148–152)*

Andererseits äußern einige Teilnehmer:innen Bedenken und sehen auch negative Auswirkungen wie den Verlust von Arbeitsplätzen und die Entfremdung vom menschlichen Element. Sie warnen vor einer übermäßigen Abhängigkeit von digitalen Systemen, die zu Fehlern führen könnte. Es wird betont, dass die Digitalisierung zwar viele Prozesse beschleunigt, aber auch zu einer gewissen Komplexität führt. Trotz dieser Herausforderungen wird die Notwendigkeit der Digitalisierung anerkannt, jedoch mit dem Appell, sie verantwortungsbewusst zu gestalten und die damit verbundenen Risiken zu minimieren.

Trotz des höheren Alters der Teilnehmer:innen setzen sich alle mit der Digitalisierung auseinander und beschäftigen sich nicht nur beruflich, sondern auch privat mit dem Thema.

*„Da musst ich jetzt zugeben, dass ich das am Anfang negativ gesehen habe, das entspricht wahrscheinlich meinem Alter, aber mittlerweile sehe ich das jetzt positiv, wirklich positiv und wie gesagt, das hat uns einfach auch Corona bewiesen, alles was ich digital habe und alles was zugreifbar ist, das ist einfach, ja es ist ein anders arbeiten möglich.“ (P7, Z. 69–72)*

*„Nur positiv, also ich will immer wie die Jugend sein, auch heute noch mit Handy und habe sicher manchmal meine Schwierigkeiten, aber ich finde es einfach toll im Leben.“ (P12, Z. 140–141)*

## **6.1.2 Organisatorische Veränderungen**

Aufgrund der Digitalisierung haben sich nicht nur die Unternehmen geändert, sondern auch die Positionen und Tätigkeiten der Interviewten.

### **6.1.2.1 Positionsänderungen**

Einige Interviewteilnehmer:innen geben an, dass in ihren Unternehmen bisher keine signifikanten Veränderungen durch die Digitalisierung erfolgt sind und die Arbeitsabläufe weitgehend gleichgeblieben sind. Andererseits wird betont, dass das Rechnungswesen am stärksten von der Digitalisierung betroffen ist, da viele Routineaufgaben automatisiert werden können. Dies führt dazu, dass sich traditionelle Berufsbilder im Finanzbereich verändern und vermehrt IT-Kenntnisse und Verständnis für digitale Systeme erfordern.

*„Ja, das Berufsbild hat sich schon seit den letzten Jahren auch / im meinem jetzigen Unternehmen sehr stark verändert. Vom klassischen, sagen wir es so, Bilanzbuchhalter, oder oder, sagen wir es so, Leitung der Buchhaltung ist jetzt / halt ist der Schwerpunkt von den reinen Zahlen und Auswertungen bisschen in den digitalen Bereich und halt in den IT Bereich gerutscht, zum Beispiel es reicht jetzt nicht mehr zu wissen, wie man eine Bilanz aufstellt, sondern man muss natürlich auch das System verstehen und mit dem System arbeiten können, um halt die Bilanz aus dem System rauszuholen.“ (P3, Z. 86–92)*

Die Veränderungen werden als rasant wahrgenommen, wobei insbesondere die Reduzierung von Papierarchiven und die Automatisierung von Arbeitsprozessen genannt werden. Einige Interviewteilnehmer:innen berichten von anfänglichen Schwierigkeiten und Widerständen gegen die Digitalisierung, insbesondere bei der Einführung neuer

elektronischer Systeme. Trotzdem wird die Digitalisierung als unausweichlicher Trend angesehen, dem sich Unternehmen anpassen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Eine befragte Person konnte aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit in ihrer Position die Einführung von Computern miterleben und hat die Entwicklung von Papier hin zu digitalen Akten hautnah miterlebt.

*„Vor allem im Grundbuchsbereich war ja das ein wahnsinniger Wandel, weil wir hatten ja früher / gab es im Grundbuch ja diese riesigen Bücher, wo jedes Grundstück hat ein Eigentümer gehabt, die Belastungen dazu, und das wurde dann in den 70er Jahren hat das begonnen, 1970er Jahre, dass das auf Computer umgestellt wurde, aber diese Computer waren ja diese / sind wie ein halber Tisch so groß und wenn du da was eingegeben hast, dann war mal, weiß ich nicht wieviel Sekunden Sendepause, bist wieder weiterarbeiten hast können. Das war ein Wahnsinn, was sich da getan hat in der Entwicklung, das war schon mal diese große Umstellung auf Computer und dieses Computer Grundbuch.“ (P8, Z. 32–39)*

#### **6.1.2.2 Gerüstet für Änderungen**

Die Interviewpartner:innen geben an, dass sie durch Schulungen und Weiterentwicklungsmaßnahmen unterstützt wurden, um den digitalen Wandel im Unternehmen zu bewältigen. Einige Mitarbeiter:innen berichten von anfänglichen Herausforderungen und Unsicherheiten bei der Umstellung auf digitale Systeme, insbesondere aufgrund fehlender IT-Kenntnisse. Jedoch haben sie im Laufe der Zeit positive Erfahrungen gemacht und fühlen sich gut vorbereitet und unterstützt, um mit den neuen Technologien umzugehen.

*„Ja, kann man so sagen. Nicht nur gut vorbereitet, sondern auch von vielen Seiten gut unterstützt.“ (P9, Z. 306–307)*

Die Schulungen und Trainings werden von den Mitarbeiter:innen als wichtig angesehen, um beruflich auf dem neuesten Stand zu bleiben und sich mit den neuen Systemen vertraut zu machen. Trotzdem gibt es gelegentlich Probleme mit der Qualität und der Zugänglichkeit der bereitgestellten Schulungsmaterialien, wodurch einige Interviewte sich nicht optimal abgeholt fühlen. Insgesamt wird die Bedeutung von Informationen und Weiterbildungsmaßnahmen zur erfolgreichen Bewältigung des digitalen Wandels im Unternehmen betont.

*„Ja also ich sage mal so, es steht und fällt halt dann noch immer damit, dass man halt dann auch alle Informationen dafür bekommt und dann auch auch, sage ich mal, abgeholt wird.“ (P16, Z. 77–79)*

### **6.1.3 Schwierigkeiten/Herausforderungen**

Die Befragten äußern verschiedene Herausforderungen und Bedenken im Zusammenhang mit der Digitalisierung. Zudem gibt es Widerstände von einigen Vorgesetzten gegenüber digitalen Veränderungen, was die Einführung neuer Systeme erschwert.

*„Ja, man natürlich müssen da alle Mitarbeiter und Kollegen mitspielen, weil zum Beispiel mein Vorgesetzter, dem gefällt das überhaupt nicht, der mag das überhaupt nicht, der will lieber eher das Papier haben, also von dem her.“ (P6, Z. 41–43)*

Auch technische Schwierigkeiten wie Probleme mit Schnittstellen oder Softwarefehler werden von den Mitarbeiter:innen genannt. Die Implementierung neuer ERP-Systeme sowie die Sicherstellung des Datenschutzes stellen weitere Herausforderungen dar.

*„Und was halt schon auch ganz stark damit für mich in Verbindung ist, ist dieser Datenschutz, der eine sehr große Hürde in unserer Arbeit darstellt, weil wir ja also / zum Beispiel beim Versenden von E-Mails oder so da absolut vorsichtig sein müssen und ja keine persönlichen Daten verschicken dürfen und das macht es sehr kompliziert, weil wenn wir wirklich ein E Mail an eine Privatperson schicken, dann muss dann ein Passwort ausgetauscht werden, damit diese Person dann dieses Email öffnen kann und so und das ist halt den Arbeitsaufwand, der der sich erhöht hat durch die Digitalisierung.“ (P5, Z. 100–107)*

Trotz dieser Schwierigkeiten zeigen sich die Befragten jedoch größtenteils bemüht, sich den Veränderungen anzupassen und die neuen Systeme zu nutzen. Es wird betont, dass Schulungen und eine gute Teamstruktur dazu beitragen, die Herausforderungen der Digitalisierung zu bewältigen.

## **6.2 Unternehmensbeschreibung**

Die Befragten haben die Angebote in ihrem Unternehmen beschrieben in Hinblick auf angebotene Sozialleistungen und Weiterbildungsangebote. Weiters wurden die Organisation und Durchführung, die persönliche Präferenz, die Gruppenteilung und Unterstützung des Unternehmens abgefragt.



## 6.2.1 Unternehmensangebote

### 6.2.1.1 Sozialleistungen

Basierend auf den Interviewaussagen lässt sich festhalten, dass in vielen Unternehmen eine positive und unterstützende Unternehmenskultur gepflegt wird. Es wird betont, dass die Atmosphäre im Betrieb familiär ist und das Unternehmen soziale Leistungen sowie Gesundheitsförderung für die Mitarbeiter:innen bereitgestellt. Diese Leistungen umfassen unter anderem einen Obstkorb, kostenlose Getränke, Mitarbeiterrestaurants, Work-Life-Balance-Programme, Betriebsausflüge, Jubiläumsfeiern und verschiedene Fortbildungsangebote. Die Mitarbeiter:innen schätzen diese Angebote und fühlen sich dadurch gut unterstützt und wertgeschätzt. Es wird auch erwähnt, dass diese Leistungen dazu beitragen, den Zusammenhalt im Team zu stärken und die Motivation der Mitarbeiter:innen zu fördern. Trotzdem gibt es vereinzelt auch Kritikpunkte, etwa die Abschaffung des Obstkorbs in einigen Fällen. Insgesamt scheint die Unternehmenskultur auf Wertschätzung und Mitarbeiterförderung ausgerichtet zu sein.

*„Dann würden wir heute nicht fertig werden. Bei uns wird von einer Betriebsküche, also wirklich toll mit einem eigenen Restaurant, das man auch für Kundenbesuch und so weiter nutzen kann, aber auch. Natürlich Firmenküche wird geboten, bei uns gibt es in jedem Stockwerk und davon gibt es mittlerweile viele, in jeder Abteilung / also für den Zusammenhalt gibt es Meeting Points, da gibt es gratis Kaffee, gratis Tee, gratis Wasser und so weiter in ausreichender Form.“  
(P9, Z. 406–411)*

### 6.2.1.2 Weiterbildung

Die meisten Unternehmen stellen eine breite Palette an Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter:innen bereit. Es gibt interne Schulungen zu verschiedenen Themenbereichen, von persönlicher Entwicklung bis hin zu fachlichen Fähigkeiten. Auch externe Schulungen und Weiterbildungen werden unterstützt und finanziell gefördert, sofern sie für die Arbeitsaufgaben relevant sind und das Unternehmen weiterbringen. Einige Mitarbeitende haben Zugang zu einem Weiterbildungskatalog und können sich je nach Bedarf und Interesse für Schulungen und Kurse anmelden. Zudem wird betont, dass viele Unternehmen die Arbeitnehmer:innen dazu ermutigen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und auf dem neuesten Stand zu bleiben.

*„Und in den Weiterbildungen, ja, wir können alle Weiterbildungen machen, wir werden auch gut gefördert und unterstützt.“ (P7, Z. 80–81)*

Nur eine befragte Person führt an, dass das Unternehmen kaum bis gar keine Weiterbildungsangebote zur Verfügung gestellt hat.

*„Hat nichts gegeben. Berufliche Weiterbildung habe ich nur geschafft mit der Lohnzahlung, was ich erwähnt habe und ansonsten habe ich auch einmal ein Buchhaltungsseminar gemacht, so was über Arbeitsrecht und so weiter. Also die diversen Kurse, das haben ich mir alles selber bezahlt.“ (P12, Z. 156–159)*

Die Aussagen der Interviewteilnehmer:innen zeigen, dass allgemeine Weiterbildung in den verschiedenen Unternehmen als wichtiges Instrument zur persönlichen und beruflichen Entwicklung angesehen wird. Es wird deutlich, dass die Unternehmen vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, die von internen Schulungen bis hin zu externen Kursen reichen. Einige Unternehmen verfügen über strukturierte Weiterbildungsprogramme mit einem breiten Spektrum an Themen, zum Beispiel Excel-Kurse, Resilienschulungen und technische Ausbildungen. Zudem wird betont, dass die Unternehmen die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter:innen finanziell unterstützen und fördern, da sie davon profitieren, wenn ihre Belegschaft up-to-date ist und über relevante Fähigkeiten verfügt. Es gibt jedoch auch Fälle, in denen Mitarbeiter:innen Weiterbildungen eigenständig finanzieren müssen oder sich auf selbstorganisiertes Lernen über E-Lernplattformen und andere Online-Ressourcen verlassen.

*„Und in den Weiterbildungen, ja, wir können alle Weiterbildungen machen, wir werden auch gut gefördert und unterstützt.“ (P7, Z. 80–81)*

In einigen Unternehmen werden spezielle Schulungen für Programme wie Excel, Outlook, und SAP angeboten. Dabei wird oft auf die individuellen Bedürfnisse und Kenntnisse der Mitarbeiter:innen eingegangen, um sicherzustellen, dass sie die erforderlichen Fähigkeiten für ihre Aufgaben besitzen. Es gibt auch Unternehmen, die keine spezifischen Schulungen für Programme wie Excel anbieten, sondern eher auf eine selbstständige Aneignung der Kenntnisse durch die Mitarbeiter:innen setzen. In diesen Fällen wird oft erwartet, dass die Mitarbeiter:innen eigenverantwortlich und proaktiv daran arbeiten, ihre Fähigkeiten zu verbessern, um auf dem neuesten Stand zu bleiben.

*„Wenn, wenn Kolleginnen Wünsche haben, ja dann / Weiterbildungswünsche, dann wird das immer immer erlaubt und ist eigentlich auch / ist auch / wird auch honoriert ja, also wenn jemand sagt, er will jetzt, weiß ich nicht, ein Excelkurs machen dann dann, weil er da Schwächen hat, das wird natürlich gemacht.“ (P10, Z. 121–124)*

Generell werden die Bedeutung von Weiterbildung und die Notwendigkeit, mit den sich ständig ändernden Technologien und Anforderungen Schritt zu halten, von den Befragten betont.

Die Befragten berichteten über eine Vielzahl von fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen, die sie im Rahmen ihrer beruflichen Entwicklung wahrgenommen haben. Einige nahmen an externen Seminaren und Veranstaltungen teil, die von verschiedenen Organisationen und Akademien angeboten wurden, darunter auch spezifische Schulungen im Bereich Finanzbuchhaltung, Steuern und Personalverrechnung (P6, Z. 151–155). Jährliche Kongresse und Fachveranstaltungen wurden ebenfalls als Möglichkeit zur Weiterbildung genannt, etwa der Buchhalter- und Bilanziererkongress (P2, Z. 169–173; P4, Z. 200–201; P12, Z. 210–211).

*„Also wie gesagt, die / wir sind ja Mitglied bei mir niederösterreichischen Bilanzbuchhalterclub und der hat immer wieder verschiedenste Seminare beziehungsweise auch die BÖP Akademie bietet das sehr viele Sachen an in Bezug auf im Finanzbuchhaltung, was steuerlich betrifft eben auch auf in Bezug auf Personalverrechnung, Lohnverrechnung und so weiter.“ (P2, Z. 169–173)*

Darüber hinaus wurden auch spezialisierte Lehrgänge wie Familienmediation erwähnt (P5, Z. 245–246).

*„Ja, ja eben sowohl persönliche als auch fachliche, also ich habe (..) Familienmediation das war mehrtägiger Lehrgang.“ (P5, Z. 245–246)*

Interne Schulungen und Seminare, die vom Arbeitgeber organisiert wurden, deckten verschiedene Themen ab, von IT-Schulungen über rechtliche Weiterbildungen bis hin zu Vertriebs- und Verkaufsschulungen (P10, Z. 258–261). Eine teilnehmende Person betonte auch die Bedeutung von Online-Kursen, insbesondere solchen, die von Banken angeboten wurden und während der Zeit im Homeoffice genutzt werden konnten (P11, Z. 240–244).

Es wurde auch auf persönliche Weiterbildungsinitiativen hingewiesen, zum Beispiel die Teilnahme an ISO-Zertifizierungen oder die Spezialisierung auf bestimmte Bereiche wie Kapitalerträge und Kryptowährungen, die eine enge Verbindung zur Digitalisierung aufweisen (P14, Z. 158–160; P15, Z. 293–296).

*„Ich durfte meine ISO Zertifizierung machen für die Information Security Foundation beim TÜV und danach folgend mein Informationssicherheitsofficer im TÜV Süd, dass ich einfach die Grundkenntnisse bekommen für die Informationssicherheit nach der ISO 27013.“ (P14, Z. 158–160)*

Neben der beruflichen Weiterbildung ist für zwei Befragte auch die persönliche Weiterentwicklung von Bedeutung. Dies zeigt sich beispielsweise in der Teilnahme an Englischkursen, da das Unternehmen zunehmend internationaler wird und die Firmensprache von Deutsch auf Englisch umgestellt wurde. Dies erforderte eine verbesserte Englischkenntnis, um das volle Potenzial im Unternehmen ausschöpfen zu können. Die Investition in Fremdsprachenkompetenz wurde daher als wichtiger Schritt zur beruflichen Weiterentwicklung angesehen (P3, Z. 293–298; P16, Z. 215–217).

*„Außer natürlich Englisch klar, das ist aber auch etwas, was mir auch privat irgendwo auch wichtig ist dadurch, dass man leider meiner Meinung nach viel zu wenig im Unternehmen.“ (P16, Z. 215–217)*

Im Verlauf der Diskussionen wurden mehrfach verpflichtende Schulungen erwähnt, die primär darauf abzielen, die Einhaltung von Vorschriften und Unternehmensrichtlinien sicherzustellen. Diese Schulungen umfassen Compliance-Schulungen für neue Mitarbeiter:innen sowie interne Schulungen, die vom Betriebsrat organisiert werden (P1, Z. 231–234). Zudem werden obligatorische Schulungen zu verschiedenen Themen wie Datenschutz, Korruptionsbekämpfung, Nachhaltigkeit und Pharmakovigilanz angeboten (P7, Z. 77–178; P14, Z. 221–224). Einige dieser Schulungen sind branchen- oder regionspezifisch, während andere global im gesamten Unternehmen durchgeführt werden. Während der COVID-19-Pandemie stieg auch die Anzahl der verpflichtenden Schulungen zu neuen Vorschriften und Protokollen, beispielsweise im Zusammenhang mit Pandemiebekämpfung und finanziellen Unterstützungsmaßnahmen (P15, Z. 284–287).

*„Ja also Pflichtschulungen sowieso in den letzten 3 Jahren, dort können wir die ganze Corona Zeit dazu zählen, also da gab es Ausbildungen noch und nöcher mit den ganzen Corona Verordnungen, Kurzarbeit, Umsatzenschädigungen und wir haben ja auch die Prüfungen für die COFAG gemacht.“ (P15, Z. 284–287)*

Digitale Schulungen, die vom Unternehmen angeboten werden, decken eine Vielzahl von Themen ab und sind oft verpflichtend, um Probleme wie Cyberkriminalität und Datenschutzverletzungen zu verhindern (P16, Z. 286–290).

*„Wir haben auch verpflichtende Schulungen, einmal von globaler Seite aus haben wir unsere, ich nenne sie einfach jetzt mal die Mandatory Trainings im Bereich Anti Corruption und Anti Bribery, Sustainability natürlich, Data Protection, Information Security, Pharmacovigilance, ja so die Standardthemen dafür.“ (P14, Z. 221–224)*

Einige Teilnehmer:innen betonten, dass bestimmte Schulungen in ihren Branchen zwar nicht obligatorisch, aber dennoch wichtig seien, um fachlich auf dem neuesten Stand zu

bleiben. Dies galt insbesondere für Bereiche wie die Automobilbranche, in denen regelmäßige Weiterbildung als unverzichtbar angesehen wird, um mit den Entwicklungen Schritt zu halten (P2, Z. 203–207). Andererseits wurden interne Kurse zu Themen wie Mitarbeiterbildung und zwischenmenschlichem Verhalten als verpflichtend betrachtet, um ein positives Arbeitsklima zu fördern und mögliche Missverständnisse zu vermeiden (P3, Z. 372–380). Darüber hinaus wurden freiwillige Teamtrainings erwähnt, die dazu dienten, Soft Skills wie Teamführung, Mediation und Konfliktmanagement zu stärken und die Zusammenarbeit im Team zu verbessern (P15, Z. 314–317).

*„Wir haben noch zwei Teamtrainings gemacht, die waren auch freiwillig bezahlt und dienten einfach so der Teamführung und (..) also intern Teamführung und Mediation und wie Konfliktmanagement geht und wie man zusammen arbeitet und ja so Soft Skills-Bereich halt eben.“ (P15, Z. 314–317)*

Die Interviewteilnehmer:innen berichten von verschiedenen Möglichkeiten, wie sie auf Weiterbildungsangebote zugreifen können. Diese umfassen Bildungskatalog im Intranet, Online-Verzeichnis sowie Online-Portale, Personalentwicklungsabteilungen oder Mitarbeitergespräche.

*„Ja also, es gibt ein Onlineverzeichnis und da kann ich dann eben filtern und die ganze Schulung aussuchen. Dort steht dann auch ist das jetzt online, ist das in Wien, ist das in Linz, in Innsbruck? Wie lange dauert das? Wie viele Stunden sind es und grundsätzlich wie gesagt, es gibt eben die Pflichtveranstaltungen, da werde ich mehr oder weniger darauf hingewiesen, dass ich mich dort einschreiben soll bitte.“ (P15, Z. 221–225)*

Die Aussagen der Interviewteilnehmer:innen verdeutlichen, dass Weiterbildungen sowohl in Präsenz als auch online angeboten werden, wobei die Art des Angebots oft von verschiedenen Faktoren wie dem Wohnort der Mitarbeiter:innen oder den Inhalten der Schulungen abhängt. In einigen Unternehmen werden interne Schulungen und Produktschulungen in Präsenz durchgeführt, um den Mitarbeiter:innen die Möglichkeit zu geben, haptisch mit den Produkten zu arbeiten und einen direkten Austausch zu ermöglichen. Andererseits haben sich seit der COVID-19-Pandemie vermehrt auch Webinare und Online-Kurse etabliert, was insbesondere aufgrund der eingesparten Anfahrtszeiten und des geringeren Zeitaufwands für die Mitarbeiter:innen attraktiv ist.

*„Viel über online, sehr viel über online. Eben durch das Homeoffice, dass du auch das Zuhause machen kannst. Weil oft ist so, dass da der Rahmen zu Hause einfacher ist als im Büro ja.“ (P11, Z. 209–2011)*

Die Flexibilität zwischen Präsenz- und Online-Weiterbildungsformaten wird von den Unternehmen geschätzt und je nach Bedarf angeboten.

Die Interviewaussagen zeigen eine Vielfalt an Präferenzen hinsichtlich der Art der Weiterbildung, sei es online oder in Präsenz. Einige Teilnehmer:innen bevorzugen Präsenzveranstaltungen, weil sie die Möglichkeit schätzen, sich zu vernetzen, andere Menschen kennenzulernen und im direkten Austausch zu sein. Diese Art der Weiterbildung ermöglicht eine persönliche Interaktion und erleichtert es, komplexe Themen zu diskutieren und zu verstehen.

*„Mir persönlich gefallen Präsenzveranstaltungen besser, weil ich mich gerne vernetze, gerne andere Menschen kennenlernen und gerne im Austausch bin mit anderen Menschen.“ (P5, Z. 209–211)*

*„Ich bin, auch durch die meine ja durch meinen Job bedingt, ein großer Fan von Live Kursen, das heißt remote ist zwar ganz schön und ganz praktisch, aber ich sage mal so dieses Feeling live in den Kurs zu sitzen mit ein paar anderen Mitstreitern ist immer schon noch was anderes als alleine vor dem Bildschirm zu sitzen.“ (P14, Z. 139–142)*

Andere Teilnehmer:innen ziehen Online-Veranstaltungen vor, da sie den Komfort schätzen, nicht reisen zu müssen und flexibel von jedem Ort aus teilnehmen zu können. Insbesondere für Informationsveranstaltungen oder digitale Kurse werden Online-Formate als effektiv empfunden.

*„Also ich bevorzuge mittlerweile schon, also Zoom, weil ich brauche nirgends hinfahren und so weiter und ich bin eher menschenscheu.“ (P4, Z. 144–145)*

Eine befragte Person bevorzugt vor allem hybride Veranstaltungen, die sowohl Präsenz- als auch Online-Elemente kombinieren.

*„Ja, also ich finde das Hybridmodell eigentlich wirklich gut je nach Bereich, muss schon sagen die Onlinemodelle, wenn du da wirklich einen Tag lang 8 Stunden sitzt, das ist extrem anstrengend und vor allem das ist jetzt kein wirklicher Bereich, wo du so interaktiv arbeitest.“ (P15, Z. 234–237)*

Insgesamt zeigen die Aussagen, dass die Präferenz für Präsenz- oder Online-Veranstaltungen stark von persönlichen Vorlieben, dem Thema der Weiterbildung und den sozialen Aspekten abhängt.

Die Befragten beschreiben eine breite Altersspanne bei den Teilnehmer:innen an Weiterbildungsveranstaltungen. Eine interviewte Person betont, dass die Einteilung weniger nach dem Alter als vielmehr nach dem Berufsfeld und der Hierarchie erfolgt.

*„Das ist eher durchgemischt. Bei uns wird das also eher nach Berufsfeld eingeteilt und (.) Ja, und auch im Rang.“ (P4, Z. 159–160)*

Sowohl junge als auch ältere Mitarbeitende nehmen an den Veranstaltungen teil und insgesamt wird in den Unternehmen laut den Befragten darauf geachtet, dass Weiterbildung für alle zugänglich ist, unabhängig vom Alter.

*„Also ja, natürlich ist es halt eh schon so, dass da / wir sehr sehr viele auch jüngere Leute bei uns haben, von daher ist das automatisch dementsprechend einfach mehr durch jüngere Leute besetzt, aber das ist unabhängig vom Alter. Hätten wir jetzt tendenziell mehr Ältere, dann wäre das auch mehr bunt gemischt.“ (P16, Z. 185–189)*

Eine interviewte Person (P3) gibt an, dass die Digitalisierung in den letzten Jahren das Arbeitsklima stark verändert hat und deswegen Weiterbildungen angeboten worden sind. Allerdings wird darauf hingewiesen, dass nicht alle Mitarbeiter:innen gleich behandelt werden und einige mehr Unterstützung bei Weiterbildungen erhalten als andere, abhängig von ihrem Potenzial für das Unternehmen. Die Altersdiskriminierung scheint im Unternehmen von Interviewperson 4 kein großes Thema zu sein, da auch ältere Mitarbeiter:innen eingestellt werden und die Möglichkeit erhalten, sich weiterzubilden.

*„Ach so. Ja, ja. Ja, Na also vom Alter wird er nicht ganz, ganz im Gegenteil also bezüglich Alters (.) ist unsere Firma ziemlich offen. Wir haben auch schon vor Corona oder bevor diese Fachkräftemangel so war, auch über 50-Jährige aufgenommen und auch / aber auch dementsprechend bezahlt, also es nicht aufgenommen und gedacht, ja, billige Arbeitskräfte kriegen sonst keinen Job. Also da ist unser Unternehmen sehr fair, wir haben jetzt auch einen Bauleiter aufgenommen. Der ist 62, ja.“ (P4, Z. 172–177)*

In einigen Fällen müssen Mitarbeiter:innen selbstständig nach Zeit für Weiterbildungen suchen, da ihre Arbeitsbelastung dies nicht immer zulässt.

*„Also ich sage mal so was das angeht, ist man eher auf sich alleine gestellt, man muss schon finden die Zeit für sich selbst rausschaufeln oder finden, um eine Weiterbildung zu machen. In meinem Bereich kann ich jetzt nicht einfach die Arbeit anderen Kollegen abgeben, nur dass ich ein bisschen Zeit haben, um mich weiterzubilden.“ (P14, Z. 152–155)*

Trotzdem zeigen sich viele bereit, sich weiterzubilden, insbesondere wenn sie erkennen, dass dies dem Unternehmen oder ihrer eigenen Position zugutekommt.

Die Interviewaussagen zeigen, dass die Teilnahme an Weiterbildungen oft außerhalb der regulären Arbeitszeit stattfindet, insbesondere bei Abendseminaren.

*„Naja es ist eigentlich dann eher in der Privatzeit, weil das meinst Abendseminare sind, also das ist meist so von 17 - 20 Uhr, wobei ich da natürlich schon mit der Firma so vereinbart habe, dass ich dann halt am Nachmittag schon früher Schluss machen kann von der Arbeit, das natürlich, da die Tagesarbeitszeit auch nicht so lange wird und man sich ja dann auch noch dann gut dafür konzentrieren kann.“ (P2, Z. 194–198)*

Einige Unternehmen bieten jedoch flexible Arbeitszeiten an, was es den Mitarbeiter:innen ermöglicht, Kurse während ihrer Gleizeit zu besuchen. Die Möglichkeit, Seminare gemeinsam mit Kolleg:innen zu besuchen, wird in einigen Fällen erleichtert, obwohl die Abwesenheit während dieser Weiterbildungen zu einer Herausforderung führen kann, da die anfallende Arbeit liegen bleibt.

Die Aussagen betreffend Angebote für ältere Mitarbeiter:innen zeigen, dass Unternehmen unterschiedliche Ansätze verfolgen, wenn es um Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeiter:innen geht. Einige Unternehmen legen Wert darauf, dass kontinuierliche Weiterbildung für alle Mitarbeiter:innen, unabhängig vom Alter, angeboten wird.

*„Ich überlege gerade. Also bei uns wird eigentlich tatsächlich nicht nach Alter, nach, sage ich mal, Rasse, nach Sexualität nach sonst irgendetwas geschaut. Wir sind quer bunt gemischt und entsprechend dessen werden auch ältere Personen bei uns mit Sicherheit gerne eingesetzt.“ (P16, Z. 144–147)*

Diese Programme sind darauf ausgerichtet, die Kompetenzen und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen zu verbessern, sowohl in Bezug auf technische Fähigkeiten als auch auf persönliche Entwicklung. Andere Unternehmen erkennen jedoch an, dass ältere Mitarbeiter:innen möglicherweise zusätzliche Unterstützung benötigen, insbesondere im Umgang mit neuen Technologien. In solchen Fällen werden spezielle Kurse und Schulungen angeboten, um ältere Mitarbeiter:innen bei der Anpassung zu unterstützen.

*„Oh, Schulungen sind, soweit ich weiß, grundsätzlich nicht nach Alter gestaffelt, wobei natürlich gewisse Trainings/ es gibt ja schon auch so Grundlagentrainings für beispielsweise Outlook oder (.) Powerpoint oder wie auch immer. Gibt schon Grundlagentrainings, das richtet sich wahrscheinlich schon eher an Ältere, weil der oder die durchschnittliche Zwanzigjährige wahrscheinlich schon grundlegend Powerpoint beherrscht und dieses Training dann nicht braucht.“ (P15, Z. 195–200)*



Insgesamt wird betont, dass die Weiterbildungsangebote nicht nach Alter differenzieren, sondern darauf abzielen, die Bedürfnisse aller Mitarbeiter:innen zu erfüllen und sicherzustellen, dass sie auf dem neuesten Stand bleiben, unabhängig von ihrem Alter oder anderen persönlichen Merkmalen.

*„Das ist für alle dasselbe Angebot also (..) da gibt es keine Unterschiede. Es ist auch so, als eine Kollegin von mir, die ist vor einem Jahr in Pension gegangen, und auch die durfte bis zum Schluss alles machen“ (P4, Z. 116–118)*

Spezielle Angebote für ältere Mitarbeitende werden aber in den meisten Unternehmen nicht angeboten, wie auch die Aussage von Person 7 zeigt:

*„Haben wir Angebote für ältere Mitarbeiterinnen? (..) Nein, haben wir keine speziellen Angebote.“ (P7, Z. 94–95)*

## **6.3 Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung**

### **6.3.1 Weiterbildungsangebote**

Die Befragten nahmen an unterschiedlichen Weiterbildungen teil, welche von Soft-Skills-Training, IT-Schulungen und fachliche sowie sprachliche Weiterbildung reichten. Zusätzlich wurde abgefragt, von welchen Angeboten sie besonders profitiert haben, und es wurde auch nach dem Antrieb für die Teilnahme gefragt und ob es den Wunsch gibt nach einem anderen Angebot.

#### **6.3.1.1 Teilnahme**

In diesem Unterkapitel geht es um die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten in den letzten drei Jahren. Es wird zwischen den unterschiedlichen Schulungsangeboten unterschieden.

Die Aussagen betreffend Soft-Skills-Trainings zeigen, dass Weiterbildungen in verschiedenen Bereichen und mit unterschiedlichen Schwerpunkten stattfinden. Einige Mitarbeiter:innen nahmen an allgemeinen Schulungen teil, die darauf abzielen, das Wissen aufzufrischen, zum Beispiel Seminare zur Stimmschulung.

*„Dann habe ich noch eine Weiterbildung gemacht, was meine Stimme betrifft. Das war voll interessant, wie man Stimme trainieren kann, wie man in einem Wohlfühlton, wie man zu einem Wohlfühlton kommt zum Beispiel.“ (P5, Z. 246–248)*

Andere konzentrieren sich auf persönliche Entwicklung und Persönlichkeitsbildung, indem sie an Seminaren zu Führungskräfteentwicklung, Teambuilding-Aktivitäten oder Persönlichkeitsbildungsprogrammen teilnehmen.

Manche Mitarbeiter:innen haben Zugang zu speziellen Coaching-Programmen, die individuellere Themen wie Zeitmanagement, Priorisierung und Kommunikation behandeln.

*„Also ich sage einmal so, ich habe das große Glück, dass ich an einem Tutorial teilnehmen darf namens Sharpest, da habe ich meinen persönlichen Coach, mit dem ich solche Gespräche zu solchen Fachbereichen oder Fachgebieten führen darf, einmal alle 2 Wochen im Monat. (.) Ja, da haben wir auch die Themen Zeitmanagement, Priorisierung und Kommunikation, was auch ein wichtiges Thema ist. Also ja, das wird schon angeboten, aber das ist halt auch nicht jedem in der Firma zugänglich, sondern halt geknüpft, eine gewisse Position.“ (P14, Z. 196–202)*

Einige Befragte nahmen an Excel-Kursen teil, um ihre Kenntnisse aufzufrischen oder zu vertiefen, insbesondere wenn sie mit neuen Systemen arbeiten müssen, die Excel-intensiv sind.

*„Das war die eine Schulung (..) jetzt kürzlich, habe ich gerade erst einen Excel Kurs belegt, weil ich mir gedacht habe, ich könnte da meine Kenntnisse wieder einmal auffrischen. Der hat 2 Tage gedauert, wir hatten ja auch wieder eine externe Trainerin. Und haben dann wirklich auch Learning by doing gemacht. Das hat mir recht gut gefallen, dass man dann nicht nur Frontalunterricht bekommen, sondern auch wirklich mitarbeiten kann, das hilft schon sehr, wenn man halt etwas unbeholfen ist, teilweise auch in den Programmen und ja, dann hat man halt auch gute Unterstützung, wenn man das live vor Ort probieren kann.“ (P1, Z 169–176)*

Andere Schulungen konzentrieren sich auf die Einführung neuer Software oder die Anpassung an pandemiebedingte Veränderungen, z. B. den verstärkten Einsatz von E-Learning.

*„Es waren in erster Linie es waren in erster Linie neue EDV Programme. Dann natürlich pandemiebedingt, weil die letzten 3 Jahre waren praktisch bei mir letzten zweieinhalb Dienstjahre, waren Pandemiejahre, wo sich meine Reisetätigkeit drastisch reduziert und aber die E-Learning Bedarf kräftig gestiegen ist. Da gab es natürlich sehr viele Schulungen, damit man halt für diese Herausforderung gerüstet war.“ (P9, Z. 545–549)*

Zwei Befragte führten zusätzlich an, dass sie an Sprachkursen teilgenommen haben, um einerseits im Berufsleben versiert Englisch sprechen zu können und andererseits auch um privat ihre Englischkenntnisse zu nützen.

*„Außer natürlich Englisch klar, das ist aber auch etwas, was mir auch privat irgendwo auch wichtig ist dadurch, dass man leider meiner Meinung nach viel zu wenig im Unternehmen.“ (P16, Z. 215–217)*

*„Weiter habe ich auch zum Beispiel Englisch Kurse besucht, da unserer Unternehmen immer internationaler wird und auch unsere, sagen wir so, Firmensprache von Deutsch auf Englisch geändert wurde in den letzten Jahren und dann natürlich das dann natürlich erforderlich war gut Englisch zu können, habe ich da auch natürlich mehrere Englisch Kurse besucht, um natürlich noch das Potential, sagen wir so, aus meinem Wissen im Unternehmen einbringen zu können.“ (P3, Z. 293–298)*

Der Großteil der Interviewten hat an fachlicher Weiterbildung teilgenommen. Diese Schulungen reichen von spezifischen Seminaren zu Themen wie Finanzbuchhaltung, Steuerrecht und Personalverrechnung. Es gibt auch Angebote für Weiterbildungen im Bereich Familienmediation und im Vertrieb werden Schulungen zu verschiedenen Schwerpunkten angeboten, darunter Elektrofahrzeuge und rechtliche Aspekte von Leasing und Kreditvermittlung.

*„Ja natürlich. Die Weiterbildungen, die im Vertrieb sein mussten, ja sei es jetzt Schwerpunkt Elektrofahrzeuge, sei es / was haben wir noch gemacht? Ja, wir haben auch immer wieder rechtliche Weiterbildungen, sei es jetzt, weil wir auch Leasing und Kredite vermitteln.“ (P10, Z. 258–261)*

Eine befragte Person hat Online-Kurse von Banken genutzt, während andere sich auf spezialisierte Bereiche wie Kapitalerträge und Kryptowährungen konzentrieren.

*„Also ich muss ehrlich gestehen, ich habe sehr viele Onlinekurse gemacht, die von Banken gestartet wurden. Also das war wirklich, weil auf meinem Sektor gab es firmenmäßig nicht, wurde auch nichts zur Verfügung gestellt und die Banken muss ich ehrlich sagen haben gerade eben, weil viele Firmen die Mitarbeiter in Homeoffice lassen diese Initiative ergriffen und haben Schulungen gestartet.“ (P11, Z. 240–244)*

*„Ich habe zum Beispiel mich auf KEST spezialisiert, also Kapitalerträge, das bedeutet, ich muss in diesem Bereich mich tiefer einlesen, muss eben die ganzen Kurse besuchen, was auch Kryptowährungen zum Beispiel betrifft und die*

*Versteuerung. Was natürlich auch ein sehr spannendes Segment ist und auch viel mit der Digitalisierung gemein hat.“ (P15, Z. 293–296)*

### **6.3.1.2 Vorteil der Weiterbildung**

Die Interviewaussagen geben Einblick in die positiven Auswirkungen verschiedener Weiterbildungen auf die berufliche Entwicklung und den Arbeitsalltag der interviewten Personen. Die Excel-Schulung wurde von einer Person als äußerst nützlich empfunden, da sie spezifische Tastenkombinationen vermittelte.

*„Ehrlich gesagt wirklich, wirklich nützlich für meinen Arbeitsalltag, war diese Excel Schulung. Weil (..) wir haben da halt zum Beispiel solche Abkürzungen kennengelernt, wo man mit bestimmten Tastenkombinationen Schritte überspringen kann. Das kannte ich alles noch nicht und das spart halt schon sehr viel Zeit, wenn man das anwendet. Ich werde sicher nicht alles mir merken, aber einen Teil davon, das heißt, das verkürzt dann auch meinen Arbeitsalltag, wenn ich das entsprechend anwende und wir haben natürlich immer wieder mit Preislisten usw. zu tun.“ (P1, Z 257–263)*

Die Teilnahme an Schulungen zum neuen ERP-System ermöglichte es Person 3, sich als Experte in diesem Bereich zu etablieren, was sich als vorteilhaft für deren Karriere und potenzielle Unternehmenswechsel erweisen kann.

Besonders herausragend war auch das Führungskräfteseminar, das als definitiv profitabel betrachtet wurde, sowie die prägenden Verkaufsschulungen, die einen starken Einfluss auf die Interaktion mit Kund:innen hatten.

*„Ja, also die Kurse vom Edelmaier, die Verkaufsschulungen vom Edelmaier waren prägend. Die war extrem prägend. Also das waren drei oder vier Wiederholungen eigentlich. Aber die haben mich sehr geprägt. Also wenn ich oft vorm Kunden gesessen bin und überlegt habe, was was tue ich jetzt? Habe ich mir oft gedacht jetzt, was würde der Edelmaier sagen.“ (P9, Z. 606–609)*

Eine Garantieschulung mit Fachexpert:innen wurde als besonders prägend in Erinnerung gehalten.

*„Oh ja. Das kann ich mir erinnern, das waren schon Garantieschulungen, die aber wirklich präsent waren, also wo wirklich ein Legal Spezialist gekommen ist, einer von der Bank gekommen ist und wir haben dort Workshops gemacht und das war wirklich gut.“ (P11, Z. 310–312)*

### 6.3.1.3 Nutzung des Wissens

Die Interviewaussagen verdeutlichen die vielfältigen positiven Auswirkungen von Weiterbildungen auf den beruflichen Erfolg und die Leistungsfähigkeit der interviewten Personen. Durch die Teilnahme an Schulungen im Bereich Prozessmanagement und den Erwerb von Wissen über Outlook, das ERP-System und Teams konnte die Effizienz gesteigert und die Kosten gesenkt werden.

*„Ja, da ich auch im Prozessmanagement tätig bin und auch natürlich mich dann selbst auch im Privaten nicht ein bisschen mehr mit Outlook und mit dem ERP System auseinandergesetzt habe und vor allem auch mit Teams konnte ich dann halt neue Prozesse einführen, die halt Effizienz steigern und auch da die Kosten gesenkt haben, zum Beispiel verschiedene Automatisierung der Eingangsrechnung durch QR-Erkennung oder vor allem auch durch mein Wissen durch das REP System durch die Schulung, wie ich das dann in der Cloud, sagen wir so, mit unserem externen Support, sagen wir so einführen konnte und dadurch natürlich durch die verschiedenen Möglichkeiten durch die automatisierte Bilanzierung auch Kosten senken und die Effizienz auch im ganzen Unternehmen steigern konnte.“ (P3, Z. 390–399)*

Eine befragte Person hat an einem Führungskräfte-seminar teilgenommen. Die Schulungen beinhalteten auch praxisnahe Situationen wie das Ansprechen sensibler Themen im Unternehmen, was die Fähigkeiten der Person im Umgang mit schwierigen Situationen stärkte.

*„Mhm ja, wir haben diese Situation gehabt wie spreche ich Dinge an? Und da haben wir diese Situation gehabt mit Schweißgeruch.“ (P7, Z. 192–193)*

Die Schulungen trugen auch zur Verbesserung der Verhandlungsfähigkeiten bei, beispielsweise bei Vertriebs- und Vertragsverhandlungen, wo die Person lernte, Texte so anzupassen, dass sie den Interessen ihres Unternehmens entsprechen.

*„Das war bei einer Vertriebsverhandlung, bei einer Vertragsverhandlung, doch doch doch, doch, dass ich den Text so hinbekomme, dass er wirklich für uns passt. Ob das dem Kunden auch so glücklich war, kann man schon erinnern. Das war nicht so nicht, aber aber für uns war sicher eine gute Sache.“ (P11, Z. 316–319)*

Die direkte Anwendung von erlerntem Wissen im beruflichen Kontext führte zu positiven Ergebnissen, beispielsweise dem Einstieg des Kunden in ein Verkaufsgespräch, das auf einem erlernten Vorschlag basierte.

*„Ja, aber kann ich mich sogar noch auf eins erinnern, das war während der Corona Zeit ein Kurs, der eigentlich für mich nicht geplant war, aber wenn noch Plätze frei waren, konnte ich mich noch anmelden. Also es war zwar ein Pflichtkurs, aber nicht für mich, für mich war es dann freiwillig im Sinne. Und lustigerweise ging es dort eben um ein Thema, das sich dann gerade einige Tage später bei einem Unternehmen gebraucht habe.“ (P15, Z. 361–365)*

*„Wir haben dann, oder ich habe einen guten Zugang oder Vorschlag bekommen dann von der Seminarleiterin und ich habe das dann wirklich ziemlich 1 zu 1 beim Kunden angewendet und der Kunde ist dann auf diese Geschichte eingestiegen, sage ich, und da habe ich dann schon innerlich ein bisschen schmunzeln müssen, weil ich gedacht habe ja, war dann vielleicht doch nicht so schlecht und darum sage ich, man kann im Vorfeld nie sagen, wie gefällt sein oder wie kann es brauchen.“ (P12, Z. 214–219)*

#### **6.3.1.4 Wahrnehmung der Wichtigkeit der Weiterbildung**

Die Interviewaussagen zeigen, dass viele Weiterbildungsangebote, an welchen die Interviewteilnehmer:innen teilgenommen haben, als sinnvoll wahrgenommen wurden. Die Beherrschung der englischen Sprache wird als entscheidend für die Kommunikation in einem internationalen Umfeld angesehen, während der soziale Aspekt des Austauschs und des Kennenlernens neuer Kolleg:innen als wertvoll erachtet wird.

*„Natürlich Englisch sehe ich als einer der wichtigsten Sachen an und da natürlich unserer Firmensprache auf Englisch wurde umgestellt / gewechselt wurde. Es ist egal, wieviel Wissen man hat, wenn man das dann auf einer fremden Sprache nicht versteht, ist das alles sinnlos.“ (P3, Z. 338–341)*

*„Also. (...) Ich überlege jetzt einmal, was ich nicht sinnvoll gefunden habe, weil alleine der Austausch mit den anderen Menschen oder das Zusammenkommen und das Kennenlernen, also alleine der Aspekt ist für mich schon mal sehr wichtig.“ (P5, Z. 280–282)*

#### **6.3.1.5 Gelegenheit zur Teilnahme**

Die Interviewaussagen zeigen, dass Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen zwar grundsätzlich vorgesehen sind, aber in der Praxis treten oft Herausforderungen auf. Eine interviewte Person gibt an, dass es einen verankerten Weiterbildungsplan gibt, dieser aber aufgrund von Budgetbeschränkungen und Sparmaßnahmen nicht mehr verfolgt wird.

*„Ja, nein, also es ist immer sehr spannend, weil ich weiß von unserem HR, dass es die Strategie gibt, um die soziale Nachhaltigkeit zu fördern, das vom Personal (..) ich glaub / mindestens 6 (...) Stunden oder 16 Stunden pro Jahr (..) in Schulungen / irgendwie so. Also es gibt auf jeden Fall eine Vorgabe, müsste ich nachschauen in unserem Blue Plan. Aber das Ziel ist / HR ist das praktisch, dass jeder Mitarbeiter eine gewisse Stunden Anzahl global gesehen in solchen Kursen verbringt. In der Realität ist es leider ein bisschen anders, weil die Führungskräfte haben halt auch gewisse Budgets, die sie pro Mitarbeiter aufwenden dürfen für solche Weiterbildungsmaßnahmen und (...) jetzt aktuell sind wir in einer Einsparungsphase. Das heißt, Schulungen wurden komplett gestrichen.“ (P1, Z. 193–201)*

Dennoch nimmt die Schulungsabteilung Rücksicht auf die Verfügbarkeit der Mitarbeiter:innen, indem Schulungen während der Arbeitszeit stattfinden.

*„Nein, nein, das hat man einfach man gemacht. Unsere Schulungsabteilung hat immer Rücksicht genommen, natürlich auf die Verkäufer, dass die halt nicht so verfügbar sind wie sie normal die im Betrieb befindlichen Personen verfügbar sind.“ (P9, Z.627–629)*

Eine befragte Person findet es jedoch schwierig, Zeit für Weiterbildungen zu finden, da sie mit einem hohen Arbeitsaufkommen konfrontiert ist.

*„Ich muss sagen ich überlege zweimal, ob ich die Weiterbildung mache, alleine schon wegen dem hohen Arbeitsaufkommen aktuell, bleibt nicht ganz so viel Zeit dafür großartig einmal 3-4-5 Tage für eine Weiterbildung einzuplanen, das heißt, es muss schon wohl überlegt sein, allein schon vom Datum, ob es dann passt.“ (P14, Z. 211–214)*

### **6.3.1.6 Antrieb/Motivation**

Die Interviewaussagen zeigen verschiedene Motivationen und Gründe für die Teilnahme an Weiterbildungen auf. Einige Mitarbeiter:innen sehen die Bedeutung von Schulungen darin, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und den Anforderungen der digitalen Transformation gerecht zu werden.

*„Naja ich möchte einfach nicht stehen bleiben ja und und ich merke halt, wenn ich wenn ich Weiterbildungen mache, dann eben der Aspekt andere Menschen kennenzulernen, andere Zugänge kennenzulernen. Das ist mir einfach voll wichtig. Und ja (..) trotzdem so am Zahn der Zeit zu bleiben, einfach nicht stehen zu bleiben und und trotzdem auch irgendwie mithalten zu können, ja also und und*

*egal in welchen Bereichen es verändert sich ja immer irgendwas und auch Zugänge verändern sich.“ (P5, Z. 260–265)*

Andere betonen den Wert des Netzwerkes und des Austauschs mit Kolleg:innen während der Schulungen.

*„Na ja, wir sind dann natürlich / du bekommst dann / bei so vielen Mitarbeitern im ganzen Konzern, du kennst ja gar nicht mehr alle oder ich meine, einige kennst du, hast schon ewig nicht mehr gesehen, also das mit dir wieder trifft mit den Kollegen und einmal so privat quatschen kann und ja ich meine die die anderen Sachen musste du fast machen, damit du wieder am aktuellen Stand bist.“ (P6, Z. 174–178)*

Viele geben an, dass ihre persönliche Neugier und ihr Wunsch nach kontinuierlichem Lernen sie dazu motivieren, sich fortzubilden.

*„Neugier, einfach neugierig. Also mir hat immer Neues, auch heute interessiert mich neues immer noch sehr und die Neugierde ist bei mir ausgeprägt und die war auch immer ausgeprägt, dass ich das einfach wollte. Neugierde ist sicher der größte Antrieb gewesen bei dem Ganzen.“ (P9, Z. 599–602)*

*„Deswegen eigentlich ist, wenn man so will, aus eigenem Interesse.“ (P16, Z. 244)*

*„Ja, einfach, dass ich trotzdem immer was lernen kann. Das ist immer wieder, wenn es oft nur ein zwei Sachen sind, die man aus dem Seminar mitnimmt, finde ich es schon gut. Das Schlimmste ist, wenn man Seminar rausgeht und sagt ja, eigentlich kann ich gar nichts brauchen, aber ich finde, wenn jeder ein zwei Teile rausnimmt und es auch in sein täglichen Beruf verwenden kann und da hilft, finde ich ein Seminarzweck meines Erachtens komplett erfüllt. Man muss nicht alles übernehmen.“ (P12, Z. 199–204)*

### **6.3.1.7 Bedarf an zusätzlichen Schulungsmöglichkeiten**

Die Interviewaussagen verdeutlichen die unterschiedlichen Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter:innen hinsichtlich ihrer Weiterbildungsmöglichkeiten. Einige Mitarbeiter:innen sind mit den vorhandenen Schulungsangeboten zufrieden und fühlen sich gut unterstützt, wenn es darum geht, neue Fähigkeiten zu erlernen oder sich weiterzuentwickeln.

*„Genau genommen, eigentlich nicht. Also ich habe mich immer sehr gut aufgehoben gefühlt. Ich habe immer / mein Wissensdurst ist immer gestillt worden, wenn ich irgendwas wissen wollte und wenn ich gesagt habe, ich will das oder*



*das machen, ist das erfüllt worden ohne irgendein Problem. Also ich habe, ich könnt ja nicht sagen, dass mir irgendwas gefehlt hätte.“ (P9, Z. 642–646)*

*„Wunschlos glücklich ist, ja, im Großen und Ganzen, ja. Warum ich ein bisschen gezögert habe, ich würde gerne andere gerne verpflichten zur Weiterbildung.“ (P7, Z. 215–216)*

Andere würden gerne spezifischere Schulungen besuchen, insbesondere im IT-Bereich oder in Bezug auf ihre beruflichen Kompetenzen. Einige Mitarbeiter:innen äußern den Wunsch nach mehr Angeboten oder einer breiteren Auswahl an Schulungen, insbesondere im Bereich der Informationssicherheit oder der praktischen Ausbildung für Auszubildende.

*„Also ich sage mal im Bereich der Informationssicherheit würde ich mir wünschen, dass unsere Firma den Kurs, den ich gemacht habe, noch mehreren Leuten anbieten würde, allein schon mal ein bisschen Fachkompetenz dem Standort aufzubauen. Zum anderem ein bisschen mehr Sensibilität beim Thema Datenschutz natürlich und auch den Leuten vielleicht ein bisschen mehr die Sicherheitsstandards ans Herz legen als nur in einer jährlichen Schulung.“ (P14, Z. 187–191)*

Eine interviewte Person merkt an, dass es in ihrem Unternehmen fast zu viele Schulungsmöglichkeiten gibt und das dies auch überfordern kann.

*„Nein, wir haben so viele Angebote, also bei uns bist du fast überfordert, weil wir zu viel haben, ehrlich gesagt. Also nein, bei uns im Konzern fehlt mir nichts, also wirklich nichts, nein.“ (P6, Z. 211–213)*

## **6.4 Sonstige Erfahrung in der betrieblichen Weiterbildung**

Die Interviewaussagen reflektieren die Bedeutung der Weiterbildung von Mitarbeiter:innen in Unternehmen sowie die Herausforderungen, die damit verbunden sind. Es wird betont, dass es wichtig ist, ältere Mitarbeiter:innen nicht zu vernachlässigen und von ihrer Erfahrung zu profitieren. Gleichzeitig wird die Notwendigkeit betont, mit den sich schnell entwickelnden Technologien und Veränderungen in der Arbeitswelt Schritt zu halten.

Es wird auch darauf hingewiesen, dass Unternehmen oft zögern, Weiterbildungen anzubieten, da sie diese als Kostenfaktor betrachten.

*„Ähm (..) ja, ich habe halt leider durch Unternehmen, halt jetzt immer mehr gesehen, ähm / das Unternehmen hat ungern Weiterbildungen anbieten, weil natürlich*

*jede Fortbildung ein Kostenfaktor für jedes Unternehmen ist und jedes Unternehmen sich halt schon einen Mitarbeiter, der schon das ganze Wissen hat, was natürlich leider sehr unrealistisch ist, aber ich sehe halt leider schon das Unternehmen auf von den Weiterbildungen oder Angeboten immer mehr wieder zurückgehen und sie eigentlich da wollen, dass sie das eigentlich eher privat, sagen wir es so, organisieren.“ (P3, Z. 424–430)*

Ein weiteres Thema, das angesprochen wurde, ist der Mangel an Zeit für Weiterbildungsmaßnahmen.

*„Mhm. (...) Ja, also ich habe es jetzt vorher schon angesprochen, also ich würde ich würde mich gerne noch mehr weiterbilden, ja, aber es fehlt halt wirklich ganz oft die Zeit. Also die die das ist so ein großes Manko, obwohl ich ja der Meinung bin, dass das relativiert, weil wenn ich gut ausgebildet bin und oft Zeit ersparen kann, wenn ich effektiver arbeiten kann oder oder vielleicht Prozesse abkürzen kann. Ja und das ich finde es einfach total wichtig, dass das egal wie alt ein Mitarbeiter ist, es sollte sich jeder irgendwie weiterbilden und und niemand einfach stehen bleiben auf einem Stand, auf dem man sich irgendwann einmal sich gebracht hat, weil es ist ja nach dem Motto nur Veränderung hat Bestand. Das ist so.“ (P5, Z. 369–376)*

Auch vorherrschende Altersstereotypen werden kritisch gesehen und als nicht wahr beschrieben.

*„Na, das glaube ich nicht, dass das glaub ich nicht. Gerade die älteren, gerade meine Generation, das ist momentan so die (.) wirklich viel arbeiten, viel arbeiten und die sich auch noch weiterbilden möchten.“ (P4, Z. 326–328)*

Obwohl die Digitalisierung als positiv betrachtet wird, wird darauf hingewiesen, dass die Art und Weise, wie sie implementiert wird, wohlüberlegt sein sollte, und dass der Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Position im Unternehmen, offen sein sollte.

*„Ich sage mal so Digitalisierung ist was Schönes, wenn es einen positiven Nutzen auf den Arbeitsalltag hat. Man kann es auch übertreiben bei der Digitalisierung, das heißt ja ist eine schöne Sache, aber sollte wohl überlegt sein in welchen Bereichen digitalisiert wird und für die beruflichen Weiterbildungsmöglichkeiten finde ich zum Teil schade, dass es andere, also an der Stellung in der Firma geknüpft ist welche Möglichkeiten man hat ja, das könnte ein bisschen offener gestaltet werden bei uns beziehungsweise ein bisschen zugänglicher auch für,*

*ich sage mal, Leute, die bestrebt sind sich zu verbessern, aber halt vom Status her nicht ganz so weit oben in der Nahrungskette sind.“ (P14, Z. 243–250)*

Eine interviewte Person, welche viele Weiterbildungsangebote im Unternehmen hat und jährlich gewisse Stunden in die Weiterbildung investieren muss, äußert sich kritisch, dass dies auch zu viel Druck führt und Kurse gewählt werden, welche nicht benötigt werden.

*„Jetzt, du wirst irgendwie gezwungen, dass du Kurse machst, die du gar nicht brauchst oder nicht haben willst, musst, sollst. Nur einfach, damit du dort nicht aufscheinst, negativ und das ist Unsinn. Das ist Unsinn und macht zusätzlich Druck auf die Mitarbeiter.“ (P11, Z. 344–346)*

## 7 Diskussion

Im abschließenden Kapitel dieser Masterarbeit werden die präsentierten Ergebnisse interpretiert, um die Forschungsfrage zu beantworten. Dabei werden die Erkenntnisse aus der qualitativen Untersuchung herangezogen. Zudem werden die Limitationen dieser Untersuchung kritisch betrachtet, um die Grenzen der Studie zu verdeutlichen. Abschließend werden Empfehlungen für zukünftige Forschungsvorhaben abgeleitet, um auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse weiterführende Untersuchungen anzustoßen und mögliche Lücken im Forschungsfeld zu adressieren.

### 7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass in den Unternehmen aller Interviewteilnehmer:innen Digitalisierung einen großen Stellenwert einnimmt und sich dadurch auch die Tätigkeitsbereiche der Befragten ändern und anpassen. Die Notwendigkeit der Anpassung der Tätigkeit betrifft nicht nur die Mitarbeiter:innen, sondern auch die Unternehmen selbst sind betroffen (Neugebauer, 2018, S. 4). Es wird deutlich, dass die Digitalisierung als zweiseitiges Schwert betrachtet wird, weil sie sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringt. Einige Teilnehmer:innen betonen die Bedeutung einer ausgewogenen Haltung gegenüber der Digitalisierung und warnen davor, sich zu stark auf sie zu verlassen, während andere die positiven Auswirkungen auf die Effizienz und den Arbeitsalltag hervorheben. Die Studie von Cijan et al. (2019, S. 9) bestätigt die wahrgenommene Effizienzsteigerung und Arbeitserleichterung der Befragten. Die Zusammenfassung der Interviewaussagen zeigt eine gemischte Reaktion auf die Digitalisierung innerhalb des Unternehmens. Während einige Mitarbeiter:innen die Unterstützung und Vorbereitung durch Schulungen und Weiterbildungsmöglichkeiten loben und den Umstieg auf digitale Prozesse als relativ unproblematisch empfinden, äußern andere Bedenken bezüglich der Überforderung und des Mangels an IT-Kenntnissen während der Umstellungsphase.

Die Weiterbildungsangebote in den Unternehmen sind verschieden und beinhalten Themen wie Stimmbildung, Sprachkurse bis hin zu IT-Schulungen und fachlicher Weiterbildung. Die betrachteten Unternehmen bieten eine Vielzahl an Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter:innen. Diese reichen von internen Schulungen zu persönlicher Entwicklung und Fachkenntnissen bis hin zu externen Kursen und Webinaren. Es wird betont, dass die Unternehmen großen Wert auf die kontinuierliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter:innen legen und diese finanziell und organisatorisch unterstützen. Dabei werden verschiedene Formate wie Präsenzs Schulungen, E-Learning-Plattformen und

externe Kurse angeboten, um den unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeiter:innen gerecht zu werden. Die Antworten der Befragten spiegeln die Ergebnisse der sechsten Europäischen Erhebung über betriebliche Bildung wider, wo Österreich den siebten Platz bei der Weiterbildungsquote belegt (Statistik Austria, 2023b, S. 11ff.).

Die Zusammenfassung der Aussagen zeigt, dass die betrachteten Unternehmen unterschiedliche Ansätze zur Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden verfolgen, insbesondere im Bereich von Software-Anwendungen wie Excel, Outlook, SAP und Microsoft Teams. Die Aussage aus einem Interview, dass einige Unternehmen interne Schulungen oder externe Kurse anbieten, während andere eher auf informelles Lernen während der Arbeit setzen, steht in Einklang mit dem Konzept der 70/20/10-Regel. Die 70/20/10-Regel besagt, dass 70 % des Lernens durch informelles Lernen während der Arbeit erfolgen, 20 % durch soziales Lernen durch Interaktionen mit Kolleg:innen und 10 % durch formelles Lernen durch strukturierte Schulungen oder Kurse (Armstrong & Taylor, 2014, S. 292).

In einigen Fällen werden Weiterbildungen als Pflicht angesehen, um mit den digitalen Entwicklungen Schritt zu halten und die Effizienz am Arbeitsplatz zu steigern. Es wird auch erwähnt, dass die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen oft im Rahmen von Mitarbeitergesprächen besprochen wird und individuelle Schulungen je nach Bedarf und Interesse der Arbeitnehmer:innen angeboten werden. Dies entspricht den Empfehlungen der Studie von Maurer (2001, S. 137), welcher vorschlägt, dass in regelmäßigen Gesprächen der Schulungsbedarf und die Schulungsvorlieben abgefragt werden sollen. Wenn Unternehmen mit Weiterbildungsangeboten nicht nur die eigenen Ziele verfolgen, sondern auch das Interesse der Mitarbeiter:innen berücksichtigen, steigert dies auch die Arbeitgeberattraktivität (Armstrong & Taylor, 2014, S. 283).

Einige Unternehmen bieten sowohl Online- als auch Präsenzs Schulungen an, je nach Themengebiet. Dabei können interne Weiterbildungen oder Produktschulungen sowohl virtuell als auch in Präsenz stattfinden, um den Mitarbeitenden eine vielfältige Lernerfahrung zu bieten. Zusätzlich hängt die Wahl zwischen Präsenz- und Online-Schulungen oft vom Wohnsitz der Mitarbeiter:innen ab. Manche Unternehmen bieten eine Mischung beider Schulungsformen an, wobei die Form des Unterrichts je nach Bedarf variiert. Keiner der Befragten hat angeführt, dass die Schulungen auf die Bedürfnisse der älteren Mitarbeitenden zugeschnitten sind, wie es empfohlen wird (Morris & Venkatesh, 2000, S. 395).

Einige Mitarbeiter:innen bevorzugen Online-Schulungen aufgrund der Bequemlichkeit und der Möglichkeit, nicht reisen zu müssen, insbesondere für Aktualisierungs- oder

Grundschulungen. Somit werden die Studienergebnisse von Fleming et al. (2017, S. 84) bestätigt, welche herausfand, dass ältere Mitarbeiter:innen nichts gegen die Nutzung von E-Learnings haben. Jedoch werden Präsenzseminare als effektiver angesehen, insbesondere für Grundschulungen, bei denen direkte Interaktion mit der bzw. dem Trainer:in und anderen Teilnehmer:innen wichtig ist. Andere Befragte ziehen Präsenzveranstaltungen vor, da sie die Möglichkeit schätzen, sich zu vernetzen, andere kennenzulernen und im direkten Austausch mit anderen zu sein. Insbesondere für Schulungen mit praktischen Elementen oder großen Umstellungen werden Präsenzveranstaltungen bevorzugt. Die soziale Komponente und die Möglichkeit des direkten Austauschs mit Kolleg:innen werden oft als Vorteile von Präsenzveranstaltungen genannt. Diese Aussagen verdeutlichen, dass die Vorlieben für bestimmte Schulungsformate von individuellen Präferenzen, dem Kursinhalt und den jeweiligen Umständen abhängen.

In den Weiterbildungsmaßnahmen werden sowohl männliche als auch weibliche Teilnehmer:innen berücksichtigt und sie umfassen sowohl junge als auch ältere Mitarbeitende. Schmidt (2007, S. 159) stellt fest, dass es unterschiedliche Meinungen darüber gibt, wie eine Lerngruppe zusammengestellt werden soll. Die Unternehmen unterstützen altersgemischte Lernkonstellationen. Es gibt keine Altersbeschränkung oder Vorzugsbehandlung basierend auf dem Alter. Die Teilnahme an Schulungen ist für alle offen, unabhängig vom Alter. Extra Schulungen für ältere Mitarbeiter:innen werden kaum bis gar nicht angeboten, jedoch bekommen ältere Mitarbeitende dieselben Chancen zur Weiterbildung wie jüngere.

## **7.2 Ergebnisinterpretation und Beantwortung der Forschungsfrage**

Die Ergebnisse werden nun rekapituliert und hinsichtlich der zu Beginn angeführten Theorien herangezogen und interpretiert, um die Forschungsfrage *„Wie nehmen ältere Mitarbeiter:innen die betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen zur Bewältigung der Auswirkungen der Digitalisierung wahr?“* anhand der ihr untergeordneten Subfragen im Detail zu beantworten.

### Welche Herausforderungen verursacht die Digitalisierung für ältere Mitarbeiter:innen?

Eine einheitliche Definition von Digitalisierung ist ein schwieriger Prozess, da es in der Forschung, aber auch in den Köpfen einzelner Personen viele verschiedene gibt. Eine mögliche Definition ist, dass Digitalisierung ein umfangreicher Prozess ist, mit welchem analoge Daten in digitale Formate umwandelt werden (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2022, S. 64). Diese Möglichkeit der Definition wurde auch von mehreren

Befragten genannt, welche die Digitalisierung als den Übergang von analogen zu digitalen Prozessen und Dokumenten verstehen. Dies umfasst die Umstellung von traditionellen Arbeitsabläufen wie der handschriftlichen Dokumentation und der manuellen Bearbeitung von Papierdokumenten hin zu digitalen Lösungen, die die Arbeit erleichtern und beschleunigen. Die Digitalisierung wird als technische Unterstützung in sämtlichen Bereichen betrachtet, wodurch Aufgaben effizienter erledigt werden können. Ein zentraler Aspekt ist dabei die Verlagerung von papierbasierten zu digitalen Arbeitsumgebungen, beispielsweise die Einführung von elektronischen Akten und papierloser Buchhaltung. Digitalisierung wird auch als eine Möglichkeit gesehen, den Einsatz von Papier zu reduzieren und alles in einem digitalen Rahmen zu organisieren, was insbesondere während der COVID-19-Pandemie mit dem vermehrten Einsatz von Homeoffice deutlich wurde. Es wird betont, dass Digitalisierung nicht nur den Einsatz von Computern umfasst, sondern auch Technologien wie künstliche Intelligenz. Obwohl die Digitalisierung als positiv für die Arbeitsabläufe angesehen wird und eine Arbeitserleichterung bietet, gibt es auch Bedenken hinsichtlich Informationssicherheit und Datenschutz, die beachtet werden müssen.

Digitalisierung kann auch als die zunehmende Integration von Informations- und Kommunikationstechnologie in nahezu allen Lebensbereichen verstanden werden. Diese Entwicklung hat weitreichende Auswirkungen auf sämtliche Aspekte unserer Gesellschaft. Mit anderen Worten bedeutet Digitalisierung nicht nur den Einsatz von Technologie in einem bestimmten Bereich, sondern betrifft vielmehr alle Bereiche des täglichen Lebens und prägt unsere Interaktionen, Arbeitsabläufe und wirtschaftlichen Prozesse grundlegend (Cijan et al., 2019, S. 4). Eine befragte Person sieht denselben Nutzen in der Digitalisierung wie die oben genannte Definition, denn für sie umfasst Digitalisierung alles, was den Menschen in seinen Tätigkeiten unterstützt, von der Nutzung von Handys über Laptops bis hin zu verschiedenen Formen künstlicher Intelligenz. Diese Entwicklung zeigt sich auch in Alltagsgegenständen wie sprechenden Kühlschränken und vernetzten Fernsehern, die es zum Beispiel ermöglichen, Streaming-Plattformen über das Handy zu nutzen.

Zusammenfassend lassen sich mehrere Schlüsselaspekte der Digitalisierung identifizieren. Zum einen stellt die Umstellung auf digitale Arbeitsweisen eine Herausforderung dar, insbesondere für ältere Mitarbeiter:innen, die mit der modernen Technologie nicht vertraut sind (P1, Z 41–46). Auch die Einführung neuer Systeme wie ERP-Software kann zu Anfangsschwierigkeiten führen, vor allem wenn es darum geht, alte Daten in das neue System zu integrieren, und nicht genügend technisches Vorwissen vorhanden ist (P3, Z. 107–109). Diese Herausforderung deckt sich mit den Ansichten von Hildebrandt et al.

(2019, S. 162), welche vor der hohen Komplexität der Arbeit warnen. Dadurch müssen Mitarbeitende vertiefende IT-Kenntnisse wie Domänenwissen vorweisen.

Des Weiteren begegnet man in der Digitalisierung immer wieder Schnittstellenproblemen und technischen Herausforderungen, die bewältigt werden müssen (P2, Z. 65–69). Datenschutz stellt eine weitere Hürde dar, da besondere Vorsicht beim Umgang mit persönlichen Daten geboten ist, was zu einem erhöhten Arbeitsaufwand führen kann (P5, Z. 100–107; P14, Z. 58–61). Die theoretische Perspektive verdeutlicht, dass Datenschutz ein zentrales Thema bei der Digitalisierung ist, da Unternehmen vor der Herausforderung stehen, enorme Datenmengen aus verschiedenen Quellen zu bewältigen. Einige Unternehmen erwerben sogar zusätzliche Daten von externen Anbieter:innen, um ihre Datenkapazitäten zu erweitern und für geschäftliche Zwecke zu nutzen. Dabei entwickeln sie neue Geschäftsmodelle, um die Vorteile des digitalen Wandels zu nutzen, während andere ihre Geschäftsprozesse teilweise oder vollständig digitalisieren, um die Sicherheit zu verbessern und technologische Innovationen wie biometrische Identifizierungssysteme einzuführen (Nabbosa, 2020, S. 20).

Neben den technischen Aspekten spielen auch kulturelle und soziale Faktoren eine Rolle bei der Digitalisierung. Nicht alle Mitarbeiter:innen oder Führungskräfte sind gleichermaßen offen und flexibel gegenüber der Digitalisierung. Einige bevorzugen nach wie vor traditionelle Arbeitsweisen (P4, Z. 74–75; P6, Z. 41–43). Dies birgt die Gefahr, dass sich nicht alle Mitarbeitenden ständig anpassen und wandeln können, wodurch Stress und Schwierigkeiten bei der Work-Life-Balance zunehmen (Vallo Hult & Byström, 2022, S. 1). Die Schulung und Einbindung vor allem älterer Mitarbeitender in den digitalen Wandel ist daher entscheidend für den Erfolg einer digitalen Transformation (Billett, 2021, S. 1).

Darüber hinaus bringt die Digitalisierung ständige Veränderungen mit sich, sowohl in Bezug auf die Technologie als auch auf die Arbeitsprozesse (P8, Z. 62–64). Dies erfordert eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen sowie der eingesetzten Technologien. Insgesamt bietet die Digitalisierung viele Vorteile, birgt jedoch auch Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt, um den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten.

#### Welche betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Digitalisierung fördern die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter:innen?

Um beschäftigungsfähig zu bleiben, müssen ältere Arbeitnehmer:innen neben beruflichem Fachwissen auch andere Faktoren berücksichtigen. In der heutigen schnelllebigen Arbeitswelt ist es entscheidend, proaktiv zu handeln und sich selbstständig auf mögliche Veränderungen in den Anforderungen und Bedingungen von Arbeit und Karriere



vorzubereiten. Das bedeutet, dass man vorausschauend agiert und sich aktiv darauf einstellt, was in Zukunft kommen könnte. Darüber hinaus ist es wichtig, flexibel zu sein und sich an veränderte Umstände anzupassen. Man muss in der Lage sein, auf Veränderungen zu reagieren und widerstandsfähig zu bleiben (Van Der Heijden & Van Der Heijden, 2006, S. 465ff.). Eine sehr häufig angeführte Schulung betraf die Software Excel, welche viele im Arbeitsalltag nutzen und die durch die Weiterbildung den Arbeitsalltag erleichtern konnte. In solch einer Weiterbildung wurden zum Beispiel bestimmte Tastenkombinationen beigebracht, wodurch die befragte Person effizienter und schneller arbeiten konnte (P1, Z 257–263; P16, Z. 229–230). Die Schulung wurde in Präsenz abgehalten, jedoch gab es nicht nur Frontalunterricht, sondern ein Schwerpunkt lag auch bei der selbstständigen Erarbeitung und dem Ausprobieren der Techniken mit Unterstützung seitens des Trainers (P1, Z 169–176). Bei Person 3 (Z. 390–399) lag der Weiterbildungsschwerpunkt auch bei IT-Kenntnissen, denn aufgrund der Einführung neuer Systeme mussten einige Weiterbildungen besucht werden. Mithilfe des neuen Wissens konnten neue Prozesse eingeführt werden, welche die Effizienz gesteigert und die Kosten gesenkt haben. Somit wird die Aussage von Meier (2017, S. 111) unterstützt. Zusätzlich konnte sich die Person mithilfe der Weiterbildungen zum Experten weiterbilden und dadurch ihre Arbeitsfähigkeit verlängern (P3, Z. 383–387). Ein weiterer Schwerpunkt lag auch bei der Schulung in neuen EDV Programmen, welche zum Teil auch pandemiebedingt zugenommen haben. Auch der E-Learning-Bedarf ist deswegen kräftig gestiegen. Da gab es natürlich sehr viele Schulungen, damit die Mitarbeiter:innen für diese Herausforderung gerüstet waren (P9, Z. 545–549).

Die Mehrheit der Befragten bevorzugt Schulungen, welche in Präsenz abgehalten werden, um sich zu vernetzen, sich persönlich auszutauschen und direkte Interaktionen zu haben (P1, Z. 154–157; P5, Z. 209–211; P7, Z. 122–125; P11, Z. 219–222; P12, Z. 198–201; P14, Z. 139–142; P16, Z. 173–179). Einige Interviewteilnehmer:innen favorisieren Webinare und Online-Schulungen aufgrund der Bequemlichkeit, keine Reisen unternehmen zu müssen, und um größere Menschenmassen zu vermeiden (P2, Z. 159–166; P3, Z. 256–261; P4, Z. 144–145). Zwei Befragte führen jedoch an, dass sie vor allem Hybrid-Veranstaltungen schätzen (P10, Z. 193–196; P15, Z. 234–237). Die Gemeinsamkeit der unterschiedlichen Aussagen ist, dass der Schulungsmodus stark vom Thema abhängig ist. Insbesondere bei komplexen Themen oder Workshops, bei denen das praktische Ausprobieren und die direkte Kommunikation mit Kolleg:innen von Vorteil sind, werden Präsenzveranstaltungen präferiert.

Bei der Schulungsorganisation lässt sich feststellen, dass Unternehmen sowohl Online- als auch Präsenzs Schulungen anbieten, je nach Thema und Bedarf. Interne

Weiterbildungen und Produktschulungen finden manchmal virtuell statt, während andere Termine direkt vor Ort am Firmengelände abgehalten werden, insbesondere für Schulungen, bei denen eine haptische Interaktion mit den Produkten erforderlich ist. Die Wahl zwischen Online- und Präsenzveranstaltungen hängt oft von verschiedenen Faktoren ab, darunter die Verfügbarkeit von Mitarbeiter:innen, ihre Wohnorte und die Art des Kurses. Die Aussagen der Befragten, dass nicht verstärkt auf E-Learning gesetzt wird, sondern die Online-Veranstaltungen als Ergänzung zu den bewährten Präsenzveranstaltungen gesehen werden, lässt sich mit der Theorie von Baethge-Kinsky (2020) in Verbindung bringen. Baethge-Kinsky (2020, S. 11) betont, dass aufgrund der Digitalisierung nicht vermehrt auf betriebliche Weiterbildung und den verstärkten Einsatz digitaler Medien gesetzt wird. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen möglicherweise weiterhin traditionelle Schulungsformate bevorzugen und digitale Lernangebote nur als Ergänzung oder Unterstützung betrachten. Die Praxisaussage, dass Unternehmen je nach Thema und Bedarf sowohl Online- als auch Präsenzs Schulungen anbieten, lässt sich mit der Theorie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (2022, S. 69) verbinden. Die Resultate zeigen auf, dass aufgrund der Corona-Pandemie ein verstärkter Einsatz digitaler Medien in der Weiterbildung zu verzeichnen war, wodurch 60 % der Bildungsaktivitäten mit digitalen Medien durchgeführt wurden.

Diese Erkenntnis unterstützt die Praxisaussage, indem sie verdeutlicht, dass Unternehmen auf die gesteigerte Nachfrage nach digitalen Lernformaten reagiert haben, die durch die Pandemie ausgelöst wurde. Die Praxis zeigt, dass Unternehmen flexibel auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:innen eingehen und sowohl Online- als auch Präsenzs Schulungen anbieten, um den unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden. Die gestiegene Nutzung digitaler Medien in der Weiterbildung, wie von der Theorie beschrieben, spiegelt sich somit in der Praxis wider, indem Unternehmen vermehrt digitale Schulungsformate einsetzen, um den Schulungsbedarf ihrer Mitarbeitenden zu decken.

#### Welche Motive treiben ältere Mitarbeitende dazu, an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen?

In der Literatur wird häufig die geringe Lernfähigkeit als Grund angeführt, warum älteren Arbeitnehmer:innen kaum bis keine Weiterbildung angeboten werden. Jedoch hat die Studie von Stauffer (1992, S. 48) herausgefunden, dass trotz der Digitalisierung, welche als Bedrohung wahrgenommen werden kann, ältere Menschen gerne ihre IT-Kenntnisse verbessern wollen. Zudem verfolgen ältere Mitarbeitende oft andere Ziele als jüngere, wenn diese an Weiterbildung teilnehmen. Das Interesse liegt vor allem an der Wissenserweiterung und der Möglichkeit, persönlich zu wachsen (Gray, 2001, S. 28). In der

vorliegenden Studie konnten diese Effekte nachgewiesen werden. Die Befragten waren bereit, sich weiterzubilden, auch teilweise in der Freizeit und somit in der Privatzeit (P2, Z. 194–198). Einer der Gründe für die Teilnahme an Weiterbildungen ist oft das Interesse oder die Neugier am Themengebiet gewesen, aber auch der Wille, am Zahn der Zeit zu bleiben und mithalten zu können (P5, Z. 260–265; P9, Z. 599–602; P12, Z. 242–244; P16, Z. 244). Neugierde und Interesse sind klassische Beispiele für die intrinsische Motivation, welche beim Erlernen neuer Fähigkeiten und neues Wissens unterstützend wirkt (Deci & Ryan, 1993, S. 225ff.).

Zudem war den Interviewteilnehmer:innen bewusst, dass Weiterbildung zum Arbeitsleben dazugehört, um die eigenen Aufgaben erfolgreich und effizient bewältigen zu können (P3, Z. 312–319; P8, Z. 263–264; P12, Z. 242–244; P14, Z. 177–178). Ein weiteres Motiv für Weiterbildung war auch die soziale Komponente jeder Weiterbildung und die Möglichkeit, sich mit Kolleg:innen und Expert:innen austauschen zu können (P4, Z. 247–249; P6, Z. 174–178; P9, Z. 606–609; P11, Z. 310–312). Wie Conrads, Guggemos und Klevenow (2020, S. 32f.) anführen, verschwinden gewisse Berufe nicht einfach, sondern sie verändern sich. Zudem können Routinetätigkeiten von digitalen Systemen übernommen werden und somit kann sich eine Arbeitserleichterung einstellen (Bergmann et al., 2022, S. 13). Mit diesen Auswirkungen sind bzw. waren auch einige Befragte konfrontiert, deswegen haben sie die Angebote einer Fortbildung angenommen. Person 3 (Z. 86–92) führte an, dass sich das Berufsbild der Position als Bilanzbuchhalter:in durch die Digitalisierung stark verändert hat. Es ist nicht nur mehr ein Zahlenverständnis notwendig, sondern auch IT-Kenntnisse, um mit dem System arbeiten zu können. Dadurch ist es für die Person unumgänglich gewesen, sich weiterzubilden, damit diese auch weiterhin im Unternehmen tätig sein kann (P3, Z. 312–319).

Die Aussagen der Altersforschung, dass ältere Menschen in der Lage sind, ihr bestehendes Wissen zu erhalten und auszubauen (Borchers & Bertram, 2010, S. 35), und nicht jede ältere Person von kognitiven und physiologischen Veränderungen gleichermaßen betroffen ist, kann mit den Aussagen der Interviewteilnehmenden bestätigt werden. Außerdem kann auch die Erkenntnis, dass ältere Arbeitnehmer:innen mithilfe von Resilienz Herausforderungen erfolgreich meistern können, bestärkt werden (Sterns & Dawson, 2012, S. 213).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine einheitliche Definition von Digitalisierung eine komplexe Angelegenheit ist, da sowohl in der Forschung als auch in den Köpfen einzelner Personen unterschiedliche Ansichten existieren. Eine mögliche Definition sieht Digitalisierung als umfassenden Prozess, der analoge Daten in digitale Formate umwandelt (Parviainen et al., 2022, S. 64). Diese Definition wird auch von mehreren Befragten

unterstützt, die Digitalisierung als den Übergang von analogen zu digitalen Prozessen und Dokumenten betrachten. Die Digitalisierung wird als technische Unterstützung in allen Bereichen betrachtet, was zu einer Verbesserung der Arbeitsabläufe führt. Obwohl die Digitalisierung als positiv für die Arbeitsabläufe angesehen wird und eine Arbeitserleichterung bietet, gibt es auch Bedenken hinsichtlich Informationssicherheit und Datenschutz, die berücksichtigt werden müssen.

Die Digitalisierung bringt ständige Veränderungen mit sich, sowohl in Bezug auf die Technologie als auch auf die Arbeitsprozesse. Eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung sind erforderlich, um den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten. Ältere Arbeitnehmer:innen verfolgen dabei oft andere Ziele als ihre jüngeren Kolleg:innen. Sie sind vor allem an der Wissenserweiterung und der persönlichen Entwicklung interessiert. Die durchgeführte Studie bestätigt diese Ergebnisse. Die Befragten zeigten eine hohe Bereitschaft zur Weiterbildung, sogar in ihrer Freizeit. Weiterbildung wurde von den Teilnehmenden als wesentlicher Bestandteil des Arbeitslebens betrachtet, um die eigenen Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können. Trotz des häufig angeführten Arguments, ältere Arbeitnehmer:innen seien weniger lernfähig, zeigt diese Studie, dass sie in der Lage sind, ihr bestehendes Wissen zu erhalten und auszubauen.

Das Fazit der vorliegenden Untersuchung betont die Bedeutung kontinuierlicher Weiterbildung älterer Arbeitnehmer:innen in einer sich schnell verändernden Arbeitswelt, insbesondere im Kontext der Digitalisierung. Es wird deutlich, dass neben fachlichen Kenntnissen auch andere Faktoren wie Proaktivität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit entscheidend sind, um die Beschäftigungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Die Bereitschaft zur Weiterbildung unter älteren Mitarbeitenden wurde durch intrinsische Motivationen wie Neugierde und Interesse sowie die Anerkennung der Notwendigkeit, mit den Veränderungen in der Arbeitswelt Schritt zu halten, gestärkt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Schulungen wie etwa im Umgang mit Excel sowohl in Präsenz als auch online stattfinden können und von den Mitarbeitenden vielfach genutzt werden, um ihre Arbeitsfähigkeit zu verbessern und sich beruflich weiterzuentwickeln. Besonders hervorgehoben wird die Bedeutung von praxisorientierten Schulungsformaten, bei denen die Möglichkeit besteht, das Erlernte direkt anzuwenden und sich mit Kolleg:innen auszutauschen.

### **7.3 Stärken und Limitationen der Studie**

Die persönliche Nähe der Autorin zu den Befragten kann sowohl als Stärke als auch als Schwäche betrachtet werden. Ein Großteil der Teilnehmenden stammte aus dem persönlichen Bekanntenkreis der Autorin, während nur eine kleinere Anzahl keine vorherige

Verbindung hatte, da die Rekrutierung über weitere Empfehlung im Bekanntenkreis der Befragten erfolgte. Eine Stärke dieser Nähe besteht darin, dass aufgrund des bereits bestehenden Vertrauensverhältnisses angenommen werden kann, dass die Interviewteilnehmer:innen weniger zurückhaltend waren und daher ehrlicher und offener ihre Meinungen äußerten. Dies erwies sich insbesondere bei sensiblen Themen wie den teilweise persönlichen und unternehmerischen Herausforderungen aufgrund der Digitalisierung, den persönlichen Einsichten über die Teilnahmemotivation an Weiterbildungen oder den eigenen Wünschen über weitere Schulungen als vorteilhaft. Jedoch könnte sich die enge persönliche Beziehung auch nachteilig ausgewirkt haben, insbesondere in Bezug auf mögliche Effekte sozialer Erwünschtheit. Es besteht die Möglichkeit, dass einige Antworten eher in Richtung der vermuteten Einstellung der Autorin angepasst wurden und weniger der tatsächlichen Meinung der Befragten entsprachen.

Eine Stärke dieser Studie liegt in der Verwendung qualitativer Methoden und einer offenen Vorgehensweise, die Einblicke in Verhaltensweisen und zugrunde liegende Motive ermöglichte, die durch quantitative Ansätze allein nicht erreicht worden wären. Des Weiteren ist die Zusammenstellung des Samples gut geglückt, da es entsprechend den Zielen der Forschung ausgewählt wurde und eine angemessene Vielfalt in der soziodemografischen Zusammensetzung aufwies. Dadurch konnten Unterschiede, die in der Literatur hinsichtlich der Definition des Alters beschrieben werden, in die Analyse integriert und genauer betrachtet werden. Diese umfangreichen Daten bieten nicht nur die Möglichkeit, bedeutende praktische Implikationen abzuleiten, sondern ermöglichen auch die Entwicklung neuer Theorien und Forschungsperspektiven.

Eine bedeutende Limitation liegt in der Stichprobengröße und -auswahl, denn 16 Interviews, welche geführt wurden, sind nicht ausreichend, um eine verlässliche Generalisierung der Ergebnisse zu ermöglichen. Um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu herstellen, wäre es sinnvoll, zusätzlich eine quantitative Studie durchzuführen, die auf einem standardisierten Fragebogen basiert. Darüber hinaus könnte die Auswahl der Studienteilnehmer:innen aufgrund von Einschränkungen bei der Datenerhebung oder begrenzten Ressourcen möglicherweise nicht vollständig zufällig oder ausgewogen gewesen sein. Dies könnte zu Verzerrungen führen und die Validität der Ergebnisse beeinträchtigen. Zudem spielt bei den unternehmensinternen Angeboten an Weiterbildungen auch die Unternehmensgröße und -branche eine sehr bedeutende Rolle. Tendenziell erhielten Befragte in kleineren Unternehmen weniger bis gar keine Weiterbildungsangebote, deswegen ist die fehlende Teilnahme nicht auf das Alter der Interviewteilnehmer:innen zurückzuführen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt, der in Betracht gezogen werden sollte, besteht darin, dass die Antworten der Interviewpartner\*innen durch die Interviewerin subjektiv interpretiert wurden. Zuletzt ist anzumerken, dass die vorliegende Untersuchung lediglich eine Momentaufnahme darstellt und daher keine langfristigen Veränderungen oder Entwicklungen berücksichtigt.

## **7.4 Empfehlungen für weitere Forschung**

Implikationen für die Praxis lassen sich aus den Erkenntnissen dieser Studie ableiten, insbesondere im Hinblick auf die Digitalisierung und die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer:innen. Eine weitere Forschungsmöglichkeit wäre zu untersuchen, wie ältere Mitarbeiter:innen den Nutzen der angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen zur Bewältigung der digitalen Transformation bewerten. Dabei könnten Faktoren wie Relevanz, Nützlichkeit und Qualität der Schulungsangebote sowie die Zufriedenheit mit dem Schulungsprozess und den -ergebnissen berücksichtigt werden.

Zukünftige Forschungsprojekte könnten sich darauf konzentrieren, die Präferenzen und Bedürfnisse älterer Mitarbeiter:innen in Bezug auf das Design und die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zu untersuchen. Dabei könnten Faktoren wie Lernstile, Lernpräferenzen, Lerngeschwindigkeit und Lernumgebung berücksichtigt werden. Zusätzlich sollte untersucht werden, welche Schulungsformate und -methoden ältere Mitarbeiter:innen als besonders effektiv und ansprechend empfinden. Dabei könnten verschiedene Formate wie Präsenzs Schulungen, Online-Kurse, Webinare und Blended-Learning-Ansätze verglichen und ihre Wirksamkeit bewertet werden.

Es wäre von Interesse zu untersuchen, wie die Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen die Arbeitsleistung und -zufriedenheit älterer Mitarbeiter:innen beeinflusst. Dies könnte die Untersuchung von Effekten auf die Kompetenzentwicklung, die berufliche Weiterentwicklung, die Arbeitsplatzsicherheit und die allgemeine Zufriedenheit am Arbeitsplatz umfassen.

Zukünftige Studien könnten sich darauf konzentrieren, welche Rolle die Arbeitgeber:innen bei der Förderung der Weiterbildung älterer Mitarbeiter:innen spielt und welche Unterstützungsmaßnahmen dabei besonders wirksam sind. Dies könnte die Erforschung von Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, finanzielle Anreize, Zugang zu Ressourcen und individuelle Beratung umfassen. Zudem könnten sich künftige Forschungsprojekte darauf konzentrieren, wie die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer:innen im Kontext von Diversität und Inklusion gestaltet werden kann. Dies könnte die Untersuchung von spezifischen Bedürfnissen und Herausforderungen älterer Arbeitnehmer:innen mit unterschiedlichen kulturellen, ethnischen oder sozioökonomischen Hintergründen umfassen.

Die Untersuchung dieser offenen Punkte könnte dazu beitragen, gezielte Maßnahmen und Strategien zu entwickeln, um die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer:innen effektiv zu fördern und ihre Beschäftigungsfähigkeit in einer digitalisierten Arbeitswelt zu stärken.

## **7.5 Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit**

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich, Monika Dießner, ChatGPT 3.5, um zu brainstormen, Synonyme zu erfahren und unklare Textpassagen erklären zu lassen. Nach der Verwendung dieses Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich, Monika Dießner, Google Translate, um englische Fachartikel übersetzen zu lassen. Nach der Verwendung dieses Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich, Monika Dießner, Elicit für die Literaturrecherche. Nach der Verwendung dieses Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich, Monika Dießner, Google Scholar für die Literaturrecherche. Nach der Verwendung dieses Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

## Literaturverzeichnis

- Armstrong, Michael/Taylor, Stephen (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13. ed). London: Kogan Page.
- Armstrong-Stassen, Marjorie/Templer, Andrew (2005). Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. *Journal of Management Development*, 24(1), 57–67.
- Baltes, Paul.B. (1984). Intelligenz im Alter. *Spektrum der Wissenschaft*, 5, 40–60.
- Baltes, Paul.B./Baltes, Marget M. (1994). Gerontologie: Begriff, Herausforderung und Brennpunkte. In Jürgen Mittelstrass/Ursula M. Staudinger/Paul. B. Baltes (Hrsg.). *Alter und Altern: ein interdisziplinärer Studententext zur Gerontologie* (S. 1–34). Berlin New York: Walter de Gruyter.
- Bauer, Wilhelm/Schlund, Sebastian/Vocke, Christian (2018). Working Life Within a Hybrid World – How Digital Transformation and Agile Structures Affect Human Functions and Increase Quality of Work and Business Performance. In Jussi Ilari Kantola/Tibor Barath/Salman Nazir (Hrsg.). *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership Advances in Intelligent Systems and Computing*. (594) (S. 3–10). Cham: Springer International Publishing.
- Behaghel, Luc/Caroli, Eve/Roger, Muriel (2014). Age-biased Technical and Organizational Change, Training and Employment Prospects of Older Workers. *Economica*, 81(322), 368–389.
- Bergmann, Nadja/Hosner, Daniela/Pretterhofer, Nicolas (2022). Login statt Logout: Ältere Beschäftigte und Digitalisierung im Fokus. Online: [https://www.esf.at/wp-content/uploads/2022/06/Endbericht\\_LoginLogout\\_Mai2022\\_LR.pdf](https://www.esf.at/wp-content/uploads/2022/06/Endbericht_LoginLogout_Mai2022_LR.pdf) [Abruf am 15.05.2024]
- Billett, Stephen (2021). Mediating worklife learning and the digitalisation of work. *British Journal of Educational Technology*, 52(4), 1580–1593.
- Borchers, Dagmar/Bertram, Thomas (2010). Demografieorientiertes Diversity Management in der Erwachsenenbildung: alterssensible Lernkonzepte. *Personalführung: das Fachmagazin für Personalverantwortliche*, 43(H. 2/2010), 32–39.
- Brandenburg, Uwe/Domschke, Jörg-Peter (2007). *Die Zukunft sieht alt aus: Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement* (1. Aufl). Wiesbaden: Gabler.
- Bretschneider, Markus/Käpplinger, Bernd/Sauter, Edgar (2010). Weiterbildung und Lebenslanges Lernen – Leitbegriffe und ihre Bedeutung im Wandel der Zeit. In Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.). *40 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung: 40 Jahre Forschen – Beraten – Zukunft gestalten* (S. 187.196). Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Brüderl, Josef/Kratz, Fabian/Bauer, Gerrit (2019). Life course research with panel data: An analysis of the reproduction of social inequality. *Advances in Life Course Research*, 41, 100247.



- Bubolz-Lutz, Elisabeth/Engler, Stefanie/Kricheldorf, Cornelia/Schramek, Renate (2022). Geragogik: Bildung und Lernen im Prozess des Alterns: das Lehrbuch (2., erweiterte und überarbeitete Auflage). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2022). Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung. Online: [https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690\\_AES-Trendbericht\\_2020.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=10](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690_AES-Trendbericht_2020.pdf?__blob=publicationFile&v=10) [Abruf am 23.02.2024].
- Cijan, Anamarija/Jenič, Lea/Lamovšek, Amadeja/Stemberger, Jakob (2019). HOW DIGITALIZATION CHANGES THE WORKPLACE. *Dynamic Relationships Management Journal*, 8(1), 3–12.
- Colom, Roberto (2020). Chapter 11 - Intellectual abilities. In Anne Gallagher/Christine Bulteau/David Cohen/Jacques L. Michaud (Hrsg.). *Handbook of Clinical Neurology* (173) (S. 109–120). Amsterdam: Elsevier.
- Conrads, Ralph/Guggemos, Peter/Klevenow, Gert-Holger (2020). Gute Arbeit 4.0 – Was könnte „gute Arbeit“ unter Bedingungen des Arbeitens 4.0 bedeuten? In Thomas Freiling/Ralph Conrads/Anne Müller-Osten/Jane Porath (Hrsg.). *Zukünftige Arbeitswelten* (S. 3–39). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Davies, Eleanor M.M./Hanley, Karen/Jenkins, Andrew K./Chan, Chad (2017). Learning and Training for Older Workers. In Matt Flynn/Yuxin Li/Anthony Chiva (Hrsg.). *Managing the Ageing Workforce in the East and the West* (S. 185–206). Leeds: Emerald Publishing Limited.
- De Grave, Willem/Zanting, Anneke/Mansvelder-Longayroux, Désirée D./Molenaar, Willemina M. (2014). Workshops and Seminars: Enhancing Effectiveness. In Yvonne Steinert (Hrsg.). *Faculty Development in the Health Professions* (S. 181–195). Dordrecht: Springer Netherlands.
- De Grip, Andries/Fouarge, Didier/Montizaan, Raymond/Schreurs, Bert (2020). Train to retain: Training opportunities, positive reciprocity, and expected retirement age. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103332.
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 39(2), 223–238.
- Dehnbostel, Peter (2008). Berufliche Weiterbildung: Grundlagen aus arbeitnehmerorientierter Sicht. Berlin: edition sigma.
- van Delden, Catharina (2020). Einführung. In Anabel Ternès Von Hattburg (Hrsg.). *Digitalisierung als Chancengeber: Wie KI, 3D-Druck, Virtual Reality und Co. neue berufliche Perspektiven eröffnen* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Diekmann, Knut (2018). Innovative Personalpolitik – der Beitrag der betrieblichen Weiterbildung. In Rudolf Tippelt/Aiga Von Hippel (Hrsg.). *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 697–713). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Dokman, Tomislav (2019). Defining the term "intelligence" - insight into existing intelligence knowledge. *Informatologia*, 52(3–4), 194–205.
- Dörfler, Viktor (2010). Learning capability: the effect of existing knowledge on learning. *Knowledge Management Research & Practice*, 8(4), 369–379.

- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Dornmayr, Helmut/Riepl, Marlis (2023). *Unternehmensbefragung zum Arbeits- und Fachkräftebedarf/-mangel. Arbeitskräftenradar 2023*. Wien: ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft.
- Dragomiroiu, Rodica/Hurloiu, Ion-Iulian/Mihai, Gabriel (2014). Induction Staff Training. *Procedia Economics and Finance*, 16, 368–373.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Marburg: Eigenverlag.
- Elder, Glen H./George, Linda K. (2016). Age, Cohorts, and the Life Course. In Michael J. Shanahan/Jeylan T. Mortimer/Monica Kirkpatrick Johnson (Hrsg.). *Handbook of the Life Course* Handbooks of Sociology and Social Research. (S. 59–85). Cham: Springer International Publishing.
- Faltermaier, Toni/Mayring, Philipp/Saup, Winfried/Strehmel, Petra (2014). *Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters* (3., vollständig überarbeitete Auflage) Bernd Leplow/Maria von Salisch/Herbert Selg/Dieter Ulich (Hrsg.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Fischer, Christoph/Goller, Michael/Brinkmann, Lorraine/Harteis, Christian (2018). Digitalisation of Work: Between Affordances and Constraints for Learning at Work. In Dirk Ifenthaler (Hrsg.). *Digital Workplace Learning* (S. 227–249). Cham: Springer International Publishing.
- Fleming, Julie/Becker, Karen/Newton, Cameron (2017). Factors for successful e-learning: does age matter? *Education + Training*, 59(1), 76–89.
- Flick, Uwe (2020). *Sozialforschung: Methoden und Anwendungen: ein Überblick für die BA-Studiengänge* (5. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, Uwe (2021). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (10. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.) (2022). *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (14. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Froehlich, Dominik Emanuel/Beusaert, Simon/Segers, Mien/Gerken, Maike (2014). Learning to stay employable. *Career Development International*, 19(5), 508–525.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wien: facultas.
- Gadomska-Lila, Katarzyna (2020). Effectiveness of reverse mentoring in creating inter-generational relationships. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1313–1328.

- Gaillard, Mathieu/Desmette, Donatienne (2010). (In)validating Stereotypes About Older Workers Influences Their Intentions to Retire Early and to Learn and Develop. *Basic and Applied Social Psychology*, 32(1), 86–98.
- García-Piqueras, Jorge et al. (2019). Ageing of the somatosensory system at the periphery: age-related changes in cutaneous mechanoreceptors. *Journal of Anatomy*, 234(6), 839–852.
- Georgsen, Marianne/Løvstad, Charlotte Vange (2014). Use of Blended Learning in Workplace Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 142, 774–780.
- Gilleard, Chris/Higgs, Paul (2008). Internet use and the digital divide in the English longitudinal study of ageing. *European Journal of Ageing*, 5(3), 233–239.
- Grady, C. (2000). Changes in memory processing with age. *Current Opinion in Neurobiology*, 10(2), 224–231.
- Gray, Harry (2001). Older people and the process of learning. *Quality in Ageing and Older Adults*, 2(1), 26–30.
- Gruber, Elke (2007a). Alter und lebenslanges Lernen. In Elke Gruber/Monika Kastner/A-nita Brünner/Susanne Huss/Karin Kölbl (Hrsg.). *Arbeitsleben 45plus. Erfahrung, Wissen & Weiterbildung - Theorie trifft Praxis* Klagenfurt/Celovec: Hermagoras/Mohorjeva.
- Gruber, Elke (2007b). Lernen mit Erwachsenen. In Verband Wiener Volksbildung (Hrsg.). *Unterrichten in der Volkshochschule. Grundlagen für KursleiterInnen*. Wien: Verband Wiener Volksbildung.
- Hand, Michael (2007). The concept of intelligence. *London Review of Education*, 5(1).
- Helferich, Cornelia (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hennekam, Sophie (2015). Career success of older workers: the influence of social skills and continuous learning ability. *Journal of Management Development*, 34(9), 1113–1133.
- Hewett, Suniti/Becker, Karen/Bish, Adelle (2019). Blended workplace learning: the value of human interaction. *Education + Training*, 61(1), 2–16.
- Hildebrandt, Julian/Kluge, Johanna/Ziefle, Martina (2019). Work in Progress: Barriers and Concerns of Elderly Workers Towards the Digital Transformation of Work. In Jia Zhou/Gavriel Salvendy (Hrsg.). *Human Aspects of IT for the Aged Population. Design for the Elderly and Technology Acceptance* Lecture Notes in Computer Science. (11592) (S. 158–169). Cham: Springer International Publishing.
- Horn, John L. (1982). The Theory of Fluid and Crystallized Intelligence in Relation to Concepts of Cognitive Psychology and Aging in Adulthood. In F. I. M. Craik/Sandra Trehub (Hrsg.). *Aging and Cognitive Processes* (S. 237–278). Boston, MA: Springer US.
- Hudomiet, Péter/Willis, Robert J. (2022). Computerization, obsolescence and the length of working life. *Labour Economics*, 77, 102005.

- Jackson, Debra/Firtko, Angela/Edenborough, Michel (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1–9.
- Käpplinger, Bernd (2018). Theorien und Theoreme der betrieblichen Weiterbildung. In Rudolf Tippelt/Aiga Von Hippel (Hrsg.). *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 679–695). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kauffeld, Simone (2016). Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern (2., überarbeitete Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.
- Kimble, Anne E. (2004). Mentoring und Coaching in Unternehmen — Abgrenzung der Inhalte. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 11(3), 233–237.
- Klein, Stanley B. (2015). What memory is. *WIREs Cognitive Science*, 6(1), 1–38.
- Koch, Thorsten/Windsperger, Josef (2017). Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1–30.
- Komp-Leukkunen, Kathrin (2020). What life-course research can contribute to futures studies. *Futures*, 124, 102651.
- Komp-Leukkunen, Kathrin (2022). A Life-Course Perspective on Older Workers in Workplaces Undergoing Transformative Digitalization. *The Gerontologist*, gnac181.
- Kooij, Dorien T.A.M. (2015). Successful Aging at Work: The Active Role of Employees. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 309–319.
- Korge, Gabriele/Piele, Christian (2014). Zentrale Ergebnisse der Studie »LERNEN ÄLTERE«. Online: <https://blog.iao.fraunhofer.de/images/blog/lernen-aeltere.pdf> [Abruf am 28.02.2024].
- Kraiger, Kurt (2017). Designing Effective Training for Older Workers. In Emma Parry/Jean McCarthy (Hrsg.). *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (S. 639–667). London: Palgrave Macmillan UK.
- Krings, Franciska/Sczesny, Sabine/Kluge, Annette (2011). Stereotypical Inferences as Mediators of Age Discrimination: The Role of Competence and Warmth: Age Discrimination. *British Journal of Management*, 22(2), 187–201.
- Künemund, Harald/Szydlik, Marc (2009). Generationen aus Sicht der Soziologie. In Harald Künemund/Marc Szydlik (Hrsg.). *Generationen* (S. 7–21). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kurz, Andrea/Stockhammer, Constanze/Fuchs, Susanne/Meinhard, Dieter (2009). Das problemzentrierte Interview. In Renate Buber/Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung* (S. 463–475). Wiesbaden: Gabler.
- Kuß, Alfred/Wildner, Raimund/Kreis, Henning (2018). *Marktforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lafontaine, Marc Philippe/Knoth, Inga Sophia/Lippé, Sarah (2020). Chapter 20 - Learning abilities. In Anne Gallagher/Christine Bulteau/David Cohen/Jacques L. Michaud (Hrsg.). *Handbook of Clinical Neurology* (173) (S. 241–254). Amsterdam: Elsevier.

- Lazazzara, Alessandra/Karpinska, Kasia/Henkens, Kène (2013). What factors influence training opportunities for older workers? Three factorial surveys exploring the attitudes of HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2154–2172.
- Lee, Chin Chin/Czaja, Sara J./Sharit, Joseph (2008). Training Older Workers for Technology-Based Employment. *Educational Gerontology*, 35(1), 15–31.
- Lim, Doo Hun/Oh, Eunjung/Ju, Boreum/Kim, Hae Na (2019). Mediating Role of Career Coaching on Job-Search Behavior of Older Generations. *The International Journal of Aging and Human Development*, 88(1), 82–104.
- Lohaus, Daniela/Habermann, Wolfgang (2011). *Weiterbildung im Mittelstand: Personalentwicklung und Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen*. München: Oldenbourg.
- Mak, Kenneth (2013). The Normal Physiology of Aging. In Kok-Yang Tan (Hrsg.). *Colorectal Cancer in the Elderly* (S. 1–8). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Maurer, Todd J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27(2), 123–140.
- Maurer, Todd J./Weiss, Elizabeth M./Barbeite, Francisco G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 707–724.
- Mayer, Bernt/Brückner, Sarah (2011). *Lebenslanges Lernen auf Basis neurowissenschaftlicher Erkenntnisse: Schlussfolgerungen für Didaktik und Personalentwicklung*. Amberg-Weiden: Hochsch. für angewandte Wiss.
- Meier, Claude (2017). Managing Digitalization: Challenges and Opportunities for Business. *Management*, 111–113.
- Meng, Annette/Sundstrup, Emil/Andersen, Lars L. (2021). What Do the Managers Think of Us? The Older-Worker-Perspective of Managers' Attitudes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 4163.
- Morais, Ana/Santos, Sofia/Lebre, Paula (2019). Psychomotor, Functional, and Cognitive Profiles in Older People with and without Dementia: What Connections? *Dementia*, 18(4), 1538–1553.
- Morris, Michael G./Venkatesh, Viswanath (2000). AGE DIFFERENCES IN TECHNOLOGY ADOPTION DECISIONS: IMPLICATIONS FOR A CHANGING WORK FORCE. *Personnel Psychology*, 53(2), 375–403.
- Nabiosa, Veronica L. (2020). Me Too: Value Creation by Digitalization and Data Privacy. Proceedings of the 2020 4th International Conference on E-Education, E-Business and E-Technology. ICEBT'20: 2020 The 4th International Conference on E-Education, E-Business and E-Technology, Shanghai China: ACM.
- Neugebauer, Reimund (Hrsg.) (2018). *Digitalisierung: Schlüsseltechnologien für Wirtschaft und Gesellschaft* (1. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer Vieweg.

- Nusbaum, Neil J. (1999). Aging and Sensory Senescence: *Southern Medical Journal*, 92(3), 267–275.
- OECD (1998). *OECD Employment Outlook 1998*: June. Paris: OECD. Online: [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-1998\\_empl\\_outlook-1998-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-1998_empl_outlook-1998-en) [Abruf am 30.12.2023].
- OECD (2023). *Retaining Talent at All Ages*. Paris: OECD. Online: [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/retaining-talent-at-all-ages\\_00dbdd06-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/retaining-talent-at-all-ages_00dbdd06-en) [Abruf am 24.02.2024].
- Old, Susan R./Naveh-Benjamin, Moshe (2008). Differential effects of age on item and associative measures of memory: A meta-analysis. *Psychology and Aging*, 23(1), 104–118.
- Parviainen, Päivi/Tihinen, Maarit/Kääriäinen, Jukka/Teppola, Susanna (2022). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.
- Peeters, Maria C.W./Van Emmerik, Hetty (2008). An introduction to the work and well-being of older workers: From managing threats to creating opportunities. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 353–363.
- Peiffer, Ann M./Hugenschmidt, Christina E./Maldjian, Joseph A./Casanova, Ramon/Srikanth, Ryali/Hayasaka, Satoru/Burdette, Jonathan H./Kraft, Robert A./Laurienti, Paul J. (2009). Aging and the interaction of sensory cortical function and structure. *Human Brain Mapping*, 30(1), 228–240.
- Rheinberg, Falko (2006). Intrinsic Motivation und Flow-Erleben. In Jutta Heckhausen/Heinz Heckhausen (Hrsg.). *Motivation und Handeln* Springer-Lehrbuch. (S. 331–354). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Rožman, Maja/Treven, Sonja/Čančer, Vesna (2017). Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research Journal*, 8(2), 14–25.
- Schimany, Peter (2002). Die Alterung der Bevölkerung. Typen, Messung und Einflussfaktoren. In Andreas Motel-Klingebiel/Udo Kelle (Hrsg.). *Perspektiven der empirischen Alter(n)ssoziologie* (S. 19–42). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmidt, Bernhard (2007). Older Employee Behaviour and Interest in Continuing Education. *Journal of Adult and Continuing Education*, 13(2), 156–174.
- Schmidt-Hertha, Bernhard (2014). *Kompetenzerwerb und Lernen im Alter*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schulz, Richard (2013). *Encyclopedia of aging* (4th ed.). New York: Springer Publishing Company.
- Schwarzer, Ralf/Jerusalem, Matthias (2002). Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen. , 214 pages.
- Seberini, Andrea/Nour, Magde Mohamed/Tokovska, Miroslava (2022). From Digital Divide to Technostress during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review. *Organizacija*, 55(2), 98–111.

- Sharit, Joseph/Czaja, Sara J. (2020). Overcoming Older Adult Barriers to Learning Through an Understanding of Perspectives on Human Information Processing. *Journal of Applied Gerontology*, 39(3), 233–241.
- Silverstein, Michael (2008). Meeting the challenges of an aging workforce. *American Journal of Industrial Medicine*, 51(4), 269–280.
- Sousa, Maria José/Rocha, Álvaro (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334.
- Statistik Austria (2023a). Betriebliche Weiterbildung 2020. Online: [https://www.statistik.at/fileadmin/publications/Betriebliche-Weiterbildung-2020\\_Web-Barriere-frei.pdf](https://www.statistik.at/fileadmin/publications/Betriebliche-Weiterbildung-2020_Web-Barriere-frei.pdf) [Abruf am 02.10.2023].
- Statistik Austria (2023b). Lebenserwartung in Gesundheit. STATISTIK AUSTRIA. Online: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/gesund-heit/gesundheitszustand/lebenserwartung-in-gesundheit> [Abruf am 28.12.2023].
- Staufer, Michael (1992). Technological change and the older employee: implications for introduction and training. *Behaviour & Information Technology*, 11(1), 46–52.
- Stegbauer, Christian (2011). Reziprozität: Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.
- Sterns, Harvey L./Dawson, Nicole T. (2012). Chapter 11 Emerging Perspectives on Resilience in Adulthood and Later Life: Work, Retirement, and Resilience. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 32(1), 211–230.
- Stes, Ann/Min-Leliveld, Mariska/Gijbels, David/Van Petegem, Peter (2010). The impact of instructional development in higher education: The state-of-the-art of the research. *Educational Research Review*, 5(1), 25–49.
- Stout, Michael B./Justice, Jamie N./Nicklas, Barbara J./Kirkland, James L. (2017). Physiological Aging: Links Among Adipose Tissue Dysfunction, Diabetes, and Frailty. *Physiology*, 32(1), 9–19.
- Tams, Stefan/Grover, Varun/Thatcher, Jason (2014). Modern information technology in an old workforce: Toward a strategic research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(4), 284–304.
- Vallo Hult, Helena/Byström, Katriina (2022). Challenges to learning and leading the digital workplace. *Studies in Continuing Education*, 44(3), 460–474.
- Van Dalen, Hendrik P./Henkens, Kène/Wang, Mo (2015). Recharging or Retiring Older Workers? Uncovering the Age-Based Strategies of European Employers. *The Gerontologist*, 55(5), 814–824.
- Van Der Heijden, Claudia Maria/Van Der Heijden, Beatrice I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476.
- Vuori, Vilma/Helander, Nina/Okkonen, Jussi (2019). Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance. *Cognition, Technology & Work*, 21(2), 237–252.

- Walwei, Ulrich (2018). Trends in der Beschäftigung Älterer. Rahmenbedingungen für betriebliche Personalpolitik. *WSI-Mitteilungen*, 71(1), 3–11.
- Walwei, Ulrich (2023). Ältere: Personalreserve für den sich verschärfenden Arbeits- und Fachkräftemangel? *Wirtschaftsdienst*, 103(7), 467–473.
- Warwick Institute for Employment Research (2006). *AGEING AND EMPLOYMENT: IDENTIFICATION OF GOOD PRACTICE TO INCREASE JOB OPPORTUNITIES AND MAINTAIN OLDER WORKERS IN EMPLOYMENT*. München: o.V.
- Wegman, David H./National Research Council/Institute of Medicine/National Research Council (U.S.)/Institute of Medicine (U.S.) (Hrsg.) (2004). *Health and safety needs of older workers*. Washington, D.C: National Academies Press.
- Weststrate, Nic M./Ferrari, Michel/Fournier, Marc A./McLean, Kate C. (2018). “It was the best worst day of my life”: Narrative Content, Structure, and Process in Wisdom-Fostering Life Event Memories. *The Journals of Gerontology: Series B*, 73(8), 1359–1373.
- WHO Study Group on Aging and Working Capacity (Hrsg.) (1993). *Aging and working capacity: report of a WHO study group*. Geneva: World Health Organization.
- Wittwer, Wolfgang (1982). *Weiterbildung im Betrieb: Darstellung und Analyse*. München: Urban und Schwarzenberg.
- Witzel, Andreas (1985). *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* Gerd Jüttemann (Hrsg.). Weinheim: Beltz.
- Wong, Amy/Sixl-Daniell, Karin (2015). A Case Study in Corporate E-Learning. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 8(1), 52.
- Wrenn, Kimberly A./Maurer, Todd J. (2004). Beliefs About Older Workers’ Learning and Development Behavior in Relation to Beliefs About Malleability of Skills, Age-Related Decline, and Control <sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(2), 223–242.
- Wulf, Gabriele/Chiviawowsky, Suzete/Lewthwaite, Rebecca (2012). Altering mindset can enhance motor learning in older adults. *Psychology and Aging*, 27(1), 14–21.
- Zagel, Hannah/Van Winkle, Zachary (2022). Women’s Family and Employment Life Courses Across Twentieth-Century Europe: The Role of Policies and Norms. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 29(2), 446–476.
- Zepke, Georg (2016). *Lust auf qualitative Forschung! eine Einführung für die Praxis*. Wien: tso, Texte zur Systemischen Organisationsforschung.
- Ziefle, M./Bay, S. (2005). How older adults meet complexity: Aging effects on the usability of different mobile phones. *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 375–389.
- Zimbardo, Philip G. (1995). *Psychologie* (6., neu bearbeitete und erweiterte Auflage) Siegfried Hoppe-Graff/Barbara Keller/Irma Engel (Hrsg.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg : Imprint : Springer.
- Zwick, Thomas (2015). Training older employees: what is effective? *International Journal of Manpower*, 36(2), 136–150.



### **Online-Quellen:**

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Bev%C3%B6lkerungsstruktur\\_und\\_Bev%C3%B6lkerungsalterung#Der\\_Anteil\\_.C3.A4lterer\\_Menschen\\_nimmt\\_weiter\\_zu](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Bev%C3%B6lkerungsstruktur_und_Bev%C3%B6lkerungsalterung#Der_Anteil_.C3.A4lterer_Menschen_nimmt_weiter_zu) [Abruf am 22.08.2023].

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Lifelong\\_learning/de](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Lifelong_learning/de) [Abruf am 25.02.2024A].

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1609&langId=en> [Abruf am 25.02.2024B].

<https://www.statistik.at/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetigkeit/erwerbstaetige-merkmale> [Abruf am 05.02.2024].

<https://www.sozialministerium.at/Themen/Soziales/Sozialversicherung/Pensionsversicherung/Pensionsarten/Alterspension.html> [Abruf am 10.09.2023]

<https://www.wko.at/arbeitsrecht/entgelt> [Abruf am 07.03.2024A].

<https://www.wko.at/ooe/news/eu-transparenzlinie> [Abruf am 07.03.2024B].

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Lebenserwartung bei Geburt in Österreich .....	1
Abbildung 2: Erwerbstätige nach Alter von 1994 bis 2022 in Tausend.....	3
Abbildung 3: Anteil der Unternehmen mit Weiterbildungskursen im Zeitvergleich – in Prozent.....	39
Abbildung 4: Unternehmen mit Weiterbildungskursen nach Kursinhalten – in Prozent	40
Abbildung 5: Betriebliche Bildung 2020 – in Prozent .....	41
Abbildung 6: Gründe für fehlende Weiterbildungsaktivitäten – in Prozent der Unternehmen ohne Weiterbildung .....	41

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht Interview-Teilnehmer:innen.....	51
--	----

# Anhang

## Interviewleitfaden

### Begrüßung

Vielen herzlichen Dank, dass Sie sich heute für dieses Interview die Zeit genommen haben. Ich erkläre noch einmal ganz kurz etwas zu diesem Forschungsprojekt und zum Ablauf:

Im Rahmen des Masterstudiengangs an der Ferdinand Porsche FernFH führe ich qualitative Interviews durch. Konkret geht es in diesem Forschungsprojekt um Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung, welche ältere Mitarbeiter:innen unterstützen die Auswirkungen der Digitalisierung zu nutzen, um länger arbeitsfähig zu bleiben. Ihre Expertise und Ihre Erfahrungen sind von unschätzbarem Wert, um ein besseres Verständnis für dieses Thema zu entwickeln. Während dieses Interviews werde ich Ihre Meinungen, Perspektiven und Erkenntnisse erfassen, um Licht auf dieses Problem zu werfen und potenzielle Lösungen oder bewährte Praktiken zu identifizieren. Wichtig ist außerdem zu erwähnen, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt, sondern nur unterschiedliche Meinungen. Das Interview wird voraussichtlich ca. eine Stunde dauern. Ich würde dieses Gespräch gerne aufnehmen. Es wird aber kein Rückbezug auf Ihre Person möglich sein. Alle erhobenen Daten werden streng vertraulich behandelt und nur zu Forschungszwecken herangezogen. Die Einverständniserklärung haben Sie bereits vorab per E-Mail erhalten. Haben Sie noch Fragen?

1. Erzählen Sie einmal, was machen Sie in Ihrem Unternehmen?		
Themencluster/Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
1. Einstieg: Tätigkeit im Unternehmen	Was machen Sie da genau?  Wie wurden Sie da eingeschult?	Wie lange sind Sie schon im Unternehmen beschäftigt?  Was umfasst genau Ihren Tätigkeitsbereich im Unternehmen?
2. Wie nehmen Sie die fortschreitende Digitalisierung in Ihrem Unternehmen wahr?		
Themencluster/Inhaltliche Aspekte		
2. Herausforderung Digitalisierung	Können Sie das näher ausführen?	Wie würden Sie Digitalisierung beschreiben? Was verstehen Sie unter diesen Begriff?

		<p>Wenn Sie an Ihre Position/Tätigkeitsbereich denken, gab es in den letzten Jahren Veränderungen?</p> <p>Gab es Schwierigkeiten oder Herausforderungen mit denen Sie konfrontiert waren?</p> <p>Gibt es weitere Pläne bezüglich einer weiteren Digitalisierung?</p> <p>Wie stehen Sie zur Digitalisierung? Sehen Sie die Änderungen positiv oder negativ?</p> <p>Fühlen Sie sich vorbereitet, um die Veränderungen am Arbeitsplatz gut meistern zu können?</p>
--	--	---

**3. Erzählen Sie einmal, wenn Sie an Ihr Unternehmen denken, was macht das Unternehmen für die Mitarbeiter:innen?**

<b>Themencluster/Inhaltliche Aspekte</b>	<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
2. Angebote des Unternehmens für MitarbeiterInnen	<p>Gibt es sonst noch etwas?</p> <p>Können Sie mir das genauer beschreiben?</p> <p>Was wird da genau gemacht?</p>	<p>Welche Angebote bietet Ihr Unternehmen speziell für ältere Arbeitnehmer:innen an?</p> <p>Gibt es Anreize oder Belohnungen, die Ihrer Meinung nach die Teilnahme älterer Mitarbeiter:innen an solchen Schulungen fördern könnten?</p> <p>Gibt es besondere Weiterbildungsmaßnahmen betreffend IT-Kenntnissen?</p> <p>Wie werden diese Weiterbildungsmaßnahmen organisiert und durchgeführt? (z. B. Präsenzs Schulungen, Online-Kurse, Mentoring, etc.)</p> <p>Was gefällt Ihnen besser?</p>

		<p>Wer sind die Teilnehmer:innen bei den Weiterbildungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen? Sind die bunt gemischt oder ist eine Altersgruppe mehr vertreten?</p> <p>Beschreiben Sie bitte das Betriebsklima, die Zusammenarbeit im Team. Gibt es Anerkennung und sozialen Rückhalt seitens des Unternehmens? Haben Sie das Gefühl, dass alle Mitarbeiter:innen hier gleichermaßen geschätzt werden?</p>
<b>4. Welche dieser Angebote haben Sie in den vergangenen 3 Jahren angenommen?</b>		
<b>Themencluster/Inhaltliche Aspekte</b>	<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
3. Nutzung der Angebote (Motive)	Gibt es sonst noch etwas?	<p>Wie ist es dazu gekommen, dass Sie dieses Angebot genutzt oder nicht genutzt haben? Was ist der Antrieb bei der Teilnahme?</p> <p>Welche Angebote finden Sie persönlich sinnvoll und warum? Inwieweit ist es Ihnen möglich an den angebotenen Maßnahmen teilzunehmen?</p> <p>Die Schulungen, an die Sie teilgenommen haben, waren die verpflichtend oder freiwillig?</p> <p>Von welchen betrieblichen Weiterbildungsangeboten haben Sie besonders profitiert?</p> <p>Können Sie uns von einer Situation berichten, in der Ihre neu erlerntes Wissen einen entscheidenden Beitrag geleistet hat?</p> <p>Würden Sie sich weitere Weiterbildungen wünschen? Fehlt Ihnen etwas bestimmtes?</p>

5. Zum Schluss würde ich Sie gerne fragen, ob es noch etwas gibt, dass Sie zu Ihren Erfahrungen in betrieblichen Weiterbildung ergänzen möchten?		
Themenccluster/Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
5. Abschluss		Gibt es bestimmte Erfahrungen oder Erkenntnisse aus Ihrer eigenen beruflichen Entwicklung im Zusammenhang mit der Digitalisierung und Weiterbildung, die Sie teilen möchten?

Zum Abschluss habe ich noch ein paar kurze Fragen an Sie:

- Wie viele Mitarbeiter:innen hat Ihr Unternehmen?
- Welche Ausbildung haben Sie?
- Wie lange sind Sie in diesem Unternehmen tätig?
- Wie alt sind Sie?

Vielen Dank für Ihre Zeit und Unterstützung!

## Kategoriensystem der vorliegenden Masterarbeit

Thema	Kategorie	Subkategorie	Sub-Subkategorie		
<b>1. Digitalisierung im Unternehmen:</b>	<i>Digitale Transformation und Einstellungen</i>	Wahrnehmung d. Digitalisierung			
		Begriffsdefinition			
		Einstellung gegenüber Digitalisierung			
	<i>Organisatorische Veränderungen</i>	Positionsänderungen			
		Gerüstet für Änderungen			
	<i>Schwierigkeiten / Herausforderungen</i>				
<b>2. Unternehmensbeschreibung</b>	<i>Unternehmensangebote</i>	Benefits			
		Weiterbildung	Allgemein		
			IT		
			Organisation / Durchführung		
			persönliche Präferenz		
			Gruppenaufteilung		
			Betriebsklima / Unterstützung		
			Möglichkeit d. Teilnahme		
			für ältere Mitarbeiter:innen		
	<b>3. Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung</b>	<i>Weiterbildungsangebote</i>	Teilnahme	Soft-Skills-Training	
IT-Schulungen					
fachliche Weiterbildung					
Sprachliche Weiterbildung					
Verpflichtend / Freiwillig					
Vorteil d. Weiterbildung					
Nutzung des Wissens					
Wahrnehmung der Wichtigkeit der Weiterbildung					
Möglichkeiten zur Teilnahme					
Antrieb / Motivation					
Wunsch nach mehr					
<b>4. Sonstige Erfahrung in der betriebl. Weiterbildung</b>					