

Maßnahmen der Bindung von Mitarbeitenden über das Pensionsantrittsalter hinaus

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang
Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Karin Mühlgrabner, BA

52005077

Begutachterin: MMag.^a Angelika Werth

Thalheim, Mai 2025

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. Ich bestätige zudem, dass ich den Datenschutz einhalte und etwaiges Datenmaterial, das ich im Zuge meiner Masterarbeit gesammelt habe, nach Abschluss meines Studiums unwiderruflich von meinem Datenspeicher lösche.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized first name and a last name, followed by a horizontal line.

18. Mai 2025

Unterschrift

Zusammenfassung

Der demografische Wandel führt in den kommenden Jahren zu einem veränderten Arbeitsmarkt durch eine Überalterung der Gesellschaft. Eine mögliche Lösung einem daraus entstehenden Fach- und Arbeitskräftemangel vorzubeugen, liegt in der Bindung älterer Mitarbeitender über den Pensionsantritt hinaus. Die vorliegende Arbeit untersucht, inwiefern Organisationen in Österreich dazu gezielt Maßnahmen ergreifen, von welchen Motiven und Einflüssen ihre Entscheidung abhängt und welche Rolle Maßnahmen der BGF in diesem Zusammenhang spielen. Dazu wurden zehn Expert:innen-Interviews geführt und im Rahmen einer Themenanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass Organisationen vorwiegend individuelle Angebote im Zusammenhang mit Arbeitsgestaltung und Übergangsmanagement setzen. Arbeitszeitmodelle, Maßnahmen der BGF sowie Zusatzangebote sind allen Mitarbeitenden gleichermaßen zugänglich. Die Notwendigkeit, Ältere zu halten, die Sicherstellung des Wissenstransfers, das Erkennen des Mehrwerts Älterer sowie die zugrundeliegende Organisationskultur geben den Ausschlag für diese Entscheidung. Die Auswahl konkreter Maßnahmen wird von Organisationsstruktur, Bedarf und zur Verfügung stehenden Ressourcen beeinflusst.

Schlüsselbegriffe: Altersmanagement, alternde Belegschaft, ältere Mitarbeitende, Silver Workers

Abstract

Demographic change will lead to a changed labor market in the coming years due to an aging society. One possible solution to prevent the resulting lack of skilled workers is to retain older employees beyond retirement. This study examines the extent to which organizations in Austria are taking targeted measures for this, what motivations and influences their decision depends on and what role measures for occupational health promotion play in this context. To this end, ten expert interviews were conducted and evaluated as part of a thematic analysis. The results show that organizations primarily offer individual services in connection with work design and transition management. Working time models, measures for occupational health promotion and benefits are equally accessible to all employees. The need to retain older employees because of lack of workers, to ensure the transfer of knowledge, to recognize the added value of older employees and the underlying corporate culture are important motivators for this decision. The selection of specific measures is influenced by organizational structure, needs and available resources.

Keywords: ageing management, ageing workforce, elderly workers, silver workers

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfrage	3
1.3	Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretischer Hintergrund	6
2.1	Erklärungsansätze für Unterschiede.....	6
2.1.1	Alterseffekte.....	6
2.1.2	Lebensphaseneffekte.....	8
2.1.3	Generationeneffekte	9
2.2	Chancen und Herausforderungen älterer Mitarbeitender	10
2.2.1	Vom Defizitmodell zum Kompetenzmodell	11
2.2.2	Veränderte Arbeitswelt.....	13
2.3	Motive zum Verbleib im Erwerbsleben.....	15
2.3.1	Kontinuitätstheorie	16
2.3.2	Work-Attachment-Theorie	16
2.3.3	Leben in der Arbeit: Das lidA-Denkmodell zu Arbeit, Alter und Erwerbsteilhabe.....	16
2.3.4	Haus der Arbeitsfähigkeit	18
2.4	Mitarbeitenden-Bindung	21
2.4.1	Konzepte der Mitarbeitenden-Bindung	21
2.4.2	Spezifika bei der Bindung älterer Mitarbeitender	22
2.4.3	Altersmanagement.....	24
2.5	Betriebliche Gesundheitsförderung.....	26
2.5.1	Abgrenzung der Begrifflichkeiten	27
2.5.2	Rolle der Betrieblichen Gesundheitsförderung bei der Bindung älterer Mitarbeitender	28
2.6	Umsetzung in der Praxis	29

2.6.1	Empfohlene Maßnahmen für Organisationen	29
2.6.2	Arbeitsmarktpolitische Ansätze	31
2.6.3	Maßnahmen von Organisationen	32
3	Methodik und Studiendesign	36
3.1	Literaturrecherche	37
3.2	Erhebungsmethode	38
3.2.1	Instrument	38
3.2.2	Beschreibung des Samplings	40
3.3	Auswertungsverfahren	43
3.3.1	Transkription	43
3.3.2	Themenanalyse	44
4	Ergebnisse	46
4.1	Bild der Generationen im Arbeitsleben	47
4.1.1	Ältere im Unternehmen	47
4.1.2	Paradigmenwechsel	50
4.2	Rahmenbedingungen	51
4.2.1	Arbeitsmarkt	51
4.2.2	Öffentlich-rechtliche Rahmenbedingungen	52
4.2.3	Rahmenbedingungen der Organisation	55
4.3	Organisationskultur	57
4.3.1	Kultur als Basis	58
4.3.2	Rolle des Managements	58
4.3.3	Rolle der Führungskräfte	58
4.3.4	Kultur der Zusammenarbeit	59
4.4	Strategie	60
4.4.1	Grundverständnis	60
4.4.2	Entscheidungsfaktoren	61

4.4.3	Umsetzung in Unternehmen.....	62
4.4.4	Personalstrategische Ansätze.....	63
4.5	Arbeitsfähigkeit.....	69
4.5.1	Arbeitsfähigkeit als Grundlage	69
4.5.2	Belastungen.....	69
4.5.3	Rahmenbedingungen schaffen	70
4.5.4	Arbeitsgestaltung	71
4.5.5	Betriebliche Gesundheitsförderung	74
5	Zusammenfassende Diskussion	77
5.1	Beantwortung der Forschungsfragen.....	77
5.1.1	Inwiefern setzen Organisationen in Österreich gezielt Maßnahmen, um ältere Mitarbeitende über das Pensionsantrittsalter hinaus zu halten? .	77
5.1.2	Welche Beweggründe veranlassen Organisationen dazu, Maßnahmen für diese Gruppe zu entwickeln bzw. keine Maßnahmen zu setzen?	80
5.1.3	Wodurch wird die Auswahl konkreter Maßnahmen beeinflusst?.....	82
5.1.4	Welche Rolle spielt die Betriebliche Gesundheitsförderung im Rahmen der gesetzten Maßnahmen?	84
5.2	Schlussfolgerungen.....	85
5.3	Reflexion und Ausblick	87
	Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit.....	90
	Literaturverzeichnis	91
	Abbildungsverzeichnis	105
	Tabellenverzeichnis	106
	Anhang	

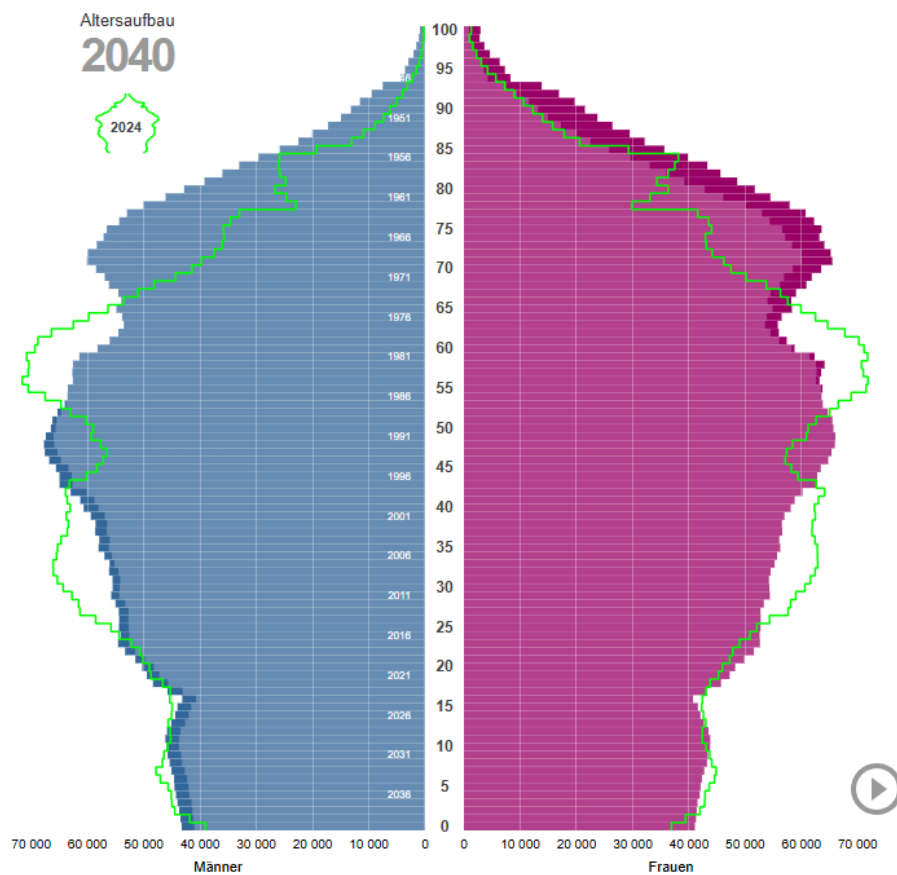
1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„Wenn Babyboomer sichtbare Lücken reißen“ titelt Schabel (2023, S. 58) im Personalmagazin und spricht von 13 Millionen Menschen der Generation der Babyboomer, die in den nächsten 15 Jahren aus dem Erwerbsleben ausscheiden werden. Die geburtenstarken Jahrgänge der vorangehenden Generationen gehen in Pension. Jene, die in den Arbeitsmarkt eintreten, sind wesentlich kleinere Jahrgänge (Werding, 2019, S.3).

Abbildung 1 zeigt die prognostizierte Bevölkerungspyramide für Österreich für 2040 im Vergleich zu 2024. Daraus lässt sich für 2040 einerseits ein Rückgang der Bevölkerung zwischen 25 und 42 Jahren erkennen, andererseits ein Anstieg der Gruppe der über 65-Jährigen (Statistik Austria, 2024a).

Abbildung 1: Bevölkerungspyramide Österreich 2024 vs. 2040



Quelle: Statistik Austria. (2024a). Bevölkerungsprognose 2024, Hauptvariante (gerundete Ergebnisse)

Rund jede:r Dritte wird bis 2040 in Österreich in die Pension wechseln (WKO, 2023). Eine abschlagsfreie Alterspension konnte 2023 von Frauen mit 60, von Männern mit 65 Jahren in Anspruch genommen werden – das sogenannte Regelpensionsantrittsalter (Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, 2024, S. 9). Personen, die das 62. Lebensjahr vollendet und mindestens 480 Versicherungsmonate vorweisen können, steht die Möglichkeit zur Korridorpension offen (Bundeskanzleramt Österreich, 2025a).

Das durchschnittliche Pensionsantrittsalter lag 2023 bei 61 Jahren (Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, 2024, S. 28). Die Pensionierungswahrscheinlichkeit bei Frauen war rund um das Regelpensionsantrittsalter von 60 Jahren am größten und stieg auch im Alter von 65 Jahren nochmals an. Bei Männern zeigte sich eine erste Spitze der Antrittswahrscheinlichkeit ebenfalls im Alter von 60, eine weitere bei 62 und dann nochmals beim Regelpensionsantrittsalter von 65 Jahren (Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, 2024, S. 30 f). Seitens Politik wurde bereits 1992 im Nationalrat beschlossen, das Regelpensionsalter von Frauen an jenes der Männer anzupassen, was nun zwischen 2024 und 2033 schrittweise erfolgen soll (Parlament Österreich, 2023).

Die Zahl der Erwerbstätigen sinkt, während der Bedarf an Arbeitskräften steigt. Bereits 2022 gaben 80% der Unternehmen in Wien an, dass es eher bzw. sehr schwierig sei, offene Stellen mit passenden Mitarbeitenden zu besetzen (Klotz, Reiter & Bachmayer, 2022, S. 20). Auch wenn die Zahl der offenen Stellen seit 2022 (230.400) wieder etwas zurückgegangen ist, so lag sie 2024 immer noch bei 173.800 (Statistik Austria, 2024b). Ein Mangel an Arbeitskräften wirkt sich auch auf die Wirtschaftsleistung aus. Die WKO (2023) prognostiziert einen Rückgang des Bruttoinlandsprodukts um rd. 9% bis 2040, wenn der aktuellen Entwicklung nicht entgegengewirkt wird.

Ältere Arbeitnehmende können eine entscheidende Rolle bei der Problemlösung spielen (Bethke, Moelleney & Strohmeier, 2021, S. II). In Österreich geht jedoch nur ein geringer Teil der Menschen über 65 Jahren noch einer Erwerbstätigkeit nach (Statista, 2024). Es scheint also einen Widerspruch zu geben zwischen der erforderlichen Integration Älterer am Arbeitsmarkt und der entsprechenden Umsetzung adäquater betrieblicher Maßnahmen, um diese Zielgruppe über das Pensionsantrittsalter hinaus zu halten (Richter & Tisch, 2020, S.451).

Das Bundeskanzleramt betrachtet Erwerbstätige ab 50 Jahren als ältere Arbeitnehmende (Bundeskanzleramt Österreich, 2024a). Auch das Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (2022) vergibt Arbeitsmarktförderungen für Ältere ab einem Alter

von 50 Jahren. Ab welchem Alter Mitarbeitende in Organisationen als älter gelten ist sehr branchenspezifisch. In vielen Branchen gelten Menschen ab 45 bis 50 Jahren bereits als älter (Kirschten, 2024, S. 112). Als Silver Workers werden jene bezeichnet, die in Pension sind oder das Pensionsalter schon erreicht haben, aber dennoch in Beschäftigung sind (Pimpertz & Stettes, 2020).

Auf dem derzeitigen Arbeitsmarkt befinden sich vier Generationengruppen (Konrad, 2024, S. 312): Babyboomer, Generation X, Millennials sowie die Generation Z als jüngste Mitarbeitende. Klaffke (2022, S. 20ff) verortet die Generation der Babyboomer in den Geburtsjahrgängen zwischen 1956 und 1965 und definiert sie als zahlenmäßig größte Generationengruppe. Danach kommt die Generation X, geboren zwischen 1966 und 1980. Diesen folgen die Millennials, oder auch Generation Y, geboren zwischen 1981 und 1995. Die jüngste Generation am Arbeitsmarkt ist die Generation Z, geboren zwischen 1996 und 2010.

Die Zielgruppe, mit deren Bindung sich diese Arbeit beschäftigt, sind demnach die jüngeren Babyboomer, von denen die letzten voraussichtlich 2030 aus dem Arbeitsmarkt austreten werden (Oertel, 2022, S. 62), sowie ältere Vertretende der Generation X. Im Berufsleben sind sie der Gruppe der erfahrenen, älteren Mitarbeitenden zuzuordnen, die über 50 Jahre alt sind (Oertel, 2022, S. 58). Dieser Definition entspricht auch die Gruppe der Silver Workers.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, welche Chancen aber auch Herausforderungen Organisationen in Österreich sehen, wenn es um die Bindung älterer Mitarbeitender über das Pensionsantrittsalter hinaus geht. Es sollen Beweggründe bei der Auswahl von Maßnahmen, insbesondere die Rolle der Betrieblichen Gesundheitsförderung, im Zusammenhang mit der Bindung älterer Mitarbeitender hinterfragt werden, um die Lücke zwischen der Forderung nach dem Verbleib Älterer in der Erwerbstätigkeit und dem angebotenen Altersmanagement in Organisationen näher zu definieren und Lösungsansätze abzuleiten. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich daher mit folgenden Forschungsfragen:

Inwiefern setzen Organisationen in Österreich gezielt Maßnahmen, um ältere Mitarbeitende über das Pensionsantrittsalter hinaus zu halten?

- Welche Beweggründe veranlassen Organisationen dazu, Maßnahmen für diese Gruppe zu entwickeln bzw. keine Maßnahmen zu setzen?
- Wodurch wird die Auswahl konkreter Maßnahmen beeinflusst?
- Welche Rolle spielt die Betriebliche Gesundheitsförderung im Rahmen der gesetzten Maßnahmen?

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit soll aufzeigen, ob bzw. welche Maßnahmen Organisationen in Österreich setzen, um Mitarbeitende über das Pensionsantrittsalter zu binden. Besonderes Augenmerk gilt den Beweggründen auf Organisationsseite, was die Auswahl der Maßnahmen beeinflusst und inwiefern Betriebliche Gesundheitsförderung eine Rolle spielt.

Dazu beschäftigt sich Kapitel 2 mit dem theoretischen Hintergrund der Fragstellung: Kapitel 2.1 nimmt ältere Mitarbeitende im Allgemeinen in den Fokus und betrachtet Alters-, Lebensphasen- und Generationeneffekte, während unter 2.2 Chancen und Herausforderungen älterer Mitarbeitender unter Bezugnahme auf Kompetenz- und Defizitmodell des Alterns unter Bezug zu aktuellen Themen der Arbeitswelt diskutiert werden. Kapitel 2.3 beleuchtet den aktuellen Stand der Forschung zum Verbleib im Erwerbsleben und widmet sich der Kontinuitäts- sowie der Work-Attachement-Theorie, dem lidA-Denkmodell und dem Haus der Arbeitsfähigkeit. Kapitel 2.4 nimmt Bezug auf das Konzept der Mitarbeitenden-Bindung, Spezifika für ältere Mitarbeitende sowie dem Konzept des Altersmanagements. In Kapitel 2.5 wird der Begriff der Betrieblichen Gesundheitsförderung näher definiert und die Rolle des Konzepts in der Bindung älterer Mitarbeitender diskutiert. Kapitel 2.6 beschäftigt sich mit der Umsetzung entsprechender Maßnahmen in Organisationen sowie arbeitsmarktpolitischen Interventionen.

Kapitel 3 widmet sich der durchgeführten empirischen Erhebung und umfasst die transparente Darstellung der Literaturrecherche in Kapitel 3.1., während 3.2 die Erhebungsmethode und das Sampling beschreibt. Kapitel 3.3 dokumentiert des Auswertungsverfahrens hinsichtlich Transkription und Themenanalyse.

Kapitel 4 beschreibt die Ergebnisse der Untersuchung und stellt sie in Themen geclustert dar. Punkt 4.1 befasst sich mit dem Bild der Generationen im Zusammenhang mit Älteren in Unternehmen sowie mit einem Paradigmenwechsel dazu. Rahmenbedingungen am

Arbeitsmarkt, in Organisationen sowie öffentlich-rechtlicher Natur fasst Kapitel 4.2 zusammen. 4.3 geht auf die Organisationskultur ein, sowie damit verbunden auf die Rolle von Management und Führungskräften. Strategie wird in Kapitel 4.4 thematisiert und umfasst Grundverständnis, Entscheidungsfaktoren, Umsetzung und personalstrategische Ansätze. 4.5 beleuchtet das Thema Arbeitsfähigkeit mit Belastungen, Rahmenbedingungen, Arbeitsgestaltung und Betrieblicher Gesundheitsförderung.

Kapitel 5 beantwortet in 5.1 jede der eingangs formulierten Forschungsfragen, und zieht in 5.2 Schlussfolgerungen. Unter 5.3 wird die Arbeit kritisch reflektiert, Grenzen werden aufgezeigt und ein Ausblick auf weiterführende Forschung wird gegeben.

2 Theoretischer Hintergrund

Ab welchem Alter Mitarbeitende intern in Organisationen als älter gelten ist stark abhängig von der Branche, in der sie tätig sind. In vielen Branchen gelten Menschen bereits ab 45 Jahren als älter – eine Zielgruppe, vor der bis zum Regelpensionsantritt noch mehr als 15 Berufsjahre liegen (Kirschten, 2024, S. 112).

Das Bundeskanzleramt betrachtet Erwerbstätige ab 50 Jahren als ältere Arbeitnehmende (Bundeskanzleramt Österreich, 2024a), auch Arbeitsmarktförderungen für Ältere werden ab einem Alter von 50 Jahren vergeben (Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, 2022).

Diese Arbeit orientiert sich an der Zielgruppe der über 50-Jährigen und umfasst damit die jüngeren Babyboomer sowie ältere Vertretenden der Generation X.

2.1 Erklärungsansätze für Unterschiede

Menschen unterschiedlichen Alters unterscheiden sich auch in ihrem Erleben und Verhalten. Diese Unterschiede lassen sich auf Alters-, Lebensphasen- und Generationeneffekte zurückführen (Klaffke, 2022, S. 14 ff).

2.1.1 Alterseffekte

Alterseffekte betreffen veränderte Bedürfnisse und Einstellungen im Zusammenhang mit dem Alterungsprozess (Klaffke, 2024, S. 249).

Altern geht mit vermehrter Erfahrung, Lernprozessen und Konflikten einher (Höpflinger, 2016, S. 597). Werte, Bedürfnisse und Motive unterliegen im Verlauf des Lebens Veränderungen: Wachstumsmotive wie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung oder Weiterbildung nehmen ab, während emotionale Motive an Bedeutung gewinnen, bei denen das eigene Wohlbefinden im Vordergrund steht (Stegh & Ryschka, 2019, S. 14f). Mit zunehmendem Alter verändert sich auch die zeitliche Perspektive, der Blick wird mehr auf Gegenwärtiges gerichtet (Klaffke, 2022, S. 15).

Mit dem Alter nehmen auch gesundheitliche Risikofaktoren und Erkrankungen zu, bei Menschen über 50 Jahren wird Gesundheit daher zum wichtigen Thema, da häufig bereits erste gesundheitliche Einschränkungen auftreten (Woll, Klos & Knoll, 2021, S. 374).

¹Oberti & Plantamura (2022, S. 454 f) gehen von körperlichen, sensorischen, kognitiven und allgemeinen altersbedingten Veränderungen aus:

Körperliche Veränderungen beziehen sich auf den Bewegungsapparat und können zu körperlicher Überlastung führen (Oberti & Plantamura, 2022, S. 454). Bei älteren Menschen variiert die körperliche Leistungsfähigkeit, meist geht die Leistung etwas zurück (Sharit, 2020, S. 199). Allerdings können neue Technologien hier erleichternd wirken und Belastungen reduzieren (Sharit, 2020, S. 202).

Sensorische Veränderungen betreffen die Hör- und Sehfähigkeit, die mit zunehmendem Alter Einschränkungen unterliegen kann (Oberti & Plantamura, 2022, S. 454 f). Auch Aspekte wie Lärm und Beweglichkeit spielen eine Rolle (Bergmann, Hosner & Pretterhofer, 2022, S. 17). Anforderungen an die Wachsamkeit, wie schnelles Identifizieren und Reagieren auf Umweltsignale, wirken belastender für Ältere (Abbasi & Bordia, 2019, S. 102).

Kognitive Fähigkeiten umfassen Gedächtnis- und Lernleistungen (Oberti & Plantamura, 2022, S. 455). Aufgrund des altersbedingten Rückgangs fluider Fähigkeiten kann die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung eingeschränkt werden (Sharit, 2020, S. 209). Besonders Gedächtnis und Reaktionszeit können zunehmend beeinträchtigt sein. Dies kann sich in Form von Stress auswirken, da Mitarbeitende mit raschen Veränderungen im Arbeitsprozess schwerer zurechtkommen (Oberti & Plantamura, 2022, S. 455). Die Fähigkeit zu kreativer Problemlösung ist für ältere Mitarbeitende aufgrund des Rückgangs fluider Intelligenz oft erschwert (Abbasi & Bordia, 2019, S. 101).

Auch wenn fluide Fähigkeiten abnehmen, ist dies nicht gleichbedeutend mit einer Beeinträchtigung der Arbeitsleistung. Kristalline Fähigkeiten bleiben oder nehmen sogar zu. Sie können dann zur Kompensation eingesetzt werden (Sharit, 2020, S. 209). Betroffene können mit Erfahrung im spezifischen Arbeitskontext aufwarten und professioneller reagieren (Sharit, 2020, S. 195). Sie strengen sich an, um ihre Leistung aufrechtzuerhalten und zu kompensieren. Dies ist allerdings mit erhöhter Belastung verbunden (Abbasi & Bordia, 2019, S. 95).

Fortschreitendes Altern kann allgemein zu verstärkter Erschöpfung führen (Oberti & Plantamura, 2022, S. 455). So können sich viele ältere Erwerbstätige aufgrund körperlicher und geistiger Erschöpfung nicht vorstellen, bis zur Pension erwerbstätig zu

¹ Inhalte des Texts auf dieser und der nächsten Seite stammen aus der Lehrveranstaltung ACW502-Fachliteraturseminar im Rahmen der Aufgabe 1 Systematischer Literaturereview (2024)

bleiben. Etwa ein Drittel der Babyboomer berichtet von schlechten Arbeitsbedingungen, Termin- und Leistungsdruck oder, dass lange Arbeitszeiten keine ausreichende Erholung ermöglichen (Richter, Bellmann, Tisch & Hasselhorn, 2021, S. 669).

Klaffke (2022, S. 15) kritisiert am Konzept der Alterseffekte, dass demnach alle gleichaltrigen Menschen die gleichen Bedürfnisse, Werte und Einstellungen haben müssten.

2.1.2 Lebensphaseneffekte

Bei Betrachtung unter dem Aspekt der Lebensphasen sind Werte, Motive und Einstellungen vom Lebensverlauf und den -umständen beeinflusst. Diese Herangehensweise bietet eine Erklärung für Unterschiede zwischen verschiedenen Altersgruppen. Menschliches Verhalten wird durch Entwicklungs- und Reifeprozesse sowie den damit einhergehenden Rollen erklärt (Klaffke, 2022, S. 15). Das Lebensverlaufskonzept basiert auf der Idee, dass Menschen bestimmte Lebensphasen in einer typischen Reihenfolge und bestimmtem Alter durchleben. In jeder Lebensphase haben Menschen andere Bedürfnisse, Prioritäten und Ziele (Oertel, 2022, S. 49 f).

Auch wenn sich Lebensphasen zunehmend flexibilisiert haben, zeigt sich, dass bestimmte Kernpunkte immer noch Bedeutung haben, wenngleich sie sich in der Reihenfolge unterscheiden und damit einhergehend zunehmend individuell gestalten. Nach einer Orientierungsphase in jungem Alter wird später über den eigenen Lebensplan entschieden – diese privaten Bedürfnisse müssen mit den beruflichen Zielen vereinbar sein. Im Berufsleben starten Berufsanfänger:innen meist mit einer Phase der Qualifizierung, gefolgt von Reife- bzw. Wachstumsphasen bei Karriereentwicklung, eventuell kommt es auch zu einer Neuorientierung. Im Lebensverlauf können sich unterschiedliche Herausforderungen wie Kinderbetreuung, Angehörigenpflege etc. ergeben. Die letzte Phase im Erwerbsleben ist der berufliche Austritt (Stegh & Ryschka, 2019, S. 10 ff).

Oertel (2007, S. 114) unterscheidet in Anlehnung an Meredith, Schewe, Hiam & Karlovich (2002) Berufsanfänger:innen sowie junge, erfahrene und erfahrene ältere Arbeitnehmende. Daraus lassen sich biologische und psychologische Komponenten sowie Bedürfnisse und Eigenschaften ableiten: Erfahrene, ältere Arbeitnehmende haben umfassende Berufserfahrung und sind über 50 Jahre alt. Im Zusammenhang mit den Lebensereignissen können sie hohe berufliche Verantwortung haben oder sich bereits in einer Rückzugsphase befinden. Die eigenen Kinder sind vielleicht bereits ausgezogen, sie unternehmen Freizeitaktivitäten und sind möglicherweise bereits Großeltern. Mitunter müssen sie sich um pflegebedürftige Eltern kümmern. Sie setzen sich, nicht zuletzt aufgrund eigener biologischer Faktoren, mit dem Altern auseinander und legen

Wert auf Gesundheit und Sicherheit. Selbstverwirklichung und Wertschätzung ist ihnen wichtig, Materielles tritt in den Hintergrund. Es werden dieser Gruppe Eigenschaften wie Gelassenheit, Erfahrung und Weisheit, Traditionsbewusstsein, aber auch Veränderungsunwille und Starrsinn zugeschrieben (Meredith et al., 2002 zitiert in Oertel, 2007, S. 114).

Klaffke (2024, S. 249) kritisiert, dass dieser Ansatz der Vielfalt verschiedener Lebenskonzepte nicht gerecht wird.

2.1.3 Generationeneffekte

Der Generationenbegriff geht auf Mannheim (1928, zitiert in Klaffke, 2022, S. 16 f) zurück, der Generationen als gesellschaftliche Kohorten definiert, die prägende gesellschaftliche Ereignisse in jungen Jahren teilen. Dadurch haben Generationen eine gemeinsame Werteklammer aus Werten, die in der Phase der Sozialisierung entstehen. Daher bringen verschiedene Generationen auch unterschiedliche Verhaltensweisen, Bedürfnisse und Erwartungen mit sich (Oertel, 2022, S. 48).

Klaffke (2022, S. 20 ff) definiert die Generation der Babyboomer als zahlenmäßig größte Generationengruppe. Sie ist geprägt von der ersten Mondlandung, den ersten Umwelt- und Antiatombewegungen und einer beginnenden Stagnation der Wirtschaft. Ihre Nachfolger entstammen der Generation X. In diesem Zeitraum nahmen u.a. automatisierte Fertigung und Ökonomisierung zu. Millennials, oder auch Generation Y, wurden zu Beginn der Jahrtausendwende erwachsen und geprägt vom Internet der ersten Stunde, Globalisierung und zunehmender Unsicherheit. Die jüngste Generation am Arbeitsmarkt ist die Generation Z, die stark von der digitalen Ära geprägt ist, aber auch von Terrorismus, Zuwanderung und Corona.

Babyboomer sind also aktuell zwischen 60 und 70 Jahre alt. Beruflich verfügen Sie sowohl über Expertise als auch organisationales Wissen. Sie sind gelassen, können sich selbst gut einschätzen und verfügen über ausgeprägte soziale Kompetenzen. Der Generation der Babyboomer werden aufgrund ihrer Sozialisierung Durchsetzungsvermögen, Teamgeist und Idealismus attestiert und sie werden als hilfsbereit und sozial kompetent sowie zuverlässig eingeschätzt. Körperlich zeigen sie zunehmend Anzeichen physiologischer Alterung wie das Nachlassen von Hör- und Sehvermögen etc. (Oertel, 2022, S. 56 ff). Hinsichtlich der Lebensphase sind Babyboomer verheiratet oder geschieden und befinden sich an der Schwelle zum Pensionsantritt oder haben diese bereits überschritten. Falls sie Kinder haben, sind diese bereits erwachsen oder befinden sich in der Ausbildung, allerdings wird die Betreuung der eigenen Eltern immer mehr zum

Thema. Da ein Arbeitsplatzwechsel für diese Generation schwierig ist bzw. war, sind sie meist langgediente Mitarbeitende und identifizieren sich mit dem Unternehmen. Besonders zu berücksichtigen sind hier Geschlechterunterschiede – für Frauen trifft all dies nicht im selben Ausmaß zu, da sie häufig Kinderbetreuung und Pflegeaufgaben übernommen haben (Oertel, 2022, S. 60 f).

Die Generation X befindet sich in der Lebensmitte und hat noch viel Zeit bis zur Pension. Mitglieder der Generation X ziehen Bilanz zwischen ihren ursprünglichen Zielen und dem, was sie bisher erreicht haben (Oertel, 2022, S. 72). Diese Generation zeichnet sich durch Kreativität aus, Weiterentwicklung, Sicherheit und Work-Life-Balance sind ihr wichtig. Sie wird als flexibel, technisch versiert, multikulturell und unabhängig eingeschätzt, ist aber auch weniger loyal und ungeduldig (Oertel, 2007, S. 26 ff). Im Unternehmen sind sie Mitarbeitende mit Erfahrung und haben sich bereits etabliert. Auch sie spüren erste Alterserscheinungen. Durch spätere Familiengründung sind sie oftmals im Interessenskonflikt zwischen Familie und Karriere (Oertel, 2022, S. 72 f).

Generationenkohorten allein sind aber ebenso ein ungenügendes Instrument, um verschiedene Denk- und Handelsmuster von Menschen unterschiedlicher Altersgruppen zu erklären (Klauffke, 2022, S. 16).

Die beschriebenen Ansätze bieten, jeder für sich, keine allgemeingültige Erklärung für Unterschiede in Einstellungen und Verhalten von Menschen verschiedener Altersgruppen. Vielmehr dienen sie der Orientierung, um diese Unterschiedlichkeit zu verstehen (Klauffke, 2022, S. 16). Altersbedingte Unterschiede bringen sowohl Chancen als auch Herausforderungen im Arbeitsumfeld mit sich.

2.2 Chancen und Herausforderungen älterer Mitarbeitender

Ältere Personen sind oft strukturell benachteiligt und haben bspw. schlechtere Aussichten auf eine Wiedereinstellung, wenn sie ihre Arbeit verlieren (Lang, 2024, S. 8). Dies ist auf ein Defizitmodell des Alterns zurückzuführen, bei dem der altersbedingte Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit im Mittelpunkt steht (Rupprecht, 2008, S. 15). Im Folgenden werden Defizit- und Kompetenzmodell des Alterns beschrieben sowie die veränderte Arbeitswelt in Zusammenhang mit älteren Mitarbeitenden betrachtet.

2.2.1 Vom Defizitmodell zum Kompetenzmodell

Unterstellt wird Älteren häufig, dass sie weniger offen gegenüber Neuem und weniger motiviert seien oder mit neuen Technologien nicht Schritt halten können (Stegh & Ryschka, 2019, S. 33). In Unternehmen finden sich mitunter noch negative Bilder von Alter – es überwiegt die Sorge, Ältere könnten den künftigen Anforderungen nicht (mehr) gerecht werden (Bossmann, Schweitzer & Schenck, 2013, S. 46 f). Es wird auch häufig davon ausgegangen, dass Ältere ohnehin bei Erreichen des Pensionsantrittsalters aus dem Erwerbsleben aussteigen wollen und deren Wissen nicht mehr aktuell sei, gerade auch hinsichtlich des technologischen Wandels – der Wille zur Weiterbildung wird Älteren oft abgesprochen. Krankheitsanfälligkeit, geringere Belastbarkeit und damit verbunden die Angst vor höheren Kosten sei ebenfalls genannt (Weil & Stahl, 2024, S. 59 ff).

Diese „Stereotype über Altersklassen und Generationen [halten sich] hartnäckig“ (Stegh & Ryschka, 2019, S. 34). Insgesamt zeigt sich, dass Alter gegenüber Jugend eher negativ wahrgenommen wird (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 396).

Untersuchungen haben gezeigt, dass die kognitive Leistungsfähigkeit ab dem mittleren Erwachsenenalter nicht generell nachlässt, sondern es sich dabei um einen unterschiedlichen Verlauf fluider und kristalliner Intelligenz handelt (Rupprecht, 2008, S. 15).

Bossmann et al. (2013, S. 48 f) zeigen den Weg von einem nicht-dürfen zu einem nicht-können auf: erhalten Mitarbeitende weniger neue Herausforderungen und Lernmöglichkeiten, fühlen sie sich weniger gefordert und reduzieren ihr Engagement – dies wird wiederum von Kolleg:innen und Führungskräften wahrgenommen und neue Herausforderungen werden weniger herangetragen. Schrittweise wird so aus einem „nicht-dürfen“ ein „nicht-können“.

Abbildung 2: Vom „nicht-dürfen“ zum „nicht-können“



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bossmann et al., 2013, S. 49.

Dem Defizitmodell gegenüber steht das Kompetenzmodell des Alterns, das den Abbau der Leistungsfähigkeit differenzierter betrachtet:

Menschen altern individuell verschieden, und zwar unterschiedlich schnell, unterschiedlich stark und in unterschiedliche Richtungen (Bossmann et al., 2013, S. 55).

Horn & Cattell (1966, zitiert in Dohmen, 2023, S. 215) unterscheiden in ihrer Zweikomponententheorie zwischen kristalliner und fluider Intelligenz: Fluide Anteile wie Umgang mit neuen Situationen, Problemlösungsgeschwindigkeit etc. sind stärker altersabhängig, während kristalline Teile wie Erfahrungswissen als altersstabil betrachtet werden. Altern ist also differenziell zu betrachten: bestimmte Fähigkeiten nehmen zu, andere nehmen ab (Bossmann et al., 2013, S. 54ff). Wissen, sowie Berufs- und Lebenserfahrung können den möglichen Rückgang fluider Intelligenz wettmachen (Stegh & Ryschka, 2019, S. 19).

Kirschten (2024, S. 114) sieht in älteren Mitarbeitenden eine leistungsstarke Personengruppe, die über „jahrzehntelanges Expert:innen- und Erfahrungswissen“ verfügt. Sie sind loyaler und stärker an ein Unternehmen gebunden. Ältere empfinden insgesamt ein geringeres Stressniveau und verfügen über höhere Selbstregulationsfähigkeiten (Hertel et al., 2013, S. 120).

2.2.2 Veränderte Arbeitswelt

In einer veränderten Arbeitswelt, auch Arbeit 4.0, verorten Poethke, Klasmeier, Diebig, Hartmann & Rowold (2019, S. 131 f) fünf Merkmale: Digitalisierung, Flexibilisierung, Entgrenzung, Mitbestimmung und Relevanz der Arbeit. Dies wirkt sich auch auf die Formen der Arbeit, die Strukturen in Organisationen und damit einhergehend die Form der Zusammenarbeit aus (Schermary & Koch, 2019, S. 170). Arbeitsprozesse sind anders strukturiert, es entstehen neue Jobs und die Tätigkeiten erfordern ein hohes Maß an Flexibilität, situativer Anpassungsfähigkeit etc. (Hirsch-Kreinsen & Wienzek, 2019, S. 21 ff). Vor allem technologische Entwicklungen beeinflussen die Arbeitswelt laufend (Mütze-Niewöhner & Nitsch, 2020, S. 1197).

²Über die Jahre war Lernen für ältere Mitarbeitende, vor allem bei Niedrigqualifizierten, weniger Thema, wodurch es zu Überforderungen, Stress, Ängsten und Ablehnung gegenüber neuen Herausforderungen kommen kann (Bergmann et al., 2022, S. 14).

Abbasi & Bordia (2019, S. 101) gehen davon aus, dass aufgrund des Rückgangs fluider Fähigkeiten für ältere Erwerbstätige Anforderungen an kreative Problemlösungen stärker belastend sind als komplexe Problemlösungsanforderungen, bei denen sie auf vorhandene Erfahrungen und Wissen zurückgreifen können. Auch kann es mehr Zeit in Anspruch nehmen, Technologien zu beherrschen – als Ausgleich dazu setzen Ältere jedoch ihr Wissen ein (Sharit, 2020, S. 214). Die Verarbeitung neuer Informationen stellt also für ältere Arbeitnehmende eine größere Herausforderung dar als für jüngere. Ackerman & Kanfer (2020, S. 491 f) gehen jedoch davon aus, dass Alterungseffekte weniger ausschlaggebend sind, als andere Leistungshindernisse und nennen Multitasking, Umgebungsablenkung und Arbeitsbedingungen. Es konnten bisher auch kaum altersbedingte Leistungseinbußen nachgewiesen werden (Ackerman & Kanfer, 2020, S. 492).

In der Einstellung zur digitalen Transformation zeigten sich bei Reiner, Cloots & Misoch (2020, S. 230 f) signifikante altersspezifische Unterschiede: In der ältesten Altersgruppe der 56- bis 62-Jährigen befanden sich die meisten ambivalent-eingestellten Personen, die positive Einstellung überwog in den mittleren Altersgruppen zwischen 26 und 45 Jahren. Mehr als die Hälfte der Befragten in der Erhebung von Reiner et al. (2020, S. 232 ff) stimmten zu, dass sie Unterschiede zwischen den Generationen im Umgang

² Inhalte des Texts auf dieser und der nächsten Seite stammen aus der Lehrveranstaltung ACW502-Fachliteraturseminar im Rahmen der Aufgabe 1 Systematischer Literaturereview (2024)

mit der digitalen Transformation wahrnehmen. Ältere seien zurückhaltender, langsamer und täten sich schwerer. Die andere Hälfte führte Unterschiede im Umgang mit der digitalen Transformation nicht auf das Alter zurück, sondern auf die persönliche Einstellung. Eine pauschale Aussage, ältere Mitarbeitende seien digitalisierungsfremder kann laut Bergmann et al. (2022, S. 29) nicht getroffen werden. Die Autor:innen plädieren vielmehr für einen Zusammenhang mit anderen Faktoren wie Möglichkeiten zum Aufbau entsprechender Kompetenzen, Bildungsniveau etc.

Helms, Bosbach, Umel & Lattemann (2023, S. 123 f) konnten zeigen, dass sich die Digitale Transformation auch auf das Wellbeing auswirkt: Es zeigte sich ein negativer Zusammenhang mit steigendem Alter, vor allem hinsichtlich der Gesundheit durch Stress und Ängsten vor Fehlern, Überforderung etc.

Unternehmen setzen immer öfter auf offene Raumkonzepte, flexible Arbeitsplätze je nach Aktivitäten etc. (Jobst-Jürgens, 2020, S. 42). Jobst-Jürgens (2020, S. 56 f) zeigte, dass mit zunehmendem Alter Mitarbeitenden ein eigener, fester Sitzplatz wichtiger wurde. Auch der Wunsch nach einem festen Büro stieg mit zunehmendem Alter (Jobst-Jürgens, 2020, S. 92).

Was die Kommunikation betrifft, bevorzugte die Generation der Babyboomer:innen die persönliche wesentlich stärker als die Kommunikation per Email (Jobst-Jürgens, 2020, S. 62). Auch der Wunsch nach Feedback, sowohl welches zu erhalten als auch zu geben, war in dieser Gruppe stärker ausgeprägt als in den jüngeren Generationen (Jobst-Jürgens, 2020, S. 96 f). Arbeits- und Privatleben voneinander zu trennen war Älteren ebenfalls wichtiger als Jüngeren (Jobst-Jürgens, 2020, S. 110 f). Besonders relevant könnte dies vor dem Hintergrund der Möglichkeit zur Arbeit aus dem Home Office sein und möglicherweise zu Herausforderungen führen.

Arbeit wird immer wissensintensiver (Abbasi & Bordia, 2019, S. 92). Die Lerngeschwindigkeit lässt zwar, wie unter 3.1 beschrieben, mit zunehmendem Alter nach, kann jedoch mit Erfahrung kompensiert werden. Zentrale Voraussetzung für ältere Mitarbeitende ist es, den Vorteil einer Veränderung zu erkennen, was Lernbereitschaft auslöst (Gellert & Haller, 2021, S. 111 f).

Insgesamt konnte Jobst-Jürgens (2020, S. 21 ff) zeigen, dass sich die Bedürfnisse hinsichtlich New Work über die verschiedenen Generationen hinweg überschneiden.

2.3 Motive zum Verbleib im Erwerbsleben

Die Erwerbsbeteiligung Älterer liegt in Österreich unter dem Durchschnitt innerhalb der EU. Während die Erwerbstätigenquote im EU-Durchschnitt 2021 bei den 55- bis 64-Jährigen bei 60,5% lag, betrug sie in Österreich nur 55,4% (Tobias & Paskvan, 2023, S. 34). Bei den 60- bis 64-Jährigen nimmt die Anzahl der Erwerbstätigen stark ab. Bei den 65- bis 69-Jährigen waren 2021 noch rd. 10% erwerbstätig, zwischen 70 und 74 Jahren machte diese Gruppe 5,9% aus (Tobias & Paskvan, 2023, S. 32).

Naegele, Stiemke, Mäcken & Hess (2020, S. 211f) sehen nicht nur eine zeitliche Verschiebung des Erwerbsendes, sondern auch einen weicheren Übergang zur Pension.

Romeu Gordo, Gundert, Engstler, Vogel & Simonson (2022, S. 1 ff) postulieren, dass Menschen mit hohem Bildungsniveau mit größerer Wahrscheinlichkeit in der Pension weiterhin erwerbstätig sind. Besonders jene mit akademischem Abschluss gehen häufig einer Erwerbstätigkeit nach. Allerdings sind auch Pensionist:innen mit geringem Haushaltseinkommen eher in der Pension erwerbstätig als solche mit höherem Einkommen. Sind Menschen mit geringem Einkommen in der Pension nicht erwerbstätig, so wird dies häufig mit gesundheitlichen Problemen und fehlendem Arbeitsangebot begründet. Sind monetäre Gründe nicht ausschlaggebend, um in der Pension weiter einer Erwerbstätigkeit nachzugehen, dann geht es um Spaß an der Arbeit, Sinnstiftung und soziale Kontakte. Auch die Berufstätigkeit von Partner:innen spielt eine Rolle: Wer eine:n berufstätige:n Partner:in hat und auch schon vor der Pension erwerbstätig war, geht auch in der Pension eher einer Erwerbstätigkeit nach. Rund 45% der erwerbstätigen Pensionist:innen sind beim gleichen Arbeitgeber beschäftigt, bei dem sie in Pension gegangen sind. Die Autor:innen gehen davon aus, dass nur eine Kombination verschiedener Motive erklären kann, warum Menschen in der Pension einer Erwerbstätigkeit nachgehen.

Auch Hasselhorn, Ebener & Müller (2015, S. 407) betonen, dass unterschiedliche Faktoren die Entscheidung, im Alter noch erwerbstätig zu sein, beeinflussen. Neben gesundheitlichen Faktoren spielen ebenso die individuelle Lebenssituation, die Arbeitsfähigkeit wie auch der Arbeitsmarkt eine Rolle.

Hinsichtlich der Motive, im Pensionsalter noch erwerbstätig zu bleiben, gibt es verschiedene theoretische Ansätze (Naegele et al., 2020, S. 220 ff).

2.3.1 Kontinuitätstheorie

Die Kontinuitätstheorie (Atchley, 1989, S. 183 ff) geht davon aus, dass Menschen mittleren und fortgeschrittenen Alters bei adaptiven Entscheidungen, als welche der Pensionsantritt durchaus betrachtet werden kann, bestehende innere und äußere Strukturen aufrechtzuerhalten versuchen. Kontinuität dient in diesem Ansatz als Anpassungsstrategie, da Menschen ein Bedürfnis nach Kontinuität im Lebenslauf haben, also nach bekannter Struktur, bekannten Aufgaben etc. Durch einen Verbleib im Erwerbsleben wird versucht, dem kritischen Lebensereignis „Pensionierung“ durch einen vertrauten Lebenswandel entgegenzuwirken.

2.3.2 Work-Attachment-Theorie

Im Rahmen der Work-Attachment-Theorie gehen Taylor & Cook (1995, S. 67 ff) davon aus, dass der Pensionsantritt eine Veränderung der sozialen und beruflichen Rollen mit sich bringt. Wie erfolgreich eine neue Rollendefinition in der Pension ist, hängt von sozialen Rollen, Arbeitsrollen und eigenen Ressourcen ab.

Adams, Prescher, Beehr & Lepisto (2002, S. 127 f) definieren drei Bereiche der Bindung an die Arbeitsrolle:

- Die Bindung an die Arbeit (Job Involvement) meint das Ausmaß in dem Arbeit als Teil des Lebens betrachtet wird.
- Bindung an die berufliche Laufbahn (Career Commitment) beschreibt die emotionale Bindung einer Person an den Beruf.
- Im Rahmen der Bindung an die Organisation (Organizational Commitment) geht es um die affektive Bindung an den Arbeitgeber.

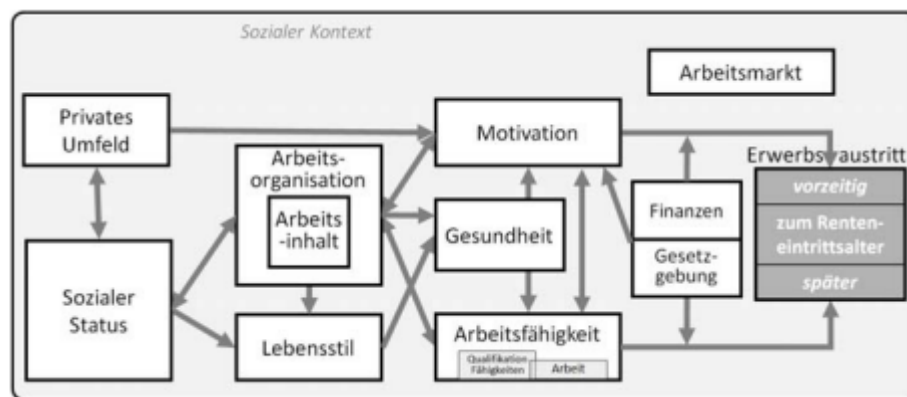
Besonders die Bindung an die Organisation scheint Einfluss auf die Pensionierungsabsicht zu haben. Die Autor:innen weisen jedoch darauf hin, dass Ruhestandsentscheidungen verschiedenen Variablen unterliegen (Adams et al., 2002, S. 134 f).

2.3.3 Leben in der Arbeit: Das lidA-Denkmodell zu Arbeit, Alter und Erwerbsteilhabe

Hasselhorn et al. (2015, S. 408 ff) haben ein Denkmodell entwickelt, das sich mit dem Austritt aus dem Erwerbsleben bzw. dem Eintritt in die Pension beschäftigt. Es bildet auch die Grundlage für die lidA-Studie: der „Leben in der Arbeit-Kohortenstudie“, die seit 2009 in regelmäßigen Abständen den Übergang von der Erwerbstätigkeit in die Pension untersucht (Bergische Universität Wuppertal, 2025).

Das lidA-Denkmodell (Hasselhorn et al., 2015, S. 408 ff) fasst die Motive für eine Erwerbstätigkeit im Alter in elf Bereiche zusammen und soll Wechselwirkungen aufzeigen. Sie alle stehen miteinander in Verbindung und bedingen einen vorzeitigen Erwerbsaustritt, einen Austritt zum Rentenantritt oder einen späteren Erwerbsaustritt. Die Bereiche sind in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 3: Das "lidA-Denkmodell" zu Arbeit, Alter und Erwerbsbeteiligung



Quelle: Hasselhorn et al., 2015, S. 410

Hasselhorn et al. (2015, S. 410 ff) beziehen das private Umfeld auf den Familienstand, Verpflichtungen wie bspw. Pflege von Angehörigen, die Berufstätigkeit von Partner:innen aber auch auf informelle Rollen- und Aufgabenverteilungen. Damit im Zusammenhang steht der soziale Status wie Bildung, Einkommen und Beruf, der eben diese Rollenverteilung beeinflusst und auch Einfluss auf den Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen hat.

Der Lebensstil moderiert zwischen Arbeit, Gesundheit und sozialem Status. Arbeit umfasst im Modell einerseits die Arbeitsorganisation, also wie mit dem Verbleib Älterer in der Organisation umgegangen wird. Sie bezieht sich daher stark auf Aktivitäten der Führung und Altersmanagement. Andererseits umfasst Arbeit auch Arbeitsinhalte und die damit verbundenen An- und Herausforderungen.

Der Bereich der Gesundheit moderiert wiederum Arbeitsfähigkeit sowie Motivation. Arbeitsfähigkeit bezieht sich im lidA-Denkmodell auf den Fit zwischen Ressourcen der Person und den Arbeitsanforderungen und wird getrennt von Gesundheit betrachtet, da davon ausgegangen wird, dass Arbeitsfähigkeit auch bei weniger guter Gesundheit möglich ist, bspw. durch entsprechende Rahmenbedingungen. Motivation, erwerbstätig zu sein, meint die „Handlungsneigung in Bezug auf den Erwerbsverbleib bzw. Erwerbsaustritt“ (Hasselhorn et al., 2015, S. 414). Sie ist direkt vor der Entscheidung zur Erwerbsbeteiligung angesiedelt.

Finanzen beziehen Hasselhorn et al. (2015, S. 410 ff) auf die individuelle finanzielle Situation, die ausschlaggebend für die oben genannte Motivation sein kann. Dieser Bereich steht in engem Zusammenhang mit der Gesetzgebung, die ebenfalls die Motivation moderiert.

Der Arbeitsmarkt wirkt auf fast alle Bereiche ein. Der soziale Kontext umfasst den gesellschaftlichen Diskurs zur Erwerbsteilhabe samt den damit verbundenen Werten.

Vier zentrale Charakteristika werden in diesem Modell deutlich (Hasselhorn et al., 2015, S. 417 ff): Zum einen die Komplexität der Entscheidung rund um den Pensionsantritt, zum anderen die Prozesshaftigkeit der Entscheidung, aus dem Erwerbsleben auszutreten. Weiters wird die Individualität dargelegt. Die Entscheidung, im Erwerbsleben zu bleiben oder in Pension zu gehen ist durch Faktoren im persönlichen Umfeld geprägt. Es zeigt sich aber auch eine gewisse Strukturabhängigkeit durch institutionelle Bedingungen wie Gesetzgebung, Arbeitsmarkt etc., die die subjektive und individuelle Entscheidung beeinflussen.

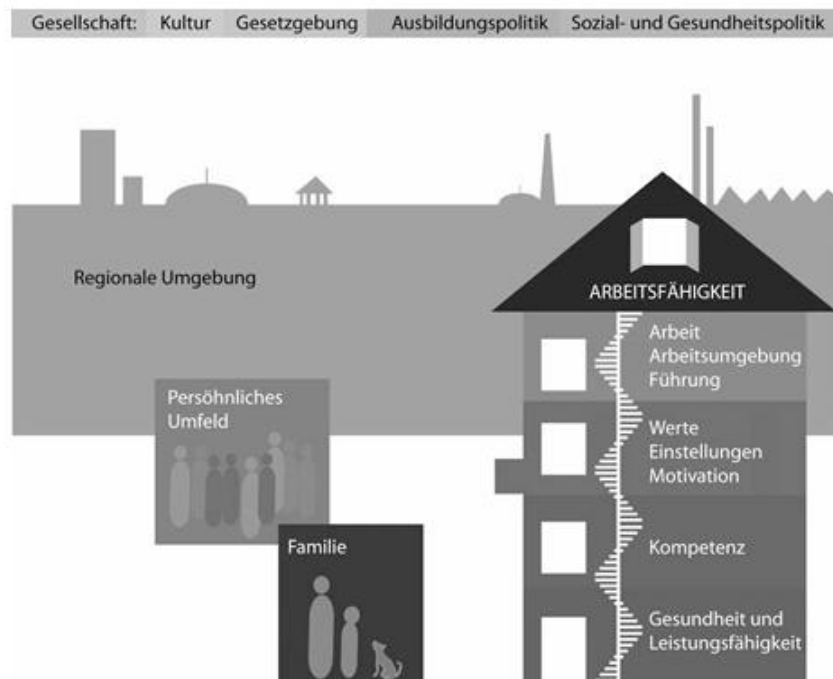
Mehr als ein Viertel der Arbeitnehmenden zweifelt daran, die aktuelle Erwerbstätigkeit bis zur Pension uneingeschränkt verfolgen zu können. Hier zeigen sich Unterschiede im Zusammenhang mit der empfundenen Arbeitsbelastung (Blank & Brehmer, 2023, S. 4). Es stellt sich demnach die Frage nach der individuellen Arbeitsfähigkeit (Bossmann et al., 2013, S. 55).

2.3.4 Haus der Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit ist die „Fähigkeit zu bestimmten Aufgaben in bestimmten Arbeitssituationen“ (Grabbe, Richter & Mühlenbrock, 2022, S. 137). Im Vordergrund steht in dieser Definition die Balance zwischen den Anforderungen der Arbeit und den individuellen Fähigkeiten der Arbeitenden.

Betrachtet man die Arbeitsfähigkeit als Haus, so besteht dieses aus den vier Stockwerken Gesundheit, Kompetenz, Werte sowie Arbeit (Oldenbourg & Ilmarinen, 2010, S. 429 ff).

Abbildung 4: Haus der Arbeitsfähigkeit und seine Umgebung



Quelle: Oldenbourg & Ilmarinen, 2010, S. 433

Psychische und physische Gesundheit bilden in diesem Konzept die Basis, da Einschränkungen in diesem Bereich die Arbeitsfähigkeit immer direkt betreffen. Aber auch Förderung der Gesundheit wirkt sich umgekehrt positiv auf die Arbeitsfähigkeit aus. Direkt darüber ist im Haus der Arbeitsfähigkeit die Kompetenz angesiedelt im Sinne von fachlicher Qualifikation sowie Schlüsselkompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Das dritte Stockwerk bilden die Werte. Unterschieden werden in diesem Zusammenhang Einstellungen und Motivationen, die mit der Arbeit in Einklang sein müssen. Die Arbeit selbst stellt das vierte Stockwerk dar. Die Aufgaben, das Team im Sinne des sozialen Umfelds, Strukturen und Prozesse sowie Arbeitsbedingungen spielen hier eine Rolle, alles unter maßgeblichem Einfluss der Führungskräfte (Oldenbourg & Ilmarinen, 2010, S. 429 ff).

Betont wird besonders das Zusammenspiel der vier Etagen, bei der es um eine Passung zwischen Arbeitnehmenden und Arbeit geht. Auch die Umgebung des Hauses hat maßgebliche Bedeutung (Oldenbourg & Ilmarinen, 2010, S. 432 ff). Eine besondere Rolle spielt die Familie, die einerseits Sicherheit mit sich bringt, mitunter aber auch Verpflichtungen. Dazu zählt auch die finanzielle Situation. Im persönlichen Umfeld finden sich soziale Kontakte und Freizeitaktivitäten, die sowohl unterstützend als auch beanspruchend wirken können. Die regionale Umgebung ist als moderierend zu

betrachten wie bspw. Infrastruktur, Beschäftigungssituation etc. Die Ebene der Gesellschaft umfasst die Rahmenbedingungen im Sinne politischer Entscheidungen, gesellschaftlicher Herausforderungen, Werte und Kultur.

Werden keine gezielten Maßnahmen gesetzt, nimmt die Arbeitsfähigkeit mit dem Alter linear ab, weil Ressourcen und Anforderungen immer weniger gut zusammenpassen. Oldenbourg & Ilmarinen (2010, S. 434 ff) schreiben der Arbeit selbst dabei eine große Rolle zu und plädieren für eine lebenslaufbezogene Arbeitsfähigkeitspolitik, die alle vier Stockwerke des Hauses berücksichtigt und integriert. Das Führungsverhalten spielt bei der Förderung der Arbeitsfähigkeit eine wichtige Rolle, Führungskräfte müssen daher in eine lebenslaufbezogene Arbeitsfähigkeitspolitik miteinbezogen und entsprechend geschult werden (Oldenbourg & Ilmarinen, 2010, S. 446).

Der Work Ability Index kann verwendet werden, um die Arbeitsfähigkeit einzelner Arbeitskräfte einzuschätzen, frühzeitig Handlungsbedarf zu identifizieren und Präventionsmaßnahmen zu setzen (Hasselhorn & Freude, 2007, S. 7). Der Work Ability Index erfasst dabei die derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zur bisher besten erreichten Arbeitsfähigkeit. Er berücksichtigt dabei körperliche und psychische Anforderungen der Arbeit, diagnostizierte Krankheiten und damit verbundene Einschränkungen, krankheitsbedingte Ausfallstage, die eigene Einschätzung der künftigen Arbeitsfähigkeit sowie mentale Ressourcen (Hasselhorn & Freude, 2007, S. 14). Der dadurch entstandene Wert kann einer von vier Kategorien zugeordnet werden, um auf dieser Basis Präventionsziele zu setzen: Ist die Arbeitsfähigkeit schlecht, steht ihre Wiederherstellung im Fokus, bei mäßiger Arbeitsfähigkeit deren Verbesserung, gute Arbeitsfähigkeit soll unterstützt und sehr gute erhalten werden (Hasselhorn & Freude, 2007, S. 18 f).

Arbeitsfähigkeit braucht eine Ausgewogenheit zwischen dem, was gefordert ist und dem, was Arbeitende leisten können über das gesamte Erwerbsleben hinweg. Gute Führung und angemessene Handlungsspielräume haben sich hier als besonders bedeutsam erwiesen (Prümper & Richenhagen, 2011, S. 144 f).

2.4 Mitarbeitenden-Bindung

2.4.1 Konzepte der Mitarbeitenden-Bindung

Becker (2010, S. 237) sieht den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen gefährdet, wenn Mitarbeitende, vor allem wenn sie erfolgskritisch sind, das Unternehmen verlassen oder das Engagement fehlt. Der Begriff der Mitarbeitenden-Bindung kann einerseits als Zustand im Sinne einer Bleibebereitschaft definiert werden, und umfasst dann Aspekte wie „Nicht-Kündigungsabsicht“, emotionale Verbundenheit, rationale Beweggründe und Leistungsbereitschaft. Andererseits kann Mitarbeitenden-Bindung auch als Aktivität in Form eines Retention-Managements in Unternehmen betrachtet werden und somit als Ziel von Aktivitäten, oder im Sinne der Bindung von Know-How (Becker, 2010, S. 232 ff).

Gansser & Godbersen (2017, zitiert in Gansser & Godbersen, 2023, S. 5) definieren vier Komponenten:

- Die affektive Mitarbeitenden-Bindung meint, dass Mitarbeitende sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen und sich emotional mit der Organisation identifizieren.
- Die kognitive Komponente umfasst den rationalen Aspekt der Gebundenheit wie der Gedanke, keine Alternative zu haben.
- Normative Mitarbeitenden-Bindung bezieht sich auf eine Art moralische Verpflichtung als Basis für die Bindung an das Unternehmen. So kann sich jemand bspw. an eine Organisation gebunden fühlen, weil diese ihm während einer berufsbegleitenden Weiterbildung hinsichtlich Arbeitszeit entgegenkommen ist.
- Die vierte Komponente der vertraglichen Mitarbeitenden-Bindung definiert die formalen Aspekte im Sinne vertraglicher Verpflichtungen.

Kirschten (2024, S. 10) unterscheidet serviceorientierte, gesundheitsorientierte und arbeitsorientierte Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitenden: Serviceorientierte Maßnahmen umfassen Angebote, die Mitarbeitende außerhalb des Berufslebens entlasten wie bspw. eine Kantine, Massageangebote etc. (Kirschten, 2024, S. 138). Gesundheitsorientierte Maßnahmen dienen dazu, Mitarbeitende vor Überlastung zu schützen und zur physischen wie psychischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit beizutragen. Sie erfordern ein umfassendes Betriebliches Gesundheitsmanagement in Organisationen (Kirschten, 2024, S. 140). Arbeitsorientierte Maßnahmen betreffen die Arbeitssituation

und Arbeitsbedingungen wie die Gestaltung des Arbeitsplatzes und Büroraumkonzepte. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann hier eine Rolle spielen (Kirschten, 2024, S. 12 ff). Das Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1980, zitiert in Becker, o. D.) geht davon aus, dass Arbeitsinhalte durch Vielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Autonomie und Feedback motivierend gestaltet sein müssen.

Dahm & Wielki (2024, S. 28 ff) betrachten die wirtschaftliche Stabilität und Zukunftsfähigkeit einer Organisation für relevant, um Mitarbeitenden ein Gefühl der Sicherheit zu geben. Hauptfaktor ist aber die Unternehmenskultur, die von Wertschätzung, Kommunikation, Teamwork und Weiterentwicklung geprägt sein sollte. Weiters seien flexible Arbeitsbedingungen, ein moderner Arbeitsplatz, ein passender und angemessener Benefits-Mix, die Förderung von Vielfalt und Inklusion sowie soziale Verantwortung ein wichtiger Beitrag zur Mitarbeitenden-Bindung.

Angeli (2018, S. 355 ff) konnte einen positiven Zusammenhang zwischen der Bindung an die Organisation und der Identifikation mit dem Team, der Innovationsleistung sowie der Arbeitszufriedenheit zeigen. Gute Führung steigert die Arbeitszufriedenheit und führt zu geringerer emotionaler Erschöpfung. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Loyalität aus.

2.4.2 Spezifika bei der Bindung älterer Mitarbeitender

Angeli (2018, S. 356) konnte auch zeigen, dass die Bindung zum Unternehmen positiv mit zunehmendem Alter korreliert. Grundsätzlich ist für 55,8% der über 55-Jährigen der Beruf weiter wichtig, bei 18,6% ist er sogar wichtiger als zuvor (Regnet, 2024, S. 4 ff).

Die Motive verändern sich mit zunehmendem Alter: Während Wachstumsmotive wie Weiterbildung oder Selbstverwirklichung bei Jüngeren wichtiger sind, werden emotionale Motive für das subjektive Wohlbefinden mit dem Alter bedeutsamer (Stegh & Ryschka, 2019, S. 14 ff). Ziele, die auf positive Erfahrungen im Arbeitskontext abzielen, sind Älteren wichtiger (Hertel et al., 2013, S. 119).

Regnet (2024, S. 18) zeigt, dass Tätigkeit und Wertschätzung hohen Einfluss auf die Bindung von Mitarbeitenden haben, auch das Betriebsklima, die Führungskraft und berufliche Perspektive spielen eine Rolle. Die über 55-Jährigen wollen Perspektiven, in denen sie ihr Wissen weitergeben können, gerne übernehmen sie auch eine Mentor:innen-Funktion. Mehr Freiraum und Verantwortung sind ihnen ebenfalls wichtig. Beruflicher Aufstieg oder Veränderung im Beruf ist für Einzelne interessant (Regnet, 2024, S. 20 f).

Im Laufe des (Erwerbs-)Lebens steigt das Bedürfnis nach Autonomie (Hertel et al., 2013, S. 120). Ältere sind weniger auf Feedback angewiesen als Berufseinsteiger:innen, in hohem Ausmaß kann dieses sogar als einschränkend und Geringschätzung erlebt werden (Wegge und Schmidt, 2015, zitiert in Stegh & Ryschka, 2019, S. 14 f). Dies widerspricht den Ergebnissen von Jobst-Jürgens (2020, S. 96 f). Während sich Wegge und Schmidt (zitiert in Stegh & Ryschka, 2019, S. 14 f) allgemein auf das Bedürfnis nach Feedback im Verlauf des Berufslebens beziehen, fragte Jobst-Jürgens gezielt nach konstruktivem Feedback, was die unterschiedlichen Ergebnisse erklären könnte. Zu bedenken ist auch die veränderte Arbeitswelt im Sinne von „New Work“, wodurch das Bedürfnis nach Feedback möglicherweise Veränderungen unterliegt.

Es belastet Ältere, wenn individuelle Werte mit ihren Aufgaben in Konflikt stehen. Thielgen, Krumm, Rauschenbach & Hertel (2015, S. 198) konnten zeigen, dass eine Kongruenz in impliziten und expliziten Motiven einen Prädiktor für Arbeitszufriedenheit darstellt, der mit steigendem Alter zunimmt. Eine geringe Kongruenz zwischen impliziten und expliziten Motiven wirkt sich demnach bei Älteren stärker auf Arbeitsunzufriedenheit aus.

Kirschten (2024, S. 114 ff) betrachtet die größer werdende Gruppe älterer Mitarbeitender über 50 als leistungsstark mit umfassendem Wissen. Ihnen ist eine ausgeglichene Work-Life-Balance wichtig. Diese bedarf allerdings auch einer entsprechenden altersorientierten Unternehmenskultur die auf Wertschätzungs-, Kooperations- und Lernkultur basiert.

Das Global Benefits Attitudes Survey 2022 von Willis Towers Watson zeigte, dass gerade bei Babyboomern und Generation X betriebliche Altersvorsorge und Wellbeing mehr in den Fokus rücken. Rund 15 Jahre vor dem Pensionsantritt sind sie besonders interessiert an Vorsorge- und Pflegeangeboten sowie Zeitwertkonten. Sie sind auch zugänglich für Beratung zum Thema Pension (Becker & von Moltke, 2023).

Brückner (2023, S.12) geht davon aus, dass die Individualisierung von Mitarbeitenden-Benefits künftig immer wichtiger wird und betrachtet dies als wesentlich für die Mitarbeitenden-Bindung. Um ältere Arbeitnehmende zu binden ist es wichtig, eine Umgebung zu schaffen in der die Zielgruppe sich wohl und wertgeschätzt fühlt (Bethke et al., 2021, S. 26).

2.4.3 Altersmanagement

Wie sich physische und kognitive Möglichkeiten im Erwerbsleben verändern, ist nicht nur von Alter, Lebensstil oder Disposition abhängig, auch arbeitsbedingte Faktoren nehmen darauf Einfluss (Maintz, 2003, S. 3). Altersmanagement soll dabei unterstützen, sowohl Arbeitsfähigkeit und -motivation als auch -leistung von Mitarbeitenden über den gesamten Employee Life Cycle aufrecht zu erhalten (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2016). Dieser umfasst alle Berührungspunkte zwischen Organisationen und ihren Mitarbeitenden vom Erstkontakt bis zum Austritt bzw. auch Berührungspunkte nach der Trennungsphase (Pommerening, 2024, S. 41).

Ein gezieltes Altersmanagement muss in diesem Sinne alters- und altersrelevante Faktoren in der Gestaltung der Arbeit berücksichtigen (Oldenbourg & Ilmarinen, 2010, S. 436). Altersgerecht meint eine zukunftsgerichtete Perspektive, orientiert sich ganz allgemein am Alterungsprozess während des gesamten Erwerbslebens und fokussiert den Erhalt und die Förderung von Arbeitsfähigkeit. Altersgerecht hingegen bezieht sich auf Unterschiede zwischen den Altersgruppen und den damit verbundenen Veränderungen (Braun, 2019, S. 304 f).

Die Handlungsfelder des Altersmanagements sind vielseitig und reichen von der Rekrutierung, einem Bewusstseins- und Einstellungswandel über Arbeitsorganisation, Arbeitszeit- sowie Laufbahngestaltung, Wissensmanagement, Qualifikations- und Kompetenzentwicklung bis hin zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (Naegele & Sporket, 2010, S. 460).

Sporket (2011, S. 167 ff) definiert acht Dimensionen der guten Praxis im Alter(n)s-management: Rekrutierung Älterer, Betriebliche Gesundheitsförderung, Qualifikations- und Kompetenzentwicklung, Wissensmanagement, Laufbahngestaltung, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation sowie Einstellungs- und Bewusstseinswandel. Insgesamt plädiert Sporket dafür, dass Maßnahmen in Abhängigkeit von den spezifischen Rahmenbedingungen zu betrachten sind und es nicht den einen, besten Weg gibt. Es spielen sowohl Größe als auch Branchenzugehörigkeit der Organisation eine Rolle, der Anlass für Maßnahmen sowie deren konkrete Zielgruppe wie Berufsgruppen oder Tätigkeitsgebiete.

Lang (2024, S. 10 ff) plädiert für ein Zusammenspiel von Betrieblichem Übergangsmanagement und Betrieblicher Gesundheitsförderung für einen altersfreundlichen Arbeitsplatz, an dem ältere Mitarbeitende Akzeptanz erfahren und ihre Bedürfnisse und

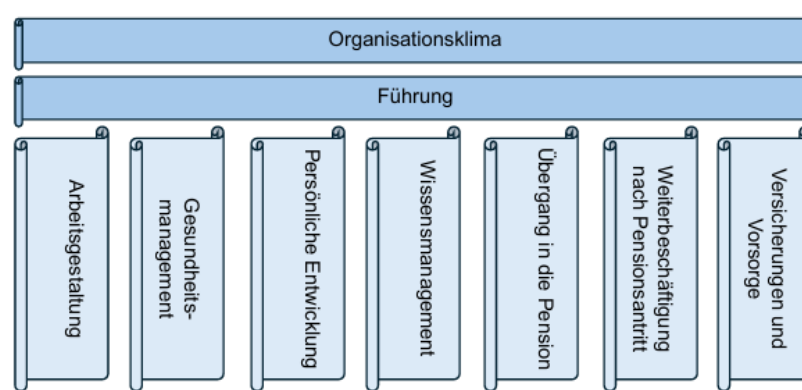
Fähigkeiten berücksichtigt werden. Er betont dabei die Prinzipien altersgerechte Führungs- und Organisationskultur, altersgerechte Arbeitsgestaltung, altersgerechte Laufbahngestaltung, wertschätzender und -schöpfender Wissenstransfer sowie arbeitsbiografische Reflexion.

Der Later Life Workplace Index (Finsel, Wilckens, Wöhrmann & Deller, 2020, S. 193 ff) kann herangezogen werden, um zielgerichtete Maßnahmen zur Bindung und Beschäftigung von Mitarbeitenden bis zur Pensionierung und darüber hinaus zu identifizieren. Der Index berücksichtigt neun Dimensionen: Das Organisationsklima und die Führung sind als eine Art Dach zu betrachten, da sie auch die darunterliegenden Dimensionen beeinflussen. Das Organisationsklima umfasst ein positives Bild von Alter, Chancengleichheit und offene, zielgruppenspezifische Kommunikation, während Führung einerseits Wertschätzung umfasst sowie eine Orientierung an der Individualität andererseits.

Darunter liegen sieben Säulen (Wilckens, Wöhrmann, Deller & Wang, 2021, S. 358 ff):

- Arbeitsgestaltung umfasst Arbeitszeit, -ort, ergonomische Bedingungen am Arbeitsplatz und Arbeit, die sich an der Leistungsfähigkeit orientiert.
- Gesundheitsmanagement umfasst Angebote zu Bewegung und Ernährung, Gesundheitsförderung sowie medizinische Angebote.
- Persönliche Entwicklung befasst sich im Later Life Workplace Index mit Fort- und Weiterbildung, Entwicklungsplanung und der Möglichkeit zu Berufswechsel und Entwicklungsschritten.
- Wissensmanagement umfasst zum einen den Wissenstransfer und zum anderen generationenübergreifende Zusammenarbeit.
- Beim Übergang in den Ruhestand geht es um eine zeitgerechte Planung, individuelle Lösungen für den Übertritt, Vorbereitung auf die Pension und das laufende Einbinden und Pflegen des Kontakts.
- Eine Weiterbeschäftigung nach Pensionsantritt braucht dem Later Life Workplace Index zufolge individuelle Möglichkeiten der Beschäftigung und eine Einstellung Älterer in der Organisation.
- Die neunte Dimension beschäftigt sich mit Versicherungen und Vorsorge.

Abbildung 5: Dimensionen des Later Life Workplace Index



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wilckens et al., 2021, S. 352 ff

2.5 Betriebliche Gesundheitsförderung

Statistiken zeigen, dass die Krankenstandsquoten in Österreich bei Jüngeren unter 20 Jahren höher sind, im Laufe des Erwerbslebens zurückgehen, ab 50 Jahren wieder stark ansteigen und bei den 60- bis 64-Jährigen ihren Höhepunkt erreichen. Ältere gehen zwar seltener in Krankenstand, sind dann aber öfter von längeren Ausfällen betroffen. Die Anzahl der Krankenstände nimmt im Alter ab, die Dauer verlängert sich jedoch (Mayrhuber & Bittschi, 2024, S. 23 f). Im Alter von 55 bis 64 Jahren fühlen sich 34,5% der österreichischen Bevölkerung gesundheitlich bei Alltagsaktivitäten eingeschränkt, in der Gruppe der 65- bis 74-Jährigen geben dies 39,2% an (Statistik Austria, 2024c).

In der Gruppe der Babyboomer ist Gesundheit und deren Erhalt ein wichtiges Anliegen, auch die Generation X erkennt zunehmend erste Anzeichen des Alterns (Oertel, 2022, S. 61 ff). Gesundheitlich beeinträchtigte Ältere sind jedoch seltener im Pensionsalter erwerbstätig als jene ohne gesundheitliche Einschränkungen. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten der Studie von Romeu Gordo et al. (2022, S. 5 ff) gaben an, aus gesundheitlichen Gründen nicht weiterarbeiten zu wollen.

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist als Organisationsentwicklungsstrategie zu betrachten, die Krankheit am Arbeitsplatz vorbeugen sowie Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden verbessern soll (Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung, o.D.).

BGF umfasst vier Wirkungsebenen (Hahnzog, Meyer-Tischler & Faltermeier, 2022, S. 5 f): Eine davon ist die Sichtweise der Gesellschaft, also das grundsätzliche Verständnis von Arbeit, Gesundheit und Wirtschaft. Dazu kommen die Ebene der Organisation,

in der die gesellschaftliche Perspektive Einzug findet, und jene der Führungskraft mit ihren spezifischen Herausforderungen – denn sie hat auch großen Einfluss auf die psychische Gesundheit von Mitarbeitenden. Die vierte Ebene ist jene der Mitarbeitenden mit ihrem persönlichen Erleben und Verhalten. Diese Ebenen stehen miteinander in Verbindung, was die Betriebliche Gesundheitsförderung zu einem dynamischen Feld macht.

Sporket (2011, S. 194) kam zu dem Ergebnis, dass unterschiedliche Maßnahmen der BGF in den untersuchten Fällen zu einer Reduktion von Krankenständen und Unfällen sowie höherer Zufriedenheit, besserer Arbeitsbewältigung und Senkung der Arbeitsbelastung geführt haben. Uhle & Treier (2013, S. 335) betrachten die Kombination aus Verhaltensprävention im Sinne eines Empowerments und Verhältnisprävention durch Gestaltung von Arbeitsaufgaben und -bedingungen als zielführend – unabdingbar verbunden mit Partizipation.

2.5.1 Abgrenzung der Begrifflichkeiten

Die Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (2009) definiert BGF als Maßnahmen, die gemeinsam von Unternehmen, Arbeitnehmenden und Gesellschaft gesetzt werden, um zur Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz beizutragen. Ansätze dazu sind die Verbesserung der Arbeitsorganisation bzw. -bedingungen, Fördern der aktiven Mitarbeitendenbeteiligung sowie das Stärken von Kompetenzen.

In der Auffassung von Schaff & Olbrecht (2020, S. 49 f) stellt Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ein eigenständiges Mittel dar, um Gesundheit, Motivation und Anwesenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen. Die Autoren grenzen das BGM als Managementkonzept zur BGF ab, welches sie als Summe von Einzelmaßnahmen definieren.

Hahnzog (2014, S. XI) meint mit BGF alle „Inhalte und die inhaltliche Gestaltung von Maßnahmen zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit im Unternehmen“.

Straßer & Lütkehaus (2020, S. 364) betrachten die BGF als ein Element im Rahmen des BGM. BGF umfasst in dieser Sichtweise ebenso Verhaltens- als auch Verhältnisprävention. Arbeits- und Gesundheitsschutz ist neben BGF aber ein weiterer und eigener Teil des BGM, der der Vermeidung von Berufskrankheiten oder Unfällen gilt. Berufliches Eingliederungsmanagement ist der dritte Teil eines BGM nach Straßer & Lütkehaus (2020, S. 364).

Hammer et al. (2019, S. 301 ff) konnte zeigen, dass physische Belastungen, die zum Job dazugehören, weitgehend akzeptiert werden. Als beeinträchtigend werden eher organisationale und psychosoziale Faktoren wahrgenommen. So erzeugt beispielsweise Zeitdruck Stress, Arbeitsplatzsicherheit ist Grundlage für Wohlbefinden.

2.5.2 Rolle der Betrieblichen Gesundheitsförderung bei der Bindung älterer Mitarbeitender

Gesundheit zählt zu den Schlüsselfaktoren für einen vorzeitigen Pensionsantritt, Arbeitsbedingungen sind für den Zeitpunkt des Pensionsantritts maßgeblich mitbestimmend (Lang, 2024, S. 8). Gesundheit ist auch eine der elf Dimensionen im lidA-Denkmodell (Hasselhorn et al., 2015, S. 408 ff). Im Haus der Arbeitsfähigkeit (Oldenbourg & Ilmarinen, 2010, S. 429 ff) bildet Gesundheit die Basis für alle weiteren Ebenen, Veränderungen in diesem Bereich wirken immer unmittelbar auf die Arbeitsfähigkeit. Im Umkehrschluss besteht die Möglichkeit durch Förderung der Gesundheit die Arbeitsfähigkeit zu fördern (Oldenbourg & Ilmarinen, 2010, S. 431). Auch im Later Life Workplace Index (Finsel et al., 2020, S. 193 ff) findet sich die Dimension des Gesundheitsmanagements.

Pond, Stephens & Alpass (2010, zitiert in Hasselhorn & Ebener, 2018, S. 218 ff) identifizieren folgende Gesundheitsfaktoren, die Ältere zu einem Austritt aus dem Erwerbsleben bewegen: Zum einen, wenn Personen glauben, ihre Arbeit aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen nicht mehr zufriedenstellend ausüben zu können. Zum anderen der Austritt zum Schutz der Gesundheit, wobei Arbeit als Gesundheitsrisiko wahrgenommen wird oder Menschen nicht ausreichend erlaubt, sich um ihre Gesundheit zu kümmern. Weiters wird die Motivation genannt, in der Pension noch fit und gesund zu sein, um das zu tun, was man immer schon wollte, oder auch, wenn Menschen aufgrund eines aufwühlenden Gesundheitserlebnisses eine Neubewertung vornehmen. Gerade Übergänge in den Lebensphasen, wie bspw. der bevorstehende Übergang in die Pension, lassen den Stellenwert von Gesundheit oftmals neu betrachten (Woll et al., 2021, S. 374).

Erkrankungen bzw. deren Risiko steigen mit zunehmendem Alter an, besonders betroffen sind Menschen jenseits von 50 Jahren (Woll et al., 2021, S. 374). Neben Problemen, die Alterseffekten zuzuschreiben sind, kommen auch gesellschaftliche Veränderungen hinzu: So nimmt bspw. Übergewicht stark zu, aber auch psychische Erkrankungen bei Erwachsenen. Nervenerkrankungen sind in Deutschland die häufigste Ursache für Berufsunfähigkeit (Statista, 2025). 2023 waren psychiatrische Krankheiten

auch in Österreich die Hauptursache neuer Pensionsantritte aufgrund von Erwerbsunfähigkeit (Prammer-Waldhör & Ihle, 2023, S. 21). Vor allem durch digitale Arbeitsmittel wird eine Arbeitsintensivierung erlebt. Bei älteren Arbeitnehmenden wirkt sich hohe Arbeitsintensität negativ auf die psychische Gesundheit und Arbeitsfähigkeit aus. Betroffene schätzen dann das eigene Pensionsantrittsalter um bis zu zwei Jahre früher ein (Ebener, 2022, S. 21).

Der iga.Report 28 (Pieper & Schröer, 2015, S. 68) bestätigt, dass Maßnahmen der BGF die Gesundheit von Mitarbeitenden positiv beeinflussen, sowohl körperliche als auch psychische Aspekte betreffend. Schaff & Olbrecht (2020, S. 50) betrachten Maßnahmen für Ältere vor allem hinsichtlich akuter oder drohender Erkrankungen durch Vorsorge, Entlastung oder Wiedereingliederung als bedeutsam.

Doch obwohl Ältere Wert auf ihre Gesundheit und Fitness legen, nehmen sie BGF-Programme im Unternehmen kaum an (Regnet, 2024, S. 4). Borchart, du Prel & Hasselhorn (2020, S. 21) weisen darauf hin, dass dies oft darin begründet liegt, dass entweder bereits privat Maßnahmen gesetzt werden oder die Angebote terminlich ungünstig gelegen sind. Für rd. ein Drittel entspricht der Studie zufolge das Angebot nicht dem persönlichen Bedarf. Am häufigsten genutzt werden Bewegungsangebote, gefolgt von Angeboten zur Entspannung und von Ernährungsthemen, Frauen nutzen das Angebot stärker (Borchart & du Prel, 2020).

2.6 Umsetzung in der Praxis

Klar ist: die Bedürfnisse von Beschäftigten unterscheiden sich in Zusammenhang mit deren Alter und aktueller Lebensphase. Unternehmen müssen darauf reagieren (Becker & von Moltke, 2023). Die Anzahl der Erwerbstätigen in Österreich zeigt jedoch, dass nur ein geringer Teil der Menschen in Österreich über 65 Jahren, 2023 nämlich rd. 88.600 Personen, noch einer Erwerbstätigkeit nachgeht (Statista, 2024).

2.6.1 Empfohlene Maßnahmen für Organisationen

Ältere müssen die Möglichkeit haben, ihre Fähigkeiten einzusetzen. Bereits vor, aber auch während der Pension, können sie als Mentor:innen eingesetzt werden. All das fördert auch die Motivation. Dazu ist eine Karriereplanung unumgänglich, die nicht nur das Wissensmanagement umfasst, sondern auch Arbeitszeitmodelle etc. Regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitenden sind daher besonders wichtig (Oertel, 2022, S. 63 f).

Generation X ist wechselwilliger als die Vorgängergeneration der Babyboomer. Unternehmen müssen daher unbedingt deren Leistungen anerkennen, honorieren und ihnen

Handlungsspielraum geben (Oertel, 2022, S. 73). Handlungsspielraum meint Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmenden auf Dauer und Ablauf der Tätigkeiten, wie und womit sie ihre Arbeit erledigen, aber auch hinsichtlich der Arbeitsziele (Grabbe et al., 2022, S. 147). Es braucht Wahlmöglichkeiten bei Entgelt, Arbeitszeit- und -ort sowie den Aufgaben. Freie Zeiteinteilung unterstützt die Vereinbarkeit und erhöht die Motivation. Idealerweise kann auch der Arbeitgeber bei den vielfältigen Herausforderungen unterstützen, in jedem Fall braucht es individuelle Entwicklungsperspektiven für diese Gruppe durch Fach- und Projektkarrieren auf Basis einer strukturierten Karriereplanung. Weiterbildung und Austausch sind ebenso wichtig. Gut investiert ist auch, die Gen X vor Überlastung durch den Spagat zwischen Karrierestreben, Betreuungspflichten und Absicherung zu schützen. Unterstützend kann auch eine betriebliche Altersvorsorge wirken (Oertel, 2022, S. 73 ff).

Mitunter zeigen sich nach langer Berufstätigkeit physische oder psychische Belastungen. Kirschten (2024, S. 123 f) plädiert in diesem Zusammenhang für arbeitsorientierte Maßnahmen wie verschiedene Arbeitszeitmodelle oder eine Veränderung der Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbereiche wie zum Beispiel die Übernahme von Expert:innen-Aufgaben oder Projekten. Jene Älteren, die gerne andere Arbeitsaufgaben übernehmen würden, dies aber nicht tun, berichten von schlechterer Gesundheit und Arbeitsfähigkeit – diese Personen müssen im Unternehmen identifiziert und maßgeschneiderte Lösungen gefunden werden (Ebener, 2022, S. 21). Auch Tempel, Geißler & Ilmarinen (2017, S. 277) weisen darauf hin, dass für eine gute Qualität der Arbeitsfähigkeit ein gemeinsamer Dialog entscheidend ist, der die Mitarbeitenden selbst mit einbezieht.

Vor allem hinsichtlich der zunehmenden Belastung durch Stress sind berufstätige Personen ab 50 in ihrer psychischen Gesundheit gefährdet. Stressoren, die es zu bewältigen gilt, sind neben verdichteten Arbeitsinhalten auch hohe Anforderungen an die Flexibilität sowie Arbeitsunsicherheit. Stresspräventionsprogramme am Arbeitsplatz können helfen, Stress ab- und Ressourcen aufzubauen (Maatouk, Müller & Gündel, 2016 zitiert in Woll et al., 2021, S. 374).

Schichtbetrieb führt zu Problemen wie Schlafstörungen, unregelmäßigem Ernährungsverhalten etc. Eine Arbeitszeitplanung unter Berücksichtigung der individuellen Wünsche und Bedürfnisse erleichtert es grundsätzlich, diese Arbeitszeiten zu bewältigen etc. (Hammer et al., 2019, S. 303).

Viele würden in einer Weiterbeschäftigung nach Pensionsantritt auch neue Tätigkeitsbereiche übernehmen (Naegele & Hess, 2018, S. 64). Es braucht Karrieremodelle, die altersgerecht sind und gleichzeitig individuell angepasst werden, um

Leistungsbereitschaft zu fördern, Überforderung jedoch zu vermeiden (Kirschten, 2024, S. 117). Diese Modelle müssen auch dem stärkeren Bedürfnis nach Autonomie und Flexibilität entsprechen (Naegele & Hess, 2018, S. 66).

Konrad (2024, S. 323 ff) konnte zeigen, dass ältere Generationen geringfügig mehr Home Office in Anspruch nehmen möchten als jüngere, flexible Arbeitszeiten sind Älteren ebenso wichtig wie ihren jungen Kolleg:innen. Gleich wichtig ist allen Generationen die Kommunikation im Home Office und die dazu nötigen Kommunikationsmittel. Besonders der regelmäßige Austausch und die Erreichbarkeit sind Älteren wie Jüngeren besonders wichtig, bevorzugt via Telefon oder Email. Ältere wünschen sich jedoch mehr technische Unterstützung im Home Office bzw. bei Neuerungen.

2.6.2 Arbeitsmarktpolitische Ansätze

Im Rahmen der Beschäftigungsinitiative 50+ werden ältere Arbeitnehmende gefördert, die mehr als 90 Tage beim Arbeitsmarktservice vorgemerkt und über 50 Jahre alt sind. Angesetzt wird hier vorrangig im Rahmen einer Eingliederungsbeihilfe für Unternehmen, über eine Kombilohnbeihilfe für Arbeitnehmende und über soziale Unternehmen, aber auch über die Implacement-Stiftung AQUA zur arbeitsplatznahen Qualifizierung (Bundeskanzleramt Österreich, 2024a).

Menschen in der normalen Alterspension können unbegrenzt dazuverdienen, müssen aber am Jahresende eine verpflichtende Arbeitnehmerveranlagung abgeben und ggf. entsprechend Einkommenssteuer nachzahlen (Bundesarbeiterkammer, 2025). Den Sozialversicherungsbeitrag zur Pensionsversicherung übernimmt bis zu „10,25% des doppelten Betrags der Geringfügigkeitsgrenze“ der Bund, also bis zu 112,98 Euro (Bundeskanzleramt Österreich, 2025b). Diese Maßnahme ist bis Ende 2025 befristet. Werden darüber hinaus noch Pensionsversicherungsbeiträge geleistet, ergibt sich durch den Zuverdienst auch eine höhere Pension (Pensionsversicherungsanstalt, 2025). Wer sich in Korridorpension befindet, muss darauf achten, keine Pflichtversicherung der gesetzlichen Pensionsversicherung auszulösen, um den Pensionsanspruch nicht zu verlieren (Bundeskanzleramt Österreich, 2025a).

Weiters gibt es die Möglichkeit der Teilpension. Diese können Personen in Anspruch nehmen, die die Anspruchsvoraussetzungen für die Korridorpension erfüllen und über 62 Jahre alt sind. Dabei wird die Wochenarbeitszeit um 40-60% reduziert, die Hälfte des Lohnausgleichs übernimmt das AMS, sodass bei Halbierung der Arbeitszeit dennoch 75% des Gehalts bezogen werden. Sozialversicherungsbeiträge werden zu 100% des

vorhergehenden Lohns entrichtet und Arbeitgebern vom Arbeitsmarktservice abgegolten (Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, 2024a). Altersteilzeit mit Verringerung der Arbeitszeit ist frühestens fünf Jahre vor Erreichen des Regelpensionsantrittsalters möglich, ein Teil des Gehalts wird durch das AMS finanziert (Bundeskanzleramt Österreich, 2024b).

Wer vor dem Regelpensionsantrittsalter in Pension geht, muss Abschläge in Kauf nehmen. Wer seine Pension hingegen erst später antritt und damit aufschiebt, erhält einen Zuschlag von 5,1% pro Jahr für maximal 3 Jahre (Pensionsversicherungsanstalt, 2025). Der Beitragssatz für die Pensionsversicherung wird dann sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmende um die Hälfte reduziert, was einerseits ein höheres Nettoeinkommen und andererseits geringere Lohnnebenkosten zur Folge hat (Pensionsversicherungsanstalt, 2024).

Die im März angelobte Regierung plante im Rahmen der Koalitionsverhandlungen bereits ab 2026 Erleichterungen, was das Arbeiten in der Pension betrifft. Es sollte hinsichtlich Steuern eine Flat Tax von 25% für Pensionist:innen angedacht werden, die Sozialversicherungsbeiträge entfallen. Die Arbeitgeberbeiträge sollten für diese Gruppe auf die Hälfte sinken (Szigetvari, 2025).

§105 (3) des Arbeitsverfassungsgesetzes besagt unter Punkt 2, dass eine Kündigung sozial ungerechtfertigt ist, wenn „die wesentlichen Interessen des Arbeitnehmers beeinträchtigt“ sind. Bei älteren Arbeitnehmenden weist §105 (3b) darauf hin, dass bei Prüfung der Sozialwidrigkeit bei älteren Dienstnehmenden eine vieljährige Beschäftigung in der Organisation sowie zu erwartende Probleme beim Wiedereinstieg in eine Beschäftigung besonders zu berücksichtigen sind. Sind Mitarbeitende bei ihrer Einstellung über 50 Jahre alt, wird bei einer allfälligen Kündigung das Alter bei der Prüfung auf Sozialwidrigkeit nicht gesondert herangezogen.

2.6.3 Maßnahmen von Organisationen

Es zeigt sich ein Spannungsfeld, zwischen der Notwendigkeit der Fortführung eines Arbeitsverhältnisses mit Älteren als volkswirtschaftliche Notwendigkeit einerseits und sehr überschaubaren Maßnahmen dazu auf Seite von Organisationen andererseits, die auf die Arbeitsfähigkeit abzielen (Richter & Tisch, 2020). Einer Datenanalyse von Georgieva (2022, S. 4217 ff) zufolge, sind sich Arbeitgeber in Europa der Notwendigkeit einer altersfreundlichen Arbeitsumgebung durchaus bewusst. Die Umsetzung konkreter Maßnahmen ist aber noch gering.

Die Motive, warum Unternehmen Maßnahmen im Altersmanagement setzen, werden von Naegele & Sporket (2010, S. 461 ff) in zwei Kategorien unterschieden: Organisationsinterne Motive betreffen die Organisationsdemografie und damit den Erhalt von Leistungsfähigkeit und Erfahrungswissen. Auch Strategie in Form von Gleichbehandlungspolitik und dem optimalen Einsatz Älterer ist organisationsinternen Motiven zuzuordnen. Organisationsexterne Motive finden sich hinsichtlich des Arbeitsmarktes im Sinne des Fach- und Arbeitskräftemangels sowie der institutionellen Rahmenbedingungen, die bspw. Reformen der Arbeitsmarkt- und Pensionspolitik betreffen. Nicht zu vergessen sind verpflichtende Maßnahmen im Sinne des Arbeitnehmendenschutzes (Hammermann, 2024, S. 1).

In Anlehnung an den Later Life Workplace Index (Finsel et al., 2020) muss Altersmanagement auf entsprechendem Organisationsklima und Führungsverständnis basieren und dabei Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement, Entwicklung, Wissensmanagement und Übergangsgestaltung umfassen.

Zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland arbeiten mit ihren Führungskräften an der Sensibilisierung für einen gesundheitsfördernden Führungsstil (Hammermann, 2024, S. 3). Unternehmen investieren häufig in ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, insbesondere wenn sie im produzierenden Umfeld tätig sind. Flexible Arbeitszeiten bzw. entsprechender Gestaltungsspielraum wird zwar häufig ermöglicht, schwerpunktmäßig ist dies aber in Organisationen mit höher qualifizierten Mitarbeitenden der Fall (Hammermann, 2024, S. 2).

Angebote der BGF werden Älteren in Abhängigkeit von personenbezogenen Merkmalen unterschiedlich angeboten: Borchart & du Prel (2024) erhoben, dass vor allem jene mit fachlich qualifizierten Tätigkeiten und geringen körperlichen Tätigkeiten häufiger diesbezügliche Angebote erhalten. Personen mit Nacht- oder Schichtdienst werden BGF-Maßnahmen ebenfalls öfter angeboten, als jenen ohne derartige Arbeitsbedingungen. Auch Jüngere erhalten häufiger BGF-Angebote. Es zeigt sich aber auch eine Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und -branche. Besonders häufig gibt es entsprechende Angebote im Bereich IT und naturwissenschaftlicher Dienstleistung. In produzierenden Betrieben, Handel, Gastronomie und Tourismus ist das Angebot für Mitarbeitende selten. In Deutschland sind Sportkurse vor allem in größeren Unternehmen verbreitet, Stressmanagement und Resilienztrainings bietet rd. ein Viertel an (Hammermann, 2024, S. 2 f).

Weiterbildungen werden für ältere Mitarbeitende über 60 Jahren nur in rd. 10% der Organisationen in Deutschland angeboten, zwischen 50 und 59 Jahren in 17%. Diese

beiden Gruppen nutzen diese Angebote jedoch auch weniger häufig, vor allem wenn sie in größeren Unternehmen tätig sind (Freuding, Garnitz & Schaller, 2023, S. 65 f).

Die Weitergabe von Erfahrungswissen ist Organisationen jedoch wichtig, daher gewinnen generationenübergreifende Teams an Bedeutung (Brandl, Engin-Stock, Matuschek & Mayerböck, 2024, S. 3). Etwa jede fünfte Organisation in Deutschland, insbesondere jene mit mehr als 500 Mitarbeitenden bzw. jene, die im Dienstleistungssektor angesiedelt sind, fördern die generationenübergreifende Zusammenarbeit: Mentoring, Buddy Systeme und Coaching aber auch Workshops und Events werden dazu genutzt (Freuding et al., 2023, S. 65).

Die Datenlage für Maßnahmen in österreichischen Unternehmen ist wenig umfassend. Bock-Schappelwein, Egger & Mayer (2024, S. 11 ff) sehen trotz bereits laufender Initiativen die Notwendigkeit, Gesundheitsmaßnahmen anzupassen. Auch im Bereich der Weiterbildung gibt es Aufholbedarf: unter den 55- bis 64-Jährigen nimmt nur jede:r Vierte an einer berufsbezogenen Weiterbildung teil. Die Autor:innen plädieren für eine Adaptierung der Aus- und Weiterbildungsbemühungen in Österreich. Auch Bergmann et al. (2022, S. 31) stellten fest, dass Unternehmen zu wenig Weiterbildung für diese Altersgruppe anbieten. Organisationen trauen Älteren teils eine anspruchsvollere Weiterbildung nicht zu und machen daher keine diesbezüglichen Angebote.

90% der Organisationen im Land gehen davon aus, dass eine Berufstätigkeit parallel zur Pension künftig an Bedeutung zunehmen wird (Aichinger, Schober & Hornberger, 2020, S. 8). In Österreich bieten lediglich 11% der Unternehmen Maßnahmen und Programme für die Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden an (Georgieva, 2022, S. 4221). Sie befürchten eine verminderte Leistungsfähigkeit und Motivation oder krankheitsbedingte Ausfälle (Aichinger et al., 2020, S. 18). Hinzu kommt, dass organisationale Strukturen schwer zu verändern sind, Ziele der Gesundheitsförderung werden noch häufig in einer Diskrepanz zu Unternehmenszielen gesehen. Organisationen setzen dann eher auf verhaltens- und weniger auf strukturelle, verhältnisorientierte Ansätze (Faltermaier, 2018, S. 108 f).

Die Personalkosten werden als größte Herausforderung bei der Beschäftigung von Pensionist:innen betrachtet, dicht gefolgt von fehlendem Wissen bzw. mangelnder digitaler Kompetenz. Sowohl Organisationen als auch ältere Arbeitnehmende sehen in der steuerrechtlichen Situation eine große Hürde. Auch jene, die bereits pensionierte Menschen beschäftigen, nennen die Personalkosten als Herausforderung. Als größte Chance betrachten sie den Wissenstransfer und den Ausgleich personeller Engpässe oder die Rolle Älterer als Expert:innen. Besonders skeptisch stehen Unternehmen einer

Beschäftigung von Pensionist:innen gegenüber. Mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen gibt an, es würden die Tätigkeiten im Unternehmen für Ältere fehlen, für Menschen über 60 Jahren wurde das von 21% der Organisationen angegeben (Aichinger et al., 2020, S. 16 ff).

Die folgende qualitative Studie soll dazu beitragen, Anhaltspunkte zur Erklärung der Diskrepanz zwischen Erfordernis und Umsetzung von Maßnahmen zur Bindung älterer Mitarbeitender zu finden und sowohl Herausforderungen als auch Lösungsansätze aufzuzeigen.

3 Methodik und Studiendesign

Qualitative Forschung erfordert ein offenes Herangehen an das Datenmaterial. Eigene Vorannahmen, Vorwissen und Interessen müssen bewusst gemacht und implizite Annahmen daher im Vorfeld dokumentiert und im Laufe des Prozesses immer wieder überprüft werden (Zepke, 2016, Abs. 235 ff). Diese werden transparent im jeweiligen Zusammenhang dargelegt und dokumentiert, wie mit Vorannahmen und Vorwissen im Forschungsprozess umgegangen wurde. Eine Übersicht zu den Vorannahmen ist in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Vorannahmen

Vorannahme	Umsetzung
Durch Online-Interviews leichtere Erreichbarkeit von Expert:innen	MS Teams als Tool der Wahl, da etabliert und niederschwellig zugänglich
Ausreichender Umgang mit Onlinetools kann bei der Zielgruppe vorausgesetzt werden	
Expert:innen sind einer Beschäftigung Älterer gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt	Hypothetische und zirkuläre Fragen nach Idealkonzepten oder Gegenstimmen
Unternehmen, die eine Bindung Älterer nicht anstreben, wollen sich aufgrund der Sorge vor Diskriminierungsvorwürfen nicht offen zu ihren Beweggründen äußern	Aufnahme von Berater:innen in das Sampling, die verschiedene Einblicke und Rückmeldungen haben
Maßnahmen der BGF spielen im Sinne der Literaturrecherche eine erhebliche Rolle im Zusammenhang mit Arbeitsfähigkeit und damit in weiterer Folge für eine Erwerbstätigkeit über das Pensionsantrittsalter hinaus	Ungerichtete und offene Frage nach der Rolle der BGF
Theoretische Konzepte als Basis für die Umsetzung von Maßnahmen in Unternehmen	Loslösung von den Leitfragen in der Auswertung und Definition detaillierter Codes im ersten Schritt Iterativer Auswertungsprozess

Quelle: eigene Darstellung

3.1 Literaturrecherche

Im Zuge der Arbeit wurde im Sommer 2024 Literatur zum Themenbereich „Ältere am Arbeitsmarkt“ studiert. Dabei wurden Konzepte gesichtet, Studienergebnisse beleuchtet und Forschungslücken identifiziert. Ein großer Teil der Recherchearbeit fand im Herbst 2024 statt, um das Forschungsvorhaben zu konkretisieren und zu planen. Dazu wurde u.a. auf Google Scholar, ResearchGate, LISSS und Springer Link mit Schlagworten wie #aging workforce, #silverworkers #ältere mitarbeitende #elderly workers, #Betriebliche Gesundheitsförderung, #Altersmanagement, #Arbeit 4.0, #new work gesucht, auch in verschiedenen Kombinationen der Wortgruppen. Für Studienergebnisse wurde, wenn möglich, der Zeitraum ab 2021 eingegrenzt, um möglichst aktuelle Forschungsergebnisse zu erhalten. Bei der Suche nach Literatur zu grundlegenden Konzepten wurde keine zeitliche Einschränkung gewählt. Unterstützt wurde die Literatursuche mit den Tools Consensus und SciSpace u.a. zu Maßnahmen zur Bindung älterer Mitarbeitender in Österreich.

Ein großer Teil der Recherche bestand in der Auseinandersetzung mit Literaturverzeichnissen aus Lehrbüchern, Artikeln und Abschlussarbeiten. Auf Seiten der österreichischen Regierung sowie auf www.ris.bka.gv.at wurden Informationen zur aktuellen rechtlichen Situation und relevanten politischen Maßnahmen in Österreich gesucht.

Einzelne Teile der Arbeit entstammen einer Hausarbeit aus der Lehrveranstaltung ACW502-Fachliteratureseminar im Rahmen der Aufgabe 1 Systematischer Literature Review im Jahr 2024.

Die umfassende Literatur wurde anhand des Abstracts gescreent. Für das Forschungsvorhaben relevante Literatur wurde gelesen und bei Passung in die Literatursammlung mit aufgenommen. Insgesamt wurden in diese Sammlung, ergänzt um Fachliteratur zu Methoden, rd. 250 Werke aufgenommen. Das Literaturverzeichnis umfasst 127 Quellen.

3.2 Erhebungsmethode

Während sich die Forschung mit den Bedürfnissen älterer Mitarbeitender am Arbeitsplatz und den damit verbundenen Anforderungen an ein zielgerichtetes Altersmanagement schon intensiv befasst und auch entsprechende Modelle entwickelt hat, ist die Datenlage zum Umgang in Österreich mit dem Thema der Bindung älterer Mitarbeitender über das Pensionsantrittsalter hinweg noch sehr gering.

Es geht in dieser Arbeit also darum, Motive, Erfahrungen und Sichtweisen österreichischer Organisationen zum Thema zu sammeln, wozu sich qualitative Interviews eignen (Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2009, S. 420). Da die Forschungsfrage Sonderwissen im konkreten Bereich erfordert, das über Allgemeinwissen hinausgeht, braucht es Interviewpartner:innen, die Ursachen von Problemen und Prinzipien zu deren Lösungen erfassen können und über entsprechendes Wissen verfügen. Es wurden aus diesem Grund Expert:innen als Zielgruppe definiert (Pfadenhauer, 2009, S. 451 f).

Als Interviewform wurden systematisierende Expert:innen-Interviews gewählt mit dem Ziel, systematisch Informationen über das untersuchte Feld der Organisation im Umgang mit der Bindung älterer Mitarbeitender über das Pensionsantrittsalter hinaus, zu generieren. Dieses Wissen ist direkt abfragbar (Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 24).

Die Durchführung im Rahmen eines Online-Settings via MS Teams ermöglicht eine höhere Zugänglichkeit und minimiert eine geografische Einschränkung. Weiters ist diese Form des Gesprächs zeiteffektiv und flexibel (Rakebrand, 2023, S. 8). Da es sich bei den Interviewpartner:innen um Expert:innen im Arbeitsumfeld handelt, wurden die Barrieren, die mit Online-Interviews nach Rakebrand (2023, S. 8 f). einhergehen, als gering eingeschätzt. Die technische Ausrüstung und das entsprechende Know-how für Online-Meetings sollte im vorliegenden Expert:innen-Sample vorhanden sein. Mit MS Teams sind auch die Nutzungsbarrieren sehr gering, da kein eigener Account für den Termin angelegt werden muss.

3.2.1 Instrument

Um das explizite Wissen der Expert:innen umfassend zu erheben, wurde ein teilstrukturierter Leitfaden herangezogen. Auf diese Weise können die Fragestellungen in Form von Themenblöcken besprochen werden, ohne dabei an Flexibilität und Offenheit für die subjektiven Sichtweisen und Erfahrungen einzubüßen (Zepke, 2016, Abs. 115 ff). Insgesamt sollte durch das Instrument eine Gesprächssituation entstehen, in der zwar

fokussiert auf Informationen zu bestimmten Themen eingegangen wird, aber auch individuelle Erfahrungen und Deutungen Platz haben (Bogner et al., 2014, S. 33).

Der Interviewleitfaden orientiert sich an der Forschungsfrage und deren forschungsdetaillierenden Fragen. Er dient als Orientierung im Gespräch und erleichtert auch die Vergleichbarkeit der Interviews untereinander im Rahmen der Auswertung (Zepke, 2016, Abs. 120).

Für einen grundsätzlichen Einstieg ins Thema wurde allgemein nach der Aktualität des Arbeits- oder Fachkräftemangels im Handlungsfeld der Interviewpartner:innen gefragt, die dann im Weiteren auf die Herausforderungen und Chancen im Zusammenhang mit älteren Mitarbeitenden ergänzt wurde. Damit begann der Hauptteil des Interviews, in dem weiters Maßnahmen und deren Auswahlkriterien sowie die Rolle der Betrieblichen Gesundheitsförderung in diesem Zusammenhang besprochen wurden.

Dem Leitfaden liegen die Ergebnisse der Literaturrecherche zugrunde, insbesondere das Konzept der Arbeitsfähigkeit (Oldenbourg & Ilmarinen, 2010) sowie das lidA-Denkmodell (Hasselhorn et al., 2015) und der Later Life Workplace Index (Finsel et al., 2020). Die Frage nach der Rolle der Betrieblichen Gesundheitsförderung wurde bewusst offen und ungerichtet gestellt, um die Frage von den Vorannahmen der Forscherin weitgehend loszulösen. Leitfragen wurden durch Fragen nach konkreten Situationen und Erfahrungen ergänzt, um die gelebte Praxis abbilden zu können (Zepke, 2016, Abs. 121 f). Skalierungsfragen dienten als Ergänzungsfragen während hypothetische Fragen helfen sollten, tiefer in einzelne Sichtweisen einzutauchen und auch mögliche Lösungsansätze zu definieren. Zirkuläre Fragen unterstützten, die Perspektive zu wechseln (Zepke, 2016, Abs. 143 ff): So wurde beispielsweise danach gefragt, was die Geschäftsleitung, Mitarbeitende oder Fachbereiche berichten würden. Aufgrund der Annahme, dass befragte Expert:innen dem Thema grundsätzlich offen und positiv gegenüberstehen, sollte auf diese Weise ermöglicht werden, auch kritische Stimmen und Gegenargumente zu erfassen. Weiters wurde in den Gesprächen die Frage ergänzt, woran es liegen könnte, dass Organisationen diese Zielgruppe nicht oder nur wenig berücksichtigen.

Wie stark Ältere in den Bemühungen - auf einer Skala von eins bis zehn - im Fokus stehen, sollte helfen, dass Befragte sich verstärkt festlegen. Eine der Leitfragen fragte hypothetisch nach einem Konzept ganz nach den eigenen Vorstellungen, eine weitere Frage zielte auf Faktoren ab, die eine Bindung über das Pensionsantrittsalter hinaus für beide Seiten attraktiv machen kann. Die fünf wichtigsten Punkte für ein Konzept zur Bindung älterer Mitarbeitender über das Pensionsalter zu erfragen, zielte darauf ab,

aktuelle Herausforderungen zu ergründen. Abschließend wurde konkret nach weiteren Punkten gefragt, die im Gespräch noch keinen oder zu wenig Platz gefunden hatten, bevor dann strukturelle Daten erhoben wurden.

Da sowohl Expert:innen mit Tätigkeit in konkreten Organisationen wie auch Unternehmensberatende befragt wurden, die verschiedene Organisationen betreuen, wurde der Leitfaden für beide Gruppen angepasst. Die Gruppe der Unternehmensberatenden wurde ergänzend nach strukturellen Merkmalen gefragt, die sie ggf. mit Unterschieden in der Thematik in Verbindung bringen.

3.2.2 Beschreibung des Samplings

Expert:innen sind „Personen [...], die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problemkreis bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren“ (Bogner et al., 2014, S. 13). Ob es sich bei Personen um Expert:innen handelt, ist mehr eine Zuschreibung als eine Eigenschaft und ergibt sich aus dem Forschungsinteresse der Forschenden und der sozialen Repräsentativität der Befragten. Insbesondere steht das Wissen der Person im Mittelpunkt, was oftmals mit einer Leitungsfunktion einhergeht (Bogner et al., 2014, S. 11 ff). Expert:innen-Wissen interessiert im vorliegenden Fall insofern, als es „in besonderem Maß praxiswirksam“ wird (Bogner et al., 2014, S. 13). In diesem Sinne basiert die Auswahl der Befragten auf einer zielgerichteten Samplingstrategie. Im Folgenden wird der Prozess der Expert:innen-Auswahl detailliert beschrieben.

§17 im Gleichbehandlungsgesetz besagt, dass niemand aufgrund seines Alters diskriminiert werden darf. Dies gilt besonders im Zusammenhang mit der Begründung eines Arbeitsverhältnisses, der Entgeltfestsetzung, freiwilligen Sozialleistungen, Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung, dem beruflichen Aufstieg, Arbeitsbedingungen und der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses. Aufgrund dessen wurde davon ausgegangen, dass Organisationen, die sich bewusst gegen die Einstellung und Bindung älterer Mitarbeitender entscheiden, im Zusammenhang mit der Forschungsfrage weniger offen reagieren würden.

Daher wurde einerseits gezielt nach Unternehmen gesucht, die sich mit der Zielgruppe der älteren Mitarbeitenden bereits bewusst auseinandergesetzt haben, sowie andererseits nach Unternehmensberatenden, die Organisationen in diesem Zusammenhang begleiten. Beide Gruppen, so die Vorüberlegung, können Einblicke in Überlegungen,

Maßnahmen und Erfahrungen im Organisationskontext geben, die mit der Forschungsfrage im Zusammenhang stehen.

Gesucht wurde mittels Google-Suche nach #Unternehmen ältere Mitarbeitende, #Arbeiten im Alter immer in Kombination mit #Österreich sowie #Altersmanagement und #alter(n)sgerechte Arbeit.

Die Ergebnisse reichten von Medienberichten konkreter Organisationen über Stellenportale für ältere Mitarbeitende bis hin zu Organisations- und Unternehmensberatungen. Weiters wurde nach zertifizierten oder in einem solchen Prozess befindlichen Organisationen gesucht wie ÖNORM S 2501 für Diversity Management (Austrian Standards International – Standardisierung und Innovation, o.D.) oder NESTOR^{GOLD} GÜTESIEGEL für alter(n)sgerechte Organisationen und Unternehmen (Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, 2024b). Auch Sprecher:innen oder Teilnehmer:innen an einschlägigen Veranstaltungen sowie Netzwerke zur Beschäftigung Älterer wurden eruiert. Auf ein gezieltes Sampling durch die Webseiten von Organisationen hinsichtlich der aktuellen Umsetzung von Maßnahmen zur Mitarbeitenden-Bindung Älterer wurde abgesehen, da entsprechende Organisationen und damit verbundene Expert:innen nur schwer bzw. gar nicht durch Außenstehende zu identifizieren sind.

Im nächsten Schritt wurde mit den Kontaktpersonen einschlägiger Netzwerke Kontakt aufgenommen, mit der Bitte, die Anfrage auch an Mitgliedsorganisationen weiterzuleiten. Weiters wurden Mitgliedsorganisationen direkt und Organisationen mit entsprechenden Zertifikaten oder aufgrund von Presseberichten kontaktiert, sowie Teilnehmende an einschlägigen Veranstaltungen. In der Annahme, dass das Thema der Mitarbeitendenbindung in Human Resources (HR) zu verorten ist, wurden auch entsprechend diese Abteilungen kontaktiert, wenn möglich die HR-Verantwortlichen direkt. Beratende mit themenspezifischem Schwerpunkt wurden ebenfalls zur Teilnahme eingeladen. Bei der Auswahl der Kontaktpersonen spielte vor allem die Berufserfahrung im Personal- bzw. Beratungsumfeld eine Rolle.

Insgesamt wurden 21 Kontakte per Email, über Stellenportale oder telefonisch mit kurzer Beschreibung des Forschungsvorhabens angesprochen. Daraus und durch Weiterleitung des Anliegens konnten elf Expert:innen für ein Interview gewonnen werden, eine Person war für eine Terminvereinbarung in weiterer Folge aber nicht mehr erreichbar. Insgesamt umfasst das Sampling daher zehn Befragte, die vorab schriftlich ihr Einverständnis zum Interview und der Datenerhebung gegeben haben.

Im Detail beinhaltet die Gruppe der Befragten vier Personen aus HR, wovon eine Person auch spezifische Seminare rund um das Thema hält. Weiters wurden zwei Geschäftsführende aus österreichischen Organisationen befragt, von denen eine zugleich den Bereich HR verantwortet.

Die Organisationen sind in den Branchen Sozialwirtschaft, Gewerbe & Handwerk, Information & Consulting, Handel bzw. Tourismus & Freizeitwirtschaft sowie Bank & Versicherung verortet. Fünf Organisationen beschäftigen bereits Mitarbeitende über den Pensionsantritt hinaus, in einer Organisation stehen die ersten Pensionierungen in wenigen Jahren an. Die Mitarbeitendenanzahl umfasst in einer Organisation unter 100, in drei Organisationen zwischen 200 und 400, zwei Organisationen gaben mehr als 1000 Mitarbeitende an.

Erweitert wurde diese Gruppe um vier Personen in beratender bzw. begleitender Funktion, die sich dem Thema der älteren Mitarbeitenden widmen. Davon sind zwei Personen in leitender Funktion tätig, was ergänzend zur Beratungsrolle auch einen Themenbezug in der eigenen Führungsrolle mit sich bringt.

Die Befragten setzen sich zwischen zwei und 25 Jahren mit dem Thema älterer Arbeitnehmender am Arbeitsplatz auseinander und verfügen daher sowohl über technisches Wissen in Form von Daten und Fakten, aber auch über Prozesswissen in Form von Erfahrungen. Relevant für die Forschungsfragen ist aber auch das Deutungswissen dieser Zielgruppe mit ihren subjektiven Interpretationen, die sich auf ihr Handeln im beruflichen Kontext auswirken können (Bogner et al., 2014, S. 17 ff). Eine detaillierte Übersicht zu den Studienteilnehmenden befindet sich in Abbildung 6.

Abbildung 6: Übersicht Sampling

Rolle	Themenbezug seit	Branche*	Unternehmensgröße**
Geschäftsführung	10 Jahre	Sozialwirtschaft	großes Unternehmen
Beratung/Begleitung	15 Jahre		
HR	7 Jahre	Gewerbe & Handwerk	mittleres Unternehmen
Beratung/Begleitung (inkl. Führung)	8 Jahre		
Geschäftsführung (inkl. HR)	25 Jahre	Information & Consulting	mittleres Unternehmen
Beratung/Begleitung (inkl. Führung)	7 Jahre		
Beratung/Begleitung	8 Jahre		
HR	8,5 Jahre	Handel sowie Tourismus & Freizeitwirtschaft	mittleres Unternehmen
HR	20 Jahre	Bank & Versicherung	großes Unternehmen
HR	2 Jahre	Information & Consulting	KMU

*in Anlehnung an Sparten in der Wirtschaftskammer (WKO, o.D.)

**Unternehmensgröße nach MA-Anzahl: <100 = KMU, 200-400 = mittleres Unternehmen, >1000 = großes Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

3.3 Auswertungsverfahren

Die Themenanalyse dient der Identifikation und Analyse von Themen und Mustern innerhalb qualitativer Daten (Braun & Clarke, 2006, S. 6). Im Rahmen dieser Arbeit wird sie als essentialistische Methode genutzt, bei der die Erfahrungen und die Realität der Interviewpartner:innen gesammelt werden. So soll ein Überblick über das Thema der älteren Mitarbeitenden aus Sicht von Organisationen entstehen und wie Organisationen sich der Bindung älterer Mitarbeitender widmen (Braun & Clarke, 2006, S. 9). Es handelt sich daher um eine theoretische Themenanalyse. In diesem Sinne werden jene Daten codiert und zu Themen zusammengefasst, die sich auf die Forschungsfrage beziehen (Braun & Clarke, 2006, S. 12). Die Identifikation der Themen passiert auf semantischer Ebene, bei der die explizite Bedeutung des Gesagten zur Auswertung herangezogen wird (Braun & Clarke, 2006, S. 13).

Das themenanalytische Vorgehen erfordert Klarheit über den Auswertungsprozess (Braun & Clarke, 2006, S. 7f), der im Folgenden detailliert ausgeführt werden soll.

3.3.1 Transkription

Die Gespräche wurden via MS-Teams aufgezeichnet und das so entstandene Transkript überarbeitet und auf seine Korrektheit überprüft. In dem Bewusstsein, dass Transkription immer eine Reduktion von Information darstellt, da die Interviewsituation nicht vollständig in die Schriftform überführt ist (Dresing & Pehl, 2010, S. 726), werden im Folgenden die konkret verwendeten Transkriptionsregeln zusammengefasst:

Die Wahl der Transkriptionsform orientiert sich an Forschungsmethode, erwarteter Erkenntnis sowie an forschungsspezifischen Faktoren. Komplexe Transkriptionssysteme sind dort sinnvoll, wo ein großer Fokus darauf liegt, wie etwas gesagt wurde (Dresing & Pehl, 2015, S. 18). Bei der Auswertung der vorliegenden Interviews liegt der Fokus auf dem Inhalt des Gesagten. Die genaue Aussprache, also wie etwas genau gesagt wurde, spielt eine untergeordnete Rolle. Daher wurde zur Transkription ein einfaches Transkriptionssystem mit einzelnen Erweiterungen in Anlehnung an Dresing & Pehl, (2015, S. 20 ff) verwendet.

Die Gespräche wurden wörtlich wiedergegeben, aber zur besseren Les- und Auswertbarkeit angepasst. Wortschleifungen wurden an die Schriftsprache angenähert, bestätigende Äußerungen der Interviewerin wie „mhm“, „ok“ oder „aha“ wurden nicht transkribiert, ebenso Äußerungen wie „ahm“, „ähm“ der Interviewten. Wortdoppelungen wurden nur dann in das Transkript übernommen, wenn sie dem Gesagten zusätzlich

Ausdruck verleihen sollten, unvollständige Satzanfänge wurden zur leichteren Lesbarkeit und Auswertung ebenfalls nicht übernommen. Großbuchstaben wurden verwendet, wenn etwas sprachlich besonders betont wurde. Pausen sind als solche festgehalten, wenn sie länger als 2 Sekunden dauerten. Diese Zeitspanne dient im vorliegenden Fall dazu, eine mögliche Zeitverzögerung durch die Online-Situation nicht fälschlicherweise als Pause zu deklarieren. „*und so nach dem ersten Jahr sehen wir, dass es (...) KEINE altersrelevante Nutzung des Programms gibt*“ (Video Interview 1, Zeile 501-502).

Nonverbale Äußerungen wurden dann erfasst, wenn diese die Aussage unterstrichen oder verdeutlicht haben. „*Eine weitere Maßnahme ist eben schon, wie erwähnt, das Thema Wissenstransfer (nickt nachdrücklich mit dem Kopf).*“ (Video Interview 2, Zeile 304-305).

Satzabbrüche wurden gekennzeichnet, ebenso unverständliche Wörter und Sprechüberlappungen bzw. gleichzeitiges Sprechen. „*Ich müsste jetzt schauen (unv.) und jetzt ohne Pension noch da sind, das weiß ich jetzt nicht auswendig, genau, //aber ich würde sagen, aber//*“ (Video Interview 8, Zeile 292-293).

Detailinformationen zu den Unternehmen wie Produkt- und Kundengruppen, Bestehen etc. wurden verschlüsselt, sofern sie nicht zur Beantwortung der Forschungsfragen erforderlich waren. Dadurch soll größtmögliche Anonymität für die Interviewpartner:innen gewährleistet werden.

Formal sind die Sprechenden im Transkript durch I für die Interviewende sowie durch B samt Nummerierung für die Befragten gekennzeichnet. Das Interview selbst wurde in Zeilenschreibweise mit entsprechenden Zeilennummern verschriftlicht, am Ende eines jeden Absatzes finden sich Zeitmarken. Zwischen den Sprechenden wurde jeweils eine Leerzeile eingefügt.

3.3.2 Themenanalyse

Die so entstandenen Texte wurden mehrfach gelesen, um sich damit vertraut zu machen und bereits erste Notizen vermerkt. Das Schreiben ist integraler Bestandteil einer Themenanalyse weshalb im gesamten Auswertungsprozess Notizen eine wichtige Rolle spielen (Braun & Clarke, 2006, S.15).

Im Rahmen der gesamten Themenanalyse war die Forscherin darum bemüht, sich von den Leitfragen der Interviews zu lösen, um offen in die Auswertung zu gehen und der Analyse möglichst unvoreingenommen gegenüberzustehen.

Zu Beginn des Codierungsprozesses wurden relevante Textstellen in einem ersten Schritt markiert, allerdings noch nicht codiert, um die Daten nicht vorschnell zu reduzieren. Unter der Vorannahme, dass Expert:innen dem Thema Älterer am Arbeitsplatz grundsätzlich eher offen gegenüberstehen, wurde dieser Prozess sehr umfassend und wenig reduzierend gestaltet.

Unter Zuhilfenahme der Software MAXQDA24 wurden in einem nächsten Schritt die markierten Textstellen in Form von Codes einzeln benannt. Codes umfassen interessante Aspekte im Datenmaterial, die im Zusammenhang mit der Forschungsfrage bedeutsam sein könnten. Diese Codes sind die Basis für die Identifikation von Themen im Sinne sich wiederholender Muster (Braun & Clarke, 2006, S. 18). Daher wurden einzelne Textstellen auch mehrfach mit unterschiedlichen Codes hinterlegt. Es wurden bewusst im Vorfeld keine möglichen Codes definiert, um die Eindrücke und Schwerpunkte, die sich subjektiv aus den Interviews und der Transkription ergeben haben, gering zu halten und sich vor allem in diesem bedeutsamen und richtungsweisenden ersten Schritt ausschließlich an den vorliegenden Daten zu orientieren. Auf diese Art und Weise wurden 2108 Codes generiert.

In der darauffolgenden Phase wurden die Codes in einem iterativen Prozess geclustert und zu Obercodes zusammengefasst. Unterstützend wurde in diesem Schritt dazu in MAXQDA24 das Smart-Coding-Tool eingesetzt, um einzelne Codes nochmals mit den zugeordneten Textstellen zu vergleichen, miteinander in Verbindung zu bringen und unter einer Kategorie zusammenzuführen. Parallel dazu wurden bereits erste Themen notiert, die einzelne Kategorien zusammenfassen könnten.

Die entstandenen Obercodes wurden im Anschluss überprüft, ob sie in sich homogen, in Abgrenzung zu den anderen Themen jedoch ausreichend heterogen sind, ggf. nochmals überarbeitet, neu sortiert und zu Subthemen zusammengefasst. Die so entstandene Themenkarte wurde dann erneut überprüft und auch in diesem Schritt nochmals verändert und adaptiert (Braun & Clarke, 2006, S. 20 f).

Abbildung 7: Themenübersicht



Quelle: eigene Darstellung

4 Ergebnisse

Die Ergebnisse der zehn Online-Interviews umfassen sechs Themenbereiche, wie in Abbildung 7 dargestellt:

- Bild der Generationen im Arbeitsleben umfasst die Subthemen „Ältere im Unternehmen“ und „Paradigmenwechsel“
- Arbeitsfähigkeit beinhaltet die Subthemen „Arbeitsfähigkeit als Grundlage“, „Belastungen“, „Rahmenbedingungen schaffen“, „Arbeitsgestaltung“ und „BGF“
- Organisationskultur eint die Subthemen „Kultur als Basis“, „Rolle des Managements“, „Rolle der Führungskräfte“ und „Kultur der Zusammenarbeit“
- Strategie setzt sich aus den Subthemen „Grundverständnis“, „personalstrategische Ansätze“, „Entscheidungsfaktoren“ und „Umsetzung in Unternehmen“ zusammen
- Rahmenbedingungen beleuchten die Subthemen „Arbeitsmarkt“, „öffentlich-rechtliche Rahmenbedingungen“ und „Rahmenbedingungen in der Organisation“

Weiters wurde der Bereich „Personalstatistik“ erstellt. In diesen Themenbereich fallen Details zum Sampling, wie der Anteil an Mitarbeitenden, die bereits in Pension oder über 50 Jahre alt sind, Mitarbeitendenanzahl, das Durchschnittsalter in der Organisation etc.

Diese Daten wurden zur Sicherstellung des Expert:innen-Status sowie zur Samplingbeschreibung herangezogen und werden daher nicht im Sinne der Ergebnisse beschrieben.

Auch das Thema „Jüngere“ wurde diesem Bereich zugeordnet. Im Zusammenhang mit Älteren wurden auch Erfahrungen mit Jüngeren geteilt. Aufgrund des fehlenden Bezugs zum Forschungsanliegen soll hier lediglich angeführt werden, dass die Interviewten erleben, dass Jüngere anders arbeiten als Ältere, flexibel und digitalisierungsaffin sind, aber auch mit vielen Vorurteilen konfrontiert sind.

4.1 Bild der Generationen im Arbeitsleben

Das Bild der Generationen im Arbeitsleben beschäftigt sich mit Wahrnehmungen und Erfahrungen mit Älteren im Arbeitsumfeld. Berichtet wurde vom Mehrwert älterer Mitarbeitender, aber auch von Herausforderungen und Vorurteilen sowie Erwartungen an ältere Mitarbeitende in der Organisation. Besonders betont wurde der Wandel, dem das Thema der Älteren im Arbeitsleben unterworfen ist: *„Das ist interessant, [...] das hat sich sehr gewandelt“* (Video Interview 7, Zeile 33-34).

4.1.1 Ältere im Unternehmen

4.1.1.1 Definition Älterer im Unternehmen

Ab wann Menschen als „älter“ identifiziert werden, ist in Organisationen sowie im subjektiven Verständnis der Expert:innen sehr unterschiedlich und reicht von 40 bis 60 Jahren. Abhängig gemacht wird das von der Branche (B4) sowie von der Tätigkeit: *„Also wo ich jetzt geistige Tätigkeiten verrichten muss, dort ist es oft / also ich habe eher das Gefühl, dass es dort so tendenziell ein bisschen später erst kommt“* (Video Interview 6, Zeile 276-278). Auch der persönliche Zugang spielt eine Rolle: *„das ist für mich deswegen auch schwierig zu definieren, weil es für mich keine Rolle spielt, wie alt wer ist. Es geht wirklich um die Grundhaltung“* (Video Interview 3, Zeile 90-91). Vereinzelt sei auch die Angst vor Diskriminierung in Organisationen groß und daher *„ein ganz ein sensibles Themengebiet“* (Video Interview 2, Zeile 100-101).

4.1.1.2 Erfahrungen mit Älteren

Die Erfahrungen mit Älteren in Organisationen sind vielschichtig und kontrovers.

Was Krankenstände bei Älteren betrifft, geben die Hälfte der Befragten an, es sei eine Zuschreibung, dass diese Gruppe mehr krank sei (B1, B3, B4, B6, B7). Eine Person

berichtet: *„Ich sag auch die Anzahl der Krankenstände nimmt auch zu“* (Video Interview 9, Zeile 440-441). Eine andere kann keinen Altersunterschied feststellen: *„aber es ist jetzt nicht so, dass jemand der älter ist, automatisch öfters im Krankenstand ist, definitiv nicht.“* (Video Interview 8, Zeile 738-739). Einige (B1, B3, B9) erleben, dass Krankenstände bei Älteren länger andauern, bspw. durch schwerwiegende Erkrankungen, Operationen oder Kuraufenthalte. *„JA, Langzeitkrankenstände sind bei Älteren öfters, lange Krebserkrankungen et cetera haben ältere Mitarbeiterinnen mehr als jüngere, JA, aber in Summe: Die Anzahl der Krankenstände ist bei den über 50-Jährigen geringer als bei den unter 30-Jährigen.“* (Video Interview 1, Zeile 66-69). Hinsichtlich Kur erlebt eine Person ebenfalls wenig Altersunterschied: *„also auch was jetzt so Kuren, Reha und so was angeht, auch das ist immer mehr (unv.) auch bei Jüngeren“* (Video Interview 8, Zeile 751-752).

Auch im Zusammenhang mit dem Engagement Älterer haben die Befragten unterschiedliche Erfahrungen. Einerseits sei es ein Vorurteil, dass Ältere nur noch auf die Pension warten (B6), andererseits wird erlebt, dass Ältere sich nicht mehr so verpflichtet fühlen (B2, B6) oder einfach ihre Arbeit gut erledigen, aber nicht mehr Leistung darüber hinaus erbringen (B3, B8). Dies stößt aber auch auf Verständnis (B3, B8): *„also, die einfach sagen: „Ja so wie es bei uns ist, passt super gut, wenn jetzt irgendeine Neuerung kommt, brauchen wir es nicht unbedingt.“ Auch das gibt es, aber auch das ist ok.“* (Video Interview 8, Zeile 169-171). Andererseits zeigt sich gerade bei Mitarbeitenden über dem Pensionsantrittsalter, dass diese arbeiten wollen und motiviert sind (B3, B6): *„aber die WOLLEN, und genau das ist es. Die Motivation ist einfach schön zu sehen.“* (Video Interview 3, Zeile 108-109). Die Organisationen sind gefragt, die Motivation Älterer aktiv hochzuhalten (B2, B9): *„wie können wir da möglichst auch die Motivation, die Beschäftigungsmotivation auch halten?“* (Video Interview 2, Zeile 246-248).

Im Zusammenhang mit Digitalisierungsthemen verweisen die Expert:innen zwar auf Vorurteile (B1, B8), einige sehen hier aber durchaus Herausforderungen im Zusammenhang mit älteren Mitarbeitenden (B2, B3, B8): *„Und da haben wir schon Herausforderungen, wo manche echt blockieren“* (Video Interview 3, Zeile 188-189).

Positive Erfahrungen zeigen sich im Zusammenhang mit der Loyalität und Stabilität der Älteren im Job (B1, B3, B4, B6, B8, B10). Diese Gruppe ist auch im Alter von über 50 Jahren noch für viele Jahre im Berufsleben (B8), ist aber weniger wechselbereit (B4, B8), sucht nach Stabilität (B6) und hat ein realistisches Bild von Herausforderungen, an

die sie aufgrund ihrer Erfahrung anders herangeht (B1, B3, B10): *„Also ältere Mitarbeiterinnen sind stabiler (Handbewegung) im Job, realistischer in der Herangehensweise an die Herausforderungen“* (Video Interview 1, Zeile 55-57).

Besonders in der Kund:innen-Beziehung sehen die Expert:innen einen großen Vorteil Älterer (B1, B3, B5, B6, B9): *„die haben einen ganz anderen Umgang auch mit Kunden teilweise, die Älteren“* (Video Interview 6, Zeile 789).

Auch Tugenden wie Pünktlichkeit und Verlässlichkeit werden Älteren attestiert (B4). Sie haben den Expert:innen zufolge auch eine andere Einstellung zur Arbeit (B1, B4, B6, B7, B8), geprägt durch ihre Sozialisation (B3, B7) und Erwartungshaltung von anderen, früheren Arbeitgebern (B1, B6): *„Ich meine, die haben oft auch eine bessere, also eine andere Einstellung zur Arbeit“* (Video Interview 8, Zeile 92-93). Oder auch: *„einfach Aufgaben selbstständig sehen, Arbeit selbstständig sehen, mitdenken, unternehmerisch denken. Auch hilfsbereit sein in alle Richtungen, dem Kunden gegenüber wie auch den Kolleginnen und Kollegen gegenüber. Und einfach sich da nicht für irgendwas zu gut zu sein“* (Video Interview 7, Zeile 160-163). Sie sind gelassener (B3, B4, B6, B7, B10), agieren reflektiert (B1), sind aber auch kritischer (B10) und setzen klare Grenzen (B3, B7): *„Also, das hab ich in dieser Gruppe schon viel stärker, dass sie dann sagen, ah: „Es muss halt nicht sein, dass ich als Älteste da am meisten reinbeiße.““* (Video Interview 3, Zeile 167-168).

Insgesamt werden die Fähigkeiten und Kompetenzen sowie die Lebens- und Berufserfahrung Älterer als Mehrwert von den Expert:innen geschätzt (B1, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B10): *„Aber ich schöpfe natürlich aus einem unglaublichen Erfahrungsschatz“* (Video Interview 6, Zeile 97). Wie der kontroverse Zugang zu einzelnen Zuschreibungen jedoch zeigt, dürfte dieser Mehrwert individuell geprägt sein: *„das ist halt sehr personenabhängig“* (Video Interview 8, Zeile 91-92).

Grundsätzlich wird die Motivation auf Seiten der Mitarbeitenden als wichtig beschrieben (B9, B10), Freude an der Arbeit (B3, B8, B10) und die Bereitschaft, am Ball zu bleiben (B5, B9, B10): *„Also sie müssen schon wollen (lacht), also Freude an der Arbeit, weil jetzt nur zu arbeiten, damit sie Geld in der Pension haben oder nicht nur zu Hause rumsitzen“* (Video Interview 10, Zeile 725-726). Sie sollen aber auch bereit sein, Verantwortung abzugeben: *„die Bereitschaft der älteren Dienstnehmenden herzugehen und zu sagen: „Okay, ich bin auch bereit, Verantwortung abzugeben. Junge ranzulassen und ich bleib nur mehr in einem gewissen spezifischen Bereich als Arbeitskraft erhalten, ja, aber hab die Bereitschaft auch, mich weiterzuentwickeln, an Weiterbildungen“*

teilzunehmen und mach selber nicht zu ja, sondern bleib aktiv dabei“ (Video Interview 9, Zeile 507-511).

4.1.2 Paradigmenwechsel

Es hat sich allgemein das Bild des älteren Menschen in der Gesellschaft gewandelt, da Ältere heute sehr aktiv sind (B7). Einzelne sehen in einer längeren Erwerbstätigkeit auch einen Beitrag, länger fit und agil zu bleiben (B5, B6, B7): *„aber ich glaube, dass es Menschen gibt, die gesünder weiterleben und damit auch älter werden, freudig älter werden, wenn sie da noch immer ein Stück weit auch im Arbeitsprozess sind“* (Video Interview 5, Zeile 690-692).

Früher seien Organisationen der Einstellung Älterer skeptischer gegenübergestanden (B4, B7), es ging vorrangig um ein Bewusstsein zum Thema demografischer Wandel (B5, B6, B10): *„und da ging es mehr darum, überhaupt eine Sensibilisierung zu erreichen zum demografischen Wandel“* (Video Interview 6, Zeile 867-868).

In den letzten Jahren hat sich vieles bewegt und entwickelt (B2, B6, B7), nicht zuletzt aufgrund des Fachkräftemangels (B4, B7): *„Das hat sich gerade in den vergangenen Jahren, wo es so große Personalnot gegeben hat, schon sehr gewandelt.“* (Video Interview 7, Zeile 37-38). Auch die Thematisierung von öffentlicher Seite hat dazu beigetragen (B3, B5, B6, B9): *„Also die Breitenwirkung ist einfach mehr da und jetzt wissen die Betriebe sehr wohl, wovon wir reden“* (Video Interview 6, Zeile 194-195).

Hinzu kommt der Wunsch Älterer, im Unternehmen zu bleiben (B1, B3, B4, B5, B6, B8, B9) – sei es aus finanzieller Notwendigkeit (B1, B3, B5, B6), dem Wunsch etwas Sinnstiftendes zu tun (B1, B6) oder einfach, weil die Arbeit Freude macht (B1, B3): *„Und da ist wirklich so Freude an der Arbeit: „Ich kann mir es gar nicht vorstellen, nur in der Pension zu sein“, „Ich möchte jetzt nicht abgeschoben sein als Enkeldienst in der Familie“ oder „Ich brauche das Geld“. Also das ist ganz, ganz vielfältig“* (Video Interview 1, Zeile 402-405).

Ältere über das Pensionsantrittsalter in Organisationen zu binden steht noch in den Anfängen (B6, B7). Die Bedeutung und Notwendigkeit der Bindung Älterer wird für die Expert:innen auch künftig auf jeden Fall gegeben sein (B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B9, B10): *„Also, die Unternehmen MÜSSEN diese neuen Zielgruppen einfach stärker im Fokus haben und auch mit ihnen planen, weil sie einfach das gesamte Potenzial ausschöpfen MÜSSEN.“* (Video Interview 4, Zeile 509-511).

4.2 Rahmenbedingungen

Dieser Themenbereich beleuchtet den Arbeitsmarkt in Österreich sowie die Rahmenbedingungen der Organisation hinsichtlich Branche, Größe und Struktur. Die interviewten Personen sehen noch großen Bedarf hinsichtlich öffentlich-rechtlicher Rahmenbedingungen wie der Systeme in Österreich oder dem öffentlichen Diskurs: *„da geht ja ein Steuersystem und ein Sozialversicherungssystem überhaupt nicht davon aus, dass jemand übers Pensionsalter hinaus arbeiten will.“* (Video Interview 1, Zeile 715-716).

4.2.1 Arbeitsmarkt

4.2.1.1 Veränderter Arbeitsmarkt

Einige Expert:innen berichten von einer Zunahme der Komplexität und Schnelligkeit in der Arbeitswelt (B1, B2, B10): *„es geht immer schneller. [...] die Komplexität ist schon enorm und das nimmt aber tatsächlich jedes Jahr zu“* (Video Interview 10, Zeile 440-448). Auch hat ein langjähriger Verbleib in Unternehmen und der Wechsel des Arbeitsplatzes ein Umdenken erlebt (B3, B4): *„Ich mein, ich weiß eh, dass das nicht mehr in den Köpfen drinnen ist, dass man so //lange in einem Unternehmen bleibt//“* (Video Interview 3, Zeile 772-774). Hinzu kommt ein Fach- bzw. Arbeitskräftemangel (B1, B2, B4, B6, B7, B8): *„ein starker Zug zur Teilzeit, erhöhter Bedarf und die demografische Entwicklung als solches, die verursacht halt einen Druck“* (Video Interview 1, Zeile 19-20).

Der Kampf um Arbeitskräfte scheint regional und branchenabhängig geprägt zu sein (B1, B2, B4, B8, B10): *„Also wir haben da sehr viele Positionen, jetzt einen [Berufsgruppe8], irgendwelche technischen Themen, die halt bei uns im Einzugsgebiet nicht so leicht zu finden sind, die halt dann extrem gut ausgebildet sind und wo halt, ja der Kampf um die, halt sehr groß ist.“* (Video Interview 8, Zeile 36-39). Aufgrund der aktuell angespannten wirtschaftlichen Lage sei die Brisanz des Themas im Moment weniger spürbar (B2, B8, B10). *„Fachkräftemangel mag zwar jetzt in der Wirtschaftskrise wieder nicht so ein Thema sein, aber die Wirtschaft verläuft in Wellen. Und in zwei, drei Jahren wird das wieder akut Thema sein“* (Video Interview 10, S. Zeile 645-647).

4.2.1.2 Lösungsansätze

Lösungsansätze liegen zum einen im internationalen Recruiting (B4, B6, B10), dem Einsatz von Technologien (B6, B9) sowie auch in stillen Reserven am Arbeitsmarkt (B4, B5): *„Und es gibt so viel Arbeit, die volkswirtschaftlich SO relevant wäre, die derzeit*

keiner macht, dass ich mir denke: wir hätten eigentlich Gruppen, die diese Arbeit gerne und gut machen könnten.“ (Video Interview 4, Zeile 602-604).

Organisationen müssen auch transparent machen und klar kommunizieren, was geboten aber auch gefordert wird: *„Aber auf was könnt ihr euch bei uns verlassen? Und auf was wollen wir uns bei euch verlassen können?“* (Video Interview 1, Zeile 680-681). Auch die Ausbildung von Fachkräften und vor allem deren Bindung gewinnt an Bedeutung (B3, B4, B5).

Abgesehen davon, dass Mitarbeitende oft schwer nachzubersetzen sind (B4, B10), verursacht Fluktuation Kosten und Aufwand (B1, B4). Es müsse daher Wert daraufgelegt werden, die Fluktuation gering zu halten: *„also jetzt schon aus ökonomischen Überlegungen: es ist derartig teuer, neue Mitarbeiterinnen zu finden. Es ist unverantwortlich teuer, Mitarbeiterinnen fahrlässig zu verlieren“* (Video Interview 1, Zeile 699-701).

Neben der Bindung, nicht zuletzt älterer Mitarbeitender (B1, B3, B5, B6, B8, B9, B10), setzen die befragten Organisationen auch auf die Einstellung von Älteren (B4, B5, B8, B9). Dabei zeigen sich Herausforderungen hinsichtlich Gehalt (B4, B8): *„Wenn es um Neueinstellungen geht, ist natürlich auch immer das Gehalt ein Thema, dass durch kollektivvertragliche Regelungen natürlich ältere Personen besser einzustufen sind als Berufsanfängerinnen.“* (Video Interview 4, Zeile 157-160). Die Erreichbarkeit der Zielgruppe der Pensionist:innen ist ein Hindernis (B3, B7): *„was sich eh nicht so leicht erweist, was wir gesehen haben, einfach, dass man rankommt“* (Video Interview 7, Zeile 249-250).

4.2.2 Öffentlich-rechtliche Rahmenbedingungen

4.2.2.1 Öffentlicher Diskurs

Arbeiten über das Pensionsantrittsalter ist in Österreich noch wenig verankert (B4, B6, B7): *„es hat auch einfach in Österreich auch keine Kultur.“* (Video Interview 6, Zeile 331-332).

Unter anderem wird der öffentliche Diskurs zum Thema als kontraproduktiv betrachtet. Länger arbeiten werde als Bedrohung diskutiert (B1) und insgesamt zu wenig mitgeteilt: *„Da ist vielleicht jetzt die allgemeine Meinung im Land gar nicht so eine qualifizierte und was man da redet ja, da wird zu wenig mitgeteilt.“* (Video Interview 5, Zeile 587-589). Auch Skepsis bei den Interessensvertretungen wird wahrgenommen, wenn es um den Verbleib Älterer über den Pensionsantritt hinaus geht: *„Die nehmen den Jungen die*

Arbeit weg.“ [...] „Die Jungen müssen jetzt was verdienen, die müssen sich was aufbauen.“ (Video Interview 7, Zeile 263-267).

Es braucht mehr Aktivitäten, beispielsweise Hinweise der Sozialpartner auf die Bedeutung der Thematik (B 5). Die Tätigkeiten von Netzwerken, die sich mit Arbeit und Alter beschäftigen, sollte zunehmen (B1, B5), da der Erfahrungsaustausch eine wichtige Rolle spielt (B5, B7): *„weil es interessant ist, die die schon was ausprobiert haben, was für die anderen neu ist, dass sie sich austauschen können: Wie hat denn das funktioniert?“ (Video Interview 7, Zeile 789-791).*

4.2.2.2 Altersdiskriminierung

Ebenfalls thematisiert wird das Problem der Altersdiskriminierung bzw. Vorurteile (B2, B3, B4, B5, B6, B9). Ältere werden nicht mehr zu Bewerbungsgesprächen eingeladen (B4, B5): *„ich hab Bewerbungen von Menschen, die 58-jährig so anklopfen bei uns „Ich werd eh keine Chance haben, aber ich höre [...] [B5] führt wertschätzende Bewerbungsgespräche, [...] gibt Menschen eine Chance“. So wird vorgefühlt“ (Video Interview 5, Zeile 170-172).*

Arbeitslosigkeit dauert im Alter auch länger an (B4), das Regelpensionsantrittsalter werde u.a. aufgrund von Arbeitslosigkeit nicht erreicht (B1, B4): *„Das ist EKLATANT so, dass die Gefahr, wenn man älter ist und arbeitssuchend wird, dass man dann länger arbeitssuchend wird.“ (Video Interview 4, Zeile 197-198).*

4.2.2.3 Systeme in Österreich

Durchgängig zeigt sich Kritik an strukturellen Gegebenheiten, wenn es um den Verbleib Älterer in der Erwerbstätigkeit geht. Die Expert:innen berichten von einem starren und komplexen System (B1, B10), das ein Weiterarbeiten in der Pension nicht attraktiv macht. Aktuell würde sich arbeiten in der Pension oft nicht auszahlen (B1, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B10): *„diese steuerlichen Rahmenbedingungen, die sind auf der Mitarbeiterseite natürlich ein KO- Kriterium, also das höre ich immer wieder.“ (Video Interview 7, Zeile 616-617).* Gerade jene, die wenig Pension beziehen, verlieren Zulagen, wenn sie dazuverdienen (B3, B4): *„wenn wir von Mindestpensionistinnen und -pensionisten sprechen, für die ist das ja am allerschwierigsten, dass sie was dazu verdienen, weil die haben ja dann gleich wieder die allerhöchsten Abzüge“ (Video Interview 4, Zeile 394-396).*

Unternehmensseitig stehen Förderungen zur Verfügung, die gerne angenommen werden und die vor allem für kleine Unternehmen eine Art Impulsfinanzierung sein können (B2, B10): *„Und das ist für manche auch noch einmal ein bisschen ein Zuckerl“*

[...] oder Impulsfinanzierung auch, dass man das bekommen kann [...] vor allem für kleinere Unternehmen ist das auch noch einmal durchaus auch attraktiv, ja.“ (Video Interview 2, Zeile 272-276).

Herausfordernd sind gesetzliche Vorgaben, die die Bindung und Einstellung Älterer erschweren: Genannt wird bspw. der Tatbestand der Sozialwidrigkeit: *„ein ganz ein großer Hemmschuh für Menschen ist, oder für Organisationen, ist: „Ich stelle jetzt keine Personen mehr ein, die über 50 sind, weil ab dem Zeitpunkt bin ich in der Sozialwidrigkeit, wenn ich jemanden kündigen möchte“* (Video Interview 9, Zeile 494-497). Auch Kollektivverträge würden wenig Flexibilität zulassen (B5, B9) und seien zuletzt massiv gestiegen (B3): *„Ich sag, grundsätzlich ist es ja richtig Gehalt mit steigendem Alter oder steigender Zugehörigkeit, steigendem Wissen natürlich nach oben zu bringen, aber ein bisschen eine Flexibilisierung in den Gehaltssystemen wäre wünschenswert“* (Video Interview 9, Zeile 756-758).

Auch die Notwendigkeit der Aufklärung von Mitarbeitenden ist in Organisationen ein wichtiger Punkt (B1, B3, B8, B9) sowohl hinsichtlich möglicher Modelle einer Weiterarbeit, als auch deren Auswirkungen auf Gehalt und Pension. Manche Mitarbeitenden hätten Angst für nichts arbeiten zu gehen aufgrund von Abzügen (B3), andere seien überrascht, wie wenig sie dann verdienen (B1): *„es geht ganz viel um Aufklärungsarbeit, auch was ist überhaupt möglich. Wie schaut das Ganze aus“* (Video Interview 3, Zeile 807-808).

Organisationen bieten hier bereits Unterstützung über die HR-Abteilung an (B1, B3, B8): *„weil das nicht so klar ist, was das, jenes heißt und was das für Auswirkungen hat [...] Also das ist komplex und da wollen wir das Beratungsangebot noch verstärken.“* (Video Interview 1, Zeile 318-322). Ergänzend wird auf Angebote von Arbeiterkammer oder Gesundheitskasse zurückgegriffen (B8).

4.2.2.4 Politischer Handlungsbedarf

Insgesamt sieht der Großteil der Expert:innen Handlungsbedarf für die Politik, Rahmenbedingungen zu schaffen, die das Weiterarbeiten in der Pension attraktiv machen (B1, B3, B4, B5, B6, B9, B10): *„Also, ich glaube, dass es politisch gesehen einfach umgekrempelt werden MUSS.“* (Video Interview 9, Zeile 468-469). Das gilt sowohl für Mitarbeitende als auch Unternehmen: *„es muss einfach abgabenmindernd sein für beide Teile“* (Video Interview 5, Zeile 559). Man könne hier auch auf andere Länder schauen, die dazu bereits Konzepte haben: *„Also da gibt es Länder, die das besser machen, wo es wirklich Konzepte gibt“* (Video Interview 6, Zeile 539-540).

Auch die Erhöhung des Pensionsantrittsalters als politische Aufgabe wird thematisiert: *„aber prinzipiell ist das natürlich auch jetzt gerade wieder in der politischen Diskussion, welche Regierung kriegen wir überhaupt, ein großes Thema: Traut sich wer über das Pensionsalter drüber?“* (Video Interview 3, Zeile 713-715). Einzelne sehen darin eine Notwendigkeit (B3, B9), eine andere Person findet dies wenig wertschätzend: *„Politik sagt dann wieder längere / Hinaufschieben des Pensionsantrittsalters, und auch das ist ja überhaupt keine Wertschätzung Mitarbeitern gegenüber, die eh schon lange arbeiten“* (Video Interview 5, Zeile 561-563).

4.2.3 Rahmenbedingungen der Organisation

4.2.3.1 Organisationsstruktur

Die Strukturen in Organisationen werden in den Gesprächen in unterschiedlichen Zusammenhängen mit der Bindung Älterer thematisiert.

Dies betrifft einerseits die Unternehmensgröße, die ausschlaggebend ist für konkrete Maßnahmen (B1, B2, B4, B7, B8): *„es kommt auf die Unternehmensgröße drauf an“* (Video Interview 8, Zeile 519). Kleinere Unternehmen installieren mehr anlassbezogene Einzelfalllösungen: *„Das kann man natürlich strukturell einführen und bewusst als Strategie oder im Kleinbetrieb ergibt es sich einfach.“* (Video Interview 7, Zeile 700-701). Größere Unternehmen haben Auflagen im Rahmen der Sustainable Development Goals (SDG) (B4), die 2015 von allen UN-Mitgliedsstaaten für nachhaltige Entwicklung unterzeichnet wurden und sowohl ökonomische als auch ökologische und soziale Aspekte umfassen (SDG Watch Austria, o.D.). Größere Unternehmen haben, den Interviewpartner:innen zufolge, aber auch mehr Möglichkeiten (B1, B7): *„bei den größeren, die haben einfach die Struktur und die haben halt die Ressourcen in einer größeren HR Abteilung“* (Video Interview 7, Zeile 687-688).

Unternehmenswachstum wird ebenfalls als Herausforderung betrachtet (B5, B10): *„wenn man wächst als Unternehmen und dieses Wachsen vielleicht an anderen Standorten stattfindet, dann gebe ich schon die Erfahrung auch weiter, dass man da sehr aufpassen muss, dass man nicht das verliert, was man am eigenen Standort schon recht gut macht.“* (Video Interview 5, Zeile 650-653).

Auch die Branche wird als Einflussfaktor auf die Weiterbeschäftigung Älterer genannt (B1, B2, B4, B6, B10). Besonders im Verkauf besteht großes Interesse an älteren Mitarbeitenden (B3, B4, B6). Die Branche hat aber auch Einfluss darauf, ob Arbeit im Alter möglich ist (B4, B6): *„Aber es macht halt auch einen großen Unterschied, in welcher Branche ich tätig bin und ob ich das denn körperlich und Co noch machen KANN.“*

(Video Interview 6, Zeile 126-127). Die Branche beeinflusst auch, welche Erfordernisse eine Weiterbeschäftigung mit sich bringt: *„Also das ist jetzt natürlich branchenmäßig komplett unterschiedlich, was es da bräuchte“* (Video Interview 6, Zeile 606-607).

4.2.3.2 Entscheidungsstruktur

Auch die Entscheidungsstruktur für Maßnahmen ist in Unternehmen unterschiedlich. Die Unternehmensgröße beeinflusst den Entscheidungsweg: *„Es kommt auf die Firmengröße an. Also je kleiner die Firma, desto eher sind es immer die Geschäftsführungen natürlich. Wenn das Ganze größer wird [...] dann kommen irgendwann die HR ins Spiel, wenn es eine denn gibt.“* (Video Interview 6, Zeile 684-688).

Häufig hat HR ein Budget zur Verfügung und kann über konkrete Maßnahmen entscheiden, größere Investitionen werden mit dem Management abgestimmt (B1, B3, B8, B10): *„Also, es gibt ein Budget das HR zur Verfügung hat [...] aber natürlich für sehr große Projekte liegt die Entscheidungsmacht bei der Geschäftsführung“* (Video Interview 10, Zeile 368-370). Ein Teil des Budgets für Maßnahmen wird mitunter auch den Teamleitungen zur Verfügung gestellt: *„Aber ein TEIL des Budgets ist direkt vor Ort, weil wir sagen: vor Ort die Kolleginnen wissen doch am besten: was brauchen wir.“* (Video Interview 1, Zeile 606-608).

Über den Verbleib Älterer wird mit den Führungskräften (B1, B5, B9) entschieden: *„Also, wenn sie länger bleiben, ist das meistens mit den Führungskräften ausgesprochen, muss man ganz ehrlich sagen. Also da besteht von beiden Seiten der Wunsch, dass das tatsächlich so ist.“* (Video Interview 9, Zeile 195-197). Vereinzelt werden auch die Teams mit einbezogen (B1).

4.2.3.3 Ressourcen

In den Gesprächen wird betont, dass sowohl finanzielle (B2, B4, B6, B8, B9, B10) als auch zeitliche und personelle Ressourcen (B1, B3, B6, B10) erforderlich sind, um Ältere über das Pensionsantrittsalter im Unternehmen zu halten.

Geld sei für Ältere für eine Beschäftigung oft nicht mehr ausschlaggebend: *„aber was ich merke, ist die Tendenz ganz stark in diese Richtung, ja, dass man sagt, ich muss jetzt nicht mehr das verdienen, was ich früher verdient hab.“* (Video Interview 4, Zeile 321-323). Mitarbeitende würden nach Pensionsantritt auch weniger Wert auf Gehaltserhöhungen legen: *„Und witzigerweise sobald sie in Pension natürlich sind, auch Gehaltserhöhungen sind gar kein Thema mehr“* (Video Interview 3, Zeile 495-496). Dennoch sind Ältere aufgrund der höheren Gehälter teuer (B4, B6, B9, B10), durch Pensionierungen wird hingegen Budget frei: *„viele Organisationen haben halt wirklich*

Altlasten im Sinne von hohen Gehältern bei älteren Dienstnehmenden“ (Video Interview 9, Zeile 583-584).

Auch konkrete Maßnahmen zu setzen, verursacht Kosten, die bewältigt werden müssen (B6, B10): *„Und auch nicht jedes Unternehmen kann es sich auch leisten, Riesenmaßnahmen zu setzen, also das muss man natürlich auch sehen, muss da innerhalb meiner Möglichkeit mich bewegen.“* (Video Interview 6, Zeile 469-471). Weiterbeschäftigung muss daher im Budget berücksichtigt werden (B8, B9): *„es muss ein Budget da sein.“* (Video Interview 8, Zeile 592-593).

Weiters braucht es personelle Ressourcen einerseits zur Bewältigung und Gestaltung des Themas (B1, B3, B6, B10), andererseits ausreichend Personal, um Stundenreduktionen oder Arbeitsplatzveränderungen zu ermöglichen: *„Also da ist nicht nur sozusagen der Wille, dass der nicht vorhanden wäre, sondern die Ressourcen, die Kapazitäten sind nicht da“* (Video Interview 2, Zeile 144-145).

Auch zeitliche Ressourcen sind erforderlich, um Mitarbeitenden gerecht zu werden (B3, B6): *„Also es ist einfach aufwendiger auch, diese Dinge dann zu organisieren und zu managen.“* (Video Interview 6, Zeile 581-582). Organisationen fehle es auch an Zeit, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, aktuelle wirtschaftliche Probleme haben Vorrang (B6, B7).

Weiters stellt auch die konkrete Umsetzung eine Herausforderung dar: *„ist wirklich die Schwierigkeit, dass es hier an echtem Wissen fehlt, also selbst wenn der WILL, weiß er gar nicht wie.“* (Video Interview 6, Zeile 657-658).

4.3 Organisationskultur

Vor allem die Themen Kultur und Führung sind für alle Interviewten von Bedeutung und legen ihnen zufolge den Grundstein, wenn es um die Beschäftigung Älterer im Unternehmen geht. Dazu gehört einerseits ein entsprechendes Grundverständnis in der Organisation. Die Rolle des Managements und die Führungskultur werden näher diskutiert und die Kultur der Zusammenarbeit betrachtet: *„Ist ein Kulturthema, ja. Es geht um altersgerechte und altersgerechte Führungs- und Organisationskultur“* (Video Interview 2, Zeile 440-441).

4.3.1 Kultur als Basis

Kultur wird als ausschlaggebend eingeschätzt, damit Mitarbeitende im Unternehmen bleiben wollen (B1, B2, B4, B5, B6, B7, B8): *„das Spannende ist ja, das, was wirklich Menschen in Unternehmen hält, sind ja gar nicht diese Goodies [...] sondern die Dinge sind die Kultur und der Umgang der Führungskraft, ja. Das ist das ENTSCHEIDENDE.“* (Video Interview 4, Zeile 292-298).

Die Bindung Älterer über das Pensionsantrittsalter erfordert eine entsprechende erlebbare Kultur in der Organisation, in der das Thema seinen Platz hat: *„ich brauch schon eine gewisse Unternehmenskultur, sag ich mal, die auch authentisch ist, die das auch lebt“* (Video Interview 8, Zeile 561-562). Dann wird auch das Angebot des Weiterarbeitens ehrlich gehört: *„Und ich glaube, dass diese Form der Unternehmenskultur das Entscheidende ist, dass diese Einladung „Magst du nicht bleiben“ auch als ehrliche Einladung gehört wird und dass man sich dann überlegen mag „Wieso eigentlich nicht?“* (Video Interview 1, Zeile 794-797).

4.3.2 Rolle des Managements

Es braucht organisationsseitig den Willen des Unternehmens und die Bereitschaft, Mitarbeitende zu unterstützen. Um ältere Mitarbeitende zu binden und über das Pensionsantrittsalter hinaus zu beschäftigen, ist daher das Commitment der Managementebene unerlässlich (B1, B2, B4, B5, B6, B8, B9, B10). Dieses Commitment spiegelt sich in der Organisationsphilosophie wider (B2, B4, B5, B9). *„ich brauche natürlich, wenn es eigentümergeführt ist, die Eigentümer dahinter, ich brauche die Geschäftsführung, das Management dahinter, weil wenn die das nicht vorleben oder die das nicht wollen ist es sinnlos“* (Video Interview 8, Zeile 582-584).

4.3.3 Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte werden als Schlüsselkräfte erlebt (B2, B4, B6, B9). Die generationenübergreifende Zusammenarbeit, vor allem im Zusammenhang mit der Bindung älterer Mitarbeitender, erfordert ein spezifisches Führungsverständnis (B2, B4, B10): *„und da braucht es eben [...] Führungsverständnis auch nochmal, wie kann das im Team auch gut miteinander in einen Dialog gebracht werden“* (Video Interview 2, Zeile 101-103).

Führungskräfte müssen ebenso an Bord sein wie das Management (B2, B6, B9) und die Notwendigkeit verstehen, sowie Know-How und Kompetenzen Älterer sehen (B10): *„Also die sind absolute Schlüsselressourcen oder Schlüsselpositionen, die man hier ins*

Boot holen muss. Und das gilt dann AUCH dafür, ob ich jetzt tendenziell versuche Ältere zu halten oder den Wert älterer Mitarbeitender überhaupt erkenne oder nicht, das steht und fällt alles mit den Führungskräften.“ (Video Interview 6, Zeile 403-406).

Dennoch werden Führungskräfte auch als Skeptiker:innen erlebt (B2, B3): *„also, dass sie sagen „Ja, wir können eh nichts tun“, oder [...] „Wir tun eh genug. [...], jetzt sollen wir da auch noch was speziell machen“ auch nochmal und da sehen manche den Return of Investment nicht“* (Video Interview 2, Zeile 202-205). Manche wünschen sich mehr Durchmischung in älteren Teams (B3), wollen frischen Wind (B8) oder sind froh, wenn konflikthaft besetzte Beziehungen mit Pensionierung enden: *„Also manche sagen einfach: „Ja, ich bin eh froh, wenn die weg sind, weil dann kommt ein frischer Wind herein“ beziehungsweise dass hier manche auch konflikthaft besetzte Beziehungen, dass die einfach dann auch beendet werden“* (Video Interview 2, Zeile 190-193). Für Führungskräfte seien Ältere mitunter auch herausfordernd (B3, B7, B10): *„Ich hab auch erlebt, dass auch die Führungskraft ziemlich gesettelt und stark sein muss“* (Video Interview 7, Zeile 281-282). Es sei weiters mit mehr Aufwand verbunden (B2, B3, B6), die Kapazitäten und Kompetenzen seien aber nicht immer gegeben (B2, B6): *„Oft ist es so, dass die Führungsetage noch dazu rausgewachsen ist aus einer, aus dem Team heraus befördert worden ist und dann überhaupt gar kein Wissen in dem Punkt hat.“* (Video Interview 6, Zeile 667-669).

Die Befähigung von Führungskräften, auch in Form von Aus- und Weiterbildung, wird als wichtig betrachtet (B2, B9, B10): *„Wir können natürlich noch die Führungskräfte noch viel mehr öffnen für dieses Thema“* (Video Interview 9, Zeile 505-506).

Älteren Führungskräften wird vereinzelt mehr Anschlussfähigkeit zum Thema zugeschrieben (B1, B2): *„Ältere, erfahrene Führungskräfte haben oftmals ein höheres Verständnis, ja, weil die emotionale, die Anbindung natürlich ans Thema vorhanden ist“* (Video Interview 2, Zeile 220-221).

4.3.4 Kultur der Zusammenarbeit

Besonders das Klima im Unternehmen wird als wichtiger Faktor zur Bindung von Mitarbeitenden betont, von dem nicht nur Ältere profitieren (B2, B4, B5, B7, B8, B10). Die Beschreibungen reichen hier vom Gebäude, das zum Wohlbefinden beitragen soll (B5), über das Team (B8) hin zum partnerschaftlichen Umgang zwischen den Generationen (B2, B10): *„es geht einfach darum, ein Unternehmensklima zu schaffen, das Menschen in Unternehmen hält.“* (Video Interview 4, Zeile 35-36).

Wertschätzung spielt in diesem Zusammenhang eine große Rolle (B1, B2, B4, B5, B6, B7, B8), beispielsweise in Form einer Willkommenskultur für Ältere (B1) oder dem Würdigen der langen Zugehörigkeit zum Unternehmen (B5): *„Ja also ich hab schon das Gefühl / Also denen ist die Wertschätzung schon sehr wichtig.“* (Video Interview 8, Zeile 773-774). Auch ein faires Gehalt trägt zur Wertschätzung bei: *„Das heißt, da wird eine Wertschätzung entgegengebracht in Form von besserem Gehalt“* (Video Interview 4, Zeile 230-231).

Betont wird auch die Bedeutung des aktiven Einbeziehens der Mitarbeitenden (B1, B2, B3, B5, B8, B10). Genannt werden in diesem Zusammenhang regelmäßige Mitarbeitenden-Befragungen (B3, B10) oder auch die Idee von Fokusgruppen, mit Älteren aber auch generationenübergreifend (B2, B3): *„Ich glaube, das ist ganz wichtig, dass man da immer auch das Ohr im Team hat und Rückmeldung bekommt.“* (Video Interview 10, Zeile 343-344).

4.4 Strategie

Hinsichtlich Strategie zeigen sich unterschiedliche Ansätze, die von individuellen Lösungen bis hin zu systematischen Konzepten reichen. Auch was die Personalplanung betrifft, unterscheidet sich die Herangehensweise. Bedeutsam ist für den Großteil der Interviewpartner:innen eine mitarbeitendenzentrierte und lebensphasenorientierte Herangehensweise bzw. die Orientierung am Menschen.

4.4.1 Grundverständnis

Betont wird in unterschiedlichen Zusammenhängen die Orientierung an den Mitarbeitenden. Es geht um Grundwerte, -haltungen sowie einen konkreten mitarbeiter:innen- oder lebensphasenzentrierten Ansatz (B1, B2, B4, B5, B7, B8, B9): *„Ich sage jetzt, das ist einer unserer Kernwerte, ja, dass wir uns da schon Gedanken machen“* (Video Interview 9, Zeile 337-338).

Dieser Fokus wird auch kommuniziert und damit im Unternehmen erlebbare Realität: *„Wir haben so, ich glaub eine ganz gute Kommunikation so: was ist für Mitarbeiterinnen zum jeweiligen Zeitpunkt von Beginn bis zum Ende des Dienstverhältnisses und darüber hinaus, was ist da möglich?“* (Video Interview 1, Zeile 301-303). Man orientiert sich grundsätzlich an den Erfordernissen und Lebensphasen der Mitarbeitenden, unabhängig vom Alter (B1, B2, B4, B5, B7, B8, B9): *„Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden in allen Lebensphasen.“* (Video Interview 9, Zeile 408-409).

Maßnahmen sind teilweise auch im Unternehmen gewachsen (B1, B2, B5): *„Manche haben eh schon was gemacht auch, aber dann mit Übergangsmanagement kriegt es sozusagen noch einmal einen speziellen Ansatzpunkt auch dafür“* (Video Interview 2, Zeile 114-116).

Das Personalmanagement wird als Partner und Treiber beschrieben (B2, B9): *„Also ich glaube, um solche Systeme etablieren zu können, braucht es das Mindset in der obersten Führungsebene, bei den Führungskräften und HR als extrem kompetente Sparringspartner und -partnerinnen, damit es funktioniert, und ich muss ehrlich sagen, das haben wir.“* (Video Interview 9, Zeile 546-549). Für Einige ist es einfach selbstverständlich, Ältere über das Pensionsantrittsalter zu halten (B1, B3): *„Das war keine Idee, das haben wir einfach so gemacht“* (Video Interview 3, Zeile 345-346).

Unternehmen brauchen Offenheit (B2, B6, B7) und auch Kompetenzen im Change Management, um alle Altersgruppen gut mitnehmen zu können (B2, B9), entsprechende Prozesse zu etablieren und Entwicklungsfelder zu definieren (B2): *„Und ich glaube, eine Change Kompetenz innerhalb von Organisationen wäre wichtig, um das Thema gut zu starten.“* (Video Interview 9, Zeile 580-581).

4.4.2 Entscheidungsfaktoren

Ob man den Fokus gezielt auf Ältere legt, ist eine Frage des Managementansatzes (B8) und ein strategischer Faktor (B9, B10). *„Wir haben einfach im Haus wenig Nachwuchskräfte, das war bis jetzt Strategie, dass wir wirklich immer Seniors rekrutieren“* (Video Interview 10, Zeile 54-55). Auch eine externe Beratung kann mitunter Anstoß sein, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen: *„Und „Aha, na, an das habe ich noch gar nicht gedacht“ und „Na vielleicht?“ Und dann wird darüber nachgedacht.“* (Video Interview 6, Zeile 342-343).

Ausschlaggebend für Unternehmen ist zumeist die Not, weil Positionen nicht entsprechend nachbesetzt werden können (B1, B2, B6, B7, B8, B9, B10) *„Ja es muss, ich sag jetzt einmal, der Need natürlich aus der Organisation da sein. Entweder habe ich niemanden besetzen können oder der Know-How-Transfer hat noch nicht funktioniert“* (Video Interview 9, Zeile 247-249).

Erste Initiativen entstehen dann oft zufällig und ergeben sich aus dem Wunsch von Mitarbeitenden, noch zu bleiben (B1, B5): *„Ja, und dann waren es die ersten Entwicklungen, dass Pensionsantritte waren und doch noch nicht waren.“* (Video Interview 5, Zeile 268-269). Auch der organisationsseitige Wunsch, Expertise und Erfahrung zu halten, spielt eine Rolle (B4, B9): *„wenn das eine Kollegin ist, die noch dazu bei uns in*

Pension gegangen ist, die kennt ja das Geschäft, die weiß, wie der Hase läuft und ist ganz easy, die da zu integrieren.“ (Video Interview 3, Zeile 361-363).

Mit der Zeit wissen dann Mitarbeitende, dass es die Möglichkeit gibt, weiterzuarbeiten und es entsteht eine Multiplikator:innenwirkung (B1, B3, B9): *„Und einige Ältere sagen: „Das überlege ich mir auch“. Also, das hat ja eine Multiplikatorinnenwirkung.“ (Video Interview 1, Zeile 384-386).*

Insgesamt muss eine Weiterbeschäftigung Älterer - für Mitarbeitende und Unternehmen - einen Mehrwert bieten (B1, B2, B4, B7, B8, B9, B10). Es muss also auch organisationsseitig, anlass- bzw. stellenbezogen, Bedarf gegeben sein, die Person weiter zu beschäftigen: *„Man muss dazu sagen, man macht das aber anlassbezogen, ja. Also wirklich auf stellenspezifisch bezogen und man geht nicht raus und sagt es ist jetzt allgemeingültig. Also das heißt, es ist eher wirklich auf Positionen und Stellen definiert.“ (Video Interview 9, Zeile 231-234).* Auch hier steht ein lösungsorientiertes Vorgehen im Fokus: *„also bisher hatten wir das sehr selten, dass jetzt jemand gesagt hat, er will bleiben, und es ist nicht gegangen.“ (Video Interview 8, Zeile 905-906).*

4.4.3 Umsetzung in Unternehmen

Bei den Befragten herrscht Uneinigkeit, inwiefern Unternehmen bereits Maßnahmen setzen. Einige nehmen wahr, dass versucht wird, Ältere im Unternehmen zu halten (B4, B9), entsprechende Initiativen angenommen werden (B1) sowie alters- und generationengerechtes Arbeiten mehr Einzug hält (B4): *„da ist eher so das Thema, dass vermehrt versucht wird, auch Personen länger als über den Pensionsantritt im Unternehmen zu halten. Das Thema Arbeiten in der Pension ist für Unternehmen interessant“ (Video Interview 4, Zeile 161-164).* Andere sehen nur wenige Initiativen von Organisationen dazu (B2, B6, B7, B9): *„Weil, es ist mir so wirklich, die explizit für diese Gruppe was machen, ist mir noch nicht untergekommen.“ (Video Interview 7, Zeile 311-312).* Möglicherweise liegt der Unterschied in der eigenen Definition einer Maßnahme hinsichtlich ihrer Größe und Allgemeingültigkeit: *„//Konkrete Dinge// die dann passieren sind naja, einerseits schon kleinere, aber Maßnahme ist vielleicht zu hoch gegriffen, weil Umbaumaßnahme ist was Großes, das tun sich die wenigsten an, ja. Aber kleinere Dinge wo auf körperliche Dinge irgendwie Rücksicht genommen wird.“ (Video Interview 6, Zeile 428-431).*

Auf die Frage, warum Unternehmen wohl keinen Fokus auf die Bindung Älterer im Unternehmen legen und über das Pensionsantrittsalter hinaus binden, werden vielfältige Gründe genannt:

Zum einen sei in Organisationen die Notwendigkeit vielleicht noch nicht gegeben (B8, B10), die eigene Betroffenheit noch nicht spürbar (B6). Probleme werden erst angegangen, wenn sie da sind (B6, B7, B10): *„das schiebt man immer irgendwo raus und das ist dann nie so dringend und auf einmal ist es halt dann soweit.“* (Video Interview 7, Zeile 208-209). Zum anderen spiele auch das Kostenthema im Sinne der Gehälter eine Rolle (B2, B3, B4, B6, B7, B10). *„Natürlich, manche sagen „OK, Kostenthema, der kostet mehr“* (Video Interview 3, Zeile 840-841).

Auch das Mindset der Organisationen ist ein Faktor. Es gehe um Bereitschaft zur Auseinandersetzung (B1, B6): *„Und die Idee, dass die Älteren sozusagen eine Lösung sein könnten, ist schwierig für sie zu sehen. Weil erstens einmal das eine Riesenänderung, in der / im Kopf einfach erfordert, also das war immer schon so und das zu ändern ist halt immer schwierig.“* (Video Interview 6, Zeile 198-201).

Zuschreibungen oder Vorurteile werden ebenfalls als ausschlaggebend betrachtet, warum Organisationen sich nicht um eine Bindung Älterer über den Pensionsantritt bemühen (B1, B3, B6, B7, B9, B10). Genannt wird die Sorge vor möglichen, vermehrten Krankenständen (B7), Herausforderungen für Führung und Teams (B7), aber auch im Zusammenhang mit der Flexibilität Älterer und dem technologischen Wandel (B9, B10): *„Also dieses dumme, platte Verharren in Stereotypen“* (Video Interview 1, Zeile 648).

4.4.4 Personalstrategische Ansätze

4.4.4.1 Personalplanung

Die Personalplanung gestaltet sich in Organisationen sehr verschieden: Eine Nachbesetzung kann bereits bis zu drei Jahre vor Pensionsantritt gesucht werden: *„wir besetzen wirklich teilweise in gewissen Bereichen schon bis zu drei Jahre vorher nach. Um einen Wissenstransfer wirklich generell, also wirklich managen zu können“* (Video Interview 9, Zeile 606-608). Andere planen in kürzeren Zeiträumen: *„Es ist so, dass ich jedes Jahr eigentlich, gerade jetzt so Anfang Jänner dann immer, die Jahresliste anschau.“* (Video Interview 3, Zeile 387-388).

Die Nachfolgeplanung ist auch abhängig von der Position, sowie von der erwarteten Nachbesetzungsdauer, dem Übergabeumfang und dem Wissen der Person, die in Pension gehen wird (B7, B8, B9): *„Was heißt das für die Teams? Was heißt das für Nachbesetzungen? Welche Qualifikationen brauchen wir? Gibt es interne Bewegungen im Unternehmen?“* (Video Interview 1, Zeile 455-546). Beispielhaft werden Führungskräfte und Personen mit Spezialwissen genannt (B8, B9).

Die Weiterbeschäftigung über das Pensionsantrittsalter wird ebenfalls unterschiedlich geregelt. Es kann sinnvoll sein, von Beginn an ein klares Enddatum zu vereinbaren: *„Und dann gibt es tatsächlich einen definierten Zeitraum und der ist dann auch definiert und der wird dann auch eingehalten.“* (Video Interview 9, Zeile 203-205). Oder die Weiterbeschäftigung wird im Laufe der Zeit gemeinsam beendet (B5, B8): *„Man muss auch dann zur Kenntnis nehmen, ich muss mit dem Fußball schön langsam zurückstecken (lacht).“* (Video Interview 5, Zeile 182-184).

4.4.4.2 Übergangsmanagement

Im Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung spielt das Übergangsmanagement eine große Rolle. Die Interviewpartner:innen (B1, B2, B3, B5, B6, B7, B8, B9) schildern Kommunikation in Form eines Dialogs als bedeutsam für eine Weiterbeschäftigung über das Pensionsantrittsalter hinaus: *„da braucht es viel Dialog, braucht es viel Verständnis“* (Video Interview 2, Zeile 591).

Dabei ist es wichtig, Möglichkeiten aufzuzeigen (B1, B3, B5): *„Dann setzen wir uns in der Regel einmal zusammen, reden einmal darüber, was möglich ist, weil sie ja ganz überrascht sind, welche Modelle da eigentlich möglich sind.“* (Video Interview 3, Zeile 418-420). Übergangsmanagement kann bei älteren Mitarbeitenden fixer Bestandteil im Mitarbeitendengespräch sein, bei dem auch ein gemeinsamer Ausblick auf den Übergang stattfinden soll: *„es ist ja ein vertrauliches Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter, eines das pro Jahr sein MUSS, das ist bei uns ein MUSS, mindestens eines, dass die drüber reden: „Wie weit schaust du denn schon nach vorne, wenn du mal 65 bist?“* (Video Interview 5, Zeile 119-122).

Auch die Möglichkeit von Seminaren zur Übergangsgestaltung wird eingesetzt: *„bis hin zu Maßnahmen, dass Mitarbeitende eingeladen werden, auch für ein Seminar zur persönlichen Übergangsgestaltung“* (Video Interview 2, Zeile 323-324).

Die Initiative geht sowohl von Mitarbeitenden-, als auch Organisationsseite aus (B1, B3, B5, B8, B9): *„Auch nach Bedarf einfach, wenn wir jetzt zum Beispiel sehen, eben das wäre super, wenn der noch bleiben könnte, dann fragen wir das gerne.“* (Video Interview 8, Zeile 262-263). Der Zeitpunkt ist dabei sehr unterschiedlich. Teilweise wird bereits im Alter von 40 bis 45 Jahren ein Ausblick thematisiert: *„wenn ein Mitarbeiter vielleicht jetzt noch gar nicht 50 ist, sondern ich sag so mal 40 bis 50 werdend, dass das Platz haben soll im Mitarbeitergespräch.“* (Video Interview 5, Zeile 117-119). Andere besprechen das kurzfristiger: *„Susi Muster geht im Juni in Pension. Dann ruf ich die an und frag sie, ob sie vorhat / was sie vorhat in der Pension,*

ob sie sich eh schon darauf freut und ob sie nicht Interesse hätte wiederzukommen.“ (Video Interview 3, Zeile 394-396).

4.4.4.3 Wissensmanagement

Es ist Organisationen ein Anliegen, Wissen und Erfahrung Älterer zu sichern (B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B9, B10): *„Und die Älteren haben einfach auch dieses Erfahrungswissen, das meistens einfach das große Problem ist, ich kann es ja nicht abspeichern.“* (Video Interview 6, Zeile 105-107). Ein Weggang Älterer bedeutet mitunter einen enormen Wissensverlust, der sich für Organisationen auch monetär niederschlagen kann (B2). Dieser Wissenstransfer wird von vielen Unternehmen, in der Wahrnehmung einzelner Interviewpartner:innen (B3, B7), jedoch verpasst: *„Da geht wirklich viel verloren und da erwischt es viele“* (Video Interview 7, Zeile 497).

Der Transfer von Wissen erfordert Zeit, Planung und Auseinandersetzung: *„da muss man wirklich überlegen: dieses Wissen, wie kriegt man das überhaupt einmal raus aus diesem Kopf und oft ist es ja so, man weiß ja gar nicht, welches Wissen man braucht in Zukunft?“* (Video Interview 9, Zeile 638-640).

Die befragten Personen berichten von verschiedensten Maßnahmen in Organisationen, um den Wissenstransfer sicherzustellen. Diese umfasse die Einarbeitung Jüngerer (B6, B7, B9, B10), Wissenstransferdialoge (B2), Multiplikator:innen (B2) und kollegiale Beratung (B1): *„dass hier auch Multiplikatoren, Multiplikatorinnen auch zum Wissenstransfer, dass die ausgebildet werden, ja. Und die führen dann auch Wissenstransfer, auch Dialoge durch bzw. sie erstellen Wissenslandkarten, ja, mit Mitarbeitenden, die erfolgskritisches Wissen haben“* (Video Interview 2, Zeile 308-311).

Menschen an neue Herausforderungen heranzuführen, wird als wichtig erachtet (B9), Weiterbildung wird generell unterstützt (B8, B9), teilweise steht Mitarbeitenden ein eigenes Weiterbildungsbudget zur Verfügung (B10): *„Aber prinzipiell sagen wir sehr selten nein, weil es uns eh freut, wenn jemand eine Ausbildung machen will“* (Video Interview 8, Zeile 390-391). Zur Weiterbildung und -entwicklung Älterer in der Organisation sei es notwendig, Mitarbeitende aktiv mitzunehmen: *„Sie dafür zu interessieren und auch die Motivation und Bereitschaft zu bekommen, dass sie dort dazu gehen. Aber man muss das auch AKTIV tun“* (Video Interview 9, Zeile 79-81). Auch bei Digitalisierungsthemen müssen Ältere in der Organisation mitbedacht werden (B2, B3, B5). Zwei Interviewpartner:innen berichten von einzelnen Angeboten für geistige Fitness (B9) oder altersgerechte Arbeit (B8).

4.4.4.4 Generationenmanagement

Die Interviewpartner:innen sehen in der Altersdiversität Vorteile für beide Seiten. Die Teams profitieren durch Ältere (B1, B3, B6, B10), die ihre Ressourcen in Form von Erfahrung und sozialer Kompetenz zur Verfügung stellen: *„diese Schätze, die die da individuell im Laufe ihres Lebens erarbeitet haben, an denen wollen wir teilhaben. Und die wollen wir den Kolleginnen zur Verfügung stellen und wollen wir dem Gesamtunternehmen nutzbar oder weiter nutzbar machen. Und da ist ganz viel an Win-Win drinnen für alle Beteiligten.“* (Video Interview 1, Zeile 577-581). Besonders voneinander zu lernen scheint bedeutsam zu sein (B3, B6, B8): *„Weil der Austausch untereinander, man kann einfach so viel voneinander lernen.“* (Video Interview 3, Zeile 210-211). Eine Person betont auch die Bedeutung der Teamzusammensetzung: *„Ich glaube halt eine gute Belegschaft macht halt einfach die Mischung aus.“* (Video Interview 8, Zeile 100).

Eingesetzt werden dazu Buddy Systeme (B7, B9), aber auch Mentoring (B2, B4, B9) in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße: *„In einer großen Organisation kann ich sozusagen auch als Mentor oder als Mentorin auch noch einmal eingesetzt werden“* (Video Interview 2, Zeile 692-693). Mentor:innen müssen dazu in ihrer Werthaltung gefestigt sein und ein gutes Generationenverständnis mitbringen: *„Also wenn man schon ständig sagt: „Bei uns hat es das noch nicht gegeben“ und „Du musst jetzt erst einmal deine Sporen verdienen“, dann wird man bei der jungen Generation nicht weiterkommen, ja (lacht). Und dann kann ich auch nicht als Mentor agieren oder als //Mentorin.//“* (Video Interview 9, Zeile 158-161). Insgesamt werde das aber noch zu wenig genutzt: *„Aber da seh ich ein RIESENpotenzial, das wird sicher viel zu wenig noch ausgeschöpft“* (Video Interview 9, Zeile 172-173).

Grundsätzlich kann es in der generationenübergreifenden Zusammenarbeit aber auch zu Konflikten kommen. Die Interviewpartner:innen berichten beispielsweise von unterschiedlichen Wertewelten (B1, B5, B9, B10): *„Und da knallen jetzt die Wertewelten aufeinander“* (Video Interview 10, Zeile 843). Vereinzelt wird auch von einem Gefühl der Benachteiligung zwischen den Generationen berichtet (B2, B3, B9), wenn es um die Bindung Älterer Mitarbeitender geht: *„Ja, also das sehe ich als GROSSE Herausforderung, ja. Keine einfache Übung für die Organisationen auch hier [...], dass sich manche nicht benachteiligt fühlen, wenn die sagt „Ja, der kann nicht mehr Nachtdienst machen“ und dafür müssen die anderen das machen oder schwerere Arbeiten“* (Video Interview 2, Zeile 597-601).

Eine Begleitung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit und Generationenverständnis zu schaffen, erscheint wichtig (B2, B4, B7, B10): *„man muss sie halt begleiten, weil wenn man sie alleine lässt, gehen sie sich mit ihrer unterschiedlichen Arbeitsweise schnell auf die Nerven“* (Video Interview 6, Zeile 164-165). Konkret geht es darum, zu leben, dass alle Altersstufen wichtig sind (B5) und Altersdiskriminierung nicht zu tolerieren: *„null Toleranz auch zu Altersdiskriminierung [...] da braucht es eine klare Botschaft auch noch einmal, dass das nicht geht“* (Video Interview 2, Zeile 593-596).

Dazu bieten Organisationen Weiterbildungen und Trainings an oder setzen Teambuilding-Maßnahmen (B10). Generationenmanagement eröffnet die Möglichkeit, Kultur- und Kommunikationsthemen in Organisationen voranzutreiben: *„dass ein offenes, tolerantes Klima im Team herrscht und es gibt da schon Möglichkeiten, wie man da intervenieren kann, sei es mit einem Training zum Thema Generationenmanagement oder auch zu unterschiedlichen Wertewelten, kann man auch über Persönlichkeitstypen aufhängen. Das ist ganz wichtig.“* (Video Interview 10, Zeile 576-580).

4.4.4.5 Individuelle Übereinkünfte

Für die Umsetzung von Maßnahmen braucht es eine grundsätzliche Flexibilität in Betrieben (B1, B4, B6, B7). Einerseits um den Mitarbeitenden entgegenzukommen: *„nämlich hinzuschauen, was, will wer anders arbeiten oder muss andere private Verpflichtungen mit Arbeit anders verschneiden als es während der klassischen Arbeit noch war. Da hinzuschauen und Flexibilität in einem höheren Ausmaß zu ermöglichen. Ja soll sein, das ist ein bisschen ein Aufwand, aber der Nutzen überwiegt es MASSIV“* (Video Interview 1, Zeile 534-538). Andererseits auch im Sinne eines Out-of-the-box-Denkens auf Organisationsseite: *„aber es ist auch oft, glaub ich, gut, da ein bisschen offener zu sein und zu denken.“* (Video Interview 7, Zeile 449-450).

Berichtet wird die Notwendigkeit und Umsetzung maßgeschneiderter, individueller, gemeinsam erarbeiteter Lösungen (B1, B4, B5, B6, B8, B10). Individuelle Übereinkünfte ermöglichen Anpassungen im Angebot sowie eine Passung mit der Lebenssituation und im Team: *„und das sind dann sehr individuelle Übereinkünfte, die mit den Personen getroffen werden.“* (Video Interview 4, Zeile 229-230).

Individuelle Übereinkünfte sind dann mitunter auch für andere interessant und müssen strukturiert aufgesetzt werden (B1, B7): *„Und das jetzt so einzusammeln und zu schauen was sind denn da strukturelle systemische Gemeinsamkeiten und Auffälligkeiten, [...] möglicherweise Probedurchgänge für Maßnahmen zu machen oder Maßnahmen, von denen wir wissen, das passt, das brauchen wir, die quasi in einem Regelprogramm*

strukturiert zu übernehmen.“ (Video Interview 1, Zeile 538-544). Bei Einzelvereinbarungen bestehe die Gefahr, dass ein Ungleichgewicht entsteht oder der Überblick verloren geht: *„weil man muss dann wirklich aufpassen, dass kein Ungleichgewicht geschaffen wird, dass man den Überblick behält über alle Vereinbarungen.“* (Video Interview 10, Zeile 404-405).

4.4.4.6 Zusatzangebote für alle

In Organisationen werden vielfältige Benefits angeboten, die von Events (B5, B7), Essensbenefits (B5, B8, B9, B10), Bike Leasing (B3, B5), handwerklichen Angeboten (B8) bis zu Koch- und Backkursen reichen (B3, B8): *„und auch natürlich die Fülle an Benefits. Wir haben da auch einen, Blumenstrauß ist untertrieben. Wir sind da eher schon in einem ganzen Blumengeschäft (lacht), wo man aussuchen kann.“* (Video Interview 3, Zeile 42-44).

Diese Benefits sind allen zugänglich (B3, B4, B5, B7, B8, B9, B10), es zeigt sich vereinzelt aber eine altersspezifische Nutzung (B3, B10). So seien Kinderbetreuung (B10) und Pensionsvorsorge (B3) für Ältere weniger relevant sind, Rabatte würden aber gut angenommen: *„Also prinzipiell stehen unsere Benefits immer allen zur Verfügung und es gibt jetzt nichts, wo wir sagen, das haben wir jetzt ganz gezielt gemacht, um Ältere für uns zu gewinnen oder um Ältere zu halten, aber es gibt einfach die Wertschätzung der einzelnen Benefits ist schon ein bisschen unterschiedlich gewichtet.“* (Video Interview 3, Zeile 473-477).

Was die Zusatzangebote betrifft, gibt es also keinen Fokus auf ältere Generationen. Eine interviewte Person sieht darin auch keine spezielle Notwendigkeit: *„wir kommen auch immer drauf und sagen das auch oft in den Beratungen, kommt es auch darauf heraus, dass es für diese Altersgruppe eh nichts extra braucht.“* (Video Interview 7, Zeile 328-329).

Die 6. Urlaubswoche geht jedoch mit dem Alter einher: *„Ich mein, PRINZIPIELL bieten wir alles allen an, außer die sechste Urlaubswoche (lacht). Die kriegen wirklich die ganz Jungen noch nicht.“* (Video Interview 10, Zeile 236-237). Ebenso werden konkrete Gespräche zur Übergangsplanung mit Älteren geführt (B1, B2, B3, B5, B7, B8, B9): *„also so ganz gezielte, weitere Maßnahmen über dieses [...] Gespräch würde ich jetzt nicht erkennen.“* (Video Interview 5, Zeile 250-251).

4.5 Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit wird als wichtiger Faktor für die Weiterbeschäftigung Älterer beschrieben (B2, B3, B4, B7, B9). Es werden konkrete Belastungen angeführt und die Erfordernisse und Herausforderungen beim Schaffen von Rahmenbedingungen diskutiert. Die Herangehensweise an eine altersgerechte Arbeitsgestaltung wird betrachtet, ebenso wie die Rolle der Betrieblichen Gesundheitsförderung: *„also das Thema, das der Dreh- und Angelpunkt ist, ist tatsächlich die Arbeitsfähigkeit“* (Video Interview 4, Zeile 570-571).

4.5.1 Arbeitsfähigkeit als Grundlage

Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit wird einerseits als Organisationswert (B9), andererseits als Fürsorgepflicht von Unternehmen (B7) und auch für alle Altersgruppen als relevant betrachtet: *„Und einfach irgendwelche Abnützungen, die man vermeiden kann, versucht zu vermeiden, egal wie alt der ist, weil das ist beim jungen Menschen MINDESTENS so wichtig wie beim Älteren“* (Video Interview 7, Zeile 408-410).

Mit zunehmendem Alter wird eine veränderte Arbeits- und Leistungsfähigkeit wahrgenommen (B3, B5, B6, B10). Das betrifft physische Bereiche, die mit körperlichen Veränderungen einhergehen oder den Umgang mit Stress: *„Also, ja, der Körper funktioniert einfach anders und das muss man beachten.“* (Video Interview 10, Zeile 306). Es ist auch bewusst, dass irgendwann ein Weiterarbeiten körperlich nicht mehr möglich ist (B3). Vereinzelt werden Maßnahmen für mehr Erholungszeit gesetzt (B4, B9, B10): *„Also man schaut dann schon, dass der Urlaub genommen wird, dass genug Erholungsphasen sind, dass eben darauf Rücksicht genommen wird, dass Teilzeit gearbeitet wird, dass eben, ich sage jetzt Druck, wenn es gewünscht ist, auch weggenommen wird“* (Video Interview 9, Zeile 328-331).

4.5.2 Belastungen

Belastungen werden als ausschlaggebend im Zusammenhang mit einer Weiterbeschäftigung empfunden (B4, B5, B6, B7, B8): *„Da ist es auch so, dass wir da nicht nur von körperlichen Erschöpfungen, sondern natürlich auch von geistiger Erschöpfung sprechen“* (Video Interview 4, Zeile 169-170).

Genannt werden Ergebnisdruck als Herausforderung (B5) bzw. der Umgang mit Stress (B10), Belastungen durch Heben (B3), Internationalität mit Zeitverschiebungen und Dienstreisen (B10) sowie Dienstplanunsicherheit (B1). Auch der Bedarf Älterer an Pflege Themen für ältere Angehörige sei gegeben: *„Weil viele möchten schon noch*

arbeiten. Ich glaube aber, dass Stress ein Thema ist, also die Belastung am Arbeitsplatz nimmt schon immer mehr zu“ (Video Interview 10, Zeile 211-212).

Insbesondere körperliche Belastungen werden von den Interviewpartner:innen für eine Weiterarbeit als relevant betrachtet (B4, B5, B6, B7, B8). In Produktionsbetrieben müssen daher körperliche Belastungen abgefedert werden und es erscheint dann generell schwieriger, Ältere länger zu halten. *„Ich mein, ich tu mir viel, viel leichter Ältere einzubinden oder zu behalten und ans Unternehmen zu binden, dort, wo ich wirklich diese körperlichen Beeinträchtigungen nicht hab, ja. Alles, wo körperliche Arbeit verrichtet wird, ist das Thema sowieso unglaublich schwierig.“ (Video Interview 6, Zeile 612-615).*

Wichtig sei es, die Belastungen im Unternehmen zu kennen bzw. zu thematisieren (B1, B2, B10) und möglichst gering zu halten (B1, B2): *„Aber es zu benennen, klar zu sein (Handbewegung unterstreicht), ehrlich zu sein und so ein ehrliches Bemühen (Handbewegung unterstreicht) zu zeigen: was können wir tun, um das, was als Herausforderndes, belastend wahrgenommen wird, möglichst klein zu halten.“ (Video Interview 1, Zeile 91-94).*

4.5.3 Rahmenbedingungen schaffen

Arbeitsfähigkeit muss in Organisationen langfristig gedacht werden (B2, B4, B6): *„Und da braucht es eine längerfristige Perspektive diesbezüglich auch, weil in den letzten drei Jahren noch über Arbeitsfähigkeit zu reden, da ist der Zug meistens schon abgefahren“ (Video Interview 2, Zeile 54-56).*

Daher ist es erforderlich, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es ermöglichen, gesund zu arbeiten (B2, B4, B6). Dazu zählen aber nicht nur adäquate Arbeitsmittel (B4), sondern auch interne Strukturen zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit (B2) sowie Wertschätzung: *„und wie wir wissen auch, ist einer der wesentlichsten Faktoren für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ist Wertschätzung“ (Video Interview 2, Zeile 657-658).* Auch die Arbeitsaufgaben und Fähigkeiten müssen zusammenpassen (B2, B4): *„Mein körperlicher Zustand muss dem Arbeitsplatz entsprechen. Die Leistungsanforderungen müssen meiner Fitness entsprechen“ (Video Interview 4, Zeile 576-578).* Maßnahmen dazu würden aber noch zu wenig gesetzt (B2, B6): *„vorausschauend, ich mein, das macht ja überhaupt schon ein ganz kleiner Bruchteil, also normal geht ja bei uns immer: das Feuer gelöscht werden, das vorher schon längst ausgebrochen ist, anstatt dass wir Präventivmaßnahmen setzen“ (Video Interview 6, Zeile 631-633).*

4.5.4 Arbeitsgestaltung

Arbeit wird in Organisationen hinsichtlich Arbeitszeit, -ort und Tätigkeit gestaltet.

4.5.4.1 Arbeitsort

Mittlerweile ist auch Home Office bei Älteren angekommen und wird durchaus gern angenommen (B4, B5, B9, B10): *„Also ich glaube, wir haben dann über diese Jahre, wo wir das schon anbieten, auch bei der älteren Generation, schon sehr viel Akzeptanz geschaffen und ich glaube auch sehr viele Vorteile, muss man dazu sagen, die sie jetzt auch gerne nutzen.“* (Video Interview 9, Zeile 369-372).

Die Bedeutung von Workation für Ältere wird unterschiedlich geschildert: *„Das ist den Älteren, so ab 45, denen ist das relativ egal“* (Video Interview 10, Zeile 250-251) vs. *„ich glaube schon etwas, was auch die Älteren nützen und nützen wollen.“* (Video Interview 9, Zeile 352-353).

Desksharing wird eher als schwierig erlebt: *„Desksharing ist auch eher etwas, wo sich die älteren Dienstnehmer eher schwergetan haben, das muss man so sagen, die Identifikation mit dem eigenen Arbeitsplatz.“* (Video Interview 9, Zeile 365-367).

Es sei wichtig, die technischen Möglichkeiten zu nutzen (B7), aber auch eine Herausforderung, in dezentralen Strukturen Bindung zu schaffen: *„Diese ganze dezentrale Arbeitsorganisation [...] da ist es wichtig: wie können wir da Bindung auch schaffen“* (Video Interview 2, Zeile 650-653).

4.5.4.2 Arbeitszeit

Im Grundtenor wird geschildert, dass Personen, die über den Pensionsantritt hinaus erwerbstätig bleiben, nicht mehr Vollzeit arbeiten möchten (B3, B4, B5, B7, B8, B9, B10). *„Und dann wird schon der Wunsch geäußert, nicht mehr so viel arbeiten zu wollen“* (Video Interview 9, Zeile 316-317). Von Organisationen ist daher Flexibilität gefordert, um entsprechende Arbeitszeitmodelle zu schaffen (B4, B7, B8, B10): *„also auch so Arbeitszeit, wie weit nehme ich darauf Rücksicht, dass ein Älterer vielleicht nicht mehr die Nacht durcharbeiten kann“* (Video Interview 6, Zeile 387-388).

Was Arbeitszeitmodelle betrifft, bieten Organisationen vielfältige Modelle, die prinzipiell allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen, wie Home Office (B9), Workation (B9, B10) oder Gleitzeit (B4, B8, B9). *„Also, aber prinzipiell gibt es keine speziellen Modelle, die NUR für Ältere sind, sondern da schauen wir einfach, was passt gerade.“* (Video Interview 3, Zeile 463-464).

Arbeitszeitreduktion ist grundsätzlich möglich (B1, B3, B4, B8, B9, B10), teilweise aber mit einem Wechsel von Arbeitsplatz oder -ort verbunden (B3, B8): *„Ich mein, wir haben [...] die 4-Tage-Woche eingeführt [...] Und manche sagen mir zum Beispiel, sie wollen jetzt nicht zehn Stunden am Tag arbeiten oder neuneinhalb. Dann bieten wir auch Alternativen an, dass sie es trotzdem fünf Tage legen können. [...] Man muss am Freitag vielleicht was anderes machen, aber auf das wird halt einfach auch Rücksicht genommen.“* (Video Interview 8, Zeile 212-224).

Bei der Dienstplangestaltung werden die Wünsche der Pensionist:innen berücksichtigt (B3). Es muss nicht jede Woche gearbeitet werden (B3), auch ein fixer Tag pro Woche ist bspw. möglich: *„der hat seinen fixen Tag, das taugt ihm auch voll. Das Team ist dann auch so eingeteilt, dass das gut passt.“* (Video Interview 8, Zeile 804-805).

Auch was Pensionsmodelle selbst angeht, zeigt sich eine gewisse Flexibilität. So ist es möglich, zu Pensionsantritt eine Pause einzulegen und erst einige Zeit später wiederzukommen (B1, B3, B4, B8). Auch eine Unterbrechung während der Erwerbstätigkeit in der Pension ist möglich (B8), ebenso wie direkt an das Arbeitsleben anzuschließen (B1, B3) *„die mögen dann ganz gern, manchmal nach einer Pause oder nach der Pension / so ein halbes Jahr mache ich jetzt eine Reise, oder jetzt lese ich die Bücher, die schon seit Jahren auf meinem Nachtkasterl liegen (lacht). Aber, also manche direkt anschließend, manche nach einem halben Jahr, Jahr sagen sie „Ich möchte wieder was tun“* (Video Interview 1, Zeile 127-131).

Altersteilzeit als Maßnahme für ältere Beschäftigte vor der Pension wird angeboten und genutzt (B3, B4, B8, B9, B10): *„Das ist ein Modell, das bei uns [...] sehr stark angenommen wird und eingefordert wird“* (Video Interview 4, Zeile 173-174).

Herausforderungen bei einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung liegen in der Notwendigkeit, den Betrieb aufrecht zu erhalten und darin, dass die Arbeitszeiten auch ins Team passen müssen (B3). Daraus ergibt sich mitunter ein administrativer Mehraufwand für die Führungskräfte oder ganz spezifische individuelle Wünsche, die den Rahmen sprengen: *„Weil halt, je mehr geringfügige Kräfte ich [...] hab, es nicht einfacher wird, die Grundstrukturen zu erhalten.“* (Video Interview 3, Zeile 451-452). Teilweise sei auch eine Führungsposition in Teilzeit für Organisationen noch nicht denkbar (B10).

4.5.4.3 Tätigkeit

Ob jemand weiterarbeiten kann, ist stark abhängig von der Art der Tätigkeit (B2, B3, B4, B6, B8), auch Schichtarbeit wird genannt (B2, B6). Diese individuellen Unterschiede müssen berücksichtigt werden: *„und ich glaube auch, dass da ganz klar Unterschiede*

gemacht werden müssen, in welchen Berufen wir uns bewegen. Ich glaub, dass es im Büro wesentlich einfacher ist, als wie wenn ich beim Hochofen stehe, also so ganz überspitzt gesagt“ (Video Interview 3, Zeile 729-732).

Grundsätzlich braucht es generell interessante Aufgaben (B7), auf Ältere müsse man sie aber spezifisch abstimmen (B2, B6, B7, B8): *„Das heißt nicht, dass der sozusagen wenig produktiv ist, aber es muss anders organisiert werden“ (Video Interview 2, Zeile 501-502).* Belastungswechsel müssen ermöglicht (B2) und überlegt werden, wo man wen einsetzt, damit Anforderungen auch bewältigt werden können (B2, B6, B7, B8): *„Weil dann gibt es halt einfach Mitarbeiter, die haben halt dann Rückenprobleme oder so und auf das wird halt auch aktiv geschaut, wenn es da Themen gibt, dass wir dann vielleicht den Arbeitsplatz verändern“ (Video Interview 8, Zeile 190-192).* Was die Arbeitsinhalte betrifft, ist Älteren oft eine interessante, sinnstiftende Tätigkeit wichtig (B1, B4, B6, B7, B10): *„Ich mag da gern dabei sein, das ist klasse, das ist interessant“ (Video Interview 1, Zeile 791-792).*

Als mögliche Einsatzgebiete für Ältere werden von den interviewten Personen Expert:innen-Rollen genannt (B4, B6), aber auch die Einbindung in die Lehrlingsausbildung (B2, B10): *„Was auch noch ganz gut funktioniert, ist die Variante, die Personen als Experten dann für Thema X dann zu nutzen und Jüngere dann einzuschulen.“ (Video Interview 6, Zeile 439-441).* Auch das Nutzen von Erfahrung bei strategischen Themen wird angeführt (B10).

Konkrete Maßnahmen sehen die Interviewten darin, auf Wunsch Druck zu reduzieren (B9) und einen Tätigkeitswechsel auf Basis der Qualifikationen anzubieten (B1, B8). Auch der Wechsel des Teams wird ermöglicht (B1, B3) und der Arbeitsinhalt umgestaltet: *„Was in einem größeren Teil der Betriebe halbwegs funktioniert, ist dieses Anschauen, ob man den Arbeitsplatz inhaltlich nicht anders gestaltet.“ (Video Interview 6, Zeile 431-433).* Ältere können Aufgaben auch schon an Kolleg:innen abgeben, bleiben aber involviert: *„Aber immer im Loop bleiben, ja, nie rausgenommen werden“ (Video Interview 9, Zeile 333-334).* Auch von Arbeitsbewältigungscoachings in Organisationen wird berichtet: *„Und die werden aktiv kontaktiert und denen wird in der Arbeitszeit so ein Gespräch eine Stunde lang vorgestellt auch noch einmal, oder beziehungsweise wird durchgeführt und dementsprechend auch dann Maßnahmen abgeleitet, einerseits persönlich beziehungsweise auch hier organisationale Verbesserungsansätze.“ (Video Interview 2, Zeile 297-301).*

Die Herausforderungen der Tätigkeitsgestaltung liegen einerseits in den organisationalen Möglichkeiten wie der Organisationsgröße und -branche (B2, B4),

andererseits in der Akzeptanz und Kompetenz für eine Tätigkeitsänderung auf Mitarbeitendenseite (B2, B4, B6). *„Die Ausstiegsarbeitsplätze oder Umstiegsarbeitsplätze - gibt es solche Positionen in der Organisation und ist es bekannt und ist es auch hier / gibt es eine Akzeptanz dafür?“* (Video Interview 2, Zeile 77-79).

4.5.5 Betriebliche Gesundheitsförderung

4.5.5.1 Rolle der BGF

Die Rolle der Betrieblichen Gesundheitsförderung im Zusammenhang mit der Bindung Älterer wird sehr unterschiedlich bewertet. Einerseits würden Sportangebote niemanden dazu bewegen, länger im Unternehmen zu bleiben: *„Aber ich glaub jetzt nicht, dass wer nach Pensionsantritt noch drei Jahre anhängt, nur weil er da so gute Möglichkeiten hat neben / also freizeitmäßig irgendwas oder sportlich so für seine Gesundheit was zu tun.“* (Video Interview 7, Zeile 384-386). BGF kann zwar Bewusstsein schaffen, aber nicht ausreichend sein, um Gesundheit zu erhalten: *„Es unterstützt schon und es schafft Bewusstsein, also es hat einen Einfluss, aber das Unternehmen allein kann das nicht schaffen, dass das jemand dann packt oder nicht.“* (Video Interview 8, Zeile 440-442).

Andererseits wird mit BGF der arbeitgeberseitigen Fürsorgepflicht entsprochen (B4) und sie kann zur Erhaltung der Gesundheit bis zum Pensionsantritt und darüber hinaus beitragen (B2, B5, B9, B10): *„Es geht darum, hier Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu erhalten, ja, und Arbeitsfähigkeit und Gesundheit natürlich nicht nur bis zum regulären Pensionsantritt, nämlich darüber HINAUS“* (Video Interview 2, Zeile 455-457). Eine Person beschreibt es so: *„Betriebliche Gesundheitsförderung spielt dann eine Rolle, wenn der Betrieb grundsätzlich erkannt hat, dass Gesundheit eine Ressource ist.“* (Video Interview 6, Zeile 478-479).

Viele der Interviewpartner:innen sehen in der BGF eine wichtige Rolle bei der Bindung Älterer über den Pensionsantritt hinaus (B2, B4, B5, B6, B9, B10): *„Also die spielt grundsätzlich sicher eine große Rolle, gerade in Unternehmen, wo es hohe Belastungen gibt. Ob die jetzt körperlich oder psychisch sind.“* (Video Interview 4, Zeile 345-346).

BGF wird schon lange beworben und zertifiziert (B6, B7, B10), Unternehmen können hier gut anbinden (B2, B6): *„Zahlreiche Unternehmen, [...] die haben natürlich schon Erfahrung auch mit BGF ja, also die sind sozusagen schon ein Stück weit hier auch noch einmal, mit diesen Vorgehensweisen auch, sind die einfach auch vertraut [...] das macht es um einiges leichter dann“* (Video Interview 2, Zeile 407-410).

4.5.5.2 Maßnahmen der BGF

Maßnahmen der BGF sind ebenfalls Maßnahmen, die in ihrer Fülle allen Mitarbeitenden altersunabhängig angeboten werden (B3, B4, B6, B8, B9): *„Es gibt bei uns so Beiträge zur Gesundheitsförderung, da ist der Etat für jede Kollegin und jeden Kollegen gleich hoch“* (Video Interview 4, Zeile 435-436). Es werden aber mitunter die unterschiedlichen Zielgruppen mitbedacht (B6).

Eine altersspezifische Nutzung der Angebote der BGF wird nicht von allen bestätigt: *„Aber es ist jetzt nicht so, dass ich sagen würde, es ist ein totaler Run auf die Angebote durch die Älteren.“* (Video Interview 3, Zeile 561-562). Einzeln werden Vorsorgeuntersuchungen, Sehtests und Rückenfit als interessant für Ältere genannt: *„vor allem Rückenfit war ein Thema, wo viele Ältere dabei waren, was sie auch sehr geschätzt haben“* (Video Interview 8, Zeile 437-438).

Neben unterschiedlichen Sportangeboten wie Pilates (B7, B8), Yoga (B8), Ballspiele (B8), Zuzahlung zum Fitnessstudio (B4, B9) und Ähnlichem bieten Unternehmen auch Beratungsangebote für das psychische Wohlbefinden an (B1, B2, B3, B5, B8, B10). *„Also wirklich, von arbeitsmedizinischen Dingen bis Employee Assistance Programme, wo halt wir auf externe Expertise und externe Anonymität und Vertrauen setzen“* (Video Interview 1, Zeile 495-497).

Ebenfalls eingesetzt werden Gesundheitszirkel bzw. -koordinator:innen (B2, B4, B10), Arbeitspsychologie sowie -medizin (B1, B2, B8) und Gesundheitstage (B4, B8), Vorträge (B5, B8, B9), Masseur:innen (B5) und Ärzt:innen, die auch ins Unternehmen kommen (B5) bis hin zu Resilienztrainings (B10). *„da wird mit Externen teilweise auch gearbeitet an psychischen Themen, an wichtigen Gesundheitsthemen. Da ist der gesunde Apfel längst im Unternehmen und eigentlich gar nicht mehr wert, dass man ihn erwähnt. Da gibt es Nichtraucher-Seminare, da gibt es Messungen, die man im Unternehmen auch machen kann mit der Leistungsfähigkeit der Muskeln des Körpers mit sehr diskreter Vorgangsweise, arbeiten wir auch mit einem Arzt zusammen, unterstützen Grippeimpfungen, dass das logistisch bewältigbar ist und im Unternehmen stattfindet. Es ist ein Masseur teilweise im Haus“* (Video Interview 5, Zeile 443-450). Diese Maßnahmen werden teilweise im Rahmen eines konzeptionellen Zugangs angeboten (B5, B9).

Auch Zuzahlungen zur Kur (B4) und Wiedereingliederung nach längerer Krankheit (B2, B9) werden angeboten: *„Und die meisten kommen dann auch wirklich über Wiedereingliederungsteilzeiten zurück“* (Video Interview 9, Zeile 444-445).

Arbeitsplatzergonomie spielt ebenfalls eine Rolle (B4, B6, B8, B9, B10): höhenverstellbare Tische (B9, B10), größere Bildschirme (B4) usw. sollen Belastungen abfedern. Auch von definierten Beauftragten für dieses Thema wird berichtet: *„da haben wir auch ein eigenes Team, jetzt mehr oder weniger oder eine Person, die dafür zuständig ist, die das auch kontrollieren, schauen, könnte man es da machen“* (Video Interview 8, Zeile 410-412).

5 Zusammenfassende Diskussion

Im Folgenden werden die Ergebnisse in Bezug auf das eingangs formulierte Forschungsinteresse zusammengefasst und in diesem Zuge die Forschungsfragen beantwortet. Darauf basierend werden Empfehlungen abgeleitet.

5.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Das Forschungsinteresse lag darin zu erfahren, inwiefern österreichische Organisationen Maßnahmen setzen, um ältere Mitarbeitende über das Pensionsantrittsalter hinaus zu binden. Detaillierend galt es zu erforschen, worin diese Maßnahmen begründet liegen, also was Organisationen dazu veranlasst Maßnahmen zu setzen oder sich dagegen zu entscheiden. In diesem Zusammenhang sollte auch geklärt werden, was die Maßnahmenauswahl beeinflusst und welche Rolle die Betriebliche Gesundheitsförderung in diesem Zusammenhang spielt.

5.1.1 Inwiefern setzen Organisationen in Österreich gezielt Maßnahmen, um ältere Mitarbeitende über das Pensionsantrittsalter hinaus zu halten?

Wie bereits die Ergebnisse von Aichinger et al. (2020, S. 8) zeigen, sehen auch die interviewten Personen eine zunehmende Bedeutung darin, Ältere in den Fokus der Bemühungen von Organisationen zu nehmen und sind überzeugt, dass dies ein Teil der Problemlösung rund um den Fachkräftemangel sein kann. Bemühungen, Ältere über das Pensionsantrittsalter hinaus zu halten, befinden sich aber noch in einer Anfangsphase. Das von Richter & Tisch (2020) angesprochene Spannungsfeld zwischen Notwendigkeit und Umsetzung zeigt sich also auch hier.

5.1.1.1 Personalplanung fokussiert auf Führungs- und Schlüsselkräfte

Um Maßnahmen zielgerichtet setzen zu können, spielt die Personalplanung eine wichtige Rolle. Auch wenn sich zeigt, dass die Herangehensweise der Organisationen in diesem Zusammenhang sehr unterschiedlich ist, wird aber auch klar, dass Personalverantwortliche sich diesem Thema bewusst widmen. Der zeitliche Horizont ist dabei oft positionsabhängig bzw. beeinflusst von dem Zeitfaktor, den eine Nachbesetzung und Einschulung bei Pensionierung mit sich bringt. Führungskräfte und Personen mit Spezialwissen sind besonders im Fokus. Abseits der Bindung älterer Mitarbeitender über das Pensionsantrittsalter hinaus, sind Organisationen vereinzelt auch offener für die Neueinstellung von älteren Menschen ab 50 Jahren oder Pensionist:innen.

5.1.1.2 Individuelle Lösungen durch Dialog

Besonders relevant sind individuelle Lösungen, die zwischen Organisation und älteren Mitarbeitenden im gemeinsamen Dialog gesucht werden. Auch Hasselhorn et al. (2015, S. 423) und Regnet (2024, S. 21) plädieren für maßgeschneiderte Lösungen. Tempel et al. (2017, S. 277) betonen weiters den gemeinsamen Dialog als bedeutend. Von den Interviewpartner:innen wird berichtet, dass Belastungen, Vorstellungen, Wünsche und Möglichkeiten für eine Weiterarbeit angesprochen werden. Solche Gespräche empfiehlt auch Oertel (2022, S. 64). Die Gesprächsinitiative, sofern sie nicht von Mitarbeitenden ausgeht, ist eine von zwei Maßnahmen in Organisationen, die, abgesehen von gesetzlichen Vorgaben wie der 6. Urlaubswoche, gezielt für Ältere zum Verbleib gesetzt wird.

Eine zweite Maßnahme, basierend auf den oben genannten Dialogen, ist die Arbeitsgestaltung. Das Erreichen eines Belastungswechsels sowohl körperlicher als auch psychischer Natur sowie eine Veränderung der Arbeitsinhalte, wie sie auch Kirschten (2024, S. 123 f) und Ebener (2022, S. 21) empfehlen, wird versucht möglich zu machen. Belastungen werden identifiziert und Alternativen gesucht, vereinzelt wird auch Arbeitsbewältigungscoaching angeboten.

5.1.1.3 Arbeitsmodelle mit weniger Stunden beliebt

Mit der Arbeitsgestaltung gehen auch verschiedene Arbeitsmodelle in Bezug auf Arbeitszeit und -ort einher, die aber grundsätzlich allen Mitarbeitenden altersunabhängig zur Verfügung stehen. Es sind Stundenreduktionen, Teilzeitbeschäftigung, geringfügige Beschäftigung, individuelle Dienstplangestaltung u.ä. möglich. Hammermann (2024, S. 2) geht davon aus, dass Gestaltungsspielraum und Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeiten eher für höher qualifizierte Mitarbeitende angeboten werden. Dies kann hier nicht bestätigt werden. Auch Handel und Gewerbe mit Deskless-Worker:innen im vorliegenden Sample bieten Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich Arbeitszeiten an.

Im Rahmen einer Weiterbeschäftigung über den Pensionsantritt hinaus gibt es die Möglichkeit einer Pensionspause, der direkten Weiterarbeit oder von Blockzeiten. Auch ein vorab definierter Zeitraum für eine Weiterbeschäftigung wird gelebt. Die Bedeutung von Einflussnahme älterer Mitarbeitender auf die Arbeitsgestaltung und Wahlmöglichkeiten bei Arbeitsmodellen betonen auch Grabbe et al. (2022, S. 147) und Oertel (2022, S. 73 ff).

5.1.1.4 Individuelle Beratung schafft Klarheit

In der Praxis zeigt sich Bedarf nach Beratung für Mitarbeitende, wenn diese am Verbleib in der Erwerbstätigkeit interessiert sind. Das System in Österreich wird als komplex und wenig freundlich für eine Weiterbeschäftigung beschrieben, weshalb Organisationen Mitarbeitenden hier oft beratend zur Seite stehen. Becker & von Moltke (2023) sind ebenfalls zu dem Ergebnis gekommen, dass Beratungsangebote zum Thema Pension gerne angenommen werden, was die Notwendigkeit einer solchen zusätzlich bestätigen könnte.

5.1.1.5 Zusatzangebote

Benefits sind vielfältig und reichen von Essensbenefits über Rabatte bis hin zu Bike Leasing. Diese werden altersunabhängig allen Mitarbeitenden angeboten, was an Jobst-Jürgens (2020, S. 21 ff) Erkenntnisse anknüpft, dass die Bedürfnisse sich häufig decken. Weiters unterstützt das die Annahme Brückners (2023, S.12), dass einer Individualisierung von Benefits künftig mehr Bedeutung zukommen werde. Je nach Angebot zeigt sich vereinzelt eine altersspezifische Nutzung. Pensionsvorsorge wird bspw. als weniger interessant für Ältere beschrieben, was den Aussagen von Becker & von Moltke (2023) widerspricht. Die Autor:innen legen hier den Fokus allerdings auf Menschen 15 Jahre vor ihrer Pensionierung, im konkreten Fall geht es um Mitarbeitende kurz vor oder bereits in Pension, was den Widerspruch möglicherweise erklärt.

5.1.1.6 Weiterbildung für alle Mitarbeitenden

Im Zusammenhang mit Weiterbildungen werden ebenfalls allen Mitarbeitenden die gleichen Möglichkeiten zur Verfügung gestellt. Schulungskataloge enthalten vereinzelt gezielte Fortbildungen zum Thema Übergangs- oder Generationenmanagement bzw. geistiger Fitness oder altersgerechtem Arbeiten. Ob das Angebot, wie Bergmann et al. (2022, S. 31) postulieren, zu wenig ist, wurde in den Interviews nicht thematisiert.

5.1.1.7 Führungskräfte sind der größte Hebel

Die befragten Organisationen legen Wert auf Mitarbeiter:innenzentrierung bzw. Lebensphasenorientierung wie sie auch Oldenbourg & Ilmarinen (2010, S. 434 ff) als notwendig erachten, um eine Passung zwischen Arbeit und Arbeitnehmenden sicherzustellen. Auch der Later Life Workplace Index (Finsel et al., 2020, S. 193 ff) repräsentiert Organisationskultur und Führung als grundlegend, ebenso wie Kirschten (2024, S. 114 ff). Besonders betont wird von den interviewten Personen die Bedeutung des Commitments auf Managementebene. Auch auf die Rolle der Führungskräfte in Form von Wertschätzung, einem entsprechenden Betriebsklima und Partizipation der Mit-

arbeitenden wird geachtet. Führungskräfte werden als Schlüsselpersonen gesehen und Wert daraufgelegt, diese miteinzubeziehen und an Bord zu haben. Führungskräfte haben Regnet (2024, S. 18) und Bethke et al. (2021, S. 26) zufolge positiven Einfluss auf die Mitarbeitenden-Bindung sowie auf die Arbeitsfähigkeit (Prümper & Richenhagen, 2011, S. 144 f).

In diesem Zusammenhang wird auch in einzelnen Organisationen Wert auf die generationenübergreifende Zusammenarbeit gelegt. Teambuildings, Trainings, aber auch ein Bewusstsein im Rahmen von Unternehmenswachstum oder der Blick auf Teamzusammensetzungen werden genannt, um eine entsprechende Kultur im Unternehmen aufrecht zu erhalten. Diese Maßnahmen sind nach Freuding et al. (2023, S. 65) auch in Deutschland verbreitet.

5.1.2 Welche Beweggründe veranlassen Organisationen dazu, Maßnahmen für diese Gruppe zu entwickeln bzw. keine Maßnahmen zu setzen?

5.1.2.1 Notwendigkeit durch Personalmangel

Sich mit der Bindung Älterer über den Pensionsantritt auseinanderzusetzen ist meist dem Umstand geschuldet, dass Positionen nicht oder nicht entsprechend qualifiziert nachbesetzt werden können. Auch Aichinger et al. (2020, S. 20 f) berichten, dass Organisationen eine große Chance u.a. darin sehen, personelle Engpässe abzufedern. Im Umkehrschluss könnten Organisationen, die noch keine Initiative zur Bindung Älterer zeigen, also die Notwendigkeit noch nicht sehen und sich nicht betroffen fühlen. Viele würden erst dann Maßnahmen setzen, wenn es nicht mehr anders geht, da das Tagesgeschäft im Vordergrund steht.

Auch der explizite Wunsch einzelner Mitarbeitender nach Weiterbeschäftigung ist oft ausschlaggebend für die ersten Initiativen. Die Gründe für den Wunsch einer Verlängerung des Erwerbslebens werden vielfältig beschrieben, was den Ansatz von Romeu Gordo et al. (2022, S. 2) und Hasselhorn et al. (2015, S. 407) nach einer Kombination verschiedener Motive unterstützt. Das Bewusstsein dafür ist in der Gesellschaft aber noch wenig vorhanden.

Dementsprechend entstehen Initiativen im ersten Schritt anlassbezogen, sie ergeben sich und werden dann ggf. ausgebaut. Vereinzelt wird die Notwendigkeit auch durch externe Beratung vermittelt, die dann zugleich mit Wissen oder Ideen zur Seite steht, woran es mitunter in Organisationen mangelt.

5.1.2.2 Erkennen des Mehrwerts Älterer

Ebenso wie Kirschten (2024, S. 114) den Älteren Leistungsstärke und Wissen attestiert, schätzen auch Organisationen deren Kompetenzen und Erfahrung. Zudem berichten sie von höherer Loyalität Älterer dem Arbeitgeber gegenüber. Die Erkenntnisse von Angeli (2018, S. 356), wonach die Bindung an das Unternehmen mit zunehmendem Alter positiv korreliert, wird also auch von Organisationen wahrgenommen.

Auch wenn fehlendes Wissen hier nicht thematisiert wird, werden Herausforderungen im Zusammenhang mit digitalen Kompetenzen wahrgenommen. Diese thematisieren auch Stegh & Ryschka (2019, S. 33), auch Aichinger et al. (2020, S. 18) haben dies als Hürde für Organisationen erhoben. Diese dürften, ebenso wie Engagement und Motivation, individuell geprägt sein. Bergmann et al. (2022, S. 29) verweisen auf den Einfluss mehrerer Faktoren in diesem Zusammenhang.

5.1.2.3 Wissenstransfer

Das Wissen Älterer zu sichern ist ein weiterer Beweggrund, diese Gruppe länger zu halten und einen Wissenstransfer zu schaffen, wie schon Aichinger et al. (2020, S. 20 f) zeigten. Auch der Mehrwert in der generationenübergreifenden Zusammenarbeit, vor allem durch das Voneinander-lernen im Team, wird von den Expert:innen als wertvoll beschrieben. Maßnahmen dazu umfassen neben der Einarbeitung Jüngerer durch Ältere auch Wissenstransferdialoge sowie kollegiale Beratung, was die Bedeutung der Weitergabe von Erfahrungswissen betont, die auch Brandl et al. (2024, S. 3) sehen.

5.1.2.4 Wertschätzende Unternehmenskultur gegenüber älteren Mitarbeitenden

Oberstes Prinzip ist das Mindset des Managements. Für manche ist es eine Selbstverständlichkeit, ältere Mitarbeitende im Unternehmen zu beschäftigen – es wird nicht gesondert darüber nachgedacht. Es fällt mitunter auch schwer, „älter“ in Organisationen zu definieren. Auch scheint es noch ein Tabuthema zu sein und eine Hürde zu geben, Mitarbeitende auf ihr Alter und den Übergang in die Pension anzusprechen.

Ist der Verbleib in der Erwerbstätigkeit in Organisationen erst etabliert, wird das Prinzip zum „Selbstläufer“ und Mitarbeitende kommen von sich aus auf das Unternehmen zu.

Im Unternehmensumfeld zeigen sich mitunter skeptische Stimmen, angefangen von Interessensvertretungen, Karrierewünschen jüngerer Mitarbeitender aber auch von Führungskräften. Letztere sind mit Herausforderungen konfrontiert, die die Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeitender mit sich bringt. Sie bedeutet Mehraufwand auf

unterschiedlichen Ebenen, die zeitlichen und personellen Ressourcen sind aber oft nicht gegeben.

Dahm & Wielki (2024, S. 30) betrachten die Organisationskultur ebenso als bedeutsam, um Mitarbeitende zu binden. Auch Bethke et al. (2021, S. 26) weisen auf die Bedeutung einer wertschätzenden Arbeitskultur hin, während Faltermaier (2018, S. 108 f) auf die Schwierigkeit der Veränderung von organisationalen Strukturen aufmerksam macht.

5.1.2.5 Vorurteile und Herausforderungen

Je nach Branche sind vereinzelt bereits Menschen ab 40 Jahren von Altersdiskriminierung betroffen. Die Expert:innen sehen den Grund dafür einerseits in Vorurteilen Älteren gegenüber wie einer verminderten Leistungsfähigkeit oder Krankenständen, was auch Bossmann et al. (2013, S. 46 f), Weil & Stahl (2024, S. 59 ff) und Aichinger et al. (2020, S. 18) begegnet ist. Auch die befragten Expert:innen bestätigen teilweise, dass Ältere mehr bzw. vor allem länger in Krankenstand sind, wie es auch Mayrhuber & Bittschi (2024, S. 23 f) beschreiben. Auch die Daten von Statistik Austria (2024c) zeigen, dass Menschen sich mit zunehmendem Alter bei Alltagsaktivitäten vermehrt gesundheitsbedingt eingeschränkt fühlen.

5.1.2.6 Problem der Kosten

Ein besonders wichtiger Faktor ist das Thema der Kosten. Nicht nur das Setzen konkreter Maßnahmen erfordert personelle und finanzielle Mittel. Aufgrund von Kollektivverträgen sind die Gehälter Älterer höher als die jüngerer Mitarbeitender. Kosten definieren auch Aichinger et al. (2020, S. 16 ff) als größte Hürde für österreichische Organisationen bei der Beschäftigung Älterer. Die Autor:innen weisen ebenfalls auf steuerliche Herausforderungen als Hindernis hin, was von den Interviewpartner:innen durchgängig bestätigt wird. Das Steuer- und Sozialversicherungssystem in Österreich wird als komplex und wenig attraktiv hinsichtlich einer Erwerbstätigkeit über das Pensionsantrittsalter hinaus wahrgenommen, sowohl für Organisationen als auch Mitarbeitende.

5.1.3 Wodurch wird die Auswahl konkreter Maßnahmen beeinflusst?

5.1.3.1 Ressourcen

Maßnahmen zu setzen, erfordert personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen. Organisationen müssen sich dabei im Rahmen ihrer Möglichkeiten bewegen.

In finanzieller Hinsicht können Förderungen von öffentlicher Seite als Impulsfinanzierungen betrachtet werden, um konkrete Maßnahmen, bspw. im Gesundheitsbereich, zu setzen.

Die Bedeutung personeller Ressourcen zeigt sich einerseits in der Funktion von HR als Treiber in diesem Zusammenhang, die nicht in allen Unternehmen vorhanden ist. Andererseits sind auch personelle Kapazitäten nötig, um Arbeitszeitreduktionen und Entlastungen ermöglichen zu können. Auch zeitliche Ressourcen und Know-How für Führungskräfte scheinen eine wichtige Rolle zu spielen. Auch Bethke et al. (2021, S.26) betrachten eine Sensibilisierung der Führungskräfte als notwendig, Oldenbourg & Ilmarinen (2010, S. 446) weisen ebenfalls auf die erforderlichen Kompetenzen von Führungskräften hin.

5.1.3.2 Branche und Unternehmensgröße

Insbesondere die Unternehmensgröße beeinflusst die Auswahl konkreter Maßnahmen. Während kleinere Unternehmen eher individuell vorgehen, neigen größere zu mehr Struktur. Größere Unternehmen sind aber auch gesetzlich anders verpflichtet wie bspw. durch SDG-Ziele. Die Organisationsgröße spielt vor allem auch im Zusammenhang mit der Veränderung der Tätigkeiten eine Rolle, bspw. um eine Expert:innen- oder Ausbildungsrolle oder einen anderen Tätigkeitsbereich anzubieten.

Die Branche ist ebenfalls ein wichtiger Einflussfaktor, da mit ihr unterschiedliche Belastungen einhergehen und daher auch die Notwendigkeiten und Möglichkeiten unterschiedlich sind. Auch kollektivvertragliche Rahmenbedingungen sind branchenspezifisch.

Weiters wirkt sich die Entscheidungsstruktur in Unternehmen auf die konkreten Maßnahmen aus. Während Führungskräfte oder HR innerhalb ihres Budgets Maßnahmen setzen können, müssen kostenintensivere oder strategische Maßnahmen mit der Managementebene abgestimmt werden.

Oldenbourg & Ilmarinen (2010, S. 433 f) weisen im Haus der Arbeitsfähigkeit ebenso auf strukturelle Einflussfaktoren hin. Hasselhorn et al., (2015, S. 410 ff) zeigen die Komplexität der Gegebenheiten und deren Interdependenzen ebenfalls in ihrem Modell auf. Borchart & du Prel (2024) verweisen auf den Einfluss von Unternehmensgröße und -branche auf das Angebot von Maßnahmen der BGF.

5.1.3.3 Bedarf

Da Maßnahmen häufig individuell gesetzt werden, ergeben sich diese konkret aus dem Bedarf bzw. Wunsch der Mitarbeitenden und der Organisation.

Aichinger et al. (2020, S. 17 f) stellten fest, dass Organisationen der Meinung sind, keine Tätigkeiten für Pensionist:innen zu haben. Die vorliegenden Interviews zeigen, dass der Bedarf von Organisationen mitunter auch stellenspezifisch betrachtet wird. Spezial- bzw. Historienwissen, wie auch unter 5.1.2.3 beschrieben sowie die Dauer der Nachbesetzung oder der Übergabe spielen eine Rolle. Wichtig ist, dass eine Weiterbeschäftigung für beide Seiten eine Win-Win-Situation sein muss.

5.1.4 Welche Rolle spielt die Betriebliche Gesundheitsförderung im Rahmen der gesetzten Maßnahmen?

Grundsätzlich sind Maßnahmen der BGF durch verschiedenen Initiativen bereits gut etabliert. Sie werden alle altersunabhängig für alle Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Dies widerspricht den Erkenntnissen von Borchart & du Prel (2024). Auch Hinweise auf eine auffallende altersspezifische Nutzung gibt es den Expert:innen zufolge nur wenig.

Konkret gibt es neben Sport- und Bewegungsangeboten auch Beratung zur psychischen Gesundheit, Gesundheitstage und -zirkel, Kooperationen mit Ärzt:innen und Arbeitspsychologie bzw. -medizin, Vorträge und Weiterbildungen. Auch Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung und Ergonomie werden beschrieben. Hammermann (2024, S. 2) hat diese vor allem für verarbeitendes Gewerbe als wichtig genannt. Teilweise entsprechen diese Maßnahmen auch dem Arbeitnehmer:innenschutzgesetz (ASchG) und bilden damit ebenfalls einen Teil des BGM nach Straßer & Lütkehaus (2020, S. 364).

Maßnahmen der BGF umfassen demnach sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Maßnahmen (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 364), für deren Kombination auch Uhle & Treier (2013, S. 335) plädieren. Die in den Interviews beschriebenen Maßnahmen der Arbeitsgestaltung sowie Arbeitsplatzergonomie widersprechen Faltermaier (2018, S. 108 f), der Maßnahmen von Organisationen verstärkt auf verhaltensorientierter Ebene verortet und weniger auf struktureller, verhältnisorientierter Ebene. Teilweise werden diese Maßnahmen im Sinne eines BGM nach Schaff & Olbrecht (2020, S. 49 f) gesetzt, teilweise ist es eine Summe aus Einzelmaßnahmen.

Insgesamt wird BGF im Zusammenhang mit der Bindung Älterer über den Pensionsantritt eine wichtige Rolle zugeschrieben, wenngleich diese unterschiedlich gewichtet wird:

möglicherweise in Abhängigkeit vom eigenen Verständnis der BGF. Interessanterweise wurde die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung sowie die Arbeitsgestaltung selbst in den Gesprächen nicht mit BGF in Verbindung gebracht. Daraus ergibt sich die Frage, inwiefern die Unterscheidung zwischen BGF und BGM in der Praxis gelebt wird und im Bewusstsein ist.

Maßnahmen zum Erhalt der Gesundheit sind zwar wichtig, es wird aber die Frage aufgeworfen, inwiefern organisationsseitige Angebote ausreichen und nicht auch individuelle Bestrebungen der Mitarbeitenden bedeutsam sind, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten.

5.2 Schlussfolgerungen

Erste Unternehmen setzen also Maßnahmen in den, von Sporket (2011, S. 167 ff) definierten, Dimensionen des Alter(n)smanagements Betriebliche Gesundheitsförderung, Qualifikations- und Kompetenzentwicklung, Wissensmanagement, Laufbahngestaltung, Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation. Die Dimension der Rekrutierung Älterer ist zwar vereinzelt interessant, wird aber aus Kostengründen herausfordernd beschrieben. Weiters ist unklar, wie man die Zielgruppe der Pensionist:innen am besten erreichen kann. Die Dimension Einstellungs- und Bewusstseinswandel braucht Zeit, auch auf gesellschaftlicher Ebene, und muss in Organisationen vom Management top-down gelebt werden. Maßnahmen werden hinsichtlich generationenübergreifender Zusammenarbeit gesetzt mittels Fortbildungen oder Teambuildings.

Insgesamt zeigt sich, dass Organisationen, die die Bindung Älterer über das Pensionsantrittsalter hinaus anstreben, die Basis dafür in der Organisations- und Führungskultur legen. Die Auseinandersetzung mit Unternehmenswerten und -philosophie scheint also unerlässlich, um Altersmanagement umzusetzen. Hier bedarf es Beratungsleistungen, um Grundsteine zu legen sowie neue Ideen und Wissen in Organisationen zu generieren. Voraussetzung dafür ist eine gewisse Offenheit auf Managementebene.

Auf Basis eines gemeinsamen Dialogs werden maßgeschneiderte Lösungen gesucht. Auf diese Weise können individuelle Faktoren, die einen Verbleib in der Erwerbstätigkeit auf Seite der Mitarbeitenden beeinflussen und wie sie im lidA-Denkmodell (Hasselhorn et al., 2015, S. 408 ff) beschrieben sind, berücksichtigt werden. Ein altersspezifischer Fokus wird vorrangig bei Personalplanung, Dialog zum Übergangsmanagement und in der Arbeitsgestaltung gelegt. In erster Linie werden also, wie bei Braun (2019, S. 304 f) beschrieben, altersgerechte Maßnahmen gesetzt, die individuell ergänzt werden. Im

Zusammenhang mit Zusatzleistungen bietet sich bspw. die Initiierung eines Cafeteria-Systems an, das individuelle Bedürfnisse berücksichtigt (Thiel, 2023).

Die Bedeutung eines lebensphasen- und mitarbeitendenorientierten Ansatzes muss in Organisationen vermehrt ins Bewusstsein gebracht werden, ebenso der Mehrwert, den Ältere einbringen können. HR kann in diesem Zusammenhang als Treiber agieren, unterstützt durch externe Beratung und Anreize wie Förderungen, um den Weg zu ebnen, Maßnahmen altersspezifisch zu setzen. Auch der Austausch zwischen Unternehmen kann Bedenken abbauen und bei der Umsetzung helfen.

Naegele & Sporket (2010, S. 461 ff) beschreiben organisationsinterne und -externe Motive, die Organisationen zu Altersmanagement veranlassen. Notwendigkeit durch Fachkräftemangel als externes Motiv, sowie Wünsche von Mitarbeitenden als internes Motiv sind ausschlaggebend. Der Wunsch nach Wissenssicherung, das Erkennen des Mehrwerts Älterer sowie die zugrundeliegende Organisationskultur entsprechen ebenfalls internen Motiven. Herausforderungen sind Krankenstände, höhere Gehälter durch Kollektivverträge oder rechtliche Gegebenheiten, die auch als Hindernis betrachtet werden können.

Altersmanagement muss bereits fixer Bestandteil in relevanten Ausbildungen sein. Es braucht konkrete Aus- und Weiterbildungen für Führungskräfte im Zusammenhang mit Altersmanagement. Organisationen müssen aber nicht nur um den Mehrwert einer Beschäftigung Älterer wissen, sondern diesen auch messbar machen und mit relevanten Kennzahlen hinterlegen – Maßnahmen dieser Art wurden in den Interviews nicht thematisiert. Es braucht also Organisationsentwickler:innen, die gezielt den Fokus im Controlling setzen und über entsprechendes Know-How verfügen.

Maßnahmen erfordern personelle, zeitliche und damit einhergehend finanzielle Ressourcen. Aber auch Branche und Unternehmensgröße sowie der Anlass beeinflussen, inwiefern Maßnahmen gesetzt werden, worauf bereits Sporket (2011, S. 167 ff) hingewiesen hat. Auch bei Oldenbourg & Ilmarinen (2010, S. 432 ff) wird die

Einbettung der Arbeitsfähigkeit in Gesellschaft, Kultur und Politik betont. Hasselhorn et al. (2015, S. 410 ff) thematisieren dies unter dem Aspekt des sozialen Kontexts – die Entscheidung für oder gegen einen Verbleib in der Erwerbstätigkeit ist auch strukturell beeinflusst. Es bedarf daher einer Anpassung der öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen im Sinne von Anreizen sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmende über dem Pensionsantrittsalter. Möglicherweise kann die Umsetzung der geplanten Flat Tax der österreichischen Regierung (Szigetvari, 2025) Erleichterung bringen, die zum

Zeitpunkt der Interviews noch nicht bekannt war. Weiters muss der öffentliche Diskurs dahingehend überdacht werden, indem dieser Weiterarbeit über das Pensionsantrittsalter in der Gesellschaft thematisiert, transparent Möglichkeiten aufzeigt und Vorurteile aufklärt. Damit stehen nicht nur Organisationen in der Verantwortung der Weiterbeschäftigung, sondern auch ältere Mitarbeitende, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen.

Maßnahmen der BGF werden sowohl in Form von verhaltens- als auch verhältnisorientierten Angeboten gesetzt (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 364). Inwiefern die Maßnahmen in ein BGM eingebettet sind, bleibt offen. Hier bedarf es ebenfalls einer Bewusstseinsbildung hinsichtlich der Bedeutung eines umfassenden BGM, vor allem im Bereich der verhältnisorientierten Maßnahmen, sowie dem Zusammenhang mit der Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden und spezifischen Erfordernissen. Zudem ist noch Aufklärungsarbeit hinsichtlich der Langfristigkeit von Maßnahmen und der Bedeutsamkeit der Prävention im organisationalen Kontext notwendig, also auf allen Ebenen, die Hahnzog et al. (2022, S. 5 f) nennen.

5.3 Reflexion und Ausblick

Unbedingt festgehalten werden muss, dass das vorliegende Sample ausschließlich aus Expert:innen besteht, die sich dem Thema bereits bewusst widmen. Einige der Befragten gehören selbst der Gruppe der über 50-Jährigen an, was den Zugang zum Thema beeinflussen könnte. Ergänzend soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass Beratende unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer Tätigkeit setzen, was die subjektive Wahrnehmung ebenfalls beeinflussen kann. Die Gruppe der Befragten kann daher also nicht als repräsentativ für Organisationen in Österreich betrachtet werden, nicht zuletzt auch durch ein kleines Sample von zehn Teilnehmenden. Diese bilden weder alle Unternehmensgrößen noch Branchen oder Regionen ab.

Auch die Doppelrolle von einzelnen Interviewten in Beratungsfunktion – einerseits der Beratungsauftrag, andererseits die eigene Führungsrolle – war im Vorfeld nicht absehbar. Die betreffenden Personen formulierten zwar, wenn sie vom eigenen Unternehmen berichteten, hier hätte aber aktives, gezieltes Nachfragen für beide Rollen zusätzliche Erkenntnisse bringen können. Zu bedenken gilt auch, dass Personen, die in Organisationen tätig sind und jene, die beratend fungieren, möglicherweise unterschiedliche Erfahrungen machen.

Was die Rolle der BGF im Zusammenhang mit der Bindung Älterer betrifft, lassen die Antworten vermuten, dass interindividuelle Unterschiede in der Definition von BGF

vorliegen. Eine Vorab-Information über das, der Forschung zugrundeliegende, Konzept der BGF hätte eindeutiger Ergebnisse bringen können.

Die politische Situation in Österreich war zum Zeitpunkt der Gespräche ungewiss, zumal sich die Parteien in diesem Zeitraum in Gesprächen zu Budgetsanierung und Regierungsbildung befanden. Die wirtschaftliche Lage war zu dieser Zeit ebenfalls angespannt. Ein diesbezüglicher Einfluss auf die Wahrnehmung von Chancen und Herausforderungen kann nicht ausgeschlossen werden.

Die Ergebnisse liefern neben der Idee notwendiger Rahmenbedingungen, um die Weiterbeschäftigung Älterer zu erhöhen, auch Anhaltspunkte für weitere Forschung: So sollten die genannten Maßnahmen und Herausforderungen auf ihre Gültigkeit über österreichische Organisationen hinweg überprüft werden. Neben einem grundsätzlichen Überblick über die Angebote und Gründe auf quantitativer Ebene braucht es außerdem eine umfassende Datenlage zur Passung zwischen den Angeboten von Unternehmensseite und dem tatsächlichen Bedarf konkreter Maßnahmen Älterer, da auch Borchart et al. (2020) auf eine Lücke zwischen Angebot und Bedarf hinweisen. Dies erfordert einerseits unternehmensinterne Datenanalysen, aber auch österreichweite Analysen, um neben altersgerechten Angeboten auch die Nutzung altersgerechter Maßnahmen der Zielgruppe zu klären und ggf. Aufholbedarf zu definieren.

Individuelle und maßgeschneiderte Lösungen scheinen den Schwerpunkt in einer Personalstrategie zu bilden, die Ältere über das Pensionsantrittsalter hinweg zu binden versucht. Es zeigt sich auch ein mitarbeitendenzentrierter und lebensphasenorientierter Ansatz. Es muss daher unbedingt eine mögliche Korrelation zwischen Unternehmensmerkmalen wie Größe, Branche und Personalstrategie untersucht werden. Aber auch ein möglicher Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Personalstrategie sowie den gesetzten Maßnahmen braucht tiefergehende Forschung.

Als weiteres Ergebnis wurde die Herausforderung erkannt, Pensionist:innen als Bewerber:innen zu erreichen. Es scheint also noch eine Forschungslücke zu geben, welche Kanäle von Pensionist:innen genutzt und wie diese Zielgruppe zur Bewerbung motiviert werden kann.

Die Zukunft wird zeigen, welchen Einfluss Künstliche Intelligenz auf den Arbeitsmarkt, und damit verbunden auf die Weiterbeschäftigung Älterer, haben wird – ein umfassendes Forschungsthema, das zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Insgesamt ermöglichen die vorliegenden Ergebnisse eine erste Einschätzung von Chancen und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Bindung Älterer über das

Pensionsantrittsalter. Es wird künftig vermehrt Forschungsarbeiten brauchen, die unterschiedliche Lösungsansätze zum Umgang mit dem demografischen Wandel untersuchen und auch stille Reserven thematisieren. Besonderes Augenmerk muss dann vor allem auch daraufgelegt werden, dass diese Ergebnisse in der Praxis bei den Organisationen ankommen und Aufklärungsarbeit unterstützt wird.

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

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich die Tools Consensus [<https://consensus.app/search/>] und Scispace Standard [<https://typeset.io/>] zur Literaturrecherche und -auswahl, sowie DeepL [<https://www.deepl.com/de/translator>] und Google Translate [<https://translate.google.com/>] zur Übersetzung englischsprachiger Literatur sowie der Formulierung des Abstracts. Nach der Verwendung dieser Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

Literaturverzeichnis

- Abbasi, Ayesha A. & Bordia, Prashant. (2019). Thinking, Young and Old: Cognitive Job Demands and Strain Across the Lifespan. *Work, Aging and Retirement*, 5(1), 91–113. <https://doi.org/10.1093/workar/way013>
- Ackerman, Phillip & Kanfer, Ruth. (2020). Work in the 21st Century: New Directions for Aging and Adult Development. *American Psychologist*, 75, 486–498. <https://doi.org/10.1037/amp0000615>
- Adams, Gary, Prescher, Julie, Beehr, Terry & Lepisto, Lawrence. (2002). Applying Work-Role Attachment Theory to Retirement Decision-Making. *International journal of aging & human development*, 54, 125–137. <https://doi.org/10.2190/JRUQ-XQ2N-UP0A-M432>
- Aghamanoukjan, Anahid, Buber, Renate & Meyer, Michael. (2009). Qualitative Interviews. In Renate Buber & Hartmut Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (S. 415–436). Wiesbaden: Gabler.
- Aichinger, Elisa, Schober, Christiane & Hornberger, Elisabeth. (2020). *Deloitte Senior Hires Survey. Erwerbsarbeit im Alter in Österreichs Unternehmen*. Wien: Deloitte Consulting GmbH. Verfügbar unter: https://forschungsnetzwerk.ams.at/dam/jcr:be485a22-46ab-4a4c-bd3d-8b332331dd23/2020-deloitte-senior_hires_survey.pdf
- Angeli, M. (2018). Generationen-Management und Mitarbeiterbindung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 49(4), 347–359. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0438-2>
- Atchley, Robert. (1989). A Continuity Theory of Normal Aging. *The Gerontologist*, 29(2), 183–190.
- Austrian Standards International – Standardisierung und Innovation. (o.D.). Diversity-Management. *Austrian Standards*. Verfügbar unter: <https://www.austrian-standards.at/de/produkte-loesungen/standards-anwenden/zertifizierung/diversity-management>
- Becker, Anne & von Moltke, Casimir. (2023, September 26). Die Rolle von flexiblen Benefits im Generationenmanagement. *Human Resources Manager*. Verfügbar unter: <https://www.humanresourcesmanager.de/employer-branding/die-rolle-von-flexiblen-benefits-im-generationenmanagement/>
- Becker, Florian. (o. d.). *Psychologische Arbeitsgestaltung: Job-Characteristics-Model*. Neubiberg: Wirtschaftspsychologische Gesellschaft. Verfügbar unter:

<https://wpgs.de/fachtexte/motivation/job-characteristics-model-psychologische-arbeitsgestaltung/>

- Becker, Fred G. (2010). Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion. In Manfred Bruhn & Bernd Stauss (Hrsg.), *Serviceorientierung im Unternehmen: Forum Dienstleistungsmanagement* (S. 229–252). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8577-4_10
- Bergische Universität Wuppertal. (2025). Die lidA-Kohortenstudie. *Bergische Universität Wuppertal*. Verfügbar unter: <http://arbeit.uni-wuppertal.de/de/>
- Bergmann, Nadja, Hosner, Daniela & Pretterhofer, Nicolas. (2022). *Login statt Logout! - Ältere Beschäftigte und Digitalisierung im Fokus*. Wien: L&R Sozialforschung GmbH. Verfügbar unter: <https://www.lrsocialresearch.at/login-statt-logout-aeltere-beschaeftigte-und-digitalisierung-im-fokus/>
- Bethke, Pamela, Moelleney, Matthias & Strohmeier, Daniela. (2021). *Aging Workforce. Integration von älteren Arbeitnehmenden in die Arbeitswelt – aufgezeigt am Beispiel der Schweizerischen Kantonalbanken*. Zürich: Hochschule für Wirtschaft. Verfügbar unter: https://lernspot.ch/wp-content/uploads/2023/02/Working-Paper-Series_Aging-Workforce_2021.pdf
- Blank, Florian & Brehmer, Wolfram. (2023). *Durchhalten bis zur Rente?*. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter: https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008645/p_wsi-report_85_2023.pdf
- Bock-Schappelwein, Julia, Egger, Andrea & Mayer, Wolfgang. (2024). *Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials. Strategien europäischer Länder*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung. Verfügbar unter: https://www.wifo.ac.at/wp-content/uploads/upload-9024/s_2024_arbeitskraeftepotenzial_52925016.pdf
- Bogner, Alexander, Littig, Beate & Menz, Wolfgang. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Borchart, Daniela & du Prel, Jean-Baptist. (2020). *Teilnahme älterer Beschäftigter an Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung: soziodemografische Unterschiede*. Wuppertal: Bergische Universität Wuppertal. Verfügbar unter: https://arbeit.uni-wuppertal.de/fileadmin/arbeit/Factsheets/FS_2020_38_BGF_Teilnahme.pdf

- Borchart, Daniela & du Prel, Jean-Baptist. (2024). Gesundheitsförderung für Beschäftigte 50plus – Ergebnisse der lidA-Studie 2022/23. *Prävention und Gesundheitsförderung*. <https://doi.org/10.1007/s11553-024-01175-3>
- Borchart, Daniela, du Prel, Jean-Baptist & Hasselhorn, Hans Martin. (2020). *Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung: Inanspruchnahme, Teilnahmehindernisse und Wunsch älterer Beschäftigter*. Wuppertal: Bergische Universität Wuppertal. Verfügbar unter: https://arbeit.uni-wuppertal.de/fileadmin/ar-beit/Factsheets/FS_2020_24_Ma%C3%9Fnahmen_zur_betrieblichen_Gesundheitsf%C3%B6rderung.pdf
- Bossmann, Ulrike, Schweitzer, Jochen & Schenck, Klaus. (2013). Können und Dürfen: Zur Leistungsfähigkeit jüngerer und älterer Mitarbeiter. In Jochen Schweitzer & Ulrike Bossmann (Hrsg.), *Systemisches Demografiemanagement: Wie kommt Neues zum Älterwerden ins Unternehmen?* (S. 45–62). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03147-3_4
- Brandl, Sebastian, Engin-Stock, Tülin, Matuschek, Ingo & Mayerböck, Astrid. (2024). *Alternde Belegschaften in der Chemieindustrie vor und während der Corona-Krise: Chancen der Beschäftigung Älterer im disruptiven Arbeitsmarkt*. IAB-Forschungsbericht Nr. 11/2024. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Verfügbar unter: <https://doi.org/10.48720/IAB.FB.2411>
- Braun, Martin. (2019). Alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung. In Anja Gerlmaier & Erich Latniak (Hrsg.), *Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit: Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz* (S. 303–309). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26154-2_18
- Braun, Virginia & Clarke, Victoria. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Brückner, Franz. (2023). Mitarbeiter-Benefits in einer sich wandelnden Arbeitswelt. In Franz Brückner (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter-Benefits: 44 Ideen mit Praxistipps für Arbeitgeber und Arbeitnehmer* (S. 1–19). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39631-2_1
- Bundesarbeiterkammer. (2025). Arbeiten in der Pension. *Arbeiterkammer*. Verfügbar unter: https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/pension/arbeitenin-pension/Arbeiten_in_der_Pension.html
- Bundeskanzleramt Österreich. (2024a). Beschäftigungsinitiative 50+. *oesterreich.gv.at - Österreichs digitales Amt*. Verfügbar unter: https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_beruf_und_pension/aeltere_arbeitnehmer/1/1/Seite.2100200.html

- Bundeskanzleramt Österreich. (2024b). Altersteilzeit. *oesterreich.gv.at - Österreichs digitales Amt*. Zugriff am 11.4.2025. Verfügbar unter: https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_beruf_und_pension/aeltere_arbeitnehmer/1/1/Seite.2010201.html
- Bundeskanzleramt Österreich. (2025a). Allgemeines zur Korridorpension. *oesterreich.gv.at - Österreichs digitales Amt*. Verfügbar unter: https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_beruf_und_pension/pension/2/3/Allgemeines-zur-Korridorpension.html
- Bundeskanzleramt Österreich. (2025b). Zuverdienst während der Pension. *oesterreich.gv.at - Österreichs digitales Amt*. Verfügbar unter: https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_beruf_und_pension/pension/Seite.270222.html
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz. (2024a). Alle Informationen zur Teilpension in Österreich. *Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz*. Verfügbar unter: <https://www.sozialministerium.gv.at/Themen/Soziales/Sozialversicherung/Pensionsversicherung/Pensionsarten/Teilpension---erweiterte-Altersteilzeit.html>
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz. (2024b). NESTORGOLD GÜTESIEGEL für alternsgerechte Unternehmen und Organisationen. *Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz*. Verfügbar unter: <https://www.sozialministerium.gv.at/Ministerium/Preise-und-Guetesiegel/NESTORGOLD-GUETESIEGEL-fuer-alternsgerechte-Unternehmen-und-Organisationen.html>
- Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft. (2022). Aeltere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. *Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft*. Verfügbar unter: https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_beruf_und_pension/aeltere_arbeitnehmer.html
- Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz. (2024). *Monitoring der Pensionsantritte 2018-2023*. Wien: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK).
- Dahm, Markus H. & Wielki, Tobias. (2024). Mitarbeitende gewinnen, binden und führen. In Markus H. Dahm & Tobias Wielki (Hrsg.), *Erfolgreich mit Professional Services Firms: Eckpfeiler für zukunftsfähige Dienstleistungsunternehmen* (S. 27–38). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45219-3_3
- Dohmen, Daniela. (2023). Alter(n)smanagement. In Daniela Dohmen (Hrsg.), *Berufliche Entwicklungserwartungen älterer Führungskräfte im Transformationsprozess eines Unternehmens: Eine empirische Untersuchung innerhalb der*

- Finanzwirtschaft* (S. 213–240). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-41049-0_7
- Dresing, Thorsten & Pehl, Thorsten. (2010). Transkription. In Günter Mey & Katja Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 723–733). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_50
- Dresing, Thorsten & Pehl, Thorsten. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse - Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (6. Aufl.). Marburg: Eigenverlag.
- Ebener, Melanie. (2022). Ältere Beschäftigte im Wandel der Arbeit. *DGUV forum*, (04), 20–22.
- Faltermaier, Toni. (2018). Prävention und Gesundheitsförderung im Erwachsenenalter. In Klaus Hurrelmann, Matthias Richter & Stephanie Stock (Hrsg.), *Referenzwerk Prävention und Gesundheitsförderung: Grundlagen, Konzepte und Umsetzungsstrategien* (5. Auflage.). Bern: Hogrefe AG.
- Finsel, Julia, Wilckens, Max, Wöhrmann, Anne & Deller, Jürgen. (2020). Later Life Workplace Index – Ein Instrument zur Unterstützung betrieblicher Beschäftigungspraktiken (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung). In Gerhard Naeyele & Moritz Hess (Hrsg.), *Alte und neue soziale Ungleichheiten bei Berufsaufgabe und Rentenübergang* (S. 193–198). Wiesbaden: Springer VS.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-31663-1_12
- Freuding, Julia, Garnitz, Johanna & Schaller, Daria. (2023). Demografischer Wandel und Arbeitskräftemangel: Personalpolitik von jung bis alt. *ifo Schnelldienst*, 76(07), 62–67.
- Gansser, O. & Godbersen, H. (2023). Vier-Komponenten-Modell der Mitarbeiterbindung. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. ZIS - GE-SIS Leibniz Institute for the Social Sciences. <https://doi.org/10.6102/ZIS330>
- Gellert, Franz Josef & Haller, Sarah. (2021). Implikation der Digitalisierung auf ältere Mitarbeiter/-innen. In Henning Tirrel, Lothar Winnen & Ralf Lanwehr (Hrsg.), *Digitales Human Resource Management: Aktuelle Forschungserkenntnisse, Trends und Anwendungsbeispiele* (S. 103–115). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35590-6_7
- Georgieva, Stela L. (2022). Workplace Health Promotion in the context of aging workforce in Europe. *Journal of IMAB – Annual Proceeding Scientific Papers*, 28(1), 4217–4222. <https://doi.org/10.5272/jimab.2022281.4217>

- Grabbe, Johannes, Richter, Götz & Mühlenbrock, Inga. (2022). Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – Betriebe im Wandel stärken. In Martin Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 135–166). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38649-8_4
- Hackman, J. Richard & Oldham, Greg R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hahnzog, Simon (Hrsg.). (2014). *Betriebliche Gesundheitsförderung. Das Praxishandbuch für den Mittelstand*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hahnzog, Simon, Meyer-Tischler, Melanie & Faltermeier, Melanie. (2022). Die vier Wirkungsebenen der Betrieblichen Gesundheitsförderung. In Simon Hahnzog, Melanie Meyer-Tischler & Melanie Faltermeier (Hrsg.), *Psychische Gefährdungsbeurteilung: Impulse für den Mittelstand* (2., S. 5–15). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39279-6_2
- Hammer, Sabine, Deitermann, Martina, Bradaran, Giulia, Siedler, Simone, Bugge, Kristina & Haas, Christian T. (2019). Gesundheit und Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz aus Mitarbeiterperspektive. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(3), 295–311. <https://doi.org/10.1007/s41449-019-00158-x>
- Hammermann, Andrea. (2024). *Betriebliche Gesundheitsförderung: Resilient in Krisenzeiten*. Research Report Nr. 22/2024. IW-Kurzbericht. Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/294861>
- Hasselhorn, Hans, Ebener, Melanie & Müller, Bernd. (2015). Determinanten der Erwerbsteilhabe im höheren Erwerbsalter – das „lidA-Denkmodell zu Arbeit, Alter und Erwerbsteilhabe“. *Zeitschrift für Sozialreform*, 61, 403–432. <https://doi.org/10.1515/zsr-2015-0404>
- Hasselhorn, Hans & Freude, Gabriele. (2007). *Der Work Ability Index - ein Leitfaden*. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Hasselhorn, Hans Martin & Ebener, Melanie. (2018). Die differenzierte Rolle von Gesundheit für die Erwerbsteilhabe im höheren Erwerbsalter – eine Diskussion anhand des „lidA-Denkmodells zu Arbeit, Alter und Erwerbsteilhabe“. In Eva Maria Hohnerlein, Sylvie Hennion & Otto Kaufmann (Hrsg.), *Erwerbsverlauf und sozialer Schutz in Europa. Employment Biographies and Social Protection in Europe. Les parcours professionnels et la protection sociale en Europe* (S. 215–223). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56033-4_20

- Helms, Maximilian, Bosbach, Julia, Umel, Audris & Lattemann, Christoph. (2023). Digitale Transformation und Well-being in unterschiedlichen Lebensphasen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 61, 114–127.
- Hertel, Guido, Thielgen, Markus, Rauschenbach, Cornelia, Grube, Anna, Stamov Roßnagel, Christian & Krumm, Stefan. (2013). Age Differences in Motivation and Stress at Work. In Christopher Schlick, Ekkehart Frieling & Jürgen Wegge (Hrsg.), *Age-Differentiated Work Systems* (S. 119–144). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-35057-3_6
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut & Wienzek, Tobias. (2019). Arbeit 4.0: Segen oder Fluch? In Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung - gesundes Arbeiten ermöglichen* (S. 17–28). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_2
- Höpflinger, François. (2016). Altern und Generationen bei hoher Lebenserwartung. In Yasemin Niephaus, Michaela Kreyenfeld & Reinhold Sackmann (Hrsg.), *Handbuch Bevölkerungssoziologie* (S. 595–616). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01410-0_29
- Horn, John & Cattell, Raymond. (1966). Age Differences in Primary Mental Ability Factors. *Journal of Gerontology*, 21(2), 210–220.
- Jobst-Jürgens, Vanessa. (2020). Studie: Bedürfnisse und Wünsche verschiedener Arbeitnehmergruppen und Generationen im Kontext „New Work“. In Vanessa Jobst-Jürgens (Hrsg.), *New Work : Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung* (S. 21–147). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31132-2_3
- Kirschten, Uta. (2024). *Personalmanagement: Gezielte Maßnahmen zur langfristigen Personalbindung*. Konstanz: UVK Verlag.
- Klauffke, Martin. (2022). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38649-8>
- Klauffke, Martin. (2024). New Work und Generationen-Management - eine symbiotische Beziehung? In Peter Mudra, Matthias Sellinger & Rainer Völker (Hrsg.), *New Work: Gestaltung der digitalen Arbeitswelt* (S. 247–259). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Klotz, Johannes, Reiter, Lorenz & Bachmayer, Wolfgang. (2022). *Studienbericht Arbeitskräftebedarf Wien Dienstgeberbefragung aller Sektoren, Branchen und*

- Größenklassen in Wien i.A. der Stadt Wien, MA 23 (Wirtschaft, Arbeit und Statistik)*. Wien: OGM Österreichische Gesellschaft für Marketing.
- Konrad, Susanne. (2024). Anforderungen unterschiedlicher Generationen an das Arbeiten im Homeoffice. In Nina-Marie Holst, Can Karaarslan & Maren Metz (Hrsg.), *Corona und die Psyche des Menschen Psychologische Perspektiven auf die Folgen der COVID-19-Pandemie* (S. 312–336). Hamburg: HFH Hamburger Fern-Hochschule. Verfügbar unter: <https://www.hfh-fernstudium.de/sites/default/files/documents/HFH-Herausgeberwerk-2024-03-Holst-Karaarslan-Metz-Corona-und-die-Psyche-des-Menschen.pdf#page=314>
- Lang, Gert. (2024). *Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Übergangsmanagement. Gehalten auf Austauschworkshop: altersfreundliche Gesundheitseinrichtungen, Österreich*. Verfügbar unter: https://www.allianz-gf-wien.at/fileadmin/user_upload_Allianz/Veranstaltungen/Lang__2024__Wr._Allianz_2024-06-20.pdf
- Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung. (2007). Die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union. *Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung*. Verfügbar unter: <https://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/load?contentid=10008.571220&version=1391192956#:~:text=Die%20Luxemburger%20Deklaration%20zur%20betrieblichen%20Gesundheitsf%C3%B6rderung>
- Maatouk, I., Müller, Andreas & Gündel, H. (2016). Prävention psychischer und psychosomatischer Erkrankungen in der Arbeitswelt. *Das Gesundheitswesen*, 78. <https://doi.org/10.1055/s-0042-105438>
- Maintz, Gunda. (2003). *Arbeit bis 67? - Überlegungen aus arbeitsmedizinischer Sicht*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/artikel09>
- Mannheim, Karl. (1928). Das Problem der Generationen. *Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie*, 7, 157–187, 309–330.
- Mayrhuber, Christine & Bittschi, Benjamin. (2024). *Fehlzeitenreport 2024*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/oe/news/fehlzeitenreport-2024>
- Meredith, Geoffrey E., Schewe, Charles D., Hiam, Alexander & Karlovich, Janice. (2002). *Managing by Defining Moments*. New York: Hungry Minds.
- Mütze-Niewöhner, Susanne & Nitsch, Verena. (2020). Arbeitswelt 4.0. In Walter Frenz (Hrsg.), *Handbuch Industrie 4.0: Recht, Technik, Gesellschaft* (S. 1187–1217). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58474-3_61

- Naegele, Gerhard & Sporket, Mirko. (2010). Perspektiven einer lebenslauforientierten Ältere-Arbeitnehmer-Politik. In Gerhard Naegele (Hrsg.), *Soziale Lebenslaufpolitik* (S. 449–473). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Naegele, Laura & Hess, Moritz. (2018). Karrieren nach der Rente: Karriere- und Arbeitsvorstellungen von arbeitenden Rentner*innen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 49(1), 58–68. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0398-6>
- Naegele, Laura, Stiemke, Philipp, Mäcken, Jana & Hess, Moritz. (2020). (Wie) wollen wir im Rentenalter arbeiten? Eine Untersuchung zu den Beschäftigungsvorstellungen zukünftig erwerbstätiger Rentnerinnen und Rentner in Deutschland. In Frerich Frerichs & Uwe Fachinger (Hrsg.), *Selbstständige Erwerbstätigkeit und Erwerbskarrieren in späteren Lebensphasen: Potentiale, Risiken und Wechselverhältnisse* (S. 211–238). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30463-8_10
- Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung. (o. D.). Betriebliche Gesundheitsförderung. *Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung*. Verfügbar unter: <https://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/?contentid=10007.890221&portal=nbgf-portal>
- Oberti, Ilaria & Plantamura, Francesca. (2022). Office workspace for an ageing workforce: A systematic review. *Work*, 73(2), 453–469. <https://doi.org/10.3233/WOR-210758>
- Oertel, Jutta. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: DUV.
- Oertel, Jutta. (2022). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generationen. In Martin Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 47–79). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38649-8_2
- Oldenbourg, Rita & Ilmarinen, Juhani. (2010). Für eine lebenslaufbezogene Arbeitsfähigkeitspolitik. In Gerhard Naegele (Hrsg.), *Soziale Lebenslaufpolitik* (S. 429–448). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92214-0_16
- Parlament Österreich. (2023). Nationalrat legt Stichtage für bevorstehende Anhebung des Frauenpensionsalters fest. *Parlament Österreich*. Verfügbar unter: https://www.parlament.gv.at/aktuelles/pk/jahr_2023/pk0104
- Pensionsversicherungsanstalt. (2024). Länger arbeiten trotz Pensionsanspruch: Vorteile und Möglichkeiten. *Pensionsversicherungsanstalt*. Verfügbar unter: <https://www.pv.at/web/pension/laenger-arbeiten-trotz-pensionsanspruch>

- Pensionsversicherungsanstalt. (2025). Pensionshöhe: So wird Ihre Pension berechnet. *Pensionsversicherungsanstalt*. Verfügbar unter: https://www.pv.at/web/pension/pensionshoehe#zeilenkonzeptfreetextpart12_19422088
- Pfadenhauer, Michaela. (2009). Das Experteninterview. In Renate Buber & Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (S. 449–461). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7_28
- Pieper, Claudia & Schröer, Sarah. (2015). *iga.Report28*. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit.
- Pimpertz, Jochen & Stettes, Oliver. (2020). IW-Trends 2/2020 Silver Worker - Beschäftigung jenseits der Regelaltersgrenze aus Arbeitnehmer- und Arbeitgeberperspektive. *Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 47(2). Verfügbar unter: <https://de.readkong.com/page/iw-trends-2-2020-silver-worker-beschaeftigung-jenseits-der-2538193>
- Poethke, Ute, Klasmeier, Kai, Diebig, Mathias, Hartmann, Nele & Rowold, Jems. (2019). Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung zentraler Merkmale der Arbeit 4.0. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 63(3), 129–151.
- Pommerening, Corinna. (2024). Der Employee Life Cycle als Basis für Ganzheitliches Employer Branding. In Corinna Pommerening (Hrsg.), *Den Fachkräftemangel im Mittelstand überwinden: Strategien für erfolgreiche Arbeitgeber und wirkungsvolles Employer Branding* (S. 41–44). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45796-9_4
- Pond, Rachael, Stephens, Christine & Alpass, Fiona. (2010). How health affects retirement decisions: three pathways taken by middle-older aged New Zealanders. *Ageing & Society*, 30(3), 527–545. <https://doi.org/10.1017/S0144686X09990523>
- Prammer-Waldhör, Michaela & Ihle, Petra. (2023). *Jahrbuch der Gesundheitsstatistik 2023*. Wien: Statistik Austria. Verfügbar unter: https://www.statistik.at/fileadmin/publications/Jahrbuch-der-Gesundheitsstatistik-2023_Web-BF.pdf
- Prümper, Jochen & Richenhagen, Gottfried. (2011). Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit. Der Work Ability Index und seine Anwendung. In Brigitte Seyfried (Hrsg.), *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein* (S. 135–146). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Rakebrand, Thomas. (2023). Planung und Durchführung digitaler Interviews. In Sven Stollfuß, Laura Niebling & Felix Raczkowski (Hrsg.), *Handbuch Digitale Medien und Methoden* (S. 1–18). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36629-2_42-1

- Regnet, Erika. (2024). *Best Ager im Beruf. Potential im Fachkräftemangel?*. Augsburg: Technische Hochschule Augsburg. Verfügbar unter: https://www.tha.de/homes/eregnet/Veroeffentlichungen/Best%20Ager%20im%20Beruf_THA.pdf
- Reiner, Julia, Cloots, Alexandra & Misoch, Sabina. (2020). Digitale Kluft zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmenden – ein kompetenzbedingtes oder sozial konstruiertes Phänomen der Arbeitskultur? In Sebastian Wörwag & Alexandra Cloots (Hrsg.), *Arbeitskulturen im Wandel: Der Mensch in der New Work Culture* (S. 223–238). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30451-5_11
- Richter, Götz, Bellmann, Lutz, Tisch, Anita & Hasselhorn, Hans Martin. (2021). Renteneintrittsalter: Gute Voraussetzungen schaffen! *Wirtschaftsdienst*, 101(9), 669–669. <https://doi.org/10.1007/s10273-021-2992-4>
- Richter, Götz & Tisch, Anita. (2020). Neue Herausforderungen und offene Fragen für Wissenschaft und Praxis. In Götz Richter (Hrsg.), *Arbeit und Altern: Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis* (S. 451–457). Baden-Baden: Nomos.
- Romeu Gordo, Laura, Gundert, Stefanie, Engstler, Heribert, Vogel, Claudia & Simonson, Julia. (2022). *Rentnerinnen und Rentner am Arbeitsmarkt: Erwerbsarbeit im Ruhestand hat vielfältige Gründe - nicht nur finanzielle*. Research Report Nr. 8/2022. IAB-Kurzbericht. <https://doi.org/10.48720/IAB.KB.2208>
- Rupprecht, Roland. (2008). Psychologische Theorien zum Alternsprozess. In Wolf Oswald, Gerald Gatterer, Ulrich Fleischmann, Wolf Oswald, Gerald Gatterer & Ulrich Fleischmann (Hrsg.), *Gerontopsychologie* (S. 13–25). Wien: Springer Vienna. https://doi.org/10.1007/978-3-211-78390-0_2
- Schabel, Frank. (2023). Wenn Babyboomer sichtbare Lücken reißen. *Personalmagazin*, (01), 58–61.
- Schaff, Arnd & Olbrecht, Thomas. (2020). Gesundheitsmanagement muss ganzheitlicher werden. *wirtschaft+weiterbildung*, (04), 48–51.
- Schermuly, Carsten C. & Koch, Jan. (2019). New Work und psychische Gesundheit. In Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung - gesundes Arbeiten ermöglichen* (S. 127–139). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_9
- SDG Watch Austria. (o.D.). Über die Sustainable Development Goals (SDGs). *ÖKO-BÜRO - Allianz der Umweltbewegung*. Verfügbar unter: <https://www.sdg-watch.at/de/ueber-sdgs/>

- Sharit, Joseph. (2020). A Human Factors Engineering Perspective to Aging and Work. In Sara J. Czaja, Joseph Sharit & Jacquelyn B. James (Hrsg.), *Current and Emerging Trends in Aging and Work* (S. 191–218). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-24135-3_10
- Sporket, Mirko. (2011). *Organisationen im demographischen Wandel: Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugriff am 25.9.2024. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92624-7>
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2016). Betriebliches Altersmanagement (Tipps für Betriebe). *Staatssekretariat für Wirtschaft SECO*. Verfügbar unter: <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitnehmerschutz/Aeltere-Arbeitnehmende/Betriebliches-Altersmanagement.html>
- Statista. (2024). Österreich - Erwerbstätige nach Altersgruppen 2023. *Statista*. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/823860/umfrage/erwerbstae-tige-in-oesterreich-nach-altersgruppen/>
- Statista. (2025). Verteilung der Ursachen von Berufsunfähigkeit in Deutschland im Jahr 2024. *Statista*. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/536354/umfrage/verteilung-der-ursachen-von-berufsunfaehigkeit-in-deutschland/>
- Statistik Austria. (2024a). Bevölkerungsprognose 2024, Hauptvariante (gerundete Ergebnisse). *Statistik Austria*. Verfügbar unter: https://www.statistik.at/atlas/bev_prognose/#!y=2040&o=2024v1
- Statistik Austria. (2024b). Offene Stellen. *Statistik Austria*. Verfügbar unter: <https://www.statistik.at/statistiken/arbeitsmarkt/arbeitskraeftenachfrage/offene-stellen>
- Statistik Austria. (2024c). Rund 1,9 Millionen Menschen sind gesundheitsbedingt bei Alltagsaktivitäten eingeschränkt. Wien: Statistik Austria. Verfügbar unter: <https://www.statistik.at/fileadmin/announcement/2024/05/20240503Betestat.pdf>
- Stegh, Wiebke & Ryschka, Jurij (Hrsg.). (2019). *Führen von Jung und Alt: Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung*. Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58885-7_3
- Straßer, Ulrike & Lütkehaus, Isabell. (2020). *Cross Generational Intelligence. Kooperation der Generationen im Unternehmen*. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.
- Szigetvari, András. (2025). *Koalition plant Megaprogramm für Arbeiten im Alter. Wer profitiert?* DER STANDARD. Verfügbar unter:

- <https://www.derstandard.at/story/3000000259293/koalition-plant-megaprogramm-fuer-arbeiten-im-alter-wer-profitiert>
- Taylor, Mary & Cook, Kelli. (1995). Adaptation to Retirement: Role Changes and Psychological Resources. *The Career Development Quarterly*, 44, 67–82. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1995.tb00530.x>
- Tempel, Jürgen, Geißler, Heinrich & Ilmarinen, Juhani. (2017). Stärken fördern, Schwächen anerkennen: Der Beitrag der Betrieblichen Gesundheitsförderung für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von älteren und älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In Gudrun Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (3. Aufl., S. 273–284). Bern: Hogrefe.
- Thiel, Simon. (2023). Cafeteria-System: Das Modell einfach erklärt. *Probonio*. Verfügbar unter: <https://www.probonio.de/mitarbeiter-benefits/cafeteria-system-definition-und-beispiele-des-modells#fazit-lohnt-sich-die-einfuehrung-des-cafeteria-systems-fuer-unternehmen>
- Thielgen, Markus M., Krumm, Stefan, Rauschenbach, Cornelia & Hertel, Guido. (2014). Older but wiser: Age moderates congruency effects between implicit and explicit motives on job satisfaction. *Motivation and Emotion*, 39(2), 182–200. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9448-8>
- Tobias, Thomas & Paskvan, Matea. (2023). *Austrian Economic Barometer. Im Fokus: Arbeitskräftemangel*. Wien: Statistik Austria. Verfügbar unter: https://www.statistik.at/fileadmin/pages/257/AustrianEconomicBarometer_2023_03_14.pdf
- Uhle, Thorsten & Treier, Michael. (2013). Am Ziel: Der gesunde Mensch. In Thorsten Uhle & Michael Treier (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt - Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen* (S. 329–342). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34367-4_7
- Weil, Alexis & Stahl, Ursula. (2024). Mit (lebens-)Erfahrung gegen den Fachkräftemangel. In Hendrik Budliger (Hrsg.), *Fachkräftemangel und Maßnahmen-Champions* (S. 57–69). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45364-0_4
- Werding, Martin. (2019). Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt. In Matthias Busold (Hrsg.), *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (S. 3–17). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2_1
- Wilckens, Max R., Wöhrmann, Anne M., Deller, Jürgen & Wang, Mo. (2021). Organizational Practices for the Aging Workforce: Development and Validation

- of the Later Life Workplace Index. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 352–386.
<https://doi.org/10.1093/workar/waaa012>
- WKO. (o.D.). Branchen: Sparten in der Wirtschaftskammer. *Wirtschaftskammer Österreich*. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/oe/branchen/start>
- WKO. (2023). Der Arbeitsmarkt der Zukunft. *Wirtschaftskammer Österreich*. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/oe/news/der-arbeitsmarkt-der-zukunft>
- Woll, Alexander, Klos, Leon & Knoll, Michaela. (2021). Prävention und Gesundheitsförderung im Erwachsenenalter. In Michael Tiemann & Melvin Mohokum (Hrsg.), *Prävention und Gesundheitsförderung* (S. 371–380). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62426-5_85
- Zepke, Georg. (2016). *Lust auf qualitative Forschung! Eine Einführung für die Praxis*. Wien: TSO Texte zur Systemischen Organisationsforschung.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerungspyramide Österreich 2024 vs. 2040	1
Abbildung 2: Vom „nicht-dürfen“ zum „nicht-können“	12
Abbildung 3: Das "lidA-Denkmodell“ zu Arbeit, Alter und Erwerbteilhabe	17
Abbildung 4: Haus der Arbeitsfähigkeit und seine Umgebung	19
Abbildung 5: Dimensionen des Later Life Workplace Index	26
Abbildung 6: Übersicht Sampling.....	42
Abbildung 7: Themenübersicht.....	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vorannahmen	36
------------------------------	----

Anhang

A Interviewleitfaden Beratende

Begrüßung und Einstieg:

- Vorstellung: Vielen Dank für Ihre Bereitschaft, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen meiner Abschlussarbeit beschäftige ich mich mit dem Arbeitskräftemangel und welche Rolle ältere Mitarbeitende, ab einem Alter von 50 Jahren bis zum Pensionsantritt und darüber hinaus, in diesem Zusammenhang spielen. Besonders interessant ist für mich die Sichtweise von Organisationen vor allem im Zusammenhang mit der Bindung älterer Mitarbeitender und ich freue mich, Sie als Expert:in auf diesem Gebiet für ein Interview gewonnen zu haben. Insgesamt werden 10 Expert:innen zu diesem Thema befragt. Besonders interessant sind ihre persönlichen Wahrnehmungen und Erfahrungen, die Sie im Zuge ihrer beruflichen Erfahrung im Rahmen der Bindung älterer Mitarbeitender gemacht haben. Ich ermutige Sie, ausführlich zu antworten und mir gerne alles zu erzählen, was ihnen zu den Fragen einfällt. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, vielmehr geht es darum einen Einblick zu bekommen, welche Chancen und Herausforderungen Sie in den Themen sehen. Das Interview wird ca. eine Stunde in Anspruch nehmen.
- Zum Ablauf: ich werde jetzt die Videoaufzeichnung starten, die mir im Anschluss hilft, unser Gespräch korrekt transkribieren zu können, welches natürlich pseudonymisiert wird. Das Video muss ich zum Nachweis der Echtheit der Interviews meiner FH übermitteln, das dort streng vertraulich behandelt wird, wie schon in der Einverständniserklärung erläutert.
- Gibt es Ihrerseits vorweg Fragen?

1. Welche Rolle spielt die Bindung von Mitarbeitenden ganz allgemein im Zusammenhang mit dem Arbeits- oder Fachkräftemangel aktuell in Ihrer beruflichen Tätigkeit?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Subjektive Wahrnehmung der Brisanz der allgemeinen Situation	Wie macht sich das bemerkbar? Welche konkreten Situationen fallen Ihnen dazu ein?	Wie geht es Organisationen mit der Bindung von Mitarbeitenden? Hinsichtlich bestimmter Berufs-/Altersgruppen? Ergeben sich daraus Herausforderungen? Welcher Art?
2. Wenn Sie an ältere Mitarbeitende denken: welche Chancen und Herausforderungen begegnen Ihnen im Rahmen ihrer Arbeit, wenn es um die Bindung dieser Gruppe an die Organisation geht?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Wahrnehmung älterer Mitarbeitender im Arbeitsumfeld Mindset (Defizit-/Kompetenzmodell)	Können Sie mir das anhand einer konkreten Situation beschreiben?	Was verstehen Sie unter älteren Mitarbeitenden? Wie definieren Unternehmen ältere Mitarbeitende?

Arbeitsfähigkeit		Wo stoßen Organisationen Ihrer Erfahrung nach bei der Bindung der Zielgruppe an Grenzen? Welche Chancen gibt es? Von welchen Vor- und Nachteile sehen Sie persönlich darin aufgrund Ihrer Erfahrung? Von welchen Chancen und Herausforderungen würden Geschäftsleitungen, Fachbereiche, Mitarbeitende berichten? Welche Erfahrungen haben Sie mit Mitarbeitenden im Pensionsalter? Von welchen berichten Ihnen Organisationen?

3. Setzen Unternehmen, Ihrer Erfahrung nach, Maßnahmen, um ältere Mitarbeitende über das Pensionsantrittsalter hinaus an die Organisation zu binden? Wenn ja, warum– wenn nein, aus welchen Gründen?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Beweggründe für Maßnahmen/sich dagegen zu entscheiden	Gibt es noch weitere Gründe? Welche Gegenargumente könnten Kritiker einbringen?	Wie sind diese Maßnahmen entstanden? was/wer war dazu ausschlaggebend? Was waren die Überlegungen, sich für/gegen diese Maßnahmen zu entscheiden? Welche Vor-/Nachteile sehen Sie in der Bindung dieser Zielgruppe bzw. von welchen berichteten Organisationen? Gibt es kritische Stimmen zum Thema und wenn ja, welche?

4. Welche Maßnahmen sind es, die Organisationen, Ihrer Erfahrung nach, für diese Zielgruppe setzen?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Altersmanagement	Gibt es noch weitere Maßnahmen?	Welche Maßnahmen werden konkret gesetzt?
Betriebliche Gesundheitsförderung	Womit versuchen Organisationen noch, die Zielgruppe zu binden?	Welche Faktoren spielen bei der Auswahl konkreter Maßnahmen eine Rolle?
Benefits	Welche Angebote setzen Unternehmen für die Zielgruppe?	Was sind Überlegungen von Organisationen, wenn sie sich für Maßnahmen entscheiden?
Betriebliches Übergangsmanagement		Unterscheiden sich die Maßnahmen für ältere Mitarbeitende von denen für die jüngere Zielgruppe? Wenn ja, inwiefern?
		Werden die gesetzten Maßnahmen in Organisationen angenommen? Von wem? Werden Maßnahmen auch wieder verworfen?

5. Spielen in diesem Zusammenhang aus Ihrer Sicht Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung eine Rolle?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Rolle der BGF Arbeitsfähigkeit	Welche Bedeutung hat BGF bei der Bindung älterer Mitarbeitender über das Pensionsantrittsalter hinaus?	Inwiefern? Welche? Warum? Welche Maßnahmen setzen Organisationen im Zusammenhang mit BGF und älteren Mitarbeitenden? Welche Erfahrungen haben Sie bzw. Organisationen mit BGF in Zusammenhang mit älteren Mitarbeitenden gemacht? Gibt es Maßnahmen der BGF, die gezielt für ältere Mitarbeitende gedacht sind? Wenn ja, welche und warum?

6. Stellen Sie sich vor, Sie bekommen die Möglichkeit, ganz nach ihren Ideen und Überlegungen, ein Konzept zur Bindung älterer Mitarbeitender an eine Organisation über das Pensionsantrittsalter hinaus zu erstellen: was sind die 5 wichtigsten Punkte, die es aus Ihrer Sicht zu berücksichtigen gilt? Was braucht die Organisation, um das Konzept in die Tat umzusetzen?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Lösungsansätze Kritische Punkte in der Umsetzung Priorisierung von Maßnahmen Theoretisches Wissen um die Bedürfnisse und Wünsche älterer Mitarbeitender	Was noch? Welcher Punkt wäre Ihnen noch wichtig?	Wo liegen aktuell die größten Herausforderungen, die es zu lösen gilt? Was wäre Ihnen aus heutiger Sicht besonders wichtig? Was braucht es, damit die Bindung älterer Mitarbeitender zur Chance für die Organisation wird? Ist ein solches Konzept für Organisationen erstrebenswert? Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um ein solches Konzept in die Tat umzusetzen?

7. Wie schätzen Sie realistischerweise die Vorgehensweise von Organisationen im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel ein?
Welche Maßnahmen werden dazu künftig nötig sein und welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Zielgruppe älterer Mitarbeitender?

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Zielgruppe der Organisation Präsenz der Zielgruppe älterer Mitarbeitender	Wo sehen Sie noch Potential?	Wer entscheidet in Organisationen Ihrer Erfahrung nach, welche Maßnahmen umgesetzt werden? Welche Zielgruppe(n) nehmen Organisationen in den Fokus, um Ihren Personalbedarf zu decken? Setzen Organisationen unterschiedliche Maßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen? Auf einer Skala von 1-10: Wie stark steht die Zielgruppe älterer Mitarbeitender im Fokus der Mitarbeiterbindung von Organisationen?

8. Was braucht es aus Ihrer Sicht, damit eine Bindung von Mitarbeitenden über das Pensionsantrittsalter hinaus für beide Seiten attraktiv und gewinnbringend sein kann?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Motive für Arbeitnehmende Motive für Unternehmen Lösungsansätze Herausforderungen Theoretisches Wissen um die Bedürfnisse und Wünsche älterer Mitarbeitender	Was könnte noch helfen?	Was würde einer Verlängerung des Erwerbslebens für Mitarbeitende attraktiv machen? Was macht ältere Mitarbeitende für Organisationen attraktiv?

9. Sehen Sie in den o.g. Themen Unterschiede zwischen den Organisationen nach Unternehmensgröße, -branche oder Altersstruktur?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Unterschiede in unternehmensdemografischen Variablen	Weitere Unterschiede?	Nach Größe des Unternehmens? Nach seiner Aufbauorganisation? Nach Branchen? Nach Altersstruktur? Welche Unterschiede fallen Ihnen hier auf?
1.		
10. Gibt es noch etwas, das aus Ihrer Sicht in diesem Zusammenhang wichtig ist?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Weitere und ggf. neue Aspekte ergänzen		Was erachten Sie noch als bedeutend in diesem Zusammenhang?

Zum Ende habe ich noch ein paar strukturelle Fragen an Sie:

1. Was ist Ihr berufliches Aufgabengebiet?
2. Wie lange sind Sie bereits in dieser Funktion tätig?
3. Wie lange begleitet Sie das Thema der älteren Mitarbeitenden bereits in ihrer beruflichen Tätigkeit?

B. Interviewleitfaden Organisationen

Begrüßung und Einstieg:

- Vorstellung: Vielen Dank für Ihre Bereitschaft, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen meiner Abschlussarbeit beschäftige ich mich mit dem Arbeitskräftemangel und welche Rolle ältere Mitarbeitende, ab einem Alter von 50 Jahren bis zum Pensionsantritt und darüber hinaus, in diesem Zusammenhang spielen. Besonders interessant ist für mich die Sichtweise von Organisationen vor allem im Zusammenhang mit der Bindung älterer Mitarbeitender und ich freue mich, Sie als Expert:in auf diesem Gebiet für ein Interview gewonnen zu haben. Insgesamt werden 10 Expert:innen zu diesem Thema befragt. Besonders interessant sind ihre persönlichen Wahrnehmungen und Erfahrungen, die Sie im Zuge ihrer beruflichen Erfahrung im Rahmen der Bindung älterer Mitarbeitender gemacht haben. Ich ermutige Sie, ausführlich zu antworten und mir gerne alles zu erzählen, was ihnen zu den Fragen einfällt. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, vielmehr geht es darum einen Einblick zu bekommen, welche Chancen und Herausforderungen Sie in den Themen sehen. Das Interview wird ca. eine Stunde in Anspruch nehmen
- Zum Ablauf: ich werde jetzt die Videoaufzeichnung starten, die mir im Anschluss hilft, unser Gespräch korrekt transkribieren zu können, welches natürlich pseudonymisiert wird. Das Video muss ich zum Nachweis der Echtheit der Interviews meiner FH übermitteln, das dort streng vertraulich behandelt wird, wie schon in der Einverständniserklärung erläutert.
- Gibt es Ihrerseits vorweg Fragen?

1. Welche Rolle spielt die Bindung von Mitarbeitenden ganz allgemein im Zusammenhang mit dem Arbeits- oder Fachkräftemangel aktuell bei Ihnen im Unternehmen?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Subjektive Wahrnehmung der Brisanz der allgemeinen Situation	Wie macht sich das bemerkbar? Welche konkreten Situationen fallen Ihnen dazu ein?	Wie geht es Ihnen/dem Unternehmen mit der Bindung von Mitarbeitenden? Hinsichtlich bestimmter Berufs-/Altersgruppen? Im Vergleich zu anderen Unternehmen, mit denen Sie in Kontakt stehen? Ergeben sich daraus Herausforderungen? Welcher Art?

2. Wenn Sie an ältere Mitarbeitende denken: welche Chancen und Herausforderungen begegnen Ihnen im Rahmen ihrer Arbeit, wenn es um die Bindung dieser Gruppe an die Organisation geht?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Wahrnehmung älterer Mitarbeitender im Arbeitsumfeld Mindset (Defizit-/Kompetenzmodell) Arbeitsfähigkeit	Können Sie mir das anhand einer konkreten Situation beschreiben?	In welchem Alter sind ältere Mitarbeitende in Ihrer Organisation? Was verstehen Sie unter älteren Mitarbeitenden? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie darin? Von welchen Chancen und Herausforderungen würden die Geschäftsleitung, Fachbereiche, Mitarbeitende berichten? Welche Erfahrungen haben Sie mit Mitarbeitenden im Pensionsalter? Wo stoßen Sie bei der Bindung der Zielgruppe an Grenzen? Welche Chancen gibt es?

3. Setzen Sie Maßnahmen, um ältere Mitarbeitende über das Pensionsantrittsalter hinaus an die Organisation zu binden? Wenn ja, warum – wenn nein, aus welchen Gründen?

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Beweggründe für Maßnahmen/sich dagegen zu entscheiden	Gibt es noch weitere Gründe? Welche Gegenargumente könnten Kritiker einbringen?	Wie sind diese Maßnahmen entstanden? was/wer war dazu ausschlaggebend? Was waren die Überlegungen, sich für/gegen diese Maßnahmen zu entscheiden? Welche Vor-/Nachteile sehen Sie in der Bindung dieser Zielgruppe? Gibt es kritische Stimmen zum Thema und wenn ja, welche?

4. Welche Maßnahmen sind es, die Sie für diese Zielgruppe setzen?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Altersmanagement	Gibt es noch weitere Maßnahmen?	Welche Maßnahmen setzen Sie konkret?
Betriebliche Gesundheitsförderung	Womit versuchen Sie noch, die Zielgruppe zu binden?	Welche Faktoren spielen bei der Auswahl konkreter Maßnahmen eine Rolle?
Benefits	Welche weiteren Angebote setzt das Unternehmen für die Zielgruppe?	Warum wurden genau diese Maßnahmen ausgewählt/umgesetzt?
Betriebliches Übergangsmanagement		Gab es Maßnahmen, die wieder verworfen wurden? Wenn ja, warum?
		Unterscheiden sich die Maßnahmen für ältere Mitarbeitende von denen für die jüngere Zielgruppe? Wenn ja, inwiefern?

		Werden die gesetzten Maßnahmen angenommen? Von wem?
5. Spielen in diesem Zusammenhang aus Ihrer Sicht Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung eine Rolle?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Rolle der BGF Arbeitsfähigkeit	Welche Bedeutung hat BGF bei der Bindung älterer Mitarbeitender über das Pensionsantrittsalter hinaus?	Inwiefern? Welche? Warum? Welche der gesetzten Maßnahmen ordnen Sie dem Bereich der BGF zu? Welche Erfahrungen haben Sie mit BGF in Zusammenhang mit älteren Mitarbeitenden gemacht? Gibt es in der Organisation Maßnahmen der BGF, die gezielt für ältere Mitarbeitende gedacht sind? Wenn ja, welche und warum?

6. Stellen Sie sich vor, Sie bekommen die Möglichkeit, ganz nach ihren Ideen und Überlegungen, ein Konzept zur Bindung älterer Mitarbeitender an Ihre Organisation über das Pensionsantrittsalter hinaus zu erstellen: was sind die 5 wichtigsten Punkte, die es aus Ihrer Sicht zu berücksichtigen gilt? Was brauchen Sie, um das Konzept in die Tat umzusetzen?

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Lösungsansätze Kritische Punkte in der Umsetzung Priorisierung von Maßnahmen Theoretisches Wissen um die Bedürfnisse und Wünsche älterer Mitarbeitender	Was noch? Welcher Punkt wäre Ihnen noch wichtig?	Wo liegen aktuell die größten Herausforderungen, die es zu lösen gilt? Was braucht es, damit die Bindung älterer Mitarbeitender zur Chance für die Organisation wird? Ist ein solches Konzept für Sie/Ihre Organisation erstrebenswert? Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um ein solches Konzept in die Tat umzusetzen?

7. Wie schätzen Sie realistischerweise die Vorgehensweise Ihrer Organisation im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel ein? Welche Maßnahmen werden dazu künftig nötig sein und welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Zielgruppe älterer Mitarbeitender?

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Zielgruppe der Organisation Präsenz der Zielgruppe älterer Mitarbeitender	Wo sehen Sie noch Potential?	Wer entscheidet in Ihrer Organisation, welche Maßnahmen umgesetzt werden? Welche Zielgruppe(n) nehmen Sie in den Fokus, um Ihren Personalbedarf zu decken? Setzen Sie unterschiedliche Maßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen? Auf einer Skala von 1-10: Wie stark stehen ältere Mitarbeitenden in diesen Bemühungen im Fokus?

Empty space for additional notes or comments
--

8. Was braucht es aus Ihrer Sicht, damit eine Bindung von Mitarbeitenden über das Pensionsantrittsalter hinaus für beide Seiten attraktiv und gewinnbringend sein kann?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Motive für Arbeitnehmende Motive für Unternehmen Lösungsansätze Herausforderungen Theoretisches Wissen um die Bedürfnisse und Wünsche älterer Mitarbeitender	Was könnte noch helfen?	Was würde einer Verlängerung des Erwerbslebens für Mitarbeitende attraktiv machen? Was macht ältere Mitarbeitende für Organisationen attraktiv?

9. Gibt es noch etwas, das aus Ihrer Sicht in diesem Zusammenhang wichtig ist?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Weitere und ggf. neue Aspekte ergänzen		Was erachten Sie noch als bedeutend in diesem Zusammenhang?

Zum Ende habe ich noch ein paar strukturelle Fragen an Sie:

- Wie viele Mitarbeitende beschäftigt die Organisation, in der Sie aktuell tätig sind?
- Welcher Branche ist die Organisation zugeordnet?
- Können Sie mir einen kurzen Überblick über die Altersstruktur im Unternehmen geben?
Ü 50-Jährige ____ Pensionist:innen ____
- Welche Rolle nehmen Sie in der Organisation ein?
- Wie lange begleitet Sie das Thema der älteren Mitarbeitenden bereits in ihrer beruflichen Tätigkeit?

C. Transkriptionsregeln

Symbol	Bedeutung	Beschreibung
/	Abbruchzeichen	Satz wurde abgebrochen
//	Sprechüberlappung	Beide Gesprächsteilnehmer:innen sprechen gleichzeitig
(...)	Pause	Es wird länger als 2 Sekunden nicht gesprochen
(nonverbale Äußerung)	Bedeutsame nonverbale Äußerung	Wie lachen, wegwerfende Handbewegung etc.
(unv.)	Unverständlich	Das Gesprochene ist unverständlich
(Wort?)	Möglicher Wortlaut	Grundsätzlich unverständlich, könnte im Kontext heißen
[xy]	Verschlüsselte Angaben	Es wurden Codes verwendet, um die Anonymität der Interviewpartner:innen zu gewährleisten
Wortschleifungen an die Schriftsprache angenähert		
Bestätigende Äußerungen der Interviewenden nicht transkribiert		
Wortdoppelungen nur dann übernommen, wenn sie dem Gesagten zusätzlich Ausdruck verleihen		
Unvollständige Satzanfänge nicht übernommen		
Besonders betonte Wörter in Großbuchstaben		

D. Themen

Thema	Subthema	Beispielzitat	Inhalte
<i>Bild der Generationen</i>			
	Ältere im Unternehmen	"weil ich finde, dass man einen unglaublichen Mehrwert aus der älteren Generation noch rausholen kann" (Video Interview 9, Zeile 475-476)	Definition "älter" in Unternehmen, Erfahrungen mit Älteren, Zuschreibungen, Mehrwert Älterer, Anforderungen an Ältere
	Paradigmenwechsel	"da hat sich glaub ich sehr viel entwickelt auch bei den Unternehmen" (Video Interview 7, Zeile 903-904)	Arbeit und Alter früher, heute, künftig
<i>Rahmenbedingungen</i>			
	Arbeitsmarkt	"also bei uns ist auch das Thema im Recruiting: Wir nehmen auch sehr gerne Ältere dazu" (Video Interview 8, Zeile 633-634)	Arbeitswelt 4.0, Fachkräfte-Mangel, Mitarbeitenden-Bindung, Recruiting Älterer
	öffentlich-rechtliche Rahmenbedingungen	"Das ist ja völlig kontraproduktiv, die Debatte SO zu führen, nämlich dass Arbeiten eine Strafe ist, sondern das muss anders diskutiert werden." (Video Interview 1, Zeile 727-729)	öffentlicher Diskurs, Altersdiskriminierung, gesetzliche Rahmenbedingungen, Politik, Aufklärung der MA
	Rahmenbedingungen der Organisation	"Also das ist jetzt natürlich branchenmäßig komplett unterschiedlich, was es da bräuchte" (Video Interview 6, Zeile 606-607)	Organisationsstruktur, Entscheidungsmacht, Ressourcen

<i>Organisationskultur</i>			
	Kultur als Basis	"Es geht um alternsgerechte und altersgerechte Führungs- und Organisationskultur" (Video Interview 2, Zeile 440-441)	Kultur als Grundlage, Kommunikation,
	Rolle des Managements	"Also, wenn einer sagt: „Wir machen das jetzt und wir schauen, dass wir die Kolleginnen halten“, das muss wirklich ein Firmenphilosophie sein und eine grundsätzliche Haltung" (Video Interview 4, Zeile 409-411)	Commitment, Bewusstsein, Unternehmensphilosophie
	Rolle der Führungskräfte	"Und insofern sollten da Führungskräfte auch geschult sein und auch erkennen können, wenn es für jemanden zu viel ist und dass sie die aktiv ansprechen" (Video Interview 10, Zeile 306-308)	Führungskräfte als Schlüsselpersonen, Führungskompetenz, Führungskultur
	Kultur der Zusammenarbeit	"Wertschätzung von den Menschen, die eigentlich die jeden Tag das spüren sollen, dass sie gehört werden, dass sie gelobt werden." (Video Interview 5, Zeile 489-491)	Betriebsklima, Wertschätzung, Partizipation
<i>Strategie</i>			
	Grundverständnis	"Aber diese grundsätzliche Haltung, dem Mitarbeiter, der Mitarbeiterin gegenüber im Rahmen der Möglichkeiten entgegenzukommen, das ist einmal das Allerwichtigste denke ich" (Video Interview 4, Zeile 371-373)	Mensch im Mittelpunkt, Mitarbeiter:innen-zentrierung, Lebensphasenorientierung, Change, Rolle Älterer in Organisationen
	Entscheidungsfaktoren	"Ältere einzustellen, soll so natürlich und normal sein wie keine Geschlechtsunterschiede machen." (Video Interview 3, Zeile 832-833)	Mehrwert einer Weiterbeschäftigung, wodurch Fokus auf Ältere
	personalstrategische Ansätze	"Wir schauen nicht erst am Tag des Austritts drauf und auch nicht erst ein halbes Jahr vorher, sondern wir schauen uns das LAUFEND in der Personalplanung immer wieder an." (Video Interview 9, Zeile 617-619)	Personalplanung, Übergangsmanagement, individuelle Lösungen, Zusatzangebote, Wissensmanagement, Generationenmanagement
	Umsetzung in Unternehmen	"die fürchten irgendwo gewisse Schwierigkeiten." (Video Interview 7, Zeile 280-281)	warum kein Fokus auf Ältere, inwiefern setzen Unternehmen Maßnahmen

<i>Arbeitsfähigkeit</i>			
	Arbeitsfähigkeit als Grundlage	"also das Thema, das der Dreh und Angelpunkt ist, ist tatsächlich die Arbeitsfähigkeit." (Video Interview 4, Zeile 570-571)	veränderte Arbeitsfähigkeit im Alter, gesund arbeiten
	Belastungen	"Eine Herausforderung ist schon der Druck, Ergebnis zu bringen." (Video Interview 5, Zeile 197-198)	wahrgenommene Belastungen, Umgang mit Belastungen in der Organisation
	Rahmenbedingungen schaffen	"wie kann man denn die internen Strukturen hier auch stärken auch nochmal, dass diese, ja, dass Gesundheit, Arbeitsfähigkeit, dass die unterstützt wird." (Video Interview 2, Zeile 302-304)	Erfordernisse, Passung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten
	Arbeitsgestaltung	"Weil dann gibt es halt einfach Mitarbeiter, die haben halt dann Rückenprobleme oder so und auf das wird halt auch aktiv geschaut, wenn es da Themen gibt, dass wir dann vielleicht den Arbeitsplatz verändern" (Video Interview 8, Zeile 190-192)	Gestaltung von Arbeitszeit, -ort und -inhalt, angebotene Modelle in Organisationen
	Betriebliche Gesundheitsförderung	"Also die spielt grundsätzlich sicher eine große Rolle, gerade in Unternehmen, wo es hohe Belastungen gibt. Ob die jetzt körperlich oder psychisch sind." (Video Interview 4, Zeile 345-346)	Rolle der BGF und Maßnahmen in Organisationen
<i>Personalstatistik</i>			
	Samplingdaten	"Aber im Prinzip haben wir einfach schon einen großen Teil an älteren Arbeitskräften" (Video Interview 10, Zeile 57-58)	Anzahl Mitarbeitende, Ü50, Branche, etc.
	Jüngere	"weil man hört ja in den Medien und rundherum nur mehr, junge Generation, will nichts arbeiten und solche Geschichten und das tut ihnen nicht gut (lacht)." (Video Interview 3, Zeile 138-140)	Erfahrungen mit Jüngeren, Zuschreibungen