



# **Aktuelle Maßnahmen für eine längere Erwerbsbeteiligung älterer Beschäftigter am Beispiel der Oberösterreichischen Industrie**

## **Masterarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Social Sciences**

im Masterstudium

**Soziologie**

Eingereicht von:

**Sigrid Landl BSc**

Matrikelnummer: 0956371, Studienkennzahl 905

Angefertigt am:

**Institut für Soziologie**

Abteilung für Wirtschafts- und

Organisationssoziologie

Betreuerin/Beurteilerin:

**Univ.-Ass. Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Ursula Rami**

Linz, Mai 2015

## **Danksagung**

Mein Dank gilt zuerst meiner Masterarbeitsbetreuerin Frau Prof. Dr.<sup>in</sup> Ursula Rami, die mich mit fachlichen Ratschlägen unterstützt und mir ein selbstständiges Arbeiten ermöglicht hat.

Besonders bedanke ich mich auch bei meinem Partner Michael Landl und bei meinen beiden Kindern, Matthias und Katharina Landl, für ihre Geduld während meines gesamten Studiums.

Des Weiteren gilt mein Dank jenen Personen, die mir in den Interviews ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben und die zentralen Aspekte für eine längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erläutert haben.

Ebenso bedanke ich mich bei all jenen Personen die zum Gelingen dieser Arbeit direkt als auch indirekt beigetragen haben, auch wenn sie hier namentlich nicht erwähnt sind.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt bzw. die wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die vorliegende Masterarbeit ist mit dem elektronisch übermittelten Textdokument identisch.

Linz, am 06.05.2015

Sigrid Landl BSc

## **Kurzfassung**

Die demografischen Prognosen in Bezug auf Österreich weisen einen erkennbaren Anteil an älteren Personen auf. Eine durchschnittlich höhere Lebenserwartung und sinkende Geburtenraten sind hierfür in erster Linie zu nennen und die Auswirkungen des demografischen Wandels werden auf lange Sicht auch zu Veränderungen in der Erwerbsarbeit führen.

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine Bestandsaufnahme, die sich damit befasst, wie sich derzeit die Oberösterreichischen Industriebetriebe auf die Auswirkungen des demografischen Wandels vorbereiten. Von zentralem Interesse war es vorrangig zu erheben, welche Maßnahmen für ältere Beschäftigte umgesetzt werden und welche Gründe für und gegen eine Umsetzung von Maßnahmen sprechen. Des Weiteren soll die Arbeit zeigen, was von den oberösterreichischen Industriebetrieben unter dem Begriff „ältere Beschäftigte“ verstanden wird, welche flexiblen Arbeitszeitmodelle den Älteren angeboten werden und wie das Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten sein sollte, um als Industriebetrieb wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Darüber hinaus wurde ermittelt, welche Rahmenbedingungen von Seiten der Industriebetriebe als wichtig erachtet werden, damit eine Erwerbsbeteiligung älterer Beschäftigter bestmöglich gelingen kann. Dazu wurden Themen und Theorien zu Demografie, Organisation, Personal und älteren Beschäftigten ausgeführt.

Der empirische Teil der Masterarbeit umfasst zwölf Interviews in oberösterreichischen Industriebetrieben und drei Experteninterviews, die jeweils bei der Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer Oberösterreich und Industriellenvereinigung durchgeführt wurden.

Die gewonnenen Erkenntnisse sollen zeigen, wie sich die Industriebetriebe durch konkrete Maßnahmen tatsächlich auf die Veränderungen des demografischen Wandels vorbereiten und welche Rahmenbedingungen aus der Sicht der Befragten für ein längeres Erwerbsleben förderlich sind.

## **Abstract**

The demographic forecasts for Austria show a considerable proportion of elderly people. An increasing average life expectancy and declining birth rates are primary causes, and the effects of this demographic transition will, in the long run, lead to changes in gainful employment as well.

The present paper gives an overview of the current state analysing how industrial enterprises in Upper Austria are currently getting prepared for the effects of demographic change. In this context, it was the main focus to explore what kind of measures are being taken for older workers and what reasons there are for or against taking certain measures. Moreover, this paper shall point out how Upper Austrian industrial enterprises define the term “older worker”, the different types of flexible working arrangements that are on offer for older workers as well as the optimal ratio between younger and older workers that should allow an industrial enterprise to prosper. In addition, the framework conditions have been identified that, on the part of the industrial enterprises, are considered important so that a sustainable participation of older workers can succeed in the best possible way. For this purpose, topics and theories pertaining to the fields of demography, organisation, personnel and older workers have been expounded on.

The empirical section of this master thesis encompasses twelve interviews carried out in Upper Austrian industrial enterprises and three expert interviews conducted in the Chamber of Labour (Arbeiterkammer), the Upper Austrian Economic Chamber (Wirtschaftskammer Oberösterreich) and the Federation of Austrian Industries (Industriellenvereinigung), respectively.

The knowledge gained is designed to point out in what ways industrial enterprises are actually getting prepared for the impact of demographic change and what framework conditions, from the perspective of the interviewees, are considered beneficial when it comes to promoting longer working lives.

# Inhaltsverzeichnis

<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>10</b>
<b>1 Einführung in die Problemstellung.....</b>	<b>10</b>
1.1 Ziele der Arbeit und Forschungsfragen.....	11
1.2 Aufbau und Struktur der Masterarbeit.....	13
<b>THEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN.....</b>	<b>15</b>
<b>2 Der demografische Wandel .....</b>	<b>15</b>
2.1 Die Ursachen des demografischen Wandels .....	15
2.2 Vorausberechnung der Bevölkerungsstruktur.....	17
2.3 Begriff „Ältere Beschäftigte“ .....	19
2.4 Der demografische Wandel und die Auswirkungen für die Arbeitswelt.....	20
<b>3 Organisation .....</b>	<b>23</b>
3.1 Ursachen für Lernprozesse in Organisationen.....	24
3.2 Die Lernende Organisation .....	26
3.3 Lerntheorie nach Argyris und Schön.....	29
3.3.1 Erste Ebene - Single-Loop Learning (Anpassungslernen) .....	31
3.3.2 Zweite Ebene – Double-Loop Learning (Veränderungslernen).....	32
3.3.3 Dritte Ebene – Deutero-Learning (Prozesslernen) .....	34
3.4 Organisationskultur .....	36
3.5 Unternehmensführung .....	39
3.6 Die Rolle des Betriebsrates.....	40
<b>4 Personalmanagement .....</b>	<b>42</b>
4.1 Regelpensionsalter in Österreich .....	43
4.2 Die Einschätzung der Unternehmen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter .....	47
4.3 Vor- und Nachteile älterer Beschäftigter .....	49
4.4 Personalplanung und Personalentwicklung .....	50
4.5 Age Management.....	54
4.5.1 Das neue Modell vom „Haus der Arbeitsfähigkeit“ .....	56
4.5.2 Die Beeinflussung der Arbeitsfähigkeit direkt am Arbeitsplatz .....	57



6.3	Arbeit und Alter .....	99
6.3.1	Betriebliche Maßnahmen.....	99
6.3.2	Unterschiede bei den Maßnahmen zwischen Verwaltungs- und Produktionsbereich .....	108
6.3.3	Unterschiede bei den Maßnahmen zwischen Frauen und Männern.....	109
6.3.4	Informationspolitik betreffend Maßnahmen für ältere Beschäftigte .....	109
6.3.5	Gründe für eine Umsetzung von Maßnahmen .....	110
6.3.6	Beginn der ersten themenbezogenen Aktivitäten.....	111
6.3.7	Gründe gegen eine Umsetzung von Maßnahmen .....	113
6.4	Beschäftigung und Entlohnung .....	116
6.4.1	Planungshorizont im Bereich Personalbedarfsplanung.....	116
6.4.2	Gründe für Nachbesetzungen älterer Beschäftigter intern versus extern .....	117
6.4.3	Gründe für und gegen ein höheres Einkommen älterer Beschäftigter .....	118
6.4.4	Die Bedeutung des Merkmals Alter bei Einsparungsmaßnahmen.....	119
6.4.5	Kündigungsschutz betreffend älterer Beschäftigter.....	120
6.4.6	Verhältnis jüngerer und älterer Beschäftigter für wirtschaftlichen Erfolg.....	121
6.4.7	Das Merkmal Alter bei der Analyse von Bewerbungen .....	121
6.5	Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Älterer .....	122
6.5.1	Standpunkte der Befragten zum Verbleib über das Regelpensionsalter hinaus. ....	123
6.5.2	Rahmenbedingungen die ein längeres Erwerbsleben begünstigen.....	124
6.5.3	Mögliche Entwicklungen zum Thema „ältere Beschäftigte“ .....	128
6.6	Zusätzliche Anmerkungen zum Leitfaden .....	130
<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>		<b>131</b>
<b>7</b>	<b>Zusammenfassende Ergebnisse der qualitativen Untersuchung.....</b>	<b>131</b>
<b>8</b>	<b>Beantwortung der Forschungsfrage .....</b>	<b>142</b>
<b>9</b>	<b>Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>149</b>
<b>VERZEICHNISSE UND QUELLENANGABEN .....</b>		<b>154</b>
<b>10</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>154</b>
<b>11</b>	<b>Internetquellen.....</b>	<b>161</b>
<b>12</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>165</b>

<b>13 Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>166</b>
<b>14 Anhang .....</b>	<b>166</b>

# EINLEITUNG

## 1 Einführung in die Problemstellung

Der demografische Wandel, Alterung und damit verbundene Auswirkungen auf die bestehenden Gesellschaftsstrukturen sind in westlichen Gesellschaften ein großes Thema. Der demografische Wandel ist ein sicherer Zukunftsindikator und die Hauptdeterminanten wie Geburtenrate, allgemeine Lebenserwartung und Wanderungsströme bestimmen maßgeblich die Bevölkerungsentwicklung (vgl. Langhoff 2009: 7 ff).

In der vorliegenden Arbeit wird in Bezug auf den demografischen Wandel vornehmlich auf die Entwicklungen in Österreich Bezug genommen. Welche Auswirkungen die Schrumpfung und Alterung der Gesellschaft insgesamt haben wird, ist heute noch nicht vorstellbar. Ebenso fehlen historische Vorbilder dafür (vgl. DGFP 2004: 37). Aber mit der demografischen Alterung kommt es auf jeden Fall zu Belastungen der sozialen Sicherungssysteme (vgl. Langhoff 2009: 15). Die Entwicklungen des demografischen Wandels bringen Veränderungen betrieblicher Altersstrukturen mit sich (vgl. DGFP 2004: 12). Demnach wird sich ein Ausgleich von Angebot und Nachfrage in einzelnen Teilarbeitsmärkten (Branchen, Berufen, Regionen) schwieriger gestalten, da junge gesuchte Arbeitskräfte mobil und flexibel sind. Auf Grund des Alters scheiden mehr Beschäftigte aus dem Arbeitsleben aus als Nachwuchskräfte nachkommen und das durchschnittliche Alter der vorhandenen Beschäftigten wird zukünftig erheblich ansteigen (vgl. Ilmarinen 2013: 29). Durch den Übergang von der industriellen zur Wissensgesellschaft (vgl. DGFP 2004: 37) und den technologischen und ökonomischen Wandel in den Tätigkeitsstrukturen kann in Zukunft allgemein von einem höheren Qualifikationsbedarf ausgegangen werden (vgl. Naegele 1992: 44; Frerichs 1998: 25ff). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der allgemeine Trend zur „Alterung der Gesellschaft“ (Schimany 2003 zit. nach Clemens 2005: 37) auch das Erwerbspotenzial betrifft und die Zahl an arbeitsfähigen Personen in Zukunft noch weniger werden wird als die der Bevölkerung, sofern die Altersgrenzen unverändert bleiben (vgl. Clemens 2005: 37). Die Unternehmen werden ihre Beschäftigten verstärkt aus einem Pool an Frauen, Zugewanderten und Älteren nachbesetzen müssen. Eine Verlängerung des Erwerbslebens bzw. die stärkere Integration älterer Personen im Erwerbsleben ist längst auch ein zentrales, gesellschaftspolitisches Thema (vgl. Sporket 2011: 47). Wirtschaftskammer-Präsident Christoph Leitl sorgt sich um den Wirtschaftsstandort Österreich und um das teure Pensionssystem. Aus diesem Grund wird an Anreize für jene Personen gedacht, die über das Regelpensionsalter hinaus arbeiten. Zudem lehnt der Wirtschaftskammer-Präsident ein Bonus-Malus-System mit Geldstrafen in jenen

Unternehmen ab, welche nicht ausreichend ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anstellen. Darüber hinaus soll das Frauenpensionsalter erhöht werden (vgl. Die Presse 2014: Innenpolitik o.S.) Der demografische Wandel wird zum Wettbewerbsfaktor und es muss jetzt agiert werden, damit die Unternehmen auch in Zukunft überlebensfähig sind (vgl. Langhoff 2009: 5).

## **1.1 Ziele der Arbeit und Forschungsfragen**

In der vorliegenden Masterarbeit wird davon ausgegangen, dass Unternehmen einen wesentlichen Beitrag für die erfolgreiche Bewältigung des demografischen Wandels leisten können, da sie als Arbeitgeberin und Arbeitgeber ganz maßgeblich für einen längeren Verbleib von älteren Beschäftigten im Erwerbsleben Einfluss nehmen können.

Das Ziel dieser Arbeit ist zu erforschen, wie sich die Unternehmen in der Industrie auf die Auswirkungen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt derzeit vorbereiten, respektive zukünftig damit auseinandersetzen werden. Dabei soll in der Untersuchung vor allem erforscht werden, welche aktuellen Maßnahmen in den Industriebetrieben für die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern umgesetzt werden, damit eine Erwerbsbeteiligung Älterer begünstigt wird und ob es darüber hinaus in den Unternehmen bereits richtungsweisende strategische Überlegungen gibt. Ein weiteres Kriterium zu dieser Fragestellung ist, ob in den Unternehmen bei der Umsetzung von Maßnahmen zwischen Produktionsbereich und Verwaltungsbereich differenziert wird und ob geschlechterspezifische Unterscheidungen handlungsrelevant sind.

Zudem wird untersucht, seit wann und aus welchen Gründen die Industriebetriebe Bestrebungen zur Umsetzung von Maßnahmen tätigen. Wenn die Industriebetriebe keine Maßnahmen für ältere Beschäftigte vornehmen, dann werden auch die Gründe die dagegen sprechen erforscht.

Des Weiteren wird ermittelt, was aus der Sicht der Industriebetriebe optimale Rahmenbedingungen sind, damit eine erfolgreiche Umsetzung für ein längeres Erwerbsleben von älteren Beschäftigten bestmöglich gelingen kann. Basierend auf den Erkenntnissen werden zum Abschluss der Arbeit mögliche Handlungsempfehlungen an Entscheidungsträger in verschiedenen Institutionen gegeben, die für eine längere Erwerbsbeteiligung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern förderlich sein können. Auf Grund der geringen Anzahl an Befragten kann anhand der Untersuchungsergebnisse auf keine Verallgemeinerung geschlossen werden.

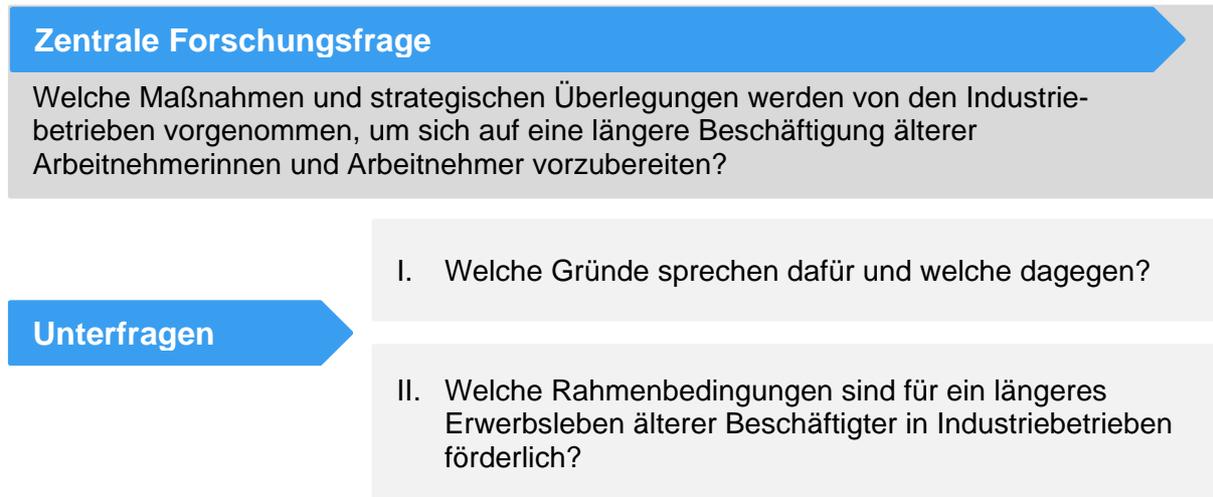


Abbildung 1: Zentrale Forschungsfrage und Unterfragen  
Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 1** zeigt die zentrale Forschungsfrage sowie die Unterfragen und in diesem Kontext wird nachstehend auf den Erkenntnisgewinn Bezug genommen.

Die gewonnenen Erkenntnisse sind deshalb für Entscheidungsträger in verschiedenen Institutionen maßgebend, da dadurch gezeigt wird, wie sich die Industriebetriebe durch ihre diesbezüglichen Maßnahmen zur Ausdehnung der Lebensarbeitszeit auf die Veränderungen des demografischen Wandels vorbereiten. Des Weiteren sind die Befunde bezüglich der Erwartungshaltung der Industriebetriebe gegenüber älteren Beschäftigten interessant, da sich dadurch für sämtliche Personen im Erwerbsleben die Möglichkeit bietet, sich auf die möglichen neuen Anforderungen in diesem Bereich einzustellen oder vorzubereiten. Für die befragten Unternehmen bieten die Ergebnisse der Arbeit zusätzliche Informationen, wie andere Unternehmen mit den Vorbereitungen auf den prognostizierten demografischen Wandel umgehen. Zudem wird für jene Unternehmen, die noch keine Maßnahmen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer getroffen haben, durch die gewählte Darstellung der Thematik eine mögliche Sensibilisierung erreicht und dadurch werden mögliche Entwicklungen in diese Richtung angestoßen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Ergebnisse dieser Arbeit für alle Personen, die sich mit dieser Thematik auseinandersetzen, von Interesse sind. Das beforschte Thema ist jedenfalls von gesamtgesellschaftlicher Relevanz, da der prognostizierte demografische Wandel, der per se ein soziales Phänomen ist, mit dem Merkmal Alter ein zentrales Element für die Berufstätigkeit darstellt.

## 1.2 Aufbau und Struktur der Masterarbeit



Abbildung 2: Gliederung der Masterarbeit  
Quelle: Eigene Darstellung

Wie in **Abbildung 2** dargestellt, gliedert sich die Masterarbeit in **fünf Abschnitte**:

Der **erste Abschnitt** umfasst in **Kapitel 1** die Einleitung zum Thema. Darüber hinaus werden die Ziele und Forschungsfragen dargelegt, die diese Masterarbeit verfolgt.

Der **zweite Abschnitt** bildet die theoretische Grundlage dieser Masterarbeit und gliedert sich in folgende drei Bereiche: den demografischen Wandel, Organisation und Personalmanagement. Zu Beginn dieses Abschnitts wird in **Kapitel 2** auf die demografische Entwicklung und auf damit verbundene Veränderungen in der Arbeitswelt Bezug genommen. Anschließend folgt in **Kapitel 3** der Bereich Organisation. In dem Zusammenhang wird, bedingt durch den prognostizierten demografischen Wandel und damit einhergehenden Veränderungen, auf die Lerntheorie von Argyris und Schön Bezug genommen, da dieses wissenschaftlich basierte Konzept zeigt, wie organisationales Lernen möglich ist. Des Weiteren wird ein Überblick über Organisationskultur sowie Unternehmensführung gegeben und auf die Rolle des Betriebsrates Bezug genommen. **Kapitel 4** enthält grundlegende Informationen über das Regelpensionsalter in Österreich und den dafür notwendigen Anspruchsvoraussetzungen. Überdies wird festgehalten, wie die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter von den Unternehmen eingeschätzt wird. Des Weiteren werden die Vor- und Nachteile älterer Erwerbstätiger erläutert und es finden sich Ausführungen zum Konzept „Age-Management“. Bei diesem Konzept steht das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ nach Ilmarinen (vgl. 2013) im Vordergrund und es werden alle wichtigen Faktoren bezüglich der Arbeitsfähigkeit beschrieben. Weitere Punkte dieses Abschnittes beschäftigen sich mit Personalplanung und

Personalentwicklung und es werden im letzten Abschnitt dieses Kapitels betriebliche Maßnahmen angeführt, die für einen längeren Verbleib von älteren Beschäftigten in Unternehmen maßgeblich sind.

Der **dritte Abschnitt** mit **Kapitel 5** enthält den empirischen Bereich der Masterarbeit. Hierbei wird die methodische Vorgehensweise näher beschrieben und es finden sich Ausführungen zu den Kennzeichen qualitativer Sozialforschung, der Auswahl von Experten und Unternehmen, den qualitativen Erhebungsmethoden, der Transkription und dem Analyseverfahren in Anlehnung an Mayring.

Der **vierte Abschnitt** mit **Kapitel 6** stellt die Ergebnisse dar, die durch die Datenanalyse erzielt werden. Dabei erfolgt eine Rückbindung zur Literatur, die sich auf die theoretischen Überlegungen, in Abschnitt 2 ausgeführt, bezieht.

Der **fünfte Abschnitt** widmet sich mit **Kapitel 7** der Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse. Mit **Kapitel 8** wird auf die Beantwortung der Forschungsfrage Bezug genommen und mit **Kapitel 9** endet diese Arbeit und es werden mögliche Handlungsempfehlungen gegeben.

Alle Kapitel sind einzeln lesbar und beim Verweis auf andere Kapitel ist dies gekennzeichnet.

# THEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN

## 2 Der demografische Wandel

Unter „demografischer Wandel“ oder „Altern der Gesellschaft“ wird ganz allgemein eine Veränderung in der Altersstruktur der Bevölkerung verstanden, in welcher der Anteil der älteren Personen höher ist als jener der jüngeren (vgl. Künemund 2007: 11). Dieses Kapitel gliedert sich in vier Abschnitte und es werden die **Ursachen des demografischen Wandels**, damit verbundene **Vorausberechnungen in der Bevölkerungsstruktur**, der Begriff **ältere Beschäftigte** und die **Auswirkungen des demografischen Wandels für die Arbeitswelt** erläutert.

### 2.1 Die Ursachen des demografischen Wandels

Im Allgemeinen vollzieht sich der „demografische Wandel“ in zwei Prozesse, einen Anstieg der durchschnittlichen Lebenserwartung und einen Geburtenrückgang. Demzufolge nimmt die Anzahl älterer Menschen mit jedem nachkommenden Geburtsjahrgang zu und in der Gesamtbevölkerung ist die Gruppe der Älteren im Verhältnis zu den Jüngeren im Steigen. Zum Anstieg der durchschnittlichen Lebenserwartung kann festgehalten werden, dass gegen Ende des 19. Jahrhunderts die durchschnittliche Lebenserwartung bei der Geburt ungefähr bei 40 Jahren lag und das sechzigste Lebensjahr von knapp mehr als einem Drittel erreicht wurde. Seit dieser Zeit ist aber die durchschnittliche Lebenserwartung deutlich gestiegen und 60-jährige Frauen haben heute noch eine durchschnittliche Lebenserwartung von ungefähr 22 Jahren und 60-jährige Männer von ungefähr 18 Jahren (vgl. Künemund 2007: 11f).

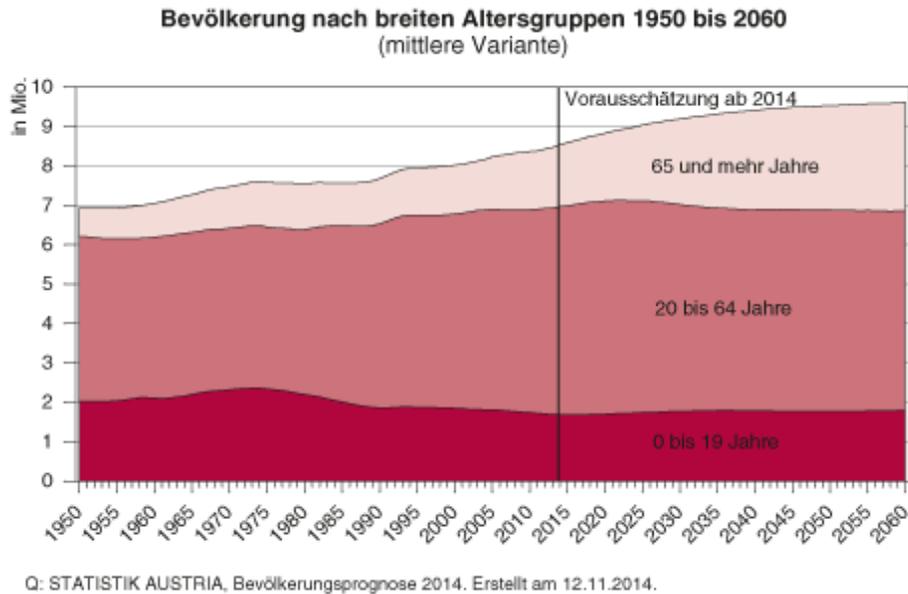


Abbildung 3: Bevölkerung nach breiten Altersgruppen 1950 – 2060  
Quelle: Statistik Austria 2014: o. S.

**Abbildung 3** veranschaulicht die demografische Entwicklung in Österreich von 1950 bis 2060. Dabei ist eine Veränderung hinsichtlich der Altersstruktur der österreichischen Bevölkerung ersichtlich. Obwohl in den Jahren von 1950 bis 2060 die Bevölkerung insgesamt steigt, ist vor allem in der Gruppe der Personen von „65 und mehr Jahren“ ein deutlicher Anstieg zu erkennen. In Bezug auf einen Rückgang an Geburten zeigt sich folgendes Bild:

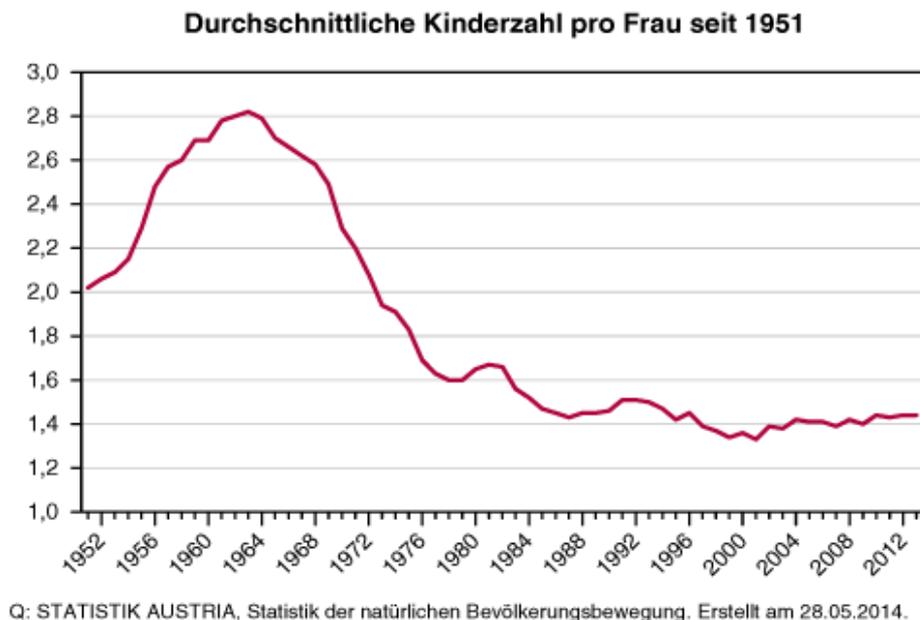


Abbildung 4: Kinderzahl pro Frau seit 1951 bis 2012  
Quelle: Statistik Austria 2014: o. S.

**Abbildung 4** zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen Kinderzahl pro Frau in Österreich seit 1951 bis 2012. Hier sind ganz deutlich die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 1960er Jahre, die Baby-Boomer Generation, erkennbar. Ab den 1970er Jahren (Pillenknick) folgen Geburtenrückgänge, ab den 1990er Jahren ist ein Anstieg der Geburten zu verzeichnen und um das Jahr 2000 ist ein erneuter Geburtenrückgang feststellbar.

## 2.2 Vorausberechnung der Bevölkerungsstruktur

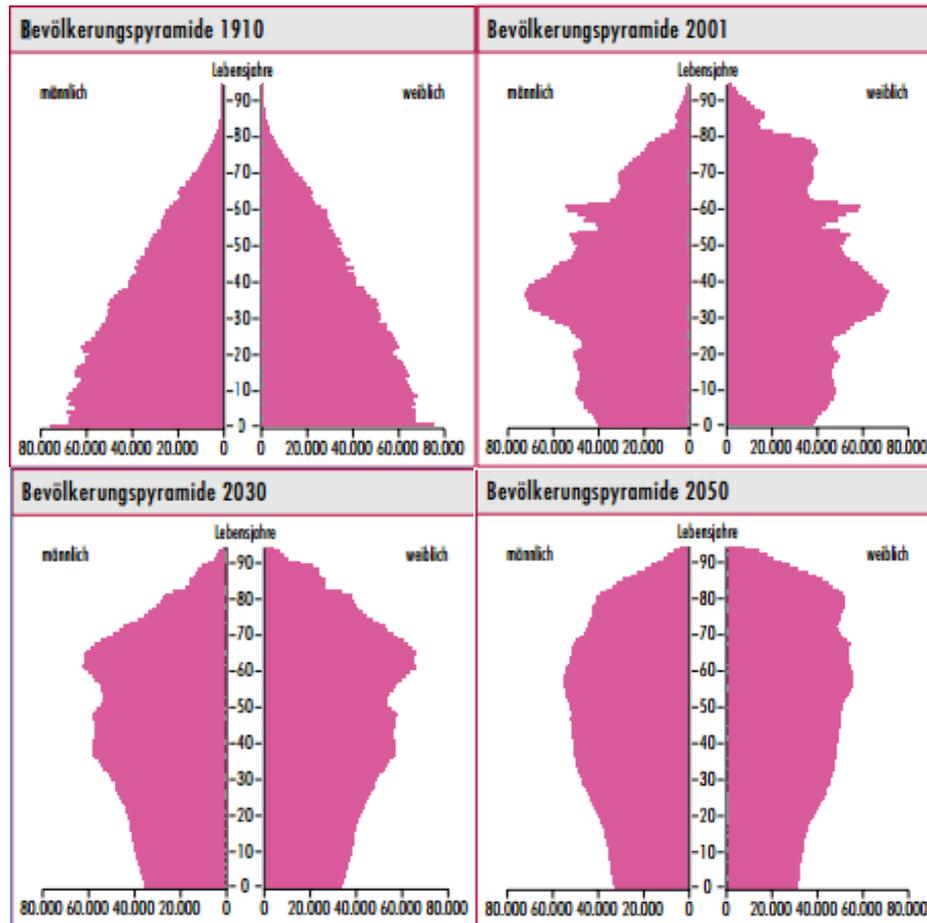


Abbildung 5: Bevölkerungspyramide von 1910, 2001, 2030 und 2050 im Vergleich  
Quelle: Statistik Austria 2003: 22f

**Abbildung 5** veranschaulicht anhand von vier Bildern die Entwicklung der Altersstruktur in Österreich von 1910 bis 2050. Die Bevölkerungspyramide von 1910 weist noch eine klassische Pyramide mit einer breiten Basis auf, die mit zunehmenden Alter schmaler wird. Die Bevölkerungspyramide von 2001 zeigt bereits eine andere Struktur auf, die eher auf einen Pilz hindeutet. Hier sind die Baby-Boom-Generation sowie ein Anstieg von älteren Personen deutlich sichtbar. Die Bevölkerungspyramide für das Jahr 2030 und vor allem für

das Jahr 2050 verdeutlicht verstärkt die Abbildung eines Pilzes. Das heißt, dass eine immer älter werdende Bevölkerung einem sinkenden Anteil von Kindern und Jugendlichen gegenüber steht.

Nachstehende Tabelle zeigt die Vorausberechnungen der Bevölkerung in absoluten Zahlen und Prozentzahlen.

Jahr	Bevölkerungsstruktur						
	Insgesamt	Unter 20 Jahre	20 bis unter 65 Jahre	65 und mehr Jahre	Unter 20 Jahre	20 bis unter 65 Jahre	65 und mehr Jahre
	absolut				in %		
2015	8.593.804	1.684.710	5.312.801	1.596.293	19,6	61,8	18,6
2020	8.834.734	1.699.021	5.413.350	1.722.363	19,2	61,3	19,5
2025	9.032.417	1.737.929	5.376.463	1.918.025	19,2	59,5	21,2
2030	9.194.135	1.770.867	5.252.791	2.170.477	19,3	57,1	23,6
2040	9.412.409	1.780.817	5.114.220	2.517.372	18,9	54,3	26,7
2050	9.537.065	1.767.503	5.106.403	2.663.159	18,5	53,5	27,9
2075	9.739.952	1.824.734	5.133.033	2.782.185	18,7	52,7	28,6

Tabelle 1: Vorausberechnete Bevölkerungsstruktur für Österreich 2015-2075  
Quelle: Eigene Darstellung mit Bezug zu Daten von Statistik Austria 2014: o. S.

Wie in **Tabelle 1** ersichtlich, prognostiziert Statistik Austria hinsichtlich der Altersstruktur folgende Daten: vom Jahr 2015 bis 2050 wird die Gesamtbevölkerung um beinahe eine Million ansteigen. Im selben Zeitraum steigt der Anteil an Personen unter 20 Jahren gering, der Anteil der 20 bis 65-Jährigen sinkt ebenso und der Anteil der Personen im Alter von 65 und mehr Jahren erhöht sich um mehr als eine Million Einwohner. Das bedeutet in Prozent, dass der Anteil an Kindern und Jugendlichen bis zum Jahr 2050 unter 20 Jahren knapp 19 % ausmachen wird. Des Weiteren werden im Jahr 2050 53,5 % der österreichischen Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter von 20 bis 65 Jahren stehen und beinahe 28 % der Bevölkerung werden im Jahr 2050 65 Jahre und mehr alt sein.

Gemäß Statistik Austria kann zu den Prognosen festgehalten werden, dass in Zukunft in ganz Österreich die Personen im Erwerbsalter abnehmen und jene im Pensionsalter stark ansteigen. Als Grund kann hierfür nicht nur die steigende Lebenserwartung, sondern der Austritt aus dem Erwerbsleben durch die starken Baby-Boom-Jahrgänge der 1960er Jahre genannt werden, welche sich im Jahr 2030 in Pension befinden werden. Obwohl die österreichische Bevölkerung insgesamt altert, zeigen sich regionale Unterschiede. Jene Regionen, wo die Bevölkerung vor allem durch Zuwanderung wächst, sind von Alterung nicht

in solchem Ausmaß betroffen, wie Regionen mit Bevölkerungsrückgang. Dies trifft in erster Linie auf Wien, Graz und Linz zu. Darüber hinaus sei noch erwähnt, dass die österreichische Bevölkerung nur durch Zuwanderung wächst. Während die Bilanz aus Geburten und Sterbefälle gegenwärtig noch ausgeglichen ist, wird dies durch das älter werden der Baby-Boom-Jahrgänge nicht mehr der Fall sein. Demnach würde die Bevölkerungszahl ohne Zuwanderung zunächst stagnieren und dann schrumpfen, von 8,12 Mio. (2040; -4 %) auf 7,17 Mio. (2060; -15 %). Das bedeutet, dass ohne Zuwanderung der Prozess des Alterns stärker wäre als im Hauptszenario prognostiziert und sich der Anteil der über 65-Jährigen bis zum Jahr 2060 auf 37 % erhöhen würde (vgl. Statistik Austria 2014: o. S.).

### **2.3 Begriff „Ältere Beschäftigte“**

*„Die OECD<sup>1</sup> bezeichnet Personen als ältere Arbeitnehmer, die in der zweiten Hälfte des Berufslebens stehen, noch nicht das Pensionsantrittsalter erreicht haben und gesund und arbeitsfähig sind; unterschieden wird zwischen „alternden Arbeitnehmern“ (40-55 Jahre) und „älteren“ Arbeitnehmern (55 Jahre bis zum Renteneintritt)“ (Lehr/Wilbers 1992: 203ff zit. nach Bartscher 2008: 3).*

Gemäß dem Zitat wäre deshalb für den Großteil der Beschäftigten die Grenze ungefähr das 40. Lebensjahr (vgl. Nienhüser 2002: 65). Welche Personen unter dem Begriff ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu verstehen sind, ist nicht ganz eindeutig zu definieren, da keine legale Definition existiert und auch in der Literatur keine einheitliche Altersgrenze dafür verwendet wird. Der Grund dafür liegt in der dynamischen Begrifflichkeit (vgl. Fuchs 2008: 17). Das kalendarische Alter fängt mit der Geburt an und hört mit dem Tod auf. Deshalb können alle Personen in der erwerbstätigen Bevölkerung, von 15 bis 64 Jahre, als älter werdende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betrachtet werden. Ganz allgemein reduziert sich bei der Definition älterer Beschäftigter allerdings der Zeitraum, in welchem sich im Laufe eines Arbeitslebens wichtige Veränderungen bezüglich arbeitsrelevanter Funktionen ergeben. Speziell die körperliche Leistung nimmt ab dem 30. Lebensjahr ab. Bei der Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit zeigt sich, dass einige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihren leistungsmäßigen Höhepunkt vor der Vollendung des fünfzigsten Lebensjahres erreichen und ungefähr 15 % bis 25 % geben an, dass fünf Jahre später ihre Arbeitsleistung gering sei. Dies betrifft in erster Linie jene Beschäftigten, die körperlich anstrengende Tätigkeiten ausführen, aber auch jene, die in geistig anspruchsvollen Positionen tätig sind. Deshalb wurden zum einen für älter werdende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als untere Grenze oftmals 45 oder 50 Jahre angenommen und zum anderen,

---

<sup>1</sup> Organisation for Economic Cooperation and Development.

um Präventionsmaßnahmen besser verwirklichen zu können (vgl. Ilmarinen 2004: 29). Von der Wirtschaft und Gesellschaft werden ältere Beschäftigte in direkter Abhängigkeit von der Arbeitsmarktlage wahrgenommen. Das heißt, dass in Zeiten eines Arbeitsplatzmangels ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer früher der Gruppe der Älteren zugeordnet werden als in Zeiten eines Arbeitskräftemangels (vgl. Herrmann 2008: 18). Unter älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern werden Personen verstanden, die sich in der zweiten Hälfte ihres Erwerbslebens befinden. Ebenso ist von Älteren die Rede, wenn diese noch eine bestimmte Zeit bis zum Pensionseintritt vor sich haben. In größeren Unternehmen zählen derzeit Personen ab dem 45. Lebensjahr als ältere Beschäftigte (vgl. Herrmann 2008: 16). Ganz allgemein werden in der Literatur Personen als ältere Arbeitnehmerin und Arbeitnehmer angeführt, die das 50. Lebensjahr vollendet haben (vgl. Fuchs 2008: 17).

#### **2.4 Der demografische Wandel und die Auswirkungen für die Arbeitswelt**

Es sei erwähnt, dass unter Erwerbspersonenpotenzial die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter verstanden wird und statistisch jene Personen zwischen 15 und 65 Jahren einbezogen werden (vgl. Behrend 2002: 12). Der demografische Wandel wird in der Arbeitswelt entscheidende Konsequenzen mit sich bringen und durch stattfindende Alterungs- und Schrumpfungprozesse der allgemeinen und der erwerbstätigten Bevölkerung hat ein Paradigmenwechsel stattgefunden. Während früher die Frühverrentung die Ausgliederung zahlreicher Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weit vor dem Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze zum Ziel hatte, ist dies heute umgekehrt und Ziel ist es, ältere Personen länger als früher im Erwerbssystem zu integrieren. Der hauptsächliche Grund dafür ist, dass die zu erwartenden demografischen Veränderungen zeigen, dass in Zukunft immer weniger junge Menschen die Leistungen für immer mehr ältere Menschen erbringen müssen (vgl. Sporket 2011: 23).

Für das Bundesland Oberösterreich zeigt sich hinsichtlich der demografischen Veränderungen bezüglich der Erwerbsquote folgendes Bild:

Alter	Frauen					
	Erwerbs- personen	Nicht- erwerbs- personen	Erwerbs- personen	Nicht- erwerbs- personen	Erwerbs- personen	Nicht- erwerbs- personen
	2013		2030		2050	
15 bis 19 Jahre	34,8 %	65,2 %	30,1 %	69,9 %	30,4 %	69,6 %
20 bis 24 Jahre	73,3 %	26,7 %	77,2 %	22,8 %	77,4 %	22,6 %
25 bis 29 Jahre	83,6 %	16,4 %	82,9 %	17,1 %	82,0 %	18 %
30 bis 34 Jahre	80,6 %	19,4 %	85,3 %	14,7 %	85,8 %	14,2 %
35 bis 39 Jahre	80,8 %	19,2 %	81,4 %	18,6 %	83,3 %	16,7 %
40 bis 44 Jahre	83,5 %	16,5 %	82,7 %	17,3 %	85,4 %	14,6 %
45 bis 49 Jahre	80,1 %	19,9 %	81,0 %	19 %	83,5 %	16,5 %
<b>50 bis 54 Jahre</b>	<b>71,1 %</b>	<b>28,9 %</b>	<b>77,3 %</b>	<b>22,7 %</b>	<b>82,8 %</b>	<b>17,2 %</b>
<b>55 bis 59 Jahre</b>	<b>41,8 %</b>	<b>58,2 %</b>	<b>57,9 %</b>	<b>42,1 %</b>	<b>73,0 %</b>	<b>27 %</b>
<b>60 bis 64 Jahre</b>	<b>7,2 %</b>	<b>92,8 %</b>	<b>20,0 %</b>	<b>80 %</b>	<b>37,0 %</b>	<b>63 %</b>

Tabelle 2: Altersspezifische Erwerbsquoten Frauen 2013, 2030 und 2050 in Oberösterreich  
Quelle: Eigene Darstellung, Daten mit Bezug zu Daten von Statistik Austria 2014: o. S.

Alter	Männer					
	Erwerbs- personen	Nicht- erwerbs- personen	Erwerbs- personen	Nicht- erwerbs- personen	Erwerbs- personen	Nicht- erwerbs- personen
	2013		2030		2050	
15 bis 19 Jahre	53,7 %	46,3 %	48,9 %	51,1 %	49,1 %	50,9 %
20 bis 24 Jahre	82,0 %	18 %	80,5 %	19,5 %	80,8 %	19,2 %
25 bis 29 Jahre	91,8 %	8,2 %	90,5 %	9,5 %	88,9 %	11,1 %
30 bis 34 Jahre	97,1 %	2,9 %	95,7 %	4,3 %	93,9 %	6,1 %
35 bis 39 Jahre	97,3 %	2,7 %	96,2 %	3,8 %	94,9 %	5,1 %
40 bis 44 Jahre	96,0 %	4 %	94,8 %	5,2 %	93,4 %	6,6 %
45 bis 49 Jahre	95,1 %	4,9 %	93,6 %	6,4 %	91,9 %	8,1 %
<b>50 bis 54 Jahre</b>	<b>88,5 %</b>	<b>11,5 %</b>	<b>89,3 %</b>	<b>10,7 %</b>	<b>90,2 %</b>	<b>9,8 %</b>
<b>55 bis 59 Jahre</b>	<b>70,9 %</b>	<b>29,1 %</b>	<b>75,9 %</b>	<b>24,1 %</b>	<b>82,1 %</b>	<b>17,9 %</b>
<b>60 bis 64 Jahre</b>	<b>24,3 %</b>	<b>75,7 %</b>	<b>36,3 %</b>	<b>63,7 %</b>	<b>51,1 %</b>	<b>48,9 %</b>

Tabelle 3: Altersspezifische Erwerbsquoten Männer 2013, 2030 und 2050 in Oberösterreich  
Quelle: Eigene Darstellung, Daten mit Bezug zu Daten von Statistik Austria 2014: o. S.

**Tabelle 2 und 3** zeigen die Veränderungen der Erwerbsprognosen für Oberösterreich von 2013, 2030 und 2050, getrennt nach Alter und Geschlecht. Herauszuheben ist, dass sowohl bei den Frauen als auch bei den Männern von 50 und mehr Jahren in den nächsten Dekaden eine erhöhte Erwerbsquote prognostiziert wird.

Nachstehend werden die **Auswirkungen des demografischen Wandels** in der Arbeitswelt **für die Unternehmen** und die **Konsequenzen für die Beschäftigten** näher betrachtet. Das Älterwerden der Belegschaft vollzieht sich in den Unternehmen als langsamer Prozess und jedes Unternehmen ist anders davon betroffen, in erster Linie in Abhängigkeit von der Altersstruktur, der Personalpolitik und der Unternehmenskultur. Auf Grund der zukünftigen demografischen Entwicklung ist davon auszugehen, dass in den nächsten Jahrzehnten das Durchschnittsalter bei den Erwerbspersonen steigen wird und ein Ignorieren der Veränderungen betrieblicher Altersstruktur für die Unternehmen sehr teuer werden kann. Demzufolge bedarf es einer produktiven Auseinandersetzung mit Alterungsprozessen größerer Beschäftigtengruppen (vgl. DGFP 2004: 12f).

Die **Unternehmen** sind jedenfalls gefordert, dass sie sich vorausschauend auf die Auswirkungen des demografischen Wandels vorbereiten, auch wenn der Handlungsdruck heute noch nicht so groß ist. Es kann davon ausgegangen werden, dass ein steigendes Durchschnittsalter der Beschäftigten ähnlich sein wird, wie jenes in der Gesamtbevölkerung. Durch mehr ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist in den Unternehmen damit zu rechnen, dass längere Fehlzeiten entstehen und die Personalkosten ansteigen werden. Des Weiteren wird eine niedrige Geburtenrate und damit verbunden in bestimmten Studienfächern wie beispielsweise Informatik als auch in einzelnen Branchen und Regionen ein massiver Fachkräftemangel entstehen und die Kluft von Arbeitskraftangebot und -nachfrage kann die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft nachhaltig beeinträchtigen. Umso wichtiger ist eine gezielte Anwerbung und Förderung älterer, weiblicher oder ausländischer Arbeitskräfte durch die Unternehmen im Sinne eines Diversity-Managements und dazu bedarf es der Entwicklung neuer Strategien in der Arbeits- und Personalpolitik (vgl. Gerlmaier 2007: 106f). Das demografisch bedingte Altern der Beschäftigten geht mit einem Verlust von Wissen und Erfahrung einher und auch ein vorhersehbarer Mangel an Nachwuchskräften macht die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in erheblichem Ausmaß unsicher (vgl. Sporket 2011: 23). Wenn keine Anpassung gelingen würde, dann wäre folgende Situation gegeben: wenige qualifizierte Arbeitskräfte würden einem gleichzeitigen Überschuss an nicht mehr einsatzfähigen älteren Beschäftigten gegenüber stehen (vgl. Gerlmaier 2007: 110). In Bezug auf den innerbetrieblichen Altersstrukturwandel und den gleichzeitig verlaufenden Modernisierungsprozessen ist anzumerken, dass sich diese

Entwicklung für die Unternehmen als immer problematischer erweist, da bisherige bewährte Strategien im Umgang mit älteren Beschäftigten hinfällig werden. Denn auf Grund von Rationalisierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen können immer weniger anstrengende Tätigkeiten an ältere Beschäftigte übertragen werden oder die Versetzung in Abteilungen mit weniger Arbeitsbelastungen veranlasst werden. Arbeitsfelder, die mit weniger Belastungen zu bewerkstelligen waren, fallen durch Outsourcing vermehrt weg. Zudem sind auch die Anforderungen sogenannter „Schonarbeitsplätze“ wie etwa Gebäudereinigung, Pförtner- und Fahrdienste als auch Vorfertigung- und Montage gestiegen und stehen daher älteren Beschäftigten weniger zur Verfügung (vgl. Morschhäuser 1999: 24).

Zu den **Konsequenzen für die Beschäftigten** ist festzuhalten, wenn Personen bis ins höhere Erwerbsalter weiterarbeiten wollen oder müssen, dann sind diese mit Bedingungen konfrontiert, die dies oft nicht möglich machen, da die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und damit verbunden die Vorbereitungen auf den demografischen Wandel in den Unternehmen häufig nicht altersgerecht bewerkstelligt wurden (vgl. Sporket 2011: 23). Die Beschäftigten sind durch die Prognosen des demografischen Wandels mit der Botschaft konfrontiert, dass sie ihre Arbeitskraft und ihre Kompetenzen so lange wie möglich erhalten und weiterentwickeln müssen. Dies stellt jene Personen, die bereits heute ein erhöhtes Gesundheits- und Dequalifikationsrisiko aufweisen, vor neue Herausforderungen. Denn wer sich nicht bis zum Alter von 60 Jahren und mehr gesund und produktiv halten kann und dadurch frühzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheidet, der muss mit finanziellen Einbußen rechnen (vgl. Gerlmaier 2007: 109). Für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird zukünftig, durch den demografischen Wandel, ein frühzeitiger Ausstieg aus dem Erwerbsleben nur mehr unter Inkaufnahme von finanziellen Verlusten möglich sein (vgl. Sporket 2011: 23).

### **3 Organisation**

Was eine Organisation ist, wird von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler verschieden beantwortet. Je nach Ausrichtung des theoretischen Aspekts sehen sie eine Organisation als ein Mittel zur Steigerung der Effizienz, als ein Instrument zur Sicherung der Herrschaft, als einen Apparat der Individuen einengt und ihnen eine bestimmte Rolle vorgibt, als eine Chance um individuelle Freiheit zu erlangen, als einen Mittelpunkt von Verträgen, als auch ein System von Entscheidungen mittels Kommunikation (vgl. Kieser/Walgenbach 2010: 1).

Kieser/Walgenbach definieren Organisationen als „[...] soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen, eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (2010: 6).

In beinahe allen Definitionen wird die Eigenschaft der Zielgerichtetheit oder Zweckbezogenheit betont (vgl. Kieser/Walgenbach 2010: 6). Organisationstheorien tragen zum Verstehen oder zum Erklären von Zweck, Entstehen, Bestehen, Wandel und Funktionsweise in Organisationen bei. Es gibt eine Vielzahl von Theorien die sich mit „Organisation“ auseinandersetzen und auf unterschiedliche Erklärungsinteressen folgen verschiedene Theorien (vgl. Kieser/Walgenbach 2010: 29). Die vielfältigen Möglichkeiten dem Phänomen Organisation theoriegeleitet zu begegnen bietet gleichzeitig unterschiedliche Schwerpunkte bei der Analyse, den Zielen und den Annahmegefüge von Organisationen. Ein Vergleich von unterschiedlichen Organisationstheorien zeigt, dass einzelne Theorien in einigen Aspekten übereinstimmen, in anderen Aspekten Unterschiede aufweisen und ein Wandel in Organisationen mit gewissen Theorien besser zu erklären ist als mit anderen (vgl. Kieser/Walgenbach 2010: 60f). In Bezug auf die Thematik der Masterarbeit kann festgehalten werden, dass der prognostizierte demografische Wandel, der per se ein soziales Phänomen darstellt, voraussichtlich zu weiteren Veränderungen in den Organisationen führen wird. Es existieren etliche Ansätze für organisationales Lernen in Theorie und Praxis, sowohl wissenschaftlich, als auch populärwissenschaftlich. In dieser Arbeit ist das Konzept der Lernenden Organisation überzeugend. Ziel dieser Arbeit ist es nicht die verschiedenen Ansätze von „Lernenden Organisationen“ in Theorie und Praxis auszuführen, sondern es ist für die theoretische Grundlage der Masterarbeit sinnvoll, eine Lerntheorie zu erläutern, die Wissenschaft und Praxis verbindet um zu verdeutlichen, wie in Organisationen Lernen möglich ist. Dafür wurde die Lerntheorie von Chris Argyris und Donald A. Schön, den Pionieren des „Organisationales Lernens“, ausgewählt. Dieser Ansatz bildet die Basis für organisationales Lernen, ist wissenschaftlich und wertneutral ausgerichtet und hat heute noch Gültigkeit. In diesem Kapitel werden zunächst die **Ursachen für Lernprozesse in Organisationen** erläutert Danach wird **Die Lernende Organisation** näher beschrieben und im Anschluss wird auf die **Lerntheorie nach Argyris und Schön** eingegangen.

### **3.1 Ursachen für Lernprozesse in Organisationen**

Würden sich Organisationen permanent mit der Suche und Realisierung von Veränderung beschäftigen, dann würden sie ihre Kontinuität, Identität und Sicherheit anzweifeln. Deshalb sind Organisationen auf Standardprozeduren ausgerichtet, in welchen es ihnen möglich ist, in einer bestimmten Situation mit einem bestimmten Schema zu handeln. Grundsätzlich sind

die Struktur und das Wissen darüber entscheidend, ob es einer Veränderung bedarf. Es kann kein Lernen stattfinden, wenn verfügbares Wissen bewahrt wird und Standardprozeduren nicht in Frage gestellt werden. Daher tut sich die Frage auf, wie Lernen dennoch stattfinden kann? Es existieren zwei grundlegend unterschiedliche Ansätze, „Turbulenzen und Krisen“ sowie „Ressourcenreichtum“ („slack“), welche Lernprozesse auslösen (vgl. Probst/Büchel 1994: 49). Wie in dieser Arbeit bereits angeführt wird erwartet, dass der prognostizierte demografische Wandel zu weiteren Veränderungen führt, von welchen auch die Unternehmen betroffen sein werden. Zudem kam es in jüngerer Zeit und in kürzeren Abständen zu wirtschaftlichen Krisen, welche die Unternehmen ebenso vor große Herausforderungen stellte. Aus diesem Grund wird inhaltlich nur auf den Ansatz „Turbulenzen und Krisen“ näher eingegangen, da eine weitere Ausführung, wie der des Ansatzes „Ressourcenreichtum“, den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde.

Zum **Ansatz „Turbulenzen und Krisen“** ist anzumerken, dass interne und externe Störfaktoren wie etwa Konflikte, Unzufriedenheit, Aufweichung von Strukturen und Konkurrenzdruck Lernen verursachen. In den Organisationen werden vor allem Problemlösungsstrategien gesucht, wenn die Belegschaft unzufrieden ist oder wenn sich Fragen ergeben, die eine Lösung erfordern. Wenn die vorgefundenen Erwartungen und Ergebnisse nicht übereinstimmen, dann beginnen Organisationsmitglieder nach Lösungen zu suchen. Aber nicht nur die Zweifel an vorhandenen Strategien sondern auch die zwischenmenschlichen Konflikte, welche für das Auffinden der Abweichung von Erwartung und Ergebnis verantwortlich sind, können durch die Neubewertung der Interaktionen Lernen bewirken. Ebenso verursacht Stress eine Anpassung als auch Veränderung im Verhalten und lässt das System auf Grund von Umwelt- und Erfolgsdruck lernen. Das Entstehen von Umwelt- bzw. Unbequemlichkeitsstress ist dann möglich, wenn die Komplexität und Dynamik der Umwelt die Organisationsmitglieder überfordert. Erfolgsstress ist gegeben, wenn die vorgegebenen Ziele bei den Beschäftigten zu hoch sind und dadurch Druck auslösen. Beide Arten von Stress bewirken eine Veränderung im Verhalten von Gruppen oder von Individuen. Dies erfolgt dann, wenn das Stressniveau so hoch ist, dass der entstandene Konflikt einer Auflösung bedarf (vgl. Probst/Büchel 1994: 49). Jede Organisation hat eine andere Toleranzgrenze für Stress hinsichtlich bestimmter Aktivitäten. Diese ist von den Normen der Organisation, der Umwelt als auch den Individuen abhängig. Wenn nicht Individuen, sondern Gruppen diese Toleranzgrenze überschreiten und die Konflikte nicht bewältigen können, dann muss eine Auseinandersetzung stattfinden und folglich kommt es zum Lernen des ganzen Systems. Gibt es in einer Organisation Probleme auf allen Ebenen, dann wird das Stressniveau zu hoch bzw. wenn es keine Übereinstimmung betreffend der Ergebnisse oder Erwartungen gibt, dann entstehen Steuerungskrisen, welche Lernprozesse in Erinnerung

rufen. Es kann festgehalten werden, dass in turbulenten Situationen und Krisen auftauchende Konflikte und Stress als Auslöser von organisationalem Lernen gelten, die der Institution, der Gruppe und den Individuen die Notwendigkeit zu Handeln zeigen. Beim Auslösen von Lernprozessen ist es entscheidend, dass die Notwendigkeit zu Handeln beizeiten verstanden wird, denn die Dynamik und Komplexität der Umwelt und folglich der Problemdruck können dazu führen, dass eine Reaktion nicht mehr möglich ist (vgl. Probst/Büchel 1994: 50). Abschließend sei zum Lernen noch angemerkt:

*„Wenn der Mensch oder eine soziale Institution als Ganzes nicht will, so kann kein Lernen erzielt werden. Es ist die „lernende Organisation“, die entscheidet, ob sie zum Lernen bereit ist. Menschen und Organisationen müssen dazu bereit und fähig sein, Erwartungen, Werte, Erfahrungen, Handlungen usw. in Frage zu stellen und sie in neue, unbekannte Bahnen zu lenken“* (Probst/Büchel 1994: 180).

### **3.2 Die Lernende Organisation**

Eine Definition des Begriffs „Organisation“ erfolgte bereits zu Beginn der Arbeit (vgl. Kapitel „2. Definitionen und Begriffsbestimmungen“). Der Terminus der „Lernenden Organisation“ wird trotz zahlreicher Literatur unterschiedlich definiert. Nachstehend folgen verschiedene Definitionen von Organisationen und im Anschluss werden die Gemeinsamkeiten der Begriffe „lernende Organisation“ beziehungsweise „organisationales Lernen“ ausgeführt.

*„Eine Kurzdefinition eines lernenden Unternehmens könnte lauten: Eine Organisation, die das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und die sich kontinuierlich selbst transformiert“* (Pedler et al. zit. nach Sattelberger 1996: 60).

*„Unter organisationalem Lernen ist der Prozess der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation zu verstehen“* (Probst/Büchel 1994: 17).

*„Unter organisationalem Lernen verstehen wir die Prozesse einer Institution als Ganzes, Fehler zu entdecken, diese zu korrigieren sowie die organisationale Wert- und Wissensbasis zu verändern, so daß neue Problemlösungs- und Handlungsfähigkeiten erzeugt werden. Einzuschließen ist auch die Fähigkeit, Handlungskriterien und –strategien auf ihre Sinnhaftigkeit zu überdenken“* (Probst 1995: 167).

*„Grundsätzlich kann man sagen, eine Organisation lerne, wenn sie sich Informationen (Wissen, Verständnis, Know-how, Techniken oder Praktiken) jedweder Art auf welchem Weg auch immer aneignet“ (Argyris/Schön 2006: 19).*

*„Organisationales Lernen findet statt, wenn einzelne in einer Organisation eine problematische Situation erleben und sie im Namen der Organisation untersuchen“ (Argyris/Schön 2006: 31).*

Grundsätzlich unterteilen Argyris und Schön die Literatur die sich ernsthaft mit dem organisationalen Lernen beschäftigt in zwei Gruppen. In die „lernende Organisation“, die hauptsächlich von Beraterinnen und Beratern und Praktikerinnen und Praktikern geschrieben wird und praxisorientiert, normativ ausgerichtet ist und in das „Organisationale Lernen“ der skeptischen Fachliteratur von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die wertneutral ausgerichtet ist. Beide Gruppen haben unterschiedliche Ausrichtungen und benützen eine andere Sprache gegenüber ihren Lesern. Trotzdem stimmen beide Gruppen in ihren Ansätzen im Wesentlichen mit folgenden Begriffen überein (vgl. Argyris/Schön 2006: 190):

*„[...] organisationale Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Vermeidung von Stabilitätsfallen, Experimentierneigung, Bereitschaft zum Überdenken von Mittel und Zweck, Untersuchungsorientierung, Verwirklichung der Möglichkeiten des Menschen zum Lernen im Dienste von Organisationszielen und die Schaffung von Organisationsfeldern als Rahmen für die menschliche Entwicklung“ (Argyris/Schön 2006: 190).*

Zu den zwei verschiedenen Literaturreichtungen kann konstatiert werden, dass sich beide mit der Fähigkeit real existierender Organisationen beschäftigen, gültige und geeignete Schlüsse aus der Erfahrung und Beobachtung ziehen und diese Schlüsse in effektives Handeln umsetzen (Argyris/Schön 2006: 208). Lernen findet statt, wenn Fehler entdeckt und geändert werden. Demnach geht es um eine Diskrepanz zwischen Absichten und Ergebnissen (vgl. Argyris 1997: 13). Erfolgreiche Unternehmen haben immer viel gelernt. Dennoch wird in einer Wissensgesellschaft die Lernfähigkeit zunehmend zum Existenzkriterium, damit der Bestand gesichert werden kann (vgl. Geiselhart 2001: 165). Es kann festgehalten werden, dass heutzutage allgemein anerkannt ist, dass sich sämtliche Organisationen durch die verstärkte Einbindung in die Weltwirtschaft und durch den harten Wettbewerbskampf veränderten Bedingungen anpassen müssen und es herrscht ebenso ein Konsens darüber, dass folglich alle einem „Imperativ des Lernens“ unterliegen (vgl. Argyris/Schön 2006: 9). Unter „Lernen“ kann einerseits das Ergebnis, das was gelernt wurde, verstanden werden und es kann andererseits auch der Prozess bezeichnet werden, der zu diesem Ergebnis führt. Im

Allgemeines ist von Lernen in Organisationen dann die Rede, wenn diese sämtliche Informationen wie Wissen, Verständnis, Know-how, Techniken oder Praktiken, auf welche Weise auch immer, erworben hat. Das allgemeine Schema für das organisationale Lernen impliziert einen bestimmten Informationsgehalt und ein Lernergebnis, folglich einen Lernprozess. Im Lernprozess werden die Informationen erworben, verarbeitet und gespeichert und dann einem Lernenden zugeschrieben (vgl. Argyris/Schön 2006: 19). Der Unterschied zwischen individuellem und organisationalem Lernen besteht demnach in der unabhängigen Aufzeichnung von Wissen durch die Organisationsmitglieder. Wenn zum Beispiel durch Angestellte eine optimierte Vorgehensweise erfolgt und diese in einem Ermittlungsverfahren registriert und festgelegt wird, dann hat die Organisation Wissen erworben. Dieses Wissen ist dann unabhängig von einem Individuum vorhanden. Demnach werden in organisationalen Systemen durch die Speicherung von Wissen Handlungskompetenzen abstrahiert und Wissen replizierbar gemacht. In Organisationen gibt es demnach Speichersysteme in Form von kognitiven Karten, Gedächtnissen, Mythen und Ideologien, die in Analogie zum menschlichen Gehirn über Hypothesen von internen und externen Zusammenhängen, über Grundsätze, Leitlinien als auch Werthaltungen vorhanden sind. Diese Systeme dienen zum Verwahren von Zusammenhängen, es werden Führungsgrundsätze aufrechterhalten und Arbeitsabläufe gespeichert, die im „Gedächtnis“ der Organisation bleiben. Das Lernen von Organisationen ist aber nicht mit der Summe individueller Lernprozesse und Verhaltensweisen zu vergleichen, denn in Organisationen gibt es zum einen individuelle Wissensbestandteile, die der Organisation unbekannt oder nicht zugänglich sind und zum anderen ist in Organisationen die Speicherung ihrer kognitiven Systeme auch als Teile möglich, die im Wissensreservoir von Individuen nicht mehr verfügbar sind. Demzufolge kann in Organisationen weniger oder auch mehr Wissen vorhanden sein, als die Summe der einzelnen Individuen (vgl. Probst/Büchel 1994: 18).

Bei Systemtheoretikern stehen nicht individuelle Prozesse im Vordergrund, sondern sie betrachten Systeme, Organisationen als Ganzes. Bei den Autoren die sich mit organisationalem Lernen auseinandersetzen wie beispielsweise Argyris/Schön 1978, Morgan 1986, Hedberg 1981 und Pautzke 1989 (vgl. Probst/Büchel 1994: 17), wird versucht „[...] die Wechselwirkung zwischen Individuum und Organisation in den Vordergrund ihrer Theorie zu stellen“ (Probst/Büchel 1994: 17). Bezüglich „organisationalem Lernen“ existiert keine ganzheitliche Theorie (vgl. Probst/Büchel 1994: 18) und es gibt kein Patenrezept für die Realisierung der Vision vom lernenden Unternehmen, aber viele Ansatzpunkte. Zum einen kann keine Vorgehensweise anderer übernommen werden, zum anderen muss sich das lernende Unternehmen von innen heraus entwickeln und dabei spielt „Wandlung“ eine große Rolle. Seit den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts werden Organisationen als sozio-

technische Systeme gesehen und es wird davon ausgegangen, dass Organisationen wie Organismen als Lebewesen gesehen werden können, welche auch lernen können (vgl. Pedler et al. 1994: 12f).

### 3.3 Lerntheorie nach Argyris und Schön

Argyris und Schön verstehen unter dem Begriff „theories of action“ oder Handlungstheorien, dass alle reflektierten Aktivitäten menschlichen Handelns einer kognitiven Basis zugrunde liegen, in welcher Normen, Strategien, Annahmen und Modelle in der Welt den Anspruch auf allgemeine Gültigkeit erheben und bewusst, auf kognitiver Basis, erfolgen. Menschliches Lernen, schlussfolgerten die Autoren, darf nicht als Verstärkung oder das Löschen von Verhaltensmustern verstanden werden, sondern als die Konstruktion, die Prüfung und Neustrukturierung einer bestimmten Art des Wissens. Menschliches Handeln und menschliches Lernen könnte gemäß Argyris/Schön in einen größeren Zusammenhang des Wissens gebracht werden. Die Autoren befanden es für notwendig, die Handlungstheorien mit anderen Theorien zu verbinden, beziehungsweise diese von anderen Theorien (Erklärungs-, Vorhersagungs- und Kontrolltheorien) abzugrenzen (vgl. Argyris/Schön 1978: 10). Die Handlungstheorie ist eine Theorie, die menschliches Verhalten reflektiert und für den Handelnden eine Theorie der Kontrolle darstellt. Wenn sie sich aber auf den Handelnden selbst bezieht, dient sie dazu, dessen Verhalten zu erklären und vorherzusagen (vgl. Argyris/Schön 1978: 11). Bei dem Begriff Handlungstheorie handelt es sich um eine Theorie, „[...] an der Organisationen oder Individuen ihr Handeln ausrichten“ (Probst/Büchel 1994: 23). Die Autoren verweisen mit dem Begriff „**theories of action**“ oder **Handlungstheorien** auf einen Bestand an Wissen in Organisationen (vgl. Probst/Büchel 1994: 22) und **differenzieren** die Handlungstheorien in „**espoused theory from theory-in-use**“ (Argyris/Schön 1978: 11), demgemäß in offizielle Handlungstheorien und Gebrauchstheorien (vgl. Probst/Büchel 1994: 23).

*„When someone is asked how he would behave under certain circumstances, the answer he usually gives is his espoused theory of action for that situation. This is the theory of action to which he gives allegiance and which, upon request, he communicates to others. However, the theory that actually governs his actions is his theory-in-use, which may or may not be compatible with his espoused theory; furthermore, the individual may or may not be aware of the incompatibility of the two theories“ (Argyris/Schön 1978: 11).*

Gemäß dem Zitat ist die „**espoused theory**“ (vertretene Theorie) jene Handlungstheorie, die der Handelnde zu verwenden meint und die „**theory-in-use**“ (handlungsleitende Theorie) die tatsächlich verwendete Handlungstheorie. Die Unvereinbarkeit beider Theorien kann dem

Handelnden entweder bewusst oder nicht bewusst sein. Beide Ansätze werden nachstehend näher erläutert. Bei den offiziellen Handlungstheorien, den „**espoused theories**“ (vertretenen Theorien), handelt es sich um Leitbilder, Strukturen, Zweck, Organisationszielen, Kultur, Ideen und Werte des Unternehmens. Diese bilden den Rahmen der Organisation und werden offiziell von den Handelnden geteilt. Die „espoused theories“ definieren das Bild, welches sich die Organisationsmitglieder machen, zu denen sie sich bekennen und die die Grundlage ihres Handelns bilden. Damit eine Organisation als Ganzes eine eigene Identität besitzt ist von den Mitgliedern, als auch von charismatischen Führungspersönlichkeiten ein möglichst gemeinsam geteiltes Bild vom Unternehmen erforderlich, in welchem der Bezugsrahmen bzw. das Image oftmals in Form von Unternehmensleitbildern dargestellt ist. Die organisationsinternen Gebrauchstheorien, die „**theories-in-use**“ (handlungsleitende Theorien), ergeben sich durch tatsächliche Handlungen in Verbindung mit den gelebten Werten und erfolgen zumeist unbewusst. Sie sind das Ergebnis zwischen individuellen und kollektiv geteilten Erfahrungen und dieses Wissen ist in der Organisation für das institutionelle Verhalten ausschlaggebend. Dabei herrscht ein Grundkonsens über das Zusammenleben, und dieser bietet den Organisationsmitgliedern die Möglichkeit sich Hypothesen zum Organisationalen Verhalten zu bilden. Diese Hypothesen sind die Voraussetzung für einen Prozess um sich zu einigen und der das Wissen in der Organisation brauchbar und kommunizierbar macht. Wenn in einer Organisation die Ergebnisse der Handlungen mit den Erwartungen nicht übereinstimmen, dann werden diese hinterfragt und möglicherweise geändert. Wenn sich Abweichungen zwischen offizieller Handlungstheorie und Gebrauchstheorie ergeben und besprochen werden, dann entstehen organisationale Lernprozesse (vgl. Probst/Büchel 1994: 23f). Lernen ist ganz allgemein die Veränderung von Wissen und kann sich nach Inhalt und Tiefe bezüglich der Art des Wissens unterschiedlich gestalten (vgl. Probst/Büchel 1994: 35). Damit es Organisationen gelingt zu lernen, äußern sich die Autoren Argyris/Schön folgendermaßen:

*„From this it follows both that there is no organizational learning without individual learning, and that individual learning is a necessary but insufficient condition for organizational learning“ (Argyris/Schön 1978: 20).*

Das Zitat verdeutlicht, dass organisationales Lernen nur auf Basis individuellen Lernens erfolgen kann, dass aber einzig individuelles Lernen nicht genügt, um organisationale Lernprozesse zu schaffen. Nach Argyris/Schön lassen sich Lernprozesse in drei verschiedene Ebenen des Lernens unterteilen: Anpassungslernen (single-loop learning),

Veränderungslernen (double-loop learning) und Prozesslernen (deutero-learning).  
Nachstehend werden die drei Ebenen erläutert.

### **3.3.1 Erste Ebene - Single-Loop Learning (Anpassungslernen)**

Unter single-loop learning werden in einer Organisation die vorgegebenen Ziele und Normen an in die Veränderungen der Umwelt angepasst. Wenn die Veränderungen, wie etwa neue Informationen, nur in reduziertem Ausmaß vorhanden sind und wenn die Fehler entsprechend der verwendeten Handlungstheorie verstanden und korrigiert werden, dann wurde durch verändertes Verhalten eine Anpassung erreicht (vgl. Probs/Büchel 1994: 35). Argyris/Schön verstehen unter den Prozess des single-loop learning wie folgt:

*„[...] like a thermostat that learns when it is too hot or too cold an turns the heat on or off. The thermostat can perform this task because it can receive information (the temperature of the room) and take corrective action“ (Argyris/Schön 1978: 3).*

Anhand der Analogie im o.a. Zitat zeigen die Autoren, dass Lernen sich auf Basis von neuen Informationen wie der Thermostat, der die Raumtemperatur anpasst, vollzieht. Unter „single-loop learning“ oder „Einschleifen-Lernen“ verstehen Argyris und Schön ein instrumentales Lernen, welches zu einer Verbesserung der Leistungen in Bezug auf die Aufgaben in einer Organisation beiträgt und die Wertvorstellungen einer Handlungstheorie gleich bleiben. Als Beispiele können hier Qualitätskontrolleure genannt werden, die beim Finden eines fehlerhaften Produktes, die Informationen an Fertigungsingenieure mitteilen können, damit dieser Mangel behoben werden kann. Ebenso ist es Managern möglich, dass sie Umsatzrückgängen nachgehen und diese wieder mit neuen Verkaufsstrategien steigern. Des Weiteren können bei erhöhter Personalfuktuation die Ursachen für die Unzufriedenheit der Beschäftigten ausfindig gemacht werden und dann mit zusätzlichen Leistungen oder Arbeitsplatzgestaltung gegengesteuert werden (vgl. Argyris/Schön 2006: 36). Organisationmitglieder sind fähig, dass sie Störungen ihrer Umwelt ausfindig machen und für diese Strategien, zum Zurechtzukommen und zur Integration, entwickeln. Nach Argyris/Schön (1978) handelt es sich bei diesem Lernvorgang um eine Reaktion seitens der Organisation auf die interne und externe Umwelt. Dabei werden Abweichungen in der Gebrauchstheorie (theory-in-use) so geändert, dass die Leistung der Organisation wieder mit den bestehenden Wertvorstellungen und Normen übereinstimmt. Die Wertvorstellungen und Normen selbst bleiben gleich und beziehen sich zu o. a. Beispielen auf Produktqualität, Umsatzniveau und Personalfuktuation (vgl. Argyris/Schön 2006: 36). Die diesbezüglichen Aktivitäten richten sich nach der Diskrepanz zwischen Ergebnis und Zielsetzung und dadurch

kommt es zur Bestätigung und zur Verbesserung von alten Handlungstheorien (vgl. Probst/Büchel 1994: 35).

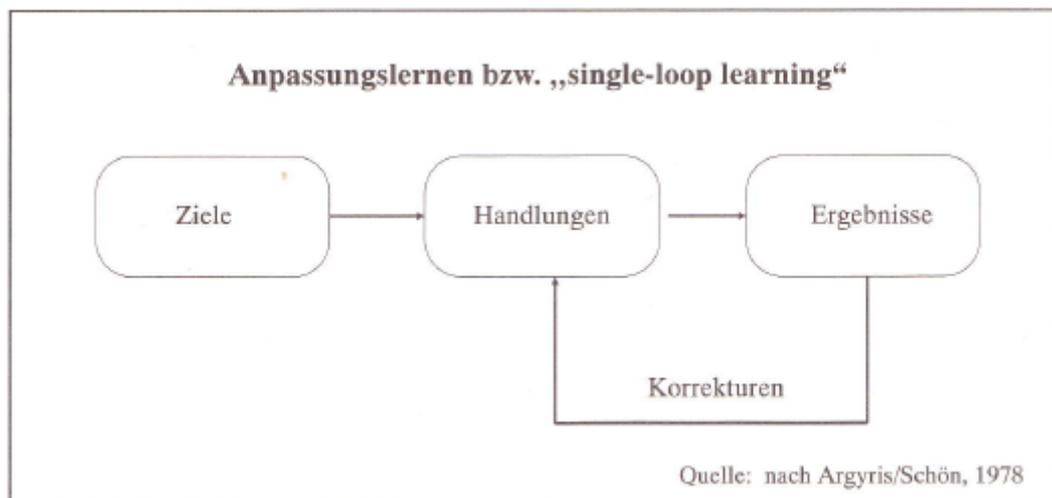


Abbildung 6: Anpassungslernen bzw. single loop learning  
Quelle: Probst/Büchel 1994: 35

**Abbildung 6** zeigt, dass beim Vorgang von single-loop learning (Anpassungslernen) eine Regulierung des Systems auf Basis einer bestehenden Norm erfolgt (vgl. Probst/Büchel vgl. 1994: 35).

### 3.3.2 Zweite Ebene – Double-Loop Learning (Veränderungslernen)

Wenn in einer Organisation eine Anpassung der vorgegebenen Ziele und Normen an die Veränderungen der Umwelt nicht möglich ist, wie in der ersten Ebene (single-loop learning), dann wird eine höhere Ebene erreicht und dies ist die Ebene des double-loop learning (vgl. Probst/Büchel 1994: 36).

*„They must reflect upon this error to the point where they become aware that they cannot correct it by doing better what already know how to do“ (Argyris/Schön 1978: 22).*

Argyris und Schön verdeutlichen anhand des Zitates, dass ausgehend von dem Punkt, an dem eine normale Fehlerkorrektur nicht mehr möglich ist, bessere Lösungen als die bisherigen Lösungen gefunden werden müssen. Dazu muss vorerst einmal der Konflikt bewusst werden (vgl. Argyris/Schön 2006: 38). Es geht nicht mehr nur darum Fehler anzupassen, sondern Veränderungen in Bezug auf Normen und Regeln in einer Organisation zu erwirken (vgl. Probst/Büchel 1994: 36).

*„Double-loop learning occurs when error is detected and corrected in ways that involve the modification of an organization’s underlying norms, policies, and objectives“ (Argyris/Schön 1978: 3).*

Beim double-loop learning werden Normen und Werte in Organisationen hinterfragt und diese in einem neuen Bezugsrahmen gestaltet. Auf dieser Ebene ist es nicht mehr ausreichend, eine Verhaltensanpassung vorzunehmen, sondern es sind auf Grund wesentlicher Veränderungen zwischen Umwelt und Organisation tiefergehende, kognitive Prozesse notwendig (vgl. Probst/Büchel 1994: 36). Die Autoren verstehen unter „double-loop learning“ oder „Doppelschleifen-Lernen“ ein Lernen, welches hinsichtlich der handlungsleitenden Theorien als auch der Strategien und Annahmen, einen Wertewechsel zur Folge hat und bezieht sich demnach auf beide Rückmeldeschleifen (vgl. Argyris/Schön 2006: 36). Dabei ist eine interne Offenlegung von Konflikten nötig und es werden hierbei sozusagen unüberwindbare organisationale Normen und Werte in Frage gestellt, neue Prioritäten gesetzt oder auch die Restrukturierung von Werten veranlasst. Der Bezugsrahmen der Organisation kann sich nur dann entwickeln, wenn die vorhandenen Strukturen und die Verhaltensweisen geändert werden. Dann kommt es zu neuen Handlungstheorien (theories-in use), welche zu Veränderungen in der Organisation führen. Ganz gleich auf welche Art sich die organisationalen Lernprozesse vollziehen, sie zählen dann als Lernergebnisse, wenn sie von den Mitgliedern des Systems als wertvoll erachtet werden. Das Konzept des organisationalen Lernens stellt die Bedürfnisse, Motive, Interessen und Werte innerhalb der Organisation in den Vordergrund und dabei gelten jene kognitiven Prozesse als funktional bzw. nützlich und akzeptiert, die für Lernprozesse vergangener, aktueller und zukünftiger Bedürfnisse, Motive, Interessen und Werte der Gemeinschaft förderlich sind. Beim Veränderungslernen handelt es sich nicht um eine Anpassung an schwierige Umweltsituationen oder mehr Know-how, sondern um Veränderungen der Interessenslagen und Werthaltungen von Kollektivmitgliedern, die bezüglich einer Aufgabe auch kein übereinstimmendes Verhalten zeigen können. Indem der institutionelle Bezugsrahmen in Frage gestellt wird, ergibt sich eine Auseinandersetzung mit organisationalen Hypothesen und dadurch können Ziele abgeändert werden (vgl. Probst/Büchel 1994: 36).

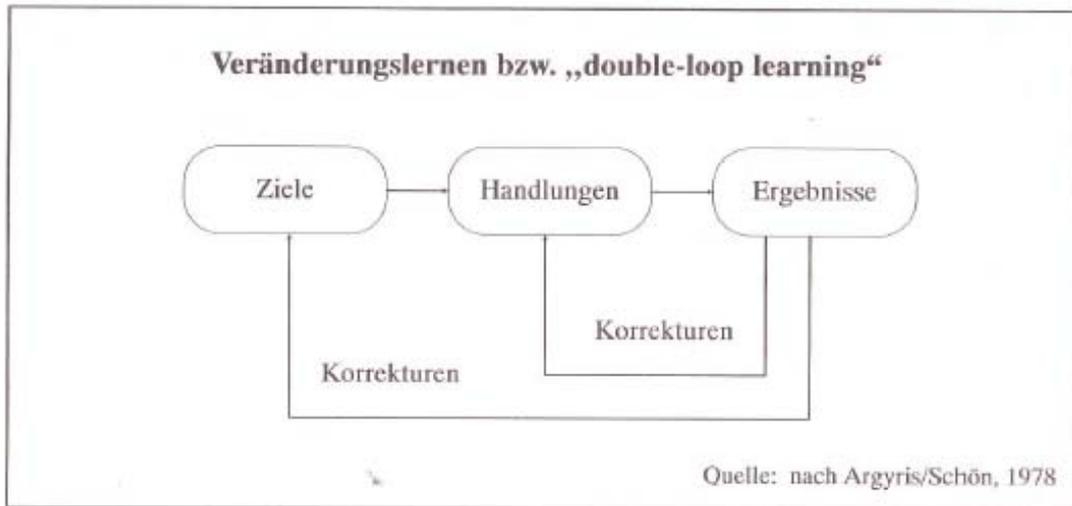


Abbildung 7: Veränderungslernen bzw. double-loop learning  
Quelle: Probst/Büchel 1994: 37

Wie in **Abbildung 7** ersichtlich, beschreiben Argyris/Schön (1978) den Prozess als „double-loop learning“. Damit ist gemeint, dass die Handlungstheorien kritisch geprüft und die ursprünglichen Ziele hinterfragt und verändert werden (vgl. Probst/Büchel 1994: 36f).

### 3.3.3 Dritte Ebene – Deutero-Learning (Prozesslernen)

Beim Deutero-Learning stehen das Lernen selbst sowie die Reflexion im Mittelpunkt (vgl. Probst/Büchel 1994: 38f). Oftmals werden defensive Routinen aufgebaut, an denen kaum erkennbar ist, dass Individuen, Gruppen oder Organisationen ihre Fehler entdecken, da deren Veränderungen für sie bedrohlich erscheinen (vgl. Probst/Büchel 1994: 37). Dies hat mit der Erfahrung zu tun, dass Veränderungen Verunsicherungen mit sich bringen und dadurch werden „fundamentale Regeln“ erschaffen, welche die Fehler missachten oder in der Form wirken, dass diese Fehler nicht diskutiert werden und ebenso die Nicht-Diskutierbarkeit keiner Auseinandersetzung bedarf. Auch wenn beim Veränderungslernen (double-loop learning) eine Übereinstimmung veränderter Werte zwischen Kollektivmitgliedern als auch Gruppen in einem neuen Bezugsrahmen höherer Ordnung stattgefunden hat, wird zwar die Notwendigkeit des Veränderungslernens sowohl von der Organisation als auch den Mitgliedern oftmals verstanden, aber auf Grund der defensiven Routinen praktisch kaum umgesetzt. Da hier die Ebene des Veränderungslernens (double-loop learning) nicht wirkt, werden vorerst die Prozesse des Lernens erklärt. Damit eine wirksame Anwendung des Veränderungslernens überhaupt möglich ist, müssen die Organisationsmitglieder den Prozess des Single- und Double-Loop Learning verstehen. Bei diesem Prozess des „Lernens zu lernen“ handelt es sich um die höchste Ebene des Lernprozesses, wo die Prozesse des Lernens vorrangig sind und das Anpassungslernen und

Veränderungslernen um eine höhere Ebene erweitert wird (vgl. Probst/Büchel 1994: 37f). Argyris/Schön verstehen unter deuterio-learning:

*„That is, the organization needs to learn how to carry out single- and double-loop learning“* (Argyris/Schön 1978: 26).

Der Prozess des Lernens zu lernen besteht aus der Erkenntnis wie Single- und Double-Loop Learning gelingen. Auf dieser Lernebene steht die Verbesserung der Lernfähigkeit im Zentrum und das Lernen selbst wird zur Angelegenheit. Es geht hier vornehmlich darum, Muster zu erkennen, in denen in annähernd gleichen Situationen das Lernen möglich war und somit können Umstrukturierungen hinsichtlich Verhaltensregeln und –normen erwirkt werden (vgl. Probst/Büchel 1994: 38).

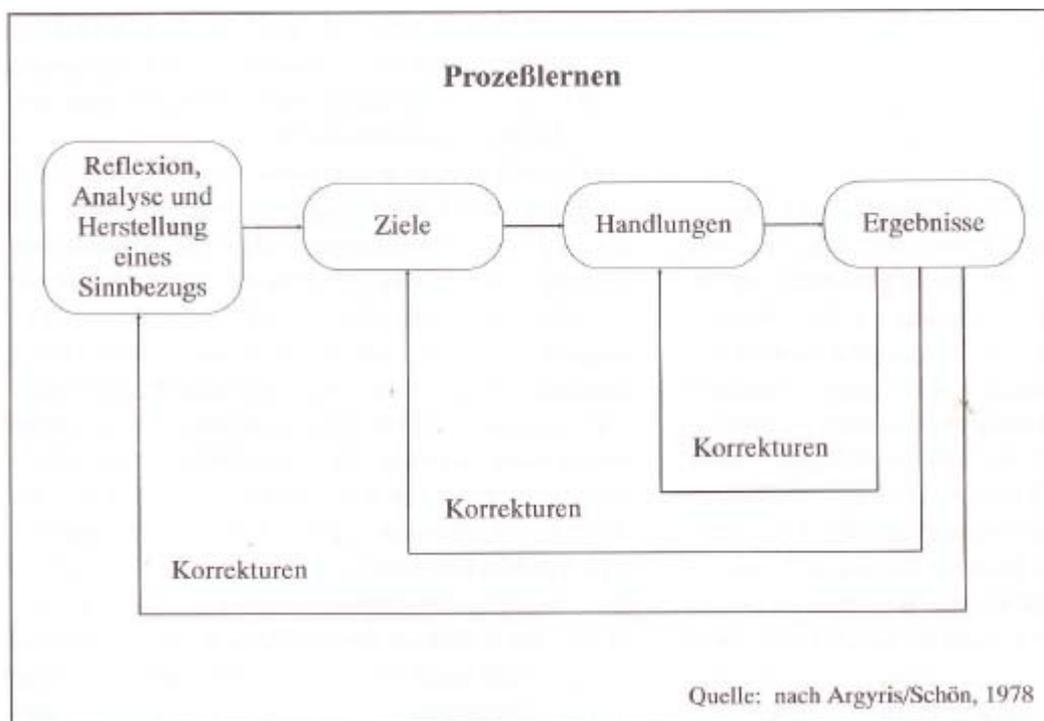


Abbildung 8: Prozesslernen bzw. deutero learning  
Quelle: Probst/Büchel 1994: 38

Wie **Abbildung 8** verdeutlicht, handelt es sich um die „Reflexion, Analyse und Herstellung eines Sinnbezuges“ oder anders ausgedrückt, um die Einsicht in den Lernprozess selbst und den Ablauf von Lernprozessen. Erst auf der Ebene des Prozesslernens besteht die Möglichkeit sich selbst zu thematisieren, als auch sich selbst als Umwelt anderer sozialer Systeme zu erkennen. Durch die Reflexion, des Lernens zu lernen, wird Rücksicht auf die Entwicklungsbedingungen der anderen in der eigenen Umwelt genommen. So kann das

eigene Umfeld optimiert werden, als auch der maximale Nutzen zwischen den Beziehungen mehrere Akteurinnen und Akteure erzielt werden (vgl. Probst/Büchel 1994: 38).

Das Erkennen der Systemzusammenhänge, durch die Veränderung und Erweiterung der Betrachtung der Situation, gibt die Möglichkeit die Organisation neu zu gestalten. Mittels Bewusstwerdungsprozessen, Reflexionen und Mustererkennung zeigt sich, dass es sich hierbei nicht um Verfahren oder Ziele handelt (vgl. Probst/Büchel 1994: 39), sondern „[...] um die Einsicht in den Sinn der Organisation“ (Probst/Büchel 1994: 39).

### 3.4 Organisationskultur

Was eine Organisationskultur ausmacht, hat sich in der Vergangenheit von einem eher pessimistischen zu einem optimistischen Bild entwickelt.

<p><b>Pessimistische Menschenbilder:</b> Der Mensch ist undankbar und heuchlerisch (Machiavelli) Der Mensch ist prestige- und machtsüchtig (Hobbes) Der Mensch ist selbstsüchtig (Smith) Der Mensch überlebt nur, wenn er tüchtig ist (Darwin/Spencer) Der Mensch ist triebgesteuert (Freud) Der Mensch ist wie ein Teil einer Maschine (Taylor)</p>
<p><b>Optimistische Menschenbilder:</b> Der Mensch ist vernünftig (Locke) Der Mensch wird von der Gesellschaft geprägt (Fromm) Der Mensch ist ein soziales Wesen und Gruppenmitglied (Mayr) Der Mensch hat auch „hochwertige“ Motive (Maslow/McGregor)</p>

Abbildung 9: Pessimistische und optimistische Menschenbilder  
Quelle: Pieler 2003: 152

**Abbildung 9** zeigt pessimistische und optimistische Menschenbilder, welche von einem Großteil der Gesellschaft vertreten wurde. Die Human Relations Bewegung, welche durch die sogenannten Hawthorne-Experimente eingeleitet wurden, kennzeichnen einen bedeutenden Wendepunkt bezüglich Organisationskulturen (vgl. Pieler 2003: 152).

Im vergangenen Jahrhundert erfolgte ein grundlegender Wandel von entmündigten Arbeiterinnen und Arbeitern zu kompetenten und selbstverantwortlich handelnden Beschäftigten. Diese Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für die Unternehmen heutzutage sehr wichtig und nicht in unbegrenztem Ausmaß verfügbar. Deshalb sind die Unternehmen gefordert, für die Beschäftigten ein Arbeitsumfeld zu

schaffen, in dem sich diese nach eigenen Vorstellungen entfalten können und welches möglichst dafür sorgt, dass in keine andere Organisation gewechselt wird. Demnach muss das eigene Unternehmen attraktiver sein als das der Mitbewerberinnen und Mitbewerber (vgl. Pieler 2003: 152). Das Thema Organisationskultur ist für die Unternehmen sehr bedeutend und ein Großteil präsentiert diese auf der offiziellen Website, um ein positives Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu zeigen. Eine Organisationskultur lässt sich aber nicht so einfach abbilden, denn der Schwerpunkt liegt auf einem eigendynamischen Entwicklungsprozess und daher wird im wissenschaftlichen Diskurs jedes Unternehmen als eigene Art von Kultur betrachtet. Eigene, unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster formen in den Unternehmen nachhaltig das Verhalten und die betrieblichen Funktionsbereiche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sind auch deshalb für den Unternehmenserfolg bedeutungsvoll. Trotz unterschiedlicher Strömungen in der Organisationskultur Forschung wurden für den Terminus einer Organisationskultur sechs wesentliche Punkte definiert, die eine Organisationskultur charakterisieren (vgl. Schreyögg 2012: 173).

1. Eine Organisationskultur ist ein *implizites* Phänomen. Das bedeutet, dass sie nicht direkt beobachtbar ist, sondern das Erschließen eher interpretativ erfolgt. Ferner werden in einer Organisationskultur durch Überzeugungen und Handlungsmuster das Selbstverständnis und die Eigendefinition des Unternehmens geprägt.
2. Die Orientierungsmuster sind in Organisationskulturen selbstverständlich, da sie im Unternehmensalltag *praktiziert* werden und ihre Reflexion eine Ausnahme darstellt.
3. Bei Organisationskulturen handelt es sich um ein kollektives Phänomen, das auf *gemeinsame* Orientierungen, Werte usw. ausgerichtet ist und das Handeln des einzelnen Mitgliedes formt.
4. Eine Organisationskultur ergibt sich durch einen *Lernprozess* im Umgang mit den Problemen aus der Umwelt und der internen Koordination. Gewisse Handlungsweisen werden als erfolgreich betrachtet, andere weniger. Mit der Zeit ergeben sich immer mehr bevorzugte Wege des Denkens und Problemlösens und es wird offensichtlicher, was als positiv und als negativ gelten soll, bis die Orientierungsmuster zu selbstverständlichen Voraussetzungen des organisatorischen Handelns werden.
5. In einer Organisationkultur fügen sich nach einer bestimmten Zeit die unterschiedlichen Überzeugungen zu einer Art *Weltbild* zusammen, welches für Sinn und Orientierung in einer komplexen Welt sorgt.

6. Grundsätzlich wird eine Organisationskultur nicht bewusst vermittelt, sondern durch einen *Sozialisationsprozess* erlernt. Eine Organisation entwickelt Signale, die einem neuen Mitglied das Verhalten und Handeln im Sinne der kulturellen Tradition aufzeigen. Bei dieser Kommunikation haben Symbole eine hohe Bedeutung (vgl. Schreyögg 2012: 173f).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Organisationskulturen komplexe Geflechte sind, denen Orientierungsmuster, zuverlässige Praktiken, erkennbare Symbole und Ausdrucksformen angehören (vgl. Schreyögg 2012: 173f). Von Beginn an war der Diskurs um die Kultur von Organisationen von der Beobachtung geprägt, dass manche Kulturen das organisatorische Handeln stärker beeinflussen als andere. Ob eine Kultur als stark oder schwach gilt, wird anhand von folgenden **drei Dimensionen** beurteilt: der **Prägnanz**, dem **Verbreitungsgrad** und der **Verankerungstiefe** (vgl. Schreyögg 2012: 182).

Beim **ersten Kriterium**, der **Prägnanz**, unterscheiden sich Organisationskulturen nach der Klarheit der Orientierungsmuster und Werthaltungen die sie vermitteln. In starken Organisationskulturen wird deutlich zum Ausdruck gebracht, was erwünscht ist und was nicht. Eine prägnante Anleitung erfordert, dass die einzelnen Werte, Standards und Symbolsysteme zueinander konsistent sind, damit Klarheit beim Handeln besteht. Zudem ist die Voraussetzung von umfassenden kulturellen Orientierungsmustern notwendig, damit sie nicht nur in einzelnen speziellen, sondern in vielen Situationen richtungsweisend sein können (vgl. Schreyögg 2012: 182).

Beim **zweiten Kriterium** „**Verbreitungsgrad**“ handelt es sich um das Ausmaß, welches die Mitglieder der Kultur teilen. Von einer starken Organisationskultur ist dann die Rede, wenn das Handeln von möglichst allen Mitgliedern von den kollektiven Orientierungsmustern und Werten gelenkt wird. Eine schwache Organisationskultur charakterisiert sich dadurch, dass sich die einzelnen Mitglieder vor allem an unterschiedlichen Normen und Vorstellungen orientieren (vgl. Schreyögg 2012: 182f).

Das **dritte Kriterium** „**Verankerungstiefe**“ zielt darauf ab, ob und inwieweit die kulturellen Muster internalisiert und dadurch zum selbstverständlichen Bestandteil des täglichen Handelns geworden sind. Hierbei ist zu unterscheiden, ob ein kulturkonformes Verhalten das Ergebnis kalkulierter Anpassung ist oder ob die kulturellen Orientierungsmuster internalisiert sind. Stabilität, Vertrautheit und Fraglosigkeit sind im täglichen Miteinander nur durch die Internalisierung kultureller Orientierungsmuster möglich, wie dies für starke Kulturen zutreffen sollte (Schreyögg 2012: 183).

Wichtige Werte in der Unternehmenskultur sind Veränderungen als normal und alltäglich zu begreifen und als Chance wahrzunehmen, da sie das Überleben einer Organisation gewährleisten. Derzeit ist es die bedeutendste Aufgabe der Führung, sich in ihrer Rolle als Führungskraft als auch die Beschäftigten auf Veränderungen vorzubereiten (vgl. Albs 2005: 211).

### **3.5 Unternehmensführung**

Seit Ende der 1990er Jahre gewinnt das Verhalten von Vorgesetzten zusehends an Bedeutung und bis heute steigt das Bewusstsein, dass das Verhalten der Führungskräfte einen nachhaltigen Einfluss auf das Verhalten sowie auf die Leistung von Beschäftigten hat. Dabei wirkt der Kreislauf aus Erwartungen des Vorgesetzten, seinem Verhalten und dem Verhalten der Beschäftigten wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung (vgl. Albs 2005 32f). Es gibt keine einheitliche Definition für den Terminus „Führung“, aber meistens (vgl. Watrinet et al. 2009: 93) *„[...] sind in den Definitionen die Konstrukte Einflussbeziehung, Verhaltenssteuerung, Kommunikation, Interaktion, Prozess, Rolle, Zielorientierung, Handeln und Motivation [...]“* (Watrinet et al. 2009: 93) vorzufinden. Führungsgrundsätze und Leitbilder sind ein verbindendes Element und Teil der Unternehmenskultur. Zwischen Kultur und Führung besteht eine Wechselbeziehung, da Kultur durch Führung geschaffen wird und gleichzeitig Führung einen Teil der Kultur im Unternehmen ausmacht, welcher ebenso auf diese einwirkt. Führungskräfte nehmen eine exponierte Position im Kulturgestaltungsprozess ein und sie sind für die Bildung, Erhaltung und Fortentwicklung der Unternehmenskulturen verantwortlich. Das direkte persönliche Vorleben der Werte von Führungskräften sowie deren Verhalten ist bei Veränderungen der Unternehmenskultur von hoher Bedeutung (vgl. Watrinet et al. 2009: 93f). Zu den bedeutendsten Führungsaufgaben zählt die Offenheit betreffend der Thematisierung der verlängerten Lebensarbeitszeit, allen Beschäftigten Wertschätzung entgegenzubringen, Gruppen mit Schlüsselqualifikationen zu binden, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, die Anforderungs- und Fähigkeitsprofile zu erhalten, die Beteiligung aller Beschäftigten zu organisieren und das regelmäßige Gespräch mit allen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu führen. Dafür sind aber nicht nur Kompetenzen, sondern auch ein personeller Einsatz und zeitliche Ressourcen erforderlich, welche im Unternehmen nicht immer vorhanden sind (vgl. Langhoff 2009: 243). Des Weiteren kann festgehalten werden, dass ein Großteil der Führungskräfte in den 1990er Jahren betriebssozialisiert worden. In dieser Zeit war die 30- bis 40-jährige Alterskohorte als stärkste Kohorte noch voll leistungsfähig und berufserfahren. Aber gerade in dieser Dekade gab es für die Beschäftigten und Führungskräfte die Möglichkeit Frühpensionierungen in Anspruch zu nehmen und deshalb fehlt es für die derzeitige und zukünftige Situation an Erfahrungswerten und gleichzeitig bedarf es einer kompletten Umlenkung und Handlungen

werden gefordert. Die Folge ist, dass in etlichen Unternehmen eine Situation vorherrscht, in denen Führungskräfte im Allgemeinen nicht wissen, wie sie handeln müssen und wie sie loslegen sollen (vgl. Langhoff 2009: 244). Im Gegensatz zu früher erweist sich heutzutage das Führen als besonders herausfordernd. Denn obwohl oft keine gesicherte Informationsgrundlage vorliegt, sind weitreichende Entscheidungen zu treffen und Führung findet zudem häufig außerhalb von hierarchischen Systemen oder ergänzend dazu statt. Durch die rasche Entwicklung des Wissens ist für die Vorgesetzten eine Beurteilung der Arbeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, etliche davon Spezialistinnen und Spezialisten, immer schwieriger. Darüber hinaus besteht gegenüber Führenden die Erwartungshaltung, dass sie Veränderungsprozesse aktiv beschleunigen. Ebenso ist die Zusammenarbeit durch einen wesentlich jüngeren Vorgesetzten für beide Beteiligten nicht vorteilhaft. Etliche Führungstrainings fokussieren sich auf die Vermittlung von Techniken, welche zwar nützlich sind, aber sie alleine befähigen nicht zu guter Führung. Die Situation „junge Vorgesetzte versus ältere Beschäftigte“ wird in Zukunft mehr werden und der Begriff „Wertschätzung“ wird angesichts der zu erwartenden Zunahme von Älteren in den Unternehmen eine wesentliche Kategorie für zukünftige Führungskultur ausmachen. Dabei gilt es den Beschäftigten die individuelle Wertschätzung zukommen zu lassen, hinsichtlich der Vielfalt Wertschätzung zu bekunden und betreffend der Erfahrung und bisheriger Leistung Wertschätzung entgegenzubringen. Wertschätzung ist nichts festgeschriebenes, sondern kann paradoxerweise zur Erleichterung von Veränderungsprozessen beitragen, selbst wenn das nicht der primäre Zweck ist. Wertschätzung in Bezug auf das Älterwerden bedeutet eine Abkehr vom Jugendkult im Sinne einer Anerkennung, dass jedes Lebensalter Vor- und Nachteile mit sich bringt und kann am besten gelingen, wenn auf die persönliche Situation eines Individuums eingegangen wird, ganz gleich ob diese Person im Unternehmen zu arbeiten beginnt, sich weiterentwickelt oder ausscheidet (DGFP 2004: 52f).

### **3.6 Die Rolle des Betriebsrates**

Die Unternehmen werden auf Grund des demografischen Wandels in den nächsten Jahren mit einem aggressiven Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte konfrontiert sein. Damit dahingehend „richtige“ Entscheidungen getroffen werden, bedarf es einer Auseinandersetzung mit der Thematik durch die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie der betrieblichen Interessenvertretung (vgl. Langhoff 2009: 322f). Bei der Förderung älterer Beschäftigter ergeben sich für den Betriebsrat zwei wesentliche Fragen, beispielsweise wie die Arbeit der heute Älteren organisiert werden und was präventiv umgesetzt werden kann, damit die Arbeitsfähigkeit der älteren Beschäftigten möglichst lange erhalten bleibt. Für die Beantwortung dieser Fragen benötigt der Betriebsrat Informationen über eine aktuelle und zukünftige Altersstruktur der Belegschaft, eine Entwicklung der Krankenstände und des

Personalersatzbedarfs, Personalplanungen einzelner Funktionsgruppen sowie Informationen bezüglich der gesundheitlichen Belastungen an den Arbeitsplätzen (vgl. Grumbach/Ruf 2007: 62f). Im vorliegenden Kapitel wird die **Funktion des Betriebsrates** erläutert.

Der Betriebsrat ist das Organ für die Vertretung der Interessen der Beschäftigten auf Betriebsebene und seine Funktionsperiode beträgt vier Jahre. Er verfügt über diverse Befugnisse wie etwa dem Abschluss von Betriebsvereinbarungen, der Mitwirkung von Kündigungen, Entlassungen und Versetzungen sowie der Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen in Unternehmen. Darüber hinaus umfassen seine Befugnisse auch die Überwachungs- und Kontrollrechte, wie etwa die Einhaltung des Kollektivvertrages, der Betriebsvereinbarungen als auch die Arbeitnehmerschutzbestimmungen. Ferner hat er ein Informationsrecht wie beispielsweise über die Begründung und Beendigung von Dienstverhältnissen, aber auch über Angelegenheiten der Betriebsführung. Des Weiteren stehen dem Betriebsrat Interventionsrechte zu, wie etwa die Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie die betriebliche Ausbildung. Es ist anzumerken, dass die Befugnisse des Betriebsrats gesetzlich festgelegt sind und Betriebsvereinbarungen nicht ausgeweitet werden können. Damit eine Betriebsratswahl durchgeführt werden kann, müssen in einem Betrieb mindestens fünf familienfremde und stimmberechtigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt werden, unabhängig von der Staatsbürgerschaft. Mit der Vollendung des 18. Lebensjahres sind alle Beschäftigten stimmberechtigt. Wenn die Gruppe der Arbeiterinnen und Arbeiter als auch der Angestellten mindestens je fünf Personen zählt, dann sind getrennte Betriebsräte aufzustellen. Beim Beschluss durch getrennte Gruppenversammlungen kann aber auch ein gemeinsamer Betriebsrat für Arbeiterinnen und Arbeiter sowie für Angestellte gewählt werden. Sind in einer der beiden Gruppen von Beschäftigten keine fünf Personen vorhanden, dann ist ein gemeinsamer Betriebsrat zu bilden. Es ist festzuhalten, dass sowohl ein Angestellter in den Arbeiterbetriebsrat als auch eine Arbeiterin oder ein Arbeiter in den Angestelltenbetriebsrat gewählt werden kann. Die Größe des Betriebsrats ist von der Anzahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abhängig. Bei 5-9 Beschäftigten beträgt die Anzahl der Betriebsratsmitglieder eins, bei 10-19 Beschäftigten zwei, bei 20-50 Beschäftigten drei und bei 51-100 Beschäftigten vier. Für je weitere 100 Beschäftigte steigt die Anzahl der Betriebsratsmitglieder jeweils um eine zusätzliche Person (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2015: o. S.).

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass der Betriebsrat dem Wohl des Betriebes verpflichtet ist und von den Betriebsangehörigen gewählt wird. Er verfügt über exakt festgelegte Mitbestimmungs-, Mitwirkungs- und Informationsrechte und ist nicht befähigt

Maßnahmen des Arbeitskampfes auszurufen. Im Streitfall bleibt ihm die Rolle einer betrieblichen Schlichtungsinstanz oder der Gang zum Arbeitsgericht (vgl. Minssen 2007: 56). Überdies hat der Betriebsrat im Unternehmen eine Multiplikatorwirkung (vgl. Albs 2005: 106).

## **4 Personalmanagement**

*„Personalmanagement war immer auch die Kunst, unter ungünstigen Rahmenbedingungen vernünftige Lösungen auf Unternehmens- bzw. betrieblicher Ebene zu finden“ (DGFP 2004: 45).*

Die Aufgaben des Personalmanagements sind das Setzen von Maßnahmen entsprechend der Erweiterung von bereits vorhandenen und oder die Vermittlung neuer Qualifikationen. Unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen befassen sich mit der Entwicklung von Personal und so dominieren aus betriebswirtschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Sicht verschiedene Betrachtungsweisen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist das Ziel die Steigerung der Effizienz des Potenzialfaktors Mensch und aus sozialwissenschaftlicher Sicht ist dies eher die Persönlichkeitsentwicklung und Selbstverwirklichung ist (vgl. Oechsler 2006: 478). Die Personalwirtschaft verfolgt Ziele, wie etwa den erforderlichen Bestand an Humankapital (Arbeitsvermögen) sicherzustellen und in Arbeitsleistung umzusetzen. Ferner muss bei Bedarf das dafür notwendige Sozialkapital geschaffen und aufrechterhalten werden. Dazu ist die Entstehung sozialer Beziehungen wichtig, welche die Zusammenarbeit der Beschäftigten untereinander fördern und auch für die Weitergabe von Wissen nützlich sind. Des Weiteren sollte dazu beigetragen werden, dass die organisationale Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen erfolgt und die Personalkosten gering gehalten werden, da ansonsten die Innovationskraft gefährdet ist. Das Erreichen dieser Ziele ist kein Selbstzweck, sondern die Verwertung des Human- und Sozialkapitals dient der Nutzung und Vermehrung des Finanzkapitals. Ein hohes Durchschnittsalter kann nur die personalwirtschaftlichen Ziele gefährden und wenn diesbezüglich Probleme auftreten, dann werden von Seiten der Unternehmen Maßnahmen zur Lösung gesetzt. Bei der Beurteilung von Problemen und Lösungen werden jedoch kurzfristige Folgen gesehen und langfristige Wirkungen häufig ignoriert. Dies ergibt sich aus der Annahme der beschränkten Rationalität, da Managerinnen und Manager in der Personalplanung nur über einen kurzen Zeithorizont von wenigen Jahren hinausblicken (vgl. Nienhäuser 2002: 66). In den Unternehmen muss Großteils erst ein Bewusstsein geschaffen werden, in welchem Ausmaß die demografische Entwicklung zu Veränderungen hinsichtlich der Altersstruktur der Belegschaft führen wird. Eine bislang negative Konnotation betreffend der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter

muss aufgegeben werden und es sind neue Wege zu gehen, um die zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu meistern (vgl. Adenauer 2002: 9).

Im folgenden Kapitel wird zunächst ein Abriss über das **Regelpensionsalter in Österreich** gegeben und die **Einschätzung der Unternehmen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter** festgehalten. Des Weiteren werden die **Vor- und Nachteile älterer Beschäftigter** und das **Age Management** sowie die **Personalplanung und Personalentwicklung** ausgeführt. Ebenso werden betriebliche **Maßnahmen** angeführt, die **für eine längere Erwerbsbeteiligung älterer Beschäftigter im industriellen Arbeitsumfeld** maßgeblich sind.

#### 4.1 Regelpensionsalter in Österreich

Im folgenden Kapitel wird eingangs auf den **Generationenvertrag** Bezug genommen und anschließend werden Ausführungen zum **Regelpensionsalter in Österreich**, mit den damit verbundenen Anspruchsvoraussetzungen, gegeben. Der Generationenvertrag darf sich nicht nur auf die Alterssicherung und andere Sozialversicherungssysteme beziehen, sondern muss auf die Verteilung aller Zukunftsressourcen ausgerichtet sein (vgl. Frevel 2004: 117).

*„Der Generationenvertrag besteht zwischen der beitragszahlenden (jungen) und der rentenempfangenden (alten) Generation. Er beinhaltet, dass die erwerbstätigen Versicherten durch ihre Beiträge die jeweiligen Renten finanzieren in der Erwartung, dass die nachfolgenden Generationen bereit sind, für sie das Gleiche zu tun. Der Generationenvertrag ist ein unausgesprochener und nicht schriftlich festgelegter Vertrag zwischen diesen Gruppen [...]“* (Wirtschaftslexikon 2015: o. S.).

Es kann festgehalten werden, dass es sich mit zunehmender Anzahl an Älteren in der Bevölkerung schwieriger gestaltet, wohlfahrtsstaatliche Leistungen zu ermöglichen. Durch den fortschreitenden Prozess des demografischen Wandels kann auf Grund eines intergenerationalen Verteilungskonflikts eine Ablösung der wohlfahrtsstaatlichen Generationensolidarität stattfinden (vgl. Streeck 2007: 281f). Daraus kann abgeleitet werden, wenn der Anteil an Pensionistinnen und Pensionisten in einer Bevölkerung höher ist als jener der Erwerbstätigen, dann kann der Generationenvertrag nicht mehr gewährleistet werden. Die Pensionsversicherungsanstalt (PVA) ist ein Teil des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger, welcher alle Versicherungsträger zusammenfasst und als Dachverband das österreichische System der sozialen Sicherheit verantwortet (vgl. Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger 2010: 1). Die Pensionsversicherungsanstalt ist mit ungefähr 4,8 Mio. Versicherten, Pensionistinnen

und Pensionisten der unselbstständig Erwerbstätigen, Österreichs größter Sozialversicherungsträger (vgl. Pensionsversicherungsanstalt 2014: 3). Die Pensionsversicherungsanstalt hat die Aufgabe, für die Versicherten und Hinterbliebenen durch Pensionsleistungen, eine dem Gesetz entsprechende Versorgung zu gewähren. Wenn die dafür gesetzlich vorgesehenen Altersgrenzen erzielt werden, dann kommen von der Pensionsversicherung nachstehende Eigenpensionen (Pensionsarten) infrage (vgl. Pensionsversicherungsanstalt 2014: 3):

- Alterspension
- vorzeitige Alterspension bei langer Versicherungsdauer
- Korridorpension
- Schwerarbeitspension (vgl. Pensionsversicherungsanstalt 2014: 3)

Bei Berufsunfähigkeit (Invalidität) sind folgende Eigenpensionen vorgesehen:

- Invaliditäts- bzw. Berufsunfähigkeitspension
- Umschulungsgeld (Auszahlung durch AMS) und Rehabilitationsgeld (Auszahlung durch GKK) (vgl. Pensionsversicherungsanstalt 2014: 3).

Grundsätzlich gibt es in Österreich bei den Pensionen zwei wesentliche Unterschiede bei den **Anspruchsvoraussetzungen** zur Pensionsberechnung. Für den Anspruch auf Alterspensionen werden **zwei** unterschiedliche **Gesetze**, das Allgemeine Sozialversicherungsgesetz (**ASVG**) und das Allgemeine Pensionsgesetz (**APG**), wirksam. Die Anspruchsvoraussetzungen für eine Alterspension richten sich für jene Personen, die bis zum 31.12.1954 geboren wurden, nach den Bestimmungen **ASVG**. Anspruch auf Alterspension nach dem ASVG besteht dann, wenn das Regelpensionsalter erreicht und die Wartezeit erfüllt ist. Dies ist nach dem ASVG für Frauen mit der Vollendung des 60. Lebensjahres und für Männer mit der Vollendung des 65. Lebensjahres gegeben. (vgl. Pensionsversicherungsanstalt 2014: 4). Mit dem Stichtag 01.01.2005 tritt das **APG** in Kraft. Das heißt, dass für jene ab dem 01.01.1955 geborenen Personen, die Bestimmungen nach dem APG gelten. Im Allgemeinen zählen hierfür alle ab dem 01.01.2005 in der Pensionsversicherung erworbenen Versicherungszeiten als Beitragsjahre. Es gibt allerdings eine Übergangsbestimmung und diese wird dann wirksam, wenn Personen zumindest einen Versicherungsmonat bis zum 31.12.2004 erworben haben. Ist dies der Fall, dann gelten weiterhin die Anspruchsvoraussetzungen für die Alterspension nach dem ASVG, sofern dies für diese Personen vorteilhafter ist. Ein Anspruch auf Alterspension nach dem APG besteht für jene ab dem 01.01.1955 geborenen Personen, die das Regelpensionsalter erreicht haben und bei denen die Mindestversicherungszeit erfüllt ist. Das Regelpensionsalter nach dem

APG erreichen Männer mit der Vollendung des 65. Lebensjahres und Frauen mit Vollendung des 60. Lebensjahres, sofern diese bis 01.12.1963 geboren wurden (vgl. Pensionsversicherungsanstalt 2014: 4ff).

Mit dem Bundesverfassungsgesetz „Altersgrenzen“ erfolgt eine stufenweise Angleichung des Pensionsalters der Frauen an jenes der Männer (vgl. Pensionsversicherungsanstalt 2014: 6f).

Frauen geboren von – bis	Regelpensionsalter
bis 01.12.1963	60 Jahre
02.12.1963 – 01.06.1964	60 Jahre und 6 Monate
02.06.1964 – 01.12.1964	61 Jahre
02.12.1964 – 01.06.1965	61 Jahre und 6 Monate
02.06.1965 – 01.12.1965	62 Jahre
02.12.1965 – 01.06.1966	62 Jahre und 6 Monate
02.06.1966 – 01.12.1966	63 Jahre
02.12.1966 – 01.06.1967	63 Jahre und 6 Monate
02.06.1967 – 01.12.1967	64 Jahre
02.12.1967 – 01.06.1968	64 Jahre und 6 Monate
ab 02.06.1968	65 Jahre

Tabelle 4: Anspruchsvoraussetzungen für Frauen  
Quelle: Eigene Darstellung, mit Bezug zu Daten von der Pensionsversicherungsanstalt 2014: 6

Wie in **Tabelle 4** ersichtlich, trifft für Frauen die bis zum 01.12.1963 geboren wurden noch das Regelpensionsalter von 60 Jahren zu. Für jene Frauen, die ab dem 02.12.1963 geboren wurden, erfolgt halbjährlich und fortlaufend eine Erhöhung des Pensionsalters. Für weibliche Personen die ab dem 02.06.1968 geboren wurden, beträgt das Regelpensionsalter 65 Jahre. Das bedeutet, dass eine Angleichung des Antrittsalters für Frauen und Männer mit 65 Jahren angestrebt wird.

Nach den Bestimmungen des APG wurde für Versicherte, die ab dem 01.01.1955 geboren wurden, ein Pensionskonto eingerichtet und die Kontoführung und Aktualisierung wird vom leistungszuständigen Pensionsversicherungsträger durchgeführt (vgl. Pensionsversicherungsanstalt 2014: 33). Wenn die Pension vor dem Regelpensionsalter in Anspruch genommen wird, dann sind ja nach Pensionsart Abschläge vorgesehen (vgl. Pensionsversicherungsanstalt 2014: 30). In Bezug auf das Pensionsantrittsalter ist anzumerken, dass bereits Anfang der 1990er Jahre festgestellt wurde, dass der Trend der „Entberuflichung des

Alters“ anhält und die Quote der Erwerbstätigen über dem 60. Lebensjahr sehr gering ist (vgl. Bäcker/Naegle 1993: 21). Wenn Personen über dem 63. oder unter Umständen über dem 65. Lebensjahr arbeiten, dann handelt es sich möglicherweise um ein Privileg von Freiberuflern oder vereinzelt hoch qualifizierten Fachkräften. Ebenso können es auch ökonomische Gründe sein, wenn die Alterssicherung bescheiden ausfällt. Dies trifft oftmals bei weiblichen Personen oder ehemaligen Selbstständigen zu (vgl. Bäcker/Naegle 1993: 24).

Nachstehende Tabelle, **Durchschnittsalter bei Zuerkennung einer Eigenpension**, kann diesen angeführten Trend der „Entberuflichung des Alters“ weiterhin bestätigen.

Pensionsarten	Männer					Frauen				
	1980	1990	2000	2010	2013	1980	1990	2000	2010	2013
Alterspensionen	66,9	67,8	66,9	66	65,8	61,4	62,6	61,3	61,1	61,1
Vorzeitige AP bei langer Versicherungsdauer	60,8	60,7	60,6	62,9	62,8	56,4	55,9	56,1	58,5	59,1
Langzeitversicherte				61,0	61,1				56,6	56,6
Korridorpensionen				62,2	62,4					
Schwerarbeiterpensionen				60,5	60,6					
Alle Alterspensionen	62,1	62,1	61,7	62,5	62,8	59,2	59,6	58,3	59,3	59,2
Invaliditäts-/Berufsunfähigkeitspensionen	54,3	53,5	51,3	53,0	53,0	53,8	50,7	48,6	48,9	49,2
Alle Eigenpensionen	58,5	58,0	58,3	58,9	59,3	58,0	57,2	56,6	57,0	57,3

Tabelle 5: Durchschnittsalter bei Zuerkennung einer Eigenpension  
Quelle: Eigene Darstellung, mit Bezug zu Daten von der Pensionsversicherungsanstalt 2014: 8

Wie in **Tabelle 5**, Durchschnittsalter bei Zuerkennung einer Eigenpension ersichtlich, ist von 1980 bis 2013 unter **„Alle Alterspensionen“** das Pensionsalter bei den Frauen im Durchschnitt mit weniger als 60 Jahren ausgewiesen und bei den Männern beträgt hier das Durchschnittsalter ungefähr 62 Jahre. Unter **„Alle Eigenpensionen“** fällt das Durchschnittsalter auf Grund der hinzukommenden Kategorie „Invaliditäts-/Berufsunfähigkeitspensionen“ bei beiden Geschlechtern noch deutlich niedriger aus.

Es zeigt sich, dass ein Großteil der Beschäftigten bereits vor dem regulären Pensionierungsalter aus dem Arbeitsleben ausscheidet und dass demnach das verbindliche Pensionsalter von 65 Jahren eine nicht sehr große Bedeutung hat (vgl. Ilmarinen 2004: 30).

#### **4.2 Die Einschätzung der Unternehmen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter**

Nachstehender Abschnitt beschäftigt sich mit dem **Senioritätsprinzip** und wie die **Unternehmen die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter einschätzen**.

*„Die traditionell mit dem Alter steigende Einkommenskurve hindert viele Firmen daran, ältere Arbeitnehmer zu behalten, meint der ehemalige Chef des Wifo. (...) Diesen Thesen widersprach ÖGB-Chef Erich Foglar: Bei Arbeitern gebe es gar kein Senioritätsprinzip, auch bei Angestellten sei es schon stark abgeschwächt. Das im internationalen Vergleich mit rund 58 Jahren niedrige Pensionsantrittsalter in Österreich entstehe durch die hohe Zahl der Invaliditätspensionen, weise also auf ein Gesundheitsproblem hin“ (Die Presse 2010: o. S.).*

Den Aussagen zufolge wird zunächst das **Senioritätsprinzip** erläutert:

*„Das Senioritätsprinzip besagt, dass Beschäftigten mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer - und damit i.d.R. mit zunehmendem Lebensalter - Privilegien und steigende Leistungen zuteil werden. Die Vergünstigungen können vielfältig sein: höhere Löhne, größere Arbeitsplatzsicherheit, Erwerb betrieblicher Zusatzleistungen (...) bevorzugte Berücksichtigung bei Weiterbildungsmaßnahmen, Beförderungen und Aufstiegen etc.“ (Springer Gabler Verlag 2015: o. S.).*

Welches Bild die **Unternehmen** in Bezug auf die **Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter** haben, richtet sich nach dem allgemeinen Bild über das Alter in einer Gesellschaft. In einer jugendzentrierten Gesellschaft zählen eher Eigenschaften wie jung, gesund, fit, dynamisch, flexibel und diese sollten auch für Ältere erstrebenswert sein. In der Regel werden mit dem Bild vom älteren Beschäftigten im Unternehmen negative Zuschreibungen verbunden auch wenn positive Zuschreibungsmuster, wie dies etwa in Führungspositionen der Fall ist, existieren. Die Nachbesetzung von Älteren in Führungspositionen erfolgt oftmals auf Grund von Eigenschaften wie Berufserfahrung, Kompetenz und Urteilsfähigkeit (vgl. Adenauer 2002: 5). Des Weiteren kann zur Haltung der Unternehmen gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nachstehender Trend festgestellt werden. Ältere Beschäftigte erhalten generell einen höheren Lohn, speziell wenn sie bereits längere Zeit im gleichen Unternehmen tätig sind. Es sind für Ältere höhere Sozialbeiträge zu

entrichten, sie sind vermehrt krank und gelten deshalb teurer als jüngere Beschäftigte. Zudem sehen viele Unternehmen ältere Personen als weniger leistungsfähig an und auch beim Umgang mit modernen Hilfsmitteln und Methoden kommt es zu oft zu Schwierigkeiten. Jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gelten als belastbarer, flexibler und lernfähiger. Demgegenüber bewerten die Unternehmen bei den Älteren die Erfahrung und die Loyalität als weniger wichtig. Überdies wird oft nicht so viel in die Weiterbildung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer investiert. All die genannten Gründe erschweren älteren Beschäftigten das Halten ihres Arbeitsplatzes oder das neu finden eines Arbeitsplatzes (vgl. Cranach 2004: 15).

Studien zeigen, dass die Leistungsfähigkeit Älterer nicht so sehr von biologischen Alterungsprozessen bestimmt wird, sondern von den Arbeits- und Lebensbedingungen die sich im Laufe der gesamten Erwerbsphase ergeben und in denen beide Bereiche bei den Beschäftigten oftmals verbunden sind (vgl. Gerlmaier 2007: 114f). Zudem ist das Altern ein laufender Prozess, der nicht mit 45 oder 50 Jahren als plötzliches Phänomen erscheint, sondern mit dem Prozess des Alterns verändern sich physische Vorgänge, psychische Abläufe und soziale Verhaltensweisen (vgl. Landau et al. 2007: 19). Um die Arbeitsfähigkeit für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Tätigkeitsbereichen mit einem hohen Gesundheits- und Dequalifikationsrisiko langfristig zu sichern, gilt es diese Interaktionen zu beachten (vgl. Gerlmaier 2007: 114f). Abschließend sei erwähnt, dass Michael Bruggmann (Bruggmann 2000) in seiner Dissertation eine Vielzahl von Untersuchungen zur Leistungsfähigkeit Älterer diskutiert und zu dem Schluss kommt, dass zwischen Alter und Leistung kein Zusammenhang festzustellen ist. Wenn Unternehmen ihre Bewerbungen nach dem Jahrgang ordnen und bestimmte Jahrgänge keiner näheren Betrachtung unterziehen, dann verwenden diese ein ungeeignetes Kriterium für die Auswahl. Ausnahmen bilden lediglich Fälle, wie etwa schwere körperliche Tätigkeiten oder auch Arbeiten mit hoher Switchfähigkeit (vgl. Winkler 2005: 133). Es kann festgehalten werden, dass sich die Arbeitswelt zusehends verändert. Dies erfolgt etwa in Form von Arbeitsverdichtung, Veränderungen in Technologien und Herstellungsprozesse, Umstrukturierungen, Besitzerwechsel, Unsicherheit und Unberechenbarkeit durch Strategiewechsel für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Kostendruck und Veränderungen im Verhalten von Kundinnen und Kunden, um nur einige zu nennen. Die veränderten Bedingungen führen oft dazu, dass sie den Stärken der älteren Beschäftigten nicht förderlich sind (vgl. Cranach 2004: 15).

### 4.3 Vor- und Nachteile älterer Beschäftigter

Zunächst kann angemerkt werden, dass Untersuchungen ergeben haben, dass ältere Beschäftigte im Gegensatz zu Jüngeren nicht weniger, sondern gegebenenfalls anders leistungsfähig sind (vgl. Clemens 2001: 67). Nachstehende **Vor- und Nachteile** beziehen sich auf altersabhängige Veränderungen menschlicher Eigenschaften.

Bezüglich der **Vorteile älterer Beschäftigter** kann konstatiert werden, dass sich die Fähigkeiten von Personen zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben oftmals mit dem Alter verstärken (vgl. Länge/Menke 2007: 6). Dazu können „[...] *Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen, Urteilsfähigkeit, Zuverlässigkeit, die Fähigkeit, neues Wissen einzuschätzen und zu integrieren, Konfliktfähigkeit, Durchhaltevermögen und Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein*“ (Länge/Menke 2007: 6) genannt werden. Zum Erfahrungswissen zählen die berufliche Routine sowie die soziale Kompetenz, die sich Personen im Laufe des Erwerbslebens aneignen (vgl. Behrend 2000: 120). Ebenso zählen auch persönliche Netzwerke und Know-how über Arbeits- und Entscheidungsprozesse dazu (vgl. Staudinger 2007: 43). Mit zunehmendem Alter wächst auch die Selbstständigkeit, die Fähigkeit mit Menschen gemeinsam zu arbeiten, Treffsicherheit bei Zuordnungsaufgaben, Genauigkeit und Ausgeglichenheit (vgl. Landau et al. 2007: 22). Studien (z. B. Charles, Mather & Carstensen, 2003) belegen, dass sich bei Älteren die Regulation der Emotionen verbessert und weniger aggressive Bewältigungsstrategien angewandt werden. Obwohl hinsichtlich emotionaler Intelligenz in Kombination mit dem Altern noch relativ wenige Untersuchungen vorliegen, weisen bisherige Studien (z. B. Kafetsios, 2004) einen positiven Zusammenhang zwischen emotionaler bzw. sozialer Kompetenz und Alter auf. Zudem sind ältere Beschäftigte loyaler, identifizieren sich mehr mit dem Unternehmen und sind gelassener (vgl. Clemens 2001: 67). Loyalität drückt Zugehörigkeit, emotionale Nähe und Motivation aus (vgl. Albs 2005: 211). Einschränkend ist anzumerken, dass Lebens- oder Berufserfahrung nicht automatisch positive Effekte mit sich bringen. Diesbezügliche Forschungsergebnisse haben ergeben, dass Lebenserfahrung nur bei jenen Personen in Form von Weisheit vorhanden ist, welche die Bereitschaft haben sich selbst zu hinterfragen und laufend neues Wissen aktiv integrieren (vgl. Holz 2007: 45f). Ältere sind im Gegensatz zu jüngeren Beschäftigte eher beruflich engagierter, verfügen neben ihren sozialen Kompetenzen in etlichen Bereichen über einen größeren Überblick oder weisen entsprechendes „Expertenwissen“ auf (vgl. Clemens 2001: 67).

Zu den **Nachteilen** ist festzuhalten, dass die Bewerkstelligung von Aufgaben bei Älteren durchwegs problematischer verläuft, wenn sie extremen Umgebungseinflüssen wie beispielsweise Hitze, Kälte und hoher Luftfeuchtigkeit ausgesetzt sind. Darüber hinaus

kommt es bei der Verrichtung von schwerer körperliche Arbeit, bei Zeit- und Leistungsdruck und bei unzureichenden Erholungsmöglichkeiten zu Schwierigkeiten (vgl. Clemens 2001: 68). Ältere bleiben im Gegensatz zu Jüngeren länger in Krankenstand, sind aber dafür weniger oft krank sind (vgl. Karl 2009: 57). Des Weiteren verringern sich mit zunehmenden Alter die Muskelkraft, das Sehvermögen als auch der Gehör- und Tastsinn. Überdies werden die Fähigkeiten zum Lernen bezüglich abstrakter Beziehungen sowie die Speicherfähigkeit des Kurzzeitgedächtnisses geringer. Ebenso nehmen die Abstraktionsfähigkeit, die Wahrnehmungsgeschwindigkeit bei komplexen Aufgaben und das Reaktionsvermögen ab (vgl. Landau et al 2007: 22).

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Wissensgesellschaft durch immer mehr neues Wissen gekennzeichnet ist, die Halbwertszeit von Wissen immer kürzer wird und die Anzahl an älteren Beschäftigten ansteigt. Aus diesem Grund wird das Thema lebenslanges Lernen für die Unternehmen immer wichtiger und die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind gefordert, mit den verbleibenden, älter werdenden Beschäftigten die Zukunft erfolgreich zu gestalten und Produktivität und Innovation sicherzustellen. Dazu wird es nötig sein auch in die Weiter-, Neu- und Umbildung älterer Beschäftigter zu investieren (vgl. Staudinger 2007: 36). Gemäß Künemund werden ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf Grund von zwei Aspekten eine Problemgruppe am Arbeitsmarkt bleiben. Erstens, weil die gesundheitlichen Probleme mit steigendem Alter mehr werden und zweitens, weil bei den Älteren im Gegensatz zu den Jüngeren ein gewisses Bildungsdefizit vorhanden, das je nach Dynamik des technologischen Wandels mehr oder weniger stark ausgeprägt ist (vgl. 2007: 24). Die Beurteilung bezüglich Älterer erfolgt in der Literatur sehr unterschiedlich. Im Gegensatz zu Künemund spricht Winkler im Zusammenhang von älteren Personen wiederum davon, dass hier erhebliche Reserven an Ressourcen zur Nutzung zur Verfügung stehen, die genutzt werden könnten. Denn obwohl diese Personengruppe ab 45, 50 oder 55 Jahren oftmals als „Auslaufmodell“ behandelt wird, könnte diese von den Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen, als vollwertige Arbeitskräfte mit Entwicklungspotenzial, gewonnen werden (vgl. Winkler 2005: 130). Die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten spielt für einen gelingenden Umgang mit dem demografischen Wandel eine bedeutende Rolle und die Verantwortung für die Arbeitsfähigkeit ist vom Individuum, den Unternehmen und der Gesellschaftspolitik zu tragen, denn letztlich profitieren alle von einer hohen Arbeitsleistung (vgl. Karl 2009: 65).

#### **4.4 Personalplanung und Personalentwicklung**

Nachstehende Ausführungen beschäftigten sich mit den Themen **Personalplanung** und **Personalentwicklung**.

Im Zentrum der **Personalplanung** stehen die Erhebung des aktuellen Personalbestands und dessen zu erwartende Entwicklung (Ist-Personalbestand) als auch die zukünftigen Prognosen hinsichtlich des Personalbedarfs (Soll-Personalbestand). Um mögliche Differenzen zwischen Ist- und Sollbestand (quantitativ, qualitativ, zeitlich und örtlich) zu vermeiden, gilt es Maßnahmen und Planungen zur Beschaffung, Entwicklung, Freistellung und zum Personaleinsatz herzuleiten. Die Personalplanung ist mit sämtlichen anderen Teilplanungen des Unternehmens verbunden. Sie kann als bedeutende Schnittstelle zu anderen Teilplanungen im Unternehmen gezählt werden, da sie wesentliche Informationen für diese aufzeigt, wie etwa Informationen über Beschaffungs- und Freisetzungsvorgänge, nötige Entwicklungsmaßnahmen als auch Kosten, die sich aus zukünftigen Bedarfen ergeben. Darüber hinaus kann sie nach zeitlichen Planungshorizonten in eine kurzfristige (ein Monat bis ein Jahr), mittelfristige (ein bis fünf Jahre) und langfristige Planung (fünf bis zwanzig Jahre) unterteilt werden (vgl. Oechsler 2006: 162ff). In den Unternehmen sind die Alterungsprozesse des gesamten Personals zu berücksichtigen und die Altersstruktur verändert sich durch zwei Größen. Erstens ist das durchschnittliche Alter von individuellen, aggregierten Alterungsprozessen abhängig, da das Personal chronologisch altert und zweitens nehmen Zugänge und Abgänge einen Einfluss auf die Alterung des Personals. Wenn Jüngere im Unternehmen eingestellt werden, dann reduziert sich das Lebens- bzw. Dienstalder der Belegschaft und wenn Jüngere aus dem Unternehmen austreten, da dann steigt der Altersdurchschnitt (vgl. Nienhüser 2002: 65).

**Personalentwicklung** soll der Förderung der Ziele der Beschäftigten als auch der des Unternehmens dienen. Daher ist es für die Personalentwicklung in der betrieblichen Praxis wichtig, Personalentwicklungsinstrumente wie etwa betriebliche Bildungsarbeit, Laufbahngestaltung u.a. einzusetzen (vgl. Oechsler 2006: 478).

*„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“* (Becker 2009: 4).

Für eine erfolgreiche Bewältigung der demografischen Entwicklung werden von Seiten der Personalentwicklung neue Instrumente für die Integration älter werdender Beschäftigter nicht ausreichend sein. Eher ist ein neues Selbstverständnis von Personalentwicklung gefragt und neben dem demografischen Wandel gibt es noch weitere Elemente, die massiven Veränderungstrends ausgesetzt sind. Nachstehend werden **drei Elemente** davon näher

ausgeführt, mit dem Ziel, eine Verbindung zur demografischen Entwicklung herzustellen. Dies sind **erstens** der „Übergang von der industriellen zu nachindustriellen Wissensgesellschaft, **zweitens** die „Individualisierung“ und **drittens** die „Auflösung von Strukturen“ (vgl. (DGFP 2004: 37).

Beim **ersten Element**, dem „Übergang der industriellen zur Wissensgesellschaft“ kann festgehalten werden, dass lange Zeit die Erfahrungen und Arbeitsweisen der industriellen Gesellschaft dem bisherigen Verständnis von Organisationen und Arbeitsweisen gedient haben und große, arbeitsteilige, auf Massenproduktion gerichtete Organisationen als auch der Typus des Lohnarbeiters dafür charakteristisch waren. Aber Wissen wird immer mehr zur wichtigsten Ressource, existiert in den Köpfen der Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter und verlässt mit diesen das Unternehmen. Im Gegensatz zur Lohnarbeiterin und zum Lohnarbeiter ist das Wissen bei der Wissensarbeiterin und beim Wissensarbeiter nicht so einfach ersetzbar und das Wissenskapital ist an die jeweiligen Personen gebunden. Für die Unternehmen ist es von hoher Bedeutung, dass sie zum Wissenskapital einen Zugang bekommen und die Produktivität steigern. Dies würde bedeuten, dass in Zukunft das System den Individuen dienen müsste, obwohl dies lange Zeit gegenteilig der Fall war. Zur Bewältigung dieses Paradigmenwechsels ist es erforderlich, diesen in der Kultur festzumachen. Ferner bringt dies für die Personalentwicklung enorme Herausforderungen mit sich, wie etwa instrumentelle Lösungen durch die Einführung von Wissensmanagement. Darüber hinaus sind Änderungen in den bisherigen Denkweisen notwendig. Eine zukunftsorientierte Personalentwicklung sollte Beschäftigte mit 40 oder mehr Jahren verstärkt Aufmerksamkeit schenken, da diese stets mehr und somit die Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter eine anwachsende Gruppe in den Unternehmen bilden werden (vgl. (DGFP 2004: 37f).

Beim **zweiten Element**, der Individualisierung kann konstatiert werden, dass dies ein Mega-Trend ist, der sämtliche Lebensbereiche umfasst. Hinsichtlich des Arbeitslebens findet die Individualisierung nicht im Unternehmen statt, sondern wird außerhalb, in Form von Ratgeber-Büchern als auch Seminaren zur individuellen Lebensgestaltung sowie Karriereplanung, sichtbar. Das verdeutlicht, dass sich ein Großteil der Menschen nicht ausschließlich auf die Unternehmen und dessen Unterstützung verlassen, sondern ihr Berufs- und Lebensglück selbst gestalten, da der bis dato existierende psychologische Vertrag mit dem Unternehmen Bruchstellen aufweist. Obwohl es nach wie vor Gültigkeit hat, dass sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anpassen haben, versuchen etliche Beschäftigte im Alter von 40 und mehr Jahren, auf Grund von individuellen Stärken, einer sinnvollen Arbeit nachzugehen. In Bezug auf den Mega-Trend Individualisierung ergibt sich

die Gelegenheit, eine Änderung der Kultur herbeizuführen und die Individuen in den Mittelpunkt zu rücken (vgl. (DGFP 2004: 38f).

Beim **dritten Element**, der Auflösung von Strukturen, handelt es sich um Veränderungen auf Organisationsebene. Während es im industriellen Zeitalter fest verankerte Organisationen gab, ist hier inzwischen ein Wandel zu registrieren. Dieser zeigt sich durch flachere Hierarchien, vermehrte Projektarbeit oder Outsourcing von Funktionen. Des Weiteren geht das traditionelle Vollzeitverhältnis zurück und umgekehrt steht der Schreibtisch beispielsweise bei Kundinnen und Kunden, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern oder im Home Office. Bei einigen Phänomenen handelt es sich um eine Verbindung mit einer Abnahme formaler Macht und einer Zunahme informellen Einflusses. Beschäftigte im Alter von 40 und mehr Jahren sind dafür wie geschaffen, da sie im Allgemeinen das Unternehmen gut kennen und die notwendige soziale Kompetenz mitbringen, um auch ohne formale Strukturen erfolgreich agieren zu können und oftmals auf Grund der individuellen Lebenslage gerne die Bereitschaft zu flexibleren arbeitsvertraglichen Lösungen aufweisen (DGFP 2004: 39f).

Es kann festgehalten werden, dass die demografische Entwicklung in bislang unbekannter Weise die Wirtschaft und Gesellschaft neu prägen wird. Zugleich sind durch die drei weiteren wirkungsvollen Trends, denen eines gemeinsam ist, festzustellen, dass das Individuum für den Unternehmenserfolg zunehmend bedeutender wird (DGFP 2004: 40). Während die Personalentwicklung alten Stils überwiegend auf Weiterbildung und unterschiedliche Instrumente setzte wird die zukünftige Personalentwicklung verstärkt ganzheitlich orientiert sein, sowohl in Bezug auf die Zielgruppe als auch die Umsetzungsmaßnahmen. Die Zielgruppe umfasst sämtliche Beschäftigte, unabhängig von Hierarchiestufe und Lebensalter. Zudem werden individuelle Maßnahmen für die Einzelnen möglich sein, die den Interessen und den wechselnden Lebenssituationen entsprechen. Darüber hinaus wird sich die Personalentwicklung damit auseinandersetzen, Beschäftigten Unterstützung für die Lebens- und Karriereplanung zu geben und gleichzeitig hat sie den Auftrag zu erfüllen, für das Unternehmen in jeder Situation das notwendige Arbeitskräftepotenzial bereitzustellen. Die Personalentwicklung wird zukünftig noch mehr kulturverändernden Charakter haben und vorhandene Instrumente werden vielfach neu angewandt (DGFP 2004: 43f). Um vorhandenes Arbeitskräftepotenzial zu entdecken und zu nützen, bieten sich für die Personalpolitik nachstehende Bereiche zum Handeln. Um Ältere zu gewinnen, kann beispielsweise in Stellenausschreibungen auf Altersangaben oder Persönlichkeitsmerkmale wie „jung“ oder „dynamisch“ verzichtet werden. Des Weiteren sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikationen eingesetzt werden und die Arbeitsumgebung

auf die Bedürfnisse dieser ausgerichtet sein (z.B. stärkeres Licht für abnehmendes Sehvermögen). Darüber hinaus sollte für die Beschäftigten Weiterbildung am Bedarf des Unternehmens stattfinden. Zudem sollte lebenslanges Lernen verhindert, dass Ältere eines Tages lernungsgewohnt sind und Rahmenbedingungen des Lernens geschaffen werden, die auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigter fokussieren. Ferner sollte berücksichtigt werden, dass sie langsamer lernen, mehr Praxisbezug benötigen oder Ängste vor technologischen Neuerungen aufweisen. Diese Ängste können in entsprechenden Kursen abgebaut werden und die Älteren gelangen dadurch zu Know-how, welches die Jüngeren bereits mitbringen. Außerdem können individuelle Arbeitszeiten angeboten und Laufbahnmöglichkeiten geschaffen werden, sowie neue Perspektiven durch leitende Tätigkeiten oder Verantwortung für die Weiterbildung forciert werden (vgl. Adenauer 2002: 9). Um als Unternehmen die Anforderungen des demografischen Wandels zu bewältigen, bietet sich als Lösungskonzept die Lebenszyklusorientierte Personalpolitik, welche die Personalpolitik neu organisiert und an gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen anpasst. Bei der Lebenszyklusorientierten Personalpolitik liegt der Fokus der Unternehmen darauf, die Beschäftigten durch entsprechende Rahmenbedingungen in jeder Lebensphase leistungsfähig, leistungsbereit und motiviert zu halten und die Ausrichtung des Konzeptes konzentriert sich am betrieblichen Bedarf sowie an einer individualisierten Vorgehensweise (vgl. Blazek et al. 2011: 3). Wenn Aktivitäten in Richtung einer nachhaltigen Personalarbeit nicht umgesetzt werden, dann liegt das nicht nur an mangelndem Wissen. Durch einen hohen Wettbewerbsdruck werden außerplanmäßige Maßnahmen zum Altersmanagement in erster Linie als Kostenfaktor gesehen. Die Ausrichtung auf kurzfristige Gewinne macht es Personalverantwortlichen schwierig, langfristige wirksame Investitionen gegenüber dem Management durchzusetzen (vgl. Gerlmaier 2007: 119).

#### **4.5 Age Management**

Der finnische Forscher Juhani Ilmarinen befasst sich in seinem Arbeitsleben seit Jahren mit folgenden Schwerpunkten: Altern und Arbeit, Arbeitsfähigkeit und Arbeitsphysiologie (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002: 2). Als Wissenschaftler weist er in seinen Arbeiten deutlich auf die Folgen der demografischen Veränderungen hin und leistete mit seinen Konzepten und Forschungsergebnissen in Bezug auf die Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels. Deshalb bildet das Age Management, mit dem von ihm entwickelten „**Haus der Arbeitsfähigkeit**“, eine weitere theoretische Grundlage dieser Arbeit.

Nachdem die Beschäftigten damit konfrontiert sind, dass sie heutzutage nicht damit rechnen können, dass sie ein Arbeitsleben lang derselben, einmal erlernten Tätigkeit nachkommen

können ist es erstaunlich, dass sich wenige Unternehmen die Frage stellen was sie tun können, damit die Beschäftigten arbeitsfähig und gesund bleiben (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002: 338). Auf Grund der prognostizierten Auswirkungen des demografischen Wandels, ist für die Unternehmen ein gezieltes Altersmanagement unabdingbar. Unter Altersmanagement wird folgendes verstanden (vgl. Landau et al. 2007: 2):

*„Wir verstehen darunter alle Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, des Personalmanagements, der Arbeitsorganisation und der Gesundheitsförderung, die die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft erhöhen“* (Landau et al. 2007: 2).

Trotz verschiedener Anreize und Vorgehensweisen um Ältere in Beschäftigung zu halten, spielt in diesem Zusammenhang die Arbeitsfähigkeit der Betroffenen eine zentrale Rolle. Diese ist von vielen verschiedenen Faktoren abhängig und die Frage wie die Arbeitsfähigkeit erhalten oder verbessert werden kann, bildet demnach die Grundlage für alle weiteren Überlegungen. Folglich ist es nicht ausreichend ältere Personen zu qualifizieren, zu motivieren, die Gesundheit zu fördern oder die Arbeitsbedingungen zu verbessern, da die Arbeitsfähigkeit von allen Faktoren beeinflusst wird, die es zu berücksichtigen gilt (vgl. Hooshmandi-Robia 2004: 12).

*„Unter Arbeitsfähigkeit verstehen wir dabei die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen“* (Ilmarinen/Tempel 2002: 166).

Dieses Zitat soll überleitend zur Erklärung des Konzeptes „Haus der Arbeitsfähigkeit“ dienen, welches die Komplexität darzustellen wagt, die mit individueller Arbeitsfähigkeit verbunden ist. Hierbei werden für die Einschätzung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit die Faktoren dargelegt, die Berücksichtigung finden sollen (vgl. Hooshmandi-Robia 2004: 12). Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ setzt sich aus vier Stockwerken zusammen und diese lassen sich in die Bereiche Gesundheit, Kompetenz, Werte und Haltungen sowie Arbeit unterteilen (vgl. Ilmarinen/Tempel 2013: 40). Erfolgreiches Age Management nach Ilmarinen ergibt sich dann, wenn alle vier Bereiche Berücksichtigung finden (vgl. Hooshmandi-Robia 2004: 12). Das Zusammenwirken der verschiedenen Stockwerke kann das Gleichgewicht zwischen Arbeitsanforderung und individueller oder kollektiver Leistung unterstützen und absichern (vgl. Ilmarinen 2013: 12).

#### 4.5.1 Das neue Modell vom „Haus der Arbeitsfähigkeit“

Das nachstehende **neue Modell vom „Haus der Arbeitsfähigkeit“** knüpft an das Buch aus dem Jahr 2002 mit dem Titel „Arbeitsfähigkeit 2010“ an (vgl. Ilmarinen 2013: 13) und zeigt anhand der vier **Faktoren** die Beeinflussung der menschlichen Arbeitsfähigkeit **direkt am Arbeitsplatz** und anhand vier weiterer **Rahmenbedingungen** den Einfluss, der **nicht am Arbeitsplatz** und nicht unmittelbar stattfindet. Die Umgebung außerhalb des Hauses der Arbeitsfähigkeit beinhaltet die Familie, das persönliche Umfeld, äußere Handlungsträger als auch die politische Ebene. Demnach steht ein Mensch mit seinen unterschiedlichen physischen, psychischen und sozialen Fähigkeiten im Vordergrund, welche für die Arbeitsfähigkeit wesentlich sind (vgl. Ilmarinen/Tempel 2013: 40).

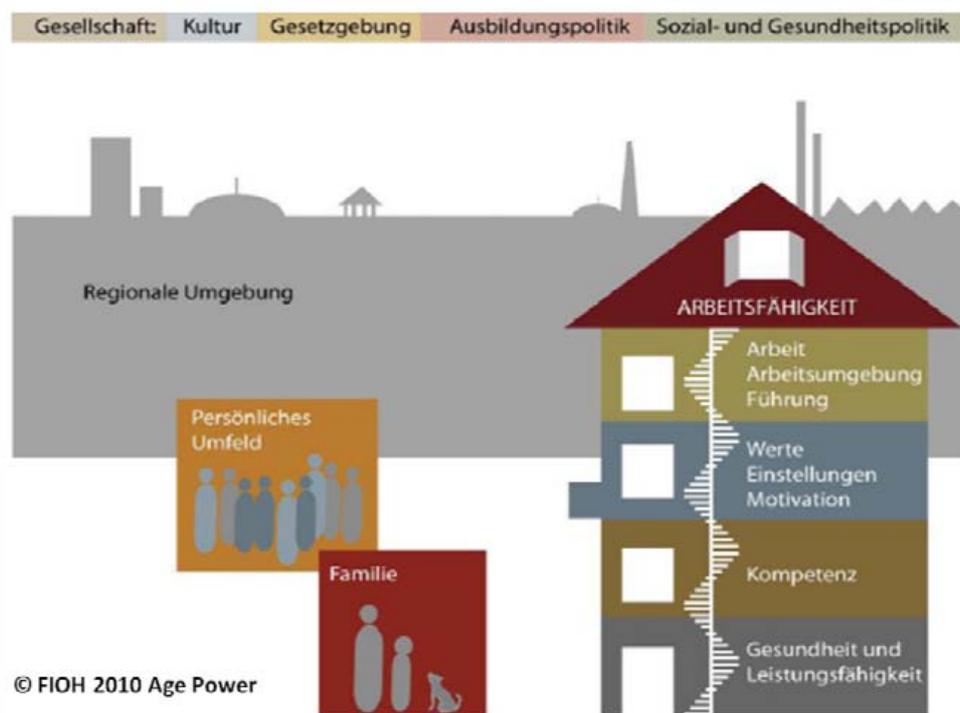


Abbildung 10: Das Haus der Arbeitsfähigkeit  
Quelle: Ilmarinen 2011: 7

**Abbildung 10**, das Konzept „Haus der Arbeitsfähigkeit“, zeigt einen ganzheitlichen Ansatz für attraktive Arbeitsplätze in einer dynamischen Arbeitswelt (vgl. Ilmarinen 2013: 9). Es veranschaulicht sehr übersichtlich alle wesentlichen Faktoren hinsichtlich der Arbeitsfähigkeit und ist auf Grund seiner Klarheit für praktische Umsetzungen besonders geeignet (vgl. Hooshmandi-Robia 2004: 13). Die Wendeltreppe steht für die persönliche Kommunikation zwischen den Stockwerken bis zum Dachgeschoss, bietet die Möglichkeit für einen Rundgang mit allen Etagen durch das Haus und stellt auf der Treppe ausreichend Platz zur

Verfügung, damit ein Stehenbleiben sowie ein Austausch stattfinden kann (vgl. Ilmarinen 2013: 61).

#### **4.5.2 Die Beeinflussung der Arbeitsfähigkeit direkt am Arbeitsplatz**

Der **erste Stock**<sup>2</sup> im Haus der Arbeitsfähigkeit bildet ein Fundament aus „Gesundheit, Krankheit und Leistungsfähigkeit“. Gesundheit ist eine wesentliche Voraussetzung für selbstständiges Handeln und betont die sozialen und individuellen Ressourcen als auch die körperlichen Fähigkeiten (vgl. Ilmarinen 2013: 43f).

Im **zweiten Stock** stehen die Beschäftigten mit ihren individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen im Zentrum (vgl. Ilmarinen 2013: 61). Hier kann angemerkt werden, dass die beste Gesundheit und Leistungsfähigkeit die Kompetenz von Beschäftigten nicht ersetzen kann, welche durch Ausbildung und Berufserfahrung erlangt werden (vgl. Ilmarinen 2013: 75). Im zweiten Stock wird die Aus- und Weiterbildung der Belegschaft gestaltet (vgl. Ilmarinen 2013: 61). Des Weiteren spielt die soziale Kompetenz bzw. die Fähigkeit im Umgang mit anderen Menschen eine wesentliche Rolle, wie dies in Teamsituationen deutlich wird (vgl. Ilmarinen 2013: 87).

Im **dritten Stock** findet das Gleichgewicht zwischen den Arbeitsanforderungen durch die Führung und den individuellen Ressourcen der Belegschaft (Stärken und Schwächen) statt, welches mit Hilfe eines dialogischen Gesprächs überprüft und eventuell korrigiert wird. Das dialogische Gespräch soll klären, was das Unternehmen sowie die oder der Betroffene für einen Beitrag dazu leisten können und wollen (vgl. Ilmarinen 2013: 60f). Der dritte Stock umfasst den Austausch von Meinungen und Sichtweisen, die Führungskräfte und Beschäftigte während ihres Erwerbslebens erworben haben und wo die Qualität dieses Prozesses einen wesentlichen Einfluss auf das Betriebsklima hat. Nachdem mit Arbeit auch Freude und Sinn verbunden werden soll und Kreativität und Ideen zur Entwicklung einen Raum benötigen, kann an dieser Stelle in alle Richtungen des Hauses Einfluss genommen werden. Denn hier stellt sich heraus, wie der Umgang mit Konflikten und Veränderungsprozessen erfolgt (vgl. Ilmarinen 2013: 75).

Der **vierte Stock** im Haus der Arbeitsfähigkeit umfasst die Arbeit und die unterschiedlichen Faktoren, die damit in Verbindung stehen. Es bildet das größte Stockwerk und sein Gewicht wird von den unteren Stockwerken mitgetragen. Konkret handelt es sich dabei um Anforderungen und Organisation bezüglich der Arbeit sowie um das Funktionieren und

---

<sup>2</sup> Der erste Stock (first floor, auch ground floor) entspricht im Deutschen dem Erdgeschoss (vgl. Ilmarinen 2013: 41).

Organisieren von Zusammenarbeit (vgl. Ilmarinen 2013: 41). Bestehende Gesetze und Bestimmungen wie sie das Arbeitsschutzgesetz vorschreibt, sind Aufgaben der Arbeitgeberin und des Arbeitgebers. Diese beiden Komponenten bilden den vierten Stock (vgl. Ilmarinen 2013: 61). Hier stehen die unmittelbaren Vorgesetzten und das Management im Vordergrund, die für die Abläufe im vierten Stock verantwortlich sind und bei Bedarf das Stockwerk verändern. Dabei hat das vorherrschende Menschen- und Unternehmensbild von Führungskräften beim Managen eine hohe Bedeutung (vgl. Ilmarinen 2013: 75).

#### **4.5.3 Die Beeinflussung der Arbeitsfähigkeit außerhalb des Arbeitsplatzes**

Das Haus der Arbeitsfähigkeit steht in einem sozialen Umfeld mit der Familie und es kann konstatiert werden, dass die Arbeitsfähigkeit nicht vom Leben außerhalb der Arbeit abgeschnitten ist. Die **Familie** und die **engere Gemeinschaft** wie etwa Verwandte, Freunde und Bekannte können auch in sehr unterschiedlicher Weise einen Einfluss auf die Bewältigung der Arbeitsfähigkeit eines Individuums während ihres Lebens nehmen (vgl. Ilmarinen 2013: 82). Er ist erwiesen, dass sich die sozialen Beziehungen auf die Gesundheit und Krankheit sowie auf die Lebensqualität und die Lebensdauer auswirken. Soziale Isolation, laufende Herabsetzung und zwischenmenschliche Konflikte verursachen Krankheiten und soziale Integration und Anerkennung durch Mitmenschen tragen zur Gesundheit bei. Allerdings sind Freunde für die Bewältigung der Arbeit nicht so bedeutend, sondern sie dienen eher der Erholung und dem Abschalten von Arbeit (vgl. Ilmarinen 2013: 86). Da sich mit zunehmendem Lebensalter die individuellen Sichtweisen und Gewohnheiten verändern, können weitere Belastungen das Gleichgewicht beeinträchtigen und hier sind vor allem Arbeitsverhältnisse gefragt, die ausreichend Zeit für eigene Hobbies einräumen, welche die Möglichkeit bieten sich mit Freunden zu verabreden sowie von der Arbeit Abstand zu gewinnen (vgl. Ilmarinen 2013: 87).

Es liegen mittlerweile Kenntnisse im Zusammenhang mit der Familie und dem persönlichen Umfeld in Verbindung mit der Bewältigung der Arbeitsfähigkeit vor, aber es existieren wenige Kenntnisse darüber, welche Auswirkungen die allgemeinen Rahmenbedingungen auf die regionale Umgebung und auf das einzelne Unternehmen haben, veranschaulicht in Abbildung 9, als unstrukturiertes, graues Feld hinter dem Haus der Arbeitsfähigkeit mit den Stichwörtern Gesellschaft, Kultur, Gesetzgebung, Ausbildungspolitik und Sozial- und Gesundheitspolitik (vgl. Ilmarinen 2013: 88).

Wenn die Umsetzung für das Haus der Arbeitsfähigkeit gelingt, dann kann auch eine immer älter werdende Arbeitsgesellschaft ein Maximum an Innovationen und Produktivität

erreichen. Je früher entsprechende Vorkehrungen getroffen werden, umso erfolgreicher wird dies möglich sein (vgl. Ilmarinen 2013: 9).

#### **4.6 Betriebliche Maßnahmen für einen längeren Verbleib älterer Beschäftigter**

Unter einem Industriebetrieb wird wie folgt verstanden:

*„Betrieb, der gewerblich, unter maßgeblichem Einfluss von Maschinen, nach dem Prinzip der Arbeitsteilung Sachgüter erzeugt und diese auf großen Märkten absetzt“* (Springer Gabler Verlag 2015: o. S.)

Im folgenden Abschnitt werden jene Handlungsfelder an betrieblichen Maßnahmen dargestellt, die im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel einer längeren Erwerbsbeteiligung förderlich sein könnten.

*„Damit die alternde Belegschaft in Zukunft länger produktiv im Erwerbsleben bleiben kann, muss die Passung zwischen Arbeitsanforderungen und der individuellen Arbeitsfähigkeit immer wieder neu angestrebt werden. Ein Patentrezept für „die“ älteren Mitarbeiter gibt es dabei nicht“* (Knauth et al. 2009: 109).

##### **4.6.1 Mitarbeitergespräch**

Alle Maßnahmen zur Personalentwicklung erfordern ein zuvor geführtes Gespräch mit dem Beschäftigten (vgl. Albs 2005: 94). Das Mitarbeitergespräch dient im Allgemeinen als Instrument, um situationsbezogen ganz gezielt Informationen über die Motivation der Beschäftigten zu erlangen (vgl. Albs 2005: 203). Angesichts des demografischen Wandels ist es erforderlich, dass eine Auseinandersetzung mit jedem Beschäftigten in Bezug auf den Gesundheitszustand, dem Qualifikationsprofil, der Motivation und den Arbeitsanforderungen stattfindet (vgl. Langhoff 2009: 325). Mit Hilfe regelmäßiger Mitarbeitergespräche mit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, können deren Wünsche und Pläne für den Pensionsantritt eruiert und die Beschäftigungsfähigkeit unterstützt werden. Zudem liegen dadurch genauere Daten bezüglich der Planung für die Nachfolge, als auch über den Wissenstransfer vor. Die inhaltlichen Gespräche konzentrieren sich dabei auf eventuelle Arbeits- und Entwicklungsperspektiven hinsichtlich eines längeren Verbleibs oder eines schrittweisen Ausstiegs (vgl. Blazek et al. 2011: 226).

#### 4.6.2 Gesundheitsmanagement

Vor über 15 Jahren hatte der Begriff Gesundheitsvorsorge noch eine eher geringe Bedeutung. Dies hat sich inzwischen verändert, denn ohne Gesundheit ist nichts möglich. Beschäftigte sind heute verstärkt gesundheitlichen Beeinträchtigungen ausgesetzt und bei der Gesundheitsvorsorge steht die Verbesserung des Gleichgewichtes zwischen Arbeit und Freizeit im Vordergrund (vgl. Herrmann 2008: 157). Für einen Umgang mit Daten zur Arbeitsunfähigkeit sind Maßnahmen zur Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) stets bedeutend, aber nicht ausreichend. Für eine positive Gesundheitsprognose werden vor allem eine gesundheitsstabile Arbeitsgestaltung und das Führungsverhalten als zentral erachtet (vgl. Langhoff 2009: 324). Modernes Gesundheitsmanagement richtet sich am Individuum und am Arbeitskontext aus. Dabei sollte den Beschäftigten die Wichtigkeit und die Auswirkungen eines gesunden Lebensstils vermittelt werden und diesen auch im Unternehmen zu integrieren. Als Beispiele können hier gesundes Kantinenessen und Anreize zu Bewegung und Entspannung genannt werden. Ferner handelt es sich auch um Maßnahmen wie Arbeitsplatzgestaltung und Job Rotation, die in Abstimmung mit dem Kompetenzmanagement auf lange Sicht Beeinträchtigungen der Gesundheit minimieren oder vermeiden. Darüber hinaus kann bei präventiven Gesundheitsmaßnahmen nicht nur der Krankenstand reduziert werden, sondern neurowissenschaftliche Befunde zeigen, dass eine enge Beziehung zwischen Ausdauertraining mit kognitiver Leistungsfähigkeit besteht. Wenn bei Älteren eine dreimonatige Teilnahme einer derartigen Ausdauerintervention stattfindet, dann erhöht sich die kognitive Leistungsfähigkeit (vgl. Staudinger 2007: 43f). Alle Aktivitäten haben das Ziel, die Kompetenz im Gesundheitsbereich aufzubauen oder zu erweitern. Die diesbezüglichen Maßnahmen sollen Wissen vermitteln, gesundheitsbewusstes Verhalten fördern und Beeinträchtigungen im Gesundheitsbereich sowie Krankheiten vermeiden (vgl. Blazek et al. 2011: 220). Beispielsweise dienen Qualitätszirkel einem gezielten Problemlösungsprozess, von der Problemstellung bis zur Lösungsfindung. Sie beinhalten gelegentlich auch die Umsetzung selbst oder zumindest die Veranlassung dieser (vgl. Albs 2005: 59). In Gesundheitszirkeln kommen beispielsweise über einen begrenzten Zeitraum regelmäßig und freiwillig kleine Gruppen von Beschäftigten zusammen und diese identifizieren für ihre Arbeitsbereiche Gesundheitsprobleme. Diese werden analysiert und es werden Lösungsvorschläge erarbeitet. Durch die Unterstützung von Gesundheitszirkeln, welche durch eine aktive Mitgestaltung durch die Beschäftigten erfolgt, kann eine laufende Verbesserung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen erreicht werden. Zudem leisten die Gesundheitszirkel einen Beitrag zur Verringerung von Arbeitsbelastungen und Gesundheitsgefahren als auch zur Vermeidung arbeitsbedingter Erkrankungen (vgl. Blazek et al. 2011: 220).

### 4.6.3 Arbeitsplatzstrukturanalyse

Unter Arbeitsgestaltung wird die Anpassung der Belastungsstruktur eines Arbeitsplatzes an die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten verstanden, welche oftmals eine Voraussetzung zur längeren Beschäftigung älterer Erwerbstätiger notwendig ist (vgl. Clemens 2001: 113). Das Ziel der Arbeitsplatzgestaltung ist die Vermeidung von Gesundheitsbeeinträchtigungen der Beschäftigten. In erster Linie handelt es sich hierbei um die Optimierung der Arbeitsumgebung, wie etwa der Anordnung von Arbeitsflächen, Behältern, Vorrichtungen, Tischen, Stühlen und Computern. Ebenso tragen die Lichtverhältnisse, der Lärm, der Geruch, die Arbeitsplatzhaltung, das Heben und Tragen von Lasten, der Kontakt mit gefährlichen Stoffen, das Verhalten der Führung sowie die Atmosphäre im Unternehmen zum körperlichen und geistigen Wohlbefinden bei (vgl. Blazek et al. 2011: 218). Es lassen sich fünf „alterskritische Arbeitsanforderungen“ (vgl. Clemens 2001: 113) unterscheiden:

1. **Körperlich anstrengende Tätigkeiten** wie Heben und Tragen, Zwangshaltungen, einseitige Belastungen sowie Arbeiten mit einem kurzen Zyklus
2. **Arbeitsumgebungsbelastungen** wie Hitze, Lärm und schlechte Lichtverhältnisse
3. **Starre Leistungsvorgaben** wie taktgebundene Arbeit und Zeitdruck
4. **Schichtarbeit und Nachtarbeit** wie ein Arbeitsrhythmus gegen die „innere Uhr“
5. **Hohe psychische Belastungen** wie Stress und ständige Aufmerksamkeit (vgl. Clemens 2001: 113).

Die Arbeitsgestaltung soll ergonomische und technische Anpassungen durchführen, den Zeitdruck sowie ungünstige Arbeitszeiten reduzieren als auch eine gesundheitsschonende Ausführung der Tätigkeiten gewährleisten. Hierbei sind zwei Perspektiven der Gestaltung zu unterscheiden: Einerseits eine altersgerechte Arbeitsgestaltung, die einer Anpassung der Arbeitsanforderungen und der Leistungsfähigkeit einer Person entspricht und andererseits eine präventive Handlungsperspektive die sich auf das Alter bezieht, da sich die Leistungsfähigkeit mit den Anforderungs- und Belastungsverfahren im Laufe eines Berufslebens entwickelt. Dieser Prozess ist beeinflussbar und erfordert Aktivitäten, damit die Gesundheit, Qualifikation und Motivation für die Dauer eines Erwerbslebens erhalten bleiben. Jedoch zeigt sich, dass die Unternehmensstrategien und die formulierten Gestaltungsaufgaben voneinander abweichen, da viele Maßnahmen für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung eine zeitliche und finanzielle Belastung darstellen und erst langfristig Wirkung zeigen. Deshalb wird im Allgemeinen eine kurzfristigere Verwertung der Arbeitskraft bevorzugt und bei Bedarf, wie vorzeitiger Verschleiß, werden Personen mit geringerer Leistungsfähigkeit durch

unterschiedliche Externalisierungsstrategien ausgeschieden. Die Ausgaben hierfür werden allgemeinen Sicherungssystemen, wie beispielsweise Pensionen wegen Berufsunfähigkeit, angelastet. Altersgerechte Arbeitsgestaltung wird vorwiegend in Unternehmen durchgeführt, die schon über eine große Anzahl an älteren Beschäftigten verfügen und in denen bereits die Notwendigkeit vorhanden war, sich mit der Problematik zu beschäftigen. Abschließend sei erwähnt, dass voraussichtlich der Anteil an älteren Beschäftigten in den Unternehmen steigen und Arbeitsgestaltung ein wichtiges Thema betrieblicher Gestaltungspolitik ausmachen wird. Da aber entsprechende Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung eine lange Vorbereitungszeit benötigen, könnte dies zu Problemen führen. Es besteht die Annahme, dass etliche Unternehmen wegen mangelndem Problembewusstsein diese Entwicklung nicht wahrnehmen werden (vgl. Clemens 2001: 113f).

#### **4.6.4 Betriebliche Weiterbildung**

Unter Weiterbildung wird die Gesamtheit der Lernprozesse verstanden, in denen Erwachsene ihre Fähigkeiten und ihr Wissen erweitern. Ebenso werden die fachlichen und beruflichen Qualifikationen verbessert oder neu ausgerichtet, damit sie den persönlichen Bedürfnissen sowie denjenigen des gesellschaftlichen Umfeldes entsprechen (vgl. Kanelutti/Lachmayr 2007: 56f). Grundsätzlich wird unter der beruflichen Weiterbildung zwischen Umschulung, Anpassung- und Aufstiegsfortbildung unterschieden (vgl. Kanelutti/Lachmayr 2007: 59). Das Bewusstsein für die Notwendigkeit zur Weiterbildung hat sich vor allem in den letzten Jahren entwickelt (vgl. Kanelutti/Lachmayr 2007: 68). Viele Jahre war die Diskussion über Lernen im Alter von einer Defizitperspektive geprägt und inzwischen gelten die zugrundeliegenden Annahmen häufig widerlegt. Im Gegensatz zu vergangenen Auffassungen konnte bewiesen werden, dass auch noch im höheren Erwachsenenalter die neuronalen Voraussetzungen zum Lernen verfügbar sind und vor allem die Merkfähigkeit erhalten bleiben kann. Obwohl die Weiterbildungsbeteiligung mit steigendem Alter sinkt, ist sie in den vergangenen Jahren dennoch gestiegen. Die Weiterbildungsbeteiligung ist nicht vom Alter, sondern eher von den betrieblichen Lerngelegenheiten abhängig (vgl. Iller 2012: 88f). Besonderes Interesse an beruflicher Weiterbildung ist gegeben, wenn die Weiterbildung unbedingt notwendig ist (z.B. updates), mit der Weiterbildung gewisse Anreize verbunden sind (z.B. höheres Gehalt) und die Weiterbildung während der Arbeitszeit stattfindet (vgl. Kanelutti/Lachmayr 2007: 70). Bei der Umsetzung betrieblicher Weiterbildung spielt die jeweilige Unternehmenskultur eine große Rolle. Unternehmen sind weniger weiterbildungsfreundlich, wenn kurzfristige Erfolge angestrebt werden und wenn Kompetenzen je nach Bedarf zugekauft werden, vorausgesetzt die Arbeitsmarktsituation lässt dies zu. Im Gegensatz dazu wird in Unternehmen, bei denen eine langfristige Entwicklung der eigenen Organisation im Vordergrund steht, die Weiter-

bildung von Beschäftigten beinahe selbstverständlich unterstützt (vgl. Kanelutti/Lachmayr 2007: 71f). Bei der Umsetzung von geplanten Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung müssen vor allem bei älteren Beschäftigten das Lernbedürfnis, der Lernstil und die Lernsituation Berücksichtigung finden (vgl. Frerichs 2007: 82). Durch die vielen technologischen, organisatorischen und kulturellen Veränderungen bedarf es besonders bei älteren Personen der Auseinandersetzung an betrieblicher Weiterbildung, da ihre Erstausbildung länger zurückliegt (vgl. Kanelutti/Lachmayr 2007: 55f). Mit großer Wahrscheinlichkeit wird die Bereitschaft zur Weiterbildung und Teilnahme Älterer in Zukunft steigen, wenn die Kohorten der Bildungsexpansion zur Gruppe der älteren Beschäftigten zählen werden und die Älteren werden vermutlich wesentlich besser qualifiziert sein und mehr Erfahrung in Weiterbildung mitbringen, als dies bei früheren Kohorten der Fall war (vgl. Iller 2012: 90).

#### **4.6.5 Job-rotation (Systematischer Arbeitsplatzwechsel)**

Unter Jobrotation wird verstanden, dass Beschäftigte verschiedene Arbeitsplätze in einem Unternehmen kennenlernen und die Auswahl für jene Personen getroffen wird, die verstärkt gefördert werden sollen. Die Beschäftigung an einem Arbeitsplatz dauert ungefähr zwischen drei Monaten und zwei Jahren, je nach Ziel des Programms und wird vorwiegend in großen Unternehmen umgesetzt (vgl. Albs 2005: 57). Wenn die Gestaltung von Arbeit unter gesundheitsgerechten Aspekten durchgeführt werden soll, dann ist bei der betrieblichen Personaleinsatzplanung das Rotationskonzept von besonderer Bedeutung, vor allem bei Arbeitsbereichen die nur beschränkt alterstauglich sind und deren Belastungspotenzial nicht weiter vermindert werden kann (vgl. Gerlmaier 2007: 122). Unter Job-Rotation wird ein systematischer Arbeitsplatzwechsel von Beschäftigten verstanden und hierbei besteht die Möglichkeit, durch wechselnde Tätigkeiten die Potenziale und Fähigkeiten der Beschäftigten besser zu erkennen und weiterzuentwickeln. Zudem wird einseitigen Belastungen und monotonen Tätigkeiten entgegengewirkt. Darüber hinaus ist es für die Beschäftigten auf Grund der unterschiedlichen Tätigkeiten möglich, dass sie ihre Fachkenntnisse verbessern, ihre Fähigkeiten erweitern und nebenbei trägt die erhöhte soziale Kompetenz, durch die Erfahrung in verschiedenen Teams, zu einem positiven Nebeneffekt bei (vgl. Blazek et al. 2011: 222).

#### **4.6.6 Vertikale und horizontale Laufbahngestaltung**

Das Ziel der Laufbahngestaltung ist es entsprechende Konzepte hinsichtlich der Anforderungen, Anreize und Belastungen im Erwerbsleben so zu gestalten, dass eine frühe gesundheitliche Abnützung vermieden wird und die Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefördert wird. Bei der Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen ist ein gezielter Tätigkeitswechsel auf horizontaler Ebene wichtig. Darüber

hinaus soll die Verfestigung von Belastungsmustern vermieden werden und die Beschäftigten sollen im Unternehmen die Möglichkeit haben, dass sie neue Arbeitsbereiche kennen lernen, weitere Erfahrungen sammeln und die eigenen Kenntnisse in den neuen Arbeitsbereichen einsetzen können (vgl. Gerlmaier 2007: 123). Die Laufbahn- und Nachfolgeplanung ist grundsätzlich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geeignet, wird aber wegen Problemen bei der Abschätzung von Fähigkeiten und begrenzten Ressourcen weniger eingesetzt. Als Instrument in der Praxis findet es vorwiegend bei Führungskräften Verwendung. Das Ziel der Laufbahnplanung ist die antizipative Festsetzung der einzelnen Schritte des beruflichen Werdeganges von Beschäftigten. Ebenso wird mit dem synonym verwendeten Begriff Karriereplanung oft ein rascher, steiler und erfolgreicher Aufstieg assoziiert. Bei der Laufbahn- oder Karriereplanung handelt es sich jedoch nicht nur um einen Aufstieg auf eine höhere Hierarchieebene, sondern eine vertikale Personalbewegung kann zudem eine horizontale Versetzung einschließen. Dabei handelt es sich um Versetzungen von einer Abteilung zu einer anderen auf derselben hierarchischen Ebene und/oder Bewegungen von einzelnen Niederlassungen, Werken zur Zentrale, ohne Erweiterung der Kompetenz. Dies wird zukünftig mehr werden, da eine generelle Tendenz hin zu flacheren Hierarchien besteht. Das wesentliche Ziel der Karriereplanung ist demnach nicht der Aufstieg, sondern die künftige Bereitstellung von Kompetenzen, Transparenz und Motivation der Beschäftigten. Die Laufbahnplanung dient zur Sicherung einer beständigen Personalbedarfsplanung, da sie beizeiten ein Reservoir an entwickelten Personen zur Verfügung stellt. Zudem schafft die Karriereplanung für ein Unternehmen eine Übersicht über das verfügbare Mitarbeiterpotenzial und zeigt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mögliche Aufstiegswege und Aufstiegshemmnisse, als auch Aufstiegskriterien auf. Eine derartige Transparenz und eine damit verbundene Aussicht auf Laufbahnveränderung führt zu einer Erhöhung der Leistungsmotivation, mehr Arbeitszufriedenheit und hat dadurch die Funktion eines Anreizinstruments. Allerdings kann es bei einer langfristigen Laufbahnplanung auf Grund eines konjunkturellen bzw. strukturellen Wandels und anderen Umweltveränderungen zu Problemen und dadurch zu Änderungen in der Stellenstruktur kommen. Deshalb wird bei der strategischen Laufbahnplanung ein nicht zu langer Planungshorizont empfohlen, der sich über maximal fünf Jahre und maximal drei Hierarchiestufen hinweg beschränken sollte (vgl. Oechsler 2006: 526f).

#### **4.6.7 Gruppen- oder Teamarbeit**

Bei Gruppen- oder Teamarbeit handelt es sich um ein Organisationsprinzip, nach welchem eine Gruppe von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern einen Auftrag zum Erledigen von Aufgaben erhält, dieser von der Gruppe gemeinsam ausgeführt wird und die Aufteilung vorzugsweise eigenverantwortlich erfolgt. Grundsätzlich kommt es bei Gruppenaufgaben,

durch die Bündelung von Tätigkeiten, zu einer Erweiterung des Tätigkeitsbereiches (vgl. Morschhäuser 1999: 45). Seit Anfang den 1990er Jahre findet die Gruppenarbeit verstärkt Anwendung und obwohl sie in allen Branchen eine begehrte Organisationsform der Arbeit darstellt, trifft sie überwiegend auf Industriebetriebe zu (vgl. Clemens 2001: 143). Für die Einführung von Gruppenarbeit sind Qualifikationen wie Teamfähigkeit, Kommunikations- und Methodenkompetenz als auch Selbstverantwortung der Individuen in der Gruppe notwendig (vgl. Puhmann 2002: 110). Altersgemischte Teams können zur Förderung altersgerechter Arbeitsbedingungen und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit beitragen. Der Grundgedanke altersgemischter Teams ist es, ältere Beschäftigte bei schweren körperlichen Tätigkeiten durch Jüngere zu entlasten und dass jüngere Beschäftigte von der Erfahrung Älterer profitieren (vgl. Gerlmaier 2007: 122f). Altersgemischte Teams bieten eine Möglichkeit, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten jüngerer und älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für bestimmte Aufgaben zu verbinden, wie etwa fachliches Wissen der älteren Beschäftigten und innovatives Wissen der jüngeren Beschäftigten (vgl. Blazek et al. 2011: 218). In der Praxis ist die Spannweite von Organisations- und Umsetzungsformen betreffend Gruppenarbeit sehr groß und im Wesentlichen von außen festgelegten Bedingungen und Anforderungsstrukturen abhängig. Wenn restriktive Vorgaben bestehen kann dies, besonders bei älteren Beschäftigten, zu extremen Belastungen führen, vor allem wenn diese versuchen, die Leistungsdefizite zu verbergen oder durch erhöhte Anstrengungen auszugleichen (vgl. Clemens 2001: 144). Die Nutzung altersgemischter Teams ist kein Allheilmittel und es ist notwendig, dass die Art der Aufgabe, welche die Arbeitsgruppe zu bewerkstelligen hat, genau geprüft wird. Empirische Befunde zeigen, dass alt-jung gemischte Teams besonders gut funktionieren, wenn bei den Aufgaben für beide Altersgruppen die Chance zum Einsatz ihres speziellen Wissens besteht. Im Gegensatz dazu sei erwähnt, dass altersgemischte Teams weniger gefragt sind, wenn bei den Aufgaben ausnahmslos die Stärken einer Gruppe gefordert werden (vgl. Staudinger 2007: 42f).

#### **4.6.8 Flexible Arbeitszeitmodelle**

Bis in die 1980er Jahre des 20. Jahrhunderts war es für die Wissenschaft und Praxis kein primäres Ziel, sich mit neuen innovativen Formen der Arbeitszeitgestaltung auseinanderzusetzen. Aber das rasche Reagieren und die Dynamik der Märkte verlangte in den Unternehmen eine flexible und effiziente Arbeitswelt und dies forderte auch einen hohen Bedarf an qualifizierten und motivierten Beschäftigten. Die hohen Flexibilitätsanforderungen in der Wirtschaft und die steigende Nachfrage nach mehr Zeitsouveränität von Seiten der Beschäftigten verdeutlichen den Interessenskonflikt als zentrales Problem von betrieblicher Arbeitszeit und nur in den seltensten Fällen stellen überkommene, starre Arbeitszeiten für alle Beteiligten eine optimale Arbeitszeitregelung dar (vgl. Euler 2000: 217f). Um den

gesellschaftlichen Veränderungen, wie etwa der sich verkürzenden Arbeitszeit der Beschäftigten, der Druck zur Senkung der Kosten sowie der Erweiterung der Betriebszeiten, zu entsprechen, erfolgte die Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle (vgl. Bullinger 1995: 282f). Unter der flexiblen Arbeitsgestaltung werden arbeitsbezogene Flexibilisierungsoptionen verstanden, die auch einen Übergang in den Ruhestand berücksichtigen. Die betriebliche Gestaltung der Arbeitszeit hat sich am Bedarf und den Wünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu orientieren. Als Beispiele können hierfür Modelle für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand mit reduzierter Arbeitszeit oder Teilzeit genannt werden (vgl. Sporket 2011: 113). Wenn Beschäftigte Teilzeit arbeiten, dann ist die regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer als die einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters in Vollzeitbeschäftigung. Des Weiteren existieren flexiblen Varianten wie der klassische **Halbtagsjob**, vollzeitnahe **Teilzeit** (z.B. 30 Wochenstunden), **Arbeitszeitkonten** und **Telearbeit** (vgl. Blazek et al. 2011: 224). Im folgenden Kapitel wird für die eben erwähnten und gängigen Modelle, Arbeitszeitkonten und Telearbeit, ein kurzer Überblick gegeben. Anschließend erfolgt eine ausführlichere Beschreibung zum Modell der **Altersteilzeit**, da diesem Modell auf Grund der demografischen Veränderungen verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt wird. Bei den **Arbeitszeitkonten** wird ein Wertguthaben für längere Freistellungen aufgebaut, welche für eine Freizeitphase von mehreren Monaten (z.B. Sabbatical) oder für eine vorübergehende Herabsetzung der Wochenarbeitszeit in Anspruch genommen werden kann. Ebenso kann das Wertguthaben für ein langsames Ausgleiten aus dem Erwerbsleben oder zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit dienen (vgl. Blazek et al. 2011: 222). Bei der **Telearbeit** ist es den Beschäftigten möglich, dass sie nicht vor Ort im Unternehmen tätig sein müssen und zur Verrichtung ihrer Arbeit einen direkten Zugang zum Firmenserver erhalten. Die Beschäftigten sind über das Telefon und E-Mail direkt erreichbar. Die unterschiedlichen Formen orientieren sich am individuellen Bedarf der Beschäftigten (vgl. Blazek et al. 2011: 224).

Bereits seit den 1970er Jahren gibt es Konzepte zum „gleitenden Übergang in den Ruhestand“ in Form von schrittweiser Verkürzung der Arbeitszeit, bei nicht mehr vollem Einkommen (vgl. Clemens 2001: 122). Die **Altersteilzeit** wurde als Instrument zur Erhöhung der Beschäftigtenquote Älterer als gleitender Übergang in die Pension eingeführt. Vornehmliches Ziel war es Arbeitszeiten am Ende des Erwerbslebens zu verkürzen und durch einen längeren Verbleib in Beschäftigung einen plötzlichen Übergang in die Pension zu verhindern (vgl. Schilling 2007: 144). Nachstehend wird die Entstehung der Altersteilzeit und das Modell der Altersteilzeit ausgeführt. Im Jahre 1999 wurde mit dem Sozialrechts-Änderungsgesetz (SRÄG) in Österreich zum ersten Mal die Altersteilzeit eingeführt. Ziel des Gesetzgebers war es, dass eine zunehmende Altersarbeitslosigkeit verhindert werden sollte

und die Möglichkeit eines gleitenden Übergangs in die Pension gewährleistet wird. Hauptsächlich sollte in Wirtschaftszweigen, die von hoher Arbeitslosigkeit betroffen waren, ein Forstbestand von älteren Beschäftigten bis zum Pensionsantritt gesichert werden und dies mit möglichst guten Entgeltbedingungen und der Förderung durch das Arbeitsmarktservice. Aus einer derartigen Vereinbarung sollten sich für die Beschäftigten nicht zu viele finanziellen Einbußen und keine Nachteile bei der Abfertigung oder beim Pensionsanspruch ergeben. Darüber hinaus sollte durch Arbeitszeitreduktion aktiver Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Platz für Neueinstellungen, bevorzugt älterer Beschäftigter erreicht werden. Mit Beginn des Jahres 2000 bestand die Möglichkeit, eine mit Unterstützung des Arbeitsmarktservices geförderte Altersteilzeitvereinbarung auszumachen. Das erste Modell entsprach nicht den Erwartungen und wurde mit 01.10.2000 novelliert. Auch in den Folgejahren folgten weitere Novellierungen. Die jüngste Novelle trat mit 01.01.2013 in Kraft. Diese Novelle beinhaltet, dass beim Abschließen kontinuierlicher Vereinbarungen zur Altersteilzeit (nicht Blockmodelle) keine Förderungen wegfallen, selbst wenn diese über den individuell frühestmöglichen Pensionsantrittstermin hinaus bis zum Regelpensionsalter (60/65) erfolgen. Zudem ist anzumerken, dass nach der Altersteilzeit kein fließender Übergang zum Pensionsantritt notwendig ist, sondern ein vertraglich vereinbartes Auslaufen einer Vereinbarung zur Altersteilzeit vor dem frühesten Pensionsantrittstermin berechtigt (vgl. Hilgart 2014: 5f).

Durch das **Modell der Altersteilzeit** können ältere Beschäftigte ihre Arbeitszeit reduzieren und folglich wird, mit der Zustimmung der Arbeitgeberin oder des Arbeitgebers, ein gleitender Übergang in die Pension erreicht. Darüber hinaus ist damit kein Verlust bezüglich Pensionsbezüge, Arbeitslosenansprüche und Krankenkassenansprüche verbunden. Seit dem Jahre 2013 ist die Altersteilzeit neu geregelt und die Laufzeit beträgt maximal fünf Jahre. Bei „Blockmodellen“ ist die Einstellung einer Ersatzkraft notwendig und diese ist spätestens bis zum Beginn der Freizeitphase einzustellen. Unter Blockmodell wird verstanden, dass im ersten Abschnitt des Durchrechnungszeitraumes voll weitergearbeitet wird und dafür im zweiten Abschnitt der Altersteilzeit (Freizeitphase) eine Freistellung vom Dienst erfolgt. Als Ersatzarbeitskraft zählt eine Person, die entweder arbeitslos war und nun eine Einstellung über der Geringfügigkeitsgrenze durchgeführt wird oder ein Lehrling. Bei der Inanspruchnahme der Altersteilzeit können die Beschäftigten ihre Arbeitszeit um 40 bis 60 % reduzieren und bekommen mit einem Zuschuss des Arbeitsmarktservice (AMS) zwischen 70 und 80 % des bisherigen Einkommens. Sämtliche Sozialversicherungsbeiträge wie Kranken-, Pensions- und Arbeitslosenversicherung werden von der Arbeitgeberin oder vom Arbeitgeber in der bisherigen Höhe (max. bis zur geltenden Höchstbeitragsgrundlage) übernommen. Je nach Bedarf kann einmal mehr und einmal weniger gearbeitet werden.

Wichtig ist hierbei, dass eine einmalige Vereinbarung zur Verringerung der Arbeitszeit über den gesamten Durchrechnungszeitraum umgesetzt wird. Bei der Inanspruchnahme der Altersteilzeit liegt die Altersgrenze für Frauen bei 53 Jahren und für Männer bei 58 Jahren. Als Voraussetzungen für die Altersteilzeit müssen drei nachstehende Kriterien erfüllt sein. Erstens, muss die Person in den letzten 25 Jahren mindestens 15 Jahre arbeitslosenversicherungspflichtig in Beschäftigung gewesen sein. Zweitens, darf im letzten Jahr vor Antritt der Altersteilzeit das bisherige Beschäftigungsausmaß maximal 40 % unter der gesetzlichen bzw. kollektivvertraglichen Arbeitszeit liegen. Das sind bei einer 40-Stunden-Woche 24 Stunden und bei einer 38,5-Stunden-Woche 23,1 Stunden pro Woche. Drittens muss vereinbart werden, dass die Arbeitszeit auf 40 bis 60 % der Normalarbeitszeit verkürzt wird. Zudem gilt es zu vereinbaren, dass die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber dem Beschäftigten 50 % des Einkommensverlustes erstattet. Die Altersteilzeit bringt für die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber, als auch für die Beschäftigten Vorteile. Die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer hat den Vorteil, dass sich der finanzielle Verlust in Grenzen hält, da das Entgelt nicht nur für die verkürzte Lebenszeit ausbezahlt wird, sondern auch für die Hälfte des Verzichts. Das bedeutet, dass bei einer Verkürzung der Arbeitszeit um 50 % die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer 75 % des bisherigen Bruttoeinkommens bei vollen Versicherungsleistungen bekommt. Die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber hat den Vorteil einen Teil der Mehrkosten als „Altersteilzeitgeld“ vom Arbeitsmarktservice zurück zu bekommen (vgl. Arbeiterkammer Oberösterreich 2015: o. S.).

#### **4.7 Zusammenfassung der theoretischen Überlegungen**

Auf Grund der Prognosen von Statistik Austria zeigt sich, dass die Quote der Personen im Erwerbsalter zukünftig in ganz Österreich sinken und der Anteil jener Personen im Pensionsalter stark ansteigen wird. Der Grund dafür ist einerseits die steigende Lebenserwartung und andererseits das Ausscheiden der starken Baby-Boom-Jahrgänge der 1950er Jahre aus dem Erwerbsleben, welche sich im Jahr 2030 in Pension befinden werden (vgl. Statistik Austria 2014: o. S.). Auf Grund der demografischen Prognosen ist damit zu rechnen, dass in den nächsten Jahrzehnten das Durchschnittsalter bei den Erwerbspersonen steigen wird und daher ist eine produktive Auseinandersetzung mit Alterungsprozessen größerer Beschäftigtengruppen notwendig (vgl. DGFP 2004: 12f). Die Unternehmen sind gefordert, dass sie vorausschauend Vorbereitungen auf die Auswirkungen des demografischen Wandels treffen (vgl. Gerlmaier 2007: 106f). Sporket konstatiert, dass das demografische bedingte Altern der Beschäftigten einen Verlust von Wissen und Erfahrung zur Folge hat und die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in erheblichem Ausmaß unsicher macht (vgl. 2011: 23). Dazu wird es nötig sein auch in die Weiter-, Neu- und Umbildung älterer Beschäftigter zu investieren (vgl. Staudinger 2007: 36).

Welche Personen als ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bezeichnet werden können, lässt sich nicht eindeutig definieren, da es keine legale Definition gibt und auch in der Literatur unterschiedliche Altersgrenzen Verwendung finden (vgl. Fuchs 2008: 17). Gemäß Ilmarinen verringert sich bei der Definition älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aber der Zeitraum, in welchem sich während eines Erwerbslebens wichtige Veränderungen hinsichtlich arbeitsrelevanter Funktionen ergeben. Davon sind vor allem jene Beschäftigten betroffen, die körperlich anstrengende Tätigkeiten ausführen, aber auch Personen in geistig anspruchsvollen Positionen (vgl. 2004: 29). Ganz allgemein werden in der Literatur Personen als ältere Beschäftigte bezeichnet, die das 50. Lebensjahr vollendet haben (vgl. Fuchs 2008: 17).

Nachteilig bei älteren Beschäftigten ist zunächst allerdings, dass sich die Ausführung von Aufgaben allgemein problematischer gestaltet, wenn sie beispielsweise Hitze, Kälte oder hoher Luftfeuchtigkeit ausgesetzt sind. Bei schweren körperlichen Tätigkeiten, bei Zeit- und Leistungsdruck und bei unzureichenden Möglichkeiten zur Erholung entstehen oft Probleme (vgl. Clemens 2001: 68). Darüber hinaus reduzieren sich mit erhöhtem Alter die Muskelkraft, das Sehvermögen, der Gehör- und Tastsinn als auch die Fähigkeiten zum Lernen. Ebenso nimmt die Speicherfähigkeit des Kurzzeitgedächtnisses ab (vgl. Landau et al 2007: 22). Ältere Beschäftigte erhalten meist einen höheren Lohn, vor allem wenn sie bereits längere Zeit im gleichen Unternehmen tätig sind, es sind höhere Sozialbeiträge zu entrichten und sie sind häufiger in Krankenstand. Viele Unternehmen befinden ältere Personen weniger leistungsfähig und auch beim Umgang mit modernen Hilfsmitteln und Methoden kommt es oft zu Schwierigkeiten (vgl. Cranach 2004: 15). Dagegen ist wiederum positiv, dass sich die Fähigkeiten von Personen zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben oft mit zunehmendem Alter verstärken (vgl. Länge/Menke 2007: 6). Dazu zählen *„[...] Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen, Urteilsfähigkeit, Zuverlässigkeit, die Fähigkeit, neues Wissen einzuschätzen und zu integrieren, Konfliktfähigkeit, Durchhaltevermögen und Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein“* (Länge/Menke 2007: 6). Des Weiteren können persönliche Netzwerke, Know-how über Arbeits- und Entscheidungsprozesse (vgl. Staudinger 2007: 43), Selbstständigkeit, die Fähigkeit mit Menschen gemeinsam zu arbeiten, Treffsicherheit bei Zuordnungsaufgaben, Genauigkeit und Ausgeglichenheit (vgl. Landau et al. 2007: 22), Loyalität, hohes berufliches Engagement sowie ein entsprechendes „Expertenwissen“ (vgl. Clemens 2001: 67) genannt werden. Ältere Personen bilden eine erhebliche Reserve an Ressourcen, die zur Nutzung zur Verfügung stehen und diese Personengruppe ab 45, 50 oder 55 Jahren könnte von den Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen, als vollwertige Arbeitskräfte mit Entwicklungspotenzial,

gewonnen werden (vgl. Winkler 2005: 130). Damit der demografische Wandel gelingt, ist der Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten bedeutend und die Verantwortung für die Arbeitsfähigkeit ist vom Individuum, den Unternehmen und der Gesellschaftspolitik zu tragen (vgl. Karl 2009: 65).

Es ist allgemein bekannt, dass sich sämtliche Organisationen durch die verstärkte Einbindung in die Weltwirtschaft und durch den harten Wettbewerbskampf veränderten Bedingungen anpassen müssen und es herrscht ebenso ein Konsens darüber, dass folglich alle einem „Imperativ des Lernens“ unterliegen (vgl. Argyris/Schön 2006: 9). In Bezug auf „organisationales Lernen“ gibt es keine ganzheitliche Theorie (vgl. Probst/Büchel 1994: 18) und kein Patenrezept für die Verwirklichung der Vision vom lernenden Unternehmen, aber viele Ansatzpunkte. Das lernende Unternehmen hat sich von innen heraus zu entwickeln und dabei spielt „Wandlung“ eine große Rolle (vgl. Pedler et al. 1994: 12f). Nach Argyris/Schön lassen sich Lernprozesse in drei verschiedene Ebenen des Lernens unterteilen: Anpassungslernen (single-loop learning), Veränderungslernen (double-loop learning) und Prozesslernen (deutero-learning). Unter single-loop learning werden in einer Organisation die vorgegebenen Ziele und Normen an in die Veränderungen der Umwelt angepasst und wenn diese Veränderungen, wie etwa neue Informationen, gering sind und wenn die Fehler verstanden und korrigiert werden, dann wurde durch verändertes Verhalten eine Anpassung erreicht. Können in einer Organisation die vorgegebenen Ziele und Normen an die Veränderungen der Umwelt nicht angepasst werden, wie in der ersten Ebene (single-loop learning), dann wird die höhere Ebene des double-loop learning (Veränderungslernen) erreicht. Dabei handelt es sich nicht mehr nur darum Fehler anzupassen, sondern Veränderungen in Bezug auf Normen und Regeln in einer Organisation herbeizuführen. Bei der dritten Ebene (deutero-learning) handelt es sich um die höchste Ebene des Lernprozesses und hier steht der Prozess des „Lernens zu lernen“ im Zentrum als auch die Reflexion. Der Prozess des „Lernens zu lernen“ resultiert aus der Erkenntnis wie single- und double-loop learning gelingen und es geht darum Muster zu erkennen, in denen in ähnlichen Situationen Lernen möglich war und dadurch können Umstrukturierungen betreffend Verhaltensregeln und –normen erreicht werden (vgl. Probst/Büchel 1994: 35ff).

Auf Grund des demografischen Wandels, ist für die Unternehmen ein gezieltes Altersmanagement notwendig (vgl. Landau et al. 2007: 2) und nach Ilmarinen zeigt das Konzept „Haus der Arbeitsfähigkeit“ einen ganzheitlichen Ansatz für attraktive Arbeitsplätze in einer dynamischen Arbeitswelt (vgl. Ilmarinen 2013: 9). Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ besteht aus vier Stockwerken und diese werden in die Bereiche Gesundheit, Kompetenz, Werte und Haltungen sowie Arbeit unterteilt (vgl. Ilmarinen/Tempel 2013: 40). Erfolgreiches Age

Management nach Ilmarinen ergibt sich dann, wenn alle vier Bereiche Berücksichtigung finden (vgl. Hooshmandi-Robia 2004: 12). Gelingt die Umsetzung für das „Haus der Arbeitsfähigkeit“, dann kann auch eine immer ältere werdende Arbeitsgesellschaft erfolgreich sein (vgl. Ilmarinen 2013: 9).

Hinsichtlich Unternehmensführung kann festgehalten werden, dass Führungskräfte bezüglich ihrer Werte und ihres Verhaltens eine Vorbildwirkung zukommt und diese sehr bedeutend ist (vgl. Watrinet et al. 2009: 93f). Zu den Führungsaufgaben zählen Offenheit hinsichtlich der Thematisierung der verlängerten Erwerbsarbeit, Wertschätzung gegenüber Beschäftigten aufzubringen, Gruppen mit Schlüsselqualifikationen zu binden, alle Beschäftigten zu motivieren, die Erhaltung der Anforderungs- und Fähigkeitsprofile und das regelmäßige Gespräch mit allen Beschäftigten durchzuführen (vgl. Langhoff 2009: 243). Des Weiteren konstatiert Nienhüser, dass die Personalwirtschaft das Ziel verfolgt den notwendigen Bestand an Humankapital (Arbeitsvermögen) zu gewährleisten und in Arbeitsleistung umzusetzen. Ebenso sollte sie dazu beitragen, dass die organisationale Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen erfolgt und die Personalkosten gering gehalten werden, damit die Innovationskraft gesichert ist (vgl. Nienhüser 2002: 66).

Damit eine immer ältere werdende Belegschaft zukünftig länger im Erwerbsleben verweilen kann, sind die Arbeitsanforderungen und die individuelle Arbeitsfähigkeit stets neu aufeinander abzustimmen. Jedoch gibt es kein Patentrezept für die älteren Beschäftigten (Knauth et al. 2009: 109). Dennoch können beispielsweise durch regelmäßige Mitarbeitergespräche mit den Beschäftigten, deren Wünsche und Pläne für den Pensionsantritt eruiert und die Beschäftigungsfähigkeit unterstützt werden. Dabei kann inhaltlich auf eventuelle Arbeits- und Entwicklungsperspektiven für einen längeren Verbleib oder eines schrittweisen Ausstiegs eingegangen werden (vgl. Blazek et al. 2011: 226). Für eine positive Gesundheitsprognose kann ferner auch auf eine gesundheitsstabile Arbeitsgestaltung und das Führungsverhalten geachtet werden (vgl. Langhoff 2009: 324) und diesbezügliche Maßnahmen sollen Wissen vermitteln, gesundheitsbewusstes Verhalten begünstigen und Beeinträchtigungen im Gesundheitsbereich sowie Krankheiten vermeiden (vgl. Blazek et al. 2011: 220). Daneben ist das Ziel der Arbeitsplatzgestaltung die Optimierung der Arbeitsumgebung (vgl. Blazek et al. 2011: 218). Dabei sollten ergonomische und technische Anpassungen durchgeführt werden, der Zeitdruck als auch ungünstige Arbeitszeiten reduziert werden und eine gesundheitsschonende Ausführung der Tätigkeiten gewährleistet werden. Durch die zahlreichen technologischen, organisatorischen und kulturellen Veränderungen ist allerdings vor allem bei älteren Personen eine

Auseinandersetzung mit betrieblicher Weiterbildung notwendig, da ihre Erstausbildung länger zurückliegt (vgl. Kanelutti/Lachmayr 2007: 55f). Des Weiteren wird unter Job-Rotation ein systematischer Arbeitsplatzwechsel von Beschäftigten verstanden und durch die wechselnden Tätigkeiten können die Potenziale und Fähigkeiten der Beschäftigten besser erkannt und weiterentwickelt werden (vgl. Blazek et al. 2011: 222). Überdies ist das Ziel der Laufbahnplanung, das synonym mit dem Begriff Karriereplanung verwendet wird, die antizipative Festsetzung der einzelnen Schritte des beruflichen Werdeganges von Beschäftigten. (vgl. Oechsler 2006: 526f). Zudem ist Gruppen- oder Teamarbeit ein Organisationsprinzip, nach welchem eine Gruppe von Beschäftigten einen Auftrag zum Erledigen erhält, dieser von der Gruppe gemeinsam ausgeführt wird und die Aufteilung vornehmlich in Eigenverantwortung erfolgt (vgl. Morschhäuser 1999: 45). Die Gruppenarbeit findet verstärkt Anwendung und sie ist in allen Branchen eine begehrte Organisationsform der Arbeit, jedoch trifft sie vorwiegend auf Industriebetriebe zu (vgl. Clemens 2001: 143). Des Weiteren kann das Angebot einer flexiblen Arbeitsgestaltung, worunter arbeitsbezogene Flexibilisierungsoptionen verstanden werden, auch einen Übergang in den Ruhestand beachten (vgl. Sporket 2011: 113).

# EMPIRIE

## 5 Methodische Vorgehensweise - Forschungsdesign

In den Sozialwissenschaften werden unter Methoden sämtliche Techniken zur Erhebung und Auswertung von Daten zusammengefasst. Diese stehen den Forscherinnen und Forschern als Inventar in Form einer Werkzeugkiste am Arbeitsort, beim Einsatz in das soziale Feld, zur Verfügung. Die Auswahl verschiedener Methoden, oftmals auch Methodenkombinationen, richtet sich nach der Fragestellung und dem Untersuchungsziel. Für die Sozialforscherinnen und Sozialforscher ist es wichtig, dass sie sich Fachwissen im Umgang mit den gebräuchlichsten methodischen Instrumenten aneignen, da nicht die Methode das Problem, sondern das Problem die Auswahl der Methode bestimmen sollte (vgl. Diekmann 2009: 18ff). Die soziale Wirklichkeit kann anhand folgender vier Methoden einer systematischen Analyse unterzogen werden: der Beobachtung, der Befragung, dem Experiment und der Inhaltsanalyse (vgl. Atteslander 2010: 54). Nach Atteslander gelten für alle Vorhaben der empirischen Sozialforschung die gleichen Regeln und der Forschungsablauf gliedert sich in fünf Phasen (vgl. Atteslander 2010: 21).

1. *„Problembenennung*
2. *Gegenstandsbenennung*
3. *Durchführung* Anwendung von Forschungsmethoden
4. *Analyse* Auswertungsverfahren
5. *Verwendung* von Ergebnissen“ (Atteslander 2010: 21).

Im methodischen Teil dieser Arbeit wird der Forschungsgegenstand auf Grund der Forschungsfragen und dem Untersuchungsziel mit der qualitativen Befragung, in Form von Leitfadenterviews, geprüft. Bei den Forschungsannahmen (vgl. Kapitel „1.1. Ziele der Arbeit und Forschungsfragen“) wird davon ausgegangen, dass die Unternehmen zur Bewältigung des demografischen Wandels einen großen Beitrag leisten können, da sie als Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber für ein längeres Erwerbsleben einer immer älter werdenden Bevölkerung von großer Bedeutung sind. Gleichzeitig wird auf Grund aktueller Diskussionen in den Medien angenommen, dass die Politik das Pensionsantrittsalter in Österreich erhöhen wird, damit die Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet und die Finanzierbarkeit des staatlichen Pensionssystems weiterhin gesichert bleibt. Dies erscheint sinnvoll, da auf Grund nachfolgender geburtenschwacher Jahrgänge eine höhere Anzahl an älteren Beschäftigten notwendig sein wird. Dazu bedarf es seitens der Unternehmen einer Umsetzung von einzelnen Maßnahmen für ältere Beschäftigte, damit diese ihre Arbeitskraft

möglichst lange zur Verfügung stellen können. Demzufolge orientiert sich das Untersuchungsinstrument an der Umsetzung von aktuellen, betrieblichen Maßnahmen in den Unternehmen, die zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter beitragen und dadurch ein längeres Erwerbsleben begünstigen. Dieses Phänomen soll mit Hilfe eines halbstandardisierten Leitfadeninterviews ergründet werden, da dadurch Offenheit erreicht wird und der Untersuchungsgegenstand die subjektive Wahrnehmung und Sichtweise der Befragten, im konkreten Fall den aktuellen Standpunkt und die zukünftige Einschätzung und Interpretation der Industriebetriebe, bezüglich einer längeren Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Unternehmen, interessiert und erfasst werden soll.

## **5.1 Qualitative Sozialforschung**

Der aktuelle Trend mehr qualitative Forschung anzuwenden hat sich in den letzten Dekaden verstärkt (vgl. Mayring 2002: 12). Qualitative Sozialforschung nimmt auf Grund der starken Anwendungsorientierung in ihren Fragestellungen und Vorgehensweisen einen bedeutenden Platz ein und wird im Bereich der Sozialwissenschaften in beinahe jedem Forschungsfeld zumindest auch eingesetzt. Nachstehend werden die **Kennzeichen und Merkmale qualitativer Sozialforschung**, die **Befragung**, das **Leitfaden- und Experteninterview**, die **Konstruktion des Interviewleitfadens**, die **Auswahl und Beschreibung der interviewten Personen** sowie die **Durchführung der Erhebung und Aufbereitung der Daten** beschrieben.

### **5.1.1 Kennzeichen und Merkmale**

Qualitative Sozialforschung hat den Anspruch die Lebenswelten aus der Sicht der handelnden Personen zu beschreiben und nutzt das Fremde bzw. Abweichungen von der Norm sowie das Unterwartete als Erkenntnisquelle (vgl. Flick et al. 2012: 13f). Qualitative Forschung ist in ihren Zugangsweisen zu den untersuchten Phänomenen häufig offener als andere Forschungsstrategien und die Untersuchung sozialer Zusammenhänge lassen sich auf Grund rasch verändernder Entwicklungen und vielfältiger Lebensformen exakter und dichter beschreiben (vgl. Flick et al 2012: 17). Wichtige Prinzipien qualitativer Sozialforschung sind (vgl. Lamnek 2010: 19) „[...] *Offenheit, Forschung als Kommunikation, Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand, Reflexivität von Gegenstand und Analyse, Explikation und Flexibilität*“ (Lamnek 2010: 19). Zu Beginn des Forschungsablaufes qualitativer Forschung gibt es keine aus der Theorie abgeleiteten Begriffe und Hypothesen, die mittels empirischer Ergebnisse zu falsifizieren wären, sondern diese werden im laufenden Forschungsprozess generiert, modifiziert und verallgemeinert. Deshalb erfolgt keine Trennung zwischen Erhebungs- und Begründungszusammenhang, sondern die

Hypothesengenerierung und Hypothesenprüfung wird abwechselnd durchgeführt und begleitet den ganzen Prozess der Datenerhebung und Datenauswertung (vgl. Atteslander 2010: 96). Die Qualitative Sozialforschung versteht sich als entdeckende Wissenschaft und an die Entdeckung von Neuem in den Daten folgt oftmals die Entwicklung von Theorien aus der Empirie als eigentliches Ziel (vgl. Flick et al. 2012: 24). In der qualitativen Sozialforschung ist die Bedeutung der Fallzahl geringer als in quantitativen Methoden, da die Entdeckung beispielsweise schon durch ein Interview möglich ist und es keine zu überprüfende Hypothese zu widerlegen oder zu bestätigen gibt, welche signifikant messbare Mengen erfordert (vgl. Brüsemeister 2008: 19). Gemäß Georg Henrik von Wright (1974) sowie Manfred Riedel (1978) ist die qualitative Sozialforschung eine verstehende Wissenschaft und die Ausrichtung erfolgt (vgl. Mayring 2010: 19) „[...] *am Besonderen, (...) am Einmaligen [...]*“ (Mayring 2010: 19) und setzt am Individuellem an. Im Gegensatz dazu orientiert sich die quantitative Sozialforschung als erklärende Wissenschaft (vgl. Mayring 2010: 19) „[...] *am Allgemeinen, (...) will an allgemeinen Prinzipien, an Gesetzen oder gesetzmäßigen Aussagen ansetzen [...]*“ (Mayring 2010: 19). Die qualitative Wissenschaft versteht sich induktiv und die Quantitative deduktiv (vgl. Mayring 2010: 19).

### **5.1.2 Qualitative Erhebung – Die Befragung**

Der wesentliche Unterschied von der alltäglichen Befragung und der wissenschaftlichen Befragung besteht in der theoriegeleiteten Kontrolle der gesamten Befragung. Die Kontrolle der einzelnen Schritte der Befragung umfasst zwei wesentliche Aufgaben, erstens die Gewährleistung der wissenschaftlichen Methode bei der Durchführung der Befragung und zweitens zu reflektieren, in welchem Ausmaß die Ergebnisse, respektive die erhobenen Daten, von den Bedingungen während der Befragung beeinflusst worden sind (vgl. Atteslander 2010: 111f). Bei den Formen der Befragung wird nach drei Typen unterschieden, dem persönlichen Interview (Face-to-face), dem telefonischen Interview und der schriftlichen Befragung (questionnaire). Des Weiteren können Befragungen nach dem Grad der Strukturierung oder der Standardisierung differenziert werden. Interviewtechniken die nicht sehr stark strukturiert sind, wie etwa das Leitfadeninterview, können zu den qualitativen Methoden der Befragung gezählt werden. Dabei sind normalerweise zwei Personen, die Interviewerin oder der Interviewer sowie die befragte Person, beteiligt. (vgl. Diekmann 2009: 437f). Qualitative Forschung hat Interesse an der Perspektive der Subjekte und deren Sinndeutungen. Für die Datenerhebung können im Allgemeinen, neben weiteren Kriterien, folgende Anforderungen hervorgehoben werden: es muss Subjektbezogenheit gewährleistet sein, es muss Offenheit bezüglich der Fragen, Antworten und Methoden herrschen und die Untersuchung muss in alltäglichen Situationen durchgeführt werden. Normalerweise wird in der qualitativen Forschung von Fallstudien ausgegangen und auch die Arbeit mit

Stichproben erfolgt in viel kleinerem Umfang. Im Gegensatz zur quantitativen Sozialforschung wird jedoch versucht in die Tiefe zu gehen, die Befragten vollständig zu Wort kommen zu lassen und das erhobene Material intensiver auszuwerten (vgl. Diekmann 2009: 531f). In dieser Arbeit wurde die Methode des Face-to-face Interviews gewählt und mit Hilfe eines Interviewleitfadens durchgeführt.

### **5.1.3 Leitfadeninterview**

Teilstandardisierte Interviews oder auch Leitfaden-Interviews können sich sehr unterschiedlich gestalten. Sie können mehrere Termine benötigen und der Gesprächsleitfaden kann ausführlich oder knapp sein (vgl. Flick 2011: 194). Beim teilstandardisierten Interview handelt es sich um ein Gespräch mit vorbereiteten, vorformulierten Fragen, wobei die Reihenfolge der Fragen offen ist. Dadurch besteht die Möglichkeit sich ergebende Themen aufzugreifen und weiterzuverfolgen (vgl. Atteslander 2010: 135). Mit Hilfe eines Interviewleitfadens können alle wichtigen Themen in einer Befragung abgehandelt werden (vgl. Gläser/Laudel 2010: 143). Der Interviewleitfaden sollte übersichtlich gestaltet sein, damit der Interviewerin oder dem Interviewer ein rasches Zurechtfinden während der Befragung möglich ist. Die Anzahl der Fragen im Leitfaden ist von den zu erhebenden Inhalten abhängig und die für das Interview erforderliche Zeit ist im Vorhinein zu berücksichtigen. Das Ausformulieren von Fragen gewährleistet eine Vergleichbarkeit nach der Durchführung der Interviews (vgl. Gläser/Laudel 2010: 144) und die Anordnung von Fragen sollte inhaltlich zusammengehörende Themen nacheinander behandeln, um einen möglichst natürlichen Gesprächsverlauf zu ermöglichen (vgl. Gläser/Laudel 2010: 146). Teilstandardisierte Interviews enthalten keine Antwortvorgaben und die Befragten können ihre Ansichten frei äußern (vgl. Hopf 1991: 177). Die Forscherin oder der Forscher hat die Aufgabe, den Gesprächsverlauf in Gang zu halten und eine Gesprächsdauer von 30-60 Minuten wird als zumutbar befunden (vgl. Atteslander 2010: 134f). Der Interviewleitfaden sollte nicht mit der ersten Frage beginnen. Zu Beginn ist über das Ziel der Untersuchung zu informieren und über die Rolle, welche der interviewten Person für die Zielerreichung zukommt. Darüber hinaus ist die befragte Person darüber aufzuklären wie die persönlichen Daten geschützt werden und die Anonymität zuzusichern. Für die elektronische Aufzeichnung ist vorher die Genehmigung des Befragten einzuholen (vgl. Gläser/Laudel 2010: 144). Der Interviewleitfaden bildet eine Art Gerüst und dieses ermöglicht für die Interviewerin oder dem Interviewer als Erhebungsinstrument weitgehende Entscheidungsfreiheit wann bestimmte Fragen gestellt werden. Dennoch sollten die Forschungsfrage und die Leitfragen von Seiten der Interviewerin oder des Interviewers verinnerlicht sein. (vgl. Gläser/Laudel 2010: 142ff). Beim qualitativen Interview verhält sich die Interviewerin oder der Interviewer üblicherweise solange passiv, bis dem Befragten

nichts mehr einfällt und erst dann wird das Gespräch mit der nächsten möglichen Frage angeregt (vgl. Lamnek 2010: 324).

#### **5.1.4 Experteninterview**

Von Experteninterviews wird gesprochen, wenn entweder Erfahrung im Umgang mit den Testpersonen gegeben ist oder besondere Erfahrung über den Forschungsgegenstand vorliegt. Es ist nie im Vorhinein feststellbar, wer für die Ziele der Untersuchung als Experte gelten kann (vgl. Atteslander 2010: 141). Es ist strittig, was unter einem Experten zu verstehen ist. Bogner und Menz (2005: 46) verstehen unter Experten Personen, die über technisches Prozess- und Deutungswissen ihres spezifischen professionellen Wissens oder ihres beruflichen Handlungsfeldes verfügen. Demnach besteht das Expertenwissen nicht nur aus systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern es weist Großteils den Charakter von Praxis- oder Handlungswissen auf. Nach dem Verständnis von Meuser und Nagel (1991) haben Experten die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Das bedeutet, dass der Experte die Möglichkeit hat, in einen bestimmten organisationalen Funktionskontext seine Handlungsorientierungen, Relevanzen etc. durchzusetzen. Wenn das Wissen des Experten praxiswirksam wird, dann strukturiert es so die Handlungsbedingungen anderer Akteurinnen und Akteure wesentlich mit (Bogner & Menz, 2005). Gemäß Meuser & Nagel (1991) wird der Experte als Repräsentant einer Organisation oder Institution angesehen und interessiert nur als Akteur, der in einem spezifischen Funktionskontext eingebunden ist (vgl. Lamnek 2010: 655f). Ganz allgemein eignen sich wenig strukturierte Befragungen als Voraussetzung zur Identifizierung von Experten (vgl. Atteslander 2010: 141). Interviewpartnerin oder Interviewpartner kann jede Person sein, sofern das spezifische Wissen für die Untersuchung relevant ist. Das Einzelinterview eignet sich dafür, dieses Wissen zu erschließen. Die Interviewerin oder der Interviewer muss im Interview erkunden, über welches Wissen die Gesprächspartnerin oder der Gesprächspartner verfügt, damit es erschlossen werden kann. Diese Aufgabe lässt sich einfacher lösen, wenn die Konzentration auf nur eine Gesprächspartnerin oder einen Gesprächspartner ausgerichtet wird. (vgl. Gläser/Laudel 2010: 43).

#### **5.1.5 Konstruktion des Interviewleitfadens**

In der qualitativen Sozialforschung wird eine Annäherung an die soziale Realität mittels offener Verfahren erreicht (vgl. Hopf 1993: 14) und dafür ist „[...] das Interesse an der Analyse von Deutungen, Wahrnehmungen und komplexen Deutungssystemen [...]“ (Hopf 1993: 18) als auch ein „[...] *Interesse an der Analyse von in sich strukturierten sozialen Gebilden und das Interesse an einer möglichst umfassenden Analyse der Handlungskontexte von Individuen [...]*“ (Hopf 1993: 18) kennzeichnend (vgl. Hopf 1993: 18).

Bei der Fragebogenkonstruktion werden im Allgemeinen thematische Blöcke festgelegt und für diese weitere Fragen formuliert (vgl. Diekmann 2009: 483). In welcher Form der Einsatz von Leitfäden stattfindet, hängt maßgeblich vom Forschungsinteresse und der Ausrichtung der Interviewmethode ab. Wenn auf Grund des Forschungsinteresses die Entscheidung für eine Methode gefallen ist, dann ist der Leitfaden stets in Zusammenhang mit den Forschungsstrategien, den Erhebungstechniken sowie den Interpretationsverfahren zu beurteilen. Bei der Konstruktion von Leitfäden geht es zwar im Gegensatz zur quantifizierenden Methode nicht um die richtige Anwendung von Konstruktionsregeln, sondern der erfolgreiche Einsatz bestimmt über die Güte eines Leitfadens. Für die Konstruktion von Leitfäden gibt es dennoch allgemeine Regeln, die zumindest einen gewissen Qualitätsmaßstab ermöglichen. Nachstehend werden Konstruktionsregeln empfohlen, die sich auf einen eher „durchkonstruierten“ Leitfaden beziehen und die vorgeschlagenen „Gütekriterien“ gelten als Maximalforderungen (vgl. Ullrich 1999: 13f).

### **1. Warum wird die Frage gestellt?**

Es bedeutet, ob ein Zusammenhang einer Frage zur Fragestellung besteht, demnach, ob ihre theoretische Relevanz gegeben ist. Darüber hinaus können auch (oder nur) Filterfragen zur Erfüllung funktionaler Erfordernisse beitragen. Grundsätzlich sollte jede Frage in Zusammenhang mit der Fragestellung stehen.

### **2. Wonach wird gefragt?**

Hier steht die theoretische Relevanz in enger Verbindung mit der inhaltlichen Dimension einer Frage. Dabei gilt es die Auswahl der möglichen und zu erwarteten Antworten im Vorhinein zu klären und die Frage zu überprüfen, ob sie auf die beabsichtigten Inhalte abzielt.

### **3. Warum ist die Frage genau so formuliert?**

Zusätzlich zur inhaltlichen Bestimmung ist auch die Qualität einer Frage maßgeblich von der Formulierung abhängig und in dem Zusammenhang bedarf es der Klärung, welcher Stimulus- bzw. Fragetyp überhaupt geeignet ist. Im nächsten Schritt gilt es verschiedene Formulierungsalternativen zu vergleichen und zu testen um eine Auswahl für die passende Formulierung zu treffen. Als wesentliche Kriterien können hierfür Verständlichkeit, Eindeutigkeit und Ergiebigkeit (Stärke des Anreizes zum Erzählen) genannt werden.

#### **4. Warum ist die Frage oder der Fragenblock an einer bestimmten Stelle platziert?**

Hierbei handelt es sich um die Begründung für die Reihenfolge der Fragen und der inhaltlich verbundenen Fragenblöcke, demnach um die Grob- und Feinstruktur eines Leitfadens. Idealerweise sollte die Anordnung für jede Frage argumentiert werden können, warum gerade sie an einer bestimmten Stelle steht. Dabei kann sich die Begründung auf inhaltliche (der Bedarf einer bestimmten Reihenfolge der Themen) sowie technische Gründe beziehen. Das Gleiche betrifft auch die Verteilung von Fragetypen im Leitfaden, in welchem am Anfang der Befragung eher die Wissensfragen enthalten sind und erst später die Begründungsaufforderungen erfolgen. Zwischen der Ablaufstruktur eines Leitfadens und dem Verhältnis der einzelnen Fragen existiert ein enger Zusammenhang und hier gilt es der „Hierarchie“ der Fragen Beachtung zu schenken, demnach zuerst wesentliche Hauptfragen und wenn erforderlich, dann noch optionale Nachfragen stellen. Im Allgemeinen sollte ebenso klar sein, wann es sich bei einer Frage um eine Wiederholung handelt (vgl. Ullrich 1999: 14f).

In der vorliegenden Arbeit wurde aus den Einsatzmöglichkeiten der Methoden das teilstandardisierte Leitfadeninterview gewählt, welches als Grundgedanken das Prinzip der Offenheit hat. Der Anwendung des Leitfadeninterviews sind keine Grenzen gesetzt und es eignet sich für den Einsatz von Untersuchungen mit verschiedenen Erkenntnisinteressen (vgl. Gläser/Laudel 2010: 115f). Für das Thema der Arbeit, „Aktuelle Maßnahmen für eine längere Erwerbsbeteiligung älterer Beschäftigter am Beispiel der Oberösterreichischen Industrie“, war das Erfassen der individuellen Ansichten der Befragten in den Unternehmen als auch der Experten in den unterschiedlichen Institutionen von Bedeutung, da vor allem die subjektiven Sichtweisen in den Unternehmen als Betroffene der Thematik und andererseits die Ansichten der Experten interessierte. Für beide Zielgruppen wurde ein eigener Interviewleitfaden entwickelt. Dieser weist die gleiche Grundstruktur auf und unterscheidet sich lediglich in wenigen Punkten, angeglichen an die jeweilige Zielgruppe. Für die Gestaltung des Interviewleitfadens wurden vor der Arbeit im Feld Theorien zur Thematik recherchiert, relevante Themen aus der Literaturrecherche herangezogen und auf Grund dieser Basis der Interviewleitfaden entwickelt. Jedes dieser Themengebiete wurde neben den Hauptkategorien auch mittels Subkategorien untersucht.

Bei der Erstellung der beiden Leitfäden erfolgte die Ausrichtung der Fragen an den Forschungsfragen und alle Fragen im Leitfaden wurden offen gestaltet. Der Interviewleitfaden umfasst gemäß **Tabelle 6** folgende thematische Abschnitte:

Interviewleitfaden	
1)	Demografische Daten zur Person und zum Unternehmen
2a)	Ältere Beschäftigte im Unternehmen - allgemein
2b)	Ältere Beschäftigte im Unternehmen – Herausforderungen der betrieblichen Altersstruktur
3a)	Betriebliche Maßnahmen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer - ja
3b)	Betriebliche Maßnahmen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – Wenn nein, welche Gründe sprechen dagegen?
3c)	Flexible Arbeitszeitmodelle zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
4)	Beschäftigung und Entlohnung
5)	Rahmenbedingungen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
6)	Sonstige Anmerkungen

Tabelle 6: Interviewleitfaden  
Quelle: Eigene Darstellung

Der erste Abschnitt enthält die demografischen Daten der Befragten, welche sich in Kapitel „5.1.6“ in einer Tabelle finden.

Der zweite Themenbereich erforscht, was unter älteren Beschäftigten verstanden wird und welche Vor- und Nachteile mit dieser Zielgruppe verbunden werden. Des Weiteren wird ermittelt, welche personalpolitischen Herausforderungen sich durch Veränderungen der betrieblichen Altersstruktur ergeben, welche Rolle die Führungskraft bei der Beschäftigung Älterer spielt und welche Erwartungshaltung die Befragten gegenüber älteren Beschäftigten haben.

Der dritte Themenbereich untersucht, welche betrieblichen Maßnahmen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer derzeit umgesetzt werden und ob es bereits strategische Überlegungen in diese Richtung gibt. Des Weiteren wird eruiert, ob bei den Maßnahmen für ältere Beschäftigte geschlechterspezifische Unterscheidungen vorgenommen werden, welche Maßnahmen branchenübergreifend relevant sind und in

welcher Form die Beschäftigten in den Unternehmen über Maßnahmen informiert werden. Darüber hinaus wird erforscht, welche Gründe für eine Umsetzung von Maßnahmen sprechen und seit wann Bestrebungen zur Umsetzung von Maßnahmen vorgenommen werden. Ferner wird untersucht, welche Gründe gegen eine Umsetzung sprechen. Überdies werden die flexiblen Arbeitszeitmodelle eruiert, welche den älteren Beschäftigten angeboten werden und ob bei der Inanspruchnahme Unterschiede zwischen Angestellten und Arbeiterinnen oder Arbeitern sowie Frauen und Männern festzustellen sind.

Der vierte Abschnitt setzt sich mit dem Thema „Beschäftigung und Entlohnung“ auseinander. Hier wird erforscht, welchen Planungshorizont der Bereich Personalbedarfsplanung aufweist, welche Gründe bei internen und externen Nachbesetzungen älterer Beschäftigter ausschlaggebend sind und ob das Merkmal Alter bei der Analyse von Bewerbungen relevant ist. Darüber hinaus wird ermittelt, ob Ältere bei gleicher Leistung durchschnittlich mehr verdienen sollten als jüngere Beschäftigte und ob das Merkmal Alter bei Einsparungsmaßnahmen maßgeblich ist. Zudem wird ermittelt, welche Rolle der Kündigungsschutz bei der Beschäftigung Älterer spielt und welches Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten bestehen sollte, um als Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Der fünfte Themenblock ermittelt die Rahmenbedingungen, die aus der Sicht der Befragten für eine Beschäftigung Älterer förderlich sind. Dabei wird erforscht, ob die Unternehmen ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über das derzeitige Pensionsantrittsalter hinaus noch beschäftigen würden, was sich die Unternehmen vom Staat und der Politik für einen längeren Verbleib Älterer im Erwerbsleben erwarten und wie die Befragten mögliche Entwicklungen in Bezug auf das Thema „ältere Beschäftigte“ einschätzen.

Der letzte Abschnitt bietet für die Befragten die Möglichkeit dem Interviewleitfaden Ergänzungen hinzuzufügen.

Nach der Erstellung des Leitfadens erfolgte die Kontaktaufnahme mit den ausgewählten Befragten per Telefon und E-Mail. Nach den Terminvereinbarungen wurden die Interviews durchgeführt und in Anschluss die Gespräche transkribiert.

#### **5.1.6 Forschungsfeld: Auswahl und Beschreibung der interviewten Personen**

Nachdem die systematische Erfassung sozialer Wirklichkeit immer nur Ausschnitte erfassen kann, bedarf es einer klaren Benennung des Forschungsgegenstandes. Eine Gegenstandsbenennung wird beispielsweise von Bedingungen wie der Zeit (Momentaufnahme, Veränderungen über Jahre, wie viel zeitliche Ressourcen für die Forschung zur Verfügung

stehen), dem Gegenstandsbereich (welche Gruppen sollen oder können erfasst werden) und dem Feldzugang (Zugang zu den Betroffenen) beeinflusst und ist gemeinsam mit der Problembenennung verbunden (vgl. Atteslander 2010: 37f). Unter dem Forschungsfeld werden keine künstlichen Situationen für Forschungszwecke verstanden, sondern natürliche soziale Handlungsfelder. Dabei kann es sich um öffentliche Orte, Gruppen, soziale Milieus oder Organisationen handeln, in welchem sich in jedem der einzelnen Forschungsfelder für die Forschenden zwei entscheidende Fragen eröffnen. Erstens, wie die Motivation der Mitwirkenden gelingen kann und zweitens wie eine Positionierung im Verhältnis zum Feld möglich ist, also wie die sachlichen, zeitlichen und sozialen Rahmenbedingungen für die Durchführung sichergestellt werden können. Es existieren keine allgemeinen Lösungen bei der Suche und beim Finden in das Feld (vgl. Wolff 2012: 335f).

In dieser Untersuchung verlief der Feldzugang unproblematisch. Für die Auswahl der interessierenden Industriebetriebe und Sozialpartner in Oberösterreich erfolgte die Kontaktaufnahme telefonisch und nur in wenigen Fällen war auch noch ein zusätzliches E-Mail mit den wichtigsten Informationen bezüglich der Untersuchung notwendig. Ein Industriebetrieb bekundete allerdings fehlende Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung. Danach erfolgte die Durchführung der Interviews. Alle vereinbarten Termine wurden eingehalten.

Nachstehend wird in Form von Tabellen die Grundgesamtheit dargestellt, die für die Untersuchung herangezogen wurde. Darüber hinaus sind den Tabellen nähere Informationen über die einzelnen Befragten und Unternehmen zu entnehmen. Die zu befragende Grundgesamtheit setzt sich aus Experten (Tabelle 7) und befragten Personen in den Industriebetrieben (Tabelle 8) zusammen. Weitere Daten zu den Unternehmen finden sich in Tabelle 9.

Geschlecht	Tätigkeitsbereich	Qualifikation/ Studium	Jahre in Institution	Sozialpartner	Größe	Frauenanteil	Personalstand
m	BR-Beratung	BWL	6,5	Arbeiterkammer	450 MA inkl. Bezirksstellen/OÖ	60 %	430 MA Juli.2014
m	Sozial- und Rechtspolitik	MLS	11	Wirtschaftskammer OÖ	340 MA	67 %	340 MA Okt.2014
m	Angestellter	WIWI	2,5	Industriellenvereinigung OÖ	7 MA OÖ, (Österreich 170 MA)	57 %	7 MA Okt. 2014

Tabelle 7: Daten zu den Experten und demografische Daten der Befragten  
Quelle: Eigene Darstellung

Geschlecht	Unternehmen	Tätigkeitsbereich im Unternehmen	Qualifikation	Wie lange im Unternehmen
m	<b>KTM AG</b>	Finanzvorstand	BWL Studium	4 Jahre
m	<b>Haidlmair GmbH</b>	Geschäftsführer	Ing. Mag. (FH)	3 Jahre
m	<b>Haidlmair GmbH</b>	Stellvertreter des Betriebsrats, Projektmonteur	Lehre	15 Jahre
m	<b>SILHOUETTE International Schmied AG</b>	Leitung Personalmanagement	BWL Studium	8 Jahre
m	<b>SILHOUETTE International Schmied AG</b>	Betriebsrat für Arbeiter	Lehre	34 Jahre
m	<b>SILHOUETTE International Schmied AG</b>	Betriebsrat für Angestellte	Lehre	38 Jahre
m	<b>Linz Textil Gesellschaft m.b.H.</b>	Geschäftsführer/Personalchef	BWL Studium	10 Jahre
m	<b>Linz Textil Gesellschaft m.b.H.</b>	Betriebsrat für Arbeiter	KFZ-Lehre	32 Jahre
m	<b>BAUHÜTTE LEITL-WERKE Gesellschaft m.b.H.</b>	Geschäftsführer	WIWI Studium	14 Jahre
m	<b>BAUHÜTTE LEITL-WERKE Gesellschaft m.b.H.</b>	Betriebsrat und Instandhaltung	Lehre	33 Jahre
m	<b>BMW Motoren GmbH</b>	Betriebsrats-Vorsitzender	Sozialakademie	28 Jahre
w	<b>BMW Motoren GmbH</b>	Change Management	HAK und IT-Ausbildung	34 Jahre

Tabelle 8: Daten zu den Unternehmen und demografische Daten der Befragten  
Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmen	Branche	Betriebsgröße	Anteil Arbeiter/ Angestellte	Frauen- Anteil am Standort	Anteil Leasingkräfte	Ausländeranteil am Standort	Personalstand am Standort
<b>KTM AG</b>	Kraftfahrzeugindustrie	2000 MA, 700 Mio. Umsatz	26 % Arbeiter 74 % Angestellte	< 25 %	< 10 %	15 %	1547 MA Juli 2014
<b>Haidlmair GmbH</b>	Herstellung von Formen und Formkästen	600 MA	25 % Angestellte	< 10 %	< 5 %	< 10 %	230 MA September 2014
<b>SILHOUETTE International Schmied AG</b>	Herstellung von Sehbehelfen und deren Teile	780 MA	249 Angestellte	59 %	0 %	1-2 %	780 MA September 2014
<b>Linz Textil Gesellschaft m.b.H.</b>	Spinnerei-, Zwirnerei- industrie	230 MA	30-40% Angestellte	10-20 %	0 %	20 % bis 50 %	130 MA Oktober 2014
<b>BAUHÜTTE LEITL- WERKE Gesellschaft m.b.H.</b>	Herstellung von Baustoffen	300 MA, 50 Mio. Umsatz	100 % Angestellte	10 %	1 %	0 %	90 MA Oktober 2014
<b>BMW Motoren GmbH</b>	Erzeugung von Motoren und deren Bestandteilen in der Form eines Industriebetriebes	ca. 4000 MA inkl. Zeitarbeitskräfte, Stammpersonal ca. 3000 MA	2/3 Arbeiter, 1/3 Angestellte	< 25 %	25 %	0 %	3000 MA November 2014

Tabelle 9: Daten zu den Unternehmen  
Quelle: Eigene Darstellung

### 5.1.7 Durchführung der Erhebung und Aufbereitung der Daten

Vor der praktischen Durchführung der Interviews wurden die Befragten nochmals über das Ziel der Untersuchung informiert und das Einverständnis für die Aufzeichnung der Gespräche eingeholt. Des Weiteren wurde vereinbart, dass den Befragten nach Fertigstellung der Arbeit ein kurzer Endbericht mit den Untersuchungsergebnissen zur Verfügung gestellt wird. Anhand des Leitfadens wurden die Interviews durchgeführt. Die praktische Durchführung der 15 Interviews erfolgte Face-to-face und die Befragten erwiesen sich offen. Die Interviews wurden am jeweiligen Arbeitsplatz der interviewten Personen durchgeführt. Die Interviews verliefen zum Großteil störungsfrei und in wenigen Fällen wurde das Interview durch Telefonate oder in den Raum tretende Personen unterbrochen. Mit Hilfe des Leitfadens konnte das Gespräch in Gang gehalten werden und ab und zu kam eine interviewte Person vom Thema ab und musste durch die Interviewerin wieder zurückgeführt werden. Die Erhebungen wurden in den Monaten von Juli 2014 bis November 2014 durchgeführt. Die Aufzeichnungen erfolgten mittels Diktafon und der Zeitrahmen aller Interviews liegt zwischen 10 und 70 Minuten.

## 5.2 Qualitative Technik der empirischen Erhebung

In dieser Arbeit wurde als Analyseverfahren die Technik der **Zusammenfassenden Inhaltsanalyse** gewählt, welche nachstehend ausgeführt wird. Danach erfolgt eine Beschreibung der **Wörtlichen Transkription** sowie der **Auswertung des Datenmaterials**.

### 5.2.1 Analyse und Auswertungsverfahren: Zusammenfassende Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die vorliegende Arbeit bedient sich dem Auswertungsverfahren der „Zusammenfassenden Inhaltsanalyse“ in Anlehnung an Mayring. *„Die Zusammenfassende Inhaltsanalyse will das Material so reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, aber ein überschaubarer Kurztext entsteht“* (Mayring 2012: 472).

Das Ziel der Inhaltsanalyse ist die Analyse von Kommunikation wie Sprache, aber auch Musik, Bilder usw. Die Inhaltsanalyse arbeitet mit Texten, Bildern, Noten und symbolischem Material, dass auf irgendeine Art und Weise festgehalten ist. Das systematische Vorgehen der Analyse verläuft nach expliziten Regeln und eine gute Inhaltsanalyse geht theoriegeleitet vor. Theoriegeleitet bedeutet an den Erfahrungen anderer anzuknüpfen. Die Inhaltsanalyse hat das Ziel, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen (vgl. Mayring 12f). Die „Zusammenfassende Inhaltsanalyse“ eignet sich im Besonderen, wenn lediglich die inhaltliche Ebene des Materials von Interesse ist und eine Komprimierung zu einem überschaubaren

Kurztext notwendig ist. Der Grundgedanke der „Induktiven Kategorienbildung“ ist es, die Verfahrensweisen zusammenfassender Inhaltsanalyse zu verwenden, um dann schrittweise Kategorien aus einem Material zu entwickeln (vgl. Mayring 2012: 472).

Ganz allgemein handelt es sich bei Zusammenfassungen um die Differenzierung einer aufsteigenden (textgeleiteten) und einer absteigenden (schemageleiteten) Verarbeitung sowie das Formulieren von Makrooperatoren der Reduktion (Auslassen, Generalisation, Konstruktion, Integration, Selektion, Bündelung). Das Grundprinzip der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ist es nun, die jeweilige Abstraktionsebene exakt zu definieren, auf welche das Material durch Einsatz der Makrooperatoren transformiert wird. Danach erfolgt eine schrittweise Verallgemeinerung der Abstraktionsebene und die Zusammenfassung wird immer abstrakter. Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird zu Beginn das Material entsprechend der Fragestellung festgelegt, was zusammengefasst werden soll. Die einzelnen Kodiereinheiten<sup>3</sup> werden daraufhin in eine knappe, nur auf den Inhalt reduzierte, beschreibende Form umgeschrieben (Paraphrasierung). Hier sind bereits nicht relevante (ausschmückende) Textbestandteile wegzulassen. Die Paraphrasen sind auf einer einheitlichen Sprachebene zu formulieren, was in erster Linie bei Gruppendiskussionen (mehrere Sprecherinnen oder Sprecher) von Bedeutung ist. Ziel ist es, dass sie in einer grammatikalischen Kurzform festgehalten sind. Wenn die Materialmenge überschaubar ist, dann sind die Paraphrasen herauszuschreiben. Sollte das zu viel Aufwand verursachen, werden die nächsten beiden Analyseschritte auch gleich durchgeführt. Im nächsten Schritt wird, auf Grund des bestehenden Materials, das Abstraktionsniveau der ersten Reduktion definiert. Alle Paraphrasen sind nun zu verallgemeinern (Makrooperator Generalisation), sofern sie unter dem Niveau liegen. Bei den Reduktionsschritten sind bei Zweifelsfällen theoretische Vorannahmen als Hilfe heranzuziehen und Paraphrasen, welche über dem Abstraktionsniveau liegen, werden vorerst nicht beachtet. Dadurch ergeben sich einzelne inhaltsgleiche Paraphrasen, die nun gestrichen werden können. Ferner können unwichtige Paraphrasen entfernt werden (Makrooperatoren Auslassen und Selektion). In einem zweiten Reduzierungsschritt werden dann mehrere verstreute Paraphrasen zusammengefasst, sofern sie sich inhaltlich aufeinander beziehen. Diese werden durch eine neue Aussage wiedergegeben (Makrooperatoren Bündelung, Konstruktion, Integration). Am Ende der Reduktionsphase ist zu überprüfen, ob die als Kategoriensystem konstruierten neuen Aussagen dem Ausgangsmaterial entsprechen. Alle ursprünglichen Paraphrasen des ersten Materialdurchgangs müssen im Kategoriensystem enthalten sein. Damit ist der erste Durchlauf der Zusammenfassung beendet. Oft ist aber eine weitere Zusammenfassung

---

<sup>3</sup> „Die Kodiereinheit legt fest, welches der kleinste Materialbestandteil ist, der ausgewertet werden darf, was der minimale Textteil ist, der unter eine Kategorie fallen kann“ (Mayring 2010: 59).

notwendig und dies ist relativ einfach möglich, indem das Abstraktionsniveau auf einer noch höheren Ebene definiert wird und die darauffolgenden Interpretationsschritte erneut durchgeführt werden. Am Ende des Prozesses ergibt sich dann ein neues, allgemeineres sowie knapperes Kategoriensystem, das wieder rückzuüberprüfen ist. Es besteht die Möglichkeit diesen Kreisprozess so lange zu wiederholen, bis das Ergebnis der angestrebten Reduzierung dem Material entspricht. Bei großen Materialmengen können oft nicht mehr alle inhaltsrelevanten Textstellen paraphrasiert werden und hier ist das Zusammenfassen mehrerer Analyseschritte möglich. Dabei werden die Textstellen sofort auf das Abstraktionsniveau transformiert. Bevor jede neue generalisierte Paraphrase herausgeschrieben wird ist zu überprüfen, ob sie nicht bereits in den bisherigen enthalten ist und nicht mit anderen generalisierten Paraphrasen in Verbindung steht, sodass sie zu einer neuen Aussage bündelbar, konstruierbar und integrierbar ist. Folgende Interpretationsregeln gelten für die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse: Paraphrasierung, Generalisierung auf das Abstraktionsniveau, erste Reduktion, zweite Reduktion (vgl. Mayring 2010: 67ff).

Die qualitative Inhaltsanalyse hat aber auch Grenzen: wenn etwa die Fragestellung sehr offen ist, die Studie stark explorativ ausgerichtet ist und auch eine induktive Kategorienbildung zu einschränkend oder theoretisch nicht schlüssig zu begründen wäre. Dafür eignen sich offene Verfahren besser, wie beispielsweise die Grounded Theory (vgl. Mayring 2012: 474).

### **5.2.2 Aufbereitungsverfahren: Wörtliche Transkription**

In der vorliegenden Untersuchung wurden alle durchgeführten Interviews vollständig transkribiert. Der Dialekt wurde bereinigt und paraverbale Äußerungen wie etwa „hm“, „äh“ wurden selten bedacht.

Wenn Daten mit technischen Medien aufgezeichnet werden, dann ist die Verschriftlichung als notwendiger Zwischenschritt vor der Interpretation durchzuführen und dafür gelten unterschiedlich genaue Transkriptionssysteme (vgl. Flick 2011: 379). Das aufgezeichnete Interview sollte an und für sich zur Gänze transkribiert werden (vgl. Gläser/Laudel 2010: 193). Bei psychologischen oder soziologischen Fragestellungen steht der sprachliche Ausdruck als Medium zur Untersuchung von Inhalten im Vordergrund und hier sind übertriebene Genauigkeitsstandards nur in Sonderfällen gerechtfertigt. Vielmehr macht es Sinn, nur so viel und genau zu transkribieren, wie es für die Fragestellung notwendig ist. Für gesprochene Diskurse gelten allgemeine Kriterien wie etwa die Handhabbarkeit für die Person die transkribiert und Lesbarkeit, Lernbarkeit und Interpretierbarkeit für die Person die interpretiert und den Computer (vgl. Flick 2011: 379f). Leitfadeninterviews führen immer zu Lerneffekten, da mit

jedem Interview neue Informationen gewonnen werden. Dadurch kommt es zu mehr Hintergrundwissen für das nächste Interview (vgl. Gläser/Laudel 2010: 194).

### **5.2.3 Auswertung des Datenmaterials**

Das gesamte Datenmaterial der Interviews wurde analysiert, damit Kategorien abgeleitet und strukturiert werden konnten. Bezüglich der Vorgehensweise kann festgehalten werden, dass zuerst alle Interviews entsprechend der Fragen im Leitfaden paraphrasiert, generalisiert und anschließend reduziert wurden. Dabei wurde darauf geachtet, dass beim Bearbeiten der einzelnen Schritte die Inhalte vom ursprünglichen Datenmaterial erhalten blieben und die Ausarbeitung verfolgte das Ziel, das Wesentliche in den Ausführungen zu erfassen. Anschließend wurden die Reduktionen den jeweiligen Fragen im Leitfaden zugeordnet und nach Möglichkeit Kategorien gebildet. Die Ergebnisse wurden mit den theoretischen Überlegungen verbunden und beschrieben. Zentrale Aussagen der Befragten wurden in Form von Ankerbeispielen aus den Interviews wörtlich zitiert. Wesentliche Ergebnisse der Untersuchung wurden graphisch dargestellt.

# ANALYSE

## 6 Analyse und Einbettung des empirischen Datenmaterials

Im Rahmen der Untersuchung konnten in oberösterreichischen Industriebetrieben jeweils Geschäftsführer oder Personalverantwortliche und Betriebsräte für ein Interview gewonnen werden. Darüber hinaus wurden auch Experteninterviews zur Thematik durchgeführt. Die Durchführung aller Interviews erfolgte Face-to-face. Zentrale Aussagen der Befragten werden durch Ankerbeispiele aus den Interviews wörtlich zitiert. Wie bereits in Kapitel „5.1.5 Konstruktion des Interviewleitfadens“ angeführt, umfasst der Interviewleitfaden gemäß **Tabelle 10** folgende thematische Abschnitte. Die diesbezüglichen Untersuchungsergebnisse werden im vorliegenden Kapitel beschrieben und sind zum Teil auch graphisch dargestellt.

Interviewleitfaden	
1)	Demografische Daten zur Person und zum Unternehmen
2a)	Ältere Beschäftigte im Unternehmen - allgemein
2b)	Ältere Beschäftigte im Unternehmen – Herausforderungen der betrieblichen Altersstruktur
3a)	Betriebliche Maßnahmen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer - ja
3b)	Betriebliche Maßnahmen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – Wenn nein, welche Gründe sprechen dagegen?
3c)	Flexible Arbeitszeitmodelle zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
4)	Beschäftigung und Entlohnung
5)	Rahmenbedingungen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
6)	Sonstige Anmerkungen

Tabelle 10: Interviewleitfaden  
Quelle: Eigene Darstellung

### 6.1 Ältere Beschäftigte im Unternehmen allgemein

Im folgenden Kapitel wurde anhand von Unterfragen erforscht, **was unter älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verstanden wird**. Ebenso wurden die **Vor- und Nachteile älterer Beschäftigter** ermittelt, welche graphisch dargestellt sind.

### 6.1.1 Ergebnisvergleiche des Begriffs „ältere Beschäftigte“

In der Theorie werden für ältere Beschäftigte als untere Grenze oftmals 45 oder 50 Jahre angenommen (vgl. Ilmarinen 2004: 29) und ganz allgemein zählen in der Literatur dafür Personen, die das 50. Lebensjahr vollendet haben (vgl. Fuchs 2008: 17).

Beinahe alle Befragten verstehen unter älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern **Personen ab 50 und mehr Jahren**. Darüber hinaus ist den Befragten zufolge das Alter stets in Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz zu sehen, wie beispielsweise Büroarbeit versus Baubranche. Die Altersgrenzen verschwimmen gemäß den Befragten zusehends nach unten, sodass heute bereits jüngere Personen zu den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gezählt werden. Gemäß den Experten bedeutet altersgerechtes Arbeiten alle Generationen im betrieblichen Geschehen gut zu integrieren und es wird keine bestimmte Altersgrenze als zentral erachtet, sondern es ist darauf Bedacht zu nehmen, welche Bedürfnisse reifere Beschäftigte in höherem Lebensalter haben.

### 6.1.2 Vorteile älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Zu den Vorteilen älterer Beschäftigter zählen die Lebens- und Berufserfahrung, betriebspezifisches Wissen, Urteilsfähigkeit, Zuverlässigkeit, die Fähigkeit neues Wissen einzuschätzen und zu implementieren, Konfliktfähigkeit, Durchhaltevermögen und Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein (vgl. Länge/Menke 2007: 6). Darüber hinaus zählen zu den Vorteilen die soziale Kompetenz (vgl. Behrend 2000: 120), persönliche Netzwerke, Know-how (vgl. Staudinger 2007: 43), Loyalität (vgl. Clemens 2001: 67, Albs 2005: 211), Selbstständigkeit, Genauigkeit, Ausgeglichenheit (vgl. Landau et al 2007: 22) und Engagement (vgl. Clemens 2001: 67). Aus den Ergebnissen der Untersuchung wurden bezüglich der Vorteile älterer Beschäftigter sechs Kategorien gebildet.

Vorteile älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer	
a)	Erfahrung
b)	Know-how
c)	Loyalität
d)	Gelassenheit
e)	Effektivität
f)	Sonstiges

Tabelle 11: Vorteile älterer Beschäftigter  
Quelle: Eigene Darstellung

Wie in **Tabelle 11** ersichtlich, haben sich sechs Kategorien herausgebildet: **a) Erfahrung** wie Lebenserfahrung, Berufserfahrung und deshalb können den Befragten zufolge von den Beschäftigten strategische Entscheidungen getroffen werden, **b) Know-how** in Form von Praxiswissen, Erfahrungswissen, Organisationswissen. Es wird befunden, dass Ältere gut zwischen wichtig und unwichtig unterscheiden können und es sind ihnen bisherige Lösungsansätze im Betrieb als auch Ansätze die gescheitert sind bekannt. Des Weiteren wurden bezüglich der Vorteile **c) Loyalität, d) Gelassenheit und e) Effektivität** wie selbstständiges Arbeiten und Routine genannt. Die Kategorie **f) Sonstiges** beinhaltet eine längere Firmenzusammengehörigkeit, das Coachen jüngerer Personen und mehr soziale Leistungsfähigkeit. Gemäß den Experten stellen ältere Beschäftigte eine unersetzbare Ressource für die Unternehmen dar, da sie die Basis bilden, neue und jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heranzuführen.

### 6.1.3 Nachteile älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Die Haltung der Unternehmen gegenüber älteren Beschäftigten zeigt, dass ältere Beschäftigte im Allgemeinen ein höheres Entgelt erhalten, speziell wenn sie bereits länger im Unternehmen tätig sind. Für Ältere sind höhere Sozialbeiträge zu entrichten, sie sind vermehrt krank und gelten deshalb teurer als jüngere Beschäftigte. Darüber hinaus wird ihnen von den Unternehmen eine geringere Leistungsfähigkeit zugeschrieben und auch beim Umgang mit modernen Hilfsmitteln und Methoden ergeben sich oft Probleme (vgl. Cranach 2004: 15). Darüber hinaus zählen zu den Nachteilen älterer Beschäftigter Schwierigkeiten bei Zeit- und Leistungsdruck (vgl. Clemens 2001: 68), Abnahme der Abstraktionsfähigkeit sowie Wahrnehmungsgeschwindigkeit (vgl. Landau et al 2007: 22) und gesundheitliche Probleme (vgl. Künemund 2007: 24).

Den Untersuchungsergebnissen zufolge konnten fünf Kategorien bezüglich der Nachteile älterer Beschäftigter identifiziert werden.

Nachteile älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer	
a)	Abnahme der Belastbarkeit
b)	Häufiger Krankenstand
c)	Gesundheitliche Probleme
d)	Niedrige Toleranzgrenze
e)	Senioritätsprinzip

Tabelle 12: Nachteile älterer Beschäftigter  
Quelle: Eigene Darstellung

Wie in **Tabelle 12** dargestellt, haben sich hinsichtlich der Nachteile älterer Beschäftigter fünf Kategorien herausgebildet: **a) Abnahme der Belastbarkeit** wie etwa neueren Entwicklungen weniger aufgeschlossen, geringere Flexibilität und Schwierigkeiten beim Speichern und Verarbeiten von neuem Wissen. Im Hinblick auf die psychischen Belastungen kann angemerkt werden, dass diese gemäß den Aussagen durch mögliche Arbeitsdichtheit- und Intensität entstehen und als Auslöser unterschiedlicher Fehler verantwortlich gemacht werden. Psychische Belastungen werden den Befragten zufolge vom Alter unabhängig wahrgenommen und werden mit dem Arbeitsdruck oder möglicherweise einer nicht optimalen Resistenz von Beschäftigten in Verbindung gebracht, **b) häufiger Krankenstand**, Kuraufenthalt und damit nicht zur Verfügung stehen, **c) gesundheitliche Probleme** wie etwa Kreuzschmerzen oder Abnützung, Abnahme der Reaktionsgeschwindigkeit und Verminderung der Seefähigkeit, **d) niedrige Toleranzgrenze** gegenüber anderen Ideen und Beschäftigten und **e) Senioritätsprinzip**, welches die Betriebe vor finanzielle Herausforderungen stellt und das Anspruchsdenken impliziert, dass auf Grund vom Alter davon ausgegangen wird, dass mehr bezahlt wird. Zudem befinden die Befragten, dass sich das Senioritätsprinzip entsprechend auf die Lohnnebenkosten und die Steuern, in Kombination mit dem Pensionssystem, auswirkt.

## **6.2 Herausforderungen durch Veränderungen der betrieblichen Altersstruktur**

Nachstehender Abschnitt beschäftigt sich mit den **personalpolitischen Herausforderungen**, die sich durch Veränderungen der betrieblichen Altersstruktur ergeben. Des Weiteren wird die **Rolle der Führungskraft bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer** dargelegt. Ebenso werden die **Erwartungen der Befragten gegenüber älteren Beschäftigten** aufgezeigt.

### **6.2.1 Personalpolitische Herausforderungen**

Die Personalwirtschaft sollte dazu beitragen, dass die organisationale Anpassungsfähigkeit an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen erfolgt und die Personalkosten niedrig gehalten werden, damit die Innovationskraft nicht gefährdet ist. In den Unternehmen sind die Alterungsprozesse aller Beschäftigten zu berücksichtigen (vgl. Nienhüser 2002: 65f).

Aus dem Datenmaterial konnten vier Kategorien gebildet werden, die sich in Bezug auf die personalpolitischen Herausforderungen durch Veränderungen der betrieblichen Altersstruktur in den Unternehmen ergeben haben.

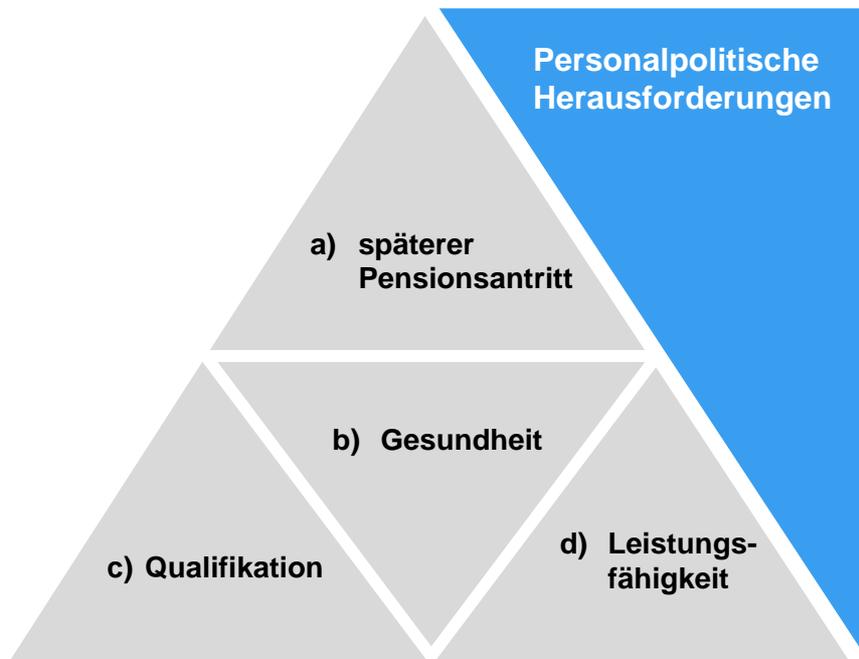


Abbildung 11: Personalpolitische Herausforderungen  
Quelle: Eigene Darstellung

Gemäß **Abbildung 11** ist bei der Kategorie **a) späterer Pensionsantritt** zunächst in Unternehmen mit einer hohen und einer niedrigen Altersstruktur zu differenzieren. Unternehmen mit einer hohen Altersstruktur weisen eine geringe Fluktuation auf und dadurch altert das Unternehmen gleichermaßen mit einer längeren Arbeitsphase. Ein späterer Pensionsantritt von Beschäftigten stellt jene Unternehmen mit einer hohen Altersstruktur vor Herausforderungen, vor allem im Produktionsbereich. Im Gegensatz dazu werden im Verwaltungsbereich nicht so große Herausforderungen gesehen.

*„[...] das ist etwas anderes, als wie wenn sie in, in der Buchhaltung oder in der Personalverrechnung, als auch als Sechzigjähriger noch tätig sind, das ist etwas anderes [...]“*

In jenen Unternehmen mit einer niedrigen Altersstruktur werden keine Herausforderungen gesehen, ältere Beschäftigte im Arbeitsprozess zu halten, da keine Notwendigkeit dafür besteht.

*„[...] bei uns ist das Durchschnittsalter 35, das heißt, die die Herausforderung die älteren Arbeitnehmer im Arbeitsprozess zu halten, eben auf Grund des demografischen Wandels, haben wir in Wahrheit nicht [...]“*

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass in den Unternehmen ein Bewusstsein darüber vorhanden ist, dass auf Grund der demografischen Prognosen in Zukunft eine geringere Anzahl an jüngeren Personen am Arbeitsmarkt vorhanden sein wird und diesbezüglich Überlegungen notwendig sein werden, um auf einzelne Bedürfnisse, wie etwa Gesundheit, einzugehen ist und auf ältere Beschäftigte Rücksicht zu nehmen ist.

Auf Grund der Ergebnisse stellt die Kategorie **b) Gesundheit** eine Herausforderung dar, da bei vielen älteren Beschäftigten durch die Ausführung statischer Tätigkeiten, wie etwa im Montagebereich, Schwierigkeiten beim Bewegungsapparat auftreten. Des Weiteren kommt es durch eine betriebliche Überalterung zu vielen Krankenständen und einer geringen körperlichen Belastbarkeit. Wenn Beschäftigte 30 oder 40 Jahre an einem Fertigungsplatz arbeiten, dann weisen diese Abnützungserscheinungen auf. Zudem macht diesen Personen der Leistungsdruck zu schaffen. Diesbezüglich werden Herausforderungen gesehen und eine andere Gestaltung für ältere Beschäftigte als notwendig erachtet, da Ältere rascher krank werden und bereits auf Zugluft zu achten ist, wenn eine Tür geöffnet ist. In einem der befragten Unternehmen verursacht der Dreischichtbetrieb Probleme, da viele ältere Personen mit der Dritten Schicht Schlafprobleme bekommen. Diese werden dann teilweise aus der Dritten Schicht herausgenommen und können dann Erste oder Zweite Schicht arbeiten. Des Weiteren arbeiten jüngere Beschäftigte rascher als Ältere und machen kurze Pausen. Deshalb kommt es im Unternehmen gelegentlich zu Verwerfungen zwischen diesen Gruppen, da Ältere gleichmäßig und kontinuierlich arbeiten wollen.

Bezüglich der Kategorie **c) Qualifikation** wurde festgestellt, dass heutzutage eine rasche, wechselnde Arbeitsweise mit einer hohen Anpassung an Veränderungen verbunden ist. So müssen beispielsweise, im Gegensatz zu früher, auch ältere Personen mit Computerprogrammen arbeiten können. Um sich dieser Herausforderung zu stellen, werden in den Betrieben vereinzelt Excel und Power Point Kurse für Wiedereinsteigerinnen oder Wiedereinsteiger sowie Spätberufene angeboten. Ferner wird davon ausgegangen, dass älteren Personen beim Lernen mit Computerprogrammen in kleinen Gruppen die Angst genommen wird und Schulungen intensiver verlaufen.

Die Auswertung bezüglich der Kategorie **d) Leistungsfähigkeit** zeigt, dass für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Verbindung von drei Faktoren als wichtig erachtet

werden: Qualifikation, Gesundheit und Motivation. Eine interviewte Person findet es als größte Herausforderung, leistungsfähig im Sinne eines Wettbewerbs zu bleiben. Das Unternehmen ist in seiner Branche der letzte verbliebene Produzent im Westen. Der Mitbewerber ist heute beinahe 100 % asiatisch, hat wenig Einschränkungen betreffend der Arbeitszeiten, Umwelt und sonstigem. Dies wird als endlose jugendliche Kraft empfunden, welche hier entgegen wirkt. Gemäß den Aussagen der Experten kann festgehalten werden, dass zu den vielfältigen Herausforderungen betreffend der Altersstruktur eine Sensibilisierung und Auseinandersetzung der Thematik durch die Betriebe notwendig befunden wird. Des Weiteren ist den Aussagen zufolge, in jeden Mittel- und Großbetrieb eine strategische Vorgehensweise notwendig, um alle Generationen und deren Bedürfnisse abzubilden sowie laufende Veränderungen zu verfolgen. Es wird als bedeutend erachtet, älteren oder erfahrenen Beschäftigten genug Wertschätzung entgegenzubringen, auf deren betriebliche und persönliche Geschichte einzugehen und das Umfeld wahrzunehmen, in dem sie tätig sind. Die Betriebliche Gesundheitsförderung und das Generationenmanagement sind Themen die es umzusetzen gilt, um ältere Beschäftigte zu überzeugen noch im Betrieb zu bleiben, nicht in Richtung Frühpension zu gehen und neues Wissen aufzunehmen. Das wird aber auch als eine gesellschaftspolitische Herausforderung angesehen. Gemäß den Untersuchungsergebnissen ist der ganzheitliche Mensch bedeutend, psychisch und physisch, und alle Beteiligten sind gefordert, dass das in Balance bleibt.

### **6.2.2 Die Rolle der Führungskraft**

Unter „Führung“ finden sich in den Definitionen oftmals Begriffe wie Einflussbeziehung, Verhaltenssteuerung, Kommunikation, Interaktion, Prozess, Rolle, Zielorientierung, Handeln und Motivation (vgl. Watrinet et al 2009: 33). Führungskräften wird eine exponierte Position bezüglich der Bildung, Erhaltung und Fortentwicklung der Unternehmenskulturen zugeschrieben (vgl. Watrinet et al 2009: 93f). Zu den wichtigsten Führungsaufgaben zählen Offenheit betreffend der Thematisierung zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit, Wertschätzung gegenüber allen Beschäftigten entgegenzubringen, Gruppen mit Schlüsselqualifikationen zu binden, alle Beschäftigten zu motivieren, die Erhaltung der Anforderungs- und Fähigkeitsprofile, die Beteiligung aller Beschäftigten zu organisieren sowie das regelmäßige Gespräch mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchzuführen (vgl. Langhoff 2009: 243).

Den Interviewaussagen zufolge wird **Führungskräften** eine sehr **bedeutende Rolle** zugeschrieben, da sie die Einstellung von Personal vornehmen. Außerdem wird ihnen eine hohe Bedeutung beigemessen, da nicht die Personalabteilung die Personalentwicklung umsetzt, sondern die Führungskraft, welche auch Motor, Treiber und Coach ist und versucht,

eine ausgeglichene Altersstruktur zu schaffen. Zudem sollten Führungskräfte grundsätzlich auch eine **Integrationsfigur darstellen**. In **einigen Unternehmen** hat die Führungskraft bei Älteren keine wesentlich anderen **Aufgaben** wahrzunehmen wie bei jüngeren Beschäftigten, da **kaum Unterschiede zwischen Alt und Jung** vorgenommen werden. Als Gründe wurden genannt, dass speziell im Produktionsbereich sowohl jüngere als auch ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in erster Linie eine bestimmte Leistung zu erbringen haben, dass individuelle Führung auf Grund von unterschiedlichen Persönlichkeiten oder Fähigkeiten notwendig ist und dass beim Eingehen auf die Bedürfnisse von Jüngeren und Älteren das Alter als nicht ausschlaggebend befunden wird. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse einzelner Befragter, dass **bei älteren Arbeitskräften ein völlig anderer Zugang als notwendig erachtet wird** wie bei Jüngeren und Führungskräfte **bei Älteren weniger helfend** und **mehr steuernd agieren** müssen und umgekehrt, jüngeren Arbeitskräften mehr helfend zur Seite stehen müssen. In **Unternehmen mit einer hohen Altersstruktur** werden seitens der **Unternehmensführung Bestrebungen** getätigt wieder **jüngere Beschäftigte** aufzunehmen, **damit** dem Unternehmen das **Know-how der Älteren nicht verloren geht** und **genügend Zeit** verbleibt, **Jüngere anzulernen**. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass es problematisch gesehen wird, dass nur zehn Prozent an Know-how elektronisch gesichert ist und sich die restlichen 90 % des Wissens in den Köpfen der Beschäftigten befindet. Das Dokumentieren und Sichern der verbleibenden 90 % stellt demnach eine große Herausforderung dar. Darüber hinaus wird in wenigen Fällen gegenüber älteren Beschäftigten wiederum ein anderer Führungsstil als wichtig angesehen. Im Bereich der Schichtarbeit ist diese Differenzierung der Führung aber oft nicht anwendbar, da hier keine Unterschiede zwischen Jung und Alt vorgenommen werden. Führungskräfte haben gemäß den Aussagen der Befragten eine bedeutende **Vorbildwirkung** und **Führungskräftebildungen** zu Kulturthemen, Diversity Themen, mehr Informationen über die Vor- und Nachteile Älterer und Jüngerer und den Umgang miteinander werden als **zentral** erachtet. Die Aussagen der Experten verdeutlichen, dass ein korrekter Umgang und eine angemessene Kommunikation von Führungskräften gegenüber Beschäftigten entscheidend sind, da dadurch alle Generationen im Betrieb profitieren, die Älteren vom neuen Wissen jüngerer Generationen und die jüngere Generation vom Erfahrungswissen der Älteren. Wertschätzung und Kommunikation werden in allen Altersgruppen der Unternehmen als Schlüssel zum Erfolg gesehen und von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängig angesehen. Wenn eine Führungskraft ihre Aufgabe nicht gut ausführt, dann wird befunden, dass das umgekehrt auch für die Beschäftigten gilt. Die Ergebnisse zeigen, dass mit einem strategischen Personalmanagement sehr viel Bewusstsein geschaffen sowie Verständnis für Herausforderungen in bestimmten Situationen aufgebracht werden kann, auch bei der

Belegschaft. Personalpolitik und strategische Unternehmensausrichtung sind gemäß den Aussagen Führungsaufgaben.

### 6.2.3 Erwartungshaltung der Industriebetriebe

Die Einschätzung der Leistungsfähigkeit hinsichtlich älterer Beschäftigter richtet sich nach dem allgemeinen Bild über das Alter in einer Gesellschaft. Eigenschaften wie jung, gesund und flexibel sollten in einer jugendzentrierten Gesellschaft auch für Ältere gelten. Für Nachbesetzungen von Älteren zählen beispielsweise Berufserfahrung, Kompetenz und Urteilsfähigkeit (vgl. Adenauer 2002: 5).

Der nachfolgende Abschnitt geht der Frage nach, welche Erwartungen die Befragten gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern haben. Dabei hat sich herausgestellt, dass sich die Erwartungshaltung der interviewten Personen aber nicht nur auf ältere Beschäftigte oder eine bestimmte Branche bezieht, sondern für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als zentral erachtet werden.

Die Untersuchungsergebnisse haben bezüglich der Erwartungshaltung gegenüber Beschäftigten zehn Kategorien ergeben:

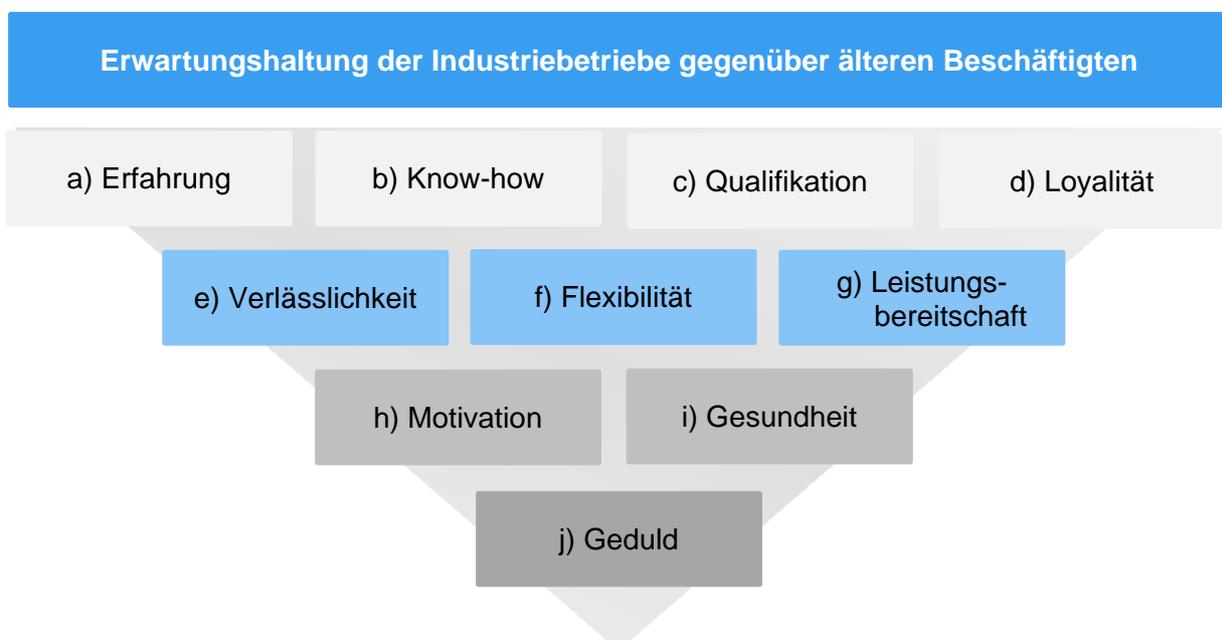


Abbildung 12: Erwartungshaltung gegenüber Beschäftigten  
Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 12** veranschaulicht anhand von zehn Kategorien die Erwartungen gegenüber Beschäftigten und dabei hat sich gezeigt, dass **a) Erfahrung und b) Know-how** von

Bedeutung sind und auch, dass die Weitergabe von Erfahrung wichtig ist, damit das Know-how erhalten bleibt. Ebenso zählt zur Erfahrung auch die persönliche Lebenserfahrung. Darüber hinaus sollten ältere Beschäftigte die Bereitschaft haben, bei der Ausbildung jüngerer Personen mitzuwirken. Hinsichtlich **c) Qualifikation** erwarten sich die Befragten Bereitschaft zur Weiterbildung. Überdies wurden **d) Loyalität**, **e) Verlässlichkeit**, **f) Flexibilität**, **g) Leistungsbereitschaft** und **h) Motivation** genannt. Betreffend Motivation ist festzuhalten, dass Beschäftigte so lange wie möglich im Arbeitsprozess bleiben sollten und der Arbeitsplatz selbst einen wichtigen Aspekt darstellt. Dieser ist zwar unternehmensverantwortlich, aber auch Beschäftigte sind dafür verantwortlich, dass sie den Arbeitsplatz gestalten und optimale Arbeitsbedingungen vorfinden. Bezüglich **i) Gesundheit** wird erwartet, dass der Körper und Geist fitgehalten wird und soziale Intelligenz gegeben ist. Unter sozialer Intelligenz wird Kollegialität, Grundwertehaltung, sich selbst nicht zu wichtig zu nehmen, in einem Team mitzuarbeiten und eine aufgeschlossene Persönlichkeit verstanden. Egoismus wird als Feind der sozialen Kompetenz bezeichnet. Überdies wird erwartet, dass **j) Geduld** gegenüber jüngeren Beschäftigten aufgebracht wird, da auch von diesen gelernt werden kann. Auf Grund der Ergebnisse der Experten kann festgehalten werden, dass das Erfahrungswissen für eine effiziente Zusammenarbeit mehrerer Generationen uneingeschränkt von Bedeutung ist.

### 6.3 Arbeit und Alter

Den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet das vorliegende Kapitel, in welchem die **betrieblichen Maßnahmen** dargestellt sind, die in den befragten Industriebetrieben für eine Beschäftigung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern umgesetzt werden. Darüber hinaus werden die **Unterschiede** in den Industriebetrieben erläutert, die beim Setzen von Maßnahmen zwischen **Verwaltungsbereich und Produktionsbereich als auch zwischen Frauen und Männern** bestehen. Ebenso wird dargelegt, in **welcher Form** die **Beschäftigten über** das **Angebot von Maßnahmen** in den Unternehmen **informiert** werden und welche **Gründe für** und welche **Gründe gegen eine Umsetzung** von Maßnahmen für ältere Beschäftigte seitens der Industriebetriebe sprechen.

#### 6.3.1 Betriebliche Maßnahmen

Das **Mitarbeitergespräch** eignet sich, um gezielte Informationen über die Motivation der Beschäftigten zu erhalten (vgl. Langhoff 2009: 325). Durch regelmäßige Mitarbeitergespräche können die Wünsche und Pläne für den Pensionsantritt eruiert sowie die Beschäftigungsfähigkeit unterstützt werden (vgl. Blazek et al. 2011: 226). Bezüglich **Gesundheitsmanagement** kann festgehalten werden, dass eine gesundheitsstabile Arbeitsgestaltung und das Führungsverhalten von Bedeutung sind (vgl. Langhoff 2009: 324) und sich ein

modernes Gesundheitsmanagement am Individuum und am Arbeitskontext ausgerichtet. (vgl. Staudinger 2007: 43f). Alle Aktivitäten verfolgen das Ziel, die Kompetenz im Gesundheitsbereich zu erweitern (Blazek et al. 2011: 220). Hinsichtlich der **Gestaltung von Arbeitsplätzen** handelt es sich nach Clemens um die Anpassung der Belastungsstruktur eines Arbeitsplatzes in Verbindung mit der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten (vgl. 2001: 113) oder anders ausgedrückt, um die Optimierung der Arbeitsumgebung, die zum körperlichen und geistigen Wohlbefinden beiträgt (vgl. Blazek et al. 2011: 218). Zur Gestaltung von Arbeitsplätzen sollten technische Anpassungen im Bereich Ergonomie erfolgen. Überdies sollte der Zeitdruck als auch ungünstige Arbeitszeiten reduziert werden und auch die Durchführung gesundheitsschonender Tätigkeiten möglich gemacht werden (vgl. Clemens 2001: 113f). Bei der **beruflichen Weiterbildung** zeigt sich, dass die Weiterbildungsbeteiligung weniger vom Alter, sondern eher von den betrieblichen Möglichkeiten zum Lernen abhängig ist (vgl. Iller 2012: 89) und bei der Umsetzung betrieblicher Weiterbildung die jeweilige Unternehmenskultur von Bedeutung ist (vgl. Kanelutti/Lachmayr 2007: 71f). Unter **Jobrotation** ist ein systematischer Arbeitsplatzwechsel von Beschäftigten zu verstehen. Durch wechselnde Tätigkeiten können die Potenziale und Fähigkeiten der Beschäftigten weiterentwickelt werden und einseitigen Belastungen und monotonen Tätigkeiten entgegengewirkt werden (vgl. Blazek 2011: 222). Wird die Gestaltung von Arbeit aus gesundheitsrechten Aspekten vorgenommen, dann ist das Rotationsprinzip von besonderer Bedeutung, vor allem wenn es sich um Arbeitsbereiche handelt, die nur beschränkt alterstauglich sind und deren Belastungspotenzial nicht weiter verringert werden kann (vgl. Gerlmaier 2007: 122). Das primäre Ziel der **Laufbahngestaltung** ist die antizipative Festsetzung der einzelnen Schritte des beruflichen Werdegangs von Beschäftigten. Ebenso wird die Laufbahngestaltung mit dem synonymen Begriff Karriereplanung verwendet (vgl. Oechsler 2006: 526f). Bei **Gruppen- oder Teamarbeit** handelt es sich um ein Organisationsprinzip, nach welchem eine Gruppe von Beschäftigten einen Auftrag zum Erledigen von Aufgaben erhält, dieser von der Gruppe gemeinsam ausgeführt wird und die Aufteilung vorzugsweise eigenverantwortlich erfolgt (vgl. Morschhäuser 1999: 45). In Bezug auf „**flexible Arbeitszeitmodelle**“ formuliert Euler, dass das rasche Reagieren und die Dynamik der Märkte in den Unternehmen nach einer flexiblen und effizienten Arbeitswelt verlangte und nur in den seltensten Fällen überkommene, starre Arbeitszeiten für die Arbeitgeberinnen oder Arbeitgeber und die Beschäftigten eine optimale Arbeitszeitregelung darstellen (vgl. 2000: 217f). Sporket versteht unter flexibler Arbeitsgestaltung arbeitsbezogene Flexibilisierungsoptionen, die auch einen Übergang in den Ruhestand berücksichtigen (vgl. 2011: 113). Zu den flexiblen Varianten können Teilzeit, klassischer Halbtagsjob, vollzeitnahe Arbeit (z.B. 30 Wochenstunden), Arbeitszeitkonten und Telearbeit gezählt werden (vgl. Blazek et al. 2011: 224). Die Altersteilzeit dient als Instrument

zur Erhöhung der Beschäftigtenquote Älterer und als gleitender Übergang in die Pension (vgl. Schilling 2007: 144).

Im folgenden Abschnitt werden anhand von acht Kategorien die Untersuchungsergebnisse bezüglich der betrieblichen Maßnahmen präsentiert, die sich in den Unternehmen für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ergeben haben. Die Kategorien wurden anhand der theoretischen Überlegungen im Vorhinein festgelegt und in den Unternehmen mittels Beiblatt in den Interviews erhoben.

Betriebliche Maßnahmen zur Umsetzung älterer Beschäftigter	
a)	Mitarbeitergespräch
b)	Gesundheitsmanagement
c)	Arbeitsplatzstrukturanalyse
d)	Betriebliche Weiterbildung
e)	Job-Rotation
f)	Vertikale und horizontale Laufbahngestaltung
g)	Gruppen- oder Teamarbeit
h)	flexible Arbeitszeitmodelle

Tabelle 13: Kategorien bezüglich der Umsetzung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte  
Quelle: Eigene Darstellung

**Tabelle 13** zeigt acht Kategorien für eine mögliche Umsetzung an aktuellen Maßnahmen für ältere Beschäftigte. Dabei hat sich herausgestellt, dass ein Unternehmen in Bezug auf die Umsetzung von Maßnahmen für die Beschäftigten besonders herausragt. Es handelt sich um das „größte Unternehmen“, orientiert an der Beschäftigtenanzahl, und wird in den nachstehenden Ausführungen betreffend der Maßnahmen, auch als solches bezeichnet.

Betreffend der Kategorie **a) Mitarbeitergespräche** kann festgehalten werden, dass diese grundsätzlich durchgeführt werden. Dabei wird nicht nur auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eingegangen, sondern es werden den Befragten zufolge die Befindlichkeiten aller Beschäftigten abgefragt, um daraus Rückschlüsse ziehen zu können. Es wird aber im Gespräch auf das Thema Beschäftigung in Zusammenhang mit älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Bezug genommen. Die Durchführung von Mitarbeitergesprächen erfolgt im größten befragten Unternehmen eher spärlich, obwohl es einen vereinbarten Modus dafür gibt. Ziel ist es, dass mindestens einmal im Jahr ein Gespräch geführt wird. Die Zielerreichung kann nicht immer zur Gänze erfüllt werden, obwohl es seitens der Unternehmensführung ein großes Anliegen dafür gibt. Als Grund für das unregelmäßige Ausführen von

Mitarbeitergesprächen wurde genannt, dass diese Aufgabe neben den Haupttätigkeiten zu erfolgen hat. Zum Teil liegt es auch an den großen Führungsspannen von Meister oder Linienleiter, die in bestimmten Bereichen für bis zu 80 Personen verantwortlich sind. Wenn jedoch das Betriebsklima zwischen dem Meister und seinen Beschäftigten nicht stimmig ist, dann führt auch ein Mitarbeitergespräch ad absurdum und bekommt einen künstlichen Touch. Ein Mitarbeitergespräch ist ein Element aus einem Ganzen und wenn es zwischen Meister und Beschäftigten aus einem bestimmten Altersgrund durchgeführt wird, dann bieten sich im unmittelbaren Arbeitsbereich oft trotzdem keine Möglichkeiten für eine andere Tätigkeit, selbst wenn der Meister darüber informiert ist, dass der jeweilige Beschäftigte in Zukunft einer anderen Tätigkeit nachkommen möchte. Des Weiteren kann konstatiert werden, dass trotz zeitlich begrenzter Ressourcen im Berufsalltag Mitarbeitergespräche mit nur älteren Beschäftigten nicht vorgezogen werden, da alle Beschäftigten wichtig sind. Hinsichtlich Zufriedenheitsbefragungen kann noch angemerkt werden, dass diese im Gegensatz zu früher eher selten durchgeführt werden, da sie zu keinen wesentlichen Fortschritt im Unternehmen beigetragen haben und ein hoher statistischer Aufwand damit verbunden wird.

Die Kategorie **b) Gesundheitsmanagement** umfasst in den Unternehmen gemäß den Untersuchungsergebnissen die Bereiche Gesundheitszirkel, Gesundheitsvorsorge und Gesundheitsprogramme. Bei Gesundheitszirkeln erarbeiten die Beschäftigten in moderierten Zirkeln selbst, was Belastungen sind und was lösungsorientierte Themen sein könnten, um die Belastungen zu reduzieren. Bei Gesundheitsprogrammen handelt es sich um oftmalige gesundheitsfördernde Präventionsmaßnahmen zum Wohle der Beschäftigten, welche den Ergebnissen zufolge allerdings für junge und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmt sind. In einem Unternehmen gibt es unterschiedliche Befragungen mit Beschäftigten und der Gebietskrankenkasse. Dabei werden Problemfelder ausgearbeitet und die Befragungen haben das Ziel, zu sensibilisieren und diese auf betriebliche Ebene umzulegen. Nach diesen Befragungen erfolgen einerseits darauf aufbauend spezifische Themen und andererseits verfügen die Unternehmen über Kenntnisse, in welchen Abteilungen häufiger Gesundheitsprobleme auftreten. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, wenn ein Unternehmen gesundes Essen in der Betriebskantine forciert, ist eine positive Auswirkung auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter möglich. Im größten befragten Unternehmen gibt es ein internes Fitnesscenter mit einem sehr modernen Gerätepark. Personen die dort ein Training beginnen, erhalten von einem/einer vor Ort anwesenden Physiotherapeuten/Physiotherapeutin eine Anleitung und es kann gemeinsam ein Fitnesscheck absolviert werden. Dieses Angebot wird vor allem von jenen Personen genutzt, die sich bereits sportlich betätigen. Wenn Personen von dem Angebot nicht Gebrauch machen, dann wird als möglicher Grund angeführt, dass es sich hierbei um Personen handelt, die bereits acht Stunden im

Unternehmen gestanden sind, müde sind und nach Hause gehen wollen, anstatt ein Fitnessstudio zu besuchen. Des Weiteren wird in dem Unternehmen auch ein reichhaltiges Bewegungsprogramm von bis zu 30 bis 40 Aktivitäten pro Jahr angeboten, wie etwa Joga, Pilates, Rückenfit usw. und dieses kann von den Beschäftigten nach Dienstschluss in Anspruch genommen werden. Auch im Bereich Ernährung finden immer wieder Informationsworkshops statt und es werden Vorträge gehalten.

Bezüglich Kategorie **c) Arbeitsplatzstrukturanalyse** konnte festgestellt werden, dass belastende Arbeitsplätze auszuschneiden sind und die Arbeitsbedingungen stets zu verbessern sind. Im Produktionsbereich gibt es den Befragten zufolge etliche Möglichkeiten dafür. In einem Unternehmen gibt es auch Informationen für die Beschäftigten über das biologische Alter, demnach wie alt eine Person tatsächlich ist, nicht nur das kalendarische Alter betreffend. Es werden alle Arbeitsplätze begutachtet, die ganze Ergonomie wird betrachtet, das Rotationsverfahren ist eingeführt worden und es wird darauf Bedacht genommen, dass der Arbeitsinhalt ein möglichst erfüllender ist. Auch im Angestelltenbereich wird die Ergonomie am Arbeitsplatz optimal abgestimmt und darauf geachtet, dass der Arbeitsplatz positiv gestaltet ist. Im größten befragten Unternehmen, orientiert an der Beschäftigtenanzahl, gestaltet sich der Montagearbeitsplatz in Bezug auf den Bewegungsapparat als schwierige statische Tätigkeit. Die Tätigkeitszeit hat sich im Laufe der Jahre sehr nach unten entwickelt und der Arbeitsinhalt pro Arbeitsplatz ist von weit über einer Minute auf unter eine halbe Minute gesunken. Bei dreißig Sekunden wird der Arbeitsinhalt als nicht mehr sehr groß befunden. Hier werden beispielsweise drei Schrauben angeheftet, ein paar Teile platziert und danach wird mit dem nächsten Gerät fortgesetzt. Dadurch wurden bei den Beschäftigten psychische und physische Probleme ausgelöst. Die physischen Probleme haben sich durch die einseitige Tätigkeit ergeben, die psychischen Probleme dadurch, dass die ganze Arbeit zu monoton gestaltet war und der Wert der Arbeit nicht mehr gegeben war. Zu Beginn wurde dies von den Beschäftigten möglicherweise positiv bewertet, dass eintausend Stück pro Tag erreicht wurden, am nächsten Morgen wieder Eintausend und eine Woche später wieder, aber irgendwann fanden die Beschäftigten keine Erfüllung mehr. Der psychische Stress hat sich bei den Beschäftigten insofern bemerkbar gemacht, dass ihnen die Tätigkeit zu einfach war und sie ein Motivationstief hatten. Danach ist das Rotationsprinzip eingeführt worden, welches es eigentlich immer gegeben hat, dass eine Person nicht eine ganze Woche, ein ganzes Monat oder ein ganzes Jahr immer auf den gleichen Arbeitsplatz arbeitet. Doch plötzlich gab es durch die Umstellung eine Abwechslung während des Arbeitstages und während der Schicht. Dieses Prinzip wird auch gegenwärtig praktiziert und der Arbeitstakt oder der Arbeitsinhalt hat sich in dem Bereich bis heute nicht wesentlich verändert. Im Unternehmen wurde eine neue Linie aufgebaut, die in diesem Jahr in Betrieb gegangen ist und hier ist die Tätigkeitszeit,

demnach der Gesamtarbeitsinhalt pro Arbeitsplatz, wieder gestiegen. Das Steigen von Arbeitsinhalten ist aber stets mit Investitionen und Kosten verbunden, da eine Rendite notwendig ist, aber im befragten Unternehmen wurde dennoch darauf Bedacht genommen. Der Aufbau gestaltet sich so, dass die Arbeit um das Werkstück herum ausgeführt werden kann und nicht nur auf einer Seite gearbeitet wird, demnach einmal seitlich oder von der Hinterseite. Obwohl es sich hierbei um tayloristisches Arbeitsprinzip handelt, geht es wieder verstärkt in Richtung breiterer Arbeitsinhalt und dadurch werden auch eine andere Blickrichtung und ein anderer Entfernungsbereich erreicht. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Ergonomie wird als wesentlich befunden, denn wenn die Arbeitsentfernung, Werkstückentfernung, Blickentfernung immer die gleiche ist, dann wird das Auge irgendwann einmal müde und darauf wird Bedacht genommen.

Die Kategorie **d) betriebliche Weiterbildung** beinhaltet Bildungsangebote, im Speziellen auch im Produktionsbereich. Dabei wird die fachliche Weiterbildung als auch die persönliche Weiterbildung forciert. Eine Teilnahme oder nicht Teilnahme ist davon abhängig, ob eine höhere Qualifikation für die auszuführende Tätigkeit erforderlich ist.

*„Wenn das natürlich, ich sage jetzt einmal, dramatisch gesagt, ich bin, mache Bürotätigkeiten und ich möchte den Staplerführerschein machen, das ist natürlich nicht gescheit und sinnvoll und da wird natürlich schon entschieden, ja, geht oder geht nicht.“*

Aber wenn die Weiterbildung mit der Tätigkeit übereinstimmt, dann wird das auch entsprechend gefördert. Betriebliche Weiterbildung ist immer davon abhängig, welcher Bereich davon betroffen ist und wird in wirtschaftlich guten Zeiten forciert. In wirtschaftlich weniger guten Zeiten werden Einsparungen getroffen und es wird weniger in Aus- und Weiterbildung investiert. Nachstehende Ergebnisse handeln nicht direkt von betrieblicher Weiterbildung, stehen aber hinsichtlich Ausbildung und Unternehmen mit betrieblicher Weiterbildung in Zusammenhang und werden auch deshalb hier angeführt. Im größten befragten Unternehmen wird derzeit in Verbindung mit externen Partnern, wie den SWF (Sozial- und Weiterbildungsfonds für Zeitarbeitsfirmen), die Möglichkeit inszeniert, dass Beschäftigte ohne einen formalen Lehrabschluss diesen nachholen können. Mit dieser wichtigen Änderung im Arbeitskräfteüberlassungsgesetz gelingt es dem Unternehmen ein Angebot für diese Zielgruppe zu schaffen. Im Allgemeinen finden aber Bildungsangebote außerhalb des Unternehmens in Abendseminaren statt. Da im befragten Unternehmen Schicht gearbeitet wird ist das Unternehmen gefordert, Alternativen zu entwickeln, damit dieser Zielgruppe überhaupt eine Teilnahme möglich ist. Zusätzlich wird darauf geachtet, dass auch

Personen die als Zeitarbeitskräfte arbeiten eine Unterstützung bekommen und dass es tatsächlich zu Übernahmen von Zeitarbeitskräften kommt.

Bezüglich der Kategorie **e) Job-Rotation** zeigen die Ergebnisse, dass diese Form des Arbeitsplatzwechsels häufiger im Arbeiterbereich stattfindet und dass es sich im Angestelltenbereich eher um bereichsübergreifende Arbeiten handelt. Job-Rotation im Sinne der Ergonomie ist bei Arbeiterinnen oder Arbeitern gegeben, da es sich hierbei um ein ergonomisches Rotationsprinzip in der Montage handelt. Job-Rotation ist aber auch möglich, wenn sich Personen intern auf eine ausgeschriebene Stelle im Unternehmen bewerben oder im Unternehmen in andere Länder wechseln und sich verändern. Gemäß den Aussagen trifft Job-Rotation im Bereich der Angestellten zu, wenn sich Personen auf gleicher Ebene verändern oder diese Potenzialkandidaten für Führungsjobs sind.

Die Kategorie **f) vertikale und horizontale Laufbahngestaltung** hat ergeben, dass unter dem Terminus „Laufbahnplanung“ keine Planungen erfolgen, sondern dass auf mögliche berufliche Entwicklungen oder Veränderungen in den Mitarbeitergesprächen Bedacht genommen wird.

Die Kategorie **g) Gruppen- oder Teamarbeit** zeigt, dass in den Unternehmen das Arbeiten in Gruppen- und Projektarbeiten stattfindet. Im größten befragten Unternehmen wählt die Gruppe ihren Gruppensprecher. Zusätzlich gibt es noch einen Sprecher der Gruppensprecher. Im Abstand von zwei Wochen finden regelmäßige Gruppentreffen statt und dies wird auch als wichtig erachtet, damit von den Mitgliedern verstanden werden kann, wie das gesamte Unternehmen funktioniert. Für die Dauer der Gespräche wird eine gute halbe Stunde reserviert und es werden Informationen ausgetauscht und Probleme gelöst, aber nicht nur das Produkt betreffend, sondern auch um zu klären, wie das Wohlbefinden innerhalb der Gruppe ist und was diese benötigt. Wenn es auf Grund der Gesamtproduktion zu Veränderungen kommt, dann kann es auch zu Änderungen in den Gruppen kommen, da oft Arbeitsplätze geschlossen oder zusätzliche erweitert werden. Eine Arbeitsgruppe sollte immer zwischen acht und fünfzehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufweisen. Die Praxis zeigt, wenn die Anzahl darüber hinaus geht, dann werden Gruppen zu groß und müssen geteilt werden. Diesbezügliche Veränderungen werden gemeinsam mit der bis dahin bestehenden Gruppe besprochen. Abschließend sei angemerkt, dass es aber auf Grund von Gruppenveränderungen nicht alle zwei Wochen zu einer neuen Gruppensprecherwahl kommt.

Bezüglich der Kategorie **h) flexible Arbeitszeitmodelle** konnte ermittelt werden, dass diese für ältere Beschäftigte wesentlich sind, um in Pension gleiten zu können und um die

individuelle Lebensgestaltung an das betriebliche Geschehen anzupassen. In wenigen Betrieben gibt es keine Arbeiter und Arbeiterinnen, sondern nur Angestellte. Im **Arbeiterbereich** gibt es grundsätzlich klare Arbeitszeitregelungen und Gleitzeit, sofern es möglich ist. Aber im produktionsnahen Bereich gibt es wenig Flexibilität, da die Arbeitsabläufe festgelegt sind. Bei den Schichtmodellen gibt es Ein- bzw. Zwei Schichtmodelle und es wird bezüglich der Gestaltung für die Beschäftigten seitens der Unternehmen versucht, mit Arbeitsbeginn und Arbeitsende, Flexibilität anzubieten. Dies muss aber immer in Absprache mit der jeweiligen Kollegin oder dem Kollegen der Schicht erfolgen. Gemäß den Aussagen der Experten bewirkt ein Wechsel von einem Vier Schicht auf ein Fünf Schicht Modell eine höhere Arbeitsverteilung und dadurch ergibt sich für alle Generationen mehr Freizeit, der Einsatz lässt sich für die Betriebe flexibler gestalten und wird für die Beschäftigten gesünder befunden. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass das Angebot der **Altersteilzeit häufig genutzt** wird und nicht vom Betrieb an die Beschäftigten herangetragen wird, sondern der Antrieb von den Beschäftigten selbst kommt und an das Unternehmen herangetragen wird, sofern es für die Beschäftigten leistbar ist. Bei der Altersteilzeit werden nicht nur die letzten zwei, drei Jahre, sondern bis zu fünf oder sechs Jahre ausgeschöpft. Dieses Modell ist aus der Sicht der Unternehmen attraktiv, da die Generation der Älteren nicht besonders motiviert ist, ihr Wissen an jüngere Beschäftigte weiterzugeben, da sie dadurch möglicherweise ersetzbar wird. Zudem ist dieses Modell für Beschäftigte beim Ausgleiten aus dem Berufsleben von Vorteil und das vorhandene Wissen kann bis zum Austritt an die Nachfolgerinnen oder Nachfolger übergeben werden. Die Ergebnisse verdeutlichen darüber hinaus, dass das Thema **Arbeitszeitflexibilisierung** für den Großteil der **Unternehmen zentral** ist und **eine große Anzahl an Modellen angeboten wird**. Nur **wenige Unternehmen** bieten, außer der Altersteilzeit, **keine flexiblen Arbeitszeitmodelle** an und in diesen Fällen sind auch im Bürobereich bestimmte Kernzeiten einzuhalten. Es wird auf Grund der Untersuchungsergebnisse ausdrücklich darauf hingewiesen, dass bei jenen Unternehmen die unterschiedliche **Arbeitszeitmodelle** anbieten, die Modelle weniger mit dem Alter zusammen hängen, da **keine Differenzierungen zwischen älteren oder jüngeren Beschäftigten** vorgenommen werden. Als Beispiele für flexible Arbeitszeitmodelle können Gleitzeit, Teilzeit, Zeitkonten, Altersteilzeit, gleitender Übergang in den Ruhestand, Langzeitkonten und sabbaticals genannt werden. **Flexible Arbeitszeitmodelle finden dann Anwendung**, wenn sich die Interessen des Unternehmens mit denen der Beschäftigten decken. Wenn aber auf Grund von gesundheitlichen Beeinträchtigungen nur eine Wochenarbeitszeit von weniger als 35 Stunden geleistet werden kann, dann werden individuelle Vereinbarungen geschlossen. In einem der befragten Unternehmen sind 125 verschiedene Zeitmodelle in Verwendung und dies stößt den Aussagen nach gelegentlich an die Grenze des Verkräftbaren und Verwaltbaren. Dieser Produktionsbetrieb beschäftigt beinahe 70 % Frauen und dadurch erfolgt

nicht nur eine Auseinandersetzung mit dem Thema Alter, sondern auch mit dem Thema familiäres Umfeld. Im konkreten Fall wird versucht, dieser Zielgruppe entgegen zu kommen und das Thema Flexibilität ist ein vom Unternehmen gelebter Ansatz. **Von den Befragten wird kein bestimmtes Modell für die Beschäftigten favorisiert.** Ferner kann **kein bestimmtes Arbeitszeitmodell** genannt werden, dass aus der Sicht der Befragten **von Seiten der Beschäftigten bevorzugt wird.** Für die **Inanspruchnahme** von flexiblen Arbeitszeitmodellen ist **zwischen Arbeitern und Angestellten**, demnach zwischen Produktions- und Verwaltungsbereich, **zu differenzieren.** Im **Produktionsbereich gibt es häufig Schichtmodelle**, welche eine sehr herausfordernde körperliche Belastung mit sich bringen und für ältere Beschäftigte wird gemäß den Experten eine Umstellung auf Intervalle und weniger Nachtdienste von Vorteil gesehen. **Angestellte nützen mehr die Altersteilzeit**, während dieses Modell von **Arbeiterinnen oder Arbeitern weniger** angenommen wird und diese bis zum letzten Arbeitstag im Vollarbeitszeitmodus verbleiben. **Sabbatical** Arbeitszeitmodelle werden **eher im Angestelltenbereich genützt** und **Zeitkonten im Arbeiterbereich.** Im **Angestellten- und Verwaltungsbereich ist mit zunehmendem Alter verstärkt das Bedürfnis nach Arbeitszeitflexibilität**, Gleitzeitvereinbarungen und weniger Überstunden zu leisten, festzustellen. Bei der **Inanspruchnahme** von flexiblen Arbeitszeitmodellen konnten bisher noch **keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern** festgestellt werden, auch nicht bei der Altersteilzeit. Frauen sind häufiger in Teilzeitbeschäftigung als Männer und nützen die gesetzliche Regelung der Elternteilzeit bis zum siebten Lebensjahr des Kindes. Bei der Arbeitszeitflexibilisierung handelt es sich gewissermaßen um eine Betriebslaufzeiterweiterung die sich in das Wochenende oder in die Nacht ausdehnt und sich vom klassischen Modell, Montag bis Freitag, unterscheidet. Im größten befragten Unternehmen wurde von der Belegschaftsvertretung folgendes definiert: je belastender eine Arbeitszeit ist, umso mehr Wertigkeit muss dieser beigemessen werden. Das bedeutet, wenn im Unternehmen in der Nacht gearbeitet wird, dann gibt es eine Arbeitszeitverkürzung bei vollem Entgelt. Dies gilt ebenso, wenn die Tätigkeit bis in das Wochenende hineinreicht. Dies ist zwar für das Unternehmen mit hohen Kosten verbunden, bietet aber für die Beschäftigten eine attraktive Möglichkeit. In der Praxis kommt es aber unter Umständen auch vor, dass zum Beispiel bei Personalmangel Beschäftigte gefragt werden, ob sie nicht bereit wären, eine bestimmte Schicht zu übernehmen, wenn auch auf Überstundenbasis. Damit ist aber wieder eine Belastung für die Beschäftigten verbunden und es steht ihnen ein weiterer Zeitausgleich zur Verfügung. Das bedeutet, dass Beschäftigte zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder Tätigkeiten verrichten, obwohl eigentlich körperliche Erholung notwendig wäre. Diesbezüglich gibt es im befragten Unternehmen noch Schwierigkeiten und es muss dem Befragten zufolge mehr auf Qualität geachtet werden. Abschließend sei angemerkt, dass **Arbeitszeitmodelle den Bedürfnissen der Unternehmen und der Beschäftigten zu**

**entsprechen haben.** Die Ergebnisse der Experten verdeutlichen, dass es immer mehr Betriebe gibt die Betriebsvereinbarungen abschließen, um altersgerechte Arbeitszeitmodelle einzuführen. In den Betrieben gibt es Auftragsspitzen, die abzuarbeiten sind, unabhängig vom Alter oder Wetter. Diesbezügliche Diskussionen sind den Untersuchungsergebnissen zufolge auf sachlicher Ebene zu führen und die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen sind ausgewogen zu gestalten, damit in Oberösterreich langfristig wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen Arbeitsplätze schaffen und gewährleisten. **Arbeitszeitangebote** sind gemäß den Befragten auch **in Zukunft weiter zu entwickeln.**

**Branchenübergreifend** werden von den Befragten alle Maßnahmen als relevant betrachtet. Vor allem wird das Mitarbeitergespräch als zentral erachtet, da mit zunehmendem Alter der Beschäftigten die Relevanz der Thematik noch mehr Bedeutung gewinnt. Gemäß den Experten zählen zu den wichtigsten Maßnahmen die Arbeitnehmerschutzsicherheit und die Gesundheit, gefolgt von den Arbeitsbedingungen, der Arbeitsorganisation und der Führung. Zudem sollte die Umsetzung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte auch ein Teil der Unternehmensphilosophie sein und damit auch bei den Beschäftigten verankert sein.

**Zusammenfassend** ist jedoch festzuhalten, dass zwar in den Unternehmen viele der angeführten Maßnahmen umgesetzt werden, aber nur wenige explizit für ältere Beschäftigte formuliert wurden. Vielmehr handelt es sich bei der Umsetzung von Maßnahmen um das Wohl von allen Beschäftigten.

*„[...] wir halten aber nicht so viel zu sagen, wir machen jetzt spezielle Geschichten für die Lehrlinge, spezielle Geschichten für den älteren Mitarbeiter, weil das eher ausgrenzend ist, sondern wir machen, Gesundheitsprogramme, ja, in unterschiedlicher Art und Weise und jeder kann daran teilnehmen.“*

*„[...] wir sind daran, dass wir alle halten und ich finde da jetzt auch keine spezielle Maßnahme herausstreichen was jetzt wirklich nur auf Ältere abzielt.“*

*„Also das ist, wir haben keine definitiven Maßnahmen, wir schauen, dass die Mitarbeiter bei uns in Pension gehen, ganz einfach, ja.“*

### **6.3.2 Unterschiede bei den Maßnahmen zwischen Verwaltungs- und Produktionsbereich**

Der nachstehende Abschnitt geht der Frage nach, welche Unterschiede es bei den Maßnahmen für ältere Beschäftigte zwischen Verwaltungs- und Produktionsbereich gibt.

Dabei zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass es im Allgemeinen ein unterschiedliches Verständnis zwischen Angestellten und Arbeiterinnen oder Arbeitern gibt. Im Schichtbereich gibt es erhebliche Unterschiede von den Arbeitsplatzanforderungen und den Bedürfnissen der Beschäftigten. Zusammenfassend zeigen aber die Ergebnisse, dass bei den Maßnahmen für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer **keine wesentlichen Unterschiede zwischen dem Verwaltungs- und Produktionsbereich** vorgenommen werden. Die Ausrichtung **ist für Arbeiterinnen oder Arbeiter und Angestellte gleich** und Unterschiede gibt es lediglich in Bezug auf die Arbeitsplätze bzw. nach spezifischen Themen. Themen die den Bewegungsapparat betreffen sind im Arbeiterbereich bedeutender, aber auch im Verwaltungsbereich nicht ganz ausgeschlossen, da permanentes statisches sitzen und Tätigkeiten mit dem Bildschirm auch nicht optimal angesehen werden und hier Ausgleichsbewegungen als notwendig befunden werden. Beim größten befragten Unternehmen konnte allerdings festgestellt werden, dass ein spezielles Programm für die Zielgruppe der Arbeiterinnen oder Arbeiter erarbeitet wurde und sich dieses Konzept nicht auf Angestellte übertragen lässt. Hierfür müsste ein Konzept spezifisch gestaltet und entsprechend der Zielgruppe adaptiert werden.

### **6.3.3 Unterschiede bei den Maßnahmen zwischen Frauen und Männern**

Bezüglich der Frage, welche Unterschiede es bei den Maßnahmen für ältere weibliche Beschäftigte und für ältere männliche Beschäftigte gibt verdeutlichen die Ergebnisse, dass es bei den Maßnahmen grundsätzlich **keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern** gibt. In der Montage haben beispielsweise Frauen die gleiche Arbeit zu verrichten wie Männer. Allerdings gibt es geringe Unterschiede bei den Qualifizierungen und Schulungen, da hier zum Teil unterschiedliche Programme für Männer und Frauen angeboten werden.

### **6.3.4 Informationspolitik betreffend Maßnahmen für ältere Beschäftigte**

Hinsichtlich der Frage, ob die älteren Beschäftigten im Unternehmen informiert werden, welche Maßnahmen es für sie gibt, zeigen die Ergebnisse, dass **nicht die Form** bezüglich der Informationen **entscheidend** ist, **sondern die Transparenz von Bedeutung** ist. Mögliche Formen sind Mitarbeitergespräche, Aushang, Intranet, Magazine, Newsletter, Projekte, schwarzen Tafeln, Mitarbeiterzeitung, Mailings und Zirkeln. Mit Hilfe von Gesundheitszirkeln werden Vorschläge und Ideen seitens der Beschäftigten für Maßnahmen präsentiert und diese werden nach Überprüfung auf die Umsetzbarkeit von Vorgesetzten der Zirkelgruppe mitgeteilt. Die **Beschäftigten werden über das Angebot von Maßnahmen zu 100 % informiert**. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die Thematik, **Maßnahmen für ältere Beschäftigte**, von den Befragten **kritisch** gesehen wird, da aus der Sicht der interviewten Personen **ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht als Ältere abgestempelt oder stigmatisiert**

**werden wollen.** Einzelne Betriebe setzen aus Unerfahrenheit bewusste Maßnahmen und bieten beispielsweise Wirbelsäulengymnastik für alle 50-Jährigen an. Damit kommt aber zum Ausdruck, dass alle Beschäftigten ab 50 Jahren nicht mehr fit sind. Aus Expertensicht wird den Betrieben die **Kommunikation in Richtung Belegschaft** empfohlen und es sollen **keine Untergliederungen in Gruppen** vorgenommen werden, um **speziell etwas für Ältere anzubieten. Wichtig** wird die Unternehmenskultur befunden und eine bedarfsorientierte, **zielgruppenorientierte Schaffung von Angeboten und Rahmenbedingungen.** Eine betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahme kann für einen 38-jährigen Beschäftigten gleichermaßen hilfreich sein wie für einen 58-Jährigen und wird von der Belegschaft bzw. von älteren Beschäftigten positiv angenommen, wenn nicht in alte, junge und mittlere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer differenziert wird, sondern **jede Person in der Belegschaft gleich viel wert** ist. Ein umgekehrtes Vorgehen kann den Befragten zufolge sehr viel Unmut auslösen, wenn auch unbeabsichtigt. Ferner wird wichtig erachtet, dass die Betroffenen selbst wissen, welche Möglichkeiten angeboten werden, wie die Arbeitsplätze gut gestaltet werden können, wie die Arbeitsmöglichkeiten selbst gesteuert werden können und welche Angebote ein Betrieb fördert.

### 6.3.5 Gründe für eine Umsetzung von Maßnahmen

Der folgende Abschnitt geht der Frage nach, aus welchen Gründen in den Unternehmen Bestrebungen zur Umsetzung von Maßnahmen für die Beschäftigung älterer Personen vorgenommen werden.

Aus den Befragungen der Unternehmen wurden folgende Gründe für eine Umsetzung von Maßnahmen älterer Beschäftigter ermittelt:

Gründe für eine Umsetzung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte	
a)	Innerbetriebliche Demografie
b)	Erhalt der Leistungsfähigkeit
c)	Bestandteil der Unternehmenskultur- und Werte
d)	Absehbarer Mangel an Fachkräften
e)	hoher Leidensdruck
f)	gesellschaftliche Verantwortung

Tabelle 14: Kategorien zu den Gründen für die Umsetzung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte  
Quelle: Eigene Darstellung

Wie in **Tabelle 14** ersichtlich konnten den Ergebnissen zufolge **für eine Umsetzung von Maßnahmen** für ältere Beschäftigte unterschiedliche Gründe ermittelt werden und im Besonderen kann hierfür **a) die innerbetriebliche Demografie** als Anlass genannt werden. Ziel ist es **b) die Leistungsfähigkeit** der Beschäftigten möglichst lange zu **erhalten**, auch über den derzeitigen Pensionsantritt hinaus. Es wurde von den Unternehmen erkannt, dass gesundheitsfördernde Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit von Beschäftigten beitragen und in diesem Sinne die Leistungsfähigkeit gesteigert werden kann. Des Weiteren wurden strategische Überlegungen bei der Einführung von Programmen genannt, die inhaltlich Informationen zu biologischem Alter, Essen, Beurteilung von Arbeitsplätzen und Ergonomie enthalten. Diesbezügliche Programme unterscheiden sich im Angestelltenbereich nur unwesentlich von jenen im Arbeiterbereich. Die Auseinandersetzung der Thematik, längere Beschäftigung und eine diesbezügliche Auseinandersetzung, wird von den Befragten als notwendig erachtet. Daher werden in den Unternehmen Impulse gesetzt, da die Thematik einerseits ein **c) Bestandteil der Unternehmenskultur- und Werte** ist und andererseits ein **d) absehbarer Fachkräftenachwuchsmangel** erwartet wird. Als weitere Gründe wurden **e) ein ausreichend hoher Leidensdruck** sowie **f) die gesellschaftliche Verantwortung** genannt.

*„[...] ein demografisches Thema, die Quote der 16 bis 25 Jährigen geht jedes Jahr runter und die älteren Arbeitnehmer sind einfach ein (...) ein Potenzial, dass man nicht liegen lassen kann, ja, man braucht die Leute, ja. Weil sozusagen sich die alte, die ältere Generation verabschiedet und es kommen keine Jungen nach [...]“*

Sollte der Staat, gemäß den Befragten, ein späteres Pensionsantrittsalter in Erwägung ziehen und damit ein längeres Erwerbleben von Beschäftigten anstreben, dann wird hierfür das Schaffen anderer Strukturen als notwendig erachtet. Das derzeitige Pensionssystem wird als unzeitgemäß bezeichnet und es wird befunden, dass für eine längere Beschäftigung von Personen, bis zum Alter von 65 oder 70 Jahren, noch geeignete Strukturen fehlen. Darüber hinaus wurde angegeben, dass aus der Sicht der Befragten dies gegenwärtig auch nicht dem Willen der Betroffenen entspricht.

### **6.3.6 Beginn der ersten themenbezogenen Aktivitäten**

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich damit, seit wann die Befragten Bestrebungen zur Umsetzung von Maßnahmen vornehmen.

Den Untersuchungsergebnissen zufolge handelt es sich auf Grund der Aussagen der Experten um ein Thema, welches aus der Not entstanden ist, da vor 30 Jahren erstmalige

Beobachtungen wahrgenommen wurden, dass sich auf Grund des Generationenwechsels und Wertewandels die Beschäftigtenzahl stark verändern wird und die Altersstruktur in den Unternehmen starken Schwankungen unterworfen sein wird. Es wurde erste Pensionsschübe spürbar und die Betriebe waren veranlasst, die Übergänge planvoll zu gestalten und die Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gut miteinander abzustimmen. Des Weiteren befinden die Experten den Wirtschaftszweig Industrie als einen der wichtigsten und größten Arbeitgeber, welcher im Regelfall große Belegschaften aufweist und das Personal einen enormen Kostenfaktor darstellt. Folglich wird eine Auseinandersetzung mit dem Thema Generationenmanagement sehr bedeutend befunden. Es wird aber nicht als Aufgabe von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern befunden, sich damit auseinander zu setzen, welche Maßnahmen umzusetzen sind, damit ältere Personen eingestellt werden können. Im Regelfall wächst die Belegschaftsstruktur, auch die ältere Belegschaft historisch, und deshalb ist es die Aufgabe von Arbeitgeberinnen oder Arbeitgebern zu diskutieren, welche innerbetrieblichen Maßnahmen gesetzt werden können, damit eine Beschäftigung mit optimalen Rahmenbedingungen bis zum Regelpensionsalter gewährleistet werden kann.

*„[...] die Zielrichtung der Maßnahmen von den Arbeitgebern in die Richtung geht, der Kampf um das qualifizierte Personal das verfügbar ist, wird (...) härter und es geht, eher danach wie davor wie in den letzten Jahrzehnten immer darum, man zielt sozusagen eher auf junge Personen ab [...]“*

Das Rekrutieren von Personal wird als differenzierter Prozess befunden und der primäre Arbeitsmarkt setzt sich aus verschiedenen Gruppen von Personen zusammen. Das sind erstens Personen die das Bildungssystem verlassen und auf welche die Industriebetriebe vorrangig zurückgreifen. Das sind zweitens jene Personen die in Beschäftigung sind, aber für berufliche Veränderungen offen sind und drittens arbeitslose Personen, die über das AMS (Arbeitsmarktservice) zur Verfügung stehen. In den Unternehmen finden die ersten themenbezogenen Aktivitäten seit dem Jahr 2006 statt. Auch wenn die Industriebetriebe über die Auswirkungen des demografischen Wandels Bescheid wissen, wird eher junges Personal rekrutiert und jene Unternehmen die Employer Branding betreiben und die besten Rahmenbedingungen hinsichtlich Image, Entlohnung, Tätigkeitsbereich und Aufstiegschancen bieten, gewinnen diese Personen für sich. Im größten befragten Unternehmen findet die **Beschäftigung der Thematik, Verlängerung des Erwerbslebens, seit dem Jahr 2006** statt, da in den nächsten Jahren ein beträchtlicher Teil des Personals das Unternehmen pensionsbedingt verlassen wird. Seit dem Jahr 1981 wurde im Unternehmen eine große Anzahl an Personen eingestellt und zu dieser Zeit wurde wenig Rücksicht auf die Altersstruktur genommen. Konkret erfolgte die Auseinandersetzung, als erste Schwierigkeiten

im Unternehmen entstanden sind und sich ein Bedarf bei den Beschäftigten abgezeichnet hat. Als spätester Zeitpunkt für die Beschäftigung der Thematik werden die Diskussionen um eine mögliche Erhöhung des Pensionsantrittsalters genannt, auch wenn dies nicht zwangsweise die Motivation für das Unternehmen war. Im Jahre 2008, 2009 kam es im Unternehmen auf Grund wirtschaftlicher Verwerfungen zu einem Rückgang bei den Ausbildungen. Das befragte Unternehmen zieht in wirtschaftlich guten Zeiten Personen aus dem gesamten Wirtschaftsraum an und in der Zeit der Wirtschaftskrise wurde ersichtlich, dass das nicht möglich ist, da auch die anderen Unternehmen Personen nicht mehr ausgebildet haben. Der hauptsächliche Fachkräftemangel wird gewissermaßen als selber verursacht bezeichnet, zumindest in der Region des befragten Unternehmens. Auf Grund der wirtschaftlich schlechten Situation und auf Grund von Einsparungsmaßnahmen ist in dieser Zeit die Lehrlingsausbildung komplett zum Stoppen gekommen. Die interviewte Person hinterfragt was die Motivation anderer Gewerbebetriebe sein kann Lehrlinge auszubilden, wenn zu einem späteren Zeitpunkt das befragte Unternehmen diese Personen mit besseren Arbeitsbedingungen und Konditionen abwirbt. Diese Motivation anderer Betriebe die Lehrlingsausbildung zu stoppen wird aber nicht als einziger Grund angeführt, sondern dass zu diesem Zeitpunkt möglicherweise kein Bewusstsein darüber vorhanden war, wie sich die Zukunft entwickelt und deshalb auch kein Wille für Investitionen gegeben war. Das befragte Unternehmen ist auf der Suche nach jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die Motivation der jungen Generation eine Lehre zu absolvieren wird als rückläufig betrachtet. Die Auswahl an geeigneten Personen aus einer entsprechenden Menge wird insgesamt als abnehmend angegeben und damit in Verbindung gebracht, dass hier möglicherweise Eltern ihren Kindern Empfehlungen geben und der allgemeine Konsens lautet, dass Personen mit guten Schulleistungen in der Schule bleiben sollten und bei schlechteren Schulleistungen ein Lehrberuf ergriffen werden sollte. Aber schlechte Schulleistungen sind nicht ausreichend, da das befragte Unternehmen auf der Suche nach Personen ist, die auch in der Facharbeiterausbildung leistungsfähig sein müssen. Es wird angeführt, dass es früher möglicherweise auf Grund der Arbeitsstruktur nicht so schwierig war, als Unternehmen mit weniger Hochqualifizierung Bestand zu haben, aber das wird heutzutage als kaum mehr möglich erachtet.

### **6.3.7 Gründe gegen eine Umsetzung von Maßnahmen**

In diesem Abschnitt wird der Frage nachgegangen, welche Gründe in den Unternehmen gegen eine Umsetzung von Maßnahmen zur Beschäftigung älterer Erwerbstätiger sprechen.

Den Untersuchungsergebnissen zufolge haben sich nachstehende **Gründe gegen eine Umsetzung von Maßnahmen** für ältere Beschäftigte ergeben:

Gründe gegen eine Umsetzung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte	
a)	Kosten
b)	Mangelnder Leidensdruck
c)	Nutzung der Hacklerregelung
d)	Niedriger Altersdurchschnitt
e)	Ältere wollen keine spezielle Behandlung
f)	Wirtschaftlicher Situation geschuldet

Tabelle 15: Kategorien zu den Gründen gegen die Umsetzung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte  
Quelle: Eigene Darstellung

Gemäß **Tabelle 15** wird hierbei **a) mit den Kosten** argumentiert, da das Sparen im internationalen Wettbewerb als notwendig befunden wird. Grundsätzlich sind Maßnahmen mit Kosten in der Produktion verbunden und implizieren ein langfristiges Konzept, bevor sich auch ein Return on Investment<sup>4</sup> für die Unternehmen ergibt. Es herrscht teilweise ein Bewusstsein darüber, dass sich Maßnahmen bewähren, aber eine entsprechende Gestaltung mit einem hohen Einsatz an Kraft und Energie verbunden ist. Es kann konstatiert werden dass sich alle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit der Thematik auseinandersetzen, da die Leistungsfähigkeit von der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte abhängig ist. Manche Unternehmen beschäftigten sich damit intensiver, manche nicht so intensiv. Ein möglicher Grund wird darin gesehen, dass wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen mit einem guten Image als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber kein Problem damit haben und daher die Sensibilität der Problematik nicht so ausgeprägt ist wie in Betrieben, die möglicherweise in anderen Segmenten tätig sind, die andere Fachkräfte benötigen, welche nicht so verfügbar sind, die eventuell seit Jahren mit einem Fachkräftemangel kämpfen und die teilweise durch fehlende Personalressourcen die Aufträge nicht abarbeiten können. Ferner zählt ein **b) ein mangelnder Leidensdruck** als Grund, sofern genug qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber verfügbar sind. Weitere Gründe sind, dass in den Unternehmen eine große Anzahl an älteren Beschäftigten **c) die Hacklerregelung<sup>5</sup> nützen** und dass manche Unternehmen auf Grund eines **d) niedrigen Altersdurchschnitts** von 35 Jahren überhaupt nicht vor der Herausforderung stehen, gesonderte Maßnahmen setzen zu müssen, um ältere Beschäftigte

<sup>4</sup> Die Rentabilität ist das Verhältnis einer Erfolgsgröße zum eingesetzten Kapital einer Rechnungsperiode (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2015: o.S.)

<sup>5</sup> Die „Hacklerregelung“ gilt für Männer, die vor dem 1.1.1954 und Frauen, die vor dem 1.1.1959 geboren wurden. Die bisherige Regelung läuft daher mit Ende 2013 aus. Nach dieser alten Regelung können Männer nach 45 Beitragsjahren mit Erreichen des 60. Lebensjahres und Frauen nach 40 Beitragsjahren mit Erreichen des 55. Lebensjahres in Pension gehen Diese Sonderregelung wurde mittlerweile in Langzeitversichertenregelung unbenannt (vgl. karriere.at Informationsdienstleistung 2015: o.S.)

im Arbeitsprozess zu halten. In solchen Fällen haben ältere Beschäftigte mit Erfahrung in der Produktion die Möglichkeit, dass sie in die Lehrlingsausbildung mit angenehmeren Arbeitsbedingungen wechseln. Als weitere Gründe zählen, dass **e) Ältere**, die bereits länger im Unternehmen tätig sind, **nicht speziell behandelt werden wollen**, da sie sich aus der Sicht der Befragten ansonsten alt fühlen würden. Dennoch ist hier die Unternehmensstrategie, dass darauf geachtet wird, ältere Beschäftigte möglichst bis zur Pension im Unternehmen zu halten. Ein weiterer Grund keine Maßnahmen für die Beschäftigung Älterer umzusetzen ist auch **f) der wirtschaftlichen Situation geschuldet**, da im Falle wirtschaftlich schlechter Zeiten versucht wird, das Unternehmen kompakter zu machen und die Struktur dementsprechend anzupassen.

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass viele befragte Unternehmen **in Zukunft keine weiteren Maßnahmen für ältere Beschäftigte** planen. Als **Gründe** konnten ermittelt werden, dass Unternehmen **durch jüngere Beschäftigte wachsen** möchten und **Maßnahmen**, die **gegenwärtig im Gesundheitsbereich** umgesetzt werden, **ohnehin die Gegenwart und die Zukunft betreffen** und Bestandteil der Unternehmenskultur sind. Wenige Unternehmen befinden sich **bezüglich zukünftiger Maßnahmen noch in einer Entwicklungsphase**. In einem Unternehmen wurde vor zwei Jahren ein Programm eingeführt, wo die Bewusstseinsbildung bei den Beschäftigten gefördert wird und Personen selber einen Beitrag sowie Verantwortung zum Erhalt bzw. der Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit leisten können. Aber im Allgemeinen zeigt sich, dass die Befragten das Arbeiten bis zum 65. Lebensjahr, für die meisten in Frage kommenden Fälle, als absolute Theorie bewerten. Es wird erwartet, dass diese Situation auch durch spezielle Programme keine raschen Veränderungen erfahren wird, da keine entsprechenden, anders strukturierten Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Die Arbeitsplätze selbst werden nicht als der große „Krankmacher“ angesehen, da diese einer korrekten Bewertung entsprechen. Vielmehr stellt oft der lange Zeitraum von Beschäftigten in bestimmten Bereichen ein Problem dar und hierfür werden Grenzen gesehen, da es dafür keine Ersatzarbeitsplätze gibt. Zudem ist auch stets das Einkommen mit der Tätigkeit verbunden. Wenn aus einem Arbeitsplatz zwei Arbeitsplätze geschaffen werden, dann ist es aber den Aussagen zufolge nicht möglich, die gleichen Einkommen weiter zu bezahlen. In einzelnen Fällen kommt es in der betrieblichen Praxis aber vor, dass den Beschäftigten auf Grund gesundheitlicher Einschränkungen Ersatzarbeitsplätze zur Verfügung gestellt werden. Diese berufliche Endphase wird als schwierig betrachtet und gemäß den Befragten schaffen es etliche Beschäftigte nicht einmal in Richtung Altersteilzeit oder überhaupt einen regulären Pensionsantritt, da auch viele Pensionsantragstellerinnen- oder Antragsteller Invaliditätsbeziehungsweise berufsunfähig sind.

## 6.4 Beschäftigung und Entlohnung

Das folgende Kapitel beinhaltet die Abschnitte **Personalbedarfsplanung** in den Unternehmen, den **Gründen für interne oder externe Nachbesetzungen** von älteren Personen, den **Gründen für und gegen ein höheres Einkommen** älterer Beschäftigter, die **Bedeutung des Merkmals Alter bei Einsparungsmaßnahmen**, den **Kündigungsschutz**, das **Verhältnis zwischen Jüngeren und Älteren für einen wirtschaftlichen Erfolg** und die Rolle des **Merkmals Alter bei der Analyse von Bewerbungen**.

### 6.4.1 Planungshorizont im Bereich Personalbedarfsplanung

Im Zentrum der Personalplanung stehen die Erhebung des aktuellen Personalbestands, dessen zu erwartende Entwicklung (Ist-Personalbestand) sowie die zukünftigen Prognosen hinsichtlich des Personalbedarfs (Soll-Personalbestand). Um Differenzen zwischen Ist- und Sollbestand zu vermeiden, sind Maßnahmen und Planungen zur Beschaffung, Entwicklung, Freistellung und zum Personaleinsatz herzuleiten (vgl. Oechsler 2006: 160). Bei der Personalplanung wird nach zeitlichen Planungshorizonten in eine kurzfristige (ein Monat bis ein Jahr), mittelfristige (ein bis fünf Jahre) und langfristige Planung (fünf bis zwanzig Jahre) unterschieden (vgl. Oechsler 2006: 162). Personalentwicklung soll der Förderung der Ziele der Beschäftigten sowie auch der des Unternehmens dienen (vgl. Oechsler 2006: 478).

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass beim Nachbesetzen von **Schlüsselfunktionen** die **Planung in einem drei bis vier Jahres Rhythmus** erfolgt. Im **Arbeiterbereich richtet sich** der notwendige **Personalbedarf an der Auftragslage**, wofür es Kapazitätsberechnungen gibt. Im **Angestelltenbereich** gibt es **längerfristige Planungen**. Der **Zyklus beträgt** hier **fünf bis zehn Jahre**. Auf Grund der wirtschaftlichen schlechten Situation planen manche Unternehmen nicht allzu lange, was aber nicht bedeutet, dass diese nur monatsweise denken. Zudem gibt es Branchen die auf Grund eines Wirtschaftseinbruchs rasch mit einem Personalabbau reagieren. Das größte befragte Unternehmen hat einen Plan erarbeitet, der bis über das Jahr 2017 hinausreicht. Hier werden in den Jahren, von 2017 bis 2022, ungefähr 40 % der jetzigen Belegschaft wechseln. Das bedeutet, dass 40 % dem pensionsnahen oder im Pensionsalter sind, je nachdem, wie die Austritts- oder Vorruhestandsmodelle weitergeführt werden können. Es wird darauf geachtet, die Arbeitsplätze wieder nach zu besetzen, allerdings nicht nur mit jungen Personen.

Die Ergebnisse der befragten Experten verdeutlichen, dass der **Mindeststandard von Personalbedarfsplanungen ein Jahr und mehr sein sollte**, aber die **derzeit gelebte Praxis täglich, wöchentlich oder monatlich beträgt**. Unternehmen sollten einen zeitlichen,

strategischen Etappenplan haben und es sollte kurzfristige, mittelfristige und langfristige Personalplanungen geben.

*„Die kurzfristige geht im Regelfall immer über die, über ein Geschäftsjahr, die mittelfristige ist ein, ist ein Zeithorizont, ist mitunter von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich, aber grob gesagt zwischen drei und zehn Jahren und die, die strategische, langfristige Personalplanung, wo auch das ganze große Thema Demografie drinnen steckt, ich sage einmal, der der längste Zeithorizont in dem man sich im Personalmanagement wahrscheinlich noch nicht so intensive Gedanken macht, geht bis 2050, aber ich denke, eine langfristige, strategische Personalplanung ist durchaus legitim, wenn man, zum Beispiel als großer Industriebetrieb einmal sich den Zeithorizont bis 2000 mindestens 2020, wenn 2030 anschaut [...]“*

Bei langfristigen, strategischen Personalplanungen kann gemäß den Aussagen der Experten die Entwicklung des Fachkräftebedarfs verfolgt werden bzw. die Verfügbarkeit der Erwerbspersonen in dem Zeithorizont und die Erkenntnisse können in die mittelfristigen und kurzfristigen Personalaktivitäten einfließen.

#### **6.4.2 Gründe für Nachbesetzungen älterer Beschäftigter intern versus extern**

Betreffend der Frage, welche Gründe für interne und externe Nachbesetzungen älterer Beschäftigter sprechen, konnten folgende Ergebnisse eruiert werden.

Im Allgemeinen finden Nachbesetzungen individuell und mittels Ausschreibungen, sowohl intern als auch extern, statt. Dabei spielen in erster Linie die Persönlichkeit und nicht das Alter eine Rolle und es werden die für die Arbeitsstelle erforderlichen Qualifikationen und eine hohe Einsatzbereitschaft als wichtig erachtet. Den Aussagen zufolge kann festgehalten werden, dass es Tätigkeitsbereiche und Positionen gibt, die auf Grund der Qualifikation, Berufserfahrung und Persönlichkeit mit älteren Beschäftigten besser nach zu besetzen sind als mit jüngeren Personen. Dies trifft vor allem auf die Bereiche Einkauf und Vertrieb zu. Hier wird die Berufserfahrung und bei Verhandlungen die Begegnung auf Augenhöhe als wichtig erachtet. Die Ergebnisse der Experten zeigen, dass eine externe Personalrekrutierung einen hohen Aufwand für die Unternehmen bedeutet und wenn sich intern keine Personen mit entsprechenden Qualifikationen finden, dann wird Personal auch von extern eingestellt. Es wird als unseriös betrachtet, bestimmte Gründe für Personaleinstellungen heranzuziehen, da die Beschäftigung von Positionen und Tätigkeitsbereichen lediglich mit einer bestimmten Altersstruktur Sinn machen.

Dennoch konnten nachstehende **Gründe** für eine **interne Nachbesetzung älterer Personen** ermittelt werden: ist es von Vorteil, dass **a) im Unternehmen tätige Personen den Betrieb kennen** und sich die Einarbeitungsphase weitgehend erübrigt. In manchen Branchen gibt es laufend Anpassungen und Modernisierungen bei den Anlagen und dadurch wird wieder Personal durch Rationalisierungen frei. Auch dies spricht für interne Nachbesetzungen. Darüber hinaus erfolgen interne Nachbesetzungen auch durch Übernahmen von Zeitarbeiterinnen oder Zeitarbeitern und auch um **b) Personen im Unternehmen die Möglichkeit zur Veränderung zu geben.**

Nachstehende **Gründe** konnten für eine **externe Nachbesetzung** eruiert werden: gelegentlich wird es von den Unternehmen als Vorteil gesehen, die externe Brille der internen gegenüberzulegen. In Unternehmen, die eine sehr hohe Altersstruktur aufweisen, finden Nachbesetzungen kaum intern statt. Hier werden eher jüngere Personen von extern aufgenommen, vor allem im Arbeiterbereich. Handelt es sich um einen **a) fachspezifischen Bedarf**, dann werden auch ältere Beschäftigte von extern eingestellt, das kommt aber nur vereinzelt vor.

#### **6.4.3 Gründe für und gegen ein höheres Einkommen älterer Beschäftigter**

Der nachstehende Abschnitt beschäftigt sich damit, ob ältere Beschäftigte bei gleicher Leistung durchschnittlich mehr verdienen sollten als jüngere Beschäftigte bzw. welche Gründe dafür und welche Gründe dagegen sprechen.

Den Untersuchungsergebnissen zufolge verdienen in den Unternehmen bei gleicher Leistung ältere Beschäftigte durchschnittlich mehr als jüngere Beschäftigte. Gründe dafür sind bestehende Gesetze, Kollektivverträge Anrechnung durch Vordienstzeiten und automatisch wirksame Biennalsprünge. Den Untersuchungsergebnissen zufolge sollte nicht das Alter, sondern eine höhere Leistung, Einsatz und Bemühen der Beschäftigten für ein höheres Einkommen ausschlaggebend sein. Eine lange Betriebszugehörigkeit wird als nicht angemessen befunden. Im Schichtbetrieb ist es auf Grund standardisierter Abläufe schwieriger eine höhere Leistung zu erzielen, eine Möglichkeit würde sich etwa in Form von Überstunden bieten. Im Allgemeinen wollen Unternehmen nicht höhere Einkommen für Beschäftigte bezahlen und deshalb erfolgen Nachbesetzungen oftmals durch jüngere Personen.

Nachstehende **Gründe** konnten ermittelt werden, die bei gleicher Leistung **gegen eine höhere Bezahlung für ältere Beschäftigte** sprechen: im Gegensatz zu früher sind heute veränderte Lebensphasen vorzufinden, nur **a) das Merkmal Alter sollte kein Kriterium für**

**ein Gehalt oder eine Gehaltserhöhung sein** und in Zukunft wird es nicht möglich sein Älteren mehr zu bezahlen. Nachstehende **Gründe konnten für eine höhere Bezahlung von älteren Beschäftigten** eruiert werden: **a) Erfahrungswissen** und in diesem Sinn auch höhere Qualifikationen.

Zusammenfassend werden diesbezüglich für die nächsten Jahren von den Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern **neue Modelle gewünscht** und die **Gehaltskurve ist bei gleicher Leistung flacher zu gestalten**. Es besteht **Handlungsbedarf**, dass das **Senioritätsprinzip** entschärft wird und auch **Anrechnungen von Vordienstzeiten differenziert beurteilt** werden. Das **Entgelt** soll primär **auf die Tätigkeit** und auf die **Qualifikation abgestimmt** werden, das sollten die zwei Hauptkriterien sein. Des Weiteren sollte es bei älteren Beschäftigten zu einer Reduktion der Dienstgeberbeiträge und der Kosten kommen.

#### **6.4.4 Die Bedeutung des Merkmals Alter bei Einsparungsmaßnahmen**

Hinsichtlich der Frage, welche Bedeutung das Merkmal Alter bei Einsparungsmaßnahmen hat, konnte wir folgt ermittelt werden:

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass **Personalausgaben bei den Betriebsausgaben** einen **wichtigen Faktor in den Unternehmen darstellen** und hier das **größte finanzielle Einsparungspotenzial möglich** ist. Es ist immer die betriebswirtschaftliche Zukunft und Leistungsfähigkeit von den Unternehmen maßgeblich und gemäß den Experten beweisen gerade jetzt, in angespannter arbeitsmarktpolitischer Situation die oberösterreichischen Arbeitgeber sehr große Verantwortung, viel Rückgrat, versuchen Freisetzungen von Personen zu vermeiden, trotz schlechter Auftragslagen und greifen auf Instrumente wie etwa Kurzarbeit zurück. Die Ergebnisse zeigen, dass das Alter kein Grund bei Einsparungsmaßnahmen ist, sondern **der Einzelfall bewertet wird**. Grundsätzlich verfügen ältere Beschäftigte in der Regel über Know-how und betriebsinterne Abläufe, was ihnen zugutekommt. **In manchen Unternehmen spielt das Merkmal Alter bei Einsparungsmaßnahmen überhaupt keine Rolle** und es wird versucht Entscheidungen zu treffen, welche Personen zur Kultur passen, nicht nach Jung, Alt oder Gehalt. **In anderen Unternehmen sind beispielsweise vom Betriebsrat stets gute Gründe zu bringen, warum Ältere genauso wertvoll sind wie Jüngere** und nicht aus den Betrieb hinausgedrängt werden. Betriebsräte nehmen ältere Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer mehr in Schutz als jüngere, da die Jüngeren am Arbeitsmarkt noch mehr Möglichkeiten und Chancen haben. Ebenso **werden bei Einsparungsmaßnahmen oftmals der Familienhintergrund und die Ausbildung** von Beschäftigten **beachtet**, zugunsten der Älteren. Abschließend sei erwähnt, dass Unternehmen

bei Einsparungsmaßnahmen auch auf den Kündigungsschutz älterer Beschäftigter Rücksicht nehmen und andere Faktoren wie etwa Krankenstände heranziehen.

#### 6.4.5 Kündigungsschutz betreffend älterer Beschäftigter

Das erhobene Datenmaterial verdeutlicht bezüglich der Frage, welche Rolle der Kündigungsschutz für die Unternehmen bei der Beschäftigung Älterer spielt, dass es gesetzliche Bestimmungen mit Anfechtungsmöglichkeiten wegen Sozialwidrigkeit und Motivkündigungsschutz etc gibt, da ältere Beschäftigte Schutzfunktionen per Gesetz beanspruchen können. Die Befragten sind überwiegend **gegen eine Quotenregelung mit Anknüpfung an das Bonus-Malus-System**, dass jede Branche nach einer gewissen Quote verpflichtet werden sollte, ältere Personen einzustellen und wenn ein Betrieb dem nicht nachkommt, Strafzahlungen zu leisten hat. Hier wird gemäß den Experten das **Schaffen von Rahmenbedingungen und Anreizsystemen als Notwendigkeit befunden** und **Strafsanktionen werden** in vielen Bereichen als absolut **kontraproduktiv gesehen**. Es wird davon ausgegangen, dass **damit bewirkt wird**, dass die **Betriebe keine einzige ältere Person zusätzlich einstellen** werden, aber ältere Beschäftigten eigentlich wegen ihrer Qualifikation und den Tätigkeitsbereich eingestellt werden und nicht auf Grund ihres Alters. Zudem ist den Aussagen zufolge eine **derartige Regelung in manchen Branchen nicht umsetzbar**, wie beispielsweise in einer Diskothek, auch wenn in dem Zusammenhang nicht ein Industriebetrieb davon betroffen ist. **Ein Bonus-Malus-System wird** arbeitsmarktpolitisch und volkswirtschaftlich **für den Wirtschaftsstandort Oberösterreich als schädlich erachtet, da die Rahmenbedingungen für die Beschäftigung verschlechtert werden**. Wenn der Staat auch noch vorschreibt, wie alt Beschäftigte sein müssen, dann **werden die Betriebe** 70 Kilometer in die Tschechei **abwandern**, da es dort **keine Vorschriften** von Seiten des Staates gibt. Das Ergebnis könnte dann sein, dass sich die **Arbeitslosenrate von über 50-Jährigen nicht verbessert** und die **Kosten** am Arbeitsmarkt gleich bleiben oder **steigen**, da **Arbeitsplätze verloren gehen**. In Österreich wird der **Kündigungsschutz für die Einstellung älterer Personen** am Arbeitsmarkt **hinderlich** befunden und führt vor allem bei einem Jobverlust von älteren Personen zu Problemen, da diese nicht in den Arbeitsmarkt zurückgeholt werden. Darüber hinaus kann der **Kündigungsschutz** bei der Einstellung Personen ein **Hinderungsgrund sein**, da die Unternehmen im Vorhinein nicht wissen, ob eine Zusammenarbeit gelingt und dennoch die gesetzlichen Regelungen einzuhalten sind. Des Weiteren kann auf Grund der Ergebnisse festgehalten werden, dass in **wenigen Unternehmen** der **Kündigungsschutz** eine **untergeordnete Rolle** spielt, da Ältere zwar etwas länger Kündigungsschutz haben, aber nicht komplett von Kündigung ausgeschlossen sind oder das Unternehmen ohnehin keine Beschäftigten kündigt.

#### 6.4.6 Verhältnis jüngerer und älterer Beschäftigter für wirtschaftlichen Erfolg

Im folgenden Abschnitt wird der Frage nachgegangen, welches Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten bestehen sollte, um als Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Mehrheit der Befragten ein ausgewogenes **Verhältnis von 50 % zu 50 %** bevorzugt. **Dies ist aber auch stets von der Branche, den Tätigkeitsbereich und der Unternehmensgröße abhängig.** Ferner kann auf Grund der Datenermittlung gesagt werden, dass **sämtliche Generationen im Unternehmen inbegriffen** sein sollten, da **inhomogene Gruppen von der Diversität ihrer Zusammenstellung profitieren** und in Abteilungen mit knapp **100 % älteren Beschäftigten die Diversität verloren** geht. Damit verbunden ist aber **auch der Verlust, wie heute eine Arbeitsweise funktioniert und wie der Umgang miteinander erfolgt.** Für einen jüngeren Beschäftigten gestaltet sich das Arbeiten dann sehr schwierig, da bereits eine starke, interne Teamkultur besteht und **keine Auseinandersetzungen mehr** erfolgen. Wenn der Anteil älterer Beschäftigter sehr hoch ist, dann ist es gelegentlich der Fall, dass die Älteren der Meinung sind zu wissen was richtig ist und dass sich die Jungen erst einmal beweisen müssen. Insgesamt kann konstatiert werden, dass das **Know-how von den älteren Beschäftigten wichtig** erachtet wird, **aber auch die Innovationen und das Engagement von jüngeren Beschäftigten.** Allerdings wird auch den Älteren Engagement zugeschrieben. Es wird **angenommen, dass Unternehmen mit nur älteren Beschäftigten auch wirtschaftlich erfolgreich sein können, aber nicht nachhaltig.** Jedoch wird **ein Drittel der Belegschaft an Älteren befürwortet, damit Einschulungen am Arbeitsplatz durchgeführt werden können.** Auf Grund der Aussagen der Experten ist eine **gute Durchmischung der Belegschaft** wichtig und ein **strategisches Personalmanagement** wird **als Erfolgsschlüssel** betrachtet. **Von Bedeutung** ist auch der **Wissenstransfer zwischen den Personen, deren Nachfolgern und der restlichem Belegschaft, da sonst das Know-how verloren geht.** Wenn drei Personen 90 Jahre Berufserfahrung umfassen, dann **kann diese Erfahrung nicht durch Nachbesetzungen mit drei gewieften Studienabsolventinnen oder Studienabsolventen kompensiert werden.** Deshalb werden eine **gemischte Altersstruktur** und das Einbinden in strategisch wichtige Abteilungen **sinnvoll erachtet**, um die Weitergabe von Know-how zu gewährleisten.

#### 6.4.7 Das Merkmal Alter bei der Analyse von Bewerbungen

Wenn in den Unternehmen die Bewerbungen nach dem Jahrgang geordnet werden und bestimmte Jahrgänge weniger betrachtet werden, dann wird ein ungeeignetes Kriterium für die Auswahl verwendet. Eine Ausnahme bilden nur jene Personen, die etwa schwere körperliche

Tätigkeiten sowie Arbeiten mit hoher Switchfähigkeit ausführen (vgl. Winkler 2005: 133). Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit dem Merkmal Alter bei der Analyse von Bewerbungen und es kann anhand der Ergebnisse wie folgt konstatiert werden:

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich die Analyse von Bewerbungen mehrdimensional erweist. Grundsätzlich spielt das **Alter bei Bewerbungen eine Rolle**, aber dies ist den Aussagen zufolge nicht diskriminierend zu verstehen ist. Im Allgemeinen sind mit jeder Position Anforderungen verbunden, die an bestimmte Qualifikationen und Kriterien geknüpft ist. Ein **fortgeschrittenes Lebensalter ist in vielen Bereichen kein Hindernis, in manchen Bereichen** wird aber die **Entscheidung für jüngeres Personal** getroffen. So werden in einer Diskothek eher jüngere Personen eingestellt, auch wenn es sich bei diesem Beispiel nicht um einen Industriebetrieb handelt. **Beim Rekrutieren** von Personal ist es **vielmehr** von **Bedeutung, wie die jeweilige Abteilung zusammengesetzt ist. Wenn ein fataler Altersschnitt für die Unternehmen erkennbar ist, dann spielt das Alter auch eine Rolle, ansonsten ist das Alter nicht relevant.** Bei einer **hohen Altersstruktur** erfolgt auch eine bewusste **Orientierung nach jüngeren Personen**, vor allem für den nötigen **Aufbau**. Es gibt eine Gesetzgebung, welche Altersdiskriminierung verbietet und **mittlerweile** ist es **für die Unternehmen nicht einfach, Beschäftigte korrekt einzustellen, ohne dass eine Diskriminierung vorliegt** und das **stellt eine große Herausforderung dar**. In wenigen Unternehmen ist das **Alter möglicherweise ein Ausscheidungskriterium**. Aber die **allgemeine Meinung**, dass **mit dem Alter Schwierigkeiten auftreten** und die Leistungsfähigkeit nicht mehr so gegeben ist, **wird nicht vertreten**, da diese Fähigkeiten als individuell von den handelnden Personen abhängig angesehen werden.

## 6.5 Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Älterer

Das folgende Kapitel widmet sich den Rahmenbedingungen, welche für die interviewten Personen für eine längere Beschäftigung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal sind. Dabei wird der Frage nachgegangen, ob die **Unternehmen** die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer **über das derzeitige Pensionsantrittsalter hinaus noch beschäftigen würden**, sofern diese das wünschen. Überdies werden **die Rahmenbedingungen der Unternehmen** gegenüber dem Staat und der Politik **aufgezeigt**, die für ein längeres Erwerbsleben Älterer förderlich sind. Abschließend wird erläutert, wie sich aus der Sicht der Befragten die **Thematik „ältere Beschäftigte“ in Österreich langfristig entwickeln** wird.

### 6.5.1 Standpunkte der Befragten zum Verbleib über das Regelpensionsalter hinaus

Der folgende Abschnitt widmet sich der Frage, ob die Unternehmen ältere Beschäftigte über das derzeitige Pensionsantrittsalter hinaus noch beschäftigen würden, wenn diese das wünschen.

Die Ergebnisse der Untersuchung haben ergeben, dass **alle befragten Unternehmen ältere Beschäftigte über das derzeitige Pensionsantrittsalter hinaus noch beschäftigen würden**, sofern diese das wünschen. Wenn die Arbeitsleistung und das Know-how für die Unternehmen noch wirtschaftlich sinnvoll sind, dann werden die Unternehmen Interesse haben, Personen weiter zu beschäftigen. In den Fällen, in denen Ältere bereits lange Zeit im Unternehmen tätig sind, übernehmen diese eine Beraterrolle, Einführungsrolle, leiten jüngere Kolleginnen und Kollegen an und geben das vorhandene Wissen weiter. Ebenso gibt es in einzelnen Fällen Konsulentenverträge. Die Praxis zeigt, dass Beschäftigte bei Erfüllung der Anspruchsvoraussetzungen für die Pension bis zu drei Jahren länger in den Unternehmen bleiben. **Arbeiterinnen und Arbeiter gehen eher in Frühpension und Angestellte sind öfter bereit zu verlängern.** Eine Verlängerung der Erwerbsarbeit **hängt mit den Einstellungen der Personen zusammen** bzw. **wie sich ihr Berufsleben entwickelt hat.** **Personen** die sehr **lange in nur einer Abteilung** tätig waren, **flüchten in die Pension**, da sie selbst erkennen, dass die Arbeitsfähigkeit abnimmt. Beschäftigte die **in mehrere Abteilungen gewechselt** haben, sind geistig flexibel, **trauen sich mehrere Arbeitsbereiche zu und verlängern** gerne. Grundsätzlich müssen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selber einen Pensionsantrag stellen. In der **Praxis gibt es allerdings nur wenige bis gar keine Fälle, wo Beschäftigte von sich aus über das gesetzliche Alter hinaus noch arbeiten möchten**, vor allem nicht im Produktionsbereich und wenn die Möglichkeit in Pension zu gehen ohne Abschläge besteht.

Im größten Befragten Unternehmen, orientiert an der Beschäftigtenanzahl, gibt es Überlegungen, ob es für Personen, die bereits in Pension sind, nicht attraktiv wäre, dass sie eventuell einzelne Tage, etwa ein Samstag im Monat, eine Arbeitsleistung erbringen. Diese Überlegungen sind vom Unternehmen erst zu prüfen und davon abhängig, dass diese Zielgruppe keine finanziellen Nachteile bei ihren aktuellen Pensionsbezügen hat, da gegebenenfalls die Zuverdienstgrenze überschritten wird. Es wäre jedoch für Pensionistinnen und Pensionisten die Möglichkeit eines Zuverdienstes und dem Unternehmen wäre geholfen, da Schichtlagen auf Überstundenbasis zu leisten sind.

Auf Grund der Aussagen der Experten kann festgehalten werden, dass die **Pensionsantrittszahlen zeigen**, dass es **viele Personen nicht bis zum Regelpensionsalter schaffen.**

Anstatt das Pensionsantrittsalter zu erhöhen, wird es als **wesentliche Herausforderung** betrachtet, dass **Personen** länger im Erwerbsleben bleiben und durchschnittlich, österreichweit **erst mit dem Regelpensionsalter in Pension gehen**. Dazu **bedarf** es aber der **Veränderungen** vieler Faktoren, dass Personen die letzten fünf bis zehn Arbeitsjahre des Erwerbslebens noch leistungsfähig sind. Die **Forderungen** hierfür sind, dass es für Personen ab einem bestimmten Lebensalter eine **Lohnnebenkosten Entlastung** gibt, da es dann attraktiver wird, Personen länger im Erwerbsleben zu halten. Es wird erhofft, dass es in Österreich ein zukünftiger Trend ist, dass Menschen bei guter Gesundheit länger arbeiten und als Beispiel dienen hier die skandinavischen Länder, wo dies bereits selbstverständlich ist.

### 6.5.2 Rahmenbedingungen die ein längeres Erwerbsleben begünstigen

Bezüglich der Frage, welche Erwartungen die interviewten Personen gegenüber dem Staat und der Politik haben bzw. welche Rahmenbedingungen für eine längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer förderlich sind, zeigt sich anhand der nachstehenden zwölf Kategorien, die sich aus den Untersuchungsergebnissen herausgebildet haben.

Erwartungen der Befragten zur Förderung älterer Beschäftigter	
a)	Abschwächung des Senioritätsprinzips
b)	Senkung der Lohnnebenkosten
c)	flexible Beschäftigungsmöglichkeiten
d)	Strukturreformen im Pensionssystem
e)	zielorientierte Weiterbildungsangebote
f)	Gesundheitsförderung
g)	monetäre Anreize
h)	Sicherung von Arbeitsplätzen
i)	Breitband-Internet in ganz Oberösterreich
j)	Entbürokratisierung und Entkriminalisierung
k)	Wirtschafts- und unternehmensfreundliche Politik
l)	Sonstiges

Tabelle 16: Rahmenbedingungen die für eine längere Beschäftigung förderlich sind  
Quelle: Eigene Darstellung

Wie in **Tabelle 16** dargestellt, besteht Handlungsbedarf bei der Kategorie **a) Abschwächung der gesetzlichen und kollektivvertraglichen Senioritätsregelungen** bzw. der Gehaltsentwicklung auf Grund des Lebensalters, da damit für die Befragten eine finanzielle Belastung

verbunden ist. Der Grundtenor lautet Anreiz statt Bestrafung für die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Es liegt an den Rahmenbedingungen, wie attraktiv es in Österreich ist, Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zu beschäftigen oder nicht zu beschäftigen. Zudem werden ein weniger reglementierter Kündigungsschutz und Lockerungen beim Versetzungsschutz als notwendig erachtet, denn einzelne Unternehmen haben nicht das Problem Personen anzustellen, ob alt oder jung, sondern Personen freizusetzen.

Darüber hinaus ist bei der Kategorie **b) eine allgemeine Senkung der Lohnnebenkosten** für alle Beschäftigten und eine Entlastung des Faktors Arbeit in Hinblick auf eine Senkung der Lohnstückkosten gefragt.

Bezüglich der Kategorie **c) flexible Beschäftigungsmöglichkeiten** kann festgehalten werden, dass es einer erhöhten Flexibilität bei der Beschäftigung bedarf und das Modell der Altersteilzeit optimiert werden sollte. Ebenso werden moderne Arbeitszeitregelungen wichtig befunden.

Die Kategorie **d) Strukturreformen im Pensionssystem** zeigt unterschiedliche Ergebnisse. Einerseits sollte das faktische Pensionsantrittsalter angehoben werden und das Schließen von Schlupflöchern in die Frühpension vermieden werden. Andererseits wird das derzeitige Pensionssystem, möglichst auf Anschlag zu arbeiten und dann in Pension zu gehen, als unpassend befunden und für das Ausgleiten wird das Schaffen anderer Strukturen als notwendig erachtet. Darüber hinaus sollte es flexiblere Pensionsregelungen für Ältere geben, die bei längerem Arbeiten profitieren sollten, wie etwa die Aufhebung der Einkommensgrenzen. Das österreichische Pensionssystem sollte verstärkt auf Personen Rücksicht nehmen, individueller gestaltet und transparenter sein. Es wird befunden, dass hierzulande für Personen die Anreize fehlen, um länger im Erwerbsleben zu bleiben. Zudem ist den Befragten zufolge die Gesellschaft und die Politik gefordert, dass Thema Pensionsantritt positiv zu behaften, damit Personen länger im Erwerbsleben verweilen. Anstatt des Begriffs work-live-balance sollte der Begriff work-leisure balance Verwendung finden, da den Aussagen zufolge definitiv eins darunter verstanden wird. Ferner sollten die Grundsatzdiskussionen um das Pensionsalter eingeschränkt werden und das Pensionsantrittsalter nicht laufend noch weiter erhöht werden. Aus der Sicht der Befragten wäre ein möglicher Lösungsansatz, dass sich zwei Beschäftigte einen Arbeitsplatz teilen. Von den Befragten wird es als problematisch befunden, wenn Personen bis zum 70. Lebensjahr arbeiten möchten, da diesen auf Grund des hohen Alters keine 100 % Arbeitsleistung mehr zugeschrieben wird. Aber sollten Personen dennoch weiterarbeiten wollen, dann würde möglicherweise auch eine 50 % Arbeitsleistung genügen.

Darüber hinaus zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass **e) zielorientierte Weiterbildungsangebote** als erforderlich erlassen werden:

*„[...] Personen die arbeitslos sind werden in irgendwelche, was nicht generell eine schlechte Einrichtung ist, aber werden teilweise in sozial-ökonomische Betriebe geparkt, werden teilweise in irgendwelche Schulungen gesteckt die nicht, zielgruppenorientiert und irgendwie individuell auf die Bedürfnisse abstimmen und da ist glaube ich schon auch ein Handlungsbedarf aus arbeitsmarktpolitischer Sicht [...]“*

Zudem sollten die Themen Eigenverantwortung und Leistungsorientierung in der Gesellschaft gestärkt werden und das Thema lebenslanges Lernen im Zentrum stehen.

Hinsichtlich der Kategorie **f) Gesundheitsförderung** sollte Gesundheitsbewusstsein geschaffen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass bei den Diskussionen für eine längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer keine Differenzierungen in körperlich belastende Tätigkeiten und weniger belastende Tätigkeiten vorgenommen werden und dass bei Beschäftigten, die ihr gesamtes Erwerbsleben lang körperlichen Belastungen ausgesetzt waren, ein längerer Verbleib oft nicht mehr möglich ist, während in Fällen, wo die körperliche Belastung über die Jahre nicht so hoch war, eine Verlängerung des Erwerbslebens möglicherweise gewünscht wird. Diesbezüglich wird kritisiert, dass in den öffentlichen Diskussionen zur Verlängerung des Erwerbslebens stets alle älteren Personen über einen Kamm geschoren werden und dadurch einer Einzelperson keine Möglichkeit für eine Entscheidung bleibt. Zudem sollte älteren Beschäftigten Wertschätzung entgegengebracht werden.

Zu Kategorie **g) monetäre Anreize** kann konstatiert werden, dass es ein Bonus-Malus-System geben sollte, welches den Unternehmen für eine längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer Zuschläge vom Staat einbringt. Die Einführung eines Bonus-Malus-Systems, mit der Verpflichtung ältere Beschäftigte einzustellen wird abgelehnt, jedoch als ein kurzfristig wirksames Instrument befunden. Darüber hinaus sollte ein Großteil der Förderungen eingestellt werden und dafür Entlastungen für die Unternehmen und die Beschäftigten bringen, damit eine längere Beschäftigung möglich ist.

Mit der Kategorie **h) Sicherung von Arbeitsplätzen** kann festgehalten werden, dass es Unternehmen gibt, die Probleme mit der Auftragslage haben und in dem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie hier Motivation gelingen kann, damit diese am Standort Oberösterreich

bleiben und investieren, da dadurch Arbeitsplätze geschaffen und gesichert werden. Überdies wird es als wichtig befunden, dass Ressourcen zur Verfügung stehen und dass in Forschung und Entwicklung investiert wird, um Wachstum zu produzieren und auch Konjunkturpakete geschnürt werden. Des Weiteren verdeutlichen die Untersuchungsergebnisse, dass Arbeitsplätze wichtig wären, welche ältere Beschäftigte tatsächlich auch einnehmen und ausführen können. Schwierigkeiten werden hier etwa im Baugewerbe gesehen, denn da müssten den Aussagen der Befragten zufolge Ersatzarbeitsplätze für Ältere geschaffen werden. Wenn kein Arbeitsplatz mit einer leichter auszuführenden Tätigkeit vorhanden ist, dann müsste einer erfunden werden und das erweist sich aus der Sicht der interviewten Personen als problematisch.

Des Weiteren sollte gemäß der Kategorie **i) in ganz Oberösterreich ein Breitband-Internet** zur Verfügung gestellt werden als auch Verkehrswege sowie Schulen in unmittelbarer Umgebung vorhanden sein, damit qualifiziertes Personal nachrücken kann und Investitionsentscheidungen für den Wirtschaftsstandort Oberösterreich getroffen werden.

*„Und es ist ein Unterschied, ob ich im oberen Mühlviertel da zig Millionen Euro investiert werden und 300 Personen einen Arbeitsplatz neu kriegen oder ob das in Shanghai ist.“*

Es braucht auch andere Rahmenbedingungen hinsichtlich der Kategorie **j) Entbürokratisierung und Entkriminalisierung** da die Arbeitgeberinnen oder Arbeitgeber derzeit mit etlichen Belastungen konfrontiert sind, wie etwa das Abgabensystem und die Meldepflichten. Zudem gibt es einen strengen Arbeitnehmerschutz sowie eine überregulierte Umweltgesetzgebung und es zeigt sich, dass das für Unternehmen schwierig ist bzw. „[...] das ist nicht mehr zum Aushalten [...]“.

Zusammenfassend gilt als Zukunftsrezept laut Kategorie **k) eine Wirtschafts- und unternehmensfreundliche Politik** im Interesse aller Beteiligten und dass der Wohlstand und die soziale Absicherung langfristig gehalten werden kann. Dazu bedarf es einer unternehmensorientierten Gestaltung der gesamten wirtschaftspolitischen und standortpolitischen Rahmenbedingungen, wie etwa Umweltgesetzgebung, Energiepolitik und Verkehrsinfrastrukturpolitik.

Die Kategorie **l) Sonstiges** zeigt, dass für eine längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Dreiecksverbindung bestehend aus Motivation, Gesundheit und Qualifikation notwendig ist. Überdies wird befunden, dass das Wahrnehmen gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmen beim Einsatz aller Generationen im

betrieblichen Geschehen gefragt ist. Nur wenige Unternehmen haben keine Erwartungen an die Politik, da die Wirtschaft ältere Beschäftigte benötigt und diesbezüglich nur die Wirtschaft gefordert ist. Den Aussagen zufolge kann die Politik dafür nicht verantwortlich gemacht werden.

### 6.5.3 Mögliche Entwicklungen zum Thema „ältere Beschäftigte“

Der nachstehende Abschnitt beschäftigt sich damit, wie die Befragten darüber denken, dass sich die Thematik „ältere Beschäftigte“ langfristig entwickeln wird.

Nachstehend werden die Sichtweisen der Befragten präsentiert, die sich in Bezug auf mögliche Entwicklungen zum Thema „ältere Beschäftigte“ sehr unterschiedlich erweisen. Gemäß den Experten werden in Österreich mit den Themen **altersgerechtes Arbeiten**, lebensphasengerechtes Arbeiten und Age-Management **viele gute Ansätze** verbunden, die sich auch in den Krisenjahren bewährt haben. Es wird als **zuversichtlich** gesehen, dass es allen Beteiligten (Sozialpartnern, Politik, Wirtschaft, Beschäftigten usw.) gelingt, die **Rahmenbedingungen** so **zu entwickeln** oder Lösungen für Herausforderungen zu finden, **dass langfristig die Attraktivität vom Wirtschaftsstandort Österreich** sowie die **Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet bleibt**, an welches auch die soziale Sicherheit und der Wohlstand geknüpft sind. Die **Entwicklung von Strukturreformen** wird als **notwendig** erachtet, um den Wirtschaftsstandort leistungsfähiger und wettbewerbsfähiger zu machen. Ansonsten wird vermutet, dass Österreich mit dem derzeitigen System scheitern wird, unabhängig davon wie wettbewerbsfähig die Betriebe sind. Des Weiteren wird mit der **Umsetzung der Arbeitsplatzstrategie in Oberösterreich**, Arbeitsplatz 2020, ein Abkommen für Qualifizierung und Beschäftigung, eine große **Herausforderung** verbunden. Es wird wahrgenommen, dass die **Politik versucht** das **Thema** längere Beschäftigung für ältere Personen **an die Betriebe abzuschieben**. Das **Bonus-Malus System** wird als **bürokratisches Monster** bezeichnet, welches nicht dazu führen wird, dass ein älterer Beschäftigter zusätzlich eingestellt wird, sondern die Unternehmen mit noch mehr Bürokratie belastet werden und ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer noch teurer werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Anzahl **an älteren Beschäftigten** mehr **steigen wird** als in anderen Altersgruppen und **dadurch mehr Personen** in dieser Altersgruppe **arbeitslos** werden. Wenn das Regelantrittsalter für die Pension 65 Jahre beträgt, dann wird es den Aussagen zufolge auch deshalb viele Arbeitslose geben, da die Unternehmen Ältere kündigen oder diese ab einem gewissen Zeitpunkt nicht mehr arbeitsfähig sind, speziell in der Produktion bzw. im Schichtbetrieb. Es wird befunden, dass aber ein **fares Pensionssystem ohne einer Erhöhung des Pensionsantrittsalters nicht auskommt**. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse aber auch, dass der **Wert Älterer steigen wird**, auch in der Gesellschaft und

dies durch entsprechende Systeme gefördert werden sollte. Eine Entwicklung wird immer davon abhängig betrachtet, wieviel Personen ein Unternehmen benötigt und die **demografische Entwicklung** bedingt gemäß den Aussagen, dass die Gesellschaft älter wird und deshalb **ältere Beschäftigte wieder mehr gefragt** sind. Einzelne Befragte räumen älteren Beschäftigten **gute Chancen** ein, da diese auf Grund ihrer Erfahrungen in den Betrieben gefragt sind. Es wird als notwendig erachtet, dass **es beim Rekrutieren von Personal** zukünftig einer **intensiveren Auseinandersetzung bedarf** und möglicherweise Randgruppen in Erwägung zu ziehen sind, wie etwa Menschen mit Behinderungen, Migranten, Frauen und ältere Beschäftigte.

*„[...] denn wenn man in Zukunft nicht nur glaubt, in Europa vom gegenseitigen sich die Haare zu schneiden als Dienstleister überleben zu können, braucht man Produktion und Produktion, sind also auch zum Glück Chancen der Mitarbeiter oder Personen mit geringeren Bildungs-Ausbildung (...) dass sie auch einen Job haben [...]“*

Ebenso wird eine **Verbesserung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf** erstrebenswert befunden. Es stellt sich für die Unternehmen die **Frage, wie sich der Produktionsbereich entwickelt**, wieviel Beschäftigte hierfür notwendig sind und wieviel ungelerntes Personal notwendig ist, **um am Standort Österreich zu produzieren**. Es wird angenommen, dass **Fachkräfte** auch in höherem Alter **notwendig** sein werden. Das **Thema** „ältere Beschäftigte“ wird den Befragten zufolge in der Öffentlichkeit **kontraproduktiv diskutiert** und das wird als **Problem** gesehen. Denn wenn es einem Unternehmen Wert ist, Beschäftigte länger im Erwerbsleben zu halten, da Bedarf ist, dann ist dies immer im gegenseitigen Einverständnis möglich. Den Ergebnissen zufolge **sollte es kein Gesetz geben** welches festlegt, **dass Personen mit 68 oder 70 Jahren in Pension gehen**, da aus der Sicht der Befragten die Beschäftigten selbst mitentscheiden möchten. Obwohl die Personen älter werden, fitter sind und länger arbeiten können, wird es gemäß den Aussagen Berufe geben, wo bereits mit 55 Jahren das Ende der Leistungsfähigkeit gegeben ist. Es wird **nicht als fair** befunden, eine **Tätigkeit in einem Büro mit Bauarbeit zu vergleichen**.

Eine **völlig andere Sichtweise** ist, dass es **à la longue nicht mehr ältere Beschäftigte als jetzt geben wird**, da vor allem bei den jüngeren Generationen das Thema Work-Life-Balance ein immer wichtigeres wird und das Thema länger im Erwerbsleben stehen zu müssen sehr unattraktiv ist, da auch die Freizeitgestaltung im Vordergrund steht. Zudem werden dieser Generation, die jetzt mitten im Erwerbsleben steht, wirtschaftlich relativ wenig Sorgen zugeschrieben, da sie die sogenannte Erbgeneration darstellt, welche kein Interesse an einer Verlängerung des Erwerbslebens haben wird.

**Zusammenfassend** kann auf Grund der Ergebnisse angeführt werden, dass **Personen länger in Beschäftigung zu halten sind**, da es an **Jüngeren fehlt**. Das Pensionssystem, welches auf den Generationenvertrag ausgerichtet ist, wird als eines Tages als mehr finanzierbar befunden, da es viele Ältere und wenige Jüngere gibt, die noch in das System einzahlen. Dazu werden **Ideen** als **notwendig** befunden und es muss darauf geachtet werden, **dass** die Beschäftigten bzw. die **Bevölkerung länger arbeitet** und hierfür bedarf es einer attraktiveren Gestaltung. Eine Möglichkeit wird in Teilzeitbeschäftigungen gesehen, da es vielen Personen mit 60 Jahren noch möglich ist, einer Tätigkeit halbtags nachzugehen. Darauf **hat** sich den Aussagen zufolge die **Politik** und die **Gesellschaft** insgesamt **Antworten zu finden**.

## **6.6 Zusätzliche Anmerkungen zum Leitfaden**

Am Ende des Leitfadens bestand für die interviewten Personen die Möglichkeit Anmerkungen zum Leitfaden zu geben. Der Großteil der Befragten hatte keine Anmerkungen zum Hinzufügen. Dennoch kann konstatiert werden, dass in einem Unternehmen mit einer hohen Altersstruktur langjährige Beschäftigte einen hohen Stellenwert haben und dass seitens des Unternehmens darauf geachtet werden muss, dass jüngeren Beschäftigten ein ebenso hohes Ansehen zukommt. Darüber hinaus wurde angemerkt, dass das Thema Lebensalter nicht so stark in den Vordergrund gestellt werden sollte, sondern der Generationen Management Ansatz wichtig befunden wird. Das Lebensalter wird lediglich als ein Kriterium für unterschiedliche Bedürfnisse in der beruflichen Entwicklung angesehen und auch junge Menschen können diese Ansprüche haben. Die klassischen Themen die Älteren zugeschrieben werden, wie etwa Integration in der Gruppe, arbeitszeitliche Anpassungen, Bereitschaft auf Entgelt zugunsten von mehr Freizeit zu verzichten und weniger zu verdienen, können auch auf jüngere Personen zutreffen. Die Bedürfnisse knüpfen nicht zwangsläufig an das Lebensalter an. Aber es wird wichtig erachtet, dass die Bedürfnisse wahrgenommen werden und berücksichtigt werden, denn das stellt für die österreichischen Betriebe keinen Verlust dar, da alle Beteiligten davon profitieren.

# ZUSAMMENFASSUNG

Nachstehend erfolgt eine Zusammenfassung der **Ergebnisse der qualitativen Untersuchung**, danach erfolgt die **Beantwortung der Forschungsfragen** und abschließend werden mögliche **Handlungsempfehlungen** gegeben.

## 7 Zusammenfassende Ergebnisse der qualitativen Untersuchung

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Befragung dargestellt. Der empirische Teil dieser Arbeit umfasst die Durchführung von zwölf qualitativen Leitfadenterviews in oberösterreichischen Industriebetrieben und drei Experteninterviews. Für die Analyse des Datenmaterials wurde die Methode der „Zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse“ in Anlehnung an Mayring angewandt. Mit der Durchführung der Interviews und deren Analyse konnten Erkenntnisse zu unterschiedlichsten Aspekten betreffend „älterer Beschäftigter“ ermittelt werden.

### Ältere Beschäftigte im Unternehmen allgemein

Beim Vergleichen der Ergebnisse des Begriffs „**ältere Beschäftigte**“ hat sich gezeigt, dass beinahe alle Befragten unter älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern **Personen ab 50** und mehr Jahren verstehen. Welche Vor- und Nachteile die Befragten mit älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verbinden, zeigen die Untersuchungsergebnisse gemäß **Abbildung 13**.

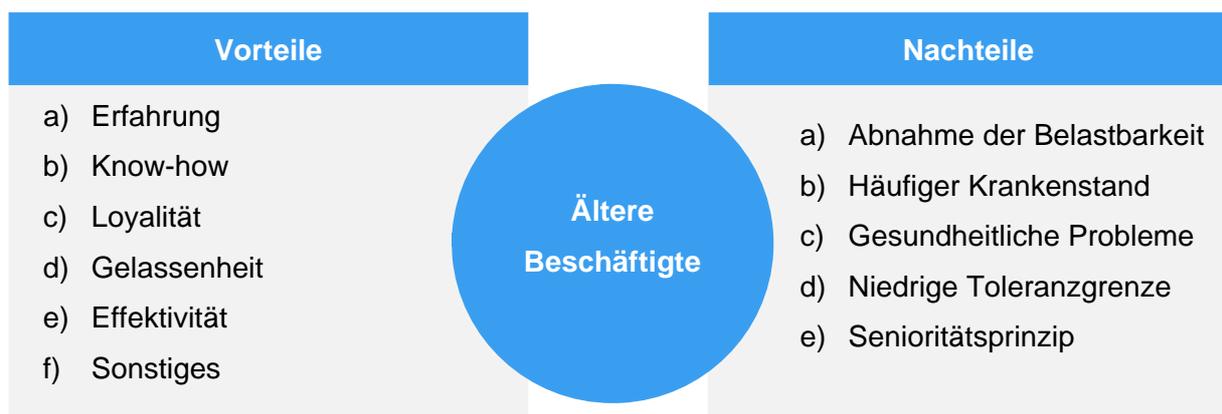


Abbildung 13: Untersuchungsergebnisse bezüglich der Vor- und Nachteile älterer Beschäftigter  
Quelle: Eigene Darstellung

## **Herausforderungen durch Veränderungen der betrieblichen Altersstruktur**

Nachstehend finden sich die Untersuchungsergebnisse bezüglich der personalpolitischen Herausforderungen, die sich durch Veränderungen der betrieblichen Altersstruktur ergeben. Dabei konnten aus dem Datenmaterial vier Kategorien gebildet werden. Im Hinblick auf die Veränderungen der betrieblichen Altersstruktur haben sich aus den Untersuchungsergebnissen die Kategorien **a) späterer Pensionsantritt**, **b) Gesundheit**, **c) Qualifikation** und **d) Leistungsfähigkeit** als personalpolitische Herausforderungen ergeben. Jene Unternehmen mit einer niedrigen Altersstruktur sehen keine Herausforderungen ältere Beschäftigte länger im Arbeitsprozess zu halten.

Bezüglich der Aussagen der Experten kann konstatiert werden, dass zu den Herausforderungen eine Sensibilisierung und Auseinandersetzung der Thematik durch die Betriebe als notwendig erachtet wird. Des Weiteren wird in jeden Mittel- und Großbetrieb eine strategische Ausrichtung als notwendig befunden, um alle Generationen und deren Bedürfnisse abzubilden sowie laufende Veränderungen zu verfolgen. Um ältere Beschäftigte zu überzeugen noch länger im Unternehmen zu bleiben, stellt auf persönlich emotionaler Ebene die entgegengebrachte Wertschätzung gegenüber erfahrenen Beschäftigten einen zentralen Punkt dar sowie eine innerbetriebliche Gesundheitsförderung und ein adäquates Generationenmanagement. Die Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, dass der ganzheitliche Mensch betrachtet bedeutend ist und alle Beteiligten gefordert sind, dieses Gleichgewicht herzustellen und zu fördern.

Den Interviewaussagen zufolge wird Führungskräften eine sehr bedeutende Rolle zugeschrieben, da sie die Einstellung von Personal vornehmen und ebenso Motor, Treiber und Coach sind. Zudem sollten Führungskräfte auch eine Integrationsfigur darstellen. In einigen Unternehmen unterscheiden sich die Aufgaben von Führungskräften zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten nur unwesentlich, da kaum Unterschiede zwischen Alt und Jung vorgenommen werden. Einzelne Befragte befinden, dass im Gegensatz zu Jüngeren, bei älteren Arbeitskräften weniger helfend und mehr steuernd zu agieren sei. In Unternehmen mit einer hohen Altersstruktur wird die Personalstrategie dahingehend ausgerichtet, jüngere Personen bei der Einstellung zu favorisieren. Damit kann ein Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten in ausreichender Zeit erfolgen und somit das Know-how der Älteren gesichert werden. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass nur zehn Prozent an Know-how elektronisch gesichert ist und sich die restlichen 90 % des Wissens in den Köpfen der Beschäftigten befindet. Das Dokumentieren und Sichern dieser 90 % wird demnach als eine große Herausforderung angesehen. In wenigen Fällen wird gegenüber älteren Beschäftigten wiederum ein anderer Führungsstil als notwendig befunden. Im Bereich der

Schichtarbeit ist diese Differenzierung der Führung aber oft nicht anwendbar, da bei der Schichtarbeit keine Unterschiede zwischen Jung und Alt vorgenommen werden. Auf Grund der Aussagen der Experten verdeutlichen die Untersuchungsergebnisse, dass ein korrekter Umgang und eine angemessene Kommunikation von Führungskräften gegenüber Beschäftigten entscheidend sind. Wertschätzung und Kommunikation werden in allen Altersgruppen der Unternehmen als Schlüssel zum Erfolg gesehen.

Bezüglich der Frage, welche Erwartungen die interviewten Personen gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern haben, hat sich herausgestellt, dass sich die Erwartungshaltung der Befragten nicht nur auf ältere Beschäftigte oder eine bestimmte Branche bezieht, sondern für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als zentral erachtet werden. Die Ergebnisse der Untersuchung betreffend der Erwartungshaltung haben zehn Kategorien ergeben, welche in **Abbildung 14** ersichtlich sind.

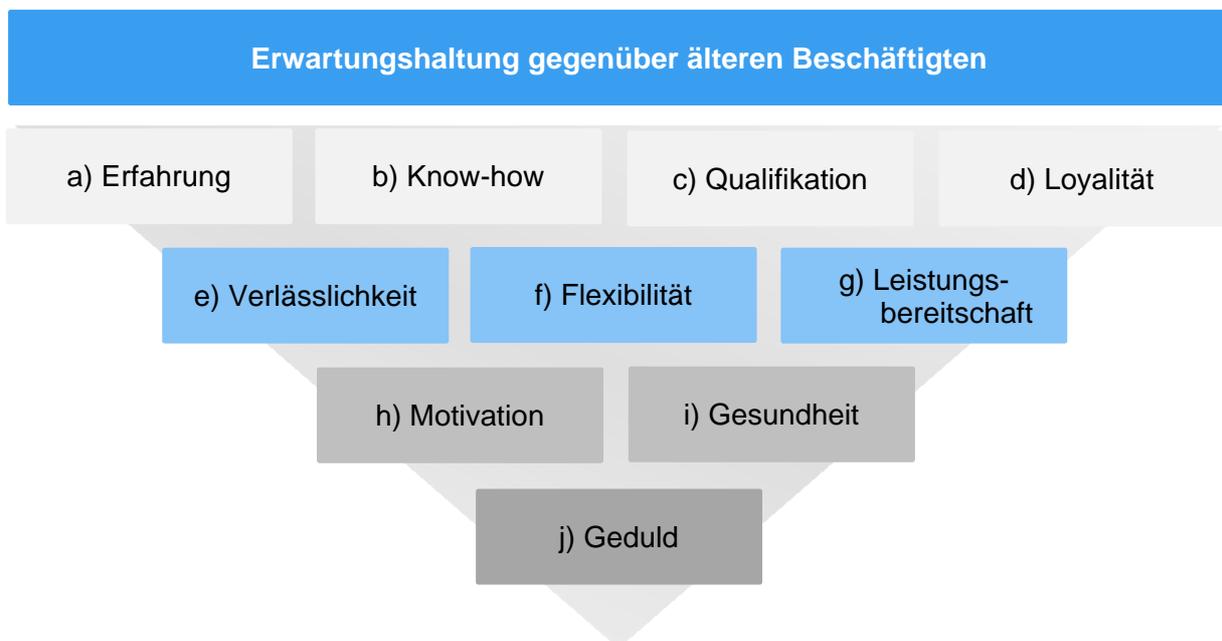


Abbildung 14: Erwartungshaltung gegenüber Beschäftigten  
Quelle: Eigene Darstellung

Auf Grund der Ergebnisse der Experten kann festgehalten werden, dass das Erfahrungswissen für eine effiziente Zusammenarbeit mehrerer Generationen uneingeschränkt von Bedeutung ist.

## Arbeit und Alter

Nachstehend werden anhand der theoretischen Überlegungen die festgelegten betrieblichen Maßnahmen der Untersuchungsergebnisse für ältere Beschäftigte präsentiert, die mittels Beiblatt in den Interviews erhoben wurden:

Betriebliche Maßnahmen zur Umsetzung älterer Beschäftigter	
a)	Mitarbeitergespräch
b)	Gesundheitsmanagement
c)	Arbeitsplatzstrukturanalyse
d)	Betriebliche Weiterbildung
e)	Job-Rotation
f)	Vertikale und horizontale Laufbahngestaltung
g)	Gruppen- oder Teamarbeit
h)	flexible Arbeitszeitmodelle

Tabelle 17: Kategorien bezüglich der Umsetzung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte  
Quelle: Eigene Darstellung

Wie in **Tabelle 17** ersichtlich zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass betreffend **a) Mitarbeitergespräch** die Befindlichkeiten aller Beschäftigten abgefragt werden, um daraus Rückschlüsse ziehen zu können. Allerdings wird in den Mitarbeitergesprächen auch auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eingegangen. Bezüglich **b) Gesundheitsmanagement** verdeutlichen die Untersuchungsergebnisse, dass Gesundheitsprogramme oftmals gesundheitsfördernde Präventionsmaßnahmen zum Wohle der Beschäftigten beinhalten, diese allerdings für junge und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmt sind. Gemäß **c) Arbeitsplatzstrukturanalyse** sind den Aussagen zufolge belastende Arbeitsplätze auszuscheiden und die Arbeitsbedingungen stets zu verbessern. Die Ergebnisse zeigen aber, dass die Gestaltung von Arbeitsplätzen nicht explizit für ältere Beschäftigte formuliert wurde. Anhand der Ergebnisse betreffend **d) beruflicher Weiterbildung** kann konstatiert werden, dass eine Teilnahme oder nicht Teilnahme davon abhängig ist, ob eine höhere Qualifikation für die auszuführende Tätigkeit nötig ist. Die berufliche Weiterbildung wird den Ergebnissen zufolge zwar angeboten, aber sie wurde nicht speziell für die Zielgruppe der Älteren angeführt. Bei der betrieblichen Maßnahme **e) Jobrotation** zeigen die Ergebnisse der Untersuchung, dass es in den Unternehmen Job-Rotation im Sinne der Ergonomie gibt. Dies trifft vor allem auf Arbeiterinnen oder Arbeiter zu, da es sich hierbei um ein ergonomisches Rotationsprinzip in der Montage handelt. Diese Maßnahme wurde aber nicht ausschließlich in Zusammenhang mit älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erwähnt. Bei der Kategorie **f) Laufbahngestaltung** verdeutlichen die Ergebnisse der Untersuchung, dass unter dem Terminus „Lauf-

bahnplanung“ keine Planungen erfolgen, sondern dass auf mögliche berufliche Entwicklungen oder Veränderungen in den Mitarbeitergesprächen Bezug genommen wird. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass **g) Gruppen- oder Teamarbeit** stattfindet, aber aus dem Datenmaterial hat sich nicht gezeigt, wie sich beispielsweise das Verhältnis von Jung und Alt in den Gruppen gestaltet. Hinsichtlich der betrieblichen Maßnahme **h) flexible Arbeitszeitmodelle** ist den Untersuchungsergebnissen zufolge das Thema Arbeitszeitflexibilisierung für den Großteil der Unternehmen und aus der Sicht der Befragten auch für die Beschäftigten bedeutend und es wird eine große Anzahl an Modellen angeboten. Nur wenige Unternehmen bieten, außer der Altersteilzeit, keine flexiblen Arbeitszeitmodelle an. Die Altersteilzeit wird häufig in Anspruch genommen und es werden bis zu fünf oder sechs Jahre ausgeschöpft. Dieses Modell ist aus der Sicht der Unternehmen attraktiv, da die Generation der Älteren nicht besonders gerne das vorhandene Wissen an Jüngere weitergibt. Es wird auf Grund der Untersuchungsergebnisse explizit darauf hingewiesen, dass bei jenen Unternehmen die unterschiedliche Arbeitszeitmodelle anbieten, die Modelle weniger mit dem Alter zusammen hängen, da keine Differenzierungen zwischen älteren oder jüngeren Beschäftigten vorgenommen werden. Ferner zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Teilzeit, Zeitkonten, Altersteilzeit, gleitender Übergang in den Ruhestand, Langzeitkonten und sabbaticals von den Beschäftigten in Anspruch genommen werden. Flexible Arbeitszeitmodelle finden dann Anwendung, wenn sich die Interessen des Unternehmens mit denen der Beschäftigten decken. In einem der befragten Unternehmen sind 125 verschiedene Zeitmodelle in Verwendung und dies stößt den Aussagen nach mitunter an die Grenze des Verkraftbaren und Verwaltbaren. Von den Unternehmen wird kein bestimmtes Modell für die Beschäftigten favorisiert und es kann auch aus der Sicht der Befragten kein bestimmtes Arbeitszeitmodell genannt werden, welches die Beschäftigten bevorzugen. Im produktionsnahen Bereich gibt es wenig Flexibilität, da die Arbeitsabläufe festgelegt sind und es werden eher Zeitkonten genutzt. Sabbatical Arbeitszeitmodelle werden eher im Angestelltenbereich in Anspruch genommen. Angestellte nutzen mehr die Altersteilzeit, während die Arbeiterinnen oder Arbeiter eher bis zum letzten Arbeitstag im Vollarbeitszeitmodus verbleiben. Im Angestellten- und Verwaltungsbereich ist gemäß der interviewten Personen mit zunehmendem Alter verstärkt das Bedürfnis nach Arbeitszeitflexibilität, Gleitzeitvereinbarungen und weniger Überstunden zu leisten, wahrnehmbar. Bei der Inanspruchnahme von flexiblen Arbeitszeitmodellen konnten bisher noch keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern festgestellt werden. Im Gegensatz zu den Männern arbeiten Frauen verstärkt Teilzeit und nutzen die gesetzliche Regelung der Elternteilzeit bis zum siebten Lebensjahr des Kindes.

Die Ergebnisse der Experten verdeutlichen, dass es in den Betrieben Auftragsspitzen gibt, die abzuarbeiten sind, unabhängig vom Alter oder Wetter. Diesbezügliche Diskussionen sind den Untersuchungsergebnissen zufolge auf sachlicher Ebene zu führen und die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen sind ausgewogen zu gestalten, damit in Oberösterreich langfristig wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen Arbeitsplätze schaffen und gewährleisten. Arbeitszeitangebote sind gemäß den Befragten auch in Zukunft weiter zu entwickeln.

Branchenübergreifend werden von den Befragten alle Maßnahmen als relevant betrachtet. Vor allem wird das Mitarbeitergespräch bedeutend befunden, da mit zunehmendem Alter der Beschäftigten die Relevanz der Thematik noch mehr Bedeutung gewinnt. Gemäß den Experten zählen zu den wichtigsten Maßnahmen die Arbeitnehmerschutzsicherheit und die Gesundheit, gefolgt von den Arbeitsbedingungen, der Arbeitsorganisation und der Führung. Ferner sollte die Umsetzung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte auch ein Teil der Unternehmensphilosophie sein und damit auch bei den Beschäftigten verankert sein. Zusammenfassend ist jedoch festzuhalten, dass zwar in den Unternehmen viele der angeführten Maßnahmen umgesetzt werden, aber nur wenige explizit für ältere Beschäftigte formuliert wurden. Vielmehr handelt es sich bei der Umsetzung von Maßnahmen um das Wohl von allen Beschäftigten.

Von allen angeführten Maßnahmen konnten keine wesentlichen Unterschiede zwischen dem Verwaltungs- und Produktionsbereich festgestellt werden. Die Ausrichtung ist für Arbeiterinnen oder Arbeiter und Angestellte gleich und Unterschiede erfolgen lediglich in Bezug auf die Arbeitsplätze bzw. nach spezifischen Themen. Ebenso wurden beinahe keine geschlechterspezifischen Unterschiede festgestellt. Geringe Unterschiede gibt es nur bei den Qualifizierungen und Schulungen, da hier zum Teil unterschiedliche Programme für Männer und Frauen angeboten werden. Wenn in den Unternehmen den Beschäftigten Maßnahmen angeboten werden, dann werden diese zu 100 % darüber informiert. Dies erfolgt in Form von Mitarbeitergesprächen, Aushang, Intranet, Magazine, Newsletter, Projekte, schwarzen Tafeln, Mitarbeiterzeitung, Mailings und Zirkeln. In der Untersuchung wurde festgestellt, dass die Thematik, Maßnahmen für ältere Beschäftigte, zum Teil kritisch gesehen wird, da aus der Sicht der Befragten ältere Beschäftigte nicht als solche abgestempelt oder stigmatisiert werden wollen. Aus Expertensicht wird den Betrieben hinsichtlich der Thematik die Kommunikation in Richtung Belegschaft empfohlen und es sollten keine Untergliederungen in Gruppen vorgenommen werden, um speziell etwas für Ältere anzubieten, sondern jede Person in der Belegschaft sollte gleich viel wert sein.

Aus den Untersuchungsergebnissen wurden, wie in **Abbildung 15** ersichtlich, folgende Gründe für und gegen eine Umsetzung von Maßnahmen für eine längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erforscht.

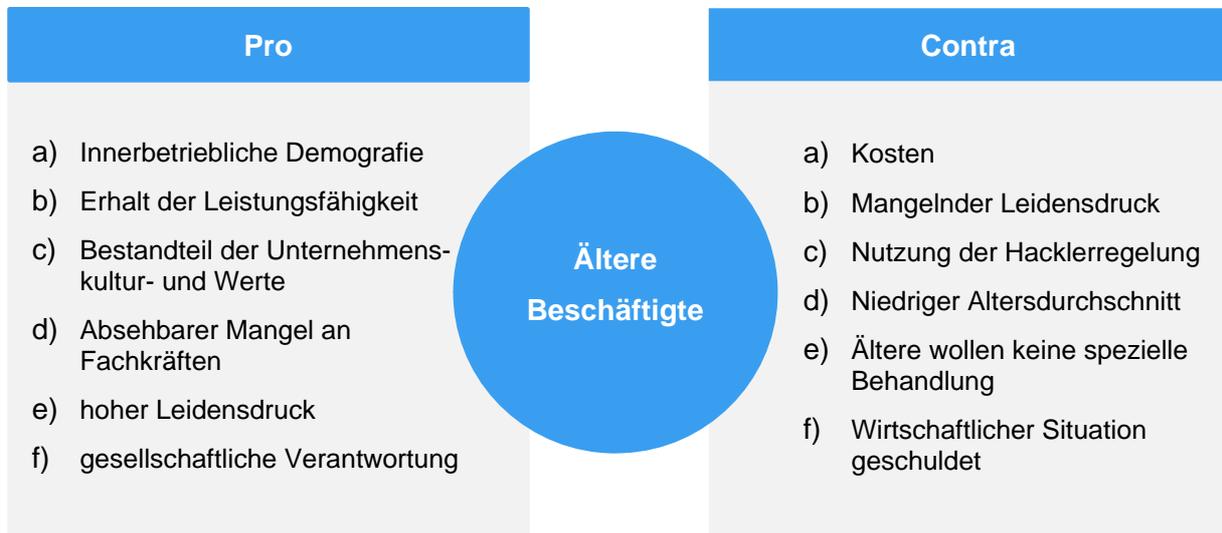


Abbildung 15: Forschungsergebnisse hinsichtlich der Gründe für und gegen eine Umsetzung von Maßnahmen für eine längere Beschäftigung  
Quelle: Eigene Darstellung

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Untersuchung, dass in den Unternehmen seit dem Jahr 2006 Bestrebungen zur Umsetzung von Maßnahmen stattfinden. Auf Grund der Aussagen der Experten stellt der Wirtschaftszweig Industrie einen der wichtigsten und größten Arbeitgeber dar, welcher im Regelfall große Belegschaften aufweist und das Personal einen enormen Kostenfaktor bildet. Folglich wird eine Auseinandersetzung mit dem Thema Generationenmanagement sehr bedeutend befunden. Allerdings wird es aus der Sicht der Experten nicht als Aufgabe von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern gesehen sich damit auseinander zu setzen, welche Maßnahmen umzusetzen sind, damit die Einstellung älterer Personen gelingt. Denn in der Regel wächst auch die ältere Belegschaftsstruktur historisch und deshalb ist es die Aufgabe von Arbeitgeberinnen oder Arbeitgebern zu diskutieren, welche innerbetrieblichen Maßnahmen gesetzt werden können, damit eine Beschäftigung mit optimalen Rahmenbedingungen bis zum Regelpensionsalter gewährleistet werden kann. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass die Unternehmen in Zukunft keine weiteren Maßnahmen für ältere Beschäftigte planen. Als Gründe wurden genannt, dass einerseits die Unternehmen durch jüngere Beschäftigte wachsen möchten und andererseits Maßnahmen die gegenwärtig im Gesundheitsbereich umgesetzt werden, ohnehin die Gegenwart und die Zukunft betreffen. Wenige Unternehmen befinden sich bezüglich zukünftiger Maßnahmen noch in einer Entwicklungsphase. In nur einem Unternehmen wurde vor zwei Jahren ein Programm eingeführt, wo die Bewusstseinsbildung bei den Beschäftigten gefördert wird und

Personen selber einen Beitrag sowie Verantwortung zum Erhalt bzw. der Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit leisten können. Aber im Allgemeinen zeigt sich, dass die Befragten das Arbeiten bis zum 65. Lebensjahr, für die meisten in Frage kommenden Fälle, als absolute Theorie bewerten. Die interviewten Personen erwarten, dass diese Situation auch durch spezielle Programme keine raschen Veränderungen erfahren wird, da keine entsprechenden anders strukturierten Arbeitsplätze im Angebot verfügbar sind. Der lange Zeitraum von Beschäftigten wird in bestimmten Bereichen als problematisch betrachtet und die berufliche Endphase als schwierig angesehen. Gemäß den Aussagen erreichen es viele Beschäftigte nicht einmal in Richtung Altersteilzeit oder überhaupt einen regulären Pensionsantritt, da auch viele Pensionsantragstellerinnen- oder Antragsteller Invaliditäts- beziehungsweise berufsunfähig sind.

### **Beschäftigung und Entlohnung**

Hinsichtlich Personalplanung in den Unternehmen zeigen die Ergebnisse, dass beim Nachbesetzen von Schlüsselfunktionen Planungen in einem drei bis vier Jahres Rhythmus vorgenommen werden. Im Arbeiterbereich richtet sich der erforderliche Personalbedarf an der Auftragslage, wofür es Kapazitätsberechnungen gibt. Im Angestelltenbereich gibt es längerfristige Planungen. Der Zyklus beträgt hier fünf bis zehn Jahre. Auf Grund der wirtschaftlich schlechten Situation planen manche Unternehmen nicht allzu lange, was aber nicht bedeutet, dass diese nur monatsweise denken. Den Experten zufolge sollte der Mindeststandard von Personalbedarfsplanungen ein Jahr und mehr sein und Unternehmen sollten einen zeitlichen strategischen Etappenplan haben.

Ob Personen für eine bestimmte Position im Unternehmen intern oder extern nachbesetzt werden, ist vor allem von der Persönlichkeit abhängig und weniger vom Alter. Ebenso werden die dafür notwendigen Qualifikationen und eine hohe Einsatzbereitschaft als zentral erachtet. Als Gründe für interne Nachbesetzungen älterer Personen wird es als Vorteil gesehen, dass Beschäftigte im Unternehmen den Betrieb kennen und sich dadurch die Einarbeitungsphase weitgehend erübrigt und auch, um Personen die Möglichkeit zur Veränderung zu geben. Externe Nachbesetzungen finden statt, wenn es sich um einen fachspezifischen Bedarf handelt. Bezüglich der Höhe des Einkommens von älteren Beschäftigten haben die Untersuchungsergebnisse ergeben, dass nur das Merkmal Alter kein Kriterium für ein Gehalt oder eine Gehaltserhöhung sein sollte. Für ein höheres Entgelt von älteren Beschäftigten wurden das Erfahrungswissen und in diesem Sinn auch höhere Qualifikationen genannt.

Bezüglich der Frage, welche Bedeutung das Merkmal Alter bei Einsparungsmaßnahmen hat zeigen die Ergebnisse, dass das Alter nicht besonders ausschlaggebend ist, sondern der

Einzelfall bewertet wird. In manchen Unternehmen spielt das Merkmal Alter bei Einsparungsmaßnahmen überhaupt keine Rolle, in anderen Unternehmen sind gute Gründe zu bringen, warum Ältere genauso wertvoll sind wie Jüngere. Bei Einsparungsmaßnahmen werden oftmals der Familienhintergrund und die Ausbildung von Beschäftigten beachtet, zugunsten der Älteren.

Das erhobene Datenmaterial verdeutlicht im Hinblick auf den Kündigungsschutz bei der Beschäftigung Älterer, dass dieser bei der Einstellung von Personen ein Hinderungsgrund sein kann, da die Unternehmen im Vorhinein nicht wissen, ob eine Zusammenarbeit gelingt und dennoch die gesetzlichen Regelungen einzuhalten sind. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass in einzelnen Unternehmen der Kündigungsschutz eine untergeordnete Rolle spielt, da zwar Ältere etwas länger Kündigungsschutz beanspruchen können, aber nicht komplett von der Kündigung ausgeschlossen sind oder das Unternehmen ohnehin keine Beschäftigten kündigt.

Hinsichtlich der Frage, welches Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten bestehen sollte, um als Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich zu sein verdeutlichen die Ergebnisse, dass die meisten Befragten ein ausgewogenes Verhältnis von 50 % zu 50 % bevorzugen. Dies wird aber stets von der Branche, den Tätigkeitsbereich und der Unternehmensgröße abhängig angesehen. Es wird befunden, dass inhomogene Gruppen von der Diversität ihrer Zusammenstellung profitieren und in Abteilungen mit knapp 100 % älteren Beschäftigten die Diversität verloren geht. Damit verbunden ist aber auch ein Verlust, wie heute eine Arbeitsweise funktioniert und der Umgang miteinander erfolgt. Den Aussagen zufolge können Unternehmen mit nur älteren Beschäftigten auch wirtschaftlich erfolgreich sein, aber nicht nachhaltig. Ein Drittel der Belegschaft sollte mit älteren Beschäftigten belegt sein, damit Einschulungen am Arbeitsplatz durchgeführt werden können. Bei der Analyse von Bewerbungen spielt das Merkmal Alter eine Rolle, aber dies ist den Aussagen zufolge nicht diskriminierend zu verstehen. Im Allgemeinen sind mit jeder Position Anforderungen mit bestimmten Qualifikationen und Kriterien verbunden. Bei Nachbesetzungen ist es bedeutend, wie die Zusammensetzung der jeweiligen Abteilung gestaltet ist. Wenn ein fataler Altersschnitt für die Unternehmen erkennbar ist, dann hat auch das Merkmal Alter eine Bedeutung, ansonsten ist das Merkmal Alter nicht relevant. Unternehmen mit einer hohen Altersstruktur favorisieren die Einstellung jüngerer Personen.

### **Rahmenbedingungen für die Beschäftigung Älterer**

Bezüglich der Standpunkte der Befragten zum Verbleib über das Regelpensionsalter hinaus haben die Ergebnisse der Untersuchung ergeben, dass alle befragten Unternehmen ältere

Beschäftigte über das derzeitige Pensionsantrittsalter hinaus noch beschäftigen würden, sofern diese das wünschen und wenn die Arbeitsleistung und das Know-how für die Unternehmen noch wirtschaftlich wertvoll sind. Die Praxis zeigt, dass Beschäftigte bei Erfüllung der Anspruchsvoraussetzungen für die Pension höchstens drei Jahren länger in den Unternehmen bleiben. Arbeiterinnen und Arbeiter gehen eher in Frühpension und im Bereich der Angestellten wird öfter verlängert. Eine Verlängerung der Erwerbsarbeit hängt vor allem mit den Einstellungen der Personen und der Entwicklung ihres Berufslebens zusammen. Personen, die sehr lange in nur einer Abteilung tätig waren, flüchten in die Pension und Beschäftigte die in mehreren Abteilungen tätig waren, trauen sich den Aussagen zufolge mehrere Arbeitsbereiche zu und bleiben länger in den Unternehmen. Es gibt allerdings nur wenige bis gar keine Fälle, wo Beschäftigte von sich aus über das gesetzliche Alter hinaus noch arbeiten möchten, vor allem nicht im Produktionsbereich und wenn die Möglichkeit in Pension zu gehen ohne Abschlüge besteht.

Welche Erwartungen die Befragten gegenüber dem Staat und der Politik haben bzw. welche Rahmenbedingungen für eine längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für die interviewten Personen förderlich sind, zeigt sich anhand der nachstehenden **Tabelle 18**. Dabei haben sich aus den Untersuchungsergebnissen zwölf Kategorien herausgebildet:

Erwartungen der Befragten für eine längere Beschäftigung älterer Personen	
a)	Abschwächung des Senioritätsprinzips
b)	Senkung der Lohnnebenkosten
c)	flexible Beschäftigungsmöglichkeiten
d)	Strukturreformen im Pensionssystem
e)	zielorientierte Weiterbildungsangebote
f)	Gesundheitsförderung
g)	monetäre Anreize
h)	Sicherung von Arbeitsplätzen
i)	Breitband-Internet in ganz Oberösterreich
j)	Entbürokratisierung und Entkriminalisierung
k)	Wirtschafts- und unternehmensfreundliche Politik
l)	Sonstiges

Tabelle 18: Rahmenbedingungen für eine längere Beschäftigung älterer Personen  
Quelle: Eigene Darstellung

Des Weiteren zeigen die nachstehenden Untersuchungsergebnisse, wie die Befragten darüber denken, dass sich die Thematik „ältere Beschäftigte“ langfristig entwickeln wird. In Österreich werden gemäß den Experten mit den Themen altersgerechtes Arbeiten, lebensphasengerechtes Arbeiten und Age-Management viele gute Ansätze verbunden, die sich auch in den Krisenjahren bewährt haben. Es wird als zuversichtlich gesehen, dass es allen Beteiligten gelingt, die Rahmenbedingungen so zu entwickeln, dass langfristig die Attraktivität vom Wirtschaftsstandort Österreich sowie die Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet bleiben. Die Entwicklung von Strukturreformen wird wichtig erachtet, um den Wirtschaftsstandort leistungsfähiger und wettbewerbsfähiger zu machen. Es wird befunden, dass die Politik versucht das Thema längere Beschäftigung für ältere Personen an die Unternehmen abzuschieben. Das Bonus-Malus System wird als bürokratisches Monster bezeichnet, welches nicht dazu führen wird, dass ein älterer Beschäftigter zusätzlich eingestellt wird. Ferner wird bei einem Teil der Befragten davon ausgegangen, dass die Anzahl an älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr steigen wird als in anderen Altersgruppen und dadurch in dieser Altersgruppe mehr Personen arbeitslos werden. Einzelne Befragte sehen für ältere Beschäftigte wiederum gute Chancen, da diese Erfahrung mitbringen. Darüber hinaus zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass es in Zukunft beim Rekrutieren von Personal einer intensiveren Auseinandersetzung bedarf und voraussichtlich auch Randgruppen in Erwägung zu ziehen sind, wie etwa Menschen mit Behinderungen, Migranten, Frauen und ältere Beschäftigte.

Darüber hinaus sollte es den Ergebnissen zufolge kein Gesetz geben welches festlegt, dass Personen mit 68 oder 70 Jahren in Pension gehen, da aus der Sicht der Befragten die Beschäftigten selber auch mitentscheiden möchten. Wenngleich die Personen älter werden, fitter sind und länger arbeiten können, wird es nicht als fair befunden, die Tätigkeiten von Personen im Verwaltungs- und Produktionsbereich zu vergleichen, wie etwa Büroarbeit vs. Bauarbeit.

Eine völlig andere Sicht ist, dass es à la longue nicht mehr ältere Beschäftigte als jetzt geben wird. Dies wird damit begründet, dass besonders bei den jüngeren Generationen das Thema Work-Life Balance ein immer wichtigeres wird und das Thema länger im Erwerbsleben stehen zu müssen sehr unattraktiv ist, da auch die Freizeitgestaltung einen hohen Wert hat. Außerdem werden dieser Generation, die jetzt mitten im Erwerbsleben steht, wirtschaftlich relativ wenig Sorgen zugeschrieben, da sie die sogenannte Erbgeneration darstellt, welche kein Interesse an einer Verlängerung des Erwerbslebens haben wird.

Überdies zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass das Pensionssystem, welches auf den Generationenvertrag ausgerichtet ist, früher oder später als nicht mehr finanzierbar befunden wird. Zudem werden Ideen als notwendig erachtet, damit die Bevölkerung länger arbeitet und hierfür bedarf es einer attraktiveren Gestaltung. Darauf hat sich den Aussagen zufolge die Politik und die Gesellschaft insgesamt Antworten zu finden.

## 8 Beantwortung der Forschungsfrage

Im folgenden Abschnitt werden die Forschungsfragen (vgl. Kapitel „1.1 Ziele der Arbeit und Forschungsfragen“) beantwortet, die zu Beginn dieser Arbeit gestellt wurden. Für die Beantwortung der Forschungsfragen finden Interviewaussagen und theoretische Aspekte Verwendung. In der Untersuchung wurden eine zentrale Forschungsfrage und zwei Unterfragen erforscht, welche nachstehend beantwortet werden. Für die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage, wie in **Abbildung 16** ersichtlich, lässt sich wie folgt festhalten:

### Zentrale Forschungsfrage

Welche Maßnahmen und strategischen Überlegungen werden von den Industriebetrieben vorgenommen, um sich auf eine längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vorzubereiten?

Abbildung 16: Zentrale Forschungsfrage  
Quelle: Eigene Darstellung

Gemäß Ilmarinen/Tempel (vgl. 2002: 338) hat sich der Großteil der Unternehmen mit der Frage zu beschäftigen was notwendig ist, damit Beschäftigte arbeitsfähig und gesund bleiben und die Ergebnisse zeigen, dass sich die Unternehmen mit der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten auseinandersetzen. Welche betrieblichen Maßnahmen die Unternehmen für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gegebenenfalls umsetzen, wurde anhand der theoretischen Überlegungen in Form von Kategorien im Vorhinein festgelegt und in den Interviews mittels Beiblatt erhoben.

Die dabei untersuchten Kategorien bzw. Maßnahmen lassen sich in **Tabelle 19** finden und die Untersuchungsergebnisse werden nachstehend dargelegt.

Betriebliche Maßnahmen zur Umsetzung älterer Beschäftigter	
a)	Mitarbeitergespräch
b)	Gesundheitsmanagement
c)	Arbeitsplatzstrukturanalyse
d)	Betriebliche Weiterbildung
e)	Job-Rotation
f)	Vertikale und horizontale Laufbahngestaltung
g)	Gruppen- oder Teamarbeit
h)	flexible Arbeitszeitmodelle

Tabelle 19: Kategorien bezüglich der Umsetzung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte  
Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich der Kategorie **a) Mitarbeitergespräch** kann festgehalten werden, dass für alle Maßnahmen zur Personalentwicklung vorab Gespräche mit den Beschäftigten notwendig sind (vgl. Albs 2005: 94). Mit Hilfe von Mitarbeitergesprächen können gezielte Informationen über die Motivation der Beschäftigten erschlossen werden (vgl. Langhoff 2009: 325). Diese theoretische Ausführung stimmt mit den Untersuchungsergebnissen überein und es wird gemäß den Aussagen der Befragten auf die Befindlichkeiten aller Beschäftigten Bezug genommen, um daraus Rückschlüsse ziehen zu können. Zudem können durch regelmäßige Mitarbeitergespräche die Wünsche und Pläne für den Pensionsantritt festgestellt werden (vgl. Blazek et al. 2011: 226). Diese Aussage deckt sich mit den Ergebnissen, da in den Mitarbeitergesprächen auf ältere Beschäftigte eingegangen wird.

Bezüglich der Kategorie **b) Gesundheitsmanagement** kann attestiert werden, dass gemäß den Ergebnissen in den Unternehmen Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsvorsorge als auch Gesundheitsprogramme umgesetzt und Gesundheitszirkel durchgeführt werden. Die Gesundheitsvorsorge verfolgt das Ziel das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit zu verbessern (vgl. Herrmann 2008: 157) und Langhoff formuliert, dass eine gesundheitsstabile Arbeitsgestaltung und das Führungsverhalten wesentlich sind und ein gesunder Lebensstil für die Beschäftigten in den Unternehmen beispielsweise durch gesundes Kantinenessen und Anreize zur Bewegung erreicht werden kann (vgl. 2009: 324). Die theoretischen Ausführungen stimmen mit den Ergebnissen überein und es zeigt sich, dass in jenen Unternehmen mit einer eigenen Betriebskantine und dem Angebot von gesundem Essen auf einen gesunden Lebensstil Einfluss genommen werden kann. Des Weiteren zählen zum

Gesundheitsmanagement auch Gesundheitszirkel (vgl. Blazek et al. 2011: 220) und diese dienen einem gezielten Problemlösungsprozess, von der Problemstellung bis zur Lösungsfindung (vgl. Albs 2005: 59). Bei Gesundheitszirkeln treffen sich regelmäßig Gruppen von Beschäftigten und identifizieren für ihre Arbeitsbereiche Gesundheitsprobleme, welche im Anschluss analysiert und wofür Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Dadurch kann eine ständige Verbesserung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen erzielt werden (vgl. Blazek et al. 2011: 220). Dies korrespondiert mit den Ergebnissen, da bei der Durchführung von Gesundheitszirkeln die Beschäftigten in moderierten Zirkeln selbst erarbeiten, was Belastungen sind und was lösungsorientierte Themen sein könnten, um die Belastungen zu reduzieren. Alle Aktivitäten verfolgen das Ziel, die Kompetenz im Gesundheitsbereich zu erweitern (Blazek et al. 2011: 220). Die theoretischen Befunde decken sich mit den Ergebnissen und Gesundheitsprogramme beinhalten oftmals gesundheitsfördernde Präventionsmaßnahmen zum Wohle der Beschäftigten, welche den Ergebnissen zufolge aber für junge und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmt sind.

Zu Kategorie **c) Gestaltung von Arbeitsplätzen** formuliert Clemens (vgl. 2011: 113), dass es sich hierbei um die Anpassung der Belastungsstruktur eines Arbeitsplatzes in Verbindung mit der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten handelt. Diese trägt zum körperlichen und geistigen Wohlbefinden bei (vgl. Blazek et al. 2011: 218) und korrespondiert mit den Untersuchungsergebnissen, dass belastende Arbeitsplätze auszuschneiden sind und die Arbeitsbedingungen laufend zu verbessern sind. Bei der Arbeitsgestaltung sollten ergonomische und technische Anpassungen erfolgen als auch eine gesundheitsschonende Ausführung der Tätigkeiten ermöglicht werden (vgl. Clemens 2001: 113f). Diese Ausführungen stimmen mit den Untersuchungsergebnissen überein, da die Ergonomie bei den Arbeitsplätzen Berücksichtigung findet. Darüber hinaus zeigen aber die Ergebnisse, dass die Gestaltung von Arbeitsplätzen nicht explizit für ältere Beschäftigte formuliert wurde.

Unter der Kategorie **d) beruflicher Weiterbildung** wird nach Kanelutti/Lachmayr (vgl. 2007: 59) in Umschulung, Anpassung- und Aufstiegsfortbildung unterschieden und gemäß Iller (2012: 89) ist die Weiterbildungsbeteiligung weniger vom Alter, sondern vielmehr von den betrieblichen Möglichkeiten zum Lernen abhängig. Hier zeigen die Ergebnisse, dass eine Teilnahme oder nicht Teilnahme davon abhängig ist, ob eine höhere Qualifikation für die auszuführende Tätigkeit notwendig ist. Bei der Umsetzung betrieblicher Weiterbildung spielt die jeweilige Unternehmenskultur eine Rolle (vgl. Kanelutti/Lachmayr 2007: 71f) und die Ergebnisse zeigen, dass es ein Angebot an beruflicher Weiterbildung gibt, welches aber nicht speziell für ältere Beschäftigte artikuliert wurde.

Unter der Kategorie **e) Jobrotation** wird ein systematischer Arbeitsplatzwechsel von Beschäftigten verstanden und durch wechselnde Tätigkeiten können die Potenziale und Fähigkeiten weiterentwickelt werden sowie einseitigen Belastungen und monotonen Tätigkeiten entgegengewirkt werden (vgl. Blazek 2011: 222). Wenn es sich um Arbeitsbereiche handelt die nur beschränkt alterstauglich sind und deren Belastungspotenzial nicht noch weiter reduziert werden kann, dann ist vor allem das Rotationsprinzip bedeutend (vgl. Gerlmaier 2007: 122). Die Ergebnisse gleichen sich mit den theoretischen Ausführungen, dass es in den Unternehmen Job-Rotation im Sinne der Ergonomie gibt und vorwiegend im Arbeiterbereich zutrifft.

Bei der Kategorie **f) Laufbahngestaltung** handelt es sich um Konzepte zur Vermeidung von frühen gesundheitlichen Abnützungen und der Förderung der Motivation und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten (vgl. Gerlmaier 2007: 123). Grundsätzlich ist die Laufbahn- und Nachfolgeplanung für alle Beschäftigten geeignet. Sie findet aber wegen Problemen bei der Abschätzung von Fähigkeiten und begrenzten Ressourcen weniger Einsatz und wird als Instrument in der Praxis eher bei Führungskräften angewendet. Das vorrangige Ziel der Laufbahngestaltung ist die antizipative Festsetzung der einzelnen Schritte des beruflichen Werdegangs von Beschäftigten. Ebenso wird die Laufbahngestaltung mit dem synonymen Begriff Karriereplanung verwendet (vgl. Oechsler 2006: 526f). Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass unter dem Terminus „Laufbahnplanung“ keine Planungen durchgeführt werden, sondern dass auf entsprechende Themen in den Mitarbeitergesprächen Bezug genommen wird.

Gemäß Morschhäuser handelt es sich bei der Kategorie **g) Gruppen- oder Teamarbeit** um ein Organisationsprinzip, nach welchem eine Gruppe von Beschäftigten einen Auftrag zum Erledigen von Aufgaben bekommt, der innerhalb der Gruppe eigenverantwortlich durchzuführen ist (vgl. 1999: 45). Nach Clemens findet Gruppenarbeit vorwiegend in Industriebetrieben statt (vgl. 2001: 143) und es bedarf Qualifikationen, wie Teamfähigkeit, Kommunikations- und Methodenkompetenz sowie Selbstverantwortung (vgl. Puhlmann 2002: 110). Grundsätzlich dienen altersgemischte Teams dazu, dass ältere Beschäftigte bei schweren körperlichen Tätigkeiten durch Jüngere entlastet werden und jüngere Beschäftigte von der Erfahrung Älterer profitieren (vgl. Gerlmaier 2001: 122f). Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass in den Unternehmen Gruppen- und Projektarbeiten stattfinden aber es konnte nicht festgestellt werden, wie sich das Verhältnis von Jung und Alt innerhalb der Gruppen gestaltet.

Betreffend der Kategorie **h) flexible Arbeitszeitmodelle** formuliert Euler, dass das rasche Reagieren und die Dynamik der Märkte in den Unternehmen eine flexible und effiziente Arbeitswelt erfordert und nur in wenigen Fällen überkommene, starre Arbeitszeiten für die Arbeitgeberinnen oder Arbeitgeber und die Beschäftigten eine optimale Arbeitszeitregelung darstellen (vgl. 2000: 217f). Das Datenmaterial verdeutlicht, dass das Thema Arbeitszeitflexibilisierung für die meisten Unternehmen und aus der Sicht der Befragten für die Beschäftigten bedeutend ist und eine große Anzahl an Modellen angeboten wird. Nur einzelne Unternehmen bieten, außer der Altersteilzeit, keine flexiblen Arbeitszeitmodelle an. Diese Ergebnisse korrespondieren mit den theoretischen Aussagen von Euler, dass nur in den seltensten Fällen überkommene, starre Arbeitszeiten für beide Seiten optimal sind. Gemäß Sporket werden unter flexibler Arbeitsgestaltung arbeitsbezogene Flexibilisierungsoptionen verstanden, welche auch einen Übergang in den Ruhestand beachten (vgl. 2011: 113). Flexible Varianten sind Teilzeit, klassischer Halbtagsjob, vollzeitnahe Arbeit (z.B. 30 Wochenstunden), Arbeitszeitkonten und Telearbeit (vgl. Blazek et al. 2011: 224). Die Altersteilzeit dient als Instrument zur Erhöhung der Beschäftigtenquote Älterer und als gleitender Übergang in den Ruhestand (vgl. Schilling 2007: 144). Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Teilzeit, Zeitkonten, Altersteilzeit, gleitender Übergang in den Ruhestand, Langzeitkonten und sabbaticals in Anspruch genommen werden und sich die Ergebnisse mit den theoretischen Ausführungen von Sporket, Blazek et al. und Schilling decken.

Bezüglich der Beantwortung der Forschungsfrage kann zusammenfassend festgehalten werden, dass zwar im Allgemeinen in den Unternehmen viele der erwähnten Maßnahmen umgesetzt werden, aber keine Maßnahmen nur für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer formuliert wurden. Vielmehr steht bei der Umsetzung von Maßnahmen das Wohl aller Beschäftigter im Vordergrund.

*„[...] wir halten aber nicht so viel zu sagen, wir machen jetzt spezielle Geschichten für die Lehrlinge, spezielle Geschichten für den älteren Mitarbeiter, weil das eher ausgrenzend ist, sondern wir machen, Gesundheitsprogramme, ja, in unterschiedlicher Art und Weise und jeder kann daran teilnehmen.“*

*„[...] wir sind daran, dass wir alle halten und ich finde da jetzt auch keine spezielle Maßnahme herausstreichen was jetzt wirklich nur auf Ältere abzielt.“*

*„Also das ist, wir haben keine definitiven Maßnahmen, wir schauen, dass die Mitarbeiter bei uns in Pension gehen, ganz einfach, ja.“*

Im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage verdeutlichen die Ergebnisse darüber hinaus, dass es für die Zukunft keine strategischen Planungen für Maßnahmen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gibt. Als Gründe wurden angeführt, dass Unternehmen einerseits durch jüngere Beschäftigte wachsen möchten und andererseits das Umsetzen von gegenwärtigen Maßnahmen, wie etwa im Gesundheitsbereich, ohnehin Auswirkungen auf die Zukunft hat. Nur wenige Unternehmen befinden sich bezüglich der Planung von Maßnahmen noch in einer Entwicklungsphase.

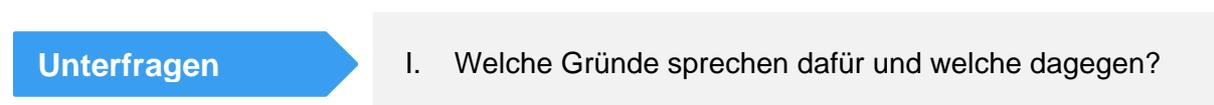


Abbildung 17: Erste Unterfrage zur Forschungsfrage  
Quelle: Eigene Darstellung

Nachstehend wird die erste Unterfrage zur Forschungsfrage beantwortet. Bei der Untersuchung war es von zentralem Interesse zu erforschen, welche Gründe aus der Sicht der Befragten für und gegen eine Umsetzung von Maßnahmen für die Beschäftigung älterer Personen sprechen. Dabei haben sich aus den Untersuchungsergebnissen jeweils sechs Kategorien herausgebildet.



Abbildung 18: Gründe für und gegen eine Umsetzung von Maßnahmen  
Quelle: Eigene Darstellung

Wie in **Abbildung 18** ersichtlich, konnten aus den Ergebnissen der Untersuchung **Gründe für und gegen eine Umsetzung von Maßnahmen** zur Beschäftigung älterer Personen eruiert werden. Diese werden nachstehend erläutert:

Für Maßnahmen, die **für eine Umsetzung** zur Beschäftigung älterer Personen sprechen, konnten nachfolgende Gründe eruiert werden. Zunächst wurde **a) die innerbetriebliche Demografie** als Anlass genannt. Ziel ist es **b) die Leistungsfähigkeit** der Beschäftigten möglichst lange zu **erhalten**, auch über den derzeitigen Pensionsantritt hinaus. Es wurde von den Unternehmen erkannt, dass gesundheitsfördernde Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit von Beschäftigten beitragen. Des Weiteren wurden strategische Überlegungen bei der Einführung von Programmen genannt, welche inhaltlich Informationen zu biologischem Alter, Essen, Beurteilung von Arbeitsplätzen und Ergonomie enthalten. Die Auseinandersetzung der Thematik, längere Beschäftigung und eine diesbezügliche Auseinandersetzung wird von den Befragten als notwendig erachtet. Daher werden in den Unternehmen Impulse gesetzt, da die Thematik einerseits ein **c) Bestandteil der Unternehmenskultur- und Werte** ist und andererseits ein **d) absehbarer Fachkräftenachwuchsmangel** erwartet wird. Als weitere Gründe wurden **e) ein ausreichend hoher Leidensdruck** sowie **f) die gesellschaftliche Verantwortung** angegeben.

Für Maßnahmen, die **gegen eine Umsetzung** zur Beschäftigung älterer Personen sprechen, konnten nachstehende Gründe eruiert werden. Zunächst wurde **a) mit den Kosten** argumentiert, da das Sparen im internationalen Wettbewerb als notwendig befunden wird. Grundsätzlich sind Maßnahmen mit Kosten in der Produktion verbunden und implizieren ein langfristiges Konzept, bevor sich auch ein Return on Investment<sup>6</sup> für die Unternehmen ergibt. Es herrscht teilweise ein Bewusstsein darüber, dass sich Maßnahmen bewähren, aber eine entsprechende Gestaltung mit einem hohen Einsatz an Kraft und Energie verbunden ist. Es kann konstatiert werden dass sich alle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit der Thematik auseinandersetzen, da die Leistungsfähigkeit von der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte abhängig ist. Manche Unternehmen beschäftigten sich damit intensiver, manche nicht so intensiv. Ein möglicher Grund wird darin gesehen, dass wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen mit einem guten Image als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber kein Problem damit haben und daher die Sensibilität der Problematik nicht so ausgeprägt ist wie in Betrieben, die möglicherweise in anderen Segmenten tätig sind, die andere Fachkräfte benötigen, welche nicht so verfügbar sind, die eventuell seit Jahren mit einem Fachkräftemangel kämpfen und die teilweise durch fehlende Personalressourcen die Aufträge nicht abarbeiten können. Ferner zählt ein **b) ein mangelnder Leidensdruck** als Grund, sofern genug qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber verfügbar sind. Darüber hinaus zeigt sich, dass in den

---

<sup>6</sup> Die Rentabilität ist das Verhältnis einer Erfolgsgröße zum eingesetzten Kapital einer Rechnungsperiode (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2015: o.S.)

Unternehmen viele ältere Beschäftigte das **c) Angebot der Hacklerregelung<sup>7</sup> in Anspruch nehmen** und dass manche Unternehmen auf Grund eines **d) niedrigen Altersdurchschnitts** von 35 Jahren überhaupt nicht vor der Herausforderung stehen gesonderte Maßnahmen setzen zu müssen, um ältere Beschäftigte im Arbeitsprozess zu halten. In solchen Fällen haben ältere Beschäftigte mit Erfahrung in der Produktion die Möglichkeit, dass sie in die Lehrlingsausbildung mit angenehmeren Arbeitsbedingungen wechseln. Überdies verdeutlichen die Ergebnisse, dass **e) Ältere**, die bereits länger im Unternehmen tätig sind, **nicht speziell behandelt werden wollen**, da sie sich den Befragten zufolge ansonsten alt fühlen würden. Dennoch ist hier die Unternehmensstrategie, dass darauf geachtet wird, ältere Beschäftigte möglichst bis zur Pension im Unternehmen zu halten. Ein weiterer Grund keine Maßnahmen für die Beschäftigung Älterer umzusetzen ist auch **f) der wirtschaftlichen Situation geschuldet**, da im Falle wirtschaftlich schlechter Zeiten versucht wird, das Unternehmen kompakter zu machen und die Struktur dementsprechend anzupassen.

Die Beantwortung der zweiten Unterfrage erfolgt in Kap. 9 „Handlungsempfehlungen“, da diese Frage gleichzeitig mögliche Handlungsempfehlungen aufzeigt.

## 9 Handlungsempfehlungen

Nachstehend werden mögliche Handlungsempfehlungen an Entscheidungsträger in verschiedenen Institutionen in Form von speziellen Aktionsfeldern aufgezeigt, deren detaillierte Ausgestaltung im Rahmen der wirtschaftspolitischen Diskussion und Konsensfindung in konkrete Maßnahmen übergeleitet werden kann. Die speziellen Aktionsfelder haben sich anhand von zwölf Kategorien aus den Untersuchungsergebnissen in dieser Arbeit herausgebildet. Diese dienen gleichzeitig der Beantwortung der zweiten Unterfrage zur Forschungsfrage, die zu Beginn der Untersuchung vorausgegangen ist.

Unterfrage

II. Welche Rahmenbedingungen sind für ein längeres Erwerbsleben älterer Beschäftigter in Industriebetrieben förderlich?

Abbildung 19: Zweite Unterfrage zur Forschungsfrage  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>7</sup> Die „Hacklerregelung“ gilt für Männer, die vor dem 1.1.1954 und Frauen, die vor dem 1.1.1959 geboren wurden. Die bisherige Regelung läuft daher mit Ende 2013 aus. Nach dieser alten Regelung können Männer nach 45 Beitragsjahren mit Erreichen des 60. Lebensjahres und Frauen nach 40 Beitragsjahren mit Erreichen des 55. Lebensjahres in Pension gehen. Diese Sonderregelung wurde mittlerweile in Langzeitversichertenregelung unbenannt (vgl. karriere.at Informationsdienstleistung 2015: o.S.)

Wie in **Abbildung 19** beschrieben, wurde erforscht, welche Rahmenbedingungen für die Befragten für ein längeres Erwerbsleben älterer Beschäftigter förderlich sind. Dabei haben sich aus den Untersuchungsergebnissen zwölf Kategorien herausgebildet:

Erwartungen der Befragten zur Förderung älterer Beschäftigter	
a)	Abschwächung des Senioritätsprinzips
b)	Senkung der Lohnnebenkosten
c)	flexible Beschäftigungsmöglichkeiten
d)	Strukturreformen im Pensionssystem
e)	zielorientierte Weiterbildungsangebote
f)	Gesundheitsförderung
g)	monetäre Anreize
h)	Sicherung von Arbeitsplätzen
i)	Breitband-Internet in ganz Oberösterreich
j)	Entbürokratisierung und Entkriminalisierung
k)	Wirtschafts- und unternehmensfreundliche Politik
l)	Sonstiges

Tabelle 20: Rahmenbedingungen die für eine längere Beschäftigung förderlich sind  
Quelle: Eigene Darstellung

Wie in **Tabelle 20** dargestellt besteht Handlungsbedarf bei der Kategorie **a) Abschwächung der gesetzlichen und kollektivvertraglichen Senioritätsregelungen** bzw. der Gehaltsentwicklung auf Grund des Lebensalters, da damit für die Befragten eine finanzielle Belastung verbunden ist. Der Grundtenor lautet Anreiz statt Bestrafung für die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Zudem werden ein weniger reglementierter Kündigungsschutz und Lockerungen beim Versetzungsschutz als notwendig erachtet, denn einzelne Unternehmen haben nicht das Problem Personen anzustellen, ob alt oder jung, sondern Personen freizusetzen.

Darüber hinaus ist nach Kategorie **b) eine allgemeine Senkung der Lohnnebenkosten** für alle Beschäftigten gefragt.

Bezüglich der Kategorie **c) flexibler Beschäftigungsmöglichkeiten** kann festgehalten werden, dass es einer erhöhten Flexibilität bei der Beschäftigung bedarf und das Modell der Altersteilzeit optimiert werden sollte. Ebenso werden moderne Arbeitszeitregelungen wichtig befunden.

Die Kategorie **d) Strukturreformen im Pensionssystem** zeigt unterschiedliche Ergebnisse. Einerseits sollte das faktische Pensionsantrittsalter angehoben werden und das Schließen von Schlupflöchern in die Frühpension vermieden werden. Andererseits wird das derzeitige Pensionssystem, möglichst auf Anschlag zu arbeiten und dann in Pension zu gehen, als nicht angemessen befunden und für das Ausgleiten wird das Schaffen anderer Strukturen als notwendig erachtet. Darüber hinaus sollte es flexiblere Pensionsregelungen für Ältere geben, die bei längerem Arbeiten profitieren sollten, wie etwa die Aufhebung der Einkommensgrenzen. Das österreichische Pensionssystem sollte verstärkt auf Personen Rücksicht nehmen, individueller gestaltet und transparenter sein. Es wird befunden, dass hierzulande für Personen die Anreize fehlen, um länger im Erwerbsleben zu bleiben. Zudem ist den Befragten zufolge die Gesellschaft und Politik gefordert, dass Thema Pensionsantritt positiv zu behaften, damit Personen länger im Erwerbsleben verweilen. Ferner sollten die Grundsatzdiskussionen um das Pensionsalter eingeschränkt werden und das Pensionsantrittsalter nicht laufend noch weiter erhöht werden. Es wird als problematisch erachtet, wenn Personen bis zum 70. Lebensjahr arbeiten möchte, da Personen mit höherem Lebensalter keine 100 % Arbeitsleistung mehr zugeschrieben wird. Aber sollten Personen dennoch weiterarbeiten wollen, dann würde möglicherweise auch eine 50 % Arbeitsleistung genügen.

Darüber hinaus zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass gemäß Kategorie **e) zielorientierte Weiterbildungsangebote** als erforderlich erachtet werden. Zudem sollten die Themen Eigenverantwortung und Leistungsorientierung in der Gesellschaft gestärkt werden und das Thema lebenslanges Lernen im Zentrum stehen.

Hinsichtlich der Kategorie **f) Gesundheitsförderung** sollte Gesundheitsbewusstsein geschaffen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass bei den Diskussionen für eine längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer keine Differenzierungen in körperlich belastende Tätigkeiten und weniger belastende Tätigkeiten vorgenommen werden und dass bei Beschäftigten, die ihr gesamtes Erwerbsleben lang körperlichen Belastungen ausgesetzt waren, ein längerer Verbleib oft nicht mehr möglich ist, während in Fällen, wo die körperliche Belastung über die Jahre nicht so hoch war, eine Verlängerung des Erwerbslebens möglicherweise gewünscht wird. Diesbezüglich wird kritisiert, dass in den öffentlichen Diskussionen zur Verlängerung des Erwerbslebens stets alle älteren Personen über einen Kamm geschoren werden und dadurch einer Einzelperson keine Möglichkeit für eine Entscheidung bleibt.

Zu Kategorie **g) monetäre Anreize** kann konstatiert werden, dass es ein Bonus-Malus-System geben sollte, welches den Unternehmen für eine längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer Zuschläge vom Staat einbringt. Darüber hinaus sollte ein Großteil der Förderungen eingestellt werden und dafür Entlastungen für die Unternehmen und die Beschäftigten bringen, damit eine längere Beschäftigung möglich ist.

Mit der Kategorie **h) Sicherung von Arbeitsplätzen** kann festgehalten werden, dass es Unternehmen gibt, die Probleme mit der Auftragslage haben und in dem Zusammenhang stellt sich für die Befragten die Frage, wie hier Motivation gelingen kann, damit diese am Standort Oberösterreich bleiben und investieren, da dadurch Arbeitsplätze geschaffen und gesichert werden. Überdies wird es als wichtig befunden, dass Ressourcen zur Verfügung stehen und dass in Forschung und Entwicklung investiert wird, um Wachstum zu produzieren und auch Konjunkturpakete geschnürt werden. Des Weiteren verdeutlichen die Untersuchungsergebnisse, dass Arbeitsplätze wichtig wären, welche ältere Beschäftigte tatsächlich auch einnehmen und ausführen können. Schwierigkeiten werden hier etwa im Baugewerbe gesehen, denn da müssten den Aussagen zufolge Ersatzarbeitsplätze für Ältere geschaffen werden. Wenn kein Arbeitsplatz mit einer leichter auszuführenden Tätigkeit vorhanden ist, dann müsste einer erfunden werden und das erweist sich aus der Sicht der interviewten Personen als problematisch.

Des Weiteren sollte laut Kategorie **i) in ganz Oberösterreich ein Breitband-Internet** zur Verfügung gestellt werden als auch Verkehrswege sowie Schulen in unmittelbarer Umgebung vorhanden sein, damit qualifiziertes Personal nachrücken kann und Investitionsentscheidungen für den Wirtschaftsstandort Oberösterreich getroffen werden.

Es braucht auch andere Rahmenbedingungen hinsichtlich der Kategorie **j) Entbürokratisierung und Entkriminalisierung**, da die Arbeitgeberinnen oder Arbeitgeber derzeit mit etlichen Belastungen konfrontiert sind, wie etwa das Abgabensystem und die Meldepflichten. Zudem gibt es einen strengen Arbeitnehmerschutz sowie eine überregulierte Umweltgesetzgebung und es zeigt sich, dass das für Unternehmen schwierig ist bzw. „[...] das ist nicht mehr zum Aushalten [...]“.

Zusammenfassend gilt als Zukunftsrezept entsprechend der Kategorie **k) eine Wirtschafts- und unternehmensfreundliche Politik** im Interesse aller Beteiligten und dass der Wohlstand und die soziale Absicherung langfristig gehalten werden kann. Dazu bedarf es einer unternehmensorientierten Gestaltung der gesamten wirtschaftspolitischen und

standortpolitischen Rahmenbedingungen, wie etwa Umweltgesetzgebung, Energiepolitik und Verkehrsinfrastrukturpolitik.

Die Kategorie **I) Sonstiges** zeigt, dass für eine längere Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Dreiecksverbindung bestehend aus Motivation, Gesundheit und Qualifikation notwendig ist. Nur wenige Unternehmen haben keine Erwartungen an die Politik, da die Wirtschaft ältere Beschäftigte benötigt und diesbezüglich nur die Wirtschaft gefordert ist. Den Aussagen zufolge kann die Politik dafür nicht verantwortlich gemacht werden.

# VERZEICHNISSE UND QUELLENANGABEN

## 10 Literaturverzeichnis

Albs, Norbert (2005): Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag. 1. Auflage. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co KG.

Argyris, Chris (1997): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Argyris, Chris/Schön Donald A. (1978): Organizational Learning: A theory of action perspective. Printed in the United States of America: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Argyris, Chris/Schön Donald A. (2006): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. 3. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Atteslander, Peter (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.

Bäcker, Gerhard/Naegele, Gerhard (1993): Alternde Gesellschaft und Erwerbstätigkeit. Modelle zum Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Köln: Bund-Verlag.

Bartscher, Ann-Christin (2008): Personalentwicklung und ältere Arbeitnehmer. Herausforderungen an eine altersgerechte Personalpolitik. 1. Auflage. Verlagsort k. A.: CT Salzwasser-Verlag.

Becker, Manfred (2009): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Behrend, Christoph (2000): Routine oder soziale Kompetenz – zum Wandel des Erfahrungsbegriffs als Kategorie der Wertschätzung älterer Arbeitnehmer. In: George, Rainer/Struck, Olaf (Hg.): Generationenaustausch im Unternehmen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag. S. 113-122.

Behrend, Christoph (2002): Erwerbsarbeit Älterer im Wandel – demografische Herausforderungen und Veränderungen der Arbeitsgesellschaft. In: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige. Opladen: Verlag Leske + Budrich. S. 11-32.

Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung. Ein Überblick. Lehrbuch. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bullinger, Hans-Jörg (1995): Arbeitsgestaltung. Personalorientierte Gestaltung marktgerechter Arbeitssysteme. Stuttgart: B.G. Teubner.

Clemens, Wolfgang (2001): Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Von der verschmähten zur gefragten Humanressource? Opladen: Leske + Budrich Verlag.

Clemens, Wolfgang (2005): Ältere Arbeitnehmer: Arbeitslosigkeit und vorzeitige Pensionierungen – die Situation in Deutschland. In: Clemens, Wolfgang/Höpflinger, Francois/Winker, Ruedi (2005): Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen. Zürich: Haupt Berne. S. 37-68.

Cranach, Mario (2004): Die Beschäftigung älterer Menschen im Unternehmen. In: Cranach von Mario/Schneider Hans-Dieter/Ulich Eberhard/Winkler Rudi (Hrsg.) (2004): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Bern-Stuttgart-Wien: Haupt Verlag. S. 13-28.

DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004): Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Grundlagen Handlungshilfen Praxisbeispiele. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Diekmann, Andreas (2009): Empirische Sozialforschung. Grundlagen Methoden Anwendungen. 20. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Euler, Hanns Peter(2000): Neue Formen innovativer Arbeitszeitgestaltung – das Modell der OÖ Sozialpartner „Arbeitszeit nach Maß“. In: Funder, Maria/Euler, Hanns Peter/Reber, Gerhard (Hrsg.) (2000): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner. S. 217-246.

Flick, Uwe/Kardorff, Ernst/ Steinke (2012): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, Uwe/ Kardorff Ernst/ Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. S. 13-29.

Frerichs, Frerich (1998): Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und Risiken im demografischen Wandel. Ort: Westdeutscher Verlag.

Frerich, Frerichs (2007): Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus: eine praxisorientierte Strukturanalyse. In: Länge, W. Theo/Menke, Barbara (Hrsg.) (2007): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. S. 67-104.

Frevel, Bernhard (Hrsg.) (2004): Herausforderung demografischer Wandel. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Fuchs, Renate (2008): Gegenwart und Perspektiven der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen aus arbeitsrechtlicher Sicht. Linz: Trauner Verlag.

Geiselhart, Helmut (2001): Das lernende Unternehmen im 21. Jahrhundert. Wissen produzieren, Lernprozesse initiieren in virtuellen Realitäten agieren. 1. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Gerlmaier, Anja (2007): Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit: Gesundheit und Prävention. In: Länge, Theo W./Menke, Barbara (Hrsg.) (2007): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. S. 105-129.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Lehrbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien.

Grumbach, Jürgen/Ruf, Urs Peter (2007): Demografischer Wandel in der Arbeitswelt: Handlungsrahmen und Handlungsfelder von Unternehmen, Gewerkschaften und Staat. In: Länge, Theo W./Menke, Barbara (Hrsg.) (2007): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. S. 33-66.

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

Hopf, Christel (1991): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Keupp, Heiner/von Rosenstiel, Lutz/Wolff, Stephan (Hrsg.) (1991): Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Psychologie-Verl.-Union. S. 177-181.

Hopf, Christel (1993): Soziologie und qualitative Sozialforschung. In: Hopf, Christel/Weingarten, Elmar (Hrsg.) (1993): Sozialforschung. 3. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta. S. 11-34.

Iller, Carola (2012): Weiterbildungsteilnahme und alternsgerechte Weiterbildungskonzepte. In: Allmer, Henning/Becker, Robert (Hrsg.) (2012): Demografischer Wandel. Grundlagen, Ergebnisse, Maßnahmen. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsverfahren. Band 36. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW. S. 88-99.

Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA-Verlag.

Ilmarinen Juhani E. (2004): Älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. In: Cranach von Mario/Schneider Hans-Dieter/Ulich Eberhard/Winkler Rudi (Hrsg.) (2004): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Bern-Stuttgart-Wien: Haupt Verlag. S. 29-50.

Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2013): Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Herausgegeben von Marianne Giesert. Hamburg: VSA Verlag.

Karl, Dorothee (2009): Die Arbeitsfähigkeit alternder Mitarbeiter. In: Knauth, Peter/Elmerich, Kathrin/ Karl, Dorothee (Hrsg.) (2009): Risikofaktor demografischer Wandel. Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie. 1. Auflage. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH. S. 47-74.

Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2010): Organisation. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Knauth, Peter/Elmerich, Kathrin/Karl, Dorothee (2009): Arbeitsgestaltung für alternde Belegschaften. In: Knauth, Peter/Elmerich, Kathrin/ Karl, Dorothee (Hrsg.) (2009): Risikofaktor

demografischer Wandel. Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie. 1. Auflage. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH. S. 109-146.

Künemund, Harald (2007): Beschäftigung, demografischer Wandel und Generationengerechtigkeit. In: Länge, Theo W./Menke, Barbara (Hrsg.) (2007): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. S. 11-26.

Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 5. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Landau, Kurt/Weißert-Horn, Margit/Rademacher, Holger/Brauchler, Regina/Bruder, Ralph/Sinn-Behrendt, Andrea (2007): Altersmanagement als betriebliche Herausforderung. 2. Auflage. Stuttgart: Ergonomia Verlag.

Länge, Theo W./Menke, Barbara (2007): Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. In: Länge, Theo W./Menke, Barbara (Hrsg.) (2007): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. S. 5-10.

Langhoff, Thomas (2009): Den demografischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Berlin: Springer-Verlag.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Minssen, Heiner (2006): Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

Morschhäuser, Martina (1999): Alternsgerechte Arbeit: Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen? In: Behrens, Johann/Morschhäuser, Martina/Viebrok, Holger/Zimmermann, Eberhard (1999): Länger Erwerbstätig – aber wie? Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH. S. 19-70.

Nagele, Gerhard (1992): Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. Bremen: Maro Verlag.

Nienhüser, Werner (2002): Alternde Belegschaften – betriebliche Ressource oder Belastung? Betriebliche Probleme und Problembehandlungen in unterschiedlichen Human-Resource-Management-Systemen. In: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige. Opladen: Verlag Leske + Budrich. S. 63-88.

Oechsler, Walter A. (2006): Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 8. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Pedler, Mike/Boydell, Tom/Burgoyne, John (1996): Auf dem Weg zum „Lernenden Unternehmen“. In: Sattelberger, Thomas (Hrsg.) (1996): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 57-66.

Pieler, Dirk (2003): Neue Wege zur lernenden Organisation. Bildungsmanagement – Wissensmanagement – Change Management – Culture Management. 2. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Probst, Gilbert J.B./Büchel, Bettina S.T. (1994): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Probst, Gilbert (1995): Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel. In: Geißler, Harald (Hrsg.) (1995): Grundlagen der Weiterbildung. Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Berlin: Hermann Luchterhand Verlag GmbH. S. 163-184.

Puhmann, Angelika (2002): Der demografische Wandel als Herausforderung an die betriebliche Weiterbildung. In: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige. Opladen: Verlag Leske + Budrich. S. 107-120.

Schilling, Gabi (2007): Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung: Arbeitszeitmodelle für eine lebensphasenspezifische Arbeitszeitgestaltung. In: Länge, Theo W./Menke, Barbara (Hrsg.) (2007): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. S. 135-162.

Schreyögg, Georg (2012): Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien.

Sporket, Mirko (2011): Organisationen im demografischen Wandel. Altersmanagement in der betrieblichen Praxis. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Staudinger, Ursula M. (2007): Dynamisches Personalmanagement als eine Antwort auf den demografischen Wandel. In: Ballwieser, Wolfgang/Börsig, Clemens (2007): Demografischer Wandel als unternehmerische Herausforderung. Kongress-Dokumentation 60. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2006. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 35-48.

Watrinet, Christine/Elmerich, Kathrin/Karl, Dorothee/Knauth, Peter (2009): Demografischer Wandel in Unternehmenskulturen. In: Knauth, Peter/Elmerich, Kathrin/ Karl, Dorothee (Hrsg.) (2009): Risikofaktor demografischer Wandel. Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie. 1. Auflage. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH. S. 75-108.

Winkler, Ruedi (2005): Ältere Menschen als Ressourcen für die Wirtschaft und Gesellschaft von morgen. In: Clemens, Wolfgang/Höpflinger, Francois/Winkler, Ruedi (2005): Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag. S. 127-154.

Winkler, Ruedi (2005): Soziale und arbeitsmarktliche Maßnahmen zur Nutzung der Potenziale ältere Menschen. In: Clemens, Wolfgang/Höpflinger, Francois/Winkler, Ruedi (2005): Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag. S. 189-214.

Wolff, Stephan (2012): Wege ins Feld und ihre Varianten. In: Flick, Uwe/Karforff von Ernst/Steinke Indes (Hg.) Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. S. 334-348.

## 11 Internetquellen

Adenauer, Sibylle (2002). Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nützen. <http://www.ergonassist.de/Publikationen/Potenziale%20aelterer%20Mitarbeiter.pdf> (17.01.15).

Arbeiterkammer Oberösterreich (2015): Homepage. Stichwort: Altersteilzeit - Altersteilzeit neu ab 2013  
[http://ooe.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitundrecht/beendigungdesarbeitsverhaeltnisses/Altersteilzeit\\_NEU\\_ab\\_2013.html](http://ooe.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitundrecht/beendigungdesarbeitsverhaeltnisses/Altersteilzeit_NEU_ab_2013.html) (15.01.15).

Blazek, Zuzana/Flüter-Hoffmann, Christiane/Kössler, Sibylle/Ottmann, Julia (2011): Personalkompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung. [http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCqQFiAB&url=http%3A%2F%2Fwww.iwkoeln.de%2F\\_storage%2Fasset%2F128496%2Fstorage%2Fmaster%2Ffile%2F3495937%2Fdownload%2FPersonalkompass.pdf&ei=obqEVORXpunLA6qNgaAP&usq=AFQjCNEYDIsUad5Y-ZCWgVQpoqHDrGVCAQ&bvm=bv.80642063.d.bGQ](http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCqQFiAB&url=http%3A%2F%2Fwww.iwkoeln.de%2F_storage%2Fasset%2F128496%2Fstorage%2Fmaster%2Ffile%2F3495937%2Fdownload%2FPersonalkompass.pdf&ei=obqEVORXpunLA6qNgaAP&usq=AFQjCNEYDIsUad5Y-ZCWgVQpoqHDrGVCAQ&bvm=bv.80642063.d.bGQ) (18.01.15).

Die Presse (2013): Politik. Innenpolitik.  
[http://diepresse.com/home/politik/innenpolitik/1445068/Leit\\_Pensionsreform-schon-2014](http://diepresse.com/home/politik/innenpolitik/1445068/Leit_Pensionsreform-schon-2014) (17.11.2014).

Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger (2015): <http://www.hauptverband.at/portal27/portal/hvbportal/content/contentWindow?contentid=10008.564310&action=b&cacheability=PAGE> (23.01.15).

Hilgart, Helmut C. (2014): Altersteilzeit. Gleitend in die Pension: Voraussetzungen und Modelle.  
[http://media.arbeiterkammer.at/ooe/publikationen/arbeitundrecht/B\\_2014\\_Altersteilzeit\\_korrigiert.pdf](http://media.arbeiterkammer.at/ooe/publikationen/arbeitundrecht/B_2014_Altersteilzeit_korrigiert.pdf) (15.01.15).

Holz, Melanie (2007): Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter. In: Holz, Melanie/Da-Cruz Patrick, (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. 1. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH. S. 37-52.  
[http://download.springer.com.spr-ebook-swi.han.ubl.jku.at/static/pdf/634/bok%253A978-3-8349-9386-1.pdf?auth66=1421246780\\_20354fc8ccfc610a29a6858ec36a3e6e&ext=.pdf](http://download.springer.com.spr-ebook-swi.han.ubl.jku.at/static/pdf/634/bok%253A978-3-8349-9386-1.pdf?auth66=1421246780_20354fc8ccfc610a29a6858ec36a3e6e&ext=.pdf) (14.01.15).

Hooshmandi-Robia, B. (2004). AGE MANAGEMENT. Modelle zur Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen.  
[http://www.erfahrungzaehlt.at/website/websitemodul/upload/1408980775\\_agemanagement.pdf](http://www.erfahrungzaehlt.at/website/websitemodul/upload/1408980775_agemanagement.pdf) (16.01.15).

Ilmarinen, Juhani. (2011). Präsentation – Das Haus der Arbeitsfähigkeit.: [http://www.dgb-bildungswerk-hessen-Demografie.de/upload/dokumente/Vortrag\\_Juhani\\_Ilmarinen.pdf](http://www.dgb-bildungswerk-hessen-Demografie.de/upload/dokumente/Vortrag_Juhani_Ilmarinen.pdf) (04.02.15).

Kanelutti, Erika/Lachmayr, Norbert (2007): Betriebliche Weiterbildung 45+: Eine Frage des Zugangs. In: Gruber, Elke/Kastner, Monika/Brünner, Anita/Huss, Susanne/Kölbl, Karin (Hg.): Arbeitsleben 45plus. Erfahrung, Wissen & Weiterbildung. Theorie trifft Praxis. Verlag: Hermagoras/Mohorjeva, Klagenfurt/Celovec. S. 55-86.  
[http://www.ifeb.uni-klu.ac.at/fileadmin/eb/produkte\\_gps/45Plus\\_Publikation.pdf](http://www.ifeb.uni-klu.ac.at/fileadmin/eb/produkte_gps/45Plus_Publikation.pdf) (02.02.15).

karriere.at Informationsdienstleistung GmbH. (2015): Stichwort: Hacklerregelung  
<http://www.karriere.at/c/hacklerregelung> (28.04.15).

Pensionsversicherungsanstalt (2014): PV 2014. Pensionsversicherungsanstalt. Service. Informationsmaterial. Broschüre. PV 2014. Zahlen-Daten-Fakten über die PV  
<http://www.pensionsversicherung.at/portal27/portal/pvportal/content/contentWindow?contentid=10008.577802&action=b&cacheability=PAGE&version=1403704172> (23.01.15).

Pensionsversicherungsanstalt (2014): Pensionen Voraussetzungen – Berechnung. Für bis 31.12.1954 geborene Personen  
<http://www.pensionsversicherung.at/portal27/portal/pvportal/content/contentWindow?contentid=10008.577792&action=b&cacheability=PAGE&version=1394444993> (23.01.15).

Pensionsversicherungsanstalt (2014): Pensionen Voraussetzungen – Pensionskontoberechnung. Für ab 1.1.1955 geborene Personen  
<http://www.pensionsversicherung.at/portal27/portal/pvportal/content/contentWindow?contentid=10008.577795&action=b&cacheability=PAGE&version=1407929010> (23.01.15).

Die Presse (2010): Stichwort: Wirtschaft  
[http://diepresse.com/home/wirtschaft/alpbach2010/589695/ExWifoChef\\_Senioritaetsprinzip-hindert-aeltere-Arbeiter](http://diepresse.com/home/wirtschaft/alpbach2010/589695/ExWifoChef_Senioritaetsprinzip-hindert-aeltere-Arbeiter) (02.02.15).

Springer Gabler Verlag (Herausgeber) (2015.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Industrieunternehmung

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/58311/industrieunternehmung-v7.html> (26.01.15).

Springer Gabler Verlag (Herausgeber) (2015): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Senioritätsprinzip <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5997/senioritaetsprinzip-v11.html> (01.02.15).

Springer Gabler Verlag (Herausgeber) (2015.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Return on Investment

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/rentabilitaet.html?referenceKeywordName=Return+on+Investment+%28RoI%29> (28.04.2015).

Statistik Austria (2014): Homepage. Stichwort: Bevölkerungsprognosen - Grafiken

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demografische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demografische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/) (12.12.14).

Statistik Austria (2014): Homepage. Stichwort: Bevölkerung – Geborene - Grafiken

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/geburten/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/geburten/index.html) (12.12.14).

Statistik Austria (2014): Homepage. Stichwort: Bevölkerung – Demografische Prognosen – Bevölkerungsprognosen – Ergebnisse der Bevölkerungsprognosen 2014

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demografische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html#index1](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demografische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html#index1) (14.12.14).

Streeck, Wolfgang (2007): Politik in einer alternden Gesellschaft: Vom Generationenvertrag zum Generationenkonflikt? In: Peter Gruss (Hg.) (2007): Die Zukunft des Alterns: Die Antwort der Wissenschaft., München: Beck. S. 279–304

[http://pubman.mpg.de/pubman/item/escidoc:1233176/component/escidoc:1233175/mpifg\\_am07\\_279.pdf](http://pubman.mpg.de/pubman/item/escidoc:1233176/component/escidoc:1233175/mpifg_am07_279.pdf) (24.01.15).

Ullrich, Carsten G. (1999): Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. Leitfadenkonstruktion, Interviewführung und Typenbildung. Arbeitspapiere - Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung Nr. 3

<http://www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp-3.pdf> (29.01.15).

Wirtschaftskammer Österreich (2015): Homepage. Stichwort: Betriebsrat

<https://www.wko.at/Content.Node/Service/Arbeitsrecht-und-Sozialrecht/Arbeitsrecht/Betriebsrat---Betriebsvereinbarung---Kollektivvertrag/Betriebsrat.html>

(04.01.15).

Wirtschaftslexikon (2015): Stichwort: Generationenvertrag.

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/generationenvertrag/generationenvertrag.htm>

(31.01.15).

## 12 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zentrale Forschungsfrage und Unterfragen .....	12
Abbildung 2: Gliederung der Masterarbeit .....	13
Abbildung 3: Bevölkerung nach breiten Altersgruppen 1950 – 2060 .....	16
Abbildung 4: Kinderzahl pro Frau seit 1951 bis 2012 .....	16
Abbildung 5: Bevölkerungspyramide von 1910, 2001, 2030 und 2050 im Vergleich .....	17
Abbildung 6: Anpassungslernen bzw. single loop learning .....	32
Abbildung 7: Veränderungslernen bzw. double-loop learning.....	34
Abbildung 8: Prozesslernen bzw. deuterio learning.....	35
Abbildung 9: Pessimistische und optimistische Menschenbilder .....	36
Abbildung 10: Das Haus der Arbeitsfähigkeit.....	56
Abbildung 11: Personalpolitische Herausforderungen .....	94
Abbildung 12: Erwartungshaltung gegenüber Beschäftigten .....	98
Abbildung 13: Untersuchungsergebnisse bezüglich der Vor- und Nachteile älterer Beschäftigter .....	131
Abbildung 14: Erwartungshaltung gegenüber Beschäftigten .....	133
Abbildung 15: Forschungsergebnisse hinsichtlich der Gründe für und gegen eine Umsetzung von Maßnahmen für eine längere Beschäftigung .....	137
Abbildung 16: Zentrale Forschungsfrage .....	142
Abbildung 17: Erste Unterfrage zur Forschungsfrage.....	147
Abbildung 18: Gründe für und gegen eine Umsetzung von Maßnahmen .....	147
Abbildung 19: Zweite Unterfrage zur Forschungsfrage.....	149

## 13 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Vorausberechnete Bevölkerungsstruktur für Österreich 2015-2075 .....	18
Tabelle 2:	Altersspezifische Erwerbsquoten Frauen 2013, 2030 und 2050 in Oberösterreich .....	21
Tabelle 3:	Altersspezifische Erwerbsquoten Männer 2013, 2030 und 2050 in Oberösterreich .....	21
Tabelle 4:	Anspruchsvoraussetzungen für Frauen .....	45
Tabelle 5:	Durchschnittsalter bei Zuerkennung einer Eigenpension.....	46
Tabelle 6:	Interviewleitfaden .....	80
Tabelle 7:	Daten zu den Experten und demografische Daten der Befragten .....	83
Tabelle 8:	Daten zu den Unternehmen und demografische Daten der Befragten.....	84
Tabelle 9:	Daten zu den Unternehmen .....	85
Tabelle 10:	Interviewleitfaden .....	90
Tabelle 11:	Vorteile älterer Beschäftigter .....	91
Tabelle 12:	Nachteile älterer Beschäftigter .....	92
Tabelle 13:	Kategorien bezüglich der Umsetzung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte .....	101
Tabelle 14:	Kategorien zu den Gründen für die Umsetzung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte .....	110
Tabelle 15:	Kategorien zu den Gründen gegen die Umsetzung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte .....	114
Tabelle 16:	Rahmenbedingungen die für eine längere Beschäftigung förderlich sind.....	124
Tabelle 17:	Kategorien bezüglich der Umsetzung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte .....	134
Tabelle 18:	Rahmenbedingungen für eine längere Beschäftigung älterer Personen.....	140
Tabelle 19:	Kategorien bezüglich der Umsetzung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte .....	143
Tabelle 20:	Rahmenbedingungen die für eine längere Beschäftigung förderlich sind.....	150

## 14 Anhang

Anhand des nachstehenden Leitfadens wurden die Interviews in den Unternehmen durchgeführt. Die Themen sind in Blöcke unterteilt, die jeweils auch Unterfragen enthalten. Der Leitfaden für die Experten ist in der Grundstruktur ähnlich und unterscheidet sich nur in wenigen Punkten.

## Leitfaden für Interviews in Unternehmen

### Allgemeine Infos zum Forschungshintergrund

- Kurzer Umriss des Forschungsprojektes (Hintergrund, Ziele,...)
- Hinweis auf Interviewdurchführung (Dauer bzw. Umfang, Anonymität, Transkription,...)
- Erlaubnis zum digitalen Audiomitschnitt (sofern nicht schon bereits im Vorfeld geklärt)
- Kurze Erläuterung der weiteren Vorgehensweise nach der Interviewdurchführung (was passiert mit den erhobenen Daten? - Transkription, Auswertung, Übermittlung des Ergebnisberichtes)
- Rückfrage bezüglich etwaiger Unklarheiten

### Interviewleitfaden

<b>1)</b>	<p><b>Demografische Daten</b></p> <p><b>Zur Person:</b></p> <p>Name:</p> <p>Geschlecht:</p> <p>Unternehmen:</p> <p>Tätigkeitsbereich im Unternehmen:</p> <p>Qualifikation:</p> <p>Wie lange im Unternehmen:</p>	<p><b>Zum Unternehmen:</b></p> <p>Branche:</p> <p>Betriebsgröße:</p> <p>Anteil Arbeiter/Angestellte:</p> <p>Frauenanteil:</p> <p>Anteil Leasingkräfte:</p> <p>Ausländeranteil:</p> <p>Personalstand (..... 2014):</p>
<b>2a)</b>	<p><b>Ältere Beschäftigte im Unternehmen – allgemein</b></p> <p>Was verstehen Sie unter älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, wo würden Sie da die Grenze ziehen?</p> <p>Welche Vorteile verbinden Sie mit älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen?</p> <p>Welche Nachteile verbinden Sie mit älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen?</p>	

<p><b>2b)</b></p>	<p><b>Ältere Beschäftigte im Unternehmen – Herausforderungen durch Veränderungen der betrieblichen Altersstruktur</b></p> <p>Welche personalpolitischen Herausforderungen ergeben sich durch Veränderungen der betrieblichen Altersstruktur in Ihrem Unternehmen?</p> <p>Welche Rolle spielt in Ihrem Unternehmen derzeit die Führungskraft bei der Beschäftigung (Integration) älterer Beschäftigter?</p> <p>Welche drei wichtigsten Erwartungen haben sie an ältere Beschäftigte</p>
<p><b>3a)</b></p>	<p><b>Betriebliche Maßnahmen zur Beschäftigung älterer AN - ja</b></p> <p>Werden in Ihrem Unternehmen derzeit Maßnahmen (kurz- und mittelfristig) für eine längere Beschäftigung von langjährigen, älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen umgesetzt? <b>(siehe Beiblatt)</b></p> <p>Welche Maßnahmen plant Ihr Unternehmen in Zukunft umsetzen? Gibt es dazu bereits langfristige, strategische Überlegungen?</p> <p>Welche dieser Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht auch in anderen Industriebetrieben/anderen Branchen relevant (branchenübergreifend)?</p> <p>Welche Unterschiede gibt bei den Maßnahmen für ältere Beschäftigte im Produktionsbereich (Arbeiter) und Verwaltungsbereich (Angestellte)?</p> <p>Welche Unterschiede gibt es bei den Maßnahmen für ältere weibliche Beschäftigte und für ältere männliche Beschäftigte?</p> <p>Werden in Ihrem Unternehmen die Beschäftigten informiert, welche Maßnahmen es zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gibt?</p>

	<p>Aus welchen Gründen und seit wann werden/wurden in Ihrem Unternehmen Bestrebungen zur Umsetzung von Maßnahmen gesetzt?</p>
<p><b>3b)</b></p>	<p><b>Betriebliche Maßnahmen zur Beschäftigung älterer AN - nein</b>  Wenn nein, welche Gründe sprechen dagegen?</p>
<p><b>3c)</b></p>	<p><b>Flexible Arbeitszeitmodelle zur Beschäftigung älterer AN</b></p> <p>Welche flexiblen Arbeitszeitmodelle werden derzeit in Ihrem Unternehmen den älteren Beschäftigten angeboten?</p> <p>Welches flexible Arbeitszeitmodell wird von Ihrem Unternehmen für die Beschäftigung Älterer bevorzugt?</p> <p>Welches flexible Arbeitszeitmodell wird von den Beschäftigten selbst eher in Anspruch genommen?</p> <p>Sind bei der Inanspruchnahme von flexiblen Arbeitszeitmodellen Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten festzustellen?</p> <p>Sind bei der Inanspruchnahme von flexiblen Arbeitszeitmodellen Unterschiede zwischen Frauen und Männern festzustellen?</p>
<p><b>4)</b></p>	<p><b>Beschäftigung und Entlohnung</b></p> <p>Welchen Planungshorizont hat Ihr Unternehmen im Bereich Personalbedarfsplanung</p> <p>Werden bei Ihnen im Unternehmen für bestimmte Bereiche/Positionen ältere Beschäftigte eher von extern oder intern nachbesetzt?</p> <p>Sollten ältere Beschäftigte bei gleicher Leistung durchschnittlich mehr verdienen als jüngere Beschäftigte?</p>

	<p>Würde es bei Einsparungsmaßnahmen eine Rolle spielen, ob ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin älter oder jünger ist?</p> <p>Welche Rolle spielen in Ihrem Unternehmen Kosten und Kündigungsschutz in Bezug auf die Beschäftigung älterer Beschäftigte?</p> <p>Welches Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten ist Ihrer Ansicht nach für ein Unternehmen gut, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein?</p> <p>Welche Rolle spielt das Merkmal Alter bei der Analyse von Bewerbungen?</p>
<p><b>5)</b></p>	<p><b>Rahmenbedingungen zur Beschäftigung älterer AN</b></p> <p>Würden Sie ältere Beschäftigte über das derzeitige Pensionsantrittsalter hinaus noch beschäftigen, wenn diese das wünschen?</p> <p>Was erwartet sich Ihr Unternehmen vom Staat (Gesetzgeber) und von der Politik zur längeren Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen?</p> <p>Worin sehen Sie persönlich mögliche politische Lösungsansätze (was braucht es) bzw. was wäre aus Ihrer Sicht ganz allgemein für die Industriebetriebe wünschenswert, damit ältere Beschäftigte länger im Erwerbsleben verweilen können?</p> <p>Wie denken sie persönlich, dass sich die Thematik „ältere Beschäftigte“ langfristig entwickeln wird?</p>
<p><b>6)</b></p>	<p><b>Sonstige Anmerkungen</b></p>

Bedanken für das Gespräch, Nochmaliger Kontakt bei Unklarheiten, Ergebnis der Studie informieren

**Beiblatt**

<b>Maßnahmen</b>	<b>Bereich</b>	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>	<b>sonstiges</b>
Mitarbeitergespräch				
Gesundheitsmanagement				
Arbeitsplatzstruktur- analyse (Optimierung von Arbeitsplätzen)				
Betriebliche Weiterbildung				
Job-Rotation				
Laufbahngestaltung (horizontal/vertikal)				
Gruppen- und Teamarbeit				
Flexibilisierung von Arbeitszeit				