



MASTER THESIS

Titel der Master Thesis / Title of the Master's Thesis

„Generationen- und alter(n)sfreundliche Entwicklungen in
Organisationen“

Wissenstransfer und Lernen unter generationensensiblen und
alter(n)sfreundlichen Aspekten in Organisationen - Führung und
Personalentwicklung als Chance

verfasst von / submitted by

Mag.rer.soc.oec. Marianne Hengstberger

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Arts (MA)

Wien, 2017 / Vienna 2017

Studienkennzahl lt. Studienblatt /

A 992 050

Postgraduate programme code as it appears on
the student record sheet:

Universitätslehrgang lt. Studienblatt /

Gerontologie und soziale Innovation /

Postgraduate programme as it appears on
the student record sheet:

Gerontology and Social Innovation

Betreut von / Supervisor:

Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Franz Kolland

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 1 Einleitung | 5 |
| 1.1 Problemstellung..... | 5 |
| 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit..... | 6 |
| 1.2.1 Art und Aufbau der Arbeit..... | 10 |
| 1.2.2 Soziale Innovation | 11 |
| 2 Definitionen | 12 |
| 2.1 Demographischer Wandel und Auswirkungen auf das Erwerbspotential..... | 12 |
| 2.2 Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer..... | 13 |
| 2.2.1 Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der EU..... | 13 |
| 2.2.2. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Österreich | 17 |
| 2.2.3 Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Organisationen..... | 20 |
| 2.3 Generationen | 25 |
| 2.3.1 Begriffsabgrenzungen | 25 |
| 2.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede..... | 27 |
| 2.3.3 Kontakte zwischen den Generationen..... | 29 |
| 3 Lernformen..... | 36 |
| 3.1 Formale und nicht-formale Lernformen..... | 43 |
| 3.2 Informelle Lernformen..... | 44 |
| 3.3 Lernkulturen | 46 |
| 3.4 Wissensmanagement und Lernen..... | 49 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.5 | Wissensmanagement in Organisationen | 51 |
| 3.6 | Wissensvernetzung zwischen den Generationen | 54 |
| 4 | Wissenschaftliche Erkenntnisse zu älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern | 56 |
| 4.1 | Employability älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer | 56 |
| 4.2 | Leistungsfähigkeit und Kompetenzen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer | 58 |
| 4.3 | Alternskompetenz..... | 64 |
| 5 | Herausforderungen an Personalmanagement und Personalentwicklung | 69 |
| 5.1 | Lebenslanges Lernen | 69 |
| 5.2 | Generationenfreundliche Personalentwicklung | 72 |
| 5.3 | Alter(n)sgerechte Personalpolitik | 73 |
| 5.4 | Fördernde Organisationsformen | 76 |
| 5.5 | Herausforderungen für Führungskräfte..... | 80 |
| 5.5.1 | Alle Generationen führen..... | 81 |
| 5.5.2 | Zusammenarbeit der Generationen und Konflikte in Teams..... | 83 |
| 5.5.3 | Erhaltung der Arbeitsfähigkeit durch altersgerechte Führung..... | 87 |
| 6 | Fazit..... | 89 |
| 7 | Zusammenfassung / Abstract..... | 91 |
| 8 | Literaturverzeichnis | 94 |
| 9 | Abbildungsverzeichnis..... | 113 |

Vorwort

Ich werde immer wieder gefragt, warum ich mich als Frau mittleren Alters beruflich für das Alter engagiere. An meiner Stelle lasse ich Simone de Beauvoir antworten, die in ihrem Standardwerk „Das Alter“ bereits in den 1970er Jahren aktueller denn je war:

„Wollen wir vermeiden, daß das Alter zu einer spöttischen Parodie unserer früheren Existenz wird, so gibt es nur eine einzige Lösung, nämlich weiterhin Ziele zu verfolgen, die unserem Leben Sinn verleihen: das hingebungsvolle Tätigsein für einzelne, für Gruppen oder für eine Sache, Sozialarbeit, politische, geistige oder schöpferische Arbeit. Im Gegensatz zu den Empfehlungen der Moralisten muß man sich wünschen, auch im hohen Alter noch starke Leidenschaften zu haben, die es uns ersparen, daß wir uns nur mit uns selbst beschäftigen. Das Leben behält einen Wert, solange man durch Liebe, Freundschaft, Empörung oder Mitgefühl am Leben der anderen teilnimmt. Es wird den Menschen oft geraten, sich auf ihr Alter „vorzubereiten“. Wenn es sich aber nur darum handelt, Geld auf die Seite zu legen, einen Alterssitz zu wählen oder Hobbys anzufangen, dann wird einem, wenn es soweit ist, wenig geholfen sein. Besser ist es, nicht zuviel ans Alter zu denken, sondern ein möglichst engagiertes und möglichst gerechtfertigtes Menschenleben zu leben, an dem man auch dann noch hängt, wenn jede Illusion verloren und die Lebenskraft geschwächt ist.“

(Beauvoir, de 1972, 464 f)

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Vorerst noch vom Alter unabhängig geht es um das Bewahren von Wissen, Kompetenzen und Erfahrung im Unternehmen. Einerseits werden Methoden und verschiedene Systeme des Wissenstransfers erläutert und andererseits wird aufgezeigt, wie Barrieren der Wissensteilung abgebaut werden können. Der Fokus liegt dabei immer auf dem Generieren und Erhalten von Wissen, nicht auf mehr Information. Dabei wird angenommen, dass zu viel Information ohne Vorselektion kein Wissen bildet, sondern vielmehr die tägliche Informationsflut anschwellen lässt und dabei der Absicherung dient.

Das grundlegende Recht auf Bildung in jedem Lebensalter ist bereits im Artikel 26 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948 verankert. In der vorliegenden Arbeit geht es um mögliche Auswirkungen von Bildung auf die Arbeitsfähigkeit, wobei auch die Form des Alterns herausgearbeitet werden soll. (Vereinte Nationen 1948)

Interessen in den mittleren Lebensphasen wirken sehr stark auf die Aktivität im Alter und stellen häufig eine Fortführung dieser dar. Die Frage der Kompetenzen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird aufgeworfen. Da die gesellschaftlichen Erwartungshaltungen eng an den Stellenwert von Erwerbsarbeit gebunden sind, ist es unumgänglich, angesichts der demografischen Alterung der Erwerbsbevölkerung die Erwerbskarriere der heute schon Älteren zu verlängern und bereits Maßnahmen für Personen im Haupterwerbsalter bzw. über alle Generationen im Berufsleben zu ergreifen. Dies beinhaltet die Gesundheitsvorsorge, die Adaption der Arbeitsbedingungen sowie die Qualifizierung. Die Chance zum lebenslangen Lernen durch die Synchronisierung von Lernen und Erwerbsarbeit ist hervorstreichend. (Kolland und Ahmadi 2010, 11 f)

Dem kann, wie Franz Kolland und Pegah Ahmadi (2010) anschaulich ausführen, unter anderem durch Bildung entgegengewirkt werden. Durch die Einbeziehung Älterer in die Gesellschaft, im Sinne von sozialer „Inklusion“ und aktivem Altern leistet Bildung ihren Beitrag zu gesteigerter Lebenserwartung, sinkendem Mortalitätsrisiko und kann daher als

„präventive Gesundheitspolitik“ verstanden werden. (Kolland und Ahmadi 2010) Eglhofer (2010) betont mit seinen lerntheoretischen Überlegungen, wie Neues durch Vorerfahrung und deren Überwindung sowie die Anpassung an neue Gegebenheiten (Adaption) und neue Gestaltungsleistungen (Assimilation) gelingen kann. Treffend beschreibt dies der englische Satz „Old habits die hard“. Das Lernen in der Jugend zielt meist auf berufliche Qualifikation ab, wohingegen im Alter identitätsstiftende Aspekte im Vordergrund stehen. Das Erhalten vorhandener Fähigkeiten wird wichtiger als das Erlernen neuer Themenbereiche. (Eglhofer 2010, 15) Dabei überraschen die meisten Ergebnisse der Studie „Bildung, aktives Altern und soziale Teilhabe“ nicht, die in Kooperation mit dem Institut für empirische Sozialforschung (IFES) in den Jahren 2008 und 2009 in Österreich durchgeführt wurde. Alter, Bildungsgrad, Einkommen und Wohnortgröße spielen eine große Rolle. Nach der Pensionierung nimmt der Bildungswille ab, insbesondere weil die berufliche Weiterbildung wegfällt. Dieses Phänomen kommt bei Männern stärker zum Tragen. Aber auch die persönliche Disposition hat wesentlichen Einfluss. Spaß am Lernen und regelmäßiges Lernen in allen Lebensphasen fördert die Beibehaltung des Lernmodus auch im Alter. Das gängige negative Bild der Gesellschaft bremst eindeutig den Bildungswillen, obwohl Bildung zu mehr Teilnahme am öffentlichen Leben führt, die Lebensqualität steigert, insbesondere die Gesundheit. Auch Computer und Internet werden häufiger genutzt. (Kolland und Ahmadi 2010, 40 ff; Eglhofer 2010, 15)

Positive Auswirkungen von Human Resources (HR) Management, sowohl alter(n)sgerecht als auch generationenspezifisch, und guter Führungsarbeit auf Lernbereitschaft sowie Erhalt der Arbeitsfähigkeit sind unbestritten. Ableitung von Maßnahmen für die Personalarbeit in Unternehmen und insbesondere die kulturellen Entwicklungen sind umso mehr wünschenswert.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Grundsätzlich geht es um das Aufzeigen von generationen- und alter(n)sfreundlichen Entwicklungen in Organisationen. Zunächst werden die grundlegenden Begriffe erläutert und auch das Themenfeld der verschiedenen Generationen beschrieben. Daran anschließend werden die Unterschiede von Lernformen und Möglichkeiten von Wissensmanagement dargestellt. In einem nächsten Schritt werden schließlich

wissenschaftliche Erkenntnisse und Anknüpfungspunkte, insbesondere Leistungsfähigkeit und Kompetenzen, spezifisch für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gesucht. Besonders wichtig erscheint, den Fokus nicht nur auf die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der älteren Beschäftigten durch alter(n)sgerechte Maßnahmen zu legen, sondern die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten aller Altersgruppen zu verändern und damit für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Bedingungen zu schaffen, die die Motivation, Kompetenz sowie Gesundheit erhalten und die Menschen leistungsfähig altern lassen. Abschließend wird auf die Herausforderungen im Personalmanagement und in der Personalentwicklung eingegangen. Dabei werden alter(n)sfreundliche Ansätze der Personalentwicklung analysiert und hinsichtlich der Umsetzbarkeit im Führungsalltag überprüft.

Im Rahmen der Arbeit werden auch mögliche alter(n)sensible Maßnahmen für die Personalarbeit sowie Personalentwicklung abgeleitet. Dabei wird angenommen, dass die Arbeitsfähigkeit möglichst lange erhalten werden soll. Entsprechende Maßnahmen sollen bereits im Alter der Haupterwerbstätigkeit dafür sorgen, durch kontinuierliche Fort- und Weiterbildung, Gesundheitsvorsorge sowie Anpassung der Arbeitsbedingungen lebenslaufsensible Personalplanungen zu entwickeln und zu fördern. Lebenslanges Lernen durch die flexible Gestaltung der Lebensarbeitszeit zu ermöglichen, ist ein vorrangiges Ziel. (Kolland und Ahmadi 2010, 11 f)

Die Teilnahme an Erwachsenenbildung lässt sich am besten mit dem „Strukturindikator“ der EU festmachen. Der Strukturindikator für Lebenslanges Lernen belief sich 2007 auf 12,8% in Österreich. Dieser misst den Anteil der an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmenden Bevölkerung in den letzten vier Wochen vor der Befragung, und zwar im Alter von 25 bis 64 Jahren. Fasst man formale und nicht-formale Erwachsenenbildung zusammen und schränkt den Altersbezug wieder auf dieselbe Altersgruppe ein, so ergibt sich eine mehr als doppelt so hohe Bildungsbeteiligung, die bei der Reduzierung auf die Erwerbstätigen nochmals auf mehr als ein Drittel aller Erwerbstätigen steigt. Es zeigt sich deutlich eine verstärkte Bildungsbeteiligung bei aufrechter Erwerbstätigkeit und auch bei steigendem Bildungsniveau. Interessant ist weiters, dass die bildungsmäßige Beteiligung von Frauen – sofern sie erwerbstätig sind – um zwei Prozentpunkte höher ist als bei Männern. (Schneeberger, Petanovitsch, Schlögl 2008, 28 f)

In Anlehnung an Livingstone (1999)

„Meine Grundthese lautet, dass wir jetzt in einer Wissensgesellschaft leben, da mehr gelernt wird als je zuvor, aber noch nicht in einer Wissensökonomie, da die meisten Menschen nicht in der Lage sind, viel von diesem Wissen für die Erwerbstätigkeit einzusetzen.“

(Zürcher 2007, 9, zitiert nach Livingstone 1999, 66)

möchte ich unterstreichen, dass die Betonung dabei auf anwendungsorientiertem und breitem Wissen liegt, im Gegensatz zu reinem Fachwissen.

Wesentlicher Faktor ist, dass alle Generationen aktiv geführt werden müssen. Der Alltag von Führungskräften ist jedoch von ständigem Umbruch gekennzeichnet. Das Umfeld von Organisationen ändert sich laufend, die Anforderungen von Märkten und Klienten werden größer und die für diese Veränderungsprozesse zur Verfügung stehende und notwendige Zeit schwindet kontinuierlich. Aber nicht nur die technische Entwicklung unterliegt einem ständigen Wandel, sondern auch das Personalmanagement selbst. Führung geht dabei einher mit der Schaffung und Gestaltung von günstigen Rahmenbedingungen, die dazu beitragen, einer Vielzahl von sehr individuellen Menschen ihre Entwicklung zu ermöglichen. Sinkende Führungsspannen, Arbeit in Projekten mit ständig wechselnden Führungskonstellationen, wesentliche Konzentration auf passende Kommunikation und motivierende Führungsarbeit kommen dabei oft zu kurz. (Eberhardt 2016; Tavolato 2016, 123 f)

Es geht aber nicht darum Führung zu heroisieren und alle Widersprüche, denen Führung in Organisationen begegnet, schlagartig aufzulösen. Vielmehr ist der Zweck, sowohl rationale und emotionale Intelligenz zu verbinden als auch auf Sach- und Beziehungsqualität zu achten. Visionen und Werte im Blick zu haben und konsequent vorzuleben darf jedoch nicht vergessen werden. Effizienz steht dabei ebenso im Mittelpunkt, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht wird, in operativer Autonomie tätig zu werden und gleichzeitig logische Systeme zu etablieren. Dabei ist die Aufgabe von Führung, immer wieder diese verschiedenen Zugänge in einen Zusammenhang zu bringen und zu bearbeiten. (Simsa und Steyrer 2013, 374)

In den meisten westlichen Industrienationen sehen wir einer „doppelten Alterung“ der Gesellschaft entgegen. Die Menschen werden immer älter, gleichzeitig sinkt die

Geburtenrate. Diese „doppelte Alterung“ hat nicht nur Auswirkungen auf private und soziale Lebensbereiche, sondern zeigt auch entscheidende Konsequenzen für Organisationen, Führungskräfte und Beschäftigte. Die enorme Herausforderung für Unternehmen und deren Führungskräfte wird zukünftig u. a. darin bestehen, Arbeitsprozesse und -inhalte an die Bedürfnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten einer älter werdenden Beschäftigungsgruppe auszurichten, Stereotypen gegenüber älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegen zu wirken und Maßnahmen zu setzen, welche den Erhalt der Gesundheit unterstützen. Schon jetzt zu antizipieren, dass ältere Mitarbeiter dazu ermutigt und bewegt werden müssen, möglichst lange und aktiv in ihrem Beruf zu verbleiben, ist aus volkswirtschaftlicher Perspektive ebenso wie aus der Sicht des einzelnen Unternehmens wesentlich. Wenn Unternehmen nicht in der Lage sind, auch ihre älteren Beschäftigten langfristig an sich zu binden und deren Arbeitsengagement nachhaltig zu fördern, wird es zu einem Mangel an Personal kommen. Führungskräften als Vermittler zwischen Unternehmenszielen und Mitarbeiterbedürfnissen kommt dabei eine herausragende Rolle zu. Im Sinne einer effizienten, alter(n)sgerechten und gesundheitsförderlichen Führung ist es einer Organisation durch ihr Handeln möglich, Einfluss zu nehmen, die Herausforderungen des demografischen Wandels und die damit verbundenen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, wettbewerbsfähig zu bleiben und das Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen sowie optimal auszuschöpfen. Daher wird Führungsverhalten, das dazu beiträgt, dass ältere Beschäftigte ihren Beruf lange motiviert, engagiert und leistungsfähig ausüben, in Zukunft eine grundlegende Kompetenz erfolgreicher, generationensensibler Führungskräfte sein. (Eberhardt 2016, zitiert nach Nübold und Maier 2012)

Literatur und Praxisbeispiele fasst Eberhardt (2016) zusammen. Altersstereotype zeigen sich dabei in der Arbeitswelt weit verbreitet. Im Alltag erleben insbesondere ältere Arbeitskräfte oft Zuschreibungen und Vorurteile aufgrund ihres Alters. Diese phrasenhaften Zuschreibungen betreffen oft Lernbereitschaft, Leistungsfähigkeit sowie den allgemeinen Zustand älterer Menschen. Auch wird immer wieder betont, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neuen Konzepten und Ideen gegenüber unaufgeschlossen wären und dadurch auch wenig interessiert, sich persönlich weiterzuentwickeln. Basierend auf solchen Überzeugungen überrascht es nicht, dass älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern von ihren Führungskräften weniger oft anspruchsvolle Aufgaben überlassen werden und ebenso weniger entwicklungsförderndes

Feedback gegeben wird. (Eberhardt 2016, 101f) Auf der anderen Seite gibt es oft ungefilterte positive Zuschreibungen an ältere Beschäftigte, insbesondere Erfahrung und Loyalität gegenüber der Organisation, mehr Verantwortungsgefühl und sogar Weisheit. (Eberhardt 2016, zitiert nach Nübold und Maier 2012) Dies möchte ich im Rahmen der Arbeit widerlegen, da nach meinem Verständnis ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Herausforderungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten ebenso wie jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen.

1.2.1 Art und Aufbau der Arbeit

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine Literaturliteraturarbeit. Es wurde keine quantitative bzw. qualitative Forschung vorangestellt oder zur Thesenüberprüfung verwendet. Die umfangreiche Literaturrecherche bezog sich insbesondere auf Originalliteratur und Internetrecherche mit dem Versuch, möglichst aktuelle Quellen einzubinden. Davon ausgehend zeigten sich am Anfang der Literatursuche bei der Eingrenzung des Themenbereiches gewisse Schwierigkeiten, da noch wenig publiziert wurde. Allerdings konnten letztendlich über den generationenspezifischen Ansatz vermutete Thesen bestätigt und überprüft werden. Die detaillierte Erläuterung von Grundprinzipien wurde daher als Einstieg in die Materie gewählt. Es bestätigte sich dann auch die Erwartungshaltung, dass in der Lern- und Leistungsfähigkeit der Menschen zwischen den Generationen keine großen Unterschiede vorliegen, sondern nur in den jeweiligen Stärken und Schwächen Verschiebungen auffallen. Jedenfalls konnten jedoch einzelne Prioritäten und Herangehensweisen im Lernverhalten und der -motivation herausgearbeitet werden. In der Folge der weiteren Literaturrecherche wurde verstärkt das Augenmerk auf den grundsätzlichen Umgang mit dem eigenen Altern gelegt, da daraus auch wesentliche Auswirkungen auf das persönliche Führungsverhalten abgeleitet werden können. Insbesondere im Umgang mit dem Altern im Unternehmen zeigte sich der Ansatz des lebenslangen Lernens sehr hilfreich. Immer unter dem Blickwinkel, dass präventive, generationensensible und alter(n)sfreundliche Maßnahmen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken. Der Themenbereich der Herausforderungen im Personalmanagement und in der Personalentwicklung hat sich als besonders interessant gezeigt, da gerade wertschätzende Kommunikation und ein angenehmes Arbeitsumfeld wesentliche Aspekte für die Weiterentwicklung von Arbeitskräften im Unternehmen darstellen. Das HR-Management (Human Resources-Management) würde auch noch

breiten Raum geben für detailliertere Forschungen und Praxisbeispiele wie beispielsweise die Darstellung konkreter Umsetzungen von Lernmethoden und Wissensmanagement in Unternehmen. Insbesondere die Beschreibung konkreter Ausformungen von Organisationsstrukturen sowie Organisationsentwicklungsprozessen blieb offen.

1.2.2 Soziale Innovation

Die Soziale Innovation liegt dabei in der Betrachtung des umfassenden Lern- und Arbeitsumfeldes über den gesamten Lebenszyklus. Schuett (2014) beschreibt, wie wesentlich es ist, Menschen offen für den eigenen Altersprozess zu machen und eine positive Sichtweise zu entwickeln, indem wir lernen, in allen Altersstufen die eigenen Potentiale zu nutzen und allfällige Veränderung von Stärken und Schwächen über die Lebensspanne zu akzeptieren. Bei der Bewertung von sozialen Innovationen erscheint die Führungsarbeit besonders herausfordernd. Denn nicht allein die Betonung der entscheidenden Auswirkungen von gut geschultem Führungsverhalten ist ausreichend. Vielmehr geht es um die konkrete Umsetzung. Indem das eigene Altern als positiver Prozess erkannt wird, verändern sich die persönlichen personellen Entscheidungen. Chancen und Risiken von der Einstellung zu älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern werden neu bzw. anders bewertet und führen dann sowohl zu aktiven Arbeitsprozessen sowie der Entwicklung und Weiterentwicklung von Berufen und Arbeitsfeldern als auch zur tatsächlichen Schaffung neuer Arbeitsverhältnisse für ältere Menschen. Dies erklärt auch die umfangreiche Darstellung der Herausforderungen im Personalmanagement und der Personalentwicklung im Rahmen der vorliegenden Arbeit.

In den Parallelen der Arbeit mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Bildungsarbeit im nachberuflichen Bereich wird eine weitere soziale Innovation gesehen. Durch die verbesserte soziale Inklusion – auch zwischen den Generationen – werden die Menschen besser auf die nachberufliche Phase vorbereitet. Wer im Job wertschätzend mit jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgeht, hat diese soziale Herangehensweise auch für die nachberufliche Phase gelernt und somit eine breitere Basis für soziale Kontakte gelegt. (Heidecker und Sauter 2011, 35)

2 Definitionen

2.1 Demographischer Wandel und Auswirkungen auf das Erwerbspotential

Wie Peter Drucker (zitiert nach Schuett 2014, 37) bereits 1997 trefflich formulierte ist der Megatrend Altern mindestens genauso bedeutend wie die Globalisierung und der technologische Fortschritt, nur steht bei diesem globalen Wirtschaftstrend der Mensch im Mittelpunkt. Denn nahezu alle Unternehmen sind konfrontiert mit großen Altersspannen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, einem sinkenden qualifizierten Personalangebot (insbesondere von jungen Menschen) sowie einem steigenden Anteil an Erwerbstätigen zwischen 55 und 65 Jahren und darüber hinaus. (Schuett 2014, 36ff) Zukünftig wird laut Schuett (2014) der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen wesentlich davon abhängen, wie gut die immer weniger werdenden, qualifizierten Arbeitskräfte gewonnen und gehalten werden können und wie gut es gelingt, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der immer älter werdenden Belegschaft zu erhalten. Wobei es letztendlich im Demografiemanagement immer um das eigene Altern geht, wie Mark Twain (zitiert nach Schuett 2014, 15) bereits feststellte: *„Age is an issue of mind over matter.“* Das Altern nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu empfinden, ist der erste Schritt zum Abbau von Tabus und Ängsten gegenüber dem Alter und Altern im Arbeitsleben. Denn es gilt für alle Altersgruppen und Generationen die alter(n)sbedingten Schwächen von heute als [...] *„die Risiken von morgen abzubauen, und zwar über die gesamte Lebensarbeitsspanne bzw. Erwerbslaufbahn: von Anfang an, ein (immer länger werdendes) Arbeitsleben lang.“* (Schuett 2014, 40 f)

Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Bevölkerungsstruktur in Österreich nach Altersgruppen:

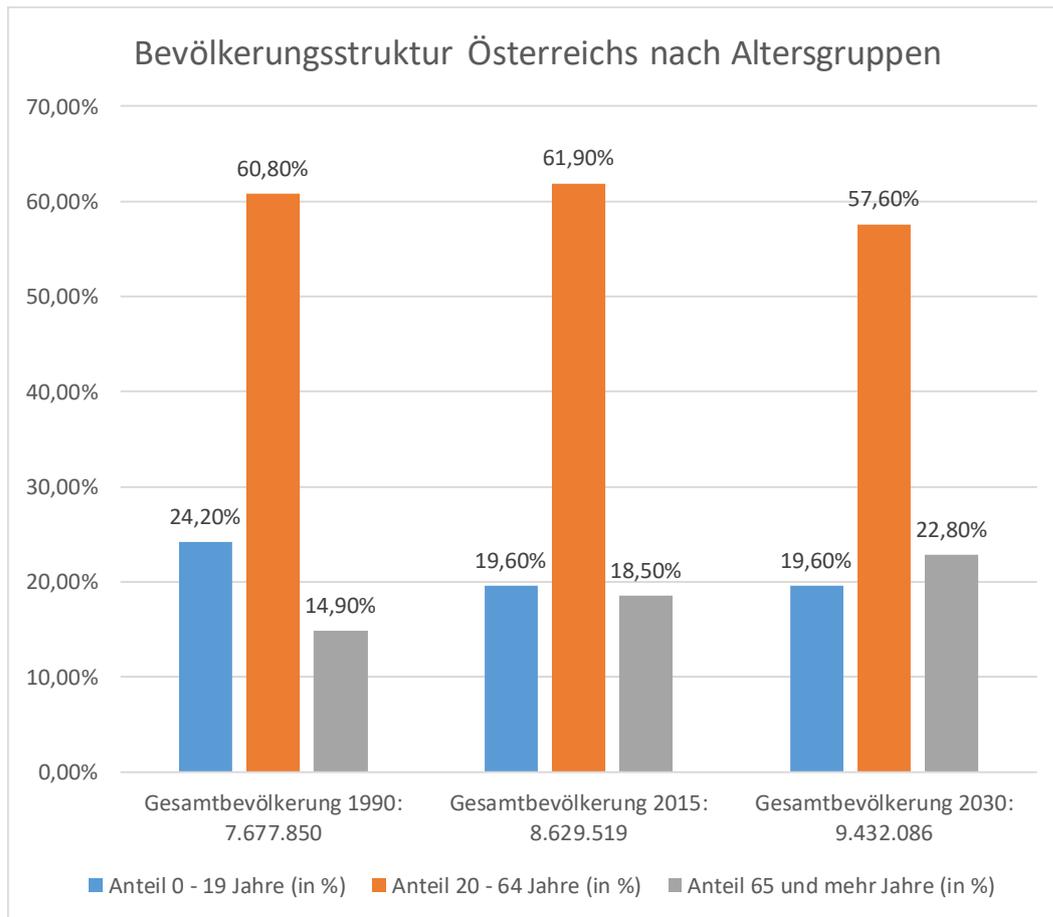


Abb. 1: Eigene Darstellung, Statistik Austria 2016 c, Eurostat 2016 ¹

2.2 Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

2.2.1 Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der EU

Die Rahmenrichtlinie der EU „the Council Directive 89/391/EEC“ hat bereits 1989 Maßnahmen definiert, wie die Sicherheit und Gesundheit für Arbeiter verbessert werden kann.

¹ **Statistik Austria (2016c):** Bevölkerungsstand und -struktur; https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/index.html, download am 28.12.2016, 18.15

EUROSTAT (2016): http://ec.europa.eu/eurostat/search?p_auth=ohFi0Ego&p_p_id=estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet_action=search&text=Bev%C3%B6lkerungsstruktur+nach+Alter, download am 29.12.2016, 16:57

„[...] It established the minimum occupational safety and health (OSH) requirements within the European Union (EU). In Article 15 of the 1989 Framework Directive, it states that ‘particularly sensitive risk groups must be protected against the dangers that specifically affect them.’ In 1996, the European Commission (EC) produced its ‘Guidance on Risk Assessment at Work’ which identified the ‘sensitive risk groups’ as workers with disabilities, young and old workers, pregnant and nursing mothers, and untrained or inexperienced workers including seasonal, temporary or migrant workers. This article provides an overview of the occupational safety and health (OSH) risks faced by the ‘sensitive risk groups’ who in this article are referred to as vulnerable workers.“

(EU-Rahmenrichtlinie 1989)

Aufgrund des demografischen Wandels hat die Europäische Kommission als Strategien festgelegt, das Arbeitskräftepotential im erforderlichen Ausmaß zu erhöhen und mehr Arbeitskräfte aus den genannten Gruppen in den Arbeitsmarkt einzubinden. Dabei soll die Erwerbstätigkeit der 20-64-Jährigen von derzeit 69% auf mindestens 75% erhöht werden, wobei auf die Integration von Frauen, älteren Arbeitnehmern, behinderten Menschen und eine verbesserten Einbindung von Migrantinnen und Migranten zu achten ist. (frei übersetzt nach European Commission, Europe 2020)

In eben dieser europäischen Strategie wurde festgestellt, dass die Anzahl der arbeitenden Bevölkerung über 50 im Jahr 2025 mehr als 35% betragen wird und daher einen wesentlichen ökonomischen Effekt darstellt.

„[...] The health and safety of older workers will be a growing issue at EU level and in the Member States, with retaining a healthy and safe older population at work becoming a crucial economic success factor. Risk factors and health outcomes Ageing is associated with a natural deterioration of physical and mental capacities. Whatever risks ageing workers are exposed to through their occupations will be superimposed on this natural process. At the same time, workers gain experience and knowledge with age, factors that can help them manage risk. Ageing workers report more work-related health problems than younger workers, with backache and muscular pain reported by more than 70% of workers aged 55 and more. This is not surprising, given that the main factor explaining the development of MSDs and other chronic health problems is the cumulative exposure to environmental risks (such as hazardous substances) and physical risks. Avoiding the recurrence of health problems or the occurrence of disabilities is a key issue when seeking to retain older people at work. In that regard, questions of recovery time and return to work after illnesses are of major importance in the human resources management planning of a company. With regard to occupational accidents, older workers are at lesser risk of non-fatal accidents because they have greater skills and experience; however, their accidents are more likely to be fatal than for younger workers. Data show a decreasing trend in occupational accidents throughout male workers’ lives,

whereas this is not true for women, suggesting a lack of preventive strategies against accidents affecting mainly female workers.“

(European Commission, Europe 2020)

Um diese Ziele zu erreichen (75% Beschäftigung bis 2020) sind wesentliche Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von 55-64 unumgänglich. Dazu wurden mit der Strategie 2020 (European Commission, Europe 2020) bereits für den Zeitraum 2007-2012 Ansprüche an die Förderung von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz als einen der Hauptfaktoren für die steigende Beschäftigung dieser Gruppe an älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. (frei übersetzt nach European Commission, Europe 2020)

Dabei wurden in den einzelnen Mitgliedsstaaten bereits folgende Maßnahmen gesetzt:

- *Promotion of age management in enterprises, with the involvement of the social partners at EU level (e.g. through a framework agreement)*
- *Development of guidance on age management in SMEs (Small and medium-sized enterprises)*
- *Research and awareness-raising on the issues affecting ageing women workers who also provide home care for relatives*
- *Taking advantage of the European Year for Active Ageing in 2012 to raise awareness of health and safety issues concerning older workers and the benefits of the transfer of knowledge and skills among workers in different age groups for the benefit of all.“*

(EU Parliament Occupational Health 2011)

Bei den älteren Arbeitnehmerinnen sind die Mitgliedstaaten der EU übereingekommen, die Arbeitsbedingungen nach Möglichkeit so zu gestalten, dass es den Menschen ermöglicht wird, bis zum gesetzlichen Mindestpensionsalter zu arbeiten. Mehr Arbeitszeitflexibilität und Achtung von Gesundheit und Arbeitsplatzsicherheit sind dabei zu beachten. Für 2025 wird prognostiziert, dass sich der Anteil der 50-64 jährigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Verhältnis zu den Personen unter 25 Jahren verdoppeln wird. Diskriminierung von älteren Arbeitnehmerinnen ist untersagt. (frei übersetzt nach European Agency for Safety and Health at Work 2009) Dabei wird besonders betont, dass

„[...] is evidence that job performance is the same across all age groups and in some studies older workers may perform better in terms of accuracy and the consistency of output than their younger colleagues. In addition, cognitive skills such as intelligence, knowledge, language and complex problem solving are

resistant to age-related declines and are likely to increase with age until 60 years of age. Older workers are generally less likely to have accidents than their younger counterparts. However, workplace accidents involving older workers tend to result in more serious injuries (i.e., permanent disability, dismemberment, or death). Particular causes of stress for older workers can be lack of opportunities for career development and training, and difficulties in adapting to changing technologies.“

(HSE – Health and Safety Executive 2011)

In diesem Zusammenhang wird betont, mehr auf die Anforderungen der Arbeit selbst zu achten, wie zum Beispiel belastende Arbeitsplatzbedingungen, Lärm oder Hitze, statt auf altersspezifische Risiken, Veränderungen in physischen und funktionellen Kapazitäten und insbesondere den Gesundheitsstatus. Auch wenn die bei jedem einzelnen Arbeitnehmer auftretenden Einschränkungen sich sehr individuell mit dem Alter verändern, darf nicht nur das Alter betrachtet werden. Vielmehr ist auf die individuellen Anforderungen und Risiken im Hinblick auf die Möglichkeiten, Gesundheitsstatus und die individuellen Ressourcen für die Erfüllung der Arbeitsanforderungen zu achten, und zwar über das gesamte Erwerbsleben und unabhängig vom biologischen Alter des Einzelnen. In dieser aktuellen zweijährigen Maßnahme betont die Europäische Kommission und die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA 2017) die Wichtigkeit von gesunden Arbeitsplätzen, und zwar für jedes Alter. Die Kampagne, deren Schwerpunkt auf nachhaltiger Arbeit und Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit im Zusammenhang mit der alternden Arbeitnehmerschaft liegt, will rechtzeitig daran erinnern, dass die jüngeren Arbeitnehmer von heute die älteren Arbeitnehmer von morgen sind. Die Kampagne richtet sich hauptsächlich an Unternehmen in Europa (öffentliche und private) und will nachhaltige Arbeit und gesundes Altern während des gesamten Berufslebens fördern. Firmen, die dies berücksichtigen, werden somit die Gesundheit ihrer Arbeiter bis zum Rentenalter und darüber hinaus sowie ihre eigene Produktivität schützen. (frei übersetzt nach OSH WIKI 2017; EU OSHA 2017)

2.2.2. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Österreich

In Österreich wird diesen Kriterien insbesondere durch die Österreichische Arbeitsschutzstrategie 2007 – 2012, bzw. die ArbeitnehmerInnenschutzstrategie 2013-2020, die vor allem vom Arbeitsinspektorat, den Kammern, Gewerkschaften sowie unter anderem auch der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA) überprüft und angeleitet wird, entsprochen. In der neuesten Version wird in besonderem Maße auch auf alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung eingegangen. Die gemeinsame Webseite der Sozialpartner (www.arbeitundalter.at) zeigt einen sehr guten Überblick über alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation, enthält Beschreibungen von der Umsetzung betrieblicher Beispiele, Erfahrungen aus der Praxis sowie konkrete Tipps und Lösungen für alter(n)sgerechtes Arbeiten. Allein die Vielzahl dieser Praxisbeispiele wäre für eine weitere Recherche und Aufarbeitung von großem Interesse. Ebendort wird ebenso festgehalten, dass die Beschäftigungsquote der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (im Alter von 55 bis 64 Jahren) auch in Österreich tatsächlich gestiegen ist, und zwar von 28,9% im Jahr 2000 auf 46,3% im Jahr 2015. Der Anteil der älteren Arbeitnehmerinnen wird bis 2050 auf 20% steigen. (Arbeitsorganisation 2016)

Wie es Sarah Harper (2012) sehr treffend beim „Population Challenge for the 21st Century“ formulierte ist die Weltbevölkerung² dabei, sich innerhalb des Lebens der meisten Erwachsenen zu verdoppeln. Auch die Altersstruktur verändert sich, wir werden älter und somit wird es voraussichtlich 2050 weltweit erstmalig gleich viele junge wie alte Menschen geben. Sie betont auch, dass der Hauptgrund für die alternde Bevölkerung nicht die längere Lebenszeit ist, sondern dies vielmehr mit der geringeren Geburtenanzahl pro Frau zusammenhängt. Auch wenn sich die Erwerbstätigkeit nach hinten verschiebt und damit verlängert wird, bleiben trotzdem immer mehr gebrechliche Jahre mit hohem Unterstützungsbedarf, weil wir immer älter werden. Dieses Delta, zwischen verlängerter Erwerbstätigkeit und noch stärker wachsender Lebenszeit, gilt es gesellschaftspolitisch möglichst klein zu halten. Denn je weniger die Lebensarbeitszeit an das tatsächliche Alter

² Derzeit leben 7,49 Milliarden Menschen auf der Erde. Und die Zahl steigt weiter. Jede Sekunde wächst die Weltbevölkerung um durchschnittlich 2,6 – vgl. <http://countrysmeters.info/de/World>, 5.1.2017: 18:08:19 – 7 490 235 162

angepasst wird, umso länger wird der Unterstützungsbedarf durch allfällige Transferzahlungen der Gesellschaft. War es in unserer Elterngeneration (Geburtsjahrgänge 1935 und 1939) noch durchaus erstrebenswert mit 50 in Pension zu gehen oder auch gegangen zu werden, ist dies für jüngere Menschen keine Option mehr. Über Gerechtigkeit lässt sich dabei diskutieren, denn schließlich war diese Elterngeneration die erste, der dies möglich war. Auch die Großelterngeneration musste in der Regel viel länger arbeiten. Dies passiert jedoch nicht nur aus dem Problem mit der Finanzierung von Pensionen, sondern auch für ausreichend Arbeitskräftepotential. Besonders wichtig sieht sie auch als Professorin in Oxford die Längsschnittstudien über das Altern, wie zum Beispiel ELSA "English Longitudinal Study of Ageing" (ELSA 2015) – eine englische Studie über das Altern von Menschen unter der Berücksichtigung von unterschiedlichen Faktoren, vor allem der finanziellen Situation, der physischen und psychischen Gesundheit sowie einer Vielzahl an sozialen Parametern. Die Studie wird regelmäßig alle zwei Jahre wiederholt. Auch die Wissenschaft vollzieht einen Wandel im Interessensschwerpunkt – von Mobilität hin zu altersbezogenen Studien. (Harper 2012)

Hilfreich ist dafür die Broschüre der Wirtschaftskammer über die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer

„Die Broschüre bietet einen Überblick über die wichtigsten Besonderheiten, die bei der Begründung von Arbeitsverhältnissen mit älteren Arbeitnehmern, während deren Beschäftigung und bei Beendigung der Arbeitsverhältnisse zu beachten sind.“ (vgl. S. 2) – negative Interpretation mit Zugangsbeschränkungen und allfälligen Diskriminierungen – nicht nur am „biologischen“ Alter aufgehängt - Beachtung des Diskriminierungsschutzes und allfällige Fördermöglichkeiten [...] Im Zusammenhang mit der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer ist außerdem die neue Gesetzesregelung eines möglichen Bonus Malus Modells ab 2018 zu beachten. Die Broschüre bietet nähere Informationen über diese Zielsetzung der Bundesregierung, die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer (ab 55 Jahren) anzuheben und die Hintergründe dafür. Von dieser Regelung sind aber nur Betriebe mit mindestens 25 vollversicherten Arbeitnehmern betroffen.“

(Wirtschaftskammer Österreich 2016, 2)

Festgestellt wird in der Broschüre der Wirtschaftskammer, dass die österreichische Bevölkerung altert und zeitgleich der Anteil der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in den Unternehmen kontinuierlich ansteigt. Dennoch ist im Vergleich mit den EU Staaten der Anteil der 55plus in Österreich, die noch im Erwerbsleben stehen, unterdurchschnittlich. Nur 46,3% der über 55-Jährigen sind in Österreich noch

erwerbstätig. Im EU Schnitt sind dies jedoch 53,3%, in Deutschland 66,2% und in der Schweiz 72,8%! Um unser Pensionssystem nachhaltig finanzieren zu können, ist jedoch ein wesentlich höherer Anteil an älteren Erwerbstätigen unumgänglich. Derzeit gehen die Österreicher zu früh in Pension und damit vielfach Erfahrungswissen und Netzwerke verloren. Dies führt zu einer sinkenden Wettbewerbsfähigkeit österreichischer Betriebe. (Wirtschaftskammer Österreich 2016)

Die Bundesregierung hat nun mit drei Zielwerten gesetzlich festgelegt, die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab 55 Jahren (d.h. der Anteil der über 55-Jährigen Erwerbstätigen an der Wohnbevölkerung im gleichen Alter) auf:

- Für 55–59-jährige Männer 73,6%, (Wert 2015: 71,8%)
- Für 60-64-jährige Männer 33,1%, (Wert 2015: 28,9%)
- Für 55-59-jährige Frauen 60,1%. (Wert 2015: 55,6%)

anzuheben.

Laut Wirtschaftskammer stellt die Beschäftigungsquote den Anteil der über 55-Jährigen Erwerbstätigen an der Wohnbevölkerung im gleichen Alter dar. Falls einer dieser Zielwerte bis zum 30. Juni 2017 nicht erreicht wird, so gilt ab 1.1.2018 für Betriebe mit mindestens 25 vollversicherten Dienstnehmer ein Bonus-Malus Modell (§ 1a Abs.5 AMPFG, das entspricht dem Arbeitsmarktpolitikfinanzierungsgesetz). Der Bonus findet 2018 letztendlich in Form einer Senkung der Lohnnebenkosten auf 3,8% Dienstgeberbeitrag zum Familienlastenausgleichsfonds seine Auswirkung, wenn der Dienstgeber die Beschäftigungsquote erfüllen oder überschreiten kann. Wohingegen der Malus in Form der doppelten Auflösungsabgabe bei Beendigung von Dienstverhältnissen von derzeit 121 Euro auf 242 Euro (Wert 2016) eingehoben wird. Wenn es gelingt, den Anteil der in Beschäftigung stehenden Menschen über 55 insgesamt im erforderlichen Ausmaß anzuheben, dann tritt das Bonus-Malus-Modell nicht in Kraft. Nur durch aktive personalpolitische Maßnahmen der Unternehmer kann das Erreichen der Beschäftigungsziele beeinflusst und das Inkrafttreten des Bonus-Malus-Modells verhindert werden. (Wirtschaftskammer Österreich 2016)

„Die Menschen in Europa leben immer länger und erfreuen sich zudem einer besseren Gesundheit. Dies ist eine große Errungenschaft, auf die wir zu Recht

stolz sein können. Die Alterung der Bevölkerung ist jedoch auch mit gewaltigen wirtschaftlichen, finanziellen und sozialen Herausforderungen verbunden. [...] Laut den Projektionen zu Geburtenraten, Lebenserwartung und Zuwanderung wird die Bevölkerung der derzeitigen EU im Jahr 2060 mit 500 Millionen etwa genauso groß wie heute sein, dafür allerdings deutlich älter. Ab 2015 wird die Zahl der Sterbefälle die Zahl der Geburten übersteigen. Die Zahl der über 65-Jährigen wird von 17 % der Bevölkerung im Jahr 2008 auf 30 % im Jahr 2060 anwachsen. Der größte Anstieg wird im Zeitraum 2015-35 erwartet, wenn die Angehörigen der geburtenstarken Jahrgänge in Rente gehen. Der Anteil der über 80-Jährigen dürfte sich fast verdreifachen und dann 12 % der Gesamtbevölkerung ausmachen. Dies bedeutet, dass sich das Verhältnis der Personen im erwerbsfähigen Alter zu den Personen über 65 Jahre von 4:1 auf 2:1 verschieben wird.“

(Mitteilung 2009 zur Bevölkerungsalterung, 2)³

2.2.3 Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Organisationen

Sehr ähnlich zeigt sich das Bild auf der Unternehmensseite. In den meisten Organisationen, insbesondere in jenen mit langer Betriebszugehörigkeit und geringen Fluktuationsraten, erhöht sich das Durchschnittsalter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich. Das Beispiel der Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH, einer der größten Anbieter mobiler Pflege- und Betreuungsdienstleistungen in Wien, bestätigt dieses Bild im Verlauf der letzten drei Jahre eindrucksvoll.

³ Mitteilung 2009 zur Bevölkerungsalterung: Eine erneuerte Strategie zur Bewältigung der demografischen Herausforderung http://europa.eu/rapid/press-release_IP-09-656_de.htm, 2

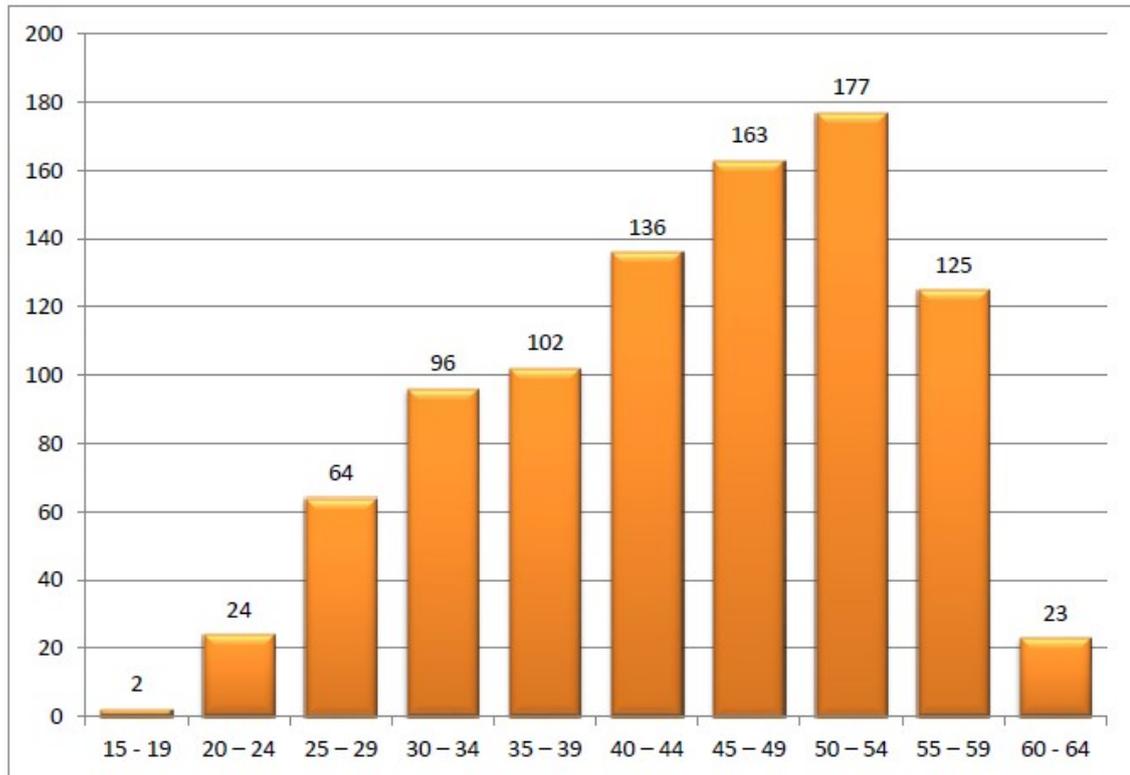


Abbildung 2a: Altersverteilung Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH, Stand März 2013, (Hengstberger 2016)

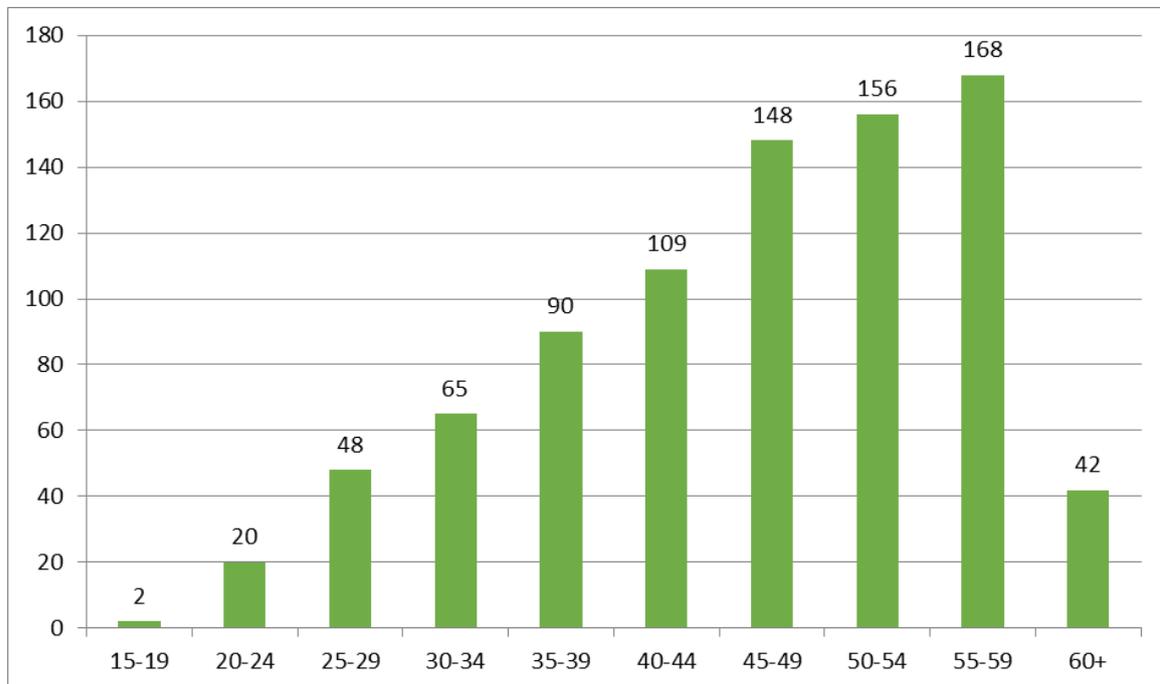


Abbildung 2b: Altersverteilung Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH, Stand März 2016 (Hengstberger 2016)

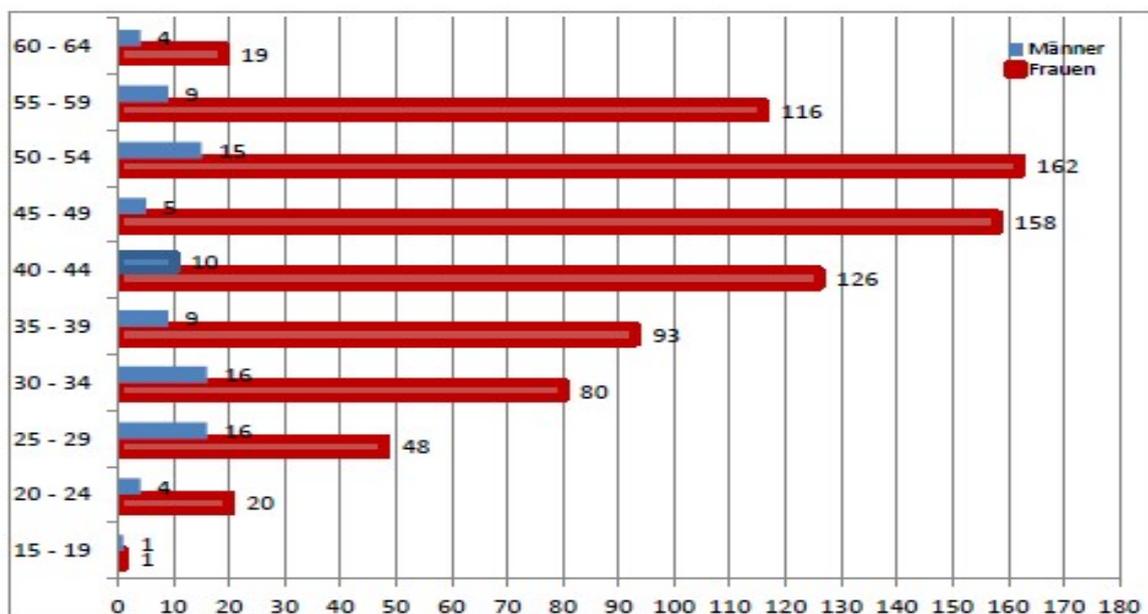


Abbildung 3a: Altersstruktur Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH
Männer – Frauen Verteilung, Stand März 2013 (Hengstberger 2016)

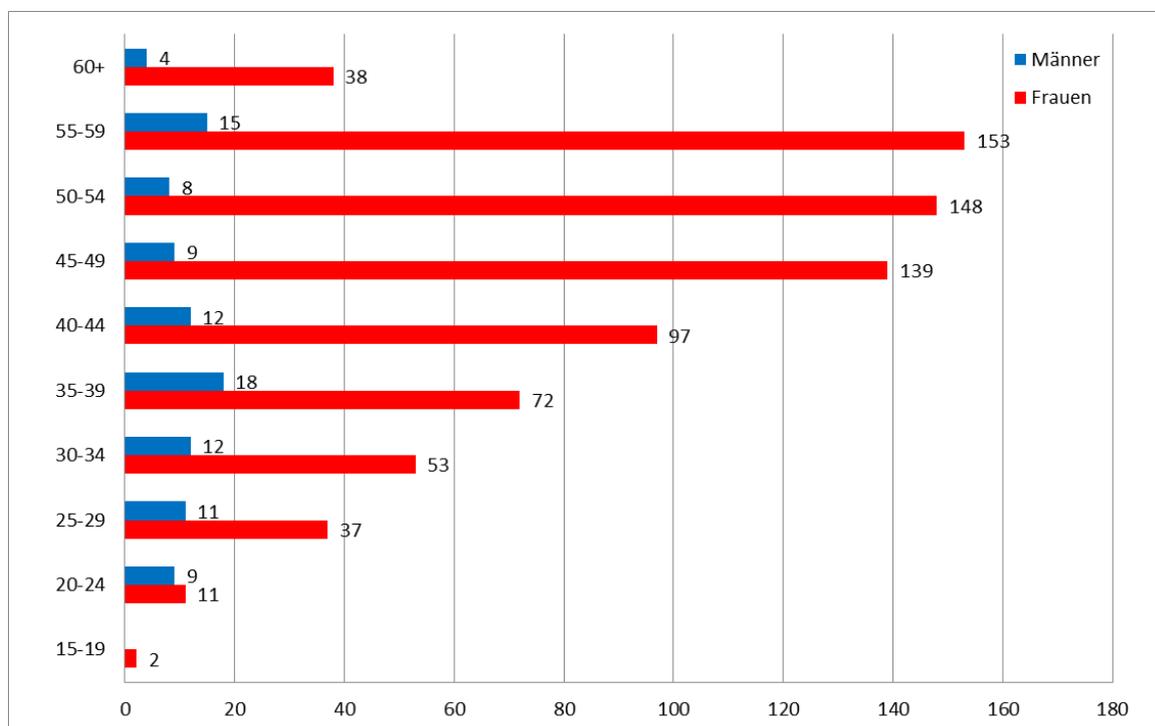


Abbildung 3b: Altersstruktur Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH
Männer – Frauen Verteilung, Stand März 2016 (Hengstberger 2016)

Es gilt sich daher nicht nur auf die generationsbedingten Bedürfnisse der jungen Mitarbeiterinnen einzustellen, sondern gleichzeitig immer mehr auf die speziellen Bedürfnisse der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Bezug nehmen. (Tavolato 2016, 13 f)

In der Österreichischen Bundesverfassung ist das altersbedingte Diskriminierungsverbot verankert bzw. besagt das Gleichbehandlungsgebot, dass grundsätzlich niemand aufgrund von Alter - ebenso wenig wie wegen Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung, sexueller Orientierung oder Behinderung – benachteiligt werden darf. Dieser Grundsatz der Gleichbehandlung gilt für Arbeitsverhältnisse und die sonstige Arbeitswelt. Unterschieden wird auch die Art der Diskriminierung, d.h. ob eine unmittelbare oder eine mittelbare Diskriminierung vorliegt. Sehr verständlich beschrieben wird dies auf der Homepage des Bundeskanzleramtes, wobei laut diesen Ausführungen eine unmittelbare Diskriminierung dann vorliegt, wenn eine Person aufgrund ihres Geschlechts, ihres Alters, ihrer ethnischen Zugehörigkeit, ihrer Religion, ihrer Weltanschauung oder ihrer sexuellen Orientierung in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person erfährt, erfahren hat oder erfahren würde. Dies wäre der Fall, wenn eine Arbeitgeberin bzw. ein Arbeitgeber eine Bewerberin aus dem Ausland nicht beschäftigt, obwohl die Person die gleichen Qualifikationen aufweist wie eine Person mit österreichischer Identität. Oder es wird einem Mann mit dunkler Hautfarbe aufgrund seiner ethnischen Zugehörigkeit der Zutritt zu einem Restaurant verweigert.

Im Falle einer mittelbaren Diskriminierung erfolgt die Ungleichbehandlung einer Person nicht offensichtlich wegen eines der oben genannten Diskriminierungsgründe, sondern aufgrund einer dem Anschein nach neutralen Regelung, die benachteiligende Auswirkungen haben kann. Allerdings liegt dann keine mittelbare Diskriminierung vor, wenn die betreffende Regelung durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt ist und die Mittel zur Erreichung des Zieles angemessen und erforderlich sind. Dies trifft dann zu, wenn in einem Unternehmen Teilzeitkräfte von Führungspositionen ausgeschlossen werden. Da in diesem Unternehmen vor allem Frauen als Teilzeitkräfte arbeiten, werden hierdurch hauptsächlich Frauen hinsichtlich ihrer Aufstiegschancen gegenüber Männern, die als Vollzeitkräfte für Führungspositionen vorgesehen sind, benachteiligt.

Die Grundsätze zur Gleichbehandlung sind in Österreich vor allem in folgenden Gesetzen festgeschrieben:

- Bundesgesetz über die Gleichbehandlung (Gleichbehandlungsgesetz – GIBG): für die Privatwirtschaft und in sonstigen Bereichen
- Bundesgesetz über die Gleichbehandlungskommission und die Gleichbehandlungsanwaltschaft (GBK/GAW-Gesetz): für die Gleichbehandlungskommission und die Gleichbehandlungsanwaltschaft
- Bundesgesetz über die Gleichbehandlung im Bereich des Bundes (Bundes-Gleichbehandlungsgesetz – B-GIBG): für Arbeitsverhältnisse im Bundesdienst

Das in Österreich seit dem Jahr 1979 bestehende Gleichbehandlungsgesetz und das seit dem Jahr 1993 bestehende Bundes-Gleichbehandlungsgesetz sind im Jahr 2004 um die Diskriminierungsgründe der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder der Weltanschauung, des Alters und der sexuellen Orientierung erweitert worden. Weitere Novellierungen wurden in den Jahren 2008 und 2011 vorgenommen. (Bundesverfassung Gleichbehandlung 2004)

Schuett (2014) beschreibt hingegen Altern als Kompetenzsache. Sie sieht in der Auseinandersetzung mit dem eigenen Altern auch das Altern im Unternehmen als Chance und macht es zur Alternskompetenz. Es geht um die Entwicklung der relevanten Fähigkeiten, ohne so sehr auf das biologische Alter zu achten. Mit den sechs Schlüsselerkenntnissen der „Psychologie des Alterns“ beschäftigt sie sich sehr umfassend mit dem Altern. Altern gilt dabei als lebenslange Veränderung („growing older, growing old“), das kann gleichgesetzt werden mit „älter wachsen, alt wachsen“.) Altern ist multidimensional – (psychische Funktionen, Emotion und Motivation sowie Motorik und Persönlichkeit ändern sich) – Altern zeigt auch eine lebenslange Gewinn-Verlust-Bilanz auf in allen Lebensbereichen, es ist dadurch auch lebenslang beeinflussbar durch Gesellschaft, Kultur und soziales Umfeld, aber niemals ist es ein rein biologisches oder soziales Schicksal. Jeder Einzelne kann es beeinflussen, [...] „ *und zwar von Anfang an bis ins höchste Alter*“ (Schuett 2014, 64) Insgesamt ist Altern auch unabhängig vom kalendarischen Alter, denn ab wann jemand als alt gilt, hängt oft ab von gesellschaftlichen Konventionen, auch im beruflichen Kontext. Nicht zuletzt ist Altern

individuell und sehr vielfältig. „Altern hat viele Gesichter“, ist aber niemals als generelle Leistungsabnahme zu sehen, sondern vielmehr als Leistungswandlung, die sich über die gesamte Lebensspanne verändert. (Schuett 2014)

Altersdiskriminierung im Beruf als Folge von Altersstereotypen kann auch durch die Form einer selbsterfüllenden Prophezeiung entstehen. Wenn Führungskräfte nur jenes Verhalten von den Arbeitskräften wahrnehmen, das Sie auch aufgrund Ihrer Überzeugungen erwarten (Eberhardt 2016, 101, zitiert nach Nübold und Maier 2012), dann denken ältere Personen selbst, dass Sie aufgrund ihres Alters bestimmte Fähigkeiten nicht – oder nicht mehr – hätten. (Eberhardt 2016, 102)

Die Vermeidung von altersbedingten Vorurteilen wird durch toleranten Umgang und eine offene Haltung bearbeitet. Führungskräfte müssen diese Sichtweise in die Unternehmenskultur tragen, damit ein kompetenzorientierter Blick auf alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gefördert wird. Dies bringt wesentliche positive Aspekte auf Personalauswahl, Kommunikation, Leistungsbeurteilung sowie Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. (Eberhardt 2016, 105)

2.3 Generationen

N'oubliez jamais
I heard my father say
Every generation has it's way

(Joe Cocker, N'OUBLIEZ JAMAIS)

2.3.1 Begriffsabgrenzungen

Der Soziologe Karl Mannheim (1928) formulierte einen historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff im Gegensatz zu den familialen Zusammenhängen einer Generation (Höpflinger 1999). Nach dem Verständnis von Mannheim haben Generationen ein gemeinsames Generationenbewusstsein indem sie Werte festlegen, die eben für den Einzelnen, eine Gruppe oder eine Generation als wünschenswert zählen. Insbesondere prägende kollektive Ereignisse in Kindheit und Jugend (wie zum Beispiel der Fall der Berliner Mauer) und die Zugehörigkeit zu einem Geburtsjahrgang legen die ersten Schritte in Richtung Generationenlagerung (das ist das Merkmal der Geburt in einem

spezifischen Zeitraum) fest. (Klaffke 2014, 9, zitiert nach Mannheim 1928) Es sind die gesellschaftlichen Momente, welche zu den „historisch-soziologischen interessierenden Elementen“ von Generationen führen und sich somit einem genealogischen Generationen-Konzept annähern. (Höpflinger 1999, 10)

Generation ist somit eine Gruppe, die von gemeinsam erlebten Ereignissen, beispielsweise historischer oder gesellschaftlicher Natur, geprägt sind. Gleiche Probleme und Wertvorstellungen lassen, wie es Tavolato (2016) beschreibt, vergleichsweise plakative Ausdrücke entstehen: die 68er, No-Future-Generation, Generation-Praktikum, Generation AMS (Arbeitsmarktservice). Besonders interessante Auswirkungen haben oft unabhängige politische Ereignisse, wie z.B. die Erfindung der Antibabypille, welche Konsequenzen für mehrere Generationen hatte. Aber auch die rasante Verbreitung des Internets sowie Smartphones zeigen generationsspezifische Veränderungen. Stark werden derzeit Generationen wohl durch die Flüchtlingsbewegungen, die Bemühungen für Integration und auch die Entwicklungen in der Europäischen Union (EU) beeinflusst. (Tavolato 2016, 7f)

Auf die rein pädagogische Dimension von Generation möchte ich in meiner Arbeit nicht eingehen, da sie primär davon ausgeht, dass ältere Menschen - als die vermittelnde und erziehende Generation - lehren. In neuzeitlichen und modernen Gesellschaften müssen sich jüngere Menschen jedoch vermehrt Lernprozessen unterziehen, die sich mit den Zielen und Werten älterer Menschen nicht vereinbaren lassen. Damit sind Konflikte vorprogrammiert und das historische Generationenverhältnis kann sich pädagogisch umkehren (zum Beispiel wenn Großeltern durch die Enkel in neue Computerwelten eingeführt werden). Einzig bei der Primärsozialisation der Kinder durch die Eltern ist die Altersschichtung auch in modernen Gesellschaften noch klar vorgegeben. Erwachsene und Kinder müssen sich aber mit einer sich verändernden Zukunft auseinandersetzen. Die Zukunft der erwachsen gewordenen Kinder wird anders aussehen als die der Erwachsenen, und Kinder lernen vermehrt von den Gleichaltrigen bzw. den Angehörigen ihrer eigenen Generation mit dem gemeinsamen historischen Bezug. Es kommt dementsprechend zu einer wachsenden Distanz zwischen den Generationen, auch wenn die älteren Menschen in vielerlei Hinsicht noch dominieren. (Höpflinger 1999, 8) In den beschleunigten modernen Gesellschaften entsteht die von Margret Mead so genannte Zukunft, die offen ist, und die Zukunft der Kinder dann der Gegenwart der Erwachsenen

enteilt. Hier lernen die Erwachsenen auch von ihren Kindern. In solchen Gesellschaften wird "Jugend" zum entscheidenden Bezugspunkt. (Höpflinger 1999, 9, zitiert nach Mead 1971)

"Aber damit war und ist die Entwicklung keineswegs abgeschlossen. Denn in den postmodernen Gesellschaften der Gegenwart gibt es keine eindeutigen Schwerpunkte mehr; die Altersgruppen und Lebensphasen stehen nun als tendenziell gleichwertige nebeneinander. Ungleichzeitigkeiten werden nicht mehr nach dem linearen Fortschrittmuster des 'Noch nicht' oder 'Nicht mehr' aufgelöst, sondern als solche akzeptiert. Lernen ist nicht mehr als ausschließliche Aufgabe der Jugendzeit definiert, sondern wird zu einer auf Dauer gestellten lebensbegleitenden Aufgabe. Das hat wiederum erhebliche Folgen für die Generationenbeziehungen und das Generationenverhältnis. Denn nun kann Autorität nur noch bereichsbezogen zur Geltung gebracht werden; sie löst sich (wenn man von der Kindheit im engeren Sinne absieht) weitgehend vom Alter ab und bindet sich an Kompetenz und daran geknüpfte Anerkennung."

(Höpflinger 1999, 9, zitiert nach Liebau 1997, 17 und Ecarius 1997)

In heutigen Gesellschaften ist es durchaus üblich, dass junge und ältere Erwachsene gleichzeitig beiden pädagogischen Generationen (der vermittelnden und der lernenden Generation) angehören. (Höpflinger 1999, 8)

Wobei bei der Betrachtung von Konflikten am Arbeitsplatz nicht nur das Alter im Sinne einer Generation zu betrachten ist, sondern auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit von Relevanz ist. (Tavolato 2016, 9, zitiert nach Höpflinger in: Zölch, 2009, 34). Berufserfahrung kann in verschiedenen Unternehmen gewonnen worden sein, mehr Kenntnisse mit technischen Hilfsmitteln und Sprachen schreiben jungen Menschen Kompetenzen zu, die beim langjährigen Verbleib in einem Unternehmen fehlen und durch das gewonnene Erfahrungswissen nicht kompensiert werden. Alters- und Generationsdimensionen verschwimmen immer wieder und sind daher differenziert zu betrachten und entsprechende Lern- und Reflexionsprozesse zu initiieren. (Tavolato, 2016, 10)

2.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Paul Watzlawick stellte bereits 1969 fest „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Watzlawick 1969) Da Menschen unterschiedlich kommunizieren, stellen verbale und nonverbale Kommunikation ein wesentliches Unterscheidungskriterium dar. Gestik, Mimik und Wortwahl haben sich im Zeitablauf sehr stark verändert. Zum Beispiel das

von jungen Menschen nicht respektlos gemeinte DU-Wort kann leicht zu Missverständnissen führen. Zu diesem veränderten Stil haben insbesondere die Verwendung neuer Kommunikationsmedien geführt, wie z.B. E-Mail, Kurznachrichten oder Soziale Medien. Generationenbedingte Vorurteile zeigen sich jedoch stark. Stören die einen Abkürzungen (wie z.B. CU⁴), Stichworte und fehlende Rechtschreibung, wirken die ausführlichen Texte der älteren Menschen auf die Jungen als Zeitverschwendung und nicht punktgenau. Da Kommunikation unmittelbar mit Produktivität verbunden ist, heißt es Kommunikationskanäle zu finden, mit denen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht werden können. Auch in der Studie der Wirtschaftskammer Wien im Jahr 2015 zeigt Kolland auf, dass der Wunsch nach mehr beruflichem Austausch unabhängig vom Alter ist. Konflikte scheinen von älteren Kolleginnen vermieden zu werden, wohingegen Jüngere Kritik und Unstimmigkeiten offen ansprechen. Unterschiede in den Haltungen neutral wahrzunehmen und Konflikte konstruktiv zu bewältigen ist gefordert. Interessant ist bei der Frage nach Wissen über Maßnahmen im Unternehmen zur Förderung unterschiedlicher Generationen, dass nur die Hälfte der Belegschaft davon Kenntnis hat. Wohingegen zumindest eine konkrete Maßnahme fast allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihrem Unternehmen bekannt ist. Beispielhaft können folgende Maßnahmen nach Kolland aufgezählt werden:

- Betriebliche Gesundheitsförderung für alle Altersgruppen
- Weiterbildungsangebote für alle Altersgruppen
- Jüngere arbeiten unter Anleitung von Älteren (Mentoring)
- Förderung der jüngeren Beschäftigten
- Förderung der älteren Beschäftigten
- Alterssensibles Führungsverhalten [...] (Kolland und Wanka 2015)

In der Generationenstudie der Wirtschaftskammer Österreich zeigen Kolland und Wanka einen sehr guten grafischen Überblick über die Generationen, und zwar von den Baby Boomern zur Generation Y. (Kolland und Wanka 2015) Weiters arbeitet Oertel (2014) sehr detailliert die Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen von den Baby Boomern bis zur Generation X heraus. Sie bezieht dabei die generationsbedingten

⁴ Umgangssprachlich: See you! Wir sehen uns!

Besonderheiten und Hintergründe mit ein. (Oertel 2014, in Klaffke 2014, 27ff). Klaffke beschäftigt sich insbesondere mit den in die Arbeitswelt nachrückenden Generationen, wie die Millennials bis zur Generation Z. (Klaffke 2014). Eine detailliertere Betrachtung der Generationen übersteigt den Rahmen dieser Arbeit, gibt aber noch viel Raum für weitere Vergleichsstudien, die allfällige Auswirkungen auf Verhalten und Erwartungen aufzeigen könnten.

Wechselseitig zeigen Jugendliche und Ältere eher ein negatives Bild von den jeweils anderen. Sobald aber persönliche Kontakte bestehen, kehrt sich dies ins Positive. (Kruse, in Kaudelka, Isenbort 2014) Solche Eindrücke zeigen sich auch im familiären Umfeld zwischen Großeltern und Enkelkindern und bei der professionellen Arbeit mit Flüchtlingen, behinderten Menschen oder von Armut betroffenen Menschen. Hier spielt die Bereitschaft von Menschen zur Unterstützung bzw. im Umgang miteinander eine große Rolle. Sobald Menschen ein Gesicht „haben“, lässt sich leichter ein entspanntes Verhältnis aufbauen.

2.3.3 Kontakte zwischen den Generationen

Peter Sheahan war Speaker of the year 2007 in Australien und meinte bei einem Gespräch mit Peter Tavolato „You can't manage a generation you don't understand." (Tavolato 2016, X) Besonders wichtig erscheint es Tavolato (2016) auch keine Stereotypen zu verwenden und die Mitglieder bestimmter Generationen nicht in Schubladen zu stecken bzw. keine Möglichkeit des Austausches einzuräumen. Im Vordergrund steht, für die unterschiedlichen Generationen Verständnis zu wecken und Wege aufzuzeigen, wie ihre Besonderheiten und die jeweiligen Stärken, insbesondere im beruflichen Kontext, für eine effektive und konstruktive Zusammenarbeit genutzt werden können. Jeder Mensch ist einzigartig. Daher erscheint es unzulässig vom einzelnen auf die Gesamtheit zu schließen. Die Sichtweise der verschiedenen Generationen darf nicht zu einer Typisierung verwendet werden, sondern dient vielmehr der besseren Wahrnehmung, Akzeptanz und größeren Wertschätzung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten. Denn die verschiedenen Denkweisen, Werte und Verhaltensmuster ähneln sich im Hinblick auf den Generationenbezug durch äußere Umstände und Lebensläufe oft viel mehr, als angedacht. (Tavolato 2016, XII f)

Die einzelnen technischen, sozialen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen vollziehen sich immer schneller und umfassen mehr Lebensbereiche. Daraus lässt sich eine markante Unterscheidung bei den Werten, Bedürfnissen und Verhaltensweisen zwischen den einzelnen Generationen (Tavolato 2016, 9, zitiert nach Höpflinger 2009) aufzeigen.

„Die lange Zeit zumindest vertretbare, wenn auch unkorrekte Annahme der meisten Manager „Die Jungen sind so wie wir damals, nur mit anderer Haarmode, anderem Musikgeschmack, anderen Klamotten und mehr technischem Spielzeug“, ignoriert die stetig größer und relevanter werdenden Unterschiede zwischen den Generationen. Sie einfach auszublenden wird für Unternehmen immer riskanter.“

(Tavolato 2016, 2)

In der Arbeitswelt trifft dabei die Generation Y auf zahlreiche Baby Boomer in Führungspositionen. Dabei sind sie gleichzeitig auch im Wesentlichen deren Kinder. (Tavolato 2016, 2) Dieses Y knüpft alphabetisch an die vorherige Generation X an und steht auch zugleich für „WHY“ in der englischen Sprache, das in Deutsch gleichgesetzt wird mit der Frage „Warum“. Damit ist gemeint, dass diese Generation vieles hinterfragt und auf Sinnsuche ist. (Klaffke 2014a, 13) Das Problem der demografischen Entwicklung wird auch in aktuellen Medienberichten erläutert und poppt trotz verbesserter Konjunkturprognosen und gleichzeitig steigender Arbeitslosigkeit aufgrund des Zuzugs und eines verstärkten Anstiegs von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt auf. Verstärkt wird dadurch die große Herausforderung, in ausreichender Zahl passende Mitarbeiterinnen zu finden. Auch wird es zunehmend schwieriger Mitarbeiterinnen zu halten, wenn Erwartungen der mit viel Anstrengung rekrutierten Personen enttäuscht werden. Dieser Wechsel wird auch unabhängig von einem neuen Arbeitsplatz durchgeführt und lässt immer wieder den Ruf nach der „sozialen Hängematte“ laut werden. Besonders herausfordernd erscheint in diesem Zusammenhang die Führungsarbeit. Bei bis zu vier Generationen in Unternehmen liegen gerade in den Unterschieden große Innovations-, Produktivitäts- und Effizienzpotentiale. Gleichzeitig sind aber die allfällige rasche Demotivation und der Verlust des Engagements ein wesentliches unternehmerisches Risiko. Die permanente Weiterentwicklung von Führungsinstrumentarien unterstützt Führungskräfte dabei, ihrer Vorbildwirkung gerecht zu werden und Begeisterung sowie Inspiration im

Unternehmensalltag zu verbreiten. Wertschätzung und das Einbringen sozialer Identität stellen in diesem Zusammenhang wichtige Erfolgsfaktoren dar. (Kast 2014)

Tavolato stellt dazu die konkrete Frage nach dem Grund für allfällige Konfliktpotentiale und hinterfragt die Ursache im Altersunterschied bzw. den unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Sozialisation der Menschen. Auch die speziellen Anforderungen an die Führungsarbeit, Förderung von Gruppenarbeit und die Anpassung der Organisation sowie der Systeme führt zu einem aktiven Generationen-Management. Sowohl die Entwicklung von notwendigen Kompetenzen und Haltungen als auch die direkte Praxis-Umsetzung erscheinen wesentlich. Es gilt, Wissensverlust durch ausscheidende Mitarbeiterinnen zu minimieren, aktiven und gelingenden Wissenstransfer zu unterstützen und Vertrauens- sowie Loyalitätsverluste zu vermeiden – so stellen sich wesentliche generationsbedingte Führungsaufgaben dar. Aktives Generationenmanagement schafft Arbeitsbedingungen, eine Praxis der Führung und Zusammenarbeit sowie Unternehmenskultur, welche die Beschäftigten aller Generationen befähigt und motiviert zusammenarbeiten lässt. Dazu gehören insbesondere Kommunikationsmöglichkeiten, technische Hilfsmittel sowie Schaffung von Wissen und dessen Verteilung. Wertschätzung, gegenseitiger Respekt sowie Förderung des Einzelnen schaffen eine vertrauensvolle Umgebung, um die Vielfalt der Generationen gezielt als unternehmerische Chance und Erfolgskriterium zu nutzen. (Tavolato 2016, 3 f)

In dem Gesamtwerk von Klaffke (2014) über Generationenmanagement beschäftigen sich mehrere Autoren mit erfolgreichem Generationenmanagement, spezifischen Unterschieden, Charakteristika und Chancen der unterschiedlichen Generationen. Besonders generationenfreundliche Personal- und Karriereentwicklung, die generationenorientierte Gestaltung von Arbeitswelten und auch die Betonung von der Wichtigkeit der Führungsarbeit zeigt positive Auswirkungen auf die Kontakte zwischen den Generationen. (Klaffke 2014)

Insbesondere die zweite Führungsebene wird in der Studie der Wirtschaftskammer Österreich von Kolland (2015) als verantwortlich für ein erfolgreiches Generationenmanagement gesehen. Es gilt dabei die Visualisierung der Eigenschaftsprofile der verschiedenen Generationen in ihrer Bedeutung für die Unternehmenskultur und die Produktivität zu stärken. Einerseits sind die Unterschiede im

Innovationsverhalten der unterschiedlichen Altersgruppen komplementär zu nutzen, ungünstige Begleiterscheinungen heterogener Teams wie Verlangsamung durch erschwerte Kommunikation, emotionale Konflikte und Bildung von Subgruppen im Zaum zu halten und andererseits auch generationsspezifische Feedback-Systeme aufzubauen und zu verwenden. (Kolland und Wanka, 2015, 37-40) Im Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit werden die Herausforderungen an Personalmanagement und Personalentwicklung und vor allem die Thematik Führungsarbeit deshalb sehr detailliert ausgeführt. Schulungen und die allfällige Weiterentwicklung von Führungskräften sind ein äußerst wirksames Mittel, um Arbeitsumgebungen und eine Basis der Zusammenarbeit zu schaffen, die erfolgreichen Wissenstransfer und Lernen in Organisationen unterstützen.

Das Abbauen von Vorurteilen zwischen den Generationen ist ein wesentliches Erfolgsrezept. Der Kontakt zwischen den Generationen findet zwar zumeist familienintern statt und geht selten über verwandtschaftliche oder freundschaftliche Zusammenkünfte hinaus. Diese Tatsache hat wesentliche Auswirkungen auf die Bewertung einer Generation über die jeweils andere und für das gegenseitige Gestalten von Klischeebildern. Bewundern und lieben Jugendliche zumeist ihre Großeltern, da sie diese als großzügig, zuverlässig und versorgend erleben, so sehr können Jugendliche in ihnen unbekanntem älteren Personen ausschließlich als Nutznießer von gesellschaftlichen Transferzahlungen sehen und als Spießherren bewerten. Diese Einstellung zeigt sich gegenseitig zwischen den Generationen. Großeltern nehmen ihre eigenen Enkelkinder zumeist positiv wahr, da es sich doch nach ihrer Einschätzung und persönlichen Erfahrungen um kluge und herzensgute Wesen handelt; anders hört sich dann die Meinung gegenüber anonymen Jugendlichen an, die doch nur ungebildet, unfreundlich und faul seien. Diese Einschätzungen stellen keine allgemeingültige Norm über den Umgang zwischen Jung und Alt dar. Dennoch ist es entscheidend aufzuzeigen, dass es in unserer Gesellschaft die starke Tendenz gibt, den Umgang miteinander eher vorwurfsvoll zu pflegen, solange sich die betroffenen Personen nicht näher kennen. (Zellacher, Türk-Chlapek 1998, 80)

Zellacher und Türk-Chlapek (1999) beschreiben sehr eindringlich

„Generationengerechtigkeit ist kein Nullsummenspiel. Die gern gepflogene Metapher des Kuchens, den es gerecht zu verteilen gilt, muß einmal von der Warte seiner modellierbaren Größe, der Anzahl seiner Stücke und des Verhältnisses der Stücke zueinander betrachtet werden.“

(Zellacher und Türk-Chlapek 1998, 80)

Ungleiche Behandlungsweisen über die eigene Familie beziehungsweise Bezugsgruppe hinaus sind Ausdruck der gesellschaftlichen Situation selbst: Die Moderne (als Folgezeit nach der industriellen Revolution) hat eine sukzessive Abwertung des Alters mit sich gebracht. Während in vorindustriellen Zeiten das Altsein noch für positive Werte wie im Sinne von Weisheit und Lebenserfahrung stand, so bedeutet Altsein für unsere Gesellschaft eine Bedrohung, wenn nicht oft sogar Belastung. Seit den 50er Jahren zeichnete sich ein Jugendlichkeits- und Unversehrtheitskult ab, der seit Mitte der 80er Jahre verstärkt auch eine ökonomische Perspektive bekommen hat. Plötzlich berichteten Medien verstärkt von den Älteren, als jene Personen, die auf Kosten der Jüngeren leben, die Pensionen unser ganzes Sozialsystem gefährden würden und somit zu einer gesellschaftlichen Aufgabe werden, die über die familiären Zusammenhänge hinausgeht. Ideal erscheint, wenn die Erkenntnis eintritt, dass das Alter alterslos ist, durch soziale und kulturelle Aspekte gestaltet wird. Jeder von uns wird älter und weist seine persönliche Geschichte aus. (Zellacher und Türk-Chlapek 1998, 80ff) Dieser starke Zusammenhang wird von Rosenmayr (1993) kurz gesagt mit *„Das Bewußtsein, später selber alt zu werden oder alt zu sein, ist vielleicht der stärkste Verbündete für eine vernünftige Verhandlung, für ein Agreement zwischen den Generationen.“* (Zellacher und Türk-Chlapek 1998, 82, zitiert nach Rosenmayr, Leopold 1993, 51)

Es ist nicht sinnvoll von den „Alten“ als einheitlicher Bevölkerungsgruppe zu sprechen. Unter einer Generation der älteren Menschen ist vielmehr ein Konstrukt zu verstehen, denn die verschiedenen Lebensstile, die Interessen, die Probleme der über 65-Jährigen sind äußerst divers. So verwenden Zellacher und Türk-Chlapek (1998) die Unterscheidung für Personen zwischen 65 und 74 als junge Alte, zwischen 75 und 84 als mittlere Alte und jene über 85 als Hochbetagte. In den seltensten Fällen entsprechen jedoch Alterseinteilungen den jeweiligen Personen in ihren Lebenssituationen. So können 75-Jährige rüstiger und lebensfroher sein als beispielsweise 65-Jährige, die sich vor dem Älterwerden fürchten oder unter einem Pensionsschock leiden. Mit dem Zuschreiben von Defiziten werden ältere Personen zu einer einheitlichen morbiden Gesellschaftsgruppe stilisiert, die in der Realität überhaupt keine Entsprechung findet. Denn nur ein geringer Prozentsatz der Älteren ist pflege- und betreuungsbedürftig und braucht tatsächlich Unterstützung. (Zellacher und Türk-Chlapek 1998, 82) Trotz der deutlichen

Verschiebung der Sozialleistungen⁵ zu den älteren Menschen (Personen über 60/65) beträgt der Pflegegeldanteil an den Altersleistungen 2015 nur 1,96 Mrd. EUR (von insgesamt 44,24 Mrd. EUR). Während jedoch die Zahl der über 80-Jährigen von 1995 bis 2015 um 50 % gewachsen ist, erhöhten sich die inflationsbereinigten Pflegegeldausgaben in diesem Zeitraum nur um 18 %. (Steiner 2017)

Laut Zellacher und Türk-Chlapek beeinflusst auch die Geschlechtszugehörigkeit in einem großen Ausmaß die Lebensform älterer Menschen und zeigt auch Auswirkungen auf ihre Beziehungen untereinander. In der Betrachtung insbesondere der Lebenssituation älterer Frauen sind zumeist jene kreativer und offener für Neues, die nicht ausschließlich in familiären Beziehungskonstellationen leben und dort den Großteil ihrer Freizeit verbringen (müssen). (Zellacher und Türk-Chlapek 1998, 83)

Um diese klischeehaften Bildern, die medial und familiär an ältere Personen herangetragen werden, zu überprüfen, gilt es die eigene Rolle im Alter in Frage zu stellen. Gleich dem Prozess einer Sich-selbst-erfüllenden-Prophezeiung wird das von außen geprägte, stereotype Fremdbild in das Eigenbild integriert. Dann lässt es sich gut ohne wesentliche Konflikte in Einklang mit den gesellschaftlichen Zwängen leben. Ältere Menschen verzichten in diesem Fall von sich aus auf neue Beziehungen und (Freizeit-) Aktivitäten, da sie es als ihre zentrale Aufgabe erachten, unentgeltlich und jederzeit abrufbar ihre Familie zu unterstützen und allfällige Pflege- und Betreuungspflichten zu übernehmen. Insbesondere Frauen neigen dazu, ihre Lebenspartner ohne Inanspruchnahme fremder Hilfe aufopfernd zu pflegen. Nur zu oft wird in solchen Fällen auf die eigenen Bedürfnisse viel zu wenig geachtet. Kritisch hinterfragt wird in diesem Zusammenhang von Zellacher und Türk-Chlapek (1998) auch das Selbstverständnis für die vielfältigen Transferleistungen. Denn die Gratis-Kinderbetreuung durch die Großeltern ist natürlich angenehmer und gefragter für Familien als Großeltern, die in

⁵ Aufgrund der Alterung der Gesellschaft (von 1995 bis 2015 ist der Anteil der älteren Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung um 3 Prozentpunkte gestiegen, während der unter 15-Jährigen um 3 Prozentpunkte gefallen ist) werden 44% der Sozialleistungen (ohne Gesundheitsausgaben und Hinterbliebenenpensionen) von insgesamt 99,9 Mrd. EUR für ältere Menschen ausgegeben, der Großteil davon für normale Alterspensionen (58%). (Statistik Austria: ESSOSS Datenbank/Sozialausgaben, Stand Juli 2016, zitiert nach Steiner 2017, 157f, SOZIALBERICHT 2017)

höherem Alter ihre Reiselust entdeckt haben und sich nicht als Sparmeister (für ihre Erben) entpuppen. (Zellacher, Lydia und Türk-Chlapek 1998, 83)

Der Psychologe Erik Erikson (1950) erachtete im Erwachsenenalter in der Generativität das Bindeglied zwischen den Generationen. Das Interesse an der Erzeugung und Erziehung der nächsten Generation/en wird demnach ein angestrebtes Ziel im Alter zwischen 34 und 60. Wird Generativität in diesem Entwicklungsstadium nicht erlangt, so drückt sie sich in ihrer Kehrseite, in der Verarmung zwischenmenschlicher Beziehungen aus. Nach Erikson (1950) hat jeder Mensch den Wunsch, in irgendeiner Weise - sei es geschlechtlich oder kulturell - an der Fortpflanzung und dem Weiterbestehen dieser Gesellschaft beteiligt zu sein. (Zellacher und Türk-Chlapek 1998, 84f und Mc, Cormack 2004, 39, zitiert nach Erikson 1950) Im Alter drückt sich der generative Wunsch, etwas zu hinterlassen, das über das eigene Leben hinaus bestehen bleibt, vor allem in der Schaffung von sozialen, kulturellen oder auch ökonomischen Werten aus. Dieser Wunsch geht über den Zustand der bloßen Selbstverwirklichung hinaus, da der Wille im Vordergrund steht, in diesem Leben eine Spur hinterlassen zu wollen, die über den eigenen Tod hinausgeht. Der Wunsch nach Kindern, die angestrebten Lebensziele werden verstärkt auf die verfügbaren körperlichen Potenziale und die veränderte Lebenssituation im höheren Alter abgestimmt werden. zu vermeiden. Dieser Entwicklungsschritt erfordert große persönliche Reflexion und setzt die Akzeptanz der eigenen Endlichkeit voraus. Damit kommt nicht nur der Tod ins Spiel, sondern genauso die Auseinandersetzung mit dem Verlust körperlicher Unversehrtheit, der Verlust geliebter Personen, sondern auch das Akzeptieren des eigenen Schicksals. Dabei geht es vor allem um die Weitergabe von Traditionen, Idealen und Wissen und Werten, wie z.B. Kultur, die behalten werden sollen. Diese Ausübung von Generativität zeigt sich in unterschiedlichen Ausprägungen. Sowohl in der Weitergabe von Verantwortung an die Jüngeren in Aktivitäten, die für das Gemeinwesen von Bedeutung sind, in kreativen Tätigkeiten, die ihren Ausdruck in sozialem, politischem oder kulturellem Engagement finden als auch im Vorleben einer glücklichen Partnerschaft und Familie. Ziel ist einen selbstbestimmten und würdevoll-generativen Anteil einzubringen, um ihn als einen wertvollen Beitrag zur Stärkung der nächsten Generation bzw. der nächsten Generationen beizubehalten. (Lang und Baltes 1997, zitiert nach Zellacher und Türk-Chlapek 1998, 84f):

Älter werden heißt auch, bereit zu sein, Kontrolle aufzugeben und Verantwortung an die Jüngeren abzugeben. Die Jüngeren gestalten und verantworten ihr Leben selbst und Erfahrungswerte von ihnen fließen an die ältere Generation zurück. Diese zeigen sich beispielsweise im Vermitteln des Umgangs mit den neuen Technologien oder an der Teilhabe anderer Lebensstile und politischer Ansichten, die für die jüngere Generation von Bedeutung sind. Oft fungieren ältere Bezugspersonen als konfliktlösende Mediatoren (Vermittler) zwischen den Eltern und ihren Kindern. Im Idealfall kann eine sich gegenseitig befruchtende Wechselbeziehung zwischen Jung und Alt begründet werden, die für beide Seiten von Vorteil ist und sehr belebend sein kann. Oft besteht als Bindeglied zwischen den Älteren in den Familien hauptsächlich finanzielle Unterstützung und die Hilfe bei der Bewältigung von Pflege- und Betreuungspflichten. Darüber hinaus aber fehlt für die ältere Generation sehr häufig die Möglichkeit, ihre kulturellen Werte und ihre Wünsche in Familien angemessen zum Ausdruck zu bringen oder zur Diskussion stellen zu können. Da in manchen Familien die gegenseitigen Rollenzuschreibungen sehr festgefahren sind zwischen Jung und Alt, fällt es schwer, Wünsche und Werte generationensensibel zum Ausdruck zu bringen und weiterzugeben. Gerade deshalb sind es oft verwandtschafts- und familienunabhängige Einrichtungen und Beziehungen, die eine vorurteilsabbauende Brücke zwischen den Generationen zu schlagen vermögen und in der Lage sind, intergenerationelle Werte in der Gesellschaft zu vermitteln. Diese Offenheit für nicht-familiäre Beziehungen (in Lernpartnerschaften, Theatergruppen, etc.) erweitert die Vielfalt an Möglichkeiten, eigene Werte und Erfahrungen mit Freude weitergeben zu können. (Zellacher, Türk-Chlapek 1998, 84f)

3 Lernformen

Unter den Begriffen Erwachsenenbildung, Weiterbildung und Lebenslanges Lernen wird für eine Wissensgesellschaft auf Statistik Austria (2016) mit Stand vom 8.8.2016 beschrieben, dass

„Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen nicht in erster Linie nur im Wege der formalen Bildung oder weitgehend vor Beginn des Erwerbslebens vermittelt bzw. erworben werden, sondern dass es vielfältige Chancen zur Auseinandersetzung mit den aktuellen Entwicklungen und zur Aufrechterhaltung oder Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit gibt. Die Lernaktivitäten außerhalb formaler Bildung werden als nicht-formale Bildung oder als informelles Lernen klassifiziert. Nicht-formale Bildung meint organisierte und nachhaltige Bildungsaktivitäten, die

zumeist jedoch mit keiner staatlich anerkannten Qualifikation abschließen, wie das im formalen Bildungswesen die Regel ist. Nicht-formale Bildung kann sowohl innerhalb als auch außerhalb von Bildungseinrichtungen stattfinden und Personen aller Altersgruppen ansprechen.“

(Statistik Austria, Bildung und Kultur 2016)⁶

Ebendort findet sich auch der Begriff informelles Lernen mit

„weniger organisierten und strukturierten Lernaktivitäten. Diese können fast überall stattfinden wie z.B. in der Familie, mit Freunden oder am Arbeitsplatz. Dabei ist zu unterscheiden zwischen „unterrichtetem Lernen“, z.B. informellem Unterricht, und „nicht-unterrichtetem Lernen“, z.B. Selbststudium, Lerngruppen und anderem mehr.“

(Statistik Austria, Bildung und Kultur 2016)

Interessant ist dabei, dass unselbständig erwerbstätige Männer zu fast 70% nur an Kursen und Schulungen in den letzten 4 Wochen (Jahresdurchschnitt 2015) teilgenommen haben, die vollständig in der Arbeitszeit gelegen sind. Bei Frauen war hingegen die Bereitschaft, auch Weiterbildungsmaßnahmen in der Freizeit zu besuchen, wesentlich höher (im Vergleich nur 50,3% Kursteilnahme im Rahmen der Arbeitszeit). (Statistik Austria, Bildung und Kultur 2016)

Die Hintergründe und die Bildungspraxis zum "Zweiten Bildungsweg" beschreibt eine sehr aktuelle Studie in der Reihe "Materialien zur Erwachsenenbildung" des Bundesministeriums für Bildung (BMB) vom Bildungsforscher Mario Steiner (2016) vom Institut für Höhere Studien (IHS), wobei das Nachholen zuvor versäumter formaler Bildungsabschlüsse im Erwachsenenalter erläutert wird. Er führt einerseits an die Gründe heran, warum das Nachholen von Bildungsabschlüssen im Rahmen von "Ausbildungen der Zweiten Chance" erst notwendig erscheint, und rückt andererseits die Bildungspraxis in den Fokus. Vorgestellt werden auch Angebote, welche zum Nachholen von Bildungsabschlüssen vorliegen und was die Inhalte, Strukturen und Rahmenbedingungen dafür sind. Zum Abbruch einer Erstausbildung macht Steiner (2016) Ursachen auf individueller als auch systemischer Ebene aus. Auf individueller Ebene gründet dies oft

6

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/erwachsenenbildung_weiterbildung_lebenslanges_lernen/index.html, download am 20.12.2016, 19.12

auf schwierigen Familienverhältnissen, schlechten Schul- oder Lernerfahrungen, Demotivation oder Angst, wobei sich auf systemischer Ebene die Beschäftigungschancen für Geringqualifizierte nicht wesentlich von jenen für Absolventinnen und Absolventen der Sekundarstufe II (Oberstufe, schließt im Regelfall mit Matura ab, im ersten Jahr der Sekundarstufe wird die allgemeine Schulpflicht erfüllt) unterscheiden. Ist dies der Fall, so der Autor, entscheiden sich Pflichtschulabsolventinnen und -absolventen (das entspricht dem Abschluss der 9. Schulstufe) öfter für einen direkten Berufseinstieg und gegen einen weiteren Schulbesuch. In Österreich existieren verschiedene Angebote im Rahmen des Zweiten Bildungswegs. Es ist möglich den Pflichtschulabschluss nachzuholen, eine Schule für Berufstätige zu besuchen, die Berufsreifeprüfung oder Studienberechtigungsprüfung zu absolvieren oder etwa eine außerordentliche Lehrabschlussprüfung abzulegen. Der individuelle Nutzen, so der Autor, spiegle sich vor allem in verbesserten Arbeitsmarktchancen der Betroffenen wider. (Steiner 2016)

Interessant ist, dass in den letzten drei Vergleichsjahren der Anteil an teilnehmenden Personen in der Aus- und Weiterbildung im Alter von 25 bis 64 Jahren mit 14,4% im Jahr 2015 nur leicht gestiegen ist. (Statistik Austria 2016)⁷

Dazu passend werden in der Aktionslinie 10 der Strategie zum lebensbegleitenden Lernen in Österreich LLL 2020 unter anderem die Anerkennung von non-formalen und informell erworbenen Kenntnissen beschrieben und Best Practice Beispiele dargestellt. (LLL2020 2011)

Die Analyse der Ergebnisse des Mikrozensus bis 2013 der Statistik Austria stellt die Veränderungen der Anzahl Erwerbstätigen nach Alter und Geschlecht von 1994 bis 2015 in Österreich dar. Wobei bereits Personen ab einer Stunde wöchentlicher Normalarbeitszeit als erwerbstätig gerechnet werden. Der Vergleich zeigt, dass seit 1994 die Anzahl der Erwerbstätigen zwar insgesamt kontinuierlich gestiegen ist, 2004 jedoch ein starker Einbruch – insbesondere bei den Männern - aufgezeigt wird. Dies ist zwar nicht der Fall bei den Frauen, deren Anzahl sich kontinuierlich erhöht, aber in den Jahren 2003/2004 gab es auch besonders starke Rückgänge bei den Personen in der Altersgruppe über 55 Jahre. Im Jahr 2015 waren insgesamt 4.148.400 Menschen im erwerbstätigen Alter. (Statistik Austria 2016 d, Erwerbstätige nach Alter und Geschlecht seit 1994)

⁷ http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/index.html, download am 20.12.2016, 18.55

Laut der Studie von Schneeberger über die Entwicklung und den Stand der Erwachsenenbildung in Österreich (Schneeberger, Petanovitsch, Schlögl 2008, 11 ff) zeichnen in Österreich für rechtliche, politische und administrative Rahmenbedingungen unterschiedlichste Instanzen und Einrichtungen verantwortlich. Es bestehen vielfältigste Zuständigkeiten für Regulierung, Finanzierung oder Begleitung dieser Aktivitäten. Währenddessen in seiner föderalen Struktur, das Prinzip der Subsidiarität stark ausgeprägt ist, erfolgt die Gesetzgebung primär auf Bundes- und auf Landesebene. In die Kompetenz der Länder fallen alle Materien, die nicht ausdrücklich Zuständigkeit des Bundes (Art. 15 B-VG) sind. Die Vollziehung in den Ländern kommt den Landesregierungen zu. Die gesetzliche Einbindung von nach wirtschaftlichen bzw. beruflichen Kriterien abgegrenzten Gruppierungen (Kammern) in den politischen Prozess erfolgt zumeist durch Begutachtungsrechte und sorgt für eine Interessenvertretung dieser Gruppen, wobei noch um die österreichische Lösung der beruflichen und sozialen Selbstverwaltung erweitert wird. In Österreich besteht ein umfassendes System der beruflichen Selbstverwaltung durch Kammern mit gesetzlicher Mitgliedschaft in Verbindung mit freiwilligen Interessenvertretungen. Das Tätigkeitsfeld der Erwachsenenbildung ist nicht exklusiv an bestimmte Einrichtungen oder Träger gebunden, bezieht sich aber rechtlich auf das 1973 verabschiedete Gesetz⁸ zur Förderung der Erwachsenenbildung und des Volksbüchereiwesens aus Bundesmitteln. Im Rahmen der Zielvorgaben des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit ist jedoch das AMS (Arbeitsmarktservice) österreichweit hauptverantwortlich zuständig für Qualifizierung und Weiterbildung von Erwachsenen. Dieses sehr vielschichtige und mit unterschiedlichsten Zuständigkeiten ausgeprägte System erklärt zumindest ansatzweise die durchaus gängige österreichische Kultur des „Weiterschiebens der Verantwortung auf die nächstliegende Ebene“ in der politischen Diskussion von Bildungsfragen. Neben den direkten Bildungskosten fallen für Unternehmen noch

⁸ Bundesgesetz vom 21. März 1973 über die Förderung der Erwachsenenbildung und des Volksbüchereiwesens aus Bundesmitteln, StF: BGBl. Nr. 171/1973, i.g.F. BGBl. I Nr. 71/2003 (NR: GP XXII RV 59 AB 111 S. 20. BR: 6788 AB 6790 S. 697.) [CELEX-Nr.:31997L0078, 32001L0089]

Lohnkosten während der Schulung (sofern diese in der Arbeitszeit erfolgt) an. (Schneeberger, Petanovitsch, Schlögl 2008, 17)

Die Daten der Statistik Austria dazu aus CVTS-4 im Betrachtungszeitraum 2010 weisen einen Anteil von 46,3% an den Gesamtkosten für betriebliche Weiterbildung aus. Das entspräche einem Betrag von EUR 645,5 Millionen für alle Unternehmen mit mehr als 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. (Eigene Berechnung: Gesamtkosten der Weiterbildungskurse im Verhältnis zu den Personalaufwendungen 2010; Statistik Austria 2016b)⁹

Aber auch in Kollektivverträgen und Betriebsvereinbarungen finden spezielle Vereinbarungen über Weiterbildungszeit grundsätzlich geringe Verankerung, weder Bildungszeitmodelle noch Freistellungsregelungen sind geregelt. Am ehesten finden sich noch Klarstellungen zum Zeitausmaß, welches den Beschäftigten für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen zugestanden wird. (Schlögl, Lachmayr, Gutknecht-Gmeiner 2004).

Vor allem ist auch das Bewusstsein für die Thematik von indirekten Kosten, Opportunitätskosten sowie von sozialen Kosten im Zusammenhang mit beruflicher Weiterbildung bei den betroffenen Personen selbst zu schärfen.

„Opportunitäts- oder Alternativkosten in Bezug auf Bildung werden meist durch entgangene Entlohnung für Erwerbsarbeit widerspiegelt, denn die Dauer, in der sich eine Person in Ausbildung befindet, bedeutet einen Verzicht auf Einkommen in dieser Zeit. Neben direkten Kosten (wie Kursgebühren, Honorare, eventuellen Reise- und Aufenthaltsspesen etc.) kommen mitunter weitere Aufwände bzw. Kostenfaktoren hinzu, die nicht durch buchhalterische Belege manifest werden. Diesbezüglich sind Verzichte von weiterbildungsaktiven Personen zu berücksichtigen, die insbesondere das soziale Gefüge und die individuelle Lebenssituation mehr oder weniger deutlich beeinflussen. Diese Kostenfaktoren können als individuelle soziale Kosten der Weiterbildung bezeichnet werden. Die wissenschaftliche Literatur nennt neben dem bereits genannten unmittelbaren Verdienstentgang weitere Einbussen wie Freizeit- bzw. Regenerationsverlust, finanzieller Mehraufwand durch erforderliche persönliche Dienstleistungen in Haushalt oder Familie, Verzicht auf Karrieremöglichkeiten und Verzicht auf

⁹https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/erwachsenenbildung_weiterbildung_lebenslanges_lernen/betriebliche_weiterbildung/index.html, download am 20.12.2016, 20:55)

soziale Kontakte. Diese Faktoren haben unterschiedliche Bedeutung und Höhe je nach der Lebens- und Arbeitssituationen, oder der Dauer der konkreten Bildungsmaßnahme. Bisläng existiert für die österreichische Situation weder eine umfassende Aufstellung all dieser Kostenfaktoren, noch eine Einschätzung über die unterschiedliche Bedeutung für Individuen. Diese Belege sind einerseits als Grundlage für interessenpolitische Einschätzungen der Aufwendungen von Weiterbildung erforderlich. Andererseits wäre damit eine weitergehende Überprüfung und/oder Weiterentwicklung von Fördermodellen möglich, da Kosten der Bildung, die Individuen zu tragen haben, transparent gemacht werden können.“

(Schlögl, Lachmayr, Gutknecht-Gmeiner 2004, 6)

Eine wesentliche Zeitinvestition bei Weiterbildungen ist neben der festgelegten Kursdauer auch die An- und Abreise. Der durchschnittliche Wert für die Fahrzeit zum Weiterbildungsort und retour liegt laut der oben genannten Studie bei einer Stunde. Weiters wird die zeitliche Belastung bei den Teilnehmenden von Lehrgängen durch stetiges Mitlernen und Vorbereiten des Unterrichtsstoffs signifikant höher eingestuft, auch ist hier die Abstimmung mit Arbeit (tendenziell) und Familie signifikant schwieriger als bei Personen, die kürzere Kurse besuchen. Persönliche Belastungen durch die Teilnahme an Weiterbildung wie beispielsweise Stress, Schlaflosigkeit, Magenschmerzen, Erschöpfungszustände oder ein geschwächtes Immunsystem betreffen 20% der befragten Personen öfters oder regelmäßig. Auch hier sind Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer im Vergleich zu Kursbesucherinnen und Kursbesuchern wesentlich häufiger von derartigen Belastungssymptomen betroffen. Zudem wurde von den Personen mit höherer Belastung überdurchschnittlich oft in den letzten drei Jahren ein bereits geplanter Weiterbildungskurs nicht angetreten bzw. abgesagt.

Bei der Gestaltung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen darf keinesfalls die Entstehung von sozialen Kosten durch die Teilnahme an Weiterbildung vergessen werden. Die Pflege sozialer Kontakte gelingt während der weiterbildungsaktiven Zeit weniger oder gar nicht gut. Wenig überraschend, dass in Lehrgängen dieser Anteil mit 42% deutlich über dem Schnitt liegt. Insgesamt ist der Zufriedenheitswert diesbezüglich bei Frauen deutlich hinter dem der männlichen Teilnehmer. Bei der Frage nach eventuellen Belastungen für Beziehungen treten wiederum - wenig überraschend - markante Unterschiede nach Weiterbildungsdauer in der Einschätzung auf. 48% aller

Lehrgangsteilnehmerinnen und Lehrgangsteilnehmern geben an, dass es zutrifft oder sehr zutrifft, dass die aktuelle Teilnahme eine Belastung für die Beziehung darstellt. Auf die Frage nach der zeitlichen Organisation bzw. Abstimmung von Familie und Weiterbildung wird die Belastung als „mittel“ eingestuft. Wieder sind es jene Personen, die Familien mit Kindern und Personen mit Betreuungspflichten haben, welche eine höhere zeitliche Belastung angeben. Personen mit regelmäßigen Stress- und Erschöpfungssymptomen zeigen hier eine hohe Belastung. Auch Personen, welche Weiterbildungsmaßnahmen in den letzten drei Jahren nicht abgeschlossen oder begonnen haben, geben ebenfalls mehr Belastungen an. Hier wird eine wichtige Verbindung zur Gestaltung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen gesehen. Durch die Mischung verschiedener Lernformen, Anwesenheitsblöcken und interaktiven digitalen Lerneinheiten lässt sich eine noch breitere Zustimmung und der Abbau von Belastung fördern. (Schlögl, Lachmayr, Gutknecht-Gmeiner 2004)

Die Unterstützung in intensiven Aus- und Weiterbildungsphasen durch die Zurverfügungstellung von Dienstleistungsschecks (DLS)¹⁰ könnte auch hier Entlastung bringen.

Detailliert wird in der Studie zur Entwicklung und dem Stand der Erwachsenenbildung in Österreich (Schneeberger, Petanovitsch, Schlögl 2008) auch das Ausmaß der indirekten Aufwendungen dargestellt:

„Individuelle Opportunitäts- oder Alternativkosten in Bezug auf Bildung werden meist durch entgangene Entlohnung für Erwerbsarbeit widergespiegelt, denn die Dauer, in der sich eine Person in Ausbildung befindet, bedeutet einen Verzicht auf Einkommen in dieser Zeit. Das Institut für Höhere Studien (IHS) hat auf Basis der Daten des Mikrozensus 2003 und von CVTS-2 eine Schätzung der Opportunitätskosten der Individuen in der Höhe von jährlich rund EUR 250 Mio. vorgenommen.“

(Lassnigg, Vogtenhuber, Steiner 2006, 18, zitiert nach Schneeberger, Petanovitsch, Schlögl 2008, 16)

¹⁰ Dienstleistungsschecks (DLS) dienen seit 2006 zur Entlohnung für befristete Arbeitsverhältnisse zwischen Arbeitnehmern und natürlichen Personen für die Erbringung von einfachen haushaltstypischen Dienstleistungen in Privathaushalten, sofern die Entlohnung beim einzelnen Arbeitgeber nicht über der monatlichen Geringfügigkeitsgrenze liegt. DLS sind über das Kompetenzzentrum der Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau erhältlich:

<http://www.vaeb.at/portal27/vaebportal/content/contentWindow?action=2&viewmode=content&contentid=10007.721346&conversationContext=1>

Ebenso lassen sich darunter folgende Kosten zusammenfassen:

„Neben direkten Kosten (wie Kursgebühren, Honorare, eventuellen Reise- und Aufenthaltsspesen etc.) kommen mitunter weiterer Aufwand bzw. Kostenfaktoren hinzu, die nicht immer direkt durch monetär bewertbare Belege manifest werden. Diesbezüglich sind Verzichte von weiterbildungsaktiven Personen zu berücksichtigen, die insbesondere das soziale Gefüge und die individuelle Lebenssituation mehr oder weniger deutlich beeinflussen. Diese Kostenfaktoren können als individuelle soziale Kosten der Weiterbildung bezeichnet werden, dies sind u.a. Einbussen wie Freizeit- bzw. Regenerationsverlust, finanzieller Mehraufwand durch erforderliche persönliche Dienstleistungen in Haushalt oder Familie¹¹, Verzicht auf Karrieremöglichkeiten und Verzicht auf soziale Kontakte. Diese Faktoren haben unterschiedliche Bedeutung und Höhe je nach Lebens- und Arbeitssituationen oder Dauer der konkreten Bildungsmaßnahme.“

(Schlögl, Lachmayr, Gutknecht-Gmeiner 2004, zitiert nach Schneeberger, Petanovitsch, Schlögl 2008, 16).

3.1 Formale und nicht-formale Lernformen

Als Basis für das detaillierte Herausarbeiten der generationensensiblen und alter(n)sfreundlichen Aspekte des Lernens und Wissenstransfers in der Folge, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit zunächst mit den grundlegenden Begriffen des Lernens und der unterschiedlichen Lernformen. Denn es zeichnet sich ein klarer Wandel im Begriff des Lernens ab, bei dem vor allem die Unabgeschlossenheit und der Entwicklungscharakter hervorsticht. Dies gibt einen klaren Hinweis auf lebenslanges Lernen. (Kolland und Klingenberg 2011, 23) Bei Kolland und Klingenberg finden sich ebendort auch sehr klare Begriffsbestimmungen. Dabei wird formales, non-formales und informelles Lernen unterschieden. Im Allgemeinen wird das planmäßig organisierte, gesellschaftlich anerkannte Lernen im Rahmen eines öffentlichen Bildungssystems als formales Lernen bezeichnet. Dabei werden die Ergebnisse formalen Lernens über den ISCED Standard (International Standard Classification of Education) charakterisiert und klassifiziert. Unterschieden werden in diesem Zusammenhang sechs Ebenen formalen Lernens bzw. schulischer Bildung. Sie reichen von der Vorschule bis zur universitären Bildung. Nicht-formales Lernen ist dagegen die Sammelbezeichnung für alle Formen des systematischen, organisierten Lernens außerhalb des formalisierten Bildungswesens.

¹¹ siehe auch hier die Möglichkeit von Dienstleistungsschecks

Im Unterschied zum Lernen wird Kompetenz als Vorbedingung für Lernen und als Ergebnis von Lernprozessen definiert. Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit zu selbstständigem Handeln im jeweiligen Bezugsrahmen, sei es im privaten, beruflichen oder auch politischen Feld. Wichtig erscheint für Fragen des Lernens im Alter sowie für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Abgrenzung gegenüber Qualifikation. Der Kompetenzbegriff zeigt dabei eine stärker subjektgebundene Orientierung, während sich Qualifikation auf objektive Nachfragekriterien bezieht. Kompetenz ist an Personen gebunden und schließt deren verarbeitete Vorerfahrungen ein.

Lebenslanges Lernen lässt sich vielmehr als ein auf Erfahrungen beruhendes Lernen aus persönlichen und sozialen Gründen definieren und umfasst jede zielgerichtete Lerntätigkeit, die einer kontinuierlichen Verbesserung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen dient. Stattfinden kann es sowohl innerhalb als auch außerhalb organisierter Lernsettings. Erworben werden sowohl Basisqualifikationen einschließlich digitaler Kompetenzen als auch erweitertes Handlungswissen zur Gestaltung des Alltags. Das vorrangige Ziel ist Selbstbestimmung. (Kolland und Klingenberg 2011, 24 ff)

3.2 Informelle Lernformen

Die mit dem Begriff des informellen Lernens verbundenen Phänomene werden laut Overwien (2015) im deutschsprachigen Raum verstärkt diskutiert. Gründe dafür sind gesellschaftliche Veränderungen und Veränderungen in der Arbeitswelt. Eine einheitliche Definition liegt jedoch nicht vor. (Overwien 2005).

Der Rat der Europäischen Union hat im Jahr 2012 eine Empfehlung zur Validierung nichtformalen und informellen Lernens abgegeben. Ein Grund für diese Empfehlung ist, dass Fähigkeiten und Kompetenzen, die auf nichtformalen und informellen Wegen erlangt werden, eine Steigerung von Beschäftigungsfähigkeit und Mobilität bedeuten können. Dies ist wiederum in wirtschaftlich schwierigen Situationen von hoher Bedeutung. Als weiteren Grund führt der Europäische Rat an, dass flexiblere Bildungswege den Einstieg in den Arbeitsmarkt und das Vorankommen im Arbeitsmarkt verbessern. Individuelle Lernergebnisse, die im Rahmen von informellem Lernen am Arbeitsplatz erzielt werden, wird große Bedeutung beigemessen. Beispielsweise

verbessert ein Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit internationalen Kollegen seine Sprachkenntnisse oder ein Mitarbeiter erweitert durch die Arbeit am Computer seine PC Kenntnisse. (Amtsblatt der Europäischen Union 2012)

Prokopp (2010) beschreibt hingegen Maßnahmen zur Kompetenzanerkennung als Abkehr von einer defizitorientierten Sichtweise des Menschen. Es werden Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Vordergrund gestellt und Potenziale aufgezeigt. Diese Sicht ist zwar ausschließlich auf das Individuum ausgerichtet, kann jedoch in hohem Maße bei der alter(n)sfreundlichen Betrachtung in Organisationen hilfreich sein. Gefahr könnte darin bestehen, dass systembezogene und strukturelle Faktoren ausgeblendet werden. (Prokopp 2010).

Nach Kolland und Klingenberg bezieht sich informelles Lernen auf den lebenslangen Prozess der Verarbeitung von Erfahrungen und Aneignung von Fertigkeiten im Alltag, im Berufsleben und in der Freizeit. Informelles Lernen dient in seiner zielgerichteten Form der besseren Lösung von Situationsanforderungen. Es hat einen spezifischen Stellenwert im Alter. Informelles Lernen ist stärker handlungsorientiert, wohingegen es einen deutlichen Handlungsbezug hat. Informelles Lernen hängt dabei nicht nur von der Qualität der zugrunde liegenden Aktivität, Reflexion und Kreativität der Lernenden ab, sondern auch vom Anregungs- und Unterstützungspotenzial der Umwelt. Darunter kann verstanden werden, dass so wie das formale Lernen auf anleitende Lehrende bezogen ist, das informelle Lernen auf eine lernanregende und lernunterstützende Umwelt abzielt. (Kolland und Klingenberg 2011)

Bestätigt wird auch die Grundthese der vorliegenden Arbeit wieder im letzten OECD Bericht „Lifelong Learning for All“, neben mehreren Publikationen davor, und zwar dass der Mensch sein gesamtes Leben lernt und sein Leben lang lernfähig bleibt. (OECD 2008)

3.3 Lernkulturen

Ich altere,
doch lerne ich
immer noch vieles.

Solon (640 – 559 v. Chr.)

Vertiefende empirische Einsichten über Teilnahme an Erwachsenenbildung hat die Erhebung des Mikrozensus von 2003 ergeben. (Statistik Austria 2003) Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur beauftragte die Bundesanstalt 'Statistik Austria', im Rahmen einer speziellen Erhebung über die internationalen Anforderungen hinausgehende Informationen zum 'Lebenslangen Lernen' zu gewinnen und die Kultur des lebenslangen Lernens zu erhalten. Im Mittelpunkt der Erhebung stehen laut Statistik Austria folgende Formen von 'Lebenslangem Lernen': Ausbildung bzw. Lernen im regulären Bildungssystem ('Formales Lernen'), Teilnahme an Kursen, Schulungen, Lehrgängen, Seminaren außerhalb des regulären Bildungssystems ('Non-Formales Lernen'), sowie 'Informelles Lernen' wie beispielsweise das Selbststudium von Fachbüchern. Die Ergebnisse zeigen, dass sich bereits 2003 12,5% der 25- bis 64-Jährigen weiterbildeten, womit Österreich deutlich über dem EU-Durchschnitt nach der Definition des Strukturindikators „Lebenslanges Lernen“ lag und das von der EU für 2010 festgelegte Ziel einer Beteiligungsquote von 12,5% bereits 2003 erreichen konnte.

Weiters haben fast 22 Prozent der Wohnbevölkerung über 15 Jahren in den letzten 12 Monaten an kursmäßiger (nicht-formaler) Erwachsenenbildung teilgenommen (Männer: 23 Prozent, Frauen knapp 21 Prozent). Die kursmäßige Bildungsbeteiligung der Frauen ist, wenn es um allgemeine Erwachsenenbildung geht, höher als bei Männern. Sofern Frauen erwerbstätig sind, ist auch die berufliche Erwachsenenbildungsbeteiligung etwas höher. Mit der erreichten Höhe formaler Bildung erhöhen sich eindeutig Interesse, Zugang und Beteiligung an Erwachsenenbildung und auch die Häufigkeit informeller Lernaktivitäten steigt. Analog zum formalen und non-formalen Lernen, zeigen jüngere Menschen (25-29-Jährige 26%) verstärkt bildungsaktive Tendenzen, wohingegen mit zunehmendem Alter die Weiterbildungsquote sinkt. Bei Männern (12,6%) und Frauen (12,4%) ist dies ungefähr gleichauf. (Statistik Austria 2003) Diese ergänzende Erhebung

zur jährlichen Arbeitskräfteerhebung von 2003 wird auch in der ausführlichen Forschungsreihe zu Altersfragen ausführlich erläutert. (Kolland, Mayer, Nentwich 2011)¹²

Im Rahmen der Tagung LLLplus "Bildung wirkt - ein Leben lang!" wurden auch die Auswirkungen von Lebenslanger Bildung auf höhere Lebensqualität, die Verbesserung der sozialen Teilhabe sowie die Förderung des gesunden Altern vorgestellt. Hervorragende Good Practice Modelle in der Bildungsarbeit mit älteren Menschen wurden ebendort ausgezeichnet. Die Notwendigkeit des Lernens im gesamten Lebensverlauf wurde von namhaften Expertinnen und Experten betont und andererseits die positiven Wirkungen von Weiterbildung im Alter herausgearbeitet. Bundesminister Hundstorfer betonte im Rahmen dieser Tagung 2014:

"Bessere Gesundheit, eine höhere Lebenserwartung, mehr Unabhängigkeit und Selbstbestimmtheit, mehr Partizipation am gesellschaftlichen Leben und eine damit verbundene höhere Lebensqualität - das alles leistet und bewirkt Bildungsarbeit im Alter", weiter erklärte der ehemalige Bundesminister für Arbeit und Soziales "Investitionen in die Bildung älterer Menschen sind daher kein sozialpolitischer Luxus, sondern eine gesamtgesellschaftliche Notwendigkeit".

(Hundstorfer OTS Meldung, 4. November 2014)¹³

Die ausgezeichneten Projekte wurden in der Studie "Good Practice in der Seniorenbildung" dargestellt. (Kolland, Wanka, Nentwich 2012)

¹² Anmerkung: Lebenslanges Lernen bezieht sich auf Personen im Alter zwischen 25 und 64 Jahren, die angegeben haben, sie hätten vier Wochen vor der Erhebung an einer Ausbildung bzw. einem Unterricht teilgenommen (Zähler). Der Nenner besteht aus der Gesamtbevölkerung derselben Altersklasse und schließt diejenigen aus, die auf die Frage „Teilnahme an Ausbildung bzw. Unterricht“ nicht geantwortet haben. Zähler und Nenner stammen beide aus der EU-Arbeitskräfteerhebung. Die Informationen beziehen sich lediglich auf Ausbildung und Unterricht insgesamt, unabhängig von der Relevanz der gegenwärtigen bzw. künftigen Beschäftigung der Befragten. (Schneeberger, Arthur & Petanovitsch, Alexander; Schlögl, Peter 2008, 28)

¹³ http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20141104_OTS0229/hundstorfer-lebenslange-bildung-erhoeht-die-lebensqualitaet-verbessert-die-soziale-teilhabe-und-foerdert-ein-gesundes-altern), download am 27. 2.2017, 20:02

Kolland und Ahmadi legten bereits 2006 eine neue Lernkultur für das Alter, welche drei Kriterien erfüllen muss, fest:

- Der Lernende soll nicht nur aktiviert werden, sondern das Erlernte auch als sinnvoll erleben.
- Die Teilnehmenden an Bildungskursen müssen sich aktiv einbringen.
- Dem älteren Menschen soll die Möglichkeit geboten werden, den Alltag und dabei besonders dessen Technisierung besser zu bewältigen. Dadurch soll er auch das Gefühl bekommen, in das Leben integriert und nicht davon ausgeschlossen zu sein. Ältere Menschen nutzen gerne Bildungsangebote gemeinsam mit anderen Menschen. Dies ziehen sie dem informellen Lernen und dem alleine Lernen vor.

Mit einer breiten Auswahl an Good-Practice-Projekten der Bildung im Alter von einem gemeinsamen, intergenerationellen Lernen durch das bildhafte Aufbereiten der eigenen Familiengeschichte bis hin zu dem Trainingsangebot „LIMA – Lebensqualität im Alter“, welches die Förderung von Selbständigkeit und Selbstbestimmung forciert, werden die Ausführungen ergänzt. (Kolland und Ahmadi 2006)

Eberhardt bestätigt jedoch, dass bei kognitiven Anforderungen, bei denen keine vorhergehende Erfahrung genutzt werden kann, bereits ab dem mittleren Alter (bei ihr zwischen 45 und 60 Jahren) ein Leistungsabbau zu verzeichnen ist. Der Prozess des Lernens verändert sich aber nur, die Lernfähigkeit selbst steht bis ins hohe Alter außer Frage. Wobei auch durch äußere Umstände große Unterschiede in der Entwicklung von Intelligenz vorliegen – auch zwischen den Generationen. Veränderungen im Bildungssystem, Umbrüche in Lebens- und Arbeitswelten sowie individuelle Unterschiede sind entscheidend für den Intelligenzverlauf. Es gilt somit: *„Je geistig anregender die Umwelt ist (z.B. komplexe Anforderungen im Beruf, stimulierende Familie und Umfeld) und je flexibler der Lebensstil eines Erwachsenen ist, desto leistungsfähiger wird er im Alter sein.“* (Eberhardt 2015, 93)

3.4 Wissensmanagement und Lernen

„Wissen ist die einzige
Ressource, welche sich durch
Gebrauch vermehrt.“
(Probst, Gilbert et al. 2012)

Bei Probst (2012) lässt sich Wissensmanagement als eine Herausforderung für alle Unternehmen, welche in der Wissensgesellschaft überleben und ihre Wettbewerbsposition ausbauen wollen, nachlesen. Während das Management klassischer Produktionsfaktoren ausgereizt zu sein scheint, hat das Management des Wissens seine Zukunft noch vor sich. Unternehmen müssen daher die Herausforderung des Wissensmanagements annehmen und konkreten Nutzen daraus ziehen. Das Aufzeigen von Wissensexplosion, verkürzten Halbwertszeiten und die zunehmende Wissensintensität aller Managementprozesse erfordern große Anstrengungen. (Probst, Raub, Romhardt 2012)

Fast alle Modelle und Theorien des Wissensmanagements beziehen sich direkt oder indirekt auf Mihalyi (Michael) Polanyi, der aus einer Wiener Familie stammte. In Rückgriff auf Polanyi kennzeichnen Tavolato und Behrend (Tavolato 2016, 106; Behrend 2005, 52) explizites Wissen als solches, das mittels einer formalen, systematischen Sprache übertragen werden kann. Implizites Wissen dagegen ist durch eine personelle Qualität gekennzeichnet, die eine Übertragbarkeit kaum möglich erscheinen lässt, da es tief in individuellen Handlungen verwurzelt ist. Von Polanyi stammt das Originalwerk namens "The Tacit Dimension", das noch heute als meist zitiertes Werk für das Wortpaar implizit/explicit genannt wird. In der von Horst Brühmann übersetzten deutschen Ausgabe (Polanyi 1985) meint er, dass Wissen immer im impliziten Bereich begründet liegt. Dies führt zurück auf Wissen im Akt der Aufmerksamkeit. Dieser wird in einen fokussierten und einen ergänzenden Vorgang geteilt, wobei der fokussierende Akt der Aufmerksamkeit jeweils einen aktuellen Anlass im Hier und Jetzt hat und die ergänzende Aufmerksamkeit eher in einem kaum bewussten Hintergrundwissen liegt. (Polanyi 1985) Polanyi betrachtet auch das menschliche Erkennen aus der Tatsache heraus „ [...] , daß wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen.“ (Polanyi 1985, 14) Dies stellt sich laut Polanyi zum Beispiel beim Wiedererkennen eines Gesichtes dar. Wir können ein

bekanntes Gesicht zwar unter Tausenden Menschen wahrnehmen. Trotzdem ist es uns gewöhnlich nicht möglich festzumachen, wie wir ein uns bekanntes Gesicht wiedererkennen. Ein weiteres Beispiel wäre das Einschlagen eines Nagels.¹⁴

Es geht daher laut Polanyi (1985) um das Integrieren von Einzelheiten zu etwas, das die Summe der Details übersteigt. Somit werden wir "automatisiert" vom naheliegenden Vorgang zur zugehörigen, dahinterliegenden Aufmerksamkeit geführt werden, ohne dass wir dieses Zusatzwissen oder dieses Hintergrundverständnis genau ausgesucht oder herbeigerufen hätten. Somit sind es drei Aspekte: das aktuelle Objekt oder der aktuelle Zustand, den wir gerade im Blick haben, Hintergründe und ergänzende Annahmen dazu sowie immer der Mensch selbst, als Beobachter oder Wissender. Explizites Wissen ist demnach jenes Wissen, das mit Regeln und Fakten beschrieben wird. Alles, was bereits in einem abstrakten Medium wie der Sprache oder der Schrift codiert und damit formalisiert wurde. Anleitungen, Abhandlungen und Dokumentationen im weitesten Sinn. Aber ohne den ursprünglichen Zusammenhang (jedes Wissen ist implizit) wäre laut Polanyi alles explizite Wissen bedeutungslos (Polanyi 1985). Denn wenn zwei Menschen dasselbe Buch lesen, haben sie nicht dasselbe Wissen nachher, sie kennen nur dieselben Inhalte. Aber allein jene Stellen des Buches, die in Erinnerung geblieben sind, sind unterschiedlich. Noch größer wird die Differenz, wenn es darum geht, solche Inhalte in geplantes Verhalten, also Handlung, umzusetzen. Explizites Wissen ist daher immer der Relevanz unterworfen und die liegt vor allem in dem Kontext, den der Wissensdurstige mitbringt. Vergleichbar der funktionalen Struktur beim impliziten Wissen verstehen wir beim Lesen oder Zuhören nur das, was wir auch verstehen wollen.

Behrend (2005) lässt neben der aktiven Wissenserschaffung auch die passive Entstehung von Wissen zu. Besonders interessant in Bezug auf die vorliegende Arbeit ist die Idee der Übersetzung des impliziten Wissens in den organisatorischen Zusammenhang. Durch das Teilen individueller Erfahrungen findet eine Weitergabe von Wissen statt, das aus gemeinsam geschaffenen mentalen Modellen und technischen Fertigkeiten besteht. Das

¹⁴ Beispiel: Ein Mensch schlägt einen Nagel ein. Dabei konzentrieren sich die Menschen auf die Hand, die den Nagel hält, damit sie sich nicht auf den Daumen schlagen. Die Hand, die den Hammer führt, wird jedoch von der ergänzenden, latenten Aufmerksamkeit geleitet. Klavierspielen: Sich allein auf die Bewegungen der einzelnen Finger zu konzentrieren, würde nie zu einem harmonischen Lied führen. Die Aufmerksamkeit im Hintergrund auf das gesamte Stück zu legen, macht das Klavierspiel erst praktisch möglich. Wichtig ist zu wissen, dass die ergänzende Aufmerksamkeit nicht unbewusst ist

intensive gemeinsame Erleben und der Austausch von Erfahrungen schafft dafür eine Basis. (Behrend 2005, 68ff) Auf die weitere wissenschaftliche Diskussion der Unterscheidungsmerkmale von Information und Wissenschaft wird im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen.

Beim erfolgreichen Umsetzen von Wissen und damit auch beim Lernen geht es immer darum, den Hintergrund einer Person zu erfassen. Das beinhaltet die Bereitschaft des Menschen, der sich Wissen aneignen möchte, sich Neuem gegenüber zu öffnen. Aber aus Untersuchungen weiß man, dass Menschen eher das sehen, was sie glauben, als das zu glauben, was sie sehen. (Inkpen, Crossan 1995, frei übersetzt und zusammengefasst). Wittkewitz fasst es treffend in einem Fachartikel über Wissensmanagement zusammen, und zwar *„[...] das bloße Repräsentieren von Wissen, seien es Projektdokumente, Archivinhalte oder Online-Learning bereitet noch nicht den Boden für eine lernende oder gar wissende Organisation. Sie brauchen den mentalen Hintergrund der Menschen und das Vertrauen der Mitarbeiter, um es auch effizient umsetzen und anwenden zu können.“* (Wittkewitz 2008)

3.5 Wissensmanagement in Organisationen

Den Wissensaustausch in Unternehmen zu unterstützen und nicht bei einem Wechsel eines Know-how-Trägers eine große Wissenslücke zu eröffnen, ist ein wichtiges strategisches Ziel. Dies kann sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betreffen, die das Unternehmen altersbedingt verlassen, aber auch bei wechselwilligen jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zum Thema werden. Wesentlich ist jedenfalls *„[...] Wissensmanagement in Unternehmen institutionell zu verankern und methodisch wie organisatorisch zu unterstützen.“* (Kasch und Jedrzejczyk 2015, 55) Daher ist es unerlässlich für ältere Menschen in Organisationen, zwischen Erfahrungs- und Anwendungswissen und weiteren Informationen zu unterscheiden. Denn diese können ganz rasch aus dem Internet gesucht und gefunden werden. Damit dieses implizite Wissen dem Unternehmen nicht verloren geht, müssen die älteren, in der Folge ausscheidenden Mitarbeiter besonders darin angeleitet werden (da es ja nicht unbedingt generationenbedingt ihre Stärke ist) und auch die Verantwortung dafür erhalten, dieses Wissen an die neu in die Organisation eintretenden Mitarbeiterinnen in einer transparenten und gut aufbereiteten Weise weiterzugeben. Jüngere Menschen brauchen

dafür gut strukturierte Prozesse, um Nutzen aus dieser Übergabe zu finden. Entscheidend ist dabei die Bereitschaft, Wissen zu teilen und zusammenzuarbeiten. (Tavolato 2016, 110f)

Den größten Vorteil zeigen dabei jene Teams, jene Menschen, die auf die anderen positiv, neugierig und konstruktiv zugehen und Freude an der Kooperation zeigen. Direkte „face to face“ Kommunikation wird als wertvollste Ressource gesehen, weit abgeschlagen liegen E-Mail und geschriebene Texte. (Pentland 2012) Pentland hält sogar fest: *„In fact, we’ve found patterns of communication to be the most important predictor of a team’s success. Not only that, but they are as significant as all the other factors—individual intelligence, personality, skill, and the substance of discussions—combined.“* Oder wie es Inkpen und Crossan beschreiben *„Our position is that organizations that learn more effectively will in the long run perform better than their competitors.“* (Inkpen, Crossan 1995, 603) Auch scheinen aufgrund des demografischen Wandels die intergenerativen Kooperationsprozesse noch stärker gefordert zu werden. Gemeint sind die wechselseitige Übernahme von sozialen Rollen der verschiedenen Altersgruppen und Generationen sowie die generationsspezifischen Altersbilder. Dabei verbindet das Konzept des intergenerativen, generationsübergreifenden Lernens das lebenslange Lernen mit dem gemeinsamen Erwerb von Wissen der unterschiedlichen Generationen. Dies bestätigt die Grundthese dieser Arbeit, und zwar dass Jüngere von älteren Menschen lernen und umgekehrt. Schmidt und Tippelt unterscheiden dabei drei didaktische Zugänge (Schmidt und Tippelt 2009, 78f):

| | |
|---------------------|--|
| voneinander lernen | Weitergabe von Wissen von einer Generation zu einer anderen (insbesondere Expertenwissen) |
| miteinander lernen | Ein externer Experte vermittelt mehreren Generationen als Lehrender das Wissen und die Expertise (integrative Wissenskonstruktion) |
| übereinander lernen | Gemeinsame Reflexion und Austausch über generationsspezifische Erfahrungen und Perspektiven stehen im Vordergrund, kein Status an Expertenwissen |

Abb. 4: Eigene Abbildung in Anlehnung an Schmidt und Tippelt 2009, 78f

Eberhardt legt als zentrale Faktoren für einen erfolgreichen Wissenstransfer zwischen den Generationen fest (Eberhardt 2016):

- Positive Einstellung zum Alter (Schuett geht sogar noch weiter und spricht von einem ganz spezifischen „*Altersbewusstsein*“; Schuett 2014, 35f) und Altersvielfalt; Wissen über die Vorteile der unterschiedlichen Generationen
- Aktive Wissensvermittlung wird durch Vorgesetzte positiv anerkannt
- Positive Einschätzung des eigenen Wissens und der eigenen Kompetenzen
- Expertise des anderen – schneller und effizienter Austausch durch transparente Darstellung und Zuerkennung des jeweils anderen
- Wissenstransfer mit klaren Zielen
- Positives Gruppenklima
- Strukturierte Formen des Austausches
- Komplexität von Aufgaben fördert die Notwendigkeit des Zusammenarbeitens

Für einen gelungenen Austausch des gemeinsamen Wissens und das Lernen in Gruppen braucht es zusätzlich zu den genannten Faktoren noch Mut und Neugierde – insbesondere durch Führungskräfte. So werden Prozesse gut unterstützt und eine aktive Beteiligung ist möglich.

Ein sehr wichtiger Aspekt für erfolgreiches Lernen gilt laut Tavolato (2016) für alle Generationen, und zwar das aktive Zuhören von Führungskräften. Darüber hinaus ist es wesentlich auf Rechtfertigungen zu verzichten, denn „[...]*Rechtfertigung verhindert Lernen und unterdrückt künftiges Feedback, das gilt für alle Generationen – auch wenn die Jungen sich häufiger gegen eine Kritik verteidigen.*“ (Tavolato 2016, 138 f) Die kurze Halbwertszeit von Wissen, die rasante technische Entwicklungen und auch der drohende Verlust des Erfahrungswissens von den Beschäftigten, die kurz vor der Pension stehen, zwingt Führungskräfte zu einem bewusst generationenspezifisch gestalteten Qualifizierungs- und Lernprozess sowie Wissensaustausch. Dabei ist auch auf die eigene Qualifizierung zu achten. Einer der wirksamsten Teamentwicklungsprozesse ist dabei nach Tavolato das gemeinsame Lernen. Denn das miteinander und voneinander Lernen fördert einen vertrauensvollen und kooperierenden Umgang. Dies ist besonders wichtig bei demografisch heterogenen Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber

gerade dort eine wesentliche Herausforderung. Umgang mit Wissen und die präferierten Lernformen sind abweichend. Ältere bauen auf Ihren Wissensschatz, den sie sich über lange Zeit mit viel Ausdauer aufgebaut haben und können ihn schwerer teilen. Jüngere konzentrieren sich verstärkt darauf, notwendiges Wissen zu finden und geben es auch gerne weiter. Sie schätzen abwechslungsreiche Lernformen.

Es braucht vor allem ausreichend Zeit und Ressourcen für den Erfahrungsaustausch und die Berücksichtigung der unterschiedlichen Lernmuster. Paare aus jungen und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern müssen Übungen absolvieren und sich über Erfahrungen verpflichtend austauschen. Dazu bedarf es eines Klimas des Respekts, der Offenheit und der Neugierde im Austausch von explizitem und implizitem Wissen sowie den Einsatz professioneller Tools. Teamorientierte Lernstile, teilweise mit animierten, abwechslungsreich aufbereiteten Inhalten und interaktiven Elementen gemischt mit klassischem Unterricht, zum Aufbau von Expertenwissen sind in diesen generationensensiblen Settings gefordert. (Tavolato 2016, 145 ff)

Wesentlich scheint nach der Literaturanalyse, dass den Älteren die Angst genommen wird, sich selbst „wegzurationalisieren“, und zwar früher als sie gerne aus dem Erwerbsprozess aussteigen möchten und daher nicht Wissen als Macht einsetzen.

3.6 Wissensvernetzung zwischen den Generationen

Intergenerationelle Angebote im Sinne von lebenslangem Lernen kann es in verschiedenen Formen geben. Laut Kolland und Wanka erfolgt dies beim Voneinander-Lernen, beim Miteinander-Lernen und beim Übereinander-Lernen mehrerer Generationen. (Kolland, Wanka, Nentwich 2012)

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Studie des Institutes für höhere Studien in Wien (2015), die einen Fachkräftemangel in bestimmten Branchen wie beispielsweise in der Medizin, im pharmazeutischen Einzelhandel (Apotheker) oder in der Pflege (d.h. Pflegeassistenz und voraussichtlich nicht bei den Diplomierten Krankenpflegepersonen) zeigt. Die Studie prognostiziert, dass auch bei Architekten oder Diplomingenieuren bald ein Arbeitskräftemangel herrschen wird. Hingegen haben IT und Gastronomie mehr mit

dem Lohnniveau und den herausfordernden Arbeitsbedingungen zu kämpfen und bringen daher die ausgebildeten Fachkräfte nicht in die gewünschte Beschäftigung, denn diese werden lieber in fachfremden Berufen tätig. (IHS Wien, 2015)

Bisher galt „Wissen ist Macht“. Nun verlagert sich die Macht zunehmend zu denjenigen, die wissen, wo qualitativ hochwertiges Wissen möglichst schnell zu finden ist. Wissen finden ist wertvoller als Wissen haben. Organisationen droht ein massiver Wissensverlust durch die anstehenden Pensionierungen von Baby Boomern. Da gerade hier das Wissen oft nicht ausreichend dokumentiert ist, da es die Generation mit großen Delegationsängsten ist und war, wird nun von den nachfolgenden Kräften um die Aufrechterhaltung des operativen Geschäftes gefürchtet. Ein nicht zu vernachlässigendes Kriterium sind dabei auch die unterschiedlichen Dokumentationsmethoden. Geliebte Ablagesysteme nach Ordern, Reitern – egal ob digital oder auf Papier – werden durch die effiziente und schnelle Suche nach Inhalten über Textstellen und Änderungseinträge abgelöst. Laut Tavolato (2016) sind demnach Systeme, die es schaffen mit Unterschieden konstruktiv umzugehen, diese Ressourcen zu nutzen und in den betrieblichen Ablauf zu integrieren, nachweislich erfolgreicher. Multikulturelle Teams und gemischte Altersstrukturen stärken Innovationskraft und Flexibilität. Wesentliches Element sind dabei adaptierte Führungsstrukturen und mehr Leadership, angepasst an die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Kurz gesagt: Mehr Diskussionen und Streit im positiven Sinn bringen mehr Engagement und Respekt. (Tavolato 2016, 24ff)

4 Wissenschaftliche Erkenntnisse zu älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern

4.1 *Employability älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer*

"Employability" wird von Britta Domke (2007) im Harvard Businessmanager beschrieben als ein Konzept, das die Bereitschaft von Menschen stärkt, für den Arbeitsmarkt fit zu bleiben. Diese wörtlich übersetzte „Beschäftigungsfähigkeit“ wird durch den vermehrten Meinungs austausch über Demografie und die große Verbreitung sogenannter "atypischer" Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit, befristete Arbeitsverhältnisse oder selbstständige Projektarbeit zunehmend wichtiger. Es etabliert sich ein neues Verständnis von Beschäftigungssicherheit: Nur wer in der Lage ist, sich auf immer neue Jobs, Arbeitgeber, ja sogar Berufe einzustellen, wird sich auf Dauer am Arbeitsmarkt halten können und damit auch beschäftigungsfähig bleiben. Employability lässt sich damit eindeutig nicht allein durch fachliche Weiterbildung erhalten. Viel wichtiger als der primär erlernte Beruf sind soziale Schlüsselkompetenzen und die entsprechende Motivation, auf dem Arbeitsmarkt tätig sein zu wollen. Somit die eigenen Arbeitspotentiale jedes einzelnen in einem unternehmerischen Zusammenhang zu sehen, scheint immer mehr notwendig. (Domke 2007) Der Arbeitnehmer der Zukunft zeigt sich team- und kommunikationsfähig, übernimmt auch Verantwortung für sich selbst, ergreift die Initiative, ist flexibel und offen für Neues, lernt permanent dazu und denkt über sich und seine Beschäftigungsfähigkeit nach. Jutta Rump, Vizepräsidentin der Fachhochschule Ludwigshafen und Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability schätzt jedoch, dass nur *"Ein Viertel bis ein Drittel der Beschäftigten in Deutschland employable sind, also fachlich gut, veränderungs- und lernbereit"* (Domke 2007, zitiert nach Rump 2007). Die restlichen Beschäftigten vermissen meist ihre Einstellung als Unternehmer in eigener Sache. Dadurch wird auch die Annahme gefestigt, dass es unter Führungskräften verhältnismäßig mehr beschäftigungsfähige Menschen als in rein ausführenden Tätigkeiten geben würde. Employability Management stellt somit mit der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern den derzeit wichtigsten Trend im Personalwesen dar. Arbeitsmarktfitness ist meist Privatsache der Arbeitnehmer und wird nur in Ansätzen auch von öffentlichen Trägern, wie z.B. dem AMS (Arbeitsmarktservice) sinnvoll gefördert. (Domke 2007)

Der Duden setzt hingegen Employability mit „*Einsetzbarkeit im Beruf; Fähigkeit, auf dem Arbeitsmarkt zu bestehen*“ gleich und ergänzt „*Durch regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen seine Employability erhöhen*“. (Duden 2017) Eine andere Möglichkeit, die individuelle Dauer der aktiven Beteiligung am Arbeitsmarkt zu erhöhen, besteht durch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Je länger jeder Einzelne am Arbeitsmarkt verweilt, umso länger muss die Arbeitsfähigkeit erhalten bleiben, insbesondere bei einer immer älter werdenden Erwerbsbevölkerung. Ilmarinen (2007) hat bereits Employability als die Kombination von „work ability“ und „policies“ (wie z.B. Beschäftigung und Maßnahmen zum Abbau von Arbeitskräften, Bildung und sozialen Schutzmaßnahmen getroffen, welche die Beschäftigung, die wirtschaftliche Entwicklung und auch die Lebensqualität beeinflussen. Arbeitsfähigkeit wird dabei einerseits beeinflusst und setzt sich andererseits zusammen aus verschiedensten Faktoren, wie z.B. Gesundheit, Kompetenzen, Werte und Haltungen sowie Arbeitsumfeld. Umso mehr als ein längeres aktives Erwerbsleben einen größeren Rückfluss von Investitionen in das Humankapital erfüllt. Dadurch wird auch der Anreiz verstärkt, Bildungsmaßnahmen im Rahmen des Berufslebens zu setzen, da die Menschen erwarten, dadurch aktiver und gesünder zu bleiben. Positive Effekte für die individuelle Produktivität und die technologische Entwicklung lassen sich davon ableiten. All diese Aspekte stehen in engem Zusammenhang zu familiären Umständen, Freundeskreis und der gesamten Gesellschaft.¹⁵

Besonders zu beachten sind in diesem Zusammenhang, dass Investitionen in die Vorschulbildung (wie z.B. Kindergarten und weitere Förderungen von Bildung im ganz frühen Alter) wesentliche positive Auswirkungen auf die mentalen Fähigkeiten im späteren Alter zeigen. Die Förderung von Kindern gilt demnach bereits im Vorschulalter als besonders wichtig. Weiters sind bessere Integrationsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu schaffen, um diese große Personalressource zu erfassen. Es braucht dazu auch eine frühere Einbindung in Freiwilligenarbeit oder

¹⁵ frei übersetzt nach https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_reviews/kina26426enc.pdf, 26 f

erwerbsbedingte Aufgaben. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf den großen Bedarf im dritten Sektor.¹⁶

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz (EU_OSHA) legte in einem Bericht im Rahmen des Projekts „Sichere und gesündere Arbeit in jedem Alter“ die weitergehenden Untersuchungen von Möglichkeiten zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes älterer Menschen bei der Arbeit fest. Dabei wurden ab 2013 aktuelle Wissensstände im Bereich Altern und Arbeit erfasst, politische Maßnahmen, Strategien und Programme der EU und der Mitgliedstaaten zur Bewältigung der Herausforderungen durch eine alternde Erwerbsbevölkerung erforscht. Betroffen waren dabei Beschäftigung, soziale Angelegenheiten, öffentliche Gesundheit sowie Bildung. Ein weiteres Themenfeld waren die politischen Maßnahmen, Strategien und Programme der EU und der Mitgliedstaaten, regierungsnaher Organisationen, Sozialpartner und Nichtregierungsorganisationen für Rehabilitation/Rückkehr in den Beruf sowie die Erfassung von Informationen über entsprechende Praktiken auf Arbeitsplatzebene. In den Länderberichten wurde speziell auf Initiativen zur Verbesserung der Gesundheit und der Sicherheit einer alternden Erwerbsbevölkerung und zur Förderung der Rehabilitation/Rückkehr in den Beruf gelegt. (European Agency for Safety and Health at Work 2016)

4.2 Leistungsfähigkeit und Kompetenzen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

„Große Dinge vollbringt man nicht durch körperliche Kraft, Behändigkeit und Schnelligkeit, sondern durch Planung, Geltung und Entscheidung; daran pflegt man im Alter nicht nur abzunehmen, sondern gar noch zuzunehmen.“

Marcus Tullius Cicero

Wie Schuett (2014) die Bedeutung von Leistungsfähigkeit in ihrem Buch „Demografiemanagement in der Praxis“ sehr treffend beschreibt, bedeutet dies:

¹⁶ frei übersetzt nach https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_reviews/kina26426enc.pdf, 32f.

„[...] für das Arbeitsleben [...], dass wir im Laufe des Lebens eben nicht unproduktiver bzw. arbeits-/leistungsfähiger werden, weil wir kränker, unqualifizierter, unmotivierter und unzufriedener werden. Im Gegenteil: ältere Menschen sind grundsätzlich genauso produktiv, arbeits- und leistungsfähig wie jüngere Menschen, nur anders.“

(Schuett 2014, 65)

Daher werden Veränderungen beim alternden Unternehmenspersonal gesammelt und in der folgenden Grafik veranschaulicht:

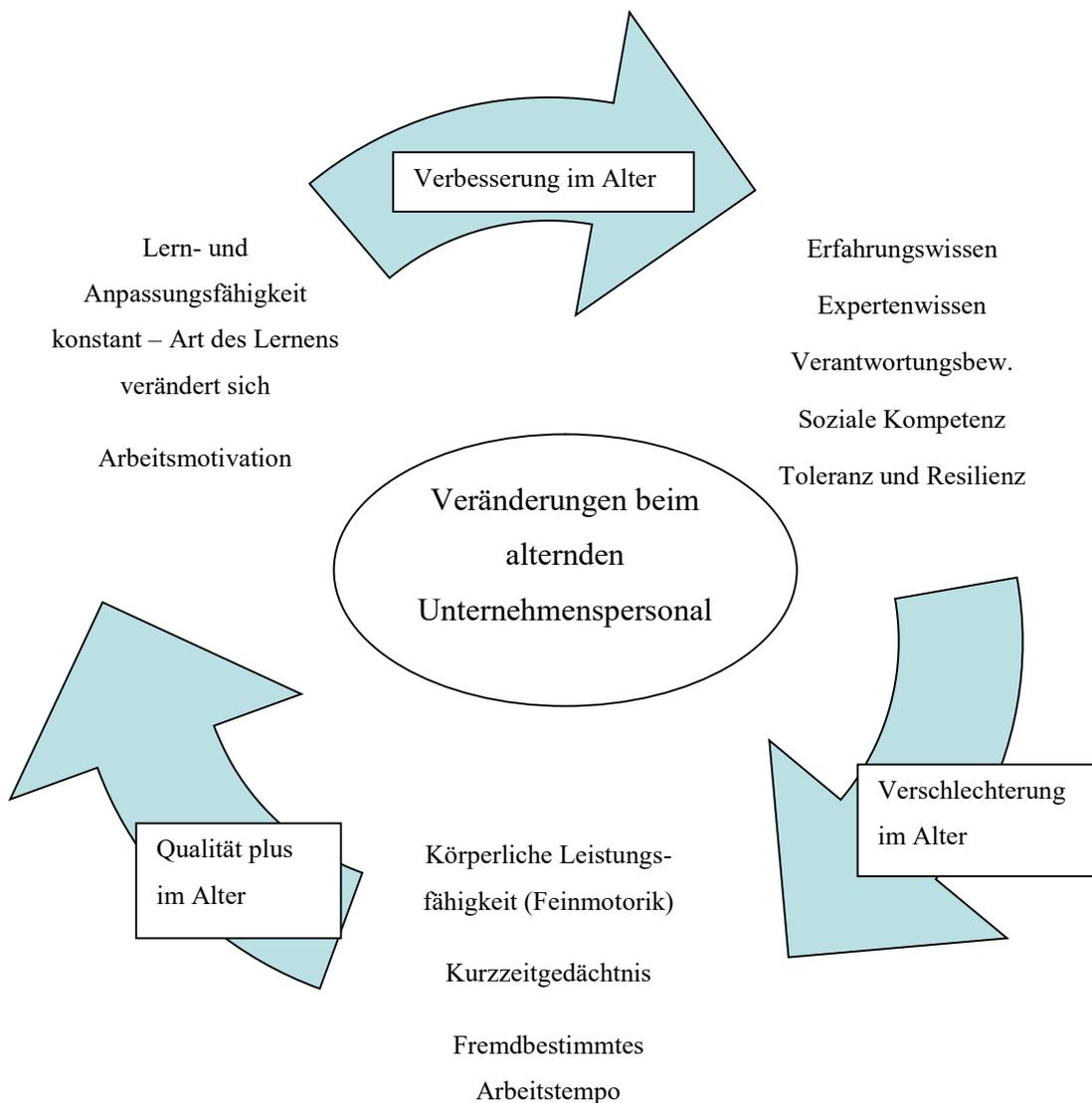


Abb. 5: Eigene Abbildung, Alterndes Unternehmenspersonal, in Anlehnung an Schuett 2014, 65 f

Grundsätzlich ist in jedem Alter alles möglich, das gilt bis ins höchste Lebensalter. Entscheidend sind vielmehr das individuelle Altern und die individuelle Lebens- und Erwerbsbiografie. Beeindruckend wird dies beispielsweise in der von Nelson Mandela gegründeten internationalen Nonprofit-Organisation The ELDERS, die ihre „gemeinsam über 1000 Jahre an Lebenserfahrung“ für die Lösung von unseren drängendsten globalen Problemen und Konflikten im 21. Jahrhundert einsetzen, verdeutlicht.¹⁷

Das Tun zählt – wie wir unseren Körper, die Psyche und das Soziale pflegen. Das gilt nicht nur für privilegierte Schichten, sondern für alle Gesellschaftsgruppen. Natürlich ist dabei das unterschiedliche Ausmaß an zur Verfügung stehenden Ressourcen, Möglichkeiten und Handlungsspielräumen sowie Zwängen der Lebensstruktur zu berücksichtigen. Nichts desto trotz ist es wesentlich „*Nie aufhören anzufangen und nie anfangen aufzuhören.*“ (Schuett 2014, 70) Im Sport bedeutet Gesundheit über die Lebensspanne gemäß dem Motto „use it or lose it“. Wenn hingegen schicksalshafte Erkrankungen auftreten, dann werden diese im Regelfall durch das Tun zumindest abgemindert. Wesentliche Voraussetzungen sind dafür ebenso kognitive und emotional-motivationale sowie soziale Aktivitäten.

Schuetts Sammlung von Sprüchen zeigt diese Einstellung (Schuett 2014, 71):

- ❖ Bildung ist die beste Vorsorge fürs Alter. (Aristoteles)
- ❖ „Jeder der sich die Fähigkeit erhält, Schönes zu erkennen, wird nie alt werden.“
(Franz Kafka)
- ❖ Liebe schützt vor Alter (Coco Chanel)
- ❖ Liebe kennt kein Alter (William Shakespeare)

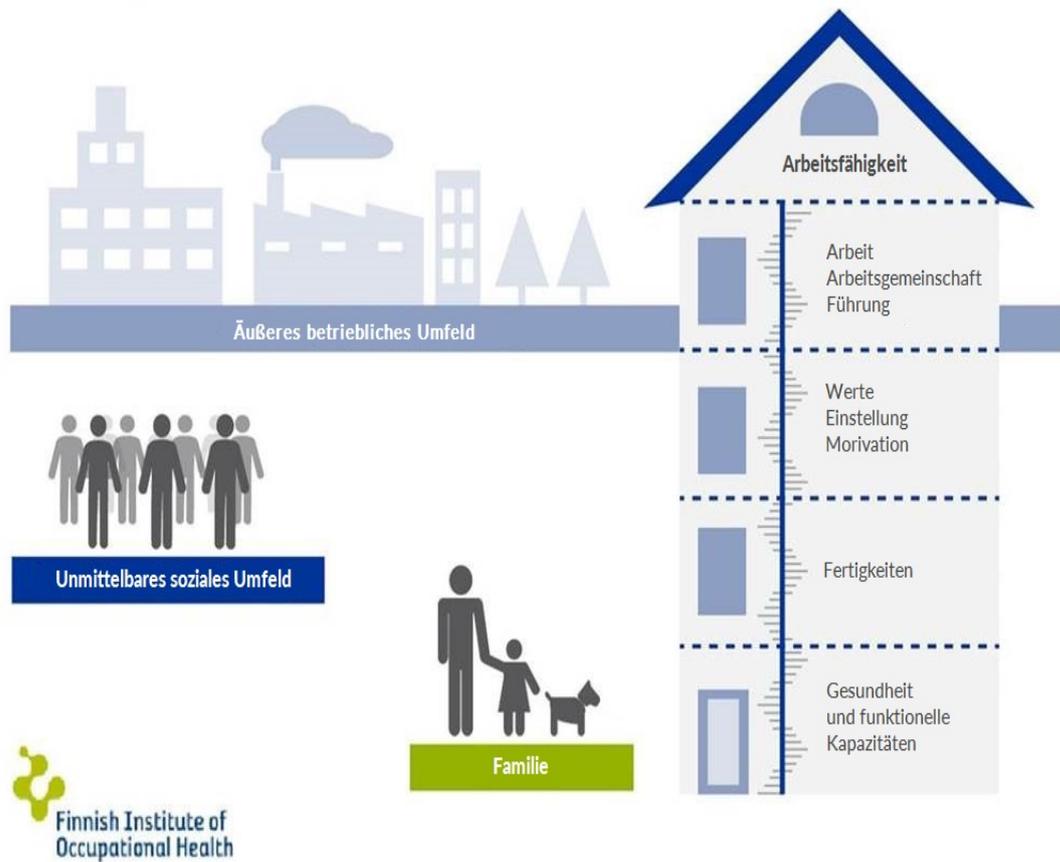
Denn gerade diese Form der Alternsmeisterung, insbesondere das Lebenslange Lernen und soziale Aktivitäten, halten uns körperlich, physisch und sozial aktiv und gesund über die gesamte Lebensspanne. Die Kunst des guten Älterwerdens ist es - frei übersetzt nach Baltes (1990) - die wichtigsten Ziele auf das zu beschränken, was diese sehr energisch

¹⁷ <http://theelders.org/>, download am 20.11.2016, 13.00

verfolgen lässt und dabei nach geeigneten inneren und äußeren Ressourcen der Kompensation zu suchen. (Baltes und Baltes 1990) Demografiemanagement schafft dabei den erforderlichen Rahmen für ein erfolgreiches Altern am Arbeitsplatz und unterstützt mit verschiedenen Maßnahmen im Unternehmen, wie lebensphasenorientierte Teilzeitbeschäftigungen, nachberuflichen Tätigkeitsoptionen, Gesundheitsförderung sowie Prävention körperlicher Erkrankungen durch spezifische Gesundheitsmaßnahmen. Die Schaffung der entsprechenden Ressourcen (extern und intern), Qualifizierungsmaßnahmen sowie Festlegung von Verantwortlichkeiten zielt auf den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie -motivation des Unternehmenspersonals über die Lebensspanne ab. Das Unternehmen profitiert, da es mit dem immer weniger und älter werdenden Beschäftigten auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben muss. Aber auch jeder Einzelne profitiert, wenn er länger arbeitsfähig bleibt: Zum einen müssen wir in Zukunft länger arbeiten, und zum anderen, weil Arbeiten erfolgreiches Altern fördert. Denn Altern wirkt sich auf unsere körperliche, psychische und soziale Gesundheit aus. Wichtig ist dabei besonders alle Altersgruppen miteinzubeziehen und immer den Blickwinkel auf die individuellen Bedürfnisse in den unterschiedlichen Lebens- bzw. Berufsphasen zu legen. Schuett (2014) bestätigt auch hier wieder die Grundthese der Arbeit, dass nicht nur mit dem Blick auf die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als Vorbereitung auf den Ruhestand geachtet werden soll. Vielmehr ist es entscheidend für den Erfolg, möglichst früh zu beginnen, damit die mannigfachen Auswirkungen auf die individuelle Planung und Gestaltung des Lebens in jeder Phase wirken können. Keine sequentielle Betrachtung nach Ausbildung – Erwerb - Pension, sondern Bildung, Arbeit und Freizeit sind in jeder Lebensphase gleichzeitig wichtig. Daher ist auch lebenslange Gestaltung notwendig, paralleles, lebenslanges Lernen, Arbeiten, Erholen zu forcieren und immer auch an das Gesundbleiben zu denken. Entwicklung von alter(n)sfreundlicher Kompetenz umfasst alle Unternehmensangehörigen sämtlicher Führungs-, Organisations- und Funktionsbereiche sowie Standorte und Abteilungen. (Schuett 2014)

Erwähnen möchte ich in diesem Zusammenhang auch das finnische Modell des Hauses der Arbeitsfähigkeit in Anlehnung an Professor Juhani Ilmarinen, das in zwei verschiedenen Abbildungen (vgl. Abb. 6 und Abb. 7) dargestellt wird.

Haus der Arbeitsfähigkeit



Diese Abbildung wurde nach dem Haus der Arbeitsfähigkeit des Finnischen Instituts für Arbeitsmedizin adaptiert ©

Abb. 6: Haus der Arbeitsfähigkeit¹⁸

¹⁸ Haus der Arbeitsfähigkeit, in Anlehnung an Ilmarinen Juhani,
http://employer.eguides.osha.europa.eu/AU_de/arbeitsf%C3%A4higkeitsmodell

GEMEINSAM BAUEN WIR DAS HAUS DER ARBEITSFÄHIGKEIT!

Die Arbeitswelt für alle Generationen positiv gestalten

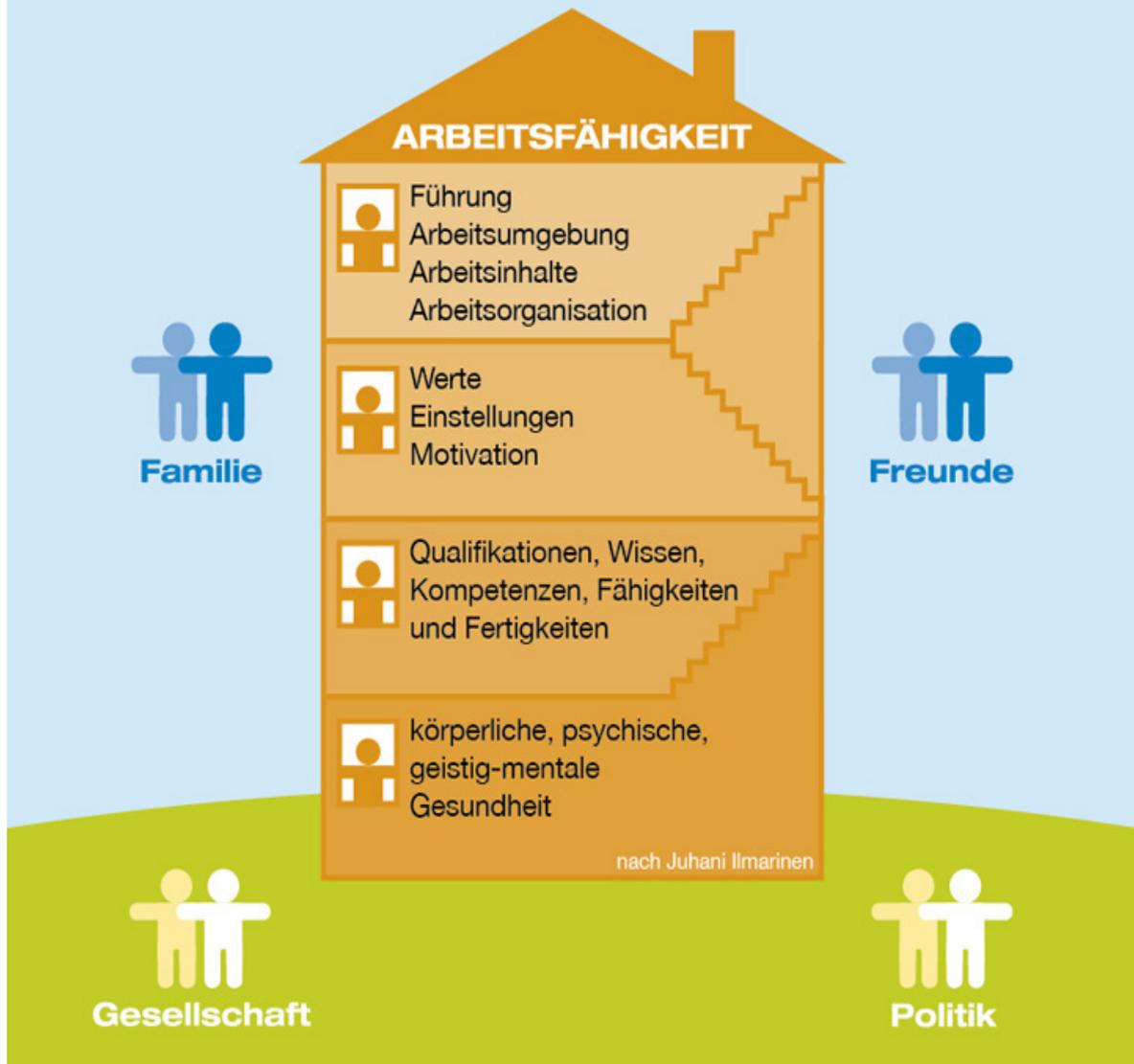


Abb. 7: Arbeitsfähigkeitsmodell, Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller (www.wertarbeit.at)¹⁹

Dabei wird unter Arbeitsfähigkeit das Gleichgewicht verstanden, das zwischen den Ressourcen der jeweiligen Person auf der einen und arbeitsbezogenen Faktoren auf der anderen Seite aufgebaut wird. Die persönlichen Ressourcen umfassen Gesundheit und funktionelle Fähigkeiten (siehe Erdgeschoss), Kompetenzen und Fertigkeiten (erster

¹⁹ Kloimüller 2015: Handout zum Impuls „Alternsgerechte Didaktik“ Arbeitsfähigkeitsmodell, www.wertarbeit.at, in Anlehnung an Ilmarinen, Juhani

Stock) sowie Werte, Einstellung und Motivation (zweiter Stock). Die Arbeit setzt sich zusammen aus dem Arbeitsinhalt, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation und der Führung (dritter Stock). Die Treppen zwischen den Stockwerken symbolisieren, dass die verschiedenen Dimensionen der Arbeitsfähigkeit zusammenhängen. (Kloimüller 2015)

4.3 Alternskompetenz

Beeinflusst durch unterschiedliche Formen des Wissenstransfers und Lernens und auch durch das Entwicklungspotential älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gibt es wesentliche Schritte der Entwicklung von Alternskompetenz in Unternehmen. Es kann sowohl die interne Öffentlichkeitsarbeit (mittels vorhandener Medien, wie z.B. Newsletter, Intranet, Infoveranstaltungen, Alterns-Kolumnen, Alterns-Webplattformen) für die Form, den Inhalt und die Begründung unterrichtet werden. Besonders die persönlichen Folgen sind besonders interessant für den Einzelnen. Damit es erfolgreich wird, muss dieses Lernen übers Altern laut Schuett (2014) auf jeden Fall Spaß machen. Zunächst scheinen Schulungen von Führungskräften, Multiplikatoren, Betriebsräten, Präventivdiensten und Schlüsselpersonen aller Personalgruppen sehr sinnvoll, um die sogenannten opinion leader zu erreichen und zentrale Multiplikatoren in jedem Veränderungsprozess zu etablieren. Denn diese sorgen in der Folge für die Rahmenbedingungen des Alterns im Unternehmen. Sie sind geschult für das eigene Altern, aber stehen auch als wichtige Ansprechpersonen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung. Dabei ist immer zu beachten, dass Wissen nicht nur in eine Richtung vermittelt werden kann, sondern interaktiv und im Austausch erfolgen soll, wie beispielsweise beim E-Learning oder auch bei virtuellen Diskussionsforen im Intranet, auf Online-Foren, in Chat-Rooms und beim Blogging. Die persönliche Diskussion am Arbeitsplatz über das Altern anzuregen soll so selbstverständlich werden, wie über Gesundheit zu reden. Denn schließlich verbringen wir einen Großteil unserer Zeit am Arbeitsplatz und insbesondere die Beziehung zu unseren Kolleginnen und Kollegen hat große Auswirkungen auf das Altern. Dies fördert auch die gegenseitige Unterstützung bei der Bewältigung des Alterns. Wissen kann auch mittels eines Alternswissens-Quiz gefestigt werden. Erfolg spornt an und gleichzeitig können Qualifizierungsmaßnahmen evaluiert werden. Somit gelingt auch das Schaffen einer kontinuierlichen Führungsaufgabe durch Schulungen und Trainings – und zwar zum Wissen über das Altern. Entscheidend ist es dabei, die Angst vom Lernen übers Altern, die Angst vor

Bevormundung und vor Eingriffen ins Privatleben ernst zu nehmen und nicht mehr anonym zu behandeln. Denn das eigene Altern spielt in den Lernprozess hinein und schafft, insbesondere für Führungskräfte, eine hohe Doppelbelastung (siehe Kapitel Herausforderungen für Führungskräfte, 68 ff) durch die Balance zwischen Tagesgeschäft und Mit-Gestaltung/ Mit-Bewältigung des Alterns der Mitarbeiterinnen. Dieses „Alterns-Training“ wie es Schuett nennt (Schuett 2014, 86) unterstützt und fördert jeden Einzelnen systematisch *„Jeder soll zum Meister seines eigenen Alters werden“*. Es fehlen die persönlichen und gesellschaftlichen Vorbilder, daher ist es wesentlich, sein eigenes Altern zu gestalten. Das Arbeitsleben vorwegzunehmen, darauf vorzubereiten und das Altern eigenverantwortlich zu gestalten. Dies ist das gesamte Leben lang erforderlich! Über alle Berufs- und Lebensphasen - und nicht nur als kurze Vorbereitung vor dem Ruhestand. Obwohl auch gezielte Vorbereitungen für den Ruhestand gesamtgesellschaftlich sinnvoll sind, denn sie verbessern die oft sehr lange nachberufliche Lebensphase und unterstützen ein progressives Altern. (Schuett 2014, 86 ff) Denn ohne die Nutzung von Alterns-Empowerment altern wir unter unseren Möglichkeiten.

Das Training von Lernbereitschaft und Lernfähigkeit bzw. Lernen insgesamt sollte im Sinne des „Lebenslangen Lernens“ in jedem Lebensalter selbstverständlich sein. *„Lernen bzw. Bildung ist ein zentraler Pfeiler der Alternsmeisterung und sollte deshalb lebenslanges Recht aber auch Pflicht sein.“* [...] *„Altern lernen heißt primär sein eigenes Leben lernen! Damit auch vermeiden, nicht den Mut gehabt zu haben, sein eigenes Leben zu leben und primär Dinge getan zu haben, von denen man glaubte, dass andere Sie erwarten“*. (Schuett 2014, 88) Wie wichtig diese Einstellung zum Altern ist, zeigt auch Schuett (2014) auf, da die Aspekte des Alterns nur zu 30% genetisch bedingt sind. Schon Mark Twain meinte, *„Age is an issue of mind over matter. If you don't mind, it doesn't matter.“*

Alterseinstellungen bestimmen jeweils unsere körperlichen, psychischen und gesundheitlichen Umstände. Eine positive Einstellung lässt uns angeblich sogar länger leben, unabhängig von Einkommen und Gesundheit. Auch lässt uns eine negative Einstellung älter aussehen und durch die negative Einstellung zum Alter entstehen vielfach verstärkt Ängste und Tabus. Altern stellt in diesem Sinne eine selbsterfüllende Prophezeiung dar, denn wenn wir Altern nur im Zusammenhang mit geistigem und

körperlichem Abbau sehen, ist auch die Wahrscheinlichkeit höher, dass dies dann so eintritt. Eine solche Angststarre vor dem Alter lässt uns nichts dagegen unternehmen, wovor wir uns am meisten fürchten. Aber nicht nur unsere persönlichen Überzeugungen bewirken dies, sondern vor allem auch gesellschaftliche Einflüsse und die Einstellung anderer Menschen beeinflusst uns in diesem Zusammenhang. Deshalb ist eine positiv-realistische Einstellung zum eigenen Altern, dem Altern anderer und auch im Hinblick auf eine betriebliche Meinung zum Altern ein wesentlicher Punkt für ein positives Demografiemanagement in Unternehmen. (Schuett 2014, 96) Besonders ausgeprägte Alters-Vorurteile zeigen sich immer noch in der Arbeitswelt in Anlehnung an das Defizit-Risiko-Modell. Insbesondere Alters-Vorurteile von Führungskräften beeinflussen die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter negativ. Unbewusst lassen sie den älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weniger Förderung und Wertschätzung zukommen. Meist werden Ältere von den zuständigen Abteilungen abgelehnt und nicht bereits beim Erstgespräch in der Personalabteilung aussortiert. Dies führt zu häufigen Folgen von Vorurteilen übers Altern im Arbeitsleben. (Schuett 2014, 99) Bei der Personalauswahl wird die tatsächliche Leistung oft verzerrt wahrgenommen und führt zu Personalentscheidungen zu Lasten von Älteren oder zu einem nicht der tatsächlichen Leistungsfähigkeit entsprechenden Einsatz. Auch bei der Personalentwicklung und dem Talent Management wird der Fokus noch zu stark auf 30 – 40 Jährige gelegt und zu wenig altersspezifische Aus- und Weiterbildungsangebote aufgeplant. Dies gilt gleichwohl für jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, denn z.B. beim Training mit dem Umgang mit neuen Medien muss nicht immer Anwesenheit vor Ort sein. Gerade der „Seminartourismus“ als Incentive zeigt ja generationsspezifisch unterschiedliche Anreize. (siehe Kapitel Generationen, 25)

Reduzierte entwicklungsfördernde Aufgaben bewirken in der Folge weniger Interesse an Fortbildungen, da die neuen Kompetenzen nicht direkt umsetzbar sind. Dies ist aber insbesondere den älteren Generationen durchaus wichtig. Daraus folgt die fehlende Nutzung der Stärken und Potentiale von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und begründet weiterhin abnehmende Arbeitsfähigkeit, Qualifikation, Motivation und Loyalität zum Unternehmen. Dies führt zu einer verschlechterten Gesundheit und Arbeitszufriedenheit, bis hin zu einem vorzeitigen Ausstieg aus dem Berufsleben. Daher zeigt sich, dass gerade die aktive Meisterung des Alterns nur durch Demografiemanagement unterstützt werden kann. Denn es handelt sich um ein

wachsendes Problemfeld, in dem die Risiken des Alterns steigen und die Chancen und Potentiale weitgehend ungenutzt bleiben (individuell sowie gesellschaftlich). (Schuett 2014, 101)

Nicht außer Acht gelassen werden soll weiters, dass insbesondere wegen dem durchaus noch üblichen Senioritätsprinzip in Unternehmen, auch Aspekte der positiven Altersdiskriminierung vorliegen. Dabei werden bei der Vergabe von Führungspositionen mit höherer Verantwortung und Entlohnung jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft ausgeschlossen, da ihnen die fehlende Erfahrung zugeschrieben wird. Ohne das Erfordernis für diese Positionen von Alterskompetenzen, teilweise rein aufgrund der steigenden Lebenseinkommenskurve, die es auch mit den entsprechenden Positionen zu begründen gilt, fällt die Entscheidung auf Personen mit langer Betriebszugehörigkeit. Somit gibt es nur eine augenscheinlich sehr kurze Phase im Erwerbsleben, in der die einzelne Person als im „richtigen“ Alter empfunden wird. (IHS 2015b)

Dies führt letztendlich zu ageism – Alternsdiskriminierung, indem das eigene Altern im Privat- und Arbeitsleben immer weiter verleugnet wird, bleibt kein Platz für Ältere und für das Altern. Schuett (2014) nennt dies die „Forever young“ Gesellschaft. Durch diese Altersvorteile wird letztendlich gegen die eigene unaufhaltsame Entwicklung gekämpft. Alternsmeisterung braucht hingegen eine positive, aber realistische Grundeinstellung. Durch die Verringerung von Widerständen wird sowohl die Zusammenarbeit als auch der Wissenstransfer zwischen den Generationen gefördert und wirkt sich gleichzeitig positiv auf das Personalmanagement aus (wie z.B. im Recruiting und in der Personalentwicklung). Die leistungsgemäße Förderung von älteren Mitarbeiterinnen durch Führungskräfte leitet sich auch daraus ab. (siehe Kapitel Herausforderungen für Führungskräfte, 80) Denn die Einstellungen zum Altern lassen sich bei gutem Willen verändern. Schuett (2014) beschreibt den Vorgang, das Altern in all seinen Facetten zu akzeptieren, sehr schön mit: *„Altern ist ein lebenslanges, dynamisches Wechselspiel zwischen unserer individuellen (körperlichen, psychischen und sozialen) Lebens/Erwerbs-Biografie und unserem jeweiligen Lebenskontext.“* (Schuett 2014, 109)

Schuett (2014) gibt auch eine sehr gute Übersicht über das Altern und es wird insbesondere widerlegt, dass Altern nicht heißt, nichts Neues mehr lernen zu können. Vielmehr bleibt die Lernfähigkeit das ganze Leben lang erhalten. Es ändert sich nur die Art des Lernens. Außerdem sollte Lernen für jedes Lebensalter selbstverständlich sein.

Das wesentliche Kriterium für eine gelungene Alternsmeisterung ist Lernen bzw. Bildung, daher sollte dies eine lebenslange Pflicht - aber auch ein Recht - darstellen. Dafür sind altersspezifische Lernformen und Bildungsangebote anzubieten. Nochmals zu wiederholen ist, dass Demografiemanagement und die Entwicklung von Alternskompetenz für „Alt und Jung“ gilt. Es fördert die strategischen Aufgaben und nutzt altersbedingte Stärken und Potentiale. Diese zukunftsorientierte Sichtweise verhindert somit heute die altersbedingten Schwächen und Risiken von morgen. (Schuett 2014, 105-109)

Unternehmen müssen viel Alternsmotivation erzeugen und damit einen kontinuierlichen Veränderungsprozess einläuten, denn Vorurteile sind sehr hartnäckig (frei nach Einstein ist jedes Vorurteil schwerer zu spalten als ein Atom). Ganz wesentlich ist es dabei, alle Altersgruppen rechtzeitig mit einzubeziehen und Alternsmotivation schon früh im Leben erzeugen. Für eine positive Lebensgestaltung in allen Lebensphasen ist insbesondere die individuelle Planung und Gestaltung von Bildungs- und Erwerbsphasen wesentlich. Dazu braucht es wieder die interne Öffentlichkeitsarbeit.

Das Ziel der Selbstmanagement-Kompetenz ist wie es Graf (2012) beschreibt, die kurz- und langfristige Förderung der eigenen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sowie deren Erhalt. Im Leben ermöglicht dies Wohlbefinden und Balance, braucht jedoch eine fortwährende, konsequente und auch kreative Auseinandersetzung. So wird es möglich, das Leben im Spannungsfeld von Selbstbestimmung und Fremdbestimmung selbstverantwortlich und umsichtig zu steuern. Selbstverantwortliches Denken und Handeln ist dafür eine Grundvoraussetzung. (Graf 2012)

5 Herausforderungen an Personalmanagement und Personalentwicklung

Mündige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden immer mehr als Schlüssel zum Erfolg von modernen Unternehmen verstanden. Konzentration auf Lern- und Entwicklungskompetenzen sowie Handlungskompetenzen sind entscheidende Wettbewerbsfaktoren. Im gegenwärtigen Wandel zur Dienstleistungs- sowie Wissensgesellschaft braucht es verstärkt Personal, das interessiert an der wirkungsvollen Kompetenzentwicklung selbständig mitgestaltet. Im Rahmen von Personalentwicklungsstrategien ist auch die öffentlichkeitswirksame Darstellung der persönlichen Chancen im Unternehmen erforderlich. Moderne Ansätze der Personalentwicklung gehen dabei davon aus, ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft mitzubringen und diese individuelle Entwicklung lebenslang, möglichst selbständig zu realisieren. (Bünnagel 2012, V-XIV)

5.1 Lebenslanges Lernen

Schlögl, Lachmayr und Gutknecht-Gmeiner (2004) beschreiben die Rahmenbedingungen für die berufliche Weiterbildung als

„Für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit unter verschärften Wettbewerbsbedingungen (Globalisierung, Mobilität, demographische Entwicklung bei den Erwerbstätigen mit steigender Lebenserwartung, sozialer Wandel, zunehmender beruflicher Wiedereinstieg von Frauen, neue arbeitsrechtliche Vereinbarungen, technischer Fortschritt, etc.) wird Weiterbildung bzw. lebenslanges Lernen als grundlegend angesehen. Lebenslanges Lernen steht dabei für die Idee, dass durch permanente Weiterbildungsbereitschaft bzw. Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen die beste Voraussetzung für eine langfristige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit gegeben ist.“

(Schlögl, Lachmayr, Gutknecht-Gmeiner 2004, S. 8)

Dennoch darf nach Eberhardt nicht übersehen werden, dass die Chancen auf dem Arbeitsmarkt für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gering sind und Versäumnisse vom Anfang der beruflichen Laufbahn nur schwer nachzuholen sind. (Eberhardt 2015, 89 f)

Die Schlüsselkompetenzen zum lebenslangen Lernen wurden insbesondere in der Strategie zum lebensbegleitenden Lernen (LLL 2020, 2011)²⁰ detailliert erläutert. Dabei waren auch die Maßnahmen zur besseren Neuorientierung in Bildung und Beruf (LLL 2020, 2011, 28) ein wesentliches Kriterium. Dazu wird ein begleitendes (Aus-) Bildungs- und Qualifikationscoaching empfohlen, das vorausschauende Planung und Umsetzung von Bildungs- und Qualifikationsmaßnahmen ermöglicht, und zwar sowohl für Beschäftigte als auch für Menschen, die nicht in Beschäftigung sind, wie z.B. Frauen in der Kinderbetreuungsphase.

Das österreichische (Aus-)Bildungswesen hat eine starke Konzentration auf die unbestritten weiterhin wichtige Erstausbildung. Da sich das Beihilfen- und Stipendienwesen vielfach an diesen Bildungsangeboten orientiert, ist es nicht ausreichend auf die Erfordernisse von erwachsenen, berufstätigen Lernenden eingestellt. Mit der Strategie zum lebensbegleitenden Lernen der Bundesrepublik Österreich liegt nun ein Gesamtrahmen zur qualitativen und quantitativen Weiterentwicklung der Berufs- und Bildungsberatung als integrativer Bestandteil des gesamten Bildungssystems vor. Erfolgreiche Ansätze sind aber noch stärker zu systematisieren und komplementäre Verantwortlichkeiten besser aufeinander abzustimmen (z.B. Vernetzung von Schulen mit Beratungsleistungen des Arbeitsmarktservice). Trotz erfolgreicher Flexibilisierung von Bildungsprogrammen (hier seien beispielsweise die Modularisierung an Schulen für Berufstätige, Studiengänge und Lehrgänge für Berufstätige genannt) stellt die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und hochwertiger Weiterbildung immer noch eine große Belastung dar, insbesondere dann, wenn Betreuungspflichten hinzukommen. Viel zu gering wird das Weiterbildungs-Bewusstsein vieler Menschen (auch unterstützt durch Form der Förderstrukturen) auf eine proaktive Herangehensweise an voranschreitende Qualifikationsentwicklungen gelenkt. Gering qualifizierte Personen werden vielfach erst in Zeiten von (drohender) Arbeitslosigkeit aktiv, da auch dann erst bestimmte Ressourcen abrufbar werden. Dazu zählen beispielsweise auch WAFF-Förderungen für Qualifizierungsprogramme zu Pflegeassistentinnen und Pflegeassistenten. (LLL 2020, 2011)

²⁰ http://www.esf.at/esf/wp-content/uploads/LLL-Strategiepapier_20111.pdf, download am 8.12.2016, 22:24

„Lernzeit als wesentliche Ressource wird in wenigen gesetzlichen oder kollektivvertraglichen Regelungen behandelt und ist oftmals starr oder in sehr geringem Ausmaß geregelt. Dies gilt insbesondere für Regelungen für bildungsbezogene Berufsunterbrechungen im letzten Drittel der Berufstätigkeit und für Laufbahncoachings in kritischen Lebensphasen bzw. für entsprechende Risikogruppen.“

(LLL 2020, 2011, 30)

Bünnagel (2012) sieht dabei vielmehr die Chance in der Interpretation von Arbeit und Lernen als gleichzeitiges und gleichgerichtetes Phänomen, und zwar: *„Arbeiten muss gleichzeitig lernen sein und Lernen muss als arbeiten verstanden werden, ansonsten werden wertvolle Chancen zur Dynamisierung der unternehmerischen Organisationsentwicklung verpasst.“* (Bünnagel 2012, 145)

Um diesen Freiraum auch nutzen zu können, braucht es eine Einführung für diese oft ungewohnte Herangehensweise. Dem möglichen Vorbehalt sowie Skepsis ist insbesondere auch älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegenzutreten, indem das Loslassen von Vertrautem aufmunternd empfohlen wird und auch die Angst vor dem Scheitern genommen wird. Viel zu sehr ist bei oft langjährigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern das Streben nach Perfektionismus im Vordergrund. Wenn ein Fehler jedoch ohne disziplinäre Konsequenzen bleibt und auf der anderen Seite Erfolgserlebnisse auch gefeiert werden, bringt dies einen großen Lernfortschritt. Selbst wenn das Nacheifern mehr im Vordergrund steht als das Wettfeiern, wird das Teilen von Wissen unterstützt. Auch dies ist wieder eine Maßnahme, die es älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem solchen vertrauensvollen Miteinander und angenehmer Lernatmosphäre im Vergleich und Wettstreit mit sportlichem Charakter erleichtert, ihr Wissen weiterzugeben bzw. neue Aspekte des Lernens anzunehmen. Während sich Glaubwürdigkeit und Aufrichtigkeit nicht lernen lassen, können vertrauensbildende Maßnahmen, insbesondere auch unterstützt durch Führungskräfte, helfen, das Verhältnis herzustellen, auf dessen Basis ein Mitarbeiter Bereitschaft zur Loyalität aufbauen kann. Die Anerkennung, die Aufmerksamkeit und die persönliche Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden die Grundlage für die Zuverlässigkeit des eigenen Handelns (Bünnagel 2012, 145 ff)

5.2 Generationenfreundliche Personalentwicklung

Das Schaffen gesunder Arbeitsplatzsituationen für alle Altersgruppen stellt eine bewährte Vorgehensweise dar. Besonders im Rahmen von Mentoring Programmen, wie z.B. bei einem Einzelhandelsbetrieb im Rahmen einer OSHA-Studie, wurde der Fluktuation von Beschäftigten und dem Verlust wertvoller Fähigkeiten sowie Erfahrungen erfolgreich und wesentlich entgegengewirkt. (EU-OSHA 2016)

In der Arbeitsgruppe war die Förderung der Gleichberechtigung unter den Mitarbeitenden durch das Mentoring-Programm ein wesentlicher Aspekt. Ziel war es, dass Jüngere durch den Wissenstransfer und durch die Erfahrungen ihrer älteren Kolleginnen und Kollegen, diese schätzen lernen. Mitarbeitende aller Alters- und Kompetenzstufen wurden einbezogen und aufgefordert, ihr Wissen, zu dem auch implizites Wissen, das sie sich durch langjährige Erfahrung angeeignet hatten, gehört, weiterzugeben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Mentoring-Programms führten regelmäßige Gespräche mit der Unternehmensführung, um sicherzustellen, dass das Programm den Erwartungen entspricht. Diese offene Kommunikation war insbesondere wichtig, um die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Wertschätzung der Fähigkeiten und Rollen der jeweils anderen zu verbessern. Das Programm führte vor allem dazu, dass Ältere ein höheres Selbstwertgefühl in der Zusammenarbeit mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen entwickelten. Es wurde besser verstanden, warum Aufgaben manchmal basierend auf der körperlichen Leistungsfähigkeit zugewiesen wurden. Zu erwähnen ist auch, dass die Einführung flexibler Arbeitszeiten für über 55-Jährige keine negative Arbeitsatmosphäre schuf. Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten das Gefühl, nützliche Fähigkeiten von ihren älteren Kolleginnen und Kollegen zu lernen, was sie selbst wiederum effizienter machte und für eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sorgte. Die Verbesserung der Fähigkeiten im Unternehmen erhöhte die interne Mobilität (Veränderungen der Rollen und Verantwortlichkeiten), verbesserte die Mitarbeiterbindung und gewährleistete eine Kontinuität im Produktionsbetrieb.

Auch die generationenfreundliche Verbesserung der Arbeitsumgebung für alle Mitarbeiterinnengruppen durch bessere Beleuchtung und Vermeidung von Lärm wurde sehr gut angenommen und als fair empfunden. Die Arbeitsorganisation wurde angepasst, um die körperliche Belastung zu verringern. Auch die Fehlzeiten gingen zurück, und die Präzision und Qualität der Produkte stieg aufgrund der verbesserten Beleuchtung an. Dies

fürte wiederum zu einem Rückgang der Beschwerden sowohl auf Seite der Kundinnen und Kunden als auch beim Personal um 70%. Es bewährt sich im Rahmen einer Evaluierung der einzelnen Arbeitsstationen und der Arbeitsorganisation, allfällige Probleme zu identifizieren und Unterstützung durch einen externen Berater zu suchen. Die Arbeitsplatzsituation wird beobachtet und alternative Arbeitsmethoden vorgeschlagen. (EU-OSHA 2016)

5.3 Alter(n)sgerechte Personalpolitik

Primäres Ziel eines alter(n)sgerechten Personalmanagements laut Frerichs (2009) ist es, präventiv alter(n)sbedingte Probleme zu verhindern. Darunter werden vor allem fehlende Qualifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder arbeitsbedingte gesundheitliche Probleme subsumiert. Weiters ist es entscheidend, älter werdende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gleichberechtigt in verschiedene Beschäftigungsgruppen zu integrieren. Dabei ist es Ziel, die Arbeitsfähigkeit der alternden Belegschaften zu erhalten, zu fördern und produktiv zu nutzen. Die berufliche Leistungsfähigkeit wird durch die Dimensionen Gesundheit, Qualifikation und Motivation geprägt. (Gussone et al. 1999, Ilmarinen 2005, Landau et al. 2007 zitiert nach Frerichs 2009, 71f) Das wird jedoch nicht durch Einzelmaßnahmen erreicht, sondern fordert ein Bündel an Aktivitäten auf arbeitsorganisatorischen, planerischen und personalwirtschaftlichen Gebieten. Die Schaffung einer für alle Altersgruppen geeigneten Arbeitsumwelt ist vorrangig. Mittels Arbeitsgestaltung (wie z.B. Arbeitsplatz, Arbeitsorganisation sowie Arbeitszeit), Laufbahngestaltung, Weiterbildung, Förderung des Gesundheitsverhaltens sowie Entgeltbestandteilen lassen sich, angepasst an die jeweiligen betrieblichen Ausgangsbedingungen und Problemlagen, vielfältige Maßnahmen für einen kontinuierlichen Optimierungsprozess ergreifen. Bei der Etablierung und Gestaltung einer alter(n)sfreundlichen Organisationskultur haben Führungskräfte eine wesentliche Verantwortung. Aber auch die betroffenen Beschäftigten sind eng einzubeziehen, um neben ihrer Expertise auch die Wünsche und Interessen in den laufenden und sich ständig verbessernden Prozess einfließen lassen zu können. (Frerichs 2009, 72f)

Untermuert wird die Sinnhaftigkeit solcher Maßnahmen auch durch das übliche Krankenstandsmuster von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Ältere werden seltener krank, aber die Dauer Erkrankungen ist im Durchschnitt wesentlich höher als bei Jüngeren. (Müller 2009, 145) Um Langzeitkrankenstände zu verringern reichen aber nicht einfache Krankenstandsrückkehrgespräche, sondern vielmehr scheint das Konzept von Ilmarinen, die Arbeitsbewältigungsfähigkeit zu erhalten, Erfolg versprechend. Dieses Konzept baut auf Verhaltens- und Verhältnisprävention auf. Juhani Ilmarinen beschreibt 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)

Finnische Studien (Hansson 2007, Ahonen 2002, Ahonen und Bergström 1998) zeigen einen klaren Zusammenhang von Abwesenheitskosten, Produktivität und indizierten Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Somit bewirkt eine konsequente und frühzeitige Investition in altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung auch einen positiven Kosten-Nutzen Effekt. Wenn dann noch von einer salutogenen²¹ Organisation (Antonovsky 1997) ausgegangen wird, erhöht sich der Erfolg der Intervention, je früher sie ansetzt.

Nach Eberhardt (2016) geht es bei alter(n)sgerechter Personalpolitik vor allem um das zusammen führen von Generationen. Durch die Kombination individualisierter, altersgerechter Führung und einem generationenübergreifenden Ansatz, wird in besonderem Maß „*die Integration und Inklusion aller Generationen fokussiert*.“ (Eberhardt 2016, 149) Durch das Erkennen des Einflusses auf die Ursachen und auch auf das Führungsverhalten wird eine stereotype Zuschreibung vermieden. Dies ermöglicht ein generationengerechteres Führungsverhalten. (Eberhardt 2016, 149f) Spezialtrainings für altersgerechtes Führen (Eberhardt 2016, 166) – Age-related Leadership – Workshop for Managers who lead older employees – sind nicht gänzlich auszuschließen, sind jedoch nie als alleiniges Mittel von Weiterbildung ausreichend. Modernes Human Resources

²¹ Salutogenese: Das Konzept der Salutogenese des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky gibt aus Kritik an dem vor allem biomedizinischen Krankheits- und Präventionsmodell der Frage, warum Menschen gesund bleiben, den Vorrang vor der Frage nach den Ursachen von Krankheiten und Risikofaktoren. Damit geht es primär um die Bedingungen von Gesundheit und Faktoren, welche die Gesundheit schützen und erhalten. Antonovsky beschreibt das Konzept der Salutogenese anhand der Metapher eines Flusses „Niemand geht sicher am Ufer entlang. Darüber hinaus ist es für mich klar, dass ein Grossteil des Flusses sowohl im wörtlichen wie auch im herkömmlichen Sinn verschmutzt ist. Es gibt Gabelungen im Fluss, die zu leichten Strömungen oder in gefährliche Stromschnellen und Strudel führen. Meine Arbeit ist der Auseinandersetzung mit folgender Frage gewidmet: „Wie wird man, wo immer man sich in dem Fluss befindet, dessen Natur von historischen, soziokulturellen und physikalischen Umweltbedingungen bestimmt wird, ein guter Schwimmer?“ (Antonovsky 1997, 92)

Management (HRM) fördert ebenso Angebote für strukturelle Führung. Wenig Aufmerksamkeit galt bisher der direkten Personalführung. Hier braucht es eine thematische Sensibilisierung und auch individualisiert eingesetzte, alter(n)sgerechte und alter(n)sfreundliche Führungsmodule. (Eberhardt 2016, 168)

Hingewiesen wird im Rahmen des Modellprojektes „Vereinbarkeit 2010“ bei Brinkmann (Brinkmann 2009, 97) auf lebensphasenorientierte Konzepte der Personalarbeit. Dabei sind alle Altersgruppen bzw. alle Phasen der Erwerbstätigkeit im Blickwinkel eines Unternehmens. Fokus wird dabei auf die Vereinbarkeitsbedürfnisse aller Beschäftigter gelegt. Sei es den (Wieder)Einstieg zu managen, Betreuungspflichten (Kinder oder Angehörigenpflege) zu koordinieren, die Arbeitsorganisation zu verbessern oder auch Arbeitszeiten zu flexibilisieren. Chancengleich zu arbeiten, und zwar im Hinblick auf Qualifikations-, Geschlechter- und Generationengruppen, gesund zu bleiben, das Leben zu erleichtern, vielfältig zu kommunizieren sowie insgesamt eine vereinbarkeitsfreundliche Unternehmenskultur sind Hauptaspekte dieser Ansätze. Dies unterstützt mehr Generationengerechtigkeit in Betrieben und erreicht alle Beschäftigten, kann jedoch noch zu schärferen Abgrenzungen zwischen den einzelnen Lebensbereichen führen. (Brinkmann 2009, 97-105) Dies bestätigt jedoch die Annahme, dass eine Unterstützung über alle Lebensphasen hinweg die Arbeitsqualität im Alter ganz besonders fördert.

Auch Grabbe und Richter (2014) betonen eindringlich, dass

„[...] Unternehmen nicht nur Maßnahmen mit Fokus auf die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der älteren Beschäftigten (altersgerechte Maßnahmen) umsetzen, sondern die Arbeitsbedingungen für Beschäftigte aller Altersgruppen durch altersngerechte Maßnahmen verändern. Der vielleicht größte Perspektivenwechsel besteht darin, die gesamte Erwerbsbiografie in den Blick zu nehmen, damit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Motivation, Kompetenz und Gesundheit erhalten und weiter entwickeln und gesund und leistungsfähig altern können.“

(Grabbe, Richter 2014, 97)

5.4 Fördernde Organisationsformen

Beschäftigt man sich mit den Themen Wissen und Lernen stehen sehr schnell die umfangreichen Investitionen in den Aus- und Fortbildungsbereich in Unternehmen im Vordergrund. Führungskräfte entdecken individuelle Fähigkeiten als fundamentale Wissensbasis der Organisation. Jedoch erst die Fähigkeit, Daten in Wissen zu transformieren und dieses für das Unternehmen vorteilhaft einzusetzen, macht das Individuum zum zentralen Träger von Wissen, der für das Unternehmen wesentlich ist. Es reicht jedoch nicht aus, die Wissensbasis alleine aus der Perspektive des Individuums zu betrachten. Viele der Prozesse, welche die Basis für das erfolgreiche Agieren von Organisationen schaffen, beinhalten vielmehr Elemente kollektiven Wissens.

Erfolgreiche Ausbildung beruht in den seltensten Fällen ausschließlich auf den überragenden Fähigkeiten eines einzelnen Ausbildungsleiters oder Trainers. Probst (2012) vergleicht dies mit einem erfolgreichen Basketball-Team, das neben überragenden Einzelkönnern auch ein ausgeprägtes Verständnis für funktionierende Prozesse in Organisationen auf einem erfolgreichen Zusammenspiel zahlreicher Beteiligter fordert. Dies geht weit über bestehende Personalentwicklung hinaus. Vielmehr tragen auch Finanzabteilungen, der Vorstand, die Gebäudeverwaltung und Operatives Management zum Funktionieren von internen Ausbildungsprogrammen wesentlich bei und bilden ein gemeinschaftliches Element der Wissensbasis in Organisationen. (Probst, Raub, Romhardt 2012, 19f)

Einen Weg, auf dem kollektives Wissen aufgedeckt werden kann, beschreibt Scott-Morgan (2008) in seinem vielbeachteten Buch „Die heimlichen Spielregeln“. Erst nach dem Durchlaufen von Kosten- und Strukturkrisen lässt sich visualisieren, dass nicht nur die Erfordernisse rationeller Geschäftsprozesse auf das Personal Einfluss nehmen. Neben offiziellen Anreiz- und Sanktionsmechanismen und genau definierten Organisationsvorgaben wirken eben diese heimlichen Spielregeln oft viel stärker als die offiziellen. Gerade diese Aspekte werden nach dem Ausscheiden von Wissensträgern (zum Beispiel aufgrund von Pensionierungen) aus den Unternehmen oft vermisst, da dieses meist implizite Wissen nicht an die Kolleginnen und Kollegen weitergegeben wird. Sommerlatte (2008) verdeutlicht „[...] Es geht um ein erweitertes Unternehmensverständnis. Man kann es kaum besser sagen: Wir müssen verstehen, was

sich in den Köpfen, in den Herzen und im Bauch der Mitarbeiter wirklich abspielt, was sie motiviert, welches Machtgefüge sie in ihrem Umfeld ausmachen und was ihr Tun und Nichttun verursacht. Erst dann können wir den Weg zu heute erforderlichen Hochleistung aller finden.“ (Sommerlatte, Tom 2008, zitiert nach Scott-Morgan, Peter 2008, 12)

Auch haben sich in den letzten Jahrzehnten die Art der Belastungen in den Unternehmen stark verändert. Zunehmend zählen zwischenmenschliche Dynamiken und Kommunikationsprobleme zu den besonderen Anstrengungen und nicht mehr so sehr körperliche Belastungen. Außerdem fordern stetige Veränderungsprozesse in den Unternehmen laufenden Anpassungsbedarf. Deshalb sind Schulungen im Umgang mit psychischen Belastungen und Kommunikationsthemen vorrangig vor den fachlichen Fortbildungen zu sehen. Betriebliches Gesundheitsmanagement kann bei dieser Verbesserung von Führungsverhalten und der Steigerung der Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die persönliche Gesundheit einen wesentlichen Betrag leisten. (confare 2017)

Probst, Raub und Romhardt (2012) beschäftigen sich intensiv mit der Durchlässigkeit von Wissen in Organisationen und suchen nach verschiedenen Systemen und Strukturen, die diese Prozesse unterstützen können:

Organisatorische und technische Infrastrukturen sind notwendige Voraussetzungen effizienter Wissens(ver)teilung. Mit der Bereitstellung solcher Infrastrukturen werden tatsächliche Prozesse der Wissens(ver)teilung jedoch noch nicht ausgelöst. Vielmehr werden diese in der Regel durch eine Vielzahl individueller oder kultureller Teilungsbarrieren erschwert“

(Probst, Raub, Romhardt 2012, 167)

Vor allem im Bereich der Mitarbeiterführung müssen unternehmenskulturelle Anreize geschaffen werden. Ausreichende Teilungsbereitschaft ist auf individueller Ebene zu schaffen. Dabei ist die Fähigkeit, das Wissen zu teilen, in erster Linie von Kommunikationstalent und sozialem Verhalten des Individuums abhängig. Weitere Variablen sind der Stolz des Besitzers bei Expertenwissen, Zeitmangel und auch die Angst, durch die Aufgabe von Wissen die eigene Stellung in der Organisation zu gefährden. Dies hat einen wesentlichen Aspekt auf die Übertragung und Weitergabe von Wissen bei der Einschulung von neuen Kolleginnen und Kollegen. Wenn das Vertrauen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Unternehmen und die Bedeutung ihrer

eigenen Rolle nicht gefestigt ist, wird wesentliches Wissen nur teilweise oder überhaupt nicht weitergegeben. Durch fehlende unternehmenskulturelle Elemente wird die Wissensverteilung beeinflusst. Besonders Bedacht ist darauf zu legen, dass nicht nur dominante Träger der Unternehmenskultur (insbesondere Finanzkennzahlen oder Marketingwerte) als Wissensbereiche gesehen werden. Ebenso dürfen Machtaspekte nicht außer Acht gelassen werden. Wenn Wissen in stark politisierten Unternehmen als Machtbasis dient, ist mit hohen kulturellen Anreiz- und Kompensationsmechanismen das Vertrauen der Wissensbesitzer zu stärken. Offenheit und produktive Neugier sind dafür erforderliche Handlungsbestrebungen. Kulturelle Gestaltungsmöglichkeiten zur Schaffung des für eine effiziente Wissens(ver)teilung unabdingbaren Vertrauensklimas sind begrenzt. Vertrauen wird einerseits durch positive Beispiele nur langsam geschaffen und kann andererseits durch negative Vorkommnisse schnell und nachhaltig zerstört werden. Deshalb ist bei kritischen Entscheidungen auf eine nachvollziehbare, klare Kommunikationsschiene zu achten. (Probst, Raub, Romhardt 2012, 165ff)

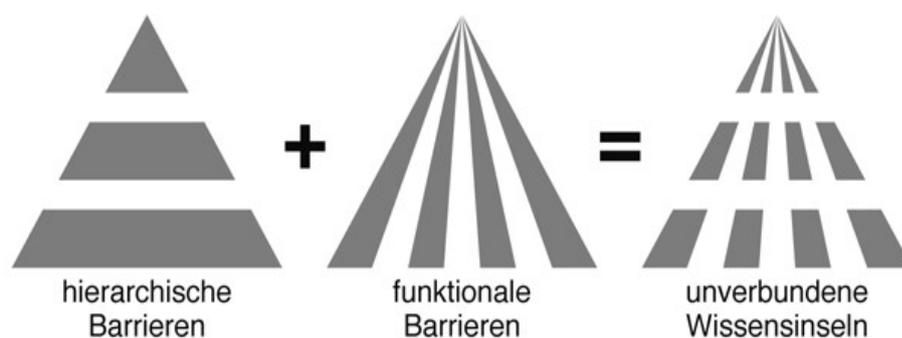


Abb 8: Wissensbarrieren, Probst, Raub, Romhardt 2012, 168

Die hier dargestellten Wissensbarrieren (Abb. 8), die aus hierarchischen sowie funktionalen Quellen kommen und letztendlich zu einer totalen Aufspaltung der Wissensbasis in einer Organisation führen, sind nicht einfach zu überwinden. Diese Modelle deuten darauf hin, dass die Bereitschaft, das Wissen zu teilen, unumgänglich ist. Um die positiven Aspekte der Wissensverbreitung zu ermöglichen und letztendlich die Führungssysteme dahingehend zu ändern, ist die Verteilung von Wissen in eine Bringschuld zu transferieren. Es braucht aktive Schritte der Einzelnen, statt darauf zu warten, bis allfällige neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um Unterstützung fragen. (Probst, Raub, Romhardt 2012, 168f) Das besondere Bemühen um Wissensweitergabe sowie die Durchbrechung von Wissensinseln könnte insbesondere bei

generationenübergreifenden Transfers mit speziellen Anreizsystemen (eventuell sogar durch finanzielle Sonderzahlungen oder gemeinsame Aktivitäten) gefördert werden. Dabei erscheint es unumgänglich, das Wissen aller Beteiligten auf allen Organisationsebenen als wertvoll zu betrachten. Es wird dadurch ebenso vermieden, dass nur kleine, geteilte Wissensseinheiten weitergegeben werden. Dies geschieht zwar oft mit hohem zeitlichen Einsatz und dem Gefühl der weitreichenden Einschulung, ohne jedoch die erforderlichen Vernetzungen herzustellen und dadurch wirklich erfolgreich zu sein. Ein sehr sorgsamer Umgang ist in diesem Zusammenhang insbesondere bei der Art der Beendigung von Dienstverhältnissen zu beachten. Wenn vor allem auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich gefestigt fühlen in ihren Positionen, fällt es ihnen leichter, auch wenn es generationenspezifisch gesehen nicht ihre Stärke ist, Wissen zu teilen, leichter, für den Erhalt von Wissen in den Unternehmen auch längerfristig zu sorgen und Best-Practice-Transfers aufzubauen. Sowohl unterschiedliche hierarchische Ebenen als auch funktionale Bereiche gilt es dabei aktiv zu durchbrechen.

Probst sieht diese Transfers in erster Linie daran scheitern, dass die aufnehmende Einheit (einzuschulende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) über keine ausreichende Wissensgrundlage verfügt, mit deren Hilfe sie den Wert der Best Practice erkennen und diese in ihrem eigenen Kontext sinnvoll einsetzen könnte. An zweiter Stelle steht die Unsicherheit darüber, welche Faktoren den eigentlichen Erfolg der Best Practice ausmachen und ihr Funktionieren bestimmen. Erst an dritter Stelle der Hinderungsfaktoren steht die Qualität der Beziehung (wie z.B. Motivationsfaktoren). (Probst, Raub, Romhardt 2012, 169f)

Eine Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen zu nachhaltiger Unternehmensführung, die Ermöglichung von optimaler Arbeitsgestaltung bis hin zum Arbeitsplatz selbst sowie der Sinnhaftigkeit der Arbeit, werden, untermauert mit zahlreichen Unternehmensbeispielen, auf der Seite www.arbeitundalter.at der Sozialpartner dargestellt. Die ausführliche Aufzählung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und die Verfasserin nimmt daher davon Abstand. Immer wieder bestätigt sich die Grundthese der vorliegenden Arbeit, dass das Ziel einer alter(n)sfreundlichen Arbeitsgestaltung, und zwar insbesondere die Fähigkeit zur Arbeitsbewältigung vom Berufseintritt bis zum regulären Pensionsantritt zu erhalten und zu fördern, vor allem bedeutet, auf Schwächen und Stärken Älterer und Jüngerer Rücksicht zu nehmen. (www.arbeitundalter.at, Arbeitsorganisation)

5.5 Herausforderungen für Führungskräfte

Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut,
sondern auch für das, was man nicht tut.
(Laotse, chinesischer Philosoph)

Voraussetzungen für erfolgreiches Führen sind neben dem Willen zum Führen insbesondere soziale Kompetenzen. Mit viel Bereitschaft zu Geduld beim Lernen gilt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt zu fordern und zu fördern - und somit einen sogenannten Flow-Zustand, den Mihály Csíkszentmihályi in seinem Werk „Flow: das Geheimnis des Glücks“ beschrieben hat (Csíkszentmihályi 1999), zu erreichen. Die Bewerkstelligung von herausfordernden Aufgaben, denen sich die Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiter gezielt widmen, bewirkt dabei ein besonderes Glücksgefühl.

Simsa und Steyrer (2013) beschreiben Führung folgendermaßen:

„Es gibt Menschen, so die gängige Vorstellung, die Zusammenarbeit inspirierend und bereichernd machen, die Potenziale in anderen aufspüren und helfen, diese zu entfalten. Menschen, die den Sinn einer Aufgabe vermitteln und die gleichzeitig das Geschick haben, die Motivation einzelner zur Zielerreichung der Organisation zu koordinieren.“

(Simsa, Steyrer 2013, 359)

Neben verständlicher Kommunikation braucht es dazu auch aktives Zuhören, um eine vertrauensvolle und konstruktive Arbeitsumgebung für alle Altersstufen zu schaffen. Wesentlich ist es ebenso, in heiklen Fragen eine klare Position zu beziehen und auch Vorgaben im Sinne von Orientierung zu geben, insbesondere für jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch regelmäßig Feedback zur Leistung ist erforderlich, wobei die Kommunikationsform sehr wohl generationsspezifische Präferenzen zeigt. Passende Verantwortungsbereiche, Möglichkeiten für Wissensaustausch und die Sicherstellung von Mobilität und Vielfalt sichern die Leistung von Teams und Unternehmen. (Tavolato 2016, 123–148)

5.5.1 Alle Generationen führen

Führung heißt laut Tavalato (2016) keinesfalls, es immer allen recht zu machen. (Tavalato 2016, 150f) Wesentlich ist es, das Spannungsfeld zwischen Kunden, Mitarbeitern und Vorgesetzten einfach anzuerkennen und nicht dagegen anzukämpfen. Erst in dieser großen, permanenten Spannung aufgrund unterschiedlicher Interessen wird die Kraft aufgebaut, durch gegenseitige Rücksichtnahme und Akzeptanz das gemeinsame Ziel des Unternehmenserfolges zu erreichen. Dazu braucht es Transparenz und Klarheit bei unterschiedlichen Forderungen in Teams (wie z.B. eine Forderung nach einer Prämie mit der unterschweligen Androhung, das Unternehmen sonst zu verlassen), wobei es bei den klaren Regeln für Leistung im gesamten Team keine Unterschiede geben darf. Das rechtfertigt aber nicht, eine Generation gegen die andere auszuspielen. Es gilt immer das eigene Verhalten als Führungskraft zu hinterfragen. Fairness und hohe Leistungsanforderungen müssen auf allen Ebenen gleichermaßen gefordert werden. Die Baby Boomer brauchen mehr große, die gesamte Organisation betreffende Ziele, um Höchstleistungen zu erbringen, wohingegen die jüngeren Generationen mehr den Kampf für die gute Sache und individuelle Ziele suchen. Dabei ist die Balance im wertschätzenden Umgang aller miteinander wesentlich. Persönliche Gespräche, aktives Zuhören, die Arbeit in Teams für alle Altersgruppen sowie Führungskräfte und Unternehmensziele als Basis stellen dies sicher. Dazu braucht es auch eine gewisse Gelassenheit, um die jeweils anderen mit ihren Unterschieden zu akzeptieren und sich gegebenenfalls auch auf neue Herangehensweisen oder auch Konfrontationen einzulassen. Wichtig ist es darauf zu achten, nicht nur interessant für einzelne Generationen zu sein, sondern vielmehr die unterschiedlichen generationenspezifischen Erwartungen aufzugreifen und dabei ausreichend Freiraum in der Arbeitsgestaltung zu geben, aber gleichzeitig konsequente Umsetzung einzufordern. (Tavalato 2016, 154-161) Hier ist zu berücksichtigen, dass Haltung immer entscheidenden Einfluss auf das eigene Verhalten hat. Diese aus der Erfahrung kommende Bereitschaft eines Individuums, in bestimmter Weise auf eine Person oder soziale Gruppe zu reagieren, wird in bestimmten Annahmen und Überzeugungen oder Gefühlen und Emotionen ausgedrückt. (Gerrig 2008, zitiert nach Tavalato 2016)

Wobei der Neurowissenschaftler Gerald Hüther (2016) erläutert, dass sich Haltung, aufgebaut aus Erfahrungen, nur wieder über neue Erfahrungen im eigenen Tun verändert. Dies setzt sich ebenso fort in dem neuen Verständnis vom Lernen. Die nähere Betrachtung der sieben Thesen zu einem erweiterten Lernbegriff werden in der Folge in der vorliegenden Arbeit nicht näher ausgeführt. (Hüther 2016)

Daher braucht es gemeinsame positive Erfahrungen, um Verhaltensänderung tatsächlich zu bewirken. Denn weder Aufrufe oder Dienstanweisungen noch einfühlsames Ersuchen schaffen es, Alltagsroutinen zu durchbrechen („das haben wir immer so gemacht“). Dabei fördert eindeutig Neugierde, Vielfalt mit Begeisterung zu erleben, Lernen. Dies hat schon Albert Einstein als Grund für seinen Erfolg genannt: „Ich habe keine speziellen Talente, ich bin nur leidenschaftlich neugierig.“
Haltungsänderungen sind laut Tavolato (2016) eine Lebenseinstellung und gerade sehr gefordert, wenn Andersartigkeit uns im Alltag laufend gegenübersteht. Das Verhalten des anderen wahrzunehmen, interessiert zu hinterfragen und die Motive zu verstehen, ermöglicht uns, vorschnelle Interpretationen und Vorurteile zu vermeiden. Gemeinsame Betrachtung und Diskussion führt letztendlich zu gemeinsam getragenen Entscheidungen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, wie unterschiedlich Form und Stil, wie wir anderen Menschen entgegentreten, wahrgenommen werden. Wertschätzung ist viel mehr als Lob und Anerkennung. Sie wird insbesondere in ehrlichem Interesse, Höflichkeit, Pünktlichkeit und Ausmaß an Zeit, die dem Einzelnen zur Verfügung gestellt wird, ausgedrückt. Denn ob dies wertschätzend wahrgenommen wird, hängt vor allem von der eigenen Sozialisation ab. (Tavolato 2016, 164-169)

Das gleichzeitige Führen und Geführt werden von jungen Menschen in altersgemischten Teams, kommt durch die Zunahme des Durchschnittsalters in Organisationen vermehrt vor. Teilweise sind gleichzeitig fünf verschiedene Generationen im Unternehmen. Es gibt Altersunterschiede von über 20 bis zu 30 Jahren und die unterschiedlichen Vorstellungen in Bezug auf die Gestaltung und Wertigkeit von Arbeit war noch nie so vielfältig. Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen dabei teils deutlich ältere. Besonders wichtig ist es in solchen Konstellationen auf den gegenseitigen Austausch hinsichtlich Erwartungen, Bedürfnissen und persönlichen Wahrnehmungen bei der Zusammenarbeit zu achten. (Kast 2014, 233f)

Wer Respekt ernten will, muss auch andere Menschen würdigen. Dies gilt vor allem für jüngere Führungskräfte im Umgang mit ehemaligen älteren Kolleginnen und Kollegen. Sich diesen durch das Ausspielen der neuen Position verschaffen zu wollen, schlägt sicher fehl und gilt rasch als hochmütig. Viel besser wirkt die Anerkennung von Leistung, wechselseitige Übertragung von Verantwortung und auch aktive Unterstützung bei der Umsetzung mit klarem Durchsetzungsvermögen. Akzeptanz ist sicher das wesentliche Element für die Steuerung der Ausgeglichenheit zwischen formaler Rolle wie Hierarchie und Status, dem Expertenwissen und Erfahrung sowie der Zugehörigkeit zum Unternehmen. Dies trifft sowohl auf Betriebszugehörigkeit als auch das Lebensalter zu. (Tavolato 2016, 169-185)

5.5.2 Zusammenarbeit der Generationen und Konflikte in Teams

Moderne Arbeitswelten erfordern es, komplexe Herausforderungen zu meistern. Dazu braucht es Innovationskraft und einen Blick aus verschiedenen Perspektiven. Relevante Zukunftsfragen lassen sich in altersgemischten Teams mit den vorliegenden unterschiedlichen Kompetenzen, vielfältigem Know-how und Herangehensweisen am besten beantworten. Tavolato fasst mit dem Begriff Beziehungskultur „*die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, wie sie einander begegnen und vor allem, wie sie Unterschiede gemeinsam positiv nutzen [...]*“ den entscheidenden Faktor für eine funktionierende Zusammenarbeit in demografisch (Alter, Geschlecht, Herkunft) und funktional (nach Wissensstand, fachlichem Schwerpunkt) gemischten Teams zusammen. (Tavolato 2016, 101 f)

Dabei zeigt sich, dass sich jüngere Menschen im Umgang mit Verschiedenartigkeit in Teams oft leichter tun, als ältere Mitarbeiterinnen. Bereits früh geübt durch mehr Diversität in Schule und Universität, mehrsprachigen Freundschaften und auch – wenn Familienkontakt besteht – oft sehr intensives Erleben der Großeltern. Gesellschaftlich geprägte Geschlechterrollen begleiten die Jugendlichen seit Ihrer Kindheit, sie haben mit den Eltern fremde Länder bereist und waren bei längeren Studienaufenthalten alleine im Ausland. Weiters haben jüngere Menschen oft Erfahrungen mit unterschiedlichen Arbeitsplätzen, die Ihnen die Zusammenarbeit mit andersdenkenden Menschen erleichtert und sie zeigen dabei oft sogar mehr Geduld und Kompetenz. Obwohl sich laut der

Meinung älterer Mitarbeiterinnen die Jüngeren nichts sagen lassen und sie nicht zuhören, zeigt die Studie der Wirtschaftskammer Wien 2015 dass sich Jüngere von Ihren Vorgesetzten oder Experten vielmehr klare Vorgaben und konkrete Anweisungen wünschen, um zu verstehen, was von Ihnen erwartet wird. (Kolland und Wanka 2015) Geschätzt wird nur nicht, wenn Baby Boomer oder Generation X in eine elterliche, erziehende Rolle am Arbeitsplatz verfallen. Diese Einmischung ins Privatleben weisen die Y'ler (Generation Y) umgehend zurück.

Das wertschätzende Entgegenreten auf Augenhöhe und dabei den Erwartungen, Zielen und Verhaltensweisen einen gleichen Stellenwert zu geben, wird von Teamarbeit erwartet und ermöglicht. Alter alleine wird nicht als die Legitimation für Entscheidungen betrachtet und Konflikte basieren meist darauf, wer den Einfluss hat. Während Teams mit hoher funktionaler Diversität oft tendenziell bessere Leistungen zeigen, ist es bei alters- oder generationenbezogenen Konflikten ganz wesentlich, die Missverständnisse nicht auf der persönlichen Ebene auszutragen. Oft ist die Art der Begegnung der Teams untereinander ausschlaggebender Faktor für einen Erfolg. (Knippenberg und Schnippenberg 2007)

Obwohl Tavolato (2016) keine generelle Aussage macht, ob generationsgemischte Teams erfolgreicher sind, beschreibt er einerseits mit „*Closed systems stay closed*“ somit die Gefahr, dass zu homogene Teams mit fehlender Durchlässigkeit zum Scheitern verurteilt sind. (Tavolato 2016, 147f) Andererseits skizziert Klaffke (2014a) in verschiedenen Studien, dass die Diversität (und dabei ist nicht nur die Altersdiversität gemeint) mit dem entsprechenden Management und Betonung auf Inklusion in Unternehmen stetig steigt. Genauso wie die Anzahl der Reibflächen sich bei unterschiedlichen Karrieremöglichkeiten, Flexibilität und Toleranz erhöht. Mehr Vielfalt in Haltungen, Zugängen und Wissen stärkt die Innovationsfähigkeit, fordert aber auch einen konstruktiven Umgang mit Konflikten. Mehr Streit in Teams führt somit zu besseren Lösungen. Dazu braucht es die Bereitschaft zu Mobilität zwischen Arbeitsaufgaben und –plätzen, wo insbesondere ältere Mitarbeiterinnen von jüngeren Lernen können, sich auf Veränderungen ohne große Dramaturgie einzulassen. Den älteren Mitarbeiterinnen ermöglicht dies, ihr Erfahrungswissen beim Umgang mit internen Positionswechseln einzubringen. Externe Erkenntnisse, wie sie die Jungen haben, fehlen oftmals aufgrund ihrer langjährigen Betriebszugehörigkeit. Wenn es in einem Unternehmen gelingt, Baby

Boomer einzuladen, ihr umfangreiches implizites Erfahrungswissen und betriebspezifisches Wissen an Jüngere weiterzugeben, werden zukünftig möglicherweise auch kostspielige Beraterverträge vermieden. Aber dieser Know-how-Transfer wird nicht freiwillig erfolgen, sondern braucht ein verankertes System für den Wissenstransfer. Je größer der Altersunterschied ist, umso weniger gut wird der Austausch von Wissen umgesetzt. Die Führungskräfte müssen festlegen, welches Wissen zu verschriftlichen ist, was strukturiert weiteren Personen zugänglich gemacht werden muss, und zwar nicht nur beim geplanten Ausscheiden oder Einstieg ins Unternehmen, sondern auch bei internen Job- und Positionswechseln. Eine zu breite Anweisung, wie z.B. „in den Job einführen“, verhindert die konkrete Wissensverankerung mittels positivem Teilen von Erfahrungen, Kenntnissen und Fähigkeiten. (Kast 2014 234 f, in Klaffke 2014)

Einen guten Überblick über mögliche Methoden und Werkzeuge gibt Tavolato (Tavolato 2016, 191) in Anlehnung an Peneder (2014) und Mittelmann (2011):

| Anwendung | Methode | Werkzeuge |
|--|---|---|
| Übergang beim Ausscheiden Älterer | Lernpartnerschaften Tandem Expert-Debriefing Wissensmeeting Lessons Learned Interviews | Lerntagebuch Mind Map Job Map Beziehungslandkarte IT-Tools zur DOKU, elektronisch über Datenbanken wie z.B. „Evernote“ (evernote.com) |
| Wechsel innerhalb der Organisation | Wissensstafette Strukturierte Interviews Wissensmeetings | Mind Map Job Map Kompetenzkarten IT-Tools zur DOKU Beziehungslandkarte |
| Integration Junger/Einstieg neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter | Lernpartnerschaften Mentoring Coaching Storytelling | Lerntagebuch Social Media Intranet Interviewprotokoll |

| | | |
|-----------------|---|---|
| | Erlebtes Reflektieren | (Audioprotokoll) Live streams IT-Tools (z.B. Storify.com) Blogs Erklärvideos(z.B. www.vervivas.com) |
| Führungswechsel | Wissensmeeting Storytelling Erlebtes Reflektieren | Video- und Audioaufzeichnungen Moderation Job Map (für Führungsaufgaben) IT-Tools (z.B. Storify.com) |
| Expertenwechsel | Experten-Debriefing Mentoring Lessons Learned Beraterpool Senior Experten | Job Map Kompetenzkarten IT-Tools Dokumentationen, elektronisch z.B. über Datenbanken wie Evernote (evernote.com) |

Abb. 9: Eigene Abbildung in Anlehnung an Tavolato (2016), Peneder (2014) und Mittelmann (2011)

Weitere ausführliche Beschreibungen der Anwendung von verschiedenen Werkzeugen wären noch um generationsspezifische Besonderheiten zu ergänzen. Auf jeden Fall braucht ein guter Übergang ausreichend aktiv genutzte Zeit und Ressourcen, und wird durch gemeinsames Lernen unterstützt. Dabei muss die individuelle Nutzenstiftung dargestellt und von der Haltung der Führungskräfte, dass durch Teilen Wissen immer mehr wird, getragen werden.

5.5.3 Erhaltung der Arbeitsfähigkeit durch altersgerechte Führung

Im Gegensatz zu Österreich wird in Finnland mehr über Arbeitsfähigkeit gesprochen. Arbeitsfähigkeit wurde dabei vom Finnish Institute of Occupational Health (FIOH)²² mit dem Work Ability Index (WAI) beschrieben. In diesem arbeitsmedizinischen Erhebungsinstrument wurde mittels Fragebogen die eigene Arbeitsfähigkeit im Verhältnis zu den Arbeitsanforderungen untersucht. Dabei werden die physischen und psychischen Beanspruchungen durch die Arbeit und der Gesundheitszustand sowie die Leistungsreserven der Befragten erhoben (es wird dabei die Anzahl der aktuell diagnostizierten Krankheiten, die geschätzte Beeinträchtigung durch diese Krankheiten und auch die Arbeitsfähigkeit in Relation zu erreichbarer Arbeitsfähigkeit gesetzt). Zweck dieses Tests durch Betriebsärzte ist die passende, unternehmensspezifische Entwicklung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen (Eberhart 2016, 109 und Eberhardt 2016, 109 zitiert nach Schauer 2006, 71).

Generationenbezogene Gemeinsamkeiten zu identifizieren ist ein wichtiges Hilfsmittel in der Führung und der Zusammenarbeit in Unternehmen. Sprenger (2005) meint, dass es bereits genügt, Mitarbeiterinnen nicht zu demotivieren. Denn er sieht alles Motivieren als Demotivation. Durch gutes Zuhören, das Ausräumen störender Aspekte und durch diese faire Vorgehensweise eine motivierende Arbeitsumgebung zu schaffen, ist das erklärte Ziel. (Sprenger 2005)

Schwierig ist vor allem für Branchen mit langen Einarbeitungszeiten die Bereitschaft der jüngeren Generationen (Z), schneller den Arbeitsplatz zu wechseln und insgesamt eine geringere Verweildauer in Unternehmen als selbstverständlich zu sehen. Es braucht starke Visionen, Strategien und Ziele um die Z'ler halten zu können. Dabei können Reverse-Mentoring-Programme hilfreich sein. Junge Mitarbeiterinnen unterstützen das Senior Management im Umgang mit neuen Technologien oder Social Media und üben gleichzeitig ein respektvolles Verhalten, welches von ihren Vorgesetzten erwartet wird. Trends in der Organisationsgestaltung wenden sich hin zu agilen Strukturen, verstärkter Selbstorganisation sowie beispielsweise Holokratie. (Tavolato 2016, 100 f)

²² <https://www.ttl.fi/en/>

Führung mit transparenten Strukturen und Klarheit darüber, wer für welche Situation und Rolle verantwortlich ist und an wen man sich wenden darf, wenn Hilfe gebraucht wird, wird angestrebt. Sowohl in der Generation Y als auch Z ist dies eine wichtige Voraussetzung für gelungene Führung. (Kolland und Wanka 2015)

Eberhardt (2015) geht ganz besonders auf die Megatrends unserer Zeit ein, die auf das gesellschaftliche, berufliche und private Leben Einfluss haben. Sie beschreibt dabei „Führung von Vielfalt“ insbesondere durch den bestmöglichen Einsatz von Besonderheiten und Stärken der jeweiligen Altersgruppe und Generationen. Dabei ist es ganz wesentlich, den Wissenstransfer bei den unterschiedlichen Kompetenzen zu fördern. Dies kann z.B. durch verschiedenen Umgang mit digitalen Medien oder langjährigem Erfahrungswissen eine generationenübergreifende Zusammenarbeit sicherstellen. Dabei gilt es auch zu prüfen, wie geschlechtsspezifische Muster von Führung gelebt werden, Beförderungspraxis von Männern und Frauen – auch in unterschiedlichen Altersstrukturen und Rollenmodellen – sowie das Thema Gesundheit und Lebenslanges Lernen zu fördern. Facetten der Führung von Vielfalt zeigt sich auch durch das Ermöglichen von Mentoring und Netzwerkanlässen. Weitere Megatrends wie Globalisierung und soziale Verantwortung fordern die Unternehmen zunehmend. Einerseits gilt es, jungen Menschen den Berufseinstieg zu ermöglichen (z.B. durch die Neueinstellung von Berufsanfängern) und andererseits, Baby Boomern den Verbleib im Berufsleben zu ermöglichen und ebenso deren Neueinstellungen zu forcieren. Diese kulturellen Ansätze sollen nach Eberhardt von der Unternehmensspitze ausgehen, um ein Umdenken einzufordern. Stark beeinflusst wird Führung auch durch den Megatrend Flexibilisierung. Sei es durch den Wandel in den Unternehmensstrukturen - von klassischen Aufbauorganisationen zu anderen Organisationsformen in Projekten - und ebenso durch die zielgerichtete und generationenspezifische Aufbereitung von Information. Wobei es immer stärker um Orientierung und Struktur für alle Generationen gehen wird, da die Herangehensweise an Information zu unterschiedlich zwischen den Altersgruppen ist. (Eberhardt 2015, 73-76)

Auch die die Förderung lernfreundlicher Arbeitsumgebungen zur kontinuierlichen Verbesserung der Kompetenzprofile aus der Aktionslinie 7 der LLL 2020 passt in diesem Zusammenhang. Als ein integrierter Bestandteil moderner Unternehmenskultur ist das Lernen am Arbeitsplatz zu sehen. Zwischen Arbeit, Lernen und Freizeit laufend zu

wechseln fördert die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und wird von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sehr gut angenommen. Vorrangiges Ziel für Unternehmen sind generationenfreundliche Rahmenbedingungen für berufsbegleitendes Lernen und Weiterbildung zu schaffen, die den unternehmerischen Vorgaben für Arbeitsplanung und -organisation entsprechen. Anzustreben ist auch eine übergreifende Dokumentation, damit die Beschäftigten bei einem allfälligen Unternehmenswechsel die erforderlichen Anrechnungen in Anspruch nehmen können. (LLL2020, 2011)

6 Fazit

Diese Arbeit wurde einleitend mit den Auswirkungen des demografischen Wandels begonnen und schließt mit den Spezifika der Arbeits- und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab. Es zeigt sich eindeutig, dass bei der Erlangung und Erhaltung von kognitivem Wissen unterschiedliche Herangehensweisen zielführend sind. Bei der Betonung von Stärken und Schwächen zwischen den Generationen ist es immer erforderlich, die unterschiedlichen Umgangsformen zu erkennen. Die Form der Beziehungen zwischen den Generationen ist absolut wesentlich und es bedeutet nicht immer, dass Erfahrungswissen wertvoller ist als die Fähigkeit, Wissen schnell zu finden. Somit stehen die Aspekte des lebenslangen Lernens im Vordergrund.

Bezugnehmend auf den Titel der Arbeit, welche die Formen des Wissenstransfers und Lernens unter generationensensiblen und alter(n)sfreundlichen Aspekten in Organisationen analysiert, wird die Annahme bestätigt, dass keine großen Unterschiede in der Lern- und Leistungsfähigkeit zwischen den Generationen vorliegen, aber jedenfalls Unterschiede im Lernverhalten und der -motivation dargestellt werden können. Das Lernen in der Jugend zielt meist auf berufliche Qualifikation ab, wohingegen im Alter identitätsstiftende Aspekte im Vordergrund stehen. Das Erhalten vorhandener Fähigkeiten wird wichtiger als das Erlernen neuer Themenbereiche. (Eglhofer 2010, 15)

Zentrale soziale Auswirkungen bei diversen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind die verringerte Zeit für soziale Aktivitäten, Familie, Stress durch die Mehrfachbelastung von Ausbildung, Arbeit und Familie sowie zu wenige Möglichkeiten für Freizeit und Erholungsphasen. Die möglichen Effekte auf die Gesundheit und soziale Aspekte dürfen im Gesamtzusammenhang der Gestaltung von Weiterbildungsmöglichkeiten für alle

Altersstufen nicht vernachlässigt werden. Denn gerade die Erhaltung von sozialer Kompetenz ermöglicht auch ein gesundes Altern.

Die positive Herangehensweise an alter(n)sgerechte Führung von Eberhardt (2016) durch die Verstärkung von Fähigkeiten bei Führungskräften für die Verbesserung der individuellen Führungskennnisse und -fähigkeiten, hat besonders beeindruckt. Denn Führen ist kein selbstverständliches Können, kann jedoch auch gelernt werden. Eine positive, ressourcenorientierte Sichtweise auf das Älterwerden, Wissen über Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie der Umgang mit dem eigenen Altern als Führungskraft braucht die Anwendung des Wissens vom alter(n)sfreundlichen Führen in alltäglicher Praxis. Vor allem Maßnahmen für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit stehen Führungskräfte sehr positiv gegenüber. Dies resultiert auch in der Förderung der Einstellung, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv zu motivieren, im Unternehmen zu bleiben. Es zeigt sich jedoch als Fazit, dass die Fähigkeiten und Fertigkeiten älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwar genutzt und auch wertgeschätzt werden, aber die Bereitschaft, neue, ältere Arbeitnehmerinnen einzustellen, immer noch gering ist. Dabei gelten diese ab ca. 55 bereits als älter, haben in der Regel noch 10 Jahre Arbeitszeit vor sich und somit eine längere Verweildauer als der durchschnittliche Verbleib bei jüngeren Bewerberinnen und Bewerbern. (Eberhardt 2016) Diesem Trend gilt es mit proaktivem Human Resources Management entgegenzuwirken.

Andersartigkeit zu erleben, bringt im Unternehmensalltag Irritation und ängstliche Gefühle. Neugierig mit wertschätzender Akzeptanz respektvoll auf andere Menschen zuzugehen und daraus mutige Entscheidungen abzuleiten sowie positive Erfahrungen mit Menschen zu machen, scheint eine erfolgreiche, wirksame Führungsarbeit zu begründen. Dazu ist es auch notwendig, sich selbst besser kennen zu lernen und Neues zu erleben. Diese Reflektion von Führungs- und Zusammenarbeit zeigt die tatsächliche Umsetzung im Alltag. (Tavolato 2016)

Wissen über das eigene Altern und die Entwicklung einer vollwertigen Alternskompetenz ist somit nach Einschätzung der Autorin in Anlehnung nach Schuett die beste Vorbereitung auf eine generationensensible und alter(n)skonforme Weiterentwicklung, und zwar nicht nur für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sondern über alle Alters- und Berufsgruppen hinweg. (Schuett 2014)

7 Zusammenfassung / Abstract

Ziel dieser Arbeit ist es, generationenfreundliche Entwicklungen in Organisationen zu erläutern. Dafür wird zunächst der demografische Wandel und deren Auswirkung auf das Erwerbspotential erläutert, gefolgt von detaillierten Ausführungen über ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus dem Blickwinkel der EU, von Österreich und in Organisationen. In der Folge wurden die generationenspezifischen Aspekte dargestellt, wobei ein Fokus auf die Definition der „Generation“ und die Kontakte zwischen den Generationen liegt.

Im dritten Kapitel, das sich mit den Lernformen und dem Wissensmanagement auseinandersetzt, wird deutlich, dass trotz aller Diskussionen um Bildungscontrolling und Parametrisierung von Bildungswerten der empathische Aspekt nicht in den Hintergrund gedrängt werden darf. Im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss unbedingt den Mitarbeiterpotenzialen und den humanen Ressourcen Achtsamkeit nicht nur entgegengebracht, sondern idealerweise zum Ausdruck gebracht werden. (Bünnagel 2012, 145ff.)

Das vierte Kapitel in Bezug auf die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern macht deutlich, dass die Unterstützung über alle Lebensphasen hinweg die Arbeitsqualität im Alter ganz besonders fördert. (Brinkmann 2009, 96)

Im fünften Kapitel, das sich mit dem Personalmanagement beschäftigt, wird darauf eingegangen, dass der Kampf um die besten Köpfe immer schwieriger wird. Des Weiteren wird die Möglichkeit des wirkungsvollen Employer Branding mit einem professionellen System zur Kompetenzentwicklung thematisiert. Ein Unternehmen beschäftigt nicht selten verschiedene Generationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Während früher und zum Teil heute noch die Identifikation mit dem Unternehmen ein Aspekt der Motivation war und ist, werden künftig die nachfolgenden Generationen andere und neue Kriterien bei der Wahl ihrer Arbeitgeber ansetzen. Schon

heute zeigen Umfragen, dass die Entwicklungsmöglichkeiten einen besonderen Stellenwert erhalten haben. Da Entwicklung eng mit der Förderung von Kompetenzen verbunden ist, müssen die Unternehmen sich noch mehr um ein professionelles System der Kompetenzentwicklung bemühen (Bünnagel 2012, 16f), zum Beispiel durch selbstorganisiertes Lernen.

Der Ausblick zum Schluss führt vor, wie sehr die Zukunft eines generationenfreundlichen Arbeitsumfeldes in der Gegenwart verankert ist und bereits heute Achtung bedarf.

After an outline of the actual research interest of this paper which is a generation-friendly working environment within organizations are the demographic transition and its effects on the working environment shown. These are followed by detailed analyses concerning elderly employees in the European Union, in Austria as well as in organizations. In the second chapter the generation-specific aspects are outlined, with a special regard to the definition of the term “generation” as well as the contact between various generations as such.

Within the third chapter dealing with learning strategies and the approach to knowledge management within an organization, the following aspects are emphasized: In spite of the on-going discussions with regard to controlling in training as well as other parameters of qualification, the aspect of empathy is not to be marginalised. Thus while working with employees it is essential to consider not only the employees’ potential and their human resources, but ideally to attend to them as well. (Bünnagel 2012, 145ff)

The fourth chapter focusing on scientific research on elderly employees shows that support throughout all phases of life is essential to foster the quality of work among elderly employees. (Brinkmann 2009, 96)

Last, but not least the fifth chapter highlights that the fight for the best employees is getting more and more difficult. However, an effective employer branding can be derived by the assistance of a professional system of competency development. Companies are often employing various generations of employees. While for most elderly employees the identification with the company itself has been and still is part of their intrinsic

motivation for work, this does not hold true for future generations whose criteria concerning their choice of employer will be of a different nature. Polls have shown already that the chances of personal growth within a company will be of higher significance. As this progress is closely connected to the development of competence, companies are called on to engage more effectively in a professional system of competence development such as self-organised learning. (Bünnagel 2009, 16f)

Finally the outlook at the end of the paper draws attention to the fact that the future of the working environment is grounded in the developments of the present and in how far elderly employees as a specific group are tended to today.

8 Literaturverzeichnis

Ahonen, Guy; Bergström, Monica (1998): The nation-wide programme for health and safety in SMEs in Finland. – Economic evaluation and incentives for the company management. From Protection to Promotion. Occupational Health and Safety in Small-scale Enterprises. In: Finnish Institute of Occupational Health: People and Work, Research Report 25, Helsinki, 151 – 156

Ahonen, Guy (2002): Economic Effectiveness of Maintenance and Promotion of Work Ability. In Peltomäki et al. (Hrsg.): Maintenance of Work Ability Research and Assessment: Summaries. Ministry of Social Affairs and Health, FIOH, Social Insurance Institution, Report No 7, Helsinki

Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen

Amtsblatt der Europäischen Union (2012): Empfehlung des Rates zur Validierung nichtformalen und informellen Lernens, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:398:0001:0005:DE:PDF>, [download am 22.12.2016, 22:12](#)

Arbeit und Alter, Abschlussbericht (WS 2015/2016): Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik, http://www.jku.at/gespol/content/e103159/e299940/e299950/ArbeitundAlter_20160303_ger.pdf, [download am 29.12.2016, 17:17](#)

Alternsgerechte Arbeitsorganisation: www.arbeitundalter.at, [download am 11.12.2016, 17:21](#)

Arbeitsfähigkeit:

http://www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_4.2.a/1342544615285/beratung-infos/literatur-und-downloads/arbeitsfaehigkeit-2010-was-koennen-wir-tun-damit-wir-gesund-bleiben,

download am 28.12.2016 16.46

Arbeitsorganisation (2016): www.arbeitundalter.at/cms/Z03/Z03_50.7/arbeitsorganisation,

download am 29.12.2016, 17:13

Baltes, Paul, B.; Baltes, Margret M. (1990): Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences, Cambridge University Press, Cambridge

Beauvoir, Simone de (1972): Das Alter: Essay, Rowohlt Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg

Behrend, Christian (2005): Unternehmertum: Die Theorie des impliziten Wissens, 52-75, http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/05/0505behrend_p.pdf, download am 21.12.2016, 13.39

Brinkmann, Tanja M. (2009): Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben aus der betrieblichen Generationenperspektive – Chancen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik; In: Richter, Götz; Generationen gemeinsam im Betrieb – Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen, Bertelsmann Verlag, Bielefeld, 95– 107

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz Arbeitsinspektion (2015 a): AG 3 – Prävention von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und Berufskrankheiten;

https://www.arbeitsinspektion.gv.at/inspektorat/Uebergreifende_Themen/ArbeitnehmerInnenschutzstrategie/, download am 15.1.2017, 21:02

Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (2011) (Verleger) Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur; Bundesministerium Wissenschaft und Forschung; Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz; Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2011): Strategie zum lebensbegleitenden Lernen in Österreich, LLL 2020,

http://www.esf.at/esf/wp-content/uploads/LLL-Strategiepapier_20111.pdf, download am 26.11.2016, 23.17

Bundesverfassung – Gleichbehandlung (2004):

<https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/186/Seite.1860100.html>),
download am 28.12.2016, 14.00:

Bünnagel Werner (2012): Selbstorganisiertes Lernen im Unternehmen, Motivation freisetzen, Potenziale entfalten, Zukunft sichern, Springer Gabler, Wiesbaden

Bünnagel Werner (2013): Wissen vernetzen - Potentiale fördern. In: Wissensmanagement 1/13, 41-43, http://www.moderne-wissenswirtschaft.de/artikel/pdf/Zukunftscamp_Fachartikel.pdf, download 21.8.2016, 14:07

confare 2017 (2017): Gemeinsam.Besser.Machen. <http://confare.at/betriebliches-gesundheitsmanagement-in-der-praxis/>, download, am 15.1.2017, 16.44

<http://countrysimeters.info/de/World>, **Anzahl Weltbevölkerung**, download am 15.1.2017, 18:08:19

Csikszentmihalyi, Mihaly (1999): Flow: Das Geheimnis des Glücks, 8.Auflage, Klett-Cotta, Stuttgart

Domke, Britta (2007): Employability, Harvard Businessmanager, Heft 12/2007, <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622683.html>, download am 15.1.2017, 22:35

Duden (2017): Employability, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Employability>, download am 17.1.2017, 23:00

Eberhardt, Daniela (2015): Generationen zusammen führen, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

Ecarius, Jutta; Krüger, Heinz-Hermann (1997): Machtverteilung, Erziehung und Unterstützungsleistungen in drei Generationen - Familiäre Generationenbeziehungen in Ostdeutschland, in: Lothar Krappmann, Annette Lepenies (Hrsg.) Alt und Jung. Spannung und Solidarität zwischen den Generationen, Campus, Frankfurt: 137-160.

ELSA (2015): The dynamics of ageing: Evidence from the English Longitudinal Study of Ageing 2002-15 (Wave 7), <https://www.elsa-project.ac.uk/publicationDetails/id/8696>, download am 15.1.2017, 18:47

Eglhofer, Robert (2010): Rezension – Bildung und aktives Altern. Bewegung im Ruhestand. *Magazin erwachsenenbildung.at*, 15, 2-4, wiso Fachzeitschriften (GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH), 1/13, wissensmanagement, Heft 1/2013, 41-43, <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/10-10/meb10-10.pdf>

Erikson, Erik H. (1950): Childhood and Society, Norton & Company, New York

EU-Rahmenrichtlinie (1989): Council Directive 89/391/EEC of 12 June 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work; <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31989L0391:en:HTML>, download am 15.1.2017, 19:46

European Agency for Safety and Health at Work (2009): Workforce diversity and risk assessment: ensuring everyone is covered, <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE7809894ENC>, download am 15.1.2017, 20:17

European Agency for Safety and Health (2016): Safer and healthier work at any age - http://worker.guides.osha.europa.eu/AU_de/list-themes download, am 10.12.2016

European Commission (2014): Population ageing in Europe, Facts, implications and policies, Luxembourg, Publications Office of the European Union, https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_reviews/kina26426enc.pdf; download, am 10.12.2016

European Commission, Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM(2010) 2020, Brussels 3.3.2010, pp. 1-35., <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>, download am 15.1.2017, 19:53

EU OSHA (2017), OSH management in the context of an ageing workforce; <https://osha.europa.eu/en/themes/osh-management-context-ageing-workforce>, download am 15.1.2017 20:27

EU-OSHA (2016): Mentoring Programme, http://employer.eguides.osha.europa.eu/AU_de/mentoring-programm und http://employer.eguides.osha.europa.eu/AU_de/bew%C3%A4hrte-vorgehensweisen?nid=79, download, 17.1.2017, 19:14

European Parliament - Occupational health and safety risks for the most vulnerable workers (2011): pp.1-135
<http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201108/20110829ATT25418/20110829ATT25418EN.pdf>; download am 15.1.2017, 19:59

EUROSTAT (2016):
http://ec.europa.eu/eurostat/search?p_auth=ohFi0Ego&p_p_id=estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet_action=search&text=Bev%C3%B6lkerungsstruktur+nach+Alter, download am 29.12.2016, 16:57

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (2010): Studie „Lernen Ältere“

Frerichs, Frerich (2009): Demografischer Wandel und Altersgrenzenanhebung: Anforderungen an ein betriebliches Alternsmanagement. In Richter, Götz (Hrsg.), Generationen gemeinsam im Betrieb – Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, 57 – 76

Froehlich, Dominik; Covarrubias, Venegas (2016): Was Lieschen nicht lernt, das lernt Lisa nimmermehr!? In ARD 6496/4/2016

Froehlich, Dominik, Beusaert, S.A.J. / Seger, M. Gerken, M. (2014): Learning to stay employable. *Career Development International* 19 (5)

Gerrig, Richard; Zimbardo, Philip G. (2008): *Psychologie*, 18, aktualisierte Auflage

Görtner, L., Hüber, T., Käser, U., & Röhr-Sendlmeier, U. (2014). LERNEN IM ARBEITSALLTAG – FIT IM BERUF. *Bildung Und Erziehung*, 67(4), 471-488.

Grabbe, Johannes; Richter, Götz (2014): Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – Grundlage von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. In: Klaffke, Martin (Hrsg.), *Generationenmanagement – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Springer Gabler (Wiesbaden), 83-106

Great Expectations: the Relationship Between Future Time Perspective, Learning from Others, and Employability, *Vocations and Learning* 8 / 2, 213-2227

Graf, Anita (2012): *Selbstmanagement- Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern*, Springer Fachmedien Wiesbaden,

[http://download.springer.com.uaccess.univie.ac.at/static/pdf/118/bok%253A978-3-8349-7150-](http://download.springer.com.uaccess.univie.ac.at/static/pdf/118/bok%253A978-3-8349-7150-7150-)

[0.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-8349-7150-](http://download.springer.com.uaccess.univie.ac.at/static/pdf/118/bok%253A978-3-8349-7150-7150-)

[0&token2=exp=1481928274~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F118%2Fbok%25253A978-3-8349-7150-](http://download.springer.com.uaccess.univie.ac.at/static/pdf/118/bok%253A978-3-8349-7150-7150-)

[0.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-8349-7150-](http://download.springer.com.uaccess.univie.ac.at/static/pdf/118/bok%253A978-3-8349-7150-7150-)

[0*~hmac=1cc49d3143eb719d8b6636f84a711636e8850f37d8ce7e765aec4f08f2af46ac,](http://download.springer.com.uaccess.univie.ac.at/static/pdf/118/bok%253A978-3-8349-7150-7150-)

download am 10.12.2016, 17:12

Hammer, Gerald; Moser, Cornelia; Klapfer, Karin (2003): Lebenslanges Lernen. Ergebnisse des Mikrozensus Juni 2003, Statistik Austria (Hrsg.) (Wien)

Hanson, Bo; Ahonen, Guy; Diamant, Mimmi (2007): Research on the financial outcomes of healthrelated investments. In: Johanson, U.; Ahonen, Guy; Roslender R. (Hrsg.): Work Health and Management Control, Stockholm

Harper, Sarah (2006): Ageing Societies: myths, challenges and opportunities, Routledge (New York)

Harper, Sarah (2012): Social Science Bites, Interview on the Population Challenge für the 21 st Century, <http://www.socialsciencespace.com/2014/08/sarah-harper-on-the-population-challenge-for-the-21st-century/>, und in <http://www.socialsciencespace.com/wp-content/uploads/Sarah-Harper-on-Population-Challenge.pdf>, download am 29.12.2016, 16:36

Heidecker, Dagmar; Sauter, Hanns (2011): Qualitätsentwicklung und Nachhaltigkeit. In Waxenegger, Andrea (Hrsg.), Lernen und Bildung im späteren Lebensalter, Leitlinien und Prioritäten 2020, Karl-Franzens-Universität Graz, Graz, https://static.uni-graz.at/fileadmin/Weiterbildung/lernen_bildung_alter_2020.pdf, download 1.11.2016, 20.33

Hengstberger, Marianne (2016): Analyse des Zertifizierungsprozesses des Nestor Gold Gütesiegels, Hausarbeit im Rahmen des ULG Gerontologie und soziale Innovation, "UE Arbeit in einer alternden Gesellschaft und demografiesensible Personalplanung inklusive internationaler Perspektiven", Kai Brauer, Wien

Hexelschneider, Annette (2013): Erfahrungswissen leicht & nutzbar im Berufsalltag transferieren“ – Workshop 6 Wissenssicherung, knowvis. Abschlusstagung „Pflege: Ein Arbeitsmarkt der Zukunft“, Braunau

Höpflinger, François (1999): Generationenfrage - Konzepte, theoretische Ansätze und Beobachtungen zu Generationenbeziehungen in späteren Lebensphasen, Réalités

Sociales, Lausanne; <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Generationenfrage.pdf>, download am 14.12.2016, 21:33

HSE - Health and Safety Executive (2011), An update of the literature on age and employment, Research Report RR832, HSE Books, pp. 1-96, <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr832.pdf>, download am 15.1.2017, 20:47

Huber, G . P. (1991): ‘Organizational learning: the contributing processes and a review of the literatures’. Organization Science, 2, 88- 117.
<http://onlinelibrary.wiley.com.uaccess.univie.ac.at/doi/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00790.x/epdf>, download am 18.12. 2016, 18:38

Hüther, Gerald (2016): Mit Freude lernen - ein Leben lang: Weshalb wir ein neues Verständnis vom Lernen brauchen. Sieben Thesen zu einem erweiterten Lernbegriff und eine Auswahl von Beiträgen zur Untermauerung, Vanderhoeck & Ruprecht GmbH & Co KG, Göttingen

Ilmarinen, Juhani (2007): Towards a longer worklife. Aging and the quality of worklife in the European Union, Helsinki

Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit sie gesund bleiben?, In Giesert, Marianne (Hrsg.), Hamburg

Inkpen, Andrew C.; Crossan, Mary M. (1995): BELIEVING IS SEEING - JOINT VENTURES AND ORGANIZATION LEARNING*; Journal of Management Studies 32:5, Plackwell Publishers, Ontario, 595-618
<http://onlinelibrary.wiley.com.uaccess.univie.ac.at/doi/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00790.x/epdf>, download am 18.12.2016, 18:10

Institut für höhere Studien - IHS Wien, Marcel Fink, Gerlinde Titelbach, Stefan Vogtenhuber, Helmut Hofer (2015): Gibt es in Österreich einen Fachkräftemangel? Analyse anhand von ökonomischen Knappheitsindikatoren,

http://irihs.ihs.ac.at/3891/1/IHS_Fachkr%C3%A4ftemangel_Endbericht_09122015_final.pdf, download am 14.12.2016, 18:59

Institut für höhere Studien - IHS Wien, Sandra Müllbacher, Marcel Fink Helmut Hofer, Gerlinde Titelbach (2015b): Relevanz und Auswirkungen des Senioritätsprinzips am österreichischen Arbeitsmarkt,

https://www.ihs.ac.at/fileadmin/public/media_corner/user_upload/studie_relevanz_und_auswirkungen_des_senioritaetsprinzips_am_oesterreichischen_arbeitsmarkt.pdf, download am 25.2.2017, 12.24

Kasch, Jana; Jedrzejczyk, Paulina (2015): www.personalwirtschaft.de, download am 21.8.2016, 14.42

Kast, Rudolf (2014): Herausforderung Führung – Führen in der Mehrgenerationengesellschaft, 227-244, In: Klaffke Martin (Hrsg.): Generationenmanagement – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Springer Gabler, Wiesbaden

Kaudelka, Karin; Isenbort, Gregor (Hrsg.) (2014): Altern ist Zukunft! Leben und Arbeiten in einer alternden Gesellschaft

Klaffke Martin (2014): Generationenmanagement – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Springer Gabler, Wiesbaden

Klaffke, Martin (2014a): Erfolgsfaktor Generationen- Management- Handlungsansätze für das Personalmanagement, In: Klaffke Martin (Hrsg.): Generationenmanagement – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Springer Gabler, Wiesbaden

Kloimüller, Irene (2015): Handout zum Impuls „Alternsgerechte Didaktik“ Arbeitsfähigkeitsmodell, Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller (www.wertarbeit.at) (in Anlehnung an Ilmarinen, Juhani)

Knippenberg, Dan van; Schippenberg, Michaela C. (2007): Work Group Diversity, Annual Review of Psychology 2007, 58: 515-541

<http://www.annualreviews.org.uaccess.univie.ac.at/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>, download am 18.12.2016, 14.33

Kolland, Franz; Ahmadi, Pegah (2010): Bildung und aktives Altern, Bewegung im Ruhestand, W. Bertelsmann Verlag GmbH & KO KG (Bielefeld)

Kolland, Franz; Mayer, Tanja; Nentwich, Kathrin (2011): Österreichische Forschungsdaten zu Altersfragen – Eine annotierte Bibliographie, Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Wien

Kolland, Franz; Klingenberg, Heinrich (2011): Lebenslanges Lernen im späteren Lebensalter. Grundlagen und Begriffsklärungen, In: Waxenegger Andrea (Hrsg.), Lernen und Bildung im späteren Lebensalter, Leitlinien und Prioritäten 2020, Karl-Franzens-Universität Graz, (Graz), https://static.uni-graz.at/fileadmin/Weiterbildung/lernen_bildung_alter_2020.pdf, download 1.11.2016, 20.33

Kolland, Franz; Wanka Anna; Nentwich, Kathrin (2012): Good Practice in der Seniorenbildung
https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/3/6/9/CH3434/CMS1451944015026/soziale-themen_seniorinnenpolitik_lebenslanges-lernen-good-practice-projekte_2012.pdf

Kolland, Franz; Wanka Anna (2015): Von den Baby Boomern zur Generation Y -Eine empirische Studie, Wirtschaftskammer Wien (Wien)
<https://www.wko.at/Content.Node/Diversity/zusammenfassung-studie-f-website.pdf>
download, am 18.12.2016, 21.13

Konlechner, Stefan (2016): Wissen, Wissenstransfer und Lernen, Johannes Kepler Universität Linz, www.jku.at/hrcm/content/e75410/e143365/e143392/PE-und-MD2.pdf, download am 15.8.2016

Kruse, Andreas (2014): Altern in der beruflichen und nachberuflichen Zeit. Das höhere und hohe Alter als Gestaltungsaufgabe begreifen, In: Kaudelka, Karin; Isenbort, Gregor

(Hrsg.): Altern ist Zukunft! Leben und Arbeiten in einer alternden Gesellschaft, transcript Verlag, Bielefeld, 37-53

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

Lang, Frieder R; Baltes, Margaret M. (1997): Brauchen alte Menschen junge Menschen? In: Krappmann, Lothar (Hrsg.), Alt und Jung: Spannung und Solidarität zwischen den Generationen, Frankfurt a. M. (u.a.), 1997, 170

Levitt, B.; March, J. G. (1988): 'Organizational learning'. Annual Review of Sociology, 14, 319-340

<http://onlinelibrary.wiley.com.uaccess.univie.ac.at/doi/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00790.x/epdf>, download am 18.12. 2016, 18:38

Liebau, Eckart (1997): Generation - ein aktuelles Problem?, In: Eckart Liebau (Hrsg.) Das Generationenverhältnis. Über das Zusammenleben in Familie und Gesellschaft, Juventa, Weinheim, 15-37

Livingstone, D. W. (1999): Informelles Lernen in der Wissensgesellschaft. Erste kanadische Ergebnisse über informelles Lernverhalten. In: QUEM-Report (1999): Kompetenz für Europa. Wandel durch Lernen – Lernen im Wandel. Heft 60. Hrsg. v. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management. Berlin. S. 65-91.; <http://sowiport.gesis.org/search/id/gesis-solis-00272710>, download am 17.12.2016, 17.30; zitiert nach Zürcher, Reinhard (2007)

LLL2020 (2011): Strategie zum lebensbegleitenden Lernen in in Österreich, Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur; Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung; Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz; Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, Wien, http://www.esf.at/esf/wp-content/uploads/LLL-Strategiepapier_20111.pdf, download am 8.12.2016, 22:24

Mannheim, Karl (1928): Das Problem der Generationen, Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie, 7, 157-185, 309-330; zitiert nach Klaffke, Martin (2014); Erfolgsfaktor Generationen-Management-Handlungsansätze für das Personalmanagement, Springer Fachmedien, Wiesbaden

McCormack, Patricia M. (2004): A Parent's Guide to Whole-Person Development, In: PARENT PARTNERSHIP HANDBOOK, 38-39; <http://search.proquest.com.uaccess.univie.ac.at/docview/213919413/624D842C537B4DF6PQ/1?accountid=14682>, download am 21.1.2017, 17:01

Mead, Margret (1971): Der Konflikt der Generationen – Jugend ohne Vorbild, Olten, Walter, Freiburg im Breisgau

Mitteilung 2009 zur Bevölkerungsalterung: eine erneuerte Strategie zur Bewältigung der demografischen Herausforderung (2009); http://europa.eu/rapid/press-release_IP-09-656_de.htm, download am 17.12.2016 18.14

Mittelman, Angelika (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement, Books on Demand GmbH, Norderstedt

Müller, Stefan (2009): Über den Bau einer Arche bei Sonnenschein: Demografiemanagement bei der ZF in Friedrichshafen. In: Richter, Götz (Hrsg.), Generationen gemeinsam im Betrieb – Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen, Bertelsmann Verlag, Bielefeld, 139-155

Nübold, Annika; Günter W. Maier (2012): Führung in Zeiten des demografischen Wandels. In: Sven Grote (Hrsg.) Die Zukunft der Führung. Wiesbaden: Springer-Gabler, 131-151

OECD Bericht (2007): Lifelong Learning for All, <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/recognitionofnon-formalandinformallearning-home.htm>
<http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/theroleofnationalqualificationssystemsinpromotinglifelonglearning.htm> sowie

Lebenslanges Lernen Informelles Lernen; <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/38465471.pdf>

Oertel, Jutta (2014): Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, Martin (Hrsg.), Generationenmanagement – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Springer Gabler, Berlin, 27-56

OSH WIKI (2017): Networking knowledge; Ageing an older workers, https://oshwiki.eu/wiki/Groups_at_risk#cite_note-GriffithsKnightMaudlin-24, download am 15.1.2017, 19.39

Österreichische ArbeitnehmerInnenschutzstrategie ÖAS (2015): Altersgerechte Arbeitsgestaltung, Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz Arbeitsinspektion

Oswald, Wolf Dieter (2000): Psychologische Alter(n)shypothesen. In: Becker, S./Veelken, L./Wallraven, K.P. (Hrsg.), Handbuch Altenbildung. Theorien und Konzepte für Gegenwart und Zukunft, Leske + Budrich, Opladen, 107–117.

Overwien, Bernd (2005): Informelles Lernen: Ein Begriff zwischen ökonomischen Interessen und selbstbestimmtem Lernen. Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung, 31-32 (1), 1-26

Peneder, Sebastian (2014): Der intergenerative Wissenstransfer: Von Baby Boomer bis Generation Y; In: wissensmanagement, 2014(1), wiso Fachzeitschriften (GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH), 10

Peneder, Sebastian (2014b): Integratives Wissensmanagement - von Baby Boomer bis Gen Y; In: Lutz, Benedikt (Hrsg.), Wissen verändert - Beiträge zur Kremser Wissensmanagement-Tagen 2014, Donauuniversität Krems (Krems)

Pentland, Alex (2012): The New Science of Building Great Teams, In: Harvard Business Review April 2012, <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>, download, 18.12.2016, 18:53

Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen, Übersetzt von Brühmann, Horst, Surkamp Verlag, Frankfurt am Main

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (2012): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Prokopp, Monika (2010): Guidance und Kompetenzbilanzierung; Konzepte, Beispiele und Einschätzungen; Was bringt Kompetenzanerkennung– und wem? Ein Standpunkt. Magazin erwachsenenbildung.at, Ausgabe 9.; http://erwachsenenbildung.at/magazin/10-09/meb10-9_06_prokopp.pdf; download am 21.1.2017, 19:20

Rosenmayr, Leopold (1993): Streit der Generationen? Lebensphasen und Altersbilder im Umbruch. Wiener Vorlesungen im Rathaus,23, Picus Verlag, Wien

Schlögl, Peter; Lachmayr, Norbert; Gutknecht-Gmeiner, Maria (2004): Indirekte, Opportunitäts- und soziale Kosten der beruflichen Weiterbildung. Eine explorative Erhebung in Wien, Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung, Wien, 2004
http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/20061213101343_oebf_02-12_Opportunitaet.pdf, download, am 20.12.2016, 21.19

Schmidt, Berhard; Tippelt, Rudolf (2009): Bildung Älterer und intergeneratives Lernen, Zeitschrift für Pädagogik, Zeitschrift für Pädagogik, 55 Jg. Ausgabe 01, 73-90
https://content-select-com.uaccess.univie.ac.at/media/moz_viewer/527fcc6a-a378-466f-a6e0-68cd2efc1343/language:de; download am 18.12.2016, 19:23

Schneeberger, Arthur; Petanovitsch, Alexander; Schlögl, Peter (2008): Entwicklung und Stand der Erwachsenenbildung in Österreich Länderbericht für die UNESCO 6th International Conference on Adult Education (CONFINTEA VI); Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, Abteilung Erwachsenenbildung V/8, Wien
<http://www.oebf.at/db/calimero/tools/proxy.php?id=13150>, download am 08.12.2016, 20:02

Schuett, Susanne (2014): Demografie-Management in der Praxis – Mit der Psychologie des Alterns wettbewerbsfähig bleiben, SpringerMedizin, Berlin Heidelberg

Schlögl, Peter; Lachmayr, Norbert; Gutknecht-Gmeiner, Maria (2004): Indirekte, Opportunitäts- und soziale Kosten der beruflichen Weiterbildung. Eine explorative Erhebung in Wien, öibf 5; http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/20061213101343_oeibf_02-12_Oportunitaet.pdf; download, am 20.12.2016, 21.19

Scott-Morgan, Peter (2008): Die heimlichen Spielregeln: Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen, Campus Verlag (Frankfurt, New York) https://books.google.at/books?id=a_E0eVgav6EC&printsec=frontcover&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, download am 17.1.2017, 12.38

Simsa, Ruth; Steyrer, Johannes (2013): Führung in NPOs. In Simsa, Ruth, Meyer, Michael, Badelt, Christoph (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management, 5. Auflage, Schäfer-Poeschel, Stuttgart

Speck, Peter (2009): Employability - Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung – Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, Gabler Verlag

Spieß, Brigitte; Lohkamp, Rainer: Generationen, Lebensphasen und Leistungsfähigkeit https://www-wiso-net-de.uaccess.univie.ac.at/document/WIM_200803006 am 2.12.2016; 23:10

Sprenger, Reinhard (2005): Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse, Campus Verlag, Frankfurt am Main

Statistik Austria (2003): LEBENSLANGES LERNEN, Ergebnisse des Mikrozensus Juni 2003, Wien, http://www.statistik.at/web_de/services/publikationen/5/index.html?includePage=detailedView§ionName=Bildung%2C+Kultur&pubId=92, download am 21.1.2017; 20:07

Statistik Austria (2016): Bildung und Kultur:
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/index.html, download am 20.12.2016, 18:55

Ergebnisse im Überblick: Teilnahme an Kursen und Schulungen,
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/erwachsenenbildung_weiterbildung_lebenslanges_lernen/index.html, download am 20.12.2016, 19:12

Statistik Austria (2016b): Betriebliche Weiterbildung - Gesamtkosten der Weiterbildungskurse im Verhältnis zu den Personalaufwendungen 2010;
https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/erwachsenenbildung_weiterbildung_lebenslanges_lernen/betriebliche_weiterbildung/index.html, download am 20.12.2016, 20.55)

Statistik Austria (2016c): Bevölkerungsstand und -struktur;
https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/index.html, download am 28.12.2016, 18.15, Abb. 1

Statistik Austria (2016d): Erwerbstätige nach Alter und Geschlecht seit 1994;
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/062875.html, download am 21.1.2017, 17:58

Steiner, Hans (2017): Sozialausgaben in Österreich. In: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (Hrsg.), Sozialbericht – Sozialpolitische Entwicklungen und Maßnahmen 2015-2016, 153-178, Wien

Steiner, Mario (2016): [Der Zweite Bildungsweg. Grundlagen und Bildungspraxis in Österreich.](#) Reihe Materialien zur Erwachsenenbildung. Nr. 1/2016 Hrsg. Bundesministerium für Bildung Abteilung Erwachsenenbildung II/, http://erwachsenenbildung.at/downloads/service/materialien-eb_2016_1_der_zweite_bildungsweg.pdf, download am 20.12. 19:51

Thoma, Christoph (2014): Generationensensible Personal- und Karriereentwicklung – Lebenslanges Lernen fördern. In: Klaffke, Martin (Hrsg.), Generationenmanagement, Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze; Springer Gabler, Wiesbaden

Tavolato, Peter (2016): Aktives Generationen-Management, Ressourcen nutzen – Mitarbeiter führen – Teams entwickeln, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

vervievas - Erklärvideos (2016) – www.verviewas.com, download, am 4.1.2017 14:49

Vereinte Nationen (1948): Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, Artikel 26, <http://www.un.org/depts/german/menschenrechte/aemr.pdf>, download, am 8.1.2017, 20.20 Uhr

Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau (2017): Dienstleistungsscheck; laut Dienstleistungsscheckgesetz (DLSG) BGBl I Nr. 45/2005 i.d.F.d. BGBl I Nr. 114/2005, <http://www.vaeb.at/portal27/vaebportal/content?contentid=10007.721475&portal:componentId=gtn398ef7c3-ea66-4b38-a12b-3e73ea01e74b&viewmode=content>, download am 21.1.2017, 18:43

<http://theelders.org/> (download am 20.11.2016, 13.00 Uhr)

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1969): Menschliche Kommunikation, Bern Stuttgart Wien: Huber

Wirtschaftskammer Österreich (2016): Arbeit & Soziales – Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Was ist zu beachten?, <https://www.wko.at/>, download am 29.12.2016

Wittkewitz, Jörg (2008): Wissensmanagement: Implizites Wissen - Explizites Wissen, <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/wissensmanagement-implizites-wissen-explizites-wissen/>, download, am 18.12.2016, 17:28

Zellacher, Lydia; Türk-Chlapek, Ingrid (1998): Kreativ altern im öffentlichen Raum: Maske und Kothurn – Internationale Beiträge zur Theater-, Film- und Medienwissenschaft, Band 44, Heft 1-2 (Jun 1998), S. 79-92, <https://www-degruyter-com.uaccess.univie.ac.at/view/j/muk.1998.44.issue-1-2/issue-files/muk.1998.44.issue-1-2.xml>, download am 11.12.2016, 14:23

Zölch, Martina (Hrsg.) / Mücke, Anja (Hrsg.) (2015): Fit für den demografischen Wandel? – Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis; Haupt Verlag, Bern; Stuttgart; Wien
<http://www.haupt.ch/Verlag/Buecher/Wirtschaft-Recht/Betriebswirtschaft/Fit-fuer-den-demografischen-Wandel.html>, download am 14.12.2016

Zürcher, Reinhard (2007): Informelles Lernen und der Erwerb von Kompetenzen – Theoretische, didaktische und politische Aspekte; Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, Wien

Weiterführende: LINKS

www.arbeitundalter.at: Alternsgerechte Arbeitsorganisation, Informationen auf der gemeinsamen Webseite der Sozialpartner, enthält Beschreibungen betrieblicher Umsetzungsbeispiele, Erfahrungen aus der Praxis sowie konkrete Tipps und Lösungen für alternsgerechtes Arbeiten.

www.nestorgold.at: Das Gütesiegel Nestor Gold des BMASK für Unternehmen und Organisationen, die die Potentiale und Bedürfnisse ihrer älteren MitarbeiterInnen sowie den Dialog zwischen den Generationen fördern und sich einem speziellen Zertifizierungsprozess unterziehen.

www.arbeitsinspektion.gv.at: Bietet umfassende Informationen auch zum Thema alter(n)sgerechte Arbeitswelt.

www.eval.at: Alternsgerechte Arbeitsgestaltung, Informationen und Dokumentationshilfen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz mit besonderer Berücksichtigung des Alters.

www.fit2work.at: Fit2work ist ein Informations- und Beratungsangebot für Personen und Betriebe zum Verbleib bzw. zur Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess.

www.gesundearbeit.at: Grundlegende Informationen zu den Themen altersgerechte und altersgerechte Arbeit sowie Gestaltungstipps, Checklisten, Buchtipps und weiterführende Links.

www.wko.at: Demografische Entwicklung in Unternehmen. Informationen und Instrumente zum Demografie-Check, einem Tool zur betrieblichen Altersstrukturanalyse und Fachkräftesicherung.

www.iv-net.at/iv-all/publikationen/file_651.pdf: Broschüre „Perspektive 50+ Best Practice-Beispiele aus der österreichischen Industrie“. Dort finden sich zahlreiche praktische betriebliche Umsetzungsbeispiele zum Thema altersgerechtes Arbeiten im Bereich der österreichischen Industrie.

9 Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Eigene Abbildung, in Anlehnung an Statistik Austria 2016 c und Eurostat 2016
- Abb. 2a: Hengstberger 2016, Altersverteilung Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH, Stand März 2013
- Abb. 2b: Hengstberger 2016, Altersverteilung Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH, Stand März 2016
- Abb. 3a: Hengstberger 2016, Altersstruktur Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH Männer – Frauen Verteilung, Stand März 2013
- Abb. 3b: Hengstberger 2016, Altersstruktur Wiener Sozialdienste Alten- und Pflegedienste GmbH, Männer – Frauen Verteilung, Stand März 2016
- Abb. 4: Eigene Abbildung, Lernen, in Anlehnung an Schmidt und Tippelt 2009
- Abb. 5: Eigene Abbildung, Alterndes Unternehmenspersonal, in Anlehnung an Schuett 2014
- Abb. 6: Haus der Arbeitsfähigkeit, Illmarinen
- Abb. 7: Haus der Arbeitsfähigkeit, Kloimüller
- Abb. 8: Wissensbarrieren, Probst, Raub, Romhardt 2012
- Abb. 9: Eigene Abbildung in Anlehnung an Tavolato 2016, Peneder 2014 und Mittelmann 2011