

Productive Ageing Strategien in IT-Unternehmen in Österreich

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Magister/Magistra der Sozial- und

Wirtschaftswissenschaften

im Rahmen des Studiums

Wirtschaftsinformatik

eingereicht von

Alexander Bartl

Matrikelnummer 0025992

an der
Fakultät für Informatik der Technischen Universität Wien

Betreuung
Betreuer/in: a.o.Univ.-Prof.Dipl.-Ing.Dr. Walter Hackl-Gruber

Wien, 29.11.2015

(Unterschrift Verfasser/in)

(Unterschrift Betreuer/in)

Erklärung zur Verfassung der Arbeit

Alexander Bartl

Boltzmanngasse 28/10-11

A-1090 Wien

Hiermit erkläre ich, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst habe, dass ich die verwendeten Quellen und Hilfsmittel vollständig angegeben habe und dass ich die Stellen der Arbeit – einschließlich Tabellen, Karten und Abbildungen –, die anderen Werken oder dem Internet im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, auf jeden Fall unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht habe.

Ort, Datum

Unterschrift

Kurzfassung

Auf Grund des allgemeinen demografischen Wandels der Bevölkerung kommt es auch zu einem demografischen Wandel und einem steigenden Durchschnittsalter bei Mitarbeitern, womit die Thematik der Arbeitsfähigkeit und des Productive Ageing und welche Strategien IT Unternehmen hier verwenden immer präsenter wird.

Die Diplomarbeit ging den Fragen nach ob bei den 10 größten IT Unternehmen in Österreich die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhoben wird und ob ein Handlungsbedarf gesehen wird etwas im Bereich Productive Ageing zu tun.

Interviews mit den Verantwortlichen für das Thema aus der Personal Abteilung der Firmen dienten der Informationserhebung und wurden im Hinblick auf die Forschungsfragen ausgewertet.

Obwohl das Thema des Productive Ageing den Firmen schon ein Begriff ist, so zeigt ein großer Teil kein Interesse hier etwas zu tun, da der demografische Wandel noch nicht so weit fortgeschritten ist und die Unternehmen daher relativ leicht jüngere Mitarbeiter anwerben können.

Im Gegensatz dazu ist der Begriff der Arbeitsfähigkeit noch nicht verbreitet und wird daher von den Unternehmen nicht bzw. nicht standardisiert erhoben.

Abstract

The general demographic change of the population also leads to a demographic change and increasing average age of employees, whereby the topic of Workability and Productive ageing and which strategies IT companies use in regard to this topic is getting more and more present.

The thesis pursues the question whether the 10 biggest IT companies in Austria survey the workability of their employees and whether there is a need for action in the area of Productive Ageing.

Interviews with the responsible persons for that topic from the HR departments of the companies were used for the information gathering and results evaluated in regard to the research questions.

Even though the topic of Productive ageing is already well known to the companies, most of them don't have an interest to do something here, as the demographic change hasn't progressed far enough so that the companies can still recruit younger employees quite easily.

In contrast to that, the idea of workability is not wide spread and is therefore not surveyed respectively not surveyed in a standard way

Vorbemerkung

Diese Diplomarbeit entstand im Zuge meines Studiums der Wirtschaftsinformatik wobei mich das gewählte Thema mehr als die Hälfte meiner Studienzeit begleitete – zuerst als Thema einer Seminararbeit die mein Interesse weckte und aus der sich dann nach reiflicher Überlegung auch das Thema für die Abschlussarbeit ergab.

Bedanken möchte ich mich an dieser Stelle bei

... meinem Betreuer, a.o. Univ-Prof. Dipl-Ing. Dr. Walter Hackl-Gruber für seine inhaltliche Unterstützung, interessante Diskussion der unterschiedlichen Aspekte des Themas und den Langmut mich über all die Jahre, die es auf Grund meiner beruflichen Tätigkeit dauerte, durch unzählige Versionen hindurch zu betreuen

...meinen Eltern Mag. Monika und Dipl.-Ing. Heinz Bartl, die mich während meiner Studienzeit in jeglicher Hinsicht unterstützen und trotz mancher Zweifel nie das Vertrauen verloren dass ich das Studium trotz Pausen auf Grund von Beruf und Familiengründung doch noch abschließen würde.

Wien, 29.11.2015

Alexander Bartl

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	6
Abbildungsverzeichnis	8
Tabellenverzeichnis.....	8
1. Einleitung	9
1.1 Problemstellung.....	9
1.2 Zielsetzung	9
1.3 Forschungsfragen	9
1.4 Vorgehensweisen	10
2. Productive Ageing.....	11
2.1 Der Begriff des Productive Ageing	11
2.2 Die Bedeutung für die Wirtschaft	13
2.3 Demographischer Wandel	14
2.3.1 Demographische Entwicklung der Weltbevölkerung.....	15
2.3.2 Demographische Entwicklung Europas	17
2.3.3 Demographische Entwicklung Österreichs	18
3. Productive Ageing Strategien in der Literatur	20
3.1 Arbeitsfähigkeit	22
3.1.1 Der Work Ability Index	22
3.1.2 Das Haus der Arbeitsfähigkeit	24
3.2 Gesundheit.....	25
3.2.1 Betriebliche Gesundheitsförderung.....	26
3.3 Kompetenz	29
3.3.1 Weiterbildung.....	29
3.4 Motivation	32
3.4.1 Motive und Einstellungen	33
3.4.2 Das Leistungsmotivations-Modell	34
3.4.3 Anmerkungen zu einigen anderen Theorien	35
3.5 Arbeitsumgebung	36
3.5.1 Lärm	36
3.5.2 Fehlende Bewegung	37
3.6 Wissenstransfer	39
3.6.1 Arten von Wissen	39
3.6.2 Definition des Wissenstransfers	40
3.6.3 Methoden des Wissenstransfers	41
3.6.4 Barrieren beim Wissenstransfer	42
3.6.5 Transferqualität	45
4. Empirische Erhebung zu Productive Ageing Strategien in der Praxis.....	47
4.1 Auswahl der Unternehmen.....	47
4.2 Interviewleitfaden.....	48
4.2.1. Verwendeter Interviewleitfaden	49
4.2 Auswertung	57
4.2.1 Quick Check.....	57
4.2.2 Productive Ageing.....	58
4.2.3 Arbeitsfähigkeit	59
4.2.4 Gesundheit.....	59
4.2.5 Arbeit / Arbeitsumgebung	59
4.2.6 Kompetenz / Weiterbildung	60
4.2.7 Werte / Motivation	60

4.2.8 Wissenstransfer	60
5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	62
5.1 Forschungsfrage zum Handlungsbedarf	62
5.2 Forschungsfrage zur Erhebung der Arbeitsfähigkeit.....	62
5.3 Schlussfolgerung	63
6. Anhang	64
6.1 Interviewleitfaden A1 Telekom Austria AG	64
6.2 Interviewleitfaden Bundesrechenzentrum GmbH	72
6.3 KAPSCH Group	80
6.4 s IT Solutions AT Spardat GmbH	88
Quellenangaben	96
Bücher, Monographien, Reihen	96
Web-Quellen	98

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Die Weltbevölkerung von 1950-2050	12
Abbildung 2	Trend der weltweiten Wachstumsrate	12
Abbildung 3	Chinas Bevölkerungsstruktur nach Alter und Geschlecht	13
Abbildung 4	Geburten und Sterbefälle 1951 bis 2050	15
Abbildung 5	Bev. nach breiten Altersgruppen 1950 bis 2050	15
Abbildung 6	Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen	21
Abbildung 7	Lernfähigkeit	27
Abbildung 8	Einstellungen und Motive	30
Abbildung 9	Arten und Beispiele des Wissenstransfer	38
Abbildung 10	Motivationsbarrieren, implizites (Erfahrungs-) wissen zu kommunizieren	42

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Dimensionen des Work Ability Index	19
Tab. 2	Zuordnung der WAI-Werte zu den Kategorien der Arbeitsfähigkeit und zum Ziel von Maßnahmen, die bei den Werten eingeleitet werden sollten	20

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Auf Grund des demographischen Wandels und dem damit einhergehenden steigenden Altersdurchschnitt der Mitarbeiter in Unternehmen sowie dem relativ „jungen“ Alter der IT Branche ergibt sich die Notwendigkeit Strategien zu entwickeln um mit dieser Herausforderung umzugehen.

1.2 Zielsetzung

Die Diplomarbeit soll zeigen ob es Productive Ageing Strategien gibt die in allen befragten Unternehmen verwendet werden und damit ein best practice Ansatz erkennbar ist oder ob die befragten Unternehmen unterschiedliche Schwerpunkte bei Ihren Strategien setzen.

1.3 Forschungsfragen

Um das in Punkt 1.2 genannte Ziel zu erreichen, wird den nachfolgenden Forschungsfragen nachgegangen:

- Sehen die 10 größten IT Unternehmen in Österreich Handlungsbedarf im Bereich Productive Ageing etwas zu tun?

Hypothese 1:

- Die Altersstruktur der Unternehmen ist unterschiedlich, daher sehen nicht alle Unternehmen einen Handlungsbedarf.

Hypothese 2:

- Die Unternehmen die einen Handlungsbedarf sehen, setzen Ihre Schwerpunkte im selben Bereich.

- Erheben die Unternehmen die Arbeitsfähigkeit von (älteren) Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen?

Hypothese 3:

- Nicht alle Unternehmen erheben die Arbeitsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Hypothese 4:

- Die Unternehmen die die Arbeitsfähigkeit erheben, verwenden den Arbeitsfähigkeits- bzw. Arbeitsbewältigungs Index.

1.4 Vorgehensweisen

Die Arbeit ist grundsätzlich in zwei Teile gegliedert:

- Ein theoretischer Teil:
mit einer kurzen Definition des Begriffs “Productive Ageing“ und der Thematik, dem Herausarbeiten der Bedeutung der Thematik und einer Einführung in die in dieser Arbeit verwendeten Unterbereiche des Productive Ageing, beruhend auf Recherchen in der Literatur und in Internetquellen
- ein empirischer Teil, der auf Experteninterviews mit Personalverantwortlichen von großen IT-Firmen fußt, um herauszuarbeiten in welchen Bereichen sich die Firmen verstärkt engagieren und in welchen Bereichen eventuell noch Aufholbedarf besteht.

2. Productive Ageing

2.1 Der Begriff des Productive Ageing

Bei Productive Ageing handelt es sich noch um ein relativ neues Gebiet des Personalwesens, das sich im deutschsprachigen Raum in den etwa letzten 20 Jahren verbreitet hat, auch wenn es schon Ende der 1980er Jahre einen Produktivitätsdiskurs gab.¹

Wie der Begriff schon nahe legt, liegen seine Wurzeln im englischsprachigen Raum und so gibt es bis dato keine einheitliche Definition des Begriffs im Deutschen.

Es handelt sich um einen relativ großen Bereich, betrifft der Komplex der älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in der Wirtschaft doch die verschiedensten bereits im Personalwesen bestehenden Bereiche, wie etwa Mitarbeitermotivation, Unternehmenskultur, Arbeitsplatz Umgebungsbedingungen, Wissenstransfer, altersgerechte Weiterbildung, Änderung der Arbeitsfähigkeit, etc.

Das australische National Seniors Productive Ageing Centre (NSPAC) definiert Productive Ageing etwa auf Australien bezogen als

„Productive ageing promotes the choices and capacity of Australians, as they age, to engage in valued activities, whether through work, learning, volunteering or community activity. Productive ageing recognises the contribution of seniors to economic, social and cultural growth.“²

Diese Definition weitet den Bereich des Productive Ageing im Vergleich zur deutschsprachigen Annäherung an den Komplex enorm aus, da sich der Begriff nicht mehr nur auf das berufliche Umfeld und die noch im Arbeitsleben befindlichen Menschen bezieht, sondern ebenfalls in den privaten Bereich und die wachsende Gruppe der bereits in Pension befindlichen Menschen miteinbezieht.

Im deutschsprachigen Raum ist hier eher die Bedeutung wie in der Definition von der P&K Unternehmensberatung zu finden:

„Productive Ag(e)ing zielt auf das gesunde, produktive und sinnerfüllte Altern in Betrieben bzw. Organisationen ab.“³

¹ Heinze, R.G., Naegele G., Schneiders K. : Wirtschaftliche Potentiale des Alters, S. 20f

² NSPAC: <http://www.productiveageing.com.au>, 25.10.2008

³ P&K: <http://www.productive-aging.at>, 25.10.2008

Für den Rahmen dieser Arbeit wird die deutschsprachige Definition des Productive Ageing verwendet.

Da es wie erwähnt noch keine einheitliche Definition für den Begriff gibt, kommt es häufig zu Problemen der Abgrenzung da in den thematisch näheren Bereich ebenso die Schlagworte „Ageing Society“, „Ältere Arbeitnehmer“ oder „Altersgerechte Arbeitsorganisation“ hinein fallen.

Das Problem mit den Definitionen lässt sich erweitern um die Frage wann ein Mitarbeiter oder Mitarbeiterin in die Kategorie „älterer Arbeitnehmer“ fällt, wobei dies nur im Kontext beantwortet werden kann, da die konkreten Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen sind. Während die OECD Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der zweiten Hälfte des Berufslebens dazuzählt, fallen laut repräsentativen Studien bei Personalverantwortlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ab 50 Jahren in diese Kategorie während das nach den Altersgrenzen der Europäischen Kommission für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ab 55 Jahren gilt.⁴

Ageing Society kann dabei sogar noch über die australische Definition des Productive Ageing hinausgehen, da hier etwa auch die Schwerpunktverschiebung verschiedener Sparten, z.B. dem Anwachsen des Pflegesektors, die Pensionsproblematik und die gesamten Pflegedebatte miteinbezogen wird.

Auch wird etwa von Wasserbauer⁵ (2006) eine Unterscheidung zwischen „aging“ und „ageing“ betreffend der Bedeutung als „alt“ bzw. „alternd“ getroffen der ich mich nicht anschließen kann, da ich in den zwei verschiedenen Schreibweisen nur einen der vielen Unterschiede zwischen dem amerikanischen und britischen Englisch sehe.

⁴ Heinze, R.G., Naegele G., Schneiders K. : Wirtschaftliche Potentiale des Alters, S. 77f

⁵ Wasserbauer, H.: Ageing Society, S.14

2.2 Die Bedeutung für die Wirtschaft

Durch den, in den folgenden Unterkapiteln näher spezifizierten, demographischen Wandel innerhalb der Altersgruppen der arbeitenden Bevölkerung ergeben sich Folgen wie etwa längere Arbeitszeiten bis zur Pensionierung auf der einen Seite und eine Gegenbewegung der Frühpensionierung und damit ein durchschnittliches Alter bei der Pensionierung, das deutlich unter dem vorgesehenen Pensionsalter liegt auf der anderen Seite.

Es wird daher notwendig sein dass ein Paradigmenwechsel stattfindet von der Frühpension hin zur längeren Lebensarbeitszeit.

Österreich nimmt in den EU-Staaten seit Jahren den Spitzenplatz bei der Altersdiskriminierung ein. In Österreich liegt die Beschäftigungsquote der über 55jährigen bei lediglich 35,5% und damit 20 Prozentpunkte hinter der vom Europäischen Rat angepeilten Zielmarke.⁶

Dadurch kann der Wirtschaft Potential entgehen, das bei Anwendung von gut entwickelten und greifenden Productive Ageing Strategien zum Nutzen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerin eingesetzt werden könnte.

Auch ist zu bedenken, dass Österreich momentan noch am Anfang der Entwicklung hin zu einem immer höheren Durchschnittsalter der arbeitenden Bevölkerung steht und sich der demographische Wandel in den kommenden Jahrzehnten voraussichtlich fortsetzen wird, sodass ohne Änderung des Systems damit die Diskrepanz zwischen einem „jugendlichen“ Arbeitsmarkt und einem „überalterten“ Arbeitnehmerangebot immer größer wird.

Wenn man davon ausgeht dass die durch Productive Ageing geschaffenen Vorteile eventuelle monetäre Nachteile der Firma auf Grund des Senioritätsprinzips ausgleichen, dann ist die anscheinend auftretende Abneigung vieler heimischer Firmenchefs gegen ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nicht zu verstehen.⁷

⁶ Bachhofer, M. (2008): Nehmt's an Alten!, In: Wirtschaftsnachrichten Donauraum; 08-09/2008, S.38ff

⁷ Bachhofer, M. (2008): Nehmt's an Alten!, In: Wirtschaftsnachrichten Donauraum; 08-09/2008, S.38ff

2.3 Demographischer Wandel

Wenn man die Entwicklungsrichtung des demographischen Wandels in Österreich betrachtet, und sie etwa mit der bereits bestehenden Altersstruktur in Japan vergleicht, so kann man sehen, wie sich Österreich altersstrukturmäßig sehr wahrscheinlich entwickeln wird.

Genauso kann man aber auch den Blick nach China oder in momentan weniger weit entwickelte Länder richten, um zu sehen wie die Altersstruktur bei uns früher ausgesehen hat.

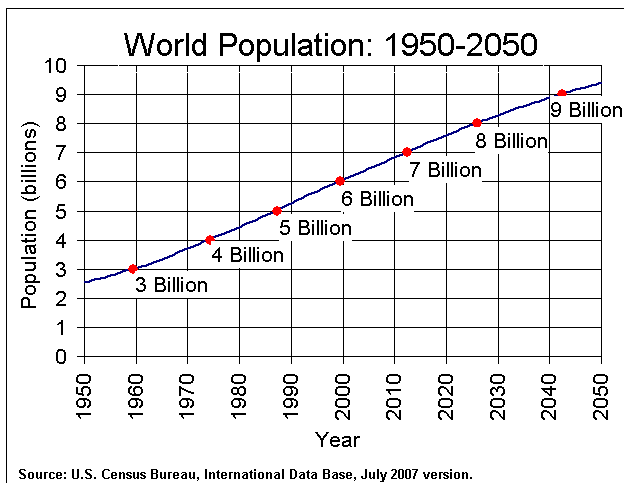
In diesem Kontext betrachtet ist die Productive-Ageing-Problematik nicht nur ein Problem Österreichs, der EU bzw. der Industriestaaten. Vielmehr müssen wir damit rechnen, dass in absehbarer Zukunft diese Problematik zumindest auch ein Drittel der momentan noch nicht betroffenen Weltbevölkerung erreichen wird, bei der im Moment vermutlich kaum ein Gedanke an dieses Problemfeld verschwendet wird.

Damit ist die Schaffung von brauch- und umsetzbaren Productive-Ageing-Strategien nicht nur ein Investment in die unmittelbare Zukunft der nächsten 10-40 Jahre in den Industrienationen, sondern ebenso ein Investment in die weitere Zukunft des globalen Marktes.

Lösungen und Know-how dass wir jetzt entwickeln, könnten in der Zukunft helfen die Probleme anderer Regionen dieser Welt mit diesem Problembereich zu beeinflussen bzw. zu lösen und damit eine für die gesamte Weltwirtschaft positive Entwicklung vorantreiben.

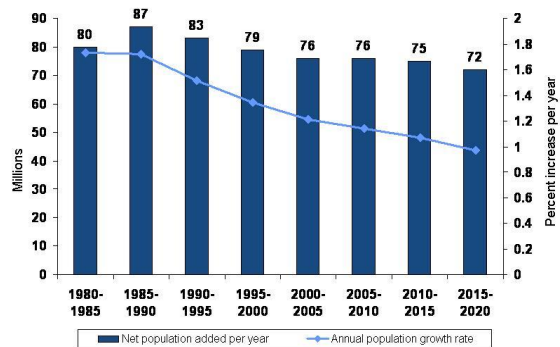
2.3.1 Demographische Entwicklung der Weltbevölkerung

Wie in Abbildung 1⁸ auf der einen Seite abzusehen ist, dass die Weltbevölkerung bis im Jahr 2050 auf über 9 Milliarden Mensch gewachsen sein wird, ist aus Abbildung 2⁹ erkennbar, dass bereits seit etwa 1990 weltweit das prozentuelle Wachstum der Bevölkerung von etwa 1,7 % rückläufig ist und bis 2020 voraussichtlich etwa 1% erreicht haben sollte.



Trends in Population Growth Worldwide

Population Increase and Growth Rate, Five-Year Periods



Source: United Nations, *World Population Prospects: The 2004 Revision (medium scenario)*, 2005.
© 2006 Population Reference Bureau

Abbildung 1: Die Weltbevölkerung von 1950-2050

Abbildung 2: Trend der weltweiten Wachstumsrate

Dies wird einerseits ausgelöst durch die immer besser werdende medizinische Versorgung und der damit einhergehenden steigenden Lebenserwartung, was sich zuerst zwar bei den Industriestaaten auswirkt, da sie sich diese die bessere medizinische Leistung zuerst leisten können, die sich aber auch in den noch nicht so entwickelten Ländern durchsetzt, andererseits gehen die Geburtenraten quasi rund um den Globus stetig zurück.

In den Industriestaaten hat sich dieser Wert schon relativ eingependelt, während in den noch nicht so entwickelten Ländern der Rückgang und das Einpendeln auf eine, im Vergleich zu früheren Zeiten, relativ geringe Geburtenrate noch nicht abgeschlossen ist.

Damit beginnt sich der demographische Wandel der verschiedenen noch nicht so entwickelten Länder von der momentan noch typischen Pyramidenform hin zur Birnenform und weiter zu einer Stabform abzuzeichnen.

⁸ U.S. Census: <http://www.census.gov/ipc/www/img/worldpop.gif>, 25.10.2008

⁹ PRB: http://www.prb.org/presentations/g_trends-pop-growth-world.ppt, 25.10.2008

Als Beispiel hierfür kann China angesehen werden – siehe Abbildung 3¹⁰ - das diese Entwicklung im relativ kurzen Zeitraum von etwa 100 Jahren durchläuft. So wird China um das Jahr 2050 herum etwa 1/6 der Weltbevölkerung ausmachen, wobei sich die Altersgruppen voraussichtlich so verschoben haben, dass der Anteil der 65+ Jährigen an der Gesamtbevölkerung von heute etwa 13% der Bevölkerung bis 2050 auf einen Anteil von 23% anwachsen wird.

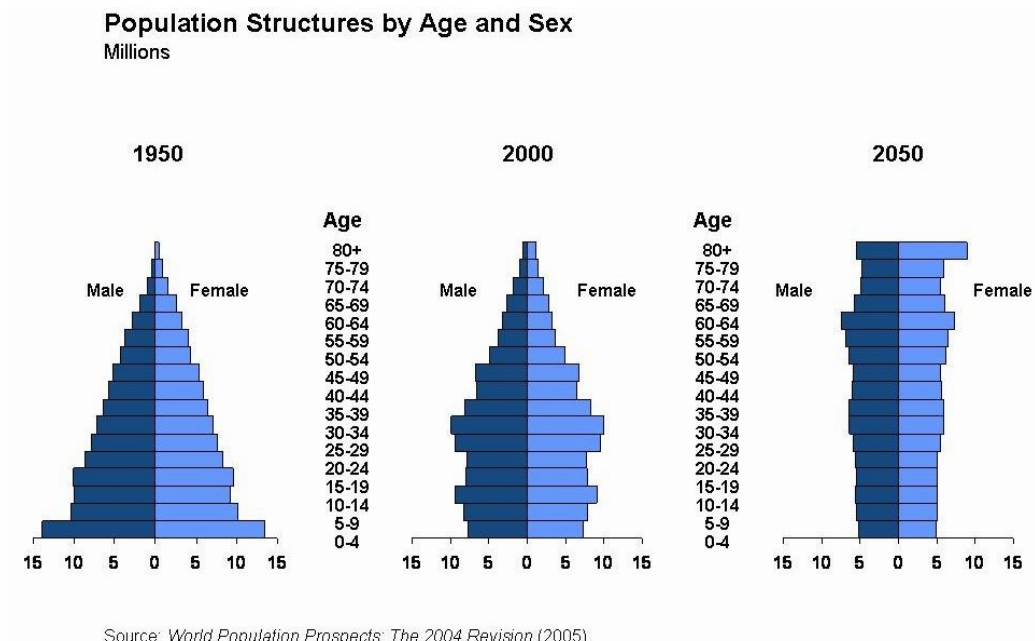


Abbildung 3: Chinas Bevölkerungsstruktur nach Alter und Geschlecht

Auch wenn man diesen Trend nicht eins zu eins auf alle noch nicht so entwickelten Länder umlegen darf, so steht China doch beispielhaft für den kommenden Änderungsprozess, den mehr als die Hälfte der Welt noch vor sich hat.

Dies ergibt sich aus der Annahme dass die chinesische Ein-Kind-Politik einen ähnlich dämpfenden Effekt auf die Geburtenrate in China hat wie dies in nicht so entwickelten Ländern auf Grund steigenden Wohlstands, besserer Bildung und medizinischer Versorgung geschehen wird – nur dass auf Grund der chinesischen Ein-Kind-Politik diese Entwicklung um einiges rascher geschieht.

¹⁰ PRB: http://www.prb.org/presentations/j_china%27s-age-dstrbtion.ppt, 25.10.2008

2.3.2 Demographische Entwicklung Europas

Für Europa ist abzusehen, dass etwa ab 2015 die Todesfälle die Zahl der Lebendgeburten übersteigen werden, sodass das prognostizierte Wachstum der europäischen Bevölkerung, dass bis circa 2035 anhalten soll, ab dann nur noch durch die Zuwanderung bewirkt wird.

Wenn die Bevölkerung des Jahres 2008 als 100 % gesehen wird, so werden wir 2035 auf etwa 105% angewachsen sein und es kommt ab dann zu einem Bevölkerungsrückgang in der EU auf etwa 104% im Jahre 2050.

Festzuhalten ist dabei, dass sich die verschiedenen Regionen Europas unterschiedlich entwickeln werden, so wird in fast der Hälfte der EU Mitgliedstaaten, vor allem Deutschland sowie den östlichen und baltischen EU Ländern die Bevölkerung prozentuell gesehen abnehmen, während sie in den restlichen Ländern zunimmt.

Parallel zur steigenden Lebenserwartung, steigt auch der Altersmedian der arbeitenden Bevölkerung in der EU von 40,4 Jahren im Jahre 2008 auf 47,9 Jahre im Jahre 2060.

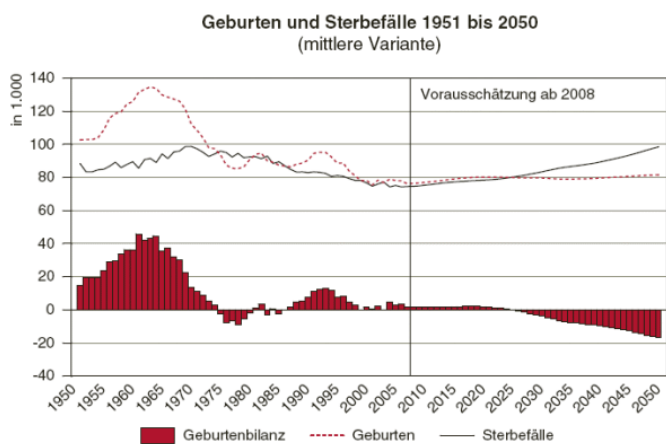
Auch steigt der Altenquotient (Anzahl der 65jährigen/ Anzahl der 15-64jährigen) im EU Raum von 25,4% im Jahre 2008 auf 53,5% im Jahre 2060. Dies ergibt sich unter anderem auch daraus, dass die arbeitende Bevölkerung sich von 2008 bis 2060 um etwa 50 Millionen verringern wird, während in derselben Zeit die 65+ Jährigen um fast 67 Millionen Personen anwachsen werden.¹¹

¹¹ Giannakouris, K.: Ageing characterises the demographic perspectives of the European societies, IN: eurostat Statistics in focus 72/2008, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5583040/KS-SF-08-072-EN.PDF/1c8f668a-d1d9-42cb-80b1-eaf3dfc1b7df>

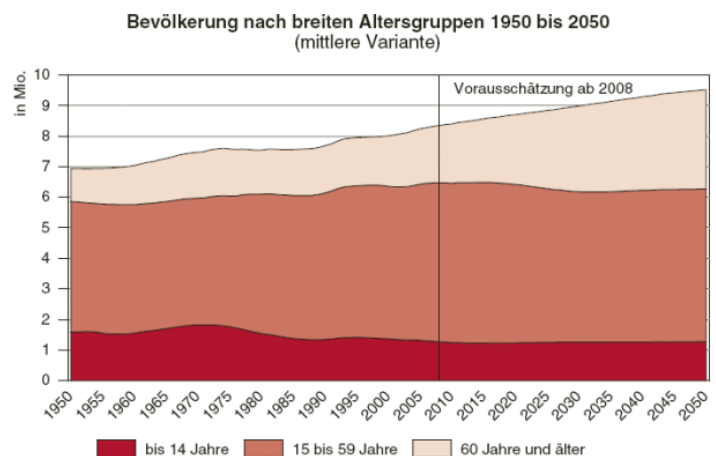
2.3.3 Demographische Entwicklung Österreichs

Während in der EU bereits ab etwa 2015 eine negative Geburtenbilanz auftritt, wird dies wie in Abbildung 4¹² ersichtlich in Österreich vermutlich erst etwa 10 Jahre später der Fall sein.

Die Statistik Austria geht, wie in Abbildung 5¹³ erkennbar, davon aus, dass im Vergleich zur EU in Österreich keine Abnahme der Bevölkerung ab 2035 erfolgt, sondern sich die Altersgruppen der bis 14 Jährigen ab etwa 2015 auf einem ungefähren Wert von 1,2 Millionen sowie die Bevölkerungsgruppe der 15-59 Jährigen sich ab etwa 2030 auf einem Wert von etwas über 4,9 Millionen Personen einpendeln werden. Einzig die bereits seit 1960 ansteigende Bevölkerungsgruppe der 60+ Jährigen wird von etwa 1,9 Millionen Personen im Jahre 2008 auf etwa 3,2 Millionen im Jahre 2050 anwachsen. Dies entspricht einer Steigerung um etwas mehr als die Hälfte von etwa 22,6% anno 2008 auf 34,1% anno 2050.



Q: STATISTIK AUSTRIA. Erstellt am: 28.10.2008.



Q: STATISTIK AUSTRIA. Erstellt am: 28.10.2008.

Abbildung 4: Geburten und Sterbefälle 1951 bis 2050

Abbildung 5: Bev. nach breiten Altersgruppen 1950 bis 2050

Insgesamt werden daher im Jahre 2050 etwa 9,5 Millionen Menschen in Österreich leben im Vergleich zu etwa 8,4 Millionen im Jahre 2010.

Dadurch steigt auch das Durchschnittsalter der Bevölkerung in diesem Zeitraum von 41,5 Jahren im Jahr 2010 auf 46,9 Jahre im Jahr 2050.¹⁴

¹² Statistik Austria:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/027332.html, 11.11.2008

¹³ Statistik Austria:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/027330.html, 11.11.2008

¹⁴ Statistik Austria: http://www.statistik.at/web_de/static/bevoelkerungsvorausschaetzung_2008-2050_sowie_modellrechnung_bis_2075_fuer_027385.pdf, 11.11.2008

Daraus ergibt sich, dass das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigen wird, wobei hier der Wert noch nicht abzusehen ist, da dies stark vom Pensionsantrittsalter und der Beschäftigungsquote der 60+ Jährigen abhängt, also Faktoren die auf Grund von politischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten einer nicht zu prognostizierenden Schwankungsbreite unterliegen.

3. Productive Ageing Strategien in der Literatur

Eigenständige größere Theorien die sich nur auf Productive Ageing beziehen gibt es kaum, was nicht überraschend ist, da sich Productive Ageing nur auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines bestimmten Altersabschnitts bezieht.

Es wird daher nachfolgend Productive Ageing als Teil der „Arbeitsfähigkeit“ Diskussion mit Bezug auf den Work Ability Index (WAI) dargestellt.

Basierend auf den beim Arbeitsfähigkeit Diskurs verwendeten Kategorien „Gesundheit“, „Kompetenz“, „Werte“ und „Arbeit“ wird dann jeweils ein Bereich aus jeder Kategorie genauer betrachtet, im Rahmen dieser Arbeit verwendet und dann bei der empirischen Erhebung auch besonders Bezug genommen.

Da es einen fließenden Übergang gibt vom altersunabhängig betrachteten Mitarbeiter und Mitarbeiterin zum älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerin, können die verschiedenen Bereiche als Möglichkeit gesehen werden hier verlaufend dieses fließenden Übergangs immer wieder einzugreifen und damit das insgesamt Ziel, den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin möglichst lange produktiv im Unternehmen zu halten um das Know How nicht zu verlieren, zu gewährleisten.

- **Gesundheit**

Ist die Grundlage, ohne die es gar nicht zur Arbeit kommt, in dieser Arbeit wird dabei die **betriebliche Gesundheitsvorsorge** als Möglichkeit der Einflussnahme durch das Unternehmen erläutert.

- **Kompetenz**

auf Grund von körperlichen Änderungen und unterschiedlichem Erfahrungsschatz von älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, scheint es geraten **Weiterbildung** unterschiedlich aufzubauen um den unterschiedlichen Lernstrategien und Lernbedarf entgegenzukommen und damit die gleiche Lernkurve bei allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu ermöglichen.

- **Werte / Motivation**

wichtig für die gesamte Belegschaft des Unternehmen, es kann aber mit zunehmendem Alter zu Verschiebungen der Motivatoren kommen und daher könnte

aus der allgemeinen unternehmensinternen Motivationsstrategie für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine eigene Strategie für ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entwickelt werden.

- **Arbeit / Arbeitsumgebung**

auf Grund des Nachlassens der körperlichen Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kommt es zu speziellen Bedürfnissen an die Arbeitsumgebung um die Arbeitsfähigkeit möglichst gut zu erhalten.

Nicht zur „Arbeitsfähigkeit“ gehörend aber wichtig einzuplanen ist

- **Wissenstransfer**

schlussendlich verlässt jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin das Unternehmen irgendwann. Um einem Verlust von unternehmensinternem Wissen vorzubeugen bzw. diesen zu reduzieren, sollte früh genug ein vom Unternehmen standardisierter Wissenstransfer Prozess eingeleitet werden.

Die Diplomarbeit wird beim empirischen Teil nicht direkt auf Work Ability Index Fragebögen zurückgreifen da diese zwar in den Unternehmen durchaus als Instrument zur Analyse des Zustandes der Arbeitsfähigkeit Verwendung finden können, die Arbeit sich aber mit den Strategien im Themenbereich Productive Ageing auseinandersetzt und nicht die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der teilnehmenden Unternehmen ermittelt.

Dies geschieht unter der Annahme, dass die Unternehmen Ihre Strategien unter anderem auf Grund von Analysen und Feedback betreffend des aktuellen Zustandes der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entwickeln, die Arbeit diesen Schritt daher nicht nochmals durchführen muss.

3.1 Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit wird verstanden als Fähigkeit zu bestimmten Aufgaben in bestimmten Situationen.¹⁵

Oder wie es Juhani Ilmarinen, der diesen Begriff neben Kaija Tuomi geprägt hat, definiert: „als die Fähigkeit eines Menschen, eine gegebene Arbeit zu einem bestimmten Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei sind es immer eine Vielzahl von Faktoren, die die Arbeitsfähigkeit eines Menschen beeinflussen“¹⁶

3.1.1 Der Work Ability Index

Da sich die Arbeitsfähigkeit von Mensch zu Mensch bzw. auch beim selben Menschen in unterschiedlichen Situationen unterscheiden kann, wurde zur Messung der Work Ability Index entwickelt.¹⁷

Zur Ermittlung der Arbeitsfähigkeit wird dabei ein Fragebogen mit 10 Fragen verwendet, die sieben „WAI Dimensionen“ zugeordnet werden.¹⁸

Tab. 1 Dimensionen des Work Ability Index (Hasselhorn, 2007)¹⁹

Dimensionen des Work Ability Index (WAI)		Punkte
1	derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich mit der besten jemals erreichten Arbeitsfähigkeit	0-10
2	derzeitige Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die körperlichen und psychischen Anforderungen der Arbeit	2-10
3	aktuelle Zahl ärztlich diagnostizierter Krankheiten	1-7
4	Ausmaß von Arbeitseinschränkungen aufgrund von Erkrankung/Verletzung	1-6
5	krankheitsbedingte Ausfallstage während der letzten 12 Monate	1-5
6	eigene Einschätzung der Arbeitsfähigkeit in den kommenden 2 Jahren	1,4,7
7	mentale Ressourcen und Befindlichkeiten	1-4
Gesamt	mögliche WAI-Werte von 7 bis 49 Punkten	

¹⁵ Prümper, J., Richenhagen G.: Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung, S. 136

¹⁶ Hasselhorn H.M., Freude G.: Der Work Ability Index – ein Leitfadens, S. 9

¹⁷ Prümper, J., Richenhagen G.: Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung, S. 137

¹⁸ Hasselhorn H.M., Freude G.: Der Work Ability Index – ein Leitfadens, S. 14

¹⁹ Hasselhorn H.M., Freude G.: Der Work Ability Index – ein Leitfadens, S. 14

Auf Grund dieses Aufbaus kann der Wert zwischen 7 und 49 Punkten liegen wobei 7 „keine Arbeitsfähigkeit“ und 49 die „maximale Arbeitsfähigkeit“ darstellt - je mehr Punkte der Test ergibt, umso besser ist der Match zwischen der Person und der Arbeitssituation.²⁰

Aus dem Ergebnis kann man auch Maßnahmen ableiten was zu tun ist um die Arbeitsfähigkeit zu verbessern bzw. zu erhalten, Tabelle 2 setzt dazu WAI Punkte Bereiche mit der Arbeitsfähigkeit und Maßnahmen in Zusammenhang:

Tab. 2 Zuordnung der WAI-Werte zu den Kategorien der Arbeitsfähigkeit und zum Ziel von Maßnahmen, die bei den Werten eingeleitet werden sollten²¹

WAI Punkte	Arbeitsfähigkeit	Ziel von Maßnahmen
44-49	sehr gut	Arbeitsfähigkeit erhalten
37-43	gut	Arbeitsfähigkeit unterstützen
28-36	mäßig	Arbeitsfähigkeit verbessern
7-27	schlecht	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen

Auch wenn es sich gezeigt hat dass die durchschnittlichen WAI-Werte mit steigendem Alter abnehmen, so entwickelt sich die Arbeitsfähigkeit abhängig von der Berufsgruppe unterschiedlich, kann aber durch Maßnahmen die bei den Einflussfaktoren ansetzen auch wieder gesteigert werden.²²

²⁰ Prümper, J., Richenhagen G.: Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung, S. 137f

²¹ Prümper, J., Richenhagen G.: Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung, S. 137

²² Prümper, J., Richenhagen G.: Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung, S. 137

3.1.2 Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Zur Veranschaulichung der verschiedenen Faktoren die auf die Arbeitsfähigkeit Einfluss nehmen, haben Ilmarinen und seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dies als „Haus der Arbeitsfähigkeit“ visualisiert²³ (Abbildung 6)

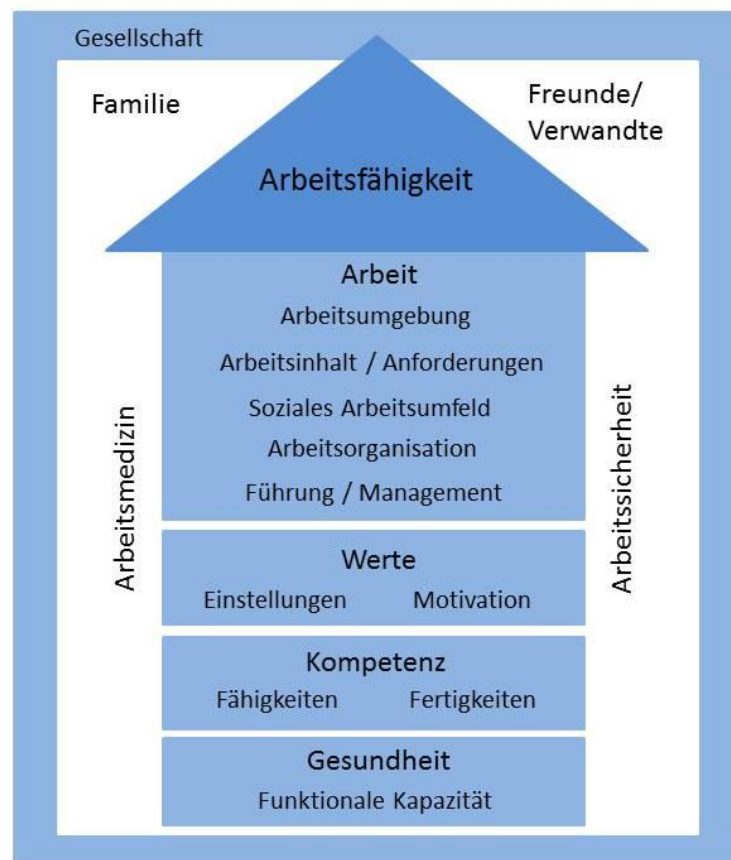


Abbildung 6: Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen²⁴

²³ Hasselhorn H.M., Freude G.: Der Work Ability Index – ein Leitfaden, S. 9f

²⁴ Ilmarinen, J.: Towards a longer worklife!, S. 133

3.2 Gesundheit

Gesundheit wurde bereits 1946 von der WHO als Zustand von völligem körperlichem, psychischem und sozialem Wohlbefinden definiert.²⁵

Um seinen wirtschaftlichen Erfolg zu sichern benötigt jedes Unternehmen gesunde und motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, vor allem wenn man sich die einzelnen Faktoren des Produktionsprozesses ansieht, denn der Mensch bleibt trotz des technischen Fortschritts der wichtigste Akteur.²⁶

Schunder-Tatzber stellt dazu fest:

*„Gesundheit und Wohlbefinden haben einen profunden Einfluss auf das Arbeits- und Kommunikationsverhalten und vom subjektiv empfundenen Gesundheitszustand hängt es ab, welches Arbeitsverhalten ein Mensch zeigt. [...] Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gehen somit Hand in Hand.“*²⁷

Trotzdem diese Feststellung nicht bahnbrechend ist und grundsätzlich allen Beteiligten bekannt ist, kommt es zu Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Krankheiten.

In Österreich hatten 2013 etwa 186.600 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Arbeitsunfälle, gleichzeitig gaben 15,6% aller (jemals) Erwerbstätigen an zumindest ein arbeitsbedingtes Gesundheitsproblem zu haben.²⁸

Da wundert es dann nicht, dass das angestrebte Pensionsalter in der IT Branche etwa von 80% der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nicht erreicht wird, wobei bei einem Drittel stressbedingte Gesundheitsstörungen der Grund sind.²⁹

Bei Häufigkeit und Dauer von Krankheitsfällen unterscheiden sich ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von der Gruppe der unter 20- bis 25-jährigen, da es bei ihnen weniger Krankheitsfälle gibt, sie dann aber länger arbeitsunfähig sind – ein gut organisiertes und

²⁵ Schunder-Tatzber, S.: Gesundheit und Arbeit, S. 10

²⁶ Wilke, C., Biallas, B., Froböse, I.: Betriebliche Gesundheitsförderung, S. 36ff

²⁷ Schunder-Tatzber, S.: Gesundheit und Arbeit, S. 10f

²⁸ STATISTIK AUSTRIA: Arbeitsunfälle und arbeitsbezogene Gesundheitsprobleme, S. 32ff

²⁹ Müller-Gerndt, M., Traut, P.: Einblicke in die IBM – Flexible Arbeitsformen in einem global integrierten Unternehmen, S. 263

durchgeführtes Gesundheitsmanagement könnte hier den Anstieg der Fehlzeiten bei älteren Beschäftigten verhindern.

Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung auf Grund der Auswirkungen von psychischen und physischen Belastungen bei älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sind daher erforderlich – wobei man nicht erst bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ab 50 Jahren sondern bereits früher ansetzen muss.³⁰

3.2.1 Betriebliche Gesundheitsförderung

Der Begriff „Betriebliche Gesundheitsförderung“ kommt in der österreichischen Rechtsordnung nicht vor, womit sie gerne als freiwillige Leistung im Gegensatz zur gesetzlichen Verpflichtung verstanden wird.³¹

Den Versuch einer Qualitätssicherung, um dem Begriff die Beliebigkeit zu nehmen³², macht die für den europäischen Raum ausschlaggebende Definition der „Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“:

„Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle gemeinsamen Massnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden:

- *Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen*
- *Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung*
- *Stärkung persönlicher Kompetenzen.*“³³

Man muss dabei aufpassen dass man den Begriff der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) nicht synonym mit dem Begriff „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ verwendet, da dieses neben der BGF auch die Bereiche Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Betriebliche Eingliederung, Unternehmenskultur und Personalmanagement umfasst.³⁴

³⁰ Wilke, C., Biallas, B., Froböse, I.: Betriebliche Gesundheitsförderung, S. 32ff

³¹ Schigutt, B., Püringer, J.: Zusatzaufgabe oder rechtliche Verpflichtung? Chancen der Betrieblichen Gesundheitsförderung im österreichischen Recht, S. 53

³² Schigutt, B., Püringer, J.: Zusatzaufgabe oder rechtliche Verpflichtung? Chancen der Betrieblichen Gesundheitsförderung im österreichischen Recht, S. 54

³³ ENWHP: http://www.enwhp.org/fileadmin/rs-dokumente/dateien/Luxembourg_Declaration.pdf

³⁴ Wilke, C., Biallas, B., Froböse, I.: Betriebliche Gesundheitsförderung, S. 21f

So stellt Wellmann zur Betrieblichen Gesundheitsförderung fest:

„Sie ist nicht Mittel zum Zweck der Profitmaximierung von Unternehmen. Dennoch wird in der Diskussion über die Betriebliche Gesundheitsförderung immer häufiger die Frage aufgeworfen, welchen Beitrag sie [...] leisten kann.“³⁵

Wobei er als Ausgangspunkt dafür die fehlende Klarheit der Unternehmen sieht ob sich Investitionen in die Betriebliche Gesundheitsförderung für sie rechnen.

Er kann aus bisherigen Erkenntnissen keine überzeugenden Antworten dafür ableiten.

Studien zeigen zwar eine Reduktion der Kosten von Krankheiten und Fehlzeiten die zu einem Return on Investment von 1:2,3-1:5,9 für Krankheiten und bis zu 1:10,1 für Fehlzeiten führen – diese Studien stammen aber aus dem angloamerikanischen Raum, sodass die Zahlen auf Grund der unterschiedlich geregelten Sozialversicherungssystemen in deutschsprachigen Ländern nicht einfach übertragen werden können.³⁶

Man muss daher jedes Unternehmen einzeln betrachten, analysieren und mit geeigneten Kennzahlen evaluieren.

Bei IBM in Deutschland lagen im Vergleich zur Branche die Krankenstände im Zeitraum von 2001-2010 etwa um eine um ein Viertel niedriger und auch bei Arbeitsunfällen schnitt IBM sehr gut ab.³⁷

Die Handlungsfelder der BGF werden in Verhaltensprävention und Verhältnisprävention unterschieden, wobei in der Praxis eine Trennung nicht immer möglich und sinnvoll ist auf Grund der gegenseitigen Beeinflussung, sehr wohl aber notwendig sein kann zum Setzen von Schwerpunkten.

Verhaltensprävention soll gesundheitsrelevante Verhaltensweisen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen beeinflussen und setzt daher personengebunden an, während Verhältnisprävention für die Lebens-, Umwelt- und Arbeitsverhältnisse die besten Voraussetzungen schaffen soll.³⁸

Es hat sich erwiesen, dass kombinierte verhältnis- und verhaltensorientierte Angebote am effektivsten sind und mit über der Hälfte der Interventionen am weitesten verbreitet,

³⁵ Wellmann, H.: Betriebliche Gesundheitsförderung, S.11

³⁶ Wellmann, H.: Betriebliche Gesundheitsförderung, S.13

³⁷ Müller-Gerndt, M., Traut, P.: Einblicke in die IBM – Flexible Arbeitsformen in einem global integrierten Unternehmen, S. 264f

³⁸ Wilke, C., Biallas, B., Froböse, I.: Betriebliche Gesundheitsförderung, S. 48

verhaltensbezogene Aktivitäten werden mit über einem Drittel mehr als viermal so oft eingesetzt als verhältnisbezogene Aktivitäten.³⁹

Bei verhaltensbezogenen Maßnahmen muss man sich bewusst sein, dass viele Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen dies häufig nicht als Angebot wahrnehmen sondern als Eindringen in die Privatsphäre, während die Nutzung des Erfahrungswissen und die Möglichkeit der Mitgestaltung von betrieblichen Abläufen durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Anerkennung positiv aufgenommen wird.⁴⁰

Als dritte Säule der BGF kann die Führung betrachtet werden, da diese den weitaus stärksten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit hat – im positiven wie im negativen.⁴¹

Maßnahmen betreffend eines „mitarbeiterorientierten Führungsstils“ nehmen einen hohen Stellenwert ein bei der Verhinderung von psychischen Fehlbelastungen.⁴²

Führungskräfte müssen dabei unterstützt werden ein Bewusstsein zu entwickeln für die eigene Gesundheit und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sodass sie ein gesundheitsförderndes Führungsverhalten entwickeln und durch ihre eigene Work-Life-Balance auch ihr persönliches Wohlbefinden unterstützen.⁴³

Es scheint daher angeraten dass Führungskräfte regelmäßige Trainings absolvieren zu den Themen mitarbeiterorientierte Kommunikation, gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation und Umgang mit Konflikten.⁴⁴

Es ist damit die Aufgabe des Vorgesetzten sich um seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu „kümmern“ – dies geschieht durch Kommunikation (Rückmeldung und Lob, Einbeziehung in Entscheidungen, etc.) und kann durch das Schaffen eines positiven Gruppenklimas zu gesünderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen führen.⁴⁵

³⁹ Jung, C., Seidel, J., Strippel, H.: Präventionsbericht 2014, S. 51

⁴⁰ Schigutt, B., Püringer, J.: Zusatzaufgabe oder rechtliche Verpflichtung? Chancen der Betrieblichen Gesundheitsförderung im österreichischen Recht, S. 59

⁴¹ Tempel, J., Geißler, H., Ilmarinen, J.: Stärken fördern, Schwächen anerkennen: Der Beitrag der Betrieblichen Gesundheitsförderung für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von älteren und älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, S. 203

⁴² Wellmann, H.: Betriebliche Gesundheitsförderung, S.52

⁴³ Nieder, P.: Die Rolle des Vorgesetzten bei der gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung, S. 146ff

⁴⁴ Wellmann, H.: Betriebliche Gesundheitsförderung, S.53

⁴⁵ Nieder, P.: Die Rolle des Vorgesetzten bei der gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung, S. 146ff

3.3 Kompetenz

3.3.1 Weiterbildung

Bei Betrachtung des Themas ist festzustellen, dass es hier jede Menge Schlagworte gibt, die in den Bereich fallen, dies geht von Lernen zum lebenslangen Lernen, von der beruflichen Fort- und Weiterbildung bis zur Erwachsenenbildung, Bildung allgemein, etc.

Gerstenmaier und Mandl sehen beim Lernen im Erwachsenenalter drei Merkmale:

„...es ist aktivitätsorientiert und vorzugsweise selbstgesteuert; es orientiert sich an arbeitsplatznahen kognitiven, sozialen und materiellen Tools und verläuft im wesentlichen situiert.“⁴⁶

Aus der reichhaltigen Literatur zu dem Thema kann geschlossen werden, dass betreffend der Lernfähigkeit und Lernleistung in der Erwachsenenbildung aktuell kaum mehr der Ansatz des Defizit Modells des Abbaus von Fähigkeiten und die Adoleszenz-Maximum-Kurve vertreten wird.⁴⁷

Die Faktoren, die das Lernen eines Erwachsenen beeinflussen und ändern, sind vielgestaltig und können daher nicht durch das Alter und den damit verbundenen Stereotypen einfach beschrieben werden.

So können Lernwiderstände erklärt werden, wenn etwa der Sinn im Lernen der Thematik nicht gesehen wird, abnehmende Leistungen können durch die Optimierung anderer Leistungen ausgeglichen werden und die Motivation die Lernleistung bei Erwachsenen maßgeblich beeinflusst.

Das Problem, die Veränderungen aufzuzeigen, die bei der Lernfähigkeit und der Lernleistung im Alter auftreten, fasst Siebert so zusammen:

„Eine verallgemeinbare, eindeutige Antwort über Veränderungen des Lernens im Alter wird immer unmöglicher. Dies ist nur scheinbar paradox: Neue Forschungen berücksichtigen neue Faktoren und Aspekte, denn prinzipiell ist die Zahl der abhängigen und unabhängigen Variablen, der endogenen und exogenen Faktoren, der biografischen und soziokulturellen Einflüsse, aber auch der Lernleistungen und Lernaufgaben unbegrenzt.“⁴⁸

⁴⁶ Gerstenmaier, J., Mandl, H.: Konstruktivistische Ansätze in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung, S. 172

⁴⁷ Siebert, H.: Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung S.35

⁴⁸ Siebert, H.: Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung S.35

Wie Siebert darstellt, nimmt die Selbstreferentialität mit dem Alter zu, da neues Wissen mit vorhandenem Wissen verglichen wird und es zu einer Auswahl und Interpretation auf Grund früherer Erfahrungen kommt – wodurch mit steigendem Lebensalter sich immer mehr Wissen rekursiv aus früherem Wissen ergibt.⁴⁹

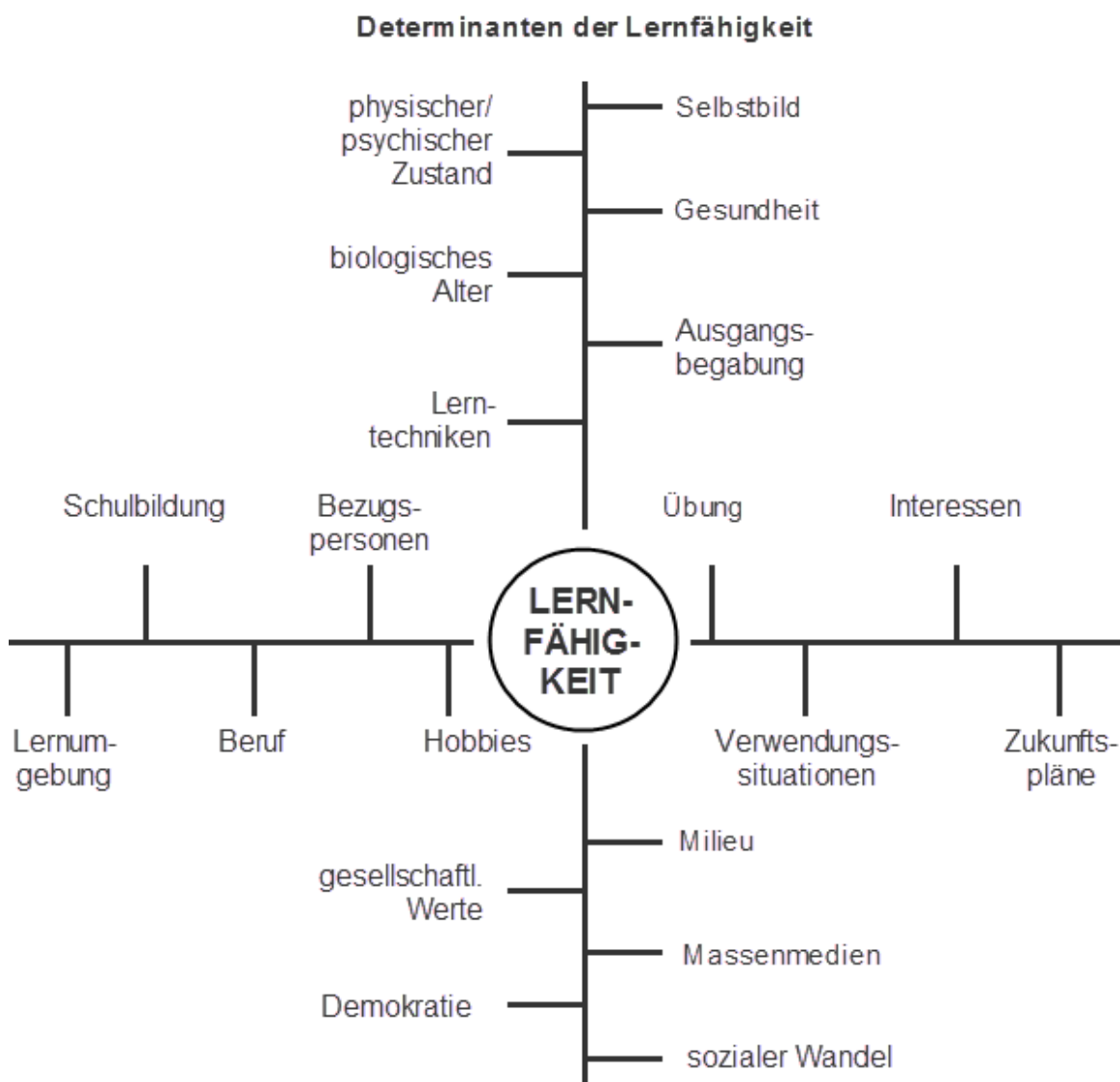


Abbildung 7: Lernfähigkeit⁵⁰

⁴⁹ Siebert, H.: Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung S.26

⁵⁰ Siebert, H.: Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung S.37

Der Weiterbildungs Ansatz der in dieser Arbeit verwendet wird ist der soziale Konstruktivismus, womit im Unterschied zur radikalen Variante des Konstruktivismus das Hinterfragen der eigenen erkenntnistheoretischen Voraussetzungen ausgelassen werden kann.⁵¹

Da das Lernen ein Aneignungsprozess ist und der Lernende sich langfristig Dinge merkt die er aufbauend auf bisherigen Erfahrungen als sinnvoll ansieht, stellt Loibl fest:

*„Damit sich anhaltende Lernerfolge einstellen können, ist es entscheidend, dass die Verantwortung des Lernens in die Hände des Lernenden gelegt wird. Nur wenn Erwachsene selbst motiviert sind, zu lernen und keinem Lernzwang ausgesetzt sind, kann nachhaltiges Lernen stattfinden.“*⁵²

Die konstruktivistische Didaktik geht davon aus dass alle Teilnehmer einer Lernveranstaltung auf Grund ihrer Einzigartigkeit unterschiedliche Voraussetzungen haben und damit keine einheitlichen Lernergebnisse erzielt werden können.

Dadurch ergeben sich Konsequenzen in der Didaktik, Methodik und Organisation durch die die Lehrenden nur versuchen können die besten Bedingungen zu schaffen, um den Lernenden Wissenserschließung und –aneignung zu ermöglichen.⁵³

In dieser Hinsicht verändert sich die Rolle des Lehrenden vom Mittelpunkt des Unterrichts hin zur Rolle eines Coaches oder Moderators der den Lernenden beim Aufbau von Wissen und Kompetenzen unterstützt.⁵⁴

⁵¹ Loibl, S.: Kompetenz: Weiterbildung S.31 ff

⁵² Loibl, S.: Kompetenz: Weiterbildung S.34

⁵³ Loibl, S.: Kompetenz: Weiterbildung S. 35

⁵⁴ Loibl, S.: Kompetenz: Weiterbildung S. 36 f

3.4 Motivation

Wenn man sich die Literatur für den Bereich Motivation ansieht, so kann man feststellen dass es jede Menge von Theorien gibt die in Inhalts- und Prozesstheorien unterschieden werden.

Im Hinblick auf die Zielrichtung dieser Arbeit interessiert es weniger wie der genaue Prozess beim Verhalten des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin abläuft bzw. in wie weit dieser berechnet werden kann, es wird daher auf das Eingehen auf die Prozesstheorien verzichtet.

Da auch eine Behandlung aller Inhaltstheorien den Rahmen sprengen würde bzw. die wichtigeren Theorien als bekannt angenommen werden können, beschäftigt sich das Kapitel nach einer allgemeinen Einleitung mit dem Leistungsmotivations-Modell das auf David McClelland zurückgeht und den Aspekten die für diese Arbeit interessant sind und Argumenten warum einige der anderen bekannten Theorien nicht kritiklos verwendet werden sollten.

Um den Begriff der Motivation ein wenig zu spezifizieren ist es interessant zu sehen was Kirchler und Walenta dazu in der Einleitung Ihres Buches festhalten:

„Motivation ist keine überdauernde Persönlichkeitseigenschaft, sie entsteht vielmehr aus dem Zusammenspiel zwischen Eigenschaften der Person, Zielen und Erfordernissen sowie den Anreizen, die bei Erreichung des Zieles in Aussicht gestellt sind, und der Situation. Motivation ist somit der Gesamtprozess, durch den zielgerichtetes Verhalten initiiert wird und so lange in eine bestimmte Richtung gelenkt wird, bis das Ziel erreicht ist. Dabei kann das zielgerichtete Verhalten „von außen her“ (extrinsisch) oder „von innen her“ (intrinsisch) motiviert sein.“⁵⁵

Eine etwas andere Definition hat Nerdinger, nach dem Motivation die Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens erklärt, wobei *Richtung* die Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten bezeichnet während *Intensität* die eingesetzte Energie betrifft und *Ausdauer* die Hartnäckigkeit, mit der ein Ziel angesichts von Widerständen verfolgt wird, beschreibt.⁵⁶

Während die zweite Definition eher den internen Ursachen für das Verhalten nachgeht, sieht sich die erste Definition auch externe Faktoren an.

Wie oben bereits festgehalten ist die Motivation ein Zusammenspiel zwischen der Person (den Personenmerkmalen) und der Situation (der Umwelt).

⁵⁵ Kirchler, E., Walenta, C.: Motivation S. 9

⁵⁶ Nerdinger, F.W.: Motivation von Mitarbeitern, S. 1

Würcher, B.: Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme in der Praxis, S. 22

Felser stellt dazu fest: „*Offensichtlich spielen Personenmerkmale bereits bei der Verteilung von Situations- und Umweltbedingungen eine Rolle.*“⁵⁷ wobei er dies auf die personenseitige Komponente der Wahrnehmungs- und Deutungsgewohnheiten zurückführt, bei der sich situationsseitige und personenseitige Faktoren mischen – es kommt dadurch zu verschiedenen Sichtweisen auf dieselbe Realität.⁵⁸

Womit jede Situation nicht nur eine unter allen Menschen geteilte Umwelt darstellt, sondern auch über die individuelle Wahrnehmung für jeden den Aspekt einer spezifischen Umwelt beinhaltet.

3.4.1 Motive und Einstellungen

Man spricht von einem Motiv, wenn man einen Grund für das gezeigte Verhalten isoliert betrachtet,⁵⁹ die von Nerndinger genannte Richtung des Verhaltens wird durch Motive bestimmt⁶⁰, diese sind aber im Gegensatz zu Einstellungen auf einen Mangel angewiesen. Sobald das Motiv befriedigt wurde, verliert es seine Wirkung und kann oftmals nicht sofort wieder aktiviert werden, Einstellungen hingegen sind aber immer vorhanden.

Ebenfalls unterscheiden kann man bei den beiden in der Stabilität der Objekte, da sich meist unterschiedliche Gegenstände zur Befriedigung eines Motivs eignen, während sich Einstellungen meist auf einen konkreten Gegenstand beziehen.

Grundsätzlich kann man bei beiden ansetzen um Menschen zu motivieren, es gibt aber die erwähnten Unterschiede, wie man auch in nachfolgender Grafik erkennen kann:

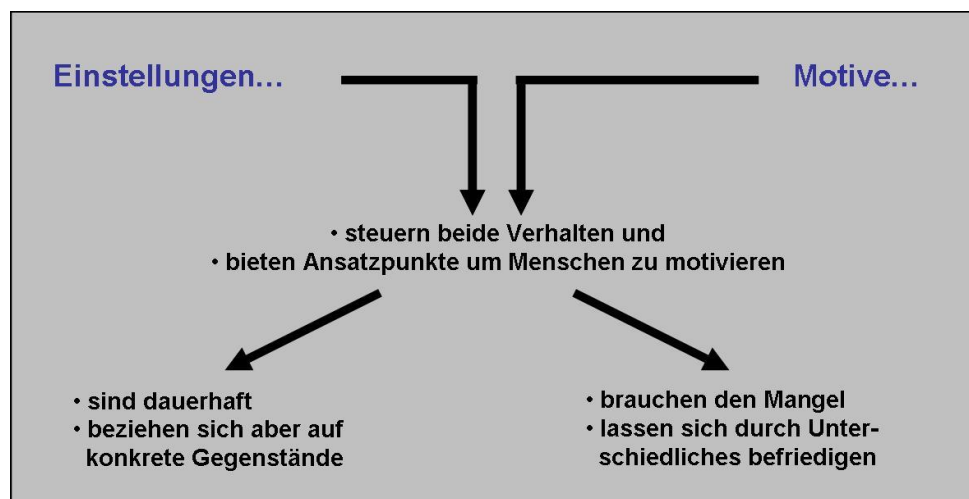


Abbildung 8: Einstellungen und Motive⁶¹

⁵⁷ Felser, G.: Motivationstechniken, S. 17

⁵⁸ Felser, G.: Motivationstechniken, S. 19

⁵⁹ Würcher, B.: Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme in der Praxis, S. 11

⁶⁰ Felser, G.: Motivationstechniken, S. 13

⁶¹ Felser, G.: Motivationstechniken, S. 23

3.4.2 Das Leistungsmotivations-Modell

McClellands unterscheidet in seiner Theorie in die drei großen Motive:

- Leistung
- Macht
- Anschluss (Zugehörigkeit)

wobei es ihm gelang nachzuweisen dass bei Anregung dieser Motive bestimmte Neurotransmitter ausgeschüttet werden, womit ein Beweis erbracht werden konnte der nicht auf statistischer Auswertung von beobachtbarem Verhalten oder philosophischen Annahmen zurückgreifen musste.⁶²

⁶² <http://de.wikipedia.org/wiki/Motivation> Zugriff am 11.05.2011

3.4.3 Anmerkungen zu einigen anderen Theorien

Auch wenn viele Theorien zur Zeit Ihrer Entstehung bahnbrechend waren, so kam und kommt es mit der Zeit zu Kritik an Aspekten und zu einer Weiterentwicklung zu neuen oder erweiterten Modellen, die die beobachtbaren Effekte genauer erklärt.

Bei Maslows Theorie der Bedürfnishierarchie besteht das Problem, dass die Bedürfnisse relativ willkürlich und schwer abgrenzbar sind und die Hierarchie in empirischen Studien nicht bewiesen werden konnte, bzw. es sich bei den Bedürfnissen eigentlich nur um innere Zustände handelt und andere Faktoren hier nicht bedacht werden.⁶³

Alderfers ERG Theorie ist auf Grund der Abkehr vom fixen hierarchischen Modell nach Maslow zwar schon besser geeignet die auftretenden Wechselwirkungen zu beschreiben, die Verringerung der Anzahl der Klassen erleichtert aber nicht die Zuordnung von beobachteten Verhalten zu Motivarten und auch wenn eine empirisch größere Aussagekraft bewiesen werden konnte, so erreicht auch diese Theorie keine allgemeine Gültigkeit.⁶⁴

Bei Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie stellt sich die Problematik dass Hygienefaktoren und Motivatoren individuell unterschiedlich wahrgenommen werden können und daher ein Bedürfnis bei einem Mitarbeiter, einer Mitarbeiterin einen Hygienefaktor darstellt während es bei einem anderen Mitarbeiter, einer anderen Mitarbeiterin ein Motivator ist.⁶⁵

⁶³ Kirchler, E., Walenta, C.: Motivation, S. 20

Mayer, E: Materielle und Immaterielle Motivationsinstrumente zur Steigerung der Mitarbeitermotivation, S.16

⁶⁴ Oechsler, W.: Personal und Arbeit, S. 156

⁶⁵ Mayer, E. Materielle und Immaterielle Motivationsinstrumente zur Steigerung der Mitarbeitermotivation, S.20

3.5 Arbeitsumgebung

Auf Grund der gesetzlichen und normativen Vorgaben betreffend Bildschirmarbeitsplätze in Österreich etwa durch § 67 des ArbeitnehmerInnenschutzgesetz oder der Bildschirmarbeitsverordnung ist es nicht verwunderlich dass mehr als dreiviertel der befragten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angaben, dass Fläche und Ausstattung des Arbeitsplatzes sowie die ergonomischen Bedingungen weitgehend erfüllt sind.⁶⁶

Bei den Störungen durch physikalische Umwelteinflüsse sind dann Lärm innerhalb des Raumes sowie ungünstige Temperaturen, Zugluft und Luftfeuchtigkeit die Spitzenreiter.⁶⁷

Solch ungünstige Umwelteinflüsse wirken sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit aus.⁶⁸

Ein Baustein die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhalten bildet damit die Arbeitsumgebung, trotzdem gaben nur 1% der Arbeitgeber von über 50jährigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen an Arbeitsplätze in besonderer Weise für diese zu gestalten.⁶⁹

3.5.1 Lärm

Kipler stellt betreffend Lärm fest

„...dass vor allem die Verbindung von Zeitdruck, gestörter Aufmerksamkeit und Lärm bei Älteren zu größerem Stress führen kann als bei Jüngeren. Der Lärmgrenzwert für Büros von 55 Dezibel (dB (A)) (entspricht ungefähr der Lautstärke eines normalen Gesprächs) ist für ältere Belegschaften deshalb eindeutig zu hoch – hier sollte man es auf jeden Fall ruhiger zugehen lassen und eher 35 – 45 dB(A) anstreben.“⁷⁰

⁶⁶ Eichmann, H., Bauernfeind, A., Hofbauer, J.: Work-Space – Evaluierung von räumlichen Arbeitsbedingungen in Unternehmen, S. 10

⁶⁷ Eichmann, H., Bauernfeind, A., Hofbauer, J.: Work-Space – Evaluierung von räumlichen Arbeitsbedingungen in Unternehmen, S. 10

⁶⁸ Eichmann, H., Bauernfeind, A., Hofbauer, J.: Work-Space – Evaluierung von räumlichen Arbeitsbedingungen in Unternehmen, S. 32

⁶⁹ Kiper, M.: Bildschirmarbeit bis 67? S. 15

⁷⁰ Kiper, M.: Bildschirmarbeit bis 67? S. 16

Maßnahmen die zur Lärminderung im Büro etwa von der IG BCE vorgeschlagen werden sind:

- Ausreichend große Arbeitsplätze um Schalldruckpegel auf einer Fläche so gering wie möglich zu halten
- Schutz vor Direktschalleinwirkungen von Nachbararbeitsplätzen
- Anschaffung von Geräten, mit möglichst geringer Geräuschemission
- Technikräume mit Druckern und Kopierern separat von Arbeitsplätzen installieren
- Akustische Abtrennung von Besprechungszonen und Arbeitsplätzen durch schallabsorbierende Wände bzw. Stullelemente
- Kopfhörer und Headsets für optimale Verständlichkeit und leiseres Sprechen
- Ruhige Pausenräume für Erholungsphasen
- Reduzierung von schallharten Oberflächen wie Fliesen, Parkett
- Einbau von Schallabsorbern, wie z.B. Teppichböden, Vorhängen, schallabsorbierende Wandgestaltung oder Deckenabsorber.⁷¹

Anhand der genannten Möglichkeiten sieht man, dass man bereits bei der Planung der Räume beginnen kann sich darüber Gedanken zu machen.

3.5.2 Fehlende Bewegung

Ein großer Punkt sind muskuloskeletale Probleme, die bei den über 55-jährigen 50% der Arbeitsunfähigkeit ausmachen⁷²

Dies ergibt sich aus dem altersbedingten Verschleiß von Gelenken, Bandscheiben und Wirbelsäule, der durch einseitige Belastung und Bewegungsmangel begünstigt wird.⁷³

Hackl-Gruber stellt dazu fest:

„Mittlerweile wird jedoch davon ausgegangen, dass Bewegung und Abwechslung in der Haltung forciert werden muss.“⁷⁴

⁷¹ Siborski, R.: Gestaltung von Büroarbeitsplätzen, S. 6

⁷² Kiper, M.: Bildschirmarbeit bis 67? S. 15

⁷³ Freiberg, S., Zieschang, H.: Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen, S.2

⁷⁴ Hackl-Gruber, W.: Der Sitzarbeitsplatz im Büro, S.284

Wie sich im Rahmen eines Forschungsprojekts des Fraunhofer-Instituts betreffend des Präventionspotentials alternativer Sitzgelegenheiten zeigte, wies nur der Arbeitstisch mit extremer Höhenverstellung ein großes Potential zur Unterstützung der Bewegung auf, da die anderen alternativen Sitzgelegenheiten nach kurzer Zeit von den meisten Nutzern nicht mehr akzeptiert wurden.⁷⁵

⁷⁵ Kiper, M.: Bildschirmarbeit bis 67? S. 16f

3.6 Wissenstransfer

Im Bewusstsein, dass der Wissenstransfer nur einen Teil des Bereichs Wissensmanagement darstellt, wurde dieser aber auf Grund der speziellen Bedeutung für das Productive Ageing ausgewählt.

3.6.1 Arten von Wissen

Bevor man sich tatsächlich dem Wissenstransfer widmet, scheint es angeraten auf Grund der fast inflationären Verwendung des Wissensbegriffs in der heutigen Zeit einen kurzen Augenblick der Definition und den Arten von Wissen zu widmen.

Konerding stellt etwa unter anderem fest dass die einschlägigen allgemeinsprachlichen Wörterbücher und Fachwörterbücher Wissen „[...] *standardbezogen als die, Gesamtheit der Kenntnisse, die jemand (auf einem bestimmten Gebiet) hat' qualifiziert.*“⁷⁶

Er führt hier die Unterscheidung zwischen prozeduralem und deklarativem Wissen nach Ryle an und versteht prozedurales Wissen hierbei als „*praktisches Wissen, ein ‚Können‘*“⁷⁷ während er unter deklarativem Wissen „*ein Wissen das ausschließlich durch ein symbolisch vermitteltes Repräsentationsformat bestimmt ist*“ versteht.⁷⁸

Er erkennt, dass diese Unterscheidung in zwei gegensätzliche Begriffe auch bei anderen wissenstheoretischen Ansätzen auftritt: „*Alternative Benennungen dieser Dichotomie sind mit der Bezeichnung Können vs. Wissen bzw. implizites vs. explizites Wissen verfügbar*“⁷⁹

Hierbei dürfte das Begriffspaar des impliziten und expliziten Wissens am bekanntesten sein, Nonaka und Takeuchi brachten mit dem SEKI Modell (Sozialisation, Externalisierung, Kombination, Internalisierung) das vermutlich bekannteste Beispiel dafür, wobei die Arbeit der beiden auf der Arbeit von Polanyi fußt.

Man könnte etliche weitere Beispiele für verschiedene Einteilungen und Gegensatzpaare betreffend des Wissens finden, um dies nicht zu weit zu führen, wird der kombinatorische Ansatz von Michtner vorgestellt, der in dieser Arbeit verwendet wird.

⁷⁶ Konerding, K.-P.: In: Wissen durch Sprache, S. 79

⁷⁷ Konerding, K.-P.: In: Wissen durch Sprache, S. 83

⁷⁸ Konerding, K.-P.: In: Wissen durch Sprache, S. 84

⁷⁹ Konerding, K.-P.: In: Wissen durch Sprache, S. 83

Michtner fasst diese beiden unterschiedlichen, genannten Ansätze mit zwei weiteren Ansätzen in Wissensstränge zusammen, wobei der erste Wissensstrang in hohem Maß personenabhängig und damit schwer dokumentierbar ist und prozedurales, implizites, personalisiertes und individuelles Wissen umfasst.

Der zweite Wissensstrang dagegen umfasst von Personen unabhängiges Wissen, zu dem das deklarative, explizite kodifizierte und kollektive Wissen gehört.⁸⁰

Unabhängig von der Art des Wissens kann man feststellen, dass Wissen immer immateriell ist und damit an einen Wissensträger gebunden, wobei Wissensträger in personelle, materielle und kollektive Wissensträger gegliedert werden können.⁸¹

In dieser Arbeit gilt das Augenmerk dem personellen Wissensträger (Menschen), im speziellen dem älteren Arbeitnehmer bzw. der älteren Arbeitnehmerin.

3.6.2 Definition des Wissenstransfers

Genauso wie es beim Wissensbegriff die verschiedensten Einteilungen und Ansätze gibt, gibt es dies auch beim Begriff des Wissenstransfers.

Oberauer versteht den Begriff so

„ [...] dass der Transfer von identischen Wissensinhalten zwischen Sender und Empfänger nicht möglich ist und nur Informationen übertragen werden können. Wissen ist personengebunden. Dennoch wird der Begriff des Wissenstransfers [...] gewählt, da nicht der Transfer von Informationen im Mittelpunkt stehen, sondern die damit verbundenen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Problemlösung.“

Wobei sie aber auch als weiteres Beispiel die Definition von Heppner zitiert nach dem darunter alle Interaktionen zwischen Sender und Empfänger zu verstehen sind um das problemrelevante Wissen zu übertragen, sodass der Empfänger über das lösungsrelevante Wissen für eine bestimmten Problemklasse verfügt.⁸²

Das hieße im Hinblick auf einen Wissenstransfer in Hinblick auf das Verlassen des Unternehmens dass der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin der bzw. die die Position

⁸⁰ Michtner, J.: Wenn durch Pensionierung unternehmensinternes Wissen verschwindet – Transfer und Speicherung von Wissen, S. 25

⁸¹ Herring, A.: Wissenstransfer von älteren auf jüngere Beschäftigte – Gestaltungsmöglichkeiten und Probleme, S. 35

⁸² Oberauer, U.: Motivationale Aspekte des Wissenstransfers unter Berücksichtigung der Wirkung extrinsischer Anreize auf intrinsische Motivation, S. 21

übernimmt vom momentanen Inhaber bzw. Inhaberin der Position alles Wissen transferiert bekam um die Aufgaben und damit einhergehenden Probleme der Position zu erledigen.

Wie auch das Wissen kann der Wissenstransfer in verschiedene Arten unterschieden werden, wobei Oberauer hier die Unterscheidung von Krogh/König in internen und externen Wissenstransfer übernimmt, wobei der interne im Unternehmen stattfindet, während der externe zwischen Unternehmen und Umwelt abläuft.⁸³

Im Zuge dieser Arbeit ist nur der interne Wissenstransfer interessant, da das Wissen im Zuge einer Productive Ageing Strategie vom älteren Arbeitnehmer, der älteren Arbeitnehmerin an einen anderen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin des Unternehmens erfolgen soll.

3.6.3 Methoden des Wissenstransfers

In diesem Unterkapitel wird eine Übersicht über die verschiedenen Methoden, die für den Wissenstransfer herangezogen werden können, gegeben.

Herring gibt in Ihrer Arbeit eine kurze Übersicht über die Aufteilung der Methoden nach ihren verschiedenen Arten und Beispiele (siehe dazu Abbildung 9) und greift dabei auf die Arbeit von Güldenbergs zurück:

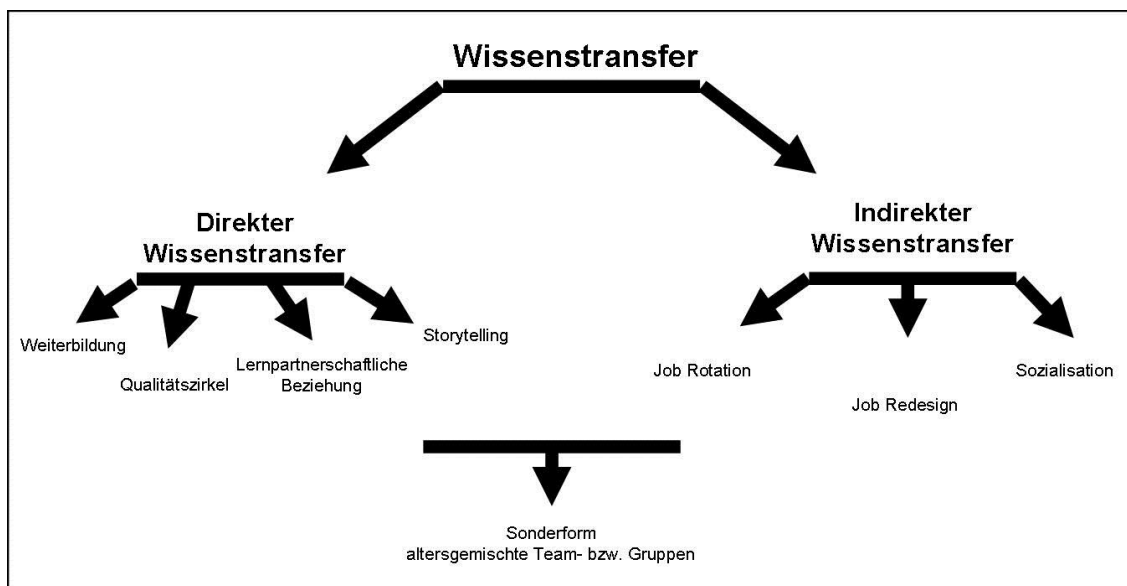


Abbildung 9: Arten und Beispiele des Wissenstransfer⁸⁴

⁸³ Oberauer, U.: Motivationale Aspekte des Wissenstransfers unter Berücksichtigung der Wirkung extrinsischer Anreize auf intrinsische Motivation, S. 22

⁸⁴ Herring, A.: Wissenstransfer von älteren auf jüngere Beschäftigte – Gestaltungsmöglichkeiten und Probleme, S. 42, nach der Quelle von Güldenbergs (2003)

In dieser Übersicht findet sich als Teil des Wissenstransfers auch die Weiterbildung, die im Zuge dieser Arbeit im Kapitel 4.2 behandelt wird und hier nicht nochmals extra beleuchtet werden soll.

Michtner führt neben manchen der in Abbildung 9 erwähnten Methoden noch weitere an, die sie als für den Transfer von personenbezogenem Wissen besonders geeignet hält:

- Communities of Practice
- Best Practice
- Coaching
- Mentoring
- Ehemalige
- Kommunikation
- Computerbasierte Unterstützung: Internet und Intranet
- Groupware Technologien

Wobei sie festhält, dass die Computer gestützten Verfahren auf Grund der dabei ebenfalls möglichen Wissensspeicherung aufgenommen wurden.⁸⁵

Betreffend der Relevanz der Kommunikation als eigenen Methode stellen sich Zweifel, da Kommunikation eine Grundvoraussetzung für alle anderen Transfermöglichkeiten darstellt.

3.6.4 Barrieren beim Wissenstransfer

Nach Langmann⁸⁶ kann man die Barrieren beim Wissenstransfer in die 3 Barrierebereiche:

- Barrieren beim Wissenssender
- Barrieren beim Wissensempfänger
- Weitere Barrieren

einteilen.

Hierbei unterscheidet man beim Sender auf Grund der mangelnden Teilungsbereitschaft in:

- Angst vor Machtverlust
- Keine Aussicht auf Kompensation
- Überlegenheitsdenken
- Fehlende Zeit

⁸⁵ Michtner, J.: Wenn durch Pensionierung unternehmensinternes Wissen verschwindet – Transfer und Speicherung von Wissen, S. 47ff

⁸⁶ Langmann, P.: Motivation zum Wissenstransfer, S. 15ff

und auf Grund von mangelnder Teilungsfähigkeit in:

- Mangelnde Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit
- Fehlende Ausübung/Gewohnheit
- Mangelnde Reputation.

Beim Empfänger kann man auf Grund mangelnder Aufnahmebereitschaft unterscheiden in:

- Ablehnung gegenüber Neuem und Fremdem
- Angst vor Gesichtsverlust
- Überlegenheitsdenken

Weitere Barrieren könnten sein:

- Gestörte Beziehung zwischen Sender und Empfänger
- Transferfeindliche Kultur
- Fehlende gemeinsame Sprache
- Transferfeindliche Organisationsstruktur
- Unpassendes Vergütungssystem

Da diese Barrieren allgemein beim Wissenstransfer auftreten können, ist es notwendig diese zu reduzieren bzw. abzubauen um den Wissenstransfer möglichst gut zu gewährleisten wobei sich im Rahmen von Productive Ageing Möglichkeiten ergeben die sonst nicht auftreten würden.

Auch wenn es keine Standard Lösungen gibt, da jeder Fall individuell zu betrachten ist, so können die folgenden Ansätze Lösungsideen liefern:

Die Angst vor dem Machtverlust sollte bei älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im verminderten Ausmaß vorhanden sein, da für den Betroffenen abzusehen ist, dass die eigene Position nur noch für eine begrenzte Zeitdauer vorhanden sein wird, während dieser Zeit aber nicht bedroht sein sollte.

Wenn hier gleichzeitig auf Grund von Productive Ageing Strategien ein Teil der Arbeitszeit für den Wissenstransfer vorgesehen ist, indem etwa in den Zielvereinbarungen der Wissenstransfer als eigenes Ziel aufgenommen wird, so kann man die Barriere der fehlenden Zeit ebenfalls umschiffen.

Die Barriere der mangelnden Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit ist eine Problematik die sicher nicht im letzten Moment gelöst werden kann, im Zusammenhang mit den

Productive Ageing Strategien im Bereich Lernen (Kapitel 4.2), kann hier aber bereits bevor die Phase des Wissenstransfers begonnen hat ein eventueller Bedarf für eine Verbesserung dieser Fähigkeiten erkannt und gegengesteuert werden.

Betreffend der Barriere der fehlenden Ausübung/Gewohnheit kann eine Unterstützung durch ein diversifiziertes Angebot an unterschiedlichen Methoden für den Wissenstransfer angeboten werden um dadurch dem älteren Mitarbeiter, der älteren Mitarbeiterin eine Methode zu liefern die ihm bzw. ihr gut liegt um damit die fehlende Ausübung zu kompensieren.

Bei den oben genannten Barrieren des Empfängers sollte es auf Grund der längeren Firmenzugehörigkeit des Senders zu einer geringeren Ablehnung gegenüber Neuem und Fremdem kommen, da das Wissen nicht wirklich neu ist und dadurch dass der Transfer im selben Unternehmen stattfindet auch nur sehr bedingt „fremd“ ist.

Gleichzeitig sollte die Angst vor dem Gesichtsverlust reduziert sein, da dieser Gesichtsverlust auf Grund des absehbaren Ausscheidens des Senders aus dem Unternehmen zum größten Teil nur den Sender betrifft und daher eine nicht so starke Bedeutung besitzt.

Ein Gutteil der weiteren Barrieren betrifft die Unternehmenskultur, hier muss das Management abwägen ob eine bestimmte interne Politik (etwa: Keine-Fehler-Kultur) es wert ist dafür den Wissenstransfer zu erschweren oder zu unterbinden und dadurch unternehmensinternes Wissen zu verlieren.

Herring kommt zwar in ihrer Arbeit zu denselben Barriere Auswirkungen auf den Wissenstransfer, sieht die Einteilung aber in individuelle, kollektive, technologisch-organisatorische und kulturelle Barrieren, wobei sie einen direkten Zusammenhang zwischen der individuellen und kollektiven Barriere feststellt.

Der individuellen Barriere ordnet sie vier Motivationsfaktoren (Kennen, Können, Sollen, Wollen) zu, deren Ineinanderwirken aus Abbildung 10 ersichtlich ist⁸⁷

⁸⁷ Herring, A.: Wissenstransfer von älteren auf jüngere Beschäftigte – Gestaltungsmöglichkeiten und Probleme, S. 38-39

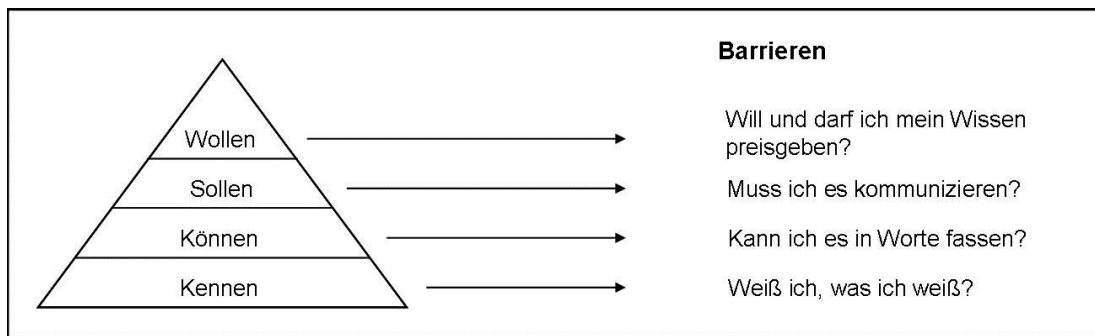


Abbildung 10: Motivationsbarrieren, implizites (Erfahrungs-) wissen zu kommunizieren⁸⁸

Man sieht hier den unterschiedlichen Zugang zwischen den zwei Modellen aus der Kommunikation- sowie der Motivationsforschung.

3.6.5 Transferqualität

Der von Sigurd Wichter geprägte Begriff der Transferqualität wirft die Frage auf „*worin die Qualität von Wissenstransfers besteht und anhand welcher Maßstäbe man sie systematisch bewerten kann*“⁸⁹

Es wird dabei auf Grund der verschiedenen Arten des Wissens und der damit einhergehenden ebenfalls verschiedenen Arten von Wissenstransfers die Frage aufgeworfen ob man für alle dieselben Maßstäbe für die Bewertung und dieselben Attribute für die Charakterisierung verwenden kann.⁹⁰

Ballod stellt dazu fest: „*Qualität wird erst dann zu einem wissenschaftlichen Konstrukt, wenn die Randbedingungen des zu charakterisierenden Prozesses (hier: Transfer) und des zugrunde liegenden Gegenstands (hier: Wissen) hinreichend geklärt sind.*“⁹¹

Und führt dann weiter aus, dass zur Bestimmung der Qualität das Ergebnis herangezogen werden kann, dieses aber nur unter Bezug auf spezifische Ausgangs- und begleitende Prozessbedingungen angemessen bewertet werden kann.

⁸⁸ Herring, A.: Wissenstransfer von älteren auf jüngere Beschäftigte – Gestaltungsmöglichkeiten und Probleme, S. 40, nach der Quelle von Mertins/Finke (2004)

⁸⁹ Weber, T./Antos, G.: Einführung: Facetten der Transferqualität, in: Transferqualität, S. 1

⁹⁰ Weber, T./Antos, G.: Einführung: Facetten der Transferqualität, in: Transferqualität, S. 2

⁹¹ Ballod, M.: Die Qualität des Wissenstransfers aus informationsdidaktischer Perspektive, In Transferqualität, S.12

Dabei ergibt sich aber das Problem das die beteiligten Transferprozesse nur bedingt plan- und gestaltbar sind, mit dem Resultat, dass sich die Prozesse und Ergebnisse unvorhergesehen ändern können, daher nur bedingt fassbar sind und die Qualität im eigentlichen Sinne nicht messbar.⁹²

Wenn man nun den Transferprozess nicht an der Qualität sondern am Erfolg misst, so könnte man sagen: *„Nur ein gelungener Wissenstransfer ist[...] ein guter Wissenstransfer“*⁹³

Roelcke wirft die Frage auf ob der Aufwand den Erfolg des Transfers immer rechtfertigt und jeder gelungene Wissenstransfer auch gut ist.

Er beantwortet diese Frage damit dass ein gelungener Transfer effektiv, ein guter Transfer dazu auch effizient ist.

Die Frage der Effizienz stellt sich nicht nur für den Transfer selber sondern ebenfalls im Bereich der Erfolgskontrolle, Weber formuliert dies so:

*„[...] dass die Möglichkeiten der Wissensproduzenten, den Erfolg ihrer Transferhandlungen zu überprüfen, durch die äußeren Umstände, die anfallenden ‚Kosten‘ und Aufwand etc. und die vorhandenen zeitlichen und materiellen Ressourcen beschränkt sind.“*⁹⁴

und kommt zum Schluss, dass auch unter idealen Bedingungen der Erfolg eines Wissenstransfers nicht absolut sichergestellt werden kann und ein Wissenstransfer daher eine riskante Angelegenheit ist.

⁹² Ballod, M.: Die Qualität des Wissenstransfers aus informationsdidaktischer Perspektive, in: Transferqualität, S.13

⁹³ Roelcke, T.: Ist ein gelungener Wissenstransfer auch ein guter Wissenstransfer?, in: Transferqualität, S. 41

⁹⁴ Weber, T.: Gemeinsames Wissen, in: Theorie, Steuerung und Medien des Wissenstransfers, S. 26

4. Empirische Erhebung zu Productive Ageing Strategien in der Praxis

Für den empirischen Teil sollten Interviews geführt werden mit den für die Productive Ageing Thematik Verantwortlichen aus den 10 größten Unternehmen der IT Branche in Österreich.

Die für den Themenbereich Verantwortlichen waren alle im Personalbereich angesiedelt, sofern sich das jeweilige Unternehmen diesem Thema überhaupt annahm.

4.1 Auswahl der Unternehmen

Die Größe der Unternehmen wurde für diese Arbeit bestimmt auf Grund des Umsatz und der Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Jahr 2013⁹⁵

Als Minimum wurde ein Umsatz von 250 € Mio. und eine Mitarbeiteranzahl von 1.100 angesehen, dies ergab dann (alphabetisch sortiert) als TOP 10 die folgenden Unternehmen:

A1 Telekom Austria AG

Atos IT Solutions and Services GmbH

Bundesrechenzentrum GmbH

Hutchison Drei Austria GmbH

IBM Österreich Internationale Büromaschinen Gesellschaft m.b.H.

KAPSCH Group

Raiffeisen Informatik GmbH

s IT Solutions AT Spardat GmbH

S&T AG

T-MOBILE AUSTRIA Ges.m.b.H.

⁹⁵ COMPUTERWELT: <http://www.top1001.at/rangliste/umsatz-rangliste>, 10.04.2015

4.2 Interviewleitfaden

Der verwendete Interviewleitfaden setzt sich aus 3 unterschiedlichen Arten zusammen, wobei die offenen und geschlossenen Fragen gematched sind:

Quick Check

Dieser Teil wurde vom Aufbau betreffend Anzahl der Fragen, Fragestellung und Antwortmöglichkeiten von Richenhagen⁹⁶ übernommen und geht in wenigen Minuten der Frage nach wie zukunftsfähig die Arbeits- und Personalpolitik des Unternehmens in Hinblick auf den demographischen Wandel ist.

Offene Fragen

Zur Identifikation des Stands der Unternehmen in Hinsicht auf Productive Ageing

Geschlossene Fragen

Zur Identifikation wie sich das Unternehmen in den einzelnen Bereichen einschätzt

⁹⁶ Richenhagen, G.: Länger gesünder arbeiten. Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demographischen Wandel, S. 7f

4.2.1. Verwendeter Interviewleitfaden

Quick Check⁹⁷

Nr.	Fragestellung	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
1	Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein		
2	Die Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern		
3	Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr (dem Regelpensionsalter) ausführen können		
4	Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung Ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.		
5	Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Fachkräften auszubilden oder zu rekrutieren		
6	Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern.		
7	Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert.		
8	Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten.		

⁹⁷ Richenhagen, G.: Länger gesünder arbeiten. Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demographischen Wandel, S. 7f

1. Sieht Ihr Unternehmen einen Handlungsbedarf im Bereich Productive Ageing?

- Ja
- Nein

2. Sind Teile der HR Strategie des Unternehmens auf ältere Mitarbeiter gezielt und wie äußert sich dies?

- Ja
- Nein

3. Wie gut sehen Sie Ihr Unternehmen gewappnet für den demographischen Wandel?

Sehr schlecht					Sehr gut	
1	2	3	4	5		

4. Welche Aspekte des demographischen Wandels sieht das Unternehmen als Herausforderung?

5. Welches Durchschnittsalter haben die Mitarbeiter Ihres Unternehmens?

_____ Jahre

6. Wie sind die Mitarbeiter auf die folgenden Alterskohorten verteilt (in Prozent):

20-34: _____ %
35-49: _____ %
50-64: _____ %

7. Wie schätzen Sie die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter des Unternehmens ein?

Sehr schlecht					Sehr gut
1	2	3	4	5	

8. Erheben Sie die Arbeitsfähigkeit und wenn ja, verwendet das Unternehmen ein standardisiertes Verfahren wie etwa den Arbeitsfähigkeitsindex (Work Ability Index)?

- Ja
 - Nein
-
-

9. Wird die Arbeitsfähigkeit nur auf individueller Ebene betrachtet oder werden auch Durchschnittswerte für Abteilungen/ Bereiche/ das Unternehmen berechnet?

10. Gibt es einen Unterschied in der Arbeitsfähigkeit der Altersgruppen?

11. Wie sieht es mit der Arbeitsfähigkeit in den folgenden Alterskohorten aus:

- 20-34:
 - 35-49:
 - 50-64:
-
-

12. Wie schätzen Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter ein?

Sehr schlecht				Sehr gut
1	2	3	4	5

13. Hat Ihr Unternehmen eine betriebliche Gesundheitsförderung?

- Ja
 - Nein
-
-

14. Investieren Sie eher in Maßnahmen der Verhaltensprävention oder der Verhältnisprävention?

- Verhaltensprävention (Einflussnahme auf individuelles Gesundheitsverhalten)
 - Verhältnisprävention (Veränderung der Lebensbedingungen)
-
-

15. Wird erhoben ob die Krankenstandstage und Arbeitsunfälle im Unternehmen unter dem Branchen Schnitt liegen?

- Ja
 - Nein
-
-

16. Für wie geeignet halten Sie die Arbeitsumgebung für ältere Mitarbeiter?

Sehr schlecht					Sehr gut
1	2	3	4	5	

17. Welche Maßnahmen zur Lärminderung verwendet das Unternehmen?

- Ausreichend große Arbeitsplätze um Schalldruckpegel so gering wie möglich zu halten
 - Schutz vor Direktschalleinwirkungen von Nachbararbeitsplätzen
 - Anschaffung von Geräten, mit möglichst geringer Geräuschemission
 - Technikräume mit Druckern und Kopierern separat von Arbeitsplätzen installieren
 - Akustische Abtrennung von Besprechungszonen und Arbeitsplätzen durch schallabsorbierende Wände bzw. Stullelemente
 - Kopfhörer und Headsets für optimale Verständlichkeit und leiseres Sprechen
 - Ruhige Pausenräume für Erholungsphasen
 - Reduzierung von schallharten Oberflächen wie Fliesen, Parkett
 - Einbau von Schallabsorbern, wie z.B. Teppichböden, Vorhängen, schallabsorbierende Wandgestaltung oder Deckenabsorber.
 - Andere
-
-

18. Welche Alternativen an Sitzgelegenheiten gibt es standardmäßig für Mitarbeiter?

- Sitzmöbel (90 Grad Sitzwinkel): Bürodrehstühle
 - Sitzmöbel (geöffneter Winkel): Hochsitzer, Kniestühle
 - Sitzmöbel mit pendelndem Sitz: Sitzbälle, Pendelstühle
 - Sitz- und Steharbeitsflächen: Sitzarbeitsstisch und Stehpult, Sitz- und Steharbeitsstisch
 - Alternierende Sitz-Stecharbeit: Höhenverstellbare Sitz-Stehtische
 - Andere
-
-

19. Gibt es Angebote für Mitarbeiter zur Gestaltung Ihrer eigenen Arbeitsplatzumgebung?

- Ja
 - Nein
-
-

20. Wie hoch sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten je Mitarbeiter?

21. Wie verteilen sich die Weiterbildungskosten auf die folgenden Alterskohorten

	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%
20-34					
35-49					
50-64					

22. In wie weit nehmen Ihre Lernangebote Rücksicht auf das Alter von Teilnehmern?

23. Wie schätzen Sie die Mitarbeitermotivation ein?

Sehr schlecht				Sehr gut
1	2	3	4	5

24. Erheben sie regelmäßig die Mitarbeitermotivation?

- Ja
- Nein

24. Gibt es Folgemaßnahmen aus den Erhebungen?

- Ja
- Nein

25. Welche Mittel verwendet das Unternehmen um Mitarbeiter zu motivieren?

26. Wie gut funktioniert der Wissenstransfer im Unternehmen?

Sehr schlecht				Sehr gut
1	2	3	4	5

27. Welche Arten von Wissenstransfer verwendet Ihr Unternehmen?

- Qualitätszirkel
 - Lernpartnerschaftliche Beziehung
 - Storytelling
 - Job Rotation
 - Job Redesign
 - Sozialisation
 - Altersgemischte Teams bzw. Gruppen
 - Communities of Practice
 - Best Practice
 - Coaching
 - Mentoring
 - Ehemalige
 - Computerbasierte Unterstützung: Internet und Intranet
 - Groupware Technologien
 - Andere
-
-

28. Ist ein Wissenstransfer beim Ausscheiden eines Mitarbeiters vorgesehen?

- Ja
 - Nein
-
-

29. Wird die Qualität des Wissenstransfers erhoben?

- Ja
 - Nein
-
-

4.2 Auswertung

Von den 10 Unternehmen haben:

- 2 Unternehmen (Atos IT Solutions and Services GmbH und S&T AG) sich trotz mehrmaliger Kontaktaufnahme nicht zurückgemeldet, es dürfte daher kein Interesse am Thema bestehen
- 2 Unternehmen (IBM Österreich Internationale Büromaschinen Gesellschaft m.b.H. und Raiffeisen Informatik GmbH) geantwortet dass sie bereits akademische Arbeiten betreuen und daher keine Ressourcen haben um bei dieser Arbeit zu kooperieren
- 2 Unternehmen (Hutchison Drei Austria GmbH und T-MOBILE AUSTRIA Ges.m.b.H.) festgehalten dass das Thema bei ihnen auf Grund der Altersstruktur noch nicht aktuell ist und sie daher nichts zur Diplomarbeit beitragen könnten

Mit den restlichen 4 Unternehmen wurden die Interviews geführt, die entsprechenden Interviewleitfäden finden sich im Anhang.

Die Auswertung bezieht sich daher auf die Daten die bei

A1 Telekom Austria AG

Bundesrechenzentrum GmbH

Kapsch Group

s IT Solutions AT Spardat GmbH

erhoben wurden, wobei die Auswertung sich nach den thematischen Unterteilung des Interviewleitfadens richtet:

4.2.1 Quick Check

Der Quick Check dient dazu festzustellen ob es sich lohnt das Themenfeld „Demographischer Wandel“ und damit „Productive Ageing“ genauer unter die Lupe zu nehmen.

Dies wäre der Fall wenn der Schwerpunkt der Antworten in der rechten Spalte (Trifft eher nicht zu) liegt.⁹⁸

⁹⁸ Richenhagen, G.: Länger gesünder arbeiten. Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demographischen Wandel, S. 7f

Während nur bei einem Unternehmen der Schwerpunkt auf der rechten Spalte (Trifft eher nicht zu) lag, so stimmten alle Unternehmen bei Punkt 2 überein:

Es trifft eher nicht zu, dass die Altersstruktur zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besteht.

Weiter Punkte die zumindest von je zwei Unternehmen als eher nicht zutreffend genannt wurden waren:

- Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Fachkräften auszubilden oder zu rekrutieren.
- Allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten.

4.2.2 Productive Ageing

Das Durchschnittsalter in allen befragten Unternehmen liegt zwischen 41-43 Jahren, wobei die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der mittleren Alterskohorte (35-49 Jahre) jeweils mehr als 50% der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausmachen.

Obwohl die Daten der Unternehmen damit nicht allzu weit voneinander abweichen, sieht nur die Hälfte der Unternehmen im Bereich Productive Ageing einen Handlungsbedarf.

Dabei gibt nur ein Unternehmen an, dass Teile der HR Strategie auf ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen abzielen - dasselbe Unternehmen, das aber auch die Frage wie gut gewappnet man sich für den demographischen Wandel sieht, sich mit schlecht (2) bewertet, während die anderen Unternehmen als Bewertung ein durchschnittlich (3) angaben.

Bei Kapsch wurde fest gehalten, dass keine Unterscheidung betreffend Alter getroffen, sondern der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin bedürfnisgerecht und unabhängig vom Alter gefördert wird.

Bei den Aspekten des demographischen Wandels die das Unternehmen als Herausforderung sieht, wurden unterschiedlichste Gründe genannt, sodass sich kein allgemeiner Trend zeigte.

4.2.3 Arbeitsfähigkeit

Nach Einschätzung der Unternehmen ist die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gut (4) bis sehr gut (5), wobei es aber keine eigenen Erhebungen zur Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gibt, sondern dies aus Belastungs-, Mitarbeiter- oder Engagement Befragungen abgeleitet wird.

4.2.4 Gesundheit

Nach Einschätzung der Unternehmen ist die Arbeitsfähigkeit im Durchschnitt gut (4).

Alle Unternehmen haben eine betriebliche Gesundheitsförderung mit diversen Initiativen und auch wenn fast zu gleichen Teilen in Verhaltens- und Verhältnisprävention investiert wird, so führt doch leicht die Verhaltensprävention.

Die Hälfte der Unternehmen erhebt ob die Anzahl der Krankenstandstage und Arbeitsunfälle unter dem Branchenschnitt liegen – was bei diesen Unternehmen dann auch der Fall ist.

4.2.5 Arbeit / Arbeitsumgebung

Nach Einschätzung der Unternehmen ist die Eignung der Arbeitsumgebung für ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Durchschnitt gut (4).

Bei den Maßnahmen zur Lärminderung wird von allen Unternehmen fast das ganze Repertoire der abgefragten Maßnahmen verwendet – mit der Einschränkung dass es abhängig von der Funktion und dem Einsatzort Abweichungen geben kann.

Bei den Alternativen der Sitzgelegenheiten stellten sich für alle Unternehmen heraus das Sitzmöbel mit 90° Sitzwinkel (Bürodrehstuhl) als Standard verwendet werden und es keine Sitzmöbel mit pendelndem Sitz gibt – die weiteren abgefragten Möglichkeiten gibt es in unterschiedlichem Ausmaß ebenfalls in den meisten Unternehmen.

Angebote zur Gestaltung der eigenen Arbeitsplatzumgebung stehen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Hälfte der Unternehmen zu Verfügung.

4.2.6 Kompetenz / Weiterbildung

Bei den Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin und Jahr reicht der Rahmen von ~ 480 € bis ~1.600 €, wobei kein einziges Unternehmen die Weiterbildungskosten nach Alterskohorten analysiert.

Bei den Lernangeboten wird bei keinem Unternehmen Rücksicht auf das Alter der Teilnehmer genommen, auch wenn es eigene Angebote für spezifische Zielgruppen/ Bedarfe gibt.

4.2.7 Werte / Motivation

Nach Einschätzung der Unternehmen liegt die Mitarbeitermotivation zwischen durchschnittlich (3) und sehr gut (5), wobei dies in dreiviertel der Unternehmen regelmäßig erhoben wird.

Bei allen Unternehmen bei denen Erhebungen zur Mitarbeitermotivation stattfinden gibt es dann auch darauf basierende Folgemaßnahmen.

Bei der Wahl der Mittel zur Motivation zeigt sich dass die Unternehmen abgekommen sind von Geld als hauptsächlichen Motivator, sondern versuchen Umgebung und nichtmonetäre Angebote zu schaffen mit denen sich der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin selber motivieren kann.

Dies reicht etwa von guter Zusammenarbeit im Team und Interessanten Projekten/ Arbeitsthemen bis zur Möglichkeit von flexiblen Arbeitszeiten.

4.2.8 Wissenstransfer

Die Einschätzung der Unternehmen betreffend wie gut der Wissenstransfer funktioniert reicht von durchschnittlich (3) bis sehr gut (5), wobei die Anzahl der verwendeten Arten des Wissenstransfer scheinbar keinen Einfluss hat auf die durch die Interview Partner gegebene Einschätzung.

Die Arten des Wissenstransfer die von allen Unternehmen verwendet werden sind:

Lernpartnerschaftliche Beziehung

Communities of Practice

Computerbasierte Unterstützung: Internet und Intranet

Groupware Technologien

Die weiteren abgefragten Arten werden in unterschiedlichem Umfang ebenfalls von den Unternehmen verwendet.

Es ist zwar bei allen Unternehmen ein Wissenstransfer beim Ausscheiden des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin vorgesehen, dabei wird aber von keinem der Unternehmen die Qualität des Wissenstransfers erhoben.

5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

5.1 Forschungsfrage zum Handlungsbedarf

Die Frage, ob die 10 größten IT Unternehmen in Österreich einen Handlungsbedarf sehen im Bereich Productive Ageing etwas zu tun, kann für die Mehrheit (80%) der befragten Unternehmen mit „Nein“ beantwortet werden.

Dies hat unterschiedliche Gründe, etwa die unterschiedliche Altersstruktur der Unternehmen bzw. die noch immer relativ leichte Verfügbarkeit jüngerer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, sodass der „Druck“ sich dem Thema zu widmen noch nicht groß genug ist.

Hypothese 1:

Die Altersstruktur der Unternehmen ist unterschiedlich, daher sehen nicht alle Unternehmen einen Handlungsbedarf.

wurde verifiziert - durch die Antworten von Hutchison Drei Austria GmbH und T-MOBILE AUSTRIA Ges.m.b.H., die auf Grund ihres um 8-10 Jahre niedrigeren Altersdurchschnitt bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (im Vergleich zu den interviewten Unternehmen), noch keine Notwendigkeit sehen sich mit der Productive Ageing Thematik zu beschäftigen.

Hypothese 2:

Die Unternehmen die einen Handlungsbedarf sehen, setzen ihre Schwerpunkte im selben Bereich.

wurde verifiziert - durch die Ergebnisse der Interviews, siehe Auswertung (Kapitel 4.2.).

5.2 Forschungsfrage zur Erhebung der Arbeitsfähigkeit

Die Frage ob die Unternehmen die Arbeitsfähigkeit von (älteren) Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erheben muss ebenfalls verneint werden.

Hypothese 3:

Nicht alle Unternehmen erheben die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

wurde falsifiziert – da kein einziges Unternehmen die Arbeitsfähigkeit erhebt. Die Formulierung dass nicht alle Unternehmen die Arbeitsfähigkeit erheben, hätte impliziert dass zumindest ein Unternehmen dies tun würde.

Hypothese 4:

Die Unternehmen die die Arbeitsfähigkeit erheben, verwenden den Arbeitsfähigkeits- bzw. Arbeitsbewältigungs Index.

wurde falsifiziert - da kein einziges Unternehmen die Arbeitsfähigkeit erhebt.

5.3 Schlussfolgerung

Es stellte sich im Zuge der Arbeit heraus dass das Thema Productive Ageing zwar schon im Bewusstsein der meisten der 10 größten IT Firmen in Österreich angekommen ist, der größte Teil (80%) dieser 10 Unternehmen hier aber noch keinen Handlungsbedarf sieht etwas zu tun.

Dies ergibt sich daraus, dass der demographische Wandel in Österreich noch nicht so weit fortgeschritten ist, dass der Großteil der Unternehmen auf Grund des Altersdurchschnitts der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bzw. der relativ guten Verfügbarkeit von jüngeren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen Interesse hat im Bereich Productive Ageing aktiv etwas zu tun.

Bei den Unternehmen die sich mit der Thematik beschäftigen, sind die Ansatzpunkte in den Bereichen Gesundheit, Arbeit/ Arbeitsumgebung, Kompetenz / Weiterbildung, Werte / Motivation, Wissenstransfer sehr ähnlich, sodass in dieser Befragung keine relevanten unterschiedlichen Schwerpunkte aufgefallen sind.

Das Thema der Arbeitsfähigkeit ist im Vergleich zum Productive Ageing Thema noch nicht in Österreich bekannt, zumindest nicht in einer standardisierten Form wie etwa dem Arbeitsfähigkeitsindex.

6. Anhang

Im Anhang finden sich die in Reinschrift gebrachten Interviewleitfäden der durchgeführten Interviews.

Wo die Interview Partner etwas ankreuzten ist dies:

- bei Skalenangaben durch ein Kreuz gekennzeichnet,
- bei Ja/Nein Fragen mit der angekreuzten Box:

Kommentare der Interview Partner wurden kursiv wiedergegeben um leichter erkennbar zu machen was Teil des Interviewleitfadens ist und was ein Kommentar.

6.1 Interviewleitfaden A1 Telekom Austria AG

Quick Check

Nr.	Fragestellung	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
1	Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein	X	
2	Die Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern		X
3	Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr (dem Regelpensionsalter) ausführen können	X	
4	Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung Ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.	X	
5	Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Fachkräften auszubilden oder zu rekrutieren		X
6	Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern.	X	
7	Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert.	X	
8	Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten.	X	

Ad Frage 5.: vor allem bei Frauen im technischen Bereich

1. Sieht Ihr Unternehmen einen Handlungsbedarf im Bereich Productive Ageing?

- Ja
- Nein

Ein Großteil der Mitarbeiter ist über 40

2. Sind Teile der HR Strategie des Unternehmens auf ältere Mitarbeiter gezielt und wie äußert sich dies?

- Ja
- Nein

*Nicht in der HR Strategie, wenn dann im Recruiting, wobei das Recruiting sich eher auf Lehrlinge, Maturanten und Uni Absolventen konzentriert; der zum Zeitpunkt des Interview bestehende Aufnahmestopp spielt hier ebenfalls eine Rolle
Total Workforce Planning achtet auf die Mischung von jung und alt*

3. Wie gut sehen Sie Ihr Unternehmen gewappnet für den demographischen Wandel?

Sehr schlecht					Sehr gut
1	2	3	4	5	
		X			

Auf Grund von Rahmenbedingungen (Recruiting, Aufnahmestopp) die nicht geändert werden können wird es leicht gebremst

4. Welche Aspekte des demographischen Wandels sieht das Unternehmen als Herausforderung?

*Junge Frauen in der Technik
Immer ältere Belegschaft, was auch zu einem Kostenpunkt werden kann
Umgang mit Beamten im Unternehmen*

5. Welches Durchschnittsalter haben die Mitarbeiter Ihres Unternehmens?

43 Jahre

6. Wie sind die Mitarbeiter auf die folgenden Alterskohorten verteilt (in Prozent):

- 20-34: _____ %
- 35-49: _____ %
- 50-64: _____ %

Stand Ende 2014 - eigene Skala:

- Bis 30: 10,08 %*
- 30-50: 61,22 %*
- Über 50: 28,70 %*

7. Wie schätzen Sie die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter des Unternehmens ein?

Sehr schlecht			Sehr gut	
1	2	3	4	5
			X	

Momentan nur eine 4 auf Grund von Merger und Restrukturierung, ansonsten wäre es eine 5

8. Erheben Sie die Arbeitsfähigkeit und wenn ja, verwendet das Unternehmen ein standardisiertes Verfahren wie etwa den Arbeitsfähigkeitsindex (Work Ability Index)?

- Ja
- Nein

9. Wird die Arbeitsfähigkeit nur auf individueller Ebene betrachtet oder werden auch Durchschnittswerte für Abteilungen/ Bereiche/ das Unternehmen berechnet?

Wird nicht erhoben.

10. Gibt es einen Unterschied in der Arbeitsfähigkeit der Altersgruppen?

Wird nicht erhoben.

11. Wie sieht es mit der Arbeitsfähigkeit in den folgenden Alterskohorten aus:

- 20-34:
- 35-49:
- 50-64:

Wird nicht erhoben.

12. Wie schätzen Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter ein?

Sehr schlecht				Sehr gut
1	2	3	4	5
			X	

*Antwort basierend auf den Ergebnissen der Gesundheitsumfrage die von der Firma Ifes (Institut für empirische Sozialforschung GmbH) durchgeführt wurde
Es gibt viele Gesundheitsinitiativen (zB Initiative Fit im Job) und Sportprogramme, die teilweise auch von Mitarbeitern selber organisiert werden*

13. Hat Ihr Unternehmen eine betriebliche Gesundheitsförderung?

- Ja
 Nein

14. Investieren Sie eher in Maßnahmen der Verhaltensprävention oder der Verhältnisprävention?

- Verhaltensprävention (Einflussnahme auf individuelles Gesundheitsverhalten)
 Verhältnisprävention (Veränderung der Lebensbedingungen)

*Ziemlich ausgeglichen, mit einem leichten Überhang bei der Verhältnisprävention
Work Live Balance als wichtiger Punkt*

15. Wird erhoben ob die Krankenstandstage und Arbeitsunfälle im Unternehmen unter dem Branchen Schnitt liegen?

- Ja
 Nein

Liegen bei Krankenstandstagen und Arbeitsunfällen unter dem Branchenschnitt – die entsprechenden Zahlen werden im Nachhaltigkeitsbericht publiziert

16. Für wie geeignet halten Sie die Arbeitsumgebung für ältere Mitarbeiter?

Sehr schlecht			Sehr gut	
1	2	3	4	5
			X	

Es gibt ein eigenes Team das allgemein auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben achtet.

17. Welche Maßnahmen zur Lärminderung verwendet das Unternehmen?

- Ausreichend große Arbeitsplätze um Schalldruckpegel so gering wie möglich zu halten
- Schutz vor Direktschalleinwirkungen von Nachbararbeitsplätzen
- Anschaffung von Geräten, mit möglichst geringer Geräuschemission
- Technikräume mit Druckern und Kopierern separat von Arbeitsplätzen installieren
- Akustische Abtrennung von Besprechungszonen und Arbeitsplätzen durch schallabsorbierende Wände bzw. Stullelemente
- Kopfhörer und Headsets für optimale Verständlichkeit und leiseres Sprechen
- Ruhige Pausenräume für Erholungsphasen
- Reduzierung von schallharten Oberflächen wie Fliesen, Parkett
- Einbau von Schallabsorbern, wie z.B. Teppichböden, Vorhängen, schallabsorbierende Wandgestaltung oder Deckenabsorber.
- Andere

Besprechungsinself haben eigenes Mobiliar mit relativ hohen Sesseln mit vorgezogenen Seitenteilen

Betreffend Ruhigen Pausenräumen gibt es bauliche Einschränkungen die die Anzahl beeinflussen, es könnte ansonsten mehr sein

18. Welche Alternativen an Sitzgelegenheiten gibt es standardmäßig für Mitarbeiter?

- Sitzmöbel (90 Grad Sitzwinkel): Bürodrehstühle
- Sitzmöbel (geöffneter Winkel): Hochsitzer, Kniestühle
- Sitzmöbel mit pendelndem Sitz: Sitzbälle, Pendelstühle
- Sitz- und Steharbeitsflächen: Sitzarbeitstisch und Stehpult, Sitz- und Steharbeitstisch
- Alternierende Sitz-Stecharbeit: Höhenverstellbare Sitz-Stehtische
- Andere

19. Gibt es Angebote für Mitarbeiter zur Gestaltung Ihrer eigenen Arbeitsplatzumgebung?

- Ja
- Nein

20. Wie hoch sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten je Mitarbeiter?

~480 € / Jahr -> ~8 Millionen Euro gesamt

Es gibt eine eigene Business School von der aus Schulungen für das ganze Unternehmen gemacht werden

21. Wie verteilen sich die Weiterbildungskosten auf die folgenden Alterskohorten

	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%
20-34					
35-49					
50-64					

Aufteilung wird nicht erhoben

Es gibt:

ein eigenes Lehrlingsausbildungs Team,

eigene Programme für Lehrlinge, Maturanten, Universitäts Absolventen

ein eigenes Programm für Projektmanagement

ein New Manager Programm

allgemeine Weiterbildungsangebote für alle Mitarbeiter

Coaching und Mentoring Angebote für die sich jeder melden kann in Abstimmung mit der Führungskraft

Talent Management bei dem 1x im Jahr bei People Foren ein Austausch stattfindet zwischen Managern und HR betreffend Talents

22. In wie weit nehmen Ihre Lernangebote Rücksicht auf das Alter von Teilnehmern?

Auf Grund der Programme für die Zielgruppen wird dies teilweise berücksichtigt, wobei dies weniger bei älteren Mitarbeitern der Fall ist

23. Wie schätzen Sie die Mitarbeitermotivation ein?

Sehr schlecht				Sehr gut
1	2	3	4	5
				X

Der - auch branchenübergreifend sehr hohe – Engagement Wert liegt bei 85-86%

24. Erheben sie regelmäßig die Mitarbeitermotivation?

- Ja
 Nein

*Gruppenweit mindestens alle 2 Jahre (TAGisfaction)
HR und Communication veröffentlicht die Ergebnisse, der Vorstand hat großes Interesse daran*

24. Gibt es Folgemaßnahmen aus den Erhebungen?

- Ja
 Nein

Die Führungskraft setzt sich mit den Mitarbeitern zusammen und bespricht die Teamergebnisse und machen darauf basierend eine Maßnahmenplanung

25. Welche Mittel verwendet das Unternehmen um Mitarbeiter zu motivieren?

*Weg von Bonus und Entkopplung von Performance, trotzdem gibt es auch weiterhin Bonusmöglichkeiten
Gute Arbeitsumgebung
Große Anzahl an Benefits
Ergebnisorientierung
Flexibilisierung
Führungsverhalten*

26. Wie gut funktioniert der Wissenstransfer im Unternehmen?

Sehr schlecht			Sehr gut	
1	2	3	4	5
		X		

Ist noch verbesserungswürdig

27. Welche Arten von Wissenstransfer verwendet Ihr Unternehmen?

- Qualitätszirkel
- Lernpartnerschaftliche Beziehung
- Storytelling
- Job Rotation
- Job Redesign
- Sozialisaton
- Altersgemischte Teams bzw. Gruppen
- Communities of Practice
- Best Practice
- Coaching
- Mentoring
- Ehemalige
- Computerbasierte Unterstützung: Internet und Intranet
- Groupware Technologien
- Andere

Altersgemischte Teams sind nicht immer bewusst so zusammengestellt

Communities of Practice nennt sich im Unternehmen Communities of Expertise und wird zum Länderübergreifender Austausch verwendet

Beim Mentoring gibt/gab es etwa auch ein Reversed Mentoring Projekt (Graduate als „Mentor“ eines Vorstands)

Bei Groupware Technologien wird Sharepoint und Wiki verwendet

28. Ist ein Wissenstransfer beim Ausscheiden eines Mitarbeiters vorgesehen?

- Ja
- Nein

Seit kurzem ist dies bei einem Austritt vorgesehen, in den letzten Jahren gab es hier weniger.

Bei Positionswechsel ist dies abhängig von der Führungskraft

29. Wird die Qualität des Wissenstransfers erhoben?

- Ja
- Nein

6.2 Interviewleitfaden Bundesrechenzentrum GmbH

Quick Check

Nr.	Fragestellung	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
1	Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein		X
2	Die Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern		X
3	Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr (dem Regelpensionsalter) ausführen können	X	
4	Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung Ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.	X	
5	Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Fachkräften auszubilden oder zu rekrutieren	X	
6	Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern.	X	
7	Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert.	X	
8	Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten.		X

1. Sieht Ihr Unternehmen einen Handlungsbedarf im Bereich Productive Ageing?

- Ja
- Nein

Noch ist der Druck noch nicht groß genug, da genug Junge zu Verfügung stehen.

2. Sind Teile der HR Strategie des Unternehmens auf ältere Mitarbeiter gezielt und wie äußert sich dies?

- Ja
- Nein

3. Wie gut sehen Sie Ihr Unternehmen gewappnet für den demographischen Wandel?

Sehr schlecht			Sehr gut	
1	2	3	4	5
		X		

4. Welche Aspekte des demographischen Wandels sieht das Unternehmen als Herausforderung?

Verlust des Wissens und der Berufserfahrung

5. Welches Durchschnittsalter haben die Mitarbeiter Ihres Unternehmens?

42,8 Jahre

6. Wie sind die Mitarbeiter auf die folgenden Alterskohorten verteilt (in Prozent):

20-34: 22,42 %

35-49: 51,03 %

50-64: 26,55 %

7. Wie schätzen Sie die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter des Unternehmens ein?

Sehr schlecht			Sehr gut	
1	2	3	4	5
			X	

8. Erheben Sie die Arbeitsfähigkeit und wenn ja, verwendet das Unternehmen ein standardisiertes Verfahren wie etwa den Arbeitsfähigkeitsindex (Work Ability Index)?

- Ja
 Nein

9. Wird die Arbeitsfähigkeit nur auf individueller Ebene betrachtet oder werden auch Durchschnittswerte für Abteilungen/ Bereiche/ das Unternehmen berechnet?

Wird nicht erhoben.

10. Gibt es einen Unterschied in der Arbeitsfähigkeit der Altersgruppen?

Wird nicht erhoben.

11. Wie sieht es mit der Arbeitsfähigkeit in den folgenden Alterskohorten aus:

- 20-34:
35-49:
50-64:

Wird nicht erhoben.

12. Wie schätzen Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter ein?

Sehr schlecht			Sehr gut	
1	2	3	4	5
		X		

13. Hat Ihr Unternehmen eine betriebliche Gesundheitsförderung?

- Ja
- Nein

*Es gibt kein Gesamtkonzept aber viele einzelne Initiativen mit Schwerpunkten, z.B.:
Bewegungsapparat, Yoga, Massagen*

14. Investieren Sie eher in Maßnahmen der Verhaltensprävention oder der Verhältnisprävention?

- Verhaltensprävention (Einflussnahme auf individuelles Gesundheitsverhalten)
- Verhältnisprävention (Veränderung der Lebensbedingungen)

15. Wird erhoben ob die Krankenstandstage und Arbeitsunfälle im Unternehmen unter dem Branchen Schnitt liegen?

- Ja
- Nein

16. Für wie geeignet halten Sie die Arbeitsumgebung für ältere Mitarbeiter?

Sehr schlecht					Sehr gut
1	2	3	4	5	
			X		

17. Welche Maßnahmen zur Lärminderung verwendet das Unternehmen?

- Ausreichend große Arbeitsplätze um Schalldruckpegel so gering wie möglich zu halten
- Schutz vor Direktschalleinwirkungen von Nachbararbeitsplätzen
- Anschaffung von Geräten, mit möglichst geringer Geräuschemission
- Technikräume mit Druckern und Kopierern separat von Arbeitsplätzen installieren
- Akustische Abtrennung von Besprechungszonen und Arbeitsplätzen durch schallabsorbierende Wände bzw. Stellelemente
- Kopfhörer und Headsets für optimale Verständlichkeit und leiseres Sprechen
- Ruhige Pausenräume für Erholungsphasen
- Reduzierung von schallharten Oberflächen wie Fliesen, Parkett
- Einbau von Schallabsorbern, wie z.B. Teppichböden, Vorhängen, schallabsorbierende Wandgestaltung oder Deckenabsorber.
- Andere

*Es handelt sich größtenteils um Großraumbüros mit Trennwänden.
Vor kurzem wurde erst wieder eine Arbeitsplatzevaluierung gemacht.*

18. Welche Alternativen an Sitzgelegenheiten gibt es standardmäßig für Mitarbeiter?

- Sitzmöbel (90 Grad Sitzwinkel): Bürodrehstühle
- Sitzmöbel (geöffneter Winkel): Hochsitzer, Kniestühle
- Sitzmöbel mit pendelndem Sitz: Sitzbälle, Pendelstühle
- Sitz- und Steharbeitsflächen: Sitzarbeitsstisch und Stehpult, Sitz- und Steharbeitsstisch
- Alternierende Sitz-Stecharbeit: Höhenverstellbare Sitz-Stehtische
- Andere

19. Gibt es Angebote für Mitarbeiter zur Gestaltung Ihrer eigenen Arbeitsplatzumgebung?

- Ja
- Nein

Es geschieht aber sehr viel in Eigeninitiative.

20. Wie hoch sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten je Mitarbeiter?

~ € 1.600 / Mitarbeiter

21. Wie verteilen sich die Weiterbildungskosten auf die folgenden Alterskohorten

	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%
20-34					
35-49					
50-64					

Bei älteren Mitarbeitern wird die Weiterbildung zur Umschulung für neue Technologien verwendet.

22. In wie weit nehmen Ihre Lernangebote Rücksicht auf das Alter von Teilnehmern?

Gar nicht.

23. Wie schätzen Sie die Mitarbeitermotivation ein?

Sehr schlecht			Sehr gut	
1	2	3	4	5
		X		

24. Erheben sie regelmäßig die Mitarbeitermotivation?

- Ja
- Nein

Nicht mehr.

24. Gibt es Folgemaßnahmen aus den Erhebungen?

- Ja
- Nein

Solange es Erhebungen gab, wurden dann auch Maßnahmen gesetzt, diese wurden aber oft auf Grund fehlender Kommunikation nicht vom Mitarbeiter wahrgenommen.

25. Welche Mittel verwendet das Unternehmen um Mitarbeiter zu motivieren?

- *Aus- und Weiterbildung*
- *Anspruchsvolle/ Interessante Projekte*
- *Sozialleistungen (Gutscheine, Betriebspsychologen, etc.)*
- *Leistungsprämie*
- *Gesundheitsmaßnahmen*
- *Flexible Arbeitszeiten, Sabbaticals*
- *Vereinbarung von Familie und Beruf*
- *Zusammenhalt des Teams*

26. Wie gut funktioniert der Wissenstransfer im Unternehmen?

Sehr schlecht			Sehr gut	
1	2	3	4	5
		X		

Maßnahme z.B. Generation Management

2 stündige Vorträge durch erfahrene Mitarbeiter, wobei es schwierig ist neue Vortragende zu finden

27. Welche Arten von Wissenstransfer verwendet Ihr Unternehmen?

- Qualitätszirkel
- Lernpartnerschaftliche Beziehung
- Storytelling
- Job Rotation
- Job Redesign
- Sozialisation
- Altersgemischte Teams bzw. Gruppen
- Communities of Practice
- Best Practice
- Coaching
- Mentoring
- Ehemalige
- Computerbasierte Unterstützung: Internet und Intranet
- Groupware Technologien
- Andere

28. Ist ein Wissenstransfer beim Ausscheiden eines Mitarbeiters vorgesehen?

- Ja
- Nein

In der Theorie ja, praktisch funktioniert es dann oft nicht.

29. Wird die Qualität des Wissenstransfers erhoben?

- Ja
- Nein

6.3 KAPSCH Group

Quick Check

Nr.	Fragestellung	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
1	Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein	X	
2	Die Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern		X
3	Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr (dem Regelpensionsalter) ausführen können	X	
4	Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung Ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.	X	
5	Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Fachkräften auszubilden oder zu rekrutieren	X	
6	Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern.	X	
7	Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert.	X	
8	Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten.	X	

Ad Frage 4.: Prinzipiell ja, bei Umbauten

1. Sieht Ihr Unternehmen einen Handlungsbedarf im Bereich Productive Ageing?

- Ja
- Nein

Keinen wesentlichen

2. Sind Teile der HR Strategie des Unternehmens auf ältere Mitarbeiter gezielt und wie äußert sich dies?

- Ja
- Nein

Es wird keine Unterscheidung betreffend Alter getroffen, der Mitarbeiter wird bedürfnisgerecht unabhängig vom Alter gefördert.

3. Wie gut sehen Sie Ihr Unternehmen gewappnet für den demographischen Wandel?

Sehr schlecht					Sehr gut
1	2	3	4	5	
		X			

4. Welche Aspekte des demographischen Wandels sieht das Unternehmen als Herausforderung?

Ausgewogenheit

5. Welches Durchschnittsalter haben die Mitarbeiter Ihres Unternehmens?

41-42 Jahre konzernweit in Österreich

6. Wie sind die Mitarbeiter auf die folgenden Alterskohorten verteilt (in Prozent):

- 20-34: _____ %
- 35-49: _____ %
- 50-64: _____ %

Keine Angaben.

7. Wie schätzen Sie die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter des Unternehmens ein?

Sehr schlecht				Sehr gut
1	2	3	4	5
				X

8. Erheben Sie die Arbeitsfähigkeit und wenn ja, verwendet das Unternehmen ein standardisiertes Verfahren wie etwa den Arbeitsfähigkeitsindex (Work Ability Index)?

- Ja
- Nein

*Belastungsbefragung durch Prof. Korunka
Mitarbeiterbefragung alle 3 Jahre*

9. Wird die Arbeitsfähigkeit nur auf individueller Ebene betrachtet oder werden auch Durchschnittswerte für Abteilungen/ Bereiche/ das Unternehmen berechnet?

Sowohl als auch, wobei er eher betrachtet und weniger berechnet wird

10. Gibt es einen Unterschied in der Arbeitsfähigkeit der Altersgruppen?

Die Arbeitsfähigkeit ist keine Frage des Alters, die individuelle Einschränkungen sind vom Alter unabhängig

11. Wie sieht es mit der Arbeitsfähigkeit in den folgenden Alterskohorten aus:

20-34:
35-49:
50-64:

Wird nicht erhoben.

12. Wie schätzen Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter ein?

Sehr schlecht				Sehr gut
1	2	3	4	5
			X	

13. Hat Ihr Unternehmen eine betriebliche Gesundheitsförderung?

- Ja
 Nein

14. Investieren Sie eher in Maßnahmen der Verhaltensprävention oder der Verhältnisprävention?

- Verhaltensprävention (Einflussnahme auf individuelles Gesundheitsverhalten)
 Verhältnisprävention (Veränderung der Lebensbedingungen)

*Investieren in Haltung des Mitarbeiters wie er mit sich umgeht.
Einfluss auf beides, wobei es immer Individualgeschichten sind*

15. Wird erhoben ob die Krankenstandstage und Arbeitsunfälle im Unternehmen unter dem Branchen Schnitt liegen?

- Ja
 Nein

Ja die Werte werden erhoben und wir liegen unter dem Schnitt

16. Für wie geeignet halten Sie die Arbeitsumgebung für ältere Mitarbeiter?

Sehr schlecht				Sehr gut
1	2	3	4	5
				X

17. Welche Maßnahmen zur Lärminderung verwendet das Unternehmen?

- Ausreichend große Arbeitsplätze um Schalldruckpegel so gering wie möglich zu halten
- Schutz vor Direktschalleinwirkungen von Nachbararbeitsplätzen
- Anschaffung von Geräten, mit möglichst geringer Geräuschemission
- Technikräume mit Druckern und Kopierern separat von Arbeitsplätzen installieren
- Akustische Abtrennung von Besprechungszonen und Arbeitsplätzen durch schallabsorbierende Wände bzw. Stullelemente
- Kopfhörer und Headsets für optimale Verständlichkeit und leiseres Sprechen
- Ruhige Pausenräume für Erholungsphasen
- Reduzierung von schallharten Oberflächen wie Fliesen, Parkett
- Einbau von Schallabsorbern, wie z.B. Teppichböden, Vorhängen, schallabsorbierende Wandgestaltung oder Deckenabsorber.
- Andere

Zum Punkt anderen Maßnahmen gehören Grünpflanzen - sie mindern den Lärm und die Mitarbeiter reden leiser

Technikräume und akustische Abtrennungen gibt es partiell, Kopfhörer und Headset haben kaum Einfluss auf den Lärmpegel

18. Welche Alternativen an Sitzgelegenheiten gibt es standardmäßig für Mitarbeiter?

- Sitzmöbel (90 Grad Sitzwinkel): Bürodrehstühle
 - Sitzmöbel (geöffneter Winkel): Hochsitzer, Kniestühle
 - Sitzmöbel mit pendelndem Sitz: Sitzbälle, Pendelstühle
- Sitz- und Steharbeitsflächen: Sitzarbeitsstisch und Stehpult, Sitz- und Steharbeitsstisch
- Alternierende Sitz-Stecharbeit: Höhenverstellbare Sitz-Stehtische
 - Andere

19. Gibt es Angebote für Mitarbeiter zur Gestaltung Ihrer eigenen Arbeitsplatzumgebung?

- Ja
- Nein

Bei Umbau bzw. Neugestaltung

20. Wie hoch sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten je Mitarbeiter?

~ € 1.100 / Mitarbeiter -> der Wert bezieht sich auf Österreich

21. Wie verteilen sich die Weiterbildungskosten auf die folgenden Alterskohorten

	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%
20-34					
35-49					
50-64					

Wird so nicht berechnet

22. In wie weit nehmen Ihre Lernangebote Rücksicht auf das Alter von Teilnehmern?

Aufs Alter gar nicht, aber auf den Bedarf

23. Wie schätzen Sie die Mitarbeitermotivation ein?

Sehr schlecht			Sehr gut	
1	2	3	4	5
			X	

Normalerweise Sehr gut, momentan aber nicht, da es Neuausrichtungen in 2 Unternehmen gibt

24. Erheben sie regelmäßig die Mitarbeitermotivation?

- Ja
- Nein

24. Gibt es Folgemaßnahmen aus den Erhebungen?

- Ja
- Nein

25. Welche Mittel verwendet das Unternehmen um Mitarbeiter zu motivieren?

Mitarbeiter motivieren sich selber, das Unternehmen schafft nur den Rahmen

26. Wie gut funktioniert der Wissenstransfer im Unternehmen?

Sehr schlecht				Sehr gut
1	2	3	4	5
				X

27. Welche Arten von Wissenstransfer verwendet Ihr Unternehmen?

- Qualitätszirkel
- Lernpartnerschaftliche Beziehung
- Storytelling
- Job Rotation
- Job Redesign
- Sozialisation
- Altersgemischte Teams bzw. Gruppen
- Communities of Practice
- Best Practice
- Coaching
- Mentoring
- Ehemalige
- Computerbasierte Unterstützung: Internet und Intranet
- Groupware Technologien
- Andere

Mentoring ist kein Wissenstransfer

28. Ist ein Wissenstransfer beim Ausscheiden eines Mitarbeiters vorgesehen?

- Ja
- Nein

Mitarbeiter hat Übergabezeit für Handover

29. Wird die Qualität des Wissenstransfers erhoben?

- Ja
- Nein

Maximal durch die Führungskraft, da es bei ihr liegt

6.4 s IT Solutions AT Spardat GmbH

Quick Check

Nr.	Fragestellung	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
1	Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein	X	
2	Die Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern		X
3	Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr (dem Regelpensionsalter) ausführen können	X	
4	Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung Ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.		X
5	Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Fachkräften auszubilden oder zu rekrutieren		X
6	Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern.	X	
7	Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert.		X
8	Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten.		X

1. Sieht Ihr Unternehmen einen Handlungsbedarf im Bereich Productive Ageing?

- Ja
- Nein

2. Sind Teile der HR Strategie des Unternehmens auf ältere Mitarbeiter gezielt und wie äußert sich dies?

- Ja
- Nein

- Betriebsvereinbarung mit Modell zum Übergang zur Pension
- Reduktion der Arbeitszeit vor dem Pensionsantritt
- Eigene Kurse für ältere Arbeitnehmer (50+) was der Mitarbeiter für sich tun kann um die eigene Arbeitsfähigkeit zu erhalten

3. Wie gut sehen Sie Ihr Unternehmen gewappnet für den demographischen Wandel?

Sehr schlecht					Sehr gut
1	2	3	4	5	
	X				

4. Welche Aspekte des demographischen Wandels sieht das Unternehmen als Herausforderung?

- Generation 50+ möglichst lange gesund und motiviert im Arbeitsprozess zu halten
- Wissenstransfer
- Neue Rollen und Perspektiven für ältere Mitarbeiter
- Änderung des Job Profils

5. Welches Durchschnittsalter haben die Mitarbeiter Ihres Unternehmens?

42,77 Jahre

6. Wie sind die Mitarbeiter auf die folgenden Alterskohorten verteilt (in Prozent):

- 20-34: _____ %
- 35-49: _____ %
- 50-64: _____ %

Eigene Alterskohorten Einteilung:

- 19: 3,22%
- 20-29: 6,58%
- 30-39: 26,03%
- 40-49: 37,21%
- 50-59: 23,20%
- 60+ 3,76%

7. Wie schätzen Sie die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter des Unternehmens ein?

Sehr schlecht			Sehr gut	
1	2	3	4	5
			X	

8. Erheben Sie die Arbeitsfähigkeit und wenn ja, verwendet das Unternehmen ein standardisiertes Verfahren wie etwa den Arbeitsfähigkeitsindex (Work Ability Index)?

- Ja
 Nein

Es gibt eine Engagement Survey sowie eine Erhebung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz

9. Wird die Arbeitsfähigkeit nur auf individueller Ebene betrachtet oder werden auch Durchschnittswerte für Abteilungen/ Bereiche/ das Unternehmen berechnet?

Wird nicht erhoben.

10. Gibt es einen Unterschied in der Arbeitsfähigkeit der Altersgruppen?

Wird nicht erhoben.

11. Wie sieht es mit der Arbeitsfähigkeit in den folgenden Alterskohorten aus:

- 20-34:
35-49:
50-64:

Wird nicht erhoben.

12. Wie schätzen Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter ein?

Sehr schlecht				Sehr gut
1	2	3	4	5
			X	

13. Hat Ihr Unternehmen eine betriebliche Gesundheitsförderung?

- Ja
- Nein

*Gesundheitszentrum das Services anbietet wie etwa Vorsorgeuntersuchung, psychische Beratung, Richtiges Sitzen, Ernährungsberatung, Kurse für Yoga, Pilates,.
Programm zur Work-Live Balance
Arbeitsplatzevaluierung
Betriebsrat hat ebenfalls noch eigene Förderungen*

14. Investieren Sie eher in Maßnahmen der Verhaltensprävention oder der Verhältnisprävention?

- Verhaltensprävention (Einflussnahme auf individuelles Gesundheitsverhalten)
- Verhältnisprävention (Veränderung der Lebensbedingungen)

15. Wird erhoben ob die Krankenstandstage und Arbeitsunfälle im Unternehmen unter dem Branchen Schnitt liegen?

- Ja
- Nein

16. Für wie geeignet halten Sie die Arbeitsumgebung für ältere Mitarbeiter?

Sehr schlecht					Sehr gut
1	2	3	4	5	
		X			

Die Entwicklung zu Großraumbüros ist nicht so geeignet für Ältere -> es kommt hier zu Belastungen und es gibt entsprechende Beschwerden

17. Welche Maßnahmen zur Lärminderung verwendet das Unternehmen?

- Ausreichend große Arbeitsplätze um Schalldruckpegel so gering wie möglich zu halten
- Schutz vor Direktschalleinwirkungen von Nachbararbeitsplätzen
- Anschaffung von Geräten, mit möglichst geringer Geräuschemission
- Technikräume mit Druckern und Kopierern separat von Arbeitsplätzen installieren
- Akustische Abtrennung von Besprechungszonen und Arbeitsplätzen durch schallabsorbierende Wände bzw. Stellelemente
- Kopfhörer und Headsets für optimale Verständlichkeit und leiseres Sprechen
- Ruhige Pausenräume für Erholungsphasen
- Reduzierung von schallharten Oberflächen wie Fliesen, Parkett
- Einbau von Schallabsorbern, wie z.B. Teppichböden, Vorhängen, schallabsorbierende Wandgestaltung oder Deckenabsorber.
- Andere

Bereichsabhängig kann es auch Regeln betreffend dem Umgang mit Telefonaten, etc. geben Firmenintern gibt es eine Versuchszone mit allem was betreffend Schallminimierung momentan im Unternehmen möglich ist

18. Welche Alternativen an Sitzgelegenheiten gibt es standardmäßig für Mitarbeiter?

- Sitzmöbel (90 Grad Sitzwinkel): Bürodrehstühle
- Sitzmöbel (geöffneter Winkel): Hochsitzer, Kniestühle
- Sitzmöbel mit pendelndem Sitz: Sitzbälle, Pendelstühle
- Sitz- und Steharbeitsflächen: Sitzarbeitstisch und Stehpult, Sitz- und Steharbeitstisch
- Alternierende Sitz-Stecharbeit: Höhenverstellbare Sitz-Stehtische
- Andere

Alternierende Sitz-Stecharbeit Plätze gibt es nicht vorbeugend. Mit ärztlichem Attest kann man grundsätzlich alles bekommen

19. Gibt es Angebote für Mitarbeiter zur Gestaltung Ihrer eigenen Arbeitsplatzumgebung?

- Ja
- Nein

Eher gegenteiliger Trend, da dies in der Vergangenheit möglich war, wodurch es zu Problemen mit Brandschutz, Durchgangsbreiten, etc. kam

20. Wie hoch sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten je Mitarbeiter?

Budgetiert pro Person: 1.000 €

2014 waren es real ~ 1.200€

Die Bereiche verwalten das Budget selber

21. Wie verteilen sich die Weiterbildungskosten auf die folgenden Alterskohorten

	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%
20-34					
35-49					
50-64					

22. In wie weit nehmen Ihre Lernangebote Rücksicht auf das Alter von Teilnehmern?

Für gewisse Mitarbeitergruppen gibt es eigene Angebote

23. Wie schätzen Sie die Mitarbeitermotivation ein?

Sehr schlecht				Sehr gut
1	2	3	4	5
			X	

24. Erheben sie regelmäßig die Mitarbeitermotivation?

- Ja
 Nein

Jährliche Engagement Survey

24. Gibt es Folgemaßnahmen aus den Erhebungen?

- Ja
 Nein

25. Welche Mittel verwendet das Unternehmen um Mitarbeiter zu motivieren?

- *Abgekommen von Geld als Motivator*
- *Interessante Arbeitsthemen*
- *Gut funktionierende Zusammenarbeit im Team*
- *Unternehmensimage*

26. Wie gut funktioniert der Wissenstransfer im Unternehmen?

Sehr schlecht				Sehr gut
1	2	3	4	5
			X	

27. Welche Arten von Wissenstransfer verwendet Ihr Unternehmen?

- Qualitätszirkel
- Lernpartnerschaftliche Beziehung
- Storytelling
- Job Rotation
- Job Redesign
- Sozialisation
- Altersgemischte Teams bzw. Gruppen
- Communities of Practice
- Best Practice
- Coaching
- Mentoring
- Ehemalige
- Computerbasierte Unterstützung: Internet und Intranet
- Groupware Technologien
- Andere

28. Ist ein Wissenstransfer beim Ausscheiden eines Mitarbeiters vorgesehen?

- Ja
- Nein

Ist Sache des Vorgesetzten

29. Wird die Qualität des Wissenstransfers erhoben?

- Ja
- Nein

Quellenangaben

Bücher, Monographien, Reihen

- Bachhofer, M.:** Nehmt's an Alten!, in: Wirtschaftsnachrichten Donauraum; 08-09/2008, S.38-40
- Ballod, M.:** Die Qualität des Wissenstransfers aus informationsdidaktischer Perspektive, In Transferqualität, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt 2005
- Eckl, M.:** Das „Gebot des Lebenslangen Lernens“, in: Denkwerkstatt: Reiche Gesellschaft mit Zukunft – Jugend und Vorsorgeplanung aus Sicht von Expertinnen und Experten, Tagungsbericht Denkwerkstatt St. Lambrecht 2011
- Eichmann, H., Bauernfeind, A., Hofbauer, J.:** Work-Space – Evaluierung von räumlichen Arbeitsbedingungen in Unternehmen, Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt, Wien 2010
- Faller, G.:** Was ist eigentlich BGF?, in: Faller, G. (Hrsg): Betriebliche Gesundheitsförderung, Verlag Hans Huber, Bern 2012
- Felser, G.:** Motivationstechniken, Cornelsen Verlag, Berlin 2002
- Freiberg, S., Zieschang, H.:** Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V., Dresden 2011
- Froböse, I., Wellmann, H., Weber, A. (Hrsg):** Betriebliche Gesundheitsförderung, Universum Verlag GmbH, Wiesbaden 2012
- Gerstenmaier, J., Mandl, H.:** Konstruktivistische Ansätze in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung, in: Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung, VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden 2010
- Hackl-Gruber, W.:** Der Sitzarbeitsplatz im Büro, in: Blaha, F. (Hrsg): Trends der Bildschirmarbeit, Springer Verlag, Wien 2001
- Hasselhorn H.M., Freude G.:** Der Work Ability Index – ein Leitfaden, Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH, Dortmund/ Berlin/ Dresden 2007
- Hasselhorn HM, Tielsch R, Mueller BH.:** Betriebsärztliche Tätigkeit bei älter werdenden Belegschaften – der Work Ability Index (WAI) als ein Unterstützungsinstrument, Zbl Arbmed 2006;11:343-349, 2006
- Heinze, R.G., Naegele, G., Schneiders, K.:** Wirtschaftliche Potentiale des Alters, Kohlhammer GmbH, Stuttgart 2011
- Herring, A.:** Wissenstransfer von älteren auf jüngere Beschäftigte – Gestaltungsmöglichkeiten und Probleme, Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 2006
- Ilmarinen, J.:** Towards a longer worklife!, Finish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, 2005
- Jung, C., Seidel, J., Strippel, H.:** Präventionsbericht 2014, das druckhaus print und neue medien, Korschbroich 2014
- Kiper, M.:** Bildschirmarbeit bis 67? in: Computer und Arbeit 6/2009
- Kirchler, E., Walenta, C.:** Motivation, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien 2010
- Konerding, K.-P.:** Sprache – Gegenstandskonstitution – Wissensbereiche, in: Wissen durch Sprache, de Gruyter, Berlin 2009
- Langmann, P.:** Motivation zum Wissenstransfer, Diplomarbeit an der Karl-Franzens Universität Graz, Graz 2002
- Loibl, S.:** Kompetenz Weiterbildung, Feldhaus Verlag, Hamburg 2008
- Mayer, E.:** Materielle und immaterielle Motivationsinstrumente zur Steigerung der Mitarbeitermotivation, Diplomarbeit an der Karl-Franzens Universität Graz, Graz 2006

- Michtner, J.:** Wenn durch Pensionierung unternehmensinternes Wissen verschwindet – Transfer und Speicherung von Wissen, Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 2007
- Müller-Gerndt, M., Traut, P.:** Einblicke in die IBM – Flexible Arbeitsformen in einem global integrierten Unternehmen, in: Badura, B., Ducki, A., Schröder, S., Klose, J., Meyer, M.: Fehlzeiten Report 2012, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2012
- Nerdinger, F.W.:** Motivation von Mitarbeitern, Hofgrefe Verlag, Göttingen 2003
- Nieder, P.:** Die Rolle des Vorgesetzten bei der gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung, in: Faller, G. (Hrsg): Betriebliche Gesundheitsförderung, Verlag Hans Huber, Bern 2012
- Oberauer, U.:** Motivationale Aspekte des Wissenstransfers unter Berücksichtigung der Wirkung extrinsischer Anreize auf intrinsische Motivation, Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 2006
- Oechler, W.A.:** Personal und Arbeit, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, Oldenbourg 2000
- Prümper, J., Richenhagen G.:** Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung, in: Seyfried, B. (Hrsg.): Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte - Forschungsergebnisse – Instrumente, Bertelsmann, Bielefeld 2011
- Richenhagen, G.:** Länger gesünder arbeiten. Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demographischen Wandel, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW, Düsseldorf 2003
- Roelcke, T.:** Ist ein gelungener Wissenstransfer auch ein guter Wissenstransfer?, in: Transferqualität, Frankfurt 2005
- Schigutt, B., Püringer, J.:** Zusatzaufgabe oder rechtliche Verpflichtung? Chancen der Betrieblichen Gesundheitsförderung im österreichischen Recht, in: Faller, G. (Hrsg): Betriebliche Gesundheitsförderung, Verlag Hans Huber, Bern 2012
- Schunder-Tatzber, S.:** Gesundheit und Arbeit, in: Kollmann, S., Schunder-Tatzber, S.: Gesund am Arbeitsplatz, Verlag des ÖGB GmbH, Wien 2003
- Siborski, R.:** Gestaltung von Büroarbeitsplätzen, IG BCE – VB 3, Abteilung Arbeitspolitik, Hannover 2014
- Siebert, H.:** Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung, ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH Verlag, Augsburg 2009
- STATISTIK AUSTRIA:** Arbeitsunfälle und arbeitsbezogene Gesundheitsprobleme, Verlag Österreich GmbH, Wien 2014
- Tempel, J., Geißler, H., Ilmarinen, J.:** Stärken fördern, Schwächen anerkennen: Der Beitrag der Betrieblichen Gesundheitsförderung für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von älteren und älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in: Faller, G. (Hrsg): Betriebliche Gesundheitsförderung, Verlag Hans Huber, Bern 2012
- Wasserbauer, H.:** Ageing Society, Trauner Verlag, Linz 2006
- Weber, T.:** Gemeinsames Wissen, in: Theorie, Steuerung und Medien des Wissenstransfers, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt 2004
- Weber, T./Antos, G.:** Einführung: Facetten der Transferqualität, in: Transferqualität, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt 2005
- Wellmann, H.:** Warum dieses Buch, in: Betriebliche Gesundheitsförderung, Universum Verlag GmbH, Wiesbaden 2012
- Würcher, B.:** Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme in der Praxis, Diplomarbeit an der Karl-Franzens-Universität Graz, 2006

Web-Quellen

COMPUTERWELT: <http://www.top1001.at/rangliste/umsatz-rangliste>, 10.04.2015

EUROSTAT: <http://ec.europa.eu/eurostat>, Homepage des Statistischen Amtes der Europäischen Gemeinschaft, 16.05.2015

ENWHP: <http://www.enwhp.org/publications.html>, Homepage des European Network for Workplace Health Promotion, 07.06.2015

NSPAC: <http://www.productiveageing.com.au>, Homepage des National Senior Productive Ageing Centre, 25.10.2008

ÖSTAT: <http://www.statistik.at>, Homepage der Statistik Austria, 10.11.2008

P&K: <http://www.productive-aging.at>, Homepage der P&K Unternehmensberatung GmbH, 25.10.2008

PRB: <http://www.prb.org>, Homepage des Population Reference Bureau, 25.10.2008

USC: <http://www.census.gov>, Homepage des U.S. Census Bureau, 25.10.2008

WAI Netzwerk: <http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de>, Homepage des WAI Netzwerk Deutschland, 13.04.2015