dvb-Script 1/2023

Barbara M. Bell

Ältere Fachkräfte länger im Unternehmen halten

-

Personalentwicklung im Hinblick auf ältere Arbeitnehmende als Chance, dem Fachkräftemangel zu begegnen, am Beispiel Vorarlberger Industriebetriebe

Preisgekrönte Arbeit im Rahmen des Josephine-Levy-Rathenau-Preises 2023

Zitationsvorschlag:

Bell, Barbara M. (2023): Ältere Fachkräfte länger im Unternehmen halten. Personalentwicklung im Hinblick auf ältere Arbeitnehmende als Chance, dem Fachkräftemangel zu begegnen, am Beispiel Vorarlberger Industriebetriebe. dvb-Script 1/2023. Iserlohn: Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)
– Für die Veröffentlichung veränderte Version der gleichnamigen Masterthesis am Zentrum für professionelle Kompetenz- und Organisationsentwicklung an der Donau-Universität Krems im Universitätslehrgang „Bildungs- und Berufsberatung"; preisgekrönte Arbeit im Rahmen des Josephine-Levy-Rathenau-Preises 2023 –

Autorinneninfo:

Barbara M. Bell, Landesverwaltung Fürstentum Liechtenstein, Weiterbildungsbeauftragte
barbara.bell@llv.li

Herausgeber:

Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)
dvb-Geschäftsstelle
c/o Beatrice Ehmke — Erich-Kästner-Weg 12 — 58640 Iserlohn
Telefon 02371 7918012
kontakt@dvb-fachverband.de
dvb-fachverband.de
twitter.com/dvb_fachverband

CC BY 4.0 / 2023

Informationen zum Josephine-Levy-Rathenau-Preis

Der Deutsche Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V. lobt gemeinsam mit seinem langjährigen Publikationspartner wbv Media einen Nachwuchspreis für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung aus. Der Preis soll der Professionalisierung der Beratung dienen, der Beratungswissenschaft und -praxis eine größere Sichtbarkeit verschaffen und den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis vertiefen.

Gleichzeitig wird so die Möglichkeit geschaffen, praxisrelevante Master-Abschlussarbeiten durch eine Veröffentlichung unter Open Access für einen größeren Kreis von Leser*innen zugänglich zu machen.

Benannt wird der Preis nach Josephine Levy-Rathenau (1877-1921), einer Begründerin der Berufsberatung und der Erwachsenenbildung in Deutschland, die sich insbesondere für Frauen eingesetzt hat.

Weitere Informationen finden Sie unter: dvb-fachverband.de/der-dvb/nachwuchspreis/

Jury:

- Dr. Ingo Blaich (dvb Forschungsforum, Technische Universität Dresden)
- Prof. Dr. Bernd Käpplinger (Justus-Liebig-Universität Gießen)
- Prof. Dr. Dennis Mocigemba (Hochschule der Bundesagentur für Arbeit)
- Prof. Dr. Kira Nierobisch (Katholische Hochschule Mainz)

Abstract

Der Fachkräftemangel ist allgegenwärtig. Von Seiten der Politik und der betroffenen Betriebe gibt es unzählige Bemühungen, dem Mangel entgegenzuwirken. Eine Möglichkeit liegt im Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsmotivation älterer Fachkräfte. Die Sicht der Firmen auf diese Altersgruppe und deren Potenzial sowie die Betrachtung der getroffenen Maßnahmen ist Gegenstand dieser Master Thesis.

Am Beginn steht die Analyse der vorliegenden Daten zum Fachkräftemangel und zur demografischen Entwicklung, gefolgt von einem Blick auf die Zukunft der Arbeit insgesamt. Anschließend an die Personalentwicklung, deren Grundlagen und ihrem breiten Maßnahmenportfolio wird die Aufmerksamkeit auf die älteren Arbeitnehmenden, deren Bedürfnisse und mögliche vorhandenen Vorurteile ihnen gegenüber thematisiert. Folgende Forschungsfragen wurden formuliert:

«Liegt in der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsmotivation älterer Arbeitnehmenden das Potenzial, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?» und «Welche Maßnahmen werden von Seiten der Unternehmen ergriffen, um ältere Arbeitnehmende länger im Betrieb zu halten?».

Dazu wurden Personalverantwortliche aus namhaften Unternehmen in Vorarlberg befragt. Die Ergebnisse bestätigen den Fachkräftemangel in allen Betrieben und zeigen zahlreiche und unterschiedliche Maßnahmen auf, wie versucht wird, darauf zu reagieren. Eine Zusammenarbeit mit externen Beratungseinrichtungen findet kaum statt. Dagegen gibt es ein Netzwerk von Unternehmen, welche Maßnahmen und Möglichkeiten der Personalentwicklung gemeinsam diskutieren und sich so gegenseitig unterstützen. Die Perspektive der Arbeitnehmenden wird in dieser Arbeit nicht explizit untersucht. Deren Sichtweisen, Anregungen und Wünsche könnten jedoch ergänzend dazu beitragen, den Arbeitsplatz so zu gestalten, dass ein längerer Verbleib im Betrieb attraktiv und möglich ist.

ÄLTERE FACHKRÄFTE LÄNGER IM UNTERNEHMEN HALTEN

PERSONALENTWICKLUNG IM HINBLICK AUF ÄLTERE ARBEITNEHMENDE ALS CHANCE, DEM FACHKRÄFTEMANGEL ZU BEGEGNEN, AM BEISPIEL VORARLBERGER INDUSTRIEBETRIEBE.

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts, MA

im Universitätslehrgang Bildungs- und Berufsberatung

eingereicht von

Mag.[a] Barbara Maria Bell

Zentrum für professionelle Kompetenz- und Organisationsentwicklung

an der Donau-Universität Krems

Betreuerin: Univ.-Prof.[in] Dr.[in] Monika Petermandl

Götzis, 18. September 2022

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich, Mag.ª Barbara Maria Bell, geboren am 21. September 1972 in Zams erkläre,

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

3. dass ich, falls die Master Thesis mein Unternehmen oder einen externen Kooperationspartner betrifft, meinen Arbeitgeber über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

DANKSAGUNG

Danke meinem Mann und meinen beiden Söhnen für ihre vielfältige Unterstützung während dem Studium. Danke meinen Freundinnen, die mit echtem Interesse meinem Studium gefolgt sind. Danke all jenen, die Anregungen und Hilfestellung gegeben und Kontakte für Interviews angebahnt haben. Danke den interviewten Personen, die sich für das Gespräch bereit erklärt und Zeit investiert haben. Danke an Frau Prof.in Dr.in Monika Petermandl für die interessanten Hinweise, die Eröffnung neuer Perspektiven und die Betreuung der Master Thesis.

ABSTRACT

Der Fachkräftemangel ist allgegenwertig. Von Seiten der Politik und der betroffenen Betriebe gibt es unzählige Bemühungen, dem Mangel entgegenzuwirken. Eine Möglichkeit liegt im Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsmotivation älterer Fachkräfte. Die Sicht der Firmen auf diese Altersgruppe und deren Potenzial sowie die Betrachtung der getroffenen Maßnahmen ist Gegenstand dieser Master Thesis.

Am Beginn steht die Analyse der vorliegenden Daten zum Fachkräftemangel und zur demografischen Entwicklung, gefolgt von einem Blick auf die Zukunft der Arbeit insgesamt. Anschließend an die Personalentwicklung, deren Grundlagen und ihrem breiten Maßnahmenportfolio wird die Aufmerksamkeit auf die älteren Arbeitnehmenden, deren Bedürfnisse und mögliche vorhandenen Vorurteile ihnen gegenüber thematisiert. Folgende Forschungsfragen wurden formuliert: «Liegt in der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsmotivation älterer Arbeitnehmenden das Potenzial, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?» und «Welche Maßnahmen werden von Seiten der Unternehmen ergriffen, um ältere Arbeitnehmende länger im Betrieb zu halten?». Dazu wurden Personalverantwortliche aus namhaften Unternehmen in Vorarlberg befragt. Die Ergebnisse bestätigen den Fachkräftemangel in allen Betrieben und zeigen zahlreiche und unterschiedliche Maßnahmen auf, wie versucht wird, darauf zu reagieren. Eine Zusammenarbeit mit externen Beratungseinrichtungen findet kaum statt. Dagegen gibt es ein Netzwerk von Unternehmen, welche Maßnahmen und Möglichkeiten der Personalentwicklung gemeinsam diskutieren und sich so gegenseitig unterstützen.

Die Perspektive der Arbeitnehmenden wird in dieser Arbeit nicht explizit untersucht. Deren Sichtweisen, Anregungen und Wünsche könnten jedoch ergänzend dazu beitragen, den Arbeitsplatz so zu gestalten, dass ein längerer Verbleib im Betrieb attraktiv und möglich ist.

STICHWORTE

Fachkräftemangel

Ältere Arbeitnehmende

Personalentwicklung

Demografische Entwicklung

Wandel der Arbeitswelt

Berufs- und Bildungsberatung

INHALTSVERZEICHNIS

1 Einleitung ... 9
1.1 Problemstellung ... 10
1.2 Ziel der Untersuchung ... 11
1.3 Aufbau der Master Thesis ... 12
2 Zukunft der Arbeit ... 13
2.1 Herausforderungen und Zukunftsszenarien ... 13
2.2 Flexibilisierung der Arbeitsmodelle ... 14
2.3 Inhaltliche Anreicherung der Aufgaben ... 15
3 Demografische Entwicklung in Österreich ... 18
3.1 Demografische Entwicklung in Österreich und der Europäischen Union ... 18
3.2 Folgen und Ausblick ... 19
4 Fachkräftemangel ... 21
4.1 Definitionen ... 21
4.2 Bedeutung für die Wirtschaft ... 22
4.3 Fachkräftemangel in Österreich ... 23
4.4 Auswirkungen auf das Unternehmen und Mitarbeitende ... 25
4.5 Situation in Vorarlberg ... 25
4.6 Kritische Betrachtung der Quellen ... 25
4.7 Zusammenfassung ... 26
5 Personalentwicklung ... 27
5.1 Definition ... 27
5.2 Personalentwicklung als Teilbereich der Organisationsentwicklung ... 27
5.3 Personalpsychologie als Grundlage der Personalentwicklung ... 28
5.4 Unternehmenskultur und die lernende Organisation ... 29
5.5 Personalentwicklung entlang des Lebens- und Berufszyklus ... 32
5.6 Individueller Lebenszyklus ... 33
5.7 Beruflicher oder laufbahnbezogener Lebenszyklus ... 34
5.8 Instrumente der Personalpsychologie ... 37
5.8.1 Arbeitszufriedenheit ... 37
5.8.2 Motivation ... 38
5.8.3 Zielsetzung und Leistungsbeurteilung ... 38
5.8.4 Teamarbeit ... 39
5.8.5 Diversität ... 39
5.8.6 Führung ... 40

5.8.7 Kompetenzmodelle 40
5.9 Wissensmanagement 40
5.9.1 Bildungsmaßnahmen 41
5.9.2 Mentoring 42
5.9.3 Job-Rotation, Job-Enlargement, Job-Enrichment 42
5.9.4 Versetzung und Beförderung 43
5.9.5 Work-Life-Balance 43
5.9.6 Demografie-Management 44
6 Ältere Arbeitnehmende 46
6.1 Definitionen 46
6.2 Vorurteile und Stereotype 47
6.3 Kompetenzen und Stärken 52
7 Weiterbildung von älteren Arbeitnehmenden 54
7.1 Motivation 54
7.2 Lernprozesse und Aspekte des Alters 55
7.3 Kennzahlen 57
7.4 Beteiligung an Bildungsmaßnahmen 58
7.5 Berufliche Weiterbildung 59
8 Betriebliche und außerbetriebliche Bildungs- und Berufsberatung 63
8.1 Definitionen und Ansätze 63
8.2 Bedeutung 64
8.3 Zusammenarbeit betrieblicher und außerbetrieblicher Beratung 66
8.4 Vorteile einer Zusammenarbeit für die betriebliche und externe Beratung 67
9 Zwischenfazit 69
10 Beschreibung der Methodik der explorativen Studie 71
10.1 Expertin, Experte 71
10.2 Forschungsfragen und Forschungsziel 72
10.3 Analyseverfahren der erhobenen Daten 72
10.4 Kategoriensystem 75
10.5 Ablaufmodell der Analyse anhand der vorliegenden Forschungsarbeit 75
11 Beschreibung der konkreten Untersuchung 77
11.1 Vorgehensweise und Methode 77
11.2 Auswahl der Betriebe und interviewten Personen 77
11.3 Durchführung 78
11.4 Kategoriensystem 79
11.5 Kodier-Regel 81
11.6 Darstellung Kategorien und Subkategorien 81

11.7 Vorgehensweise 83
12 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse 84
12.1 Demografische Daten 84
12.2 Auswertung «Fachkräftemangel und die Auswirkungen» 84
12.2.1 Situation im Unternehmen 84
12.2.2 Erkennbare Auswirkungen 85
12.2.3 Zusammenfassung 88
12.3 Ältere Arbeitnehmende 88
12.3.1 Eigenschaften älterer Mitarbeitenden 88
12.3.2 Zusammenarbeit der Generationen 89
12.3.3 Zusammenfassung 90
12.4 Auswertung Personalentwicklung 90
12.4.1 Maßnahmen der Personalentwicklung 90
12.4.2 Zusammenfassung 92
12.5 Personalmanagement 93
12.5.1 Gesundheitsmanagement 93
12.5.2 Maßnahmen zur Betriebsbindung 94
12.5.3 Neueinstellung älterer Mitarbeitenden 94
12.5.4 Rolle der Fachkräfte nach der Pensionierung 95
12.5.5 Wünsche an die Politik 95
12.5.6 Zusammenfassung 96
12.6 Externe Bildungs- und Berufsberatung: Angebote und Kooperationen 97
12.6.1 Externe Bildungs- und Berufsberatung 97
12.6.2 Weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit 97
12.6.3 Zusammenfassung 98
12.7 Wege dem Fachkräftemangel zu begegnen als induktive Kategorie 98
13 Diskussion 99
13.1 Vergleich der Ergebnisse mit der Theorie 99
13.2 Beantwortung der Forschungsfragen 105
14 Fazit und Ausblick 107
15 Literatur 111
16 Abbildungsverzeichnis 118
17 Abkürzungsverzeichnis 119
18 Anhang 120

1 Einleitung

«Produktivität ist nicht vom Alter abhängig, sondern von der Organisation der Tätigkeit.» J. Ilmarinen[1]

Der demografische Wandel und eine rückläufige Entwicklung in der Ausbildung neuer Fachkräfte sowie die Verlängerung der Ausbildungswege, führen seit Jahren zu einem wachsenden Fachkräftemangel in Betrieben. Eine Möglichkeit diesem entgegenzuwirken ist es, den Fokus auf die Arbeitskraft älterer Mitarbeitenden zu legen. Wie kann es gelingen, gut qualifiziertes Personal zu motivieren und möglichst lange im Betrieb zu halten? Welche konkreten Maßnahmen sind nötig und welche werden bereits gesetzt? Die vorliegende Master Thesis soll einen Beitrag dazu leisten, die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmenden in Industriebetrieben zu erkennen und Möglichkeiten darstellen, wie diese im Unternehmen berücksichtigt werden können.
Es werden Chancen und Wege aufzeigt, die Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation der Gruppe der älteren Fachkräfte zu erhalten und sie dadurch an den Betrieb binden. Aus Sicht der Unternehmen spielt in diesem Zusammenhang die zukunftsgerichtete, strategische Personalentwicklung mit einer Reihe von Maßnahmen eine bedeutende Rolle. Längst sind die Behauptungen widerlegt, dass ältere Arbeitskräfte in der Produktivität den jüngeren hinten nachstehen. Die Beschäftigung älterer Personen ist bei einer vorausschauenden Planung, gezielter Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Tätigkeit unter der Berücksichtigung der Erkenntnisse der Forschung und des Arbeitsmarktes längerfristig ein Gewinn für alle beteiligten Parteien. Die Unternehmen, die Mitarbeitenden und die Gesellschaft insgesamt können davon profitieren. Langjährige fachlich qualifizierte Mitarbeitende spielen u. a. mit ihrem Erfahrungswissen eine wichtige Rolle in Unternehmen. Bleiben diese

[1] Juhani Ilmarinen, PhD; Forschungs- und Entwicklungstätigkeit im Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Gründer der Juhani Ilmarinen Consulting GmbH, Experte für Arbeitsfähigkeits-förderung, Autor zahlreicher Publikationen rund um das Thema Arbeitsleben.

länger im Betrieb, kann die Firma deren Wissen nutzen, ein bewusstes Wissensmanagement forcieren und die Übergabe von Wissen an jüngere Mitarbeitende gewährleisten. Die Gesellschaft insgesamt kann profitieren, da ein längerer Verbleib im Arbeitsleben eine bessere Teilhabe am Leben vermuten lässt. In einem Unternehmen sind im speziellen die Personalabteilungen und dabei insbesondere die Personalentwicklung, in Abstimmung mit der Geschäftsleitung und der Firmenstrategie gefordert, sich entsprechend zu positionieren und frühzeitig geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Diese Maßnahmen als Steuerungsmodell für die künftige personelle Entwicklung im Betrieb zu erkennen und abzubilden, kann hilfreich und richtungsweisend für die Unternehmen, deren Personalpolitik sowie für die außerbetriebliche Bildungs- und Berufsberatung sein.

1.1 Problemstellung

Der Fachkräftemangel ist eine der vorrangigen Herausforderungen für den aktuellen und künftigen Arbeitsmarkt. Neben dem Gesundheits- und Pflegebereich macht sich das besonders im Bereich der industriellen Fertigung bemerkbar. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von der demografischen Entwicklung bis hin zur Veränderung der Bildungswege. Die Zukunft der Arbeit verändert sich aufgrund der zunehmenden Automatisierung von Arbeitsprozessen und wachsender Digitalisierung, der Globalisierung und dem Klimawandel. Fachkräfte werden immer stärker nachgefragt, doch gleichzeitig wächst der Mangel an qualifiziertem Personal.

Das Vorarlberger Rheintal als eine der wirtschaftsstärksten Regionen Österreichs ist in mehrfacher Hinsicht von dieser Entwicklung betroffen. Zum einen gibt es eine sehr hohe Anzahl und Dichte an hochentwickelten Industriebetrieben und der Fachkräftebedarf ist dementsprechend groß. Zum anderen ist die Abwanderung in das benachbarte Ausland, welches in der Regel ein höheres Lohnniveau bietet, eine der größten Herausforderungen, Fachkräfte längerfristig an das Unternehmen zu binden. Viele Vorarlberger Industrieunternehmen zeichnen sich durch ein ausgezeichnetes Lehrlingswesen aus und fördern so den

eigenen Nachwuchs an Fachkräften. Diese im Unternehmen zu halten und Mitarbeitende längerfristig an den Betrieb zu binden ist ein komplexes Unterfangen. Die geburtenstarken Jahrgänge der 1960er-Jahre werden in den kommenden Jahren in Pension gehen. Wie kann es also gelingen, dass diese Jahrgänge möglichst lange dem Betrieb erhalten bleiben und nicht vor dem gesetzlichen Pensionsantrittsalter[2] ausscheiden oder zu einem anderen Betrieb wechseln? Als Grundlage für eine positive Entwicklung ist das Verständnis des Unternehmens im Sinne einer lernenden Organisation zu nennen, in welcher Weiterbildung der einzelnen Person und das Lernen im Team als Voraussetzung für eine positive Unternehmenskultur gesehen werden. Die Berücksichtigung einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung sowie weiterer Maßnahmen welche die Arbeitszufriedenheit und die Bindung an den Betrieb fördern und dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsmotivation dienen, sind vielfältig und detailliert beschrieben.

1.2 Ziel der Untersuchung

Anhand der vorliegenden Forschungsergebnisse und Erkenntnisse aus der Literatur sollen die demografische Entwicklung und deren Auswirkung auf den Arbeitsmarkt und die Personalpolitik in Unternehmen, bezogen auf ältere Arbeitnehmende und dem Fachkräftemangel, genauer betrachtet werden. Wird von Unternehmen das Potenzial der älteren Arbeitskräfte erkannt, kann eruiert werden, inwieweit der Betrieb auf deren Verbleib Einfluss nehmen kann und welche Schritte ab welchem Zeitpunkt gesetzt werden sollten. Welche Maßnahmen von den einzelnen Unternehmen als wichtig erachtet und welche in der Praxis eingesetzt werden, wird im explorativen Teil dargestellt. So stehen die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmenden im Mittelpunkt und der Fokus liegt auf den Möglichkeiten einer strategischen und zukunftsgerichteten Personalentwicklung. Bislang gibt es kaum Kooperationen der betrieblichen Personalentwicklung mit externen Bildungs- und Berufsberatenden. Warum das so ist, ob diese

[2] Männer: 65 Jahre; Frauen: derzeit 60 Jahre (stufenweise Anhebung bis 2033 auf 65 Jahre)

Möglichkeiten nicht bekannt sind oder ob es große Vorbehalte dazu gibt und welche Möglichkeiten in einer Zusammenarbeit liegen, wird ebenfalls thematisiert.

1.3 Aufbau der Master Thesis

Auf Basis der zugrundeliegenden Theorien, der vorliegenden Recherchen und der Datenanalysen, wird eine explorative Studie mit Industriebetrieben in Vorarlberg durchgeführt. Es werden Unternehmen im Vorarlberger Rheintal für die Forschung ausgewählt, da diese neben dem demografisch bedingten Fachkräftemangel auch vor der Herausforderung der Abwanderung der von ihnen ausgebildeten Fachkräfte in das benachbarte Ausland (Schweiz, Fürstentum Liechtenstein, Deutschland) stehen. Dabei wird darauf geachtet, unterschiedlich große Industriebetriebe zu befragen, um ein breites Feld von Eindrücken zu den gesetzten Maßnahmen bzw. zu den Möglichkeiten der Unternehmen zu gewinnen. Als Ansprechpersonen dienen die Leitungen der Personalabteilungen bzw. die Verantwortlichen der Personalentwicklung. Durch die hohe Individualität in dem Bereich der Personalentwicklung ist es nötig, Expertengespräche zu führen. Als Methode dafür dient das halbstrukturierte Interview, welches mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet wird. Anhand des aktuellen Forschungsstandes werden Voraussetzungen für eine gelungene Beschäftigung älterer Arbeitnehmenden aufgezeigt.

2 Zukunft der Arbeit

2.1 Herausforderungen und Zukunftsszenarien

Europa steht in vielfacher Weise vor großen Herausforderungen und Veränderungen. Die Finanz- und Wirtschaftskriese am Ende des ersten Jahrzehntes 2000, die Flüchtlingskrise 2015, die Corona-Pandemie und der Krieg in der Ukraine sind Ereignisse, welche in vielfältiger Weise auf das Leben und Arbeiten Einfluss nehmen. Bereits seit längerem absehbar sind die Auswirkungen der zunehmenden Globalisierung, der rasch voranschreitenden Automatisierung und Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelt, die Folgen des Klimawandels und insbesondere in Europa die demografische Entwicklung auf die Wirtschaft und somit auf die Erwerbswelt.
Daheim und Wintermann (2016) setzten sich mit dem Zukunftsszenario der Arbeit 2050 auseinander und weisen dabei auf die vielen Unsicherheiten, die Abhängigkeiten von der Entwicklung politischer Systeme hin, sprechen von hohen Arbeitslosenraten, der zunehmenden Automatisierung und Digitalisierung und einem überforderten Bildungssystem. Die heutige Arbeit, die bereits in hohem Maße mobil ist, wird demnach zunehmend virtuell sein und in einem kollektiven virtuellen Raum stattfinden. Technologische Fähigkeiten werden zu Grundfertigkeiten, zu sogenannten Metafähigkeiten. Neue Formen der Arbeit und neue Berufsbilder entstehen. Entscheidend ist in ihrem Bericht die Aussage, dass diese Zukunft von den unterschiedlichen Beteiligten gestaltet werden kann (Daheim, C., Wintermann, O., 2016, S. 9 f). Keines dieser Zukunftsszenarien, Ereignisse und deren Auswirkungen kann unabhängig von den anderen betrachtet werden. Sie alle beeinflussen unsere Arbeitswelt und unsere Sicht auf die Arbeit. Neben oder vielleicht aufgrund dieser Entwicklungen hat sich eine Wertediskussion entfacht. Im Folgenden werden der Mensch und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt der Auseinandersetzung gestellt, insbesondere die Erwartungen und Ansprüche der älteren Erwerbstätigen.

2.2 Flexibilisierung der Arbeitsmodelle

Menschen werden tendenziell älter, erhalten länger ihre Gesundheit und können somit länger am Erwerbsleben teilhaben. Diese Entwicklungen und das verlängerte Arbeitsleben in Einklang mit dem Lebenszyklus und den jeweiligen Bedürfnissen und Herausforderungen (Kinderbetreuung, Pflege etc.) zu bringen, verändert das Verständnis von Arbeiten. Der Wunsch nach Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Inhalte nimmt zu. In einer 2017 durchgeführten Studie zu den Erwartungen der Mitarbeitenden an die neue Arbeitswelt fanden Wörwag und Cloots heraus, dass Arbeiten mit entwicklungsorientierten Aufgaben gegenüber Routinearbeiten deutlich bevorzugt werden und dass die Befragten mehr mit Menschen und weniger IT-basiert arbeiten möchten (Wörwag, S., Cloots, A., 2018, S. 105 ff). Die Forscher konnten aufzeigen, dass der Wunsch nach Führungspositionen ab 56 Jahren zunehmend in den Hintergrund rückt und die zur Verfügungstellung von Fachwissen und Berufserfahrung an Bedeutung gewinnt. 81 % der befragten älteren Mitarbeitenden haben das Bedürfnis, am Ende ihrer Karriere ihre beruflichen Erfahrungen und ihr Wissen weiterzugeben (ebda., S. 110 f). Bei der Frage nach einem altersgerechten Aufgabenprofil für Menschen ab 50 Jahren zeigten die Ergebnisse, dass die Gruppe der 51- bis 55-Jährigen verstärkt Projektarbeit und Entwicklung vs. Verringerung von Routineaufgaben, die Gruppe der 55- bis 60-Jährigen eine Reduktion der IT-Tätigkeit und Routineaufgaben, dafür mehr Wissensvermittlung und Entwicklungsfähigkeit wünschen und die Gruppe der Arbeitnehmenden in den letzten fünf Jahren vor der Pensionierung den Schwerpunkt auf Beratung und Wissensvermittlung legen möchten.

Interessen und individuelle Bedürfnisse verändern sich im Alter auf Grund der Berufsbiografie und der sich wandelnden privaten Lebensumstände. Flexible und individualisierte Arbeitsmodelle sind nötig, um die Arbeit weiterhin produktiv, sinnstiftend und vereinbar mit den aktuellen Lebensumständen zu gestalten. Die Flexibilisierung der Tätigkeit und eine Anreicherung mit neuen Aufgaben kann einen bedeutenden Einfluss auf den Zeitpunkt des Pensionseintrittes haben. Demnach wären 72 % bis zur Pensionierung und 60 %

sogar darüber hinaus bereit, im Unternehmen zu bleiben. Die Befragung von Personen, welche sich bereits für einen früheren Pensionseintritt entschieden haben zeigt, dass bei einer Flexibilisierung der Arbeitsmodelle mehr als zweidrittel bereit wären, weiter zu arbeiten. Die richtigen Aufgaben könnten also dazu führen, dass Personen länger im Arbeitsleben bleiben. Die Flexibilisierung der Arbeitsmodelle und die Anreicherung der Tätigkeiten wirken sich dabei deutlich stärker aus (72 %), als die Reduktion des Beschäftigungsausmaßes, welches z. B. zeigt, dass bei einer Reduktion 48 % bereit wären, bis zur Pensionierung weiterzuarbeiten, 13 % sogar darüber hinaus. Eine berufliche Auszeit hat hingegen die geringsten Auswirkungen, denn lediglich 36 % würden bis zur Pensionierung weiterarbeiten. Diese Studie macht deutlich, dass durch eine flexible Gestaltung des Aufgabengebietes ältere Mitarbeitende durchaus länger im Betrieb gehalten werden können und somit als Fachkräfte bis zum regulären Pensionseintritt und sogar darüber hinaus der Arbeitswelt mit ihrer Expertise zur Verfügung stehen würden. Der Wunschbeschäftigungsgrad nimmt ab 51 Jahren ab und sinkt kontinuierlich bis auf 60 %, wobei 80 % vielfach als idealer Beschäftigungsgrad gesehen wird (ebda., S. 124 ff).

2.3 Inhaltliche Anreicherung der Aufgaben

Nicht nur der Beschäftigungsgrad, sondern auch die inhaltliche Zusammensetzung des Arbeitsportfolios innerhalb und außerhalb des Betriebes sind relevant für die Arbeitszufriedenheit. 40 % der Befragten sehen eine sinnvolle Erweiterung ihres Tätigkeitsprofils, wenn Beratungsaufgaben, Weitergabe von Wissen und Erfahrung eingebaut werden. Mit dem Alter steigt das Interesse an Beratungsaufgaben deutlich an und zwar bis auf 86 % in den letzten fünf Berufsjahren. Der Wunsch, externe Aufgaben in das Arbeitsportfolio zu integrieren (durch Reduktion der Beschäftigung) und sich im gemeinnützigen Bereich zu engagieren, wächst mit zunehmendem Alter. Die Gründe, das bestehende Aufgabenfeld zu erweitern, sind unterschiedlich. Ein Grund könnte sein, dass mit steigendem Alter das Bedürfnis nach einer sinnstiftenden Arbeit steigt. Um als attraktiver Arbeitgeber bzw. attraktive Arbeitgeberin

wahrgenommen zu werden, ist es in diesem Zusammenhang für Unternehmen durchaus sinnvoll, sich im Bereich der Social Responsibility zu engagieren. Ein weiterer Grund ist auch im Wunsch dieser Altersgruppe zu sehen, sich geistige Fitness zu bewahren. Neben der belegbaren Wirkung von flexiblen Arbeitsmodellen auf den längeren Verbleib älterer Mitarbeitenden im Erwerbsprozess, gibt es auch positive Auswirkungen auf deren Motivation und Produktivität (ebda., S. 122 ff). Durch die Gestaltung neuer und flexibler Arbeitsmodelle und Arbeitsplätze, kann die freiwerdende Zeit von Unternehmen und Mitarbeitenden neu genutzt werden. Voraussetzungen dafür sind die Vorbildwirkung der Leitung, weniger Bürokratie und eine Unternehmenskultur die wertschätzend und offen ist und die Möglichkeit von Veränderung von Stellenprofielen unterstützt (ebda., S. 134 f). Das würde bedeuten, dass sich die Organisation von Arbeit grundsätzlich verändern müsste. Unternehmen wird empfohlen, die Wünsche nach besseren Arbeitsbedingungen und leistbaren Arbeitszeitmodellen ernst zu nehmen, um künftig Fachkräfte halten oder anwerben zu können. Dabei geht es um ein umfassendes Angebot, welches Arbeitsbedingungen, Partizipation, Weiterentwicklung und tatsächlich gelebte Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit beinhaltet (Gutensohn, D., Sander, D., 2022). Eine Erhebung unter den Berufstätigen aus dem Jahr 2020 in Österreich bestätigt diesen Trend. 90 % sahen als wichtigsten Faktor für ihren Beruf die Vereinbarung von Beruf und Privatleben an, wohingegen berufliche Karriere mit 55 % die geringste Bedeutung für die Berufstätigen in der Bewertung ihrer Tätigkeit einnahm (Raml, R., Schaup, T., Dawid, E., 2021, S. 20). Die Umfrage 2021 zur Bedeutung von Arbeit in Österreich macht deutlich, dass der Großteil arbeitet, um den Lebensunterhalt zu verdienen (über 64 %). Dahinter rangieren jedoch bereits elf intrinsische Motive wie Verbesserung der Lebensqualität, Einsatz von Talenten und Fähigkeiten, Gefühl der Produktivität, Netz an ArbeitskollegInnen, Freundschaft am Arbeitsplatz, persönliche Erfüllung etc. (Marktagent, 2021, S. 15). Diese erhobenen Daten stellen eindrücklich dar, dass flexible Arbeitsmodelle, die Möglichkeit zur Einhaltung der Work-Life-Balance und sinnstiftende Tätigkeiten entscheidend für zukünftige Modelle der Arbeit

sind und dementsprechende Beachtung finden sollten. Unabhängig vom Alter wird das Verhältnis von Arbeit, Lernen und Freizeit neugestaltet und immer stärker miteinander verknüpft.

3 Demografische Entwicklung in Österreich

«The ageing of the workforce, is the single most significant issue for Human Resource Manager over the next century» (P. Drucker, in Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 54).

Der Bevölkerungsanteil der über 60-Jährigen wird bis 2050 höher sein, als der der unter 15-Jährigen. Diese Entwicklung wird Unternehmen, Wirtschaftsräume und das Zusammenleben der Generation beeinflussen (Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 53). In der Folge wird der Blick auf die Altersgruppe der über 50- bis 64-Jährigen und deren Bedeutung für den Arbeitsmarkt gerichtet. Diese Gruppe macht aktuell den größten Anteil der Erwerbsbevölkerung aus, steht in den kommenden Jahren vor dem Eintritt in den Ruhestand und wird somit wesentlichen Einfluss auf den steigenden Bedarf an Fachkräften nehmen.

3.1 Demografische Entwicklung in Österreich und der Europäischen Union

Ein Blick auf die statistische Erhebung zum Thema «Bevölkerung in Österreich» nach Altersgruppen und Geschlecht zu Jahresbeginn 2022 zeigt, dass den größten Anteil an der Gesamtbevölkerung die beiden Gruppen der 50- bis 54-Jährigen (mehr als 686.000) und die der 55- bis 64-Jährigen (mehr als 705.000) einnehmen (Mohr, M., Hrsg., 2022). Diese Gruppen befinden sich in der Regel im letzten Abschnitt ihres Erwerbslebens. Eine Erhebung aus dem Jahr 2021 sieht das Durchschnittsalter der Bevölkerung von 43,1 Jahren im Jahre 2020 kontinuierlich wachsen. Dieses wird ab 2070 bei 47, 1 Jahren liegen, Tendenz steigend (Mohr, M., Hrsg., 2021). Eine Studie zur beruflichen Tätigkeit der Generation 50plus in Österreich aus dem Jahr 2019 veranschaulicht, dass mehr als die Hälfte der Personen über 50 Jahren in Pension sind bzw. gehen 27,5 % einer Vollzeit- und 7,3 % einer Teilzeitbeschäftigung nach (Statistik Austria, Statista-Dossier zu Senioren in Österreich, 2022). In Vorarlberg wurde Anfang 2022 eine Einwohnerzahl von 401.607 erreicht, was einem Anteil von 4,5 % an der österreichischen Gesamtbevölkerung entspricht. Das Durchschnittsalter lag

bei 41,8 Jahren, also geringfügig unter dem österreichweiten Durchschnitt (Statistik Austria, Statista-Dossier zur Bevölkerung Österreich, 2021). Ein Blick auf die Entwicklung innerhalb der Europäischen Union (EU) zeigt, dass sich die Bevölkerung der EU-Staaten in einem kontinuierlichen Alterungsprozess befindet. Lag das Durchschnittsalter der EU-Bevölkerung 2015 bei etwa 42,7 Jahren, zeigen Prognosen einen Anstieg für 2060 auf etwa 49,1 Jahren. Die Hälfte der Bevölkerung wird dann mindestens 50 Jahre alt sein (Stonawski, M., in Lutz, W. u. a., 2018, S. 37). Die Erwerbsbeteiligung der über 50-Jährigen nimmt in unterschiedlichem Tempo, jedoch in allen Staaten zu. Für Männer ab 60 wird ein Erwerbsanstieg um mehr als 5 % erwartet. Ein interessanter Aspekt der Erhebung ist, dass unabhängig von Altersstruktur und Größe der Erwerbsbevölkerung die Berücksichtigung des Humankapitals der Arbeitnehmenden, gemessen am höchsten erreichten Bildungsgrad, zunehmend an Bedeutung gewinnen wird (Loichinger, E., Marois, G. in Lutz, W. u. a., 2018, S. 44 f).

3.2 Folgen und Ausblick

Einen großen Einfluss hat der demografische Wandel auf den wachsenden Bedarf an Fachkräften. Die Zahl an erwerbstätigen Personen wird in den kommenden Jahren weiter sinken, was u. a. zur Folge hat, dass noch mehr Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt fehlen werden, als dies bereits jetzt zu beobachten ist. Das erfordert einen sich verändernden Blick auf die Bedeutung der älteren Arbeitnehmenden für ein Unternehmen. Arbeitsfähigkeit hängt nur bedingt mit dem Lebensalter zusammen. Möglichkeiten darauf zu reagieren wäre die Altersgrenze für den Eintritt in den Ruhestand anzuheben, das Renteneintrittsalter flexibel zu halten und die individuellen Unterschiede in der Leistungsfähigkeit Älterer zu berücksichtigen. Die zum Teil fehlende Ressource von qualifizierten Mitarbeitenden, Veränderungen im Arbeitsgebiet (Wegfall von bisherigen und zugleich Entstehung neuer Arbeitsplätze) sowie die Zunahme an flexiblen Beschäftigungsformen rücken das Alter zunehmend in den Hintergrund. Entscheidend für Unternehmen sind Flexibilität und Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeitenden. Um ältere Erwerbstätige länger im Betrieb zu halten, müssen

Unternehmen die Herausforderungen des demografischen Wandels erkennen. Individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen und zunehmende Flexibilisierung des Arbeitslebens zu ermöglichen, wird der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg und sichert langfristig die Position im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte (Deller, J. u. a., 2008, S. 276 ff). Auffallend ist, dass bei der Betrachtung der immer älter werdenden Gesellschaft dies hauptsächlich als Problem und kaum als Chance wahrgenommen wird. Häufig wird der steigende Anteil an Personen welche Renten beziehen oder der zunehmende Bedarf an Gesundheits- und Pflegeleistungen thematisiert. Es eröffnen sich jedoch auch Chancen, wie z. B.: ein neuer Absatzmarkt und ein verändertes Konsumverhalten, welches zu einem gesamtwirtschaftlichen Wachstum beitragen kann (Riedel, M., Hofer, H., 2018, S. 1 ff).

4 Fachkräftemangel

4.1 Definitionen

Ein Blick auf die demografische Entwicklung, die Herausforderungen im Bildungssystem und die Megatrends wie Automatisierung, Digitalisierung, Globalisierung und die Entstehung nachhaltiger Entwicklungszweige macht deutlich, dass Fachkräfte dringender denn je benötigt werden. Um diesen Terminus des «Fachkräftemangels» besser eingrenzen zu können, sind Begriffsbestimmungen nötig.

Ziegler und Akbar (2017) weisen darauf hin, dass es bislang keine einheitliche Definition bzw. Abgrenzungen zwischen Fachkräftemangel und Fachkräftebedarf gibt. Fachkräfte sind Personen, welche unterschiedlich hohe Qualifizierungen erreichen und vorweisen können. Dabei sind nicht unbedingt durch Ausbildung hoch qualifizierte Personen gemeint, sondern auch jene die über ein spezielles Wissen für die Ausübung ihrer Tätigkeit verfügen. Ausgenommen davon sind reine Hilfsarbeiten. Kettner (2012) trifft eine Abgrenzung zwischen Fachkräften und anderen Arbeitskräften: «Andere Arbeitskräfte, die nicht über diese fachspezifischen Qualifikationen verfügen, können die gestellten Aufgaben nicht oder nur mit geringer Produktivität erfüllen und gelten in Hinblick auf diese bestimmten Tätigkeiten nicht als Fachkräfte. In Bezug auf andere Tätigkeiten können die gleichen Personen dagegen Fachkräfte sein» (Kettner, A., 2012, S. 16, in Ziegler, P., Müller-Riedlhuber, H., 2016, S. 30). Ein Arbeitskräftemangel herrscht vor, wenn Beschäftigte aller Art fehlen. Arbeits- und Fachkräftemangel beziehen sich meist auf bestimmte Regionen oder auch nationale Arbeitsmärkte (Healy, J. u. a., 2011, in Fink, M. u. a., 2015, S. 10). Von einem Fachkräftemangel wird gesprochen, wenn auf dem Arbeitsmarkt zu wenig qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Kägi u. a. (2014) treffen folgende Definition: «Das Arbeitsangebot ergibt sich aus den Erwerbspersonen (Erwerbstätige und Erwerbslose) einer bestimmten Qualifikation (erlernter Beruf), die Nachfrage aus den besetzten (ausgeübter Beruf) und offenen Stellen im betreffenden Beruf. Ein Fachkräftemangel besteht dann, wenn die Nachfrage das Angebot bei den

vorherrschenden Arbeitsbedingungen übersteigt» (Kägi, W. u. a., 2014, S. 2, in Ziegler, P., Müller-Riedlhuber, H., 2016, S. 29). Der Fachkräftemangel geht über einen temporären Engpass an Fachkräften hinaus. Diesem Engpass an qualifizierten Personen kann durch Schulungen (z. B. zur Anhebung des Qualifikationsstandes an neue Arbeitsbedingungen), Nachbesetzungen von Stellen und einer gewissen Flexibilität im Einsatz der Arbeitskräfte begegnet werden. Engpässe betreffen weniger die Menge an den zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte, sondern mehr deren Qualifikation. Der Fokus liegt dabei auf den beruflichen und fachlichen Qualifikationen und nicht auf den allgemeinen Grundkompetenzen. Diese beruflichen Qualifikationen können durch eine entsprechende Ausbildung, aber auch durch berufliche Erfahrung erworben werden. Fink u. a. (2015) weisen darauf hin, dass beim Fachkräftemangel der Blick nicht nur auf die offenen Stellen gerichtet werden kann. Ebenso von Bedeutung sind fehlende Qualifikationen bereits vorhandener Mitarbeitenden (Fink, M. u. a., 2015, S. 5 f). In die allgemeinen Betrachtungen von Fachkräftemangel sollten auch Überlegungen zu den unterschiedlichen Stufen (vom Mangel an Personen mit entsprechenden beruflichen Qualifikationen bis hin zu Personen die qualifiziert sind, diese Fähigkeiten jedoch nicht nutzen), zur Dauer (abhängig von Konjunktur, wirtschaftlichen Zyklen, Reaktionen auf dem Arbeitsmarkt) und zur Betrachtung von der gegenwärtigen Situation mit künftigen Perspektiven (aktuelles oder erwartetes Problem) miteinfließen. Die Beschreibung von einem vorhandenen Fachkräftemangel variiert je nach Perspektive. Aus Sicht der Betriebe stehen Probleme bei den Stellenbesetzungen im Mittelpunkt. Der Blick auf den Arbeitsmarkt oder das Bildungssystem zeigt umfassendere Zusammenhänge auf (ebda., S. 10 f).

4.2 Bedeutung für die Wirtschaft

Gerlmaier (2016) bezeichnet die Fachkräfte in der Industrie als «intellektuelles Kapital» welches für die Entwicklung von neuen technischen Innovationen, neuen Produkten und Prozessen in einer Zeit der Digitalisierung, der Globalisierung und der zunehmenden Automatisierung und somit für den

Unternehmenserfolg wesentlich sind (Gerlmaier, A., 2016, S. 1 f). Das deutsche Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) schreibt zur Bedeutung von Fachkräften für die Wirtschaft: «Fachkräfte sichern Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Beschäftigung, Wohlstand und Lebensqualität. Angesichts der demografischen Entwicklung ist die Sicherung des Fachkräftebedarfs eine der großen Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte für alle Akteure aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft» (Artikel Fachkräftesicherung, BMWK, 2022). Mehr als die Hälfte der Unternehmen sieht im drohenden oder bereits vorhandenen Fachkräftemangel die größte Gefahr für die Geschäftsentwicklung. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diesem Trend entgegenzuwirken. Neben Migration, Binnenwanderung innerhalb von Europa, der Stärkung der dualen Ausbildung, Förderung von Nachwuchskräften, Steigerung der Erwerbstätigkeit von Frauen, Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen wird auch die Förderung des längeren Verbleibes von älteren Arbeitnehmenden im Unternehmen angeführt. Ältere Beschäftigte verfügen über umfassendes Fachwissen und langjährige Berufserfahrung. Gezielte Maßnahmen können von den Unternehmen gesetzt werden, um von dem Potenzial dieser Generationengruppe zu profitieren. «Eine altersgerechte Gestaltung der Arbeit, eine Verbesserung der Balance zwischen Beruf und Privatleben, eine stärkere Weiterbildungsbeteiligung Älterer, aber auch eine gezielte Rekrutierung von Älteren oder ein aktives Gesundheitsmanagement – all dies sind Investitionen, die sich gleichermaßen für Unternehmen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie für Deutschland als Ganzes auszahlen» (ebda.).

4.3 Fachkräftemangel in Österreich

Das österreichische Fachkräfteradar von 2021 macht sichtbar, dass besonders die Arbeitgebenden über einen Fachkräftemangel klagen. Demnach befindet sich seit der Evaluierung von Daten ab den 1950er Jahren der Mangel an Fachkräften auf einem noch nie dagewesenen hohen Niveau. Bei der Befragung der Mitgliedsbetriebe der österreichischen Wirtschaftskammer (WKO) im Mai/Juni

2021 wurde ein Bedarf von mehr als 220.000 Fachkräften verzeichnet. Ein weiterer Richtwert zum steigenden Fachkräftebedarf sind die offen gemeldeten Stellen bei der Arbeitsmarktverwaltung, welche mit Ende Juni 2021 bei 109.000 Stellen lagen. Die befragten Betriebe gehen insgesamt von einem steigenden Bedarf aus (Dornmayr, H., Riepl, M., 2021, S. 1). Die Unternehmensbefragung vom Mai/Juni 2021 macht deutlich, dass unabhängig von der Betriebsgröße alle Unternehmen einen Mangel an Fachkräften verzeichnen. Lediglich Betriebe mit weniger als vier Beschäftigen liegen in ihren Angaben knapp unter 50 %. Unternehmen mit 20 bis 250 und mehr Beschäftigten gaben mit mehr als 80 % an, sehr stark oder eher stark vom Fachkräftemangel betroffen zu sein (ebda., S. 98).

Betroffene Branchen und Berufe

Besonders betroffene Branchen sind mit über 83 % Betriebe im Bau- und Baunebengewerbe sowie mit über 78 % Betriebe in der Metallproduktion. Handel, Finanz- und Versicherungswesen, Bildung, Beratung und Forschung sind hingegen mit unter 50 % deutlich weniger betroffen. Befragt zu der Einschätzung der Entwicklung des Fachkräftemangels in den kommenden drei Jahren, wird insgesamt von 59 % der Unternehmen ein starker Anstieg befürchtet. Deutlich wird das für die Gastronomie mit über 70 % und für die Produktion von Holz, Metall, Nahrungsmittel und dem Bau- und Baunebengewerbe mit über 60 % erwartet. Die Ursachen werden maßgeblich darin gesehen, dass es zu wenige fachlich geeignete Bewerber und einen generell hohen Bedarf an Fachkräften in der Region gibt. Gefolgt werden diese Angaben von der Vermutung, dass die Motivation der Bewerber nicht ausreicht und das Interesse an gewissen Berufen zu gering ist. 8 % geben an, dass eine hohe Zahl an Pensionierungen bzw. altersbedingten Abgängen stark für den Fachkräftemangel verantwortlich ist und 22 % nennen diesen Grund als eher zutreffend (Dornmayr, H., Riepl, M., 2021, S. 116 f).

4.4 Auswirkungen auf das Unternehmen und Mitarbeitende

Stark betroffene Berufsfelder sind österreichweit Handwerksberufe (46,4 %), TechnikerInnen in anderen Bereichen (23,3 %) sowie TechnikerInnen im IT/IKT-Bereich (18,1 %). Die Auswirkungen des Fachkräftemangels werden vor allem in der Zusatzbelastung des Firmenchefs und dessen Familien (mehr als 60 %), in der Auslastung der vorhandenen Mitarbeitenden (43,2 %), in der Steigerung der Ausgaben, des Aufwandes für die Personalsuche (43,3 %) bis hin zu Umsatzeinbußen (28,6 %) gesehen. Ca. 20 % der Unternehmen geben an, dass sie stärker in die Lehrlingsausbildung und Qualifizierung von Mitarbeitenden investieren (ebda., S. 99 f und S. 105).

4.5 Situation in Vorarlberg

In Vorarlberg gaben 69 % der befragten Betriebe an, vom Fachkräftemangel betroffen zu sein, 41 % davon stark. Das stellt einen deutlichen Zuwachs zu den Umfrageergebnissen von 2020 dar. Es handelt sich also um einen anhaltenden Trend, zum Teil verursacht durch die hohe Zahl an Pensionierungen bzw. altersbedingten Abgängen. Als betroffene Berufsgruppe werden Handwerksberufe mit über 44 % genannt, gefolgt von Führungskräften mit mehr als 26 %. Mit knapp 77 % fürchten die Vorarlberger Unternehmen eine starke oder zumindest eine spürbare Zunahme am Fachkräftemangel und liegen auch hier im österreichischen Durchschnitt (ebda., S. 4 ff und S. 67 f).

4.6 Kritische Betrachtung der Quellen

Die oben zusammengefassten Angaben beziehen sich in der Hauptsache auf die Befragung von Unternehmen. Ein weiterer Zugang zu relevanten Daten ist die Kombination dieser Informationen mit den Daten des Arbeitsmarktservices (AMS) und der Erhebung der Statistik Austria zu den offenen Stellen. Fink u. a. regen zu einer kritischen Reflexion der gesammelten Daten sowohl aus den Befragungen der Unternehmen als auch aus der Gegenüberstellung der offenen

Stellen und der gemeldeten arbeitslosen Personen an. Dies kann sowohl die mangelnde Überprüfbarkeit der Angaben der Unternehmen als auch die möglicherweise unterschiedlich verwendeten Begriffsdefinitionen z. B. zu den Qualifikationen betreffen. Zudem wird empfohlen, Daten über einen längeren Zeitraum zu bewerten und einen kritischen Blick auf die jeweilige politische Debatte einzunehmen (Fink, M. u. a., 2015, S. 37 f).

4.7 Zusammenfassung

Es kann davon ausgegangen werden, dass der Fachkräftemangel für die Wirtschaft allgemein eine Herausforderung ist und sich diese Situation weiterhin verschärfen wird. Der Zusammenhang des Fachkräftemangels mit einer alternden Gesellschaft wird nicht von allen befragten Unternehmen wahrgenommen. In der Frage nach den Ursachen wurde diesem Aspekt die geringste Bedeutung beigemessen. Um dem Fachkräftemangel begegnen zu können, ist es insgesamt unablässig neue Beschäftigungsformen zu finden, insbesondere Frauen attraktive Beschäftigungsangebote zu machen, die Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf zu berücksichtigen, aktive Rentner miteinzubeziehen und eine grundsätzliche Verlängerung der Lebensarbeitszeit als Folge des immer späteren Eintritts in das Erwerbsleben und der steigenden Lebenserwartung bei relativ langer Gesundheit zu überlegen (Deller, J. u. a., 2008, S. 259 ff).

5 Personalentwicklung

5.1 Definition

Unternehmen sind mit einer Reihe an ökonomischen und demografischen Veränderungen konfrontiert. Einflüssen wie Digitalisierung, Technologiewandel, Klimawandel, Globale Trends, Corona und demografische Veränderung können sie sich kaum entziehen. Dazu kommen möglicherweise Fusionen, Umstrukturierungen, Aufspaltungen und steigender Konkurrenzdruck. Personalplanung ist ein Instrument, Unternehmen darauf vorzubereiten und adäquat auf die Herausforderungen zu reagieren. Dabei ist das Ziel jeder Personalentwicklung, die Handlungskompetenzen der Mitarbeitenden eines Unternehmens sicherzustellen. Diese umfassen sowohl die Qualifikationen von Mitarbeitenden als auch deren Fähigkeiten, kompetent zu handeln und sind in Teilkompetenzen wie Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz untergliedert. Mudra (2004) sieht die Aufgabe der Personalentwicklung darin, dass die Unternehmen ihre Mitarbeitenden befähigen und motivieren sollen, sowohl aktuelle als auch künftige berufliche Anforderungen zu erfüllen (Mudra, P., 2004, S. 145, in Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 385). «Unternehmerische Personalentwicklung ist der proaktive, geplante und zielgerichtete Einsatz von miteinander verbundenen und aufeinander abgestimmten Entwicklungsmassnahmen. Gemeinsam werden diese durch Mitarbeiter, Führungskräfte und dem Personalbereich in einem Unternehmen initiiert» (Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. VI).

5.2 Personalentwicklung als Teilbereich der Organisationsentwicklung

Personalentwicklung versteht sich als Teilbereich der Organisationsentwicklung und liegt somit in der Verantwortung der Unternehmensführung. Sie kann gezielt an der Veränderung von strukturellen und organisatorischen Unternehmensverhältnissen mitarbeiten. Eine gelingende Personalentwicklung erfordert die Betrachtung unterschiedlicher Bereiche. Die Einstellung des

Unternehmens zum Lernen, dem Wissensmanagement, den Maßnahmen zur Weiterbildung und zur Qualifikation und Kompetenzgewinnung spielen ebenso eine Rolle wie die Ermöglichung einer gelebten Work-Life-Balance. Personalentwicklung setzt ein strategisches Personalmanagement voraus. Dieses ist zukunftsorientiert, auf einen längeren Zeitraum ausgerichtet und hängt immer mit der Unternehmensstrategie zusammen (ebda., S. 13 f). Damit ein Unternehmen eine langfristige Personalplanung vornehmen kann, ist es nötig, dass Kennzahlen zu Pensionierungen und Nachwuchskräften erfasst werden, eine Altersstrukturanalyse zu veranlassen und zu klären, wo Expertise verloren geht oder wie es um die Gesundheit der Mitarbeitenden steht. Personalentwicklung hat eine individuelle und eine kollektive Seite. Die Fähigkeiten der Arbeitnehmenden und die Anforderungen der Unternehmen müssen bestmöglich aufeinander abgestimmt sein. Die Instrumente der Personalentwicklung unterteilen Müller-Vorbrüggen und Radel in die Bereiche Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Diese sind in ihrer Funktionsweise, Gestaltung und pädagogischen Wirkweise unterschiedlich, können sich jedoch überschneiden. Die Personalbildung setzt den Schwerpunkt auf Bildung für den Erhalt und die Erweiterung des Wissens. Die Personalförderung bietet für die Mitarbeitenden kompetenzfördernde, unterstützende und entwickelnde Angebote und Möglichkeiten. Die Arbeitsstrukturierung beschäftigt sich mit der Gestaltung von Inhalt, Umfeld und Bedingungen der Arbeit auf der Ebene des Arbeitssystems (Berthel, J., Becker, F.G., 2013, S. 465 in Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 8).

5.3 Personalpsychologie als Grundlage der Personalentwicklung

Personalpsychologie umfasst das gesamte Anwendungsgebiet der Psychologie im Personalwesen (Personalauswahl und -entwicklung, Fragen der Führung, Mitarbeitendenmotivation etc.). Dabei sollten wissenschaftliche Erkenntnisse und empirisch belegte Fakten als Grundlage dienen. Kanning (2021) plädiert ausdrücklich für die Anwendung eines evidenzbasierten Personalmanagements um einen möglichst hohen Gewinn für Arbeitgebende (Kostenersparnis, Nutzen

der eigenen Ressourcen), für Mitarbeitende (bestmöglicher Arbeitsplatz, kompetente Führungskräfte, förderliche Weiterbildungsangebote), für KundInnen und GeschäftspartnerInnen (kompetente KooperationspartnerInnen, konstruktiver Umgang mit Anregungen) und die Gesellschaft (Zusammenhang von Leistungskraft der Unternehmen mit Wohlstand der/des Einzelnen) zu erzielen (Kanning, U., 2021, S. 11 ff). Er beschreibt das professionelle Personalwesen als zentral für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens: «Gute Personalarbeit sorgt dafür, dass geeignete Mitarbeiter gezielt angeworben, ausgewählt und im Unternehmen richtig platziert werden. Sie hilft dabei, Stärken und Schwächen des Einzelnen als solche zu erkennen, und unterstützt ihn bei der Entwicklung seiner Kompetenzen. Sie befähigt Führungskräfte, die Leistung der Mitarbeiter zutreffend einzuschätzen, und sie fördert die Entwicklung einer Führungskultur, die gleichermaßen leistungsorientiert und wertschätzend ist. Entwicklungsmaßnahmen werden anspruchsvoll evaluiert und liefern Hinweise zur Optimierung der eingesetzten Methoden» (Kanning, U., 2021, S. 9).

5.4 Unternehmenskultur und die lernende Organisation

Die gelebte Unternehmenskultur umfasst die Normen und Werte, welche ein Unternehmen prägen. Faktoren der Unternehmenskultur werden in hohem Maße dem Personalmanagement zugeordnet, welches einen entscheidenden Anteil zu dessen Gestaltung beiträgt. Die Komplexität und Dynamik der Wirtschaft führen dazu, dass sich Arbeit und Lernen immer mehr intensivieren. Dies betrifft sowohl die Einzelperson, als auch das Unternehmen. Die lernende Organisation gilt als eine Möglichkeit eine zufriedenstellende Zusammenarbeit zu ermöglichen, in welcher sich Menschen entfalten und ihre Ziele verwirklichen können und Menschen lernen, miteinander zu lernen. Mit seinem Werk «Die fünfte Disziplin» prägte Senge (2011) ein neues Grundverständnis der lernenden Organisation. Lernen bedeutet demnach neue Fähigkeiten erwerben, die Welt und uns in Beziehung zu setzen, kreative Kräfte zu entfalten und Probleme zu lösen. Es geht weit über das Aufnehmen von Informationen hinaus. Echtes Lernen berührt die menschliche Existenz. Die Gestaltung einer lernenden Organisation ist ein

lebenslanger Prozess (Senge, P., 2011, S. 9 ff). Um Personal zu entwickeln, benötigt es ein Unternehmen, welches bereit ist (durch seine Mitarbeitenden) zu lernen. Es zeichnet sich durch Flexibilität und die Bereitschaft aus, neue Ideen und Möglichkeiten wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Lernfördernde Faktoren müssen auf individueller, Gruppen- oder Teamebene und einer Organisations- und Netzwerkebene betrachtet und initiiert werden (Gessler, M., Sebe-Opfermann, A. in Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 212 f). Die Aufgabe der Gestaltung und der Organisation von Lernen wird dem Personalmanagement zugeordnet, welches die Bedingungen für Lernprozesse klären muss. Die Übertragung von Lernen auf soziale Systeme ist ein Prozess der Organisationsentwicklung. Dieser führt zu einer Veränderung im Verhalten der Organisation und hat Auswirkungen auf deren Leistung (ebda., S. 205). Eine lernende Organisation zeichnet die Beachtung von fünf Disziplinen aus. Senge beschreibt das Systemdenken, die Personal Mastery (im Sinne von Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung), mentale Modelle, gemeinsame Vision und das Team-Lernen als essenziell.

Systemdenken: Über allen diesen Disziplinen steht das Systemdenken als integrative Disziplin, die alle anderen Disziplinen verknüpft und als Gesamtheit dastehen lässt. Sie ist die Voraussetzung, um Wechselbeziehungen und Veränderungsmuster wahrzunehmen. Es wird nicht nur ein Teil, sondern das Ganze gesehen. Menschen gestalten aktiv die eigene Zukunft. Durch das Systemdenken können komplexe, interdisziplinäre Muster erkannt und verändert werden. Es ist somit ein Erkenntnismodell und auch ein Modellierungswerkzeug, welches Problemstellungen durch Systeme begreiflich macht.

Personal Mastery: Individuelles Lernen ist keine Garantie aber eine Voraussetzung für eine lernende Organisation. Personal Mastery gilt als Disziplin der Selbstführung und der Persönlichkeitsentwicklung. Sie mündet in Kompetenz und Fachwissen, geht aber durch das erwartete geistige Wachstum darüber hinaus (Senge. P., 2011, S. 155). Lernen heisst in diesem

Zusammenhang die Fähigkeiten zu erweitern, die man benötigt, um die angestrebten Ziele zu erreichen und nicht das Aufnehmen von mehr Informationen. Ohne das Engagement der einzelnen Person, kann eine Organisation nicht lernen und wachsen. Eine lernende Organisation muss diese Entwicklung der Mitarbeitenden als gleichwertiges Ziel wie z. B. finanzielle Gewinne sehen. Personal Mastery zu fördern, darf jedoch nicht als Mittel zum Zweck gesehen werden, sondern sollte wahrhaftig ein Anliegen sein (ebda., S. 190 ff).

Mentale Modelle: Mentale Modelle sind die Annahmen, Vorstellungen und Verallgemeinerungen, die unseren Blick auf die Welt bewusst und unbewusst beeinflussen. Sie können sich in der Entwicklung von Unternehmen als starr und hinderlich herausstellen. Diese Annahmen aufzudecken und kritisch zu betrachten, ermöglicht Veränderungen.

Gemeinsame Vision: Gemeinsame Visionen, Ziele und Wertvorstellungen motivieren die Menschen. Ein gemeinsames Ziel fördert echtes Engagement und Teilnehmerschaft und kann niemals von «oben» verordnet werden. Das Gefühl von Gemeinschaft ist unerlässlich für eine lernende Organisation (ebda., S. 256 f).

Team-Lernen: «Das Team-Lernen ist von entscheidender Bedeutung, weil Teams, nicht einzelne Menschen, die elementarte Lerneinheit in heutigen Organisationen bilden. (...) Nur wenn Teams lernfähig sind, kann die Organisation lernen» (Senge, P., 2011, S. 21). Wenn Teams lernen, wirkt sich das auf die gesamte Organisation aus. Es erfolgt ein Lerntransfer vom Einzelnen zur Gruppe. Dazu ist es notwendig, dass die Techniken der Diskussion und des Dialoges von allen Teammitgliedern beherrscht werden. Lernen sollte in der Organisation als ein wesentlicher Bestandteil in den Abläufen verankert werden.

Die Berücksichtigung der Grundlagen der lernenden Organisation sind wesentliche Eckpfeiler für eine gelingende und nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung.

5.5 Personalentwicklung entlang des Lebens- und Berufszyklus

Eine weitere Grundlage einer effektiven Personalentwicklung ist die Orientierung der Maßnahmen am Lebens- und Berufszyklus der Arbeitnehmenden. Die gesellschaftlichen Herausforderungen wie eine alternde Personalstruktur, die Zunahme an Frauen im Berufsleben, die Veränderungen in der Familienstruktur und nicht zuletzt ein zu beobachtender Wertewandel hin zu einer sinnstiftenden und mit dem privaten Leben vereinbarten Tätigkeit machen es nötig, dass die Personalpolitik sich am Leben und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientiert. Um Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden und ihr Potenzial auszuschöpfen, müssen sich Entwicklungs- und Karrierekonzepte an den jeweiligen Lebensphasen orientieren. Geprägt wurde der Begriff der «lebenszyklusorientierten Personalentwicklung» von Thomas Sattelberger (1995) welcher empfahl, Beratungs- und Entwicklungsangebote am Lebenszyklus der Beschäftigten auszurichten. Anita Graf (2002) hat diesen Ansatz der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung als wesentlich für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit erachtet und weiter ausgeführt. Dabei wird der Schwerpunkt auf eine bewusste und systematische Entwicklung sämtlicher Mitarbeitenden eines Unternehmens gelegt. Alter, Betriebszugehörigkeit, Hierarchiestufe oder das Führungspotenzial spielen dabei keine Rolle. Viel mehr von Bedeutung ist die Beachtung der Lebensphase, in welcher sich die Person befindet und welche Personalentwicklungsmaßnahmen in der jeweiligen Phase passend und wirksam sind. Graf beschreibt den Zweck der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung wie folgt: «Es geht darum, jüngere Mitarbeitende konsequent zu fördern und an das Unternehmen zu binden (= Retention), Mitarbeitende im mittleren Alterssegment leistungsfähig und motiviert zu halten und ältere Mitarbeitende gezielt zu entwickeln, sodass sie bis zur Pensionierung (und darüber hinaus) die notwendigen Fähigkeiten zur Ausübung ihrer Funktion

besitzen, gesund bleiben und Freude an der Arbeit haben» (Graf, A., 2009 und 2002, in Graf A., 2011, in Seyfried, B., 2011, S. 94).
Für Personalentwicklungsmaßnahmen ist nicht in erster Linie das Alter relevant, sondern vielmehr die Zugehörigkeit zu einer Phase des stellenbezogenen und des laufbahnbezogenen Lebenszyklus.

5.6 Individueller Lebenszyklus

Der individuelle Lebenszyklus eines Menschen kann in unterschiedliche Phasen eingeteilt werden. «Mit dem Begriff «Lebenszyklus» werden die typischerweise durchlaufenen und somit recht genau prognostizierbaren quantitativen und qualitativen Veränderungen im Zeitablauf beschrieben» (Graf, A. 2008, in Gerlmaier, A., 2016, S. 38). Bedeutend sind die Entwicklungen in den Bereichen der Identität (biosozialer Lebenszyklus), der Familie (familiärer Lebenszyklus) und der beruflichen Laufbahn (beruflicher, laufbahnbezogener und stellenbezogener Lebenszyklus). Ein Lebenszyklus beschreibt in der Regel die Veränderungen in einem bestimmten Zeitablauf, wobei eine gewisse zeitliche Flexibilität gegeben ist. Die Bedürfnisse, Leistungsvoraussetzungen und Karrierepotenziale ändern sich je nach Lebensphase im Laufe des Älterwerdens und sollten in der Personalentwicklung Beachtung finden. Als kritisch wird dabei der Übergang zwischen einzelnen Phasen bewertet, wenn es z. B. zu einer Korrelation von Veränderungen sowohl im privaten als auch im beruflichen Lebenszyklus kommt (Graf, A., 2011, in Seyfried, B., 2011, S. 94 f).
Der biosoziale Lebenszyklus beschreibt die biologischen und sozialen Einflüsse auf die Persönlichkeitsentwicklung. Biologische Einflüsse sind z. B. der Prozess des Alterns mit all seinen Auswirkungen. Soziale Einflüsse ergeben sich u. a. durch Erziehung, gesellschaftliche Wertevorstellungen und Normen. Jedes Lebensalter bringt unterschiedliche Herausforderungen und Qualitäten mit sich, welche als Ansatzpunkt für die Personalentwicklung herangezogen werden können. Der familiäre Lebenszyklus hat die Familie des Individuums im Fokus. Familie und Beruf stehen immer wieder in einem Spannungsverhältnis.

5.7 Beruflicher oder laufbahnbezogener Lebenszyklus

Der berufliche Lebenszyklus beginnt bei der Berufswahl und reicht bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben. Dabei ist eine zunehmende Flexibilisierung im Bereich der Ausbildung, der Veränderung von Berufsbildern, des zeitlichen Arbeitsrahmens sowie eine Veränderung der Bedeutung von Freizeit und Beruf zu beobachten. In der Betrachtung des beruflichen Lebenszyklus spielen Qualifizierungsmaßnahmen, die Förderung beruflicher Weiterentwicklung aber auch die Flexibilisierung von Arbeitsmodellen für die Personalentwicklung eine wesentliche Rolle. Der laufbahnbezogene Lebenszyklus bezieht sich auf die verschiedenen Phasen, welche im Rahmen einer Anstellung durchlebt werden. Graf spricht dabei von vier Phasen: Phase der Einführung (Integration ins Unternehmen), Phase des Wachstums (Karriere vertikal, horizontal oder radial), Phase der Reife (Karrieremöglichkeiten ausgeschöpft) und Phase der Sättigung (sinken der Leistung). Je nach Phase ergeben sich unterschiedliche Handlungsbedarfe in der Personalentwicklung. Am Beginn steht eine möglichst rasche Integration in das Unternehmen, gefolgt von Karriereentwicklung in der Phase des Wachstums, durch sich veränderte Positionen, Erwerbe von Erfahrungen und fortwährendem Lernen. In der Reifephase sind die Mitarbeitenden mit ihren Aufgaben vertraut und erleben nur noch geringe Herausforderungen und Lernchancen. Durch geeignete Maßnahmen soll verhindert werden, dass die Leistung der Mitarbeitenden sinkt. Denkbar sind Maßnahmen im Bereich des Gesundheitsmanagements, angepasste Veränderungen im Arbeitsfeld, neue Motivationsansätze, u. a.). Dadurch kann der Phase der Sättigung vorgebeugt werden. Kommt es zu einem Leistungsabfall, ist Ursachenforschung nötig. Abhängig davon ob die Person nicht mehr leistungsfähig oder -bereit ist oder ob die Rahmenbedingungen dafür nicht mehr gegeben sind, müssen entsprechende Maßnahmen gesetzt werden, welche bis hin zu einem Stellenwechsel führen können. Je nach Phase des laufbahnbezogenen Lebenszyklus ergeben sich eine Reihe an Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten (Graf, A., 2011, in Seyfried, B., 2011, S. 94 f). Das Lebensphasenkonzept betrachtet Mitarbeitende nicht aufgrund bestimmter

Merkmale (z. B. ältere Mitarbeitende, MigrantInnen), sondern rückt herausfordernde Phasen im beruflichen oder privaten Leben in den Fokus. Es möchte Unternehmen befähigen, die Leistungs- und Innovationsmöglichkeiten ihrer Mitarbeitenden unter Einbeziehung der aktuellen beruflichen und persönlichen Lebensphase zu erschließen (Gerlmaier, A., 2016, S. 7).

Gerlmaier nennt im Hinblick auf den beruflichen Lebenszyklus in der Phase des späteren Erwerbsabschnittes folgende Faktoren als besonders beachtenswert:

- Spezialisierungsfalle (Spezialisierung auf einen Aufgabenbereich über längere Zeit, ohne Aneignung neuer Wissensbestände);
- Episode beruflichen/statusbezogenen Abstiegs (z. B. Verlust von Führungsverantwortung infolge von Restrukturierungen);
- Episode familiärer Krisen (Trennung von Familienangehörigen, Übernahme von Pflegeaufgaben für Verwandte);
- Gesundheitskrise (z. B. Bandscheibenvorfall, depressive Episoden);
- Ausgleitphase (vor Renteneintritt, Altersteilzeit).

(ebda., 2016, S. 44)

Die unterschiedlichen privaten und beruflichen Lebensphasen und deren Bedeutung für personalpolitische Interventionen finden in den beschriebenen Ansätzen von Beginn an Beachtung. Sie orientieren sich sowohl an den Mitarbeitenden als auch am Unternehmen mit dem Ziel, über den ganzen Berufszyklus hinweg die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden zu fördern und deren Kompetenzen und Wissen zu entwickeln. Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf-, Privat- und Familienleben nehmen eine zentrale Rolle ein. Die Überlegungen zum Personaleinsatz, zu Karrieremöglichkeiten und der Laufbahnentwicklung orientieren sich zunehmend an einer diversen Belegschaft, das Alter und die Kulturen etc. betreffend (Rump, J. u. a., 2011, S. 17, in Gerlmaier, A., 2016, S. 4 ff).

Thiele (2010) sieht in einer lebensphasenorientierten Personalpolitik die Chance, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeitenden zu erhalten. Personalpolitik sollte die Vereinbarkeit von Beruf, Freizeit und Familie sicherstellen. Das Modell von Geldermann zeigt die verschiedenen Berufsphasen, die dazugehörigen Berufsrollen und die jeweiligen Aufgaben des Personalmanagements. Es kann zyklisch gesehen werden und sich z. B. bei Veränderung der Tätigkeit, der Rolle oder eines Arbeitsplatzwechsels teilweise oder wieder zur Gänze wiederholen. Anhand dieser Phasen können die entsprechenden Bildungsmaßnahmen abgeleitet werden (Thiele, S. 2010, S. 71 f).

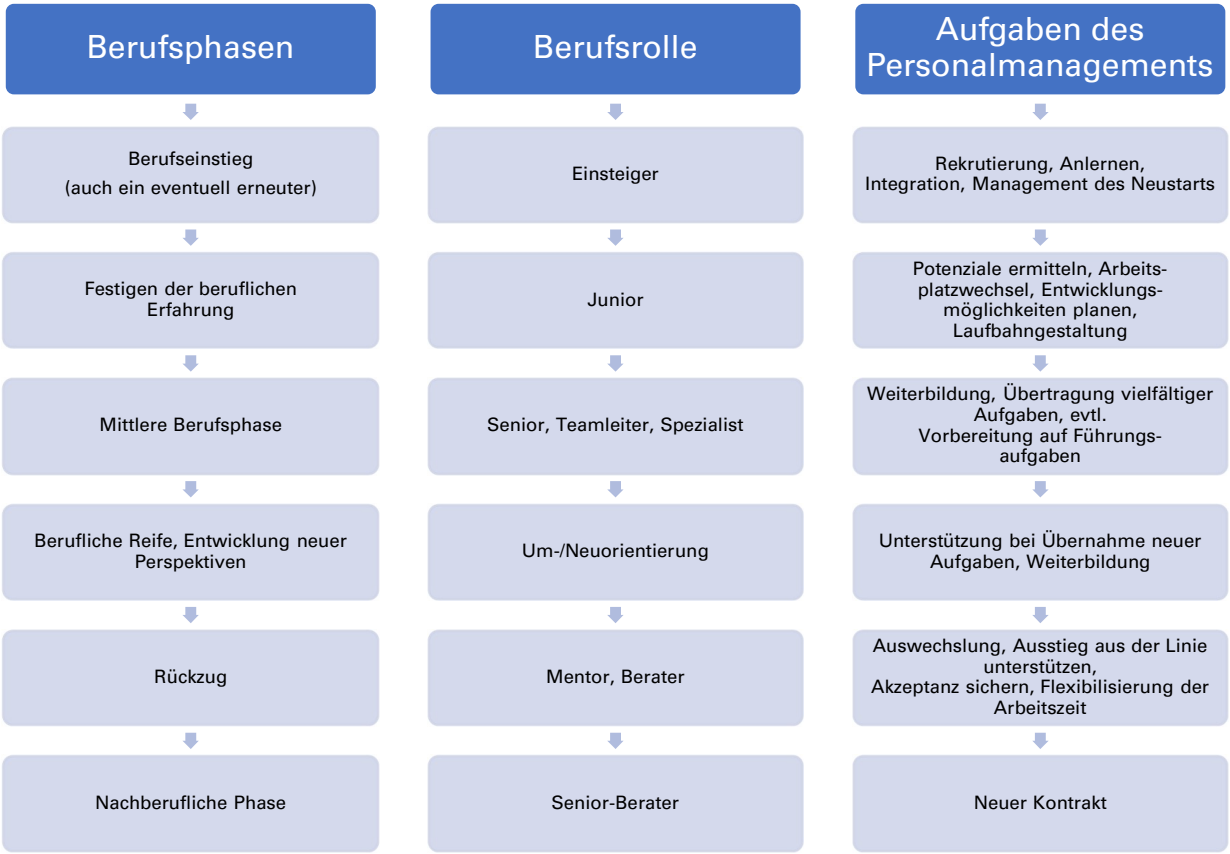

Abb. 1: Modell einer lebensphasenorientierten Personalpolitik; Quelle: Geldermann, B., 2007, S. 27 – 28, in Thiele, S., 2010, S. 72; eigene Darstellung;

5.8 Instrumente der Personalpsychologie

Um eine erfolgreiche Personalentwicklung zu gewährleisten, sollten neben den oben genannten Aspekten eine Reihe weiterer Überlegungen berücksichtigt werden. Nachfolgend werden die wesentlichsten Instrumente beschrieben.

5.8.1 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit umfasst u. a. die Bereiche Arbeitsplatz, Arbeitgeber, Zusammenarbeit im Team und mit Führungskräften und hat Einfluss auf das Arbeitsverhalten und die Betriebsbindung. Menschen nehmen unbewusst einen Abgleich zwischen den eigenen Ansprüchen und der beruflichen Realität vor. Ihre Erwartungen (Soll-Wert) werden mit der Realität (Ist-Wert) verglichen. Bei dieser Betrachtung spielt der persönliche Stellenwert einzelner Faktoren eine wesentliche Rolle für die individuelle Zufriedenheit. Diesen individuellen Ansprüchen kann ein Unternehmen nicht gerecht werden, wohl aber kann es auf allgemeine Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit eingehen.

Kanning beschreibt diese wie folgt:

- Zufriedenheit mit den Arbeitsaufgaben
- Rahmenbedingungen (Arbeitszeit, Arbeitsplatz, Entlohnung)
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Führung (Orientierung an Mitarbeitenden und Aufgaben)
- KollegInnen (Kollegialität, Leistung)
- Arbeitgebende
- KundInnen (Feedback, Zusammenarbeit)
- Mitarbeitende (Feedback, Leistung/Zusammenarbeit)

Arbeitszufriedenheit lässt direkte Rückschlüsse auf die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber zu und kann positiv beeinflusst werden. Eine Rolle spielen dabei die Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Umgang miteinander, die Aufgabenvielfalt,

die Autonomie und auch die professionelle Personalauswahl (Kanning, U., 2021, S. 83 ff).

5.8.2 Motivation

Die Motivation gibt unserem Handeln eine Richtung und eine Intensität. Grundlagen der Motivation sind Motive. Diese können als Wertdispositionen verstanden werden, welche definieren, was uns wichtig ist und was nicht. Im beruflichen Kontext spielen vier übergeordnete Arbeitsmotive eine Rolle:

- Das Streben nach Individualität (u. a. Selbstbezug, Autonomie, Entwicklung, Abwechslung, Selbstwert, Führung);
- Karriere (u. a. Materielles, Macht, Ansehen, Leistung, Komfort);
- Soziales (u. a. Prosozialität im Sinne von durch die Arbeit einen Beitrag für das Wohl anderer Menschen leisten, Anschluss, Aktivität);
- Privatleben (Sicherheit, Work-Life-Balance).

Davon können konkrete Handlungsstrategien abgeleitet und Anreize wie z. B. eine Gehaltsanpassung, Veränderung des Arbeitsgebietes oder auch freie Tage gesetzt werden. Stimmen Motive und Anreize zusammen, entsteht Motivation, die wiederum zu einer Leistungssteigerung führen kann (ebda., 2021, S. 100 ff).

5.8.3 Zielsetzung und Leistungsbeurteilung

Durch die Zielsetzung kann auf die Motivation und Leistung Einfluss genommen werden. Die Ziele werden in der Regel vorgegeben und die Erreichung regelmäßig überprüft. Ziele sollen herausfordernd sein, aber nicht überfordern, sie müssen klar formuliert und somit quantifizierbar sein (Kanning, U., 2021, S. 107 f). Leistung erkennen und wertschätzen bzw. schlechte Leistung identifizieren und entsprechende Maßnahmen setzen, sind wesentlich für die Steuerung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Talente können entdeckt und gefördert und die längerfristige Wirksamkeit von Schulungen kann überprüft werden. Dabei muss bei der Leistungsbeurteilung differenziert (Anforderungs- und Jobprofile, Rahmenbedingungen) und reflektiert (Definitionen von Leistung,

erkennen von Stereotypen) vorgegangen werden. Die Beurteilung von Leistung kann in der Personalentwicklung ein Teil der Potenzialanalyse sein, in welcher Stärken und Schwächen erkannt werden, um entsprechende Förderungen einzuleiten (ebda., 2021, S. 69 ff). Um Personalentwicklung gezielt zu planen, bieten sich (jährliche) Mitarbeitendengespräche, Entwicklungsgespräche (nach Bedarf, alle zwei bis drei Jahre), Förderkreise (bei positiver Einschätzung des Entwicklungspotenzials), Seminare zur Mitarbeitendenentwicklung (ähnlich dem Assessment-Center) und systematisch stattfindende Fördergespräche an (Nickut, J., Roos, Ch., in Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 441 f).

5.8.4 Teamarbeit

Teamarbeit umfasst mehrere Aspekte und ist durchaus kritisch zu bewerten, da sie die Leistung sowohl steigern als auch hemmen kann. Teamarbeit bringt neben den Vorteilen wie Abwechslung und soziale Interaktion auch die Gefahr von Konflikten, zeitlichen Verzögerungen und Ineffizienz bei den Entscheidungen mit sich. Positiv wirkt sich aus, wenn eine starke Gruppenidentifikation vorhanden ist und gemeinsam an der Erreichung eines Ziels gearbeitet wird. Leistungsschwächen können von anderen Gruppenmitgliedern kompensiert werden. Bei Routinearbeiten wirkt sich die physische Anwesenheit anderer Menschen positiv aus. Umgekehrt kann genau dieser Aspekt dazu führen, dass bei anspruchsvollen Tätigkeiten, ein Leistungsverlust erkennbar ist. Bei Teamarbeiten besteht das Risiko, dass sich einzelne zurücknehmen in der Hoffnung auf Kompensation durch andere (Kanning, U., 2021, S. 113 ff).

5.8.5 Diversität

Mit der Frage, ob Diversität von Vorteil oder Nachteil ist, beschäftigten sich mehrere Studien. Kanning fasst die Ergebnisse so zusammen, dass all diese Studien nur einen geringen bis keinen Effekt auf die Leistung haben. Weniger die Gruppenzugehörigkeit, sondern mehr die Individualität des Einzelnen nimmt auf die Arbeitsgruppe und deren Ergebnisse Einfluss (ebda., S. 119 ff).

5.8.6 Führung

In einer Metaanalyse von DeRue, D. S. u. a. (2011) wird aufgezeigt, dass Führungskräfte durch ihre Persönlichkeit und ihren Führungsstil Einfluss auf Leistung (31 %) und Zufriedenheit (56 %) ihrer Mitarbeitenden nehmen. Den größeren Einfluss dabei nimmt der Führungsstil ein, wobei eine Mischung aus aufgabenorientierter/transaktionaler und mitarbeitendenorientierter/transformaler Führung als vorteilhaft angesehen wird (ebda., S. 123 ff).

5.8.7 Kompetenzmodelle

Kompetenzmodelle sind ein wesentliches Instrument der Personalarbeit und beinhalten aktuelle und künftige Kompetenzauswahl, -evaluation, -entwicklung, -bilanz und -norm. «Kompetenz befähigt einen Menschen zu selbstverantwortlichem Handeln und bezeichnet den tatsächlich erreichten Lernerfolg. Qualifikation ermöglicht die marktförmige Verwertung von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die z. B. durch Ausbildung erworben wurde und in Form von Nachweisen die Voraussetzung für eine bestimmte (berufliche) Tätigkeit bilden» (Deutscher Bildungsrat 1974, S. 65, in Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 162). Gessler und Sebe-Opfermann empfehlen in der Personalarbeit die Sicht auf Kompetenzen als Set von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen Merkmalen, die einem Individuum erlauben, eine komplexe Situation erfolgreich zu bewältigen (Gessler, M., Sebe-Opfermann, A., ebda., S. 162 f).

5.9 Wissensmanagement

Die Personalentwicklung kann aktiv an der Gestaltung des betrieblichen Wissensmanagements mitwirken. Dazu gibt es eine Reihe von (digital unterstützten) Möglichkeiten. «Die hohe Wissensintensität verschiedener Branchen und deren Produkte bzw. Dienstleistungen, erfordern heute einen gezielten Umgang mit der Entwicklung und der Verteilung des notwendigen Wissens im Unternehmen. Wissensmanagement umfasst die Bereiche

Wissensaufbereitung, -speicherung, -verteilung, -nutzung, -generierung und -erwerb» (Götz, K., Schmid, M., 2004, S. 179 ff, in Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 18). Die digitalen Möglichkeiten sind hilfreich für das Wissensmanagement eines Unternehmens. Die Zusammenarbeit, Kommunikation und das Teilen von Wissen werden anhand firmeninterner Wikis, Podcasts, Blogs etc. forciert. So können soziale Netzwerke Kompetenzen, Arbeitsschwerpunkte oder Interessen einzelner sichtbar machen und es anderen ermöglichen, bei Bedarf direkt auf diese zuzugehen.

5.9.1 Bildungsmaßnahmen

Der Bedarf an fachlich qualifizierten Mitarbeitenden wird aufgrund der steigenden Komplexität der Tätigkeiten grösser. Sich rasch verändernde Anforderungen in der Wirtschaft, Technik und Arbeitswelt insgesamt implizieren lebenslanges Lernen, wobei die Eigenverantwortung jeder einzelnen Person zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit zunimmt. Weiterbildung im fachlichen Bereich ist um vieles leichter, als Weiterbildung um Softskills zu fördern. Am Beginn steht das Feststellen des Entwicklungsbedarfes und die Methodenwahl (z. B. Selbsteinschätzung, Potenzialanalyse, Leistungsbeurteilung). Sinnvoll ist eine Evaluation der Maßnahmen (Kanning, U., 2021, S. 156 ff). Arbeitsplatznähe und anwendungsorientierte Lernmethoden gewinnen an Bedeutung und werden vermehrt eingesetzt (z. B.: Job-Rotation, Job-Enlargement, Job-Enrichment, Qualitätszirkel, Training-on-the-Project). Sie werden als wesentlicher Bestandteil für die Erhaltung und Entwicklung der fachlichen, überfachlichen, physischen und psychischen Arbeitskraft gesehen. Mitarbeitende werden befähigt, neue oder länger nicht ausgeübte Aufgaben erfolgreich zu bewältigen (Kolleker-Fuss, A., Wolzendorff, S., in Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 317 f). Eine proaktive und innovative Personalentwicklung sollte vorausschauend in die Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeitenden investieren. Dabei sollten folgende übergeordnete Ziele von Bildungsmassnahmen Beachtung finden:

- Vermittlung von Wissen;
- Modifikation von Verhalten;

- Entwicklung der Persönlichkeit;
- Transferorientierung (Übertragung des erworbenen Wissens auf den Arbeitsplatz);
- Eigenverantwortlichkeit (zeitliche und finanzielle Beteiligung, hohe Selbstdisziplin und Selbstmotivation sind erforderlich);

(ebda., S. 342).

5.9.2 Mentoring

In der direkten Beziehung zum Mentee kann ein Mentor bzw. eine Mentorin sowohl in beruflicher als auch im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung Unterstützung bieten. Hauptziele sind die Förderung von Gleichstellungen von Frauen und Männern, Wissens- und Erfahrungstransfer, Förderung des Selbstentwicklungspotenzials, Unterstützung von beruflicher Entwicklung und Karriere und Ausschöpfung des vollen Leistungspotenzials. Es kann zwischen informellem Mentoring, das sich spontan und aus Eigeninitiative entwickelt und formellem Mentoring, das durch den Kontakt über Dritte entsteht, unterschieden werden. Mentoren sollten Persönlichkeiten eins Unternehmens sein, welche über Erfahrung, Einfluss und gute Kontakte verfügen. Sie müssen bereit sein, Zeit zu investieren und bedingungslos zu unterstützen und zu fördern. Mentees sollten initiative und engagierte Nachwuchskräfte sein. Mentoring hat Vorteile wie dem voneinander und miteinander Lernen aus Erfahrungen und Fehlern und trägt so zur Gewinnung von Problemlösungskompetenz bei. Die Möglichkeit des Mentorings macht eine «Förderkultur» im Unternehmen sichtbar und trägt dazu bei, dass die Unternehmenskultur positiv erlebt wird (Reichelt, B., in Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 509 ff).

5.9.3 Job-Rotation, Job-Enlargement, Job-Enrichment

Mitarbeitende können entwickelt werden, indem die Struktur der Arbeit und des Arbeitsplatzes verändert oder variiert wird. Bei der sogenannten Job-Rotation kann u. a. zwischen funktionsgebundenen und funktionsübergreifenden sowie standortbezogenen und standortübergreifenden Aufgaben- und

Arbeitsplatzwechsel unterschieden werden. Job-Rotation ist eine Möglichkeit des Wissensmanagements und der Karriereförderung. Fähigkeiten der Mitarbeitenden entwickeln sich auf der Ebene der Fach-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen. Eine weitere Möglichkeit ist das Job-Enrichment, die Erweiterung des Aufgabengebietes und Verantwortungsbereiches durch komplexere und anspruchsvolle, zusammenhängende Arbeitsinhalte (evtl. zusätzlich zur Ausführung einer Tätigkeit die Übernahme von Vorbereitungs-, Planungs- und Kontrollfunktionen). Der Wandel am Arbeitsmarkt verlangt eine Anpassung vieler Tätigkeitsfelder. Je mehr Mitarbeitende in der Lage sind vielfältige Aufgaben abzudecken, umso geringer ist das Risiko für ein Unternehmen. Durch dieses sogenannte Job-Enlargement profitieren Mitarbeitende durch interessantere Aufgabengebiete, welche bessere Entlohnung und Arbeitsplatzsicherheit mit sich bringen können. Idealerweise wird Job-Enrichment und Job-Enlargement gezielt bei der systematischen Karriere- und Laufbahnplanung von der Personalentwicklung eingesetzt (Fricke, Y., in Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 569 ff).

5.9.4 Versetzung und Beförderung

Versetzung und Beförderung sind einer der bedeutendsten Bestandteile der klassischen Personalentwicklung und befinden sich an der Schnittstelle zwischen Personalplanung und Personalentwicklung. Durch äußere Einflüsse wie Unternehmenszusammenlegungen, Umstrukturierungen etc. sinkt die Wahrscheinlichkeit der geplanten Positionsveränderungen. Unternehmen sind aufgefordert, diese gezielt zu planen, Arbeitnehmende sind aufgefordert, diese aktiv mitzugestalten (Dahl, H-G., in Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 635 ff).

5.9.5 Work-Life-Balance

Überlastung und hohe Wochenarbeitszeiten stellen Unternehmen vor die Herausforderung, die Balance von Arbeit und privaten Bedürfnissen bewusst zu gestalten bzw. zu beeinflussen. Betroffen sind insbesondere Frauen (und deren

Karriereverläufe), welche noch immer den Hauptanteil der Care-Arbeit leisten. Längerfristige Leistungsfähigkeit setzt eine Balance zwischen Arbeitszeit und privater Zeit voraus und beeinflusst die Personalbindung positiv. Das oben genannte Modell der lebensphasenorientierten Personalplanung ist diesbezüglich eine wichtige Ressource.

5.9.6 Demografie-Management

Ein gelungenes Demografie-Management setzt ein nachhaltiges Personalmanagement voraus, in welchem Mitarbeitende mit langfristig angelegten Strategien sozial verantwortlich und wirtschaftlich sinnvoll rekrutiert, entwickelt und gebunden werden sollen (Thom, N., Zaugg, R. J., 2004, in Deller, J. u. a., 2008, S. 5). Es gilt, auf der Ebene der Belegschaft, der Unternehmensleitung und dem Personalmanagement ein Bewusstsein für die Herausforderungen der demografischen Entwicklung und deren Auswirkungen auf ein Unternehmen zu schaffen. Eine Altersstrukturanalyse pro Bereich stellt sicher, Problemschwerpunkte zu erkennen und so frühzeitig dafür zu sensibilisieren. Sie bietet die Möglichkeit die strukturellen Veränderungen als Chance zu sehen und als Basis für weitere Entscheidungen heranzuziehen. Davon können auch unternehmensspezifische Massnahmen abgeleitet werden, wie z. B. die Sicherstellung des Wissenstransfers und die nachhaltige Planung der Nachfolge. Karriereentwicklung, Förderung von Innovation und Weiterbildung durch entsprechende Konzepte sind weitere wichtige Elemente. Über allem steht der Erhalt der Arbeitsfähigkeit (Gesundheitsmanagement, Flexibilität, Anpassung des Arbeitsplatzes und des Aufgabengebietes). Der Prozess erstreckt sich über sämtliche Teilgebiete der Personalentwicklung, von der Personalbeschaffung, über die Personalführung bis hin zum Personalaustritt. Ergänzt werden diese mit den Aufgaben des Wissensmanagements, der Arbeitsgestaltung, der Gesundheitsförderung u. a. (Deller, J. u. a., 2008, S. 112 ff).

Mit Blick auf ältere Arbeitnehmende bedeutet das für die Bereiche:

- **Personalbeschaffung:** Gewinnung älterer Fachkräfte durch kompetenzorientiertes Personalmarketing und Entwicklung von Nachwuchskräften;
- **Personalführung:** Bindung qualifizierter Fachkräfte, Erhaltung und Förderung der Motivation, Identifikation mit dem Unternehmen aufbauen; leistungsbezogene Anreizsysteme und Entwicklungsperspektiven;
- **Personalentwicklung:** Altersunabhängige Weiterbildung innerhalb und ausserhalb des Betriebes;
- **Personalaustritt, Übergang in den Ruhestand:** Bisherige Praxis analysieren, Modelle und Umsetzbarkeit längerfristig planen;
- **Arbeitsgestaltung und Organisation:** Flexible Arbeitszeitmodelle in verschiedenen Lebenssituationen zielgerichtet modifizieren;
- **Leistungsfähigkeit erhalten, Gesundheit managen:** Leistungsunterschiede und -einbußen variieren individuell. Kompensatorische Effekte wie Vorwissen, Erfahrung und Gelassenheit spielen eine Rolle. Gesundheitsförderung sollte für alle Altersgruppen geboten werden (Deller, J. u. a., 2008, S. 31ff).

Um Arbeitnehmende länger im Unternehmen zu halten, ist eine erfolgreiche Bindung der Mitarbeitenden nötig. Dieses «Organisationale Commitment» bildet einen Gegenpol zum wahrscheinlichen Ausscheiden aus der Organisation (Allen, N. J., Meyer, J. P., 1997 in Deller, J. u. a., 2008, S. 97). Dieses Bindungsgefühl kann aktiv gefördert werden, indem Entwicklungsmöglichkeiten, variable Vergütungsmodelle, alternative Karrieremodelle und flexible Arbeitsmodelle ermöglicht werden. Die Führungskraft nimmt dabei eine aktive Rolle ein. In Bezug auf ältere Mitarbeitende wirken sich besonders Wertschätzung, Anerkennung und Nutzung des Erfahrungswissens positiv aus. Untersuchungen zeigen, dass sich die Arbeitszufriedenheit im Verlauf des Lebens ändert. Im mittleren Alter ist sie tendenziell am geringsten ausgeprägt, steigt dann jedoch wieder an (Clark, L. A. u. a., 1996, in Deller, J., u. a., 2008, S. 99).

6 Ältere Arbeitnehmende

Auch wenn Unternehmen als Ursache für den Fachkräftemangel in relativ geringem Maße den Eintritt ihrer älteren Mitarbeitenden in die Pension verantwortlich machen, zeigt die demografische Entwicklung doch auf, dass eine immer älter werdende Gesellschaft und die zu erwartende Pensionierungswelle der geburtenstarken Jahrgänge Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und so auch auf den Fachkräftebedarf haben wird.

6.1 Definitionen

Bislang gibt es keine einheitliche Definition, ab wann von «älteren Arbeitnehmenden» gesprochen wird, zumal «altern» als fortlaufender Prozess angesehen wird. Neidhardt (2008) sieht das «Alt sein» vor allem als einen von der Gesellschaft konstruierten Tatbestand, welcher wenig mit der biologischen Alterung zu tun hat. Das Pensionseintrittsalter gilt dabei vielen als Maßstab, ab wann eine Person als «alt» angesehen wird (Neidhardt, H., S. 4, in Thiehle, S., 2008, S. 10). «Die OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) definiert ältere Arbeitnehmende als Personen, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, das Pensionsalter noch nicht erreicht haben und noch gesund und arbeitsfähig sind» (Menges, U., 2000, S. 31, in Rind, S., 2012). Als ältere Beschäftigte können damit durchaus schon 40- bis 45-Jährige gemeint sein. Bezieht man sich auf die Altersgrenze der EU, so gilt eine Person ab dem 55. Lebensjahr als ältere Arbeitnehmende. In der Wissenschaft wiederum wird die Altersgruppe der 40- bis 54-Jährigen als alternde und die Gruppe ab 55 Jahren als ältere Mitarbeitende gesehen. Für die Weltgesundheitsorganisation (WHO) beginnt der «aging worker» mit 45 Jahren. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sieht eine fließende Grenze von 45 bis 55 Jahren (Brandenburg, U., Domschke, J., 2007, S. 63). In der Arbeitsmarktpolitik erfolgt die Grenzziehung entlang des biologischen Alters zwischen 50 und 64 Jahren (Litschel, V. u. a., 2016, S. 8 in Seyfried, B., 2011). Ein Blick auf den Arbeitsmarkt bzw. auf die Beschäftigungs- und Vermittlungsfähigkeit zeigt, dass in diesem

Zusammenhang bereits 45-Jährige der Gruppe «Ältere» zugeordnet werden (Seyfried, B., 2011, S. 9). Die Festlegung einer Altersgrenze für ältere Arbeitnehmende lässt somit, je nach Interessenschwerpunkt, unterschiedliche Auslegungen zu. Für die vorliegende Arbeit wird die Altersgruppe der 55 bis 65-jähringen in den Fokus genommen.

6.2 Vorurteile und Stereotype

Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden und zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden sind noch immer weit verbreitet, häufig jedoch bereits widerlegt. Dieses zum Teil vorherrschende Defizitmodell führt zu einer Vielzahl an Benachteiligungen, z. B. in der Neueinstellung älterer Mitarbeitenden, bei der Beförderung oder dem Zugang zu Weiterbildungsmassnahmen (Buch, Reif, 1995, Lehr, U., 2006, Mohr, G., 2002, Yearta, S. K., Warr, P., 1996, in Deller, J. u. a., 2008, S. 80 f). In den vergangenen Jahren scheint sich durch die neu gewonnene Aufmerksamkeit zu dieser Thematik die Einschätzung und somit auch die Wertschätzung gegenüber älteren Erwerbstätigen zu verändern. Ein Blick auf die Vielzahl an Publikationen zu dem Thema zeigt ein wachsendes Bewusstsein zu den Qualitäten und zur Bedeutung älterer Arbeitnehmenden für den Arbeitsmarkt insgesamt und für den Fachkräftesektor im Speziellen. In der Folge werden einige der häufig anzutreffenden Vorurteile näher betrachtet und anhand der Forschungslage analysiert sowie den Kompetenzen gegenübergestellt.

Ältere Mitarbeitende sind teurer

Werden ältere Personen eingestellt, können zunächst höhere Kosten aufgrund der Anrechnung der Vordienstzeiten anfallen. Dies wird in der Folge durch eine weniger starke Steigerung wieder ausgeglichen. Litschel u. a. (2016) fassen vorliegende Studien so zusammen, als dass die Lohnkurven nicht vom biologischen Alter, sondern von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängen. Zudem verliert Berufserfahrung zunehmend an Bedeutung für das Einkommen (Litschel, V. u. a., 2016, S. 24 f). Gerhard (2018) weist darauf hin, dass Wissen und Kompetenzen älterer Mitarbeitenden unter Umständen einen entscheidenden

Wettbewerbsvorteil schaffen können und sich so die Lohnkosten relativieren. Je nach Branche ist wichtig, dass Kunden- und Mitarbeitendenprofile übereinstimmen. Hohes Fachwissen kann nicht so leicht ersetzt werden und muss beim Ausscheiden qualifizierter älterer Arbeitnehmenden unter Umständen extern dazu gekauft werden (Gerhard, T., 2018, S. 6, S. 8).

Leistungsfähigkeit und Produktivität

Die vielfach vorhandene Annahme, dass im Alter die Produktivität geringer wird und sich die Fähigkeiten verändern, wird in Studien mit unterschiedlichen Ansätzen untersucht. Fluide (schnelle, flexible, kreative Problemlösung) und kristalline (erfahrungs- und faktenbasierte) Fähigkeiten entwickeln sich im Alter anders (Müllbacher, S. u. a., 2015, S. 5). In der Neurologischen- und der Bildungsforschung wird davon ausgegangen, dass die fluiden Fähigkeiten mit zunehmendem Alter sinken, jedoch eine Reihe von kompensatorischen Leistungen nachweisbar sind (Wild-Wall, N. u. a., 2009, S. 302). Tendenziell sind Unterschiede in der Wahl der Lösungswege zu erkennen. Die Vergleiche bei den Messungen der altersabhängigen Produktivität sind jedoch nur bedingt aussagekräftig (Litschel, V. u. a., 2016, S. 25 f). Studien belegen, dass es keine generelle Abnahme der Leistungsfähigkeiten im Alter gibt. Die Variabilität nimmt im Alter zu, kann schwächer werden, gleichbleiben oder steigen (Ilmarinen, J., Tempel, J., 2002, in Deller J. u. a., 2008, S. 67). Deller u. a. führen an, dass sich Fähigkeiten, Leistung und Motivation über die Lebensspanne hinweg verändern. Es ist nötig, die Entwicklung von Leistungsfähigkeit differenziert und auf individueller Ebene zu betrachten. Motivation und Erfahrung können mögliche Leistungseinbußen kompensieren (ebda., S. 68 f).

Motivation

Eine wesentliche Rolle für die Produktivität spielt die Arbeitsmotivation, welche unabhängig vom Alter ist. «Motive bezüglich der Karriere und Weiterbildung sinken im Alter eher. Extrinsische Motive wie das Erreichen eines bestimmten sozialen Status und die Ergebniswirkung der Arbeit werden in neueren

Untersuchungen im Alter als eher weniger wichtig wahrgenommen. Dagegen steigen intrinsische Motive wie Autonomie, Zusammenarbeit mit anderen Personen, die Wahrnehmung der eigenen Leistung und eigenständige Durchführung der Aufgabe im Alter eher an» (Büsch, V. u. a., 2012, S. 909, in Litschel, V. u. a., 2016, S. 26). Sozialkontakte und der Wunsch, Wissen weiterzugeben, wachsen, die Motivation für informative Aufgaben bleibt eher gleich, die für das Lernen von etwas Neuem sinkt eher (ebda.).

Alter und Krankenstand

Generell wurde beobachtet, dass es bei älteren Mitarbeitenden insgesamt mehr Krankenstände gibt, diese jedoch von einer kürzeren Dauer sind. Mit Stand 2013 wird berichtet, dass in Österreich die Krankenstände älterer Erwerbstätiger (ab 55 Jahren) im Durchschnitt bei 6 % liegen, in anderen Altersgruppen bei ca. 3,5 %. Dabei sollten Zusammenhänge wie die Art der Tätigkeit und das Ausmaß der gesundheitlichen Belastung sowie Mehrfachbelastungen, abhängig von der jeweiligen Lebenslage, beachtet werden. Eine Herausforderung wird künftig in der Zunahme psychischer Erkrankungen befürchtet (Litschel, V. u. a., 2016, S. 27). Lemmer (2019) führt an, dass ältere und jüngere Mitarbeitende sich bei Krankentagen insofern unterscheiden, als dass die Jüngeren häufiger fehlen, die Älteren jedoch länger brauchen, um gesund zu werden. Betriebliche Gesundheitsmaßnahmen wirken sich günstig aus und Krankenstände können dadurch erheblich reduziert werden (Lemmer, R., 2019, S 3).

Gesundheit und Alter

Thiele (2010) beschreibt: «In einer immer älter werdenden Gesellschaft, die sich genötigt sieht, die Arbeitnehmer bis zum 67. Lebensjahr in Beschäftigung zu halten, ist es erforderlich, ein gesundes und sinnerfülltes Altern sicherzustellen und die dazu nötige körperliche und geistige Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter hinein aufrecht zu erhalten» (Thiele, S., 2010, S. 34). Es wird vermutet, dass das Alter zwischen 80 und 85 Jahren die Grenze darstellt, in welcher alle menschlichen Funktionen und Systeme dem altersbedingten Abbau unterliegen.

Bis dahin wird, sofern keine Krankheiten auftreten, die Arbeitsfähigkeit und Lebensqualität nicht entscheidend beeinflusst. Das bedeutet, dass der Großteil der älteren Erwerbstätigen relativ geringe körperliche Beschwerden aufweisen. Menschen zeigen besonders im Alter eine hohe Anpassungsleistung auf die sich verändernde Leistungsfähigkeit (Baltes, P., 1996, S. 39, in Thiele, S., 2010, S. 35). Die Gesundheit zu erhalten ist entscheidend für die individuelle Lebensplanung mit dem Ziel, ein aktives und sinnerfülltes Leben zu führen. Kruse (2008) beschreibt mit vier Konzepten den Zusammenhang zwischen Gesundheit und Alter: Die Morbiditätskompression, mit dem Ziel chronische Erkrankungen hinauszuzögern. Die aktive Lebenserwartung, welche durch frühzeitigen Kompetenzerwerb in unterschiedlichen Bereichen zur besseren Bewältigung von Krankheit und Einschränkungen beiträgt. Die subjektiv wahrgenommene Gesundheit, welche die Lebenserwartung steigert. Das Konzept des Humankapitals, das davon ausgeht, dass Bildung und Gesundheit in Zusammenhang stehen (Kruse, A., 2008, in Thiele, S., 2010, S. 36 f).

Flexibilität, Lernfähigkeit und Weiterbildung

Ein spezifisches Altersbild wird durch die Realität im Unternehmen produziert und von der Belegschaft übernommen. Ältere können durch betriebliche und gesellschaftliche Strukturen eine «Vorverurteilung» erleben und entwickeln möglicherweise Verhaltensmuster, welche wiederum die Vorannahmen bestätigen würden. Die dadurch entstehenden Schwierigkeiten liegen nicht an der mangelnden Leistungsfähigkeit Älterer, sondern sind durch äußere Umstände produziert. Ältere erhalten in der betrieblichen Praxis weniger Förderung und nehmen seltener an Bildungsmaßnahmen teil. Aufgaben, welche intensivere Anforderungen mit sich bringen, werden seltener an sie delegiert, was wiederum dazu führt, dass Jüngere weniger auf die Älteren und ihren fachlichen Rat zurückgreifen (Schöpf, N., 2007, S. 12, in Thiele, S., 2010, S. 24 ff). Litschel sieht die Unterschiede bezüglich Flexibilität und Lernen darin, dass Ältere, anders als Jüngere, häufig selbstbestimmter und direkter lernen. Die jüngere Generation, welche mit Technologie und Digitalisierung aufgewachsen

ist, hat gegenüber Älteren einen Vorteil. Jüngere Erwerbstätige müssen das neu Gelernte nicht unmittelbar einsetzen, da sie im Berufsleben noch mehr Möglichkeiten dazu haben werden. Mit zunehmendem Alter, zunehmender Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung wird die Sinnhaftigkeit und der Nutzen von Weiterbildungen, Veränderungen und von Neuem kritisch hinterfragt. Grundsätzlich gilt, dass die Flexibilität und die Lernfähigkeit stärker von der Umgebung und von Gewohnheiten abhängig sind und weniger vom biologischen Alter. Lernen kann durch die Gestaltung des Arbeitsplatzes und einer abwechslungsreichen Tätigkeit gefördert werden (Litschel, V. u. a., 2016, S. 28). Dem Vorurteil von fehlenden sich durch die Digitalisierung und Technologisierung verändernden Fähigkeiten kann entgegengehalten werden, dass der Erwerb von Zusatzqualifikationen nicht mit dem individuellen Alter, sondern mit der betrieblichen Bildungskultur in Zusammenhang gebracht werden kann. Erfahrungswissen gleicht fehlendes Fachwissen zum Teil aus (Gerhard, T., 2018, S. 8).

Werte

In der Literatur wird in Bezug auf die Erwerbstätigkeit von einer Verschiebung der Werte gesprochen. Werte verändern sich je nach Generationenzugehörigkeit. «Generationen definieren sich über Ereignis- und Erlebnisparallelität während entscheidender persönlicher Entwicklungsstufen in der Kindheit, Pubertät und Adoleszenz. Daher geht man davon aus, dass sie gemeinsame Erfahrungen und Werte, gemeinsame Identitäten, ähnliche Einstellungen und Verhalten und ähnliche Wahrnehmung und Kommunikation haben» (Gerhard, T., 2018, S. 13). In Unternehmen arbeiten möglicherweise bis zu fünf Generationen zusammen. Je nach Altersgruppe unterscheiden sich deren Werte. Eine Umfrage von Marketagent aus dem Jahre 2019, welche Werte für der Generation der «Baby-Boomer» und z. T. auch die der «Generation X»[3] wichtig sind, zeigte, dass Familie

[3] Unter Baby-Boomer versteht man die geburtenstarke Generation der Jahre 1946 bis 1964, unter der Generation X jene Personengruppe, welche zwischen 1965 und 1979 geboren wurden (Mangelsdorf, M., 2015, S. 13).

und Partnerschaft an vorderster Reihe rangieren. Dieses Wissen um die Werteverschiebung hat direkten Einfluss auf die Erwerbstätigkeit, die Zusammenarbeit der Generationen und die Maßnahmen der Personalentwicklung (Schwabl, T., 2019, S, 84).

6.3 Kompetenzen und Stärken

In diesem Zusammenhang ist es nötig, sich die Stärken und Potenziale älterer Mitarbeitenden immer wieder bewusst zu machen und diese zu nutzen. Die Bedeutung nicht sichtbarer Qualifikationen und Rollen wie z. B. als WissensträgerIn oder als MediatorIn zur Verfügung zu stehen, sollten Beachtung finden. Kompetenzentwicklung durch Weiterbildung und lebenslangem Lernen in Betrieb und Freizeit sind unerlässlich (Litschel, V., u. a., 2016, S. 76 ff). Ein gezieltes Kompetenzmanagement, in welchem die Kompetenzen der Mitarbeitenden und deren Nutzen für das Unternehmen dargestellt werden, kann als Lösungsansatz hilfreich sein (Deller, J., 2008, S. 75).
Entscheidungen von Älteren werden mit mehr Bedacht, Vorsicht und Realismus gefällt. Sie besitzen einen Sinn für das Machbare unter gleichzeitiger Berücksichtigung von Möglichkeiten und Risiken. Ihre Erfahrung führt zu einer größeren Handlungs- und Entscheidungsökonomie, aber auch zu einem leichteren Umgang mit komplexen Sachverhalten. In belastbaren Situationen wird weniger Eigenbetroffenheit erlebt. Eigene Stärken und Grenzen werden gut eingeschätzt und eine erhöhte Toleranz in Bezug auf alternative Handlungsstile ist gegeben. Zudem sind sie durch Probleme im privaten Bereich geringer belastet (Deller, J., u. a., 2008, S. 102). Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, den Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitenden zu begegnen. An erster Stelle steht die Haltung der Firmenleitung und des Personalmanagements. Vorurteilen kann u. a. durch altersgemischte Teams, der Wertschätzung des Erfahrungswissens und der kontinuierlichen Kompetenzentwicklung entgegengewirkt werden. Die Berücksichtigung von den sich verändernden Bedürfnissen und Werten, die Notwendigkeit, Kompetenzen sichtbar zu machen und zu fördern und die Betrachtung der Mitarbeitenden und deren

Arbeitsfähigkeit über die Lebensphasen hinweg sind wesentlich, um ein gelungenes und produktives Miteinander im Arbeitskontext zu fördern.

7 Weiterbildung von älteren Arbeitnehmenden

«Die Bildung, insbesondere die Aus- und Weiterbildung, wird in der allgemeinen und wissenschaftlichen Diskussion immer wieder als wesentliches Mittel der individuellen Verwirklichung und Lebensführung, der Teilhabe am beruflichen, politischen und kulturellen Leben, der aktiven Mitgestaltung der Gesellschaft im Allgemeinen und der Existenzsicherung angeführt» (Thiele, S., 2010, S. 20).

Um dem Fachkräftemangel in Zukunft besser begegnen zu können, gewinnen langfristige Bildungsmaßnahmen an Bedeutung. Qualifikationen, welche in der Erstausbildung erworben wurden, reichen häufig nicht mehr aus. Aktualisierung des Wissens und Anpassung der Fähigkeiten und Kompetenzen im Hinblick auf die Anforderungen am Arbeitsmarkt sind Voraussetzung für eine gelungene Teilhabe am Arbeitsleben. Um ausreichend qualifiziertes Personal zur Verfügung zu haben, können Unternehmen betriebsinterne Weiterbildungen forcieren (Bellmann, L., Leber, U., 2021, S. 241). Eine Reihe von Faktoren beeinflusst das Angebot und die Teilnahme an Weiterbildung. Die in der Folge angeführten Aspekte nehmen Einfluss auf das Lernen insgesamt und sollten besonders im Hinblick auf das Lernen älterer Personen Beachtung finden.

7.1 Motivation

Motivation ist untrennbar mit Lernen verknüpft. Motive gelten als Ursache für das Handeln einer Person. Darunter fallen die sogenannten Vernunftgründe (rationale Erklärungen) welche Absicht, Zweck und Erwartungen umfassen, aber auch Emotionen. Anreize, welche sich auf einen Wert, ein Ziel oder eine Belohnung beziehen, können Motivation (Anreizmotivation) fördern (Lefrancois, G., 2015, S. 318). In der Personalentwicklung spielen diejenigen Motivationstheorien eine Rolle, welche sowohl in der Pädagogik (z. B. Interessenstheorie, Zielsetzungstheorie), als auch in der Psychologie (z. B. Theorie der gelernten Bedürfnisse, Selbstbestimmungstheorie) zu finden sind. Personalentwicklung baut auf dem Zusammenhang zwischen dem

Entwicklungsstreben des Unternehmens und dem der Mitarbeitenden auf und setzt motiviertes Handeln voraus (ebda., S. 153 f). Es wurden unterschiedliche Theorien zur Entstehung der Motivation entwickelt. Maslow (1970) definierte Grundbedürfnisse (physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnis, Bedürfnis nach Liebe, Zugehörigkeit und Selbstachtung) und Metabedürfnisse, auch als Wachstumsbedürfnisse (Selbstverwirklichung) bezeichnet (Maslow, A., 1970 in Lefrancois, G., 2015, S. 325). Menschen versuchen, ihr Verhalten auf eine erkennbare Ursache zurückzuführen. Hierbei werden intrinsische (Gefühle wie Stolz und Zufriedenheit) und extrinsische (externe Ziele und Belohnungen) Motive erkennbar. In der Weiterbildung spielen intrinsische Motive eine bedeutende Rolle, da sie auf dem Interesse der Teilnehmenden beruhen. Auch die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, der Wunsch nach Selbstbestimmung und die eigenen Erwartungen spielen eine wichtige Rolle. Die individuelle Einschätzung von Kompetenzen und Effizienz wird als sogenannte Selbstwirksamkeitsbeurteilung bezeichnet. Eine positive Bewertung steht in Korrelation mit Leistung, Beharrlichkeit und einem positiven Selbstkonzept. Die Selbstbestimmungstheorie geht davon aus, dass Menschen ein Bedürfnis nach individueller Selbstbestimmung haben und somit auch Verantwortung für ihr Tun übernehmen möchten. Die Erwartungs-Wert-Theorie beschäftigt sich mit Variablen die zur Beurteilung von Möglichkeiten herangezogen werden, also den Erfolgs- oder Misserfolgserwartungen. Alle diese Theorien gelten als Versuch, Motive und Motivation eines Menschen zu verstehen. Dieses Wissen ist eine Voraussetzung für die Vorhersage, Kontrolle und Änderung von Verhalten und beeinflusst die Maßnahmen der Personalentwicklung (Lefrancois, G., 2015, S. 333 ff).

7.2 Lernprozesse und Aspekte des Alters

«Lernen ist ein Prozess, der zu einer relativ stabilen Veränderung im Verhalten (beobachtbar) oder im Verhaltenspotenzial (nicht immer beobachtbar) führt. Lernen baut auf Erfahrungen (Voraussetzungen) auf und bedingt veränderte Erfahrungen (Ergebnis). (…) Lernen verändert Leistung, weshalb die Messung

der veränderten Leistung Aufschluss darüber geben kann, ob gelernt wurde» (Lefrancois, G., 1994, S. 3 f; Zimbardo, 1992, S. 227; in Gessler, M., Sebe-Opfermann, A., in Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 204). Die Psychologie orientiert sich am Begriff des selbstregulierenden Lernens, welches die Anwendung von Lernstrategien, die Regulierung des Lernprozesses und die Wahl von Zielen und Ressourcen umfasst. Die Pädagogik orientiert sich am selbstgesteuerten Lernen, welches die aktive Rolle der lernenden Person betont. Lefrancois nennt die Motivation, die Aufmerksamkeit und das Gedächtnis als wesentlich für das Lernen. Das Verhalten verändert sich aufgrund von Erfahrungen. Aufmerksamkeit und Gedächtnis sind Voraussetzungen dafür (Lefrancois, G., 2015, S. 280). «Wir lernen in jedem Lebensalter, wir lernen allerdings anders und aus anderen Gründen» (Kolland, u. a., 2007, S. 220, in Litschel, V. u. a., 2016, S. 79). Ältere Erwerbstätige werden bezüglich ihrer Leistungs- und Lernfähigkeit häufig defizitär betrachtet. Im Zusammenhang mit dem Lernen von Älteren ist die soziale Lerntheorie von Interesse. Soziales Lernen kann sowohl als Ergebnis sozialer Interaktion (Prozess) als auch als Erkennen von entsprechenden Verhaltensweisen in unterschiedlichen sozialen Situationen (Ergebnis) gesehen werden. Dabei gibt es je nach Alterszugehörigkeit, Kultur und Geschlecht unterschiedliche Definitionen von akzeptiertem Verhalten. Bandura (1963) nennt als wesentliche Einflussfaktoren Institutionen wie Familie, Schule und Peers. Soziales Lernen geschieht durch Imitation und unterliegt der Aufmerksamkeit, dem Erinnern an das Beobachtete, der Reproduktion dessen und der Motivation als Grundlage (Lefrancois, G., 2015, S. 348 ff).

Die Motivation für die Teilnahme an Weiterbildung unterliegt einem ständigen Wandel. Neben der Abhängigkeit von der Motivation spielen der Gesundheitszustand, evtl. vorhandene Unsicherheiten und die Fähigkeiten, Zusammenhänge sinnerfassend zu erkennen, eine Rolle. Die Beachtung von didaktischen Methoden wie Gliederung des Lernstoffes, angepasstes Tempo bei der Vermittlung, mehr Wiederholungen, Lernen ausgehend von ganzen Teilen hin zu kleineren Einheiten, Anwendung verschiedener Lerntechniken etc.

erleichtern das Lernen. Häufig geschieht Weiterbildung mit Blick in die Zukunft. Das ist eine mögliche Ursache dafür, dass die Weiterbildungsbeteiligung ab 45 Jahren leicht und ab 55 Jahren deutlich zurück geht. Weiterbildungsangebote sollten sich nicht am Alter, sondern an der jeweiligen Lebensphase orientieren. Von einem eigenen Weiterbildungsangebot für ältere Arbeitnehmende wird jedoch abgeraten. Einerseits um Diskriminierung und Ausschluss einer Gruppe zu vermeiden, andererseits könnte der Eindruck entstehen, dass Ältere eine besondere Behandlung in der Weiterbildung und demzufolge auch in der Arbeit benötigen. Werden unterschiedliche Lernvoraussetzungen und Lernbiografien unabhängig vom Alter berücksichtigt, kann sich das positiv auf den Erfolg der Maßnahmen auswirken. Regelmäßige Weiterbildungen und Qualifizierungen können Bildungsdefiziten frühzeitig vorbeugen (Thiele, S., 2010, S. 33 f).

7.3 Kennzahlen

Die Meta-Analyse zur Arbeitsmarktpolitik in Österreich beschäftigt sich unter anderem mit der non-formalen, informellen Weiterbildung sowie der arbeits- und berufsbezogenen Weiterbildung älterer Personen. Laut einer Erhebung von 2011/12 der Statistik Austria zur Erwachsenenbildung haben Personen der Altersgruppe der 25- bis 54-Jährigen zu ca. 35 % an einer Weiterbildung teilgenommen, wohingegen es in der Altersgruppe der 55- bis 65-Jährigen knapp 20 % waren. Die Motive zur Weiterbildung liegen vor allem in der Wissensaktualisierung. Die Erhaltung der Beschäftigungssicherheit nimmt mit steigendem Alter ab. Bei der Teilnahme an Weiterbildungen sind weniger das biologische Alter, sondern Faktoren wie Erstausbildung, berufliche Stellung, Branche und Bildungserfahrung relevant. Betriebliche Weiterbildung ist eine wichtige Ressource, um die Beschäftigten für die Bedürfnisse des Unternehmens zu qualifizieren. Erhebungen dazu zeigen, dass mehr als 87 % der Unternehmen Weiterbildungsaktivitäten umsetzen. Generell kann festgestellt werden, dass der Anteil an Angeboten und die Teilnahme daran mit der Größe des Unternehmens steigen (Litschel, V. u. a., 2016, S. 53 ff). Beachtenswert ist eine Untersuchung aus den Jahren 2000 bis 2003, welche aufzeigt, dass die Förderung von

Weiterbildung für Beschäftigte ab dem Alter von 45 Jahren deutlich abnimmt (Mahringer, H., 2008, S. 51, ebda.). Ausgehend von einem Pensionseintrittsalter mit 65 bedeutet das, dass für viele Mitarbeitenden ca. 20 Jahre keine Weiterbildung mehr angeboten wird. Ein Forschungsprojekt im Auftrag der Arbeiterkammer Wien konnte keinen Zusammenhang zwischen der betrieblichen Weiterbildung und dem Personalmangel feststellen. IBW-Studien (2018, 2020) sehen Qualifizierung als mögliche Antwort auf den Fachkräftemangel, allerdings rangiert dieses Argument an hinterer Stelle. Weiterbildung des Personals im Hinblick auf den Fachkräftemangel wird nicht unbedingt als hilfreiche Maßnahme gesehen. Die Gründe könnten darin liegen, dass der Fachkräftemangel zu einer höheren Auslastung der Arbeitenden führt und weniger Zeit für Fortbildung bleibt (Peterbauer, J., Stöger, E., 2021, S. 39 ff). Die Plattform für berufsbezogene Erwachsenenbildung hat 2020 Personalverantwortliche von Klein- bis Großbetrieben in allen Bundesländern zum Thema Weiterbildung befragt. Als wichtigste Weiterbildungsmaßnahme um sich von Mitbewerbern abzuheben, wurde die Persönlichkeitsentwicklung, gefolgt von Weiterbildungen im Bereich Technik und Produktion genannt. Dabei plante jedes fünfte Unternehmen im Vergleich zu 2019 für das Jahr 2020 mehr Budget für Weiterbildung ein. 80 % der Unternehmen wünschen sich eine steuerliche Förderung für die Zielgruppe 50+ (Röhsner, U., 2020).

7.4 Beteiligung an Bildungsmaßnahmen

Bei der Teilnahme an Weiterbildung spielen vorangegangene Qualifikationen eine bedeutende Rolle. So nehmen Personen mit einem hohen Bildungsabschluss am häufigsten, Personen ohne formalen Abschluss am seltensten an Weiterbildungsmaßnahmen teil. Die Diskrepanz zwischen der Teilnahme jüngerer und älterer Erwerbstätiger ist nach wie vor deutlich (Bellmann, L., Leber, U. 2021, S. 247). Generell ist ein Rückgang der Beteiligung an Weiterbildung von Älteren im Vergleich zu Jüngeren zu beobachten. Die spezifische Sicht der Unternehmen auf ältere Mitarbeitende, im Besonderen die Zuschreibung verschiedener Eigenschaften, wirkt sich auf die Angebote von

Weiterbildung aus (Thiele, S., 2010, S. 23 f). Deller (2008) führt an, dass die Bedürfnisse dieser Altersgruppe nicht ausreichend berücksichtigt oder Angebote nicht für zielführend und sinnvoll erachtet werden. Dazu kann die Angst vor Überforderung kommen oder auch eine «Lernentwöhnung» als Hindernis gesehen werden. Hindernisgründe auf Seiten des Unternehmens können darin liegen, dass aufgrund weniger neuer Aufgaben kaum ein Bedarf vorhanden ist oder Weiterbildung für ältere Mitarbeitende nicht mehr für wichtig und förderungswürdig gehalten werden. Überlegungen zu Nutzenabwägung, Beschäftigungsdauer, Komplexität des Arbeitsablaufes oder den zeitlichen Ressourcen spielen eine Rolle (Deller, J. u. a., 2008, S. 97 f). In Bezug auf ältere Arbeitnehmende besteht die Gefahr, dass diese in ihren Funktionen keine neuen Technologien einsetzen müssen, sondern in den «alten» Techniken verharren (Morschhäuser, M. u. a., 2003, S. 70 und S. 58, in Litschel, V., 2016, S. 73). Ältere Beschäftigte sehen unter Umständen ihren Weiterbildungsbedarf, gehen aber davon aus, dass das Unternehmen dies aufgrund des Alters und möglicher Vorurteile nicht unterstützt (Litschel, V., 2016, S. 73). Die Effektivität der Maßnahmen lässt sich steigern, indem die Teilnehmenden bereits im Vorfeld über Ziele, Methoden und Ablauf informiert werden, Lernmaterialien zur Vorbereitung zur Verfügung gestellt werden und ihnen mitgeteilt wird, auf welche Art sie ihren Lernerfolg messen können (Cannon-Bowers, J. u. a., 1998, in Kenning, U., 2021, S. 139). Der Lerntransfer in den Alltag soll sichergestellt und eine positive Lernkultur im Unternehmen verankert werden. Folgende Lernprinzipien sind generell günstig: Übung, Alltagsnähe, Selbstmanagement durch Umsetzungsziele, ansprechen von Schwierigkeiten beim Transfer des Gelernten. Sinnvoll ist eine Evaluation der Maßnahmen.

7.5 Berufliche Weiterbildung

Berufliche Weiterbildung in Bezug auf ältere Arbeitnehmende bezieht sich häufig auf berufliche Fortbildung und Umschulung. Im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung kann zwischen formalen und non-formalen bzw. informellen Lernprozessen unterschieden werden. Formales Lernen zeichnet sich durch

institutionelles, abstraktes Lernen aus und führt in der Regel zu einer anerkannten Qualifikation bzw. einem anerkannten Abschluss. Non-formales Lernen ist ebenfalls zielgerichtet und kann z. B. die Aneignung bestimmter Fähigkeiten durch Übung, Nachahmung etc. beinhalten. Informelles Lernen ist meist unabhängig von einem bestimmten Ziel, «passiert» im Alltag und führt zu einem Erkenntnisgewinn (Thiele, S., 2010, S. 10 ff).

Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung

Grundsätzlich wird kontinuierliches, berufsbegleitendes Lernen empfohlen, um Qualifikationen ständig zu adaptieren und mit dem Prozess des Lernens vertraut zu bleiben. Lernen im Betrieb kann durch unterschiedliche Maßnahmen forciert werden. Training-off-the-Job ist in der Personalentwicklung nach wie vor die dominierende Massnahme. Der Grundtenor geht jedoch dorthin, dass Weiterbildung vermehrt praxisnah in Verbindung mit der Alltagsrealität und konkreten Projekten durchgeführt werden soll. Persönlichkeitstrainings und ihre Wirksamkeit sind umstritten. Der Markt an Anbietern, die Methodenvielfalt und die Diskrepanz zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und der Angebotspraxis ist unüberschaubar groß. Im Personalwesen sollte ein Grundwissen über die unterschiedlichen Richtungen und Massnahmen sowie deren Grundlagen, Anwendungen und Auswirkungen vorhanden sein (Schellschmid, K-D., in Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 353 f). War früher der Austausch von Alt zu Jung selbstverständlich, so findet zunehmend eine Trennung der Generationen statt. Vom Generationenlernen können jedoch beide Gruppen profitieren. Ältere können von jüngeren Mitarbeitenden u. a. neue Kompetenzen im Bereich Medien und Digitalisierung erlernen, können an den sich rasch verändernden Arbeitswelten teilhaben und fühlen sich der Gemeinschaft zugehörig. Jüngere wiederum können durch das berufliche Wissen und die Lebenserfahrung der älteren Generation profitieren. Forschungen belegen die positiven Auswirkungen des Generationenlernens. So können der Lernerfolg gesteigert, Vorurteile abgebaut, unterschiedliche Lerntechniken ausgebaut werden und Vorwissen miteinfließen.

Es können drei Formen des generationenübergreifenden Lernens unterschieden werden:

- Das Voneinander-Lernen, bei welcher die jüngere und ältere Generation (Experten mit Wissensvorsprung) gezielt aufeinandertreffen, um voneinander zu lernen.
- Das Übereinander-Lernen, welche dem Generationenverständnis und der Erweiterung der eigenen Denkweise dient.
- Das Miteinander-Lernen, in welchem ein Experte Personen beider Generationen lehrt.

Generationenlernen setzt gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und ein gemeinsames Ziel voraus (Thiese, S., 2010, S. 42 f). Mentoring als eine Form des Generationenlernens ist eine beratungsorientierte Methode, indem ein Unternehmensmitglied neu hinzukommende Mitarbeitende oder neu in die Position kommende Personen über einen längeren Zeitraum beraten und unterstützen kann (Kanning, U., 2021, S. 243 ff).
Zunehmend wird von Unternehmen auf ein selbstorganisiertes Lernen gesetzt. In der betrieblichen Weiterbildung findet selbstorganisiertes Lernen verstärkt im Betrieb statt und wird häufig als kostengünstige und flexible Möglichkeit der Qualifizierung gesehen. Auch in dieser Form des Lernens spielen die Motivation und Eigeninitiative, Selbstdisziplin sowie Grundkompetenzen des Lernens eine wichtige Rolle. Es erfordert eine Begleitung über den Prozess hinweg und eine Überprüfung der Zielerreichung bzw. des Lernerfolges. Selbstorganisiertes Lernen bedeutet meist eine zusätzliche Belastung für den Betroffenen und es empfiehlt sich, den Rahmen im Vorfeld abzuklären (Thiese, S., 2010, S. 59 ff). E-Learning hat das Lernen in Unternehmen entscheidend beeinflusst. Lernende können eigenbestimmt in individuellem Tempo unabhängig vom Ort, Fähigkeiten und Wissen erwerben. Es gibt die Möglichkeiten des Austausches über das Internet, der Verknüpfung von Angeboten mit traditionellen Methoden in Präsenz und die Variante des «Social Learnings», der Vernetzung von

Teilnehmenden und Wissen im Sinne von selbstorganisiertem und vernetztem Lernen (Schäffer-Külz, U. in Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J., 2016, S. 267 ff).
Eine besondere Bedeutung bei der gezielten Förderung älterer Mitarbeitenden kommt der Personalentwicklung zu. Bei all den möglichen Maßnahmen ist wichtig zu erkennen, dass sowohl die Mitarbeitenden als auch die Vorgesetzten sich die Verantwortung für das Gelingen teilen. Mitarbeitende sind für ihre Entwicklung und ihren Erhalt der Arbeitsfähigkeit verantwortlich. Vorgesetzte müssen gemeinsam mit den Mitarbeitenden die jeweils geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen herausfinden und initiieren sowie Rahmenbedingungen schaffen, welche lebenslanges Lernen und Entwicklung der Mitarbeitenden fördern (Graf, A., 2011, in Seyfried, B., 2011, S. 103).

8 Betriebliche und außerbetriebliche Bildungs- und Berufsberatung

Die sich verändernde Arbeitswelt und die zunehmende Durchlässigkeit im Bildungssystem machen es sowohl notwendig als auch möglich, die eigene Karriere und berufliche Laufbahn gezielt zu gestalten. Dies kann zum einen innerhalb eines Unternehmens geschehen, zum anderen durch Inanspruchnahme externer Beratungsangebote. Bei der Wahl des Angebotes sollte ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Motive einer Beratung vorhanden sein. Bei betriebsinterner Beratung überwiegt das Interesse des Unternehmens. Beratungsangebote dienen häufig der Karriereentwicklung von Mitarbeitenden, bei welchen besonderes Potenzial gesehen wird bzw. der Entwicklung von Fachkräften, jeweils an dem Bedarf des Unternehmens orientiert. Bei externer Beratung kann davon ausgegangen werden, dass die Interessen des Individuums im Vordergrund stehen.

8.1 Definitionen und Ansätze

In seinem Werk «Laufbahnberatung und der Gesellschaftsvertrag in einer flüchtigen Welt» erklärt Sultana drei grundlegende Ansätze der Laufbahnberatung (Sultana, R. 2017). Eine führende Rolle spielt der «technokratische» oder «Soziale-Effizienz»-Ansatz mit dem vorrangigen Ziel, das Funktionieren der Wirtschaft sicherzustellen. Im Mittelpunkt steht das Bestreben, dass Personen die nötigen Fähigkeiten erwerben sollen, um für den Arbeitsmarkt brauchbar zu sein. Für die in der Berufs- und Laufbahnberatung tätigen Personen bedeutet das, dass die Beratung sich am Bedarf des Arbeitsmarktes orientiert und weniger an der Idee des persönlichen Wachstums. Im Gegensatz dazu steht der zweite «entwicklungsorientierte» oder «humanistisch» genannte Ansatz, in welchem persönliches Wachstum und Selbstverwirklichung als oberstes Prinzip gelten. Der dritte «sozial-rekonstruktionistische» oder auch «emanzipatorische» Ansatz geht vom individuellen Blickwinkel hin zu einer größeren Sichtweise, wie Ökonomie und Arbeitsmarkt grundsätzlich funktionieren. Welcher der Ansätze in

der Laufbahnberatung Beachtung findet, ist immer auch dem Zeitgeist und den vorherrschenden ökonomischen Bedingungen geschuldet (Sultana, R., 2017, S. 18 ff). Nohl (2018) beschreibt als ein Ziel der Laufbahnberatung, die Verbesserung der beruflichen Zufriedenheit, Entwicklung neuer beruflicher Perspektiven und neuer Zukunftsentwürfe. Dadurch, dass das Bildungs- und Beschäftigungssystem durchlässiger wird, wird lebenslanges Lernen im Job selbstverständlicher. Die Laufbahnberatung kann Übergangs- und Veränderungsprozess (z. B. Jobwechsel, Branchenwechsel, Weiterentwicklung im Job, anderes Tätigkeitsprofil etc.) begleiten (Nohl, M., 2018, S. 47 ff). Krötzel beschäftigt sich mit dem österreichischen Modell der Vermittlung von «Career Management Skills» als Teil der nationalen Strategie für «Information, Beratung und Orientierung für Bildung und Beruf» vor dem Hintergrund der gegenwärtigen europäischen Strategiedebatte zu «Lifelong Guidance». Menschen jeden Alters sollen befähigt werden, Bildungs-, Berufs- und Lebensentscheidungen selbstständig und eigenverantwortlich vorzubereiten und treffen zu können (Krötzel, G., 2010, S. 8.).

8.2 Bedeutung

Bildungsberatung kann über das gesamte Berufsleben hinweg immer wieder von großer Wichtigkeit sein. Bildungsberatung befindet sich, je nach Anbieter und Schwerpunkt, in einer gewissen Spannung zwischen den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes (Qualifizierung, Kompetenzerwerb, Erhalt und Erwerb von Beschäftigungsfähigkeit) und dem Anspruch der Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung (Litschel, V. u. a., 2016, S. 87). Hirschi (2018) nennt die Förderung einer aktiven Gestaltung der eigenen Laufbahn und den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit als wesentliche Merkmale einer Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Beratende sollen Menschen helfen, ihre Werte und ihren Sinn in der Arbeit und ihrer Laufbahn zu erkennen, um berufliche Identität zu erreichen. Die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen umfasst das gesamte berufliche Leben und betrifft darüber hinaus auch den privaten Bereich (Hirschi, A., 2018, S. 17 ff). Ein besonderer Aspekt richtet sich auf die

Bildungsberatung für Ältere. In der beruflichen Bildungsberatung wird zwischen den Phasen des Berufseinstiegs, der Haupterwerbs- und der Späterwerbsphase unterschieden. Die letzte Phase gilt für einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren vor dem Ausstieg aus dem Erwerbsprozess und dem Übergang in die Pension. In dieser Phase kommt es unter Umständen zu einer Bilanzierung des bisherigen Erwerbslebens. Themen wie Diskriminierung am Arbeitsplatz aufgrund des Alters, Wiedereingliederung am Arbeitsmarkt, Fragen nach der eigenen Gesundheit, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Pflege- und Betreuungsleistungen) und die sich verändernden sozialen Gegebenheiten, hervorgerufen durch das Altern, die Veränderung des eigenen Rollenbildes, können die Aufgaben der Bildungsberatung umfassen (Götz, R. u. a., 2014, S. 55 ff, in Litschel, V. u. a., 2016, S. 88).

Die Bedürfnisse von Unternehmen liegen in der Hauptsache in dem ausreichenden Vorhandensein von qualifiziertem Personal. Von Erwerbstätigen wird erwartet, dass sie flexibel auf Veränderungen reagieren können sowie motiviert und fachlich qualifiziert sind. Dabei setzen Unternehmen auf Eigeninitiative und Selbstverantwortung ihrer Mitarbeitenden. Die externe Beratung kann helfen, geeignete Qualifizierungsmaßnahmen zu finden sowie Strategien im Umgang mit Arbeitsbelastungen, der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu entwickeln und die eigene Berufsbiografie bewusst zu gestalten (Hirschi, A., 2018, S. 26). Die externe Beratung kann als «unabhängiges Kompetenzzentrum» für Unternehmen in der Personalentwicklung gesehen werden. Externe Beratung informiert objektiv und unterstützt beim Erwerb von (zusätzlichen) Kompetenzen, Beratung für die Qualifizierung kann auch am Arbeitsplatz vor Ort angeboten werden (Hirschi, A., 2018, S. 35 f). Die betriebliche Beratung hat die Aufgabe, die Anliegen des Individuums und des Unternehmens zusammenführen. Beratung richtet sich hier sowohl an die Mitarbeitenden und an die Führungsebene als auch an die Organisation selbst. Als Methoden stehen u. a. Coaching im Sinne von individueller Begleitung und Mentoring im Sinne von Beratung, Supervision, kollegialer Beratung zur Verfügung. Beratung kann neben den oben genannten Aufgaben auch im Sinne von

Personalentwicklungs-, Weiterbildungs-, Qualifizierungs- oder Lernberatung geschehen (Weber, P., 2020, S. 263 f). Beratung gehört mittlerweile zum Portfolio der Personalentwicklung, aber auch zu dem der externen Einrichtungen wie z. B. dem AMS. Um als Betrieb zu bestehen, ist es unerlässlich, die Mitarbeitenden zu befähigen, sich selbst weiterzuentwickeln und den Lern- und Entwicklungsbedarf zu steuern. Durch Beratung können Karrierewege und der Weg dorthin aufgezeigt werden. Der Trend in der Beratung geht hin zu Prozessorientierung und Begleitung, Professionalisierung von Beratenden, Qualitätssicherung und Evaluation von Angeboten, Prozessen und Strukturen, die Verbreiterung des Zuganges und zu Angeboten für neue Zielgruppen (Steiner, K., Kerler, M., 2017, S. 13 ff).

8.3 Zusammenarbeit betrieblicher und außerbetrieblicher Beratung

Bislang gibt es in Österreich kaum eine Zusammenarbeit zwischen der betrieblichen und der externen Bildungs- und Karriereberatung. Eine Ausnahme stellt die Zusammenarbeit dar, welche auf Grund spezieller Bedürfnisse der Arbeitnehmenden nötig ist, wie bei der Integration von Menschen mit Behinderung, MigrantInnen, älteren Arbeitnehmenden oder Arbeitslosen (Heinrich, K., Petermandl, M., Aschenberger, F., 2022, S. 10). Mit der Frage, wie diese Zusammenarbeit forciert werden könnte, hat sich das von der EU geförderte Projekt «Connect!» – Berufs- und Karriereberatung im Rahmen der betrieblichen Personalentwicklung (2019 – 2022) beschäftigt. Im Rahmen dieses Projektes haben auf EU-Ebene VertreterInnen aus den Bereichen der Personalentwicklung, aus Institutionen welche Bildungs-, Berufs- und Karriereberatung anbieten und Personen, welche sich an Hochschulen mit dieser Thematik beschäftigen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen ausgetauscht und sich mit den Schnittstellen und einer möglichen Zusammenarbeit beschäftigt. Dabei wurde der Gewinn einer Zusammenarbeit für beide Seiten erforscht. So ist anzunehmen, dass durch eine Zusammenarbeit nicht nur das gegenseitige Verständnis für die jeweiligen Herausforderungen und das Wissen um die Arbeitsweisen und Ziele, sondern auch der Aufbau von Netzwerken, von denen

beide Seiten profitieren können, wachsen. Bisherige Ergebnisse weisen darauf hin, dass sich der wichtigste Berührungspunkt im Bereich des Changemanagements findet (Petermandl, M., 2021, S. 13 f.).

8.4 Vorteile einer Zusammenarbeit für die betriebliche und externe Beratung

Je mehr beide Bereiche von ihren Bedürfnissen, Zielen und Ansätzen wissen, umso mehr können Synergien genutzt und kann auf das Wissen der jeweils anderen aufgebaut werden. Dadurch orientiert sich das Beratungsangebot zunehmend an den Bedürfnissen der Unternehmen und der Arbeitnehmenden. Der öffentliche Bereich sollte als Schnittstelle für Informationen zum Arbeitsmarkt, zu Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, zu möglichen Förderungen etc. dienen. Neben der vorhin genannten Karriereberatung, kann z. B. im Interesse beider liegen, den Offboarding-Prozess beim Übergang in die Pension zu steuern und zu begleiten. Externe Beratung kann durch die hohe Vernetzung mit anderen Unternehmen, z. B. organisationsübergreifende Praktika oder Förderung der Berufserfahrung, eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen anbahnen und dadurch konkretes Erfahrungslernen ermöglichen. Gemeinsam organisierte Weiterbildungsangebote für mehrere Unternehmen können denkbar sein, genauso eine Zusammenarbeit in der Qualifizierung der jeweiligen Beratenden. Externe Beratungseinrichtungen können zu unterschiedlichen Themen Best-Practice-Beispiele sammeln und die Erfahrungen daraus an Unternehmen in derselben Situation weitergeben. Unternehmen können dadurch profitieren, dass Führungskräften bzw. der Personalentwicklung Teile der Arbeit abgenommen werden. Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden, sich aktiv zu entwickeln, wird gefördert. Kosten können sich ggf. reduzieren, sodass intern weniger personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen. Externe Beratung steht allen Mitarbeitenden offen. Es kommen evtl. nicht nur potenzielle Nachwuchskräfte, sondern auch geringer Qualifizierte in den Genuss einer Beratung.

Für Unternehmen ist es wichtig, Mitarbeitende an der richtigen Stelle einzusetzen. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigt erstens durch eine an den Kompetenzen und Interessen angepasste Arbeitsstelle und zweitens werden die Personen in ihrem Entwicklungsbedarf ernst genommen. Dies, aber auch die Investition der Unternehmen in die Karriereaktivitäten der Mitarbeitenden, führt wiederum zu einer engeren Bindung an das Unternehmen. Eine externe Beratung ist unabhängig von den Zielen des Unternehmens und kann sich auf die Bedürfnisse der zu beratenden Person konzentrieren. Sie kann zu einer Sensibilisierung bzgl. der Motivationen, Entwicklungsansprüche und Bedürfnisse führen und neue Perspektiven und unter Umständen neue Karrierewege eröffnen.

Die Aufgaben der Bildungs- und Berufsberatung müssen in einem größeren Zusammenhang erfasst werden. Sie unterliegen gravierenden Veränderungen, ausgelöst durch die sogenannten Megatrends. Die Bildungs- und Berufsberatung wird an Bedeutung gewinnen, für die einzelne Person, für die Unternehmen, welche ein hohes Interesse an qualifizierten Arbeitskräften haben und für den Staat, der sich bei gelungener Positionierung am Arbeitsmarkt Folgekosten für Qualifizierungsmaßnahmen, Arbeitslosengeld und dem Durchführen weiterer sozialer Maßnahmen erspart. Eine Zusammenarbeit zwischen der betrieblichen Personalentwicklung und der externen Bildungs- und Berufsberatung kann eine Reihe von Synergien freisetzen und insgesamt ein Gewinn für beide Seiten, im Besonderen jedoch für die zu beratende Person darstellen.

9 Zwischenfazit

Wie in den oben ausgeführten Kapiteln dargestellt, gibt es unzählige Einflussfaktoren, welche den Fachkräftemangel verstärken und welche sich auf die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Personen auswirken. Der Fachkräftemangel ist generell am Steigen und wird durch die demografische Entwicklung verschärft. Ältere Arbeitnehmende nicht frühzeitig in den Ruhestand oder möglicherweise in den Krankenstand zu verlieren, bedingt, dass deren Bedürfnisse beachtet werden. In Studien werden die noch immer anzufindenden Vorurteile gegenüber Älteren widerlegt und es wird aufgezeigt, welche Faktoren von Bedeutung sind, um älteren Arbeitnehmenden eine zufriedenstellende Teilhabe am Arbeitsleben zu ermöglichen. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens und der Personalentwicklung spielen eine wesentliche Rolle, um Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation zu erhalten. Maßnahmen der Weiterbildung und des Gesundheitsmanagements müssen dabei alle Altersgruppen erreichen. Unternehmen sollten in Systemen denken und sich bei der Personalplanung idealerweise am Lebenszyklus sowie am Berufszyklus einer Person orientieren. Externe Berufs- und Bildungsberatung spielt zunehmend eine Rolle in der beruflichen Lebensplanung der Individuen. Die Synergien zwischen der betrieblichen Personalentwicklung und den externen Angeboten sind bisher jedoch nur zum Teil bekannt und noch nicht ausgeschöpft.

Mein Forschungsprojekt beschäftigt sich mit der Entwicklung bzw. Situation im Vorarlberger Rheintal als eine der wirtschaftsstärksten Regionen Europas. Die Situation der Betriebe in Vorarlberg verschärft sich durch die Abwanderung von Fachkräften in die Nachbarländer Liechtenstein und Schweiz, in welchen das Lohnniveau höher ist. Seit Jahren sind diese Unternehmen gefordert, sich als attraktive Arbeitgebende auf dem Arbeitsmarkt zu präsentieren. Ein Blick in die Praxis soll Aufschluss darüber geben, ob bzw. wie stark diese Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen sind und welche direkten Auswirkungen sie erfahren. Mit Blick auf die älteren Arbeitnehmenden ist von besonderem

Interesse, wie die Unternehmen deren Potenzial einschätzen, ob sie Unterschiede zu den jüngeren Arbeitnehmenden erkennen und wenn ja, in welchen Bereichen. Personalentwicklung ist ein wichtiger Bestandteil, um Fachkräfte zu generieren, weiterzubilden und für diese interessant zu bleiben. Verschiedene Maßnahmen fließen in diesen Bereich ein. Konkret möchte ich erfahren, welche in der Praxis tatsächlich angewandt werden und ob es Unterschiede zwischen Angeboten für Jüngere und Ältere gibt. Dabei werden insbesondere die Bereiche der Weiterbildung als auch des Gesundheitsmanagements betrachtet. Es wird der Frage nachgegangen, ob die bekannten Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation in die tägliche Arbeit miteinfließen. Die abschließende Frage beschäftigt sich mit der möglichen Zusammenarbeit der betrieblichen Personalentwicklung mit externen Beratungsangeboten, im Besonderen, ob diese in Vorarlberg bekannt sind und wenn ja, welche genutzt werden.

10 Beschreibung der Methodik der explorativen Studie

Bei diesem Forschungsvorhaben handelt es sich um eine explorative Studie. Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurde das ExpertInneninterview als eine Variante des qualitativen Interviews gewählt. Die Methode wird der qualitativen Sozialforschung zugeordnet. Dieses Leitfadeninterview oder auch teilstrukturierte Interview, bietet durch konkrete Fragen eine gewisse Struktur, ermöglicht jedoch eine Offenheit in der Gestaltung. Es sind weitgehend freie Antworten möglich, einzelne Aspekte können herausgegriffen und evtl. vertieft werden (Hopf, Ch., 1995, in Flick, U. u. a., 2016, S. 177 f).

10.1 Expertin, Experte

«Die Experten sind Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen, und Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschliessen» (Gläser, J., Laudel, G., 2004, in Bogner, A., Menz, W., 2009, S. 65). Bei der Auswahl, wer als Expertin bzw. als Experte in Frage kommt, sind folgende Überlegungen miteingeflossen: «Eine Person wird im Rahmen eines Forschungszusammenhangs als Experte angesprochen, weil wir wie auch immer begründet annehmen, dass sie über ein Wissen verfügt, das sie zwar nicht notwendigerweise alleine besitzt, das aber doch nicht jedermann in dem interessierenden Handlungsfeld zugänglich ist. Auf diesen Wissensvorsprung zielt das Experteninterview» (Meuser, M., Nagel, U. in Bogner, A. u. a., 2009, S. 37). Auf Basis dieser Definition wurden Fachleute aus dem Bereich Personalmanagement, idealerweise dem Gebiet der Personalentwicklung, ausgewählt. Dabei wurde darauf geachtet, das Interview, wenn möglich, direkt mit den Bereichsleitungen bzw. der Leitung des Personalmanagements zu führen. Fachpersonen zeichnen sich dadurch aus, dass sie mit konkreten Erwartungen konfrontiert werden. Ihr Wissen ist kein Alltagswissen und nicht allen zugänglich (Froschauer, U., Lueger, M. in Meuser, M., Nagel, U., ebda., S. 243). Das Wissen dieser Personen hat einen Prozesscharakter und kann nur teilweise abgefragt werden.

10.2 Forschungsfragen und Forschungsziel

Das Hauptinteresse dieser Master Thesis liegt im demografisch bedingten Fachkräftemangel, dessen Auswirkungen und die Möglichkeiten eines Unternehmens, diesem entgegenzuwirken. Dabei rückt das Leistungsvermögen älterer Arbeitnehmenden in das Zentrum der Forschung und bewusst nicht der Mangel an Nachwuchskräften.

Die Hauptforschungsfragen lauten:

- Liegt in der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsmotivation älterer Arbeitnehmenden das Potenzial, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?
- Welche Maßnahmen werden von Seiten der Unternehmen ergriffen, um ältere Arbeitnehmende länger im Betrieb zu halten?

Es soll herausgefunden werden, ob die Firmen ein Bewusstsein dafür entwickelt haben, dass in älteren Mitarbeitenden das Potenzial liegt, dem vorhandenen oder drohenden Fachkräftemangel vorzubeugen und welche Maßnahmen als relevant angesehen werden, Arbeitsmotivation und Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Im Zuge der Betrachtung der Personalentwicklung im Unternehmen werden die Möglichkeiten der Kooperation zwischen betrieblicher Personalentwicklung und außerbetrieblicher Bildungs- und Berufsberatung thematisiert. Dabei werden die Einschätzungen der Unternehmen, nicht jedoch jene der externen Beratungseinrichtungen als Frage in das Leitfadeninterview miteinfließen.

10.3 Analyseverfahren der erhobenen Daten

Zur Analyse der erhobenen Daten wurde die «Qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring» gewählt, anhand derer das entstandene Interviewmaterial systematisch bearbeitet werden kann (Mayring, P., 2010, in Flick, U. u. a., 2016, S. 207). Es handelt sich dabei um ein theorieüberprüfendes, deduktives Vorgehen. Aus den drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse (die

zusammenfassende, die explizierende und die strukturierende Inhaltsanalyse) wurde die Form der strukturierenden Inhaltsanalyse gewählt. Anhand von definierten Ordnungskriterien wurden bestimmte Aspekte herausgefiltert, Kriterien definiert und ein Kodierungsleitfaden erarbeitet. Insofern handelt es sich nicht um ein standardisiertes, sondern um ein an die jeweilige Forschung angepasstes Vorgehen. Im Mittelpunkt der Auswertung steht das im Vorfeld ermittelte Kategoriensystem, welches sich an den im ersten Teil beschriebenen Theorien und den konkreten Forschungsfragen orientiert. Um zu einer Interpretation der Ergebnisse zu gelangen, kommen drei sprachliche Grundverfahren zur Anwendung. Zum einen wird mittels der Zusammenfassung das Material auf das Wesentliche reduziert (Reduktion), zum anderen wird zu Textteilen ggf. zusätzliches Material hinzugezogen, sofern sich daraus ein besseres Verständnis ergibt (Erweiterung/Explikation) und weiters kann durch Filterung oder Einschätzung bestimmter Aspekte nach festgelegten Kriterien eine Strukturierung erfolgen. Diese drei Techniken sind voneinander unabhängig und nicht an eine Reihenfolge gebunden. Je nach Forschungsfrage und vorliegendem Material gilt es, die geeignete Technik anzuwenden (Mayring, P., 2015, S. 67).

Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse

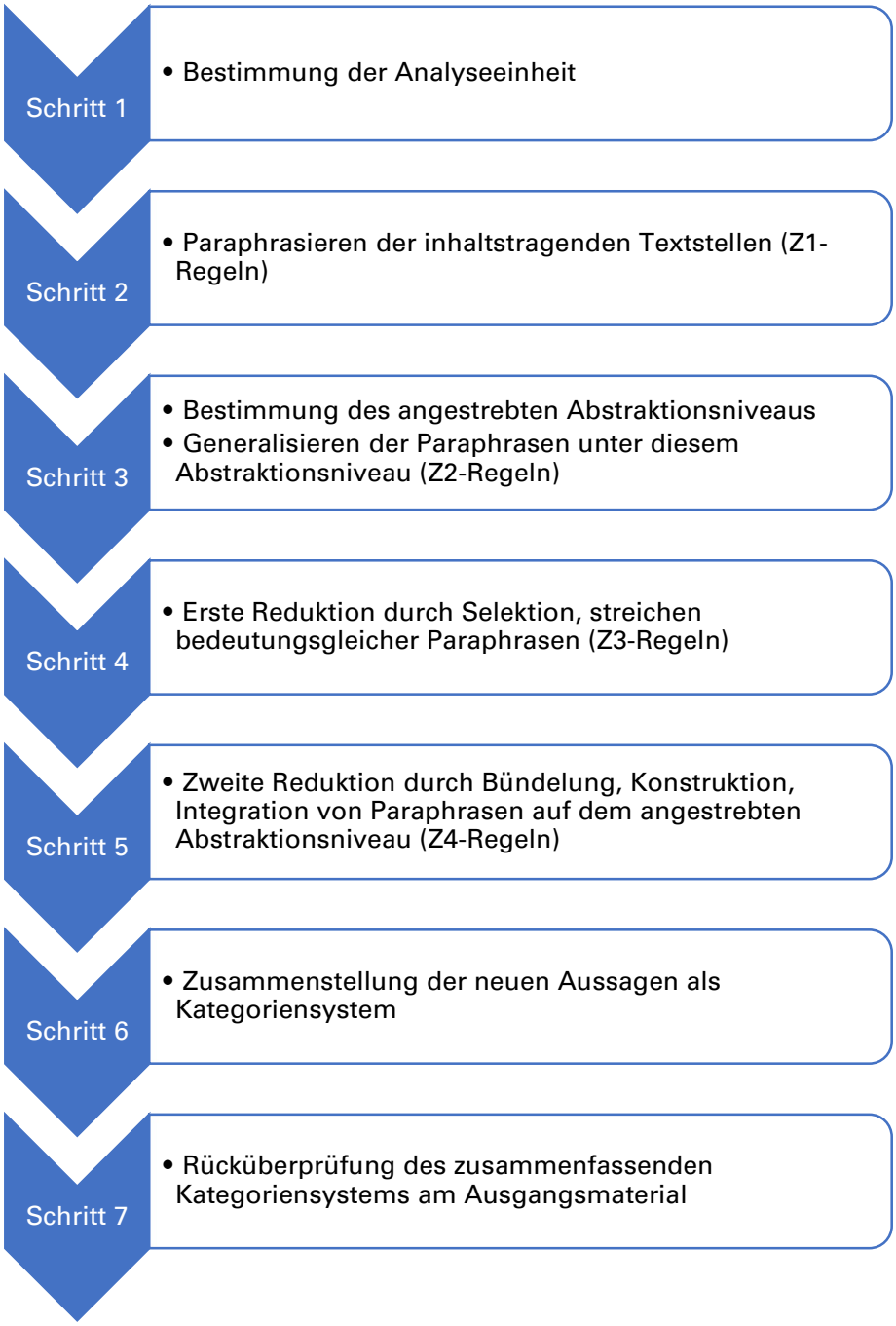

Abb. 2: Ablaufmodel der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, P., 2015, S. 70), eigene Darstellung.

Bei einer großen Datenmenge kann es nötig sein, dass einzelne Schritte zusammengefasst werden, z. B. Schritt 1 bis 5 (Mayring, P., 2015, S. 71).

10.4 Kategoriensystem

Das zentrale Instrument der Analyse ist das Kategoriensystem, welches besonders die Bildung und Begründung der Kategorien zum Inhalt hat. An erster Stelle steht die Festlegung bzw. Definition des Materials. An zweiter Stelle steht die Beschreibung der Entstehungssituation, welche in diesem konkreten Fall die Verfasserin, deren Handlungshintergrund, die Zielgruppe und den Entstehungshintergrund umfasst. An dritter Stelle stehen die formalen Charakteristika des Materials und die Beschreibung, in welcher Form das Material vorliegt (Mayring, P., 2015, S. 51, S. 54 f).

10.5 Ablaufmodell der Analyse anhand der vorliegenden Forschungsarbeit

Festlegung des Materials

Nach der Definition des Analysematerials soll dieses nur noch unter bestimmten Aspekten erweitert oder verändert werden. Als Basis der vorliegenden Forschungsarbeit dienen acht anhand eines Leitfadens durchgeführte Interviews. In den Fragestellungen sind bereits die fünf Kategorien erkennbar.

Analyse der Entstehungssituation

Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig. Im Vorfeld wurde Kontakt mit der Personalabteilung oder der Geschäftsleitung eines Unternehmens aufgenommen und grundsätzlich die Bereitschaft zur Teilnahme an dem Forschungsprojekt abgeklärt. Bei Zustimmung wurde von Seiten des Unternehmens eine Kontaktperson genannt, welche dann schriftlich per E-Mail oder telefonisch über das Thema, die Dauer und die Form der Befragung informiert wurde. Die Interviews fanden z. T. vor Ort in einem Sitzungszimmer oder im Büro der Leitung statt oder wurden per Videotelefonie (Skype oder Zoom) durchgeführt.

Formale Charakteristika des Materials

Die Interviews wurden, sofern diese vor Ort durchgeführt wurden, mit einem Tablet aufgenommen, bzw. bei Befragung via Skype oder Zoom direkt inkl. Bild

aufgezeichnet. Im Anschluss wurde das Interview anhand des inhaltlich-semantischem Regelsystems transkribiert (Dresing, T., Pehl, T., 2018, S. 21).

Festlegung der Analyseeinheiten

Ein erster Schritt bestand in der Festlegung der Kodier-Einheit, in welcher definiert wurde, welche die minimalsten Einheiten und Teile sind, die unter eine Kategorie fallen können. Im nächsten Schritt wurde die Kontexteinheit definiert, welche den größten Teil festlegt. In der Auswertungseinheit wurde festgelegt, welche Textteile in welcher Reihenfolge ausgewertet werden. Zentral war die Entwicklung eines Kategoriensystems, im Kontext zwischen Theorie und dem vorliegenden Interviewmaterial. Bei einzelnen Fragestellungen kamen quantitative Analyseschritte zur Anwendung. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgte mit Blick auf die Hauptfragestellungen (Mayring, P., 2015, S. 61).

Im nächsten Schritt kam die Paraphrasierung des Textes, in welchem Textteile, die nicht relevant sind, weggelassen und nur die inhaltlich bedeutenden Teile knapp beschrieben werden, zur Anwendung. Das festgelegte Abstraktionsniveau wird durch Reduktion erreicht. Dies geschah durch generalisieren und das ggf. Zusammenfassen gleicher Aussagen. Die zusätzlichen Schritte des Selektierens oder der Streichung waren nicht notwendig. Im Zweifelsfall wurden theoretische Vorannahmen zu Hilfe gezogen. Diese neu entstandenen Aussagen wurden am Ausgangsmaterial rücküberprüft (Mayring, P., 2015, S. 70 f).

11 Beschreibung der konkreten Untersuchung

11.1 Vorgehensweise und Methode

Umfangreiche Literaturrecherchen und die Erarbeitung relevanter Themenbereiche welche den Fachkräftemangel, die Personalentwicklungsmaßnahmen und die Besonderheiten im Hinblick auf ältere Arbeitnehmende beinhalteten, stellen das Fundament dieser Forschung dar. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde der Leitfaden für das Interview entwickelt. Um Vergleichsmöglichkeiten zwischen den einzelnen Firmen zu schaffen, flossen quantitative Elemente in die Befragung mit ein, wie z. B. Fragen nach der Anzahl der Mitarbeitenden insgesamt und insbesondere die Zahl der Mitarbeitenden über 55 Jahre.

11.2 Auswahl der Betriebe und interviewten Personen

Eine Voraussetzung für die Datengewinnung ist die Bereitschaft und Motivation des Gesprächspartners, der Gesprächspartnerin zur Mitarbeit (Thomae, H., 1995, in Flick, U. u. a., 2016, S. 252). Bei der Auswahl der Betriebe wurde nach Möglichkeit darauf geachtet, dass sich diese bereits in einzelnen Bereichen als innovative und nachhaltige Unternehmen positioniert haben (z. B. ausgezeichnete Lehrbetriebe, Teilnahme am Projekt «Fit for Future», Auszeichnungen als «Beste Arbeitgeber», «Familienfreundliche Betriebe» oder «Inklusionsfreundlicher Betrieb»). Dies ließ vermuten, dass ein gewisses Bewusstsein für das Potenzial älterer Mitarbeitenden und eine Wertschätzung gegenüber der Mitarbeitenden vorhanden und dadurch das Interesse an der Teilnahme an dieser Befragung geben ist. Um ein umfassendes Bild der Situation Vorarlberger Industriebetriebe zu erhalten, wurden neben Firmen mit mehr als 600 Mitarbeitenden auch bewusst Klein- und Mittelbetriebe ausgewählt, mit der Annahme, dass sich die Thematik an sich nicht verändert, sehr wohl jedoch die Möglichkeiten variieren, welche Maßnahmen ergriffen werden können. Das Leitfadeninterview wurde mit der Leitung des Personalmanagements bzw. mit

den Personalverantwortlichen mit Schwerpunkt Personalentwicklung geführt. Insgesamt wurden acht Betriebe um ihre Mitarbeit gebeten.

11.3 Durchführung

Nach der telefonischen Kontaktaufnahme und der Terminvereinbarung wurde das Interview je nach Wunsch vor Ort oder per Videotelefonie durchgeführt. Alle interviewten Personen stimmten der Aufnahme und anonymisierten Verwertung der erhobenen Informationen zu. Das Interview wurde mit der Vorstellung der Interviewerin, des Studienganges und der Forschungsthematik begonnen. Der erste Abschnitt des Interviews diente der Erfassung allgemeiner Daten zur Branche, der Firma, der Funktion der interviewten Person innerhalb der Firma, aber auch der Erhebung von Zahlen wie z. B. Anzahl der Mitarbeitenden am Standort Vorarlberg und wie groß die Personalabteilung ohne den Bereich der Lohnadministration und Zeiterfassung ist.

Das Interview umfasste folgende übergeordnete Themenbereiche:

1. Fachkräftemangel und Auswirkungen;
2. Ältere Arbeitnehmende im Betrieb;
3. Personalentwicklung;
4. Fachkräfte im Betrieb halten;
5. Kooperation der Personalentwicklung mit der Bildungs- und Berufsberatung.

Zu allen Themenbereichen wurden Unterpunkte vorbereitet, welche, sofern diese nicht von der interviewten Person angesprochen wurden, dazu dienten, nähere Details zu erfahren und die für die Auswertung nötigen Informationen zu generieren. Der Interviewleitfaden ist im Anhang zu finden (vgl. Anhang 1, S. 121).

11.4 Kategoriensystem

Das Kategoriensystem bildet nach Mayring die Basis für die Inhaltsanalyse eines qualitativen Interviews. Die gewählten Kategorien orientieren sich an den Theorien im ersten Teil der Arbeit: Fachkräftemangel und demografische Entwicklung in Österreich, die angenommenen Besonderheiten älterer Arbeitnehmenden und die Zusammenarbeit der Generationen, der Wandel der Arbeitswelt, Maßnahmen und Einstellungen der Personalentwicklung und des Personalmanagements insgesamt und als zusätzliches Themengebiet wurde die externe Berufs- und Bildungsberatung miteinbezogen. Das Interview umfasst unten angeführte fünf Hauptkategorien sowie Subkategorien, welche aufgrund der thematischen Vielfalt der unterschiedlichen Aspekte notwendig wurden.

Fachkräftemangel und Auswirkungen

Diese Kategorie beinhaltet alle Aspekte rund um den Fachkräftemangel in einem Unternehmen. Von Interesse ist, wie die Situation im jeweiligen Unternehmen eingeschätzt wird, ob es ein Bewusstsein für die demografische Entwicklung hinsichtlich steigender Pensionierungen gibt und welche Bereiche betroffen sind. Möglicherweise sind bereits Auswirkungen des Fachkräftemangels erkennbar, z. B. in Bezug auf Mitarbeitende (Überzeiten, Auslastung, Gehalt), die Unternehmensführung (Mehrarbeit), die Auftragslage (Nichtdurchführbarkeit von Aufträgen, Umsatzeinbußen) und Maßnahmen des Personalmanagements wie z. B. erhöhte Kosten für die Rekrutierung, Aufwand für die Qualifizierung. Dementsprechend haben sich folgende Subkategorien gebildet: «Situation im Unternehmen» und «Erkennbare Auswirkungen».

Ältere Arbeitnehmende im Betrieb

Dieser Aspekt beinhaltet vordergründig die Einschätzung der Bedeutung älterer Mitarbeitenden für das Unternehmen. Von Interesse sind die möglicherweise vorhandenen Zuschreibungen und Stereotypen bezüglich der Eigenschaften älterer Arbeitnehmenden (z. B. Arbeitsmoral, Betriebsbindung, Flexibilität, Team- und Lernfähigkeit), ob Unterschiede zwischen jüngeren und älteren

Beschäftigten bemerkbar sind und wenn ja, welche. Weiters ist von Interesse, wie sich die generationenübergreifende Zusammenarbeit gestaltet. Folgende Subkategorien sind daraus entstanden: «Eigenschaften älterer Mitarbeitenden» und «Zusammenarbeit der Generationen».

Personalentwicklung

Darunter werden alle getroffenen Maßnahmen zur «Entwicklung» der Beschäftigten und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden verstanden. Das beinhaltet u. a. Maßnahmen zur Weiterbildung, der Blick auf eine lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, das Angebot der betrieblichen Karriereplanung, das Verständnis des Unternehmens als «Lernende Organisation», aber auch die gezielte Steuerung des Wissenstransfers. Daraus ergeben sich folgende Subkategorien: «Maßnahmen der Personalentwicklung», «Weiterbildung» und «Wissenstransfer».

Personalmanagement

Mit Blick auf die Gruppe der älteren Arbeitnehmenden werden die Themen Gesundheitsmanagement, flexible Arbeitsmodelle, Work-Life-Balance und Maßnahmen der Betriebsbindung ins Zentrum gerückt. Die Frage, wie das Unternehmen insgesamt zur Beschäftigung älterer Mitarbeitenden steht, wird in zwei Subkategorien unterteilt. In dieser Kategorie werden auch die Wünsche bzw. Anliegen an die Politik thematisiert. Dementsprechend haben sich folgende Subkategorien gebildet: «Gesundheitsmanagement», «Maßnahmen zur Betriebsbindung», «Neueinstellung ältere Mitarbeitende», «Rolle der Fachkräfte nach der Pensionierung» und «Wünsche an die Politik».

Externe Bildungs- und Berufsberatung: Kennen von Angeboten und mögliche Kooperation

Über welches Wissen bezüglich externer Beratungsangebote verfügen die Mitarbeitenden bzw. die Leitungen der Personalentwicklung und welche werden tatsächlich genutzt? Gibt es andere KooperationspartnerInnen im Bereich

Personalentwicklung? Für diese Hauptkategorie wurden zwei Subkategorien gebildet: «Externe Bildungs- und Berufsberatung» und «Weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit».

11.5 Kodier-Regel

Zwischen den Kategorien «Personalentwicklung» und «Maßnahmen des Personalmanagements» gab es vereinzelt Abgrenzungsprobleme, da die förderlichen Maßnahmen der Personalentwicklung auch dienlich sind, um die Gesundheit zu erhalten und die Fachkräfte an den Betrieb zu binden. Daher wurde unter der Kategorie «Personalentwicklung» explizit auf Maßnahmen geachtet, welche Qualifikationen fördern, die Berücksichtig des Lebenszyklus zum Inhalt haben und den Wissenstransfer sichern.

11.6 Darstellung Kategorien und Subkategorien

Fachkräftemangel und die Auswirkungen

- Situation im Unternehmen
- Erkennbare Auswirkungen

Ältere Arbeitnehmende

- Eigenschaften älterer Mitarbeitenden
- Zusammenarbeit der Generationen

Personalentwicklung

- Maßnahmen der Personalentwicklung
- Weiterbildung
- Wissenstransfer

Personalmanagement

- Gesundheitsmanagement
- Maßnahmen zur Betriebsbindung
- Neueinstellung ältere Mitarbeitende
- Rolle der Fachkräfte nach der Pensionierung
- Wünsche an die Politik

Externe Bildungs- und Berufsberatung: Kennen von Angeboten und mögliche Kooperation

Externe Bildungs- und Berufsberatung

Weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit

Um die Auswertung übersichtlich darzustellen, wurde jeder definierten Kategorie (vgl. Anhang 2, S. 124, Kodierleitfaden) ein Beispiel aus dem Text zugeordnet:

Beispiele aus den Interviews	Hauptkategorie	Subkategorie
… musste jetzt gerade ein großes Projekt zum Teil absagen, konnten nur zum Teil zusagen, weil uns eben die Fachleute fehlen	Kategorie 1: Fachkräftemangel und Auswirkungen	Subkategorie 1.2 Erkennbare Auswirkungen
es gibt natürlich Unterschiede in der Arbeitsweise, in der Offenheit für Neues z. B. aber es darf auch sein	Kategorie 2: Ältere Arbeitnehmende	Subkategorie 2.1 Eigenschaften älterer Mitarbeitenden
…wir setzen sehr viel daran, eigene Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Wir haben da auch ein eigenes Weiterbildungsprogramm.	Kategorie 3: Personalentwicklung	Subkategorie 3.2 Weiterbildung
…wird entweder der Arbeitsplatz adaptiert oder teilweise auch die Tätigkeit verändert…	Kategorie 4: Personalmanagement	Subkategorie 4.1 Gesundheits-management
…Was wir extern geben, ist Recruiting, Headhunting,	Kategorie 5:	Subkategorie 5.2

Beispiele aus den Interviews	Hauptkategorie	Subkategorie
Personalsuche, also Vermittlung, Leasing etc.	Externe Bildungs- und Berufsberatung	Weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit

11.7 Vorgehensweise

Durch das Paraphrasieren der Antworten konnten diese einer der fünf Kategorien zugeteilt werden. Der erarbeitete Kodierleitfaden diente dabei zur Unterstützung. Durch die Generalisierung der Paraphrasen und in der Folge die Anwendung der Reduktion, wurde das für die Auswertung gewünschte Abstraktionsniveau erreicht. Für die Forschung unbedeutende Paraphrasen wurden gestrichen. Im Anschluss an diese Prozesse wurden die Paraphrasen unter Berücksichtigung der Subkategorien zu Hauptaussagen zusammengefasst (vgl. Anhang 3, S. 125, Beispiel der einzelnen Schritte bis zur Kategorienzuordnung).

12 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

12.1 Demografische Daten

Alle Personen können auf mehrjährige Erfahrungen im Bereich des Personalmanagements zurückgreifen. Drei der interviewten Personen sind in einem Klein- und Mittelbetrieb beschäftigt und fünf in Betrieben mit mehr als 600 Mitarbeitenden. Die befragten Personen wurden nach ihren Funktionen ausgewählt. Das Alter und das Geschlecht spielten dabei keine Rolle. Drei Personen sind HR-GeneralistInnen und somit sowohl für die Leitung des Bereiches insgesamt, als auch für die Personalentwicklung verantwortlich. Drei weitere Personen haben die Funktion der Abteilungsleitung des Personalmanagements inne und zeichneten sich gemeinsam mit der Firmenleitung für die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung verantwortlich. Zudem konnte eine Person sowohl in der Funktion als Leitung des Personalmanagements als auch in der Funktion eines Firmenvorstandes bzw. einer Firmenvorständin interviewt werden. Eine weitere Person leitet in ihrem Unternehmen die Abteilung der Personalgewinnung, ist jedoch auch im Bereich Personalentwicklung tätig.

Die nachfolgenden Ausführungen der Ergebnisse beziehen sich auf die einzelnen Kategorien und deren Subkategorien. Es konnten nicht alle Aussagen dargestellt werden und im Sinne der Reduktion lag der Fokus auf der Darstellung der für die Forschungsfrage relevanten Aussagen. Je nach Unternehmensstrategie und nach Position der Fachpersonen wurden die Antworten auf die gestellten Fragen unterschiedlich umfangreich ausgeführt.

12.2 Auswertung «Fachkräftemangel und die Auswirkungen»

12.2.1 Situation im Unternehmen

Von den insgesamt acht befragten Unternehmen sehen sich sechs besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen, ein Unternehmen sieht sich betroffen, ein

weiteres sieht sich vor wachsenden Herausforderungen. Angesprochen auf die Funktionsebene nennen alle Unternehmen Führungspositionen, insbesondere die mittlere Leitungsebene als stark betroffen. Ebenso stark sind die Berufe in der Produktion, Technik und im Vertrieb betroffen. Drei Unternehmen führen explizit an, dass der Mangel an Fachkräften bzw. Arbeitskräften sich über alle Bereiche hinwegzieht, also von der Top-Führungsebene bis hin zur Reinigungskraft. Zwei Firmen hingegen haben keine Schwierigkeiten, Hilfskräfte zu finden.

Zitat: IN-7_1/30/0:12:55
«... In allen Bereichen, wirklich vom höchsten Studienabschluss bis zum einfachsten Hilfsarbeiter haben wir momentan das Problem, dass wir keine Mitarbeiter bekommen. [...] Wir kriegen momentan nicht einmal Leasingmitarbeiter.»

Die kommende Pensionierungswelle aufgrund der demografischen Entwicklung wird von den Unternehmen unterschiedlich bewertet. Unternehmen, welche bereits auf eine lange Tradition zurückblicken, haben im Vergleich zu den «jüngeren» Unternehmen eine höhere Zahl an älteren Mitarbeitenden. Bei diesen sehen vier von fünf Unternehmen große Herausforderungen und Auswirkungen für die Firma, vor allem im Sinne des Verlustes von SpezialistInnen. Ein langjähriges Unternehmen sieht die Alterspyramide des Unternehmens als nicht besorgniserregend an. Drei weitere Unternehmen sind relativ jung (Gründung nach 1980) und haben demzufolge weniger ältere Mitarbeitende beschäftigt, die in den kommenden Jahren in Pension gehen werden, sehen sich also wenig betroffen.

12.2.2 Erkennbare Auswirkungen

Der Schwerpunkt liegt bei allen Unternehmen in der Qualifizierung eigener Mitarbeitenden und in der Ausbildung von Nachwuchskräften. Alle befragten Unternehmen, bis auf eines, welches selbst keine Lehrlinge ausbildet, haben einen starken Fokus auf die Lehrlingsausbildung, um eigene Fachkräfte zu

generieren. Zudem haben zwei Unternehmen darauf hingewiesen, dass sie geringer qualifizierte Arbeitnehmende bei entsprechender Eignung nachqualifizieren. Der Aufwand für die Qualifizierung von Mitarbeitenden steigt. Alle Unternehmen bieten Entwicklungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeitenden an bzw. unterstützen diese darin (mehr dazu in Kapitel 3 Personalentwicklung). Diese internen Entwicklungsmaßnahmen zur Qualifizierung sollen Facharbeitende generieren und ihnen Möglichkeiten aufzeigen, andere Positionen im Unternehmen zu besetzen. Der zeitliche Aufwand für Bewerbungen bzw. Bewerbungsgespräche sinkt aufgrund von wenigen Bewerbungen, hingegen steigt der Aufwand für die Bewerbung offener Stellen auf diversen Online-Kanälen. Dem gegenüber steht die Aussage, dass der zeitliche Aufwand insofern gestiegen ist, als dass mehr Zeit für interne Job-Ausschreibungen, Bewerbungen und Job-Messen im Unternehmen benötigt wird. Intern wird angeführt, dass es zeitliche Ressourcen erfordert, das Entwicklungspotenzial einzelner Mitarbeitenden abzuklären und zu erfassen. Bewusstseinsbildung bei den Fachabteilungen, dass Fachkräfte nicht mehr unbegrenzt zur Verfügung stehen sowie die Zusammenarbeit über die Abteilungen hinweg, diesem Problem zu begegnen, ist nötig. Zwei Unternehmen heben explizit hervor, dass die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt zunehmend eine wichtige Rolle spielt. Die Kosten für das Recruiting sind insgesamt gestiegen. Ein Unternehmen führt dabei besonders die hohen Kosten für externe Personalagenturen an. Als eine zusätzliche Herausforderung wird von einem Unternehmen angeführt, dass bei der Auswahl für Leitungsfunktionen wenige Qualifizierte zur Verfügung stehen und somit Kompromisse gemacht werden müssen.

«Es ist einfach so, dass der Arbeitsmarkt in den letzten Jahren völlig umgeschlagen hat. Und ich möchte jetzt nicht das Thema Corona überstrapazieren, aber das hat sicher seinen Teil dazu beigetragen. Wir befinden uns in einem sogenannten Bewerbermarkt. Die Kandidatinnen und die Kandidaten können sich eigentlich mittlerweile aussuchen, wo sie arbeiten

möchten. Und wir, und da meine ich die Unternehmen, bewerben uns bei ihnen und nicht mehr umgekehrt.» IN-8: 2/89/0:06:28

Die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden zeigen sich insbesondere im Anfallen von Überstunden und der zunehmenden Arbeitsbelastung. Sieben Unternehmen führen an, dass Mehrarbeit geleistet wird. Überbelastung wird von vier Unternehmen erkannt und von zwei Unternehmen so gewertet, dass Mitarbeitende an der Belastungsgrenze sind und zum Teil bereits Auswirkungen auf den Gesundheitszustand bemerkbar sind. Ein Unternehmen führt an, dass Mitarbeitende temporär wieder von ihrer Pension zurückgekommen sind, um Projekte abzuschließen bzw. eine Übergabe an eine Nachfolge zu gewährleisten. Von Mehrarbeit betroffen ist auch die Führungsebene, wobei ein Unternehmen auf eine «Doppelbelastung» hinweist. Die Führungsebene ist sowohl dem Druck der obersten Unternehmensleitung und vom Kunden, als auch von den ihnen unterstellten Mitarbeitenden ausgesetzt. Eine weitere Auswirkung von fehlenden Fachkräften zeigt sich in einem Unternehmen darin, dass Mitarbeitende zusätzlich «fachfremde» Aufgaben übernehmen müssen und von den vorhandenen Fachkräften Zeit in die Einschulung von Hilfskräften aufgewendet wird. Die Zufriedenheit mit dem Unternehmen sinkt demzufolge insgesamt. Drei Unternehmen führen an, dass momentan keine bzw. nur mehr gewisse Aufträge angenommen werden, zum einen um Mitarbeitende vor Überlastung zu schützen, zum anderen um die Qualität der Arbeit zu gewährleisten. Ein Unternehmen sieht einen Auftragsverzug und eines überlegt, die Produktion an Standorte außerhalb von Österreich zu verlegen.
Die finanziellen Auswirkungen werden von fünf Unternehmen bestätigt. Sie führen steigende Kosten für externe Dienstleister, Leasingarbeiter und externe Fachkräfte (Wartung von Maschinen) an. Zudem sind die Kosten für das Recruiting sowie für die Ausbezahlung von Überzeiten gestiegen.

12.2.3 Zusammenfassung

Jedes der befragten Unternehmen ist vom Fachkräftemangel, einige sogar von einem Mangel an Arbeitskräften insgesamt, betroffen und sieht sich vor wachsenden Herausforderungen. Am stärksten betroffen sind die Bereiche der mittleren Führungsebene sowie Facharbeitende im Bereich Technik und Produktion. Die Auswirkungen sind vielfältig und betreffen die Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens, die Veränderungen im Recruiting und die Notwendigkeit einer Bewusstseinsbildung und Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens. Für die Mitarbeitenden bedeutet der Fachkräftemangel Mehrarbeit und veränderte Aufgabengebiete, was wiederum zu gesundheitlichen Problemen führen kann und eine sinkende Zufriedenheit mit dem Unternehmen zur Folge hat. Nicht mehr jedes Unternehmen kann alle Aufträge annehmen, zum Teil steht ein Standortwechsel im Raum. Steigende Kosten betreffen insbesondere outgesourcte Leistungen, Projektpartner, Leasingarbeiter, externe Personaldienstleistungen sowie Ausgaben für interne Qualifizierungsmaßnahmen und verstärkte Investition in die Lehrlingsausbildung.

12.3 Ältere Arbeitnehmende

12.3.1 Eigenschaften älterer Mitarbeitenden

Alle der acht befragten Unternehmen hoben die positiven Aspekte im Zusammenhang mit älteren Arbeitnehmenden hervor. Drei von acht erwähnten, dass sie die Betriebsbindung und Loyalität zum Unternehmen als größer wahrnehmen. Ein Unternehmen sieht dabei keinen Unterschied bei den Generationen. Erkennbar sind für ein Unternehmen Unterschiede in der Erwartung an die Tätigkeit, aber auch an das Team sowie das Bedürfnis nach Beständigkeit. Zwei Unternehmen führten zum Vergleich mit jüngeren Arbeitnehmenden den geringeren Anspruch bezüglich der Work-Life-Balance an und sehen eine höhere Bereitschaft für Mehrleistung und aussertourlichen Arbeitseinsatz. Wahrgenommene vorhandene Unterschiede in Bezug auf

Offenheit für Neues, in der Flexibilität sowie im Arbeitstempo werden von vier Unternehmen angeführt. Diese sehen darin jedoch auch Vorteile wie Kontinuität, höhere Qualität der Arbeit sowie eine Ergänzung zwischen dem Erfahrungswissen der Älteren und der Experimentierfreude der Jüngeren. Als weiterer Vorteil wird Kundenbindung durch langjährige Mitarbeitende angeführt. Vier Unternehmen sehen keine Unterschiede bei Motivation, Krankenständen, Arbeitsleistung oder in der Flexibilität und der Offenheit für Neues. Ein Unternehmen führt an, dass es keine Rolle spielt, ob jüngere oder ältere Mitarbeitende in der Produktion arbeiten, das Ergebnis zählt. Eigenschaften wie Flexibilität, Widerstand gegen Digitalisierung und Neuerungen werden nicht explizit einer Generation zugeschrieben. Veränderungen werden unabhängig vom Alter generell als schwierig gewertet. In Bezug auf die Teilnahme an Weiterbildung sieht ein Unternehmen dies von der Position abhängig, wenn erforderlich, nehmen Ältere das Angebot ebenso in Anspruch. Diesbezüglich werden keine Unterschiede angeführt. Drei Unternehmen bestätigen, dass die körperliche Arbeit schwieriger wird und gesundheitliche Abnützungserscheinungen auftreten, dies bezieht sich jeweils auf die Mitarbeitenden in der Produktion. Alle Unternehmen reagieren darauf mit Verständnis. Ein Unternehmen erkennt keine Unterschiede zwischen den Generationen.

12.3.2 Zusammenarbeit der Generationen

Die Zusammenarbeit der Generationen wird nur in einem Unternehmen bewusst gestaltet, dieses legt insgesamt Wert auf Diversität. Ein weiteres erwähnt, dass sie keine Unterschiede bei den Generationen in ihren Teams sehen, hingegen vorhandene kulturelle Unterschiede eine größere Herausforderung darstellen. Sieben Unternehmen berichten, dass sich altersgemischte Teams ohne Steuerung ergeben. Alle heben die Bedeutung einer guten Zusammenarbeit der Generationen hervor. Ein Unternehmen sieht das Generationsthema als Chance, denn Zusammenarbeit ist nötig und wird als gewinnbringend angesehen.

«Vor allem beim Thema Digitalisierung, hat das sehr viel Veränderung im Arbeitsalltag mit sich gebracht. […] … und die Jüngeren die Älteren unterstützen beim Thema Digitalisierung und die Älteren den Jüngeren aber das Wissen weitergeben, also das Wissensmanagement. Und beide Seiten bringen da ganz viele Fähigkeiten mit, die, wenn es rund werden soll, zusammen müssen. […] Ich würde dieses Generationenthema nicht als Problem definieren, sondern eher als Chance.» IN-8: 5/186/0:15:17

12.3.3 Zusammenfassung

Unterschiede im Bereich Gesundheit, Flexibilität und Leistungsfähigkeit werden angeführt. Positiv werden Arbeitseinsatz, Betriebsbindung, Kontinuität und besonders die Bedeutung des Erfahrungswissens bewertet. Jedes Unternehmen hebt dabei hervor, dass mögliche Unterschiede nicht zwingend ein Thema des Alters sind und wenn doch, dass sich diese mit den vorhandenen Kompetenzen und Eigenschaften der älteren Mitarbeitenden ausgleichen. Die Altersdurchmischung in Teams und die Diversität werden als Schlüssel zum Erfolg gesehen.

12.4 Auswertung Personalentwicklung

12.4.1 Maßnahmen der Personalentwicklung

Sieben von acht Unternehmen leben eine strategische Personalentwicklung, welche sich auch am Organisationsentwicklungsprozess orientiert. Personalentwicklung beginnt bei sieben Unternehmen bereits bei der Lehrlingsausbildung. Dabei geht es neben einer zeitgemäßen Ausbildung vorrangig darum, ausgebildete Lehrlinge im Betrieb zu halten. Dies geschieht anhand unterschiedlicher Maßnahmen wie der Anpassung und die Aktualisierung der Ausbildungsinhalte oder Job-Rotation, um unterschiedliche Bereiche im Unternehmen kennenzulernen. Entwicklung wird in allen Unternehmen unterstützt und gefördert. Dabei wird direkt auf Personen zugegangen, in welchen Entwicklungspotenzial gesehen wird. Ein Unternehmen

versucht z. B. durch Talent-Review-Talks Interessen herausfinden und Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen. Führungskräfte nach Möglichkeit intern zu rekrutieren, wird besonders von zwei Unternehmen hervorgehoben. Dazu werden eigene Schulungen für potenzielle Nachwuchskräfte angeboten. Es wird weniger eine gezielte Laufbahnentwicklung angeboten, sondern mehr wird die Eigeninitiative unterstützt (wird dreimal genannt). Nachfolgeplanung bzw. die Nachbesetzung interner Stellen haben zwei Unternehmen besonders hervorgehoben. Entwicklungsmöglichkeiten werden auf unterschiedlichen Ebenen geboten, wie durch Unterstützung beim Erwerb der Matura, der Meisterprüfung oder dem Beginn eines Studiums. Wenn Personen innerhalb des Unternehmens in andere Bereiche wechseln möchten, wird auch das unterstützt. Zwei Unternehmen legen besonders den Fokus auf den Onboarding-Prozess, welcher von MentorInnen begleitet wird. Job-Rotation ermöglicht in diesem Zusammenhang das Kennenlernen des gesamten Betriebs. Im Bereich der Personalentwicklung wird allgemein versucht, Bedingungen zu schaffen, die dem Lebenszyklus und den aktuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen. Die Möglichkeit flexible Arbeitsmodelle umzusetzen, wird von allen Unternehmen je nach aktuellen Möglichkeiten geboten. Zudem versuchen die Unternehmen Job-Profile anzupassen, bei Bedarf einen Wechsel der Tätigkeit zu ermöglichen und die Rückkehr aus der Krankheit durch angepasste Arbeitsplätze zu erleichtern.

Weiterbildung spielt in allen Unternehmen eine bedeutende Rolle, dies wird gewünscht und finanziell unterstützt. Vier Unternehmen haben eine eigene Weiterbildungsakademie. Alle Unternehmen unterstützen auch externe Weiterbildungsprogramme, unabhängig vom Alter und dem Qualifikationsstand der Personen. Zwei erwähnen explizit den Aufbau von Führungskräften durch geeignete Schulungsmaßnahmen. Ein weiteres legt den Fokus auf die Entwicklung von Hilfskräften hin zu Fachkräften. Die internen Weiterbildungsformate sind sehr vielfältig, sowohl für einzelne Personen als auch für Teams und beinhalten unter anderem Schulungen in der Firma, Lernen am Arbeitsplatz, Stammtischrunden mit Fokusgruppen, Teamlernen und

Spezialisten als Ansprechperson in der Firma für spezifische Fragestellungen. Anregungen zu Weiterbildungen können sowohl vom Vorgesetzten kommen als auch aus eigenem Wunsch entstehen. Drei Unternehmen haben bei diesem Thema darauf hingewiesen, dass sie Weiterbildungen an Gespräche mit Vorgesetzten knüpfen, wobei Herausforderungen und Zielsetzungen definiert werden sollen sowie ein «Fortschritts-Tracking» erfolgen und regelmäßiges Feedback gegeben werden soll.

Wissenstransfer ist allen Unternehmen ein Anliegen, denn die reale Gefahr von Wissensverlust ist vorhanden. Zwei Unternehmen haben dabei auf die Schwierigkeit hingewiesen, dass Wissensweitergabe aufgrund des Personalmangels nicht immer möglich ist. Langfristige Nachfolgeplanung scheitert zunehmend an der hohen Fluktuation im Unternehmen. Fünf Unternehmen forcieren ein digitales Wissensmanagement. Zwei Unternehmen unterstützen das Mentoring-Modell, durch welches insbesondere während des Onboarding-Prozesses Firmenwissen an die neue Person vermittelt werden soll. Die Wissensweitergabe im Rahmen eines Austritts z. B. aufgrund von Pensionierung wird von sechs Unternehmen strategisch, z. T. anhand eines Demografie-Planes, vorbereitet. In zwei Unternehmen findet dieser Prozess individuell statt bzw. wird den Abteilungen zugeteilt. Homogene Prozesse fehlen diesbezüglich. Erfahrungswissen älterer Mitarbeitenden spielt eine wichtige Rolle, darüber besteht Konsens. Ein Unternehmen versucht durch die bewusste (neue) Anstellung älterer Facharbeitenden den Wissenstransfer im Rahmen des Aufbaus einer Nachwuchsfachkraft sicherzustellen.

12.4.2 Zusammenfassung

Strategische Personalentwicklung wird bis auf einen eher kleinen Betrieb in allen Unternehmen gelebt. Um eigene Führungskräfte zu entwickeln oder Facharbeitende zu gewinnen, werden konkrete Maßnahmen insbesondere in der Weiterbildung gesetzt. Entwicklungsmöglichkeiten im Sinne von Karriereschritten oder Weiterbildungen werden von allen Unternehmen unterstützt. Dabei gibt es eine Vielzahl an Formaten intern aber auch außerhalb

des Unternehmens. Um Mitarbeitende im Unternehmen zu halten, wird versucht, flexible Arbeitsmodelle anzubieten und Bedingungen zu schaffen, die einen längeren Verbleib am Arbeitsplatz ermöglichen. Die Gewährleistung von Wissensweitergabe ist allen Unternehmen ein Anliegen. Während die Hälfte der Unternehmen auf individuelle Modelle, angesiedelt in den Fachabteilungen, setzt, pflegen die anderen ein digitales Wissensmanagement.

12.5 Personalmanagement

12.5.1 Gesundheitsmanagement

Alle Unternehmen haben ein Interesse an dem Erhalt der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Alle setzen Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatzgestaltung im Sinne von Bereitstellen ergonomischer Hilfsmittel. Ein Unternehmen verfügt über eine eigene Abteilung mit adaptierten Arbeitsplätzen und leichteren Tätigkeiten, in welche Mitarbeitende, wenn nötig und gewünscht, wechseln können. Die Zusammenarbeit mit BetriebsärztInnen wird von sechs Unternehmen intensiv genutzt. Neben BetriebsärztInnen setzen drei Unternehmen auch einen Fokus auf die psychische Gesundheit. Eines hat z. B. mehrere psychologische Fachkräfte beschäftigt. Ein weiteres Unternehmen bietet die Möglichkeit, anonym Hilfe bei psychischen Problemen in Anspruch zu nehmen. Ein Unternehmen praktiziert bereits seit Jahrzehnten die Wiedereingliederung in das Berufsleben nach einer Krankheit. Alle Unternehmen versuchen, individuelle Lösungen bei Problemen anzubieten und reagieren durchwegs flexibel auf veränderte persönliche Situationen in dem sie Arbeitszeiten, Arbeitsmodelle und Aufgaben anpassen. Um Krankheitsausfällen vorzubeugen, setzten zumindest drei Unternehmen auf die Unterstützung von gesundem Essen und vier auf eine beachtliche Zahl an vielfältigen Sportangeboten. Bewegung wird durch die zur Verfügungstellung von z. B. Fahrrädern und Gewinnung diversen Bonuspunkten gefördert.

12.5.2 Maßnahmen zur Betriebsbindung

Die Maßnahmen zur Betriebsbindung reichen von konkreten Angeboten wie z. B. einem umfangreichen Sozialleistungsprogramm bis hin zur Reflexion der Wertehaltung der Unternehmen. Die Durchführung von Teamevents, Betriebsfeiern etc. werden von allen Unternehmen praktiziert. Ein Unternehmen sieht die Maßnahmen zur Betriebsbindung von den Generationen abhängig, wobei sie den Unterschied darin sehen, dass jüngeren Mitarbeitenden Geld und Work-Life-Balance und älteren Mitarbeitenden z. B. eine gute Führung wichtig ist. Ein Unternehmen sieht eine erfolgreiche Betriebsbindung durch flexible Arbeitsmodelle, durch Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung guter Leistungen, flache Hierarchien und einer gewissen Sinnhaftigkeit der Arbeit gewährleistet. Die Wertehaltung und die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zeigen sich in unterschiedlichen Formen. Zwei Unternehmen ermitteln durch regelmäßige Befragungen der Mitarbeitenden deren Zufriedenheit und ob es Anregungen für das Unternehmen gibt. Ein Unternehmen hat ein anonymisiertes Feedbackmanagement. Zweimal wird angeführt, dass die (Grund-)Haltung des Unternehmens als wesentlich für eine Betriebsbindung erachtet wird.

«.... noch wesentlicher ist, dass das getragen wird von der Grundhaltung. Und wenn Sie da fragen, was uns als Arbeitgeber ausmacht, dann ist es der Anspruch, dass wir verlässlich sind. Ja, so wie auch im Geschäft. Wir haben den Anspruch, der verlässlichste Partner zu sein. Aber nicht nur unseren Kunden gegenüber, sondern auch unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber.» IN-6: 7/281/0:27:52

12.5.3 Neueinstellung älterer Mitarbeitenden

Alle Unternehmen stehen der Neueinstellung älterer Mitarbeitenden positiv gegenüber. Begründet wird dies damit, dass auch bei der Einstellung jüngerer Personen keine Garantie besteht, dass diese lange bleiben. Die Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass das Dienstverhältnis von neu angestellten

älteren Personen häufig bis zur Pensionierung dauert. Ein Unternehmen argumentiert, dass ältere Mitarbeitende wissen was sie wollen und wenn sie sich für den Job entschieden haben, auch im Unternehmen bleiben. Geschätzt wird besonders in einem Unternehmen das Erfahrungswissen der älteren Personen, welche unter Umständen auch in den verbleibenden Jahren Nachwuchskräfte aufbauen können. Ein Unternehmen merkt an, dass Betriebe es sich nicht mehr leisten können, Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Bewerbenden zu machen. Ein Unternehmen macht keinen Unterschied beim Alter, die Bewerbung durchläuft den normalen Recruiting-Prozess. Zwei Unternehmen weisen darauf hin, dass die Persönlichkeit das entscheidende Kriterium ist und die Funktion zur Person passen muss.

12.5.4 Rolle der Fachkräfte nach der Pensionierung

Grundsätzlich stehen die Unternehmen einer Weiterbeschäftigung auf Stundenbasis positiv gegenüber. Sieben Unternehmen ermöglichen die Wahrnehmungen von Aufgaben in reduzierter Form. Ein Unternehmen führt eine Jobbörse für pensionierte Personen. In einem anderen Unternehmen kehrt eine Person als Schulungsleiter wieder teilweise zurück. Zwei Unternehmen führen an, dass Mitarbeitende wieder aus der Pension zurückkommen, um Projekte abzuwickeln oder Einschulungen durchzuführen. In einem Unternehmen übernimmt ein Mitarbeiter die Funktion der Betreuung der Sportanlagen und des Clubheims.

12.5.5 Wünsche an die Politik

Die Wünsche an die Politik betreffen einmal die Aufwertung der Lehre und des Handwerkberufes an sich. Ein Unternehmen wünscht sich, dass Erwachsene, welche einen (neuen) Lehrberuf ergreifen möchten, während dieser Lehrzeit einen finanziellen Ausgleich erhalten sollten. Es wurde erwähnt, dass es Lohnanpassungen geben und der Kollektivvertrag, insbesondere eine Branche betreffend, erhöht werden sollte (Arbeit in der Produktion sollte Branchenunabhängig gleichgestellt werden). Insgesamt wäre es in Bezug auf

den Fachkräftemangel erstrebenswert, das Potenzial von Frauen mehr in den Fokus zu rücken. Um Fachkräfte aus der EU zu rekrutieren oder auch aus Drittstaaten, sollte die Liste der Mangelberufe überdacht und evtl. zumindest temporär der Zugang zur Rot-Weiß-Rot-Karte erleichtert werden. Ebenso eine Hürde für Arbeitskräfte aus dem Ausland stellen die Steuerabkommen und die Vorgaben der Sozialversicherung dar, auch gibt es den Wunsch nach Vereinfachung.

12.5.6 Zusammenfassung

Die Gesundheit und somit die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden ist allen Unternehmen ein Anliegen. So versucht jedes Unternehmen zumindest im Bereich Arbeitsplatzgestaltung die ergonomischen Aspekte zu berücksichtigen. Ebenfalls wird von allen versucht, auf spezielle Bedürfnisse und auf sich verändernde Arbeitsfähigkeit im Alter oder nach einer Krankheit Rücksicht zu nehmen. Sechs von acht Unternehmen bieten eine Reihe von Maßnahmen an, welche gesundheitsförderlich sind. Diese reichen von Sportangeboten, Förderung der Bewegung über gesundes Essen und Trinken bis hin zu Angeboten, welche der psychischen Gesundheit dienen. Dies alles sind bereits Aspekte der Betriebsbindung. Weiters werden diesbezüglich Firmenfeiern und Teamevents durchgeführt. Die Antworten zu den Maßnahmen der Betriebsbindung rückten auch die Aspekte der Wahrnehmung der Werte der Arbeitnehmenden und die Grundhaltung des Unternehmens in den Mittelpunk. Beides auch als Strategie, um einen Betrieb so zu positionieren, dass Arbeitende sich damit identifizieren können und dem Betrieb erhalten bleiben bzw. als attraktiven Arbeitgebenden in Erwägung ziehen. Der Neueinstellung von Personen der Altersgruppe 55+ stehen alle Unternehmen positiv gegenüber. Ebenso bieten alle Unternehmen die Möglichkeit, auch während der Pension auf Stundenbasis, zum Teil auch als Ausbildner, im Betrieb weiterzuarbeiten. Die Wünsche an die Politik fokussieren sich in erster Linie auf die Aufwertung von Handwerk und Lehre und in zweiter Linie auf die Erleichterung der Zulassungsbedingungen von Personen aus dem Ausland.

12.6 Externe Bildungs- und Berufsberatung: Angebote und Kooperationen

12.6.1 Externe Bildungs- und Berufsberatung

Möglichkeiten von der Inanspruchnahme externer Beratungsangebote im Bereich der Personalentwicklung sind kaum bekannt. Ein Unternehmen kennt überhaupt keine externen Angebote. Die Beratungsangebote des Berufsinformationszentrums BIFO sind fünf Unternehmen im Rahmen der Vermittlung von Lehrlingen bzw. von Interessierten, welche durch die Mitarbeitenden des BIFOs auf das jeweilige Unternehmen hingewiesen wurden, bekannt. Eine Zusammenarbeit im Sinne einer Kooperation, in welcher von dem Unternehmen auf die Beratungsstelle zugegangen wird, gibt es nicht. Vielmehr wurde darauf hingewiesen, dass Personen, die sich z. B. umschulen möchten, zuerst auf die eigenen Personalentwicklungsangebote zurückgreifen. Die Angebote des AMS sind großteils bekannt. Die Kontakte beziehen sich weitgehend auf Vermittlung von Arbeitskräften und Fragen zu Arbeitsbewilligungen. Ein Unternehmen kennt das AMS im Rahmen von Unterstützung und Förderung bei Fragen zur Weiterbildung der Mitarbeitenden und Verbesserung von Prozessen. Zwei Unternehmen arbeiten bei Fragen, welche Inklusion von Menschen mit Behinderungen betreffen bzw. bei der Frage von Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess oder beim Verlust der Arbeitsfähigkeit mit Institutionen wie dem Verein zur Förderung von Arbeit und Beschäftigung (FAB) oder der Aqua Mühle Vorarlberg zusammen. Beide dieser Einrichtungen arbeiten mit Personen, die Schwierigkeiten im normalen Arbeitsprozess haben.

12.6.2 Weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit

Alle weiteren Kooperationen beziehen sich auf die Themen der Personalgewinnung, bei welcher externe Personal-Recruiter hinzugezogen werden oder auf die Weiterbildung. Bei der Weiterbildung wurden Kooperationspartner wie die Arbeiterkammer aber auch private Bildungs-, Schulungs- und Coaching-Organisationen genannt. Von den großen

Unternehmen wurde die Industriellenvereinigung (IV) als Kooperationspartner genannt und besonders zwei Unternehmen hoben die Vernetzung mit anderen Unternehmen betreffend bestimmte Themenbereiche hervor.

12.6.3 Zusammenfassung

Externe Beratungsangebote sind nicht allen Unternehmen bekannt. Eine Zusammenarbeit erfolgt nicht im Sinne einer Kooperation bei Fragen der Personalentwicklung, sondern eher in der Übergabe von Lehrlingen oder Vermittlung potenziellen Arbeitnehmenden an das Unternehmen. Die Angebote des AMS sind einem Unternehmen näher bekannt bzw. werden von einem Unternehmen verstärkt genutzt. Alle weiteren Antworten zur Frage der Kooperation mit externen Partnereinrichtungen führten zu Aussagen, welche die externen Weiterbildungsangebote zum Inhalt hatten. Zwei Unternehmen hoben die für sie gewinnbringende Vernetzung mit Unternehmen im Rahmen der Industriellenvereinigung hervor.

12.7 Wege dem Fachkräftemangel zu begegnen als induktive Kategorie

Im Rahmen der Auswertung haben sich im Bereich der Frage, wie dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden könnte, weitere Aspekte ergeben. Ein Unternehmen sieht besonders großes Potenzial in der Beschäftigung von Frauen im Produktionsbetrieb und hat damit sowohl betreffend der Betriebsbindung als auch der Arbeitsleistung gute Erfahrungen gemacht. Drei weitere international tätige Unternehmen bilden bereits an anderen Standorten Fachkräfte aus und könnten sich vorstellen, diese zumindest temporär am Standort Vorarlberg zu beschäftigen, sofern in diesen Werken damit keine Lücke entsteht. Ein Unternehmen hat aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung bereits Einsparungspotenzial bei Hilfskräften erfahren und kann sich vorstellen, dass sich dies künftig auch auf den Bedarf an Fachkräften auswirken wird.

13 Diskussion

13.1 Vergleich der Ergebnisse mit der Theorie

Im folgenden Teil werden die zusammengefassten Ergebnisse der Forschung mit dem theoretischen Teil in Beziehung gesetzt, um die zu Beginn gestellten Forschungsfragen zu beantworten. Das Hauptinteresse dieser Master Thesis liegt im demografisch bedingten Fachkräftemangel, dessen Auswirkungen und die Möglichkeiten, diesem entgegenzuwirken. Dabei rückt der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsmotivation älterer Arbeitnehmenden in das Zentrum der Betrachtung.

Der Blick auf die Zukunft der Arbeit und die Notwendigkeit angepasster Arbeitsmodelle im Sinne von umfassender Flexibilität (z. B. Arbeitszeiten, Arbeitsmodelle, Entwicklungsmöglichkeiten) sowie der wachsende Anspruch an eine sinnstiftende Tätigkeit bilden den thematischen Einstieg. Betrachtet man die Aussagen der Unternehmen kann bestätigt werden, dass dies vielerorts erkannt wurde und nach Möglichkeit bereits entsprechende Arbeitsmodelle angeboten werden (vgl. Auswertung der Kategorien Personalentwicklung und Personalmanagement / Maßnahmen zur Betriebsbindung).

In der ausgewerteten Literatur wurde vor allem die Perspektive der Arbeitnehmenden eingenommen (vgl. Kapitel 2). Die Interpretation der Ergebnisse zeigt jedoch deutlich die wachsenden Herausforderungen der Unternehmen, auf diese Veränderungen reagieren zu müssen, um Arbeitskräfte halten oder gewinnen zu können. Das Bewusstsein scheint bei den interviewten Fachpersonen vorhanden, jedoch wurde besonders von zwei Personen darauf hingewiesen, dass sie gegenüber den Fachabteilungen Überzeugungsarbeit leisten müssen, damit diese erkennen, dass Flexibilität gegenüber den Arbeitnehmenden künftig unumgänglich sein wird.

Die demografische Entwicklung und deren Auswirkungen auf den Fachkräftemangel betrifft alle Firmen und bestätigt somit die vorhandenen Studien. Sieben der acht Firmen bilden Lehrlinge aus, um dem Fachkräftemangel

entgegenzuwirken. Ausnahmslos alle berichten, dass der Aufwand, Lehrlinge zu finden, erheblich gestiegen ist. Bei den Firmen mit mehr als 600 Mitarbeitenden wird die in diesem Jahrzehnt zu erwartende Pensionierungswelle in unterschiedlichem Maße spürbar sein. Besonders bei einem Unternehmen wird sich die Situation mit bis zu 30 Pensionierungen in einem Jahr entsprechend verschärfen. Der Blick auf diese Tatsache ist unterschiedlich. Ein Unternehmen bedauert zwar den Verlust der Fachpersonen, sieht sich jedoch insofern bestärkt in seinem Tun, als dass viele Arbeitnehmende bis zur Pensionierung dem Unternehmen die Treue halten, was dann auch altersbedingte Pensionierungen zur Folge hat. Insgesamt, und damit kann der Bezug zum Kapitel 4 – dem Fachkräftemangel – hergestellt werden, sind alle Firmen massiv davon betroffen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass besonders die Personen in der mittleren Führungsebene und Facharbeitende im Bereich Technik und Produktion fehlen. Trotz massiv steigendem Aufwand im Recruiting, können kaum Fachkräfte gefunden werden. Ein zusätzliches Problem stellt für manche Firmen die wachsende Fluktuation von Facharbeitenden dar. Die Auswirkungen sind auf personeller Ebene mit wachsendem Druck, Überzeiten und daraus entstehenden gesundheitlichen Einschränkungen bzw. dem Verlust der Arbeitsmotivation zusammenzufassen. Für Unternehmen steigen die Kosten für Recruiting, Leasing, Hinzuziehen von Projektfirmen, steigende Kosten für Qualifizierungsmaßnahmen, Absagen von Aufträgen bis hin zum Auslagern der Arbeit an Standorte außerhalb von Österreich. Die Ergebnisse der Auswertung dieser Frage bestätigen die Darstellungen im theoretischen Teil.

Interessant sind die getroffenen Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung und des Personalmanagements, welche im Kapitel 5 im Detail beschrieben werden. Die Leitungen der Personalentwicklung der fünf großen Unternehmen verstehen sich als Teilbereich der Organisationsentwicklung. Bei den Betrieben mit weniger Mitarbeitenden wurde das nicht explizit erwähnt. Bei einem Unternehmen gibt es jedoch eine sehr enge Verflechtung mit der Unternehmensleitung in Form einer Doppelfunktion. Vier Unternehmen strichen besonders die Bedeutung der Unternehmenskultur

hervor sowie die Relevanz, Werte als Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen. Sie verstehen sich als lernende Organisation. Lernen wird hier auf soziale Systeme übertragen. Teamlernen ist in allen Betrieben beheimatet und individuelles Lernen wird gefördert. Besonders die Betriebe mit über 600 Mitarbeitenden reflektieren ihre Prozesse und streben Verbesserungen an. Die Berücksichtigung des laufbahnbezogenen Lebenszyklus ist nicht nur in der Förderung von Karrierewegen erkennbar, sondern auch im Anbieten von unterschiedlichen Rollen im Laufe der Betriebszugehörigkeit. So können z. B. ältere Mitarbeitende in zwei Unternehmen die Rolle des Mentors, bzw. der Mentorin einnehmen, oder ihr Wissen im Rahmen von Einschulung neuer Facharbeitenden oder im Anbieten von Schulungen weitergeben. Die Beachtung des individuellen Lebenszyklus lässt sich daran erkennen, dass darauf Rücksicht genommen wird, wenn Elternkarenz oder Pflegeleistungen erforderlich werden, bzw. auch wenn der Wunsch nach reduzierter Arbeitszeit wächst. Jüngere Arbeitnehmende werden insgesamt gefördert, wobei der Großteil der Unternehmen Förderung für potenzielle Nachwuchskräfte forciert. Nachwuchsführungskräfte werden häufig durch ein spezielles Führungskräftetraining geschult. Neu hinzugekommene Facharbeitende erhalten z. T. einen Mentor, eine Mentorin zu Seite gestellt. Die meisten Unternehmen haben betont, Qualifizierungsmaßnahmen insgesamt zu unterstützen. Sie bieten eine Reihe weiterer Maßnahmen an, welche Mitarbeitende an das Unternehmen binden, begonnen vom Kindergartenplatz bis hin zu weitreichenden Sozialleistungen. Die Phase des Älterwerdens wird in allen Firmen insofern berücksichtigt, als dass ergonomische Hilfsmittel oder Adaptierung der Tätigkeit vorgesehen sind bzw. ermöglicht werden. Das Modell einer lebensphasenorientierten Personalpolitik von Gerlmaier (2016, S. 29 f) scheint bewusst oder unbewusst weitgehend Anwendung zu finden. Die Instrumente der Personalpsychologie wie u. a. Arbeitszufriedenheit, Motivation, Teamarbeit etc. kommen weitgehend zur Anwendung. Auch hier gibt es abhängig von der Betriebsgröße unterschiedliche Möglichkeiten. Die Bedeutung des Wissensmanagements ist allen Unternehmen bewusst, die Möglichkeiten der

Wissensweitergabe sind jedoch unterschiedlich. Einerseits werden unabhängig von der Betriebsgröße digitale Tools verwendet, andererseits erfolgt eine individuelle Wissensweitergabe im Fachbereich oder durch einzelne Personen.
Die Bedeutung der Motivation für das Arbeiten aber auch die Inanspruchnahme von Weiterbildung und dem daraus entstehenden Potenzial für das Unternehmen wird insgesamt erkannt. Motivation wird besonders im Bereich der Förderung von Nachwuchsführungskräften wahrgenommen und trifft auf entsprechende Angebote. Das Bestreben, dass leistungs- und lernmotivierte Mitarbeitende unbedingt an das Unternehmen gebunden werden sollen, zeigt sich in Weiterbildungsangeboten und dem Angebot von unterschiedlichsten Möglichkeiten der Karrierewege. In Feedbackgesprächen wird der Status quo erhoben und der nächste Schritt geplant. Das Credo lautet, wer möchte, dem werden Möglichkeiten geboten. Dabei wird der finanzielle Aspekt als eher sekundär bewertet. Die Bedeutung von Diversität und Teamarbeit ist allen Unternehmen bewusst. Gezielt gesteuert wird das jedoch nicht, vielmehr wird berichtet, dass es sich ergibt. Lediglich ein Unternehmen setzt den Schwerpunkt bewusst auf Inklusion. Bildungsmaßnahmen in den Unternehmen sind sehr vielschichtig und stimmen im hohen Maße mit den in der Theorie zu findenden Möglichkeiten überein. Ergänzend zu den erwähnten Maßnahmen steht das Angebot von Fokusgruppen und offenen «Stammtischen», zu welchen Interessierte jederzeit dazukommen können. Die ExpertInnen dazu finden sich jeweils innerhalb der Teams. Erkennbar ist, dass Weiterbildung von älteren Personen stark an die aktuellen Herausforderungen gebunden sind (neue Tools, aktualisieren von Fachwissen) und weniger der Karriereentwicklung dienen. Abhängig ist das, so wie in der Literatur beschrieben, von der Qualifikation.

Betriebsbindung wird unterschiedlich stark gelebt. Besonders die großen Unternehmen, aber auch eines der Unternehmen mit weniger Mitarbeitenden legen Wert auf ein vielseitiges Angebot, angefangen bei Sportangeboten bis hin zu Sozialleistungen, Betriebsfeiern, Teamanlässe u. s. w. Auch hier wird betont, dass die Wertehaltung des Unternehmens insgesamt eine bedeutende Rolle spielt, ob Mitarbeitende im Betrieb bleiben. Ein Mittel der Betriebsbindung ist

das Gesundheitsmanagement. Jedes der befragten Unternehmen setzt dabei auf unterschiedliche Maßnahmen in unterschiedlichem Ausmaß. Ein Unternehmen beschränkt sich auf ergonomische Arbeitsplätze, alle anderen Unternehmen achten zudem auf förderliche Ernährungsangebote, Unterstützung von sportlichen Aktivitäten, aber auch eine angemessene medizinische und psychologische Versorgung. Der Faktor der zunehmenden psychischen Erkrankungen rückt verstärkt in den Fokus. Ein Unternehmen arbeitet mit einer entsprechenden Institution zusammen, ein weiteres hat selbst Psychologen beschäftigt.

Ältere Arbeitnehmende, deren Eigenschaften, ggf. vorhandene Vorurteile und Stereotypen nehmen nicht die zu erwartende Bedeutung für die Unternehmen ein. Alle Unternehmen betonen, dass Leistungsbereitschaft, Motivation, Offenheit für Neues und Digitalisierung etc. unabhängig von der Generation ist und stark von der Persönlichkeit abhängt. Positiv wird erwähnt, dass ältere Mitarbeitende wissen, was sie wollen und daher zielgerichtet agieren. Im Bereich der Produktion werden gesundheitliche Probleme bei älteren Arbeitnehmenden erwähnt, wobei versucht wird, durch entsprechende Angebote wie Arbeitsplatzwechsel, Wechsel der Tätigkeit etc. die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Ein Unternehmen weist im Rahmen der Tätigkeit in der Produktion darauf hin, dass die Flexibilität, sich an neue (digital gesteuerte) Maschinen zu gewöhnen unter Umständen schwieriger ist, als für jüngere Mitarbeitende. Durchgängig alle Unternehmen stehen dem Älterwerden positiv gegenüber. Zum einen spricht es für eine gute Firmenbindung und eine gute Firmenkultur, zum anderen wird das Erfahrungswissen sehr hochgeschätzt. Ein weiterer Pluspunkt der eindeutig den älteren Mitarbeitenden zugeordnet wird, ist die Loyalität, die Einstellung zur Arbeit an sich im Sinne von Arbeitseinsatz und nötiger Flexibilität bei den Arbeitszeiten. Die ausgleichende Funktion von Kontinuität, Erfahrung und überlegtem Handeln wird als Ergänzung zu den neuen Impulsen und dem Lernen der jüngeren Generation gesehen. Zusammenarbeit im Team ist kein Problem, Lernen erfolgt unabhängig der Generationen und ist von den Kompetenzen abhängig. Demzufolge ist die Vielzahl an möglichen Stereotypen und Vorurteilen

nicht anzufinden bzw. werden diese durch die Wertschätzung anderer Eigenschaften relativiert. Das zeigt sich auch insofern, als dass alle Unternehmen Personen aus der Altersgruppe 55+ bereits einstellen oder einstellen würden, wobei betont wird, dass nicht das Alter, sondern die Persönlichkeit ausschlaggebend ist. Die Erfahrungen mit älteren Mitarbeitenden und deren Einsatzmöglichkeiten sind durchwegs positiv. Auch bieten sechs der befragten Unternehmen ihren älteren Mitarbeitenden unterschiedliche Pensionseintrittsmodelle sowie die Möglichkeit, Aufgaben auch nach der Pensionierung zu übernehmen, an. Somit ist die in der Literatur dargestellte Widerlegung der Vorurteile bereits in dem Denken der Unternehmen und Mitarbeitenden angekommen.

Die vielseiteigen in der Literatur beschrieben Aufgaben, Möglichkeiten und die Bedeutung der externen Bildungs- und Berufsberatung waren kaum bis gar nicht bekannt. Überraschenderweise gab es keine Zusammenarbeit zwischen der betrieblichen Personalentwicklung und der externen Bildungs- und Berufsberatung. In den kleineren befragten Unternehmen gibt es keine eigens für die Personalentwicklung verantwortliche Person. Begründet wird dies mit mangelnden Ressourcen. Eine gute Personalentwicklung dient jedoch dem längeren Verbleib von Arbeitnehmenden im Unternehmen und spart dadurch wieder finanzielle und personelle Ressourcen. Insofern könnte für diese Unternehmen eine Zusammenarbeit mit externen Beratungseinrichtungen von besonderem Interesse und Nutzen sein. Die Unternehmen nutzen jedoch eine Vielzahl an anderen Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Eine Möglichkeit ist die Kooperation und Vernetzung mit anderen Unternehmen. So gibt es durch die Industriellenvereinigung eine Vernetzung der Unternehmen in den unterschiedlichen Fachbereichen. Zwei von fünf Unternehmen, welche die notwendige Größe erfüllen, hoben in diesem Kontext die vertrauensvolle und gewinnringende Zusammenarbeit im Bereich des Personalmanagements und der Personalplanung hervor. Andere Unternehmen nutzen z. B. Synergien im Bereich Lehrlingsausbildung oder bei der Durchführung von betrieblichen Veranstaltungen. Alle Unternehmen kennen verschiedene Bildungsanbieter und

arbeiten immer wieder mit diesen zusammen. Die sonstigen Kooperationen sind sehr individuell und betreffen Maßnahmen, welche für spezielle Zielgruppen nötig sind (Inklusion, Wiedereingliederung etc.). Neben dem im theoretischen Teil hervorgehobenen Nutzen einer Zusammenarbeit im Bereich Beratung und Personalentwicklung wären Kooperationen in den Bereichen Gesundheitsmanagement oder auch Schulungen für Personalverantwortliche von Interesse.

13.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Auf Basis der erhobenen Daten lassen sich nun beide Forschungsfragen beantworten.

1. Liegt in der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsmotivation älterer Arbeitnehmenden das Potenzial, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?

Bis zu einem gewissen Teil trifft das zu, allerdings nicht spezifisch auf das Alter der Personen bezogen. Es gilt: «Jede Fachperson, die im Unternehmen ist, ist wertvoll» und dies unabhängig vom Alter.
Der Fachkräftemangel ist ein viel zu großes Problem, als dass es mit älteren Arbeitnehmenden kompensiert werden könnte. Die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sind auch aufgrund der demografischen Entwicklung gravierend. Es ist eine Rollenumkehr zu beobachten, weg vom «Arbeitgebermarkt», hin zu einem «Arbeitnehmendenmarkt». Besonders die Personalabteilungen stehen vor mehrfachen Herausforderungen. Neben dem Recruiting und dem Setzen geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen müssen sie innerhalb eines Unternehmens das Bewusstsein schaffen, dass Stellen nicht mehr unbedingt besetzt werden können und die Abteilungsleitungen gefordert sind, ihren Beitrag zum Erhalt der Fachkräfte im Unternehmen zu leisten. Der Blick auf die Arbeitnehmenden hat sich verändert. Zunehmend wird die Persönlichkeit als

wesentlich erachtet und davon ausgegangen, dass Qualifikationen erlernbar sind. Der Fokus wird vermehrt auf die Unternehmenskultur gelegt. Wie diese von außen wahrgenommen wird, hat vermutlich auch Einfluss auf die Bewerbung älterer Fachkräfte auf freie Positionen. Die Auswertung der Befragung zeigt, dass die Kompetenzen und Eigenschaften älterer Arbeitnehmenden sich nur unwesentlich von denen der jüngeren Arbeitnehmenden unterscheiden.

2. Welche Maßnahmen werden von Seiten der Unternehmen ergriffen, um ältere Arbeitnehmende länger im Betrieb zu halten?

Zusammengefasst kann berichtet werden, dass keine speziellen Angebote für ältere Arbeitnehmende gesetzt werden. Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit, der Betriebsbindung und der Weiterbildung stehen allen Personen im selben Umfang zur Verfügung. Unternehmen versuchen generell, attraktive Arbeitgebende zu sein. So gibt es je nach Position und Beschäftigung die Möglichkeiten von Job-Rotation und Job-Enrichment. Die Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation kommt, soweit es umsetzbar ist, allen Mitarbeitenden zugute. Bezugnehmend auf ältere Mitarbeitende und den dort getroffenen Maßnahmen sind die Adaptierung des Arbeitsplatzes (ergonomische Aspekte), die Reduzierung des Arbeitsdruckes bei körperlichen Beschwerden, die Möglichkeit eines Wechsels des Arbeitsplatzes oder der Tätigkeit explizit zu erwähnen. Dem Wunsch nach Reduzierung der Arbeitszeit versuchen alle Unternehmen nach Möglichkeit nachzukommen. Alle diese Maßnahmen müssen frühzeitig beginnen, um Arbeitsmotivation und Arbeitsfähigkeit zu erhalten und von einer wertschätzenden Grundhaltung gegenüber älteren Mitarbeitenden und dem Bewusstsein über deren Bedeutung für das Unternehmen getragen sein.

14 Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse der Befragung brachten eine hohe Übereinstimmung mit den im ersten Teil angeführten Theorien zutage. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, richtet sich der Fokus insbesondere auf die Gewinnung und Weiterentwicklung eigener Fachpersonen durch stark forcierte Lehrlingsinitiativen und Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen. Zusätzlich ist es nötig, die bereits vorhandenen Fachkräfte so lange wie möglich in der Firma zu halten. Dadurch bleibt den Firmen Fachwissen, Erfahrungswissen und informelles Wissen erhalten und kann entsprechend weitergegeben werden. Altersgemischte Strukturen sind ein Vorteil für die Firmenkultur. Zufriedene ältere Mitarbeitende, welche Wertschätzung erfahren, sind ein Signal an jüngere Mitarbeitende, dass die Firma an einem langen Anstellungsverhältnis interessiert ist und längerfristige Perspektiven ermöglicht. Firmen werden so zu einem interessanten Arbeitgebenden. Wissen und Kompetenzen älterer Mitarbeitenden kann Betrieben einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen. In Branchen mit direktem Kundenkontakt ist es von Vorteil, wenn Kunden- und Mitarbeitendenprofil übereinstimmen. Neue gesetzliche Regelungen zum Pensionseintrittsalter führen dazu, dass ein längeres Arbeiten im Betrieb notwendig wird. Insofern empfiehlt es sich, frühzeitig Maßnahmen zu setzen, welche die Motivation und den Verbleib älterer Fachkräfte in Firmen zu einem Gewinn für alle Beteiligte werden lassen. Nicht nur der Betrieb, sondern auch die Arbeitnehmenden profitieren davon. Ein längerer Verbleib im Erwerbsleben führt insgesamt zu einer finanziellen Besserstellung und somit zu einer Existenzsicherung und der Aufrechterhaltung des Lebensstandards. Längere Teilhabe am Arbeitsleben führt zur Verbesserung der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, fördert Sozialkontakte und die Fähigkeit, sich mit neuen (technischen/digitalen) Entwicklungen auseinanderzusetzen.

Um Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation zu erhalten und dadurch Fachkräfte bis zum Pensionsantritt an das Unternehmen zu binden, sind die Firmenleitung

und die Abteilung der Personalentwicklung gefordert, sich mit ihrer Unternehmenskultur und der Demografie-Strategie auseinanderzusetzen und sich folgende Fragen zu stellen:

- Gibt es eine Demografie-Strategie, welche u. a. Alter, Geschlecht, Qualifikation, Betriebszugehörigkeit, Arbeitsunfähigkeitstage, Weiterbildungen, Hierarchie der Mitarbeitenden berücksichtigt?
- Findet durch die Personalabteilung eine zielgerichtete Personalentwicklung statt?
- Gibt es insgesamt generationenspezifische Maßnahmen, welche in der Laufbahnplanung berücksichtigt werden (Familienplanung, Pflege Angehöriger etc.)?
- Spielt die Work-Life-Balance eine Rolle?
- Wie ist es um die Würdigung und Stärkung der Arbeitsleistung älterer Mitarbeitenden bestellt?
- Gibt es einen Talente-Pool, um Stärken der Beschäftigten sichtbar zu machen?
- Gibt es angepasste Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle, geeignete Weiterbildungsangebote, Förderung von altersgemischten Strukturen?
- Versteht sich das Unternehmen als lernende Organisation und welche Werte werden gelebt?

Dies sind nur einige Aspekte die ein Unternehmen berücksichtigen sollte, um eine zukunftsfähige Personalplanung zu gewährleisten.

Einschränkungen

Die Perspektive der Arbeitnehmenden wird in dieser Arbeit nicht explizit untersucht. Dieser Blickwinkel, die Anregungen und auch Wünsche der betroffenen Altersgruppe könnten jedoch dazu beitragen, den Arbeitsplatz so zu gestalten, dass diese länger im Betrieb bleiben. Obwohl die Perspektive der außerbetrieblichen Bildungs- und Berufsberatung im Zusammenhang mit der betrieblichen Personalentwicklung miteinfließt, wird deren Sichtweise nicht

erforscht. Vorhandene Gesetze und/oder geplante arbeitsrechtliche, politische und regulierende Maßnahmen werden nicht beleuchtet. Zudem muss die Objektivität der gegebenen Antworten kritisch betrachtet werden. Die Frage ist, ob die Antworten einem Wunschbild entsprechen und ob das Wissen der Fachpersonen, welche gelungenen Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsmotivation und Arbeitsfähigkeit beitragen, die Antworten beeinflusst haben und die Realität ggf. davon abweicht. Eine weitere Einschränkung bzgl. der Vergleichbarkeit der Antworten ergibt sich aus der unterschiedlichen Betriebsgröße der Unternehmen, welche direkten Einfluss auf die Handlungsmöglichkeiten hat. Ebenso wurden nicht alle Fragen von allen interviewten Personen gleich ausführlich beantwortet bzw. hat sich während des Gespräches der Fokus unter Umständen verschoben und neue Aspekte fanden Beachtung. Die begrenzt zur Verfügung stehende Zeit hat ein vertiefendes Nachfragen bisweilen verhindert. Die Erkenntnisse, welche in der vorliegenden Auseinandersetzung mit diesem Forschungsthema gewonnen wurden, könnten in unterschiedlichen Bereichen weiterverfolgt werden.

Mögliche weiterführende Forschungen:

1. Was wäre nötig, damit außerbetriebliche Bildungs- und Berufsberatung und die betriebliche Personalentwicklung Synergien und Kompetenzen nutzen und eine Zusammenarbeit für beide von Interesse wäre? Hilfreich könnte evtl. eine Gegenüberstellung der Kompetenzen, der Schwerpunkte und der Ziele sein.
2. Welches Selbstverständnis haben Personen die in der Bildungs- und Berufsberatung tätig sind und sehen sie eine mögliche Zusammenarbeit mit der betrieblichen Personalentwicklung überhaupt als Teil ihres Aufgabengebietes?
3. Lässt sich ein Zusammenhang zwischen Firmen mit ausgezeichneter Lehrlingsausbildung und Firmen, welche gezielt Maßnahmen ergreifen, um den Verbleib älterer Fachkräfte im Betrieb zu sichern, erkennen?

4. Die in dieser Forschungsarbeit erhobenen Daten zur positiven Einstellung ältere Arbeitnehmende aufzunehmen, könnten mit einer weiterführenden Forschung zu den Arbeitsmarktdaten verglichen werden.

Das Kapital der älteren Mitarbeitenden für Unternehmen wurde aufgrund des starken Fachkräftemangels längst erkannt. Den Unternehmen ist bewusst: Wollen sie das vorzeitige Ausscheiden Älterer aus dem Erwerbsleben verhindern, ist es nötig, flexibel zu agieren und frühzeitig vielfältige Maßnahmen zu setzen.

15 Literatur

- Bellmann, L., Leber, U. (2021): Zielgruppe der beruflichen Weiterbildung. In: Bellmann, L. u. a. (Hrsg.): Schlüsselthemen der beruflichen Bildung in Deutschland. Ein historischer Überblick zu wichtigen Debatten und zentralen Forschungsfeldern, S. 241 – 252. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.
- Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (2009): Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. VS Verlag für Sozialwissenschaften; 3., überarbeitete Aufl., Wiesbaden.
- Brandenburg, U., Domschke, J. (2007): Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Bundeskanzleramt. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort. oesterreich.gv.at, Wien, https://www.oesterreich.gv.at/themen/dokumente_und_recht/gleichbehandlung.html, abgerufen am 17.05.2022
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2021: Fachkräftestrategie. Gemeinsam für Fachkräfte und Beschäftigte der digitalen Zukunft. Berlin. https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Fachkraeftesicherung-und-Integration/Fachkraeftestrategie/fachkraeftestrategie.html
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022): Artikel Fachkräftesicherung: Fachkräfte für Deutschland. Referat Soziale Medien/Online-Kommunikation, Berlin. https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html, abgerufen am 13.09.2022
- Daheim, C., Wintermann, O. (2016): 2050: The Future of Work. Findings of an International Delphi Study of The Millennium Project. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Deller, J. u. a. (2008): Personalmanagement im demographischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess mit Toolbox

Demografiemanagement und Altersstrukturanalyse. Springer Medizin Verlag, Berlin, Heidelberg.

- Dornmayr, H., Riepl, M. (2021): Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/-mangel. Fachkräfteradar 2021. ibw-Forschungsbericht Nr. 207, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, im Auftrage der Wirtschaftskammer Österreich, Wien.
- Dresing, T., Pehl, T. (2018): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage, Eigenverlag. Marburg.
- Fink., M. u. a. 2015: Gibt es in Österreich einen Fachkräftemangel? Analyse anhand von ökonomischen Knappheitsindikatoren. Projektbericht – Studie im Auftrag des Sozialministeriums. Institut für Höhere Studien (IHS), Wien.
- Gerhard, T, (2018): Generationen-Balance im Unternehmen.
- Flick, U., u. a. (2016): Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Unveränderte Auflage von 1995, BELTZ PsychologieVerlagsUnion, Weinheim.
- Empfehlungen und Praxis-Tipps für eine alter(n)sgerechte Arbeitswelt in KMU. Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts Nr. 341, Wien.
- Gerlmaier, A. u. a. (Hrsg.), (2016): Praxishandbuch lebensphasen-orientiertes Personalmanagement. Fachkräftepotenziale in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Gutensohn, D., Sander, D. (2022): Erfüllung im Beruf: Karriere? Nein, danke. Zeit Online Arbeit. Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG. Hamburg. https://www.zeit.de/arbeit/2022-04/erfuellung-beruf-karriere-fuehrungsposition-gehalt, abgerufen am 4. April 2022.
- Heinrich, K., Petermandl, M., Aschenberger, F. (2022): Connecting Career Counselling and Human Resource Development in Enterprises for Higher Education and Training in Practice (CONNECT!). National report – Austria. IO1: Review of Literature, Media and Ressources.

- Hirschi, A. (2018): Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB). Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI im Rahmen des Projekts «Berufsbildung 2030 – Vision und Strategische Leitlinien». Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI, Schweiz.
- Kanning, U. (2021): Crashkurs Personalpsychologie: Organisations- und arbeitspsychologische Grundlagen für die Praxis. Haufe Group Freiburg – München – Stuttgart.
- Krötzl, G. (2010): «Career Management Skills» – ein Kernelement der Strategien zu Lifelong Guidance. In: MAGAZIN erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 9, Wien.
- Lefrancois, G. (2015): Psychologie des Lernens. Springer Verlag, 5. Auflage. Berlin, Heidelberg.
- Lemmer, R. (2019): Warum Unternehmen ältere Mitarbeiter halten sollten. Erschienen in www.Creditreform-magazin.de. Solutions by HANDELSBLATT MEDIA GROUP GmbH, Düsseldorf.
- Litschel, V. u. a. (2016): Meta-Analyse von rezenten Studien zur Arbeitsmarktpolitik für Ältere in Österreich (öibf / ibw). Studie im Auftrag des AMS Österreich. Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation, Wien.
- Loichinger, E., Marois, G. (2018): Education-specific labour force projections for EU-28 countries. Lutz, W. u. a. (Hrsg.) 2018: Demographic and human capital scenarios for the 21st century. 2018 assessment for 201 countries. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Mangeldorf, M. (2015): Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Gabel Verlag, Offenbach.
- Marketagent (2021): Bedeutung von Arbeit in Österreich. In Bedingungsloses Grundeinkommen, S. 15, Erhebung durch Marketagent. www.marketagent.com, Baden.

- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage. Beltz, Weinheim und Basel.
- Mohr, M. Hrsg. (2019): Wünsche an den Arbeitsgeber in Österreich 2019. Erhebung durch EY, Marktforschungsinstitut. Name der Erhebung: EY Jobstudie 2019 - Motivation und Arbeitszufriedenheit. Veröffentlicht durch EY. Herkunftsverweis: EY Jobstudie 2019 - Motivation und Arbeitszufriedenheit, Seite 18. Statista GmbH, Hamburg.
- Mohr, M. Hrsg., (2021): Prognose zum Durchschnittsalter der Bevölkerung in Österreich bis 2100. Bevölkerungsprognose 2021. Veröffentlicht durch Statistik Austria. Herkunftsverweis: Statistik Austria, Statista GmbH, Hamburg.
- Mohr, M. Hrsg., (2022): Bevölkerung in Österreich nach Altersgruppen und Geschlecht zu Jahresbeginn 2022. Statistik des Bevölkerungsstandes. Veröffentlicht durch Statistik Austria. Herkunftsverweis: Statistik Austria, Statista GmbH, Hamburg.
- Müller-Vorbrüggen, M., Radel, J. (2016): Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Peterbauer, J., Stöger, E. (2021): Der Zusammenhang zwischen Personalmangel und betrieblicher Weiterbildung. Eine multivariate Analyse auf Basis der CVTS5-Daten. Wien: Arbeiterkammer Wien/Statistik Austria, Wien.
- Nohl, M. (2018): Laufbahnberatung 4.0. Know-how und Tools für die Beratung in Beruf und Karriere. Hrsg.: ManagerSeminar Verlags GmbH – Edition Training aktuell, Bonn.
- Petermandl, Monika (2021): «Connect!» – Berufs- und Karriereberatung im Rahmen der betrieblichen Personalentwicklung. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 42, 2021, Wien.
- Raml, R., Schaup, T., Dawid, E., (2021): IV-Zukunftsmonitor 2020. Zum Zustand der österreichischen Gesellschaft. Institut für empirische

Sozialforschung (IFES) GmbH, im Auftrag der Industriellenvereinigung, Wien.
- Riedel, M., Hofer, H. (2018): Zukunftschance Demographie. Kurzbericht. Im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich, Institut für Höhere Studien. Wien. Veröffentlicht durch: Statista GmbH, Hamburg.
- Rind, S. (2012): Die Situation älterer Arbeitnehmer in Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland, GRIN Verlag, München, Ravensburg.
- Röhsner, U., 2020: Weiterbildungsstudie 2020. Plattform für berufsbezogene Erwachsenenbildung (Auftraggeber). Durchführung MAKAM Research GmbH www.makam.at, Wien.
- Schwabl, T. (2019): Golden Ager Report, Marketagent, Baden bei Wien.
- Senge, P.M. (2011): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag, 11. überarbeitete Auflage, Stuttgart.
- Seyfried, B. Hrsg., (2011): Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente. Berichte zur beruflichen Bildung. Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.
- Statista-Dossier zu Senioren in Österreich (2022): Redaktionell zusammengestellte Statistiken zu Senioren in Österreich. Betrachtet werden die Demographie, die Lebensweise, die Mediennutzung, die Finanzen und der Konsum sowie die Mobilität der älteren Menschen. Veröffentlicht durch: Statista GmbH, Hamburg.
- Statistik Austria (2021): Bevölkerung in Österreich. Redaktionell zusammengestellte Statistiken zu Österreich. Veröffentlicht durch Statista GmbH, Hamburg.
- Statistik Austria 2021: Erwachsenenbildung, Weiterbildung, Lebenslanges Lernen. Weiterbildungsaktivitäten der Bevölkerung. Statistik Austria, Wien.

- Statistik Austria 2021: Erwachsenenbildung, Weiterbildung, Lebenslanges Lernen. Betriebliche Weiterbildung. Ergebnisse des CVTS5 (Berichtsjahr 2015). Statistik Austria, Wien.
- Statistik Austria (2022): Senioren in Österreich. Redaktionell zusammengestellte Statistiken zu Senioren in Österreich. Veröffentlicht durch Statista GmbH, Hamburg.
- Steiner, K., Kerler, M. (2017): Trends und Bedarfe in der österreichischen Bildungs- und Berufsberatung. AMS Report 123/124, Wien.
- Stonawski, M., (2018): Future population and human capital in the European Union. In Lutz, W. u. a., Hrsg., (2018): Demographic and human capital scenarios for the 21st century. 2018 assessment for 201 countries. Publications Office of the European Union, 2018. Luxembourg.
- Sultana, R. (2017): Laufbahnberatung und der Gesellschaftsvertrag in einer flüchtigen Welt. In: Hammerer, M. u. a., Hrsg.: Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung IV Schwierige Zeiten – Positionierungen und Perspektiven. Bertelsmann, Bielefeld.
- Thiele, S. (2010): Weiterbildung für Best Ager: Zum anstehenden Wandel der beruflichen Bildung Älterer, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.
- Wörwag S., Cloots, A., Hrsg., (2018): Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Weber, P., (2020): Zunehmende Individualisierung der Arbeitswelt: Beraterische Perspektiven im Human Ressource Management (S. 255 – 279), in Freiling, T. u. a., (2020): Zukünftige Arbeitswelten: Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Ziegler, P., Müller-Riedlhuber, H., (2017): Strategien im Umgang mit dem Fachkräftebedarf. Good-Practice-Recherche in ausgewählten europäischen Ländern und Schlussfolgerungen für Österreich. Projektabschlussbericht des Wiener Instituts für Arbeitsmarkt- und Bildungsforschung (WIAB). Online:

http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2017_AMS-Studie_Fachkraeftebedarf_wiab.pdf (2019-11-13).

- Ziegler, P., Akbar, S. (2021): Gering Qualifizierte als Quelle zur unternehmensinternen Deckung des Fachkräftebedarfs – Good-Practice-Recherche in ausgewählten europäischen Ländern. Projektabschlussbericht des Wiener Instituts für Arbeitsmarkt- und Bildungsforschung (WIAB). Wien.

16 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Modell einer lebensphasenorientierten Personalpolitik Seite 37

Abb. 2: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse Seite 75

17 Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AK	Arbeiterkammer
AMS	Arbeitsmarktservice
BIFO	Beratung für Bildung und Beruf
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
bzw.	beziehungsweise
EU	Europäische Union
ebda.	Ebenda
etc.	et cetera
FAB	Verein zur Förderung von Arbeit und Beschäftigung
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Ressource
IBW	Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft
ifs	Institut für Sozialdienste
IN	Interview
IP	Interviewpartnerin/Interviewpartner
IV	Industriellenvereinigung
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PE	Personalentwicklung
S.	Seite
u. a.	und andere
vgl.	vergleiche
WHO	Weltgesundheitsorganisation
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
Z.	Zeile
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

18 Anhang

Anhang 1 Interviewleitfaden

Allgemeine Informationen

Interviewerin:

Interviewte Person / Funktion:

Datum und Dauer:

Informationen zum Betrieb

Branche:

Betriebsgröße:

Anzahl der Beschäftigten im HR-Management und in der Personalentwicklung:

Vorstellung

Persönliche Vorstellung, kurze Vorstellung des Studiengangs.

Information zum Inhalt der Forschung: «Liegt in der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsmotivation älterer Arbeitnehmenden das Potenzial, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?» und «Welche Maßnahmen werden von Seiten der Unternehmen ergriffen, um ältere Arbeitnehmende länger im Betrieb zu halten?»

Rechtliches

Darf ich dieses Interview aufzeichnen? Das Interview wird transkribiert und ausgewertet. Alle Informationen und Daten werden anonymisiert.

Einstieg

Gerne möchte ich Sie zu Ihren Erfahrungen und Einschätzungen zum Thema steigender Fachkräftemangel und dem diesbezüglichen Potenzial älterer Arbeitnehmenden befragen. Generell wird Branchenübergreifend von einem Mangel an Fachkräften gesprochen.

1. **Fachkräftemangel und seine Auswirkungen**

- Wie schätzen Sie die aktuelle Situation bezüglich Fachkräftemangel in Ihrem Betrieb ein?

    - Wie würden Sie den Fachkräftebedarf in Ihrer Firma beschreiben?
    - Welche Bereiche, welche Ebenen sind besonders betroffen (Führungsebene, Teamleitung, Facharbeitende…)?
- Welche Auswirkungen sind erkennbar?

  Kommt es zu einer Steigerung der Auslastung bei den vorhandenen Mitarbeitenden?

  Inwiefern wirkt sich das auf die Gehälter aus?

  Haben sich Aufwand bzw. Angebot für die Qualifizierung von Mitarbeitenden erhöht?

  Welchen Einfluss hat das auf das Recruiting neuer Personen?

  Welchen Einfluss hat das auf den Umsatz?
- Welche Auswirkungen hat die demografische Entwicklung (Pensionseintritt der Baby-Boomer-Generation) auf Ihr Unternehmen?

2. Ältere Arbeitnehmende

Ältere Arbeitnehmende im Betrieb

- Wie ist die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen? Wie zufrieden sind Sie mit dem Anteil älterer Beschäftigter?
- Wie schätzen Sie Eigenschaften von älteren Mitarbeitenden für das Erwerbsleben ein?
- Flexibilität, Teamfähigkeit, Lernfähigkeit, Betriebsbindung, Loyalität, körperliche Belastbarkeit…

Zusammenarbeit der Generationen

- Wie wird älteren Arbeitnehmenden begegnet? Wie würden Sie das Klima zwischen den Generationen beschreiben?
- Welche Möglichkeiten nutz Ihr Unternehmen, altersgemischte Teams zu fördern?

3. Personalentwicklung

Maßnahmen der Personalentwicklung

- Welche Maßnahmen lassen erkennen, dass Sie einen ganzheitlichen Blick auf den individuellen Berufszyklus haben?
- Was unternimmt Ihr Unternehmen um Mitarbeitende längerfristig zu binden?

Wissenstransfer und Weiterbildung

- Wie steuern Sie den Wissenstransfer z. B. vor anstehenden Pensionierungen?
- Welche Weiterbildungen werden angeboten? (Schulungsmaßnahmen, Job-Enrichment, Job-Rotation, Teamlernen, Mentoring u. a.)
- Wie schätzen Sie den Bedarf an speziellen oder zusätzlichen Weiterbildungsangeboten für ältere Mitarbeitenden ein?

4. Personalmanagement

- Gesundheitsmanagement

  Welche Angebote zur Erhaltung der Gesundheit werden in Ihrem Unternehmen angeboten?
- Maßnahmen zur Betriebsbindung

  Welche Möglichkeiten nutzen Sie, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und eine ausgewogene Work-Life-Balance zu unterstützen?
- Neueinstellung älterer Mitarbeitende

  Wie stehen Sie zur Neueinstellung von Personen 55+
- Wird Fachkräfte nach der Pensionierung die Möglichkeit geboten, reduziert weiterzuarbeiten bzw. andere Ausgaben zu übernehmen?
- Wünsche an die Politik

5. Kooperation der betrieblichen Personalentwicklung mit der außerbetrieblichen Bildungs- und Berufsberatung

- Welche externen Beratungsangebote kennen Sie?
- In welche Möglichkeiten der Zusammenarbeit nutzen Sie?

Abschluss

Haben Sie Anmerkungen, Ergänzungen oder Fragen an mich?

Danke für das Gespräch.

Anhang 2 Kodierleitfaden

Darstellung Kategorie und Subkategorie

1. **Fachkräftemangel und Auswirkungen**
   1.1. Situation im Unternehmen
   1.2. Erkennbare Auswirkungen
2. **Ältere Arbeitnehmende**
   2.1. Eigenschaften älterer Mitarbeitenden
   2.2. Zusammenarbeit der Generationen
3. **Personalentwicklung**
   3.1. Maßnahmen der Personalentwicklung
   3.2. Weiterbildung
   3.3. Wissenstransfer
4. **Personalmanagement**
   4.1. Gesundheitsmanagement
   4.2. Maßnahmen zur Betriebsbindung
   4.3. Neueinstellung älterer Mitarbeitende
   4.4. Rolle der Fachkräfte nach der Pensionierung
   4.5. Wünsche an die Politik
5. **Externe Bildungs- und Berufsberatung: Kennen von Angeboten und mögliche Kooperation**
   5.1. Externe Bildungs- und Berufsberatung
   5.2. Weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit

Anhang 3 Beispiel der einzelnen Schritte bis zur Kategorienzuordnung

Kategorie 1: Fachkräftemangel und die Auswirkungen

Subkategorie 1.2: Erkennbare Auswirkungen:

- Qualifizierung eigener Mitarbeitenden
- Überlastung des Personals

Inter-view	Seite, Zeile, Timecode	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
IN_1	1/41/0:02:00	entwickeln eigene Mitarbeitende	interne Entwicklungsmaßnahmen	**Qualifizierung eigener Mitarbeitenden**
	3/132/0:09:04	mehr geringer Qualifizierte; Aufwand für Qualifizierung	Aufwand für Qualifizierung steigt	
IN_3	1/13/0:01:03	bilden selbst aus; Fokus auf Lehre	qualifizieren selber	
	8/352/0:22:22	Hilfsarbeiter zu Lehrlingen machen	Nachqualifizierung	
IN_4	3/107/0:08:11	HR-Abteilung reagiert mit interner Job-Messe um Möglichkeiten zur Entwicklung aufzuzeigen	firmeninterne Job-Messe, Interne Qualifizierungs-maßnahmen	
IN_5	2/55/0:03:40	intern klären, wer Entwicklungspotenzial hat	interne Entwicklungsmaßnahmen	
IN-8	7/282/0:23:23	Fachkräfte ausbilden, Lehrlingsausbildung, auch an Standorten in anderen Ländern	starker Fokus auf Lehrlingsausbildung	
IN-1	2/73/0:04:23	Projekte, Aufträge nur teilweise umsetzbar; Schutz der Mitarbeitenden	Mitarbeitende vor Überlastung schützen	**Überlastung des Personals**
IN_2	3/92/0:95:07	Mehrarbeit der Mitarbeitenden und der Leitung	Mehrarbeit	
IN_3	8/327/0:21:30	Mitarbeitende am Limit, mehr Personal würde entlasten	Mitarbeitende an Belastungsgrenze	
IN_4	2/53/0:03:31	Personalmangel wird vom Team überbrückt - Überbelastung; Notfälle und dringende Projekte müssen abgearbeitet werden; wirkt sich auf Stundenentwicklung und	kein Rückgang bei Projekten; Überstunden beim Personal, Auswirkung auf Gesundheit	

		auf Gesundheitszustand aus		
IN_5	1/31/0:01:16	Auftragsverzug; Zufriedenheit sinkt; Hilfskräfte statt Fachkräfte, Zusatzbelastung der MA: Arbeit plus Einschulung Ungelernter	sinkende Zufriedenheit, Mehrbelastung	
	1/42/0:02:28	Überzeiten schwer abbaubar	Überzeiten	
	2/48/0:02:50	finanzieller Ausgleich; Urlaub um Stress abzubauen, wichtig für die Erholung	finanzieller Ausgleich; wichtig, Urlaub zu haben;	
IN-7	3/100/0:06:48	momentan viele Extra-Schichten	Extraschichten	
	3/109/0:07:23	Stunden werden ausbezahlt, ist belastend, zu Schichtarbeit noch samstags zu arbeiten	finanzieller Ausgleich; Belastung durch zusätzliche Schicht	