



## Bachelorarbeit

### Mehrwert von älteren Arbeitnehmenden

Das strukturierte Interview als praxisnahes Instrument zur Ermittlung der besonderen Qualitäten und Kompetenzen von Menschen über 50 im Erwerbsprozess. Grundlagen für einen Interviewleitfaden als Ergebnis der Gegenüberstellung von Theorie und Unternehmensbefragungen.

**Anna Schaltegger**

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referentin: Marlène Vogt, dipl. Psych. FH

Affoltern am Albis, Mai 2010

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>3</b>
1.1	Gegenstand .....	3
1.2	Abgrenzung .....	4
1.3	Aufbau der Arbeit.....	5
<b>2</b>	<b>Theoretischer Teil.....</b>	<b>5</b>
2.1	Einführende Bemerkungen .....	5
2.2	Begriffliche Grundlagen .....	7
2.2.1	Ältere Arbeitnehmende.....	7
2.2.2	Mehrwert .....	7
2.3	Demografische Entwicklung .....	8
2.4	Ältere Menschen im Arbeitsprozess.....	9
2.5	Ethische Aspekte .....	11
2.6	Faktoren für Mehrwert.....	12
2.6.1	Leistungsfähigkeit .....	14
2.6.2	Erfahrung .....	17
2.6.3	Motivation .....	18
2.6.4	Emotionalität .....	21
2.6.5	Persönlichkeit .....	23
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil .....</b>	<b>26</b>
3.1	Forschungsgegenstand und Methode .....	26
3.1.1	Ausgangslage und Fragestellung .....	26
3.1.2	Untersuchungsdesign.....	26
3.1.3	Interviewleitfaden.....	27
3.1.4	Stichprobe.....	28
3.1.5	Gütekriterien.....	28
3.2	Datenerhebung und -aufbereitung .....	29
3.2.1	Erhebung.....	29
3.2.2	Aufbereitung.....	30
3.3	Auswertung.....	32
3.3.1	Alter, demografische Sensibilität, Leistungsfähigkeit und Erfahrung ...	34
3.3.1.1	Alter.....	34
3.3.1.2	Demografische Sensibilität.....	34

3.3.1.3	Leistungsfähigkeit und Erfahrung .....	35
3.3.2	Motivation .....	35
3.3.3	Emotionalität .....	37
3.3.4	Persönlichkeit .....	40
<b>4</b>	<b>Gegenüberstellung der Ergebnisse .....</b>	<b>43</b>
4.1	Alter, demografische Sensibilität, Leistungsfähigkeit und Erfahrung .....	43
4.2	Motivation .....	45
4.3	Emotionalität .....	47
4.4	Persönlichkeit .....	48
<b>5</b>	<b>Interviewleitfaden Mehrwert .....</b>	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>51</b>
6.1	Mehrwert von älteren Arbeitnehmenden - ein Fazit.....	52
6.2	Methodenkritik .....	54
6.3	Weiterführende Gedanken.....	56
	<b>Abstract .....</b>	<b>58</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>65</b>
7.1	Abbildungen .....	65
7.2	Tabellen .....	65
	<b>Anhang.....</b>	<b>66</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Gegenstand

Der demografische Wandel wird in absehbarer Zeit zu einer Verknappung auf der Arbeitsangebots-Seite und damit zu einer vermehrten Nachfrage auch nach älteren Mitarbeitenden führen. Das ist die eine Seite. Auf der anderen Seite erschweren negative Altersbilder die Situation von älteren Bewerbern auf dem Stellenmarkt nach wie vor.

Die Firma, in der ich mein Praktikum absolviere, hat sich unter anderem spezialisiert auf die Vermittlung von älteren Arbeitnehmenden und führt bereits heute eine *Mehrwertanalyse* von über 50jährigen Fach- und Führungskräften durch. Die Interviews wurden bis anhin immer von der gleichen Person und ohne besondere Struktur durchgeführt. Es entstand der Wunsch, das Verfahren wissenschaftlich zu fundieren und ein Instrument zu kreieren, das eine zuverlässige und von der durchführenden Person unabhängige Mehrwertanalyse ermöglicht.

Wir entwickelten die Idee, aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse einerseits und den Resultaten aus Befragungen in Unternehmen andererseits einen Leitfaden für strukturierte Interviews zu kreieren. In den Befragungen sollen Faktoren ermittelt werden, die die spezifischen Qualitäten und Kompetenzen von älteren Menschen auf dem Arbeitsmarkt ausmachen und den Mehrwert bilden, den Arbeitgeber sich wünschen. Diese empirische Arbeit ist ein geeigneter Rahmen dafür. Ziel einer Mehrwertanalyse wäre eine Art Ausweis für ältere Stellensuchende, analog einem Arbeitszeugnis. In der Schweiz existieren verschiedene Verfahren, um nicht formelle Kompetenzen zu erfassen, wie beispielsweise die *Bilan de Compétences* von Michel Joras (Winkler, 2003, S. 31). Den Gedanken, den Menschen in seiner Ganzheit zu betrachten und das Unsichtbare sichtbar zu machen, nimmt auch Winkler (2005) im System *Valida* auf, ein Instrument, um informelles Wissen zu fassen und somit verwertbar zu machen (Winkler, 2005, S. 142).

Die vorliegende Bachelorarbeit versteht sich als Grundlagenbeitrag, der Hinweise zum Konzipieren eines Messsystems geben soll. Nicht zuletzt birgt die Auseinandersetzung mit der alternden Gesellschaft auch die Chance, einem Paradigmenwechsel gleich, den

Defizit-Blick auf die Älteren zu entkräften, das Augenmerk auf die Ressourcen zu richten und das Potenzial der Älteren zu erschliessen.

Im Folgenden wird die neutrale und, wenn aus stilistischen Gründen nicht anders möglich, die männliche oder weibliche Form verwendet. Begriffe, die in dieser Arbeit zentral sind und wiederholt vorkommen, wie z.B. *ältere Arbeitnehmende*, werden nicht mehr hervorgehoben.

## **1.2 Abgrenzung**

Die vorliegende Arbeit thematisiert die Attraktivität von älteren Arbeitnehmenden und beschäftigt sich nur am Rand mit dem Beitrag, den Unternehmen in der Auseinandersetzung mit der demografischen Entwicklung und dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeitenden leisten können. Viele Publikationen thematisieren in erster Linie Handlungsfelder von Arbeitgeber, Gesellschaft und Sozialpartner (z. B. Baumann, 2006; Herrmann, 2008; Schmid & Hartlapp, 2008). Nicht Thema dieser Arbeit sind Einflüsse wie Gender-Aspekte, Bildung oder physische Konstitution, die zusätzlich einen negativen Effekt auf die Marktchancen Älterer haben können. Zahlreiche Studien, die sich mit dem Thema Gesundheit beschäftigen (vgl. z.B. Morschhäuser, 2007; von Cranach et al., 2004), belegen, dass die darauf verwendete Achtsamkeit sehr wohl zu einem Mehrwert beitragen kann, und dass umgekehrt ein Nachlassen der körperlichen Funktionen die Weiterentwicklung der geistigen beeinflussen kann (Ilmarinen, 2004, S. 39). Ausgeklammert werden auch die Auswirkungen von höheren Kosten, die ältere Arbeitnehmende gewöhnlich verursachen. Hier sei lediglich in Stichworten wie neue Karriere- und Lohnmodelle (z.B. Bogenkarriere), Abkehr vom Senioritätsprinzip oder Vergütung nach individueller Leistung darauf hingewiesen, dass Möglichkeiten eines förderlichen Umganges bestehen (Cranach et al., 2004; Egger et al., 2007; Holz & Da-Cruz, 2007; Höpflinger et al., 2006). Auf die Auswirkungen von Fachkompetenzen wird nicht eingegangen. Sie werden für diese Untersuchung vorausgesetzt, denn ohne ihr Vorhandensein könnte die Frage nach einem Mehrwert nicht gestellt werden (vgl. Winkler, 2003).

In dieser Arbeit wird spezifisch darauf geschaut, was das Individuum mitbringt. Selbstverständlich wirken in der Praxis die Kontextfaktoren immer mit und sind eine wichtige Einflussgrösse. Schmid und Hartlapp (2008, S. 14) betonen in diesem Zusammenhang, dass erfolgreiches Altern früh im Lebenszyklus ansetzt. Diskontinuitäten im Erwerbsle-

ben, wie Familienpausen, schlagen sich im fortgeschrittenen Alter nieder. Die Autoren folgern:

Arbeitsmarktpolitik für aktives Altern heisst vor diesem Hintergrund, alle Hebel in Bewegung setzen, um den Menschen zu ermöglichen, in kritischen Phasen des Lebenslaufs die Verbindung zum Arbeitsmarkt aufrechtzuerhalten. In den meisten Ländern ist ein notwendiges oder erwünschtes Abweichen vom „Normalarbeitsverhältnis“ [sic] immer noch ungenügend in der Sozialversicherung abgesichert. (2008, S. 15)

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Nach dieser Einleitung folgt als zweites Kapitel die theoretische Abhandlung. Kapitel 3 widmet sich der empirischen Untersuchung. In Kapitel 4 folgt ein Vergleich der Erkenntnisse aus Theorie und Ergebnissen der Befragungen. Im fünften Kapitel sollen mögliche Wege für einen Interview-Leitfaden als praxisnahes Instrument zur Ermittlung des Mehrwertes von älteren Arbeitnehmenden aufgrund der Schlüsse, die aus dieser Forschungsarbeit gezogen werden können, vorgestellt werden. Diskussion und kritische Auseinandersetzung finden sich in Kapitel 6.

## **2 Theoretischer Teil**

Der theoretische Teil geht auf Aspekte von Entwicklung und Veränderung ein, die sich bei älteren Menschen im beruflichen Umfeld auswirken. Er befasst sich mit Altersbildern in der Gesellschaft, streift die demografische Entwicklung und deren Auswirkungen für die Unternehmen und berührt in diesem Zusammenhang auch ethische Aspekte in einer alternden Gesellschaft. Schwerpunktmässig geht er auf Faktoren ein, die etwas über den Mehrwert, den ältere Menschen in einem Unternehmen schaffen, aussagen können.

### **2.1 Einführende Bemerkungen**

Die Diskussion um die Rolle älterer Menschen in der Arbeitswelt gewinnt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung zunehmend an Aktualität und Relevanz. Es ist zu erwarten, dass ältere Menschen künftig auch bei uns vermehrt als Arbeitskräfte gefragt sein werden. Das Bewusstsein dafür und die Bereitschaft, Ältere mit geeigneten Age-Management-Konzepten besser ins Arbeitsleben zu integrieren, scheinen in den Unternehmen erst am Erwachen zu sein (z.B. Juch, 2009; Naegele & Sporket, 2009;



Schmid & Hartlapp, 2008). Was jedoch erhält die Menschen arbeitsfähig und welches ist der besondere Wert Äterer für Unternehmen? Ilmarinen und Tempel (2003, S. 91) gehen davon aus, dass neben Gesundheit und Fachwissen auch Soft Skills, also Komponenten wie Werte oder Motivation, Voraussetzung für Arbeitsfähigkeit sind. Ein zentraler Begriff in der Diskussion um Kompetenzen ist die geistige Leistungsfähigkeit als ein wesentlicher Teil der geistigen Fähigkeiten. Von Belang im Zusammenhang mit der Bedeutung älterer Mitarbeitenden ist die Sicherung des Know-How (Höpflinger et al., 2006, S. 35). In der Schweiz ist man noch weit entfernt von einer systematischen Anerkennung nicht formell erworbener Kompetenzen. Darum ist es erforderlich, dass Unternehmen und Personalvermittler selber aktiv werden (Winkler, 2003, S. 18).

Ein wichtiges Merkmal qualitativer Forschung ist möglichst grosse Offenheit (Meinefeld, 2004, S. 266). Die Forscherin muss sich der Gefahr bewusst sein, durch Hypothesenbildung den Forschungsverlauf so zu beeinflussen, dass im Feld lediglich das mitgebrachte Vorwissen kontrolliert wird. Nur mit dieser Haltung kann unpassendes Vorwissen im Verlauf der Studie als solches erkannt werden. Da beim Thema ältere Menschen in der Arbeitswelt eine Beeinflussung durch gängige Altersstereotypen und Erkenntnisse aus Literatur und Alltag um die schwierige Ausgangslage älterer Stellensuchenden nicht ausgeschlossen werden kann, sollen die Vorannahmen, die der Fragestellung dieser Bachelorarbeit zugrunde liegen, ausformuliert werden:

- Unternehmen tendieren zur Annahme, dass ältere Mitarbeitende im Vergleich zu jüngeren Nachteile bringen, insbesondere in Bezug auf Leistungsfähigkeit und Kosten. HR und Linienvorgesetzte wünschen eine Aussage zum Mehrwert, den ältere Stellensuchende und Mitarbeitende einbringen.
- Ältere Mitarbeitende haben viel zu bieten und sind in vielen Bereichen jüngeren aufgrund ihrer in der Berufs- und Lebenszeit erworbenen Kompetenzen überlegen.
- Ältere Menschen haben tendenziell schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt als jüngere Mitbewerber.

Daraus hat sich folgende Fragestellung ergeben:

- Welche Faktoren machen den spezifischen Mehrwert von älteren Arbeitnehmenden aus?

Bei der Recherche nach arbeitsrelevanten Eigenschaften im Sinne eines Mehrwertes von älteren Menschen finden sich in der Literatur wiederholt die Dimensionen Leistungsfähigkeit, Motivation, Emotion und Persönlichkeit, die als offensichtlich wichtige Parameter für den Mehrwert von älteren Mitarbeitenden gelten (z.B. Winkler, 2005; Bruggmann, 2000). Die Beschäftigung damit führte schliesslich zur Wahl der Faktoren für die vorliegende Arbeit.

## **2.2 Begriffliche Grundlagen**

### **2.2.1 Ältere Arbeitnehmende**

Der Begriff Ältere Arbeitnehmende ist sehr dehnbar. Er wird gebraucht, ohne dass es dafür eine genaue Definition in Bezug auf Altersgrenzen gibt. Einige Autoren (Hacker, 1996, S. 181; Staufer, 1992, S. 18) bezeichnen bereits über 45jährige als älter, andere Quellen verwenden das Attribut „älter“ erst ab 55 Jahren (Ehrentraut & Fetzer, 2007). Nach der OECD<sup>1</sup>-Definition (Lehr, 2007, S. 211) sind ältere Mitarbeitende „Personen, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, noch nicht das Pensionsalter erreicht haben und gesund, d.h. arbeitsfähig sind“. Nach Ilmarinen (2004, S. 29) spricht man im Zusammenhang mit Arbeit dann von älter, wenn „wesentliche Veränderungen in Bezug auf die arbeitsrelevanten Funktionen stattfinden“. Berufsarten, Wirtschaftslage, gesetzliche Regulierungen oder Altersbilder können eine Angabe in Jahren beeinflussen (Lehr, 2007, S. 211; Winkler, 2005, S. 129). Die Mehrheit der Autoren tendiert zu der Grenze 50 (z.B. Wild-Wall et al., 2009; Höpflinger, 2006; Hübner, 2003), welche für diese Arbeit übernommen wird.

### **2.2.2 Mehrwert**

An sich ist der Begriff Mehrwert ein Ausdruck aus der Ökonomie. In der Theorie von Marx (Fetscher, 1987, S. 30 und 56) wird damit die Differenz bezeichnet zwischen dem an den Arbeiter ausbezahlten (niedrigen) Lohn und dem (höheren) Wert der von diesem effektiv geleisteten Arbeit; der Mehrwert fliesst dem Unternehmen als Profit zu. Im Gegensatz zur damaligen Auffassung von Arbeitsleistung wird heute im Zusammenhang mit Fähigkeiten in der Arbeitswelt häufig von Kompetenz, Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung gesprochen (Hübner et al., 2003). Bei älteren Menschen im

---

<sup>1</sup> Organization for Economic Cooperation and Development

beruflichen Kontext verweist Kompetenz implizit auf lange Arbeits- und Lebenserfahrung. Nach Erpenbeck und Rosenstiel (2007) meint Kompetenz die Fähigkeit, Probleme in einem bestimmten Bereich selbständig zu bewältigen. Sie ist in hohem Mass persönlichkeitspezifisch. Auch Bergmann, Daub & Meurer (2006) gehen von diesem Ansatz aus. In der vorliegenden Bachelorarbeit werden Wertschaffungspotenziale Älterer relativ weit gefasst verstanden. Es wurde deshalb bewusst der Begriff Mehrwert gewählt, der neben persönlichen Kompetenzen, die ältere Arbeitnehmende im Vergleich zu jüngeren einbringen, auch Bedürfnisse von der Organisation her einschliessen, wie zum Beispiel die Passung in ein Team aufgrund des Alters. Der Begriff wurde vom Praktikumsbetrieb der Autorin übernommen und versteht sich als Gegenpol zum häufiger zitierten Minderwert, mit dem erhöhte Lohnkosten, abnehmende Leistungsfähigkeit oder fehlende Flexibilität gemeint sind. Selbstverständlich geht es nicht um den Wert der Menschen selber, sondern um den Mehrwert, den Ältere für Unternehmen darstellen.

### **2.3 Demografische Entwicklung**

Zahlreiche Publikationen zeigen, dass tiefe Geburtsraten und eine steigende Lebenserwartung die Bevölkerungsstruktur verändern und unsere Gesellschaft und Wirtschaft vor neue Aufgaben stellen (Holz & Da-Cruz, 2007; Höpflinger et al., 2006; Herrmann, 2008; Mücke, 2008). Faktoren wie Ausdehnung der Ausbildungszeiten, Frühverrentung, unternutztes weibliches Potenzial und Arbeitslosigkeit tragen zu einer weiteren Verschärfung auf dem Arbeitsmarkt bei. Die Situation kann in der Schweiz dank Arbeitskräften aus dem benachbarten Ausland vorerst aufgefangen werden. Trotzdem zeigen alle Prognosen, dass die Arbeitskräfte längerfristig knapp werden und die Belastung der erwerbstätigen Bevölkerung steigen wird. Neuste Zahlen (INFRAS, 2009, S. 63) prognostizieren eine deutliche Zunahme des Altersquotienten<sup>2</sup> in der Schweiz von 24.1 im Jahr 2008 auf 37.7 bis 2030.

Eine Möglichkeit, die Erwerbsquote<sup>3</sup> zu erhöhen, und „eine der wichtigsten arbeitsmarktpolitischen Aufgaben der Zukunft“ (Eder et al., 2009, S. 43) besteht darin, ältere Menschen bis zum gesetzlich geregelten Pensionsalter im Arbeitsprozess zu behalten

---

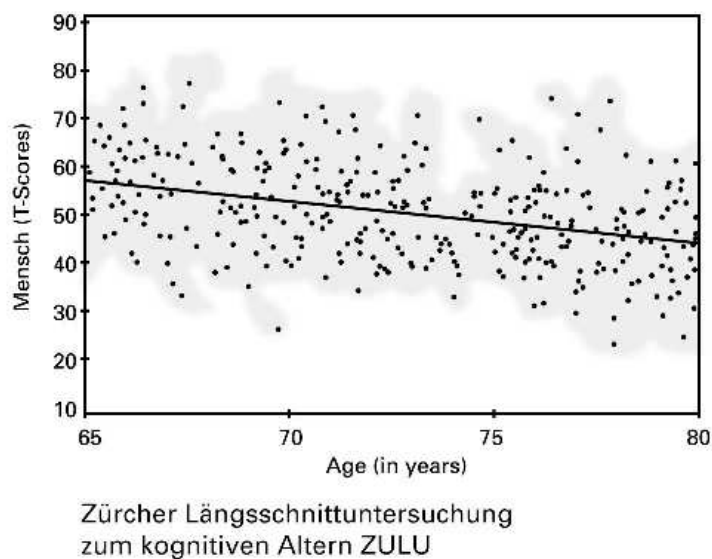
<sup>2</sup> Definition Altersquotient: Verhältnis zwischen den über 64-Jährigen und den 20- bis 64-Jährigen (Staatssekretariat für Wirtschaft, 2010)

<sup>3</sup> Erwerbsquote: Anteil der Erwerbstätigen an der erwerbsfähigen Bevölkerung

oder gar die Lebensarbeitszeit zu verlängern. Ein Grund für die nur langsam steigende Berücksichtigung älterer Arbeitskräfte in der betrieblichen Personalstrategie besteht neben fehlendem Handlungsdruck und ungünstigen Rahmenbedingungen wie z.B. der fehlenden Möglichkeit, das Arbeitspensum gegen Ende der Erwerbszeit zu reduzieren, in Vorbehalten hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit (Bundesministerium für Familie, 2008). Nun steht die Schweiz, im Gegensatz z.B. zu Deutschland, im europäischen Vergleich mit einer Beschäftigungsquote der 55- bis 64jährigen von 67,2 % (OECD, 2009) gut da. Der Handlungsdruck ist unmittelbar noch nicht hoch. Trotzdem bemühen sich Politiker auf höchster Ebene bereits heute um Massnahmen für eine erhöhte Arbeitsmarktbeteiligung Älterer (Bütler, 2007).

## 2.4 Ältere Menschen im Arbeitsprozess

Allein, in der Gesellschaft bestehen negative Altersbilder (Cranach et al., 2004; Holz & Da-Cruz, 2007; Höpflinger et al., 2006; Mücke, 2008) und das weit verbreitete Vorurteil, ältere Menschen würden den anspruchsvollen Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt nicht genügen. Dabei wird übersehen, dass die Varianz innerhalb einer Altersgruppe grösser wird, je älter die Menschen sind: Menschen werden mit dem Alter ungleicher (Schelbert, 2006, S. 19). Die folgende Darstellung nach Kliegel (2006, S. 63) illustriert eindrücklich diese Unterschiedlichkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter:



**Abbildung 1:** *Interindividuelle Unterschiede im Alter* aus der Zürcher Längsschnittuntersuchung nach Kliegel (2006, S. 63)

Die Kritik, die sich an ältere Arbeitnehmende richtet und die sie zu einer Problemgruppe macht (Herrmann, 2008, S. 20-21), betrifft sinkende Produktivität, mangelnde Flexibilität, zunehmende Unsicherheit und vor allem fehlende Innovationsfähigkeit. Nicht unerheblich ist, dass negative Beurteilung mit dem Alter des Beurteilers korreliert: Jüngere tendieren zu schlechteren Beurteilungen als ältere Führungskräfte. Der Autor stellt fest, dass beide Seiten, Unternehmen und Arbeitnehmende, noch nicht gut vorbereitet sind für den bevorstehenden Wandel in der Arbeitswelt. Erforderlich sind beim Individuum mehr Eigenverantwortung für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit, indem Wissen und Kompetenzen aufgebaut werden, und auf der Seite der Organisationen ein neues Denken über das Alter, angepasste Rahmenbedingungen und die Bereitschaft, Älteren eine Chance zu geben. Dann kann das Erfolgspotenzial der älteren Menschen nachhaltig gesichert werden. Dass ältere Menschen veränderte Bedürfnisse an ihr Arbeitsumfeld haben und diese Tatsache von den Unternehmen zuwenig zur Kenntnis genommen wird, betonen viele Autoren (z.B. Schelbert, 2006, S. 26).

Es wäre eine falsche Annahme zu glauben, Entwicklung passiere bloss im Kindesalter und bleibe lange konstant, um sich im Alter wieder in die entgegengesetzte Richtung zu bewegen (Kliegel, 2006). Entwicklung geschieht als Prozess über die ganze Lebensspanne. Vor allem ist Entwicklung ein Geschehen in verschiedenen Dimensionen. In der Entwicklungspsychologie spricht man von Multidimensionalität. Diese Dimensionen wiederum, wie beispielsweise Gedächtnis, Intelligenz und Handlungssteuerung, die als kognitive Ressourcen im Zusammenhang mit älteren Menschen im Erwerbsprozess vorrangig interessieren, entwickeln sich multidirektional, d.h. in verschiedene Richtungen; neben Bereichen, die schneller abbauen, gibt es solche, die auch im höheren Erwachsenenalter stabil bleiben. Eine Studie, die diesen Sachverhalt aus neurologischer Sicht erklärt, wird in Kapitel 2.5.1 vorgestellt. Der interindividuelle Vergleich zeigt, wie zu Beginn dieses Kapitels bereits erwähnt, grosse Unterschiede. Zudem spielen sich schnelle Abbauprozesse erst etwa im Altersbereich von Mitte 70 bis Anfang 80 ab. Man darf also nicht von einer vereinfachten Darstellung ausgehen. Nach der Studie von Egger, Moser und Thom (2007, S. 101) gilt es als gesichert, dass ältere Mitarbeitende geringere Fehlzeiten aufweisen, eine längere durchschnittliche Verweildauer in einer Firma haben als jüngere und ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen höher ist. Lichtsteiner (2004) empfiehlt Unternehmen, Rücksicht zu nehmen auf die sich verändernden Interessenlagen Älterer und die Instrumente und Prozesse entsprechend anzu-

passen. Ein älterer Mitarbeiter, der am oberen Lohnband angelangt ist, hat andere Erwartungen an eine Leistungsbeurteilung als ein jüngerer, für den die Karriereentwicklung noch stark im Zentrum steht. Diese differenzierte Sicht macht es erst möglich, Vorurteile abzubauen und die speziellen Potenziale Älterer nicht ungenutzt zu lassen.

## **2.5 Ethische Aspekte**

In der Beschäftigung mit der sich verändernden Bevölkerungsstruktur und der damit verbundenen Fragen um die Notwendigkeit und Wünschbarkeit einer besseren Integration der älteren Menschen in den Arbeitsmarkt kann eine ethische Auseinandersetzung nicht ausgeblendet werden. Die Verantwortung für die nötigen Prozesse müssen sich Staat, Unternehmen und Individuen teilen (Lehr, 2004, zit. nach Herrmann, 2008, S. 7). Der Sozialethiker Hans Ruh (1995) ist überzeugt, dass drängende Fragen der Zukunft einen bewussteren Umgang mit der sozialen Verantwortung erfordern und plädiert, dabei auch unkonventionellen Ideen Raum zu geben. Peter Ulrich (2002; zit. nach Crnach, 2004) skizziert beispielsweise das Modell eines erwerbsunabhängigen Grundeinkommens, einer teilweisen Entkoppelung von Einkommens- und Arbeitsverteilung und ein Recht auf Erwerbsarbeit für alle.

Ein weiterer Aspekt, der hier erwähnenswert scheint, ist die Wirkung von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitenden, deren man sich bewusst sein muss. Einerseits können sie zu einer schlechteren Beurteilung durch Vorgesetzte führen (Lehr, 2007, S. 211), andererseits wirken sie bei den Betroffenen selbst und beeinflussen im Sinne der selbsterfüllenden Prophezeiung deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt (Eder et al., 2009, S. 120). Ähnliche Gedanken finden sich auch bei weiteren, hier nicht namentlich erwähnten Autoren. Allen geht es darum, von alten Denk- und Marktschemen wegzukommen, Stereotypen zu überdenken und sich neuen Möglichkeiten zu öffnen. Selbstverständlich können Unternehmen ihre soziale Verantwortung nicht wahrnehmen, ohne betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten Rechnung zu tragen (Kunstmann, 2006, S. 249). Jedoch müssen Effizienz und Sozialverträglichkeit von Erwerbsarbeit kein unvereinbarer Widerspruch sein (Hacker, 1996, S. 186); überlegte Arbeitsgestaltung kann sich im Gegenteil rechnen. Davon ist auch Kres (2007, S. 91) überzeugt, weshalb er Unternehmen empfiehlt, einen Ethikkodex einzuführen. Das Einhalten von moralischen Regeln wird kein Hindernis sein, im harten Wettbewerb zu bestehen, und kann sich gerade in Bezug auf die Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeitenden als wertvoll erweisen.

## 2.6 Faktoren für Mehrwert

Basis für die vorliegende Arbeit sind zwei Ausgangslagen: Erstens stellt jedes Unternehmen, unabhängig ob Bank, Verwaltung oder Detailhandel, Produkte her, die es möglichst erfolgreich verkaufen will. Vom Lernenden bis zum Senior-Chef tragen alle Mitarbeitenden zum Leistungsprozess bei (siehe auch Fueglistaller, 2008). Zweitens beschert uns der demografische Wandel Veränderungen: Die Belegschaften werden tendenziell älter. Es interessiert folglich, welche Eigenschaften von älteren Mitarbeitenden für ein Unternehmen besonders Wert schaffend sind. In der Beschäftigung mit der Thematik zeigt sich, dass die Nachteile ebenfalls mitgedacht werden, wenn von Vorteilen oder Mehrwert gesprochen wird (vgl. Hübner et al., 2003, S. 115-146). Sie sollen denn auch in dieser Arbeit nicht ausgeklammert werden, obwohl der Schwerpunkt auf den Mehrwertfaktoren liegt.

Es existieren kaum Untersuchungen zur Leistungseinschätzung älterer Mitarbeitenden aus der Sicht von Unternehmen. Hübner, Kühl und Putzing (2003) haben hier eine Lücke geschlossen, indem sie die Altersproblematik erstmals schwerpunktmässig erforscht und dafür Einschätzungen von Leistungsparametern von Älteren aus Sicht der Unternehmen eingeholt haben. Einerseits wurde ein Vergleich mit Jüngeren angestellt, andererseits spezifische Aspekte der Kompetenzentwicklung Älterer geprüft, um gängige Vorurteile auf einer breiten empirischen Basis zu betrachten. Dabei wurde vorwiegend auf Lernbereitschaft und -fähigkeit geschaut. Insgesamt zeigte sich, dass Ältere ebenso leistungsfähig sind wie Jüngere und für Unternehmen eine wichtige Ressource darstellen (Hübner et al., 2003, S. 143). Die Ergebnisse decken sich mit den Resultaten anderer von den Autoren nicht näher benannter europäischer Untersuchungen. Als besonders positive Aspekte von Leistung werden Erfahrung, Loyalität und eine gute Kundenorientierung von älteren Arbeitnehmenden genannt. Eher negativ werden Flexibilität und geringe Bereitschaft zu Weiterbildung eingeschätzt. In der Erhebung Hübner (2003, S. 124) wurden als Leistungsparameter die folgenden Eigenschaften definiert: Arbeitsmoral und Arbeitsdisziplin, Qualitätsbewusstsein, Flexibilität, Erfahrungswissen, Lernbereitschaft, Lernfähigkeit, Loyalität, Teamfähigkeit, theoretisches Wissen, Kreativität sowie psychische und körperliche Belastbarkeit.

Die Beschäftigung mit der Thematik, welche Eigenschaften von älteren Mitarbeitenden für Unternehmen einen Mehrwert schaffen, führt in der Literatur stets zu ähnlichen Fä-

higkeiten und Grössen. Stellvertretend für andere soll die Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008) erwähnt werden, die aufzeigt, dass weiche Faktoren bis anhin zuwenig beachtet worden sind. Hervorgehoben wird z.B. die Wichtigkeit von Motivation für Erfolg in Veränderungsprozessen, wobei der Fokus wieder eher auf vom Unternehmen her erforderlichen Anpassungen für ältere Mitarbeitende ist. Schliesslich hat sich folgende Auswahl für diese Arbeit ergeben: Leistungsfähigkeit, Erfahrung, Motivation, Emotionalität und Persönlichkeit. Die gewählten Faktoren lassen sich weder begrifflich noch von den Inhalten her klar voneinander trennen. Vielmehr fliessen sie ineinander, beeinflussen sich gegenseitig oder sind abhängig voneinander. Mit gutem Recht kann argumentiert werden, dass Emotionalität ein Teil der Persönlichkeit ist, oder Erfahrung durch den Terminus Wissen (Hübner et al., 2003, 112-114) ergänzt und als Einflussgrösse von Leistung verstanden werden kann. Der Entscheid für die Faktoren hat denn auch einen subjektiven Aspekt, und die Auswahl könnte je nach Blickwinkel anders aussehen.

Ein Aspekt, der in dieser Arbeit nicht gesondert betrachtet wird, auf den im Zusammenhang mit dem Mehrwert von älteren Mitarbeitenden in der Literatur jedoch wiederholt hingewiesen wird, ist die gelungene Durchmischung von Teams. So betonen z.B. Hübner et al. (2003, S. 127), dass nur mit einer guten Synthese von Jüngeren und Älteren eine Leistungsoptimierung der Belegschaft zu erreichen ist:

Eine ausgeglichene Altersstruktur in den Arbeits-Teams verhindert einerseits das „Abreißen“ [sic] des Wissenstransfers und den Verlust von Erfahrungen gegenüber den jeweils nachrückenden Arbeitnehmergenerationen. Ältere Arbeitnehmer gelten allgemein als routiniert, loyal, zuverlässig. Andererseits steht eine ausreichende Zahl junger „nachwachsender“ [sic] Arbeitskräfte dafür, dass sich keine Betriebsblindheit einschleicht. Zugleich sorgen junge Beschäftigte durch ihr Karriere- und Aufstiegsstreben für neue Ideen und bringen so die Innovationsfähigkeit sowie Flexibilität voran. (S. 127)

In der quantitativen Studie von Börsch-Supan, Düzgün und Weiss (2007) haben sich allerdings altersdurchmischte Gruppen als weniger produktiv erwiesen als altershomogene Einheiten. Ihre Arbeit konzentrierte sich jedoch auf einen einzigen Betrieb und untersuchte spezifisch Fliessbandarbeit, die in Arbeitsgruppen geleistet wird. Erfahrung wurde einseitig als Dauer der Betriebszugehörigkeit definiert. Diese Resultate können deshalb nicht auf jede Art von Team in Organisationen übertragen werden.

In den folgenden Kapiteln werden die gewählten Faktoren einzeln betrachtet.



### 2.6.1 Leistungsfähigkeit

Die Behauptung hält sich hartnäckig, dass ältere Erwerbstätige eine geringere Leistungs- und Weiterbildungsfähigkeit aufweisen als jüngere (Hübner et al, 2003, S. 123). Sie ist denn auch einer der Hauptgründe, die Stellensuchenden über 50 zum Nachteil gereichen können (Egger et al., 2007, S. 100; Höpflinger et al., 2006, S. 104). Es lohnt sich jedoch, auf die Leistungsfähigkeit im Alter einen differenzierten Blick zu werfen, denn die pauschale und in vielen Köpfen noch vorherrschende Meinung, Ältere seien generell weniger leistungsfähig, hält einer genauen Betrachtung nicht stand. Diese Auffassung kommt vom Defizitmodell (Lehr, 2007, S. 47), das davon ausgeht, dass mit zunehmendem Alter sowohl psychische wie physische Funktionen abgebaut werden. In zahlreichen Studien und Metaanalysen konnte kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Alter und Leistung festgestellt werden (vgl. Bruggmann, 2000, S. 113-116). Dabei ist zu vermerken, dass wissenschaftliche Messungen oft in Laborsituationen stattfinden und mit typischen Leistungen in Arbeitssituationen nur bedingt vergleichbar sind (Bruggmann, 2000, S. 17). Eine verzögerte Reaktionszeit in einem Experiment macht also noch keineswegs eine schlechtere berufliche Leistung (Semmer & Richter, 2004, S. 101). Ferner werden, wie in Kapitel 2.3 erwähnt, die interindividuellen Unterschiede mit zunehmendem Alter grösser. Daneben beeinflussen Bildungsstatus und geistige Aktivitäten die kognitive Leistungsfähigkeit erheblich (Kliegel, 2006).

In der psychologischen Forschung werden im Zusammenhang mit Leistungsfähigkeit drei Bereiche unterschieden (Holz, 2007a, S. 41):

- Die geistige oder kognitive Leistungsfähigkeit umfasst Wissen, Einsicht und Denken, um Aufgaben zu lösen und Situationen zu bewältigen.
- Die psychische Leistungsfähigkeit meint emotionale und soziale Kompetenzen sowie Persönlichkeitsvariablen.
- Die physische Leistungsfähigkeit schliesst alle körperlichen Merkmale ein (Muskelkraft und sensorische Parameter für die Wahrnehmung, wie z.B. Sehkraft).

In diesem Kapitel wird insbesondere auf die kognitive Leistungsfähigkeit eingegangen. Emotionale und soziale Aspekte werden in den nachfolgenden Kapiteln gesondert betrachtet. Die physischen Aspekte werden, wie eingangs dieser Arbeit erwähnt, ausge-

klammert. Die folgende Grafik von Holz (2007a) veranschaulicht, dass Leistungsunterschiede bei Mitarbeitenden nicht immer zugunsten der jüngeren ausfallen.

Stärken bei jüngeren Arbeitnehmenden	Stärken bei älteren Arbeitnehmenden
Spontaneität/Aktivität	Gelassenheit und Übersicht
Kraft	Verantwortungsbewusstsein
Schnelligkeit (z.B. bei der Reaktion)	Qualitätsbewusstsein (Genauigkeit)
Flexibilität	Urteilsvermögen
Risikobereitschaft	Konflikt- und Kooperationsfähigkeit
Offenheit (z.B. gegenüber Technik oder grundlegenden Veränderungen)	Erfahrungswissen/Expertise/ betriebsspezifisches Wissen
aktuellere Ausbildung	Kommunikationsfähigkeit
Karriereorientierung und Weiterbildungsbereitschaft	Zuverlässigkeit

**Tabelle 1** Allgemeine Unterschiede bei verschiedenen Leistungsparametern nach Holz (2007, S. 41)

Jüngste neurophysiologische Forschungserkenntnisse von Wild-Wall, Gajewski und Falkenstein (2009) helfen verstehen, welche kognitiven Funktionen sich im Alter verändern und weshalb trotz Einbussen und subjektiv eingeschätztem Nachlassen oft keine Defizite in realen Arbeitsabläufen festgestellt werden können. Zuerst muss man unterscheiden zwischen fluider und kristalliner Intelligenz. Fluide Intelligenz meint das schnelle und flexible Umgehen mit Informationen, also die Kontrolle. Mit kristalliner Intelligenz wird Faktenwissen und Erfahrung bezeichnet. Diese beiden Domänen entwickeln sich sehr unterschiedlich im Alter. Allgemein lässt sich feststellen, dass sich die kristallinen Funktionen, die das gespeicherte Wissen und die Genauigkeit umfassen, eher verbessern, die fluiden Funktionen, also die Schnelligkeit in der Informationsverarbeitung, eher verschlechtern. Allerdings sind Ältere besser in der Lage, die Aufmerksamkeit zu fokussieren, und vermögen Hinweisreize effektiver zu nutzen als Jüngere. Die Kontrolldefizite, die sich in den Laboruntersuchungen zeigten, werden zum Teil derart gut kompensiert, dass Ältere Jüngeren gar überlegen sind. Defizite zeigen sich bei Suchaufgaben, beim Bewältigen von Mehrfachaufgaben sowie unter Zeitdruck. Die Forscher konnten zeigen, dass auf der Ebene der Hirnströme keine altersbedingten Defizite erkennbar sind, aber die Hirnprozesse kompensatorisch umgesteuert und zusätzliche Hirnareale aktiviert werden. Die nachlassende Schnelligkeit beispielsweise ist nicht auf

eine schlechtere Wahrnehmung zurückzuführen, sondern auf ein verändertes Funktionieren der motorischen Zentren. Das führt auf der Verhaltensebene zwar zu einer verlangsamten Reaktion, aber auch zu einer Reduktion der Fehlerquote. Auch dieses Forscherteam betont die grossen interindividuellen Unterschiede, beeinflusst durch chronischen Stress, Sport, Ernährung und kognitive Aktivitäten in Arbeit und anspruchsvollen Freizeitaktivitäten. Das Fazit der Forscher um Wild-Wall in Bezug auf kognitive Leistungsfähigkeit lautet:

- Komplexe Arbeitsbedingungen fördern die kognitiven Funktionen.
- Lernen und Training verbessert die kognitiven Funktionen.
- Das Lernpotenzial ist insbesondere bei Älteren erheblich.

Angesichts der und kognitiven Möglichkeiten scheint eine beruflichen Weiterentwicklung oder Neuorientierung auch in späteren Berufsjahren lohnenswert und in Bezug auf Lern- und Leistungsfähigkeit realisierbar. Bütler (2007, S. 61) verweist in ihrer Untersuchung über Integrationsfaktoren von älteren Personen in den Arbeitsmarkt auf den positiven Effekt von Weiterbildung zur Verbesserung der Erwerbsfähigkeit Älterer. In der Literatur wird ausserdem von zahlreichen Autoren betont, dass Leistungsfähigkeit nicht allein durch Alter, sondern entscheidend auch durch die Arbeitsbedingungen bestimmt wird (z. B. Düzgün et al., 2006, S. 91). Eine Zusammenstellung über mögliche Massnahmen und Instrumente im Zusammenhang mit alternden Belegschaften findet sich bei Holz (2007a, S. 49).

Bruggmann (2000, S. 25) hat zusammenfassend die Veränderungen der Leistungsvoraussetzungen im Altersverlauf in folgender Übersicht zusammengestellt:

<b>zunehmend</b>	<b>gleich bleibend</b>	<b>abnehmend</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen</li> <li>• Urteilsfähigkeit</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Besonnenheit</li> <li>• Qualitätsbewusstsein</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit (je nach Autor auch als „gleich bleibend“ eingestuft)</li> <li>• Kooperationsfähigkeit</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungs- und Zielorientierung</li> <li>• Systemdenken</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Entscheidungsfähigkeit</li> <li>• Physische Ausdauer (unterhalb Dauerbelastungsgrenze) und physisches Durchhaltevermögen</li> <li>• Kooperationsfähigkeit (je nach Autor auch als „zunehmend“ eingestuft)</li> <li>• Konzentrationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Körperliche Leistungsfähigkeit</li> <li>• Geistige Beweglichkeit</li> <li>• Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung (Reaktionsfähigkeit)</li> <li>• Kurzzeitgedächtnis</li> <li>• Risikobereitschaft</li> <li>• Aufstiegsorientierung</li> <li>• Lern- und Weiterbildungsbereitschaft</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• positive Arbeitseinstellung</li> <li>• Ausgeglichenheit und Beständigkeit</li> <li>• Angst vor Veränderungen</li> </ul>	(je nach Autor auch als „abnehmend“ eingestuft)	
--	---	--

**Tabelle 2:** *Leistungsvoraussetzungen* nach Bruggmann (2000, S. 25)

Unter den Leistungsparametern wird Erfahrung als entscheidender Vorzug Älterer angesehen (Hübner et al., 2003, S. 128); dieser Faktor soll im folgenden Kapitel betrachtet werden.

### 2.6.2 Erfahrung

Der Komplexität von Erfahrung kann man im Rahmen dieser Arbeit nicht gerecht werden, weshalb hier lediglich der Bereich der arbeitsrelevanten Erfahrung behandelt werden soll. Es zeigt sich freilich sehr schnell, dass auch Erfahrung in berufsfernen Feldern einen positiven Effekt auf berufliche Tätigkeiten hat, was gerade älteren Menschen im Beruf einen entscheidenden Vorteil bringt.

Bruggmann (2000, S. 39-69) bezeichnet Erfahrung in seiner umfassenden Arbeit *Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource* als Ergebnis von Erlebnissen in Form von Wissen, Fähigkeiten, Normen, gewonnener Einsicht und Erkenntnis. Allerdings lässt sich Erfahrung nicht leicht in einer Masseinheit ausdrücken. Man kann natürlich – quantitativ – eine Zeit nennen, während der Erfahrung gemacht wurde, oder eine Anzahl (z.B. Flugstunden), die etwas über Erfahrung aussagt. Die Qualität von Erfahrung kann so jedoch nicht hinreichend erfasst werden. Die qualitative Dimension betrachtet zusätzlich die inhaltliche Seite, die der Erfahrung zugrunde liegt, wie Führungserfahrung, Komplexität der Aufgaben, die zu bewältigen waren, oder die Umstände, unter denen Erfahrung gemacht wurde. Und schliesslich ergibt erst die Be- und Verarbeitung von Erfahrung, also der Transfer aus der Erfahrung, ein Ergebnis von ökonomischem Interesse. Das zeigt sich in Form von jobrelevantem implizitem und explizitem Wissen, Expertise und Lebenserfahrung, und beinhaltet auch emotionale und motivationale Aspekte.

Ein wichtiger Teil der arbeitsrelevanten Erfahrung ist Wissen (Winkler, 2003). Jedes Lernen führt in der Regel zu explizitem oder implizitem Wissen. Wissen kann in formeller Bildung in Form einer Ausbildung, oder auf informellem Weg wie Selbststudium, in einem neuen Job oder in ausserberuflichen Bereichen erworben werden. Hohes Erfahrungswissen wird in der wissenschaftlichen Literatur gerade Älteren zugeschrie-

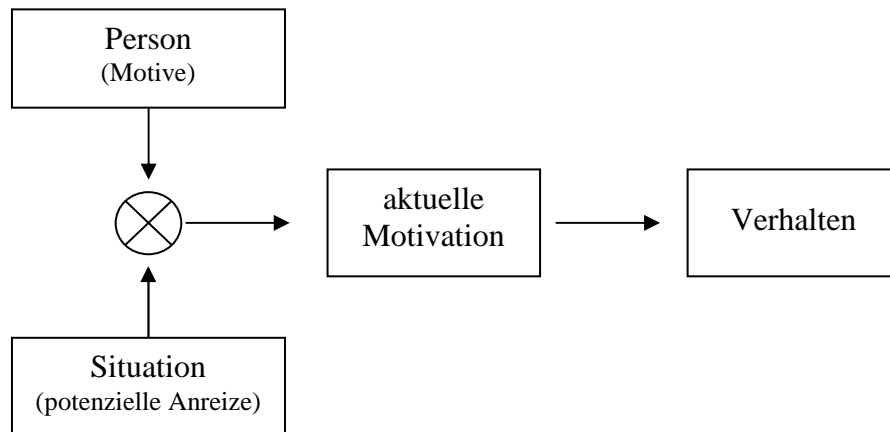
ben (Hübner et al., 2003, S. 113). Implizites und explizites Wissen verbinden sich und optimieren das Ausüben einer Tätigkeit. Erfahrungswissen ist deshalb immer „personenkonkret und an bestimmte Vorgänge gebunden“ (Hübner et al., 2003, S. 112). Allerdings kann dieses Erfahrungswissen unter veränderten Vorgängen ineffizient oder gar blockierend wirken. Wenn erworbenes berufliches Know-How bei einem Stellenwechsel mangels Aufgeschlossenheit nicht auf die neue Situation übertragen werden kann, wird es zum Hindernis.

Kres (2007) betont denn auch, dass allein fachliche Qualifikationen für die erfolgreiche Arbeitsbewältigung nicht ausreichen. Die Berufswege verlaufen heute nicht mehr statisch, und über sichtbare Kompetenzen hinaus werden ebenso Einstellungen, Empathie, Reflexionsfähigkeit oder Offenheit für Neues zu tragenden Säulen der Arbeitsfähigkeit.

### **2.6.3 Motivation**

In zahlreichen Publikationen wird Motivation im Arbeitskontext direkt oder indirekt als wichtiger Erfolgsfaktor genannt und gilt als Voraussetzung für Leistung, Arbeitszufriedenheit und Commitment (Ausmass der Identifikation gegenüber der Organisation) (vgl. Bruggmann, 2000; Holz, 2007b). Verallgemeinernd bezeichnet Motivation die aktuelle Bereitschaft zu zielgerichtetem Handeln oder einem bestimmten Verhalten (Holz, 2007b).

In der Wissenschaft wird Motivation im Wesentlichen in zwei Gruppen eingeteilt (Holz, 2007b): Die Inhaltstheorien fragen nach den Motiven und Bedürfnissen, die in einer Person Verhalten erzeugen. Ein bekannter Vertreter dieser Theorie ist Maslow mit der Bedürfnispyramide. Die Prozesstheorien interessieren sich nicht für die Motive, sondern untersuchen die Einflüsse, die unsere Einstellungen und Entscheidungen lenken. Zur Veranschaulichung soll in diesem Kapitel als Beispiel das Grundmodell der klassischen Motivationspsychologie kurz vorgestellt werden (Rheinberg, 2006, 2009). Es unterscheidet zwischen dem Motiv, das in der Person ist und als stabil gilt, und der Situation oder dem Anreiz, die das Motiv sozusagen aktivieren, zur Motivation werden und zu einem Verhalten führen.



**Abbildung 2** Das Grundmodell der klassischen Motivationstheorie nach Rheinberg (2006, S. 70)

Von Leistungsmotivation, die im Arbeitskontext vor allem interessiert, spricht man dann, wenn dem Verhalten eine Auseinandersetzung mit einem Gütemassstab zugrunde liegt und es auf eine Selbstbewertung zielt. Die Zufriedenheit, etwas Anspruchsvolles erreicht zu haben und der Stolz darauf genügen. Was als anspruchsvoll gilt ist von der Person abhängig. Die Motive bestimmen über den Inhalt und erklären also, „warum einige Personen stärker als andere immer wieder auf bestimmte Zielzustände aus sind und bevorzugt auf bestimmte Anreize in der Situation reagieren.“ (Rheinberg, 2009, S. 669). Dabei scheinen implizite Motive, die der Person im Gegensatz zu expliziten nicht bewusst sind und als Steuergrösse wirken, entscheidend für die interpersonellen Unterschiede. Implizite Motive sagen selbstinitiatives Verhalten auch über längere Zeiträume voraus.

Leistungsmotivation ist denn auch eine – im besten Fall ausschlaggebende – Triebkraft für die tägliche Arbeit (Hacker, 2005, S. 307-318). Arbeit selber befriedigt nicht direkt Bedürfnisse, sondern hat eine Vermittlerrolle für künftige Bedürfnisbefriedigung inne. Es gibt keine Motive für Arbeit, so wie dies etwa bei Hunger als Motiv für Essen der Fall ist. Motivierung für Arbeitstätigkeiten ist so gesehen die Folge eines Zusammenspiels von verschiedenen Wirkfaktoren, die sehr individuell sind und zum Kern der Person gehören wie Werte, Normen, Einstellungen und Wünsche.

Entscheidend für Leistungsmotivation im Sinne von Arbeitsmotivation ist, ob sich die Ziele des Unternehmens mit jenen der Mitarbeitenden kongruent gestalten lassen, also die unternehmerischen Gütemassstäbe übernommen werden (Hacker, 1998, zit. nach

Bruggmann S. 99; Hacker, 2005, S. 317). Dann können die beiden Gegenstände, Arbeit und Bedürfnisse der Person, eine Wechselwirkung entwickeln.

Herzberg geht in seinem Zwei-Faktoren-Modell davon aus, dass nebst Motivatoren auch Demotivatoren, sprich *Dissatisfier*, wirken, wie beispielsweise abwesende Rahmenbedingungen (Holz, 2007b, S. 161). In der Schweiz „verlassen rund 1 % bis 3 % aller Personen im Alter zwischen 50 und 65 Jahren infolge Demotivation den Erwerbsprozess“ (Egger et al., 2007, S. 44). Auch wenn Demotivation nicht in jedem Fall zu einem Ausscheiden führt, hat sie fast immer einen Einfluss auf die Leistung bzw. Produktivität der Arbeitnehmenden. Auch hier zeigt sich, dass Eigenmotivation (intrinsische Motivation) den grösseren Einfluss hat und eine nachhaltigere Wirkung zeigt als extrinsische Anreize. Für Unternehmen ist die intrinsische Motivation auch deshalb so wichtig (Gasda, 2008, S. 75), weil sie sich der Beurteilung durch die Vorgesetzten weitgehend entzieht. Dieser Umstand verweist auf die enge Verknüpfung von intrinsischer Motivation mit ökonomischem Gewinn für das Unternehmen.

Martens und Kuhl (2009) gehen ebenfalls davon aus, dass Selbstmotivierung weitgehend unbewusst geschieht, aber viel stärker wirkt als eiserner Wille. Selbstmotivierung gehört zum Selbstkonzept. Sie muss ein Teil des Selbst werden, damit sie autonom und nicht aus dem bewussten Ich wirkt. Zentral im Konzept von Martens und Kuhl (2009, S. 120) ist, dass das bewusste System, der Verstand, mit dem unbewussten über positive Gefühle verknüpft wird. Neurobiologische Forschung hat gezeigt, dass dabei neue Nervenverbindungen im Gehirn entstehen.<sup>4</sup> Die Fähigkeit zur Selbstmotivierung wird erworben, indem Ziele, Erfolge aber auch Entmutigungen nicht bloss mit dem Verstand verarbeitet, sondern emotional unterlegt werden. Zur Selbstkompetenz gehört, sich immer wieder positive Gefühle zu verschaffen. Der differenzierte Umgang mit Lebenserfahrungen führt schliesslich zu einer persönlichen Stärke, der als Schlüsselqualifikation neben dem Fachwissen eine zentrale Bedeutung zukommt. Jäncke (2009) bestätigt mit neusten Ergebnissen aus der neurologischen Motivationsforschung die enge Beziehung zwischen bewussten und unbewussten Prozessen, also zwischen Kognition und Emotion. Der Autor zieht den Schluss, dass das menschliche Gehirn eine enorme Flexibilität hat, neue „Motive zu entwickeln und aus ihnen die *Kraft* [Hervorhebung v. Verf.] für

---

<sup>4</sup> Analog dem Grundprinzip des klassischen Konditionierens: Reiz und Reaktion werden zeitlich miteinander verknüpft (Hornstein & Rosenstiel, 2000, S. 58).

zielgerichtetes Verhalten zu gewinnen“ (Jäncke, 2009, S. 296). Nach Ilmarinen (2004, S. 36) kann hohe Motivation altersbedingte Einbussen, z.B. in der Geschwindigkeit, gar wettmachen. Motive und Bedürfnisse verändern sich im Verlaufe einer Erwerbsbiografie. Holz (2007b, S. 166) spricht von einer Entwicklung vom Arbeitnehmer zum „Arbeitsunternehmer“ [sic].

Die Nähe der beiden Dimensionen Motivation und Emotion ist offensichtlich (vgl. Rheinberg 2009, S 672). Im folgenden Kapitel wird Emotionalität eingehender betrachtet.

#### **2.6.4 Emotionalität**

Es fällt auf, dass die Begriffe Emotionalität, emotionale Kompetenz oder Emotionale Intelligenz immer öfter zu hören sind. Stellvertretend soll hier Herr Prof. Christoph Steinebach zu Wort kommen (persönliche Mitteilung, 13.1.2010), der im Rahmen des Kurses Beratungsfelder der Bachelorausbildung an der ZHAW-P die Meinung vertreten hat, dass emotionale Kompetenz, also die Fähigkeit, mit der Komplexität der Welt und des Lebens emotional umzugehen, zunehmend eine Schlüsselkompetenz werde. Emotionen wurden im Arbeits- und Organisationskontext lange Zeit lediglich im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit erforscht (Zapf & Holz, 2009). Als unbestritten zentrales Phänomen im täglichen Leben werden Emotionen heute auch in der Arbeitspsychologie differenzierter betrachtet und in ihrer grossen Bedeutung erkannt. Vorgesetzte steuern mit ihrem Führungsstil das emotionale Erleben und beeinflussen Bindung und Engagement gegenüber dem Unternehmen. Auch ausserhalb von Führungsfunktionen werden in zahlreichen Situationen Emotionen erwartet: Der Umgang mit Kunden, Patienten oder Schülern erfordert das Management der eigenen Gefühle. Der Fähigkeit, Emotionen gezielt zu steuern und einzusetzen, kommt eine zentrale Rolle zu, und wird auch mit Emotionaler Intelligenz bezeichnet. Emotionen haben so gesehen eine strategische Funktion und gelten mittlerweile als Schlüsselqualifikation.

Emotion, Kognition und Persönlichkeit liegen nahe beieinander. Das zeigt die Grundlagen-Literatur-Arbeit über Emotionale Intelligenz von Fraefel-Roth (2005), in der sie sich dem noch jungen und auch umstrittenen Konstrukt nähert. Kontrovers werden vor allem Fragen der Definition und Messung von Emotionaler Intelligenz (EI) diskutiert. Trotzdem sollen im Zusammenhang mit der vorliegenden Bachelorarbeit die Kernideen



in aller Kürze erwähnt werden. Die Zusammenstellung basiert auf den Studien von Fraefel-Roth (2005, S. 5) sowie Neubauer und Freudenthaler (2006, S. 50). Unter Emotionaler Intelligenz werden im Wesentlichen folgende Aspekte verstanden:

- die Wahrnehmung und Beurteilung von eigenen Emotionen und deren Anderer und der Umgang (adaptive Regulation) damit
- das Verarbeiten von affektiven Informationen
- die kognitiven Aktivitäten; Emotionale Intelligenz dient somit der Problemlösung bei sich und anderen (erwähnt wird z.B. ein Zusammenhang von Wahrnehmung von Möglichkeiten und Emotionaler Intelligenz)

Die Bedeutung von Emotionaler Intelligenz im beruflichen Kontext und als Prädiktor für beruflichen Erfolg wird je nach Studie und untersuchten Zusammenhängen bezweifelt (Fraefel-Roth, 2005, S. 34) oder als signifikant erachtet (Abraham, 2006) hinsichtlich Commitment in Organisationen, Führung, Personalauswahl betreffend Passung Arbeitgeber/Arbeitnehmer, Motivation und Gruppenzusammenhalt. Für einen vertieften Einblick in Theorien und Studien sei auf das Buch *Emotionale Intelligenz* von Schulze, Freund und Roberts (2006), insbesondere Kapitel 12 von Abraham (2006), verwiesen. Auch Goleman (1995, 9-15), der den Begriff Emotionale Intelligenz populär gemacht hat, betont deren zunehmende Wichtigkeit. Emotionale Intelligenz vereinigt Gefühl, Charakter und moralische Instinkte. Die gesellschaftliche Entwicklung zu mehr Autonomie und damit zu einem zunehmenden Konkurrenzkampf rechtfertigt es, der Emotionalität eine grössere Beachtung zu schenken. Insbesondere in Bezug auf Erfolg misst Goleman ihr eine grössere Bedeutung zu als dem IQ. Die Idee, dass Emotionale Intelligenz kostenwirksam ist, ist in der Wirtschaft relativ neu. Als eine Fähigkeit, die den Menschen hilft, miteinander zu harmonieren, wird sie nach Meinung dieses Autors der wichtigste Faktor im Arbeitsleben der kommenden Jahre sein.

Die gängige Forschung in Bezug auf Emotionalität von älteren Mitarbeitenden weist eine positive Bilanz auf (Holz, 2007a, S. 45). Das Selbstbild von älteren Menschen ist im Gegensatz zu jüngeren ausgeformter, die Emotionsregulation verbessert sich und wird stabiler, die Sensibilität gegenüber emotionalen Inhalten einer Situation grösser. Ältere vermeiden Konfrontationen eher, managen jedoch heikle soziale Situationen, wie z.B. schwierige Kundenkontakte, im Vergleich zu Jüngeren besser und verfügen über bessere Stress-Bewältigungsstrategien wie Humor. Das macht sie resistenter gegen

Burnout. Ihr Selbstbild ist ausgeformter, Identifikation und Loyalität einem Arbeitgeber gegenüber höher. Eine solche positive Entwicklung ist allerdings abhängig von der Persönlichkeit, der Bereitschaft, sich zu hinterfragen und offen für Neues zu sein.

Ein Blick in die Emotionspsychologie zeigt, wie nahe Emotionen und emotionale Abläufe bei der Person sind. Beim Eintreten eines Ereignisses (Ulich & Mayring, 2003, S. 84-94) kommt innerpsychisch ein Geschehen in Gang, bei dem zwei Faktoren interagieren: Einerseits muss die Information aktuell verarbeitet werden, andererseits besteht in der Person eine Disposition, also eine Neigung, aufgrund der eine Bewertung vorgenommen wird. Die Autoren vertreten entgegen einer dominierenden Ansicht die Meinung, dass die Bewertungen eher aus der Person und ihrem Erfahrungsschatz gesteuert werden denn aus dem Moment des Ereignisses. Die gemachten Erfahrungen machen es möglich, neue Reize in einen ersten hypothetischen Bezugsrahmen einzuordnen, wie eine Schablone, die an eine neue Erfahrung angelegt wird. Ein Verständnis emotionaler Prozesse setzt voraus, die Persönlichkeitsstrukturen und -bedingungen, in die solche Prozesse eingebettet sind, mitzubeachten.

Emotionale Aspekte spielen nicht in jeder Kultur die gleiche Rolle. Im Gegensatz zu westlicher betriebswirtschaftlicher Literatur, in der sie kaum thematisiert werden (Bruggmann, 2000, S. 96), misst Japan der Emotionalität einen höheren Stellenwert zu. In japanischen Beiträgen werden die gesamte Persönlichkeit und damit auch die Emotionalität viel stärker berücksichtigt. Der Vergleich ist insofern interessant, als dass Japan eine wesentlich höhere Rate an Beschäftigten im Alter von 55 – 64 Jahren aufweist als die meisten europäischen Länder (OECD, 2009).

### **2.6.5 Persönlichkeit**

Zum Schluss des theoretischen Teils soll die Bedeutung von Persönlichkeit näher betrachtet werden. In den vorangehenden Kapiteln hat sich gezeigt, dass Fragen nach Motivation, Leistungsfähigkeit oder Erfahrung so oft zur Persönlichkeit führen, wie Fragen um die Persönlichkeit auf Faktoren wie Leistungsfähigkeit oder Emotionalität verweisen. Schulze et al. (2006, S. 25) bestätigen die Nähe dieser Felder auch in der Forschung. Das Ermitteln eines Mehrwertes, den ältere Mitarbeitende in Organisationen schaffen, und die Beschäftigung mit den gewählten Faktoren führen also zwangsläufig zur Person selbst und somit zur Persönlichkeit. Zentral in diesem Kontext ist, ob und

wie sich Persönlichkeitsmerkmale von älteren Mitarbeitenden von denen jüngerer unterscheiden und sich in irgendeiner Form auf ihren Arbeitswert auswirken. Für Unternehmen stehen im Zentrum des Interesses (Weinert, 2004, S. 131-183) die Vorhersage für Arbeitsleistung sowie Passung von Person und Organisation. Nachdem Persönlichkeit als Einflussgrösse in der Organisationspsychologie fast 30 Jahre lang als nicht mehr akzeptabel galt, erlangte sie in den 90er-Jahren wieder an Bedeutung. Es zeigte sich, dass die Beziehung von Persönlichkeitsvariablen und Arbeitsleistung statistisch belegt werden konnte. Da menschliches Verhalten jedoch von Situation zu Situation variiert, werden, um es voraussagen zu können, möglichst viele Kontextfaktoren benötigt.

Was ist denn eigentlich Persönlichkeit und was ist das Besondere daran bei älteren Mitarbeitenden? In der Auseinandersetzung mit Persönlichkeit ist man mit zwei sich scheinbar widersprechenden Positionen konfrontiert. Einerseits geht die Psychologie davon aus, dass Persönlichkeitsmerkmale ein „einzigartiges und relativ stabiles Muster von Verhaltensstilen, Denkprozessen und Emotionen einer Person“ sind (Weinert, 2004, S. 131). Andererseits ist die Entwicklungspsychologie von der Sicht einer in der Adoleszenz abgeschlossenen Entwicklung abgekommen (Faltermaier et al., 2002, S. 15-29) und versteht Entwicklung als immerwährenden Prozess über die Lebensspanne, der individuell sehr unterschiedlich verläuft und sich durch eine weit höhere intraindividuelle (= im Menschen selber) Veränderbarkeit auszeichnet als lange angenommen wurde. Die menschliche Entwicklung hat dementsprechend eine alterstypische und eine individuelle Seite (Nolting & Paulus, 1999, S. 112), wobei nicht der Faktor Alter, sondern Reifen und Lernen Entwicklung erklären. Persönlichkeit ist stark biografisch beeinflusst (Herrmann, 2008, S. 25). Diesen Aspekt stützen auch Bergmann, Daub und Meurer (2006, S. 26). Pekrun und Frenzel (2009, S. 687) beschreiben Persönlichkeit als Gesamtsystem von Merkmalen, die einen Menschen bestimmen.

Nach Weinert (2004, S. 138-183) eignen sich im Arbeitskontext folgende Schlüsseldimensionen, um Leistungsverhalten vorauszusagen:

Wahrnehmung	Organisieren und Interpretieren von Sinneseindrücken, um die (Arbeits-)Umwelt zu verstehen und ihr einen Sinn zu geben
Locus of Control	Mass der Verantwortung, die eine Person für Ihr Verhalten übernimmt und wie sehr sie glaubt, Kontrolle über ihr Verhalten zu haben (Kontrollüberzeugung unterscheidet: internale Orientierung = Kontrolle haben vs. externale Orientierung = von externen Einflüssen bestimmt werden)

Selbstwertschätzung	Sicht auf sich selber und Wahrnehmung der eigenen Kompetenzen
Selbstwirksamkeit	Überzeugung einer Person, dass sie „wirksam“ [sic] ist, dass sie fähig ist, eine Aufgabe erfolgreich auszuführen
Selbststeuerung	Fähigkeit einer Person, ihr Verhalten verschiedenen Situationen anpassen zu können (und zu wollen)
Emotionen	Art und Weise, wie eine Person mit ihrer Umwelt interagiert; Reaktionen auf Rückschläge und Erfolg
Kognitiver Stil	Art und Weise, wie Personen Informationen aufnehmen und verarbeiten; mentale Prozesse, die die Einschätzung von Situationen ermöglichen
Risikoverhalten	Risikobereitschaft
Typ A und Typ B	Typ A: konkurrenzorientiert, reizbar Typ B: zwanglos, leger (ist erfolgreicher als Typ A)

**Tabelle 3:** *Schlüsseldimensionen für Leistungsverhalten* nach Weinert (2004, S. 138-183)

In der Literatur werden folgende Eigenschaften von älteren Menschen im Erwerbsprozess besonders hervorgehoben: Positive Erwähnung (Bruggmann, 2000; zit., nach Höpflinger et al., 2006, S. 44; Egger, 2007, S. 55; Herrmann, 2008, S. 25) finden bessere Selbstkenntnis, realistischere Selbsteinschätzung, Abgeklärtheit, Gelassenheit, besseres Erkennen und Abschätzen von Zusammenhängen und Konsequenzen, Sinn fürs Machbare unter Einbezug der Grenzen und Möglichkeiten, höheres Urteilsvermögen, leichterer Umgang mit komplexen Sachverhalten, erhöhte Toleranz in Bezug auf alternative Handlungsstile, grössere Handlungseffizienz, weniger Eigenbetroffenheit in belastenden Situationen, höhere Loyalität und Identifikation gegenüber der Firma und eine höhere Verweildauer; Ältere weisen zudem geringere Fehlzeiten auf. Die Fähigkeiten der Älteren überwiegen im sozialen Bereich in Form von Engagement, sozialem Netz und mehr Bedacht in Konfliktsituationen. Oft ist die familiäre Belastung geringer als bei Jüngeren. Häufig lässt bei älteren Personen das Karrierestreben nach (Egger et al., 2007, S. 56), was je nach Situation in einem Unternehmen sowohl Vorteil wie Nachteil sein kann.

Als negative Faktoren werden vorwiegend Vorbehalte und mangelnde Flexibilität gegenüber Neuerungen und dadurch geringere Bereitschaft, sich veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, sowie auch das Attribut Verbitterung genannt (Bruggmann, 2000; zit. nach Höpflinger et al., 2006, S. 44; Egger et al., 2007, S. 55). Mit zunehmendem Alter steigt der Anteil jener Personen, die Mühe haben, mit neuen Technologien

umzugehen (Egger et al., 2007, S. 55). Diverse Autoren (z.B. Egger, 2007, S. 85) erwähnen, dass unter Umständen die Anforderungen an die Führung von älteren Mitarbeitenden anspruchsvoller sind.

## **3 Empirischer Teil**

Bei der vorliegenden Bachelorarbeit handelt es sich um eine qualitative Arbeit. In den folgenden Kapiteln wird nun die Forschungsarbeit beschrieben. In den Kapiteln 3.1 und 3.2 werden das Untersuchungs-Design und die Datenerhebung und -aufbereitung vorgestellt. In Kapitel 3.3 werden schliesslich die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert.

### **3.1 Forschungsgegenstand und Methode**

#### **3.1.1 Ausgangslage und Fragestellung**

Bedingt durch die Alterung der Gesellschaft ist eine Anspannung auf dem Arbeitsmarkt zu erwarten. Es ist daher anzunehmen, dass ältere Menschen künftig vermehrt und länger, d.h. mindestens bis zur heute üblichen Pensionsgrenze oder gar darüber hinaus, als Arbeitskräfte gefragt sein werden. Mögliche Gründe, weshalb ältere Stellensuchende immer noch geringere Chancen als jüngere Mit-Bewerber haben, wurden im theoretischen Teil in verschiedenen Kapiteln angesprochen (z.B. Kap. 2.3 oder 2.5.1). Für die Betroffenen selber wie auch in der Vermittlung von älteren Stellensuchenden ist es wichtig und aufschlussreich zu wissen, welche Aussagen Unternehmen in einem Dossier einer älteren Bewerberin wünschen und was allenfalls den Ausschlag gibt, eine ältere Person einer jüngeren vorzuziehen. Diese Überlegungen, unter Berücksichtigung der eingangs des Theorieteils erwähnten Vorannahmen (Kap. 2.1), führten zu folgender Fragestellung der vorliegenden Bachelorarbeit:

- Welche Faktoren machen den spezifischen Mehrwert von älteren Arbeitnehmenden für Unternehmen aus?

#### **3.1.2 Untersuchungsdesign**

Organisationen sind ein von Menschen geschaffenes Phänomen, in dem sich vielfältiges Erleben und Handeln abspielt. Sie spiegeln ein Stück weit die Kultur der Gesellschaft und kreieren auch eine eigene (Rosenstil, 2004). Das Bemühen um eine differenzierte

Beschreibung von Veränderungen und ihren Konsequenzen rechtfertigt für eine Fragestellung, die vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung entstanden ist, einen qualitativen Zugang, denn in Fragen der Personalpolitik sind nicht Organisationen als solche, sondern die Menschen in diesen Organisationen Entscheidungsträger.

Für die Erhebung wurde ein qualitatives Vorgehen mit Leitfaden-Interviews gewählt. Es sollen Leute mit Vorgesetzten-Funktion darüber befragt werden, welche Eigenschaften ältere Mitarbeitende in besonderer Weise für den Betrieb wertvoll machen.

Qualitative Forschung „hat seit jeher eine starke Anwendungsorientierung in ihren Fragestellungen und Vorgehensweisen“ (Flick et al., 2004, S. 13) und erlaubt es, das Unbekannte im scheinbar Bekannten zu suchen. Für die dieser Arbeit zu Grunde liegende Fragestellung schien es wichtig, nebst der konkreten Frage nach Mehrwertfaktoren auch Wahrnehmungen und Einstellungen auszuloten, gesellschaftliche und organisationskulturelle Kontexte anzusprechen und herauszufinden, ob eine Sensibilität gegenüber der demografischen Entwicklung vorhanden ist, ob bereits Auswirkungen davon spürbar sind und ob in den Unternehmen ein bewusster Umgang in Bezug auf ältere Mitarbeitende gepflegt wird. Die Forschungsarbeit hat insofern auch explorativen Charakter.

### **3.1.3 Interviewleitfaden**

Leitgedanken für die Interviews, sowohl von der Konstruktion des Leitfadens her wie auch in der Durchführung, waren eine „grundlegende Haltung der Offenheit für Fremdes“ (Helfferich, 2009, S. 12), weitgehendes Zurückstellen von eigenen Deutungen und aufmerksames Zuhören. Als Grundlage für die Konstruktion des Leitfadens dienten die Anleitungen von Helfferich (2009, S. 178-189) und Mayring (2002, S. 65-72). Mittels Cluster wurden hypothetisch bedeutsame Bereiche definiert und die Fragen daraus abgeleitet. Ein Pre-Test half, Lücken im Leitfaden zu orten und den Grad der Steuerung zu reflektieren. Der Leitfaden wurde im Verlauf der Interviews leicht angepasst. So hatte sich zum Beispiel in einigen Gesprächen gezeigt, dass sich verändernde Karriere-Wünsche ein relevanter Mehrwert-Aspekt sein können. Um dem explorativen Charakter der Arbeit gerecht zu werden, wurden, wie bereits erwähnt, auch Fragebereiche miteinbezogen, die nicht direkt mit den Mehrwertfaktoren zusammenhängen. Explizit und implizit hatten natürlich auch Gedanken um *Minderwert*, die eingangs dieser Arbeit (Kap. 2.1) als Vorannahmen formuliert sind und im theoretischen Teil an verschiedenen Stellen betrachtet werden, einen Einfluss.

### 3.1.4 Stichprobe

Die demografische Veränderung wird voraussichtlich Unternehmen aller Grössen und in jeder Branche betreffen. Als relevante Merkmale für eine möglichst gute Repräsentation der Situation auf dem Arbeitsmarkt wurden bei den Interview-Partnern Alter, Geschlecht sowie unterschiedliche Branchen und Unternehmensgrössen berücksichtigt. Die Stichprobe wurde aus dem Umfeld der Autorin sowie deren Praktikumsfirma gezogen und umfasst sieben Interviewpartnerinnen und -partner aus Schweizer Firmen. Sämtliche Interviewpartner haben sowohl Führungs- wie Geschäftsleitungsfunktionen. Alle wurden schriftlich angefragt (Anhang A) und stellten sich spontan für eine Befragung zur Verfügung. Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Stichprobe.

Interview-Partner	Geschlecht	Alter	Funktion	Branche	Grösse des Unternehmens in Anzahl der Mitarbeitenden	Anzahl direkt Unterstellte
<b>A</b>	weiblich	42	Bereichsleiterin	Spitex mittelgrosse CH-Stadt	220	9
<b>B</b>	männlich	41	Leiter Bereich Entwicklung	IT	400	10
<b>C</b>	weiblich	40	Leiterin HR Operations	Bank	740	8
<b>D</b>	männlich	55	Mitglied GL	Apotheke	11	9
<b>E</b>	männlich	52	Leiter Personal/Ausbildung	Detailhandel	4950	6
<b>F</b>	weiblich	58	Bereichsleiterin Personal	Bundesamt	450	5
<b>G</b>	männlich	47	Mitglied GL	Architektur	8	5

**Tabelle 4:** *Stichprobe* (N = 7)

### 3.1.5 Gütekriterien

Qualitative Forschung versucht, das Allgemeine im Besonderen zu fassen (Helfferrich, 2009, S. 173). In der vorliegenden Forschungsarbeit ist das die Sicht von Unternehmen, respektive Linienvorgesetzten, auf ältere Mitarbeitende. Das Herausfiltern typischer

Muster und damit zugrunde liegender Sinnstrukturen erlaubt es bereits bei einem mittleren Stichprobenumfang, verallgemeinernde Aussagen zu machen, was Voraussetzung für objektive Gültigkeit und damit für den Status empirischer Daten ist. Steinke (2004, S. 323-331) nennt sechs zu beachtende Punkte, damit der Forschungsverlauf nachvollziehbar wird und die Qualität der Ergebnisse messbar ist. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick.

1. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit (der Forschungsprozess muss dokumentiert und nachvollziehbar sein, das Vorverständnis des Forschers ersichtlich)	Die Forschungsprozesse dieser Arbeit sind beschrieben und dokumentiert. Das Vorverständnis der Forscherin ist beschrieben.
2. Indikation des Forschungsprozesses	Die gewählte Forschungsmethode ist aufgrund der Fragestellung angemessen. Die halbstrukturierten Interviews erlauben es, Bedürfnisse der Unternehmen in Bezug auf die Alterung der Erwerbsbevölkerung und aufgrund der Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zu explorieren.
3. Empirische Verankerung	Die strukturelle Inhaltsanalyse gewährleistet die empirische Verankerung.
4. Limitation	Die Aussagekraft der Forschungsergebnisse kann variieren hinsichtlich Branchen, Organisationsgrößen und -strukturen.
5. Kohärenz	Theorie und Ergebnisse aus den Befragungen wurden verglichen und interpretiert, Widersprüche wurden offen gelegt, entstandene Fragen formuliert.
6. Relevanz	Die Fragestellung ist aufgrund der demografischen Gegebenheiten und Entwicklungen von grosser Bedeutung.

**Tabelle 5:** Kernkriterien qualitativer Forschung, zusammengefasst nach Steinke (2004)

## 3.2 Datenerhebung und -aufbereitung

### 3.2.1 Erhebung

Die Interviews fanden jeweils in den Geschäftsräumen der Interview-Partner statt und dauerten rund eine Stunde. In den Interviewsituationen erwies es sich zum Teil als nötig, die die Forschungsfrage begleitenden Vorannahmen (Kap. 2.1) transparent zu machen, insbesondere bei der Frage nach bestehenden Einstellungen und Bildern in Bezug auf ältere Mitarbeitende. Die Gespräche wurden elektronisch aufgezeichnet und an-



schliessend in die Schriftsprache übertragen (Mayring, 2002). Transkripte sind immer eine selektive Konstruktion (Kowal & O'Connell, 2004, S. 440). Um jedoch möglichst nahe bei den Originalaussagen zu bleiben, wurden Dialekt und Satzbau einzig soweit bereinigt, dass eine gute Lesbarkeit erreicht werden konnte. Parasprachliche Merkmale und nicht sprachliches Verhalten wurden nur äusserst zurückhaltend protokolliert (z.B. auffällig langes Schweigen), da sie nicht Gegenstand der Analyse sind. Erklärungen oder Anmerkungen wurden kursiv hervorgehoben und nur dann festgehalten, wenn sie zum Verstehen des Gesagten notwendig sind. Bis auf zwei Interviews wurden alle von der Autorin selber transkribiert. Die Transkripte sind anonymisiert und können bei der Verfasserin eingesehen werden.

### **3.2.2 Aufbereitung**

Das Datenmaterial wurde nach dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, 2004) ausgewertet. Es kam sowohl strukturierendes wie auch deduktives und induktives Vorgehen zur Anwendung. Ziel der strukturierenden Analyse ist es, „bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern ... oder das Material auf Grund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (Mayring, 2002, S. 115). Die für diese Arbeit definierten Faktoren *Leistungsfähigkeit*, *Erfahrung*, *Motivation*, *Emotionalität* und *Persönlichkeit* bildeten die Hauptkategorien und waren somit erste Ordnungskriterien. Die Transkripte wurden theoriegeleitet deduktiv bearbeitet und die Textpassagen den Kategorien zugeteilt. Induktiv wurden zu jeder dieser Hauptkategorie Unterkategorien mit Kriterien gebildet. Als Orientierung und zur Abgrenzung der Unterkategorien voneinander wurden als dritte Ebene Indikatoren definiert. Wichtig war, das Material nicht lediglich auf die in der Theorie behandelten Mehrwertfaktoren zu reduzieren und somit auf die theoretischen Vorannahmen zuzuschneiden, sondern den Aussagen aus den Interviews zu älteren Mitarbeitenden möglichst offen zu begegnen (Schmidt, 2004, S. 448). So wurden im Verlaufe der Analyse die beiden weiteren Hauptkategorien *Alter* und *Demografische Sensibilität* gebildet. Die Hinweise für offenes Kodieren aus der Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1996) erwiesen sich als hilfreich. Das Kategoriensystem wurde im Hinblick auf das Erstellen eines Interviewleitfadens für eine Mehrwertanalyse sehr detailliert erstellt.

Das Kategoriensystem präsentiert sich wie folgt:

Hauptkategorie Ebene I	Kriterien Ebene II	Indikatoren Ebene III
<b>Alter</b>	Bedeutung von Alter im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gefühlte Altersgrenze</li> <li>- generelle Aspekte in Bezug auf ältere Mitarbeitende</li> <li>- Altersbilder</li> <li>- Anforderungen an Führungsqualitäten</li> </ul>
	Technik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mangelnde technische Kenntnisse</li> <li>- erhöhter Zeitbedarf in der Lernphase</li> </ul>
	Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vergleichsweise höhere Kosten, die durch ältere Angestellte entstehen</li> </ul>
<b>Demografische Sensibilität</b>	Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation auf dem Arbeitsmarkt</li> <li>- branchenspezifische Aspekte</li> <li>- Umgang mit Bewerbungs-Dossiers</li> <li>- Umgang mit älteren Angestellten bei Personalabbau</li> </ul>
	Organisationskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- soziale Verantwortung des Unternehmens</li> <li>- Arbeitsmodelle</li> <li>- Pensionsalter</li> </ul>
	Passung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchmischung im Team</li> <li>- Passung zum Kundensegment</li> </ul>
<b>Leistungsfähigkeit</b>	Allgemeine Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachlassen der Leistungsfähigkeit</li> <li>- Überforderung</li> <li>- alterskorrelierte Risiken</li> </ul>
	Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einarbeitungszeit</li> <li>- Neues verarbeiten</li> <li>- Kompensationsmöglichkeiten</li> <li>- Zeitbedarf</li> <li>- Interesseverlust durch Prioritätenverschiebung</li> </ul>
	Leistungsfähigkeit erhalten bei langjährigen Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsmodelle anpassen</li> <li>- Lösungen finden bei abnehmender Leistungsfähigkeit</li> <li>- Umgang mit abnehmender Motivation</li> </ul>
<b>Erfahrung</b>	Fachwissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbildung, Abschlüsse, Weiterbildung</li> <li>- Arbeitszeugnisse und Referenzen</li> <li>- Berufserfahrung</li> <li>- Führungserfahrung</li> </ul>
	Know-How-Transfer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachhaltigkeit</li> <li>- Wissen erhalten</li> <li>- Nachfolgeplanung</li> </ul>
	Netzwerk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- berufsrelevante Netze kennen</li> </ul>
<b>Motivation</b>	Leistungswille	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsatzbereitschaft, Leistungswille, „Feuer“</li> <li>- zeitliche Verfügbarkeit/Flexibilität</li> <li>- geographische Mobilität</li> <li>- Karriereambition/Aufstiegsorientierung</li> </ul>
	Identifikation mit der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Freude am Inhalt der Arbeit</li> </ul>
	Loyalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verweildauer im Betrieb</li> <li>- Ausgleich von Geben und Nehmen</li> </ul>

<b>Emotionalität</b>	Lebenserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belastbarkeit</li> <li>- Gelassenheit, Abgeklärtheit</li> <li>- Sinn fürs Ganze</li> <li>- Zuversicht</li> </ul>
	Selbstkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstwert</li> <li>- Selbstbild</li> <li>- Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Grenzen (Kongruenz von Selbst- und Fremdwahrnehmung)</li> <li>- Selbständigkeit</li> <li>- Realitätssinn</li> <li>- Work-Life-Balance</li> </ul>
	Mut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risikobereitschaft</li> <li>- Mut</li> </ul>
<b>Persönlichkeit</b>	Person	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensch als Ganzes</li> <li>- Charakter</li> <li>- Individuelle Eignung</li> <li>- Passung zur Organisation</li> <li>- Akzeptieren von Strukturen</li> <li>- Mentalität</li> <li>- „Wellenlänge“, „Chemie“</li> </ul>
	Dienstleistungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grundsätzliche Dienstleistungsbereitschaft</li> <li>- Kundenorientierung</li> </ul>
	Offenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offenheit für Neues</li> <li>- Agilität</li> <li>- geistige Flexibilität</li> <li>- Entwicklungsfähigkeit und -wille</li> <li>- Offenheit für gesellschaftliche Veränderungen</li> <li>- kommunikative Fähigkeiten (auch Mehrsprachigkeit)</li> </ul>
	Sozialkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konfliktfähigkeit</li> <li>- Teamfähigkeit</li> </ul>

**Tabelle 6:** Kategoriensystem für die Auswertung

### 3.3 Auswertung

Die Fülle des Materials erlaubt es im vorgegebenen Umfang dieser Arbeit nicht, auf alle Erkenntnisse einzugehen, ohne Gefahr zu laufen, an der Oberfläche zu bleiben. Es wurde deshalb eine Auswahl getroffen, welche Bereiche vertieft präsentiert werden sollen.

Folgende Gedanken haben zu diesem Entscheid beigetragen:

Für eine Mehrwertanalyse aufgrund der zu dieser Arbeit führenden Idee sind selbstverständlich viele der erarbeiteten Resultate relevant und müssten in einem Evaluationsinstrument berücksichtigt werden. Auf Faktoren wie Organisationskultur oder Arbeitsmodelle, die von Seiten des Unternehmens kommen, wird in dieser Arbeit nicht eingegangen, auch wenn sie in den Gesprächen oft nicht abgrenzbar waren zu Faktoren von der Mitarbeiterseite und teilweise ein grosses Gewicht hatten. Die Kompetenzen der Mitarbeitenden lassen sich unterscheiden in Hard Skills und Soft Skills. Die Hard Skills, wie

Anzahl Jahre im Beruf, gemachte Abschlüsse und erworbene Erfahrungen aber auch physische Gesundheit, sind unabdingbare Voraussetzungen und oft ein Grund, einem älteren Bewerber gegenüber einem jüngeren den Vorzug zu geben. Sie sind relativ leicht abzuklären und werden deshalb für diese Auswertung ebenfalls ausgeklammert. Weniger offen ersichtlich sind weiche Faktoren wie Eigenschaften, Haltungen oder Lebenserfahrung. Zu deren Wichtigkeit äussert sich ein Interviewpartner wie folgt:

*Ich denke, manchmal kann man mit sozialen Kompetenzen mehr herausholen als mit fachlichen. Ich glaube sogar, die sozialen Fähigkeiten ermöglichen uns erst, die nicht sozialen Fähigkeiten herauszuholen, respektive sie gewinnbringend einzusetzen. Lernen kann jeder, aber das Gelernte einsetzen kann man nicht, wenn man die sozialen Fähigkeiten oder Persönlichkeits- und Management-Kompetenzen nicht hat. Ich denke, das Ganze ist sehr stark miteinander vernetzt.*  
(B)

In den Befragungen haben sich als wichtige Eigenschaften und somit Mehrwert schaffende Faktoren Kriterien gezeigt, die den Kategorien Motivation, Emotionalität und Persönlichkeit zugeordnet wurden. Diese sollen in den folgenden Kapiteln vertieft und nach Kriterien gegliedert dargestellt werden. Die Kategorien Alter, demografische Sensibilität, Leistungsfähigkeit und Erfahrung werden in Kapitel 3.3.1 nur kurz zusammengefasst.

Viele der Eigenschaften, über die in den Interviews gesprochen wurde, sind unabhängig vom Alter wichtige Voraussetzungen für die Attraktivität von Mitarbeitenden. Dies wurde von allen Befragten wiederholt betont. In der Präsentation der Ergebnisse werden einerseits die Aussagen allgemein zusammengefasst und, sofern vorhanden, die Punkte hervorgehoben, die speziell bei älteren Mitarbeitenden und Stellensuchenden einen Mehrwert darstellen.

Die Resultate werden in der Gegenwartsform präsentiert. Die Interviewpartner werden mit dem nach dem Zufallsprinzip zugewiesenen Buchstaben bezeichnet und Originalzitate kursiv hervorgehoben.

### 3.3.1 Alter, demografische Sensibilität, Leistungsfähigkeit und Erfahrung

#### 3.3.1.1 Alter

Die Befragungen haben ergeben, dass Veränderungen bei älter werdenden Mitarbeitenden und die daraus entstehenden Auswirkungen auf das Unternehmen sehr differenziert und sorgfältig reflektiert werden. Die Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitenden ist überwiegend positiv, eindeutig negative Altersbilder konnten nicht festgestellt werden. Dabei wird die Verbindung mit dem eigenen Alternsprozess spürbar. Deutlich wird auch, dass Alter als alleiniger Faktor ein unzureichendes Kriterium für eine Bewertung ist und nur dann den Ausschlag für eine Nicht-Anstellung oder Entlassung bei notwendigem Personalabbau gibt, wenn ein in Erfahrung und Passung gleichwertiger jüngerer Mitbewerber zur Auswahl steht. Ein Gesprächspartner drückt es so aus:

*Wenn ich zwei gleich gute Mitarbeiter habe und der eine ist 60, der andere 35, dann versuche ich mit dem 60jährigen eine vorzeitige Rente zu regeln. (B)*

Die höheren Kosten, die ein Arbeitsverhältnis mit einer älteren Person normalerweise mit sich bringen, haben sich jedoch in den Befragungen als wenig relevanter Faktor erwiesen. Niemand würde lediglich aufgrund der Kosten ein Dossier zurückweisen, ausser wenn den durch höheres Alter verursachten Kosten gar keine Vorteile gegenüberstehen. Für einige ist der finanzielle Aspekt ein Faktor, aber kein Kriterium, andere betonen explizit, dass die Kosten nicht angeschaut werden, oder es bestehen firmeninterne Lohnregelungen.

#### 3.3.1.2 Demografische Sensibilität

Die Passung in Bezug auf eine gute Alters-Durchmischung in den Teams ist für fast alle Befragten wichtig. Einerseits funktionieren gemischte Teams besser, Entscheide können ausgewogener gefällt werden, und andererseits ist der Wissenstransfer gesichert (siehe auch nächster Abschnitt). Ebenfalls grosse Bedeutung wird einer gelungenen Passung aufs Kundensegment beigemessen. Gerade wenn sich die Produkte an eine ältere und alternde Kundschaft richten, ist eine entsprechende Repräsentation bei den Mitarbeitenden wichtig. Aus den dargelegten Gründen wird eine ältere Person unter Umständen einer jüngeren Mitbewerberin vorgezogen. Die Auswirkungen der demografischen Veränderungen spüren vor allem die Branchen, wo Spezialisten gebraucht werden (Bausektor, Bank).

*Die demografische Entwicklung wird uns auch auf der arbeitsmarktlichen Seite einholen. Man wird andere Kanäle suchen müssen. (C)*

### 3.3.1.3 Leistungsfähigkeit und Erfahrung

Im Bereich Spitex werden unter den älteren Mitarbeitenden grosse Unterschiede in der Leistungsfähigkeit festgestellt. Die Regenerationsphasen sind teilweise länger, was von aussen jedoch nicht immer wahrnehmbar ist. Die Bandbreite reicht von Überforderung, die selbst die Stärken zu überdecken vermag, bis zur Einsatzfähigkeit übers Pensionsalter hinaus. Es herrscht Konsens darüber, dass die Leistungsfähigkeit ein wichtiger Faktor ist, diese sich jedoch nicht auf eine Altersgrenze reduzieren lässt. Unterschiede in der Leistungsfähigkeit zwischen neuen und langjährigen Mitarbeitenden wurde vor allem von A, aber auch von F thematisiert. Zurückgehende Motivation und dadurch Leistungsfähigkeit bei langjährigen Angestellten stellen für den Arbeitgeber nicht geringe Herausforderungen dar. Bei der Lernfähigkeit lässt sich im Bereich Technik und Computer ein erhöhter Zeitbedarf vor allem in der Einführungsphase feststellen, ausser im Informatik-Bereich, in welchem es quasi zum Kerngeschäft gehört, auf dem neusten Wissensstand zu sein.

Berufliche Erfahrung wirkt sich hauptsächlich bei hohen Spezialisierungen wie beispielsweise in der Psychiatriepflege oder im technischen Bereich als Wettbewerbsvorteil für Ältere aus. Einerseits möchten Unternehmen altes Branchen- und Firmen-Know-How nicht verlieren, andererseits sichern ältere Angestellte den Wissenstransfer auf die nachfolgende Generation. Berufserfahrung kann in Grossprojekten zudem einen Sicherheitsfaktor darstellen, da die Leute Risiken eher erkennen und besser einschätzen. Beziehungen und Netzwerke stellen weitere Mehrwert-Aspekte von Älteren dar.

### **3.3.2 Motivation**

Die Befragungen haben ergeben, dass die Motivation als Faktor eine äusserst wichtige Eigenschaft in der Arbeitswelt ist. Ein Interview-Partner bezeichnet sie gar als Lead-Kompetenz. Eine hohe Motivation kann ausschlaggebend sein, jemanden selbst mit 65 noch anzustellen, wenn die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen erfüllt sind und der Bewerber beabsichtigt, bis 70 zu arbeiten. Die Aussagen der Interviewpartner lassen sich in die drei Unterkategorien Leistungswille, Identifikation mit der Arbeit und Loyalität mit dem Arbeitgeber einteilen.

## Leistungswille

Die grundsätzliche Bereitschaft und der Wille, eine Leistung mit den zur Verfügung stehenden Kräften zu erbringen, ist unabdingbare Voraussetzung für ein gelingendes Arbeitsverhältnis. Mit Motivation meinen die Befragten intrinsische Motivation. Diese Selbstmotivation oder „inneres Feuer“, wie sie auch genannt wurde, ist eigentlich der Motor und wirkt sich auf andere Eigenschaften aus: Offenheit gegenüber sich verändernden Situationen, Leistungsfähigkeit, Lernbereitschaft oder überhaupt die Bereitschaft, Erfahrungen zu machen, hängen zusammen mit dem Leistungswillen. Auch das Sich-Einlassen auf eine neue Tätigkeit oder eine Weiterbildung werden als Leistungsbereitschaft verstanden. Synonym für Leistungswille wurde der Ausdruck Freude verwendet. Motivation hat auch mit Selbstverantwortung zu tun; sie zeigt sich im Bemühen um Aus- und Weiterbildung und macht handlungsfähig. Zum Leistungswillen gehört auch die Bereitschaft, sich dem Arbeitsvolumen anzupassen und über fixe Zeiten hinaus zu arbeiten. Leistungswille wird assoziiert mit Reife und verweist auf die Nähe zur Persönlichkeit. Einige der Befragten wiesen denn auch darauf hin, dass Leistungswille weniger eine Frage des Alters als eine Grundhaltung sei.

Bei Älteren ist diese Bereitschaft wichtiger als die Leistungsfähigkeit. Wenn sich Leistungswille paart mit der Bereitschaft, einfachere Arbeiten zu erledigen, was bedeutet, eine hierarchische Rückstufung in Kauf zu nehmen, wird das als klarer Mehrwert von Älteren betrachtet. Wenn sich Ältere für eine Stelle bewerben und damit bekunden, sich auf Neues einlassen zu wollen, zeigt das ein Bewusstsein des eigenen Alters, das der Motivation eine besondere Qualität verleiht und als Mehrwert eingestuft wird. Auch wenn jemand mit 50 Jahren eine Umschulung machen will, ist das Ausdruck von hoher Motivation. Ältere Mitarbeitende zeigen eine höhere Einsatzbereitschaft als jüngere.

*Die Einsatzbereitschaft ist bei Älteren besser. Es ist nicht immer ein Thema: das ist zu viel, das ist zu wenig, ich habe auch noch ein Privatleben. Das ist nicht immer im Vordergrund. (A)*

## Identifikation mit der Arbeit

Arbeitgeber wünschen sich Identifikation mit dem Unternehmen, den Arbeitsinhalten und dem Team.

*Sie braucht dringend eine Stelle und will in diesem Quartier arbeiten: Das wäre eine schlechte Motivation. Das ist für uns nichts. Aber wenn jemand sich überlegt, ich möchte gerne beraten, persönlichen Kundenkontakt, in einem funktionierenden Team arbeiten, vielseitige Aufgaben übernehmen können, dann tönt das völlig anders. (D)*

*Es ist nicht mehr die Action im Vordergrund, sondern die Betreuung der Klienten. Das ist ein klarer Mehrwert der älteren Bewerber: den Menschen als Fokus im Vordergrund. (A)*

### Loyalität

Diese Unterkategorie umfasst Aussagen zur Verbleibdauer im Betrieb und zum Ausgleich von Geben und Nehmen. Häufige Wechsel in der Belegschaft sind kosten- und zeitintensiv. Die Wahrscheinlichkeit, dass ältere Mitarbeitende tendenziell länger im Betrieb bleiben als jüngere, wird unterschiedlich eingestuft. C sieht keinen Zusammenhang zwischen älteren Mitarbeitenden und langer Verweildauer. D stuft das Risiko einer kurzen Anstellungszeit bei Jüngeren tendenziell höher ein. Ein Mehrwert von Älteren in Bezug auf Verweildauer wird im Zusammengehen von hoher Motivation und der Chance, die das Unternehmen mit einer Anstellung bietet, geortet. Sinkende oder fehlende Karriereambitionen erhöhen die Wahrscheinlichkeit zu bleiben.

Als wichtiger Punkt und Eigenschaft, die eher Älteren zugeschrieben wird, gilt eine Haltung, die auf ausgeglichenes Geben und Nehmen im Arbeitsverhältnis abzielt. Eine Befragte formuliert es so:

*Sie stellen dem Betrieb etwas zur Verfügung und der Betrieb ihnen. Bei Jüngeren ist oft die Forderung an den Betrieb fast endlos. Bei den Älteren ist es häufiger ein Ausgleich. Dann ist es einfacher zu geben. Zum Beispiel die 56jährige Mitarbeiterin, die bis 65 in der Pflege bleiben möchte aber merkt, dass sie körperlich nicht mehr so mag. Da schauen wir für Möglichkeiten. Sie ist schon länger da und macht einen guten Job, und wir schauen zu ihr. (A)*

### **3.3.3 Emotionalität**

#### Lebenserfahrung

Älteren Mitarbeitenden kommt die Lebenserfahrung ohne Zweifel zugute. Sie zeigt sich in einer grösseren Belastbarkeit und in der Fähigkeit, Situationen zu überblicken und



richtig einzuordnen. Sich nicht so rasch aus der Ruhe bringen zu lassen erweist sich als Gewinn für ein Unternehmen. Die Gelassenheit und Ruhe heben alle Befragten als eindeutigen Mehrwertfaktor hervor. Mehrere Interviewpartner erwähnen, dass Ältere Misserfolge besser wegstecken können. Die Erfahrung hat sie gelehrt, damit umzugehen, sie haben daraus Lehren gezogen, haben einerseits ein Gespür für Risiken entwickelt und gehen andererseits Situationen pragmatischer an:

*Wir müssen immer wieder lachen, wenn wir ältere Berater in den Projekten haben, die sagen, nun probiert doch erst mal, bevor ihr 100 000 Projekte schreibt.*  
(C)

Das Zusammengehen von verschiedenen Lebenssituationen, z.B. wenn neben dem Beruf noch Kinder betreut werden, lässt sie mit einer „anderen Energie“, wie es eine Gesprächspartnerin ausdrückt, arbeiten. Sie sind in der Lage, Erfahrungen zu verknüpfen. Im Interview äussert sich A so:

*Vielleicht das, eine Situation im Ganzen sehen, nicht nur Teile. Mit der Berufserfahrung das Spektrum des Blickwinkels auf tun. Das Fachwissen verbinden mit Bereichen von persönlichem Erleben, wie Gesprächssituationen im ausserberuflichen Bereich.* (A)

Lebenserfahrung wirkt sich auch im Team positiv aus: Älteren Menschen wird mehr Gespür fürs Miteinander attestiert. Auf die Wichtigkeit einer Passung auf bestehende Teams im Sinne einer ausgewogenen Altersdurchmischung wurde bereits in Kapitel 3.3.1.2 hingewiesen.

Es wird jedoch auch hier betont, dass das Alter nicht per se mehr Lebenserfahrung garantiert. Auch junge Menschen sind oft verblüffend reif, derweil ältere lediglich bescheidene Lebenserfahrung vorweisen können oder unangenehm belehrend auftreten:

*Ich denke, es ist schwierig zu sagen, ob es das Alter ist oder die Eigenschaft des Menschen.* (G)

## Selbstkompetenz

Selbständigkeit, sich selber mit seinen Fähigkeiten und Grenzen kennen und gewissenhaftes Arbeiten werden als Altersbonus bezeichnet. Eine gut ausgebildete Selbstkompetenz ist die Grundlage, um die eigenen Fähigkeiten optimal einzusetzen.

*Wenn sich jemand gut kennt, dann hat er die beste Basis, um etwas aus sich zu holen. Wenn ich weiss, dass ich hässig reagiere bei einem Meeting morgens um sieben, Sorge ich dafür, dass das nicht stattfindet. Es ist trivial, aber beginnt dort. (B)*

Differenzen in Fremd- und Selbstwahrnehmung sprechen nicht für eine gelungene Selbstkompetenz. A stellt fest, dass vor allem ältere Frauen die Tendenz haben, sich zu unterschätzen und unter ihrem Wert zu verkaufen. Diese Eigenschaft wirkt sich auf dem Arbeitsmarkt negativ aus. Leute mit gesundem Selbstwert werden geschätzt. Es wird erwartet, dass die Fähigkeiten und gemachten Erfahrungen, auch Familien-Erfahrung, in die Waagschale geworfen werden. Das sind Faktoren, die sich auch auf den Ausgleich von Geben und Nehmen auswirken.

Nicht nur Selbstsicherheit und das Bewusstsein um die Wissens-Grenzen, sondern auch die Fähigkeit, Überlastung zu erkennen, ist ein wichtiger Punkt. B denkt, dass ältere Menschen mehr Mühe haben, sich das einzugestehen, und jemand, der bereits eine Burnout-Erfahrung gemacht hat, sich sorgfältiger schützt vor erneuter Überforderung. C meint, dass durch die Achtsamkeit sich selber gegenüber die Belastbarkeit sinken kann. Eine ausgewogene Work-Life-Balance spielt dennoch eine grosse Rolle und verweist auf einen guten Realitätsbezug. Das macht Ältere unter Umständen für andere zu wertvollen Mahnern im hektischen Betrieb.

## Mut

Interviewpartner B findet Mut und Risikobereitschaft und damit einhergehend die Bereitschaft, Tiefpunkte auszuhalten, wichtige Eigenschaften. Er vermutet, dass sie bei Älteren als Resultat eines erhöhten Sicherheitsbedürfnisses eher abnehmen und stuft es als beachtenswert ein, wenn jemand über 50 sie mitbringt. Auf der anderen Seite wird die Wachsamkeit in Bezug auf Risiken, die Ältere aufgrund von gemachten Erfahrungen tendenziell eher aufweisen, ebenfalls sehr geschätzt. Die Rolle des Warners ist gerade in Projekten mit hohen Risiken enorm wichtig.

*Ein Stichwort, das noch nie gefallen ist, ist Mut; Mut, Selbstsicherheit und Risikobereitschaft. Das dünkt mich beachtenswert bei älteren Leuten. Ich weiss nicht, ob ältere vielleicht weniger mutig werden. Bei uns ist die Risikobereitschaft bei Leuten mit 50, 55 nicht mehr so hoch. Obwohl, nicht bei jedem will ich, dass er risikobereit ist. Vielleicht erwarte ich von ihm nichts anderes, als dass er mir Risiken zeigt. Wir fahren hier Hochrisiko. Dann ist es gut jemanden zu haben der sagt: Hallo, nicht gut, nicht gut, nicht gut. Diese Rolle muss jemand haben. Es muss nicht unbedingt jemand älter sein, ist aber tendenziell gar nicht so schlecht. (B)*

### **3.3.4 Persönlichkeit**

#### Person

Die Auswertungen haben ergeben, dass die Person als Ganzes, wie sie auftritt und wirkt, eine ausschlaggebende, aber nicht altersabhängige Komponente ist.

*Ich habe auch schon Leute eingestellt mit 55, weil ich merkte, die passen hier rein, begreifen das, sind auf unserer Wellenlänge, können mit flachen Hierarchien umgehen. Wenn jemand nicht zu uns passt, bringt man den mit hunderttausend Franken Schulung nicht hin. (B)*

Das Gewicht des Kriteriums der Person bezieht sich auf die individuelle Eignung und Passung auf den Job, die Organisation, das Team und nicht zuletzt darauf, dass die „Chemie“ stimmt.

*Passt sie charakterlich, wie wirkt sie? Es ist das: Ob die Person, die vor uns steht, uns überzeugt. Das Alter wird erst dann prioritär, wenn wir sehen, dass sie nicht mehr lange bleiben würde. (D)*

*Chemie spielt eine grosse Rolle. Wir würden sogar jemanden nicht anstellen, wenn wir das Gefühl hätten, dass die Person nicht zu uns passt aufgrund der Persönlichkeit, auch wenn sie fachlich noch so gut wäre. Da haben wir nicht gute Erfahrungen gemacht. Das hat sich immer gerächt. (F)*

E bedauert in diesem Zusammenhang, dass Dossiers aufgrund des Jahrganges in der Praxis oft ausscheiden:

*Interessant, aber schon älter. Wenn so eine Person die Gelegenheit hätte sich zu präsentieren, zu sprechen, zu überzeugen, würde es anders aussehen. (E)*

### Dienstleistungsorientierung

Dienstleistungsorientierung als Einstellung und Fähigkeit ist eine wichtige Eigenschaft und wird positiv mit Alter und Reife in Verbindung gebracht. Hier werden der Beziehungsaufbau erwähnt sowie der Wille zu lernen und sich für das einzusetzen, was für die Organisation in Bezug auf Kundenorientierung wichtig ist. Dabei geht es einerseits um Reputation und Umsatz,

*Ja, ich will hier das beste Produkt auf den Markt stellen. Und ich will, dass meine Leute das auch wollen. (B)*

und andererseits um die Fähigkeit, auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen. Das zeigt sich vor allem in der Apotheke, wo der Kundenkontakt sehr persönlich ist. Die Kundenorientierung von älteren Mitarbeiterinnen wird hier als Ausdruck von Reife geschätzt und vorausgesetzt. Bei Jungen erwartet man eher, dass dieser Aspekt der Persönlichkeit noch nicht voll entwickelt ist.

*Man kann nicht per se sagen, ein 50jähriger kann das besser, und doch findet die junge Mitarbeiterin noch nicht diese Identifikation mit den Kunden. (D)*

### Offenheit

Offenheit ist einer der wichtigsten Mehrwertfaktoren eines älteren Bewerbers. Folgende Aspekte, die sich auf die Offenheit auswirken, werden erwähnt:

positiv:

- sich auf etwas Neues einlassen, sich das zumuten und zutrauen
- Flexibilität, die auch Ungewohntes zulässt
- Bereitschaft, Gewohntes loszulassen und Neues zu bejahen
- Flexibilität in Bezug auf Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung; Bereitschaft, Wechsel in Kauf zu nehmen
- grundsätzliches Interesse an Neuem und Veränderungen
- Akzeptanz und Verständnis von Gegebenem
- Fremdsprachenkenntnisse

*Ich denke aber nicht, dass es eine Frage vom Intellekt ist oder von der Leistungsfähigkeit es zu machen, sondern die [zu geringe] Flexibilität, die ihnen im Weg steht: die Schulbank drücken gehen mit vorwiegend 20 – 25jähren frisch ab Tech, Leuten, die die Ausbildung gerade jetzt abgeschlossen haben. (B)*

negativ:

- älter sein und lange im gleichen Job
- Sturheit („das haben wir immer so gemacht“)

*Er war aber 15 Jahre an einem Ort und durch diese Kombination – älter und lange am gleichen Ort – ist die Flexibilität kleiner. (A)*

Oft wird es als Mehrwert empfunden, wenn eine ältere Person eine Eigenschaft besitzt, die aufgrund des Jahrganges nicht mehr oder lediglich in einer negativen Ausprägung erwartet wird:

*Ich denke einfach bei Älteren ist das Risiko grösser, dass es nicht gut funktioniert. Dass jemand nicht so flexibel ist. (B)*

### Sozialkompetenz

Teamfähigkeit und Konfliktfähigkeit werden älteren Mitarbeitenden als positive und Mehrwert schaffende Eigenschaften zugeschrieben, die sie sich aufgrund der Lebens- und Berufserfahrung angeeignet haben.

*Sicher diese ganzen Konfliktfähigkeitsgeschichten, dadurch, dass sie schon einiges erlebt haben oder den Kopf anschlugen und hoffentlich daraus gelernt haben. (C)*

Im Zusammenhang mit Führungskompetenz wird die Sicherheit von Älteren gerade im Umgang mit heiklen Situationen, in denen Konfrontationen unvermeidlich sind, positiv hervorgehoben. Auch werden sie unter Umständen als Führungsperson besser akzeptiert als Jüngere.

*Dass sie auch Feedback geben dürfen, die nicht nur positiv sind, dass sie Arbeiten kritisieren dürfen vom Team, ohne deswegen im Voraus schlaflose Nächte zu haben und nicht zu wissen, wie sagen. (F)*

Kommunikative Fähigkeiten und somit Sozialkompetenz zeigen sich auch, wenn jemand mehrsprachig ist.

*Wenn jemand zwei Sprachen kann, zeigt das auch, dass jemand Kommunikation sucht. (D)*

## **4 Gegenüberstellung der Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse aus der Theorie und den Befragungen analog zu den Themen der Auswertung geordnet, zusammengefasst und einander gegenübergestellt. Inhaltlich leitend ist die dieser Forschungsarbeit zugrunde liegende Fragestellung (siehe Kap. 3.1.1).

### **4.1 Alter, demografische Sensibilität, Leistungsfähigkeit und Erfahrung**

#### Erkenntnisse aus der Theorie

Es ist unbestritten, dass die demografische Veränderung die Industrienationen und damit den Arbeitsmarkt vor grosse Herausforderungen stellt. Die Lage wird sich in den kommenden Jahren noch verschärfen, und das Bewusstsein dafür und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung müssen auch auf Arbeitgeberseite steigen. Die Unternehmen müssen sich mit der Situation eines insgesamt abnehmenden Arbeitsangebotes bei gleichzeitiger Alterung der Belegschaft auseinandersetzen und Lösungen finden. Dies betrifft die Bereiche Personalrekrutierung, Arbeitsplatzgestaltung, sich wandelnde Anforderungen an Führungsqualitäten und Organisationskultur. Nicht zuletzt müssen vorherrschende Altersbilder neu überdacht werden, da Negativdiskussionen zu falschen Einschätzungen der Arbeitsmarktfähigkeit Älterer führen und die Chancen Älterer auf dem Arbeitsmarkt beeinträchtigen. Es hat sich gezeigt, dass die harten Fakten wie Ausbildung oder Anzahl Berufsjahre bei der Beurteilung an Gewicht verlieren und dafür die Erkenntnis wächst, dass den sogenannten Soft Skills mehr Bedeutung beigemessen werden muss. Vor allem bei der Beurteilung der Arbeitsfähigkeit von älteren Menschen werden die harten Faktoren als hauptsächlichlicher Massstab ihrem tatsächlichen Potenzial nicht gerecht. Insbesondere hat das kalendarische Alter keinen direkten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit. Die interindividuelle Varianz steigt mit zunehmendem Alter. Die

Lernfähigkeit ist bei Älteren sehr gross. Ein Punkt, bei dem Ältere konkret eingebunden werden müssen, ist die Sicherung des Wissenstransfers. Die Passung Person-Organisation ist ein wesentliches Kriterium bei der Selektion. Dass auch die Kundschaft altert, könnte älteren Menschen auf dem Arbeitsmarkt neue Attraktivität verleihen und den Stimmen Recht geben, die sagen, dass eine bessere Einbindung Älterer sich rechnen wird. Bis anhin wurde die Leistungseinschätzung älterer Mitarbeitenden durch die Unternehmen kaum erforscht.

### Erkenntnisse aus den Befragungen

Alle Interviewpartner erwiesen sich als äusserst feinfühlig und differenziert in ihrem Denken und ihrer Meinung über ältere Menschen auf dem Arbeitsmarkt. Eindeutig negative Altersbilder existieren nicht. Spürbar war zudem eine wachsende Sensibilität beeinflusst durch den eigenen Alternsprozess. Das Bewusstsein für die bevorstehenden Veränderungen aufgrund der demografischen Entwicklung ist da, wenn auch der daraus entstehende Druck nicht überall gleich stark ist. Alle Befragten sagten, dass Alter für sich genommen ein unzureichendes Bewertungs-Kriterium ist. Ebenso sind höhere Kosten nie alleine ausschlaggebend in Selektions- oder Abbauprozessen oder spielen überhaupt keine Rolle.

Dass allen voran die fachlichen Qualifikationen erfüllt sein müssen, damit jemand angestellt wird, war unbestritten. Allerdings ist der Spielraum je nach Branche und Stellenprofil grösser oder kleiner. Ältere haben fast immer mehr Probleme mit der Technik, vor allem wenn der Umgang mit Technik in ihrer Berufsbiografie nicht zentral war. Ältere brauchen mehr Zeit dafür in der Einarbeitungsphase, was jedoch nicht als Problem, sondern als Herausforderung, die bewältigt werden kann, bezeichnet wurde. Von allen Befragten wurde betont, dass die Passung der Mitarbeitenden ein wesentliches Kriterium ist. Dabei wurde je nach Branche oder Grösse des Betriebes die Passung in das Team, aufs Kundensegment, auf den „Drive“ der Branche, die Job-Inhalte oder die Anforderungen an den Berufsalltag in den Vordergrund gestellt. Während im Ingenieurwesen oder in der Architektur die Berufserfahrung grosse Relevanz hat, weil es um heikle Entscheide und hohe Summen geht, sind bei Spitex-Einsätzen die Bereitschaft, sich täglich auf verschiedene Menschen und ihre Nöte einzulassen sowie physische und psychische Robustheit unerlässlich. In einer Quartierapotheke, in der das gesamte Team aus gut zehn Mitarbeitenden besteht und alle eng zusammenarbeiten, wird vor allem

einer gelungenen Altersdurchmischung und Passung von der Persönlichkeit her Gewicht beigemessen. In den Gesprächen wurden die scheinbaren Nachteile, die ältere Mitarbeitende oder Stellensuchende mitbringen, oft relativiert. Nicht wenige der Negativ-Zuschreibungen wie Mühe mit Technik oder mangelnde Flexibilität hängen nach Aussagen der Befragten weniger mit dem Alter als mit persönlichen Kompetenzen zusammen. Die Resultate aus den Interviews decken sich mit der Theorie in Bezug auf Leistungsfähigkeit: Alter allein sagt wenig bis nichts darüber aus. Insbesondere bei Älteren werden abnehmende Fähigkeiten oft kompensiert in anderen Bereichen. Leistungsfähigkeit ist denn auch nicht eine Grösse, die klar definierbar ist.

#### Fazit für Mehrwertanalyse

Ältere Mitarbeitende passen oft besser auf die ebenfalls älter werdenden Kunden als junge. Ältere und alte Kunden mit ihren Geschichten muss man verstehen, dabei hilft die eigene Lebenserfahrung wesentlich. Wenn der Arbeitgeber Wert auf eine gute Altersdurchmischung der Belegschaft legt, ist eine ältere Stellensuchende unter Umständen die ideale Ergänzung für ein Team. Eine breite berufliche Erfahrung ist ein weiterer Vorteil. Ältere Mitarbeitende und lange Betriebszugehörigkeit oder Branchenerfahrung sichern den Wissenstransfer. Im Kategoriensystem finden sich in der Hauptkategorie *Demografische Sensibilität* die entsprechenden Kriterien und Indikatoren. Dabei scheint wichtig, dass sich die stellensuchende Person konkret Gedanken macht zu Vorlieben und Abneigungen in Bezug auf einen möglichen Arbeitgeber-Betrieb. Indikatoren können die Betriebsgrösse und die Ideologie der Firma sein.

## **4.2 Motivation**

#### Erkenntnisse aus der Theorie

Es zeigt sich, dass Motivation ein sehr wichtiger Faktor in der Arbeitswelt ist. Intrinsischer Motivation liegt eine Eigenbewertung zugrunde, sie ist wichtiger und nachhaltiger als extrinsische. Intrinsische Motivation ist nicht einsehbar und entzieht sich deshalb der Beurteilung von aussen. Die neurologische Forschung zeigt eine enge Verbindung zwischen Gefühlen und Motivation: Emotionen haben einen grösseren Einfluss auf Motivation als verstandesmässige Anteile. Implizite Motive sind unbewusste Anteile in einer Person, sie wirken als Steuerungsfaktoren und machen die interindividuellen Unterschiede aus. Motive und Bedürfnisse verändern sich während einer Erwerbsbiografie. Wenn die Passung einer Person zur Organisation und zu den Arbeits-Inhalten stimmt,



wirkt sich das als wichtiger Motivations-Faktor aus. Die Gütemassstäbe des Arbeitgebers müssen übernommen werden können, damit die Arbeit und die Bedürfnisse einer Person eine Wechselwirkung entwickeln. Motivation ist, wie auch Emotionalität, stark mit der Person selber und ihrem biografischen und beruflichen Kontext verbunden.

#### Erkenntnisse aus den Befragungen

Auch die Befragungen haben ergeben, dass die intrinsische Motivation, der eigene Antrieb zu Leistungserbringung, als wichtigster Faktor sowohl bei Stellensuchenden wie auch bei Mitarbeitenden erachtet wird. Sie ist sozusagen der Motor. Wenn die Motivation vorhanden ist, spielt das Alter des Bewerbers je nach Situation eine sehr untergeordnete bis keine Rolle. Alle Interviewten haben Erfahrungen mit Mitarbeitenden, die weit über 50 Jahre alt sind, drei haben auch schon ausnahmsweise oder regelmässig Leute über 65 angestellt. Vor allem in der Bank werden pensionierte Fachleute aufgrund des knappen Arbeitsangebotes zunehmend zurückgeholt und in Teilzeitpensen weiterbeschäftigt. Bei einer Entscheidung für jemanden in dieser Alterskategorie macht eine grosse Motivation eine abnehmende Leistungsfähigkeit durchaus wett. Motivation beeinflusst die Offenheit und Flexibilität und wird bei Älteren als wesentlichere Voraussetzung als die Leistungsfähigkeit eingestuft. Bei älteren Stellensuchenden ist sie denn auch eine besonders wertvolle und Wert steigernde Eigenschaft. Identifikation mit dem Betrieb und der Arbeit ist ebenfalls Ausdruck von Motivation. Je nach Branche passen Ältere besser auf eine Stelle. Zudem bleiben motivierte Ältere länger im gleichen Unternehmen. Da Personalwechsel teuer sind, stellt dies einen weiteren Mehrwertfaktor dar. Schliesslich ist das Wechselspiel von Geben und Nehmen zwischen Betrieb und Mitarbeitenden bei älteren, motivierten Angestellten ausgeglichener und somit tragender.

#### Fazit für Mehrwertanalyse

Hohe intrinsische Motivation ist ein sehr starker Mehrwertfaktor und hat ein weit grösseres Gewicht als das kalendarische Alter. Motivation hängt von der Emotionalität eines Menschen ab und beeinflusst andere wichtige Faktoren wie Offenheit und Flexibilität.

### **4.3 Emotionalität**

#### Erkenntnisse aus der Theorie

Emotionale Fähigkeiten, lange Zeit im beruflichen Kontext nicht thematisiert, werden auch in der Arbeitswelt zunehmend wichtiger. Es wurde erkannt, dass Emotionalität und die Fähigkeit, mit den eigenen Emotionen gut umgehen zu können, einen bedeutenden Einfluss auf zahlreiche Arbeitsfelder hat. Die durch Goleman (1995) populär gewordene Emotionale Intelligenz umfasst Wahrnehmung sowie die Beurteilung und den Umgang von und mit eigenen Gefühlen und denen anderer. Sie wird als wichtiger Faktor in Problemlöse-Situationen angesehen und, je nach Autor, als Prädiktor für beruflichen Erfolg. Ältere Menschen haben aufgrund ihrer Lebens- und Berufserfahrung im Vergleich zu jüngeren eine stabilere und ausgeglichene Emotionalität, was ein Mehrwert dieser Altersgruppe ist. Emotionalität ist, wie Motivation, eng mit der Person verknüpft.

#### Erkenntnisse aus den Befragungen

Positiv hervorgehoben werden von den Befragten die grössere Belastbarkeit, Gelassenheit und eine pragmatischere Angehensweise, die ältere Menschen aufgrund der Lebenserfahrung mitbringen. Sie können besser als Jüngere mit Misserfolgen umgehen und zeichnen sich durch ein gutes Gespür gegenüber den Team-Mitgliedern aus. In heiklen sozialen Situationen, wie beispielsweise im Umgang mit belasteten Menschen, macht sich die Lebenserfahrung bezahlt. Allerdings stehen solch positive Zuschreibungen nicht einzig im Zusammenhang mit dem kalendarischen Alter, sondern sind nach Ansicht der Gesprächspartner auch charakterlichen Eigenschaften zuzuordnen. In den Gesprächen zeigt sich die Selbstkompetenz als wichtige Eigenschaft und im Zusammenhang mit Alter zu sehen. Sie schliesst eine realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Grenzen, auch Belastungsgrenzen, ein. Falsche Bescheidenheit, die vor allem bei älteren Frauen festgestellt wird, wird negativ bewertet. Mut und Risikobereitschaft werden bei älteren Mitarbeitenden weniger erwartet, es wären jedoch wertvolle Eigenschaften. Andererseits wird die erhöhte Wachsamkeit Älterer in Bezug auf Risiken geschätzt. Diese beiden Eigenschaften schliessen sich eigentlich gegenseitig aus. Für sich genommen und richtig eingesetzt stellt aber jede einen Mehrwert dar.

#### Fazit für Mehrwert

Lebenserfahrung und somit Alter bringen emotionale Stabilität und Ausgeglichenheit mit sich und stellen Mehrwertfaktoren von älteren Mitarbeitenden dar. Die positiven

Auswirkungen zeigen sich in einer hohen Selbstkompetenz, Gelassenheit und einem gesunden Realitätssinn. Dem gegenüber haben vor allem Frauen dieser Altersgruppe die Eigenschaft, sich unter dem Wert zu verkaufen, was in den Befragungen als Minderwert eingestuft wurde.

#### **4.4 Persönlichkeit**

##### Erkenntnisse aus der Theorie

Persönlichkeit ist ein äusserst weites und vielfältig beforschtes Feld. Die Menschen sind sehr unterschiedlich. Alle vorher betrachteten Faktoren führen direkt oder indirekt zur Persönlichkeit eines Menschen. Zwei wissenschaftliche Positionen scheinen sich zu widersprechen: Persönlichkeit als über die Zeit stabiles Merkmal steht der modernen Auffassung von Entwicklung über die Lebensspanne und einer weit höheren intraindividuellen Veränderbarkeit als lange Zeit angenommen gegenüber. Persönlichkeit hat also eine alterstypische und eine individuelle Seite. Jedoch macht nicht das Alter die Persönlichkeit aus, sondern Reife und Entwicklung. Persönlichkeit war in der Organisationspsychologie lange nicht mehr akzeptiert. Heute, da statistisch belegt ist, dass Persönlichkeitsvariablen und Arbeitsleistung zusammenhängen, hat sie wieder an Wichtigkeit gewonnen. Allerdings spielen die Kontextfaktoren eine bedeutende Rolle, um Arbeitsverhalten vorauszusagen. Nach Weinert (2004) ist Persönlichkeit ein Gesamtsystem von Merkmalen. Dieser Autor definiert neun Schlüsseldimensionen, die Leistungsverhalten voraussagen (siehe Kap. 2.5.5). Ältere Menschen zeichnen sich aus durch Gelassenheit, Realismus, Erkennen von Zusammenhängen und Abschätzen von Konsequenzen sowie einer höheren Belastbarkeit. Insbesondere wird ihnen eine grössere Loyalität zum Arbeitgeber attestiert, was im Zusammenhang mit der Lebenssituation von älteren Mitarbeitenden (meist haben sie keine aktuellen Familienpflichten mehr) eine längere Verweildauer im Betrieb verspricht. In sozialen Kontexten, vor allem in Konfliktsituationen, sind Ältere kompetenter als Jüngere. Ein weiteres Merkmal von Älteren ist nachlassendes Karrierestreben, was sowohl ein Vorteil wie auch ein Nachteil sein kann. Faktoren, die sich bei älteren Arbeitnehmenden negativ auswirken, sind allen voran mangelnde Flexibilität gegenüber Neurungen und sinkende Offenheit gegenüber Veränderungen. Neue Technologien bereiten Älteren mehr Mühe als Jüngeren. Sowohl Motivation wie auch Emotionalität, auf die in der Auswertung vertiefter eingegangen wurde, haben eng mit Persönlichkeit zu tun und decken sich mit in der Literatur definierten Persönlichkeits-Faktoren.

### Erkenntnisse aus den Befragungen

Fach- und Persönlichkeitskompetenzen kommen vor dem Alter; viele Faktoren, die bei einer Anstellung ins Gewicht fallen, hängen nicht mit dem Alter zusammen, sondern mit dem Charakter einer Person. Ob jemand in eine Organisation, in die Strukturen, ins Team passt, ist denn auch in erster Linie abhängig von der Persönlichkeit und der „Chemie“, die stimmen muss. Das äussern alle Interviewpartner implizit oder explizit. Oft wird auch der Begriff „Puzzle“ gebraucht, und zwar sowohl in Bezug auf diese Passung wie auch auf die Mischung von Eigenschaften, die jemand mitbringt. Wenn die Passung von der Persönlichkeit her nicht gegeben ist, kann eine noch so gute Eignung in anderen Bereichen diesen Mangel nicht wettmachen. Vor diesem Hintergrund wird bedauert, dass sich negative Altersbilder eben doch bemerkbar machen, indem Dossiers aufgrund des Jahrganges ausscheiden, und die Person keine Gelegenheit bekommt, sich zu präsentieren. Bei Stellensuchenden nahe der Pensionsgrenze wird das Alter zum klaren Nachteil, wenn eine jüngere Person, die gleich geeignet ist, zur Auswahl steht.

In einzelnen Gesprächen wurde deutlich, dass dieselben Eigenschaften bei jüngeren oder älteren Bewerbern nicht gleich gewichtet werden: Jüngere können, müssen oder dürfen noch geformt werden. Das Nicht-Vorhanden-Sein einer Eigenschaft gehört zu dieser Altersgruppe, derweil sie bei einer älteren Person vorausgesetzt wird und dann einen Mehrwert darstellt. Als Beispiel wurde der Umgang mit Kunden genannt. Die Dienstleistungsorientierung ist denn auch eine Qualität, die mit Reife in Verbindung gebracht wird und die Ältere auszeichnet.

Offenheit hat sich wie Motivation als eine der wichtigsten Eigenschaften grundsätzlich gezeigt. Das Risiko, dass diese mit dem Älterwerden verloren geht, wird relativ hoch eingeschätzt. Sie zeigt sich in einer inneren Haltung Neuem und Veränderungen gegenüber, aber auch in der Art und Weise, wie mit äusseren Gegebenheiten umgegangen wird. Offenheit ist Voraussetzung dafür, dass andere Qualitäten zum Tragen kommen können und somit unentbehrlich.

Lange Verweildauer im selben Job wird als negativ und als Ausdruck für wenig Offenheit oder gar Sturheit gewertet. Die Bereitschaft, mit über 50 Jahren noch eine Aus- oder Weiterbildung zu absolvieren, spricht für Offenheit und Flexibilität. Sozialkompetenz ist ebenfalls ein Faktor, der mit älteren Menschen positiv in Zusammenhang ge-

bracht wird. Ältere sind aufgrund ihrer Lebenserfahrung konfliktfähiger und in heiklen sozialen Situationen besonnener und sicherer in ihrem Auftreten.

### Fazit für Mehrwert

Die Passung von der Persönlichkeit her auf eine Organisation lässt sich in einer Mehrwertanalyse nur bedingt abklären. Erstens verläuft die Abklärung im vorgesehenen Setting nicht im Hinblick auf ein bestimmtes Unternehmen oder eine offene Stelle, und zweitens entziehen sich selbstverständlich Bereiche wie gegenseitige Sympathie jeglicher Beurteilung von aussen. Der Faktor Alter erweist sich unter dem Aspekt der Persönlichkeit betrachtet als nicht massgeblich. Erst im Kontext mit anderen Faktoren erhält Alter ein Gewicht, und erst dann können sich alterskorrelierte Eigenschaften wie Gelassenheit, Reife oder Kundenorientierung entfalten. So wichtig wie die Persönlichkeit ist, was vor allem in den Befragungen betont wurde, so schwierig ist es, sie als Ganzes abzuklären. Die Aufteilung in die einzelnen Faktoren, die letztlich zur Persönlichkeit gehören, erweist sich für die Mehrwertanalyse als richtig. Der Aspekt Technik/Computer, deren Umgang für viele ältere Arbeitnehmende ein Problem darstellt, dürfte sich in den kommenden Jahren verändern, da die nachrückenden Kohorten früher als die heute über 50jährigen mit moderner Technologie in Berührung gekommen sind.

## **5 Interviewleitfaden Mehrwert**

Das Erstellen eines Interviewleitfadens für die Vermittlung von älteren Arbeitsuchenden war der ursprüngliche Beweggrund für diese Forschungsarbeit. Von Beginn weg wurde dieser Teil als mögliche Ergänzung, jedoch nicht zwingend für diese Studie definiert. Es zeigt sich, dass das detaillierte Ausarbeiten eines Leitfadens den Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit sowohl zeitlich wie auch vom Umfang her sprengt. Zumindest soll aber an dieser Stelle angedacht werden, welche Komponenten in einem Evaluationsinstrument für den Mehrwert von älteren Menschen für die Personalvermittlung berücksichtigt werden sollten.

Strukturierte Interviews, d.h. Leitfadeninterviews, haben sich in Personalselektionsverfahren als tauglich erwiesen (Weinert, 2004, S. 341-345), weil sie es ermöglichen, die nicht auf den ersten Blick sichtbaren Aspekte eines Bewerbungsdossiers zu eruieren. Zum Beispiel wird in der Literatur Arbeitsverhalten in der Vergangenheit als zuverläss-

siger Prädiktor bewertet. Auswahlgespräche haben in der Personalselektion denn auch eine Schlüsselfunktion.

Eine Mehrwertanalyse in der hier gedachten Art unterscheidet sich natürlich von herkömmlichen Auswahlgesprächen, weil die Ausgangslage nicht eine zu besetzende Arbeitsstelle in einer Organisation ist, sondern die ältere Person selber im Mittelpunkt steht. Die Mehrwertanalyse hat zum Ziel, ergänzend zu den Faktoren, die aus dem Curriculum ersichtlich sind, spezielle berufliche und persönliche Kompetenzen vor dem Hintergrund des Lebensalters herauszuarbeiten und sichtbar zu machen. Von daher lässt sie sich vergleichen mit Outplacement-Verfahren oder Laufbahnberatung, in denen das Potenzial einer Person erfasst wird.

Das für die Auswertung der Befragungen erstellte Kategoriensystem mit drei Ebenen (Kap. 3.2.2) kann als Grundlage für einen Leitfaden dienen und um die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil erweitert werden. Es ist denkbar, in den Analyse-Interviews anstelle eines Leitfadens mit einem anderen Instrument wie z.B. einer Matrix oder einem Mind-Map zu arbeiten. Das Kategorien-System eignet sich auch für diese Vorgehensweise als Basis. Beispiele von Auswahl-Instrumenten finden sich bei Erpenbeck und Rosenstiel (2007).

Ein herkömmlicher Persönlichkeits-Test, wie er bei Selektionsverfahren beigezogen wird, kann die Resultate aus dem Analyse-Interview ergänzen und abrunden. Dazu eignen sich z.B. der *Rev. Deutsche CPI*, der *Rev. Deutsche HPI* (siehe für eine kurze Beschreibung Weinert, 2004 S. 353) oder das *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass psychologische Tests in Fachhände gehören. Unqualifizierte Beurteilungen führen zu Aussagen, „die der Testentwickler nicht teilen würde“ (Weinert, 2004, S. 357).

## **6 Diskussion**

In diesem Kapitel wird die vorliegende Bachelorarbeit kritisch betrachtet. Kapitel 6.1 widmet sich ausgehend von der Fragestellung den Aspekten rund um den Mehrwert von älteren Arbeitnehmenden, den in Theorie und Empirie ermittelten Mehrwertfaktoren

und deren Erhebung in einem Analyse-Gespräch. Kapitel 6.2 umfasst die Methodenkritik. Kapitel 6.3 als letzter Teil schliesslich thematisiert weitergehende Fragen.

## **6.1 Mehrwert von älteren Arbeitnehmenden - ein Fazit**

**Grundsätzliche Gedanken** Die Fragestellung für diese Forschungsarbeit lautet: Welche Faktoren machen den spezifischen Mehrwert von älteren Arbeitnehmenden für Unternehmen aus? Auf die Erkenntnisse aus den Befragungen wurde in Kapitel 4 vertieft eingegangen und die Mehrwertfaktoren definiert. Um Redundanz zu vermeiden, wird hier auf eine nochmalige Erwähnung verzichtet. Ein wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit älteren Erwerbstätigen und ein Vorteil dieser Altersgruppe soll jedoch nochmals betont werden: Die Tatsache, dass auch die Konsumentinnen und Konsumenten älter werden, hat vor allem im Dienstleistungssektor eine sehr hohe Bedeutung. In den Gesprächen hat sich gezeigt, dass die alternde Kundschaft sich in ihren Anliegen von gleichaltrigen Beratern ernster genommen und verstanden fühlt als von einem jungdynamischen Mitt-Zwanziger. Das wird sich in vielen Branchen in Zukunft noch stärker zeigen, wie z.B. in der Werbebranche, die heute immer noch ein überwiegend junges Publikum anwirbt. Der demografische Trend wird die Unternehmen je länger je mehr zu Produkten und Werbekampagnen für ältere Menschen führen.

**Die Seite der Unternehmen** Obwohl sich diese Arbeit vor allem mit der Arbeitsangebots-Seite befasst und vom einzelnen Menschen ausgeht, soll an dieser Stelle nochmals einer ganzheitlichen Sicht Raum gegeben werden. Die Nutzung des Mehrwertes von Älteren setzt auch ein Umdenken voraus, das in vielen Organisationen bereits stattfindet (vgl. Kres, 2007). Nicht nur neue, junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ihre Kompetenzen entwickeln. Erst wenn Unternehmen bereit sind, vom herkömmlichen Karrieredenken wegzukommen zugunsten einer Laufbahnplanung über die Lebensspanne hinweg, und wenn sie beginnen, über alternative Arbeits- und Lohnmodelle nachzudenken, kann der Mehrwert von älteren Menschen zum Tragen kommen. Das Bewusstsein um die sich verändernden Bedürfnisse Älterer muss selbstverständlich werden. Die demografische Entwicklung erfordert die Übernahme von Verantwortung über den eigenen engen Horizont hinaus. Die Unternehmenskultur hat einen entscheidenden Einfluss darauf, welche Chancen ältere Mitarbeiter haben. Stellvertretend soll hier nochmals ein Autor zu Wort kommen: „Gutes Führungsverhalten bzw. gute Arbeit von Vorgesetzten bilden den einzigen hoch signifikanten Faktor, für den eine Verbesserung der

Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen werden kann.“  
(Leidig, 2007, S. 107)

**Mehrwertfaktoren** Theorie und Befragungen haben ein sehr differenziertes Bild über die gewählten Faktoren geliefert. Für eine Mehrwertanalyse im ursprünglichen Sinn müssen die Erkenntnisse daraus vereinfacht und alltagstauglich gemacht werden, d.h. der Schritt weg von der Forschung hin zur Praxis muss gemacht werden. Das geht nicht ohne Abstriche. Man wird demnach nicht jede Erkenntnis einbauen können, wenn das Instrument wirtschaftlich sein soll. Im Laufe der Auswertung und Darlegung der Resultate wurde die Ebene III des Kategoriensystems stets verfeinert im Hinblick darauf, dass diese Indikatoren als Basis dienen können für einen Interviewleitfaden. Dabei wurden nicht lediglich Mehrwertfaktoren aufgenommen, sondern allgemeine Aspekte, die im Zusammenhang mit älteren Mitarbeitenden oder Stellensuchenden erwähnt wurden und die in den Gesprächen ein Thema waren. Sie sind einerseits einzeln aussagekräftig, müssen andererseits aber immer im Kontext und im Zusammenwirken betrachtet werden. Ein auf den ersten Blick negatives Kriterium kann sich so in der Mehrwertanalyse als positiver Faktor herausstellen. Interesseverlust durch Prioritätenverschiebung ist nicht immer negativ zu werten, sondern kann auch eine gesunde Reaktion sein, ein sinnvoller Umgang mit den eigenen Ressourcen. Wachsamkeit kann eher Ängstlichkeit ausdrücken und wäre dann das negative Gegenstück zu Mut und somit ein Minderwert; sie stellt indes einen Mehrwert dar, wenn sie als Realitätssinn aufgrund der Lebenserfahrung einzustufen ist.

**Mehrwertanalyse** Wie die eben genannten Beispiele zeigen, muss in der Anwendung der detaillierten Indikatoren von Fall zu Fall entschieden werden, wie sie zu interpretieren sind. Ein besonderes Augenmerk verdient die Passung zwischen Stellensuchenden und Unternehmen, denn sowohl aus den Befragungen wie auch aus der Literatur geht hervor, dass sie ein wichtiges Kriterium ist. Nicht nur wünschen sich Arbeitgeber treue Mitarbeitende, man kann auch davon ausgehen, dass ältere Menschen nicht mehr oft die Stelle wechseln wollen. Die Mehrwertanalyse kann hier eine wertvolle Vermittlerrolle einnehmen.

Von Mehrwert zu sprechen heisst auch, von Minderwert zu sprechen. Von Älteren zu sprechen heisst auch, von Jungen zu sprechen. Von Alter zu sprechen heisst auch, von Alter zu abstrahieren. Es gibt keine absolute Betrachtung; einige Faktoren stellen für



sich einen eindeutigen Mehrwert dar. Andere werden erst im Zusammenhang oder in einer bestimmten Konstellation, im jeweiligen Kontext Person-Situation-Organisation, zu einem Mehrwert. Die Mehrwertanalyse von Personen über 50 braucht ein feines Gespür. Es ist ein anderer Ansatz als in einem herkömmlichen Assessment-Verfahren, bei dem die Ausgangslage eine zu besetzende Stelle ist. Der Blick ist nicht der gleiche, es wird von einer anderen Richtung her geschaut.

## **6.2 Methodenkritik**

**Arbeitsaufbau** Die anfängliche Fokussierung auf einen Interview-Leitfaden als Ziel dieser Arbeit hat sich, bei gleichzeitigem Relativieren, als eher erschwerend herausgestellt. Das qualitative Vorgehen mit Interviews erwies sich für die Fragestellung als richtig.

**Stichprobe** Ursprünglich war die Absicht, lediglich Leute aus der Linie und nicht aus dem Human Research zu befragen. Davon musste Abstand genommen werden. Es wurde jedoch darauf geachtet, dass alle Befragten direkt Unterstellte haben. Zudem sind sie zum Teil zusammen mit der Linie zuständig für Einstellungen. Dem beabsichtigten explorativen Charakter der Forschung konnte dank der breiten Auswahl an Branchen und Firmengrößen, die die Interviewpartner repräsentieren, Rechnung getragen werden. Die leitenden Überlegungen beim Zusammenstellen der Stichprobe waren, die verschiedenen Situationen und Meinungen in der Arbeits- resp. Firmenwelt zu ergründen. Die Ergebnisse haben bestätigt, dass Unterschiede bestehen. Zum Beispiel bei der Passung Person-Organisation, die von den Befragten als wichtig hervorgehoben wurde, hat sich gezeigt, dass die Erwartungen an ältere Mitarbeitende abhängig sind von der Grösse eines Arbeitgebers und der Branche, in der ein Unternehmen tätig ist. In einer Mehrwertaussage resp. einer Vermittlung von älteren Stellensuchenden muss diesem Aspekt Rechnung getragen werden und eine Einschätzung auch von dieser Seite her erfolgen. Kritisch anzumerken ist, dass vier der Interviewpartner von der Praktikumsfirma der Autorin vermittelt wurden, was eventuell eine Positivauswahl ist. Da es in den Befragungen um die Erwartungen von Unternehmen an ältere Stellensuchende ging, wäre es wünschenswert gewesen, auch wesentlich jüngere Personen interviewen zu können.

**Interviews** Eine Schwierigkeit in den Gesprächen war die Trennung von Ist- und Soll-Zustand, also von der aktuellen Situation mit älteren Mitarbeitenden und dem Ideal.

Erwartungen mischten sich mit Erfahrungen, und Erfahrungen mit langjährigen, älteren Mitarbeitenden, gute wie schwierige, flossen unweigerlich ein in Überlegungen zum Umgang bei Neuanstellungen. Die Nähe von Zuschreibungen einerseits und Wünschen in Bezug auf ältere Mitarbeitende andererseits wirkten zuweilen erschwerend. Der Faktor Alter geriet in den Befragungen immer wieder in den Hintergrund. Für die meisten Interviewpartner waren die Gespräche nach eigenen Aussagen Anlass, sich zum Mehr- oder auch Minderwert von älteren Angestellten sowie zu ihren eigenen Einstellungen und zu ihrem Verhalten als Vorgesetzte vertiefte Gedanken zu machen. Eine weitere Schwierigkeit in den Gesprächen war, den Blick immer wieder spezifisch auf den Mehrwert von Älteren zu lenken.

**Auswertung** Das Dilemma, die einzelnen Faktoren voneinander abzugrenzen, hatte sich bereits in der Theorie gezeigt und erwies sich beim Aufarbeiten des Datenmaterials als noch anspruchsvoller. Einerseits wurden Begriffe in ihren Bedeutungen verschieden gebraucht: So meinten die einen Interviewpartner mit Flexibilität Einsatzbereitschaft, die anderen Offenheit, manche beides. Andererseits wurden oft in der gleichen Aussage zwei verschiedene Kategorien angesprochen. Ein Interviewpartner sieht Motivation als Voraussetzung für Offenheit und von daher nicht trennbar. Und ein gelungener Know-How-Transfer bedeutet auch eine bewusste Nachfolgeplanung. Dass alles miteinander verbunden und vernetzt ist, war auch die Meinung der Befragten. Die Darstellung von einzelnen Mehrwertfaktoren wie z.B. grosse Berufserfahrung greift denn auch zu kurz. Die Verbindungen von mehreren Faktoren wirken kumulativ, auch wenn dieser Begriff nie so gebraucht worden ist in den Gesprächen.

Erfahrung wurde in der theoretischen Bearbeitung und in den Interviews weit gefasst verstanden und beschränkte sich nicht bloss auf die berufliche Erfahrung. Bei der Auswertung hat sich gezeigt, dass die Aspekte, die gemeinhin unter Lebenserfahrung eingeordnet werden und sich in Form von Gelassenheit, Ruhe und Abgeklärtheit zeigen, besser in die Kategorie Emotionalität eingefügt werden. Im Kategoriensystem beschränkt sich Erfahrung deshalb vorwiegend auf berufliche und fachliche Kenntnisse, die im beruflichen Kontext erworben sind.

Beim Auswerten der Gespräche zeigte sich, dass einiges noch genauer hätte erfragt werden können. Zum Beispiel äusserte eine Befragte, dass in Selektionsprozessen für eine Führungsposition Alter je nachdem ein Killerkriterium sein könne. Andere schätzen

gerade in der Führungsposition die Erfahrung Älterer. Dieser Umstand zeigt sowohl die Grenzen dieser Arbeit als auch das Forschungspotenzial des Themas. Mit gezielteren Fragen hätte die relative Offenheit in den Interviewsituationen aber gelitten und die Forschung wäre weniger explorativ gewesen. Auch Gesprächssequenzen, die sich nicht im engsten Sinn um die Mehrwertfaktoren drehten, haben etwas über die Organisationskultur ausgesagt und dadurch wiederum direkt oder indirekt über den Umgang und die Bedeutung von älteren Mitarbeitenden. Diese Offenheit machte es auch möglich, dass das nicht erwartete Thema Mut angesprochen wurde.

### **6.3 Weiterführende Gedanken**

In einem weiteren Schritt wäre, basierend auf dem aus dieser Arbeit resultierenden Kategoriensystem, ein Interviewleitfaden für kriteriengeleitete Mehrwertanalyse-Gespräche zu entwickeln. Zu beachten wären die Aspekte, die ein Interview nach Weinert (2004, S. 344) valide machen: die Strukturierung, die Inhalte der Fragen, die sich am in dieser Forschungsarbeit entstandenen Kategoriensystem orientieren können, die Form der Fragen (z.B. Erfahrungs- und prospektive Fragen) sowie Training des Interviewers. Das Evaluationsinstrument müsste in einer Untersuchung auf die Validität (Konstruktvalidität) sowie die Durchführungs- und Auswertungs-Objektivität überprüft werden. (Weinert, 2004, S. 321).

Weitere Fragen, die sich aus dieser Forschung ergeben haben, sind folgende:

- Wie sehen deutlich jüngere Interviewpartner ältere Mitarbeitende, resp. wie stellen sie sich zu Neuanstellungen von Älteren?
- Haben Leute aus der Linie eine andere Sicht als jene aus dem HR?
- Wie definieren ältere Menschen selber ihren Mehrwert?
- Was ist genau der Output von Älteren? Wenn sie mengenmässig und von der Dauer her weniger leisten, dafür jedoch konstanter arbeiten, wirkt sich das positiv oder negativ aus im Vergleich zu einem Jungen, der zwar wesentlich schneller ist, dafür die Sache dreimal falsch macht?
- Wirkt sich eine valide und objektive Mehrwertanalyse positiv auf die Fluktuationsrate aus?
- Existieren Branchen-Unterschiede? Welche Rolle spielt die Firmengrösse in Bezug auf die Mehrwertanalyse von Älteren?

- Und schliesslich müsste sich zeigen, ob die Mehrwertanalyse eine von den Unternehmen anerkannte Ergänzung des Curriculums wird.

Die weit verbreitete Ansicht, dass Ältere die Produktivität eines Unternehmens bremsen und nicht zur Wertschöpfung beitragen, ist unzutreffend. Wenn das Umdenken gelingt und den älteren Mitarbeitenden mehr Wertschätzung entgegen gebracht wird, wenn positive Leitbilder für aktives Altern erarbeitet werden, um Ältere nachhaltig in die Arbeitsprozesse zu integrieren, kann die Herausforderung der demografischen Veränderung für die Gesellschaft und die Wirtschaft zur Chance werden.

## **Abstract**

Aufgrund der demografischen Veränderung wird der Anteil der über 50jährigen Erwerbspersonen zunehmen bei gleichzeitiger Abnahme der Gesamterwerbsbevölkerung. Eine Verknappung auf dem Arbeitsmarkt ist absehbar und macht es nötig, Ältere künftig besser zu integrieren. In dieser Bachelorarbeit wird die Frage untersucht, welche Faktoren aus der Sicht von Unternehmen den Mehrwert von älteren Mitarbeitenden ausmachen. Befunde aus der Altersforschung sowie der Emotions- und Motivationspsychologie bilden die Grundlage für Interviews mit sieben Führungskräften. Die Gespräche werden nach dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Nähe der Faktoren, sowie deren gegenseitige Abhängigkeit und Beeinflussung erschwert es, sie voneinander abzugrenzen. Die Ergebnisse zeigen, dass Motivation und Offenheit die wichtigsten arbeitsrelevanten Eigenschaften von älteren Stellensuchenden sind. Die Passung Person-Organisation ist ein weiteres wichtiges Kriterium, und die Persönlichkeit hat in Selektionsverfahren denn auch grosse Relevanz. Insgesamt zeigt sich, dass Ältere erhebliches Potenzial haben. Die Resultate bilden, ergänzt mit Erkenntnissen aus der Theorie, die Grundlage, um eine strukturierte Mehrwertanalyse für die Vermittlung von älteren Stellensuchenden durchzuführen.

## Literaturverzeichnis

- Abraham, R. (2006). Emotionale Intelligenz am Arbeitsplatz: Literaturüberblick und Synthese. In R. Schulze & A. A. Freund & R. D. Roberts (Hrsg.), *Emotionale Intelligenz. Ein internationales Handbuch* (S. 257-273). Göttingen: Hogrefe.
- Baumann, E. (2006). Wettbewerbsfähigkeit erhalten - Personalpolitische Strategien für eine alternde Belegschaft. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Älter werden - aktiv bleiben. Beschäftigung in Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 254-258). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bergmann, G., Daub, J. & Meurer, G. (2006). *Metakompetenzen und Kompetenzentwicklung* [On-line]. Available: <http://www.abwf.de/content/main/publik/report/2006/report-095-teil2.pdf>
- Börsch-Supan, A., Düzgün, I. & Weiss, M. (2007). *Der Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsproduktivität: Eine empirische Untersuchung auf Betriebsebene* [On-line]. Available: [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2004-697-3-5.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2004-697-3-5.pdf)
- Bruggmann, M. (2000). *Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2008). *Erfahrung rechnet sich. Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen*. Berlin: Prognos.
- Bütler, M. (2007). *Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz. Schlussbericht des Teilprojekts "Arbeitsangebot"*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.
- Cranach, M. v. (2004). Die Beschäftigung älterer Menschen im Unternehmen. In M. v. Cranach & H.-D. Schneider & E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 13-28). Bern: Haupt.
- Cranach, M. v., Schneider, H.-D., Ulich, E. & Winkler, R. (Hrsg.). (2004). *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle*. Bern: Haupt.
- Düzgün, I., Börsch-Supan, A. & Weiss, M. (2006). Alter und Arbeitsproduktivität - Stand der Forschung und Ausblick. In Marie-Luise und Ernst Becker-Stiftung (Hrsg.), *Generation 60plus - tauglich für die Arbeitswelt 2020?* [On-line] (S. 89-95). Köln: Marie-Luise und Ernst Becker-Stiftung. Available: [http://www.becker-stiftung.de/upload/Dokumentation\\_der\\_Tagung.pdf](http://www.becker-stiftung.de/upload/Dokumentation_der_Tagung.pdf)
- Eder, A., Hager, I., Hudler-Seitzberger, M. & Wimmer, T. (2009). *Ageing Society - Eine Herausforderung für Gesellschaft und Wirtschaft*. Wien: Lit.
- Egger, M., Moser, R. & Thom, N. (2007). *Forschungsprojekt "Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz". Schlussbericht*. Bern: Universität Bern, Institut für Organisation und Personal.

- Ehrentraut, O. & Fetzer, S. (2007). Die Bedeutung älterer Arbeitnehmer im Zuge der demografischen Entwicklung. In M. Holz & P. Da-Cruz (Hrsg.), *Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung* (S. 23-35). Wiesbaden: Gabler.
- Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. v. (Hrsg.). (2007). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (2., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Faltermaier, T., Mayring, P., Saup, W. & Strehmel, P. (2002). *Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters* (2., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Fetscher, I. (1987). *Von Marx zur Sowjetideologie. Darstellung, Kritik und Dokumentation des sowjetischen, jugoslawischen und chinesischen Marxismus* (22., überarb. Aufl.). Frankfurt a. M.: Diesterweg.
- Flick, U., Kardorff, E. v. & Steinke, I. (2004). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick & E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 13-29). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Fraefel-Roth, H. (2005). *Emotionale Intelligenz. Eine kritische Auseinandersetzung mit einem populären Begriff*. Unveröff. Diplomarbeit, Hochschule für Angewandte Psychologie, Zürich.
- Fueglistaller, U. (Hrsg.). (2008). *Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung*. Zürich: Versus.
- Gasda, J.-M. (2008). Förderung der Dienstleistungskompetenz: Interaktion zwischen Strategie, Struktur und Kultur. In U. Fueglistaller (Hrsg.), *Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung* (S. 62-83). Zürich: Versus.
- Goleman, D. (1995). *Emotionale Intelligenz*. München: Hanser.
- Hacker, W. (1996). Erwerbsarbeit der Zukunft - Zukunft der Erwerbsarbeit: Zusammenfassende Arbeitswissenschaftliche Aspekte und weiterführende Aufgaben. In W. Hacker (Hrsg.), *Erwerbsarbeit der Zukunft - auch für "Ältere"?* (S. 175-193). Zürich: Hochschulverlag.
- Hacker, W. (2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit* (2., vollst. überarb. und ergänzte Aufl.). Bern: Huber.
- Helfferrich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (3., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

- Herrmann, N. (2008). *Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter. Den demografischen Wandel souverän meistern*. München: Hanser.
- Holz, M. (2007a). Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter. In M. Holz & P. Da-Cruz (Hrsg.), *Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung* (S. 37-51). Wiesbaden: Gabler.
- Holz, M. (2007b). Motivation von älteren Mitarbeitern. In M. Holz & P. Da-Cruz (Hrsg.), *Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung* (S. 159-170). Wiesbaden: Gabler.
- Holz, M. & Da-Cruz, P. (Hrsg.). (2007). *Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung*. Wiesbaden: Gabler.
- Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M. & Lüthi, A. (2006). *Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen*. Zürich: Avenir Suisse. Available: [http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/alternde-gesellschaft/arbeitskarriere/mainColumnParagraphs/0/document1/arbeit\\_karriere\\_060222.pdf](http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/alternde-gesellschaft/arbeitskarriere/mainColumnParagraphs/0/document1/arbeit_karriere_060222.pdf)
- Hornstein, E. v. & Rosenstiel, L. v. (2000). *Ziele vereinbaren. Leistung bewerten. 360 Grad Beurteilung, Feedback-Führerschein, Personalentwicklung*. München: Herbig.
- Hübner, W., Kühl, A. & Putzing, M. (2003). *Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen*. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2003). Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit - Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In B. Badura & H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 85-99). Berlin: Springer. Available: <http://www.abi-nrw.de/mediabig/182A.pdf>
- Ilmarinen, J. E. (2004). Älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. In M. v. Cranach & H.-D. Schneider & E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 29-47). Bern: Haupt.
- INFRAS. (2009). *Demografischer Wandel und Regionalentwicklung. Schlussbericht [On-line]*. Available: <http://www.infras.ch/d/news/displaynewsitem.php?id=3912>
- Jäncke, L. (2009). Neurobiologie der Motivation und Volition. In V. Brandstätter & J. H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion* (S. 287-297). Göttingen: Hogrefe.
- Juch, A. (2009). *Erwerbstätigkeit im Alter. Personalwirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten angesichts älterer Belegschaften*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.



- Kliegel, M. (2006). Die kognitive Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter aus Sicht der Gerontopsychologie. In Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (Hrsg.), *Generation 60plus - tauglich für die Arbeitswelt 2020?* [On-line] (S. 59-69). Köln: Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung. Available: [http://www.becker-stiftung.de/upload/Dokumentation\\_der\\_Tagung.pdf](http://www.becker-stiftung.de/upload/Dokumentation_der_Tagung.pdf)
- Kowal, S. & O'Connell, D. C. (2004). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick & E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 437-447). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Kres, M. (2007). *Integriertes Employability-Management. Arbeitsmarktfähigkeit als Führungsaufgabe*. Bern: Haupt.
- Kunstmann, H. M. (2006). Die Verantwortung der Wirtschaft. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Älter werden - aktiv bleiben. Beschäftigung in Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 249-253). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Lehr, U. (2004). Demografischer Wandel und seine Konsequenzen. DGFP-Tagung, Wiesbaden.
- Lehr, U. (2007). *Psychologie des Alterns* (11., korr. Aufl.). Wiebelsheim: Quelle & Meyer.
- Leidig, S. (2007). Vorurteile, selbsterfüllende Prophezeiungen und Lösungen. In M. Holz & P. Da-Cruz (Hrsg.), *Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung* (S. 101-109). Wiesbaden: Gabler.
- Lichtsteiner, R. A. (2004). Die Leistung älterer Mitarbeiter. In M. v. Cranach & H.-D. Schneider & E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 149-161). Bern: Haupt.
- Martens, J.-U. & Kuhl, J. (2009). *Die Kunst der Selbstmotivierung* (3., aktual. und erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Meinefeld, W. (2004). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In U. Flick & E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 265-275). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Mücke, A. (2008). *Personalführung und Alter. Ist Personalführung alterskritisch? Eine Studie zur Altersattribution und zum Führungshandeln von Linienvorgesetzten in Schweizer Unternehmen*. Hamburg: Dr. Kovac.
- Naegele, G. & Sporket, M. (2009). Altern in der Arbeitswelt. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42, 279-280.

- Neubauer, A. C. & Freudenthaler, H. H. (2006). Modelle emotionaler Intelligenz. In R. Schulze & P. A. Freund & R. D. Roberts (Hrsg.), *Emotionale Intelligenz. Ein internationales Handbuch* (S. 39 - 59). Göttingen: Hogrefe.
- Nolting, H.-P. & Paulus, P. (1999). *Psychologie lernen. Eine Einführung und Anleitung*. Weinheim: Beltz.
- OECD. (2009). *Factbook. Employment rates by age group* [On-line]. Available: <http://www.oecdilibrary.org/oecd/sites/factbook-2009-en/06/01/02/index.html?contentType=&itemId=/content/book/factbook-2009-en&containerItemId=/content/serial/18147364&accessItemIds=&mimeType=text/html> (Download 28.03.2010)
- Pekrun, R. & Frenzel, A. C. (2009). Persönlichkeit und Emotion. In V. Brandstätter & J. H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion* (S. 686-696). Göttingen: Hogrefe.
- Rheinberg, F. (2006). *Motivation* (6., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rheinberg, F. (2009). Motivation. In V. Brandstätter & J. H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion* (S. 668-674). Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstil, L. v. (2004). Organisationsanalyse. In U. Flick & E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 224-238). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Ruh, H. (1995). *Anders, aber besser. Die Arbeit neu erfinden - für eine solidarische und überlebensfähige Welt*. Frauenfeld: Waldgut.
- Schelbert, H. (2006). *Arbeit für Ältere - Was richtet der Markt, was soll der Staat? Reflexion über zwei Studien von Avenir Suisse und der Zürcher Kantonalbank*. Zürich: Avenir Suisse.
- Schmid, G. & Hartlapp, M. (2008). Aktives Altern in Europa. *Aus Politik und Zeitgeschichte* (18-19), 6-15.
- Schmidt, C. (2004). Analyse von Leitfadeninterviews. In U. Flick & E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 447-456). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schulze, R., Freund, P. A. & Roberts, R. D. (Hrsg.). (2006). *Emotionale Intelligenz. Ein internationales Handbuch*. Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. & Richter, P. (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. Befunde und Konsequenzen. In M. v. Cranach & H.-D. Schneider & E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 95-116). Bern: Haupt.

- Staatssekretariat für Wirtschaft. (2010). *Atlas über das Leben nach 50. Altersquotient* [On-line]. Available: [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/thematische\\_karten/atlas\\_de\\_la\\_vie\\_apres\\_50\\_ans/le\\_viellissement\\_en\\_suisse/rapport\\_de\\_dependance\\_de\\_s\\_ages.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/thematische_karten/atlas_de_la_vie_apres_50_ans/le_viellissement_en_suisse/rapport_de_dependance_de_s_ages.html) (Download 02.05.2010)
- Staufer, M. (1992). *Ältere Beschäftigte und technischer Wandel. Computereinsatz im Büro. Massnahmen betrieblicher Unterstützung*. Göttingen: Hogrefe.
- Steinke, I. (2004). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick & E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 319-331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Ulich, D. & Mayring, P. (2003). *Psychologie der Emotionen* (2., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Ulrich, P. (2002). *Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung*. Freiburg: Herder.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Wild-Wall, N., Gajewski, P. & Falkenstein, M. (2009). Kognitive Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42, 299-305.
- Winkler, R. (2003). *Kompetenzen sichtbar machen und nutzen*. Zürich: Spektramedia.
- Winkler, R. (2005). Ältere Menschen als Ressource für die Wirtschaft und Gesellschaft von morgen. In W. Clemens & F. Höpflinger & R. Winkler (Hrsg.), *Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen* (S. 127-154). Bern: Haupt.
- Zapf, D. & Holz, M. (2009). Emotionen in Organisationen. In V. Brandstätter & J. H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion* (S. 755-761). Göttingen: Hogrefe.

## **7 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

### **7.1 Abbildungen**

Abbildung 1: Interindividuelle Unterschiede im Alter aus der Zürcher Längsschnittuntersuchung	S. 9
Abbildung 2: Grundmodell der klassischen Motivationstheorie	S. 19

### **7.2 Tabellen**

Tabelle 1: Allgemeine Unterschiede bei verschiedenen Leistungs- parametern zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmenden	S. 15
Tabelle 2: Veränderungen der Leistungsvoraussetzungen im Altersverlauf	S. 16
Tabelle 3: Schlüsseldimensionen für Leistungsverhalten	S. 24
Tabelle 4: Stichprobe	S. 28
Tabelle 5: Kernkriterien qualitativer Forschung	S. 29
Tabelle 6: Kategoriensystem für die Auswertung	S. 31

# Anhang

## Anhang A - Anfrageschreiben an Interviewpartner

Affoltern am Albis, Januar 2010

Sehr geehrte Frau ... / sehr geehrter Herr ...

Im Rahmen meines Studiums in Arbeits- und Organisations-Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Psychologie, habe ich eine Bachelorarbeit zu verfassen. Die Arbeit soll Aufschluss zum Thema „Mehrwert von älteren Arbeitnehmenden“ geben. Ich habe mich für ein qualitatives Vorgehen mit Interviews entschieden.

Beim Zusammenstellen einer repräsentativen Stichprobe konnte ich auf die Hilfe der Geschäftsleitung von X zählen, wo ich mein Praktikum absolviere. Frau P. und Herr H. haben mir Sie als geeignete Interviewpartnerin/geeigneten Interviewpartner angegeben und mir freundlicherweise Ihre Adresse vermittelt.

Folgende Überlegungen liegen der Themenwahl zugrunde: Die Alterung der Gesellschaft und mit ihr die Alterung der Arbeitskräfte gehört zu den grossen Herausforderungen der kommenden Jahre und Jahrzehnte. Der demografische Wandel wird zu einer Verknappung auf der Arbeitsangebots-Seite und damit vermutlich zu einer vermehrten Nachfrage nach älteren Mitarbeitern führen. Auf der anderen Seite erschweren die vergleichsweise hohen Kosten, die ältere Mitarbeitende verursachen, sowie negative Altersbilder deren Situation auf dem Stellenmarkt. Den Problemen, die sich daraus ergeben, und dem Umgang damit möchte ich in den Interviews nachspüren.

Ich denke, dass Linienvorgesetzte einerseits Vorbehalte gegenüber älteren Stellensuchenden haben können, indes aber auch eine Vorstellung davon, was für die Organisation den „Mehrwert“ von älteren Arbeitnehmenden ausmacht. Ich stelle mir vor, dass es bestimmte Kriterien gibt, die ausschlaggebend sind, wenn ein älterer Bewerber, eine ältere Bewerberin, jemand Jüngerem vorgezogen wird – ebenbürtige fachliche Qualifikationen vorausgesetzt.

Ziel meiner Arbeit ist es Faktoren zu ermitteln, die die spezifischen Qualitäten und Kompetenzen von älteren Arbeitnehmenden ausmachen. Die Erkenntnisse aus den Interviews sollen mit den Ergebnissen aus der Forschung verglichen und daraus schliesslich Faktoren ermittelt werden, um einen Interviewleitfaden zu erarbeiten. Die-

ser wiederum soll eine möglichst objektive und valide Mehrwertanalyse von älteren Stellensuchenden ermöglichen.

Gerne frage ich Sie an, ob ich eines der vorgesehenen Interviews mit Ihnen durchführen darf. Das Gespräch dauert rund eine Stunde und wird für die erforderliche Transkription aufgezeichnet. Selbstverständlich werden die Daten anonymisiert in die Arbeit einfließen. Ihre Zusage wäre eine wertvolle Unterstützung für meine Arbeit und würde mich sehr freuen.

Mit freundlichen Grüßen  
Anna Schaltegger

## Anhang B - Interviewleitfaden

**Thema:** Mehrwert von älteren Arbeitnehmenden

**Forschungsfrage:** Welche Faktoren machen den spezifischen Mehrwert von älteren Arbeitnehmenden für Unternehmen aus?

### 1. Einstieg

- Dank für die Bereitschaft zum Gespräch
- Ablauf
- nochmals konkret ansprechen und Einwilligung erfragen, dass das Interview aufgezeichnet und anschliessend transkribiert wird; zusichern, dass alle Daten anonymisiert verwendet werden
- Alter des Interview-Partners
- Funktion und Tätigkeit innerhalb der Firma, insbesondere im Zusammenhang mit neu zu besetzenden Stellen und Einflussnahme darauf
- Absicht der Arbeit
- erklären der Bereiche, die speziell interessieren
- es geht um Ihre persönliche Meinung, Ihre Erfahrungen und Ihren Umgang mit konkreten Situationen, vor allem in Selektionsverfahren
- der Fokus soll auf neu einzustellenden Personen über 50 sein
- Fragen?

### 2. Personelle Situation

(Organisations-Kultur, Alter der Angestellten, Bewusstsein und Sensibilität für die demografischen Entwicklungen)

#### Ist-Zustand im Unternehmen

- arbeiten ältere Menschen im Unternehmen?
- wie viele und wie alt?
- Erfahrungen damit (Aspekte wie Einarbeitungszeit, Team)
- Frühpensionierungen vs. Verlängerung der Arbeitszeit

#### Sensibilität für demografische Entwicklung

- demografische Entwicklung ein Thema im Unternehmen? Sensibilität dafür?
- demografische Veränderungen auf dem Markt spürbar?
- Konsequenzen? Überlegungen dazu?

### Einstellungen zu älteren Mitarbeitenden

- werden Ältere neu eingestellt?
- existieren Altersbilder?
- welche?
- gibt es verschiedene Meinungen innerhalb der Organisation?
- Organisationskultur? Fehlerkultur?

### **3. Rekrutierung**

(Umgang mit offenen Stellen: Kriterien im Umgang mit Bewerbungsdossiers von älteren Bewerbern; erfüllte Fachkompetenzen/Expertenwissen sind Voraussetzung)

- Knappheit auf dem Arbeitsmarkt in Selektionsverfahren spürbar?
- Faktor Alter ein Kriterium bei Neuanstellungen? Wie stark?
- bestehen Vorurteile, Vorannahmen, Bilder, die den Selektionsprozess beeinflussen?
- scheiden Dossiers aufgrund des Jahrganges aus?
- andere Kriterien für Ausscheiden? (CV, Geschlecht, häufige Stellenwechsel, lange Verweildauer in früheren Jobs, Passung auf Kunden, Sympathie/Antipathie)
- Unterschiede externe Dossiers vs. interne Bewerbungen?
- was können aus Ihrer Sicht ältere Bewerber tun, um deren negative Situation auf dem Markt zu verbessern?

### **4. Faktoren für Mehrwert**

(was wünschen sich Arbeitgeber? was gibt Ausschlag für/gegen ältere Bewerber?)

#### Rekrutierung

- evtl.: wie wird evaluiert? standardisierte Verfahren? aus dem Bauch?
- warum bleibt ein Dossier trotz „Alter“ im Rennen?
- worauf wird besonders geschaut abgesehen von den fachlichen Qualifikationen?
- können Sie spontan Faktoren nennen, die Ihnen beim Stichwort „Mehrwert von älteren Bewerberinnen/Mitarbeitern“ in den Sinn kommen?
- Passung aufs Kundensegment (ältere Kunden → ältere MAs)?
- Passung Person-Organisation?
- Kosten?
- voraussichtliche lange Verweildauer im Job?
- sich verändernde Karriere-Optionen?
- Probleme zwischen älteren MAs und jüngeren Vorgesetzten?
- werden ausserberufliche Bereiche einbezogen? werden informelle Fähigkeiten erfragt?



### Erfahrung

- woran wird sie festgemacht?
- wann ist Erfahrung Vorteil, wann Nachteil? (positive und negative Seiten von Erfahrung)
- Überspezialisierung vs. Generalist
- explizites Wissen/implizites Wissen
- nicht berufsrelevante Aspekte von Erfahrung

### Persönlichkeitsmerkmale und verwandte Faktoren

- Persönlichkeit ein Kriterium?
- Umgang mit Stress
- soziale Kompetenzen
- Abklärtheit
- kommunikative Fähigkeiten
- Flexibilität: geistige, physische Mobilität
- wie werden sie evaluiert im Bewerbungsverfahren?

### Motivation

- Motivation ein Kriterium?
- gibt es Motivation, die hinderlich ist im Zusammenhang mit 50+?
- oder besonders förderlich für die Organisation? (z.B. dass Aufstiegs-/Karriereorientierung nachlässt)
- geographische Flexibilität

### Leistung

- besteht die Meinung über einen Zusammenhang (positiv oder negativ) zwischen Leistung und Alter?
- warum diese Meinung?
- ist sie Kriterium für oder gegen Anstellung von 50+-Bewerbern?
- physische Konstitution
- kritische Punkte (Technik, Compi)

### Emotionalität

- sind Emotionen ein relevanter Aspekt in der Arbeitswelt?
- Unterschied Ältere-Jüngere im Umgang mit Emotionen?
- „Emotionale Intelligenz“ bekannt?
- braucht es nur den Kopf oder auch das Herz?
- Einfühlung wichtig?
- vertragen sich harte Entscheidungen mit Gefühlen, oder braucht es emotionale Distanz?

## 5. Abschlussfragen

- haben wir etwas nicht berührt im Gespräch, das Ihnen wichtig erscheint?
- ist Ihnen im Laufe des Gesprächs etwas aufgefallen, eingefallen?
- möchten Sie etwas ergänzen?

Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, sich im Rahmen dieses Gespräches mit dem Thema auseinanderzusetzen, und für die zur Verfügung gestellte Zeit.

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: