

Fachhochschul-Studiengang

Arbeitsgestaltung und HR-Management

Kennzahl des Fachhochschul-Studienganges: 0582

Bachelorarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades:

Bachelor of Arts in Business

Arbeitsgestaltungs-Maßnahmen für Ältere AN in der IT-Branche

Fachbereich: Arbeitsgestaltung
Eingereicht von: SCHÖLNAST Doris
Personenkennzeichen: 0810582043
Anschrift: 1110 Wien, Guglgasse 6/2/11/1
Begutachter/in: Magistra Renate Czeskleba
Erhalter: Fachhochschule des BFI Wien GmbH
Wohlmuthstraße 22
1020 Wien

Wien, 6. Mai 2011

Ich versichere,

dass ich die vorstehende Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und mich anderer als der im beigefügten Literaturverzeichnis angegebenen Quellen nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Ich versichere weiters,

dass ich diese Bachelorarbeit bisher weder in Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Relevanz der Themenstellung	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3	Formulierung der Forschungsfrage	3
1.4	Literatur	3
1.5	Methodische Vorgehensweise.....	3
1.6	Aufbau der Arbeit.....	4
1.7	Definitionen.....	5
1.7.1	„Ältere/r ArbeitnehmerIn“	5
1.7.2	„IT“	5
1.7.3	„Arbeitsgestaltung“	5
1.7.4	Altersdiskriminierung	6
2	Aktuelle Situation von IT-Fachkräften	7
2.1	Ein Paradies oder doch die Hölle?	7
2.2	Arbeitsalltag der IT-Beschäftigten	8
3	Ergebnisse der durchgeführten Interviews.....	10
3.1	Interviewpartner 1	10
3.2	Interviewpartner 2	12
3.3	Interviewpartner 3.....	14
3.4	Die wissenschaftlichen Ergebnisse – ein Vergleich	16
3.5	Conclusio	18
4	Strategien und Handlungsfelder	20
4.1	Ist Gesundheitsprävention von Vorteil oder birgt es auch Nachteile?	20
4.1.1	Nachteile	21
4.1.2	Und die Vorteile?	22
4.2	Handlungsfelder für Unternehmen	23
4.3	Mögliche Maßnahmen	24
5	Zusammenfassung und Ausblick	26
5.1	Resümee	26
5.2	Was bringt die Zukunft?	27
6	Literaturverzeichnis.....	29
7	Anhang	33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerungsprognose 2010.	1
Abbildung 2: Belastungsformen	17
Abbildung 3: Veränderung der Leistungsfähigkeit,	21
Abbildung 5: Gestaltungsansätze	24
Abbildung 6: Tätigkeitsbereiche	25

Abkürzungsverzeichnis

EU	Europäische Union
FORBA	Forschungs- und Beratungsstelle Arbeit
IT	Informations-Technologie
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
OECD	Organisation für Zusammenarbeit und Entwicklung
ÖGB	Österreichischer Gewerkschaftsbund
SLA	Service Level Agreement

1 Einleitung

1.1 Relevanz der Themenstellung

Derzeitige Situation

Der demografische Wandel hat längst begonnen, und doch wird diese Tatsache von vielen Unternehmen Österreichs wie auch in vielen anderen europäischen Ländern weitgehend ignoriert. ExpertInnen aus Wirtschaft und Forschung fordern in regelmäßigen Abständen, dass ein Umdenken am Arbeitsmarkt stattfinden muss, will man als Unternehmen dem Druck des Marktes standhalten und konkurrenzfähig bleiben.

Es ist eine Tatsache, dass Österreichs Bevölkerung immer älter wird. Bereits heute gibt es in Österreich mehr Menschen die bereits das 60. Lebensjahr überschritten haben, als junge Menschen bis zum 15. Lebensjahr (Statistik Austria, 2010). Diese Entwicklung wird sich im Laufe der nächsten Jahre zusehends verstärken. Bereits im Jahr 2030 werden über 30% der österreichischen Bevölkerung älter als 60 Jahre sein. Siehe auch nachstehende Abbildung 1.

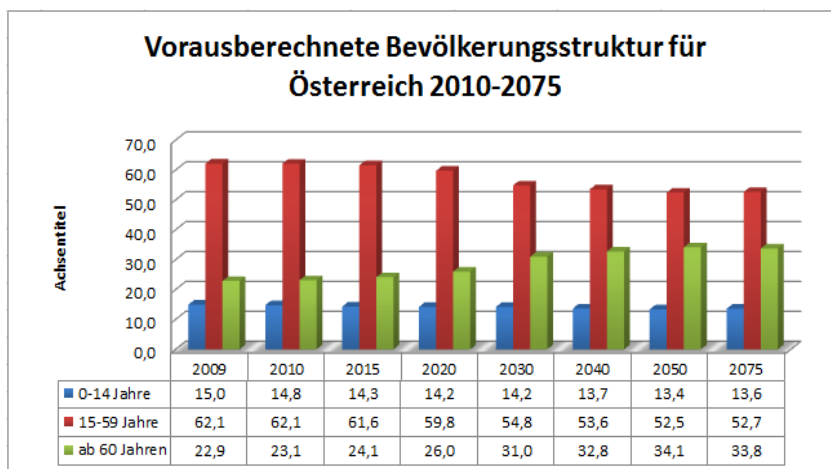


Abbildung 1: Bevölkerungsprognose 2010, in Anlehnung an Statistik Austria.
Erstellt am 29. November 2010.

Doch die demografische Entwicklung ist nicht nur ein rein österreichisches Problem. Auch andere europäische Länder, zB wie Deutschland, haben mit diesem Phänomen zu kämpfen.

Das Paradoxon an dieser Sache ist aber, dass es trotz der „Veralterung“ der Gesellschaft im Erwerbsleben noch immer Gang und Gäbe ist, Erwerbspersonen so früh wie möglich vom Arbeitsmarkt zu nehmen, sie so früh wie möglich in Pension

zu schicken. Begründet wird dies meist damit, dass man auch jungen Menschen eine Chance am Arbeitsmarkt geben will.

Dieser Trend ist ungebrochen. Heute zählt man bereits mit 45 Jahren zu den älteren ArbeitnehmerInnen (OECD, 2010) und mit 50 Lebensjahren oder mehr ist es heutzutage beinahe schon unmöglich wieder einen Platz am Arbeitsmarkt zu finden.

Hier versucht die Europäische Union entgegen zu steuern. Hehres Ziel der Lissabon Strategie „Europa 2020“ ist es, die Beschäftigungsquote der europäischen Bevölkerung im Alter zwischen 20 und 64 Jahren von derzeit 69% auf mindestens 75% zu erhöhen. (Europäische Kommission, 2010)

Dadurch entsteht ein Spannungsfeld welches gelöst werden muss. Es ist eine Tatsache, dass zukünftig nicht mehr so viele junge qualifizierte Arbeitskräfte nachkommen wie in den Unternehmen benötigt werden (Karl, 2010; Morschhäuser, 2000). Somit wird über kurz oder lang ein eklatanter Fachkräftemangel entstehen, dem nicht mehr so einfach beizukommen ist. Es wird in naher Zukunft weit schwieriger werden gut ausgebildetes Fachpersonal zu finden. Zuwanderung alleine kann dieses Problem nicht lösen. Daher sind Unternehmen gefordert, zukünftig wieder an jene Beschäftigten zu denken, die sie nur allzu gerne in Pension schicken würden, an die sogenannten älteren ArbeitnehmerInnen zwischen 45 und 64 Jahren.

Das Problem ist, dass vielen UnternehmerInnen das Bewusstsein für die demografische Veränderung fehlt, und ihre Strategien mit älteren ArbeitnehmerInnen daher in eine gänzlich andere Richtung laufen. (Nöbauer, 2002)

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Neben der Beantwortung der Forschungsfrage ist es das Ziel in dieser Arbeit eine Handlungsanleitung – im besten Fall eine Strategie – für Unternehmen zu finden, mit der die Arbeit eines Arbeitnehmers bzw. einer Arbeitnehmerin so gestaltet werden kann, sodass er/sie auch mit 60 und mehr Jahren noch immer leistungsfähig bleibt und effektiv arbeiten kann.

Um den Bereich einzugrenzen, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der arbeitsmarktpolitischen Situation in der IT-Branche (IT = Informations-Technologien). Im Detail mit dem Bereich der Softwareherstellung und IT-Dienstleistung.

1.3 Formulierung der Forschungsfrage

Die vorliegende Bachelorarbeit wird sich mit folgender Fragestellung beschäftigen:

Welche Vorteile bzw. Nachteile erwachsen Unternehmen, wenn sie zielgerichtete Arbeitsgestaltung für ältere ArbeitnehmerInnen betreiben? Besonderer Fokus wird dabei auf die IT-Branche gelegt.

Mit dieser Fragestellung soll versucht werden herauszufinden, welche Vorteile einem Unternehmen erwachsen können, wenn es den Fokus auf alter(n)sgerechte Arbeit legt und darauf achtet, dass die Beschäftigten ein gesundes und auch motivierendes Arbeitsumfeld vorfinden. Ebenso werden eventuelle Nachteile, die durch die Einführung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen für ältere ArbeitnehmerInnen entstehen können, besprochen. Darüberhinaus wird versucht eine Handlungsempfehlung zu erarbeiten, die für alle Beteiligten in einem Unternehmen als sinnvoll und auch gewinnbringend erachtet werden kann.

1.4 Literatur

In Österreich gibt es wenige öffentliche Einrichtungen die sich mit den Themen alter(n)sgerechtes Arbeiten und dem demografischen Wandel beschäftigen. Institutionen wie FORBA, ÖGB und Arbeiterkammer forschen aber bereits seit einigen Jahren in den erwähnten Bereichen. Sofern österreichische Forschungsberichte vorliegen, werden auch diese verwendet.

Sonst wurde aufgrund der geographischen Nähe und der arbeitsmarktpolitischen ähnlichen Situation auf wissenschaftliche Artikel aus Deutschland zurückgegriffen. Deutsche Institutionen, wie das Fraunhofer Institut oder die Techniker Krankenkasse haben bereits vor einigen Jahren Forschungsprojekte initiiert. Dazu gibt es auch schon aussagekräftige, seriöse Ergebnisse.

1.5 Methodische Vorgehensweise

Ein Schwerpunkt zur Bearbeitung des gestellten Themas liegt in der Recherche von wissenschaftlichen Artikeln und Studien, sowie aktueller Fachliteratur.

Ein weiterer wichtiger Punkt sind qualitative Interviews mit Beschäftigten und Führungskräften in der IT-Branche. Anhand der Interviews sollen verschiedene Sichtweisen und Meinungen aufgezeigt werden.

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde Wert darauf gelegt mit Personen aus verschiedenen Bereichen und mit unterschiedlichen Funktionsträgern zu sprechen. Die Gespräche wurden mit folgenden Personen geführt:

- Softwareentwickler, männlich, 45 Jahre alt, über 15 Jahre lang im Bankwesen tätig, seit einem halben Jahr selbstständiger Softwareentwickler, nachdem er aufgrund eines Burnout-Syndroms aus dem Unternehmen ausgeschieden ist.
- Selbstständiger, männlich, über 40 Jahre, betreut KMUs
- Abteilungsleiter, männlich, über 35 Jahre, Anzeigen Online Portal

Das Alter der Interviewpartner war ebenso unterschiedlich wie ihre privaten Hintergründe. Das einzige Merkmal, das die Interviewten gemeinsam haben, ist ihre akademische Ausbildung. Alle haben Matura und ein abgeschlossenes Studium vorzuweisen.

Die Erkenntnisse aus den Interviews und diverse Aussagen fließen in Kapitel 3 ein.

1.6 Aufbau der Arbeit

Kapitel 2 beschäftigt sich mit der derzeitigen Situation von älteren ArbeitnehmerInnen in IT-Unternehmen generell. Welche Belastungsfaktoren gibt es, und wie sieht der Arbeitsalltag von IT-Beschäftigten aus?

Kapitel 3 behandelt die Situation der IT-Fachleute im Speziellen. Mit der Methode des qualitativen Interviews wird die Situation der IT-Fachkräfte näher besprochen. Die wichtigsten Aussagen der Interviews werden in dieser Arbeit wiedergegeben und mit den vorhandenen Studien und Forschungsergebnissen in Zusammenhang gebracht.

In Kapitel 4 wird versucht die eingangs formulierte Forschungsfrage zu beantworten. Weiters soll anhand der erarbeiteten Ergebnisse ein Handlungsleitfaden für Betriebe formuliert werden. Welche Strategien können helfen Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu erhalten, um damit dem Fachkräftemangel vorzubeugen?

Kapitel 5 schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick ab.

1.7 Definitionen

Begriffe die in dieser Arbeit immer wieder vorkommen, sollen vorab genau definiert werden, da es gerade hier verschiedenen Definitionen und Sichtweisen gibt.

1.7.1 „Ältere/r ArbeitnehmerIn“

Ab wann ist ein/e Arbeitnehmer/n „alt“? Es gibt in der der aktuellen Literatur keine einheitlichen Definitionen zum Begriff „älterer Arbeitnehmer“.

Die OECD definiert den Begriff „älterer Arbeitnehmer“ folgendermaßen:

„Als alternde oder ältere Arbeitnehmer werden Personen bezeichnet, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, aber das Rentenalter noch nicht erreicht haben und noch arbeitsfähig sind“ (OECD, 2010).

Für die vorliegende Arbeit gilt die Definition der OECD.

1.7.2 „IT“

IT steht für Informations-Technologien und ist ein Teilbereich der Informations-Kommunikations-Technologie-Branche (kurz IKT). Diese äußerst heterogene Branche, teilt sich in die Bereiche (Eichmann, Hobauer, & Schönauer, 2006):

- Hardware (Hersteller, Zulieferer)
- Telekommunikationsdienstleistungen (Festnetz, Mobilfunk, Internetproviding)
- Software- und IT-Dienstleistungen (Software, Internet, Datendienste, Dienstleistungen)

Wenn in dieser Arbeit die IT-Branche genannt wird, ist ausschließlich der Bereich „Software- und IT-Leistungen“ gemeint, und wird nachfolgend immer als IT-Branche geschrieben.

1.7.3 „Arbeitsgestaltung“

Nerdinger, Blickle und Schaper (2008) definieren Arbeitsgestaltung *„als technische, organisatorische und ergonomische Maßnahmen, die sich auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsumgebung, des Arbeitsablaufes, der Arbeitsorganisation und der Aufgabeninhalte beziehen, mit dem Ziel diese an die Leistungsfähigkeit des Menschen anzupassen“*.

Diese Definition gilt auch in dieser Arbeit.

1.7.4 Altersdiskriminierung

Unter „Altersdiskriminierung“ ist die Benachteiligung einer Person aufgrund ihres Alters zu verstehen. Dies trifft in erster Linie ganz besonders junge oder ältere Menschen. Diese werden oft bei Angaben in Stelleninseraten, Personalauswahl oder auch bei Beförderungen und Weiterbildungen bewusst benachteiligt (OnpulsOn, 2009).

2 Aktuelle Situation von IT-Fachkräften

2.1 Ein Paradies oder doch die Hölle?

Lange Zeit galt die IT-Branche vielen als Sinnbild für „gute Arbeit“. Viele hatten bei dem Begriff „Arbeiten in der IT-Branche“ das Bild vom glücklichen Angestellten mit hoher Bezahlung und vielen Freiheitsgraden im Kopf. Eine Branche, in der man zwar Leistung erbringen muss, aber auch tolle Karriere machen kann (Gerlmaier & Latniak, 2011). Doch hat hier ein Umdenken stattgefunden (Boes, Kämpf, & Trinks, 2010). Andreas Boes, Forscher am Institut für Sozialforschung hat anhand seiner jahrelangen Studien zu dem Thema den Begriff „Zeitenwende“ geprägt (Boes, Kämpf & Trinks, 2011). Seit dem Jahr 2000, als die sogenannte „New Economy“ in die Krise geriet, sind auch hier Arbeitsdruck, Stress und Arbeitsplatzunsicherheit aufgrund von Kostendruck und Konkurrenz an der Tagesordnung.

Nach der „dot.com Krise“ haben die Unternehmen ihre Strategien grundlegend neu ausgerichtet. Boes hat in seinen Untersuchungen vier Belastungsfaktoren ausgemacht (Boes, Kämpf, & Trinks, 2009):

- **Zunehmende Leistungsverdichtung:** Mitarbeitende in IT-Unternehmen sind einem immer höheren Zeit- und Leistungsdruck ausgesetzt. Die Zahl der Projekte und Aufgaben, die jede/jeder zu verrichten hat nimmt stetig zu. Dagegen werden Wege und Prozesse in den Unternehmen immer komplexer und ineffizienter.
- **Neue Managementkonzepte:** Die Beschäftigten haben in der heutigen Zeit zwar mehr Handlungsspielraum und mehr Freiheiten bei der Bewältigung ihrer Aufgaben, doch macht sie diese Situation nicht automatisch zufriedener. Den Beschäftigten werden Ziele vorgegeben, von denen sie wissen, dass sie diese nicht erreichen können. Sie haben Zielvorgaben hohe Produktqualität zu liefern, Zeit- und Budgetrahmen einzuhalten und müssen dabei knappe Personalressourcen, lange Prozesswege oder instabile Unternehmensstrukturen in Kauf nehmen.
- **Die Sozialordnung verändert sich:** In vielen Organisationen fand bzw. findet ein umfassender kultureller Wandel statt. Kommunikation findet häufig nur noch per E-Mail statt, die Kosten stehen im Vordergrund, die Führungsebene bindet die Beschäftigten in Entscheidungen nicht ein. Dies führt

zu einem Vertrauensverlust der Beschäftigten und mündet in einer nicht mehr gutzumachenden „Entwertung ihrer Arbeit“.

- **Unsicherheit in einem System in dem sich Beschäftigte ständig bewähren müssen:** Die Arbeit die IT-Beschäftigte zu leisten haben, wird zu einer Bewährungsprobe die auf Kosten der Gesundheit geht. Den Beschäftigten fällt es immer schwer sich abzugrenzen. Eichmann, et. al nennen diese Entwicklung auch „Entgrenzung der Arbeit“ (Eichmann, Hobauer, & Schönaauer, 2006)

Treffen diese vier angeführten Faktoren aufeinander, geht für die Beschäftigten der Kohärenzsinn¹ verloren und somit die Grundlage für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Boes, Kämpf, & Trinks, 2009).

Auch ein Report des Instituts für Arbeit und Technik (Gerlmaier & Latniak, 2006) belegt, dass sich die Arbeitsbedingungen signifikant verschlechtert haben. Die gesundheitliche Situation der IT-Beschäftigten ist alarmierend. Psychosomatische Beschwerden, vor allem das Burnout Syndrom, nehmen stetig zu.

Der Altersdurchschnitt ist für Fachkräfte in der IT-Branche mit 33 Jahren sehr niedrig. Damit liegt die IT-Branche weit unter dem Durchschnitt anderer Branchen (41,4 Lebensjahr). Nur 14% aller Beschäftigten in der IT sind über 40 Jahre alt. (Eichmann, Hobauer, & Schönaauer, 2006).

Unternehmen können nicht davon ausgehen, dass die oben angeführten Belastungsfaktoren, die „jungen Beschäftigten“ nicht betreffen. Und auch wenn diese Beschäftigten manche der Belastungen noch leichter verkraften können, spätestens in zwanzig Jahren sind auch diese Beschäftigten 45 Jahre und älter. Doch dann ist es voraussichtlich für eine Kurskorrektur zu spät

2.2 Arbeitsalltag der IT-Beschäftigten

IT-Fachkräfte arbeiten in der Regel meist in Teams an Projekten. Dadurch haben sie einen ständigen Lernanreiz und können individuell auf das Projekt Einfluss nehmen (Gerlmaier, 2011). Das sind ohne Zweifel positive Faktoren, aber durch

¹ Kohärenzsinn ist die Grundeinstellung eines Menschen die ihn widerstandsfähig gegenüber Stress macht. Diese Grundeinstellung besteht im Wesentlichen aus drei Komponenten (nach Antonovsky, 1979, 1993). Verstehbarkeit (das stressverursachende Problem muss verstanden werden), Handhabbarkeit (das Problem muss prinzipiell lösbar sein) und Sinnhaftigkeit (das Problem zu lösen muss sinnvoll sein) (Stressabbau, 2006).

die Krise der New Economy haben sich die Rahmenbedingungen drastisch verändert. Durch zunehmende Globalisierung, Kostendruck und Off-Shoring sind die Beschäftigten zunehmend unter Druck geraten.

Gerlmaier (2011). hat in einer Umfrage 163 IT-Beschäftigte befragt Dabei stellte sich unter anderem heraus, dass Stress und Burnout im Zunehmen sind. So können 32% der Befragten nach der Arbeit nie oder selten abschalten, 41% fühlen sich nach Arbeitsende verbraucht und 31% der Befragten meinen, dass sie die Tätigkeit auf Dauer nicht ausüben können.

Es ist längst bewiesen, dass Stress krank machen kann (Gerlmaier, 2011). Doch warum sind gerade IT-Beschäftigte so stark gefährdet ihre Gesundheit einzubüßen?

57% der Befragten in Gerlmaiers (2011) Untersuchung gaben an, während ihrer Arbeit ständig Unterbrechungen durch Personen oder E-Mails hinnehmen zu müssen. 51% beklagen einen ungeplanten zeitlichen Mehraufwand wegen fehlender Informationen und 48% der Beschäftigten leiden unter hohem Zeitdruck. Und 68% der Befragten sind von Mehrfachbelastungen betroffen (Gerlmaier, 2011).

Dazu kommt, dass Beschäftigte, die in Projekten eingesetzt sind, früher jeweils nur ein Projekt zu betreuen hatten, heute müssen sie sich oft um mehrere Projekte gleichzeitig kümmern (Gerlmaier, 2011). Das sind nur wenige Bereiche mit denen IT-Beschäftigte in der heutigen Zeit belastet und konfrontiert sind.

Im Rahmen dieser Arbeit können nicht alle Punkte eingehend diskutiert werden, da dies den Rahmen sprengen würde.

Das nachfolgende Kapitel behandelt mit Hilfe der durchgeführten Interviews noch einige der eben besprochenen Aspekte näher.

3 Ergebnisse der durchgeführten Interviews

In diesem Kapitel werden die durchgeführten Interviews behandelt. Die Interviews wurden mit Hilfe eines schriftlichen Leitfadens durchgeführt, welcher im Anhang abgebildet ist. Die wichtigsten Aussagen der Interviewpartner werden hier abgebildet und anschließend den Ergebnissen aus diversen Forschungsprojekten gegenübergestellt. Danach erfolgt eine kurze Reflektion inwiefern sich Interviewergebnisse und Forschungsergebnisse gleichen.

3.1 Interviewpartner 1

Männlich, 45 Jahre, bis 2010 Softwareentwickler in einem Unternehmen mit ca. 250 Beschäftigten, Branche Bankenwesen, war etwa 15 Jahre im gleichen Unternehmen beschäftigt bis zu seinem Ausscheiden aufgrund eines Burnout-Syndroms. (IP-1)

Aus dem Interview ging hervor, dass sich der Befragte immer mit mehreren Projekten gleichzeitig beschäftigen musste. Offiziell war er als Softwareentwickler angestellt, übte im Grunde aber drei verschiedene Tätigkeiten (Softwareentwicklung, Technischer Support, Projektleitung) aus, die jeweils ein Drittel seiner Arbeitszeit beanspruchten. Dies führte dann dazu, dass er sein Augenmerk auf verschiedene Bereiche richten musste, obwohl er sich gerne auf eine Aufgabe konzentriert hätte.

Auf die Frage wie sich dies äußert, antwortete er: *„... ich war mit den Gedanken gerade bei der Lösung eines Programmierfehlers, und dann läutete das Telefon oder es kam ein E-Mail. Da wir ein SLA (Service Level Agreement²) mit unseren Kunden hatten, war ich verpflichtet das Telefon abzuheben oder das E-Mail innerhalb einer bestimmten Zeit zu beantworten. Das war ein Problem, wenn ich mal alleine im Zimmer war, denn dann musste ich auch die Telefonate meiner Kollegen entgegen nehmen. Das riss mich aus der Problemstellung heraus...“*

Ein weiteres Problem war der enorme Bürokratismus: *„... da gab es einen kleinen Systemfehler, dessen Behebung hätte nicht einmal fünf Minuten gedauert, aber dass durfte ich nicht machen. Ich musste etliche Formulare ausfüllen, Eingaben*

² Service Level Agreement ist eine Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer über die Qualität von Dienstleistungen. Diese sollten anhand von Kennzahleninstrumenten gemessen werden können (Schmidt, 2007).

machen, Excel Tabellen ausfüllen. Diese kleine Fehlerbehebung konnte bis zu 9 Monaten dauern, bis sie endgültig behoben war. Das war schlimm. Man hatte dann ja auch die ganze Zeit viele Dutzende solcher Kleinstprobleme im Hinterkopf und konnte sie nicht abschließen... und dann wurde man dafür verantwortlich gemacht wenn das Programm nicht fertig war, dabei hatte ich nur wenig Einfluss darauf“.

Auf die Frage, welcher Teil seiner Arbeitsaufgaben ihn am meisten belastet hatte: ... gar nicht belastet hatte mich die Entwicklung. Das hat Spaß gemacht, der Support und die Projektleitung hatten mich gleichermaßen belastet. Der Support wegen der ständigen Unterbrechungen. Und die Projektarbeit, naja da gibt's Analytiker die vertreten das Projekt nach außen zum Kunden. Das Problem war, der hat keine Ahnung von der Technik, der ist das Sprachrohr. Bis die Anforderung bei mir war, geht das durch einige Abteilungen. Dann stieß ich beim Programmieren auf vollkommen widersprüchliche Angaben. Ich selbst wusste ja, dass das nicht so sein konnte weil es dann nicht funktioniert, aber ich musste trotzdem nachfragen. Die Antwort – die Ewigkeiten dauert – ist dann wieder derselbe Widerspruch wie zu Anfang. Selbstständig durfte ich nichts entscheiden, also machte ich es so, wie es beauftragt wurde. Wochen später kam dann die Beschwerde, warum es so gemacht wurde, wenn eh klar war, dass das nicht funktionieren konnte. Das wäre alles viel einfacher gewesen, wenn ich mit dem Kunden hätte sprechen dürfen, aber lt. Weisung der Geschäftsführung war uns das untersagt. Verstehen tut das keiner.

Auf die Frage, wie das Unternehmen mit älteren ArbeitnehmerInnen umgegangen ist: „... gut, also nicht anders als mit den jüngeren. Die Firma besteht zu gut 50% aus älteren und zu 50% aus jungen Mitarbeitern. An Altersdiskriminierung kann ich mich nicht erinnern...“.

Ein weiteres Thema im Interview waren Karriere und Weiterbildung. Auf die Frage wie das Unternehmen mit dem Thema Weiterbildung umgegangen ist: „... also bei den Mitarbeiterzielgesprächen ist mir immer gesagt worden: ‚Du kannst nicht gut organisieren, da brauchst du daher eine Schulung‘. Meine Schulungen waren daher immer im Bereich Organisation. Da wollte ich mich selbst gar nicht weiterbilden. Ich wollte Programmieren. Zum Beispiel eine Java-Ausbildung. Aber die wurde nicht genehmigt mit der Begründung dass die zu teuer ist, und sie da junge

billige Schulabsolventen bekommen, die viel billiger sind. Dafür musste ich Schulungen machen, von denen ich wusste, dass kann ich nicht und will ich auch nicht ...“

Und auf die Frage ob ihm ein Karriereweg offen gestanden wäre: *„... nein eigentlich nicht, denn ich wollte keine Führungskarriere, sondern eine Fachkarriere einschlagen, die kann man aber nur unter bestimmten Voraussetzungen machen. Man muss nämlich mind. 60% seiner Arbeitszeit mit einer einzigen Tätigkeit ausfüllen. Da ich aber drei Jobs machte, von denen jeder weniger als 40% meiner Zeit in Anspruch nahm, bin ich für eine Fachkarriere nie in Frage gekommen ... das hat mich frustriert und ich habe mich ungerecht behandelt gefühlt ...“*

Auf die Frage ob er körperliche Reaktionen vor seinem Zusammenbruch gemerkt hat ... *naja ich war ständig müde und hatte auch häufig Kopfschmerzen und Rückenschmerzen. Aber das schlimme ist, da lastet etwas auf dir und du kannst es nicht benennen oder willst es auch nicht wahrhaben. Ich hab zu der Zeit auch schlecht geschlafen und war auch ziemlich down ... aber dass man Burnout gefährdet ist, will man nicht glauben.“*

Auf die Frage was zum Zusammenbruch geführt hat: *„... das waren Tage, da hatte ich so viele tausend Kleinigkeiten auf einmal zu tun ... einige Kunden hatten schon seit Tagen auf Antwort gewartet und ich war nicht dazugekommen mich darum zu kümmern. Dutzende E-Mails die ich mir durchlesen musste, obwohl nicht relevant, und dann ein Auftrag den ich vergessen hatte ... und dann ging eines Tages nichts mehr .. war wie gelähmt ... ich konnte nicht mehr ...“*

Auf die Frage, ob er sich vorstellen könnte, heute noch im Unternehmen zu arbeiten und wenn ja unter welchen Umständen: *„ Ja ich hätte gerne bei dieser Firma weitergearbeitet, auch bis zur Pension, wenn mir mein Chef nur zugehört hätte und ich hätte das machen können, was ich wollte: einfach nur Software programmieren...“*

3.2 Interviewpartner 2

Männlich, 40 Jahre, seit etwa 5 Jahren selbstständig mit EDV-Unternehmen, davor mehr als 10 Jahre in einem KMU (Verlagsbranche), mit ca. 65 Beschäftigten, bei seinem Einstieg Support Mitarbeiter, dann Projektleiter, zum Schluss Abteilungsleiter der IT-Abteilung (IP-2)

Auf die Frage welche Konstellation ihm lieber ist, als Selbstständiger zu arbeiten oder als Angestellter: „... eindeutig die Variante selbstständig zu sein. Man ist zwar mehr gefordert, investiert mehr Arbeitsstunden, arbeitet auch wenn man krank ist, aber ich bin glücklicher mit der Situation. Obwohl der Anfang schwierig war aber jetzt tue ich es für mich und für niemand anderen ...“

Auf die Frage warum er einen sicheren Arbeitsplatz aufgegeben hat. „... ja sicher ist relativ. Ok, wenn man mehr als zehn Jahre im Unternehmen ist, verliert man nicht mehr so leicht den Job. Aber ich war visionslos, das Ganze hatte für mich keinen Sinn mehr. Dann ständig dieses Kämpfen. Wir hatten in der Zeit als ich dort war, drei Reorganisationen, die keiner verstanden hat. Du versuchst Verbesserungen zu erreichen, erst wird es versprochen und dann ist doch wieder alles anders. Das kann einen echt krank machen ...“

Auf die Frage wie die Einstellungspolitik des Unternehmens gelaufen ist: „... wir waren alle jung, es hat keiner daran gedacht einen älteren einzustellen. Wie denn auch? Ich hatte ein fixes Budget für Mitarbeiter. Da bekommt man nur Junge die mit der Ausbildung fertig waren. Sie sollen nach Möglichkeit viel können aber nicht viel kosten. Das macht es schwierig ...“

Und die Weiterbildung „... Schulung, naja nur dann wenn es unumgänglich war. Das war wieder so ein Kostengrund. Wir waren ja schon mit der Software für die Mitarbeiter-PCs mehr als 1,5 Jahre hinten nach. Da gab es für Seminare erst recht kein Budget. Der allgemeine Tenor der Geschäftsführung war: Ihr seid jung und flexibel, ihr könnt euch das auch so anlernen...“

Auf die Frage was das Unternehmen für die Förderung der Gesundheit getan hat: „... naja nichts. Es gab weder eine Kantine, wo man gesundes Essen bekommen hätte, noch sonst irgendwelche Angebote. Da hieß es immer dafür haben wir kein Geld. Doch eines gab's. Einmal im Jahr ist eine Ärztin vorbeigekommen, die hat uns geimpft. Ich glaub das gab es drei Jahre lang, dann ist das mit dem Hinweis auf die Kosten auch wieder eingestellt worden.“

Auf die Frage wie er mit häufigen Unterbrechungen während seiner Tätigkeiten umgegangen ist: „... Störungen waren nie ein Problem für mich. Da wäre ich bei uns auch fehl am Platz gewesen. Wenn du für 65 Mitarbeiter und deren Computer zuständig bist, da ist doch ständig was. Aber ich hatte einen in der Abteilung der

war echt gut in der Analyse, aber wenn man den unterbrochen hat in seiner Tätigkeit, tat der sich echt schwer, wieder hineinzufinden“.

Zum Thema Arbeitszeit und Überstunden: „... das war auf der einen Seite positiv. Wir hatten flexible Arbeitszeiten und eben Zielvorgaben. Die mussten erreicht werden. Ich hatte Glück und einen alten Dienstvertrag. Mir wurde jede Überstunde ausbezahlt. Das ist zwar super, aber wenn dann die Mitarbeiter reduziert werden und man die Arbeit selbst machen muss, dann ist das auch kein Anreiz mehr. Am Ende hatte ich an die 340 Überstunden und für nichts mehr Zeit. Dass war dann für mich einer der Gründe Schluss zu machen...“

Auf die Frage, was der auslösende Faktor war, das Arbeitsverhältnis zu beenden: „... die dritte große Umstrukturierung, wir mussten die EDV vollkommen neu aufsetzen, hatten eine Vorgabe von der Muttergesellschaft aus Deutschland bekommen, dass das gleiche System verwendet werden sollte, es gab null Kommunikation, wir sollten einfach nur machen ohne zu hinterfragen. Dazu kam dass einem die Controller aus Deutschland ständig auf die Finger sahen, ob nicht zu viel Geld ausgegeben wird ... ja und dann gab es für diese Megaumstellung auch nicht mehr Personal ... neben dem Alltagsgeschäft war das echt ein Wahnsinn.“

Zur Frage ob die Situation sich jetzt verbessert hat: „... verbessert, das ist echt relativ. Ich weiß nicht, ich arbeite sicher genau so viel wie vorher, es gibt Aufträge da sitze ich die ganze Nacht, das ist auch nicht gesund. Dann der ständige Konkurrenzdruck, es gibt ja so viele. Aber trotzdem bin ich insgesamt zufriedener und glücklicher. Einfach weil ich es für mich mache...“

Auf die Frage ob er sich vorstellen kann bis 65 oder länger als Selbstständiger zu arbeiten: „... gute Frage, ehrlich gesagt ich glaub nicht in dieser Form. Also Nächste durcharbeiten, dann vier Stunden schlafen und dann wieder weitermachen, das kann ich vielleicht noch ein paar Jahre machen. Das schlaucht nämlich. Was dann sein wird? Ja entweder es läuft so gut und ich habe dann ein oder zwei Angestellte oder ich überlege mir ein anderes Geschäftskonzept. Noch geht's ja ...“

3.3 Interviewpartner 3

Männlich, 35 Jahre, seit etwa 2 Jahren als Abteilungsleiter tätig mit Personalverantwortung in einem Unternehmen für Online-Werbepattform, ca. 45 Beschäftigte. Davor etwa 2 Jahre tätig in einem Unternehmen der Bankenbranche mit 130 Be-

schäftigten als Abteilungsleiter der Testabteilung, verantwortlich für 6 MitarbeiterInnen, mit Personalverantwortung. (IP-3)

Auf die Frage wie das Arbeitsklima generell im Unternehmen war: „... *nun, das Arbeitsklima bezogen auf die Abteilungen war unterschiedlich. In meiner war es ganz gut. Bezogen aufs ganze Unternehmen sehr unterschiedlich*“.

Auf die Frage wie er den/die MitarbeiterIn 45+ einschätzt und ob er einen/eine einstellen würde: „... *also das Alter ist mir eher egal, die Kompetenzen müssen stimmen, und ob er ins Team passt. Aber wenn ich wusste, dass der/die zukünftige MitarbeiterIn mal eine Führungsrolle übernehmen soll, dann war es mir schon lieber wenn der/die MitarbeiterIn älter war*“.

Eine Frage bezog sich auf belastende Tätigkeiten, und ob er oder seine MitarbeiterInnen abschalten konnten nach Arbeitsende: „... *nein, in dem Sinne belastende Tätigkeiten gab es eher nicht, das ganze Unternehmen ist ein eher schwerfälliger Kasten und es dauert auch immer einige Zeit, bis etwas weitergeht. Die Mitarbeiter sind ziemlich schwierig. Vor allem die schon lange im Unternehmen sind, da ist es sehr schwierig Ziele durchzusetzen. Ob meine Mitarbeiter abschalten können weiß ich nicht, aber bei mir war es so, dass mich die Firma belastet hat. Jetzt nicht die Arbeit die war überschaubar und machbar. Es war eher ein schlechtes Gefühl, dass man die Mitarbeiter nicht mehr mobilisieren und motivieren kann. Das kann einen auf die Dauer krank machen. Deswegen war ich auch nicht so lange im Unternehmen. Da ist es heute anders, heute habe ich zwar mehr Arbeit, die ich auch manchmal von zu Hause aus mache, aber sie macht viel Spaß. Und das ist doch ein wesentlicher Punkt, oder?*“

Auf die Frage wie es mit Weiterbildung und Karriere aussah „... *ja also es wurde schon einiges getan für Weiterbildung. Das war der Firma auch ziemlich wichtig. Eigentlich hat das Top Management sehr viel getan. Auch für uns Führungskräfte. Dem Management war sehr wohl bewusst, dass es Mitarbeiter gibt, die innerlich gekündigt haben, die man aber nicht loswerden konnte. Und das Management wusste auch, dass dies für die Führungskräfte belastend ist, daher gab es wirklich sehr, sehr gute Coachings und Seminare für uns. Da habe ich schon sehr viel mitgenommen. Nur auf die Dauer sind Coachings alleine zu wenig*“.

Auf die Frage was er selbst getan hat, um seine MitarbeiterInnen zu qualifizieren und zu fördern: „... *ich habe versucht meinen Leuten Weiterbildung zukommen zu*

lassen, das war bei manchen wirklich schwierig. Es hat zwei gegeben die warten echt nur noch auf die Pension und sind nicht mehr wirklich zu motivieren. Das ist schlimm, wenn du solche Leute in der Abteilung hast. Aber ich habe immer Zielgespräche geführt und habe versucht Abwechslung reinzubringen. So war zum Beispiel ein Ziel, dass jeder Entwickler zwei aktuelle Bücher zum Arbeitsbereich lesen musste und die musste er dann den Kollegen näherbringen, er musste sie sozusagen schulen. Das hat den meisten auch Spaß gemacht. Aber leider halt nicht allen. Aber ich habe da keine Ausnahmen gemacht“.

Was das Unternehmen punkto Arbeitsgestaltung macht: *„... die Kantine achtet auf gesunde Ernährung, das ist gut. Tja und dann werden noch Rückengymnastik und andere Kurse in der Richtung angeboten. Aber alles außerhalb der Arbeitszeit. Alles andere wäre fatal, dass würden manche echt schamlos ausnutzen“.*

Auf die Frage was zu seinem Wechsel geführt hat: *„... eigentlich ein Mitarbeiter, das hat mich echt belastet. Der war schon so lange im Unternehmen, und galt in der ganzen Firma als schwierig. Der wurde ja schon von Abteilung zu Abteilung weitergereicht. Das sagt eh schon alles. Na ja und dann ist er bei mir gelandet. Er hat mit seiner Persönlichkeit schon auch irgendwie die ganze Abteilung runtergezogen. Deswegen wollte ich ihn ja auch kündigen. Das haben ja auch schon einige vor mir probiert, aber alle und auch ich, sind wir am Betriebsrat gescheitert. Das, und die Trägheit des Unternehmens aufgrund der konservativen Einstellung, haben dazu geführt, dass ich den jetzigen Job angenommen habe. Und über diese Entscheidung bin ich froh. Die „Firma macht die Kultur“ und die „Kultur macht die Mitarbeiter“. Ist mein Motto und diese Aussage trifft auf beide Unternehmen zu, nur dass zwischen diesen beiden Unternehmen riesige Welten liegen“.*

3.4 Die wissenschaftlichen Ergebnisse – ein Vergleich

Gerlmaier kam in ihren Befragungen zu dem Schluss, dass die Anforderung verschiedene Aufgaben gleichzeitig zu bearbeiten eine der größten psychischen Belastungen ist (Gerlmaier, 2008; 2011; Latniak & Gerlmaier, 2006). Dies deckt sich mit der Aussage von Person IP-1, die unter dem Druck der Mehrfachbelastung krank geworden ist. Ebenso ist es für die befragten Personen wie auch für die interviewte Person IP-1 belastend bei der Arbeit ständig gestört bzw. unterbrochen zu werden (Gerlmaier, 2008; 2011). Sei es durch E-Mails oder durch andere Personen. Abbildung 2 zeigt, dass die IT-Branche davon besonders betroffen ist.



Abb 2 Belastungsformen (Gerlmaier, 2008)

Einschränkend muss man dazu auch anmerken, dass nicht alle Personen gleich belastet sind. Auch bei den Interviews ist klar herausgekommen dass die Interviewten IP-2 und IP3 keine Probleme mit den oben genannten Belastungsfaktoren haben.

Andreas Boes hat in seinen Untersuchungen – wie in Kapitel 2 bereits näher beschrieben – vier große Belastungsfaktoren ausgemacht (Boes, Kämpf, & Trinks, 2009). Anhand dieser Faktoren hat er in einer großangelegten Studie (Kämpf, Boes, & Trinks, 2010) insgesamt 133 Tiefen- und ExpertenInnen-Interviews durchgeführt.

Veränderte Sozialordnung

Hier hat sich herausgestellt, dass der Arbeitsbereich einer permanenten Reorganisation und einem kulturellen Unternehmenswandel unterzogen ist. Die Befragten litten unter einer sich ändernden Führungskultur und einer Veränderung der Arbeitsprozesse.

Auch IP-2 hat in seiner Zeit als Angestellter mehrere Umstrukturierungen hinnehmen müssen. Die dadurch veränderte Unternehmenskultur, hatte ihn auf Dauer belastet.

Neue Managementkonzepte

Die Befragten leiden unter den widersprüchlicher Anordnungen oder den Zielvorgaben, die sie von Ihren Vorgesetzten bekommen. Oft werden Ziele vereinbart, die nur schwer oder gar nicht erreichbar sind. Bei IP-1 war es der enorme Bürokratismus oder die Vorgabe die Prozesswege einzuhalten, die zur Belastung geführt

haben. Die Hilflosigkeit, einer Vorgabe folgen zu müssen die offensichtlich falsch ist, führt dann im Endeffekt dazu, dass Tätigkeiten einfach nur noch ausgeführt werden, und die Sinnhaftigkeit nicht mehr hinterfragt wird.

Neue Unsicherheiten

Die Befragten in der Studie fühlen sich durch Auslagerung von Tätigkeiten extrem verunsichert, da sie befürchten müssen aufgrund von Off-Shoring Aktivitäten Ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Viele verlieren dadurch die Motivation und es entsteht eine schlechte Arbeitsatmosphäre. Interessanterweise konnte das in den Interviews nicht bestätigt werden. Im Unternehmen von IP-1, wo es Off-Shore-Aktivitäten gab, hatte nie auch nur ein Angestellter Angst um seinen Arbeitsplatz. Ebenso IP-3, der meinte „*wenn man drin ist, ist man drin*“. IP-3 war eher durch den Umstand belastet, dass er einen Mitarbeiter nicht kündigen konnte. Dieser hatte das Arbeitsklima extrem belastet.

Zunehmende Leistungsverdichtung

In der angesprochenen Studie wurde auch die steigende Arbeitsbelastung hinterfragt. Auch hier sind viele der Befragten sehr belastet vor allem was den Termindruck und das Arbeitstempo betrifft. Auch IP-2 hatte vor allem nach der dritten Umstrukturierung im Unternehmen mit einer hohen Leistungsdichte zu kämpfen und musste durch Personalknappheit aufgrund von Einsparungen, die Arbeitsanforderungen durch längere Arbeitstage kompensieren.

Befragt zur Grenze der Belastbarkeit teilen sich die Ergebnisse in der Studie auf. Einige der Befragten sind sehr belastet und andere kommen mit den Belastungen gut zurecht. Aus der Studie geht nicht hervor, welcher Altersgruppe die Befragten zuzuordnen sind. Auch bei den Interviews waren die Aussagen unterschiedlich. IP2- und IP-3 kamen mit den Belastungen besser zurecht, bzw. konnten sich besser abgrenzen. IP-1 wiederum hat viele Signale ignoriert und erst der Zusammenbruch hat IP-1 die Augen geöffnet.

3.5 Conclusio

Zusammenfassend lassen sich weitestgehend Parallelen zwischen den Interviews und den Studien von Gerlmaier (2008; 2011) und Kämpf et.al (2010). erkennen. Die Aussagen der interviewten Personen decken sich zum größten Teil mit den in

der Studie befragten Personen. Vor allem bei Person IP-1 konnten viele Übereinstimmungen den Arbeitsalltag betreffend gefunden werden.

Eine Aussage ob eine stärkere psychische Belastung mit dem Alter korreliert kann von der Autorin seriöser weise nicht getroffen werden. Ebenso kann der Umgang mit den erwähnten Belastungen im Fall der interviewten Personen auch von der Persönlichkeit und Lebensumständen abhängen.

4 Strategien und Handlungsfelder

Im vorangegangenen Kapitel wurde versucht anhand der durchgeführten Interviews herauszufinden woran es in der Praxis scheitert, und was man aus der Sicht der Interviewten besser machen kann. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den Möglichkeiten, die ein Unternehmen hat, wie ältere Beschäftigte im Unternehmen gehalten werden können, und wie sie im Umgang mit jüngeren Kollegen womöglich einen Mehrwert schaffen können. Einige Anregungen zu Verbesserungen aus den Interviews fließen in die Beantwortung der eingangs gestellten Forschungsfrage ein.

In dieser Arbeit war bisher die Rede von den Beschäftigten in der IT-Branche und wie sie unter den bisherigen Veränderungen leiden. Dieser Blick auf die Situation der Beschäftigten war nötig, um zu erkennen welche Vorteile bzw. Nachteile ein Unternehmen hat und in Kauf nehmen muss, wenn es sich auf Arbeitsgestaltung für Beschäftigte konzentriert. Denn eines liegt auf der Hand: Investitionen in die Gesundheit der Beschäftigten kosten Zeit und Geld. Und ein betriebswirtschaftlich geführtes Unternehmen erwartet sich für seine Investitionen einen bestimmten Output.

4.1 Ist Gesundheitsprävention von Vorteil oder birgt es auch Nachteile?

Als Eigentümer oder Geschäftsführer eines Unternehmens ist es legitim zuerst an das Wohl des Unternehmens zu denken. Das bedeutet Unternehmenszahlen im Blick zu haben und die Kosten so niedrig wie möglich zu halten. Erst danach denkt ein Unternehmen an seine Beschäftigten. Doch ist dies wirklich der richtige Weg? Gibt es Möglichkeiten zukünftig beides im Blick zu haben? Das Wohl des Unternehmens und das Wohl des Mitarbeiters? Oder schließt das eine das andere aus?

Aus Sicht des Unternehmens sind jüngere Beschäftigte meist günstiger und leistungsfähiger als ältere Beschäftigte. Viele Personalverantwortliche haben noch immer typische Vorurteile im Kopf wenn sie an ältere Beschäftigte denken. Sie sehen ältere Beschäftigte als Personen die nicht mehr leistungsfähig sind, sich nicht mehr unterordnen wollen und unmotiviert sind, um nur einige Beispiele zu nennen.

Sofern ältere Beschäftigte nicht gekündigt werden, weil sie zu teuer sind, arbeiten sie solange bis sie ausgebrannt sind oder auf Grund von physischen Krankheiten nicht mehr in der Lage sind ihrer Arbeit nachzukommen, oder bis sie in Pension gehen.

Für die Geschäftsführungsebene ist das kein Problem. Wenn Beschäftigte nicht mehr in der Lage sind, ihre Aufgaben zu erfüllen, rücken jüngere Beschäftigte nach.

Hier muss ein Umdenken stattfinden. Die Fähigkeiten eines Menschen verändern sich im Laufe der Jahre und sind einem Wandel unterzogen. Irene Kloimüller (2010) hat Faktoren identifiziert, die hier auszugsweise dargestellt sind (Kloimüller, 2010):

Wandel der Leistungsfähigkeit		
Physisch	Psychisch-Mental	Psychisch
↓	↔	↑
Muskulatur Körperliche Kraft Sehkraft Hörvermögen Körperliche Schnelligkeit	Innovationsfähigkeit Aufmerksamkeit Konzentrationsfähigkeit Lernfähigkeit Kristalline Intelligenz	Kooperationsfähigkeit Selbstvertrauen Arbeitsmoral Loyalität Qualitätsbewusstsein
Auszug: Irene Kloimüller – Arbeitsfähigkeit erhalten und alter(n)gerechte Arbeit		

Abb 3: Veränderung der Leistungsfähigkeit, in Anlehnung an Kloimüller (Kloimüller, 2010)

Nachfolgend werden Vor- und Nachteile für Unternehmen erörtert, die Unternehmen entstehen können, wenn sie Arbeitsgestaltung für ältere Beschäftigte betreiben. Die Aufzählung der Vor- und Nachteile beziehen sich auf die Arbeit und konzentrieren sich auf die herausgearbeiteten Problemfelder die in den Interviews angesprochen wurden.

4.1.1 Nachteile

An erster Stelle stehen die Kosten – keine Frage. Neueinführungen eines betrieblichen Gesundheitssystems, die Umstellung eines nicht funktionierenden Systems, Mitarbeiterbefragungen oder Analysen verursachen Kosten und benötigen Zeit. Es werden Ressourcen und Kapazitäten gebunden. Dennoch belegen viele Beispiele aus der Praxis, dass sich eine Umstellung lohnt (Forschungsinstitut Betriebliche Bildung, 2008).

Ein weiterer Nachteil sind sicher Beschäftigte – ob jung oder alt – die in keiner Weise mehr motivierbar sind, die aufgrund verschiedener Vorfälle in der Vergangenheit resigniert haben und innerlich gekündigt haben. Diese Beschäftigten „zurück ins Boot zu holen“ ist mühsam und stellt mit eine Hürde dar.

Weiters ist zu bedenken, dass es Grenzen geben kann bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Zum Beispiel beim Einsatz älterer Beschäftigter in Bereitschaftsdiensten. Die Vorstellung für manch ältere Beschäftigte permanent erreichbar sein zu müssen – sei es nur für ein Wochenende – stresst. Oder es gibt Situationen, in denen Entwickler an komplexen Projekten arbeiten und diese so schnell wie möglich fertig gestellt werden müssen. Dann müssen IT-Beschäftigte manchmal acht bis zehn Stunden am Stück konzentriert arbeiten. Dies kann unter Umständen für ältere Beschäftigte zum Problem werden.

4.1.2 Und die Vorteile?

Durch Untersuchungen in der Gesundheitsforschung, und auch in den bereits erwähnten Studien, wurde hinlänglich bewiesen, dass die Förderung der Gesundheit für eine höhere Leistungsfähigkeit sorgt. Gesunde Beschäftigte helfen dem Unternehmen gesund zu bleiben. Das Sozialkapital einer Organisation ist eines der wichtigsten Werte, die ein Unternehmen zur Verfügung hat. Stark ausgeprägt hilft es Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden zu steigern und die Beschäftigten bleiben länger im Arbeitsprozess (Czeskleba & Kloimüller, 2010).

Durch Einführung zielgerichteter Personalentwicklungsmaßnahmen können vor allem ältere Beschäftigte so gefördert werden, dass es ihrer Lebensplanung entspricht. Weiterbildung ist beispielsweise ein großes Thema. Auch ältere Beschäftigte haben das Bedürfnis sich beruflich weiterzuentwickeln. Mit Blick auf die Nachfolgeplanung können für ältere Beschäftigte individuelle Personalentwicklungspläne entworfen werden. Diese beinhalten Instrumente wie Job Enrichment, Job Enlargement oder Job Rotation (Krämer, 2007). Der Vorteil Beschäftigte fühlen sich motivierter und sind dadurch auch wieder leistungsfähiger.

Ein weiterer wichtiger Vorteil ist, dass das wertvolle Wissen, das die Beschäftigten oft über Jahre aufbauen, im Unternehmen verbleibt. Fördert ein Unternehmen die Arbeitsfähigkeit seiner Beschäftigten, dann bestehen auch größere Chancen dass diese Beschäftigten im Unternehmen verbleiben und ihr Wissen an ihre Nachfol-

ger weitergeben. Dass kann die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend beeinflussen.

Personen mit Führungsverantwortung sollten im Umgang mit älteren Beschäftigten geschult werden. Vielen Führungskräften ist oft nicht bewusst, dass einfache Instrumente wie ein anerkennendes Mitarbeitergespräch viel Wirkung auf die Motivation der Beschäftigten hat. Wenn Werte wie Anerkennung, Respekt, Wertschätzung, Offenheit und Vertrauen in einer Unternehmenskultur fest verankert sind, sind dies die größten Vorteile, die sich ein Unternehmen erarbeiten kann.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Vorteile überwiegen. Das Argument der Kosten kann mit dem Hinweis auf die bessere Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und die dadurch entstehende höhere Wettbewerbsfähigkeit zum größten Teil ausgehebelt werden.

4.2 Handlungsfelder für Unternehmen

Andreas Boes nennt die Belastungsfaktoren die bereits in Kapitel 2.2 angesprochen wurden „eine neue Belastungskonstellation“ (Boes, Kämpf & Trinks, 2010b). Das heißt für IT-Beschäftigte hat das Risiko, aufgrund der Arbeit zu erkranken, stark zugenommen. In vielen Betrieben gibt es zwar betriebliche Gesundheitsförderung, doch diese deckt eher den traditionellen Bereich ab, wie ihn das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz vorschreibt (Boes, Kämpf & Trinks, 2010). Arbeitsmedizin, Sicherheitsfachkräfte, der Blick auf die Ergonomie, gesundes Essen und Rückenschulungen sind wichtige Maßnahmen. Die neuen Wege müssen aber über diese Bereiche hinausgehen.

Boes et. al.(2010) konnten aufgrund ihrer Forschungen fünf wichtige Handlungsfelder ausmachen:

1. Kontinuierliches Monitoring der Gesundheits- und Belastungssituation:

Das erste Handlungsfeld ist die Basis für eine nachhaltige Gesundheitsförderung. Daher müssen Instrumente verwendet werden, die die besondere Belastungssituation der IT-Branche im Blickfeld haben. Nur mit aussagekräftigen Daten kann der Bedarf ermittelt werden, und man kann erkennen welche Gruppen auf welche Weise betroffen sind.

2. Eine Kultur der Verbesserung der Prozesse abbilden: Ein zu aufwändiges Dokumentenmanagement, Bürokratismus oder zu stark strukturierte Prozess-

schritte hindern viele IT-Beschäftigte daran, effiziente Arbeit zu leisten. Daher sollten Unternehmen kontinuierliche Verbesserungen anstreben und diese auch transparent gestalten.

3. Lebensphasensensible Karrierekonzepte und Personalentwicklung: Die Personalentwicklung muss sich an den Lebensphasen aller Beschäftigten ausrichten. Laufbahnplanung sollte im Fokus der Unternehmen stehen und die Beschäftigten in ihren verschiedenen Lebensphasen unterstützen.

4. Führungskultur und Empowerment: Führungskräfte die im mittleren Management tätig sind, sind oft besonders belastet. Sie bekommen Druck von oben durch Vorgaben die eingehalten werden müssen, und sie haben eine gewisse Verantwortung für Ihre MitarbeiterInnen. Die Unternehmen müssen Führungskräfte mit genug Handlungsspielraum ausstatten, denn dann ist es möglich die eigenen MitarbeiterInnen vor zu viel Belastung zu schützen.

5. Teamkulturen als Ressource nutzen: Unternehmen sollten darauf achten, dass eine gute, funktionierende „Team-Atmosphäre“ erhalten bleibt. Ein gutes Team stützt sich gegenseitig und funktioniert als „Puffer“. Daher sollten ausreichend Handlungsräume geschaffen werden.

4.3 Mögliche Maßnahmen

Das Institut für Arbeit und Qualifikation hat in seinem IAQ-Report Ansätze zur Arbeitsgestaltung identifiziert und dargestellt welche Ziele mit diesen Maßnahmen verfolgt werden (Gerlmaier, Kümmerling, & Latniak, 2010). Nachfolgend, in Abbildung 4, sind einige dieser Maßnahmen auszugsweise aufgelistet:

Gestaltungsansatz	Ziel der Maßnahme
Begrenzung der Projektarbeit auf max. zwei Projekte	• Verminderung von Zeitdruck • Erhöhung des Gestaltungsspielraumes
Blockzeiten für das störungsfreie Bearbeiten konzentrationsintensiver Aufgaben	• Verminderung von Arbeitsunterbrechungen • Förderung der Kompetenzentwicklung
„Entmischung“ von Support- und Projektaufgaben	• Verminderung von Arbeitsunterbrechungen • Verbesserung der Konzentrationsfähigkeit
Optimierung von technischen Berichts-/Dokumentationssystemen	• Verminderung von ungeplantem Zusatzaufwand und Zeitdruck

Auszug aus IAQ-Report

Abbildung 4: Gestaltungsansätze in Anlehnung an IAQ-Report 4/2010

Welche Tätigkeiten und Aufgabenbereiche für ältere Software-Entwickler und Entwicklerinnen als gut geeignet erscheinen, haben Buck & Schletz (2001) herausgefunden. Siehe Abbildung 5.

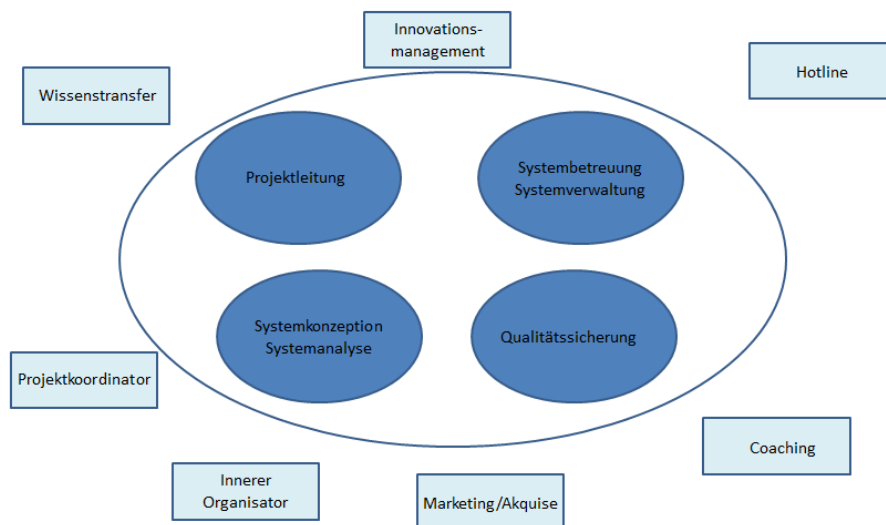


Abbildung 5: Mögliche Tätigkeitsbereiche, in Anlehnung an Buck & Schletz (2001)

Diese Maßnahmen sind nur einige wenige Möglichkeiten, die Arbeit bedarfsgerecht an IT-Beschäftigte anzupassen. In der Literatur gibt es eine ganze Reihe von Maßnahmen und Möglichkeiten, doch können diese in dieser Arbeit nicht vollständig abgehandelt werden.

5 Zusammenfassung und Ausblick

In ca. 20 Jahren wird es in Österreich mehr als doppelt so viele Menschen über 60 Jahren geben, als Menschen unter 15 Jahren.

Zeit genug, mag man denken. Für die Unternehmen die bereits heute „Fit für den demografischen Wandel“ sind (Demografischer Wandel, 2011) ist diese Entwicklung eher weniger ein Problem. Sie versuchen heute schon die Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten zu erhalten. Erstens damit die jüngeren auch in zwanzig Jahren noch leistungsfähig und gesund sind, zweitens damit die Beschäftigten, die heute 45 Jahre oder älter sind, in den nächsten zwanzig Jahren motiviert und ebenso leistungsfähig ihrer Arbeit nachgehen können. Diese Unternehmen werden um ihre Wettbewerbsfähigkeit weniger fürchten müssen, als die Unternehmen die das Prinzip „Alte raus, Junge rein“ (BDA, 2009) verfolgen. Dies wird auf die Dauer nicht mehr funktionieren.

5.1 Resümee

Wie aus der vorliegenden Arbeit klar hervorgeht, liegt es in erster Linie an den Unternehmen, für bessere Rahmenbedingungen zu sorgen.

Beschäftigte aller Altersklassen haben laut den Forschungen von Gerlmaier oder Boes et. al. zufolge immer mehr unter Belastungen der Arbeit zu kämpfen. Globalisierung, die Krise der New Economy und mit Sicherheit auch die jüngsten Finanzkrisen verstärken dieses Problem noch mehr. Die durchgeführten Interviews und die Forschungen von Gerlmaier und Boes et. al bestätigen dies in eindrucksvoller Weise. Die Beschäftigten in der IT-Branche sind zum Teil hochbelastet und somit entsteht für die betroffenen Unternehmen Handlungsbedarf.

Der einsetzende IT-Fachkräftemangel, der durch den demografischen Wandel entsteht ist nur eines von mehreren Problemen für die betroffenen Unternehmen. Sie müssen ihre Einstellungspolitik, aber auch die Beschäftigungspolitik gegenüber älteren Beschäftigten überdenken

Es wurden Problemfaktoren identifiziert und Handlungsfelder besprochen. Dass die Vorteile für ein Unternehmen überwiegen, wenn es sich nachhaltig um die Gesundheit seiner (älteren) Beschäftigten kümmert, lässt sich aufgrund der erarbeiteten Ergebnisse gut belegen.

Kostenbewusstsein ist wichtig und auch notwendig. Doch ohne Bewusstsein für die Bedürfnisse und Gesundheit der Mitarbeiter, werden Unternehmen, die Versäumnisse die aufgrund des fehlenden Bewusstseins entstehen, nicht mehr aufholen können.

5.2 Was bringt die Zukunft?

Der österreichische Arbeitsmarkt wird sich aufgrund des demografischen Wandels sehr stark verändern. Die europäische Union forderte schon in der Lissabonstrategie eine Erhöhung der Beschäftigungszahlen älterer Beschäftigter. 2008 waren in Österreich knapp 41% der älteren ArbeitnehmerInnen in Beschäftigung. Der EU-weite Durchschnitt liegt bei 45%. Hier hat Österreich noch einiges aufzuholen. Die europäische Union fordert Österreich im Länderbericht 2009 (Europäische Kommission, 2009) auf, die Bemühungen für den Verbleib älterer Beschäftigter im Unternehmen zu verstärken.

Doch hier liegen Vorgabe und Realität ein wenig auseinander. Es gibt zwar schon einige österreichische Projekte um die Gesundheit älterer Beschäftigter zu erhalten und sie so länger im Erwerbsprozess zu halten. Dennoch stehen viele österreichische Betriebe erst am Anfang.

Doch Unternehmen können schon heute aus einer großen Bandbreite von Maßnahmen wählen, um die Arbeit im IT-Bereich für die Beschäftigten angenehmer und gesünder zu gestalten.

Kloimüller und Czeskleba haben „Aufgaben für die Zukunft“ definiert (Kloimüller & Czeskleba, 2010), damit Unternehmen fit für die Zukunft werden. Eine Auswahl wird nachstehend angeführt:

- Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit
- Vernetzung, Verdichtung und Transfer von Wissen
- Qualitätssicherung und Standardisierung von Prozessen
- Information und Öffentlichkeitsarbeit
- Umsetzungsangebote für Werkzeuge

Und ganz wichtig ist die Anbindung an internationale Forschungsergebnisse und die Umsetzung der Ergebnisse in den österreichischen Unternehmen. Der letzte Punkt erscheint der Autorin als besonders wichtig. Gerade in Deutschland wird seit vielen Jahren zum Thema Demografie und Alter geforscht. Auch gibt es in

Deutschland bereits etablierte Projekte und Werkzeuge die von den dortigen Unternehmen gut angenommen werden.

So ist zum Beispiel das Projekt DIWA-IT (DIWA-IT, 2008) sehr erfolgreich, ebenso das Projekt „Demotrans“ (Bundesministerium für Bildung und Forschung) und „Demowerkzeuge“ (Demografischer Wandel, 2011), beide initiiert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Die Zukunft lässt sich nicht vorhersagen, der demografische Wandel und die Veränderung die er mit sich bringt schon. IT-Unternehmen, ob nationale oder internationale Unternehmen, müssen in den nächsten Jahren vieles bewältigen, sei es die fortschreitende Globalisierung, der zunehmende Wettbewerbsdruck und Technologien die sich fortwährend verändern. Unternehmen, die am Markt bestehen wollen, benötigen natürlich auch ein festes Fundament an monetärem Kapital, aber mindestens ebenso wichtig ist das Sozialkapital.

Ein Zitat von Juhani Ilmarinen lautet: *„Produktivität ist nicht vom Alter abhängig, sondern von der Organisation der Tätigkeit“.*

Wenn diese Botschaft von den Beschäftigten in den Managementebenen tagtäglich gelebt wird und weitergegeben wird, dann werden kranke, verbrauchte und gestresste Beschäftigte der Vergangenheit angehören und Arbeit kann beginnen Spaß zu machen!

6 Literaturverzeichnis

- Bangali, L., Fuchs, G. & Hildenbrand, M. (2006). Innovative Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Verfügbar unter <http://www.iab.de/764/section.aspx/Publikation/k060630f14> [29.12.2010]
- BDA – Die Arbeitgeber (04 2009). *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern*. Positionspapier zur konsequenten Fortsetzung des erfolgreichen Kurses für mehr Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Verfügbar unter [http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/files/F8B1F3FE649DE5B8C12575920051C28C/\\$file/Erfolgreich_mit_aelteren_Arbeitnehmern.pdf](http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/files/F8B1F3FE649DE5B8C12575920051C28C/$file/Erfolgreich_mit_aelteren_Arbeitnehmern.pdf) [20.04.2011]
- Boes, A., Kämpf, T., & Trink, K. (2009). Eine neue Belastungskonstellation in der IT-Industrie – Was tun? - Leitlinien für eine nachhaltige Gesundheitsförderung. *Transferworkshop des Projekts DIWA-IT* (S. 4-11). München: ISF München.
- Boes, A., Kämpf, T., & Trinks, K. (2010). Druck, Belastungen und Burnout bei Fachkräften der IT-Branche. Fachtag „Männer unter Druck“ 10.11.10 in Frankfurt/MainMünchen: ISF München.
- Boes, A., Kämpf, T., & Trinks, K. (2010a). *Handle, bevor dein Körper für dich handelt. Nachhaltige Gesundheitsförderung in der Praxis*. Abschlusskonferenz des Projekts DIWA-IT (S. 5). Dortmund: ISF.
- Boes, A., Kämpf, T., & Trinks, K. (2010b). Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesundheitsförderung in der IT-Industrie. In A. Gerlmaier, & E. Latniak, *Burnout in der IT-Branche - Ursachen und betriebliche Prävention* (S. 251-267). Grönningen: Assanger Verlag.
- Boes, A., Kämpf, T., & Trinks, K. (2011). Zeitenwende in der IT-Industrie: Vom Eldorado gesunder Arbeit zur Burnout-Zone? In Gerlmaier, A. & Latniak, E. (Hrsg). *Burnout in der IT-Branche – Ursachen und betriebliche Prävention* (S. 19-51). Kröning: Assanger Verlag.
- Buck, H., & Schletz, A. (2001). *Wege aus dem demografischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung*. Stuttgart: Fraunhofer Institut.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (o.J.). *Demotrans*. Verfügbar unter <http://www.demotrans.de/> [30. 04 2011]
- Czeskleba, R., & Kloimüller, I. (2010). Arbeitskultur und Gesundheit. In Erfolgsfaktor Gesunde Arbeit (S. 151). Wien: ÖGB Verlag

- Demografischer Wandel - (k)ein Problem. (2011). Verfügbar unter von <http://www.demowerkzeuge.de/index.php?si=291&li=1&lang=de&css=standard> [20. 04 2001]
- DIWA-IT. (2008). *DIWA-IT. Gesund arbeiten, gesund bleiben in der IT-Wirtschaft*. Verfügbar unter www.diwa-it.de/projektbeschreibung.php [30.04.2011]
- Eichmann, H., Hobauer, I., & Schönauer, A. (2006). *Arbeit und Partizipation in kleinbetrieblichen Strukturen ohne Betriebsrat. Eigenverantwortung und Fremdbestimmung in Software-/IT-Dienstleistungsfirmen und Callcentern*. Wien: Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt.
- Europäische Kommission. (2009). *Kommission der europäischen Gemeinschaften*. Verfügbar unter http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs_2009/pdf/european-dimension-200812-annual-progress-report/annual_de.pdf [30.04.2011]
- Europäische Kommission. (2010). *Europäische Kommission*. Verfügbar unter: http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_de.htm [18. 04 2010]
- Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH. (2008). *Personalpolitik demografiefest gestalten - Good Practice Beispiele aus dem Projekt MEZ Mit Erfahrung Zukunft meistern*. München: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung.
- Gerlmaier, A. (2008). Prävention bei neuen Formen der Wissensarbeit – Welche Rolle spielt das Subjekt im Gestaltungsprozess? *PARGEMA-Tagung, Jena*. Verfügbar unter http://www.diwa-it.de/img/content/pargema_jena_gerlmaier.pdf [29.03.2011]
- Gerlmaier, A. (2011). Stress und Burnout bei IT-Fachleuten - auf der Suche nach Ursachen. In Gerlmaier, A. & Latniak, E. (Hrsg). *Burnout in der IT-Branche – Ursachen und betriebliche Prävention* (S. 53-89). Kröning: Assanger Verlag.
- Gerlmaier, A., & Latniak, E. (2006). *Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten*. IAT-Report. Institut für Arbeit und Technik. Wuppertal: IAT
- Gerlmaier, A., & Latniak, E. (2011). Gesund arbeiten, gesund bleiben in der IT-Wirtschaft: Das Vorhaben "Demografischer Wandel und Prävention in der IT-Wirtschaft". In Gerlmaier, A. & Latniak, E. (Hrsg). *Burnout in der IT-Branche – Ursachen und betriebliche Prävention* (S. 7-16). Kröning: Assanger Verlag.

- Gerlmaier, A., Kümmerling, A., & Latniak, E. (2010). *Gesund altern in High-Tech-Branchen? - Im Spannungsfeld von Innovation und Intensivierung*. IAQ-Report. Institut für Arbeit und Qualifikation. Duisburg-Essen: IAQ
- Kämpf, T., Boes, A., & Trinks, K. (2010). Gesundheit am seidenen Faden - Eine neue Belastungskostellation in der IT-Industrie. In Gerlmaier, A. & Latniak, E. (Hrsg.). *Burnout in der IT-Branche - Ursachen und betriebliche Prävention* (S. 91-152). Kröningen: Assanger Verlag.
- Karl, D. (2010). Die Arbeitsfähigkeit alternder Mitarbeiter. In Knauth, P., Elmerich, K. & Karl, D. (Hrsg.), *Risikofaktor demografischer Wandel. Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie*. 1. Auflage, S. 47-71, Symposium, Düsseldorf.
- Kloimüller, I. (2010). Arbeitsfähigkeit erhalten und alter(n)gerechte Arbeit. In H. Bruckner, R. Czeskleba, A. Heide, P. Hoffmann, I. Kloimüller, & K. Schneeberger, *Erfolgsfaktor Gesunde Arbeit* (S. 173-185). Wien: ÖGB Verlag.
- Kloimüller, I., & Czeskleba, R. (05.2010). Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten. Verfügbar unter http://www.wai-netzwerk.at/fileadmin/user_upload/pdf/Expertenforum_25_05_2010_BMAS_K.pdf [30.04.2011]
- Krämer, M. (2007). *Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Morschhäuser, M. (2000). Demographischer Wandel: Herausforderung an die betriebliche Gesundheits- und Personalpolitik. In Badura, B., Litsch, M. & Vetter, C. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2000*, S. 24-33 Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg.
- Nerdinger, F., Blickle, G., & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Nöbauer, B. (2002). Abschied vom Jugendkult. *Arbeit und Wirtschaft*. Verfügbar unter http://www.arbeit-wirtschaft.at/servlet/ContentServer?pagename=X03/Page/Index&n=X03_1.a_2002_09.a&cid=1192029249843 [13.04.2011]
- OECD. (2010). *Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung*. Verfügbar unter: <http://www.oecd-ilibrary.org/sites/factbook-2010-en/06/01/02/index.html?contentType=&itemId=/content/chapter/factbook-2010-46-en&containerItemId=/content/serial/38747364&accessItemIds=&mimeType=text/html> [25.11.2010]

- OnpulsOn. (2009.). *Wissen für Business und Management*. Verfügbar unter <http://www.onpulsOn.de/lexikon/151/altersdiskriminierung/> [10.03.2011]
- Schmidt, M. (2007). *Zufriedenheitsorientierte Steuerung des Customer Care*. 1. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Statistik Austria. (2009). *Bevölkerungsprognosen*. Verfügbar unter http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html [29.11.2010]
- Stressabbau. (2006.). Kohärenzsinn als Widerstandsfaktor gegen Stress. Verfügbar unter http://www.stress-kurs.de/ueber_stress_Kohaerenz.htm [01.05.2011]

7 Anhang

Leitfaden – Interviewpartner 1

1. Seit einem halben Jahr sind Sie nicht mehr im Unternehmen tätig, warum?
2. Würden Sie sagen dass das Unternehmen Sie krank gemacht hat bzw. einen bestimmten Anteil an Ihrer Krankheit trägt?
3. Welchen Tätigkeitsbereich haben Sie im Unternehmen ausgeübt?
4. Wie lange?
5. Haben Sie davor im Unternehmen auch andere Funktionen ausgeübt?
6. Welche der Tätigkeiten die Sie zuletzt ausgeübt haben, haben Ihnen Spaß gemacht?
7. Wie sind Sie mit Unterbrechungen umgegangen?
8. Konnten Sie gegen diese Unterbrechungen nichts tun?
9. Welcher Punkt/Bereich hat Sie in Ihrer Arbeit besonders belastet?
10. Wie ist Ihrer Meinung nach das Unternehmen mit Mitarbeitern 45+ umgegangen?
11. Wie hat sich das Unternehmen in Punkto Weiterbildung mit älteren Beschäftigten verhalten?
12. Hätten Sie Karriere machen können oder wollten Sie Karriere machen im Unternehmen?
13. Hatten Sie vor Ihrem Zusammenbruch körperliche Reaktionen?
14. Was hat im Endeffekt zum Zusammenbruch geführt?
15. Waren Sie der einzige der unter diesen Belastungen gelitten hat?
16. Hat das Unternehmen speziell etwas für belastete Mitarbeiter getan?
17. Könnten Sie sich vorstellen heute noch im Unternehmen zu arbeiten? Und wenn ja, was müsste das Unternehmen ändern?

Leitfaden – Interviewpartner 2

1. Sie arbeiten als selbstständiger Kleinunternehmer warum?
2. Welche Konstellation ist Ihnen lieber fix angestellt oder selbstständig?
3. Welche Umstände führen dazu, dass man eine sichere, gut dotierte Position aufgibt?
4. Wie sahen die Karrierewege im Unternehmen aus?
5. Wie war die Einstellungspolitik gegenüber älteren Mitarbeitern?
6. Wie wurde das Thema Qualifizierung und Weiterbildung gehandhabt.
7. Gab es arbeitsbedingt Unterbrechungen oder konnten Sie in Ruhe an einer Aufgabe arbeiten?
8. Wie groß war der berufliche Stress?
9. Mussten Sie mehrere Projekte gleichzeitig bearbeiten?
10. Hat dieser Umstand Sie gestresst?
11. Mussten Sie regelmäßig Überstunden oder Bereitschaft leisten?
12. Haben Sie die Arbeit gedanklich mit nach Hause genommen?

13. Hat das Unternehmen etwas in Bezug auf Gesundheitsförderung oder Prävention getan?
14. Ist die jetzige Situation in Punkto Stress und Arbeitsanfall besser?
15. Was war der auslösende Faktor für die Kündigung?
16. Hat sich für Sie persönlich etwas verbessert?
17. Können Sie sich vorstellen, Ihre jetzige Tätigkeit auch noch mit 65 Jahren auszuüben?

Leitfaden – Interviewpartner 3

1. Wie ist bei euch im Unternehmen speziell in deiner Abteilung die Mitarbeiterstruktur, eher homogen oder heterogen. Altersbezogen, Geschlecht
2. Ist sich dein Unternehmen des zukünftigen Fachkräftemangels bewusst und was tut deine Firma dagegen.
3. Wie stehst du persönlich bzw das Unternehmen zu Mitarbeitern über 45+?
4. Wie sieht es mit Aufstiegs und Karrieremöglichkeiten aus?
5. Wie ist das Betriebsklima im Unternehmen?
6. Haben deine Mitarbeiter besondere Ängste bezüglich Ihres Arbeitsplatzes?
7. Können deine Mitarbeiter abschalten, wenn sie nach Hause gehen oder müssen sie auch danach ständig erreichbar bleiben?
8. Siehst du stressbedingte Veränderungen deiner Mitarbeiter?
9. Hat sich die Arbeit verdichtet.
10. Sind Mitarbeiter abgebaut worden und muss ein Mitarbeiter für zwei Personen arbeiten?
11. Können sich deine Mitarbeiter auf eine Aufgabe konzentrieren oder werden sie durch E-Mail und Telefon unterbrochen?
12. Wenn ja, gibt es Maßnahmen für die MA dies einzudämmen. Blockarbeitszeiten?
13. Was tut das Unternehmen für die Qualifizierung der MA und wie kannst du darauf einwirken?
14. Und wie wird das Weiterbildungsangebot von den MA angenommen?
15. Tut deine Firma etwas in Richtung Arbeitsgestaltung.
16. Gibt es Instrumente wie Jobenrichment, -enlargement, Tandems, Wissensweitergabe