

# Ältere (50+) Beschäftigte als Chance für soziale Innovationen in Unternehmen

---

PROF. DR. FRANZ KOLLAND

28. JUNI 2018

# Was erwartet Sie?

---

Welchen Unterschied macht es, von Alter oder Generation zu sprechen?

Welche Generationen sehen wir?

Wie reagiert die Arbeitswelt auf den sozio-demographischen Wandel?

Wie sehen Leistungsveränderungen im Lebensverlauf aus?

Welche Arbeitswerte sehen wir bei den Baby Boomern?

Was ist eine Generation?

Welcher Generation gehören Sie an?

# Vom Alter zu den Generationen

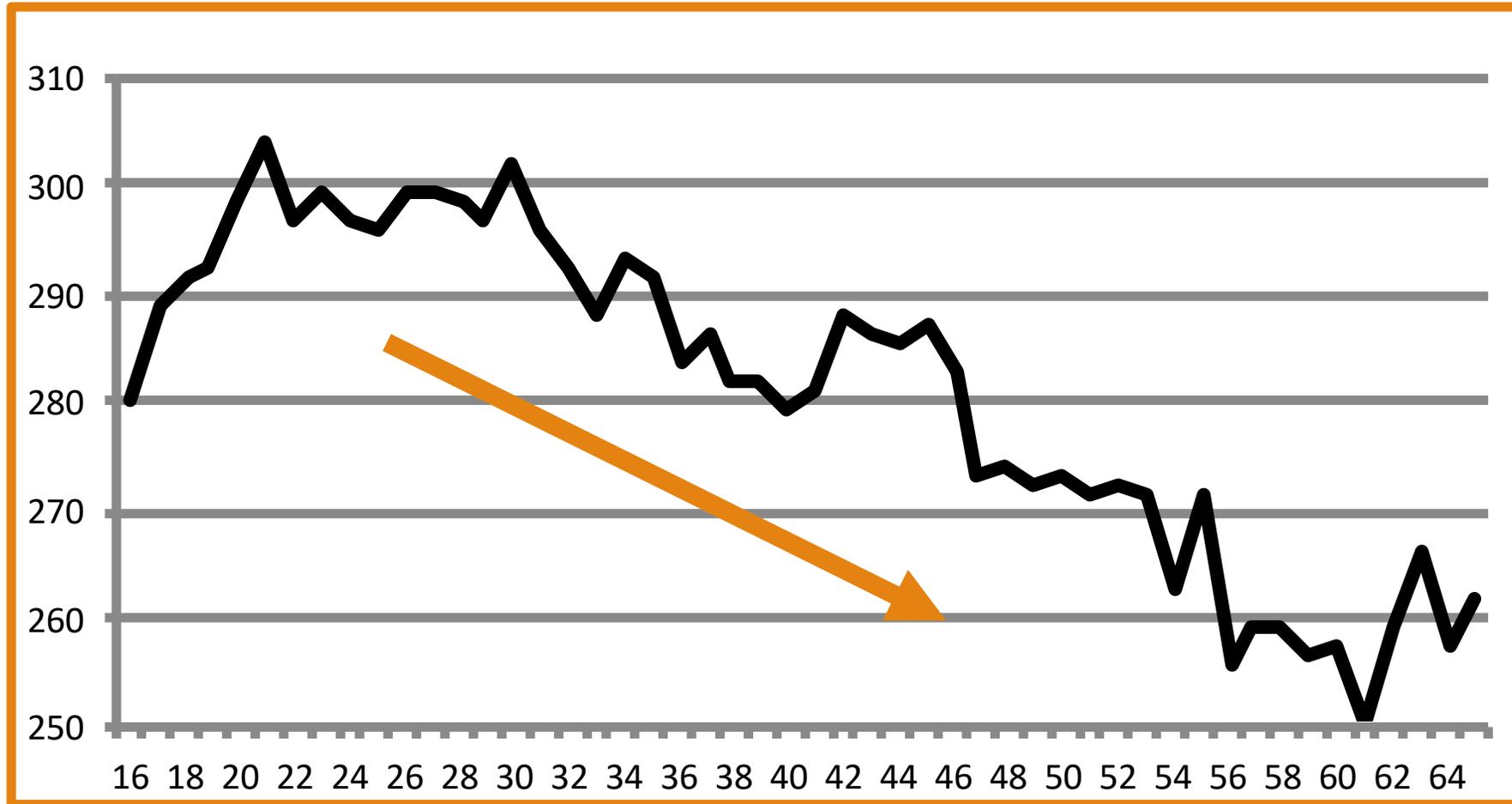
---

Verhaltensweisen von Personen können sich mit dem **chronologischen Alter** verändern, sei es weil Altern mit sozio-biologischen Veränderungen einhergeht, sei es weil sich mit zunehmender Dauer des Lebens die persönlichen Erfahrungen verändern.

Verhaltensweisen können aber auch auf die Zugehörigkeit zu bestimmten Geburtsjahrgängen (= **Generationen**) zurückzuführen sein. Zeitgeschichtliche Ereignisse können sich langfristig auf das Verhalten spezifischer Geburtsjahrgänge auswirken.

Ist digitale Kompetenz eine Frage des  
Lebensalters?

# Digitale Problemlösungskompetenz PIAAC-Studie 2011/12; Ö; nach Alter



# Digitale Kompetenz ein Altersproblem?

---

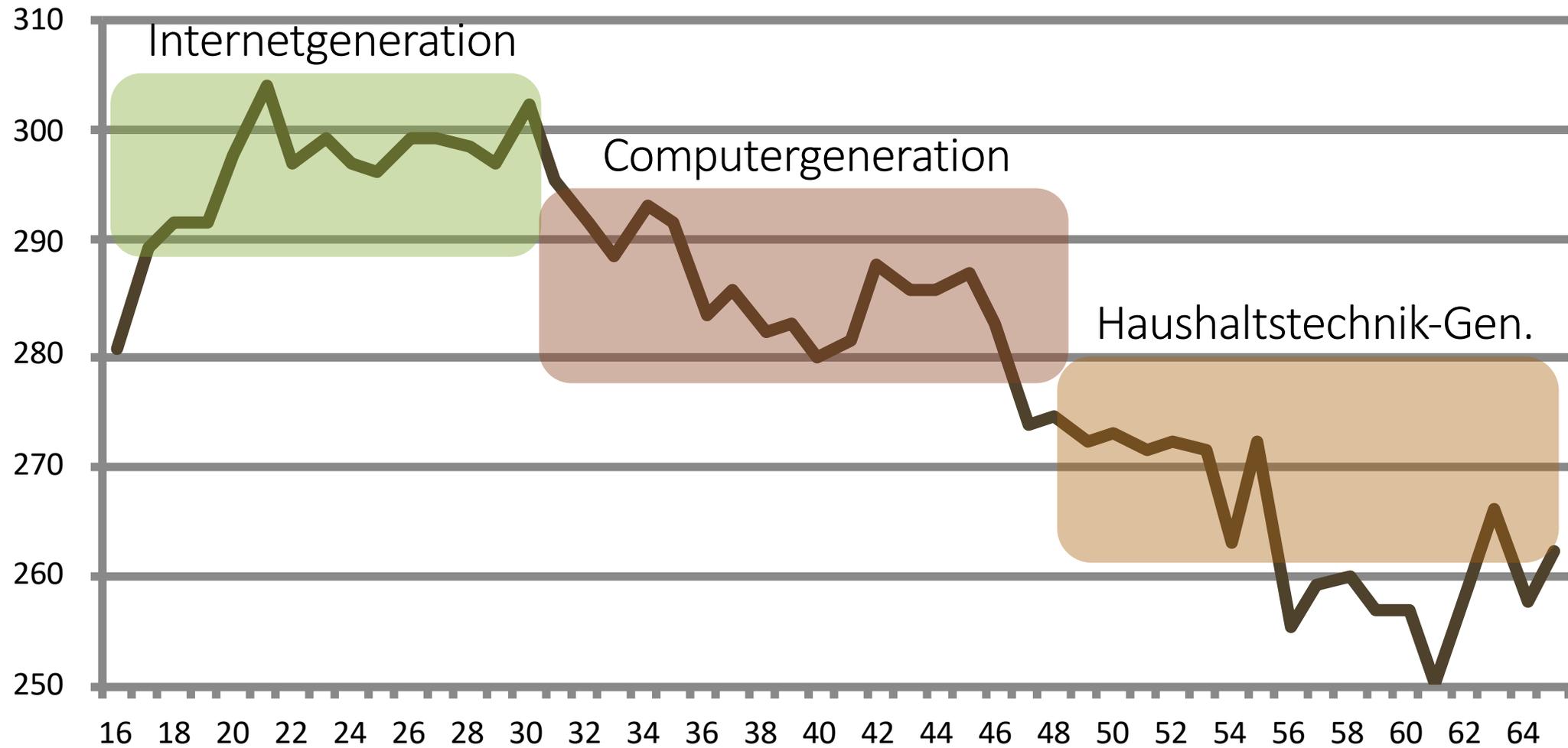
Nein!

Es ist nicht das Alter entscheidend, sondern die **Generationszugehörigkeit!**

Menschen nutzen nicht mit zunehmendem Alter weniger Technik, sondern Generationen weisen über ihren gesamten Lebensverlauf einen ähnlichen „medialen Habitus“ auf.

Wir sprechen von Technikgenerationen oder generationalen Medienpraxiskulturen (*Schäffer 2009; Sackmann & Winkler 2013*)

# Technikgenerationen und Problemlösungskompetenz



# Warum befassen wir uns mit Generationen?

---

Sie bringen die Dinge in Bewegung und sorgen für gesellschaftliche Umwälzungen.

Sie sind wesentlich im sozio-demographischen Wandel.

Weil Unterschiede zwischen den Generationen wahrgenommen werden.

# Was sind Generationen überhaupt?

## Erste (mediale) Annäherung

---

Generationen sind Betroffenheitsgemeinschaften, die sich gegenüber anderen Formen des Denkens, Fühlens und Handelns abgrenzen.

# Generationendifferenzierung

Generation	Alter	Geburtsjahre	Jugendphase
Skeptische/Nachkriegs-Generation	60-90	1925-1955	1940-1970
Baby Boomer	45-60	1955-1970	1970-1985
Generation X	30-45	1970-1985	1985-2000
Generation Y	17-30	1985-2000	2000-2015
Generation Z/R	2-17	2000-2015	ab 2010
Generation $\alpha$	2	2015-2030	ab 2025

**Kulturelle Generationen  
Welche Werte sehen wir?**

# Generation Z/R

---

Geburtskohorte: 2000-2015

Experimentierfreudig und  
entspannt

Zukunftsoptimismus und  
Terrorangst

Re-politisiert

Eine Generation im Aufbruch

# Generation Y

- Geburtskohorte: 1985-2000
- Generationenbild:
  - Freiheit und Autonomie
  - rebellisch, arrogant
  - hohe Technologie-Kompetenz  
(„digital natives“)
  - Arbeit als Mittel zum Zweck einer sinnhaften Erfüllung

# Generation Y: Die Kultur der performativen Ökonomie

---

Das Erfolgskonzept der performativen Ökonomie besteht im Sammeln von **Aufmerksamkeitskapital**. Dieses wird in ökonomisches Kapital getauscht.

Nicht die arbeitsbezogene Leistung zählt, sondern es zählen Charisma, **Selbstinszenierungskompetenz** und persönliche Attraktivität.

# Generation X

- Geburtskohorte: 1970-1985
- Generationenbild:
  - Orientierung an materiellen Werten & Status
  - leistungsbereit, aufstiegsorientiert
  - kompetent im Umgang mit neuen Technologien
  - Arbeit ist ein Kontrakt, wird erledigt

# Generation Baby Boom

- Geburtskohorte: 1955-1970
- Generationenbild:
  - Fleiß, hohe Loyalität / lange beim selben Arbeitgeber
  - hohe Erfahrung
  - wenig kompetent im Umgang mit neuen Technologien
  - Arbeit ist eine Herausforderung

Was bedeutet Alter(n) für die  
Baby Boomer?

---

# Was ist Altern? Wann ist jemand alt?

---

Pensionierung

Empfohlene Altersgrenze für Pfarrer: 75 Jahre (c.538 § 3)

Bundesseniorengesetz: Frauen mit 55, Männer mit 60 Jahren

VorteilsCard ÖBB Senior mit 63 Jahren

Mit 40 Jahren am Arbeitsmarkt. Aber: Spanne reicht bis 70 Jahre

# Wer ist älter/e/r Arbeitnehmer/in ?

---

## **Chronologisches Alter:**

ab 45 Jahren; OECD: in der zweiten Hälfte des Berufslebens

## **Psychosoziale Veränderungen:**

ab wann fühlt sich jemand alt ?

## **Funktionelle Veränderungen:**

ab wann sind bestimmte Funktionen eingeschränkt ?

March 2015

# Enriching or Discouraging? Competing Pictures of Aging and Paid Work in Later Life

Rebecca Casey  
York University, rcasey@yorku.ca

Ellie Berger  
Nipissing University, ellieb@nipissingu.ca

Eine Studie zu Altern und  
Arbeit in Kanada

Ältere Personen (45+), die Beschäftigung suchen, sind mit **ungünstigen Altersbildern** konfrontiert. Sie werden als langsamer, weniger gesund, weniger fähig, neue Dinge zu lernen und als zu teuer eingeschätzt.

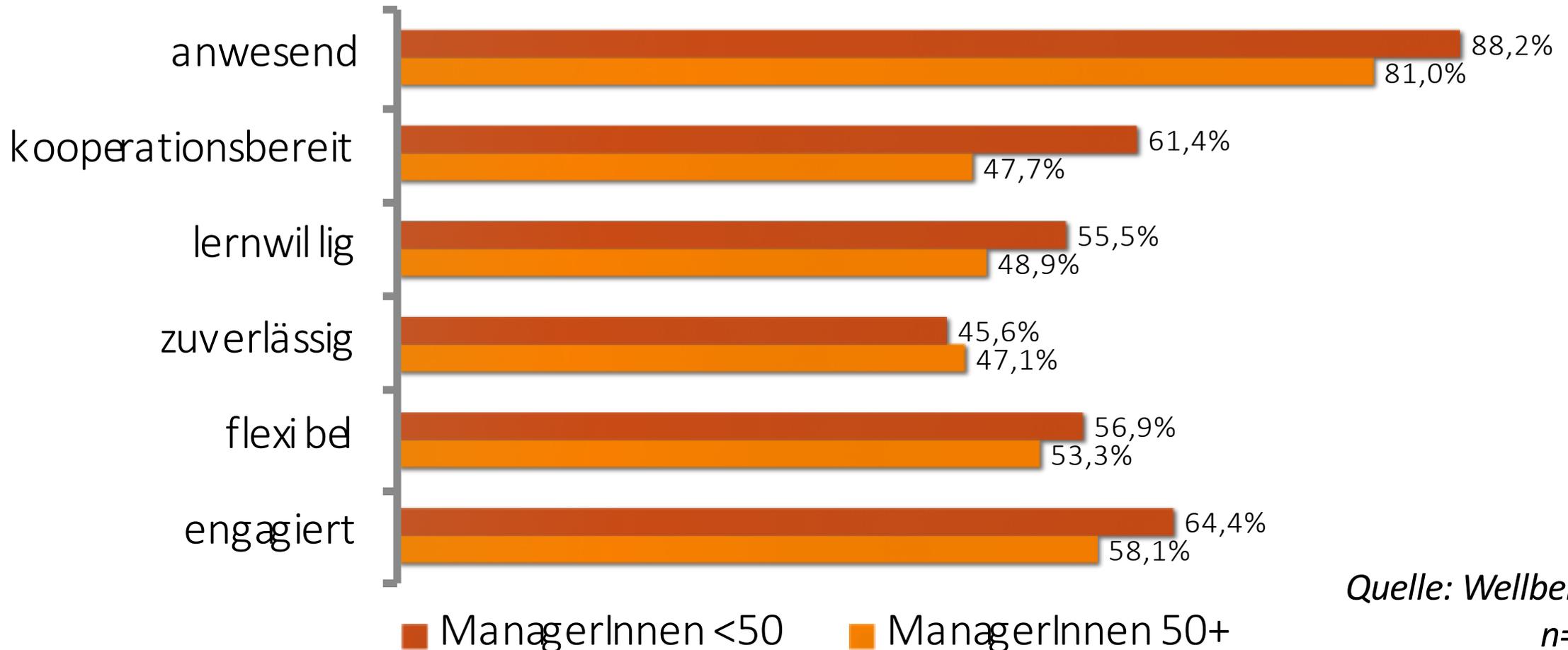
Ältere Beschäftigte ihrerseits entwickeln Techniken, die ihnen helfen, ihr **Alter zu maskieren bzw. zu verstecken** - z.B. bei Vorstellungsgesprächen oder in Jahresgesprächen. Aber: Jene, die die Interviews führen, wissen das und reagieren besonders sensibel auf solche Techniken.

Schließlich zeigt sich **Ageism** dort, wo ältere Beschäftigte "übersehen" werden, wenn es um Weiterbildung geht. Argument: „Die Investition lohnt sich nicht.“

# Altersbilder von Führungskräften

Jüngere Führungskräfte schätzen ältere AN negativer ein als ältere Führungskräfte.

Beschäftigte, die 50 Jahre oder älter sind, sind **weniger**... (sehr/eher)



Quelle: Wellbeing AT,  
n=1.036

# Altern in Unternehmen

---

# Was sehen wir?

## Früher Ausstieg aus dem Erwerbsleben

---

Arbeitgeber weigern sich, ältere Arbeitnehmer aufzunehmen oder zu behalten.

Senioritätsprinzip in der Einkommenskurve.

Starker Arbeitnehmerschutz (positive Diskriminierung) ist eine Einstellungsbarriere.

Ungenügendes Training und Lernen, um Dequalifizierung zu kompensieren.

Gesundheitliche Probleme.

Weitverbreitete Präferenz für Freizeit im Alter.

# Was lässt uns alt aussehen im betrieblichen Alltag?



A Verschleiß

B Tätigkeitswechsel,  
Mischarbeitsplätze,  
Training

C bei Einstellung keine  
Reservierung von  
Arbeitsplätzen für Ältere

A Komponenten des  
Alters

B Gegenmittel

C strategische  
Entscheidung

A Veralten von Qualifikationen

B Neuqualifikationen, nicht  
nur Erfahrung

C neue Verfahren mit  
jüngeren Kohorten

A Entmutigung

B absehbare Neuanfänge

C kein horizontalen

Laufbahnen, nur (wenige)  
vertikale

Quelle: Johann Behrens  
(2016)

# Wie Sie Ihre Leute frühzeitig alt aussehen lassen können!

---

Rat 1: Vermeiden Sie unbedingt die rechtzeitige Mischung von Tätigkeiten, die Qualifikationen trainieren!

Rat 2: Fördern Sie virtuose Spezialisierungen in veraltende Wissensbestände: schätzen Sie an Älteren ihre Erfahrung, nicht ihre Fähigkeit, sich in ganz neue Gebiete einzuarbeiten!

Rat 3: Nutzen Sie die Gestaltung der Erziehungsphase, um sich rechtzeitig von zukünftig alternden Beschäftigten zu trennen. Die Frauen (meistens sind es Frauen) finden dann auch nach der Erziehungsphase nur schwer ins Erwerbsleben zurück und gelten frühzeitig als zu alt!

Rat 4: Vermeiden Sie unbedingt die regelmäßige Neueinstellung Älterer!

# Leistungswandel im Lebensverlauf

---

Widerlegung der „Defizit-These“: Es tritt kein mit dem Alter linear verbundener Leistungsabbau in der Erwerbsarbeit ein.

Vielmehr muss von einem sukzessiven, altersbezogenen Leistungswandel gesprochen werden

# Alternsmanagement/Laufbahngestaltung

---

Laufbahngestaltung heißt, die an typischen Lebensereignissen festgemachte Orientierung (=„life-events“) zu ergänzen.

Es geht um individuelle Optionen der Lebensgestaltung (=„life course“). Dem Individuum werden unabhängig vom Zeitpunkt bestimmter Ereignisse zeitliche Optionen eröffnet.

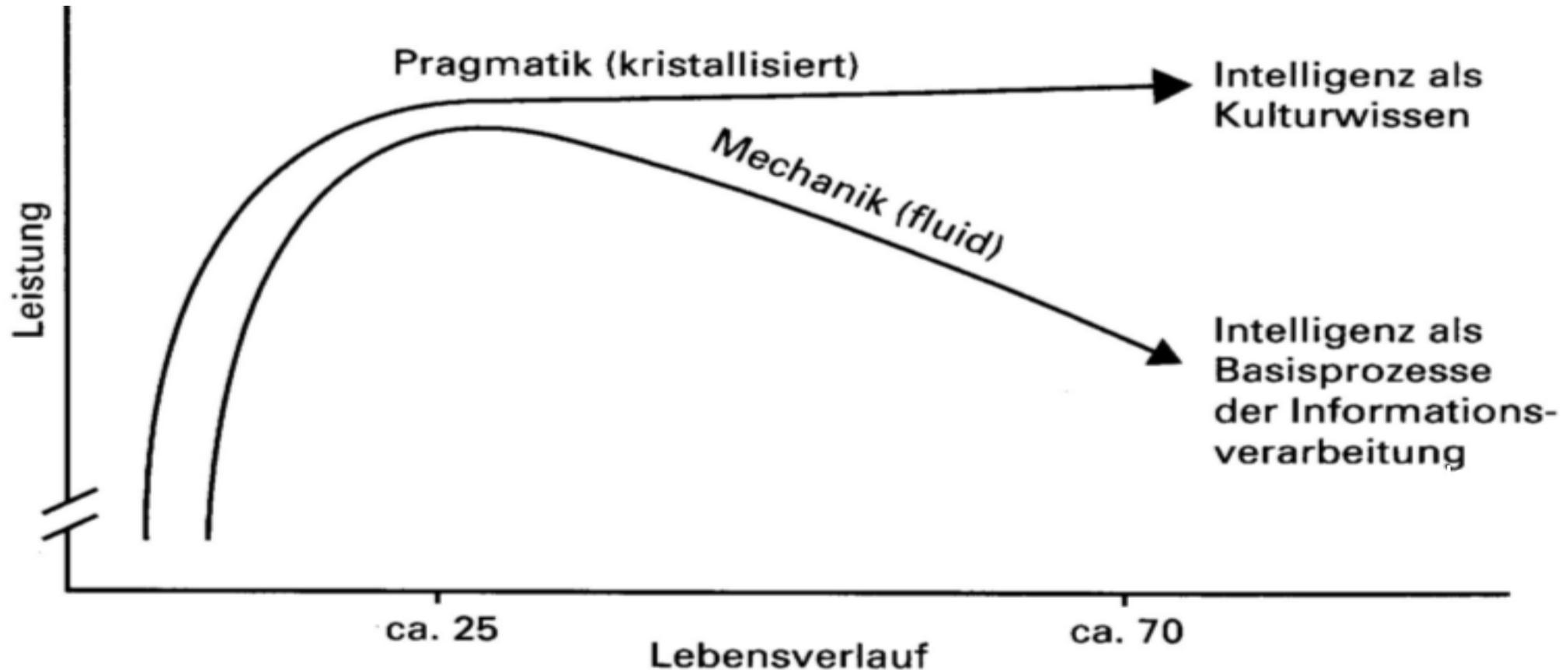
*Frerich Frerichs (2016) Altern in der Erwerbsarbeit.*

# Kognitive Leistungsfähigkeit

---

# Kristalline und fluide Intelligenz (Pragmatik und Mechanik)

---



# Von den Baby Boomern zur Generation Y

## Eine empirische Studie in österr. Unternehmen

---

Standardisierte Befragung

Telefonisch/Online

13 Unternehmen

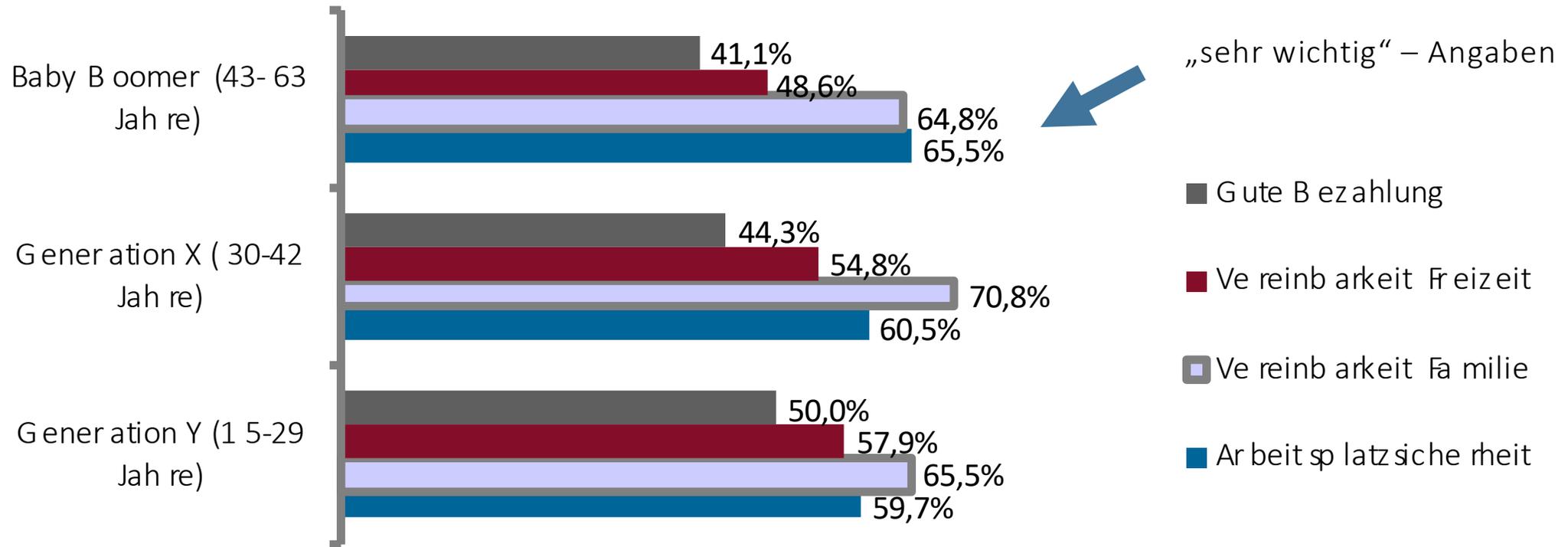
n = 688

Branchen: Transport, Handel, Banken, Bildung, Arbeitskräftevermittlung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung

Was verbindet die Generationen  
(in der Arbeitswelt)?

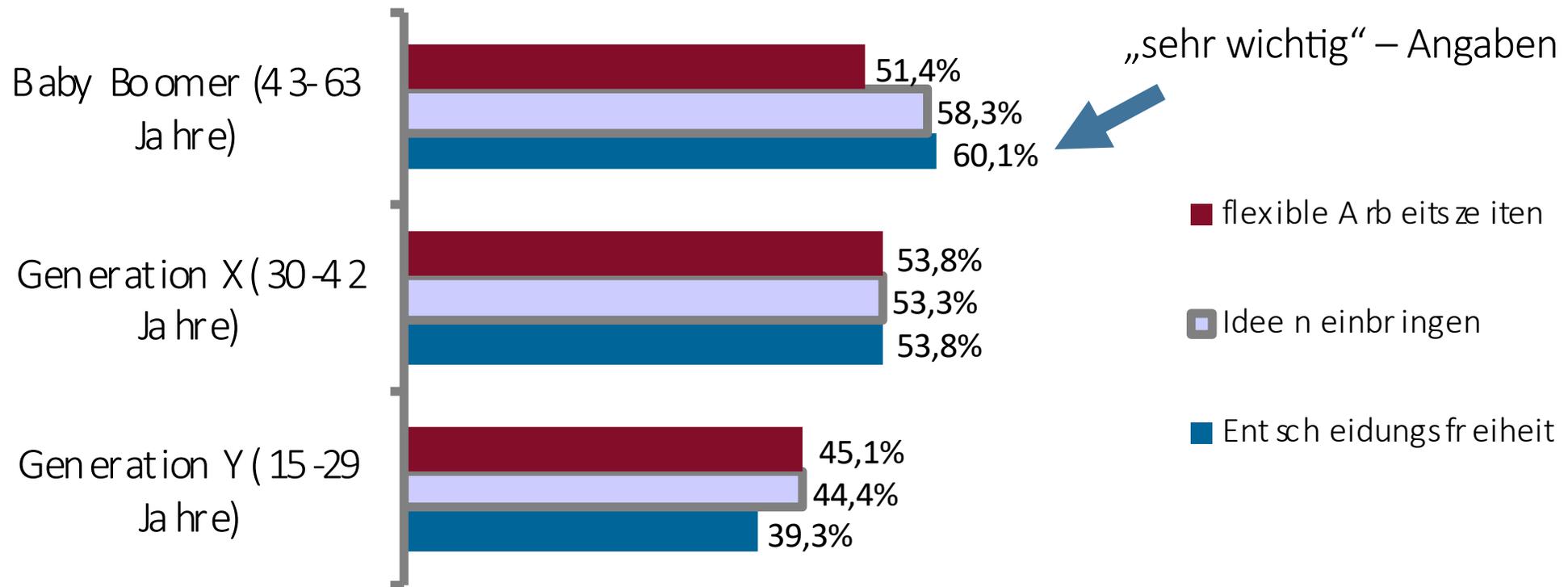
# Was ist Generation X, Y und den Baby Boomern bei der Arbeit wichtig?

Baby Boomern ist Sicherheit, Generation X und Y Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben am wichtigsten.



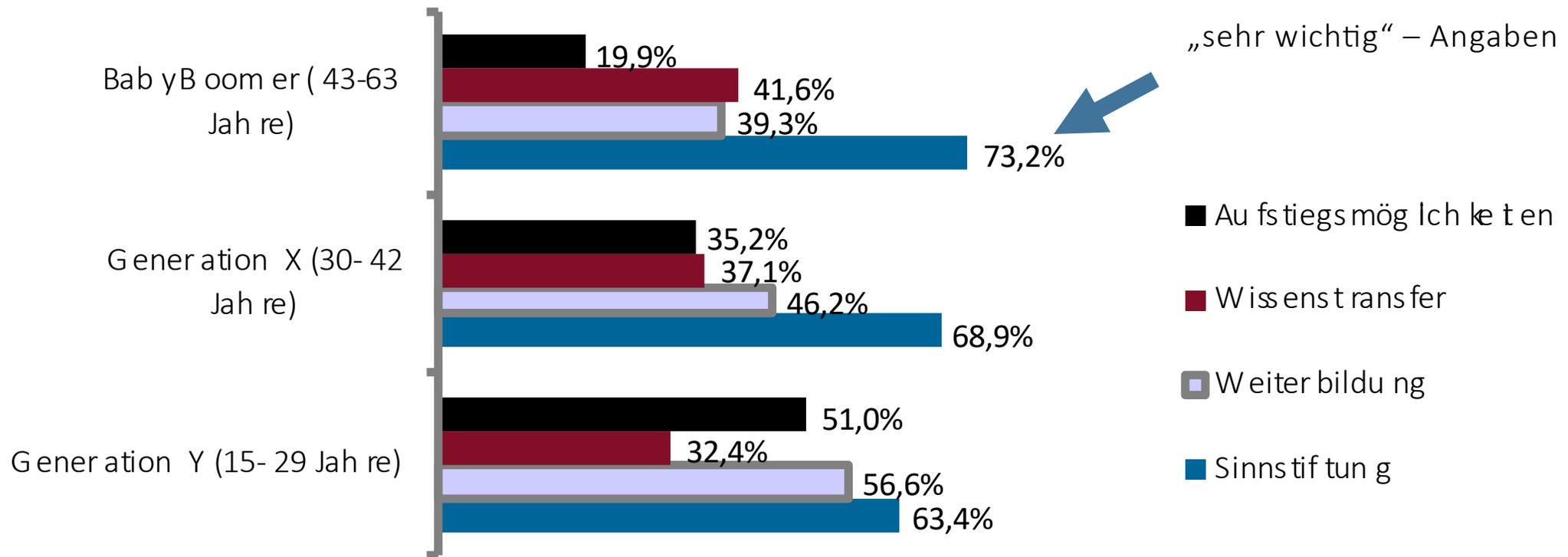
# Was ist Generation X, Y und den Baby Boomern bei der Arbeit wichtig?

Baby Boomern ist Arbeitsautonomie wichtiger als Generation Y.



# Was ist Generation X, Y und den Baby Boomern bei der Arbeit wichtig?

Aufstiegs-/Weiterbildungsinteresse (Generation Y), Sinnstiftung/Wissenstransfer (GX).



# Arbeitswerte

---

Alle Befragten: Sinn, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Arbeitsplatzsicherheit sehr wichtig.

Generation Y: Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, Vereinbarkeit Arbeit-Freizeit; gute Bezahlung.

Die Generation X: Vereinbarkeit von Beruf und Familie, flexible Arbeitszeiten.

**Baby Boomer: Entscheidungsfreiheit, Sinnstiftung, Wissenstransfer.**

Fassen wir zusammen

---

# What works?

---

Visibilisierung der Eigenschaftsprofile der verschiedenen Generationen in ihrer Bedeutung für die Unternehmenskultur und die Produktivität.

Ungünstige Begleiterscheinungen heterogener Teams wie Verlangsamung durch erschwerte Kommunikation, emotionale Konflikte und Bildung von Subgruppen im Blick behalten.

Hilfreich sind generationenspezifische Feedback-Systeme.